

جلد اول

## مجموعه آثار مهندس محمد توسلی

موضوعات «کارشناسی و مدیریت شهری»



## پیش‌گفتار

مجموعه آثار کارشناسی و مدیریت شهری شامل مقالات، مصاحبه‌ها و نامه‌هایی است که پس از انقلاب ۱۳۵۷، به ویژه پس از سال ۱۳۷۳، که مسئولیت دفتر سیاسی نهضت آزادی ایران را برعهده داشتیم و تقاضای بیشتری از سوی رسانه‌ها مطرح می‌شد، ارائه شده است. به علاوه، آثار مربوط به سال‌های قبل از انقلاب در جلد اول خاطرات با عنوان «شصت سال ایستادگی و خدمت»<sup>۱</sup> از ۱۳۱۷ تا ۱۳۵۷ و در دو سال اول انقلاب در حد ضرورت در جلد دوم خاطرات با عنوان «تجربه مدیریت شهری در دوران بحران»<sup>۲</sup> آمده است.

پس از دوم خرداد سال ۱۳۷۶ و برگزاری انتخابات شوراها در سال ۱۳۷۷، تقاضا برای تهیه یادداشت و انجام مصاحبه در زمینه جایگاه شوراها در مدیریت شهری با توجه به تجربه جهانی و تبیین اقدامات انجام شده در این زمینه در مدیریت شهر تهران در دو سال اول پس از انقلاب و چالش‌هایی که وجود داشت، در عرصه رسانه‌ها مطرح بود که در حد امکان در فرصت‌های پیش‌آمده به آن‌ها پرداخته شده است.

امیدوارم این مجموعه آثار (حدود ۱۲۰ اثر) بتواند برای انتقال تجربه این دوران به کارشناسان

---

<sup>۱</sup> منتشر شده توسط انتشارات کویر در سال ۱۳۹۸      <sup>۲</sup> منتشر شده توسط انتشارات کویر در سال ۱۳۹۹

ت پیش‌گفتار

مدیریت شهری در آینده مفید باشد. زیرا یکی از چالش‌های توسعه در آینده کشور ضرورت ایجاد تحول در ساختار مدیریت کشور، از جمله در مدیریت شهری است تا خود مردم به صورت قانونمند بر اداره کشور و شهرها حاکمیت داشته باشند. در این‌جا لازم می‌دانم از همه دوستانی که در تنظیم این مجموعه آثار همکاری داشته‌اند، به ویژه آقایان احسان مالکی‌پور و حسین روشن سپاسگزاری نمایم.

محمد توسلی

تهران، زمستان ۱۴۰۱



# فهرست مطالب

## پیش‌گفتار

ب

۱	مجموعه آثار از ۱۳۵۷ تا ۱۴۰۰
۲	نامه مهندس بازرگان به مهندس توسلی . . . . . جناب آقای دکتر بهشتی
۳	رئیس دیوان عالی کشور . . . . .
۷	مدیر مسئول محترم مجله آدینه . . . . .
۱۲	پاسخ مهندس توسلی به اتهامات آقای زواره‌ای . . . . .
۱۶	چالش صنعت خودروسازی . . . . .
۲۷	جناح‌هایی از حاکمیت اعتقادی به شوراها ندارند . . . . .
۳۳	آیا کیفیت مهندس ساختمان و تأسیسات ایران در حال نزول است؟ . . . . .
۳۸	فرآیند شکل‌گیری شورا نیاز به زمان و یادگیری دارد . . . . .
۵۴	ناگفته‌های اولین شهردار تهران بعد از انقلاب از روزهای ناب بهمن ۵۷ . . . . .
۶۶	راهبرد مشارکت در انتخابات شوراها؛ تقویت فرایند گذار به دموکراسی . . . . .

۶۸	مسائل و مشکلات مدیریت شهر تهران
۷۷	بزرگترین مشکل اداره شهرها مدیریت آمرانه است
۸۷	بررسی انتقال نمایشگاه بین‌المللی تهران
۹۴	بحران مدیریت در حمل و نقل تهران
۹۸	ارتباط بین مدیریت شهری پویا و مسایل اجتماعی شهر
۱۰۰	نگرش توسعه‌ای در برنامه‌ریزی حمل و نقل و ترافیک شهری
۱۰۷	چالش‌های مدیریت ترافیک شهر تهران
۱۰۹	تونل رسالت و توسعه مدنی
۱۱۲	پیامد انتخاب مستقیم شهردار توسط مردم در شرایط کنونی
۱۱۳	گامی به سوی باز تولید اقتدار
۱۲۴	شورای شهر دوم تهران موفق تر از دوره اول بود
۱۲۷	سرگذشت و سرنوشت شوراهای
۱۳۵	جایگاه شوراهای در جامعه مردمسالار
۱۴۲	ما و آزمون مجدد انتخابات شوراهای
۱۴۸	مدیریت واحد شهری: شورای شهر به جای شورای شهرداری
۱۵۱	پیامد اقتدارگرایی؛ کاهش اختیارات شوراهای
۱۵۸	الگو یا مسوول؟
	چالش‌های مدیریت شهری در گفت و گو با محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس
۱۶۰	از انقلاب
۱۶۹	ضرورت تعامل مدیریت شهر تهران با جامعه مهندسان مشاور ایران
۱۷۲	مسائل مدیریت شهر تهران
۱۷۸	فرهنگ دیرینه تمرکز سیاسی
۱۷۹	صرفه‌جویی و فرهنگ "زور و زود"
۱۸۱	تقابل نگاه اصلاح‌گرایانه و انقلابی در مدیریت شهر
۱۹۰	کارنامه اولین شهردار تهران پس از انقلاب
۱۹۳	آسیب‌شناسی بحران مسکن در نشست تخصصی راهکارهای مهار مسکن

چ فهرست مطالب

۱۹۶	مردم در اداره شهر مشارکت واقعی ندارند . . . . .
۱۹۹	سوابق همکاری با اولین شورای اسلامی شهر تهران . . . . .
۲۰۳	تهران با همکاری مردم مدیریت شد . . . . .
۲۱۰	در دیدار با آقای مهندس برزگر و همکاران ایشان در جامعه مهندسان مشاور ایران . . . . .
۲۱۳	مشکل تهران، تمرکز سیاسی است . . . . .
۲۱۷	دولت در بخش حمل و نقل هم موفق نبود . . . . .
۲۱۹	پیشنیازهای انتقال پایتخت . . . . .
۲۲۱	آیا کاهش جمعیت تهران عملی است؟ . . . . .
۲۲۵	راهکار معضل آلودگی هوا . . . . .
۲۳۶	معیار انتخاب شهردار . . . . .
۲۳۸	تهران به خواست شهروندان اداره نمی‌شود . . . . .
۲۴۸	سرگذشت مدیریت شهر تهران . . . . .
۲۵۷	تمرکز زدائی بجای انتقال پایتخت . . . . .
۲۶۷	ارزیابی کارنامه اصلاح طلبان در شورای شهر تهران . . . . .
۲۶۹	مدیریت شهر تهران در دو سال اول انقلاب . . . . .
۳۱۵	مشکلات مدیریت شهر تهران در دو سال اول انقلاب . . . . .
۳۲۵	اخلاق و مدیریت شهری . . . . .
۳۵۳	گفت و گوی تفصیلی با محمد توسلی شهردار تهران در سال ۵۷ . . . . .
۳۷۹	جایگاه شوراها در مدیریت کشور . . . . .
۳۸۶	بازنگری طرح جامع حمل و نقل شهر تهران . . . . .
۳۹۲	پول اتوبان صدر باید صرف مترو می شد . . . . .
۳۹۸	ظرفیت ها و مشکلات شهر تهران . . . . .
۴۰۰	محیط زیست چالش اصلی ترافیک درکلان‌شهرها . . . . .
۴۰۹	خاطرات برگزاری اولین جشن نوروز بعد از انقلاب در ورزشگاه ۱۰۰ هزار نفری . . . . .
۴۱۱	آخرین دیدار با مهندس جواد شهرستانی . . . . .
۴۱۴	تقدیر از خدمات آقای خسرو منصوریان . . . . .

۴۲۲	جایگاه مردم در مدیریت شهری
۴۳۰	انسان‌محوری به جای خودرومحوری راهکار معضل آلودگی هوای کلانشهرها
۴۳۳	راهکارهایی برای پیشگیری از حادثه پلاسکو
۴۴۱	چشم انداز پارلمان شهری
۴۴۷	انتظارات از منتخبان پنجمین شوراهای شهری
۴۵۷	لیست امید واکنش راهبردی به عملکرد شورای شهر چهارم
۴۶۰	نگاه شهروندمدار جایگزین نگاه قدرتمدار شود
۴۶۷	پاسخ به مطالبات تاریخی و نیاز مردم
۴۷۶	استعفا از شورای شهر نقض رأی مردم تلقی می‌شود
۴۷۸	دولت دوازدهم و سرنوشت لایحه مدیریت واحد شهری
۴۸۰	تفاوت جایگاه شوراها در ایران و انگلیس
۴۸۲	اهمیت لایحه مدیریت شهری
۴۸۴	«شهرداری شیشه‌ای» باید شهردار سالم داشته باشد
۴۹۰	«نگاه انسان محور»
۴۹۳	می‌خواستیم ساختار اداره شهر متحول شود
۵۰۴	چریکی که شهردار شد
۵۲۱	نامه شهردار اسبق به شهردار فعلی
۵۲۳	جلوگیری از فاجعه منطقه ۲۲
۵۲۵	اجرای لایحه مدیریت یکپارچه شهری، راهکار رفع مشکلات مدیریت شهرها
۵۲۹	چالش‌های اصلی مدیریت شهر تهران
۵۳۷	دفاع از حق شهروندی نیکنام
۵۳۹	راه‌حل مشکل ساختار اجرائی کشور چیست؟
۵۴۲	تهران و بحران زلزله
۵۴۶	طرح جدید ترافیک؛ هدفی خوب بدون تمهید شرایط
۵۴۹	مردم هنوز تحولی در شهرداری ندیده‌اند
۵۵۷	قیمت گذاری خدمات مترو

خ فهرست مطالب

۵۵۹	حقوق و مسئولیت شهروندی
۵۶۱	خاطراتی از مهندس والی؛ دوست و همکار درگذشته
۵۶۳	۷ شاخص انتخاب شهردار تهران
۵۶۵	جدال قاضی و شهردار
۵۶۹	گذشته و آینده تهران
۵۸۴	مبارزه با فساد، در سازمانی «اقتدارگرا»
۵۸۶	گریز از سرخوردگی
۵۸۹	راهکار افزایش قیمت بنزین
۵۹۱	مدیریت کلانشهر تهران فردی با تجربه و کارآمد می‌طلبد
۵۹۳	شهردار حزبی انتخاب نکنید
۵۹۶	چالش‌های تنظیم بودجه شهرداری
۵۹۹	تهران حداکثر با ۲۰ هزار نفر اداره می‌شود
۶۰۱	اولویت چالش ترافیک و محیط‌زیست
۶۰۳	بزرگترین چالش شهر تهران ساختار مدیریتی است
۶۰۶	چالش‌های توسعه ریلی در کشور
۶۰۸	نخستین شهردار و تحول در ساختار مدیریت شهری
۶۱۰	تفویض اختیار به مردم در اداره شهرها به جای انتقال پایتخت
۶۱۲	پیشینه طرح‌های جمع‌آوری و تخلیه آب‌های سطحی شهر تهران
۶۱۷	اصلاح قیمت بنزین با راهکار «انسان محور»
۶۲۰	جایگاه شورایاری‌ها در مدیریت شهری
۶۲۳	انتخابات شورایاری‌ها
۶۲۴	تاملی در مورد مسکن استیجاری
۶۲۶	مسکن روی موج انقلاب
۶۴۰	مشارکت مردم؛ نگاه راهبردی به اداره شهرها
۶۴۲	چالش‌های تاریخی دموکراسی و حکمرانی محلی در ایران
۶۴۶	ضرورت اصلاحات ساختاری در مدیریت شهری و کلان کشور

د فهرست مطالب

۶۴۸ . . . . . اهداف نهادهای مدنی و اخلاق حرفه ای

۶۵۱ . . . . . ضرورت انتخاب شهرداری توانمند و با حسن سابقه

۶۵۳ آ تصویر نامه مهندس بازرگان به مهندس توسلی

۶۵۷ نمایه

مجموعه آثار از ۱۳۵۷ تا ۱۴۰۰

## نامه مهندس بازرگان به مهندس توسلی<sup>۱</sup>

از مسائل مهم و بغرنجی که روبه‌رو هستید و از سالیان دراز در شهرداری وجود داشته است ترافیک شهر می‌باشد و حقاً انتظار حل یا حداقل تخفیف اشکال آن را از ما دارند. چه باید کرد؟ چه فکری کرده‌اید یا می‌کنید؟ مردم راه‌های متعدد گفته‌اند که باید رسیدگی شود یک راه‌حل قاطع که از بیست سال پیش من پیشنهاد می‌کردم این است که در ساعت‌هایی از روز (مثلاً ۸ صبح تا ۸ شب) در محدوده‌ای از شهر (مثلاً تخت جمشید تا شوش و شهناز تا سی‌متری) عبور و حرکت کلیه‌ی ماشین‌های سراسری (یا حداقل غیر تاکسی) ممنوع باشد، و فقط اتوبوس‌ها و وسائط عمومی حرکت کنند و در صورت لزوم بر تعداد و تسهیلات اتوبوس‌ها بیفزائیم. راه‌حل واسط‌ترین است که چند خیابان اصلی شمال جنوبی (مثلاً سه خط) و چند خیابان شرقی و غربی را اختصاص به اتوبوس و وسائط عمومی بدهیم و کاری بکنیم که چهارراه‌ها در موقع چراغ سبز به‌هیچ‌وجه بند نباشد تا به این ترتیب حرکت و وفور اتوبوس‌ها خیلی زیاد شود... در حال یقیناً به این راه‌حل‌ها و راه‌حل‌های پیشنهادی دیگر ایراد و اشکال وارد است و آسان است. دیدن و گفتن اشکال‌ها نباید مقصود باشد. رفع و چاره‌ی اشکال‌ها یا ارائه پیشنهادهای بهتر را باید کرد... حرفی که سابقاً به آقای نصرت‌الله امینی می‌زدم این بود که یک شهردار و مدیرانش به محض نشستن پشت صندلی و میز، آن‌قدر گرفتار مراجعات و مسائل پُردردسر روزمره و جزئی و ضروری می‌شوند که کمترین مجال را برای دیدن کلی و وسیع و خارج اساسی پیدا نمی‌کنند. شهردار باید حتماً معاون و شوراها و سرویس‌هایی برای طرح‌های و کارهای غیرجاری و گیج‌کننده داشته، آن‌ها را عمداً بر کنار از این مسائل بگذارد، و بخواهد در آن زمینه‌ها فکر کنند و عمل کنند. مطالبی بود که چون فرصت دیدار دست نمی‌داد برایتان نوشتم و یادم رفت خدا قوت و خسته نباشید در اول بگویم.

قربانت

(امضاء) ۱۳۵۷/۱۲/۱۴

<sup>۱</sup> نامه نخست وزیر دولت موقت انقلاب به شهردار تهران - ۱۳۵۷/۱۲/۱۴



## جناب آقای دکتر بهشتی رئیس دیوان عالی کشور<sup>۱</sup>

در سخنرانی روز پنجشنبه ۲۹ آبان ماه جاری در مسجد امام خمینی تهران که از کلیه وسائل ارتباط جمعی پخش شد جنابعالی چنین فرموده‌اید:

“روحانیت آگاه متعهد حداقل در حد نظارت همه جانبه عیار به عنوان معتمدان ملت در جریان کارهای کشور برای همیشه نظارت خواهد کرد. کسانی در جمهوری اسلامی مسئولیتهای خرد و کلان را قبول نکنند که با این نظارت مزاجشان سازگار باشد آنهایی که این نظارت را نمی‌توانند تحمل کنند لطفاً جایشان را به کسانی بدهند که از این نظارت صمیمانه استقبال می‌کنند.”

گرچه در این بحث نمونه مورد توجه جنابعالی ظاهراً شهرداری بوده است ولی بیان مطلب عام و مخاطب همه هستند. اینجانب با توجه به مسئولیت سنگینی که شرایط حساس مملکت و انقلاب و تحولات درونی آن بر دوش همه می‌گذارد جواب جنابعالی را ضرور و واجب عینی می‌بینم و انتظار دارم مورد توجه جنابعالی و همه کسانی که این چنین می‌اندیشند واقع شود. اولین مطلبی که مردم باید بدانند این است که آیا جنابعالی از اختیارات رئیس دیوان عالی کشور برای صدور این دستور استفاده فرموده‌اید یا از اختیارات رهبری حزب و یا ... با توجه به این که رئیس دیوان عالی کشور چنین اختیاری را ندارد بنظر می‌رسد جنابعالی بعنوان رهبر حزب حاکم چنین ضرورتی را تشخیص داده‌اید. به لحاظ شخصی چون اینجانب این طرح و تفکر را غیراصولی و نتیجه آن را قطعاً به ضرر انقلاب اسلامی و موجب تضعیف رهبری انقلاب و روحانیت متعهد می‌دانم، خواهشمندم دستور فرمایید دولت فرد شایسته‌ای را که تابع این نظر باشد معرفی نمایند تا مسئولیت اداره شهر تهران به ایشان تحویل گردد.

اما بلحاظ عمومی برای این که عمل کرد طرح جنابعالی و علل مخالفت خود را توضیح دهم مسائل اساسی را بشرح زیر خلاصه می‌نمایم:

۱. با قبول حاکمیت الله و اجرای قوانین الهی یعنی پذیرش رهبری امام (ولایت فقیه)

---

<sup>۱</sup> نامه محمد توسلی شهردار تهران به محمد حسین بهشتی رئیس دیوان عالی کشور - ۱۳۵۹/۹/۹

همانطور که امام امت همیشه تاکید کرده‌اند، مردم باید خود در چهارچوب قوانین اداره امور زندگی را بدست گیرند و آن‌کس را که صالح تشخیص می‌دهند انتخاب کنند و بر حسن اجرای کارها نیز نظارت نمایند. بطوری‌که امام امت نمایندگان مجلس شورای اسلامی را «عصاره فضیلت و اراده ملت» خواندند. بدیهی است روحانیت نیز چون ماهی در آب در جامعه متعالی اسلامی حضور دارد و بدون این‌که تحمیل و فشاری در کار باشد در صورت احراز صلاحیت و نشان دادن تعهد و مسئولیت‌پذیری با اصرار و خواهش و تمنا او را انتخاب خواهند کرد اگر این اختیار را از مردم سلب کنیم مسئولیت انسان در مکتب لوث خواهد شد.

۲. روحانیت متعهد و مسئول در فرهنگ سرخ تشیع همواره بطور طبیعی در قلب ملت جای داشته و دارد و نیازی به سیاست اعمال تحمیل ندارد. مگر روحانیون برجسته‌ای چون مرحوم میرزای شیرازی، مرحوم مدرس، شهید استاد مطهری، مرحوم آیت‌الله طالقانی و آیت‌الله منتظری با تحمیل مورد توجه ملت قرار گرفته‌اند؟ مگر حضرت امام خمینی رهبر عالیقدر انقلاب اسلامی ایران که بطور بی‌سابقه در طول تاریخ تشیع مورد پذیرش مردم قرار گرفته‌اند و جان برکف از او اطاعت می‌کنند تحمیلی در کار بوده است؟

۳. باید نظارت مردم در امور را که در آن روحانیت متعهد حضور دارد با نظارت مورد نظر جناب‌عالی که نتیجه آن به سلطه یک حزب در جامعه انجامد و افراد متعهد و آگاه جامعه بخصوص روحانیت متعهد نگران عواقب آن هستند متمایز ساخت. ما و دوستانمان که بعد از پیروزی انقلاب در آن شرایط بسیار سخت قبول مسئولیت کردیم و بخاطر خدا و خلق بپاخاسته مستضعف ایران سخت‌ترین شرایط و شدیدترین حملات و نارواترین اتهامات را تحمل کردیم بخوبی می‌دیدیم که افرادی چگونه از قبول مسئولیت اجرایی شانه خالی کرده و تمام نیروی خود را صرف سازماندهی سیاسی و اشغال مواضع قدرت می‌کنند اما بخاطر خدا و مصالح انقلاب و انجام امور محوله و تأمین نیازمندیهای مردم با تحمل تمام مشکلات بدون داشتن اختیار لازم قبول مسئولیت کرده‌ایم با این اعتقاد که قدرت از آن خدا است و قضاوت نهایی با خداوند تبارک و تعالی و ملت خواهد بود که آگاه به امور بوده و بموقع قضاوت خواهند کرد و الذین جاهدوا فینا لنهیدینهم سبلنا.

۴. معتمدین ملت طبق مفاد قانون اساسی چه در سطح مجلس شورای اسلامی و چه در سطح

اداره استانها، شهرها و روستاها منتخبین مردم هستند روحانیونی که معتمد مردم باشند بطور طبیعی توسط مردم انتخاب خواهند شد همانطور که در مجلس شورای اسلامی عمل شده است.

۵. وقتی برای اداره امور مملکت، دولت و وزرا و افراد منتخب آنان بر اساس ضوابط و مکتبی و اسلامی و صلاحیت و شایستگی از صالحترین افراد انتخاب شوند مداخله روحانیت چه ضرورتی دارد. نظارت اصولی که لازمه پویایی هر سیستم می باشد در خط مدیریت یعنی مسئولان بالاتر و نمایندگان منتخب مردم در کلیه سطوح طبق ضوابط قانونی باید انجام شود.

۶. در تعالیم اسلامی و اصول بدیهی مدیریت اختیار همیشه در کنار مسئولیت وجود دارد. مگر می توان تصور کرد کسی که در قبال قانون و ملت مسئول نیست دارای اختیار شود. اگر روحانی متعهدی صلاحیت نظارت در کاری را دارد یعنی آشنا با آن امور هست چرا ایشان را خارج از خط مدیریت قرار دهیم که آشفتگی و احیاناً سوء استفاده و بدبینی بیار آورد و همانطور که در بسیاری از موارد عمل شده است مستقیماً مسئول اداره آن کار نشوند؟

۷. در مورد اداره شهر تهران حتماً استحضار دارید که مدیریت شهرداری تهران از همان روزهای نخست بعد از پیروزی انقلاب همواره به ضرورت نظارت و مشارکت مردم در کار اداره شهر تاکید داشته و با وجودی که انتخابات شورای محله و شورای شهر هنوز نتوانسته انجام شود ولی عملاً در اکثر محلات و مناطق معتمدین مردم نظارت و هم کاری بسیار ارزنده ای با شهرداری تهران داشته اند که قطعاً بدون این هم کاری انجام بسیاری از پروژه ها بخصوص در جنوب تهران منجمله در گودها امکان پذیر نبود. روحانیت مبارز تهران، مسئولین برخی از کمیته ها و روحانیون متعهد محلات شهر بطور طبیعی نظارت و هم کاری شایسته ای داشته و در برخورد با مشکلات، مسئولان اداره شهر را یاری داده اند.

۸. اداره شهر شش میلیونی بیمارگونه تهران با تمام نابسامانی های آن که آثار رژیم طاغوت می باشد در شرایط خاص بعد از پیروزی انقلاب مسئله ای فنی و پیچیده است. با توجه به پیوند عمیق مسائل مملکت و انقلاب با مسائل شهر تهران هر گونه تصمیم و اقدام نسنجیده و حساب نشده در شهر تهران می تواند بازتاب و اثرات بسیار وخیمی در سطح

مملکت برای انقلاب ببار بیاورد و بهمین مناسبت اگر مدیریت شهرداری می‌خواست تسلیم نظرات عاطفی و انحرافی معدودی از روحانیون بشود، بنیست‌های غیر قابل اجتنابی برای اداره شهر بوجود می‌آمد که عواقب و ضایعات آن برای انقلاب می‌توانست از توطئه‌های ضد انقلاب بسیار وخیم تر باشد.

جنابعالی با آشنایی قریب بیست سال گذشته استحضار دارید که اینجانب همیشه همراه و موافق و موید روحانیت متعهد بوده و هستم و این مخالفت که تصور می‌کنم مورد تایید قاطبه روحانیت متعهد نیز باشد صرفاً بمنظور دفاع از اصول و جلوگیری از جو بدبینی است که این گونه طرحها و اقدامات در جامعه علیه روحانیت متعهد و نتیجتاً انقلاب اسلامی بوجود آورده است و بار سنگین مسئولیت آنرا جنابعالی و دوستانتان در مقابل خدا و امام و امت و خون پاک شهیدان انقلاب بر دوش خواهید داشت. و العاقبه للمتقین.

شهردار تهران

محمد توسلی

## مدیر مسئول محترم مجله آدینه<sup>۱</sup>

آقای مسعود بهنود در مقاله محققانه و ارزشمند خود زیر عنوان "کار دشوار مصدقی بودن" در شماره‌های ۹۴ و ۹۵ (مرداد و شهریور ماه ۱۳۷۳) آن مجله ضمن ارائه تحلیلی از رویدادهای ۳۰ تیر سال ۳۱ و ۲۸ مرداد سال ۳۲ نوشته‌اند:

«باید از شادروان توسلی اولین شهردار پس از انقلاب ایران گله داشت که با وجود آن همه تأکید مصدق، خیابان پهلوی سابق را مصدق نام نهاد»

خداوند را شکر می‌گزارم که با فضل و رحمت او می‌توانم ضمن پاسخ به "گله دوستانه" نویسنده محترم با استفاده از این فرصت پیرامون مسئله نام‌گذاری معابر شهر تهران در دو سال اول انقلاب اسلامی توضیحاتی را برای اطلاع عموم بنویسم.

در مورد نکته‌ای که نویسنده محترم تذکر داده‌اند یادآوری این مطلب ضروری است که تأکید مرحوم دکتر مصدق این بوده است که در دوران حیات سیاسی و به ویژه تصدی نخست‌وزیری که قدرت سیاسی را در اختیار دارند از نام ایشان در نام‌گذاری‌ها استفاده نشود و مجسمه ایشان را نسازند و اگر نام و عکس ایشان مورد تعرض و بی‌حرمتی قرار گرفت دستگاه‌های انتظامی و قضایی واکنشی نداشته باشند.

این نظر هماهنگ با سیره سیاسی و روش تربیتی دکتر مصدق برای برخورد با فرهنگ استبدادی و شخص‌پرستی رایج در کشور و هویت بخشیدن به نقش مردم و زمینه‌سازی برای حاکمیت ملت در اداره جامعه بوده است.

در نظام‌های استبدادی گذشته تاریخ کشور ما حاکمان سیاسی وقت از نام‌گذاری اسامی و ساخت و نصب مجسمه خود و هر نوع مطرح شدن نامشان خوشحال می‌شدند و مردم استبدادپذیر نیز که برای خود ارزش و هویتی قائل نبودند و شاه را ظل‌الله می‌دانستند، همه ارزشها و امکانات را برای نزدیکی به مراکز قدرت نثار قدوم مبارک! آنان می‌ساختند. اما تقدیر مردم از ارزشهای شخصیت‌های تاریخی که زیر سلطه آنان قرار ندارند از جمله از طریق استفاده از نام آنان در نام‌گذاری‌ها و گرامی‌داشت خدمات و راه و روش آنان که جنبه تربیتی مفید نیز می‌تواند داشته باشد در نظرات مکتوب دکتر مصدق مورد انکار نبوده است.

<sup>۱</sup> نامه به آقای مسعود بهنود - ۱۳۷۳/۸/۱۵

همین اصول و مبانی در نام‌گذاری‌های بعد از انقلاب مورد توجه قرار گرفته است. همانطور که نویسنده محترم نیز متذکر شده‌اند، در جریان راهپیمایی‌های بزرگ سال ۵۷ به ویژه بعد از ۲۶ دیماه (فرار شاه) مردم اسامی شخصیت‌های تاریخی مورد علاقه خود را بر خیابان‌ها و میداین اصلی شهری می‌نوشتند و در شعارهای راهپیمایی‌ها (از جمله میدان شهدا و چهارراه مصدق) نیز تکرار می‌کردند. بعد از پیروزی انقلاب از آنجا که مسئولیت نام‌گذاری خیابان‌ها بعهده شهرداری تهران است در همان روزهای اول تصدی اداره شهر تهران شورایی از فعالین گروه‌های اجتماعی ملی - اسلامی دوران انقلاب زیر نظر آقای خسرو منصوریان معاون امور اجتماعی و رفاه شهرداری تهران تشکیل گردید که به کار نام‌گذاری معابر شهری نظارت داشت. شورای مزبور ضوابطی را برای تغییر نام خیابان‌ها و انتخاب نام جدید آنها پیشنهاد نمود و پس از تصویب شورای معاونین شهرداری تهران این ضوابط، چارچوب و مبنای نام‌گذاری‌ها قرار گرفت. اهم این ضوابط تا آنجا که به خاطر دارم بشرح زیر بود:

۱. در نام‌گذاریها از فرهنگ و ارزشهای انقلاب استفاده شود.
  ۲. برای گرامیداشت خدمات شخصیت‌های ملی - اسلامی تاریخ گذشته کشور مستقل از گرایش‌های فکری از نام آنان استفاده شود.
  ۳. از نام شخصیت‌های انقلاب که در قید حیات هستند استفاده نشود.
  ۴. اسامی حتی‌المقدور کوتاه بوده و برای بازگویی سهل باشند.
  ۵. در چارچوب ضوابط فوق از اسامی پیشنهادی مردم در نامگذاریها استفاده گردد.
- مروری بر اسامی جدید معابر، میداین و پارکهای شهر تهران در دو سال اول انقلاب رعایت اصول و ضوابط فوق را نشان می‌دهد.

\* برخی از اسامی ارزشهای فرهنگی انقلاب را منعکس نموده‌اند مانند :

انقلاب - استقلال - بزرگ - بعثت - پاسداران - پرستار - پیام - پیام‌آوران - توحید - جمهوری اسلامی - دانشجو - دهقان - دهکده - راستی - رسالت - رضوان - زحمتکشانشان - زمزم - سپاه - سنگر - شورا - شهدا - شهید گمنام - طلوع - - - - - قدس - قلم - قیام - کارگر - کشاورز - کوثر - لاله - مبارزان - محصل - ملت - معراج - نبرد - نیاکان - هجرت - یاران - یادآوران - یاور (۱)

\* نام شخصیت‌های ملی - اسلامی و خدمت‌گزاران تاریخ دویست ساله اخیر در نامگذاری

تعدادی از خیابانها استفاده شده :

جلال آل احمد - سیدجمال‌الدین اسدآبادی - اقبال لاهوری - اندرزگو - صادق امانی - باقرخان - صمد بهرنگی - حنیف‌نژاد - مصطفی خمینی - مهدی رضایی - ستارخان - آیت‌اله سعیدی - دکتر علی شریعتی - شمشیری - طیب - (حاج مهدی) عراقی - آیت‌اله کاشانی - دکتر حسین فاطمی - فدائیان اسلام (۲) - قائم مقام فراهانی - دکتر محمد قریب - سپهبد قرنی - کریم پور شیرازی - مدرس - مصدق - استاد مطهری - دکتر محمد مفتاح - ملک المتکلمین - میرزای شیرازی - میرزا کوچک‌خان - میرزای کرمانی - کامران نجات‌الهی - دکتر محمد نخشب - محمد نریمان - نواب صفوی - شیخ فضل‌اله نوری

\* برخی نام‌گذاری‌ها، شخصیت‌های ملی - اسلامی تاریخی را گرامی داشته‌اند:

آسیه - ابوذر - ابوذر غفاری - ابومسلم خراسانی - انصار - اوستا - بلال حبشی - پاتریس لومومبا - خُر - حمزه - سمیه - سهروردی - شیخ صدوق - شهرزاد - عمار - غدیر - فتح - فرخی یزدی - لقمان حکیم - مالک اشتر - مسلم - مقداد - میرداماد - مانی - یاسر (۱)

\* برخی نام‌گذاری‌ها حوادث مهم تاریخی گذشته کشور را یادآوری نموده‌اند:

پانزده خرداد - دوم ژوئن - سی‌تیر - شانزده آذر - هفده شهریور (۱)

\* برخی از نام‌گذاری‌های دیگر اسامی شهرها و مکانهای تاریخی را منعکس نموده‌اند:

آذربایجان - ارومیه - استانبول - بندرانزلی - خرمشهر - فلسطین - نوفل لوشاتو (۱)

\* اسامی میدان امام حسین - خیابان انقلاب - میدان انقلاب - خیابان آزادی - میدان آزادی فرهنگ عاشورا و حرکت ضداستبدادی انقلاب را تصویر می‌کند که در شعارها و محتوی حرکت اسلامی مردم منعکس بوده است.

\* اسامی "خیابان مجاهدین"، "میدان شهدا"، "خیابان پیروزی"، فرهنگ و شعار، "جهاد

- شهادت پیروزی" انقلاب را بیان می‌کند. در حالی که میدان شهدا (ژاله سابق) پس از ۱۷ شهریور سال ۵۷ توسط مردم نام‌گذاری شده بود.

## دو خاطره:

\* خیابان قدیم شمیران را مردم در جریان راهپیمایی‌های تاسوعا و عاشورا بنام مرحوم طالقانی نام‌گذاری کرده بودند. از آنجا که حفظ آن مغایر ضوابط تعیین شده توسط شورای نام‌گذاری

بود موضوع حضوری با ایشان مطرح شد. ایشان ضمن تأیید ضوابط مذکور از پیشنهاد نام دکتر شریعتی به مناسبت موقعیت "حسینیه ارشاد" در این خیابان به گرمی استقبال کردند. بعد از درگذشت مرحوم طالقانی در ۱۹ شهریور سال ۱۳۵۸ خیابان تخت جمشید سابق به نام ایشان نامگذاری شد.

\* در چارچوب ضوابط تعیین شده برای نام‌گذاری، شورای نام‌گذاری نام هیچ یک از شخصیت‌های انقلاب از جمله حضرت امام خمینی رهبر فقید انقلاب را در نام‌گذاری‌های شهر تهران استفاده نکرد.

درحالی که در همان ماه‌های اول انقلاب بسیاری از شهرستان‌ها خیابان اصلی شهر را به نام پهلوی سابق بود به نام امام خمینی نام‌گذاری کرده بودند. ظاهراً این تفاوت رویه نام‌گذاری بین شهر تهران و سایر شهرهای کشور موجب سعایت شده بود. روزی مرحوم آیت‌اله لاهوتی به دفتر کارم در شهرداری تهران آمدند و در حالی که بسیار مضطرب به نظر می‌رسیدند گفتند:

در قم عده‌ای علیه شما جوسازی کرده‌اند ..... و می‌گویند چرا در شهر تهران محلی بنام "امام" نام‌گذاری نشده است". موضوع را با مرحوم طالقانی مطرح کردم و از ایشان نظر خواستم مرحوم طالقانی ضمن توضیحاتی گفتند: "شما باید در مورد امام استثناء قایل شوید". ضمن مشورت با حاج سیداحمدآقا براساس توصیه‌ای که امام از پاریس برای انتخاب محل اقامت خود در تهران کرده بودند که محل اقامت ایشان در قلب شهر و در کنار مردم باشد میدان سپه و خیابان سپه که در مرکز شهر قرار دارد به نام ایشان نام‌گذاری شد.

درخاتمه جا دارد یاد شادروان توسلی مدیرعامل اسبق سازمان بهشت‌زها را که از خدمتگزاران و از مبارزان ملی قدیمی بوده‌اند و بخاطر تشابه اسمی با ایشان چنین اشتباهی رخ داده است گرامی داریم و برای ایشان طلب رحمت و غفران الهی نمایم.

محمد توسلی

۱. به نشریات راهنمای شهر تهران که در سالهای ۵۸ و ۵۹ منتشر شده است از جمله به جزوه راهنمای خطوط اتوبوس و مینی‌بوس هدیه شرکت واحد اتوبوسرانی تهران و حومه که در



آن اسامی جدید و قدیم خیابان‌ها، میدین و پارک‌های شهر تهران آمده است مراجعه شود.  
۲. تنها نام گروه سیاسی که به مناسبت ارتباط تاریخی با ”رزم آرا“ در نام‌گذاری‌ها استفاده شده است.

## پاسخ مهندس توسلی به اتهامات آقای زواره‌ای<sup>۱</sup>

در پی درج گفتگوی اطلاعات با آقای سید رضا زواره‌ای یکی از کاندیداهای انتخابات ریاست جمهوری که هفتم اسفندماه جاری در این صفحه چاپ شد، آقای مهندس محمد توسلی شهردار اسبق تهران توضیحاتی را برایمان ارسال کردند که در پی آن را می‌خوانید:

### جناب آقای دعایی

#### سرپرست محترم موسسه اطلاعات

باسلام و آرزوی توفیق خدمت در آنچه رضای خدا و خلق او است، نظر به اینکه آقای سیدرضا زواره‌ای در مصاحبه‌ای که در صفحه سیاسی روزنامه اطلاعات مورخ سه شنبه ۷ اسفند ۱۳۷۵ درج گردیده است مطالبی خلاف واقع و از مقوله تهمت و اشاعه اکاذیب در مورد اینجانب مطرح نموده‌اند خواهشمند است دستور فرمایید طبق قانون مطبوعات در اولین شماره و در همان صفحه توضیحات زیر درج شود. آقای سیدرضا زواره‌ای در مصاحبه‌ای که در صفحه سیاسی روزنامه اطلاعات مورخ ۱۳۷۵/۱۲/۷ درج شده است گفته‌اند:

”در دیماه سال ۵۹ اعتصابی در شرکت واحد پیش آمد و از آنجا که شهردار وقت و منافقین مشترکاً در این قضیه دست داشتند، دولت تصمیم گرفت شهردار را عوض کند. این مسئولیت به کسانی پیشنهاد شد که نپذیرفتند و من با حفظ سمت (معاون مالی و اداری وزارت کشور و سرپرست ستاد امنیت)، سرپرستی شهرداری تهران را پذیرفتم و بیش از یکماه شهردار تهران بودم.“

نظر به اینکه در تاریخ مذکور، اینجانب شهردار تهران بوده‌ام و اظهارات ایشان در مورد اینجانب کذب محض، خلاف واقع و از مقوله تهمت و اشاعه اکاذیب است توضیحات زیر را به آگاهی می‌رسانم:

۱. اعتصاب کارگران منطقه ۴ شرکت واحد اتوبوسرانی که توسط آشوب طلب قدیمی شرکت واحد و مرتبط با سلطنت طلب‌ها شکل گرفته بود با پیگیری مدیر عامل شرکت واحد و بازداشت سرکرده آنان خاتمه یافت و این رویداد به هیچ وجه ارتباطی با تسلیم استعفا و یا پذیرش استعفای اینجانب نداشته است

<sup>۱</sup> متن کامل نامه ارسالی به روزنامه اطلاعات - ۱۳۷۵/۱۲/۱۳

۲. بعد از دولت موقت مرحوم مهندس بازرگان عدم هماهنگی و مداخلات بی رویه دستگاه‌های اجرایی و نهادها و افراد غیرمسئول با مدیریت شهر تهران تشدید شد. برای رعایت حقوق مردم و مصالح شهر اینجانب استعفای خود را به دولت شورای انقلاب تسلیم نمودم که مورد موافقت قرار نگرفت و در شرایط نیمه دوم سال ۵۸ و نیمه اول سال ۵۹ خدمات اینجانب و همکاران ادامه یافت. بعد از انتصاب مرحوم شهید رجایی به نخست وزیری کتباً استعفای خود را به ایشان تسلیم کردم تا ایشان بتوانند هماهنگ با سایر وزرای کابینه، شهردار جدیدی را برگزینند و با ایجاد هماهنگی بین مدیریت شهر تهران و سایر وزرای کابینه از ضایعات و نابسامانیهای اداره شهر جلوگیری به عمل آید. مرحوم رجایی کتباً استعفای اینجانب را در تاریخ ۱۳۵۹/۷/۴ طی نامه شماره ۱۳۸۲ این چنین جواب دادند: "با توجه به وضع حساس کشور و با توجه به خدمات چشمگیری که شهرداری در فاصله پیروزی انقلاب تا کنون داشته است، شایسته است فعلاً همچنان به خدمات صادقانه خود ادامه دهید."

اینجانب و همکاران با این امید که دولت جدید می‌تواند بین دولت و مدیریت شهرداری تهران هماهنگی لازم را تامین نماید با علاقمندی و احساس مسئولیت به ویژه در شرایط حساس جنگ تحمیلی به خدمات خود ادامه دادیم.

مرحوم شهید رجایی به عنوان نخست وزیر در تاریخ ۱۳۵۹/۷/۱۲ طی نامه شماره ۱۴۶۶ در پاسخ به پذیرش ادامه خدمت اینجانب و همکاران این چنین مرقوم داشتند:

"از اینکه یکبار دیگر پذیرفته‌اید تا در جهت خدمت به انقلاب اسلامی و مردم شهر تهران مخصوصاً در شرایط کنونی به کار خود ادامه دهید سپاسگزارم، امیدوارم در فرصتهای آینده پیشنهاد منطقی شما به منظور ایجاد هماهنگی ارگانها که نمونه آن در جلسه مورخ ۱۳۵۹/۷/۹ هیئت دولت به تصویب رسیده و جهت اطلاع به ضمیمه است صورت تحقق پذیرد و همه سازمانها با احساس این ضرورت و وظائف و تکالیف خود را به منظور رسیدن به جامعه اسلامی ایده آل دقیقاً مراعات نمایند. توفیقتان را در راه خدمتگزاری مسئلت دارم."

متأسفانه با وجود اعتماد کامل و حسن ظنی که مرحوم شهید رجایی به مدیریت شهرداری تهران داشت و تلاشی که به عمل آورد این هماهنگی و همگامی صورت نگرفت و همچنان

مداخلات بی‌رویه دستگاه‌های اجرایی و نهادها و افراد غیرمسئول در شهر تهران به ویژه عدم تفاهم مجریان وزارت کشور از جمله آقای زواره‌ای که وظایف و خدمات شهرداری تهران را فقط در "جمع آوری زباله" منحصر می‌دانست و با هر نوع خدمات فرهنگی و اجتماعی حتی در شرایط جنگ تحمیلی با تشکیل ستاد جمع آوری کمک‌های کارکنان شهرداری و مردم شهر تهران برای جبهه‌های جنگ مخالف بود، موجب گردید اداره شهر تهران و انجام خدمات با مشکلات پیچیده‌ای روبرو گردد. در چنین شرایطی قبول مسئولیت و ادامه خدمت برای اینجانب و همکاران مقدور نبود و معاونین شهرداری تهران کتباً استعفای خودشان را به اینجانب تسلیم نمودند.

از آنجا که طرح مجدد مسائل و مشکلات با وزارت کشور و دولت بی‌حاصل به نظر می‌رسید در تاریخ ۱۳۵۹/۱۰/۲ در یک ملاقات خصوصی گزارشی از اهم مسائل و مشکلات اداره شهر تهران و نمونه‌هایی از اقدامات بی‌رویه و مکاتبات با دولت و وزارت کشور را به حضرت امام خمینی رهبر فقید انقلاب تسلیم نمودم و به عرض ایشان رساندم که چون دولت قادر به ایجاد هماهنگی و همگامی بین دستگاه‌ها و سازمان‌ها و مدیریت شهرداری تهران نیست و به علاوه نتوانسته است با اصرار مکرر اینجانب شخص دیگری را برای اداره امور شهر معرفی نماید و ادامه این وضع به مصلحت انقلاب و مردم شهر تهران نمی‌باشد، لذا از حضور رهبر فقید انقلاب درخواست کردم که با استعفای اینجانب موافقت فرمایند. ایشان فرمودند باز هم باید تلاش کنید تا هماهنگی ایجاد شود و در این زمینه دستورات لازم را به دولت خواهند داد.

متن مصاحبه اینجانب با خبرگزاری جمهوری اسلامی در محل بیت امام در روزنامه‌های یومیه در همان تاریخ درج گردید.

روز بعد وزیر محترم کشور طی ابلاغ شماره ۵۹۸۱ مورخ ۱۳۵۹/۱۰/۳ به شرح زیر با استعفای بنده موافقت نمودند:

"با تشکر از زحمات جنابعالی با استعفای شما از شهرداری تهران موافقت می‌شود. محمدرضا مهدوی کنی - وزیر کشور"

بلافاصله در جلسه تودיעی که با حضور آقای زواره‌ای و کلیه مدیران شهرداری تهران در سالن اجتماعات ساختمان مرکزی شهرداری تهران در خیابان شهید دکتر فاطمی (وزارت

کشور فعلی) برگزار شد بنده اهداف و برنامه‌های خدمات قریب دو سال مدیریت شهرداری تهران بعد از پیروزی انقلاب و رئوس برنامه‌های جاری و آتی و موجودی حساب‌های شهرداری تهران و مسائل و مشکلات را ارائه دادم و برای شهردار جدید تهران آرزوی توفیق خدمت نمودم.

تفصیل رویدادهای اداره شهر تهران در دو سال اول انقلاب بخشی از تاریخ انقلاب و شهر تهران است که امید است به یاری خداوند متعال بتواند روزی تدوین شود.

۳. معلوم نیست آقای زواره‌ای در مصاحبه معرفی نامزدی انتخابات ریاست جمهوری خود با چه انگیزه‌ای بعد از گذشت ۱۶ سال چنین تهمت و مطلب خلاف واقعی را برای اولین بار مطرح می‌کنند؟! ایشان که خود حقوقدان هستند می‌دانند که باید در همان موقع اطلاعات و مدارک مرتبط به این اتهام سنگین را در اختیار دادگاه صالحه قرار می‌دادند و به تکلیف خود عمل می‌کردند و برای معرفی خودشان نیازی به ایراد اتهام واهی به خدمتگزاران جامعه نمی‌دیدند و صلاحیت نامزدی ریاست جمهوری خود را مطابق اصل ۱۱۵ قانون اساسی که امانت و تقوی را یکی از شرایط صلاحیت ریاست جمهوری مشخص کرده است، زیر سوال نمی‌بردند.

**والعاقبه للمتقين**

محمد توسلی

## چالش صنعت خودروسازی<sup>۱</sup>

بمناسبت ایام مبارک دهه فجر شرکتهای تولیدکننده خودرو اقدام به پیش فروش خودرو با شرایط استثنائی نموده‌اند. پیش‌بینی می‌شود بخش قابل ملاحظه‌ای از پس‌انداز مردم نزد بانکها به این صنعت سرازیر شود. تبعات اقتصادی - اجتماعی این اقدام را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بنده در زمینه آثار اقتصادی - اجتماعی این اقدام فقط در ارتباط با مسائل حمل و نقل شهری اظهار نظر می‌کنم. تبعات این تصمیم در اقتصاد و صنعت کشور بهتر است با کارشناس اقتصادی - صنعتی مطرح شود. براساس اظهارات اخیر آقای مهندس ترکان رئیس محترم سازمان گسترش و نوسازی صنایع هدف از برنامه جدید صنعت خودروسازی کشور، بهبود ساخت خودروهای داخلی و تأمین نیاز واقعی کشور است. برای پیش‌بینی نیاز براساس این فرض که در حال حاضر ۲ میلیون و ۱۰۰ هزار دستگاه خودرو سواری در سطح کشور تردد می‌کند و تنها ۶۰۰ هزار دستگاه از این تعداد عمری کمتر از ۱۰ سال دارند و باتوجه به قدرت خرید گروههای درآمدی مختلف، نیاز کشور را ۶/۳ میلیون دستگاه خودرو برآورد کرده‌اند. با فرض اینکه فقط ۶۰۰ هزار دستگاه خودرو با عمر کمتر از ۱۰ سال قابل قبول است، میزان تقاضا و نیاز واقعی کشور ۳ میلیون دستگاه خودرو سواری برآورد شده است. براین اساس ظرفیت تولید سالانه ۱۵۰ هزار دستگاه خودرو سواری (سال ۱۳۶۷) قرار است تا سال ۱۳۷۹ به ۵۰۰ هزار دستگاه در سال و تا پایان برنامه سوم به ۸۰۰ هزار دستگاه در سال افزایش یابد.

با یک میلیون و پانصد هزار خودرو سواری که عمر آنها بیش از ۱۰ سال است چه خواهند

کرد؟

براساس اظهار مدیرعامل شرکت ایران خودرو طرحی در دست بررسی است تا اتومبیل‌هایی که بالای ۲۵ سال عمر و همچنین خودروهایی که مصرف بنزین بالایی دارند جمع‌آوری شوند. این طرح ابتدا تشویقی و در مراحل بعدی اجباری خواهد بود. براساس آمار موجود خودروهای بالای ۲۵ سال حدود ۳۰۰ هزار دستگاه را شامل می‌شود و بنابراین یک میلیون و هشتصد هزار دستگاه خودرو سواری کماکان در سطح شهرها مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. برای جایگزینی قرار است براساس این طرح از اتومبیل ارزان قیمت (دلار ۳۰۰ تومان) استفاده شود. شایان ذکر

<sup>۱</sup> متن کامل مصاحبه تنظیم شده روزنامه جامعه با محمد توسلی که در روزهای ۴ و ۵ اسفند ماه ۱۳۷۶ با حذف قسمتهائی در آن روزنامه درج گردیده است.

است که شرکتهای خودروسازی و یا دولت در این زمینه لازم است برای رعایت محیط زیست شهرها سرمایه‌گذاری نمایند و این عمل بسیار منطقی و بجائی است. راه حل دیگر این است که از تردد خودروهای قدیمی با ضابطه معین در داخل شهرهای بزرگ با جمعیت مثلاً پانصد هزار به بالا جلوگیری بعمل آید و در اینصورت بطور طبیعی اینگونه اتومبیل‌ها با پلاک ویژه و با قیمت پائین‌تر در اختیار مردم شهرهای کوچک که مشکل آلودگی هوای حادی ندارند قرار گیرد و برای جبران خسارت اینگونه خودروها که حق استفاده محدود پیدا می‌کنند یارانه‌ای بهنگام تعویض پلاک به مالک آنها پرداخت گردد.

#### آیا در سایر کشورها محدودیتی برای تولید و عرضه خودرو سواری وجود دارد؟

در کشورهای غربی که اولین تولیدکنندگان خودرو سواری هستند محدودیتی برای تولید و عرضه خودرو وجود ندارد اما همانطور که قبلاً نیز اشاره شد در این کشورها رشد تولید خودرو با رشد توسعه شهرها و تسهیلات ترافیکی آنها هماهنگ بوده است و با نظارتی که دولتها و مردم در برنامه‌ریزی‌ها دارند این تعادل همواره حفظ شده است. مثلاً در آمریکا در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ که مسائل حمل و نقل درون شهری و بین شهری بصورت حادی مطرح بود تمهیداتی در سطح دولت مرکزی آمریکا اندیشیده شد و تمام کمکهای خود را موقوف به مطالعه طرحهای جامع حمل و نقل شهری نمود و اتفاقاً در نتیجه پاسخ به این نیاز مبرم شهرها دانش مهندسی حمل و نقل و ترافیک و روشهای برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری پایه‌گذاری شده است. به این ترتیب با تخصیص برنامه‌ریزی شده اعتبارات دولت مرکزی برای مطالعه و تحقیق و اجرای پروژه‌ها با این مشکل برخورد شده است. البته بعد از دهه ۱۹۷۰ سیاستهای برخورد با مسائل ترافیک شهرها عوض شده است و بجای عرضه تسهیلات بیشتر به دنبال مدیریت تقاضای سفرهای شهری و تغییر الگوی حمل و نقل هستند. اما در کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته جدید که با محدودیت منابع و امکانات روبرو هستند مانند چین، سنگاپور، هندوستان و... تولید و عرضه خودرو سواری با سهمیه بندی و برنامه‌ریزی شده انجام شده است و براساس الگوی حمل و نقل و برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری و باتوجه به ظرفیت تسهیلات حمل و نقل برای خرید خودرو سواری با ضوابط و سهمیه بندی خاص مجوز صادر می‌شود.

اگر این برنامه تحقق پیدا کند و تولید خودرو سواری در ده سال آینده بطور متوسط به سقف ۵۰۰ هزار دستگاه در سال برسد وضعیت تردد در شهرهای ما به چه صورتی در خواهد

**آمد؟**

با افزایش ۵ میلیون خودرو سواری به ناوگان موجود کشور سطح معابر شهری و راههای کشور و تسهیلات ترافیکی باید حداقل به دو برابر افزایش یابد که باتوجه به محدودیت منابع و امکانات مالی و انسانی تحقق آن غیرعملی به نظر می‌رسد و لذا ادامه این روند تولید خودرو سواری و اضافه شدن آنها به ناوگان موجود موجب افزایش تراکم‌ها، تأخیرها، کاهش ایمنی تردد و ضایعات جانی و مالی بیشتر در سطح کشور به ویژه در شهرها خواهد شد.

**آیا با توسعه شبکه بزرگراهی شهری و بین شهری نمی‌توان شبکه ارتباطی و تسهیلات ترافیکی لازم را برای تردد این تعداد خودروهای سواری فراهم آورد؟**

شبکه بزرگراهی فقط در چارچوب برنامه‌ریزی جامع حمل و نقل که در آن تأثیرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی لحاظ شده باشد ضرورتاً می‌تواند توسعه یابد. در غیراینصورت تجربه کشورهای صنعتی پیشرفته در چند دهه اخیر با وجود سرمایه‌گذاریهای بسیار سنگین نشان داده است که در مسابقه رشد شبکه ارتباطی و افزایش تعداد وسایل نقلیه همواره رشد شبکه ارتباطی عقب مانده است. به همین علت بعد از دهه ۱۹۷۰ که کشورهای اروپائی و آمریکا با بحران انرژی و محیط زیست روبرو شدند، دیدگاه جدیدی در زمینه برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری پدید آمد و بجای عرضه تسهیلات ترافیکی و توسعه بیشتر شبکه ارتباطی بدنبال مدیریت تقاضای سفر و کاهش سفرها و به ویژه آرام سازی مناطق مسکونی و اصلاح الگوی حمل و نقل بوده‌اند. آمار و ارقام دهه اخیر در این کشورها نشان می‌دهد که این اقدامات مؤثر بوده و سطح سرویس و ایمنی را بالا برده است.

**هزینه احداث شبکه بزرگراهی چه میزانی است؟**

هزینه احداث شبکه ارتباطی شهری به ویژه شبکه بزرگراهی بسیار سنگین است. برای اینکه احساس کلی از این هزینه‌ها ارائه گردد فقط هزینه اجرای هر کیلومتر بزرگراه بطور متوسط حدود ۸۰۰ میلیون ریال و هزینه احداث هر تقاطع غیرهمسطح با دسترسی حدود ۴۰۰۰ میلیون ریال برآورد شده است که به این هزینه‌ها باید حقوق کلیه املاکی که در طرح واقع می‌شود اضافه شود. بعنوان نمونه در شهر تهران برای تکمیل شبکه بزرگراهی باید حدود ۳۰۰ کیلومتر بزرگراه و حدود ۳۰۰ تقاطع غیرهمسطح اجرا گردد. توجه اجمالی به این ارقام فقط در سطح شهر تهران برای مدیرانی که برای توسعه صنعت خودروسازی سواری برنامه‌ریزی می‌کنند مفید و ضروری است.



جدول ۱ سرانه خودرو سواری پاره‌ای از شهرهای جهان

شهرهای منتخب	خودرو سواری / نفر
عمان	۱۴
آنکارا	۲۹
کلکته	۱۰۰
جاکارتا	۳۰
کوالالامپور	۲۶
مکزیکوسیتی	۱۰
سنگاپور	۱۵
تونس	۳۲

با وجودی که سرانه خودرو سواری در کشور ما نسبتاً پائین است با این مشکل در کشورهای دیگر چگونه برخورد شده است؟

آمار مربوط به سال ۱۹۹۴ نشان می‌دهد که در حال حاضر سرانه خودرو سواری در ایران از بسیاری از کشورهای جهان بالاتر است.

اگر در آمریکا هر یک نفر، در آلمان و ژاپن هر دو نفر، در برزیل هر ۱۰ نفر و در روسیه هر ۱۳ نفر مالک یک خودرو سواری هستند و در ایران هر ۳۱ نفر در مقابل در کشور چین هر ۱۲۶ نفر و در هند هر ۱۴۹ نفر در بنگلادش هر ۵۶۱ نفر و در اتیوپی هر ۹۷۴ نفر مالک یک دستگاه خودرو سواری هستند.

بانک جهانی نیز در سال ۱۹۸۶ سرانه خودرو سواری پاره‌ای از شهرهای جهان را به شرح زیر منتشر ساخته است<sup>۲</sup>:

براساس آمار سال ۱۳۷۵ در شهر تهران هر ۱۰ نفر مالک یک دستگاه خودرو سواری هستند. مقایسه شهر تهران با شهرهای منتخب فوق نشان می‌دهد که در حال حاضر تهران سرانه خودرو سواری نسبتاً بالایی را دارد.

در کشورهای صنعتی پیشرفته که سرانه خودرو سواری بالاتر است، رشد شهرها و رشد خودرو سواری بتدریج با توسعه تسهیلات لازم و همچنین ارتقاء فرهنگ عمومی صورت گرفته است. برای نمونه مقایسه تسهیلات شهر تهران با کشور آلمان نشان می‌دهد که تعداد خودرو سواری به ازاء هر کیلومتر شبکه ارتباطی اصلی در تهران ۵۹۰ دستگاه و در آلمان ۱۷۰ دستگاه

<sup>۱</sup> World Population and The Environment "Population Reference Bureau/ 1996 <sup>۲</sup> World Bank, Urban Transport, A World book Policy study" Washington Dc/ 1986

است. با توجه به تفاوت سطح سرویس، سیستم کنترل و ظرفیت بالای شبکه ارتباطی به وضوح ملاحظه می‌شود که رشد خودرو سواری متناسب با تسهیلات ترافیکی است. بررسی آمار کشورهای در حال توسعه به استثناء کشورهای نفت خیز حوزه خلیج فارس که جمعیت کم و درآمد سرانه بالایی دارند همین روند را نشان می‌دهد.

در کشورهای پیشرفته که نیاز عبور و مرور در شکل‌گیری شهرها لحاظ شده و شبکه ارتباطی و تسهیلات ترافیکی لازم بموقع و بتدریج پیش‌بینی شده است لذا با وجود استفاده مردم از خودرو سواری مشکل تراکم قابل ملاحظه‌ای در شهرها بچشم نمی‌خورد. اما نکته مهم این است که در الگوی حمل و نقل این گونه شهرها سیستم حمل و نقل عمومی و یا سیستم دوچرخه پیش‌بینی شده است و کسانی که مالک خودرو سواری هستند با توجه به مزایای سیستم حمل و نقل عمومی و یا دوچرخه و هزینه بالای استفاده از خودرو سواری بطور طبیعی ترجیح می‌دهند در سفرهای روزمره کاری خود در ساعت اوج ترافیک از خودرو سواری استفاده نکنند. خودرو سواری برای سفرهای خاص و به خصوص تعطیلات آخر هفته استفاده می‌شود و حال آنکه در شهرهای ما بعلت ظرفیت محدود و پائین بودن سطح سرویس حمل و نقل عمومی، خودرو سواری وسیله ضروری برای انجام سفرهای کاری روزانه در ساعات اوج ترافیک آنهم بصورت تک سرنشین درمی‌آید و مشکل تراکم چشمگیری را به وجود می‌آورد.

**آیا ما می‌توانیم تجربیات کشورهای صنعتی پیشرفته را عیناً در کشور خودمان پیاده کنیم؟**  
دستاورد های علمی و تجربی کشورهای توسعه یافته برای کارشناسان ما بسیار مغتنم است و باید از آنها استفاده کنند. اما از آنجاکه ابعاد مسائل و شرایط عینی کشورهای در حال توسعه با کشورهای توسعه یافته متفاوت است، کارشناسان باید با توجه به واقعیات و نیازها متناسب با برنامه‌های توسعه هماهنگ و پایدار کشور روش‌های مناسب را پیدا کنند. بعنوان مثال روشهایی که برای برنامه‌ریزی جامع حمل و نقل در چند دهه گذشته در کشورهای توسعه یافته صنعتی مورد عمل قرار گرفته‌اند امروز نمی‌تواند عیناً در کشور ما مورد عمل قرار گیرد و نتایج مفیدی بدست دهد.

**موضوع اصلی بحث تبعات توسعه صنعت خودروسازی است که از آن دور شدیم. سؤال اصلی این است که توسعه بهینه صنعت خودروسازی سواری را چگونه می‌توان تعریف کرد؟**  
خودرو سواری یکی از اجزاء سیستم حمل و نقل شهری است و ضرورتاً باید متناسب با نیاز

واقعی تولید و عرضه شود. چگونه می‌توان جایگاه بهینه خودرو سواری را در یک سیستم حمل و نقل شهری ارائه داد تا صنعت خودروسازی بتواند در چارچوب یک برنامه توسعه هماهنگ و پایدار و متناسب با نیاز و تقاضای واقعی، تولید خود را برنامه‌ریزی کند؟ پاسخ این سؤال را دانش مهندسی حمل و نقل ترافیک که در کشور ما نوپا و جدید است می‌دهد. ابتدا باید الگوی حمل و نقل در سطح کشور در فرآیند مطالعات جامع حمل و نقل مشخص گردد و براساس آن حجم سفرهای زمینی (در کنار سفرهای هوایی و دریائی) بدست آید. سفرهای زمینی نیز به دو بخش جاده‌ای و ریلی تقسیم می‌شود. در سفرهای جاده‌ای نیز باید مشخص شود که چه میزان با سیستم حمل و نقل عمومی (اتوبوس) و چه میزان با خودرو سواری (شخصی یا کرایه‌ای) جابجا می‌شود. در سفرهای درون شهری نیز باید مشخص شود خودرو سواری چه بخشی از کل سفرهای شهری را به خود اختصاص می‌دهد (در کنار سیستم‌های حمل و نقل عمومی، دوچرخه و پیاده). براساس چنین برنامه‌ریزی حمل و نقل درون شهری و بین شهری تقاضای بهینه سالهای آتی مشخص می‌گردد و براساس آن صنعت خودروسازی سواری می‌تواند برنامه خود را برای عرضه بدست آورد. به این ترتیب صنعت خودروسازی سواری جایگاه عادلانه و مفیدی در صنعت و اقتصاد کشور پیدا می‌کند.

#### تردد خودروها در سطح شهرها چه اثری در آلودگی هوا دارد؟

اخیراً مدیر کل محافظت محیط زیست استان تهران اعلام داشته است که ۷۰ درصد آلودگی هوای تهران ناشی از تردد ۱/۵ میلیون وسیله نقلیه است که قسمت عمده آن خودرو سواری است. این در حالیست که روزانه بطور متوسط ۷/۵ تا ۸ میلیون لیتر بنزین مصرف می‌شود و باتوجه به قیمت بسیار ارزان بنزین در کشور ما (چهار درصد قیمت بنزین در آلمان) نقش صرفه‌جویی در مصرف بنزین در اقتصاد کشور برجسته‌تر می‌شود.

#### در حال حاضر خودرو سواری در سیستم حمل و نقل شهری چه جایگاهی دارد؟

براساس نتایج اولیه مطالعات طرح جامع حمل و نقل و ترافیک تهران در سال ۱۳۷۵ در مجموع ۱۰ میلیون و ۷۰۰ هزار سفر سواره شهر تهران، ۲۵/۳ درصد از سفرها با خودرو سواری شخصی و ۲۳/۴ درصد از سفرها با تاکسی و مسافرخش، ۱۸/۷ درصد با مینی‌بوس و ۲۸/۶ درصد با اتوبوس و ۴ درصد با موتورسیکلت جابجا می‌شود. براساس این ارقام حدود نیمی از سفرهای شهر تهران با خودرو سواری انجام می‌شود.

### جایگاه بهینه و مطلوب خودروسواری در سیستم حمل و نقل شهری چگونه است؟

از چند دهه گذشته که خودرو سواری وارد کشور گردید تا امروز که صنعت خودروسازی ملی با کمک صنایع خودروسازی کشورهای خارجی توسعه یافته است برنامه‌ریزی تسهیلات شهری عمدتاً برای تردد خودرو سواری بوده است. بعد از پیروزی انقلاب در شهریور ماه سال ۱۳۵۸ برای اولین بار در شهر تهران با اجرای طرح محدوده ترافیک مرکز شهر به سیستم حمل و نقل عمومی تا حدودی اولویت داده شد. در طرحهای توسعه شبکه ارتباطی شهر از جمله شبکه بزرگراهی همواره تاکید اصلی بر تردد خودرو سواری است و با وجود عرضه بزرگراههای جدید عملاً تراکمها با رشد بیشتری افزایش یافته است.

اصولاً در کشورهای در حال توسعه که محدودیت منابع و امکانات وجود دارد نظر قطعی کارشناسی این است که سیستم‌های حمل و نقل عمومی، دوچرخه و پیاده باید در اولویت قرار گیرند تا بتوان وضعیت ناهنجار تراکم معابر اصلی شهر که سطح آنها در ساعات اوج بصورت توقفگاه خودروهای سواری درمی‌آید خاتمه داد و جابجائی مردم در سطح شهرها با ایمنی، راحتی و هزینه کمتری امکان پذیر گردد. بنابراین قبل از تقویت صنعت خودرو سواری باید برای تقویت صنعت خودرو اتوبوس و مینی‌بوس و بهبود کیفیت آن پرداخت و در شهرها تسهیلات لازم را برای سیستم پیاده و دوچرخه عرضه کرد. در چنین شرایطی می‌توان جایگاه بهینه خودرو سواری را تعریف کرد.

### اهمیت سیستم حمل و نقل عمومی در شهرها برای مردم ملموس است اما سیستم پیاده و دوچرخه در حمل و نقل شهری چه جایگاهی دارد؟

در تهران حدود پنجاه درصد سفرهای شهری را سفرهای پیاده تشکیل می‌دهد. عرضه تسهیلات لازم برای پیاده‌روی موجب می‌شود در سفرهای کوتاه شهری مردم از خودرو کمتر استفاده کنند و علاوه بر تأمین سلامتی خود و کاهش حجم سفرهای سواره با صرفه‌جویی در مصرف سوخت فسیلی آلودگی هوا کاهش یابد. در شهرهای متوسط و کوچک حجم سفرهای پیاده بیشتر و ممکن است تا حدود ۷۰ درصد سفرها بالغ شود.

در کشورهای صنعتی تولیدکننده خودرو بعد از بحران انرژی و محیط زیست دهه ۱۹۷۰ تلاش جدی و گسترده‌ای برای توسعه استفاده از دوچرخه در سیستم حمل و نقل شهری بعمل آمده است و با انجام تحقیقات، برنامه‌ریزی و طراحی تسهیلات لازم و اجرای آنها سیستم دوچرخه

در سفرهای کوتاه و متوسط شهری جایگاه برجسته‌ای پیدا کرده است. برای نمونه در کشور آلمان سیستم دوچرخه ۱۰/۴ درصد از کل سفرهای شهری را به خود اختصاص داده است در حالیکه مجموعه سفرهای سیستم حمل و نقل عمومی پیشرفته آن کشور شامل مترو، قطار سبک شهری و اتوبوس فقط ۱۰/۴ درصد از کل سفرها را تشکیل می‌دهد. این ارقام مربوط به متوسط شهرهای آلمان است. در شهرهای کوچکتر با جمعیت حدود ۳۰۰ هزار نفر جمعیت سفرهای با دوچرخه تا حدود ۳۰ درصد از سفرهای شهری را به خود جذب نموده است. فیلمهای مستندی از اینگونه شهرها اخیراً از سیمای جمهوری اسلامی پخش گردیده است. در کشور چین بخش عمده‌ای از معابر شهری به دوچرخه اختصاص دارد و دوچرخه یک سیستم برجسته حمل و نقل شهری است.

**در شهرهایی که مانند تهران شیب نسبتاً تندی وجود دارد و یا در شهرهایی که بارندگی زیاد دارند آیا سیستم دوچرخه عملی است؟**

در شهرهای کشورهای اروپایی که دوچرخه بعنوان یک سیستم حمل و نقل شهری مورد استفاده قرار می‌گیرد و درحال توسعه است هم شیب بیش از تهران دارند و هم بارندگی و سرما و برف آنها بیش از شهرهای کشور ماست. برای استفاده از مزایای سیستم دوچرخه از فن‌آوری استفاده کرده‌اند و دوچرخه‌های با قدرت بالا متناسب با وضعیت شیب معابر شهری تولید نموده‌اند و عرضه تجهیزات و تسهیلات ایمنی و پوشش لازم، صنایع جدیدی را در این کشورها شکل داده است.

**در کشور ما چه سازمانهایی مسئولیت حمل و نقل را بعهدہ دارند؟**

وزارت راه و ترابری مسئولیت حمل و نقل بین شهری، هوایی و دریائی را به عهده دارد. براساس قانون مصوب ۱۳۷۲/۱۲/۸ مجلس شورای اسلامی تأسیس شورایعالی هماهنگی ترافیک شهرهای کشور و آئین‌نامه مصوب ۱۳۷۳/۶/۱۵ هیئت وزیران مسئولیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر امر مسائل حمل و نقل شهری بر عهده شورایعالی است که ریاست آن بعهدہ وزارت کشور است. اعضای این شورا را معاونین وزارتخانه‌های راه و ترابری، مسکن و شهرسازی، پست و تلگراف و تلفن، معاونین سازمان برنامه و بودجه و سازمان حفاظت محیط زیست و فرمانده نیروی انتظامی تشکیل می‌دهند.

**در سایرکشورها متولی امر حمل و نقل کیست؟**

در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه مسائل حمل و نقل در تراز وزارت حمل و نقل متمرکز گردیده و کلیه امور از قبیل تحقیقات، برنامه‌ریزی و تعیین سیاستها و الگوی حمل و نقل در مدیریت متمرکز و هماهنگی تعیین می‌شود و بر این اساس دستگاههای اجرائی مربوطه کارهای طراحی، اجرائی و بهره‌برداری را بعهده دارند و به این ترتیب انسجام و هماهنگی در کلیه زمینه‌ها فراهم می‌شود.

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران برای پاسخ به نیاز مردم و ایجاد اشتغال و با کمک سرمایه‌های مردم طرح توسعه صنعت خودروی سواری را مطرح کرده است. استقبال مردم نیز برای پیش‌خرید خودروی سواری بسیار بالا بوده است. بهتر نیست در چنین شرایطی سایر دستگاههای اجرائی مشکلاتشان را خود حل کنند؟

این تصمیم اثرات تعیین کننده و مهمی بر صنعت و اقتصاد کشور و مسائل شهری دارد که به سادگی نمی‌توان از کنار آن گذشت. حداقل اینجانب بعنوان کارشناس مسائل شهری لازم است مسائل را مطرح کنم و توجه مسئولان را به عواقب وخیم اقتصادی - اجتماعی این تصمیم جلب نمایم.

در بعد اقتصادی سرمایه‌گذاری ارزی صنعت خودروسازی در سال جاری حدود ۵۰۰ میلیون دلار بوده و قرار است در این طرح این سرمایه‌گذاری به حدود ۱/۲ میلیارد دلار افزایش یابد. این رقم حدود نیمی از مجموع ارز تخصیص یافته به کل صنایع کشور است. این اقدام اگرچه ممکن است برخی مسائل و تنگناهای روز دولت را حل کند و در بازار ناسالم کنونی به اشتباهی کاذب مردم پاسخ دهد اما با توجه به مصرفی بودن صنعت خودرو این رشد تناسبی با رشد سلامت صنعتی کشور ندارد و جا دارد کارشناسان اقتصادی - صنعتی تبعات آنرا مورد بررسی قرار دهند. اما آنچه از نظر اینجانب لازم است مورد تأکید قرار گیرد این نکته است که ارزش افزوده صنعت خودروسازی سواری کمتر از هزینه‌های غیرمستقیم آن شامل سرمایه‌گذاری لازم برای احداث و نگهداری شبکه ارتباطی و تسهیلات ترافیکی لازم و همچنین هزینه‌های مربوط به مقابله با آلودگی محیط زیست ناشی از آن می‌باشد. با بررسی و مطالعه می‌توان ارقام روشنی با توجه به واقعیت‌های کشور ارائه داد. بهمین علت اگر دولت برای مطالعه و ایجاد سیستمهای حمل و نقل عمومی و ایجاد سیستم دوچرخه‌رانی و بهبود تسهیلات پیاده‌روی در سطح شهرها سرمایه‌گذاری کند میزان آن بمراتب کمتر از هزینه‌های مربوط به توسعه تسهیلات شهری لازم

برای تردد خودروهای سواری است.

آیا پیشنهاد شما این است که سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بجای تولید خودرو سواری به تولید دوچرخه متناسب با شرایط شهرهای کشور بپردازد؟

همانگونه که قبلاً گفته شد خودرو سواری یکی از اجزاء سیستم حمل و نقل شهری است و میزان تولید و عرضه خودرو سواری باید در چارچوب مطالعات طرح جامع حمل و نقل شهری و الگوی حمل و نقل متناسب با تسهیلات شهری باشد تا تعادلی در سیستم حمل و نقل شهری ایجاد گردد.

توجه و سرمایه‌گذاری سازمان گسترش به تولید دوچرخه متناسب با سیستم حمل و نقل شهری کشور می‌تواند بسیار مفید باشد. تولید دوچرخه در کشورهای صنعتی پیشرفته مانند آلمان و آمریکا و چین امروز بعلت استقبال مردم مورد توجه جدی قرار گرفته است. البته در کشور ما همزمان با مطالعات و تولید دوچرخه مناسب باید کارهای مهندسی و فرهنگی در این زمینه انجام شود تا هم تسهیلات لازم برای تردد دوچرخه در شهرها احداث شود و هم استفاده از دوچرخه بعنوان يك ارزش اجتماعی و ملی برای مردم مطرح گردد. ارزانی، سلامتی و نشاط، صرفه‌جویی در هزینه‌های شهری، مصرف کمتر سوخت فسیلی، هوای سالم و ... نمونه‌هایی از مزایای این سیستم حمل و نقل شهری است.

سازمان گسترش و نوسازی صنایع مسئولیت توسعه صنایع را بعهدده دارد. در صورتیکه اتوبوس و یا دوچرخه متقاضی و مشتری داشته باشد مدیران آن سازمان در این جهت برنامه‌ریزی خواهند کرد. در حال حاضر اتوبوسهای تولید شده در این واحدها مشتری ندارند.

این مشکل ناشی از عدم هماهنگی دستگاههای اجرائی به‌ویژه سازمانهایی است که مسئولیت برنامه‌ریزی توسعه هماهنگ کشور را برعهده دارند. در سالهای اخیر برخی از دستگاههای اجرائی فقط دخل و خرج خودشان را مورد توجه قرار داده‌اند و هماهنگی با سایر بخشها و مصالح مردم و کشور را رعایت نکرده‌اند. حاکمیت این فرهنگ بر ذهنیت پاره‌ای از مدیران دستگاههای اجرائی کشور صدمات و ضایعات سنگین اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی در پی داشته است. جا دارد در این دوره جدید بعد از انتخابات دوم خرداد برای تحقق وعده‌هایی که دولت آقای خاتمی به مردم داده است تحولی در این نگرشها پدید آید و روح همکاری و هماهنگی بیشتر جایگزین شود و تمامی مدیران این احساس مشترك را پیدا کنند که همه برای يك ملت و يك مملکت خدمت

می‌کنند.

تولید خودرو سواری برای این صنایع همانگونه که توضیح داده شد ارزش افزوده قابل ملاحظه‌ای بدنبال دارد. باید دید مرحله بعدی که این خودروها در سطح شهرها و راههای کشور تردد می‌کنند مسئولیت تأمین هزینه ایجاد این تسهیلات شهری با کیست؟ مالیات و عوارض اتومبیل که مستقیماً به عهده مردم است هیچگاه نمی‌تواند پاسخگوی اینگونه هزینه‌ها باشد. پس چاره کار چیست؟ چه باید کرد؟ چاره کار هماهنگ کردن تولید خودرو سواری با الگوی حمل و نقل طرح جامع حمل و نقل کشور و شهرها و ایجاد انسجام بین بخش تولید صنعت خودرو و نتایج مطالعات حمل و نقل شهری است.

برای بالا بردن توان مالی شهرداریها از يك سو می‌توان از محل اعتبارات عمومی به شهرداریها کمک نمود و از سوی دیگر در چارچوب برنامه مطالعه شده‌ای از محل تفاوت افزایش قیمت بنزین برای توسعه سیستم حمل و نقل عمومی و ایجاد سایر تسهیلات لازم در شهرها اقدام شود. راه حل اخیر با مطالعه بیشتر درخصوص جنبه‌های اقتصادی - اجتماعی آن می‌تواند راه حل واقع بینانه‌ای برای برخورد با مشکل حمل و نقل شهرهای کشور باشد. در این صورت تقاضای خرید اتوبوس و یا سفارش دوچرخه جدید برای صنایع کشور فراهم می‌شود و راه برای برنامه‌ریزی‌های بعدی هموار می‌گردد.



## جناح‌هایی از حاکمیت اعتقادی به شوراها ندارند<sup>۱</sup>

### جناح‌هایی از حاکمیت اعتقادی به شوراها ندارند

انتخاب آقای مرتضی الویری رئیس شورای عالی مناطق آزاد و مشاور رئیس جمهور به سمت شهرداری تهران، آن هم با رای مطلق شورای شهر تهران، پس از یک سال و اندی که از ماجرای شهرداری تهران می‌گذرد، از جهات مختلفی قابل بررسی است.

هامون: آقای توسلی انتقال مدیریت شهرداری تهران، پس از قریب ده سال از آقای کرباسچی به آقای مرتضی الویری، قطعاً دارای نکات و ظرایف خاصی است که عدم توجه به آن نکات، موجب خواهد شد تا مدیریت جدید شهرداری نتواند، با آرامش و ثبات عمل به اجرای برنامه‌های خود بپردازد. به نظر جنابعالی، چه پارامترهایی در مدیریت جدید شهرداری می‌بایست رعایت شود تا بدانید جمع جبری این معادله، مثبت باشد؟

توسلی: بله همین طور که می‌دانیم، پس از یک وقفه نسبتاً طولانی در مدیریت شهرداری، یکی از پیش‌نیازهای موفقیت آقای الویری این است که با دید کارشناسی و واقع‌بینانه عملکرد مدیریت قبلی شهر تهران را ارزیابی کند.

شورای شهر تهران توانست بعد از مدتی تلاش و پشت سر نهادن برخوردهایی که در آن شورا به وجود آمده بود، به اتفاق آرا، آقای مهندس مرتضی الویری را به سمت شهردار تهران انتخاب کند. با توجه به بحرانی که در مدیریت شهر تهران، بعد از بازداشت آقای کرباسچی و سایر مدیران و شهرداران مناطق مختلف به وجود آمد، جا دارد که مسائل مختلفی که مربوط به مدیریت شهر تهران می‌شود یک مقدار با دقت کارشناسی بیشتر پیگیری شود.

بنده فکر می‌کنم با توجه به خصوصیات فکری و استقلال رای و نظری که آقای الویری دارند و در اظهار نظرهای گذشته خودشان هم نشان داده‌اند، ایشان بین تمام افرادی که برای احراز پست شهرداری مطرح بودند، مناسبترین انتخاب بودند؛ به خاطر این که ایشان، هم توان مدیریت بالایی دارند و هم به خاطر هماهنگی که با برنامه‌های دولت دارند می‌توانند با برنامه‌ریزی‌های دقیق، موفق باشند. موفقیت ایشان شرایطی هم دارد که بنده به طور مختصر به چند مورد آن اشاره می‌کنم.

<sup>۱</sup>گفت و گوی خبرنگار نشریه «پیام هامون» با محمد توسلی درباره مدیریت شهری - ۱۳۷۸/۳/۲۴

۱. به هر حال آقای الویری باید به این نکته توجه کنند که مدیریت مستمر آقای کرباسچی در شهرداری تهران که ۹ سال طول کشید، از حمایت بی دریغ رئیس جمهور قبلی و رئیس جمهور فعلی برخوردار بوده است. به خصوص در هشت سال ریاست جمهوری آقای هاشمی. آقای کرباسچی هم با توجه به این مسئله، با یک شیوه خاص مدیریتی و تنفیذ اختیارات کامل، به اداره شهر پرداخته بودند و هیچکس توان مداخله در مدیریت ایشان را نداشت و ایشان آنگونه که خود تشخیص می‌دادند و خیر و صلاح اداره شهر را مصلحت می‌دیدند، شهر را اداره می‌کردند و کار در این چارچوب، ذهنیت تمام مدیران و کارگزاران شهرداری تهران را به این ساختار مدیریتی عادت داده است و برای آنکه آقای الویری بتوانند کار خود را با موفقیت آغاز کنند، در وهله اول می‌بایست عملکرد ۹ سال گذشته شهرداری تهران را ارزیابی نموده و نقاط مثبت کارنامه آقای کرباسچی را برجسته کنند و در برنامه‌های خودشان بگنجانند و همچنین آن قسمت‌های ضعیف و جنبه‌های منفی عملکرد ایشان را که در زمینه‌های فرهنگی - اجتماعی و سیاسی مشکلاتی برای شهروندان به وجود آورده، در برنامه خودشان اصلاح کنند.

بنابراین یکی از پیش نیازهای موفقیت آقای الویری این است که با دید کارشناسی و واقع بینانه عملکرد مدیریت قبلی شهر تهران را ارزیابی کنند، بعد از ارزیابی بتوانند ذهنیت مدیران و دست‌اندرکاران شهرداری تهران را با نتایج این ارزیابی و برنامه‌های خودشان هماهنگ کنند.

چون اجرای برنامه‌های ایشان هم علی‌القاعده با همین تیم مدیریتی سابق دنبال می‌شود. اگر مدیران فعلی قانع نشوند که باید تجدید نظری در رفتار جمعی و رفتار شخصی خودشان در ارتباط با مردم داشته باشند، قطعاً این آقای مهندس الویری است که در برنامه‌های خودشان موفق نخواهند شد. از جمله کارهایی که باید ایشان انجام بدهند. ایجاد روحیه و رعایت قوانین و مقررات در مدیران و کارکنان شهرداری است و این خیلی مهم است حالا که در راستای برنامه توسعه سیاسی رئیس جمهور، شوراها تشکیل شده و قرار است که مشارکت مردمی در اداره شهر جلب شود و همه چیز از طریق قانون، برنامه‌ریزی و اجرا شود، همین روحیه هم باید در مدیران و کارکنان شهرداری هم دمیده شود و با یک چنین هماهنگی‌ای برنامه‌های شهرداری موفق شود.

در رابطه با مردم، سیستم تحت مدیریت آقای الویری باید بتواند در مورد طرح‌های بزرگ با مردم نظر سنجی کند تا بتواند مشارکت مردم را در اجرای برنامه‌ها جلب کند. مردم باید احساس بکنند که در نظام جدید شورایی جایگاهی فراتر از انتخاب اعضای شورا دارند. باید در وجود مردم این احساس به وجود آید که می‌تواند در طرح‌های بزرگ نظرشان را ارائه دهند و عملاً مشارکت مفیدی داشته باشند. اینها نکاتی است که به نظر من آقای الویری باید در برنامه‌های خودشان مورد توجه قرار دهند.

۲. نکته دیگری که جا دارد به آن هم تاکید بکنم این است که با توجه به این که تجربه شوراهای در مملکت ما برای اولین بار است که به اجرا گذاشته شده، می‌بینیم که در سطح سیاسی هم جناح‌هایی از حاکمیت اعتقادی به مسئله شوراهای نداشته و ندارند و به همین علت هم بود که اصولی از قانون اساسی در ۲۰ سال گذشته مغفول مانده بود. جا دارد که اعضای شوراهای شهر بتوانند نقش خودشان را براساس قانون تعریف کنند و در همان راستا هم عمل بکنند. در این زمینه هم مواردی را باید خدمتتان عرض کنم:

یکی ضرورت کار جمعی است که باید در سراسر کشور به خصوص در شهرهای بزرگ که از حساسیت بیشتری برخوردار است، رعایت شود. به خصوص اگر ما بخواهیم «فکر شورا» و «شورایی فکر کردن و تصمیم گرفتن» را تجربه کنیم و این آموزش را به مردم منتقل کنیم، خود شوراهای باید به «وامرهم شوری بینهم» معتقد باشند و به آن عمل بکنند. یعنی به رای اکثریت احترام بگذارند و در همان راستا عمل بکنند.

نکته دوم این که در بسیاری از شهرها به خصوص شهر تهران اعضای شورا از طریق کانال‌های سیاسی انتخاب شده‌اند و جملگی سیاسی‌اند. اگر قرار باشد که این ارتباط سیاسی مستقیماً در عملکرد شوراهای مداخله بکند این یک عامل باز دارنده برای توفیق شوراهای است. به نظر بنده ضمن این که عضویت اعضای شورا در احزاب و گروه‌ها بسیار مثبت و مفید است و می‌تواند در تقویت شورا مؤثر باشد، اما مشروط بر این که وقتی این افراد وارد محدوده خدمات شورا می‌شوند و زیر سقف شورا قرار می‌گیرند، وابستگی‌های گروهی خودشان را فراموش بکنند و در چارچوب وظایفی که قانون شورا به عهده آنها گذاشته و هم جهت با تامین مصالح مردم شهرها عمل بکنند و ملاکشان جز انجام وظایف عضویت شورا و تامین منافع و مصالح انتخاب کنندگان و کل مردم شهرشان نباشد. البته

احزاب و گروه‌هایی که آنها وابسته‌شان هستند می‌توانند کانال‌های بسیار مفیدی باشند که به اعضاء شورا اطلاعات بدهند، برنامه بدهند و در واقع شوراها را تغذیه کنند. به جای این که ارتباطات گروهی منجر شود به برخورد احزاب و گروه‌ها در داخل شورا. این برخوردها می‌توانند پیامدهای بسیار منفی برای موفقیت اصل شوراها داشته باشد. نکته دیگری که باید به آن هم اشاره کرد، این است که تا حالا شهرداریایی که منصوب استانداران و وزارت کشور بوده‌اند، با توجه به آن که در تهران وزیر کشور قائم مقام شورای شهر بوده یا در شهرستان‌ها استانداران قائم مقام شورا بوده‌اند، ولی عملاً شهرداران خود رای عمل می‌کرده‌اند و بیشتر براساس تشخیص خودشان کار می‌کردند و طبیعی است در جامعه‌ای مثل جامعه ما که فرهنگ استبدادی دارد، کارهای فردی بیشتر گل می‌کند و بیشتر می‌تواند موفق شود. در واقع تجربه کار جمعی در کشور ما ضعیف است. وقتی که ما کار گروهی را شروع می‌کنیم، معمولاً با مشکلاتی مواجه می‌شویم و کارآمدی کار جمعی کمتر است. بنابراین اعضاء شوراها خیلی خوب است که در مدیریت شهرها مداخله نکنند و جایگاه خودشان را درست تعریف نکنند، از جمله وظایفشان این است که شهردار را انتخاب کنند و بنابراین باید قوی‌ترین شهردار را انتخاب بکنند و پس از آن هم تفویض اختیار نمایند و در دوران تصدی شهردار در وظایف مدیریت شهر مداخله نکنند. کاری که شورای شهر خوب است انجام بدهد این است که برنامه‌های شهردار را بررسی کند، تصویب کند. در آن مرحله دقت لازم را به خرج دهد، ولی وقتی که برنامه‌های شهردار تصویب شد، اختیار بدهند که مدیریت هر شهری کار خودش را به خوبی انجام دهد. البته در تمام طول مدت لازم، شورای شهر باید بر عملکرد برنامه‌های مدیریت شهر نظارت بکند و هر جا لازم دید اصلاح هم داشته باشد. در این راستا شوراها باید از جانب مردم حضور داشته باشند، اما این به معنای مداخله مقطعی در کار اجرایی شهرداری نمی‌تواند باشد.

مطالب دیگری که در شهرهای ما جای خالی است، ایجاد هماهنگی بین نهادهای خدماتی مختلفی است که در شهرها خدمت می‌کنند، مثل آب و گاز و برق و مخابرات و ... شورای شهر می‌تواند کانونی باشد برای ایجاد هماهنگی بین این نهادها تا با هماهنگی کردن برنامه همه نهادهای خدماتی، از اتلاف وقت و بعضاً دوباره کاری و هزینه‌های

اضافی جلوگیری شود و به این طریق هزینه‌های اداره شهر را پایین بیاورند. البته شوراها می‌توانند در زمینه مسائل فرهنگی و اجتماعی برنامه‌های وسیع‌تری داشته باشند که در این زمینه می‌شود با نهادهایی که مسئولیت ارائه این خدمات را دارند از جمله نهادهای بهداشتی، فرهنگی و ورزشی، جلسه بگذارند، از آنها برنامه بخواهند و از طرف مردم به کار آنها نظارت داشته باشند. حتی تجربه شوراها در کشورهای اروپایی و آمریکایی نشان می‌دهد که وظایف شوراها خیلی وسیع‌تر و گسترده‌تر از این حرف‌هاست. حتی پلیس شهر که مسئولیت انتظامات شهر را دارد، فرمانده و مسئولش به وسیله شورای شهر انتخاب می‌شود. راهنمایی و رانندگی که مشکلاتی در سال‌های گذشته با شهرداری داشته، از جمله مواردی است که شورای شهر می‌تواند در ایجاد هماهنگی میان نیروهای راهنمایی و رانندگی و مدیریت شهرداری‌ها به وجود بیاورد. بنابراین شورای شهر که در قانون هم پیش‌بینی شده وظایف زیادی دارد که در چارچوب آنها می‌توانند به تدریج نقش خودشان را ایفا کنند. طبیعی است که جا دارد شوراها به مرور زمان اولویت‌ها را تشخیص بدهند و با توجه به امکانات، جایگاه شورا را در مرتبه مطلوب خودش تثبیت نمایند.

هامون: نکته دیگری که باقی می‌ماند، روند انجام مدیریت شهری در تهران است. با توجه به مدیریت برجسته آقای کرباسچی و انتخاب چهره‌ای نزدیک به کارگزاران برای اداره شهر تهران، به نظر می‌رسد که همان مدیریت قبلی دنبال شود. به هر حال باید قبول کرد که سیاستهای آقای کرباسچی در اداره تهران جا افتاده است و طرفداران خاص خودش را دارد. توسلی: طبیعی است که بازندانی شدن آقای کرباسچی، هواداران ایشان تلاش خواهند کرد که از برنامه‌ها و مدیریت ایشان دفاع کنند. این هم خیلی مهم است که دفاع از آقای کرباسچی با برنامه خدماتی شهرداری تهران تداخل پیدا کند.

آنچه به نظر من می‌رسد این است که بازداشت آقای کرباسچی یک بازداشت سیاسی است. برای این که این تخلفات اداری که به ایشان نسبت داده‌اند، روش مدیریتی ایشان بوده‌است که از همان سال‌های ۶۸ شروع شده و چیز تازه و جدیدی نبوده‌است. به هر حال این، روشی بوده که در طول سال‌های سال مردم و مسئولان قضایی شاهد و ناظر اجرای آن بوده‌اند. اما بعد از دوم خرداد این پرونده‌ها مطرح می‌شود، مدیران بازداشت می‌شوند و دادگاه‌ها آغاز به کار می‌کنند. با توجه به نقشی که آقای کرباسچی در انتخابات مجلس پنجم و انتخابات ریاست جمهوری

ایفا کردند، این واکنش بعد از دوم خرداد کاملاً مشهود بود که یک واکنش سیاسی است اگر چه بهانه‌هایش، تخلفاتی است که آمیخته با روش مدیریتی ایشان در طول ۹-۸ سال گذشته بوده است. حق این است که در شرایط پیش آمده، همه کسانی که قصد دفاع از شهردار سابق را دارند، در سطح سیاسی و با ابزارهای سیاسی از ایشان دفاع کنند و این را با خدمات شهری در نیامیزند که این کار، قطعاً به نفع مصالح مدیریت شهر تهران نخواهد بود ما باید این رشد را پیدا کنیم که میان کار سیاسی و کار خدماتی تمیز دهیم و هر چیز را در جایگاه خودش مورد نقد و بررسی قرار دهیم. قطعاً رهبران سیاسی گروه‌ها و جناح‌ها هم همین روش را می‌پسندند که چنین واقع بینی را در برنامه‌های خودمان اعمال کنیم.



### دلیل نزول کیفی ساختمان سازی در ایران چیست؟

معاونت محترم امور فنی سازمان برنامه و بودجه در این جلسه با صراحت ضمن گزارش بازدیدهای ادواری خود از طرحهای عمرانی و افت کیفیت کارها به دنبال راهکارهایی برای ارتقاء کیفیت خدمات مهندسی بود. به نظر بنده این مشکل را می‌توان از سه زاویه مورد بررسی قرار داد.

اول، کارفرما و مدیریت طرح: کارفرما باید از آنچنان شایستگی و ظرفیتی برخوردار باشد که بتواند موضوع خدمات را تعریف کند؛ در چارچوب ضوابط و مقررات، مهندس مشاور ذیصلاح را برای انجام مطالعات انتخاب کند؛ خدمات مشاور را تحویل گیرد و پیمانکار ذیصلاحی را برای اجرای طرح برگزیند و بر فرایند مطالعات و اجرای طرح در جایگاه کارفرما یا مجری طرح در تمام مراحل مطالعات و اجراء نظارت و کنترل نماید تا طرح به طور کامل اجرا و مورد بهره‌برداری قرار گیرد. اگر در این فرآیند کارفرما نتواند به وظایف خود عمل کند به طور طبیعی در بخش مطالعات و اجرا نواقصی پدید خواهد آمد و موجب افت کیفیت کار خواهد شد.

دوم؛ مطالعات و خدمات مهندسان مشاور: اگر مهندسان مشاور در جایگاه درست خود قرار گیرند و بازوی فنی و مهندسی و امین کارفرما باشند و مناسبات کارفرما، مشاور و پیمانکار در چرخه نظام فنی و اجرایی تنظیم شده باشد در آن صورت است که می‌توان انتظار داشت مهندس مشاور خدمات خود را با رعایت امانت و تقوی حرفه‌ای ارائه کند و همواره پاسخگو باشد. اما در شرایطی که کارفرما توان مدیریت طرحی را نداشته باشد و نتواند مشاور ذیصلاح و شایسته را برای انجام خدمات انتخاب کند، یا در شرایطی که کارفرما خود مبانی فنی و تصمیمات کلیدی طرح را به مشاور تحمیل کند و یا وقتی کارفرما خدمات مشاور فنی را با خرید کالایی معین اشتباه می‌کند و انجام مطالعات را به مناقصه می‌گذارد و حق الزحمه مطالعات متناسبی با خدمات مورد انتظار ندارد، نباید انتظار داشت که چنین مهندس مشاور خدمات قابل قبولی ارائه نماید. البته ممکن است برخی از مهندسان مشاور به رغم ناهنجاریهای موجود با تعهد حرفه‌ای، خدمات قابل قبولی ارائه نمایند که البته این استثناء است و نباید به صورت قاعده تلقی شود.

سوم؛ اجرا و خدمات پیمانکاری هر پیمانکاری انتظار دارد برای اجرای طرح مطالعه شده و معین حق الزحمه متناسبی دریافت کند و در جریان اجرا مناسباتش با مهندس مشاور و کارفرما روشن باشد. در صورتی که مطالعات و نقشه‌های اجرایی روشن و درست و حق الزحمه کار



متناسب نباشد و مناسبات کارفرما و مشاور با پیمانکار عادلانه و سلامت تعریف نشود نباید انتظار داشت کارها با کیفیت خوب اجرا شود. بدیهی است پاره‌ای از پیمانکاران به رغم مشکلات موجود همواره کیفیت کار را مدنظر دارند که البته این موارد را باید استثناء تلقی نمود.

در ارزیابیها علل افت کیفیت کارهای ساختمانی در سالهای اخیر معمولاً مهندسان مشاور و یا پیمانکاران را مقصر می‌شناسند و کمتر به نقش کارفرما در افت کیفیت طرحهای عمرانی توجه شده است و حال آنکه با توجه به توضیحات بالا عامل اصلی مشکل را می‌توان در ضعف مدیریت کارفرما جستجو کرد. کارفرمای توانا، مهندس مشاور و پیمانکار توانا انتخاب می‌کند و اگر ضمن مطالعات و اجرا مشکلی رخ دهد به موقع آن را برطرف می‌نماید. عدم توجه به مسائل و مشکلات در طول مدت مطالعات و اجرا و واکنش براساس خرابیهای حاصل شده بعد از اتمام کار در دوره بهره‌برداری؛ اگر چه مهندس مشاور و پیمانکار باید در جایگاه پاسخگویی باشند، اما در وهله نخست باید ظرفیت و صلاحیت کارفرما را برای وظایف کارفرمایی مورد سوال قرار داد.

جدای از مسئله نزول کیفی ساختمان سازی، عدم دورنگری و فقدان طرح مشخص برای ساخت و ساز در نواحی مختلف شهری مسئله بسیار مهمی است که از هم اکنون زندگی شهری را برای شهرنشینان به ویژه در تهران دشوار نموده و در آینده احتمالاً عذاب آور خواهد کرد. بافت مناطق مختلف شهر با تراکم فروشی توسط شهرداری به هم ریخته و وجود برجها و ساختمانهای بلند در مناطق نامناسب و بدون توجه به ظرفیت تأسیسات شهری و خیابانها، خسارات مادی و معنوی سنگینی را متوجه مردم نموده است. باغات بزرگ سیصد ساله با درختان کهن را خراب می‌کنند تا به جای آن برج بسازند آن هم در شهری که از کمبود فضای سبز رنج می‌برد و جالب اینجاست که شهرداری در حالی که خود اصول اولیه شهرسازی را با فروش بی ضابطه تراکم ساختمانی و اجازه تخریب هزاران درخت کهنسال رعایت نمی‌کند سعی دارد فرهنگ درست شهرنشینی و حفظ محیط زیست را به مردم بیاموزد! جنابعالی که خود در دو سال اول بعد از انقلاب شهردار تهران بوده‌اید، این شیوه عمل شهرداری تهران را چگونه می‌بینید و به نظر شما برای سامان دادن به امر ساخت و ساز شهری چه باید کرد؟

مسائل و مشکلات مدیریت شهر تهران در دهه اخیر متأسفانه با مسائل سیاسی جاری کشور پیوند خورده است و به همین علت به جای ارزیابی کارشناسی مسائل و اصلاح روند مدیریت شهر

تهران (که همیشه تأثیرگذار بر الگوی مدیریت سایر شهرهای کشور نیز بوده است) برخوردارهای سیاسی و جناحی باعث شده است که مسائل اصلی مطرح نشود. به نظر بنده سازمان‌های خدماتی کشور از جمله مدیریت شهرها باید دور از مسائل و اهداف سیاسی شکل گیرد. یکی از مشکلات مدیریت سالهای اخیر شهر تهران نقض ضوابط و مقررات شهرسازی با هدف کسب درآمد به هر وسیله ظاهراً برای تأمین اعتبار اجرای طرحهای عمرانی و خدماتی بوده است.

در نظریه‌های جدید مدیریت شهری نگرش توسعه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. براین اساس کلیه سیاستها، برنامه‌ها و طرحها در چارچوب برنامه توسعه همه جانبه شهروندان باشد تنظیم می‌شود. البته هدف اصلی از توسعه شهری تأمین شرایط لازم برای توسعه انسانی است. در کشورهای در حال توسعه که محدودیت امکانات و اعتبارات بیشتری وجود دارد نگرش توسعه‌ای اهمیت بیشتری در برنامه ریزی شهری دارد.

سیاست کسب درآمد از هر طریق حتی با زیر پا گذاشتن ضوابط و مقررات مصوب و شناخته شده شهری و صدور پروانه بلند مرتبه سازی در محلهای نامناسب ضایعات جبران ناپذیری بر بافت شهر تهران وارد ساخته و ایجاد عدم تعادل بین کاربریها و زیرساختها از جمله شبکه ارتباطی شهر و تسهیلات حمل و نقل و ترافیک را در پی داشته است. در حال حاضر باید با بهنگام سازی ضوابط و مقررات ساخت و ساز شهری، طرحهای تفصیلی بازنگاری و ساماندهی شده و برای تأمین تعادل کاربریها و زیرساختهای شهری از جمله شبکه ارتباطی و تسهیلات حمل و نقل و ترافیک برنامه ریزی شود.

نقش و تأثیر سازمانهای نظام مهندسی ساختمان با وجود این همه ناهنجاری در امر ساختمان سازی اصلاً احساس نمی‌شود. نابسامانی در امر ساخت و ساز با همان شدت گذشته و حتی بیشتر اکنون نیز وجود دارد، به نظر جنابعالی دلیل عدم کارایی این سازمان چیست؟

تشکیل سازمان نظام مهندسی ساختمان را در سالهای اخیر باید مثبت ارزیابی کرد ولی تا کنون نتوانسته است در جایگاه واقعی خود به وظایف خطیر آن سازمان جامه عمل بپوشاند. عدم کارایی این سازمان را در دو عامل اصلی می‌توان مورد بررسی قرار داد:

اول، مشکل ضعیف بودن روحیه کار جمعی است. رفع این مشکل نیاز به زمان و ممارست دارد. مشارکت پایین اعضای نظام مهندسی در انتخابات این نظام شاخص فقدان انگیزه و علاقه کافی بین اعضای نظام مهندسی ساختمان است.

دوم، مشکل فرهنگی و اجتماعی شکل‌گیری نهادهای مدنی در کشور است. بر مبنای اصول قانون اساسی نهادهای مدنی از قبیل انجمنهای صنفی و حرفه‌ای باید مردمی و متکی به صاحبان آن حرفه باشد. حتی بعد از دوم خرداد سال ۱۳۷۶ که برنامه توسعه سیاسی و شکل‌گیری نهادهای مدنی مورد توجه و حمایت دولت قرار گرفته است کماکان این نهادها هنوز وابسته به نهادهای دولتی هستند و از بالا کنترل می‌شوند. مداخله و تصدی وزارت مسکن و شهرسازی در نظام مهندسی ساختمان عامل مؤثری در کاهش انگیزه اعضای سازمان نظام مهندسی برای مشارکت در فعالیتهای نظام مهندسی است. تأمین استقلال نظام مهندسی ساختمان می‌تواند موجبات مشارکت بیشتر اعضا و افزایش کارایی آن را فراهم سازد.

**انتخابات سازمان نظام مهندسی ساختمان برای تعیین اعضای هیأت مدیره جدید سازمان در تیرماه برگزار می‌شود توصیه جنابعالی به اعضای سازمان چیست؟**

برنامه توسعه سیاسی و اصلاحات باید تدریجی باشد تا نهادینه شود. اعضا با مشارکت گسترده خود در انتخابات و فعالیتهای سازمان می‌توانند به تدریج با اصلاح اساسنامه آن سازمان زمینه‌های استقلال و کارایی سازمان نظام مهندسی را فراهم سازند. ارتقاء کیفیت خدمات مهندسی در گرو تأمین اعتبار و حیثیت اجتماعی و حرفه مهندسی و دفاع از حقوق صنفی مهندسان کشور و تقویت سازمان نظام مهندسی است. متشکرم که در این گفتگو شرکت نمودید.

## فرآیند شکل‌گیری شورا نیاز به زمان و یادگیری دارد<sup>۱</sup>

انتخابات شوراهای حدود یک ماه دیگر برگزار می‌شود. شوراهای نماد حضور و حاکمیت مردم در اداره روستاها، شهرها و کشور است. مطالبات اصلی مردم هم در مبارزات صد سال اخیر آزادی و مردم‌سالاری بوده است. مرحوم طالقانی بعد از پیروزی انقلاب نیز در عرصه‌های مختلف بر این مطالبات مردم پای فشرد و زمینه برگزاری انتخابات شوراهای را در پاره‌ای از شهرهای کشور فراهم ساخت و در آخرین نماز جمعه بهشت زهرا، وصیت نامه خود را با تأکید مجدد بر حقوق مردم و اجرای شوراهای به پایان برد. در این راستا بر آن شدیم تا با مهندس محمد توسلی از شاگردان مرحوم آیت الله طالقانی و اولین شهردار تهران پس از انقلاب درباره جایگاه و دومین انتخابات شوراهای به گفت و گو بنشینیم.

به عنوان اولین سوال ابتدا در مورد کارهایی که به عنوان اولین شهردار تهران در دستور قرار دادید بفرمایید و به نظر شما چرا شوراهای هنوز جایگاه اصلی خود را پیدا نکرده‌اند؟

قبل از این که به این سوال پاسخ بدهم به چند نکته اشاره می‌کنم، اگر مرحوم مهندس بازرگان و مرحوم آیت اله طالقانی پس از پیروزی انقلاب، فکر راهبردی شورا را داشتند این اندیشه بعد از شهریور ۲۰ در تمام آثار و کارهای فرهنگی که در چند دهه قبل از پیروزی انقلاب انجام گرفت منعکس است، روشنفکران دینی از جمله این دو بزرگوار همیشه بر این راهبرد تأکید داشتند. بحث آزادی و کرامت انسان و مشارکت مردم در اداره جامعه جایگاه برجسته‌ای در اندیشه سیاسی آنان داشته و در آثار آنان منعکس است. بر این اساس کسانی که در جریان این تفکر، شخصیت آنان شکل گرفته و اندیشه سیاسی شان فرم گرفته بود، از جمله خود بنده، بدون این که در آستانه انقلاب ارتباطی مستقیم با مهندس بازرگان یا مرحوم طالقانی داشته باشم وقتی به سمت شهردار تهران انتخاب شدم از همان هفته اول سال ۵۷ که هنوز بحث شوراهای مطرح نبود، دو پروژه اصلی را در دستور کار خود قرار دادیم، یکی تشکیل شورای شهر در تهران، دوم بحث ترافیک شهر تهران. این دو اقدام به عنوان دو برنامه اصلی در دستور کار ما قرار گرفت، برای این که انتخابات شوراهای بتواند در تهران انجام شود و مردم شهردار را از طریق شورای شهر خود انتخاب کنند. اقدامات تدارکاتی لازم صورت گرفت. شهر تهران به بیست منطقه منظم و علمی تقسیم شد. هر منطقه به تعدادی ناحیه و محله تقسیم شد که محلات به عنوان کوچکترین واحد شهری

<sup>۱</sup> گفتگو با محمد توسلی: هفته نامه سپیده - ۱۳۸۱/۱۱/۵

به صورت طبیعی شورای خودشان را داشته باشند. کار فشرده و گسترده‌ای انجام شد. مجموعه آیین نامه‌ها مربوط به شورای شهر از طریق وزارت کشور به شورای انقلاب داده شد. مسولان انقلاب به ویژه در وزارت کشور که با اصل شوراها موافق نبودند اقدامات را متوقف ساختند، اما در شهر تهران در این دوره زیر نظر وزارت کشور در گروه‌های جنوب شهر اولین انتخابات شوراها انجام شد و مردمی که به لحاظ فرهنگی در پایین‌ترین سطح جامعه بودند و عموماً سواد نداشتند به طوری که در برگه‌های انتخاباتی جلو عکس نامزدها را علامت می‌زدند. تجربه این انتخابات نشان داد وقتی که شما برای مردم شخصیت قابل شوید حتی این قشر خاص از جامعه را در تصمیمات مربوط به آنان مشارکت دهید، کار بزرگی انجام می‌شود. شهرداری تهران در آن موقع با وجود محدودیت‌هایی که داشت توانست با کمک و رضایت گودنشینان و جلب مشارکت آنان در تصمیم‌گیریها، آلودگی‌های گودها را تخلیه کند و گودها به بستان‌های امروز تبدیل شود. این تجربه نشان داد که اصل شوراها برای مشارکت مردم در اداره امور برای برنامه توسعه کشور مفید و تأثیرگذار است. بنابراین تمام کسانی که به لحاظ اندیشه سیاسی در چند دهه گذشته با روشنفکران دینی از جمله با پیشگامان نهضت آزادی ایران همراه بودند خود به این اندیشه سیاسی باور داشتند و به طور طبیعی هرجا بودند به همین شیوه عمل می‌کردند. روشنفکران دینی بر این باور بوده و هستند که زیرساخت و زیربنای توسعه، مشارکت مردم است و بدون مشارکت مردم هیچ برنامه توسعه‌ای قابل تحقق نیست. برای این که از نظر تاریخی کاملاً روشن شود این نکته را توضیح دادم که قبل از این که در قانون اساسی اصول مربوط به شورا مطرح شود، دوستان ما همین اندیشه سیاسی را داشتند و هرجا مسئولیتی داشتند به همین شیوه عمل کردند.

#### پس ۲۰ منطقه شهر تهران بعد از انقلاب در دوره مسولیت جنابعالی انجام شده است؟

بله این اقدام بعد از پیروزی انقلاب انجام شد. قبل از انقلاب تهران ۱۱ منطقه داشت که به لحاظ سطح منطقه و جمعیت تعادل نداشت و مدیریت آن مشکل بود تقسیم بندی منطقه شهری با توجه به مدیریت شورایی شهر صورت گرفت. برنامه‌ریزی شده بود که واقعاً مردم در تمام عرصه‌های خدمات شهری مشارکت داشته باشند. از جمله در همین زمینه هنگامی که بیست منطقه شهر تهران پیاده شد، قرار بود بقیه خدماتی که در شهر انجام می‌شود محدوده جغرافیایی خود را با محدوده مناطق شهرداری هماهنگ کنند. اولین وزارتخانه‌ای که این کار را انجام داد وزارت آموزش و پرورش بود. با شهید رجایی که به علت آشنایی و همکاری‌های قبل از انقلاب،

به اینجانب حسن ظن و اطمینان داشت برنامه را مطرح کردم. ایشان دستور دادند و همکارانش، آموزش و پرورش را با مناطق شهرداری هماهنگ کردند. امروز مردم چقدر راحت هستند که می‌دانند که آموزش و پرورش منطقه ۳ با منطقه ۳ شهرداری کاملاً یکی است. چقدر در رفت و آمد مردم و دسترسی‌شان به خدمات راحت‌تر می‌شود. براساس این برنامه قرار بود که نیروهای انتظامی، راهنمایی و رانندگی، مخابرات، ثبت، مراکز خدمات بهداشتی و ... محدود خدماتشان را تغییر بدهند که متأسفانه بعد از کناره‌گیری اینجانب دیگر این کارها انجام نشد. هدف این بود که تمام خدمات شهری، در هر منطقه متمرکز شود و زیر نظر شورای منطقه کار کنند و به این ترتیب مدیریت واحد یکپارچه در شهر شکل بگیرد. در کشورهایی که شهرها به صورت شورایی اداره می‌شود، مانند هندوستان، تمام امورشان به صورت محلی، منطقه‌ای و زیر نظر مردم و دولت‌های محلی اداره می‌شود. مردم در تمام لایه‌های مدیریتی حضور و مشارکت دارند. مشارکت به معنای واقعی کلمه. یکی از دلایل پیشرفت اجتماعی هندوستان همین است که واقعاً اداره امور مردم به صورت دموکراتیک است. رمز توسعه و پیشرفتشان مشارکت واقعی مردم است. اما در راجع به سوال شما که چرا شورای شهر تهران در دوره اول نتوانست در جایگاه واقعی خودش قرار بگیرد و این چنین دچار دو دستگی و عدم هماهنگی و انسجام در مدیریت شهر تهران شد، بایستی ریشه آن را باز کرد. ساختار مدیریت شهر تهران براساس مدیریت از بالا شکل گرفته است. یعنی وقتی در گذشته شهردار انتخاب می‌شد او اختیار مطلق داشت. قبل از انقلاب زیر نظر دربار بود، شهردار تهران در جایگاه وزیر قرار داشت. به لحاظ حجم کار، مسئولیت‌ها از بسیاری از وزارتخانه‌ها بیشتر بود. شهردار تهران مسئولیت سنگین‌تر و حساس‌تر به لحاظ سیاسی در حد وزیر است. بنابراین ساختار سازمان شهرداری تهران براساس مدیریت از بالا طراحی شده بود. حتی در سال‌های قبل از انقلاب که انجمن شهر تشکیل شد عملاً جنبه تشریفاتی داشت و شهرداری تهران در جایگاه بالا و انجمن شهر هم به نوعی در عرض شهرداری تهران قرار داشت. در نظام استبداد سلطنتی هم مدیریت از بالا بود و مردم نقش نداشتند اگر مجلس و پارلمان هم بود مجلس نقش کلیدی نداشت و تصمیمات از بالا اتخاذ می‌شد. این یک ساختاریست که از سال‌های قبل از انقلاب در مدیریت شهری ما نیز وجود داشته و بعد از انقلاب هم همین ساختار ادامه پیدا کرده است. و همانطور که توضیح دادم ما از همان ابتدای انقلاب بر اینکه یک چنین ساختاری اصلاح شود و اصول و آرمان‌های اصیل انقلاب در همه عرصه‌ها از جمله در شهر تهران

سایه بیافکند به دنبال تشکیل شورای شهر و اصلاح ساختار سازمانی در مدیریت شهر تهران بودیم که متأسفانه در این زمینه با توجه به مقاومت‌هایی که وجود داشت این فکر تحقق پیدا نکرد. همانطور که اشاره کردید در قانون اساسی اصل شوراها منعکس شد در اصل ششم قانون اساسی تصریح شده است که جامعه به اتکا آرا مردم اداره می‌شود و در اصول فصل هفتم قانون اساسی کلیات مربوط به تشکیل شوراها منعکس شده است. در واقع مبانی مشارکت مردم در همه نهادهای مدنی از جمله شوراها، انجمن‌های صنفی، احزاب و مطبوعات کاملاً در قانون اساسی منعکس است. اما کسانی که بعد از سال ۶۰ قدرت را در اختیار داشتند، چون موافق این فکر و اندیشه نبودند عملاً کار موثری برای پیاده کردن این اصول قانون اساسی انجام نگرفت البته مساله جنگ تحمیلی همیشه عاملی برای تعویق این اصول قانون اساسی بود. به هر حال وقتی جنگ تمام شد بعد از سال ۶۷ نه قانون احزاب پیاده شد و نه قانون شوراها انجام شد و عملاً با تمهیدات مختلف این اصول از قانون اساسی به تعویق افتاد. تا اینکه در خرداد ۷۶ برنامه توسعه سیاسی در دستور کار دولت آقای خاتمی قرار گرفت و اجرای قانون شوراها در دستور کار وزارت کشور قرار گرفت با وجود این که نواقصی در قانون شوراها مصوب مجلس پنجم وجود داشت، اما وزارت کشور این نگرانی را داشت که اگر بخواهد برای اصلاح، لایحه‌ای تهیه کند طول می‌کشد و مجلس پنجم هم ممکن است مقاومت کند. تصمیم گرفت همان قانون احزاب و شوراها را که در مجلس پنجم تصویب شده بود اجرا کند و در عمل بتواند نقایصی را که وجود دارد بر طرف کند بنابراین براساس برنامه‌ریزی که وزارت کشور کرد در سال ۷۷ اولین انتخابات شوراها انجام گرفت و این گام بلندی بود که دولت آقای خاتمی برداشت. شوراها در سطح ده و هم شهر تشکیل شد و بسیاری از مردم در مدیریت روستاها و شهرها مشارکت کردند. از قبل هم قابل پیش‌بینی بود که در جامعه‌ای که قرن‌ها مدیریت از بالا داشته یک شبه نمی‌توان در آن تحول ساختاری بوجود آورد و مدیریت از پایین (شورایی) را پیاده کرد. البته این فرآیند باید طی می‌شد و همه انتظار داشتند در دوره اول نقایص شوراها در بیاید و اصلاح شود تا در دوره بعد بتواند بهتر عمل کرد. بنظر می‌رسد این تجربه موفق بوده و در بسیاری از شهرها خوب عمل کرده‌اند. البته در بعضی از شهرها مثل شهر تهران به دلایلی که به آن اشاره خواهم کرد با مشکلاتی روبرو بوده که این کار نتوانسته موفق باشد، اما به هر حال نیاز است که این فرآیند طی شود و با تجربیاتی که بدست می‌آید، آن را اصلاح کند. در واقع ریشه و مشکل اصلی این بود، کسانی که انتخاب

شده بودند و در جایگاه شورای شهر قرار گرفتند با يك مدیریت برخوردار کردند که این مدیریت ساختارش با ساختار شورایی هماهنگ نبود. این در واقع نقطه آغاز گفت و گوها و برخوردها و درگیری‌هایی بود که در همه شهرها داشتیم. یکی از دلایل این مشکل این بود که مردم در دوره اول عموماً نمی‌دانستند به چه کسانی رای بدهند که بتوانند به وظایف شورای شهر عمل نمایند، در شورای شهر تهران بسیاری از افرادی که انتخاب شدند سیاسی بودند و با مسایل و مشکلات اصلی شهر تهران آشنا نبودند. حق این است کسانی برای شورای شهر انتخاب شوند که با وظایف و مدیریت شهری آشنا باشند و بتوانند به وظایف خود عمل کنند. در واقع نکته‌ای که شایسته است در دوره بعد به آن توجه شود همین نکته است که مردم به کسانی رای بدهند که توانایی انجام وظایف شورای شهر را داشته باشند.

در اینجا باید به این نکته نیز توجه بشود که در قانون شوراها وظایف شورای شهر به درستی و صراحت مشخص نشده است و اگر روشن‌تر بود شاید مقداری از این برخوردها جلوگیری می‌شد. به علاوه جنگ قدرت گروه‌های سیاسی در شورای شهر عامل مؤثر دیگری بود که نتوانستند منافع سیاسی خود را فراموش کنند و به وظایف اصلی خود بپردازند، شایسته است که در دوره بعد این تجربیات برای انتخاب اعضای شورای شهر مورد توجه قرار گیرد.

آنچه که بایستی همین جا بدان اشاره کنم آن است که به رغم آن که وزارت کشور در زمینه اصلاح قانون شوراها عمل کرده و لایحه اصلاحی را به مجلس فرستاده، ولی متأسفانه شورای نگهبان قانون اصلاح شده را تاکنون تصویب نکرده است و وزارت کشور مجبور است در چهارچوب همان قانون قبلی انتخابات دوره دوم را انجام دهد. این امر نشان می‌دهد که جریان محافظه‌کار بعد از انقلاب به علت آن که موافق اجرای این برنامه نیستند نمی‌خواهند که فکر شوراها و مشارکت مردم در اداره امور تحقق پیدا کند.

یکی دیگر از عوامل موثری که شورای شهر نتوانست درست عمل کند تعداد کم اعضای شورای شهر است. ۱۵ نفر در يك شهر هفت میلیونی تناسبی ندارد. آن قدر حجم کارها زیاد است که پانزده نفر در هیچ شرایطی نمی‌توانند به این وظایف به طور موثر عمل کنند. ۱۵ نفر نمی‌توانند معرف دیدگاه‌های مختلف مردم شهر تهران باشند. شهر تهران ۲۲ منطقه و حدود ۴۰۰ محله دارد. ۱۵ نفر عضو شورای شهر ارتباط ارگانیک با مردم محلات و مناطق ندارند. مردم شهر تهران نیز احساس ارتباط ارگانیک با این اعضا ندارند. در حالی که در شهر استانبول ترکیه



که جمعیت آن حدود ۸ میلیون نفر می‌باشد اعضای شورای شهر آن بیش از ۱۰۰ نفر هستند. در این صورت اعضای شورای شهر می‌توانند دیدگاه‌ها و نظارت اقشار مختلف شهر را در شورا مطرح کنند. افراد مناطق و محله‌های مختلف احساس می‌کنند که نماینده مستقیم در شورای شهر دارند که می‌توانند نظرات آنان را منعکس کنند. این مورد هم یکی از نکاتی است که باید مورد توجه قرار بگیرد. در اصلاحیه قانون شوراها تعداد آنها را به ۳۱ نفر افزایش داده‌اند. باید دید که شورای نگهبان در این زمینه چگونه عمل می‌کند؟

#### به نظر شما مهم‌ترین موانع بر سر کار شوراها چه می‌باشد؟

مهم‌ترین موانع ۱- نقایص در قانون شوراها ۲- تعداد اعضای شوراها ۳- عدم توانایی کافی اعضا شورا برای انجام وظایف خود ۴- عدم آشنایی شورای شهر به وظایف اصلی خود و این که نتوانست در جایگاه اصلی خود قرار بگیرد و خود را با مدیریت شهر تهران هماهنگ کند. ساختار مدیریت شهری در واقع مدیریت از بالا است در حالی که مدیریت شورایی، مدیریت از پایین است.

بایستی به این نکته نیز در اینجا اشاره کنم که برای برخی از افراد شورای شهر روشن نیست که آیا می‌توانند در مسایل اجرایی مدیریت شهر تهران مداخله بکنند؟ یا وظایف اصلی شورای شهر چیست؟ من این توضیح را بدهم که تعدادی از اعضا شورای شهر تهران از بنده دعوت کردند تا نظارت خود را در رابطه با مدیریت شهر تهران و کارهایی که شورای شهر می‌تواند انجام دهد مطرح کنم. در این مدت هیچ‌گاه از دادن کمک و نظریات مشورتی مضایغه نکردم. به خصوص در مرحله بعدی که بحرانی بین شورای شهر و مهندس الویری شهردار تهران به وجود آمد. از من خواستند که در زمینه جایگاه شورای شهر در مدیریت شهر تهران کارشناسی انجام شود. در واقع پروژه‌ای در این رابطه انجام شد و شرط انجام این مطالعات این بود که نتیجه کار کارشناسی را هرچه باشد هر دو طرف بپذیرند. نقطه نظرات به هم نزدیک شده بود و زمینه تفاهم بین شورای شهر و مدیریت شهر تهران فراهم شده بود که متأسفانه به علت بازداشت بنده در سال ۸۰ این پروژه و همکاری ادامه پیدا نکرد و نهایتاً آقای مهندس الویری مجبور به استعفا شد و از مدیریت شهر تهران کنار رفت. این مطالعات هم برای اعضا شورای شهر و هم مهندس الویری در سطح کارشناسی کاملاً باز شده بود که تا موقعی که شورای شهر و مدیریت شهر تهران بتوانند در جایگاه درست قرار بگیرند. نیاز به مطالعه و کار کارشناسی و زمان است بنابراین هیچ

يك از طرفین نباید انتظار داشته باشند که در دوره اول شورا این تحول به طور کامل صورت پذیرد، اما با شناخت و پذیرش واقعیت‌ها دو طرف بایستی تفاهم نمایند. در جهت نیل به هدف مشترك با همدیگر همکاری تعالی بخش داشته باشند. تصویری که برای شرایط مطلوب جایگاه شورای شهر و مدیریت شهر تهران در این مطالعات انجام شد این است که شورای شهر در جایگاه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت بر عملکرد مدیریت شهر تهران قرار داشته باشند. برای این که سیاست‌های تعیین شده توسط شورای شهر تحقق پیدا کند باید برنامه‌های راهبردی خود را در اختیار مدیریت شهر تهران قرار دهد و مدیریت اجرایی آنها را اجرایی و تبدیل به پروژه کند و شورای شهر بر اجرای این برنامه‌ها نظارت کند تا به نتیجه برسد. در واقع مدیریت شهر تهران در کار سیاست‌گذاری و برنامه‌های راهبردی نباید مداخله داشته باشد و باید برنامه‌ای را که شورای شهر تبیین و ارائه می‌کند اجرا کند و در طول دوره شورای شهر باید پاسخگو باشد بنابراین شهردار تهران و مدیران اجرایی شهر باید زیر نظر شورای شهر کار کنند و همیشه پاسخگو باشند و اعضای شورای شهر بایستی در مسایل اجرایی شهر مداخله کنند. البته در این فرایند مدیریت اجرایی نیز می‌تواند در زمینه سیاست‌گذاری و برنامه‌های راهبردی پیشنهادات خود را به شورای شهر ارائه نماید و پس از تصویب مورد اجرا قرار گیرد. اما وضع موجود با این طرح فاصله زیادی دارد.

باید شورای شهر و مدیریت شهر خودشان را آماده می‌کردند تا قدم‌های اولیه را در این راستا بردارند و راه را هموار کنند که در دوره‌های بعدی قدم‌های بعدی را بردارند. متأسفانه با این درگیری‌ها نه شورای شهر در جای طبیعی خودش قرار گرفت و نه مدیریت شهر تهران توانست برنامه‌ریزی کند و اصلاحی در ساختار شهرداری تهران به وجود آورد تا بتواند در يك نظام شورایی به وظایف خود عمل کنند و این موارد اجمالاً ریشه مشکلاتی است که امروز در شهر تهران با آن مواجه هستیم.

**به نظر جنابعالی چه راهکارهایی باید اتخاذ نمود تا شوراها از منظر نظارتی نقش بیشتری را ایفا نمایند؟**

توضیح دادم که شورای شهر هم باید نقش سیاست‌گذاری و هم برنامه‌ریزی راهبردی و هم نظارت داشته باشد. نظارت بخشی از این فرآیند وظایف شورا است. برای این که شورای شهر بتواند سیاست‌گذاری کند یا برنامه راهبردی برای شهر تهران تهیه کند لازمه انجام این

وظایف شناخت مسایل شهر تهران می‌باشد. بنابراین باید يك واحدهای کارشناسی زیر مجموعه شورای شهر باشد که در حال حاضر شورا فاقد آن است. واحدهای کارشناسی در حال حاضر زیر مجموعه شهرداری تهران هستند. جایگاه این واحدها باید عوض بشود. بخشی از بدنه سازمان‌های شهرداری بایست بیایند زیر مجموعه شورای شهر قرار بگیرند تا شورا بتواند به وظایف واقعی خود عمل نماید و نه شهرداری اصلاحی در ساختار خود به وجود آورده است. پس باید در ساختارها هم تحول به وجود آید و قدم اول تحول این است که باید در درون خودشان این تحول را به وجود آورند.

#### مهم‌ترین کارکرد شوراها چه می‌باشد؟

مهم‌ترین کارکرد شوراها این است که با جلب مشارکت مردم زمینه‌سازی واقعی را برای حاکمیت ملت فراهم بکنند، یعنی مردم شورا را از خودشان بدانند. نمایندگان مردم که هم در سیاست‌گذاری و هم در برنامه‌ریزی مشارکت دارند از طرف آنها هم بر اجرای برنامه‌ها نظارت می‌کنند. در چنین شرایطی مردم احساس مشارکت در اداره کارها دارند و همکاری می‌کنند و اجرای بسیاری از برنامه‌ها با هزینه کمتری و با کیفیت بهتر با همکاری مردم می‌تواند تحقق پیدا کند و این کارکرد اصلی شوراهاست.

دولت آقای خاتمی در اجرای برنامه سوم توسعه برای این که بار دولت سبک بشود و هزینه‌های دولت کاهش پیدا کند، بخشی از خدمات زیر مجموعه دولت به شهرداری‌ها واگذار شده است تا به تدریج مدیریت متمرکز و یکپارچه در شهرها شکل بگیرد. این بحث‌ها بحث‌های نظری و تئوریک نیست در کشورهایی که نظام شورایی تحقق پیدا کرده است مانند انگلستان، آمریکا، هندوستان، آفریقای جنوبی و ... عملاً همین روند جریان دارد. مردم آن چه به عنوان عوارض برای اداره شهر پرداخت می‌کنند کاملاً بر عملکرد آن نظارت دارند. سازو کار پیش‌بینی شده این است که برنامه‌ها و طرح‌ها در شورای شهر مطرح می‌شود مردم هم می‌توانند اظهار نظر کنند شورای شهر هم با توجه به نظرات مردم پروژه‌ها را تصویب می‌کنند. بنابراین با جلب مشارکت مردم شهرها بهتر اداره می‌شود و اداره شهرها سالم‌تر و با هزینه کمتر امکان پذیر می‌شود و همه مردم احساس می‌کنند همان طوری که در خانه خودشان مدیریت دارند، شهر خانه خودشان است و در اداره شهر مشارکت واقعی دارند. یکی از شعارهایی که در سال‌های گذشته برای جلب مشارکت مردم داده می‌شد شهر من خانه من بود. من و شما چه نقشی در مدیریت شهر داشتیم.

در این مدت که این شعار بر در و دیوار شهر نقش بسته بود، عملاً مردم نقش موثری در مدیریت شهر نداشتند. شهرداری آنچه را که فکر می‌کرد درست است عمل می‌کرد و ممکن بود که با خواست مردم، یا مناقع و مصالح شهر هماهنگ نبوده باشد. به هر حال هدف اصلی از کارکرد شوراها جلب مشارکت مردم برای اداره بهتر شهر در راستای منافع و مصالح مردم است، اما در این دوره به نظر می‌رسد گرچه در شهر تهران به خاطر موانعی که وجود داشت شورای شهر نتوانست نقش مناسب با دوره اول را ایفا کند، اما در بسیاری از شهرها شوراهای شهر موفق بودند و توانستند با وجود معضلات زیاد مسایلشان را حل کنند و قدم‌های اول را خوب بردارند. از اقدامات خوبی که در این دوره در شهر تهران انجام شده است تشکیل انجمن‌های شورایی است که در تعدادی از محلات شهر تشکیل شده و مشارکت مردم در امور محلات فراهم شده است.

شورای محلی و منطقه‌ای بایستی با ساختار مدیریت شهری در محلات و مناطق هماهنگ باشند و چهارچوب قانون همکاری نزدیک شکل بگیرد و ارتباط ارگانیک خود را داشته باشند. در یک مدیریت سلامت و قانونمند شهری شورای شهر، شورای منطقه و شورای محله با مدیران شهری تعامل و همکاری قانونمند دارند و هر کدام در جایگاه طبیعی خود قرار دارند که در حال حاضر هنوز چنین اتفاقی در شهرها نیافتاده است و اگر هم که هست بیشتر جنبه تشریفاتی دارد. اما به نظر می‌رسد تشکیل انجمن‌های شورایی گام مثبتی است که شورا بر داشته و انتظار این است که در دوره بعد موانع قانونی بر طرف شود و همکاری شوراهای محلی قانونمند شود.

#### نقش شوراها در تمرکز زدایی چه می‌باشد؟

با این توضیحات خود به خود تمرکز و تصمیم‌گیری از سطح شهرداری تهران و مدیریت شهر تهران خارج می‌شود و تصمیمات پایه و کلیدی در شورای شهر اتخاذ می‌شود، با توسعه شوراها در سطح روستا، شهر، شهرستان و استان و هماهنگی عملکرد این شوراها با مجلس شورای اسلامی که وظیفه آن سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سطح کلان ملی از طریق قانون‌گذاری است و پیامد آن توزیع قدرت سیاسی و تصمیم‌گیری می‌باشد، عملاً می‌تواند در شهر تهران و مراکز استان‌ها تمرکز زدایی به عمل آید و بسیاری از مشکلات جاری شهرهای بزرگ به ویژه شهر تهران به طور طبیعی و با هزینه محدود مرتفع گردد. البته تفصیل این بحث نیاز به فرصت دیگری دارد.

به نظر شما آیا شوراهای باید سیاسی باشند یا خیر؟ اگر شوراهای سیاسی نباشند، ولی افراد آن را سیاسیون خیره تشکیل دهند به شرط آن که دعوی سیاسی را در شورا دخالت ندهند ایرادی دارد یا خیر؟

کسانی باید برای عضویت در شورا نامزد شوند که توانایی و علاقه‌مندی برای انجام خدمات شورایی را داشته باشند. چون کسانی که می‌خواهند در امر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت بر مدیریت شهر تهران قبول مسئولیت بکنند، بایستی برای این کار آمادگی داشته و تخصص‌های لازم را در این زمینه داشته باشند. پس شرط اول ذیصلاح بودن نامزدهاست. اگر این شرط تامین باشد بسیار مفید است. بر این اساس تشکلهای سیاسی که در انتخابات شوراهای مشارکت می‌کنند بایستی از درون تشکیلات خود کسانی را نامزد کنند که دارای این صلاحیت باشند و این شرط را هم بپذیرند وقتی عضو حزبی وارد شورایی شد فقط در راستای تحقق وظایف شورا تلاش کند و هم خود را صرف خدمت به مردم نماید. مسایل سیاسی، حزبی و گروهی خود را در مسائل شورا وارد نکند و از رانت شورا در جهت اهداف فردی و گروهی خود بهره‌برداری ننماید، البته این ویژگی نیاز به رشد دارد تقوی اجتماعی و سیاسی فرد را می‌طلبد. به نظر می‌رسد برای رفع مشکلات و موانعی که در دوره اول شوراهای وجود داشت، در دوره دوم احزاب سیاسی باید کوشش کنند که اگر از بین اعضای خودشان افرادی ذیصلاح نمی‌شناسند از افرادی ذیصلاح خارج از حزب خود حمایت کنند، تا برنامه شوراهای موفق شود. بنابراین احزاب درون جنبش اصلاحات و احزابی که مدعی اصلاحات و تقویت نهادهای مدنی هستند راهکار راهبردی این است که افراد واجد شرایط را در درجه اول از اعضای خود انتخاب کنند. اگر نمی‌شناسند افرادی از سایر احزاب و افراد مستقل شناسایی کنند و آنان را نامزد کنند تا شوراهای بتوانند به وظایف خود بهتر عمل کنند.

خوب است برای رفع ابهام این توضیح را در این جا اضافه کنم که ذات وظایف شوراهای سیاسی است یعنی سیاست‌گذاری و تدبیر امور مدیریت شهری و لذا حضور افراد توانمند در حوزه‌های اقتصادی و علوم انسانی نیز در شوراهای مفید است مشروط به این که این تخصص‌ها در راستای وظایف شورای شهر و خدمت به مردم به کار گرفته شود. در عین حال بخش عمده خدمات مدیریت شهری مربوط به زیر ساخت‌های شهری است که آشنایی اعضای شوراهای با این موارد ضروری است.

آیا احزاب و گروه‌ها باید در شوراهای دخالت نمایند و نقش احزاب و گروه‌ها در شورا چه می‌باشد و در شوراهای فعلی چگونه بوده است؟ آیا اصلاً باید دارای سهمی باشند یا خیر؟ میزان سهم خواهی و انتظارات و توقعات هر يك از آنها از شوراهای چه مقدار باشد؟

شورا يك نهاد مردمی است، برای این که جامعه ما به سمت يك جامعه مدنی و مردم سالاری پیش برود ناگزیر باید این نهاد تقویت شود. احزاب باید شکل بگیرند. مطبوعات و انجمن‌های صنفی و شوراهای باید تقویت شوند. بنابراین احزاب سیاسی برای تحقق آرمان‌ها و اهداف خودشان بایستی فکر شوراهای را تقویت کنند و کوشش کنند طوری عمل کنند که شوراهای تقویت شوند. پس این امر از اهداف راهبردی است که همه احزاب، به خصوص احزابی که در جبهه اصلاحات هستند به عنوان يك سیاست راهبردی بایستی مورد توجه قرار دهند.

سهم احزاب در شوراهای بایستی معطوف باشد به عملکرد شوراهای و موفقیت شوراهای، اگر يك شورایی موفق شود حزبی که طرفدار اصلاحات هست این را باید سهم خود بداند، اما اگر احزاب دنبال سهم دیگری باشند و در واقع خارج از این سیاست‌های عمومی نظرات دیگری را در شوراهای دنبال کنند، پیامد آن تجربه تلخی است که در دوره اول شاهد آن بوده‌ایم. من فکر می‌کنم در بقیه کشورها مثلاً در ترکیه که انتخابات شوراهای انجام می‌شود احزاب سیاست‌ها و برنامه‌های خودشان را در جهت کمک به وظایف و خدمات شوراهای مطرح می‌کنند، یا اگر برای مدیریت شورا سیاست خاصی دارند این سیاست‌ها را توسط نمایندگان خودشان در شوراهای عنوان می‌کنند اگر نمایندگان احزاب از شوراهای به عنوان رانت و بهره‌بردار گروهی استفاده کنند این امر زمینه ساز ضربه بیشتری به فکر شوراهای خواهد بود.

**بهترین و مطلوب‌ترین نحوه گزینش اعضای شورای شهر چگونه می‌باشد؟ آیا اگر شوراهای محلی و منطقه‌ای تشکیل شود و از بین آنها اعضای شورای اصلی شهر انتخاب شوند، بهتر است یا مستقیماً شورای مرکزی شهر را مردم انتخاب کنند؟**

روش مطلوب و منطقی این است که مردم هر محله اعضای شورای خودشان را انتخاب کنند و بعد نمایندگان شوراهای محله بین خودشان اعضای شورای منطقه را انتخاب کنند و سپس نمایندگان شوراهای مناطق شورای منطقه را انتخاب کنند. این روال مطلوب است. در این روش شوراهای يك ارتباط ارگانیک با مردم شهر پیدا می‌کنند و همه در مقابل همدیگر احساس مسوولیت و پاسخ‌گویی پیدا می‌کنند برای این که این فرآیند شکل بگیرد نیاز به زمان است که

بتواند قانون اصلاح بشود، اما در عین حال تعداد اعضای شوراها باید با جمعیت شهر متناسب باشد در سایر کشورها در شهرهای بزرگ شورای شهر يك پارلمان است و سیاستگذاری می‌کنند و این سیاست‌گذاری باید دیدگاه مردم این شهر را منعکس کند. پانزده نفر چگونه می‌توانند دیدگاه‌های هفت میلیون رای مردم شهر تهران را معرفی کنند. به نظر می‌رسد در شرایط کنونی شهر تهران تعداد اعضای شورای شهر بایستی حداقل ۱۰۰ نفر باشد. تا از هر ناحیه شهری حداقل يك نفر در آن حضور داشته باشد. امید است لایحه اصلاحی پیشنهادی دولت مربوط به قانون شوراها سرانجام تصویب شود و تعداد اعضای شورای شهر تهران در این مرحله به ۳۱ نفر افزایش یابد.

**به نظر جنابعالی چرا دولت از واگذار کردن مسوولیت‌ها به مردم به آن نحوی که آیت‌الله طالقانی در اوایل انقلاب می‌فرمودند اقدامی انجام نداده است؟!**

ریشه اصلی مشکل فرهنگ استبدادی است که ما متأثر از آن هستیم، هرکس خودش را در رأس می‌داند. از جامعه ما شاه رفته است، ولی فرهنگ استبدادی در وجود یکایک ما هست و در برنامه‌هایی که آقای خاتمی داشتند، در برنامه توسعه سیاسی قرار بر این بود که شوراها اجرا شود و اختیارات به مردم تفویض شود و همه در مقام کلام همین منطق را قبول دارند؛ اما به علت مقاومت درونی و فرهنگی جامعه این فرآیند نیاز به زمان و تلاش پیگیر دارد. راهکار تسریع این فرآیند دادن آگاهی به مردم و روشن کردن نقش شوراها در کاهش تصدی دولت و بالا بردن کیفیت مدیریت شهرها است. کسانی که برای شوراها نامزد می‌شوند بایستی خود به اندیشه شورا باور داشته باشد و تا کسی خودش این فرهنگ را نداشته باشد نمی‌تواند به حقوق مردم احترام بگذارد و آماده پذیرش تفویض اختیار به مردم و جلب مشارکت آنها در اداره امور باشد.

**بسیاری از مدیران فکر می‌کنند هنوز زود است به مردم تفویض اختیار شود، چرا؟**

چون خودشان را برتر از دیگران می‌دانند و باید متولی مردم باشند و برای مردم فکر نکنند، مردم هنوز به راهنما نیاز دارند، این فرهنگ استبدادی است و تا این فرهنگ از ذهن ما پاک نشود برای مردم يك کرامت، ارزش و شخصیت قایل نباشیم و فکر کنیم مردم مانند ما قدرت تشخیص دارند و می‌توانند نقش موثری در اداره امور داشته باشند، این فکر تغییر پیدا نمی‌کند. بنابراین ریشه مشکل، مشکل فرهنگی است و مشکل فرهنگی نیاز به فرآیند دارد و فرآیند اصلاح باید طی بشود بنابراین خود فرهنگ شورایی هم نیاز به کار فرهنگی دارد. وزارت کشور باید در این زمینه

کار بکند و به نظر من کم کار شده است. در دوره اول هم وزارت کشور می‌توانست در این زمینه کارهای مفیدی انجام دهد. رسانه‌ها با شورای شهر همراه نبودند و امکانات در اختیارشان نگذاشتند روزنامه‌ها در این چهار سال کار فرهنگی لازم را انجام ندادند بیشتر نکات منفی را مطرح کردند تا نکات مثبت.

**به لحاظ حجم کار بیشترین کار را کرباسچی در این دو دهه انجام داده است. کارهای سنگینی انجام شده است.**

اما همیشه من معتقدم باید کار شهرداران گذشته ارزیابی شود و نکات قوت و ضعف شهرداران مشخص بشود تا شورای شهر و مدیریت شهرداری با آگاهی نسبت به آینده برنامه‌ریزی کنند و این کار انجام نشده است. برخوردها بیشتر برخورد سیاسی بوده است. بنده نیز راغب نبودم در این زمینه اظهار نظر بکنم چون با مسایل سیاسی آمیخته شده است. در جلسه مشورتی که جمعی از اعضای شورای شهر تهران با بنده داشتند همین توصیه را کردم و به اعضای شورای شهر گفتم آماده هستم که در جلسه خصوصی شورا عملکرد دوره آقای کرباسچی را ارزیابی کارشناسی کنم و اصرار داشتم خصوصی باشد تا با مسائل سیاسی آمیخته نشود، اول خیلی استقبال کردند، ولی نمی‌دانم چرا بعداً پیگیری نکردند. در غیاب این کار کارشناسی ترجیح می‌دهم که (در این خصوص) اظهار نظری نکنم.

**نحوه انتخاب شما به شهرداری چگونه بود؟ آیا خود مهندس بازرگان به شما این پیشنهاد را کردند و تا چه مدت بودید و چرا از شهرداری تهران استعفا دادید؟**

من عضو ستاد استقبال امام (ره) بودم و تا ۲۲ بهمن در برنامه‌های مدرسه رفاه و پشتیبانی دولت موقت همکاری داشتم. درست در همان ایام پیروزی انقلاب که دولت موقت تشکیل شده بود رهبر فقید انقلاب تشکیل «گارد ملی» را اعلام داشتند. این وظیفه را به معاونت امور انقلاب دولت موقت آقای دکتر یزدی محول کرده بودند. آقای یزدی از من خواستند که پیش‌نویس برای اساسنامه گارد ملی تهیه کنم. من هم در کنار مرحوم لاهوتی که نماینده امام بودند مشغول کار شدم. اولین پیش‌نویس اساسنامه را تهیه کردم و اسم سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را به جای گارد ملی پیشنهاد کردم که بعداً تصویب شد. تا هفت اسفند من در آنجا مشغول بودم تا این که از طرف دولت موقت آقای مهندس معین‌فر اطلاع دادند که بهتر است مسئولیت شهرداری تهران را بپذیرید. با مشورتی که با جمعی از دوستان کردم. با توجه به این که قبل از انقلاب ده سال



در مسایل شهر تهران کار کرده بودم و با مسایل شهر تهران آشنا بودم این مسوولیت را پذیرفتم. بعد از دولت موقت، دولت شورای انقلاب آقای بنی‌صدر تصدی دولت را داشت. استعفا دادم، اما نپذیرفتند. بعد از دولت شورای انقلاب هم شهید رجایی برای پست نخست وزیری انتخاب شدند باز هم استعفا دادم تا دستشان باز باشد هر کسی را خواستند انتخاب کنند. ایشان هم استعفای بنده را نپذیرفتند. اصرار کردم و در یک فرصتی در محل وزارت آموزش و پرورش حدود پنج ساعت با ایشان صحبت کردم دلایل مختلفی آوردم تا استعفای من را بپذیرند زیرا آن را به مصلحت شهر تهران می‌دانستم. از جمله عدم هماهنگی شهرداری تهران با تعدادی از وزرا به نفع شهرداری و مردم شهر نبود. ایشان قول دادند این هماهنگی را ایجاد کنند و واقعاً هم تلاش کردند و احکامی هم که به من دادند گویای این واقعیت و تلاش ایشان بود، اما تعدادی از وزرا با مدیریت شهر تهران هماهنگ نبودند. مثلاً در مورد ادامه اجرای طرح مترو کارشکنی کردند و انجام نشد و نهایتاً وقتی که مداخلات در مدیریت شهر تهران از طرف بعضی از مسوولان وزارت کشور ادامه پیدا کرد، خدمت امام رفتم و در دی ماه سال ۵۹ گزارشی به ایشان دادم و از ایشان خواستم به خاطر مصالح انقلاب و شهر تهران استعفای من را بپذیرند. ایشان فرمودند، با آیت ... مهدوی کنی که آن موقع وزیر کشور بودند مسایل را حل کنیم. در آن موقع آقایان زواره‌ای و میرسلیم معاونان وزیر کشور بودند و مذاکره کرده بودیم و متأسفانه به نتیجه‌ای نرسیده بودیم. بعد از انتشار مذاکرات با امام (ره) در رسانه‌ها آقای مهدوی کنی با استعفای من موافقت کردند و من هم مسوولیت مدیریت شهر تهران را به آقای زواره‌ای تحویل دادم و (ایشان) بعد از دو ماه مسوولیت را به آقای دکتر نیک‌روش محول کردند.

#### آیا اختلاف عمده شما با وزارت کشور بود؟

اختلاف نظر هم با وزارت کشور بود و هم با بعضی از وزرا که با مدیریت شهر تهران تداخل داشتند و ما این تداخل را به مصلحت مدیریت شهر تهران نمی‌دیدیم. و استدلال ما این بود کسی باید شهردار تهران بشود که با هیأت دولت و وزارت کشور هماهنگ باشد...

#### به نظر جنابعالی اگر شهردار مستقیماً توسط مردم انتخاب بشود بهتر نیست؟

به هنگام اصلاح قانون شوراها در مجلس، انتخاب مستقیم شهردار تهران همزمان با انتخابات شوراها پیشنهاد شد. مشابه انتخاب مستقیم رییس جمهور توسط مردم در این صورت شهردار منتخب مردم می‌شود و استیضاح آن برعهده شورای شهر خواهد بود.

در بعضی از شهرهای بزرگ در کشورهای دیگر مانند پاریس و نیویورک شهردار مستقیماً توسط مردم انتخاب می‌شود. روحیه کار جمعی در این کشورها قوی است و مردم با وظایف خودشان آشنا هستند و سیستم جا افتاده است. این انتخاب مستقیم مثبت ارزیابی می‌شود، اما در کشور ما که هنوز اصل شوراها جا نیافتاده است، هنوز روحیه کار جمعی در جامعه ما ضعیف است، اگر بخواهیم شهردار را مستقیم انتخاب بکنیم، چنین شهرداری که مستقیماً از طرف مردم انتخاب شده است خود به خود با نمایندگان منتخب مردم ممکن است در یک جناح نباشند و این عدم هماهنگی در مدیریت شهرتهران به نفع شهر نیست. در حالی که اگر نمایندگان مردم که انتخاب شدند شهردار را انتخاب بکنند. این روش به صلاح نزدیک تر است و فعلاً تا جا افتادن بقیه ارزش ها و مفاهیم به نظر می‌رسد این روش، روش بهتری باشد.

**باتوجه به نزدیک بودن انتخابات شوراها جنابعالی چه راه کاری برای بهتر برگزار شدن انتخابات و شرکت آحاد مردم در انتخابات و انتخاب نمایندگان واقعی مردم در شورا دارید؟**

به نظر من باتوجه به پاره ای تجربیات منفی که عملکرد دوره اول شوراها داشته و ممکن است مردم نوعی سرخورده شده باشند و براهمیت شورا وقوف پیدا نکرده باشند، وظیفه احزاب سیاسی بسیار سنگین است و باید واقعیت‌ها را با مردم در میان بگذارند که شوراها چه نقشی می‌تواند در برنامه توسعه کشور داشته باشد و همین که چرا در دوره اول این مشکلات به وجود آمد و چه اهمیتی دارد که مردم تجربیات دوره اول را در دوره دوم به کار بگیرند و چه موانعی در دوره اول برای موفقیت شوراها وجود داشته و با ارایه توضیحات برای مردم روشن بشود تا در انتخابات دوره بعد بتوانند با آگاهی بیشتر شرکت کنند و به افراد شایسته و ذیصلاح رای بدهند. احزاب می‌توانند نقش موثری در آگاهی دادن به مردم و معرفی افراد واجد صلاحیت بیشتر داشته باشند. من فکر می‌کنم همه احزاب و گروه‌های سیاسی - اجتماعی، رسانه‌ها در این زمینه مسوولیت سنگین دارند تا جامعه را برای مشارکت هرچه وسیع تر مردم در انتخابات شوراها آماده بکنند.

**آیا نهضت آزادی ایران در انتخابات اولین دوره شورای شهر به صورت ائتلاف شرکت کرد؟**  
با وجودی که ابتدا ائتلاف نهضت آزادی و سایر نیروهای ملی - مذهبی شکل گرفت، ولی به علت عدم توافق بر لیست واحد نهضت آزادی جداگانه در انتخابات شرکت کرد.

**ائتلاف در انتخابات مجلس ششم چگونه تشکیل شد؟**

باتوجه به تجربه انتخابات شوراها با مذاکراتی که انجام شد سرانجام ائتلاف نیروهای ملی -

مذهبی تشکیل شد تصمیمات ستاد هماهنگی دو ستاد به صورت اقناعی و توافقی اتخاذ شد که نتایج مثبتی در پی داشت. اکنون چنین ائتلافی وجود ندارد. آن ائتلاف فقط برای مقطع انتخابات گذشته بود اما این که در انتخابات شوراها چه اقدامی می‌خواهد انجام شود، هنوز تصمیم‌گیری نشده است، اما به نظر می‌رسد که ائتلاف می‌تواند در يك سطح خیلی وسیع‌تر انجام بشود، اگر همه احزاب و گروه‌هایی که در جنبش اصلاحات هستند فکر شورا و تقویت شوراها را باور دارند می‌توانند برای لیست واحد و یا حداقل تعداد مشترك توافق کنند.

جلب مشارکت مردم در انتخابات شوراها در حالی که راست و چپ افراطی روی خوش به انتخابات نشان نمی‌دهند و زمینه‌های دل‌سردی را فراهم ساخته‌اند وظیفه همه نیروهای اصلاح طلب و طرفداران تلاش‌های قانونی و مسالمت‌آمیز است. همفکری، همکاری و در حد ممکن ائتلاف همه تشکل‌های شناسنامه دار می‌تواند عامل موثری برای تقویت امید و جلب مشارکت بیشتر در انتخابات شوراها گردد.

## ناگفته‌های اولین شهردار تهران بعد از انقلاب از روزهای ناب بهمن ۱۳۵۷<sup>۱</sup>

آقای مهندس چطور شد که شما به عنوان شهردار تهران انتخاب شدید؟

خاطرات سال‌های اول انقلاب اگر چه فاصله زمانی زیادی از آنها گذشته و بیش از دو دهه از آنها می‌گذرد، اما کمتر در این مدت از آنها گفته شده و لازم است که با حفظ امانت این حافظه تاریخی بازگو شود. تاثیر رویدادها و خاطرات سال‌های قبل از انقلاب یکی از سرمایه‌های تاریخی مردم ما و مردم شهر ماست و خوبست که در این مورد هم حافظه تاریخی افراد گرفته شود و از نظر تاریخی تحلیل شود و نتایجش به خصوص برای نسل جوان که سال‌های نخستین انقلاب را ندیده می‌تواند برای ساختن بهتر آینده مفید باشد. خب بنده خودم در همان سال‌های ۵۵ تا ۵۷ در انقلاب حضور موثر داشتم، مسئول تبلیغات ستاد راهپیمایی‌ها بودم بنابراین در این سال‌ها به طور فشرده در متن کار و رویدادهای کشور بودم و بعد از پیروزی انقلاب اولین مسئولیتم همکاری با معاونت امور انقلاب با آقای دکتر یزدی بود و اولین کاری که انجام دادم، اجرایی کردن دستور امام بود که گارد ملی تشکیل شود که بتواند از ارزش‌های انقلاب دفاع بکند. وقتی پیش‌نویس اولین اساسنامه این نهاد را تهیه کردم نام پاسداران انقلاب اسلامی را طراحی و پیشنهاد کردم و در پشت ذهنم هم این هدف بود که باید از ارزش‌ها و مطالبات مردم در انقلاب پاسداری بشود، اما ارزش‌های مردم چه بود، مردم دنبال آزادی بودند، دنبال استقلال بودند، خواستار جمهوریت بودند، دنبال حاکمیت ارزش‌های اسلامی بودند، این ارزش‌ها مورد نظر ما بود و مردم به خاطر آنها انقلاب کرده بودند و حالا باید پاسداری می‌شد. در ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ وقتی کودتا اتفاق افتاد و نهضت ملی و ارزش‌های ملی و مطالبات استقلال طلبانه مردم ضربه خورد نهادی برای پاسداری از آن وجود نداشت. در آن مقطع انقلاب می‌خواست که دیگر آن حادثه تاریخی تکرار نشود و متأسفانه امروز می‌بینیم که سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که باید پاسدار ارزش‌ها و مطالبات مردم باشد، عملاً در مواردی مسیر دیگری را طی می‌کند و جای سؤال است که نهادی که برای دفاع از ارزش‌ها و مطالبات مردم تاسیس شده امروز گهگاه دیده می‌شود که در مقابل مطالبات مردم قرار می‌گیرد...

آقای مهندس برویم سراغ شهرداری

<sup>۱</sup> گفتگو با محمد توسلی: امید جهان‌شاهی - دو هفته نامه رویان - ۱۳۸۱/۱۱/۱۶

بله می‌خواستم مقدمه‌ای عرض کنم بعد از تقویت دولت از ما خواستند که هم به دلیل تجربه و هم به دلیل تحصیلات در واقع به نوعی به من تکلیف کردند که این مسئولیت را بپذیرم، ولی علاقه‌مند بودم که در همان مسیر پاسداری از ارزش‌های انقلاب به خدمات خود ادامه بدهم، برای این که باور داشتم که باید از مطالبات مردم پاسداری کرد و با توجه به آموزش‌هایی که در خارج از کشور دیده بودیم و سوابقی که داشتیم، دنبال این بودم که این نهاد درست پایه‌ریزی شود، ولی دوستان معتقد بودند که شهر تهران مسائل پیچیده‌ای دارد و کسی که آشنا به مسائل شهر تهران هست، باید این مسئولیت را قبول کند و به هر حال بنده در هفت اسفند ۱۳۵۷ مسئولیت اداره شهر تهران را به عهده گرفتم.

#### از اداره شهر تهران در آن شرایط انقلابی و حال و هوای آن روزها بگویید.

شرایط و حال و هوای آن روزها را تصور بکنید که راهپیمایی‌ها و درگیری‌های نظامی و درگیری‌هایی که به خصوص در همان بهمن ماه اتفاق افتاده بود و جنگ و گریز و کشتاری که شده بود یک وضعیت واقعاً نابسامانی در شهر تهران ایجاد کرده بود، همه چیز خراب بود، همه چیز به هم ریخته بود و حال و هوای خاصی در فضای شهر تهران به وجود آمده بود، که مدیریت ویژه‌ای را می‌طلبید. مدیریت در شرایط عادی نبود، مدیریت بحران بود و قانون مندی‌های مدیریت بحران را می‌طلبید. مدیرانی را می‌خواست که شرایط خاص دوران انقلاب را درک بکنند و دیگر این که به هر حال مردم در انقلاب پیروز شده بودند و دولت مردمی حاکم شده بود. همه انتظار داشتند که در زمان کوتاه به مطالبات دیرینشان پاسخ گفته شود و همه هم رای و هم دل بودند و دنبال تحقق آن مطالبات و یک روحیه خاص که اصلاً برای نسل امروز قابل درک نیست.

می‌شود گفت تا حدودی مثل حس بعد از دوم خرداد از این جهت که مردم احساس کردند یک پیروزی به دست آوردند و دنبال تحقق مطالباتشان بودند.

دوم خرداد را نمی‌شود با آن مقایسه کرد. یک مینیاتوری از آن زمان بود، مثالی که زدید مثال خوبی است بیش از ۲۰ میلیون نفر رای دادند و همان مطالبات اول انقلاب را تکرار کردند که در این دو دهه توجه نشده بود، در حقیقت مردم با یک رای به آقای خاتمی یک «نه» به شرایط قبلی گفتند و خواستند انقلاب در همان آرمان‌ها و ارزش‌های اولیه خودش گام بزند و آقای خاتمی برنامه و سخنانش تبلوری از همان خواسته‌ها بود که یکی از اهم آنها آزادی بود و هست...

از مدیریت شهر تهران در آن شرایط می‌فرمودید.

در آن شرایط سعی کردیم که از کارکنان خود شهرداری استفاده کنیم. فقط در حدود ۱۰ نفر خارج از کارکنان همکارانی در حد پست‌های سیاسی داشتیم، اما کوشش کردیم که از نیروهای مجرب خود شهرداری استفاده کنیم، چون انقلاب متعلق به همه است از جمله کارکنان شهرداری آنها هم جزء مردمند و ما به هیچ وجه دید حذفی نداشتیم بلکه دنبال جذب افراد بودیم و استفاده از تجربه و تخصص همه نیروها، دنبال رد و حذف نبودیم.

**ولی به هر حال روزها و شرایط انقلابی باعث می‌شود که همه چیز زیر و رو بشود و تحولات جدی پیش بیاید و این مدیریت و بسامان کردن و کنترل امور از جمله کنترل شهری مثل تهران را مشکل می‌کند. از موانع پیش‌روی مدیریت شهر در آنروزها بگویید.**

موانع زیاد بود، طبیعی است کسانی که از انقلاب ضربه خورده بودند، مخالف بودند و مخالفت می‌کردند. بیگانگان که منافعشان به خطر افتاده بود، در تکاپو بودند که با اعمال نفوذ در درون انقلاب از پایداری و رشد انقلاب جلوگیری کنند و این طبیعی است و در هر انقلابی یک چنین مسایلی طبیعی است. این هوشیاری مدیران انقلاب و مردم است که می‌تواند از این آفات جلوگیری کند. و من برای این که در محدوده شهر تهران این آفات را متذکر بشوم به دو بخش اشاره می‌کنم یک بخش آفاتی که در درون شهرداری وجود داشت و یک سری آفاتی که در سطح شهر وجود داشت. آفات درون شهرداری اگر چه ما خودمان با دید خدماتی در شهرداری کار می‌کردیم و اعتقاد نداشتیم که بایستی از بستر مدیریت شهرداری بهره‌برداری سیاسی بکنیم و این در عملکرد ما نمود داشت و تا اولین دوره انتخابات مجلس که من کاندید شدم، کسی از ارتباطات سیاسی بنده خبر نداشت، و وقتی اسمم در لیست گروه «همنام» در آمد خیلی‌ها تازه متوجه شدند که من با کدام مجموعه ارتباط دارم. چند گروه بودند در شهرداری که کارشکنی می‌کردند، یک گروه گروه‌های مخالف انقلاب بودند که از هر فرصتی برای ضربه زدن و کارشکنی استفاده می‌کردند.

#### **چطور، مگر اینها پاکسازی نشده بودند؟**

البته طبق قانون پاکسازی افرادی که مدارکی علیه‌شان بود پاکسازی شده بودند، ما کوشش کردیم پاکسازی در چارچوب قانون باشد. قانون را اجرا کرده بودیم و دقت داشتیم که ضوابط انسانی را در نظر داشته باشیم و این طور نبود که مدارک مستند در مورد همه وجود داشته باشد، به هر حال از فضا استفاده می‌کردند.

گروه‌هایی بودند که در همه جا عوامل داشتند مثل حزب توده، آنها در واقع کادرهایی داشتند از جمله در شهرداری و سعی می‌کردند از فضای درون شهرداری به نفع افکار خودشان استفاده کنند. عده‌ای هم فکر می‌کردند که مدیریت انقلاب می‌خواهد با منافع کارکنان مقابله کند، با القاء شبهه‌هایی که می‌شد در همان اوایل دوبار مرا در اتاق کارم، به گروگان گرفتند. یک بار تمام خانم‌های کارمند و یک بار تمام کارکنان و آن موقع ما سعی می‌کردیم که با گفتگو مسایل را حل بکنیم. آنها به بعضی تصمیمات ما اعتراض داشتند ولی ما با تدبیر سعی کردیم با آرامش مسئله حل شود. از آقای صدر حاج سید جوادی که وزیر کشور بودند و آقای دکتر یزدی که معاون امور انقلاب بودند، خواستیم که بیایند و مسایل آنها را شنیدیم و با گفتگو حل شد، ما هم گفتیم که ما چیزی جز این نمی‌خواهیم. آنچه ما می‌خواهیم پاسخ به نیازهای طبیعی شماس است. یک سری گروه‌های سیاسی داخل حاکمیت، راست و محافظه کار امروز که آن موقع در قالب حزب جمهوری اسلامی فعالیت می‌کردند.

**در آن زمان حزب جمهوری اسلامی جزء گروه‌های چپ به حساب می‌آمد، درست است؟**  
 بله نشریه جمهوری اسلامی چپ‌ترین و تندترین شعارها را مطرح می‌کردند و هماهنگ با حزب توده هم علیه دولت موقت، بحث مفصلی است که تحلیل شرایط آن زمان را مطلب که چگونه همه گروه‌ها و نیروها علیه دولت موقت موضع‌گیری کردند که نیاز دارد جداگانه توضیح داده شود.

#### اما در همان نشریه جمهوری اسلامی از دکتر مصدق دفاع کرده بودند؟

این یکی از تناقض‌های درونی حزب جمهوری اسلامی بود، جناحی که در واقع مهندس موسوی معرفی بود، روشنفکران دینی بودند که مرحوم دکتر بهشتی در درون حزب جمهوری اسلامی جذبشان کرده بودند و آنها با دو گروه دیگر در درون حزب جمهوری اسلامی برخورد داشتند، یکی گروه آیت که به شدت با نهضت ملی و دکتر مصدق مخالف بودند و یکی هیات‌های مؤتلفه که آنها هم به خاطر نوع تفکر اسلامی سنتی خود، مخالف بودند، به هر حال به لحاظ مواضع تفاوت در درون حزب جمهوری اسلامی مشکلاتی وجود داشت که این یکی از مهم‌ترین عوامل توقف حزب جمهوری اسلامی بود.

#### موانع درونی و بیرونی شهرداری را می‌فرمودید.

بله در بخش بیرونی یعنی در سطح شهر نیروهای فرصت طلب بودند که به دلیل نبود

وزارت اطلاعات و نیروهای انتظامی سوء استفاده می‌کردند که متأسفانه این عوامل فرصت طلب بعضی‌هایشان حتی در کمیته‌ها هم نفوذ کرده بودند و این عوامل فرصت طلب به زمین‌های شهری تجاوز می‌کردند. بدون پروانه اقدام به ساخت و ساز می‌کردند و این یکی از مشکلات بود که ما برای حفظ شهر درگیرش بودیم و کوشش می‌کردیم که با تدبیر با این مشکلات برخورد کنیم و زمان زیادی از مدیریت شهر را برخورد با همین عوامل فرصت طلب می‌گرفت که خودش داستان مفصلی است که ساعت‌ها می‌شود در مورد آنها صحبت کرد. من جا دارد در اینجا از نام یکی از مسئولین کمیته‌ها یاد بکنم آیت‌الله سید هادی خسروشاهی که مسئول کمیته منطقه ۱۲ بودند و هم زمان مسئول حساب ۱۰۰ امام هم بودند، برای تأمین مسکن و ایشان می‌گفتند مشکل مسکن باید ۳ ماهه یا ۶ ماهه حل شود و حتی در یک مقطعی خودشان پروانه ساختمان صادر می‌کردند که ما در یک جلسه‌ای در شورای انقلاب این را مطرح کردیم و ایشان هم حضور داشتند و گفتیم که آقا یک شهر و چند کلانتر که نمی‌شود بالاخره یک شهر یک مدیریت متمرکز می‌خواهد اگر قرار باشد شما پروانه صادر بکنید شهرداری چکار کند و از این نوع مشکلات در آن زمان وجود داشت و من این را به عنوان خاطره ذکر کردم، خدا رحمتشان کند. ما همیشه سعی می‌کردیم با این گونه مسایل که در آن دوران وجود داشت با گفتگو برخورد کنیم، با آرامش و تدبیر برخورد کنیم، کوشش می‌کردیم نشست داشته باشیم، مسائل را مطرح می‌کردیم و آگاهشان می‌کردیم که این مسائل به نفع شهر نیست و به نفع انقلاب هم نیست و پیامدهای نامطلوبی هم دارد، از این خاطرات زیاد است، این مورد را به عنوان نمونه عرض کردم که بتواند برای مردم امروز هم خاطرات تجدید بشود و هم آموزنده باشد، برای برخورد با مسایلی که امروز در مدیریت شهری وجود دارد.

#### عمده‌ترین دغدغه‌های شما در اداره شهر چه بود؟

شاید بتوانم بگویم اولین دغدغه‌ای که ما داشتیم، این بود که مردم انقلاب کردند و حالا آنها باید بتوانند در مدیریت و اداره جامعه نقشی داشته باشند، پس در شهر تهران اولین قدم تشکیل شورای شهر بود. یادتان باشد که در اسفند ۵۷ هنوز قانون اساسی تدوین نشده بود، هنوز قانونی در زمینه شوراها نوشته نشده بود، هنوز مرحوم طالقانی در این زمینه صحبتی نداشتند، اما تربیت ما در سال‌های دهه چهل در انجمن اسلامی دانشجویان و ... اندیشه سیاسی دکتر مصدق و مهندس بازرگان و این نحله فکری به ما آموزش داده بود که اساس کار باید بر اساس حرمت



انسان و کرامت انسان اتکاء به مردم باشد. اگر مردم در کارها مشارکت نداشته باشند، هیچ برنامه اصلاحی و توسعه‌ای نمی‌تواند موفق شود. برای این که این کار را انجام بدهیم، یک گروه کارشناسی تعیین کردیم تا موانع کار شورای شهر را در تهران بررسی بکنند. این گروه ظرف چند ماه کار کارشناسی خوبی را به انجام رساند، موانع را مشخص کرد، راهکارها را ارائه کرد. اولین مانع این بود که ساختار شهر تهران هماهنگ با شوراهای نبود. شهر تهران ۱۲ منطقه بی رویه بود آن موقع ۳۷۵ محله در شهر تهران شناسایی شد. ما می‌خواستیم کار شوراهای و مشارکت مردم از محلات شروع شود، تا بین شورای محله، شورای مناطق و شورای شهر ارتباط ارگانیک بین اعضای شوراهای شهر، مناطق و محله‌ها و مردم و کارکنان شهرداری تامین شود. تهران به ۲۰ منطقه تقسیم بندی شد که نتیجه یک کار علمی و تحقیقاتی بود که الان هم تهران ۲۰ منطقه است، به علاوه ۲ منطقه در غرب مسیل کن که قرار نبود تهران به سمت غرب گسترش پیدا کند. آیین‌نامه تشکیل شوراهای بررسی شد و تنظیم شد و از طریق وزارت کشور برای شورای انقلاب ارسال شد. به هر حال کار کارشناسی گسترده‌ای انجام شد، شوراهای و مقدمات تشکیل آن فراهم شد، ولی متأسفانه مسئولان بعدی باور به کار شورا نداشتند. در جاهایی هم که تشکیل شد ما نتیجه آن را دیدیم.

بعد از این که اصول شوراهای در قانون اساسی پیش‌بینی شد. شوراهای در سنجند کردستان در قزوین و در چند شهر دیگر تشکیل شدند و عملکرد خوبی داشتند. برای مثال در کردستان که همیشه سرکوب شده بودند، وقتی اداره شهرها به دست مردم سپرده شد پیامد خوبی داشت و بسیار وضعیت فرق کرد. مرحوم طالقانی که آنجا رفته بودند و گزارش می‌دادند که شخصیت دادن به مردم و مشارکت دادن آنها بسیاری از کارها را تسهیل کرده است، یا در تهران ما برای حل مشکل گودهای جنوب تهران که زاغه نشین‌های جنوب تهران و لکه‌های تیره شهر بود و انتظار می‌رفت بعد از انقلاب مشکل این زاغه نشین‌ها و مردم محروم آنها حل بشود. ما با انجام انتخابات شورا در این گودنشین‌ها و همکاری و مشارکت نمایندگان طبیعی آنها توانستیم با کمک آنها با حداقل هزینه این مشکل آنها را حل کنیم. با مشارکت خودشان، راه حل‌های خودشان و همکاری خودشان آن زاغه‌ها را ترک کردند و با کمکی که به آنها شد در محل دیگری ساکن شدند و تمام این کارها با کمک داوطلبانه خود مردم و در حقیقت با شخصیت دادن به مردم و با بازی گرفتن آنان در اداره امور، انجام شد.

آن مردم از نازل‌ترین سطح فرهنگی و اجتماعی بودند و سواد هم نداشتند. اما در برگ‌های انتخابات آن محلات عکس‌های نامزدها چاپ شده بود و آن مردم با نگاه کردن به عکس‌ها جلوی فرد مورد نظرشان خط می‌کشیدند و علامت می‌زدند و با این وضعیت شوراهای آن محلات هم تشکیل شد و خیلی خوب هم عمل کرد و یک گره پیچیده شهری با کمک اهالی با کمترین هزینه حل شد، این تجربه نمودار این واقعیت است که در لایه‌های پایین جامعه هم اگر شما به مردم شخصیت بدهید و جلب مشارکت بکنید کارهای بسیار مهمی را می‌توانید انجام دهید.

از حضور پرشور مردم و مشارکتشان در امور در آن روزهای انقلابی بیشتر تعریف کنید. بله، اتفاقاً از جمله خاطراتی که خوبست ذکر شود برای نسل جوان امروز که دوران انقلاب را درک نکرده‌اند، زیرا رویدادهای آن دوره روایت نشده‌است. کسانی که با مدیریت آن دوران موافق نبودند نگذاشتند که رویدادهای دو سال اول انقلاب که بخشی از تاریخ انقلاب را تشکیل می‌دهد منعکس شود و حتی عکس‌ها و فیلم‌های آن دوران را هم صدا و سیما به طور کامل سانسور می‌کند و پخش نمی‌کند. بنابراین بعضی از این خاطرات از نظر تاریخی هم می‌تواند مفید باشد. همان طوری که عرض کردم موقعی که ما شهر تهران را تحویل گرفتیم شهر تهران شهری جنگ زده بود. آسفالت خیابان‌ها، در دیوار همه کثیف و تخریب شده بود و یک وضع ناهنجاری شهر تهران داشت. بخشی از آنها را کارکنان شهرداری جمع کردند. مثل لاستیک‌ها، بشکه‌ها اما حجم کار خیلی زیاد بود، ما از یک زمینه فرهنگ بومی مردم استفاده کردیم، می‌دانید که همه ایرانیان براساس سنت قدیمی در آخر اسفند هر سال خانه تکانی می‌کنند. گفتیم حالا که مردم خانه خودشان را خانه تکانی می‌کنند چرا شهرشان که متعلق به خودشان است را نظافت نکنند بر این اساس آخرین جمعه سال را اختصاص دادیم به روز پاکسازی شهر تهران و از همه مردم دعوت کردیم که در این پاکسازی شرکت کنند نمی‌دانم صدا و سیما آن موقع فیلم برداری کرده یا نه یکی از بهترین و خاطره‌انگیزترین روزهای انقلاب روز پاکسازی در اسفند ۵۷ است که چطور مردم تهران اعم از زن و مرد، پیرو جوان از روحانی و غیر روحانی همه به سطح خیابان‌ها ریختند و جارو به دست همراه کارکنان شهرداری به نظافت در و دیوار و سطح شهر پرداختند. از زیبا ترین صحنه‌هایی که در آن روز دیدم مرحوم طالقانی بود که به خیابان آمده بودند و مثل سایر مردم در حال نظافت بودند. مسئولین آمده بودند. همه بودند و همان شور و انقلابی که در پیروزی انقلاب بود در آن روز تاریخی هم مشهود بود، من چند تا تلکس از خبرگزاری‌های

خارجی داشتیم که همه‌شان این خبر را مخابره کرده بودند که انقلاب مردمی است و شور و هیجان انقلاب همچنان ادامه دارد و واقعاً مردم در آن روز نشان دادند که انقلاب از خودشان است و انقلاب مردمی است.

جای تأسف است که بعضی روشنفکران ما به خاطر سرخوردگی‌هایی که هست و به خاطر بعضی تندروی‌هایی که شده این طور وانمود می‌کنند که مردم گول بیگانگان را خوردند و این انقلاب را بیگانگان انجام دادند یا خیلی مؤثر بودند و به نوعی می‌خواهند اصالت و مردمی بودن انقلاب را انکار کنند. من خوب است در این جا این نکته را عرض کنم که بیگانگانی که در کشور ما منافع زیادی داشتند و با انقلاب ضربه خوردند همیشه سعی کردند که از عناصر فرصت طلب و نفوذی استفاده کنند.

این طبیعی است که کشورهای بیگانه به ویژه آمریکا و انگلیس که در اثر انقلاب ضربه خوردند در راستای منافع خودشان اقداماتی کرده باشند. چون ایران جایگاه ژئوپلیتیکی خاصی در منطقه دارد و برای کشورهای صنعتی حضور و ارتباط با ایران یک نیاز راهبردی است، طبیعی است اگر آنها با دید طمع به ایران نگاه کرده باشند و با توجه به شرایط قبل از انقلاب و وضعیت بعد از انقلاب، اقداماتی صورت داده باشند که این امر به معنی عدم اصالت انقلاب و مردمی نبودن انقلاب نمی‌تواند باشد، بنیان انقلاب ما واقعاً مردمی بود.

برگردیم به مسائل شهرداری، با توجه به آن روحیه همکاری و شور مردم به تدریج باید شورای شهر در تهران جا می‌افتاد و نهادینه می‌شد. اما بر عکس می‌بینیم که بحث شورای شهر کم کم از بین رفت، چرا؟

چون باور نداشتند پاره‌ای از مسئولین، می‌گفتند این مردمی که با یک سخنرانی این رو یا آن رو می‌شوند، چرا شما این قدر به مردم تکیه می‌کنید. نداشتن این باور از موانعی بود که باعث شد شوراها که از اصول قانون اساسی هست دو دهه تحقق پیدا نکرد تا دوم خرداد و به همت آقای خاتمی قدم اول و جدی برداشته شد. متأسفانه در جامعه‌ای که فرهنگ استبدادی غالب هست و این ذهنیت مدیریت از بالا وجود دارد اصولاً مردم فکر می‌کنند که فقط از بالا می‌شود یا باید جامعه را اداره کرد فرهنگ مدیریت مشارکتی را باید جا انداخت، باید به این باور رسید و کسانی که باورهای عمیق دینی دارند و قرآن را راهنمای عمل می‌دانند وقتی قرآن می‌گوید «و امرهم شورا بینهم» خیلی روشن است که در یک جامعه انسانی و سالم بایستی کارهای مردم به دست خود

مردم سپرده شود و راه حل‌ها با مشورت آنها تعیین شود. یک جامعه آزاد و ایمانی یعنی جامعه‌ای که نیاز به آقا بالا سر و کسی که دستور بدهد ندارد. حتی به خود پیامبر قرآن تصریح می‌کند که علی‌رغم پایین بودن سطح فرهنگ در ۱۴ قرن قبل، علی‌رغم تجربه‌های تلخی که پیامبر از جهل و نادانی مردم داشت، قرآن به پیامبر دستور می‌دهد «و شاور هم فی الامر»، نکند که رو ترش بکنی بلکه تو بایستی با اینها مشورت کنی چرا قرآن چنین دیدی دارد؟ چون هدف حکومت کردن نیست، قدرت نیست، هدف تربیت انسان است، هدف ساخته شدن انسان است. باید انسان و کرامت انسان هدف باشد. باید به این باور رسید. بنده فکر می‌کنم تجربه دو سال اول انقلاب در شهر تهران یک تجربه تاریخی است که اگر اسناد آن تنظیم شود، می‌تواند به عنوان یک الگو در مؤثر بودن مشارکت مردم در مدیریت شهری مورد بررسی قرار گیرد.

#### از مهم‌ترین مسائلی که در مدیریت شهر تهران با آن مواجه بودید می‌گفتید؟

بعد از بحث شوراها که عرض کردم، پروژه بعدی برنامه‌ریزی برای مسائل حمل و نقل و ترافیک شهر بود. گروهی کارشناس تعیین کردیم و این گروه در سازمان حمل و نقل ترافیک مستقر شد. کار کارشناسی حدود ۶ ماه یعنی تا شهریور ۵۸ به طول کشید کار بسیار سیستماتیک و منظمی انجام شد انجام یک پروژه در سه مرحله بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت برنامه‌ریزی شد. در کوتاه مدت حل مشکل تراکم در نواحی مرکزی شهر تهران بود که با پیش‌بینی محدوده و یک طرفه کردن حدود ۵۰ خیابان مرکزی شهر و تعیین خطوط ویژه برای اتوبوس رانی راه حل این چنین اندیشیده شد برای کاهش تراکم ترافیک در مرکز شهر محدودیت در تردد خودرو سواری و اولویت دادن به حمل و نقل عمومی بود. این برنامه علاوه بر کار کارشناسی که انجام شده بود فقط در یک شرایط انقلابی قابل انجام بود. به لحاظ علمی و کارشناسی امکان یک طرفه کردن ۵۰ خیابان مرکزی شهر در یک شب یا دو شب مقدور نیست و بسیاری از کارشناسان معتقد بودند که این طرح عمل نمی‌کند اما با شناختی که از روحیه انقلابی مردم داشتیم و باور به این که مردم در شرایط انقلابی کارهای بزرگی را می‌توانند انجام دهند گفتم مطمئن باشید این کار تحقق پیدا می‌کند. در چند مصاحبه کار توضیحی انجام دادم و مرحوم طالقانی در یکی از نمازهای جمعه مرداد ۵۸ بود که سخنرانی بسیار مؤثری کردند و بعضی همکاران ما می‌گفتند ما انتظار نداشتیم که این طرح موفق شود و یک روحانی یک مسئله کارشناسی در مورد ترافیک را این قدر خوب بتواند بیان کند و این قدر قوی و گیرا بتواند به مردم این پیام را بدهد و دیدیم

که این طرح به خوبی اجرا شد. در همان تاریخ مقرر و خوب است که یادی و تقدیری هم از آقای مهندس صفایی فراهانی بکنیم که ایشان آن موقع مدیر اجرایی این پروژه بودند و با مدیریت بسیار قوی و خوب این پروژه را پیش بردند و اجرا کردند.

### آقای صفایی فراهانی سمتشان دقیقاً چه بود؟

مدیر واحد اجرایی شهرداری تهران بودند. شهرداری واحد امانی دارد که به صورت امانی کار اجرایی می‌کند. و خوب است این نکته را هم در همین جا عرض کنم که وقتی من این طرح را بردم در دولت و مطرح کردم وزرا البته استقبال کردند اما با احساس‌ترین واکنش را مرحوم فروهر داشت که آن موقع وزیر کار بودند. ایشان گفتند که اگر اتوبوس هم کم باشد ما سوار کامیون می‌شویم و با کامیون جابه‌جا می‌شویم تا مردم بدانند که مسئولین هم در این پروژه مشارکت دارند و این را خیلی با شور و احساس فراوان گفت که همه را تحت تاثیر قرار داد خوب روزی که قرار بود این طرح اجرا شود، خط ویژه در نظر گرفته شده بود برای اتوبوس‌رانی و در کنار این خط ویژه‌ها کاربری‌ها تجاری بود که نیاز به پارکینگ دارند و بعضی تصور می‌کردند که مردم تخلف می‌کنند و می‌آیند در خط ویژه توقف می‌کنند ولی یک مورد تخلف هم ندیدیم و این به خاطر پیوندی بود که مردم با انقلاب و مدیران انقلاب داشتند و مدیران انقلاب را از خودشان می‌دانستند و اجرای این پروژه را وظیفه خودشان می‌دانستند و این واقعاً یک تجربه درس آموز است برای امروز ما و آینده ما.

قبل از این که بحث میان مدت را به فرمایید اگر امکان دارد به دیگر مدیران شایسته آنروز مثل جناب صفایی فراهانی هم نامی ببرید که ذکر خیری و تقدیری هم باشد.

بله، آقای مهندس حریری قائم مقام شهرسازی بودند که از دوستان و همکاران قدیم من بودند و عضو انجمن اسلامی مهندسين هستند. آقای خسرو منصوریان معاونت اجتماعی شهرداری بودند که کارهای شایسته زیادی انجام دادند که داستان مفصلی است. آقای مهندس منوچهر صنیع پور معاون عمرانی شهرداری بودند که آقای صفایی فراهانی از مدیران شایسته زیر مجموعه ایشان بودند، آقای محمد سامی برادر مرحوم دکتر سامی معاون حمل و نقل ترافیک بودند. آقای جهانشاهی معاون مالی اداری ما بودند که به رحمت خدا رفتند و البته از مدیران شایسته بودند که بسیار با علاقه و پشتکار کار می‌کردند. آقای مهندس علیرضا هندی مدیر عامل شرکت اتوبوس‌رانی بودند. در بخش میان مدت طرح‌های بهبود ترافیک، توسعه شبکه بزرگراه‌ها را در

نظر داشتیم شرایط اجتماعی سیاسی سال‌های ۵۸، ۵۹ را حتما در جریان هستید. مسئولان دنبال جنگ قدرت بودند حتی در محل کارشان جلسات حزبی و سیاسی می‌گذاشتند اما ما تمام هم و غم خود را صرف اجرای پروژه‌های عمرانی و پاسخ به نیازهای مردم کرده بودیم. ادامه بزرگراه رسالت از شریعتی تا آفریقا بعد از انقلاب احداث شده، بخشی از آزاد راه همت و یکی از پل‌های فجر در همین سال اجرا شده و بخشی از مسیر صدر از بزرگراه مدرس تا شرق شریعتی در سال ۵۸، ۵۹ ایجاد شده، پل شریعتی در همان سال اجرا شد. و به هر حال بسیار کوشش شد که در آن شرایط و با آن امکانات شبکه بزرگراهی توسعه پیدا کند و بخش سوم ادامه طرح مترو بود که قبل از انقلاب روی آن مطالعه شده بود. ساختارش وجود داشت. آقای مهندس عبدالحسین ابراهیمی مدیر عامل وقت شرکت مترو که از مهندسان مسلمان و خبره بودند روی آن کار کرده بودند و ما هم بعد از انقلاب از ایشان خواستیم که مدیریت عامل مترو تهران را بپذیرند و ایشان هم با طیب خاطر پذیرفتند. همه در واقع اشتیاق داشتند که همکاری بکنند. پروژه بازبینی شد و علی‌رغم این که کار اجرایی در آن شرایط مشکل بود و همه جا اعتصاب بود پیمانکاران کار نمی‌کردند اما ما دنبال کار بودیم و ایستگاه میرداماد و از میرداماد تا عباس‌آباد در همان موقع اجرا شد و ادامه خط یک از میرداماد تا تجریش پیشنهاد آن روز مهندس عبدالحسین ابراهیمی بود تا بافت قدیم تجریش و محور شریعتی به شبکه مترو متصل شود، که امروز از طرح‌هایی است که قرار است اجرا بشود. از جمله خاطراتی که در مورد مترو هست این که آن موقع دولت شهید رجایی با طرح مترو موافق نبودند. به شهید رجایی پیشنهاد کردم اجازه بدهید ما به کمیسیون کارشناسی دولت گزارش بدهیم هرچه آنها گفتند ما هم قبول داریم. کمیسیون کارشناسی مرحوم رجایی متأسفانه جز یک نفر بقیه شهید شدند. مرحوم مهندس کلانتری - دکتر عباسپور و دکتر قندی از اعضای کمیسیون فنی دولت بودند و به اتفاق مرحوم عبدالحسین ابراهیمی در آن جلسه شرکت کردیم و نشان دادیم که براساس ضوابط فنی که آن موقع در سطح جهانی مورد قبول بود شهرهای بیش از یک میلیون نیاز به مترو دارند و توضیح دادیم که حل مشکل ترافیک امروز و آینده تهران بدون مترو و تقویت حمل و نقل عمومی امکان پذیر نیست که نسخه‌ای از آن گزارش مکتوب ما به کمیسیون فنی دولت موجود هست. در آن جلسه همه پذیرفتند و تاکید شد که اگر مشکل اعتباری هم مطرح باشد چون جنگ هم آن موقع شروع شده بود، ما فکر می‌کنیم با کمک خود مردم شهر تهران بتوانیم پروژه مترو را پیش ببریم و صبح روز بعد مرحوم رجایی به خط سیاسی من تماس

گرفت و گفت: شما همه دوستان ما را مسحور کردی و همه قانع شدند و این خیلی جالب بود که همه آن اعضاء با صداقت نظرات خودشان را بیان کرده بودند و ما فکر می کردیم که مشکل حل شده است. اما یکی از وزراء طی مصاحبه‌ای، گفته بود وقتی در سیستان و بلوچستان مردم علف می خوردند ما در تهران نباید مترو بسازیم. این نشان می دهد که وقتی دید و نگاه کارشناسی حاکم باشد، چه طور جو تفاهم و همکاری ایجاد می شود ولی وقتی احساس حاکم باشد و افراد بخواهند از جو سیاسی سوء استفاده کنند چه صدماتی به منافع ملی کشور وارد می شود.

## راهبرد مشارکت در انتخابات شوراهای؛ تقویت فرایند گذار به دموکراسی به کسانی که انتخاب شوند کمک خواهیم کرد<sup>۱</sup>

محمد توسلی در خصوص نامه شعبه ۲۱ دادگاه انقلاب به تاجرنیا، رئیس هیات نظارت بر انتخابات مبنی بر این که دادگاه وظیفه دارد از هرگونه فعالیت تحت عنوان گروه غیر قانونی نهضت آزادی و تبلیغ آن جلوگیری کند گفت: بارها به دادگاه انقلاب گفته‌ایم که نهضت آزادی ایران یک حزب قانونی است و تا وقتی که طبق اصل ۱۶۸ قانون اساسی با حضور هیات منصفه به صورت علنی محکوم نشود ما خودمان را یک حزب قانونی می‌دانیم.

محمد توسلی در گفتگو با خبرنگار خبرگزاری کار ایران ایلنا افزود: اینکه آرای نهضت آزادی نبایستی منظور یا اعلام شود خلاف قانون است. نامزد انتخابات شورای اسلامی شهر تهران گفت: مراجع قانونی مانند ستاد انتخابات وزارت کشور و مجلس شورای اسلامی که مسوولیت نظارت بر انتخابات را دارند صلاحیت افراد را تأیید کرده‌اند.

توسلی در بخش دیگری از سخنان خود در خصوص انتخاب شوراهای گفت: این انتخابات پیامها و هشدارهای متعددی برای مردم، احزاب سیاسی و مسوولان نظام داشت. وی عدم مشارکت مردم در انتخابات را پیام هشداردهنده‌ای برای مسوولین نظام دانست و افزود پیام انتخابات برای مسوولان نظام این است حدود ۸۵ درصد واجدین شرایط تهران در انتخابات شرکت نکرده‌اند. توسلی درخصوص پیام انتخابات به اصلاح‌طلبان گفت: این انتخابات نشان می‌دهد که مردم به وعده‌ها و عملکردهای آنها خوشبین نیستند و شرکت در انتخابات را مفید ارزیابی نمی‌کنند. وی ضمن تبریک به محافظه‌کاران درخصوص موفقیت در انتخابات گفت که مسوولیت سنگین را به خصوص در کلان‌شهر تهران دارند. اولین شهردار تهران پس از انقلاب ضمن تأکید بر جدی‌بودن هشدار انتخابات گفت: محافظه‌کاران کوشش می‌کند به وظایف شورای شهر تهران در این دوره چهارساله عمل کنند و برای جبران عملکرد دوره اول شوراهای شهر تهران مساعی خود را به کار ببندند. وی اقدامات گروه‌های مخالف نظام، رسانه‌های خارجی و بی‌تفاوتی محافظه‌کاران را از عوامل کاهش مشارکت مردم دانست و گفت: محافظه‌کاران تمامی تمهیدات لازم را به کار بردند تا از مشارکت مردم جلوگیری کنند و با رأی حداقلی اعضای

<sup>۱</sup> مصاحبه محمد توسلی با خبرگزاری ایلنا - مردمسالاری - ۱۳۸۱/۱۲/۱۳



خود را با یک لیست واحد که عمدتاً هم ناشناس هستند وارد شورای شهر کنند. توسلی افزود: شرکت ما در انتخابات صرفاً برای تقویت فرایند دموکراسی، مردم‌سالاری و قانون‌گرایی بود و مستقل از این که نتیجه چه باشد و چه کسانی به شورای شهر راه یابند، این کار را مثبت ارزیابی می‌کنیم. توسلی تصریح کرد: ما به عنوان کارشناسانی که به مملکت و انقلاب علاقه‌مند هستیم، همانطور که قبلاً عرض کرده‌ام اگر انتخاب نشویم به کسانی که انتخاب شوند کمک خواهیم کرد.

وی با اشاره به این که در دوره اول شوراها از هیچ کمکی مضایقه نکرده است گفت: ما به وظیفه دینی و ملی خود عمل می‌کنیم و آقایان هم به وظیفه خود عمل می‌کنند و آینده نشان خواهد داد که کدام خط‌مشی در راستای منافع ملی و به نفع مملکت است.

## مسائل و مشکلات مدیریت شهر تهران<sup>۱</sup>

اشاره: آنچه ذیلاً ملاحظه می‌فرمایید گفتگویی است با آقای مهندس محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب که بعد از رسمیت یافتن شورای شهر تهران و در آستانه انتخاب شهردار تهران صورت گرفته است. نظر به اهمیت مطالب گفتگو اگرچه با تأخیر عیناً آنرا در اختیار خوانندگان قرار می‌دهیم.

« پیمان عارف »

آقای مهندس، حدود ۲۵ سال از دوران مسئولیت شما در شهرداری تهران می‌گذرد. همانگونه که اطلاع دارید شورای شهر تهران رسمیت یافته و برای انتخاب شهردار تهران در حال رایزنی هستند. ابتدا اشاره‌ای به مسائل مدیریت شهر تهران بعد از پیروزی انقلاب و اقدامات انجام شده خودتان داشته باشید.

برای اینکه مسائل و مشکلات مدیریت کلان شهر تهران را در شرایط بحرانی بعد از انقلاب مرور کنیم بطور خلاصه به خاطراتی اشاره می‌کنم، بازگویی خاطرات دو سال اول انقلاب می‌تواند بستر مناسبی برای این رویکرد باشد. خاطرات مدیریت دو سال اول انقلاب ابعاد مختلفی دارد و در واقع بخشی از تاریخ انقلاب را تشکیل می‌دهد و جای دارد که در جای خود به تفصیل بازگو شود.

آنچه که در اینجا می‌خواهم بطور فشرده اشاره کنم، در درجه اول ساختار آمرانه مدیریت شهر تهران است که بعد از پیروزی انقلاب انتظار می‌رفت در راستای اصول و آرمانهای انقلاب متحول شود و تبدیل به یک مدیریت شورایی همراه با مشارکت مردم شود. به همین علت از هفته اول اسفندماه سال ۱۳۵۷ زمینه‌سازی برای تشکیل شورای شهر تهران در اولویت برنامه‌های شهرداری تهران قرار گرفت و در دو جهت اقدام گردید. بخشی برای ساختن بسترهای مناسب برای مدیریت شورایی بود که ۱۲ منطقه قدیمی شهر به ۲۰ منطقه علمی تبدیل شد. هر منطقه به تعدادی ناحیه و هر ناحیه به تعدادی محله تعریف شد. هر محله ساختار اجتماعی همگن داشت بطوریکه اهالی هر محله بتوانند مدیریت محله را تصدی کنند. این تجدید ساختار شهر تهران، گرچه نتوانست در آن دوره برای مدیریت شورایی استفاده گردد، تسهیلات زیادی برای

<sup>۱</sup> گفتگو با محمد توسلی - پیمان عارف - ۱۳۸۳

مدیریت شهری به وجود آورد. از جمله در دوره جنگ و در بسیج اقتصادی و در مطالعات مرکز آمار ایران از این ساختار بخوبی استفاده شد. با وجودیکه در مرحله بعد اصول شوراها در قانون اساسی پیش‌بینی شد و دولت موقت و مرحوم طالقانی اهتمام ویژه‌ای به اجرای این اصل داشتند که در برخی شهرها هم انتخابات برگزار شد ولی در آن دوره بسیاری از اعضای شورای انقلاب با اندیشه مدیریت شورایی همفکری نداشتند و اجرای این برنامه در شهر تهران و سایر شهرها متوقف گردید. بدین سان اصول مترقی قانون اساسی در زمینه شورا عملاً تا دوم خردادماه سال ۱۳۷۶، اجرا نشد تا اینکه به همت آقای خاتمی این آرمان دیرینه ملت ایران، تحقق پیدا کرد. این یکی از دیدگاههایی است که در آن مقطع مطرح و پیگیری شد ولی تحقق پیدا نکرد.

جای دارد در اینجا این مطلب را اضافه کنم که در سال ۱۳۵۸ برای حل مشکل گودنشینان جنوب تهران که انتظار می‌رفت انقلاب آن را مرتفع سازد، انتخابات شورای گودنشینان زیرنظر وزارت کشور و با همکاری شورای عالی اسکان گودنشینان جنوب شهر تهران، انجام شد و ساکنین گودها نمایندگان خود را در يك انتخابات رسمی برگزیدند و با کمک این نمایندگان مشکل پیچیده اسکان گودنشینان با کمترین هزینه و با همکاری مردم انجام شد. این پروژه نشان داد که حتی مردمی که بلحاظ فرهنگی - اجتماعی، در پایین‌ترین لایه‌های اجتماعی، اگر مورد اعتماد و مشارکت قرار گیرند می‌توانند کارهای بزرگی را انجام دهند و مشکلات عظیمی را مرتفع سازند. امروز گودهای جنوب شهر تهران که لکه‌های تیره‌ای در شهر تهران بود بصورت بوستانهایی در خدمت مردم شهر قرار گرفته است.

در این دوره برای رفع مشکلات شهر تهران با استفاده از نیروهای داوطلب که بسیاری از آنان از خارج کشور به ایران آمده بودند و همچنین انجمنهای محلی کوشش شد با مشارکت مردم محلات و مناطق و کارشناسان، بسیاری از مسائل مردم با کمک خود آنان حل شود. به رغم بحرانهایی که مدیریت شهر تهران پس از انقلاب با آنها روبرو بود، مدیریت شهر تهران توانست با کمک کارشناسان و نیروهای داوطلب و جلب همکاری کارکنان شهرداری تهران، در بسیاری از زمینه‌های زیرساختی، اقدامات اساسی انجام دهد. بعنوان نمونه در راستای طرح کوتاه مدت در زمینه حل مشکل ترافیک در محدوده مرکزی شهر تهران، طرح محدوده مرکزی شهر در مدت شش ماه مورد مطالعه قرار گرفت و در شهریورماه سال ۱۳۵۸، اولین مرحله طرح ترافیک اجرا شد و این طرح بعد از چند مرحله تکمیل گردید و امروز بصورت يك ضرورت اجتناب‌ناپذیر

بعد از دو دهه مورد استفاده قرار دارد.

در طرح‌های میان مدت ترافیک شهر تهران، اجرای برنامه توسعه شبکه بزرگراهی مورد توجه قرار گرفت و در این دوره بخشی از شبکه بزرگراهی شهر تهران مطالعه و اجرا شد. ادامه بزرگراه صدر تا شرق دکتر شریعتی، رسالت تا آفریقا، ادامه قسمتی از بزرگراه شمال عباس‌آباد (بزرگراه شهید همت) تا بزرگراه مدرس، احداث یکی از پلهای تقاطع فجر، بزرگراه بعثت، بزرگراه افسریه و ...، بخشی از توسعه شبکه بزرگراهی در این دوره کوتاه و بحرانی شهر تهران بود که در سالهای بعد ادامه یافته است.

در راستای برنامه درازمدت ترافیک شهر تهران، اصلاح طرح مترو و احداث خطوط آن بطور فشرده پیگیری شد و طرح‌های اجرایی آن به رغم مشکلات سیاسی - اجتماعی ادامه پیدا کرد. این طرح ضروری شهر تهران که می‌توانست با دلار ۷۰ ریال با توجیه اقتصادی اجرا شود، در اثر شعارهای سیاسی چپ و احساسی رادیکال اواخر سال ۱۳۵۹، متوقف گردید. البته اجرای آن از سال ۱۳۶۵ با هزینه‌های بسیار سنگین و جذب اعتبارات ملی دنبال شده است که خوشبختانه امروز ۳ خط آن به بهره برداری رسیده است.

تکمیل ترمینال مسافربری جنوب تهران و انتقال شرکتهای مسافربری از مرکز شهر به آنجا و پیش‌بینی دو ترمینال در شرق و غرب و یک ترمینال در شمال تهران در شرایط بحرانی آن دوره صورت گرفته است. در این مدت ترمینال غرب مورد بهره‌برداری قرار گرفت و ترمینالهای شرق و شمال در دست مطالعه و اقدام بوده است.

در زمینه اقتصاد شهری انجام مطالعات میدانی میوه و تره‌بار، انتخاب زمین مناسب برای میدان میوه و تره‌بار در جنوب تهران و محصور نمودن آن و احداث تعدادی از میدانی اقماری نظیر میدان قزل قلعه که در سالهای بعد تعدادی دیگر از طرحها اجرا گردیده بطوریکه امروز تعداد زیادی از این میدانی فرعی احداث شده و مورد بهره‌برداری است.

حل مشکل تخلیه آب‌های سطحی شهر تهران بصورت کوتاه مدت مورد توجه قرار گرفت و مطالعات اساسی در سه حوزه شرقی، مرکزی و غربی توسط مهندس مشاور آغاز شد و در سالهای اخیر مطالعات آنها به انجام رسیده است. امروز وقتی در تهران باران می‌بارد، دیگر ما شاهد آب گرفتگی در مناطق جنوب تهران نیستیم، و این به دلیل اجرای طرحهای جمع‌آوری آبهای سطحی حوزه‌های آبریز در سطح شهر تهران است که در سه حوزه کن، حافظ و سرخه‌حصار آبهای جاری

را تخلیه می‌کند. اگر این اقدامات صورت نگرفته بود، امروز جنوب تهران با هر بارندگی زیر آب می‌رفت.

در زمینه خدمات اجتماعی گسترده، نامگذاری معابر و میادین، تشکیل شوراهای محلی و جذب همکاری نیروهای کارشناس داوطلبانه، که بخشی از اقدامات گسترده این دوره را تشکیل می‌دهد نیاز به گزارش مفصلی است.

**آقای مهندس توسلی درخصوص نامگذاری خیابانها و میادین شهر تهران بعد از انقلاب و سیر تحول آن به چه صورتی بوده است. برای نسل جوان که آن دوران را بخاطر ندارد این توضیحات می‌تواند مفید باشد.**

مردم بعد از پیروزی انقلاب از مدیریت شهر تهران انتظار داشتند که فرهنگ انقلاب در نامگذاری معابر شهر تهران منعکس شود. بدین مناسبت شورای نامگذاری با حضور نمایندگان اقشار مختلف مردم تشکیل شد. براساس پیشنهادات دریافت شده از مردم و اسامی که مردم در راهپیمایی‌های دوران انقلاب بعضاً مطرح کرده بودند و با یک نگرش ملی و فراجناحی، از شاخصهای همه جریانات فکری مطرح در دوران انقلاب در نامگذاری استفاده شد. بعنوان مثال مدرس، آیت‌اله کاشانی، فدائیان اسلام، نواب صفوی، دکتر شریعتی، دکتر مصدق، امام خمینی، استاد مطهری، گلسرخی، میدان آزادی، جمهوری، امام حسین، بعثت، رسالت، طالقانی و ... البته در سالهای بعد با برخوردهای سیاسی، برخی از نامها تغییر پیدا کرده است.

در بعضی از نامگذاریها فرهنگ انقلاب بصورت پویا مورد توجه قرار گرفت. بعنوان نمونه میدان امام حسین در ادامه خیابان انقلاب، میدان انقلاب، خیابان آزادی و در ادامه میدان آزادی. این روند حاوی پیام انقلاب است که انقلاب از فرهنگ عاشورا نشأت گرفته و در فرآیند انقلاب به آزادی منتهی می‌گردد. خیابان مجاهدین، میدان شهدا، خیابان پیروزی، نامگذاری محور دیگری است که اندیشه جهاد، شهادت و پیروزی را منعکس می‌کند. برخی از نامگذاریها مانند سلطنت‌آباد که تأسیسات ارتش و سپاه در آن قرار داشت، به نام پاسداران نام گذاری شد و جاده قدیم شمیران که حسینیه ارشاد در آن قرار دارد، نام دکتر شریعتی برای آن انتخاب شد.

**در شرایط مدیریت بحران بعد از انقلاب تا چه حد آینده‌نگری و برنامه‌ریزی برای شهر تهران امکان‌پذیر بود.**

بطور خلاصه در اینجا صرفاً اشاره می‌کنم که پروژه‌های زیرساختی شهر تهران که در دو دهه

اخیر اجرا شده، یا در مدیریت دو سال اول انقلاب فکر و طرح آن مطرح و یا اجرا شده یا حداقل فکر آن در این دوره ارائه شده و در سالهای بعد، طرحهای آن به ثمر نشسته است.

#### میزان درآمد و هزینه‌های شهر تهران در آن سالها چقدر بود.

بودجه شهرداری و کل گردش مالی شهرداری تهران حدود ۵ میلیارد تومان بود، در حالیکه امروز به حدود ۲۰۰ برابر رسیده است. در مدیریت این دوره مدیران شهرداری تهران تمامی ظرفیت خود را در خدمت مردم شهر گذاشته بودند و حداقل حقوق را برداشت می‌کردند و مدیریتها بیشتر داوطلبانه بود.

بنظر شما مهمترین مسائل پیشروی شورای شهر و شهردار منتخب آن برای خدمت به مردم شهر چیست و چگونه می‌توان بستر مدیریت شهر تهران را برای پاسخگویی به مسائل پیچیده شهر تهران فراهم ساخت.

مردم به حق از مدیریت شهر تهران انتظار دارند که با برنامه‌ریزی واقع بینانه کیفیت زندگی مردم را ارتقاء بخشد. انجام این مهم در شهرهای کشور به ویژه در کلانشهرها مانند تهران با موانع مختلف ساختاری روبروست. معضلات کلان شهر تهران هم با مسائل و مشکلات کلان ملی پیوند دارد. اگر مدیریت سیاسی - اقتصادی متمرکز بر مدیریت کشور حاکم است انتظار اینکه مدیریت شهر تهران بتواند یک مدیریت شورایی و مشارکتی و به اصطلاح مدیریت از پایین شکل گیرد، کار بسیار پیچیده‌ای بنظر می‌رسد. چراکه این ساخت مدیریتی با ساخت کلان سیاسی کشور، ارتباط ارگانیک دارد. تا آن مدیریت آمرانه در سطح ملی اصلاح نشود نمی‌توان انتظار یک مدیریت کارآمد را در شهر تهران داشت. به همین علت ساختار مدیریت شهر تهران، یک مدیریت آمرانه و برگرفته از ساختار مدیریت آمرانه دیرین کشور است. بعد از پیروزی انقلاب این ساختار بطور ریشه‌ای متحول نشد و برای برنامه‌های کلان شهرهای ایران از جمله تهران این پدیده مانع بزرگی برای جلب مشارکت مردم و ایجاد اعتماد و زمینه‌سازی برای اجرای برنامه‌های توسعه پایدار در همه شهرهاست. این مهمترین مشکل ساختاری مدیریت شهر تهران است که ساختار متمرکز آن تداوم پیدا کرده است. ساده‌اندیشی است اگر فکر کنیم این مجموعه بدون تحول در ساختار کلان ملی متحول می‌شود، در این شرایط، معضلات توسعه بی‌رویه جمعیت، توسعه بی‌رویه شهری و عدم تأمین حداقل زیرساختهای لازم برای تأمین شرایط زیستی سالم برای شهروندان مطرح است که پیامدهای آن مشکلات زیست محیطی، افزایش هزینه‌های

زندگی، بیکاری و آسیبهای اجتماعی است که امروز آمار آسیبهای اجتماعی و شکافهای اجتماعی و رفتارهای ناهنجار اجتماعی، پیامد همان شرایط ناسالم است.

یکی از ریشه‌های این مشکلات، در این واقعیت اجتماعی نهفته است که مدیریت شهر تهران نمی‌تواند امکانات و خدمات شهر را بطور عادلانه در اختیار مردم قرار دهد. عدم مشارکت واقعی مردم در مدیریت شهر، موجب شده است که این امکانات و خدمات نتواند بطور عادلانه توزیع شود.

بنظر بنده این ناهنجاریها و آسیبهای اجتماعی ریشه در ساخت قدرت و عدم توزیع عادلانه قدرت و ثروت در جامعه دارد. اگر در جامعه ما بلحاظ ساختاری، مشکل قدرت حل شود، بسیاری از مشکلات ما حل خواهد شد.

**کارکرد مدیریت شورایی و مشارکتی که لازمه اجرای برنامه‌های توسعه شهر تهران و خدمت به مردم است با فرهنگ استبداد ریشه‌دار جامعه ما چه ارتباطی دارد.**

۴] بنظر من ریشه اصلی مشکلات شهر تهران، مدیریت متمرکز است. تا استبداد هست و مدیریت آمرانه وجود داشته باشد، مشارکت مردم و مدیریت شورایی قابل تحقق نیست. اصول قانون اساسی به ویژه اصول فصل ۷ آن که اداره امور کشور را به اتکای آرای مردم معین کرده است، ضرورت مدیریت شورایی را مورد تأکید قرار داده که متأسفانه در سالهای پس از انقلاب جامعه ما نتوانسته است به این خواسته تاریخی مبارزات یکصدساله مردم ایران یعنی آزادی و حاکمیت ملی، جامه عمل بپوشاند. ریشه بحران مدیریت در شهر تهران، به نظر من مدیریت آمرانه و قدرت متمرکز است که يك فرد يا يك جمع بسته بتواند، برای مردم، بدون مشارکت واقعی مردم، تصمیم سازی و خدمت رسانی کنند.

عامل دیگر شخصیت فرهنگی مردم ایران است. یعنی چنین نیست که تنها حاکمان ضد مشارکت باشند، بلکه خود مردم نیز فاقد بستر فرهنگی مشارکت اجتماعی هستند و مردم برای اینکه به يك مدیریت و يك کار جمعی و مدیریت شورایی، متحول شوند، نیاز به يك فرآیند فرهنگی دارند و این امر نیازمند برنامه‌ریزی و تدارك يك بستر فرهنگی است و اینکه انتظار باشد که این تحول فرهنگی در يك یا دو دوره شورا امکان‌پذیر باشد، نابجا است و تجربه سایر کشورها نیز نشانگر آن است که این فرآیند بیش از چند دهه بطول انجامیده است. در اروپا و آمریکا، شوراها سابقه حدود ۲۰۰ سال دارند.

از دیگر سوی مردم ما، براساس فرهنگ استبدادی دیرین خود، به تعبیر مرحوم مهندس بازرگان دنبال فرهنگ زور و زود هستند یعنی مسائل را همه یا هیچ، سیاه و سفید می‌بینند و به این واقعیت توجه ندارند که تحول فرهنگی و تبدیل یک نظام آمرانه به یک مدیریت مشارکتی شهری هم مستلزم تغییر ساختارها و هم دگرگونی در نگرش مدیران و مردم است. یعنی مجموعه باید به یک نگرش مردم سالار و مشارکتی برسد و این هم نیازمند زمان و آموزش مستمر است تا این فرآیند درونزای فرهنگی در جامعه صورت پذیرد.

#### عملکرد اولین شورای شهر تهران را چگونه ارزیابی می‌کنید.

۴ در این مورد قبلاً زیاد صحبت شده است. بطور خلاصه شورای شهر تهران که در سال ۱۳۷۸ پس از وقفه دو دهه، سرانجام کار خود را آغاز کرد، مسئولیت بسیار سنگینی را بر دوش داشت. زیرا از یک طرف شورای شهر با ترکیب سیاسی خاص خود، باید اصلاح قانون شوراها را مورد تأکید قرار می‌داد. چرا که اختیارات و وظایف شورای شهر، در قانون مصوب، بطور شفاف مشخص نشده بود. خود این افراد هم فرهنگ و تجربه مدیریت شورایی را فاقد بودند. این شورا، یک شورای نوپا بود و در واقع این افراد هیچ تجربه قبلی نداشتند که بخواهند این روند را مدیریت کنند. افراد انتخاب شده بیش از آنکه با مسائل پیچیده مدیریت کلان شهر تهران آشنا باشند، عموماً سابقه مدیریت دولتی داشتند تا مدیریت در حوزه یک نهاد مدنی. در همان ماههای اول جمعی از اعضای شورای شهر از بنده برای مشورت در زمینه مسائل شهر تهران دعوت بعمل آوردند. اولین مطلبی که پیشنهاد نمودم، ضرورت ارزیابی عملکرد مدیریت شهر تهران در دوده بعد از انقلاب، به ویژه دوره ۸ ساله آقای کرباسچی بود که ابتدا با استقبال دعوت کنندگان مواجه شد، اما بعد پیگیری از جانب آنان صورت نگرفت. در دوره بعد که همکاری شورا با شهردار منتخب با پیچیدگیهایی روبرو شده بود، مجدداً برای رایزنی از بنده دعوت گردید که پس از استماع مجموعه مسائل و مشکلات مطرح شده این جمع‌بندی را به مسئولین شورای شهر ارائه دادم که ریشه مشکل، روشن نبودن حوزه اختیارات، وظایف و جایگاه شورای شهر در مدیریت شهر تهران است و تا شورای شهر با مدیریت اجرایی شهر نتوانند در این زمینه به تفاهم برسند این مشکلات تداوم پیدا خواهد کرد. به این منظور با توافق اعضای شورا و آقای مهندس الویری پروژه تحقیقاتی تعریف شد و طرفین با همکاری نزدیک با این پروژه، زمینه‌های تعریف جایگاه شورای شهر در مدیریت شهر تهران و همچنین جایگاه مدیریت اجرایی شهرداری را فراهم ساختند.



در این زمینه گامهای اولیه برداشته شد و مفاهیم اولیه مورد توافق قرار گرفت ولی متأسفانه با بازداشت سال ۱۳۸۰، عملاً پیگیری این پروژه ناتمام ماند و برخوردهای شورای شهر با شهردار تهران موجب گردید که سرانجام آقای مهندس الویری مجبور به استعفا شود. در این مطالعات این نکته مورد تأکید قرار می‌گرفت که تغییر ساختار مدیریت شهر تهران و هماهنگ شدن آن با مدیریت شورایی شهر تهران نیاز به برنامه‌ریزی و زمان‌مندی دارد تا به تدریج این تحول شکل گیرد. شورای شهر در این دوره حجم کار بالایی داشت، هم به دلیل سیاست‌زدگی و تعارضات گروه‌های سیاسی درون شورا، و هم عدم آشنایی تخصصی با پیچیدگی‌های مدیریت کلان شهر تهران، در مجموع نتوانست به رسالت خود در این دوره اول بخوبی عمل کند. البته این به معنای این نیست که شورای شهر خدماتی نداشته، مقولاتی نظیر شورا یاری، عدم تسلیم به سنت مدیریت آمرانه در شهرداری که در حقیقت شورای شهر را بیشتر بعنوان شورای شهرداری می‌خواست، خود خدماتی بس گرانقدر است که نباید ارزش آنها را نادیده گرفت.

#### چه توصیه‌هایی برای اعضای دومین شورای شهر تهران دارید.

در ارتباط با شورای جدید منتخب شهر تهران چند نکته قابل ملاحظه است که به اختصار به آنها اشاره می‌کنم.

- نخستین نکته اینکه منتخبین این شورا که با متوسط ۵/۲ درصد آرای مردم شهر تهران انتخاب شدند که با مفهوم شورای شهر که بایستی پشتیبانی اکثریت مردم شهر را دارا باشند، هماهنگ نیست، لذا مسئولیت سنگینی برای جلب مشارکت مردم بر دوش خواهند داشت تا بتوانند در اجرای برنامه‌های توسعه شهر تهران با موفقیت روبرو گردند.
- محور دوم این است که شورای شهر برای نهادینه شدن خود و قرار گرفتن در جایگاه طبیعی، نیاز به برنامه‌ریزی و کار کارشناسی دارد که ضرورتاً بایستی از کارشناسان و خبرگان بهره‌گیرد. ادامه پروژه شورا یاری در محلات شهر، پیگیری برای اصلاح قانون شورا و اصلاح ساختار شورای شهر بطوریکه شورای شهر بتواند به وظایف اصلی خود که سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای برنامه‌های مصوب از جمله اقدامات مفید و ضروری شورای شهر است که انجام آنها نیاز به ایجاد ساختار لازم در شورای شهر دارد. بدون این تغییر ساختار نه شورای شهر در جایگاه طبیعی خود قرار می‌گیرد و نه می‌تواند مشارکت مردم را در مدیریت شهر تهران فراهم سازد.

● نکته سوم انتخاب شهردار تهران است که فردی برای این سمت بایستی انتخاب شود که به اندیشه شورا باور داشته و توانایی اصلاح ساختار مدیریت شهرداری تهران را داشته باشد. در غیر اینصورت مدیریت آمرانه در شهرداری تهران تداوم خواهد یافت و شورای شهر نمی‌تواند در جایگاه واقعی خود قرار گیرد و شورای شهر در چنین ساختاری عملاً بصورت شورای صوری، تهی از محتوای اصیل خود، درخواهد آمد و به احتمال قوی بر مبنای مواضع اعلام شده منتخبین، در صورت عدم توجه به موارد بالا، نقش مردم و مشارکت مردم را نادیده خواهند گرفت و عملاً این چنین شورای شهری دستاوردی جز تشدید مدیریت آمرانه شهر تهران در پی نخواهد داشت.

**اینک که اعضای شورای شهر انتخاب و رسمیت یافته‌اند، از شورای شهر و شهرداری منتخب آن چه انتظاری دارید.**

بطور کلی از شورای شهر و شهردار جدید انتظار می‌رود در زمینه مشکلات اصلی شهر تهران شامل مسائل محیط زیست و آلودگی هوا، جلوگیری از توسعه بی‌رویه شهر و بی‌نظمی ساخت و سازها، معضلات سیستم حمل و نقل و ترافیک، آسیبهای فرهنگی - اجتماعی و همچنین تأمین بهداشت روانی جهت امنیت اجتماعی و ارزشهای اخلاقی در جامعه شهری برنامه‌ریزی، تصمیم سازی و اقدامات عملی مفید را وجه همت خود قرار دهند.

## بزرگترین مشکل اداره شهرها مدیریت آمرانه است<sup>۱</sup>

نخستین شهردار تهران پس از انقلاب: بزرگترین مشکل اداره شهرها مدیریت آمرانه است.

خبرگزاری دانشجویان ایران - تهران سرویس اجتماعی - شهری

«محمد توسلی» نخستین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران است. در سال ۱۳۱۷ در تهران به دنیا آمد و در سال ۱۳۴۰ از دانشکده فنی دانشگاه تهران مدرک کارشناسی ارشد را در رشته راه و ساختمان و در سال ۱۳۴۴ دومین مدرک کارشناسی ارشد (MS) را از دانشگاه «ایلی‌نوی» آمریکا در رشته راه و ترافیک گرفت و تحصیلات دوره دکترای خود را در رشته حمل و نقل و ترافیک در دانشگاه اشتوتگارت آلمان ادامه داد. سپس در سال ۱۳۴۶ به ایران بازگشت و به علت ممنوعیت خروج در کشور ماند.

وی در هفته اول اسفند ماه سال ۵۷ به سمت شهردار تهران از سوی دولت موقت انتخاب شد و مدت ۲۲ ماه نیز مدیریت شهرداری تهران را بر عهده داشت.

پس از اینکه از سمت خود در شهرداری استعفا داد، به عنوان کارشناس حمل و نقل و ترافیک در تدوین بسیاری از طرح‌ها همچون طرح جامع قم، نیشابور، بروجرد و خرم‌آباد مشارکت کرد. نخستین شهردار تهران پس از انقلاب با پشتوانه تجربه مهندسی و مدیریت طولانی، در ۱۲ سال گذشته به عنوان مدیرعامل شرکت مهندسین مشاور در انجام پروژه‌های مطالعاتی و طراحی شهر تهران حضور یافت.

محمد توسلی با اشاره به مشکلات تهران در سالهایی که مدیریت شهر را بر عهده داشت، وضعیت فعلی مدیریت شهری را در گفت‌وگوی خود با خبرنگار خبرگزاری دانشجویان ایران به نقد می‌کشد.

وی جمعیت تهران در سال ۵۷ را ۵/۳ میلیون نفر برشمرد و می‌گوید: «تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی به صورت شهری جنگزده و بحرانی بود و مردم از مدیریت شهری انتظار پاسخگویی در برابر مطالبات انباشته شده را داشتند.»

<sup>۱</sup> گفتگو با محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب - خبرگزاری ایسنا - مهدیه بحری - ۱۳۸۳/۴/۱۰

توسلی، نقش مشارکت مردم و همدلی آنان در اجرای پروژه‌های شهری در اوایل سالهای انقلاب را بسیار جدی خوانده، می‌افزاید: «اولین اقدامی که در سال ۵۷ نشان‌دهنده پیوند محکم میان مردم و مدیریت شهری بود در مراسم خانه‌تکانی تهران نمود پیدا کرد، چرا که مدیریت شهری، تهران را به عنوان خانه بزرگ مردم معرفی کرد و تمام شهروندان تهرانی در آخرین هفته اسفند ماه سال ۵۷، تهران را پاکسازی کردند. در این برنامه تمامی اقشار مردم حتی آیت‌الله طالقانی که در پیچ‌شمیران زندگی می‌کردند خود، با «جارو» جهت پاکسازی و مشارکت در این امر به خیابانها آمده بودند و پیوند خود را با مدیریت شهر تهران و انقلاب به نمایش گذاردند.»

وی بحث تشکیل شورای شهر، منطقه و محله را از دیگر اقدامات مدیریت شهری در هفته‌های ابتدایی مدیریتش می‌خواند و بیان می‌کند: «در زمان پیروزی انقلاب اسلامی، تهران دارای ۱۲ منطقه بی‌نظم و غیرمتعادل بود؛ لذا با تشکیل کمیسیون و کار کارشناسی، تهران به ۲۰ منطقه و ۳۷۵ محله تقسیم و مبنای مشارکت مردم و تشکیل شورای محله، منطقه و شهر شد.»

توسلی اظهار می‌کند: «آیین‌نامه اجرایی شوراهای محلی و شهر تهیه شد و از طریق وزارت کشور جهت تصویب به شورای انقلاب رفت، اما در آن زمان امکان اجرا پیدا نکرد تا اینکه این اصول قانون اساسی در زمان ریاست جمهوری خاتمی به صورت پروژه اجرایی کامل درآمد.»

شهردار اسبق تهران تشکیل «شورای گوندشینان جنوب تهران» را خاطر نشان می‌کند و می‌گوید: «به دلیل وجود گوندشینان در جنوب شهر تهران، برنامه‌ریزی شد تا این خانواده‌ها به محله‌های مناسبی انتقال یابند. با برگزاری انتخابات شورای گوندشینان با نظارت وزارت کشور، این پروژه سنگین با کمترین هزینه اجرا شد و در حال حاضر نیز مناطق گوندشین گذشته به بوستان تبدیل شده است.»

وی می‌افزاید: «برخی معتقدند مردم به آن درجه از رشد نرسیده‌اند که بتوانند در اداره شهرها مشارکت کنند، اما این تجارب در آن برهه از زمان به صورت عینی ثابت می‌کند که اگر مردم را باور داشته باشیم، با همدلی و مشارکت مردم کارهایی انجام می‌شود که قوی‌ترین مدیران نیز به تنهایی توانایی انجام آن را ندارند.»

توسلی به شوارهای محلی که به صورت خودجوش در سال ۵۸ شکل گرفتند اشاره کرده و اظهار می‌دارد: «در سال ۵۸ مردم برای ارائه کمک داوطلبانه به مدیریت شهری در محلات و مساجد، شوراهای محلی تشکیل دادند که در این میان نیز بسیاری از افرادی که در خارج از کشور

مشغول تحصیل و یا مقیم خارج از کشور بودند، برای تقویت این طرح به ایران آمدند.»  
وی با اشاره به اینکه ترافیک در همان اوایل سالهای پس از انقلاب نیز از مشکلات مدیریت شهری تهران بود، بیان می‌کند: «در اسفند ۵۷ شورای ترافیک در تهران تشکیل و با شش ماه کار کارشناسی فشرده، در شهریور سال ۵۸، نخستین مرحله طرح ترافیکی در مرکز شهر تهران اجرا شد که بر اساس این طرح با اولویت دادن به سامانه حمل و نقل عمومی، افزایش سرعت و تقویت ناوگان حمل و نقل عمومی در دستور کار شهرداری قرار گرفت.»

شهردار اسبق تهران تصریح می‌کند: «بر اساس این طرح ۵۰ خیابان مرکزی شهر در یک روز، یکطرفه و در آنها خطوط ویژه اتوبوس احداث شد. این طرح پس از مطرح شدن در هیات دولت، مورد استقبال وزرا قرار گرفت، به طوری که وزرای دولت موقت همگی اعلام آمادگی کردند که اتوبوسهای سرویس خود را در اختیار شهرداری قرار دهند.»

وی می‌گوید: «مرحوم فروهر - وزیر کار دولت موقت - نیز در آن جلسه گفتند که خود وزرا نیز با اتوبوس و اگر نباشد حتی با کامیون یا وانت در سطح شهر تردد می‌کنند. همچنین دکتر چمران، وزیر دفاع دولت موقت، اتوبوسهای ارتش را به اجرای این طرح اختصاص داد و برای اولین بار تسهیلات ارتش در اختیار مردم قرار گرفت.»

توسلی با بیان این که اجرای چنین طرحی در سایر کشورها بی‌سابقه بود، می‌افزاید: «اما با اطلاع‌رسانی شهرداری و سخنرانی آیت‌الله طالقانی در خطبه‌های آخرین نماز جمعه قبل از اجرای این طرح، در روز اجرای طرح مذکور حتی یک مورد تخلف نیز اتفاق نیفتاد.» وی با اشاره به تشکیل شورای نامگذاری میادین و خیابانها متشکل از نمایندگان اقشار مختلف شهر و معاون اجتماعی شهرداری تهران، بیان می‌کند: «در این شورا مقرر شد از نام شخصیت‌های ملی، اسلامی مستقل از گرایش سیاسی آنان استفاده شود. همچنین بنا بر آن شد از نام کسانی که در قید حیات هستند، در نامگذاری‌ها استفاده نشود.»

شهردار سالهای اولیه انقلاب اسلامی ایران تصریح می‌کند: «در راهپیمایی‌های سال ۵۷، مردم نام برخی از معابر را تغییر داده بودند و ما تنها این نامها را تثبیت کردیم که از آن جمله می‌توان به تبدیل نام خیابان پهلوی به مصدق (خیابان ولیعصر(عج) فعلی) اشاره کرد.» وی می‌گوید: «همچنین مردم نام خیابان کوروش کبیر را به دلیل واقع شدن منزل آیت‌الله طالقانی در این خیابان به نام ایشان تغییر داده بودند، اما از آنجا که مقرر شده بود نام افرادی که در قید

حیات هستند، بر معابر گذاشته نشود، با موافقت آیت‌الله طالقانی و به دلیل واقع شدن حسینیه ارشاد در آن خیابان، نام آنرا به دکتر شریعتی تغییر دادیم.»

توسلی نامگذاری برخی از خیابانها و میادین تهران را بر اساس شعارهای دوران انقلاب خوانده، می‌افزاید: «نام میدان فوزیه تا میدان شهید بر اساس شعار «نهضت ما حسینی است» و آرمان آزادیخواهی ملت ایران، به میدان امام حسین (ع)، خیابان انقلاب، میدان انقلاب، خیابان آزادی و میدان آزادی تغییر کرد.»

وی در زمینه نحوه نامگذاری میدان توپخانه به نام امام خمینی (ره) بیان می‌کند: «پس از انجام نامگذاری‌ها، مرحوم آیت‌الله لاهوتی از ناراحتی قم نسبت به عدم نامگذاری يك خیابان یا میدان به نام امام خمینی (ره) خبر دادند که با مشورت آیت‌الله طالقانی تصمیم گرفتیم میدان توپخانه و خیابان سپه که در مرکز شهر قرار دارد را به نام ایشان نامگذاری کنیم. در این تصمیم‌گیری این فرمایش امام (ره) به هنگام ورود به ایران که می‌خواهند در قلب شهر حضور داشته باشند، نیز لحاظ شد.»

شهردار اسبق تهران در زمینه اجرای مرحله دوم طرحهای ترافیکی و اقدامات زیرساختی در شهر به خبرنگار ایسنا می‌گوید: «در این راستا برنامه میان‌مدت طرحهای ترافیکی توسعه شبکه بزرگراهی در دستور کار شهرداری قرار گرفت و تکمیل آزادراه همت، تکمیل بزرگراه رسالت از پل سیدخندان تا میدان افریقا، اتصال همت به رسالت، امتداد صدر از مدرس به شرق، تکمیل بزرگراه افسریه و ادامه نواب و ... در مدت ۲۲ ماه تصدی این جانب انجام شد.»

وی در راستای برنامه درازمدت طرحهای ترافیکی اصلاح طرح مترو و پیگیری اجرای آن را برشمرد و همچنین، تکمیل ترمینال مسافربری جنوب تهران و انتقال شرکتهای مسافربری از مرکز به این ترمینال، پیش‌بینی ترمینالهای غرب و شرق و بیهقی، انتخاب زمین مادر برای ایجاد میادین مرکزی میوه و تره‌بار، راه‌اندازی میادین میوه و تره‌بار اقماری قزل‌قلعه، آزادی، پیروزی و ... و جلوگیری از توسعه بی‌رویه تهران را از برنامه‌های بلندمدت مدیریت شهری در سالهای اول پیروزی انقلاب اسلامی خوانده و می‌افزاید: «برای جلوگیری از توسعه و ساخت‌وسازهای بی‌رویه در تهران رود «کن» را در غرب و بزرگراه «آزادگان» را در جنوب لحاظ کردیم. با جذب ۱۰۰ میلیون تومان از سازمان برنامه و بودجه جاده کندرو آزادگان احداث شد تا حریم آن حفظ شود.» وی تصریح می‌کند: «همچنین شهرداری توانست با تشکیل سازمان بهسازی جنوب شهر

تهران، سرانه‌های فضای سبز، آموزشی، بهداشتی و درمانی را افزایش دهد، که بسیاری از بوستانهای جنوب شهر حاصل فعالیتهای آن زمان است.» شهردار اسبق تهران با اشاره به توسعه فضای سبز تهران، می‌گوید: «شهرداری آن دسته از زمینهایی را که احتمال تصرف و انجام ساخت‌وساز غیرمجاز در آن می‌شد، به فضای سبز تبدیل کرد.»

وی به پروژه شهستان پهلوی در اراضی عباس‌آباد قبل از انقلاب اسلامی اشاره کرده، می‌افزاید: «بر اساس این طرح مقرر شده بود که همه وزارتخانه‌های شهر به این محل منتقل شده و بخشی از این اراضی نیز به میدان شاه و ملت تبدیل شود، که پس از انقلاب بخش عمده‌ای از این زمینها که از جنوب به خیابان شهید بهشتی، از غرب به بزرگراه مدرس، از شرق به جلفا و داوودیه و از شمال به میرداماد (حقانی) ختم می‌شد، به فضای سبز و قسمتی نیز به مصلی تبدیل شد.»

توسلی در ادامه گفت‌وگوی خود با ایسنا به مشکلات و مسائلی که در زمان تصدی خود با آن روبه‌رو بود، اشاره کرده، می‌گوید: «شرکتهای خارجی به دلیل شرایط به وجود آمده پس از انقلاب، احساس تزلزل می‌کردند؛ اما مدیریت شهری قبل از گروگانگیری، تمام قراردادهای خارجی را با قیمت نازلی پایان داد و چون آنها نیز شرایط را بحرانی می‌دیدند، با رضایت شرایط را پذیرفتند؛ بطوریکه در قرارداد الجزیره پرونده‌ای از شهرداری تهران وجود ندارد. از جمله این قراردادها خرید ۳ دستگاه حفار مترو و جاروهای مکنده از آمریکا و خرید قطعات لوازم یدکی اتوبوس از شرکت بنز بود.»

شهردار سالهای اولیه انقلاب بیان می‌کند: «همچنین یک شرکت انگلیسی مشغول احداث کارخانه بازیافت زباله در جنوب تهران بود و چون این پروژه را بدرستی انجام نداده بود، مدیریت شهری پس از پیروزی انقلاب اسلامی این پرونده را در دادگاه‌های انگلیس پیگیری کرد و علاوه بر در اختیار گرفتن تجهیزات شرکت انگلیسی در ایران، حدود ۱۰ میلیون پوند نیز به عنوان غرامت از دولت این کشور دریافت کرد.»

وی وجود تنش میان افراد مخالف انقلاب اسلامی با مدیریت شهری در شهرداری را از دیگر مشکلات دوران تصدی خود خوانده، تصریح می‌کند: «به دلیل نبود نیروهای اطلاعاتی، امنیتی و انتظامی در اوایل پیروزی انقلاب، سعی می‌شد با این افراد از طریق گفت‌وگو مذاکره کنیم، که این امر باعث شد که دو بار در دفتر کار خودم در ساختمان فعلی شهرسازی و معماری شهرداری تهران واقع در خیابان ایرانشهر گروگان گرفته شوم.»

توسلی اظهار می‌کند: «ساختمان شهرداری تهران به همراه تمام سازمانهایش بنا به اجازه شورای انقلاب به ساختمان نیمه‌کاره حزب رستاخیز که توسط شهرداری تهران تکمیل شده بود، منتقل شد، اما در سال ۶۰ این ساختمان بنا به تقاضای وزارت کشور در اختیار این وزارتخانه قرار گرفت؛ چراکه ساختمان وزارت کشور واقع در خیابان بهشت از امنیت کافی برخوردار نبود و این امر باعث شد که شهرداری به ساختمان بهشت منتقل شده و سایر سازمانهایش در سراسر تهران پخش شود.»

وی از مداخله افراد غیرمسئول در تفکیک زمینهای شهری و انجام ساخت‌وسازهای غیرمجاز به عنوان دیگر مشکلات مدیریت شهری در سالهای اولیه انقلاب نام برده و تصریح می‌کند: «برخی‌ها فکر می‌کردند که چون انقلاب شده خودشان می‌توانند شخصا به بهانه کمک به محرومان تصمیم بگیرند و واحدهای مسکونی احداث کنند، لذا بر خلاف ضوابط شهرسازی زمینها را تفکیک و اقدام به ساخت‌وسازهای غیرمجاز می‌کردند، که گاه موجب ایجاد درگیری میان شهرداری و برخی نهادها و سازمانها می‌شد و پرونده‌های بسیاری در قوه قضاییه در این زمینه تشکیل شد.» شهردار اسبق تهران در ادامه بیان می‌کند: «برای مثال برادر یکی از مسؤولان وقت زمینهای متعددی از جمله زمین قیطریه که نماز عیدفطر سالهای ۵۶ و ۵۷ در آنجا برگزار شده بود و مدیریت شهری به دنبال اجرای طرحهایی برای حفظ سوابق تاریخی آن بود را تفکیک کرده و با قیمت‌های بالایی به شهروندان فروخته بود. مدیریت شهری نیز بشدت در مقابل این مسئله مقاومت کرد و به دنبال آن جمعی از مالکان در برابر دفتر شهردار تحصن کردند، اما مدیریت شهری تسلیم نشد و قضیه را از طریق مذاکره حل کرد.»

وی تصریح می‌کند: «همچنین برخی از مسؤولان در مصاحبه‌های خود اعلام می‌کردند که مشکل مسکن را طی ۳ ماه حل می‌کنند و برخی روزنامه‌ها نیز با تیتراژ کردن این اظهارنظرهای غیرکارشناسانه و غیرعملی، برای وزارت مسکن و شهرداری مشکل ایجاد می‌کردند، حتی این افراد در برخی موارد نیز رأساً اقدام به صدور پروانه ساخت‌وساز می‌کردند.»

توسلی در زمینه نحوه شرکت شهردار تهران در جلسات هیات دولت در سالهای اولیه انقلاب، می‌گوید: «مسؤولان شهرداری روزانه بین ۱۶ تا ۱۷ ساعت کار می‌کردند، لذا شرکت در جلسات هیات دولت - مگر در زمانهای ضروری - برای شهردار امکانپذیر نبود، حتی در زمان مدیریت خود یک بار، آن‌هم بنا به اصرار وزارت امور خارجه در کنفرانس شهرداران پایتختهای کشورهای



اسلامی در مکه شرکت کردم.» وی با اشاره به ناهماهنگی مدیریت شهری با مسؤولان دولتهای بعدی می‌افزاید: «این نبود هماهنگی میان مدیریت شهری منجر به ایجاد بحران در مدیریت شهر و تحمیل هزینه‌های سنگین به شهر شد.»

شهردار اسبق تهران طرح مترو را از جمله نمونه‌هایی عنوان کرد که میان دولت و شهرداری در خصوص آن هیچ هماهنگی نبود و تصریح می‌کند: «با وجود اینکه شهرداری تهران احداث طرح مترو را پروژه‌ای ضروری می‌دانست، اما دولت وقت این پروژه را فاقد توجیه فنی و اقتصادی خوانده و معتقد بود که این طرح لوکس و فانتزی است.»

وی بیان می‌کند: «اما با ارائه گزارش کارشناسی از سوی شهرداری در کمیسیون فنی هیات دولت، وزرای مربوطه برای اجرای طرح مترو قانع شدند، اما پس از گذشت مدتی، اظهار نظر یکی از وزرا باعث توقف مجدد احداث مترو شد.»

توسلی با اشاره به این که دولت وقت به لحاظ گرایشهای سیاسی موافق حضور من در مدیریت شهری نبود، تصریح می‌کند: «همچنین هماهنگی لازم میان مدیریت شهری و وزارت کشور، که در غیاب شورای شهر قائم مقام آن محسوب می‌شد، نیز وجود نداشت، به طوری که در یکی از جلساتی که در دی ماه سال ۵۹ برگزار شد، یکی از معاونان وزارت کشور به من گفت بهتر است شهرداری تنها زباله‌های تهران را جمع‌آوری کند؛ که این اظهار نظر برای مدیریت شهر تهران بسیار غیرمنتظره و مأیوس کننده بود.»

وی می‌گوید: «حتی شهرداری تهران در زمان آغاز جنگ تحمیلی نیز، به دلیل وجود برخی تنگ‌نظریهای سیاسی از مشارکت در پشتیبانی از جنگ منع شد، این در حالی است که شهرداری در دوره‌های بعدی حتی وارد عرصه‌های فرهنگی شد، اما کسی به آن ایراد نگرفت.» اولین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی می‌افزاید: «می‌توان گفت که تمام طرحهای زیرساختی در شهر تهران در ۲۵ سال اخیر انجام شده، پایه و حداقل فکر و ایده‌اش در ۲ سال ابتدایی پیروزی انقلاب مطرح شده بود.»

وی علل استعفای خود از مدیریت شهری را ناهماهنگی با دولتهای پس از دولت موقت خوانده، می‌گوید: «به دلیل رشد بی‌رویه مهاجرت به پایتخت و ارائه نشدن خدمات مطلوب در سطح کشور، تهران به نقطه مهاجرت ایران تبدیل شد، که اداره این شهر با توجه به نبود هماهنگی میان مدیریت شهری و دولت بسیار سنگین و هزینه‌بر بود.»

توسلی بیان می‌کند: «من استعفای خود را به شهید رجایی تقدیم کردم که ایشان با این امر موافقت نکردند و قول دادند هماهنگی لازم را به وجود آورند اما پس از چند ماه، عدم هماهنگی بطور جدی بروز کرد؛ لذا نزد امام خمینی (ره) رفته و دلایل استعفای خود را بیان کردم، که متعاقب این مسئله، استعفای من از سوی مهدوی‌کنی (وزیر کشور وقت) پذیرفته و سپیدرضا زواره‌ای به عنوان شهردار تهران منصوب شد.»

وی بهترین خاطرات خود از دوران تصدی شهرداری تهران را برگزاری نخستین جشن نوروز و نخستین افطار عمومی مردم تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی خوانده، بیان می‌کند: «با نزدیک شدن به ایام نوروز سال ۵۸ این بحث مطرح بود که باید عید را برگزار کرد و یا به دلیل تعداد شهدای زیاد انقلاب عزادار بود که با مطرح شدن این مسئله در دولت نهایتاً مقرر شد عید سال ۵۸ را گرامی بداریم. متعاقب این تصمیم‌گیری این روز با حضور مسؤولان و تمامی وزرا و مردم تهران در استادیوم ۱۰۰ هزار نفری آزادی گرامی داشته شد.»

شهردار اسبق تهران اظهار می‌کند: «همچنین در شب ۲۱ ماه رمضان اولین سال پیروزی انقلاب، مراسم افطاری عمومی مردم شهر تهران در استادیوم دوازده هزار نفری آزادی برگزار شد، که در آن تمامی مسؤولان جمهوری اسلامی، جمعی از کارکنان و کارگران شهرداری و منتخبان مردم از تمام محلات تهران حضور داشتند و سخنرانی آیت‌الله طالقانی به این مراسم اعتبار خاصی بخشید.»

وی در ادامه گفت‌وگو با ایسنا، جایگاه شهرداری تهران در گذشته و حال را با هم مقایسه می‌کند و می‌گوید: «در گذشته شخص شاه بخشی از اعتبار خود را از شهردار تهران بهره‌برداری و شخصاً شهردار تهران را انتخاب می‌کرد، لذا شهردار تهران در جایگاه آمرانه قرار داشت.»

توسلی با اشاره به آنچه برخوردهای سیاسی با شهرداران تهران نامید می‌افزاید: «این گونه برخوردها صدمات زیادی را به مدیریت شهر وارد کرده است، به طوری که وقتی به یک مدیر شهری احتیاج دارند، او را در اوج قدرت قرار می‌دهند و نسبت به فعالیتهای غیرقانونی او اعتراض نمی‌کنند، اما در مواقعی دیگری که ایجاب کند، برای آن مدیریت دادگاه نیز فراهم می‌کنند.»

وی وظیفه شوراهای شهر را بطور کلی سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای برنامه‌ها و وظیفه شهرداری را اجرای مصوبات شورا خواند.

نخستین شهردار پایتخت پس از انقلاب با اشاره به اینکه بزرگترین مشکل اداره شهرها، بحران

مشارکت مردم و تداوم مدیریت آمرانه «مدیریت شهری» است، بیان می‌کند: «همچنین تمرکز نهادهای سیاسی، اقتصادی و خدماتی در تهران و کافی نبودن درآمدهای پایدار برای پاسخگویی به اجرای برنامه‌های شهری، از دیگر مسائل مدیریت شهری تهران محسوب می‌شود.»

وی تصریح می‌کند: «همچنین به دلیل وجود بحرانهای سیاسی کمتر امکان انتخاب افراد توانا به عنوان شهردار برای پایتخت فراهم شده که در این میان نیز ناهماهنگی برنامه‌های توسعه‌ای تهران با سایر شهرهای کشور و ایجاد جاذبه در پایتخت بر مشکلات مدیریت شهری افزوده است.»

توسلی کاهش میزان مشارکت مردم با مدیریت شهری را خاطر نشان کرده و دلیل آن را راهیابی اعضای شورای شهر تهران با اختصاص به طور متوسط تنها ۵/۲ درصد آرای مردم به این نهاد خوانده و می‌گوید: «گرچه برخی مصوبات شورای شهر در راستای جلب مشارکت مردم است، اما به نظر من مشارکت مردم با مدیریت شهری قطعاً به سطح مطلوب نخواهد رسید، مگر اینکه شورای شهر به دنبال جلب مشارکت و اعتماد مردم به صورت واقعی باشد.»

اولین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی، در ادامه به نقاط قوت دومین شورای شهر تهران اشاره کرده، می‌افزاید: «وجود هماهنگی میان شورا و شهرداری تهران با نهادهای موثری همچون صداوسیما، نیروی انتظامی و سازمانهای نظامی باعث شده که پاره‌ای از گره‌های شبکه ارتباطی شهر تهران که وجود املاک و تاسیسات مؤسسات نظامی مانع باز شدن آنها بوده پس از سالها توقف، رفع شده و طرحهای بزرگراهی به صورت عملیاتی درآیند.»

وی تصریح می‌کند: «اما بسته‌بودن مدیریت شهری و عدم استفاده بهینه آنها از ظرفیتهای کارشناسی با این توجیه که خود را صاحب تجربه می‌دانند، از نقاط ضعف مدیریت شهری محسوب می‌شود، در حالی که سوابق کاری و عملکرد هر یک از آنها نشان می‌دهد با وجود اینکه اغلب استاد دانشگاه هستند، با مسایل شهر بخوبی آشنا نیستند، که برخی اظهارات غیرکارشناسانه آنها بویژه درباره مسائل ترافیکی از جمله این موارد است.»

توسلی می‌گوید: «ارجاع قراردادهای بسیار سنگین و خارج از مقررات و ضوابط شهری حدود ۱۰۰ میلیارد تومان، به نهادهای نظامی، ضایعات فراوانی را برای تهران به وجود خواهد آورد و پاسخگویی به عملکردشان را در آینده با مشکلات متعدد روبه‌رو خواهد کرد.»

وی می‌گوید: «اعتمادسازی در میان مردم با تقویت طرح شورایاری، احترام به قوانین و

مقررات از سوی مسؤلان شورا و شهرداری، ایجاد فضای رقابت سالم و عادلانه در اجرای پروژه‌های شهری میان بخش خصوصی و عمومی و تهیه و ارائه برنامه‌های واقع‌بینانه برای حل مشکلات زیرساختی تهران باید در دستور کار مدیریت شهری قرار گیرد.»

توسلی با انتقاد از عملکرد شهردار تهران می‌افزاید: «شهردار تهران برای رفع مشکل ترافیک تهران، طرح اجرای ۸ خط منوریل را مطرح می‌کند که ارائه چنین طرحی از يك استاد دانشگاه که باید در مقابل مردم نیز پاسخگو باشد، بعید به نظر می‌رسد؛ چرا که برای اجرای يك پروژه ابتدا باید طرح توجیه فنی - اقتصادی آن تهیه و منابع تامین اعتبار آن مشخص شود و کلی‌گویی مخصوص کلاس و کتاب درسی است.»

توسلی با اشاره به کاهش استقبال شهروندان تهران از فعالیتهای فرهنگی اجتماعی شهرداری تهران، می‌گوید: «شهردار تهران نباید خود را متعلق به يك حزب یا تفکر خاص سیاسی بداند.» اولین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی با اشاره به اظهارات و یا عملکرد برخی از مسؤلان مدیریت شهری مبنی بر اینکه برای خدمت‌رسانی به مردم از هر وسیله‌ای استفاده خواهند کرد، تصریح می‌کند: «این که برای رسیدن به هدف می‌توان از هر وسیله‌ای استفاده کرد، حداقل در معارف دینی ما مردود قلمداد شده است، چرا که برخی شهرداران گذشته نیز قصدی بجز خدمت نداشته‌اند، اما تراکم فروشی بی‌ضابطه به منظور فراهم کردن هزینه پروژه‌های شهری و خدمت‌رسانی به مردم خسارات جبران‌ناپذیری را نه تنها به تهران بلکه به تمامی شهرهای کشور وارد کردند.»

وی در پایان می‌گوید: «برخی از مدیران فکر می‌کنند با مدیریت آمرانه می‌توانند خدمت کنند، در حالی که بدون مشارکت مردم و نگرش توسعه‌ای، نتیجه خدمت‌رسانی آنها کاملاً برعکس جواب داده و ضایعات سنگین، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را به دنبال خواهد داشت.»

## بررسی انتقال نمایشگاه بین‌المللی تهران<sup>۱</sup>

### اگر کارشناسی برخورد می‌شد

«شهردار تهران می‌تواند با تسریع در اجرای طرح‌های شبکه بزرگراهی که در اطراف مکان نمایشگاه بین‌المللی تهران پیش‌بینی شده است شبکه بزرگراهی محدوده نمایشگاه را تکمیل کرده و با ایجاد تسهیلات ترافیکی لازم معضل نمایشگاه را حل کند.»، «پلمب و انتقال مکان نمایشگاه غیر کارشناسی است»، «باید در احداث مکان جدید نمایشگاه تسهیلات مدرن و زیر ساخت‌های لازم لحاظ شود که همگی نیازمند کاری چند ساله است.»

«محمد توسلی» نخستین شهردار تهران پس از انقلاب و مدیر عامل شرکت مهندس مشاور که هم‌اکنون در انجام پروژه‌های مطالعاتی و طراحی شهر تهران با شهرداری همکاری دارد قصه دو ماهه پیرامون معضل نمایشگاه بین‌المللی تهران را که در نهایت با اتخاذ تصمیم مستقیم از سوی رئیس جمهور آرام‌گرفت از طریق مطالعات علمی و کارشناسی حمل و نقل و ترافیک قابل حل می‌داند.

توسلی با به نقد کشیدن نحوه برخورد شورای شهر و شهرداری تهران در خصوص واکنش قهری و به ضرب‌الاجل کشیدن تعطیلی نمایشگاه تهران و یا انتقال آن، مدیریت ترافیک را با تشریح مدیریت عرضه و تقاضا نخستین راهکار کارشناسی حل معضلی به نام «نمایشگاه بین‌المللی تهران» عنوان می‌کند. این مهندس حمل و نقل و ترافیک در تحلیل شرایط پیش‌آمده در خصوص انتقال نمایشگاه، جا به جایی را به عنوان آخرین راه‌حل و در حد یک تصمیم‌گیری ملی و هماهنگ با دولت دانسته، آن را متضمن مطالعات و بررسی کارشناسی زمان‌بر و نه برخورد یک شبه می‌داند. حاصل گفت و گوی یک ساعت و ۴۶ دقیقه‌ای در دفتر مهندس محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب که طرح‌های اصلی ترافیکی در تهران همچون طرح ترافیک محدوده مرکز شهر شامل طراحی شبکه خط ویژه اتوبوس و تقویت ناوگان حمل و نقل عمومی و توسعه شبکه بزرگراهی و پیگیری اجرای طرح مترو در زمان ریاست وی بر مسند شهرداری تهران انجام شد بررسی مسائل مختلف در خصوص مدیریت کلان شهر تهران و نقد عملکرد شورای شهر و شهرداری تهران بود و طی آن مطالب مربوط به، بررسی راه‌حل‌های کلاسیک در مورد بهبود

<sup>۱</sup>گفتگو با محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب - ثمانه قدرخان - روزنامه شرق - ۱۳۸۳/۶/۱۱

ترافیک محدوده به منطقه نمایشگاه بین‌المللی شد.

وی معتقد است: «مشکل ترافیک يك بحث فنی است و باید در سطح کارشناسی بررسی شود تا پاسخ لازم را داشته باشد و به نظر می‌رسد شورای شهر تهران و مدیریت اجرایی شهر تهران از طریق سیاسی به دنبال حل مسئله بوده است و طبیعی است، کارهای کارشناسی و علمی هیچ وقت با برخورد سیاسی قابل حل نیست بنابراین تصمیم و اقدام شورای شهر و مدیریت شهر تهران قابل دفاع نبوده و پاسخ دولت و وزارت بازرگانی نیز به این مقوله در مثابه يك برخورد سیاسی تلقی می‌شود.» قصه تعطیلی یا انتقال نمایشگاه بین‌المللی تهران که با امضای حکم محمود احمدی نژاد شهردار تهران طی تصمیم تند و قاطع وی مطرح شد پس از ماه‌ها سکوت با برگزاری نمایشگاه خودرو فصل جدیدی از اتفاقات را به خود اختصاص داد و خوراك خبری، تحلیلی و تفسیری دو ماهه مطبوعات را تامین کرد. نمایشگاه از خبر «پلمب قطعی» که در صحن علنی شورای شهر تهران مطرح شد تا تکذیب خبر پلمب و انتقال آن از سوی شورای شهر، پیشرفت و در نهایت مجادله میان شورای شهر، شهرداری و وزارت بازرگانی با میانجیگری رئیس جمهور آرام یافت.

بیمار سرطانی وخیم الحالی به نام تقاطع چمران - اوین تا چهارراه پارك وی که سال‌ها در زمان برگزاری نمایشگاه‌های پر ازدحام بخشی از شهر را فلج می‌کرد با تصمیم ناگهانی مدیران شهری تصمیمات جدیدی بر خود دید که یکی به پلمب ختم می‌شد و دیگری درصدد انتقال يك شبه آن بود. هر چند کارشناسان ترافیکی با اعتقاد به مطالعه و طراحی مسائل حمل و نقل شهری حل ترافیک منطقه را ممکن می‌دانستند اما تصمیم مدیران شهری مبنی بر انتقال مکان فعلی یا تعطیلی آن ذره‌ای دچار تغییر نشد. شاید سکوت شورای شهر و شهرداری تهران پس از پایان دولت خاتمی پایان پذیرد اما کارشناسان ترافیکی معتقد به بررسی کارشناسانه‌اند و نه اجرای يك تصمیم با ضرب‌الاجل. «محمد توسلی» نیز با ارائه راهکارهای ترافیکی می‌گوید: «این گونه مشکلات ترافیک شهری همه جای دنیا وجود دارد و راه‌حل‌های کلاسیک که مشاوران ترافیک ارائه می‌کنند درصدد حل این معضلات بر می‌آید. نمایشگاه‌ها به ویژه نمایشگاه‌های بین‌المللی هم به لحاظ اقتصادی، اجتماعی و هم سیاسی اهمیت بالایی دارد، جانمایی آن، انتخاب محل، تناسبات زیرساختی و تسهیلاتی که نمایشگاه باید داشته باشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.» بنابراین نمی‌توان به راحتی از کنار مسئله‌ای که هم اهمیت اقتصادی، ملی و بین‌المللی دارد رد شد. این مهندس حمل و نقل و ترافیک با بر شمردن ویژگی‌های خاص مکانی و موقعیتی نمایشگاه

راه‌حل‌های مختلف ترافیکی قابل اجرا در این مورد را نیز چنین عنوان می‌کند: «ما می‌توانیم در حل این معضل از مدیریت تقاضا بهره ببریم. مدیریت تقاضا به این معنا که مجموعه سفرهایی که کاربری جاذب سفر ایجاد می‌کند با ظرفیت شبکه و تسهیلات موجود متعادل کنیم.

ما باید تقاضا را مدیریت کنیم و سیستم جا به جایی شهری را به شکلی تنظیم کنیم که تسهیلات موجود با سطح سرویس قابل قبول پاسخگو باشد به عنوان مثال اگر الگوی سفر و حجم مسافری که به سمت نمایشگاه سرازیر می‌شود را تغییر داده، به جای این که مسافران با خودرو سواری سفر کنند از سیستم حمل و نقل عمومی استفاده کنند می‌توان حجم تردد وسایل نقلیه را کاهش داد که در این صورت شبکه پاسخگو خواهد بود و تراکم به وجود نمی‌آید. وی در ادامه توضیح می‌دهد: «راه حل دوم این است که تسهیلات خودمان را مدیریت کنیم یعنی وقتی شبکه ارتباطی ما برای این حجم از سفرها کافی نیست شبکه را توسعه داده ظرفیت شبکه را بالا ببریم که اتفاقاً شهرداری تهران در این خصوص پروژه‌هایی در دست مطالعه دارد که بخشی نیز در دست اجرا است به عنوان نمونه در محدوده نمایشگاه، ادامه بزرگراه کردستان در دست مطالعه است. تقاطع ادامه بزرگراه اوین با بزرگراه شهید چمران نیز با ایجاد تقاطع غیر هم سطح تغییر خواهد کرد که در دست اقدام است و این تقاطع ایجاد خواهد شد.

بزرگراه کردستان نیز مطالعه شده است. تقویت شبکه بزرگراهی در محدوده نمایشگاه بین‌المللی و تامین دسترسی‌های با ظرفیت متناسب با نمایشگاه بین‌المللی می‌تواند راه حلی باشد که حجم ظرفیت تردد را در این مجموعه افزایش دهد.» توسلی می‌گوید: «پروژه‌های بسیاری در این محدوده موجود است که شهرداری تهران آنها را در دست مطالعه دارد شهرداری تهران می‌تواند به فعالیت این بخش سرعت ببخشد و برای ایجاد این تسهیلات برنامه‌ریزی کند. این کار در واقع مدیریت عرضه تسهیلات است که می‌توان به واسطه آن ظرفیت شبکه را افزایش داد.» وی با تاکید به وجود راه‌حل‌های دیگر در این مورد همچنین می‌افزاید: «فرض کنید مدیریت عرضه و تقاضا توان پاسخگویی به تقاضا را نداشته باشد راه‌حل دیگر این است که نمایشگاه‌هایی در این مکان برگزار شود که با این تسهیلات پاسخگو باشند. ما چند نمایشگاه داریم که مردم در آن گسترده شرکت می‌کنند اعم از کتاب، پوشاک بهاره و اتومبیل می‌توانیم این چند نمایشگاه را که حجم ترافیک آن بیش از ظرفیت تسهیلات موجود است حذف کرده تنها نمایشگاه‌های تخصصی در مکان فعلی برگزار کنیم و به جای آن نمایشگاه‌های منطقه‌ای در شهر تهران ایجاد

کنیم. در گذشته نیز بسیاری از خدمات عمومی را به همین شکل در شهر تهران حل کرده‌ایم به عنوان مثال در سال ۵۸ یکی از مشکلات تهران ترمینال‌های اتوبوسرانی بود که با برنامه‌ریزی ترمینال جنوب را که نیمه کاره بود به سرعت تکمیل کرده و شرکت‌های اتوبوسرانی را به ترمینال جنوب منتقل کردیم. اما طی یک بررسی کارشناسانه متوجه شدیم که ترمینال جنوب پاسخگو نیست بنابراین در غرب، شرق و شمال تهران مکان‌های جدیدی پیش‌بینی کردیم، مطالعه شروع شد و به تدریج در این ۲۰ سال اجرا شده و به بهره‌برداری رسیده است. اما این پیش‌بینی ۲۰ سال پیش ما بوده است و اکنون لازم است ترمینال فعلی شمال تهران در میدان آرژانتین توسعه پیدا کند. در مورد نمایشگاه بین‌المللی نیز می‌توان همین کار را انجام داد و در شرق، غرب و جنوب تهران نمایشگاه‌های جدیدی ایجاد کرد که برنامه‌های آن با برنامه‌های نمایشگاه بین‌المللی و مرکزی هماهنگ باشد و در این نوع نمایشگاه‌ها که حجم مراجعات مردم بیش از ظرفیت شبکه و تسهیلات نمایشگاه بین‌المللی است در محیط جغرافیایی توجیه شود و مردم متناسب با محل سکونت خود از آنجا استفاده کنند، طبیعتاً این مسئله طول سفرها را کاهش داده، وقت مردم کمتر هدر می‌رود و از همان تسهیلات برخوردار خواهند بود. این یکی از راه‌حل‌های کلاسیکی است که وزارت بازرگانی و شهرداری تهران با برنامه‌ریزی می‌توانند از این راه حل استفاده کنند. البته در همه جای دنیا از این راهکارها استفاده می‌کنند. ما نیز در زمینه‌های دیگر از این راه‌حل‌ها استفاده کرده‌ایم. البته اگر بتوانیم همین تسهیلات و خدمات را در استان‌های مختلف ارائه کنیم دلیل ندارد که مردم از استان‌های مختلف به تهران بیایند و حجم سفرهای زیاد درون شهری و بین‌شهری ایجاد شود».

وی در ادامه توضیحات خود با تأکید بر کلاسیک و عمومی بودن این پیشنهادات ادامه می‌دهد: «در مهندسی ترافیک همیشه راه‌حلی برای حل این مشکلات وجود دارد در اینجا نمی‌خواهم بگویم که کدام راه‌حل، ولی می‌گویم این راه‌حل‌ها موجود است. ولی باید با مطالعات کارشناسی متناسب با امکانات بهترین راه‌حل انتخاب شده مشکل حل شود. بنابراین مشکل نمایشگاه، موضوع سیاسی نیست که راه‌حل سیاسی داشته باشد بلکه یک مشکل فنی و مهندسی است و شورای شهر و شهردار تهران می‌توانستند از طریق مسائل کارشناسی این مشکل را حل کنند و نیاز نبود آن را به صورت یک پروژه سیاسی درآورند و یک تقابل میان شورای شهر، وزارت بازرگانی و دولت مطرح شود و حجم بسیار زیادی از مطالب روزنامه‌ها به این مقوله اختصاص پیدا کرد که



همگی بیانگر سیاسی بودن این قضیه است و هیچ‌گاه ندیدم که مسائل و راهکارهای کارشناسی در این قضیه مطرح شود. از سوی دیگر پیشنهاد شورای شهر و شهرداری تهران که در تقسیم نمایشگاه‌های تهران به برگزاری کوچک شده در فرهنگسراها منتج شد توسلی در این مورد نیز می‌گوید: «فرهنگسراها با توجه به فضای محدودی که دارند فقط توانایی فراهم آوردن تسهیلات برای تعداد محدودی نمایشگاه را دارند که بتوانند تولیدات فنی خود را ارائه کنند، آنچه من معتقدم ایجاد نمایشگاه‌هایی هم طراز نمایشگاه بین‌المللی در نقاط مختلف تهران است که در هر نقطه تسهیلات و امکانات برابر دریافت کنند. یعنی وسعت و امکانات مهم است».

وی در مورد پیشنهاد برگزاری نمایشگاه بین‌المللی در کلان شهرهای دیگر نیز توضیح می‌دهد: «تهران يك كلان شهر است، اگر در تبریز یا مشهد يك محل برای نمایشگاه وجود دارد قاعدتاً با توجه به وسعت و جمعیت تهران باید چند نمایشگاه وجود داشته باشد.» و در ادامه تأکید می‌کند: «ولی نمایشگاه می‌تواند در پنج نقطه شهر و در شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز چنین مکان‌هایی احداث شود. به این صورت ما می‌توانیم از بسیاری از سفرهای طولانی جلوگیری کنیم. حتی نمایشگاه‌هایی مثل نمایشگاه کتاب می‌تواند به صورت ادواری برگزار شود.» بحث انتقال نمایشگاه بین‌المللی تهران به کارخانه سیم‌چوب و برگزاری آن در اطراف تهران نیز یکی از معادله‌آمیزترین مباحثی بود که طی قصه نمایشگاه مطرح شد و نظرات متفاوتی را جلب خود کرد. توسلی نیز به عنوان نخستین شهردار تهران پس از انقلاب که طرح‌های شهری بسیاری در تهران در زمان ریاست وی به مرحله اجرا و بهره‌برداری رسیده است با اشاره به قوت کارشناسان شهری در جانمایی مکان جدیدی برای نمایشگاه توضیح می‌دهد: «با شناختی که از شهر تهران دارم فکر می‌کنم منطقه سرخه حصار و لویزان در شرق و منطقه ۲۲ در غرب تهران نقاطی هستند که فضای سبز بسیار خوبی دارند و می‌توان برنامه‌ریزی خوبی برای احداث نمایشگاه‌هایی در این دو منطقه برای آینده تهران انجام داد. چشم‌اندازهایی که در منطقه لویزان یا جنوب جاده دماوند وجود دارد، نقاط بسیار مناسبی برای احداث این نوع کاربری‌ها است. در جنوب تهران نیز زمین‌هایی وجود دارد که می‌توان در آنجا فضای سبز و زیرساخت‌های لازم متناسب با نمایشگاه ایجاد کرد. همچنین با توجه به سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، در جنوب تهران نیز می‌توان چنین فرصتی را فراهم کرد.»

به علاوه شهرهای بزرگی چون اصفهان، شیراز، مشهد و تبریز و برخی دیگر از مراکز استان

نیز قابلیت خوبی برای انجام این کار را دارند و دلیلی ندارد که همه سرمایه‌گذاری در تهران صورت پذیرد، می‌توان بعضی از نمایشگاه‌ها را در مراکز استان‌ها برگزار و به واسطه آن تراکم را در تهران کمتر کرد، البته قصد ارائه راه حل معینی را ندارم ولی صرفاً راه‌کارهای مختلفی را که قابل بررسی هستند مطرح می‌کنم چون معتقدم با استفاده از این راه‌کارهای کارشناسی می‌توان مسائل و معضلات نمایشگاه را پاسخ داد.»

وی در ادامه توضیحات خود در خصوص نوع برخورد شورای شهر و شهرداری تهران با حل معضل ترافیک محدوده نمایشگاه بین‌المللی و اثرگذاری عملکرد این گروه در طولانی مدت در مورد تصمیمات شهری در زمان شهردار جدید تهران می‌گوید: «زاویه برخورد شورای شهر و شهرداری تهران به لحاظ مدیریتی و مهندسی قابل قبول نبود یعنی تصور می‌کنند که کاربری‌های شهری که در طول چند دهه به وجود آمده‌اند می‌تواند با یک بخشنامه تغییر کند و درهم بریزد.» برگزاری نمایشگاه در یک کارخانه چوب بری قابل تأمل است چون تسهیلات زیر ساختی منطقه مزبور ظرفیت این کاربری را ندارد، و شبکه ارتباطی و دسترسی‌های متناسب با حجم ترافیک نمایشگاه بین‌المللی نیست، منظر شهری آن نیز آمادگی پذیرش چنین عملکردی را ندارد. در حالی که شورای شهر و شهردار تهران فکر کردند سریع و به صورت مکانیکی می‌توان نمایشگاه را به این مکان منتقل کرد. اگر روزی به هر علت در سطح مدیریت شهر تهران و مدیریت اجرایی کشور یعنی دولت تصمیم بر انتقال مکان فعلی نمایشگاه گرفتند باید با برنامه‌ریزی بلند مدت چنین کاری را انجام دهند که در یک نقطه جدید تسهیلاتی فراهم شود و بعد نسبت به انتقال نمایشگاه اقدام شود. نمی‌توان در یک شب کاربری‌های عمده را با یک بخشنامه به صورت دستوری جا به جا کرد، این اقدام و تصمیم به لحاظ مدیریتی و به دلیل پیچیدگی‌هایی که شهر تهران دارد از پختگی لازم برخوردار نیست. البته بسیاری معتقدند انتخاب مکان کارخانه سیما چوب جهت جذب سرمایه صورت گرفته است و انتخاب آن را غیر کارشناسانه می‌دانند انتخاب ضرب‌الاجلی این مکان برای برگزاری نمایشگاه نیز به همین دلیل صورت پذیرفته است.

توسلی نیز انتخاب این مکان را اصولی ندانسته و این واکنش را نتیجه تصمیم‌گیری ناآگاهانه می‌داند و می‌گوید: «مجموعه نمایشگاه بین‌المللی تهران یک کاربری عمومی است در راستای منافع ملی و با مسائل ملی سرو کار دارد و مقوله‌ای نیست که شورای شهر و شهرداری بتواند آن را پلمب کند چون فقط در اختیار شورای شهر نیست و باید طی یک تعامل با وزارت بازرگانی

و دولت چنین تصمیمی اتخاذ می‌شد، اگر کارشناسی عمل می‌شد هیچ‌گاه به چنین جمع‌بندی نمی‌رسیدند. مشکل ترافیک محدوده نمایشگاه بین‌المللی به لحاظ کارشناسی راه حل دارد و اگر به کارشناسان ترافیک رجوع می‌کردند شورای شهر و شهرداری با چند گزینه راهنمایی می‌شدند و نیاز به ورود چنین پروسه‌ای نبود تا به نوعی شواری شهر بخواهد در مقابل دولت قدرت نمایی کند. مجموعه کارخانه سیما چوب به لحاظ شرایط منطقه مکان مناسبی برای برگزاری نمایشگاه‌های بزرگ و بین‌المللی نیست.» وی همچنین توضیح می‌دهد: «بحث جابه‌جایی نمایشگاه به لحاظ مدیریت شهری قابل قبول نبوده و مطرح نیست. این نمایشگاه وجود دارد آن هم با تمام تسهیلاتی که بر روی آن سرمایه‌گذاری شده است و با تمهیداتی می‌تواند به خدمات خود ادامه دهد.»

در نهایت این کارشناس مدیریت شهری با احاطه بر مشکلات تهران طی چند دهه گذشته چنین معتقد است:

«..... با اجرای طرح‌های شبکه بزرگراهی اطراف نمایشگاه بین‌المللی تهران که هم اکنون در دستور کار شهرداری تهران است نه تنها معضل ترافیکی نمایشگاه بین‌المللی تهران حل می‌شود بلکه انسجام شبکه بزرگراهی شهر تهران هم که نیازمند چنین اقداماتی است تحقق می‌پذیرد. سایر کاربری‌های اطراف این منطقه همچون صدا و سیما و مجموعه ورزشی انقلاب نیز که در ایجاد ترافیک منطقه سهیم هستند نیازمند توسعه شبکه بزرگراهی منطقه خواهند بود.» و «مدیریت تقاضا با کارشناسی بر روی مسائل ترافیک و تقویت سیستم حمل و نقل عمومی که اجرایی است همگام با زمان‌بندی نمایشگاه‌ها به لحاظ ساعات روز و عدم تداخل با ساعات اوج ترافیک شهری قدرت حل معضل نمایشگاه را دارا است.» چنانچه این راهکارها مشکل‌گشا نبود بحث توزیع جغرافیایی در آخرین مرحله قابل پیگیری است.

## بحران مدیریت در حمل و نقل تهران<sup>۱</sup>

محمد توسلی

اولین شهردار تهران پس از انقلاب

شورای شهر تهران و شهردار منتخب آن که عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت است در مدت قریب یک سال و نیم تصدی مدیریت کلانشهر تهران، تلاش چشمگیری برای مهار معضل ترافیک و حمل و نقل شهر تهران داشته اند و گره هایی از معضلات گسترده شبکه ارتباطی شهر تهران را گشوده اند و موجبات رضایت نسبی شهروندان را فراهم ساخته اند که جا دارد به عنوان یک شهروند از این خدمات سپاسگزاری شود. اما در جایگاه کارشناسی و تجربه مدیریت شهری نمی توان نسبت به بحران کنونی مدیریت شهر تهران در ابعاد مختلف آن به ویژه بحرانی که در مدیریت حمل و نقل و ترافیک شهری وجود دارد بی تفاوت بود و حداقل اظهار نظری نکرد. به طور کلی در اینجا باید تاکید شود که تشدید فزاینده تراکم ترافیک در سطح شهرهای بزرگ کشور به ویژه تهران و پیامدهای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی آن که سلامت زندگی شهروندان را با مخاطرات جدی روبه رو کرده است ایجاب می کند که این بحران نه تنها در سطح مدیریت کلانشهر تهران بلکه در سطح ملی مورد توجه ویژه قرار گیرد و متناسب با اهمیت آن کار کارشناسی صورت گیرد و منابع و اعتبارات لازم به آن تخصیص داده شود. متأسفانه در سطح کلان ملی به این مهم آن طور که لازم است پرداخته نشده و در سطح بسیاری از مدیریت ها نسبت به اهمیت این موضوع شناخت و حساسیت لازم وجود ندارد به همین علت در سطح کلان ملی هزینه های بسیار سنگینی پرداخت شده و می شود که جا دارد در فرصت مناسبی به آن پرداخته شود. به نظر می رسد شورای شهر و شهردار محترم تهران در زمینه برخورد با معضل ترافیک شهر تهران به رغم تلاش شبانه روزی خود که قابل تقدیر است با دو مشکل اصلی روبه رو هستند.

یکم - نداشتن تجربه لازم برای مدیریت پیچیده کلانشهر تهران.

دوم - مدیریت بسته و اگرانه ای که خود را از بهره مندی از نظرات مشورتی کارشناسان این حرفه بی نیاز می پندارند و صرفاً به اتکای تشخیص خود عمل کرده اند. به پاره ای از تصمیمات

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب - سرمقاله شرق - ۱۳۸۳/۸/۱۰

- در حوزه حمل و نقل و ترافیک مدیریت شهر تهران در این مدت اشاره می‌کنم.
۱. "لایحه گسترش محدوده طرح ترافیک در جلسه شورای شهر تصویب شد. براساس این لایحه، محدوده طرح ترافیک از شمال تا بزرگراه رسالت از غرب تا بزرگراه چمران و بزرگراه نواب و از جنوب غربی تا خیابان هلال احمر گسترش می‌یابد." به رغم تبصره‌هایی که در مصوبه شورای شهر آمده است، رئیس کمیسیون فنی شورای شهر پیش‌بینی می‌کند که با آماده شدن ساز و کارهای مورد نیاز، این طرح در تابستان امسال و پیش از بازگشایی مدارس اجرا شود، (همشهری ۳ تیر ۱۳۸۳). در عمل این مصوبه جامه عمل به خود نپوشید و مدیریت شهر تهران نتوانست مجری این مصوبه باشد. به لحاظ کارشناسی از ابتدا مشخص و قابل پیش‌بینی بود که تا اجرای کامل حلقه بزرگراهی داخلی شهر تهران توسعه محدوده طرح ترافیک اجرایی نیست. به عنوان مثال چگونه می‌توان در شمال شرقی محدوده محور بزرگراه رسالت و خیابان دکتر شریعتی را به عنوان مرز محدوده معرفی کرد در حالی که بین این دو محور مبادله ترافیک امکان‌پذیر نیست.
  ۲. طرح زوج و فرد برای تردد خودروها در محدوده ترافیک برنامه دیگری برای بهبود وضعیت نابسامان ترافیک تهران بود که مدت‌ها مدیریت شهر تهران روی آن تاکید و اطلاع‌رسانی داشتند. ولی از آنجا که این طرح کارشناسی نشده بود و پیامدهای فرهنگی-اجتماعی آن ارزیابی نشده بود عقیم ماند و نتوانست اجرایی شود.
  ۳. مصوبه توقف فعالیت و انتقال نمایشگاه بین‌المللی توسط شورای شهر و پیگیری گسترده مدیریت اجرایی شهر تهران مورد دیگری از تصمیمات شتابزده و غیرکارشناسی است که قبلاً نظرات خود را طی مصاحبه‌ای عنوان کرده‌ام (شرق ۱۱ شهریور ۱۳۸۳).
  ۴. مصوبه دیگری که به صورت چالش جدی در تقابل شورای شهر و شهرداری تهران رخ داده است، طرح احداث ۱۱ خط (۲۷۰ کیلومتر) ترن هوایی (منوریل) و شروع عملیات اجرایی فاز اول آن به صورت آزمایشی بین میدان صادقیه و فرودگاه مهرآباد تهران به طول حدود ۶ کیلومتر است. سیر تحولات این طرح در ماه‌های اخیر به نحوی بوده است که نه تنها اختلاف قانونی بین شورای شهر و وزارت کشور تاکنون فیصله پیدا نکرده است، بلکه گزارش معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری به شورای شهر نیز با مخالفت برخی از اعضای شورای شهر روبه‌رو شده است. از یک سو رئیس محترم شورای شهر اظهار

می‌دارد: «هنوز مطالعات مربوط به سیستم ریلی تهران مشخص نشده است و جزئیات احداث نوع سیستم اعم از منوریل، مترو و غیره پس از انجام مطالعات ارائه خواهد شد» (شرق ۲۶/۵/۸۳) و از سوی دیگر معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران اظهار می‌دارد «پروژه منوریل به رغم مخالفت‌ها ادامه می‌یابد... از طریق توسعه منوریل است که می‌توان به حل معضل ترافیک تهران کمک کرد» (همشهری ۴/۷/۸۳). در جلسه هفته گذشته شورای شهر اعتراضات شدیدی به گزارش معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری ایراد شد. محور این اعتراضات، فقدان کار کارشناسی و افزایش برآورد اولیه هزینه اجرای ۶ کیلومتر طرح آزمایشی از ۲۰ میلیارد تومان به ۵۲ میلیارد تومان (افزایش ۲۶۰ درصدی) است که تا اینجا مرحله ابتدایی کار گزارش شده است. (شرق ۶ آبان ۸۳).

منوریل از جمله فناوری‌های جدیدی است که در پاره‌ای از کشورهای پیشرفته نظیر ژاپن مورد استفاده قرار گرفته است. بسیاری از کشورهای صنعتی پیشرفته تاکنون از این فناوری استفاده نکرده‌اند زیرا این سیستم حمل و نقل از توجیه فنی و اقتصادی برخوردار نبوده است. معلوم نیست شورای محترم شهر تهران و شهرداری تهران بدون انجام مطالعات لازم با چه مبنایی این فناوری جدید را مطرح و اجرای آن را آغاز کرده‌اند. اجرای طرح‌های زیربنایی نظیر مترو، قطار سبک شهری و منوریل مستلزم مطالعات کافی و هماهنگ با سایر دستگاه‌های اجرایی کشور است تا اجرای این گونه طرح‌ها، علاوه بر توجیه فنی - اقتصادی با برنامه‌های کلان توسعه ملی هماهنگ باشد. براساس اظهارات مسئولان شهرداری تهران، قرارداد منوریل صادقیه - مهرآباد با بخش خصوصی مبادله شده و شهرداری تهران به جای پرداخت هزینه این طرح، تراکم تجاری در محل ایستگاه‌های منوریل به پیمانکار پرداخت می‌کند و به علاوه پیمانکار در طول ۲۰ سال بهره‌برداری، درآمد حاصل از فروش بلیت‌های ترن هوایی را نیز دریافت خواهد کرد. به فرض آنکه به لحاظ حقوقی این قرارداد مطابق ضوابط و مقررات شهرداری منعقد شده باشد، آیا کاربری‌های تجاری واگذار شده با تقاضای اقتصاد شهری متعادل و هماهنگ است. تجربه گذشته نشان می‌دهد توسعه بی‌رویه کاربری‌های تجاری و این گونه تراکم فروشی‌های خارج از ضوابط طرح‌های جامع و تفصیلی شهرهای کشور و نیاز واقعی،

چه تاثیرات شگرفی در تشدید تورم و افزایش قیمت ها، نه تنها در تهران بلکه در سطح کشور در پی داشته است.

بدون تردید تقویت حمل و نقل عمومی یکی از راهکارهای حل مشکل ترافیک شهرهای کشور است. آیا فناوری جدید منوریل با سایر سیستم های حمل و نقل سریع شهری مقایسه شده است؟ معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران در گزارش خود به شورای شهر می گوید: قطار هوایی شامل ۱۲ قطار با ظرفیت ۸۰۰ نفر است که می تواند در هر ساعت ۱۰ هزار مسافر را جابه جا کند. در صورتی که فاصله حرکت هر قطار ۳ دقیقه باشد. سیستم متروی تهران که به سیستم کنترل مرکزی مجهز شده است هنوز نتوانسته فاصله قطارها را از ۸ تا ۱۰ دقیقه کاهش دهد و به ظرفیت اسمی آن دست پیدا کند. معلوم نیست ارقام ارائه شده چه موقعی تحقق پیدا می کند و این در حالی است که براساس منابع فنی ظرفیت اتوبوس شهری می تواند در سطح معابر شهری تا حدود ۷۰۰۰ مسافر در ساعت افزایش یابد. آیا در این صورت این سرمایه گذاری قابل توجیه است؟ موارد اشاره شده در بالا نمودار بحران در مدیریت حمل و نقل شهری است که طرح ها و اقدامات در دست انجام از انسجام و پشتوانه کارشناسی و اطمینان بخشی برای مردم شهر برخوردار نیست و پیامد این رویه هزینه های سنگینی برای مردم شهر تهران دربر خواهد داشت. توصیه کارشناسی به عنوان یک شهروند این است که مدیریت آمرانه اصلاح شود، در شورای شهر را به سوی کارشناسان باز کنند و طرح های مورد نظر قبل از انجام مطالعات کامل در سطح رسانه ها مطرح نشود تا حرمت شورای شهر و مدیریت شهرداری تهران حفظ شود. اگر خدمت به مردم با قصد قربت - نه اهداف سیاسی- صورت گیرد، این خدمات همواره مستمر، پایدار و مورد رضایت مردم و خالق مردم خواهد بود.

## ارتباط بین مدیریت شهری پویا و مسایل اجتماعی شهر<sup>۱</sup>

ایسکانیوز- مهندس محمد توسلی گفت: اگرچه مطابق قانون شهرداری‌ها، وظایف اصلی شهرداری سامان بخشی به زیرساخت و خدمات ضروری شهری است، اما با توجه به امکاناتی که شهرداری‌ها در اختیار دارند باید با نهادهای مرتبط با مسایل فرهنگی و اجتماعی همکاری داشته باشند. محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب اسلامی و کارشناس مدیریت شهری در گفت‌وگو با ایسکانیوز، رابطه میان مدیریت شهری و مسایل اجتماعی و فرهنگی را تشریح کرد.

وی با بیان این مطلب که شهرداری‌ها باید در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی و آموزشی جامعه فعال باشند افزود: به طور مثال در امر آموزش و پرورش اگر چه وزارت آموزش و پرورش و ادارات کل تابعه آن، مسوولیت مستقیم امر آموزش و پرورش را بر عهده دارند اما شهرداری‌ها به لحاظ توان در اختیار قرار دادن زمینه‌های مناسب اجتماعی می‌توانند با آنان همکاری‌های لازم را داشته باشند.

وی با اشاره به چارچوب قانونی فعالیت شهرداری‌ها و اصولی از قانون اساسی که حیطه وظایف شوراهای شهر را تعیین می‌کند، اظهار داشت: شوراهای شهر از طرف شهروندان مسوولیت سیاست‌گذاری برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای کلی خدمات مربوط به شهرها را بر عهده دارند بنابراین این ضرورت به نظر می‌رسد که قوانین موجود در راستای این اهداف راهبردی، تغییرات لازم را داشته باشند تا شوراهای شهر بتوانند به ارائه خدمات ضروری و مورد نیاز مردم شهرها اشراف و نظارت داشته باشند.

شهردار اسبق تهران افزود: در شهرهای توسعه یافته جهان امروز در کشورهای اروپایی و آمریکا و حتی در کشورهای در حال توسعه، می‌بینیم که مردم در برابر پرداخت مالیات و عوارض خود، در امور شهری مانند مسایل فرهنگی و آموزشی حتی مسایل مربوط به عملکرد نیروهای پلیس کاملاً اشراف و نظارت دارند ولی متأسفانه بعد از گذشت ۲۷ سال از انقلاب و تصریح قانون اساسی بر وجود این نوع نظارت، عملاً مردم یک نظارت سازمان یافته و واقعی در اداره شهرها ندارند.

در ادامه این گفت‌وگو مهندس توسلی در پاسخ به این سوال که آیا نحوه طراحی فضاهای

<sup>۱</sup> مصاحبه محمد توسلی با ایسکانیوز - ۱۳۸۴/۶/۵



عمومی شهرها باید مبتنی بر یک نگرش جامعه شناختی و اجتماعی باشد یا خیر، خاطر نشان کرد: در مطالعات طرح‌های جامع شهری اینگونه نیازهای شهری از جمله فضاهای فرهنگی و اجتماعی و نوع ساماندهی فضای شهری در میادین و معابر شهری و فضاهای عمومی مثل پارک‌ها و فضای فرهنگی و تفریحی مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر ما مجموعه کالبد یک شهر را که متشکل از کاربری‌های مختلف و مورد نیاز زندگی سالم مردم یک شهر است به عنوان یک مجموعه و ساختار منسجم مورد توجه قرار دهیم، هر یک از کاربری‌های این مجموعه باید به بخشی از نیازهای واقعی مردم در یک شهر سالم پاسخگو باشد.

توسلی ادامه داد: یکی از نیازهای شهر سالم پیش‌بینی زیرساخت‌های لازم برای جابه‌جایی و حمل و نقل شهری است. به طوری که تردد ایمن و سریع و ارزان شهروندان در سطح شهر امکان پذیر باشد و تسهیلات لازم برای عبور و مرور وسایل نقلیه و تردد عابران و همچنین ایستگاه‌ها و ترمینال‌های سیستم حمل و نقل عمومی پیش‌بینی شده باشد.

وی تصریح کرد: چنانچه این تسهیلات متناسب با تقاضای شهروندان پیش‌بینی و ارائه نشده باشد پیامدهای آن آلودگی هوا، مسایل و ضایعات ناشی از تصادفات و اتلاف وقت شهروندان خواهد بود، که ما نمونه‌های این عوارض و تنگناها را به ویژه در کلان شهرهای کشور همه روزه شاهد هستیم.

## نگرش توسعه‌ای<sup>۱</sup> در برنامه‌ریزی حمل و نقل و ترافیک شهری<sup>۲</sup>

### ۱. کلیات

امروز مسائل و مشکلات ترافیک شهری آنچنان ابعاد گسترده‌ای پیدا کرده است که به عنوان چالش اصلی مدیریت کلان شهرهای کشور به ویژه کلان شهر تهران توجه همگان را به خود معطوف داشته و مدیران شهری حل یا کاهش مشکلات ترافیک را در رأس برنامه‌های خود قرار داده‌اند. البته اقدامات زیادی نیز در این راستا صورت گرفته و می‌گیرد. اما واقعیت مشهود حاکی از آن است که شاخص‌های اصلی این مسئله چون تراکم‌ها، تأخیرها و... همچنان رو به گسترش است و این روند چاره‌ساز ابعاد گسترده این مشکلات نبوده است.

سؤال اصلی این است که آیا برای مسائل و مشکلات ترافیک کلانشهرهایی چون تهران راه‌حلی وجود دارد؟ با چه سیاستها و برنامه‌های راهبردی می‌توان این مسائل را مهندسی کرد و راهکارهای مدیریتی واقع‌بینانه ارائه نمود؟

واقعیت این است که کلاف سردرگم مشکل ترافیک شهر تهران ریشه در مسائل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی و حتی سیاسی جامعه ما دارد و بدون توجه و اشراف به ابعاد مختلف ریشه‌های آن نمی‌توان راهکار و یا برنامه‌ای واقع‌بینانه ارائه کرد. از این رو مدیریت کلان شهر تهران - بطور مشخص شورای شهر، شهردار، و همکاران ارشد آنان - ضرورتاً با اشراف به ابعاد مختلف این مسائل می‌توانند برای پاسخگویی به مشکلات و نیازهای مردم سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کرده و طرحهای خود را عملی و اجرا کنند. در این نوشتار صرفاً به مشکل عدم توجه به توسعه همه جانبه و متوازن در برنامه‌ریزی حمل و نقل و ترافیک شهری که دامنگیر مدیریت کلان شهرها در کشورهای در حال توسعه از جمله شهر تهران است می‌پردازم.

### ۲. ابعاد مهندسی مشکلات ترافیک

از بین چهار عامل<sup>۳</sup> تأثیرگذار در مسائل و مشکلات ترافیک در اینجا صرفاً به مسائل

<sup>۱</sup> Developmental Approach<sup>۲</sup> یادداشت محمد توسلی در فصلنامه جامعه مهندسان مشاور ایران -  
<sup>۳</sup> چهار عامل که با چهار E معرفی می‌شود شامل مهندسی (Engineering)، آموزش (Edu-  
 cation)، اجرای مقررات (Enforcement) و محیط زیست (Environment) در مهندسی ترافیک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مهندسی آن اشاره می‌شود.

مشکل اصلی و کلیدی ترافیک شهر تهران عدم توازن عرضه تسهیلات ترافیکی با تقاضای سفرها است، توسعه جمعیت و افزایش مالکیت خودرو و حجم سفرها و تردد وسائل نقلیه تناسبی با میزان توسعه شبکه ارتباطی شهر و تسهیلات ترافیکی و ناوگان لازم برای جابجایی سفرها ندارد. آمار رسمی حاکی است که ۵/۷ میلیون جمعیت ساکن و حدود ۵/۲ میلیون جمعیت میهمان روزهای شهر تهران ۱۴ میلیون تقاضای سفر دارند که تسهیلات ترافیکی و ناوگان موجود نمی‌تواند پاسخگوی خدمت‌رسانی به آنان باشد. راهکار مهندسی برای بهسازی وضعیت موجود، مدیریت تقاضا و مدیریت عرضه است. در مدیریت عرضه کوشش می‌شود از تسهیلات ترافیکی موجود با ساماندهی آنها استفاده بهینه بعمل آید. افزایش کارایی سیستم‌های حمل و نقل عمومی، تنظیم تقاطعها، تنظیم جهات حرکات معابر، خط‌کشی معابر، جداسازی ایستگاههای اتوبوس و نصب تابلوها و علائم راهنمایی و اطلاع‌رسانی از جمله این اقدامات است.

در مدیریت تقاضا با اعمال روشهای مختلف (TDM)<sup>۱</sup> کوشش می‌شود سفرهای زائد شهری حذف (اصلاح مدیریت دستگاههای اجرایی، استفاده از IT و...)، سفرهای طولانی، کوتاه (تنظیم کاربریهای مؤثر در ترافیک و...) و با تغییر الگوی حمل و نقل (کاهش سفرها با خودرو، تقویت حمل و نقل عمومی، تشویق سفرهای با دوچرخه، پیاده‌روی و...) حجم سفرها و تردد وسائل نقلیه کاهش یابد. هزینه مدیریت تقاضا بسیار کمتر از عرضه تسهیلات ترافیکی است. اجرای برنامه‌های مدیریت تقاضا مستلزم حضور مدیران قوی شهری و هماهنگی با مدیران ستادی کشور است.

به رغم تلاشها و اقداماتی که در زمینه مدیریت عرضه و تقاضا به ویژه در خصوص مدیریت تقاضا، در سالهای اخیر در شهر تهران صورت گرفته به علت مشکلات پیش روی مدیران شهری، تسهیلات موجود از جمله شبکه ارتباطی و ناوگان حمل و نقل عمومی (مترو، اتوبوسرانی و...) هرگز پاسخگوی تقاضای سفرها نبوده و عملاً مشکل ترافیک شهر تهران روند رو به رشد چشمگیری داشته است.

۳. نگرش مدیران شهری

<sup>۱</sup>Traffic Demand Mangement

مدیران شهری ترافیک را اصلی‌ترین مسئله تهران می‌دانند (همشهری ۱۳۸۳/۹/۹) و می‌گویند ظرفیت شبکه معابر شهر تهران به ویژه به لحاظ زیست محیطی حداکثر ۵۰۰ هزار خودرو است (شرق ۱۳۸۳/۱۰/۸). در حالی که در شرایط کنونی در شهر تهران حدود ۳ میلیون خودرو و ۵/۲ میلیون موتور سیکلت وجود دارد و سالانه بیش از ۴۰۰ هزار خودرو جدید شماره‌گذاری می‌شود (همشهری ۱۳۸۴/۷/۲۴)، بنابراین انتظار دارند برای احداث زیرساختها و تسهیلات ترافیکی لازم اعتبارات کافی در اختیار مدیران شهر تهران قرار گیرد.

براساس مطالعاتی که صورت گرفته است<sup>۱</sup> برای توسعه شبکه بزرگراهی شهر تهران حداقل ۲۰۰ کیلومتر بزرگراه و حداقل ۳۰۰ تقاطع غیرهمسطح که در حال ساخت و یا مطالعه است بایستی تکمیل و اجرا شود.

شرکت مطالعات جامع حمل و نقل تهران که از سال ۱۳۷۲ مطالعات خود را آغاز کرده است براساس آخرین گزارش خود برای شهر تهران ۱۰۷ کیلومتر مترو و ۱۰۰ کیلومتر قطار هوایی (مونوریل) پیش‌بینی کرده است که در صورت تأمین بودجه تا پایان سال ۱۳۹۰ آماده بهره‌برداری خواهد بود. (همشهری ۱۳۸۴/۷/۱۳)

اگر بطور متوسط و تقریبی مجموع هزینه احداث و تملک اراضی هر کیلومتر بزرگراه شهری ۲۱ میلیارد تومان و هزینه احداث هر تقاطع غیر همسطح ۵ میلیارد تومان و هزینه احداث هر کیلومتر ۳۰ میلیارد تومان و هزینه احداث مونوریل هر کیلومتر ۱۰ میلیارد تومان باشد، اعتبار تقریبی لازم برای اجرای زیرساختهای مذکور بالغ بر حدود ده هزار میلیارد تومان خواهد شد. اگر افق اجرای این طرحها را ۱۰ سال فرض کنیم به سالانه هزار میلیارد تومان بالغ می‌شود یعنی معادل حدود کل اعتبارات سالانه شهرداری تهران. البته این برآورد تقریبی و حداقلی است و هزینه سایر تسهیلات و امور ترافیکی لازم در آن منظور نشده است.

#### ۴. تهران فاقد طرح جامع

همانگونه که اشاره شد از سال ۱۳۷۲ با تأسیس شرکت مطالعات جامع حمل و نقل

<sup>۱</sup> مطالعات طرح اولویت‌های طراحی و اجرایی شبکه بزرگراهی شهر تهران - مهندسین مشاور گذرراه - ۱۳۷۴ و بازنگری مطالعات در سال ۱۳۸۱

تهران، مطالعات زیادی صورت گرفته و گزارشهای متعددی ارائه شده است اما تاکنون طرح جامع واقع بینانه‌ای تهیه و ارائه نشده است و می‌توان گفت که شهر تهران فاقد طرح و برنامه جامع مشخص برای مشکل حمل و نقل و ترافیک است و مدیران شهری براساس راهکارهای کلی که مثلاً حمل و نقل عمومی و یا شبکه بزرگراهی باید توسعه یابد اقداماتی انجام داده‌اند که با توجه به تقاضای روزافزون سفرها و حجم تردها تسهیلات جدید به سرعت به حالت اشباع رسیده است. تراکم مسافر در خطوط راه‌اندازی شده مترو و ترافیک جذب شده به محورهای بزرگراهی جدیدالاحداث این واقعیت را به وضوح نشان می‌دهد.

یکی از مؤلفه‌های مهم هر طرحی از جمله طرح جامع حمل و نقل و ترافیک شهری مشخص کردن منابع تأمین اعتبارات و روشهای مدیریت منابع مالی آنها است که به آن پرداخته نشده و اجرا و بهره‌برداری از طرحهای پیشنهادی مشروط به "تأمین بودجه" آنها گردیده، که البته قابل تأمین نبوده است. این روند موجب شده است که مدیران شهر تهران به رغم وعده‌هایی که داده شده نتوانند پاسخگوی نیازهای شهروندان باشند و کمبود زیرساختها و تسهیلات ترافیکی بعنوان چالش اصلی در پیش‌روی مدیریت شهر تهران قرار داشته باشد و از یک سوی پیامدهای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی آن دامنگیر شهروندان گردد و از سوی دیگر مدیریت ترافیک شهر تهران را با معضل و بحران روبرو سازد.

##### ۵. نگرش توسعه‌ای

برنامه‌ریزی توسعه شهری بخشی از برنامه توسعه ملی است. در برنامه توسعه ملی برای تحقق توسعه همه‌جانبه و متوازن در سطح کشور اعتبارات ملی برنامه‌ریزی و در زیربخش‌ها از جمله توسعه شهری توزیع می‌شود. بنابراین در شرایط طبیعی، شهرهای کشور بخشی از بودجه خود را از محل اعتبارات ملی و بخش دیگری را از محل عوارضی که مستقیماً از مردم دریافت می‌کنند تأمین می‌نمایند.

مسئولیت اصلی و مهم مدیریت شهری و بطور مشخص شورای شهر که نمایندگان مردم هستند برنامه‌ریزی و مدیریت منابع اعتباری شهر است تا به نیازهای واقعی شهروندان در عرصه‌های مختلف بطور متعادل و متوازن پاسخ داده شود و شهر فضای سالمی برای زندگی شهروندان باشد. از این رو وظیفه شورای شهر، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و

مشخص کردن طرحهای مختلف مورد نیاز شهروندان با اعتبارات مشخص است. وظیفه مدیریت اجرایی شهر (شهردار منتخب شورای شهر و همکاران او)، اجرای طرحهای مصوب در چارچوب اعتبارات تعیین شده می‌باشد.

با چنین نگرش توسعه‌ای، بایستی اعتبارات مربوط به زیربخش حمل و نقل و ترافیک در سطح ملی و در سطح شهرها به ویژه کلانشهرها مشخص شود و براساس آن بتوان طرحهای مورد نیاز را تعریف و مورد اجرا قرار داد.

#### ۶. پیامدهای نگرش توسعه‌ای

با مشخص شدن اعتبارات و امکانات بخش حمل و نقل، سیاستها و برنامه‌ریزی حمل و نقل و نوع تسهیلات قابل دسترسی و بنابراین الگوی حمل و نقل شهری مشخص می‌شود. در دهه‌های گذشته سیاستهای راهبردی جهانی پذیرفته شده برای حل مشکلات حمل و نقل شهری در کشورهای در حال توسعه تاکید بر الگوی "پیاده روی، دوچرخه رانی و حمل و نقل عمومی" در سیستم حمل و نقل شهری بوده است. پیاده روی در سفرهای کوتاه، دوچرخه‌رانی در سفرهای کوتاه و متوسط و حمل و نقل عمومی در سفرهای متوسط و طولانی که متناسب با اعتبارات نوع سیستم یا سیستمهای حمل و نقل عمومی و کیفیت زیرساختهای شهری مشخص می‌شود. بر این اساس در کنفرانسهای جهانی کشورهای در حال توسعه که در زمینه تخصصی حمل و نقل شهری برگزار شده است صرفاً درخصوص برنامه اجرایی کردن این راهبردها بحث و تبادل نظر می‌شد و در مورد اصل سیاستهای راهبردی ابهامی وجود نداشته است.

بعد از سال ۱۹۷۰ که بحران انرژی با افزایش قیمت نفت و بحران زیست محیطی پدید آمد، در کشورهای توسعه یافته نیز موضوع صرفه‌جویی در مصرف سوخت و کاهش استفاده از خودرو سواری و توسعه حمل و نقل عمومی و استفاده از وسایل نقلیه غیرموتوری "دوچرخه" در سیستم حمل و نقل شهری مورد توجه قرار گرفت. براساس چنین نگرش نوینی در طرحهای جامع حمل و نقل شهری، در بسیاری از کشورهای پیشرفته علاوه بر حمل و نقل عمومی تقویت دوچرخه در سیستم حمل و نقل شهری در طرحهای آینده (۲۰ سال آینده)<sup>۱</sup> پیش‌بینی شده و در بسیاری از شهرها نیز مورد عمل قرار گرفته است.

<sup>۱</sup> Vision Plan

به عنوان نمونه در شهر مسکو با ۳/۸ میلیون جمعیت ۲۴ درصد، در توکیو با ۱/۸ میلیون جمعیت ۲۵ درصد، در ارلانگن آلمان با ۱۰۰ هزار جمعیت ۲۶ درصد، در شهر گرونینگن هلند با ۱۷۰ هزار جمعیت ۵۰ درصد و در شهر تیانجین چین با جمعیت ۷/۳ میلیون نفر ۷۷ درصد از سفرهای شهری با دوچرخه انجام می‌شود. در کشور آلمان بیش از ۱۰ درصد کل سفرهای شهری با دوچرخه انجام می‌شود و این درصدها با استقبال مردم رو به افزایش است<sup>۱</sup>.

به رغم روند برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری در کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته که اشاره شد، در سالهای اخیر مدیران شهری کشور بیشتر بر توسعه شبکه ارتباطی برای ایجاد تسهیلات برای تردد خودرو توجه داشته‌اند. بطوریکه گفته شد این نگرش واقع‌بینانه و پاسخگوی نیاز حمل و نقل شهری نیست. به لحاظ کارشناسی ثابت شده است که "صرف توسعه شبکه بزرگراهی و ایجاد تسهیلات برای عبور اتومبیل، هرگز موجب برطرف شدن مشکل ترافیک شهری نمی‌شود"<sup>۲</sup>. توسعه شبکه بزرگراهی در غیاب طرح جامع حمل و نقل شهری نه تنها راه‌حلی برای حل معضل حمل و نقل و ترافیک شهری نیست بلکه پیامدهای آن می‌تواند مشکلات حمل و نقل شهری را نیز افزایش دهد. عدم توجه به تسهیلات پیاده‌روی در برنامه توسعه معابر سواره رو این تصور را به وجود آورده است که در جامعه ما انسان سوار بر خودرو در نظر مدیران شهری از ارزش و منزلت برخوردار است نه انسان پیاده.

#### ۷. اصلاح ساختار مدیریتی

برای رفع اساسی مسائل و مشکلات حمل و نقل شهری و بین شهری، موضوع حمل و نقل به عنوان زیرساخت توسعه بایستی در جایگاه طبیعی و متعادل خود در مدیریت کشور قرار گیرد و در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور متناسب با سهم آن در تولید ناخالص ملی مورد توجه باشد. تشکیل وزارت حمل و نقل که مقوله حمل و نقل را در سطح کشور بطور متمرکز تصدی کند اولین اقدام ضروری است. در حال حاضر مطابق قانون موضوع حمل و نقل شهری در اختیار وزارت کشور است که وظائف اصلی آن امور سیاسی و

<sup>۱</sup> کتاب تسهیلات دوچرخه رانی - مبانی و معیارهای فنی برنامه‌ریزی طراحی و بهره‌برداری - مهندسین مشاور گذرراه (۱۳۸۲) <sup>۲</sup> مطالعات طرح اولویت‌های طراحی و اجرایی شبکه بزرگراه شهر تهران - مهندسین مشاور گذرراه - ۱۳۷۴

امنیتی است و عملاً بخش حمل و نقل شهری در حاشیه قرار گرفته است. حمل و نقل بین شهری نیز در اختیار وزارت راه و ترابری است که بیشتر مسئولیت طراحی و ساخت زیربخشهای حمل و نقل را به عهده دارد. در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور "مدیریت حمل و نقل" و در مجلس شورای اسلامی کمیسیون حمل و نقل پیش بینی نشده است. به نظر راقم این سطور بدون تحول در نگرش مدیران و در ساختار مدیریتی کشور مقوله حمل و نقل در جایگاه طبیعی خود قرار نگرفته و مشکلات جاری ادامه پیدا خواهد کرد.

۸. مدیریت واحد شهری یکی از مشکلات مدیریت کلان شهرها تداخل وظائف شوراهای مدیریت شهری با سازمانها و مدیریتهای خدماتی ستادی کشور است. اگر شوراهای شهر به نمایندگی مردم مسئول برنامه ریزی و خدمت رسانی به مردم شهرها هستند. همانگونه که در کشورهای پیشرفته تجربه شده است - چرا همه خدمات مورد نیاز مردم علاوه بر خدمات شهری، مانند آموزش، بهداشت، مخابرات، نیروی انتظامی و... در چارچوب قوانین و مقررات ملی زیر نظر مدیریت واحد شهری قرار نداشته باشند تا با هماهنگی بیشتر و صرفه جوئی در هزینه های عمومی، شهروندان از خدمات بهینه و مفیدی بهره مند شوند.

مدیریت واحد شهری نقش مؤثری در تسهیل اجرای برنامه های مدیریت تقاضای سفرهای شهری داشته و بسیاری از هزینه های جاری شهر را کاهش خواهد داد. مدیریت واحد شهری نگرش توسعه ای در برنامه ریزی شهری را امکان پذیر می سازد، به طوریکه اعتبارات موجود متناسب با نیازهای مختلف شهروندان و بطور متعادل توزیع و مدیریت بر منابع مالی تسهیل خواهد شد.

بدیهی است که کلید اصلی اجرای برنامه های توسعه و مدیریت واحد شهری جلب مشارکت واقعی مردم در اداره امور شهرها و همدلی و همفکری و همکاری آنان در مراحل مختلف برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر امور است.



## چالش‌های مدیریت ترافیک شهر تهران<sup>۱</sup>

به عنوان يك کارشناس حمل و نقل و ترافیک به نظر شما آیا دائمی کردن طرح تردد فرد و زوج خودروها در تهران يك طرح علمی است یا خیر؟

طرح تردد زوج و فرد خودروها يك ابزار مدیریت ترافیک بمنظور ایجاد محدودیت برای استفاده از خودرو سواری و تقویت سامانه حمل و نقل عمومی است. اجرای این طرح در روزهای اخیر آشکارا افزایش سرعت اتوبوسها و تاکسی‌ها را در معابر شهر تهران نشان داد. بنابراین حجم سفرهای جابجا شده توسط سامانه حمل و نقل عمومی افزایش پیدا کرده است اما گزارش کارشناسی در مورد میزان افزایش حجم سفرهای اضافه شده به سامانه حمل و نقل عمومی و پیامدهای آن تاکنون ارائه نشده است.

بطورکلی راهکار علمی برای اجرای این طرح مشخص کردن حجم سفرهای روزانه خودروهای سواری و تقویت سامانه حمل و نقل عمومی است بطوریکه بتواند حدود نیمی از سفرهای مربوط به خودروهای سواری را جابجا کند. اگر ظرفیت ناوگان حمل و نقل عمومی اضافه نشده باشد پیامد اجرای این طرح برجای ماندن نیمی از سفرهای روزانه با خودرو سواری است. مفهوم آن این است که صاحبان خودروهای سواری فقط هفته‌ای سه روز می‌توانند کار کنند. اما نظر به اینکه حجمی از سفرهای با خودرو سواری جذب حمل و نقل عمومی و یا روش همپیمایی با خودروهای دیگران می‌شوند درصد سفرهای انجام نشده کمتر از نیمی از سفرهای روزانه با خودرو سواری است.

اگر سهم سفرهای خودرو سواری و مسافربرهای شخصی براساس آخرین آمار رسمی شهر تهران ۶۲ درصد و کل سفرهای روزانه تهران ۱۴ میلیون سفر باشد و حدود ۳۰ درصد سفرهای روزانه بیشتر جذب حمل و نقل عمومی شده باشد. روزانه حدود ۳ میلیون سفر انجام نشده باقی می‌ماند که پیامدهای درازمدت اجتماعی، اقتصادی آن برای شهروندان تهرانی جای تأمل و بررسی جدی دارد.

بدون تردید تداوم اجرای این طرح رضایت صاحبان حمل و نقل عمومی موجود و کسانی که امکان دسترسی به دو خودرو فرد و زوج را دارند در پی دارد. اما برای کارکنان محدود نیروهای

<sup>۱</sup> مصاحبه محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب با خبرنگار ایسکانیوز - ۱۳۸۴/۹/۲۸

راهنمائی و رانندگی که مسئولیت کنترل محدوده وسیع طرح زوج و فرد را به عهده دارند و به ویژه شهروندانی که نمی‌توانند سفرهای ضروری خود را انجام دهند و در زندگی روزمره آنان اختلال به وجود می‌آید ادامه اجرای این طرح با مشکلاتی روبرو خواهد بود و بتدریج تعداد تخلفات و جریمه‌ها و نهایتاً نارضایتی مردم افزایش خواهد یافت.

شورا و مدیریت اجرایی شهر تهران که مسئولیت ارائه خدمات مورد نیاز شهروندان را برعهده دارند ضروری است هر چه سریعتر این مشکل را مدیریت کنند.

### کوتاه ترین راه حل برای حل معضل ترافیک تهران در شرایط بحرانی چه می‌تواند باشد؟

در شرایط بحرانی از جمله رویداد طبیعی پایداری هوا در دو هفته اخیر شهر تهران نظیر سایر رویدادهای طبیعی مانند زلزله و سیل گردش کار زندگی مردم مختل می‌شود و بایستی در مدیریت کلان شهرها به ویژه شهر تهران برای پیشگیری از ضایعات و مخاطرات متعاقب آن آمادگی لازم فراهم شود، تعطیلی بخشی از خدمات و محدودیت تردد خودروها در روزهای معین راهکار قابل قبولی است اما بعد از برطرف شدن شرایط غیرطبیعی ادامه محدودیت‌ها که زندگی عادی مردم و اقتصاد شهری را مختل می‌سازد بدون تقویت حمل و نقل عمومی و یا تسهیلات دیگر قابل توجیه نیست.

### آیا برای معضل ترافیک شهر تهران راه حلی وجود دارد؟

مسائل و مشکلات حمل و نقل و ترافیک شهر تهران کلاف سردرگمی است که راه حل ساده و سریعی ندارد، زیرا ریشه در عوامل مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و حتی مدیریت سیاسی کشور دارد. در سالهای بعد از انقلاب تلاش علمی و مهندسی برای نشان دادن ریشه‌های این معضل و ارائه راه‌های علمی و تجربه شده جهانی ارائه شده ولی کمتر گوش شنوایی وجود داشته است. در آخرین مقاله، با عنوان "نگرش توسعه‌ای در برنامه‌ریزی حمل و نقل و ترافیک شهری" که در فصلنامه پائیز جامعه مهندسان مشاور ایران در آذر ماه جاری به چاپ رسیده، در آن به راهکارهایی در این خصوص اشاره کرده‌ام. جا دارد مسئولان ذیربط ضمن توجه به مؤلفه‌های آلودگی هوای تهران که بیش از ۸۰ درصد آن ناشی از تردد خودروهای موتوری در شهر تهران است، برای کاهش معضلات ترافیک بطور علمی و واقع‌بینانه این چالش اصلی مدیریت کلان شهر تهران را مورد توجه جدی قرار دهند.

## تونل رسالت و توسعه مدنی<sup>۱</sup>

برنامه افتتاح تونل رسالت از جنبه‌های مختلف رخداد مهم و جدیدی در مدیریت شهری محسوب می‌شود. جایگاه تونل رسالت در تقویت محورهای ارتباطی شرقی - غربی تهران و کاهش تراکم در معابر پیرامونی آن به ویژه در آزادراه شهید همت به لحاظ برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری موضوعی است که می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. معمولاً در این گونه طرح‌های بزرگ شهری قبل از بهره‌برداری و بعد از آن مطالعات ویژه ترافیکی انجام می‌شود (before and after study) تا بطور مستند تأثیر اجرای طرح را بررسی و با پیش‌بینی‌های مطالعات، مورد مقایسه قرار دهند. امیدوار است مسئولان حمل و نقل و ترافیک کلان شهر تهران در صورتی که چنین مطالعه میدانی را انجام داده‌اند نتایج آن را برای اطلاع شهروندان تهرانی منتشر کنند.

تونل رسالت از نظر توان طراحی و اجرائی مهندسان کشور موضوع مهم دیگری است که در روزهای اخیر بسیار به آن پرداخته شده و نقش و جایگاه مدیران شهری در طول ۹ سال گذشته به خوبی منعکس شده است که موجب افتخار و مباهات برای مهندسی کشور و مدیران شهری است. البته بررسی علل طولانی شدن مدت اجرای پروژه و افزایش هزینه اجرای آن نسبت به برآورد اولیه موضوع دیگری است که جادارد مورد بررسی کارشناسی قرار گیرد و در طرح‌های آینده مورد توجه قرار دهند.

آنچه می‌خواهم در این نوشتار به آن بپردازم مقوله کاملاً متفاوتی است که جنبه فنی، مهندسی و یا مالی ندارد. موضوع مهم دیگری است که بیشتر جنبه فرهنگی - اجتماعی دارد و آن آغاز تحولی است که در دیدگاه مدیران شهری پدید آمده است و شاید برای اولین بار مدیران شهری بهنگام افتتاح و آغاز بهره‌برداری طرح تونل رسالت از شرکت‌های مهندسی مشاور طرح و شرکت‌های پیمانکار طرح در طول ۹ سال گذشته نام برده‌اند و از خدمات و زحمات کارکنان آنان تقدیر بعمل آمده است. بعلاوه در گزارش‌های منتشر شده از مدیران حال و گذشته شهر تهران در ۹ سال گذشته بطور مشخص از شهرداران، معاونان فنی و عمرانی، مدیران عامل سازمان مهندسی و عمران شهر تهران و حتی از مدیران پروژه (سیویل و تأسیسات) کارفرما در دوره اخیر نام برده‌اند، که اقدام شایسته‌ای است. اما آنچه در گزارش‌های منتشر شده کمتر به چشم می‌خورد

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در شرق - ۱۳۸۵/۴/۲۷

نام مهندسان طراح و اجراکننده این طرح بزرگ مهندسی در شهر تهران است کسانی که نقش مهم و اصلی را در خلق این اثر بزرگ مهندسی شهر تهران داشته‌اند، و عموماً از مهندسان با تجربه و اساتید دانشگاه‌ها هستند.

در کشورهای توسعه یافته و حتی بسیاری از کشورهای در حال توسعه مانند اندونزی، ترکیه، پاکستان و بنگلادش در گزارش مطالعات و طرح‌های مهم اسامی و یا عکس همه مهندسان و کارشناسان دست‌اندرکار را در جای مناسبی از گزارش درج می‌کنند تا ضمن تقدیر از آنان زمینه‌های تشویق و ایجاد انگیزه بیشتر برای مشارکت در خدمات عمومی را در جامعه فراهم سازند. معرفی دست‌اندرکاران اصلی این‌گونه طرحها نه تنها از نقش مدیران شهری ذره‌ای نمی‌کاهد بلکه جایگاه مدیریتی آنان را که توانسته‌اند همکاری جمع‌کثیری از مهندسان و کارشناسان را در طراحی و اجرای یک پروژه بزرگ جلب کنند می‌افزاید. در بعضی از کشورها مانند پاکستان و بنگلادش بعد از بهره‌برداری از یک طرح مانند تونل عکس و نام مهندسان طراح و مجری را بصورت تابلوئی بر سر در تونل نصب می‌کنند تا رقابت در خدمت‌رسانی به مردم توسعه یابد (فاستبقو الخیرات).

در کشورهایی که سابقه فرهنگ استبدادی دارند مدیران خودآگاه یا ناخودآگاه تحت تأثیر این ویژگی‌های فرهنگی تلاش می‌کنند اقدامات صورت گرفته در سازمان خود را به نام خود معرفی کنند و برای خود منزلت اجتماعی و یا مدیریتی کسب کنند و نقش و جایگاه همکاران خود را کمتر مورد تقدیر قرار دهند. توجه آنان بسیار ساده است و می‌گویند اگر این مهندسان مشاور و مجریان زحمت کشیده‌اند در مقابل خدمات ارائه شده طبق قرارداد حق‌الزحمه خود را دریافت کرده‌اند و دیگر حقی برای آنان متصور نیست!! درحالی‌که می‌دانیم مدیران نیز خدمات خود را به رایگان ارائه نمی‌کنند و حقوق و مزایای خود را معمولاً بطور کامل دریافت می‌کنند. برای زدودن این آثار احتمالی فرهنگ استبدادی در ذهنیت برخی از مدیران جامعه و بطور مشخص مدیران شهری بایستی به این نکته مهم اشاره داشت که اجرای برنامه‌های توسعه بدون مشارکت آگاهانه و داوطلبانه آحاد جامعه لااقل با مشکلات فراوانی روبرو می‌شود. برای مشارکت مؤثر مهندسان و کارشناسان در طرح‌های عمرانی بایستی انگیزه درونی و سالم در آنان ایجاد کرد. پرداخت حق‌الزحمه متناسب با خدمات شرط لازم است اما شرط کافی نیست. مدیرانی که بتوانند بیشتر با بدنه مهندسی و کارشناسی کشور ارتباط برقرار کنند و براساس معیارها و ضوابط

متعارف و عادلانه مناسبات خود را با آنان تعریف و مشخص کنند و به نیاز طبیعی تقدیر از خدمات آنان پاسخ دهند میزان جلب همکاری و مشارکت آنان در طرحها تقویت خواهد شد. در جامعه‌های توسعه یافته که آحاد مردم احساس مشارکت واقعی در اداره شهرها و کشورشان را دارند این مفاهیم شناخته شده است و بطور طبیعی در سطوح مختلف مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیران بخش خصوصی یا مدیران شهری تقدیری که از همکاران خود می‌کنند نه تنها منتی بر آنان ندارند بلکه این گونه تقدیرها را نیاز و نقطه قوت مدیریت خود می‌دانند. به امید آنکه اقدام مهم مدیران شهری در افتتاح تونل رسالت با گامهای بعدی - تقدیر مؤثرتر از همه طراحان و مجریان - تقویت شود و فرآیند توسعه مدنی جلب مشارکت مردم در اداره شهرها بطور عام و جلب مشارکت مهندسان و کارشناسان در طرح‌های عمرانی بطور خاص روند رشدیابنده‌تری پیدا کند.

## پیامد انتخاب مستقیم شهردار توسط مردم در شرایط کنونی<sup>۱</sup>

محمد توسلی، اولین شهردار تهران پس از انقلاب گفت: انتخاب مستقیم شهرداران از سوی مردم در کشورهایی مثل ایران که دموکراسی در آنها نهادینه نشده است، موجب ناهماهنگی شهرداری با شورای شهر می‌شود. توسلی در گفت‌وگو با خبرنگار «ایلنا»، انتخاب شهرداران توسط مردم را از دو منظر قابل بررسی دانست و گفت: از یک منظر انتخاب مستقیم شهرداران توسط مردم پاسخگویی مستقیم شهردار به مردم را تقویت می‌کند و مردم در این فرایند حضور و مشارکت بیشتری نسبت به موقعی که شهرداران توسط شورای شهر انتخاب می‌شوند، دارند.

وی افزود: در بسیاری از شهرهای بزرگ دنیا که سابقه دموکراسی دارند، چنین روشی معمول است و نتایج خوبی هم داشته است اما در کشورهایی مثل ایران که هنوز روش‌های دموکراتیک و مشارکت واقعی مردم در اداره شهرها و کشور نهادینه نشده و ساختار مدیریتی شهرداری‌ها متمرکز و آمرانه است، انتخاب مستقیم شهردار توسط مردم موجب می‌شود که شهردار منتخب در ساختار مدیریت اجرایی شهرداری‌ها از آن چنان اقتداری برخوردار شود که هماهنگی با شورای شهر را با دشواری روبرو کند.

رییس دفتر سیاسی نهضت آزادی ایران تصریح کرد: در این صورت اعضای شورای شهر منتخب مردم که می‌بایست وظایف برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی شهرداری را داشته باشد و انتظار دارند شهردار منتخب حداقل با آنها هماهنگی داشته باشد، با پاسخ مثبت نسبت به این انتظار مواجه نمی‌شوند.

توسلی با بیان اینکه هزینه عدم هماهنگی شهردار و شورای شهر به قدری بالاست که معلوم نیست به نفع مردم باشد، گفت: بر این اساس، منطقی به نظر می‌رسد که شورای شهر منتخب مردم شهردار را انتخاب کند تا هماهنگی سهل‌تر امکان‌پذیر باشد و در مواردی که شهرداری نتواند انتظارات شورای شهر را تامین کند، تغییر شهردار امکان‌پذیر باشد تا در روند کاری مدیریت شهر اختلال به وجود نیاید.

وی اظهار داشت: بعد از طی فرایند و اصلاح ساختار مدیریت شهرها در آینده می‌توان از الگوی انتخاب مستقیم شهردار توسط مردم استفاده کرد.

<sup>۱</sup> مصاحبه محمد توسلی با خبرگزاری ایلنا - ۱۳۸۵/۴/۲۷

## گامی به سوی باز تولید اقتدار<sup>۱</sup>

### خلاصه گفتگو

۱. هر کسی که در جریان مدیریت عملی تهران قرار می‌گیرد این نکته را لمس می‌کند که بدون مشارکت مردم نمی‌توان این شهر را اداره کرد.
۲. قوانین شوراهای شهر غیر منسجم است و اختیارات و وظایف شوراهای را به درستی تبیین نکرده‌اند و این در حالی است که ساختار مدیریت شهرداری‌ها ساختاری کاملاً اقتدار گرایانه و از بالا به پایین دارد.
۳. بحث مدیریت واحد شهری یکی از ضرورت‌های مورد نیاز مدیریت شهر تهران است، اما این انتقال وظایف باید به گونه‌ای صورت گیرد که سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نهایتاً نظارت بر آنها در اختیار شوراهای قرار گیرد.

یک سال و چند ماهی پیشتر پیشنهاد انتخاب مستقیم شهرداران با رای مردم از زبان سید محمد خاتمی در جمع اعضای شوراهای طرح شد. سخنان او نماینده دیدگاه‌های دولتی بود که در دوره انتخابات شوراهای را برگزار کرده بود. دولتی که موسس شوراهای پس از دو دهه اخیر تاخیر شناخته می‌شود. خاتمی در آخرین حضور خود در مقام رئیس جمهوری در جمع اعضای شوراهای که برای گرامیداشت ششمین سالگرد آغاز به کار شوراهای در سالن همایش وزارت کشور گرد هم آمده بودند، در حالی موضوع انتخابی شدن شهرداران را مطرح کرد که این ایده از سوی اغلب اعضای شوراهای پیشنهادی برای کاهش اختیارات شوراهای اسلامی شهر و روستا خوانده شده و دامنه این مخالفت‌ها تا جایی گسترده شد که در عمل فرصتی برای بررسی‌های عمیق‌تر در مورد این ایده باقی نماند. یک سال و اندی پس از آن روزها در شرایطی که نخستین ماه‌های گذشته از سال ۸۵، پرچالش‌ترین روزها را برای اعضای شوراهای رقم زده و هنوز مشخص نیست لایحه دولت برای اصلاح قانون شوراهای چه سرنوشتی در مجلس پیدا کرده و چه چشم اندازی را فراروی نظام شورایی کشور قرار می‌دهد، پیشنهاد گروهی از نمایندگان عضو کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی مجلس در مورد انتخاب شهرداران با رای مستقیم مردم چالشی دیگر برای بحث و گفتگو در محافل شورایی آفریده است. اگرچه موافقان این پیشنهاد معتقدند با انتخابی شدن شهرداران بر میزان اقتدار مدیریت شهری افزوده شده و شهروندان نقش پررنگ

<sup>۱</sup> مصاحبه محمد توسلی با خبرنگار روزنامه شرق - شیده لالی - ۱۳۸۵/۵/۲۲

تری در اداره امور شهرها بر عهده می‌گیرند، مخالفان با تاکید بر کاستی‌ها و نارسایی‌های قانونی موجود، نمایندگان مجلس را از دادن رای مثبت به این پیشنهاد به این دلیل بر حذر می‌دارند چرا که معتقدند انتخابی شدن شهرداران در شرایط فعلی شکاف میان شوراها و شهرداران را افزایش داده و با تضعیف شوراها مدیریت شهرهای کشور را با آشفتگی و اختلال مواجه می‌کند. بررسی دیدگاه‌های موافقان و مخالفان پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران اصلی‌ترین محور گفت و گوی شرف با محمد توسلی نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب است. هرچند او به عنوان یکی از فعالان سیاسی با اصل پیشنهاد انتخاب مستقیم شهرداران به عنوان حرکتی به سوی نهادینه کردن بنیان‌های دموکراسی در جامعه موافق است اما با طرح دلایلی، اجرایی شدن این پیشنهاد را در شرایط کنونی گامی به سوی بازتولید مرکزگرایی بیشتر می‌داند.

موضوع انتخابی شدن شهرداران که این بار به عنوان يك پیشنهاد از سوی برخی نمایندگان عضو کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی مجلس مطرح شده به طور طبیعی شرایطی را برای طرح دیدگاه‌های موافق و مخالف فراهم کرده است. عده‌ای معتقدند انتخاب شهرداران با رای مستقیم مردم موجب افزایش اقتدار مدیریت شهری شده و بخش زیادی از موازی کاری‌های فرساینده را کاهش می‌دهد و عده‌ای دیگر بر این باورند که در شرایط فعلی بسترهای لازم برای اجرایی شدن این پیشنهاد وجود ندارد، شما این پیشنهاد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

پیشنهاد انتخاب شهرداران با رای مستقیم مردم در ایران را سال گذشته برای نخستین بار آقای خاتمی مطرح کردند. در آن زمان هم دیدگاه‌های موافق و مخالف مطرح شد و اکنون نیز که این پیشنهاد بار دیگر از سوی مجلس ارائه شده هر دو گروه به طرح دیدگاه‌های خود می‌پردازند. شهردار فعلی تهران هم به طور قاطع موافقت خود را اعلام کرده در حالی که اعضای شورای شهر تهران به طور عمده مخالف اجرایی شدن این پیشنهاد هستند. از سوی دیگر در مجلس فضای بینابینی وجود دارد، عده‌ای موافق و گروهی دیگر مخالفند.

موضوع انتخاب شهرداران در سال‌های گذشته در بسیاری از شهرهای جهان مانند نیویورک و لندن تجربه شده و آنها مشکلی را از این بابت اعلام نکرده‌اند اما به طور قطع می‌توان گفت در همه شهرهایی که شهرداران مستقیم توسط مردم انتخاب می‌شوند، سابقه ۱۰۰ تا ۲۰۰ ساله فعالیت شوراهای شهر وجود دارد. در عده این شهرها فعالیت شوراها پس از سال‌های طولانی نهادینه شده و قوانین شوراها جا افتاده است و مجموعه بررسی‌ها نشان می‌دهد که در این شهرها حدود



وظایف و اختیارات شوراهای چه برای اعضای شوراهای و چه سایر دستگاه‌های اجرایی و تصمیم‌گیرنده تثبیت و ساختار مدیریتی اجرایی شهرداری هماهنگ با نظام شورایی طراحی شده است. به طور که وقتی شهردار به طور مستقیم توسط مردم انتخاب می‌شود می‌تواند در کنار شوراهای منتخب مردم بدون هیچ مشکل ارتباطی فعالیت کنند و این دو در کنار یکدیگر اصطلاحاً کنار هم عمل و مناسبات آنها به طور کامل مشخص و تنظیم شده است. اما آیا در مورد شوراهای قوانین فعلی پاسخگو است؟ اینطور نیست قوانین مربوط به شوراهای در طول سال‌های گذشته بارها تغییر کرده و اصلاحات جدیدی در آن اعمال شده که روند آن در جهت کاهش اختیارات و عدم انسجام آن است.

**اصلاحاتی که به گفته کارشناسان حقوقی در هر مرحله شوراهای را هر چه بیشتر از اهداف پیش‌بینی شده در قانون اساسی دور کرده است...**

بله همین طور است چرا که این قانون از دهه ۶۰ به این سمت تحت تأثیر دیدگاه افرادی در وزارت کشور تغییر کرده است. اگر شما مشروح مذاکرات خبرگان قانون اساسی را مطالعه کنید می‌بینید زمانی که بحث شوراهای مطرح شد این پیشنهاد با رای اکثریت قاطع اعضای خبرگان به تصویب رسید. در این میان اقلیتی مخالف بودند که اتفاقاً همان اقلیتی که در آن مقطع زمانی مخالف شوراهای بودند بعدها مسئولیت هدایت و مدیریت وزارت کشور را بر عهده گرفتند و توانستند دیدگاه‌های خود را به نوعی با تصویب قوانین جدید برای شوراهای اجرا و شوراهای از جایگاه واقعی خود دور کنند. در حالی که از ابتدا موضوع فعالیت شوراهای یکی از مهمترین اصول انقلاب بود. در اوایل اسفند سال ۵۷ که من به عنوان شهردار تهران خدمات خود را شروع کردم دو محور اصلی «تشکیل شوراهای شهری» و «برنامه‌ریزی برای ترافیک تهران» در دستورکار شهرداری وقت قرار گرفت. حتی آیین‌نامه‌های مربوط به فعالیت شوراهای، موضوع فعالیت شوراهای محله، منطقه و شهر تدوین و مجموعه مطالعات کارشناسی در این زمینه انجام شد و شوراهای محلی در تهران مانند شورایی‌های امروزی شکل گرفت و با برگزاری انتخابات شوراهای گودنشینان جنوب تهران زیر نظر وزارت کشور مسائل گودنشینان با مشارکت مستقیم خودشان حل و فصل شد. قصدم از گفتن این سوابق این است که توجه شما را به اهمیت موضوع

فعالیت شوراهای جلب کنم و اینکه این موضوع حتی پیش از زمان تدوین قانون اساسی در سال ۵۸ مورد توجه قرار داشت چرا که شوراهای نقش بارزی در مدیریت شهر تهران داشتند. حتی شورای شهر تهران در دوره دوم نیز با وجود گرایش‌های فکری و سیاسی خاص به لزوم اهمیت فعال شدن شوراهای محله پی برده است و اخیراً نایب رئیس شورای شهر تهران در مصاحبه‌ای اعلام کرده که باید شوراهای محله در تهران تقویت شوند. این اتفاق قابل تاملی است. زمانی که فعالیت دو دوره شوراهای می‌تواند دیدگاه‌های افراد سیاسی را که در ابتدا به این اصول باور نداشتند به نقطه‌ای برساند که تغییر دیدگاه دهند، در شهرهایی که تجربه ۲۰۰ سال فعالیت شورایی را دارند این فرصت وجود داشته که قوانین طی این سال‌ها به تدریج اصلاح شود. بنابراین اگر در این شهرها شهرداران با رای مستقیم مردم انتخاب می‌شوند می‌تواند مفید باشد.

**در مورد شهرهای کشور ما چگونه؟ شهرهایی با شوراهای جوان که هشتمین سال فعالیتشان را سپری می‌کنند می‌توانند این تجربه را بیازمایند؟**

ببینید؛ در شهرهای ما وضعیت کاملاً متفاوت است. قوانین شوراهای شهر غیر منسجم است و اختیارات و وظایف شوراهای را به درستی تبیین نکرده‌اند و این در حالی است که ساختار مدیریت شهرداری‌ها ساختاری کاملاً اقتدارگرایانه و از بالا به پایین دارد. در واقع این سیستم پس از انقلاب عملاً تغییری نکرده و کسی که در جایگاه شهردار قرار می‌گیرد دارای اختیارات گسترده مالی و مدیریتی است که به او اجازه می‌دهد یک مدیریت آمرانه داشته باشد. مشکلاتی که طی فعالیت شورای شهر تهران در دوره نخست نیز پدید آمد در واقع ناشی از همین ساختار بود. با توجه به این واقعیت پیامد و خروجی انتخاب مستقیم شهرداران از همین روی روشن و قابل پیش‌بینی است و هر چه باشد در جهت تضعیف شوراهای خواهد بود و هر کسی که در این ساختار با رای مردم به عنوان شهردار انتخاب شود نوعی مدیریت آمرانه خواهد داشت که این امر به نفع شهرهای ما نیست. هر کسی که در جریان مدیریت عملی تهران قرار می‌گیرد این نکته را لمس می‌کند که بدون مشارکت مردم نمی‌تواند این شهر را اداره کرد.

**البته با وجود این مردم همچنان مشارکتی در اداره امور شهری مانند تهران ندارند. برای نمونه آخرین آماري که از سوی شهردار تهران اعلام شده نشان می‌دهد که بالای ۹۳ درصد شهروندان از شهرداری ناراضی هستند**

این نارضایتی طبیعی است و میزان مشارکت مردم در دومین دوره انتخابات شوراهای نیز تا

اندازه زیادی نمایانگر این نارضایتی بود. در این دوره از انتخابات حدود ۱۰ تا ۱۲ درصد مردم شرکت کردند و اعضای شورای شهر با ۵/۲ درصد رای مردم انتخاب شدند. اگر رضایت مردم بالا بود حتماً باید میزان مشارکت آماری خیلی بالاتر از این اعداد را نشان می‌داد.

بنابراین شما با پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران موافق نیستند.

در شرایط فعلی موافق نیستم چون بسترهای قانونی و ساختارهای لازم وجود ندارد.

در هفته‌های اخیر عمده اعضای خانواده‌های شوراهای کشور با پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران مخالفت کرده‌اند و دلیل این مخالفت هم خیلی ساده است، آنها معتقدند با اجرایی شدن این پیشنهاد شوراها اصلی‌ترین ابزار نظارتی خود را از دست می‌دهند. از دیگر سو موافقان در پاسخ به این انتقاد اعلام کردند که در صورت انتخاب مستقیم شهرداران شوراها می‌توانند زمان بیشتری را برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی اختصاص دهند و به عبارت بهتر شوراهای شهرداری نباشند و جایگاه واقعی خود را پیدا کنند و این برای آنها يك فرصت است. نکته دیگر آنکه پیشنهاد دهندگان طرح حق تذکر، سوال و استیضاح را برای شورا به رسمیت شناختند بنابراین شورا می‌تواند همان ابزارهایی که اکنون در اختیار دارد را با تغییراتی در تعداد حد نصاب آرا در اختیار داشته باشد، پس نمی‌توان اینگونه نتیجه‌گرفت که الزاماً با انتخابی شدن شهرداران از اختیارات شوراها کاسته می‌شود. شما این طور فکر نمی‌کنید؟

به نظر من اگر واقعیت‌های موجود با نگاه کارشناسی بررسی شود ممکن است که موافقان این پیشنهاد نظرشان را تغییر دهند. به لحاظ کارشناسی شوراهای شهر سه وظیفه اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای طرح‌ها را برعهده دارند. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی نیازمند تخصص و تجربه ویژه‌ای است. علت این که شوراها بیشتر به مسائل فرعی می‌پردازند و در جایگاه واقعی خود قرار ندارند، نخست به دلیل نداشتن تجربه کافی است و دیگر این که ابزار لازم برای انجام وظایف محوله در اختیار آنها قرار نگرفته است.

اگر در شهرهایی مانند استانبول و لندن شوراها می‌توانند در جایگاه واقعی خود قرار گیرند بیش از هر چیز به این دلیل است که نهادها و کمیته‌های تخصصی که توان برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و نظارت شهری دارند آنها را پشتیبانی می‌کنند. در حال حاضر مجموعه این نهادها داخل مجموعه مدیریتی شهرداری است و شهردار تهران و معاونانش هستند که عملاً کار سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند و به همین دلیل شوراها عملاً شورای شهرداری

هستند و به طور طبیعی بیشتر به کارهای فرعی می‌پردازند. درست به همین دلیل است که من معتقدم اگر مسئولیت انتخاب شهردار هم از آنها گرفته شود، اساساً اختیاری برای آنها باقی نمی‌ماند.

راهکار این است که وزارت کشور یا نهادهایی که مسئول اصلاح این فرآیند هستند علاوه بر افزایش اختیارات شوراها همزمان نسبت به اصلاح ساختار مدیریتی شهرداری‌ها نیز اقدام کنند تا شوراها نیز بتوانند به وظایفشان عمل کنند. مگر ۱۵ نفری که در شورا حضور دارند قرار است با چه ظرفیت کارشناسی برای کلان شهر تهران برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کنند؟ این کار کاملاً کارشناسی و خارج از توان اعضای شورای شهر است. بنابراین ما با شرایط مطلوب فاصله زیادی داریم. به جای این که ما شهرداری را به مثابه یک دستگاه اجرایی با این سیاست‌ها تقویت کنیم باید به شوراها به عنوان سیاست‌گزاران و برنامه‌ریزان و ناظران مجموعه خدمات شهری بهای بیشتری دهیم.

مدیریت شهری از زمان آغاز برنامه سوم توسعه مطالبه‌ای از دولت داشته است و آن ۲۴ وظیفه‌ای است که بر پایه این سند قانونی و برنامه چهارم توسعه باید از سوی دولت به مدیریت شهری و شوراها واگذار شود. این اتفاق تا به امروز نیفتاده است و نمایندگان مجلس به نوعی وعده پیگیری آن را در صورت تصویب پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران داده‌اند. به هر حال این نخستین گام برای تحقق مدیریت واحد شهری است. خواسته‌ای که شوراها سال‌ها است به دنبال آنند. با افزودن این وظایف به حیطه اختیارات مدیریت شهری آیا شوراها تقویت نمی‌شوند؟

من موافق این دیدگاه نیستم و معتقدم خروجی آن کاملاً معکوس است چرا که واگذاری این ۲۴ وظیفه موجب فربه‌تر شدن مجموعه شهرداری می‌شود و تمرکزگرایی را افزایش می‌دهد. به این نکته توجه کنید که همه سازمان‌هایی که به نوعی متولی این ۲۴ وظیفه هستند زیر مجموعه شهرداری قرار می‌گیرند و نه شورای شهر و همین موضوع تمرکزگرایی و هرم قدرت را در دستگاه شهرداری به شدت تقویت می‌کند و این به هیچ وجه به نفع مدیریت شهرهای ما نیست و هیچ‌گاه در جهت تقویت شوراها حرکت نخواهد کرد و با توجه به این لایحه جامع انتخابات کشور که شرایط جدیدی را برای انتخاب رئیس جمهوری پیش‌بینی کرده است دور از انتظار نیست که شهردار تهران که در عرف دیپلماسی در سطح یکی از وزرا قرار می‌گیرد و به لحاظ سیاسی نیز

اهمیت ویژه‌ای دارد به دور از این شرایط انتخاب شود.

بنابراین این روند در جهت تضعیف شوراها و باز تولید تمرکز گرایی خواهد بود.

این گفته‌ها به این معناست که شما به لزوم تحقق مدیریت واحد شهری در تهران اعتقادی

ندارید؟

این طور نیست. بحث مدیریت واحد شهری یکی از ضرورت‌های مورد نیاز مدیریت شهر تهران است، اما این انتقال وظایف باید به گونه‌ای صورت گیرد که سیاستگزاری، برنامه‌ریزی و نهایتاً نظارت بر آنها در اختیار شوراها قرار گیرد. یعنی شوراها سیاستگذار باشند و شهرداری مسئول اجرا. الان شهرداری هم مسئول سیاستگزاری است هم مسئول اجرا طبیعی است اضافه شدن مسئولیت‌های جدید سیاستگزاری با این ۲۴ وظیفه به شهرداری تهران، کمک چندانی به حل مشکلات مدیریتی نمی‌کند. اگر با این شرایط مدیریت واحد شهری اتفاق بیفتد ممکن است کیفیت خدماتی که الان از سوی نهادهای دیگر ارائه می‌شود، کاهش یابد. اگر روند تحولات مدیریت شهری در سال‌های اخیر بررسی شود شما را به این نتیجه می‌رساند که نحوه ارائه خدمات در سال‌های اخیر بهبود نیافته است.

همه شهرداریانی که پس از فعالیت شورای شهر در تهران مسئولیت مدیریت پایتخت را بر عهده داشتند معتقدند اگر کیفیت این خدمات پایین است دقیقاً به دلیل نبود مدیریت واحد شهری، ناهماهنگی‌ها و موازی کاری‌های مدام سازمان‌های متعدد است. آقای قالیباف که اکنون شهردار تهران است همین دیدگاه را دارد که برای نمونه آقای مرتضی الویری سال‌های پیش از این داشت. الان هم با اتکا به همین مطالبه است که گروهی معتقدند با انتخابی شدن شهرداران با اتکا به رای چند میلیونی مردم اقتدار شهرداری‌ها برای مطالبه این حقوق معوق مانده افزایش می‌یابد و به نوعی فرآیند تحقق مدیریت واحد شهری سرعت می‌گیرد. در واقع آرای این گروه کاملاً بر عکس دیدگاه‌های شما است.

من هم در سال‌هایی که شهردار تهران بودم بحث مدیریت واحد شهری را مطرح کردم و الان هم این توصیه را دارم و دلایلی که شما نقل می‌کنید همه در جای خود درست است و برای نمونه برای تاسیسات زیربنایی شهری سازمان‌های متعددی وجود دارد که فرآیند اجرای کار را پیچیده می‌کنند، اینها درست است اما می‌توانیم از یک زاویه دیگر به این موضوع نگاه کنیم. می‌گوییم شهرداری که پشتوانه رای مردم را دارد بیاید وظایف را متمرکز ببیند تا بهتر عمل کند، این با

تمرکز زدایی که خود یکی از اهداف اصلی تشکیل شوراهاست مغایرت دارد و حتی مشارکت مردم کمتر می‌شود چرا که در جریان توزیع این قدرت شوراهای در حاشیه قرار می‌گیرد. در واقع باید فرآیندی طی شود و پس از آن انتخابی شدن شهرداران در دستور کار قرار گیرد.

دلیل اصلی اغلب کسانی که با انتخابی شدن شهردار موافقت افزایش مشارکت مردم به واسطه انتخابی شدن است، بر پایه چه دلیلی شما معتقدید که در صورت انتخاب مستقیم شهرداران مشارکت مردم کاهش می‌یابد؟

مشارکت یک مفهوم اجتماعی است و از طریق ایجاد نهادهای متناسب برای مشارکت شکل می‌گیرد. اگر شما شوراهای محله و منطقه را نداشته باشید یا تشکلهای غیر دولتی و سازمانهای سیاسی - اجتماعی توسعه پیدا نکنند مردم چگونه می‌توانند مشارکت کنند؟

می‌دانیم که مشارکت توده‌وار و پوپولیستی نمی‌تواند مفید باشد و حتی مضر است. تجربه ثابت کرده است که یک مدیریت متمرکز و اقتدارگرا مشوق افزایش و تقویت نهادهای مردمی نیست و اگر باشد هم بیشتر جنبه تبلیغاتی خواهد داشت. اما اگر شورای شهر تقویت شود، خود به خود نهادهای زیر مجموعه خود را تقویت خواهد کرد. اصولاً قانون موجود که ۱۵ نفر عضو شورا را برای اداره کلان شهر تهران پیش‌بینی کرده هیچ تناسبی با جمعیت تهران ندارد. در تهران به شورایی با اعضای بیش از یکصد نفر نیاز داریم. شوراهای لندن، نیویورک و سایر شهرهایی که جمعیت مشابه تهران را دارند به هیچ وجه محدود نیستند و شوراهای شهر آنها پارلمان‌هایی هستند که قدرت تصمیم‌گیری دارند. در استانبول که حدود ۵/۱ میلیون نفر جمعیت دارد اعضای شورا حدود ۱۰۰ نفرند. طبیعی است که می‌توانند با مشکلات بهتر مواجه شوند. به هر حال ۱۵ نفر نمی‌توانند به وظایفشان عمل کنند و یکی از راه‌کارهای تقویت شوراهای افزایش اعضای شوراهاست.

شاید یکی از مشکلاتی که گروهی از نمایندگان مجلس را به این نتیجه رسانده که پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران را ارائه کنند موضوع اختلاف سابقه دار میان شوراهای و شهرداران است. آنها بر این باورند که در این صورت شهرداران و شوراهای از پشتوانه رای مردم برخوردارند و یک رابطه‌ای مانند دولت و مجلس میان آنها شکل گرفته و از تنش‌های موجود کاسته می‌شود. از دیدگاه شما ممکن است انتخابی شدن شهرداران این چالش‌ها را که همچنان در شهرهای ما وجود دارد تا اندازه‌ای فروکش کند؟

من فکر می‌کنم در شهرهایی که شهردار مستقیم توسط مردم انتخاب می‌شوند جایگاه شوراها و شهرداران تعریف شده است و اگر اختلافی پدید آید سازو کارهایی تعریف شده که این مسائل به سرعت رفع می‌شود اما اگر در شرایط شهرهای ایران که این تعاریف انجام نشده شهردار با رای مستقیم مردم انتخاب شود به طور طبیعی با اختیارات زیادی که دارد شورای شهر را دور می‌زند.

بنابراین مشکلات افزایش می‌یابد. اصول مدیریتی به وضوح این روند را نشان می‌دهد. بنابراین شورای شهر دو گزینه خواهد داشت یا با اکثریت آرا مدام شهردار را عزل می‌کند و وزارت کشور ناگزیر از برگزاری مدام انتخابات است که این امر اساساً به نفع مدیریت شهری و امنیت ملی نیست یا این که وزارت کشور و دولت همواره از مدیر منتخب مردم حمایت کنند و شورای شهر منفعل شوند و کنار روند و حتی ممکن است اعضای شوراها به دلیل احساس ناکارآمدی استعفا دهند. به هر حال احتمال اشتباه ۱۵ نفر کمتر از یک نفر است همانطور که ما می‌گوییم شهردار پیشخوانه رای مردم را دارد، اعضای شوراها هم پیشخوانه رای مردم را دارند.

به نظر شما اساساً طرح این پیشنهاد از سوی نمایندگان مجلس باید چگونه ارزیابی کرد. آیا باید نگاهی بدبینانه داشت که پیشنهاد دهندگان در صدد تضعیف شوراها هستند کما این که برخی از اعضای شوراها چنین اعتقادی دارند یا این که پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران را با اتکا به دلایل دیگری چون افزایش مشارکت مردم مطرح کرده اند؟

البته من نمی‌خواهم نیت خوانی کنم اما همین که مجلس هفتم با زمینه فکری و سیاسی خاص این پیشنهاد را مطرح کرده می‌تواند شاهد خوبی باشد که نشان دهد این پیشنهاد در جهت تقویت شوراها نیست، آنها پیش از این سابقه‌ای ندارد که در صدد تقویت شوراها بوده باشند که اکنون به فکر افزایش میزان مشارکت مردم و انتخاب مستقیم شهرداران افتاده باشند. بنابراین من معتقدم نباید تحت تاثیر ظواهر این پیشنهاد قرار گرفت و باید بیشتر پیشنهاد را مورد بررسی قرار داد. ما باید نگاه از بالا داشته باشیم و این مسائل را در فرآیند تاریخی بررسی کنیم و عجلولانه قضاوت نکنیم و بگوییم چون شهرداران توسط مردم انتخاب می‌شوند موجب تقویت مشارکت مردم و فرآیند دموکراسی خواهد شد و لذا پیشنهادی مترقی است. گاهی این پیشنهادات ظاهر دموکراتیک دارد اما خروجی آن کاملاً معکوس و در جهت تقویت اقتدار است و پیشنهاد انتخابی شدن شهرداران را در شرایط کنونی باید از این منظر مورد بررسی قرار داد.

### نظرتان در مورد تجمیع انتخابات شوراهای و خبرگان چیست؟

کسانی که این فکر را مطرح کردند این هدف را دنبال می‌کنند که مشارکت مردم را برای انتخابات خبرگان رهبری بالاتر ببرند. در دوره قبل نیز میزان مشارکت مردم در انتخابات خبرگان رهبری بسیار پایین بود و حتی در برخی استان‌ها تنها یک نماینده کاندیدا بوده که با هر میزان رای انتخاب می‌شده است. از سوی دیگر در انتخابات شوراهای به دلیل منافع مردم و بحث قومیت‌ها رقابت به صورت طبیعی وجود دارد و میزان مشارکت مردم بالاست و یا انتخابات خبرگان قابل مقایسه نیست. بنابراین موافقان قصد دارند با تجمیع، میزان مشارکت کنندگان در انتخابات خبرگان را افزایش دهند که ما این امر را مخالف منافع ملی و منافع شوراهای می‌دانیم و معتقدیم که ممکن است میزان مشارکت مردم در انتخابات شوراهای را نیز پایین بیاورد و بخشی از مردم به همین دلیل تجمیع در انتخابات شرکت نکنند.

### منظورتان دقیقاً کدام بخش از جامعه است؟

طبقات متوسط و به بالا که برای خود تحلیل دارند و این اهداف سیاسی را تشخیص می‌دهند ممکن است واکنش نشان دهند. آنچه در مورد انتخابات شوراهای مطرح است در دوره دوم مردم فکر می‌کردند اگر در انتخابات شورای شهر شرکت نکنند به نفع شهر است. اما نتیجه، پیامدهای معکوس داشت. امروز مردم بیشتر این تحلیل را دارند که اگر در آن انتخابات مشارکت می‌کردند بهتر بود. با این همه در این انتخابات نمی‌دانیم رفتار مردم چگونه خواهد بود اما به لحاظ قانونی، حقوقی و اجتماعی نکات دیگری وجود دارد که می‌توان به آنها پرداخت. نخست بحث نظارت بر انتخابات است که نظارت بر انتخابات شوراهای هم به شورای نگهبان واگذار شده و این مسئله خلاف قانون اساسی و قانون شوراهاست.

البته شورای نگهبان اعلام کرده که مسئولیت نظارت بر انتخابات شوراهای را دقیقاً به همین دلیل بر عهده نمی‌گیرد و فقط اعلام کرده همزمانی انتخابات مشکلی ندارد.

اما مجموعه قرائن نشان می‌دهند که در آخرین روزها مسئولیت نظارت بر انتخابات شوراهای هم به شورای نگهبان واگذار می‌شود، چون به هر حال آنها تشکیلات خاص و تعداد زیادی نیروی انسانی مختص اینکار را در اختیار دارند. به لحاظ اجرایی نیز وزارت کشور با مشکلات پیچیده‌ای مواجه خواهد بود چرا که انتخابات خبرگان استانی است و تعداد نمایندگان محدودند در حالی که انتخابات شوراهای در روستاها، بخش‌ها و شهرستان‌ها برگزار می‌شود و کاملاً متفاوت است



و عملاً این طور خواهد شد. نمایندگان هر دو انتخابات در هیات‌های اجرایی و نظارت می‌توانند در حوزه‌های انتخابیه شرکت کنند و ممکن است در يك حوزه ۴۰ نفر با کارت حضور داشته باشند و این امر خود به خود سلامت انتخابات را مخدوش می‌کند از دیگر سو با توجه به این که مهلت قانونی فعالیت شوراها تمام نشده برگزاری انتخابات زود راس به آنها آسیب می‌زند.

## شورای شهر دوم تهران موفق تر از دوره اول بود<sup>۱</sup>

اولین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی به مردم توصیه کرد در جهت تقویت جایگاه و کارکرد شوراهای، در سومین دوره انتخابات این نهاد مدنی به صورت گسترده مشارکت کنند. وی همچنین در ارزیابی عملکرد شوراهای، دوره دوم را در پیگیری اهداف و مأموریت‌های شوراهای موفق تر از دوره اول خواند.

محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب که با خبرنگار سیاسی "مهر" گفتگو می کرد، اظهار داشت: اگر مردم افراد مناسب که از صلاحیت اداره شهرها برخوردار بوده و تقویت شوراهای در اندیشه آنها ریشه دارد را انتخاب کنند، سهم خود را در توسعه فرهنگ شورا در جامعه پرداخت خواهند کرد.

این فعال سیاسی در عین حال برگزاری آزاد، سالم و رقابتی انتخابات را ضروری دانست و بر لزوم توجه به آن تاکید کرد.

از توسلی سؤال شد "آزادی و سلامت مفاهیم کلی است که همواره مورد تاکید قرار گرفته و هر کس از دیدگاه خود می تواند یک فرایند را آزاد و سالم توصیف کند، منظور شما از این تعابیر چیست؟" که وی پاسخ داد: آزادی و سلامت دارای مصادیق مشخص است که در ادبیات سیاسی ما به طور روشن به آنها پرداخته شده است.

وی افزود: اگر در جامعه رسانه ها و مطبوعات بتوانند آزادانه در زمینه مسائل مختلف اطلاع رسانی کرده و نظرات همه افراد و احزاب و گروه ها را عادلانه منعکس و منصفانه نقد و بررسی کنند، نهادهای مدنی از جمله احزاب سیاسی شکل گرفته باشند و از آزادی و امنیت فعالیت برخوردار باشند، آن جامعه از نعمت "آزادی" بهره مند است و بی طرفی مجریان و ناظران امر انتخابات و ایجاد شرایط مناسب برای همه کاندیداها، "سلامت" تلقی می شود.

این عضو ارشد گروه نهضت آزادی ایران از "برگزاری انتخابات دومین دوره شوراهای" به عنوان "نمونه انتخابات آزاد، سالم و رقابتی" یاد کرد و گفت: دوره گذشته انتخابات شوراهای نسبتاً آزاد بود، مجلس وقت بر اساس نگاه حزبی صلاحیت کاندیداها را بررسی نکرد و مردم نیز توانستند در فضایی تقریباً سالم نمایندگان خود را انتخاب و راهی شوراهای کنند.

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با خبرنگار سیاسی خبرگزاری مهر - ۱۳۸۵/۷/۳

از توسلی سؤال شد "علت عدم موفقیت اصلاح طلبان و طیف های نزدیک به این جریان در انتخابات آزاد و سالم و رقابتی گذشته چه بود؟" که وی در پاسخ به "عملکرد نامناسب اعضای اصلاح طلب اولین دوره شورای شهر تهران که باعث "خود زنی مردم" شد"، اشاره کرد.

"از پارامترهای عدم اقبال عمومی از انتخابات دومین دوره شوراها، عملکرد شورای شهر تهران در مرحله نخست و پراکندگی دیدگاه های اصلاح طلبان بود که نتوانستند با لیست واحد در انتخابات شرکت کنند و در نتیجه، مردم در کلان شهرها به طور قابل ملاحظه شرکت نکردند و به خاطر شرایط اجتماعی تصور کردند با عدم حضور خود می توانند در این عرصه تاثیر گذار باشند و در نتیجه جمعی ناشناخته توانست با رای بسیار کم مدیریت کلان شهر تهران را به دست گیرد".

از او سؤال شد "آیا ناشناخته بودن افراد و یا برخورداری آنها از درصد اندک آرای مردمی می تواند ملاک مشروعیت یا عدم مشروعیت باشد؟" که وی با رد این مساله پاسخ داد: شورای شهر تهران بر اساس قانون از مشروعیت برخوردار هستند و با رای اکثریت قانونی انتخاب شده اند و به وظایف خود عمل می کنند، اما از نظر کارشناسی هر چه نماینده از پشتوانه آرای مردمی بیشتر برخوردار باشد، بهتر می تواند کارآیی داشته باشد.

به اعتقاد رئیس دفتر سیاسی گروه نهضت آزادی، شورای شهر دوره دوم تهران به طور کلی از شورای شهر نخستین دوره موفق تر بوده است؛ زیرا با تداوم فعالیت شوراها و استفاده از تجربه گذشته، زمینه تقویت این نهاد فراهم شده است.

"با آن که آبادگران ایران اسلامی در شعارها و برنامه های خود مفهوم نظام شورایی را اعلام نکردند، اما در عمل به طور ملموس در این جهت گام برداشتند و با آگاهی از این که نابسامانی در شهرها موجب اعتراض شهروندان می شود و اداره شهرها بدون همکاری و مشارکت مردم امکان پذیر نیست، شورای معتمدین محلات (شورایاران) را در راستای توسعه و تقویت کار آمدی شورای شهر تهران ایجاد کردند".

توسلی گفت: روند تقویت شوراها می تواند با اصلاح قانون شوراها و افزایش اختیارات اعضای این نهاد و تفویض بخش عمده ای از وظایف دستگاه های اجرایی به آنها تداوم یابد؛ لازمه این کار قرار گرفتن شورای شهر در جایگاه سیاست گذاری و برنامه ریزی و اصلاح ساختار شهرداری و نظارت بر کار کرد این تشکیلات در راستای ایجاد نظام واحد مدیریت شهری برای

ارایه خدمات و پرهیز از دوباره کاری و ائتلاف منابع انسانی و مالی است. وی در عین حال خاطر نشان کرد: فرایند تقویت نهاد مدنی شوراها نیازمند اراده قوی تر دولت مردان در زمینه تفویض اختیارات خود به نمایندگان مردم در شوراهاست و تحولات مورد اشاره در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه با گذر زمان طولانی به وقوع پیوسته است. اولین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب تصریح کرد: نباید انتظار داشت در ایران در یک دوره کوتاه مدت بتوان معجزه کرد و همه تحولات را یک شبه انجام داد، بلکه باید بسترهای فرهنگی و حقوقی این کار فراهم شده و آهسته و پیوسته در این مسیر گام برداشت. این عضو ارشد گروه موسوم به نهضت آزادی در بخش دیگری از گفتگو با مهر، در خصوص آخرین تحولات انتخاباتی این تشکل سیاسی اظهار داشت: نهضت آزادی همانند انتخابات های گذشته، در انتخابات آتی نیز مشروط به برخورداری از سلامت و آزادی حضور خواهد یافت و در غیر این صورت، در این فرایند مشارکت نخواهیم کرد ولی تحریم انتخابات در دستور کار ما نیست.

توسلی اضافه کرد: چنانچه صلاحیت کاندیداهای ما تأیید شود، به تبلیغات خواهیم پرداخت و چنانچه نتوانیم این گونه وارد عرصه شویم سعی می کنیم از بهترین گزینه های همسو که از تخصص و صلاحیت لازم برخوردار باشند، حمایت کرده و به آنها رای دهیم. وی ادامه داد: ستاد انتخابات شوراهاى نهضت آزادی تشکیل و هسته مرکزی آن در تهران انتخاب شده اند و در حال برنامه ریزی برای حضور موثر در انتخابات آتی از طریق آگاهی بخشی به مردم نسبت به شرایط انتخابات آزاد و سالم و ضرورت مشارکت در انتخابات و مذاکره و رایزنی با احزاب همسو هستند.

این فعال سیاسی در پایان گفت که تشکل متبوعش هنوز در زمینه ائتلاف به رایزنی و تبادل نظر با گروه های اصلاح طلب نپرداخته اما آن را در دستور کار دارد و به گروه های مذکور توصیه می کند تلاش و همت خود را، صرف حضور هماهنگ و با لیست مشترک در انتخابات کنند.

## سرگذشت و سرنوشت شوراهای<sup>۱</sup>

- محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب اسلامی - اسفند ۵۷ تا بهمن ۵۹ - که هفته‌ی اول اسفند ماه سال ۱۳۵۷ توسط دولت موقت به سمت شهردار تهران منصوب شد، برنامه‌ریزی برای تشکیل شوراهای در شهر تهران را یکی از اولین پروژه‌هایی معرفی می‌کند که از همان اسفند ۵۷ در شهرداری تهران آغاز شد.
  - در اصول ششم و هفتم قانون اساسی، اداره امور کشور به اتکاء آراء عمومی تصریح شده و نهاد شوراهای در عرض نهادهای مجلس و رئیس جمهور مورد تاکید قرار گرفته و شوراهای را از ارکان تصمیم‌گیری و اداره اموری یعنی بخشی از قدرت معرفی کرده است
  - کسانی که اصول قانون اساسی را تدوین و این وظایف را برای شوراهای مشخص کردند، در راستای نیاز و مطالبات تاریخی مردم ایران پس از انقلاب مشروطه بوده و به موانع تاریخی کشور در راه استقرار مردم‌سالاری به دلیل حضور فرهنگ ریشه دار استبدادی در کشور عنایت داشته‌اند
  - علت توقف اجرای این اصول قانون اساسی و کم‌رنگ بودن اختیارات شوراهای در قانون‌های مصوب، حضور مؤثر نوعی دیدگاه اقتدارگرایانه در مدیریت کشور بوده است و پیامدهای طبیعی آن دور شدن از اصول و آرمانهای اولیه‌ی انقلاب اسلامی، قانون اساسی و مطالبات تاریخی مردم است.
  - جامعه ما از آگاهی و هوشیاری برخوردار است. نزدیک به ۲۰۰ هزار نفر در شوراهای مشغول به کار هستند که این فرایند می‌تواند بستری برای تربیت کار جمعی و تقویت کار شورایی باشد
- محمد توسلی در آستانه‌ی برگزاری انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا در گفت‌وگو با خبرنگار سرویس تاریخ خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)، از شوراهای به عنوان مبحثی که در تاریخ صد ساله ایران همواره مسئله‌ای کلیدی بوده است، نام برد و اظهار داشت: «در انقلاب مشروطه (۱۲۸۶) انجمن‌های بلدی با اختیار زیادی که به آن تفویض شد تشکیل شد، اما در همان

<sup>۱</sup>گفتگوی تفصیلی محمد توسلی با خبرنگار سرویس تاریخ ایسنا - حمیده صفامنش - ۱۳۸۵/۸/۵

دو - سه سالی که از عمر این انجمن‌ها گذشت با برخوردها سیاسی روبرو شدند و به علت حضور فرهنگ اقتدارگرایی که همواره در تقابل با مشروطه خواهان بودند انجمن بلدیه موفق نشد، کار مفید و موثری انجام دهد.»

وی ادامه داد: «در دوران رضا شاه در سال ۱۳۰۸ شاه قوانین جدیدی برای انجمن بلدیه تدوین کرد، اما این انجمن‌ها وابسته به قدرت و ابزاری در اختیار دولت بودند. این روند تا دهه‌ی ۳۰ ادامه داشت. در مقطع زمانی نهضت ملی ایران دکتر مصدق دو برنامه اصلی ارائه داد. که یکی ملی شدن صنعت نفت بود و دیگری اصلاح قانون انتخابات و شهرداری‌ها و تشکیل انجمن‌های شهر و سپردن کار اداری شهرها به دست مردم، اما بعد از کودتای ۲۸ مرداد مجدداً این روند متوقف شد. از ۲۸ مرداد ۳۲ تا پیروزی انقلاب در سال ۵۷ قوانین مربوط به انجمن شهر به دفعات تجدیدنظر شد، اما انجمن‌های شهری که انتخابی بودند عملاً در اختیار قدرت قرار داشتند و در بهترین حالت انجمن‌های شهر ۳ نفر را به عنوان شهردار معرفی می‌کردند، که شاه یکی از آن‌ها را منصوب می‌کرد. شهردار شهرهای بالای ۱۰۰ هزار نفر را نیز عملاً خود شاه تعیین می‌کرد.»

توسلی که حضور فرهنگ استبدادی و حاکمیت اقتدارگرا را از عوامل به سرانجام نرسیدن طرح تشکیل شوراها و حضور واقعی مردم در اداره امور خود در طول تاریخ می‌دانست و افزود: «این فرهنگ هیچگاه نمی‌خواست مردم نقشی واقعی در قدرت و مشارکت در اداره شهرشان و نهایتاً در سطح ملی داشته باشند. اما در جریان انقلاب اسلامی و شعارهایی که مردم در راستای تحقق آرمان‌های تاریخی خویش چون - آزادی، استقلال، جمهوری اسلامی - مطرح کردند، در واقع تاکیدی بر رکن جمهوریت یعنی حاکمیت ملی مورد توجه بود که یکی از مطالبات تاریخی مردم در صد سال اخیر است.»

وی که از هفته‌ی اول اسفند ماه سال ۱۳۵۷ به عنوان شهردار تهران انتخاب شد در ادامه یادآور شد: «در اسفند ماه ۵۷ دو پروژه اصلی ساماندهی ترافیک شهر و تشکیل شوراها را در دستورکار شهرداری تهران قرار دادیم. در راستای این اندیشه شورای همکاری و مشارکت مردم در مناطق شهر تهران تشکیل شد. تلاش شهرداری این بود که از معتمدین محل و افراد داوطلب برای ایجاد ارتباط بین مدیریت شهر تهران با مردم مناطق و جلب همکاری آنان استفاده شود. البته با توجه به فضای انقلاب مردم استقبال بسیار خوبی کردند. شورای همکاری مردم با شهرداری از نهادهای

بسیار موثری بود، که پس از انقلاب شکل گرفت.»

وی همچنین اظهار داشت: «در فضای دوره انتقال بعد از انقلاب که نه نیروی انتظامی و نه اطلاعات وجود داشت - مدیریت بحران - شوراها همکاری مردم با شهرداری نقش بسیار موثری در اداره شهر داشتند. بسیاری از ایرانیایی که از اروپا و آمریکا زندگی و درسشان را رها کرده بودند و برای کمک به انقلاب به ایران آمده بودند در درون این شوراها به عنوان کارشناس فعالیت می کردند.»

اولین شهردار تهران بعد از انقلاب اسلامی همچنین افزود: «قبل از انقلاب ۱۵ گود در جنوب تهران وجود داشت که یکی از برگه‌های تیره‌ی رژیم شاه بود. عربستان سعودی برای مقابله با انقلاب صد میلیون دلار به شاه داده بود که به مصرف عمران جنوب تهران برسد و از نارضایتی مردم جلوگیری شود. ما بعد از انقلاب این پول را برای عمران جنوب تهران و رفع نیازهای مردم استفاده کردیم. برای رسیدگی به مسائل جنوب تهران شورای اسکان در جنوب تهران تشکیل شد که در آن نیروهای داوطلب با شهرداری همکاری می کردند. با کمک شورای اسکان جنوب و وزارت کشور اولین انتخابات شوراها در جنوب تهران با عنوان شورای اسکان گودنشینان جنوب تهران به طور رسمی برگزار شد.»

وی با بیان اینکه تجربه‌ی یاد شده در اردیبهشت سال ۵۸ اجرا شد، گفت: «بر اساس مطالعاتی که در گروه‌های کارشناسی صورت گرفت مبانی، حدود وظایف و اختیارات و گردش کار شوراها تدوین شد. از نظرات مرحوم آیت‌الله طالقانی بهره‌ی زیادی گرفتیم. زمانیکه این اصول تدوین شد طرحی با عنوان قانون تشکیل شوراها شهری و نحوه‌ی اداره‌ی شهر تهران تهیه و به وزارت کشور ارسال شد. کارشناسان وزارت کشور هم بررسی‌هایی روی آن انجام دادند. مجموعه تبدیل به قانونی شد که دولت موقت آن را به شورای انقلاب داد و در اول مهرماه ۱۳۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید.»

توسلی تاکید کرد: «بر اساس قانون مصوب شورای انقلاب با همکاری شهرداری تهران و وزارت کشور ( زمان وزارت مهندس صباغیان) پیش‌نویس آیین‌نامه‌ای تهیه شد که در تاریخ ۲۸/۷/۵۸ با امضای مهندس صباغیان برای بررسی و تصویب در اختیار دولت موقت قرار گرفت. مهندس بازرگان این مجموعه را با دقت و علاقه‌مندی دنبال کرد و یادداشت‌هایی در حواشی آن نوشت و به مهندس بنی‌اسدی که وزیر مشاور در امور اجرایی بود ارجاع کرد.»

وی یادآور شد: «مهندس بازرگان مجدداً این آیین‌نامه را مورد بررسی قرار داد و نهایتاً این مجموعه به آیین‌نامه‌ی موقت وظایف و اختیارات شورای شهر تبدیل شد، که به وسیله‌ی نخست‌وزیری تصویب و ابلاغ شد.»

اولین شهردار تهران همچنین تأکید کرد: «فکر شوراها از اسفند ۵۷ در مدیریت شهر تهران مطرح شد. به طور عملی شورای همکاری مردم با شهرداری تشکیل شد و درگذدهای جنوب تهران انتخابات رسمی برگزار شد. با همکاری و پیگیری مدیریت شهرداری تهران قانون اولیه و آیین‌نامه‌های لازم تهیه شد، تا زمینه برگزاری انتخابات شورای شهر فراهم شود.»

وی خاطر نشان کرد: «همانطور که در انقلاب مشروطه دو دیدگاه مطرح بود، در ابتدای انقلاب اسلامی هم یک دیدگاه مطالبات و شعارهای مردمسالارانه و دموکراتیک را باور داشت. مردم از دست رژیم شاه و ساواک به ستوه آمده بودند و به دنبال آزادی، استقلال و جمهوری اسلامی بودند. کسانی که قانون اساسی اول را در دولت موقت نوشتند قرائت دموکراتیک از اسلام و قرآن داشتند و اصل شوراها و حاکمیت ملت را مورد تأکید قرار دادند. دیدگاه دیگری نیز بود که به نگاه مردمسالارانه و قرائت مردمسالارانه از دین، اسلام و قانون اساسی باور کمتری داشت و یا اصلاً باور نداشت. این دیدگاه در مجلس خبرگان قانون اساسی اول اقلیت محض بود و نقطه نظرات آنان در مشروح مذاکرات این مجلس به ویژه در خصوص قانون احزاب و شوراها منعکس است.»

توسلی، ابراز عقیده کرد: «اندیشه‌ی سیاسی دولت موقت هم مبتنی بر قرائت مردمسالارانه از اسلام بود و با توجه به این زمینه‌های اعتقادی درآستانه انقلاب برای پیگیری مطالبات تاریخی مردم، اندیشه‌ی شوراها و جلب مشارکت مردم در مدیریت شهر تهران را پیگیری و بستر قانونی آن را فراهم کردیم.»

وی یادآور شد: «در راستای تلاش‌های آن ایام ساختار شهر تهران نیز برای مدیریت شورایی آماده شد. شهر تهران آن زمان ۱۲ منطقه داشت. برای اینکه بتوانیم شوراها را در شهر تهران پیاده کنیم بر اساس مطالعاتی که انجام شد به این جمع‌بندی رسیدیم که شوراها باید از محله‌ها آغاز شود. مجموعه‌ی جمعیتی که با یکدیگر ارتباطات فرهنگی، اجتماعی دارند با هم می‌توانند به خوبی نمایندگانی انتخاب کنند و مسائل محله‌شان را حل و فصل کنند. شوراها در سه سطح محله، منطقه و شهر در نظر گرفته شد. کار کارشناسی انجام شد. مجموعه‌ی محلات شهر تهران



همراه جمعیت آنها شناسایی شد. ۳۴۱ محله در کل شهر تهران شناسایی شد. شهر تهران به ۲۰ منطقه با مرزهای مطالعه شده و علمی تبدیل شد (با توسعه شهر تهران در غرب رودخانه کن در سال های اخیر مناطق ۲۱ و ۲۲ به مناطق شهری اضافه شده است) اساس فکر این بود که بتوان در محلات خدمات محله‌ای را متمرکز کرد و تمام خدماتی که در کلان شهر تهران مورد نیاز است در مناطق شهری متمرکز شوند، به طوری که از سفرهای زائد شهری نیز جلوگیری شود.

وی اضافه کرد: «بر این اساس اولین وزارتخانه‌ای که خود را با شهرداری تهران هماهنگ کرد آموزش و پرورش بود، در آن زمان مرحوم شهید رجایی سرپرست آن وزارتخانه بود و از این فکر استقبال کرد و مناطق آموزش و پرورش تهران را با مناطق شهرداری هماهنگ کرد. لذا امروز منطقه‌بندی آموزش و پرورش با مناطق شهرداری تهران کاملاً هماهنگ است. قرار بود سایر خدمات شهر تهران مانند نیروی انتظامی، مخابرات، قوه قضاییه و... نیز خدمات خود را با این ۲۰ منطقه هماهنگ کنند که متأسفانه تا کنون صورت نگرفته است.»

توسلی افزود: «سال ۵۸ پس از تصویب قانون شوراها در تعدادی از شهرهای کشور مانند اصفهان، قزوین، سنندج و... به صورت آزمایشی انتخابات شوراها برگزار شد و آثار بسیار مثبتی در پی داشت، اما در دولت‌های بعدی، دیگر شوراها توجه لازم نشد. بحران‌های سیاسی، دولت بنی‌صدر و مجموعه‌ی رخدادهای خرداد ۶۰ و همچنین جنگ تحمیلی توجیهی برای توقف اجرای قانون شوراها بود.»

توسلی با یادآوری اینکه اولین قانون شوراها در سال ۱۳۶۰ در مجلس تصویب شد، اما تا سال ۷۶ عملاً قانون شوراها مسکوت ماند، تصریح کرد: «در سال‌های ۶۰ تا ۷۵ این قانون چند بار میان مجالس مختلف و وزارت کشور و مدیریت‌های مختلفی که در وزارت کشور بودند رفت و برگشت. قانون شوراها پس از پنج بار تغییر سرانجام در ۱/۳/۷۵ توسط مجلس پنجم تصویب شد اما عملاً برای اجرای آن اقدامی صورت نگرفت. بعد از دوم خرداد ۷۶، وزارت کشور دوران اصلاحات به دنبال این فکر بود که لایحه‌ای به مجلس پنجم بدهد و این قانون را اصلاح کند. گزارش‌هایی که در آن زمان منتشر شد، حاکی از این واقعیت بود که مجلس پنجم در قانون مصوب خود هیچ اصلاحی را نخواهد پذیرفت. لذا به این جمع بندی رسیدند که اجرای همین قانون بهتر از تعویق اجرای آن است. وزارت کشور دولت آقای خاتمی قانون شوراها را مصوب مجلس پنجم را در سراسر کشور - در تمام روستاها و شهرها - اجرا کرد و گام بلندی در راستای

مطالبات تاریخی ملت ایران برداشت.»

وی خاطر نشان کرد: «در اصول ششم و هفتم قانون اساسی، اداره امور کشور به اتکاء آراء عمومی تصریح شده و نهاد شوراها در عرض نهادهای مجلس و رئیس جمهور مورد تاکید قرار گرفته و شوراها را ازارکان تصمیم گیری و اداره اموری یعنی بخشی از قدرت معرفی کرده است.»

توسلی در ادامه با تاکید بر اینکه شوراهای روستا، شهر، استان و نظایر آنها از ارکان تصمیم گیری و اداره‌ی امور کشور هستند، یادآور شد: «وقتی شوراها مسئولیت دارند، در کنار آن باید اختیار لازم را هم داشته باشند تا بتوانند در جایگاه طبیعی خود عمل کنند. در اصول فصل هفتم قانون اساسی که از اصل یکصدم آغاز می‌شود، حدود و وظایف شوراها تصریح شده است که «برای پیشبرد سریع برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی و سایر امور رفاهی از طریق همکاری مردم با توجه به مقتضیات محلی اداره‌ی امور هر روستا، بخش، شهر، شهرستان و استان با نظارت شورایی به نام شورای ده، بخش، شهر، شهرستان یا استان صورت می‌گیرد که اعضای آن را مردم همان محل انتخاب می‌کنند.»

توسلی با استناد به اصول فصل هفتم قانون اساسی، تصریح کرد: «کسانی که اصول قانون اساسی را تدوین و این وظایف را برای شوراها مشخص کردند، در راستای نیاز و مطالبات تاریخی مردم ایران پس از انقلاب مشروطه بوده و به موانع تاریخی کشور در راه استقرار مردمسالاری به دلیل حضور فرهنگ ریشه دار استبدادی در کشور عنایت داشته اند.»

وی با تاکید بر این که مردم باید منشاء قدرت باشند تا مانع حضور اقتدارگرایی در مدیریت جامعه شوند، تصریح کرد: «علت توقف اجرای این اصول قانون اساسی و کم‌رنگ بودن اختیارات شوراها در قانون‌های مصوب، حضور مؤثر نوعی دیدگاه اقتدارگرایانه در مدیریت کشور بوده است و پیامد های طبیعی آن دور شدن از اصول و آرمانهای اولیه‌ی انقلاب اسلامی، قانون اساسی و مطالبات تاریخی مردم است. اما تجربه‌ی بیست و چند ساله و مقاومتی که توسط نیروهایی که اعتقاد و باورشان به اصول و آرمان های اولیه‌ی انقلاب بود، در دوم خرداد ۷۶ به ثمر نشست و مردم به برنامه‌های آقای خاتمی که توسعه‌ی سیاسی بود رأی قاطع دادند.»

وی همچنین در ارزیابی از عملکرد شوراهای اول و دوم نیز گفت: «کسانی که در شورای شهراول تهران انتخاب شدند، بیشتر چهره‌های سیاسی، با دید سیاسی بودند و کمتر تجربه‌ی خدمات شهری داشتند. این امر یکی از عوامل ناکارآمدی شوراها بود. عامل مؤثر دیگر نقایص

و عدم انسجام قانون شوراها و روشن نبودن جایگاه شورای شهر و وظایف و اختیارات آن در مناسبات با شهردارمنتخب خود و مدیریت اجرایی شهر بود. به همین دلیل یکی از مشکلات شورای اول تهران تنظیم مناسبات شورای شهر با شهردار منتخب خود شورا بود.»

توسلی که معتقد است روحیه‌ای در بین مردم وجود دارد و بر مبنای آن تصور می‌کنند اصلاحات باید یک شبه تحقق یابد، اظهارداشت: «تحولات در هیچ جای دنیا یک شبه صورت نگرفته است. شورای شهر لندن ۲۰ سال سابقه فعالیت دارد. در سایر کشورها حتی کشورهای در حال توسعه شوراها سابقه فعالیت طولانی و انباشت تجربه دارند. انتظار عملکرد مطلوب از شورای شهر اول عجلولانه و غیر واقع بینانه است. شورای اول اقدامات خوبی انجام داد. اما با کژاندیشی‌هایی که بعضی از اعضای شورای شهر داشتند، مسائل فرعی را اولویت دادند و به خصوص آنها را رسانه‌ای کردند و در نتیجه مردم برداشت منفی از عملکردهای شورای شهر پیدا کردند و بنابراین در انتخابات دومین دور شوراها به ویژه در کلان‌شهرها بسیار کم شرکت کردند.»

توسلی در ادامه با بیان اینکه تشکیل و فعالیت مؤثر شوراها پیشنیاز تحقق مطالبات تاریخی مردم است و در قانون اساسی نیز مورد توجه قرار گرفته تا مردم در جایگاه طبیعی خود در مدیریت شهرها و کشور قرار گیرند، گفت: «به رغم اینکه شورای شهر دوم سکوی پرش برای مجلس هفتم و دولت نهم بود، ملاحظه می‌کنیم کسانی که در شورای دوم تهران هستند در فرایند وظایف و مسئولیت‌های خود در اندیشه‌ی شوراها حل شده‌اند و با برنامه‌های دولت نهم در سال اخیر هماهنگ نیستند. آبادگرانی که محورهای اندیشه‌شان را در تبلیغات انتخاباتی طی مانیفست خویش بیان کردند، اظهارنظرهایشان عموماً با مانیفست اولیه‌شان هماهنگ نیست، چرا که هر کسی که در نهاد شورا قرار بگیرد ملاحظه می‌کند بدون مشارکت طبیعی و واقعی مردم و نهادینه شدن فعالیت آنها، اداره‌ی شهرها بویژه کلان‌شهرها امکان‌پذیر نیست.»

اولین شهردار پایتخت بعد از انقلاب اسلامی با بیان این اعتقاد که دولت نهم به حزب آزادی و کار شورایی باور و پیوند اعتقادی ندارد، اظهار داشت: «طبیعی است این دولت بخواهد از شورا استفاده ابزاری کند و اختیارات شوراها را کاهش دهد. به همین دلیل طرح قانونی که برای اصلاح قانون شوراها از وزارت کشور به مجلس رفت، اختیارات شوراها را کاهش داد. لذا اگر این روند ادامه پیدا کند شوراها بیشتر جنبه صوری و ابزاری پیدا خواهد کرد.»

توسلی افزود: «جامعه ما از آگاهی و هوشیاری برخوردار است. نزدیک به ۲۰۰ هزار نفر در شوراها مشغول به کار هستند که این فرایند می تواند بستری برای تربیت کار جمعی و تقویت کار شورایی باشد. ما به رغم موانع موجود باید خوشبین باشیم تا مردم با شرکت در انتخابات شوراها بتوانند با انتخاب افراد شایسته و کارآمد در تقویت فرایند دموکراسی مشارکت کنند»

## جایگاه شوراهای در جامعه مردمسالار<sup>۱</sup>

انتخابات سومین دوره شوراهای در جریان است و قرار است مردم در ۲۴ آذر ماه در سراسر کشور به پای صندوق‌های رأی بروند و اعضای شوراهای خویش در سطح روستاها و شهرها را انتخاب کنند. شوراهای سنگ بنای دموکراسی و بستر تربیت کار جمعی و مشارکت عملی مردم در اداره امور روستاها، شهرها و کشور است. با توجه به اهمیت شوراهای واکاوی فرایند تشکیل شوراهای در دوران اخیر به ویژه بعد از انقلاب اسلامی از نظر تا عمل - از آرمانها، اهداف و برنامه‌ها تا تجربه عملی دو دوره شوراهای اخیر - ضروری است. بجاست صاحب‌نظران برای آگاهی بیشتر مردم به ویژه در مقطع برگزاری انتخابات شوراهای، به این مهم بپردازند و جایگاه شوراهای را در فرایند شکل‌گیری و تقویت نهادهای مدنی که پیش‌نیاز جامعه مردمسالار و اجرای برنامه‌های توسعه کشور است، برای مردم توضیح دهند و به ویژه موانع تاریخی پاسخ به این نیاز راهبردی کشور را - دست کم از انقلاب مشروطیت تا کنون - برای مردم بشکافند.

در این یادداشت به ذکر سرفصل پاره‌ای از نکات مهم در این مبحث می‌پردازم:

۱. نیاز راهبردی جامعه ایران به انتقال قدرت از حاکمان مستبد، خودکامه و اقتدارگرا به مردم از دوران انقلاب مشروطیت یکی از مطالبات اصلی مردم بوده است. در راستای این راهبرد، در انقلاب مشروطیت این روند با تدوین قانون اساسی، محدود و مشروط کردن اختیارات قدرت مطلقه سلطنتی و تشکیل مجلس شورای ملی و انجمن‌های بلدییه آغاز شده است. مجلس اول "قانون بلدییه" اولین قانون شهرداری‌ها را تصویب کرد. در این قانون تشکیل انجمن بلدییه (انجمن شهر) با اختیارات گسترده پیش‌بینی شده بود و مردم با رأی مستقیم خود اعضای آن را انتخاب می‌کردند. به دلیل آشنا نبودن اعضای انجمنهای بلدییه به وظائف خود و عدم حمایت و یا کارشکنی نهادهای اقتدارگرا، در عمل انجمنهای بلدییه در این دوره با مشکلات زیادی روبرو شدند.

در دوران استبداد رضاخان تا نهضت ملی (۱۳۳۰) قانون شهرداریها به نحوی تدوین می‌شد که انجمنهای شهر در اختیار قدرت باشد. در بخشی از این دوره - به عنوان نمونه - انتخاب اعضای انجمن شهر تهران دو مرحله‌ای صورت می‌گرفت. ابتدا مردم ۷۵ نفر را انتخاب می‌کردند و سپس وزارت داخله (وزارت کشور) ۱۱ نفر را از بین آنها گزینش

<sup>۱</sup> متن کامل یادداشت محمد توسلی در کارگزاران - ۱۳۸۵/۸/۲۱

می‌کرد.

در دوره نهضت ملی ایران، شادروان دکتر مصدق در کنار برنامه ملی شدن صنعت نفت و تأمین استقلال اقتصادی و سیاسی کشور، برنامه اصلاح قانون انتخابات و شهرداریها و تشکیل انجمنهای شهر مردمی را در دستور کار خود داشت تا بسترهای عملی برای حاکمیت مردم بر سرنوشت خویش از طریق برگزاری انتخابات آزاد و سالم و مشارکت عملی مردم در اداره شهرها و کشور فراهم شود. اگرچه این برنامه‌ها در دوران کوتاه ۲۸ ماهه دولت دکتر مصدق نهادینه نشد اما رشد و آگاهی مردم، چراغ راه تقویت و تداوم مطالبات مردم در مبارزات دهه‌های بعد گردید.

در دوره بعد از کودتای ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ تا پیروزی انقلاب سال ۱۳۵۷ قوانین مربوط به شهرداریها و انجمن شهر به دفعات تجدیدنظر شد. در این دوره انتخاب اعضای انجمنهای شهر ظاهراً توسط مردم مستقیماً انتخاب می‌شدند، اما بطور کلی انجمنهای شهر در اختیار قدرت استبداد سلطنتی بودند و انتخاب شهرداران شهرهای بالای ۱۰۰ هزار نفر عملاً به تأیید و فرمان همایونی! نیاز داشت.

۲. در جریان پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ و پس از آن، مطالبات تاریخی مردم در شعارهای انقلاب و سخنان رهبر فقید انقلاب در پاریس و پیش‌نویس اولین قانون اساسی که توسط دولت موقت تدوین و به تأیید شورای انقلاب و رهبر فقید انقلاب رسید تبلور داشت و بر این اساس اکثریت قاطع مردم (حدود ۹۸ درصد) در ۱۲ فروردین سال ۱۳۵۸ به جمهوری اسلامی رأی مثبت دادند. بر این پایه، محور اصلی پیمان مردم و حاکمان در رفراندوم جمهوری اسلامی نگاه و قرائت مردم سالارانه از اسلام و قرآن و تأکید بر رکن جمهوریت نظام بود. تجربه حضور فرهنگ استبدادی و حاکمیت اقتدارگرا بعد از انقلاب مشروطیت که هرگز نمی‌خواست مردم نقش واقعی در قدرت و مشارکت در اداره امور کشور داشته باشند موجب گردید تا آگاهانی مانند مهندس بازرگان که نگران قرائت غیرمردمسالارانه از اسلام و قرآن بودند در رفراندوم جمهوری اسلامی پیشنهاد "جمهوری دموکراتیک اسلامی" را داشتند که رهبر فقید انقلاب با آن موافقت نکردند. امروز که شاهد تلاش همه‌جانبه جریانی برای نفی رکن "جمهوریت" نظام هستیم درستی آن نگرانی، تصدیق می‌شود.

۳. در دولت موقت انقلاب، مدیریت شهرداری تهران زمینه سازی برای اجرائی کردن این مطالبات تاریخی مردم را با اولویت در دستور کار قرار داد و از اسفندماه سال ۵۷ مطالعات مربوط به تشکیل شوراهای در زمینه های تجربی و عملی و هم در زمینه های مطالعاتی در شهرداری تهران آغاز شد.

در کوتاه مدت، شورای همکاری و ارتباط با مردم در مناطق ۱۲ گانه آنروز شهر تهران با عضویت معتمدین محلی و افراد داوطلب - از جمله برخی از ایرانیان خارج از کشور که با پیروزی انقلاب کار و تحصیل خود را رها کرده بودند و برای خدمت به ایران آمده بودند - تشکیل شد، که نقش مهمی در همکاری با مدیریت بحران شهر تهران بعد از انقلاب و اجرای برنامه ها و پروژه های خدماتی شهر داشتند.

برای مطالعات شوراهای، واحد تحقیقاتی و مطالعاتی زیر نظر شهردار تهران و با همکاری چند مشاور در شهرداری تهران ایجاد شد، تا به لحاظ قانونی و پیش نیازهای اجرائی تشکیل شوراهای مطالعات لازم را انجام دهند. در زیر به فهرست اقدامات مهمی که با همکاری وزارت کشور در دولت موقت انجام شده است اشاره می شود :

- در اردیبهشت سال ۵۸ اولین انتخابات رسمی شوراهای زیر نظر وزارت کشور در ۱۵ گود جنوب تهران برگزار شد و با همکاری شورای اسکان گودنشینان که توسط افراد داوطلب تشکیل شده بود و با مشارکت بسیار مؤثر نمایندگان خود آنان در شورای گودها، انتقال زاغه نشینان به محله های دیگر انجام شد و به تدریج گودهای جنوب تهران بصورت بوستانهای شهر تهران درآمد. در این تجربه نقش همکاری شهروندان - حتی از لایه های پایین فرهنگی جامعه که در گودها ساکن بودند - در مدیریت شهری نشان داده شد.

- در اردیبهشت ماه ۱۳۵۸ مرحوم آیت اله طالقانی نیز بر تشکیل شوراهای تأکید داشتند و اجرای آنها مصرا نه پیگیری کردند و تا آخرین روزهای حیات خود در خطبه نماز جمعه ۱۷ شهریور در بهشت زهرا دغدغه خود را برای تشکیل شوراهای و سپردن کار مردم به مردم ابراز داشتند.

- در تیرماه ۱۳۵۸ قانون تشکیل شوراهای محلی در ۱۷ ماده به تصویب شورای انقلاب رسید.

- در اول مهرماه ۱۳۵۸ قانون انتخابات شوراهای شهر به تصویب شورای انقلاب اسلامی رسید. این قانون براساس مطالعات و همکاری مشترک شهرداری تهران و وزارت کشور تهیه و پس از تأیید دولت موقت تسلیم شورای انقلاب شده بود. قانون مصوب تیرماه کان لم یکن تلقی گردید.
- در اجرای ماده ۴۲ قانون مصوب انتخابات شوراهای شهر، آیین‌نامه وظایف و اختیارات شوراهای شهر در کمیسیونی مرکب از نمایندگان شهرداری تهران، وزارت کشور، سازمان برنامه و بودجه و وزیر مشاور در امور اجرائی نخست وزیر دولت موقت، در چهار فصل و ۲۲ ماده تدوین گردید. در این آیین‌نامه کلیه امور شهری جز امور قضایی و امور مربوط به ارتش زیر نظر شورای شهر قرار گرفت. همچنین براساس این آیین‌نامه شهردار به عنوان رئیس امور اجرائی شهر عمل می‌نماید و شورای شهر از طریق وی بر کار سایر سازمان‌های تحت نظر اعمال نظارت می‌کند.
- در اجرای مفاد ماده ۴۵ قانون انتخابات شوراهای شهر که مقرر می‌دارد در شهرهای بزرگ تهران، اصفهان، شیراز، تبریز، مشهد و اهواز که شورای آنها شعب متعدد دارد آیین‌نامه تکمیلی برای شوراهای محلی و منطقه تهیه گردد، آیین‌نامه‌ای در چهار فصل و ۲۱ ماده تهیه و تدوین گردید. براساس این آیین‌نامه نحوه برگزاری انتخابات شوراهای محله، منطقه و شهر و حدود وظایف و اختیارات شوراهای شهردار و تنظیم مناسبات مدیریت شهرهای بزرگ با دستگاههای اجرائی مشخص شده است.
- در اجرای این آیین‌نامه و براساس مطالعات کارشناسی که صورت گرفت، شهر تهران به ۳۴۱ محله و ۲۰ منطقه جدید تنظیم شد و ساختار شهرداری تهران از ۱۲ منطقه موجود به ۲۰ منطقه جدید متحول شد و انتظار می‌رفت مدیریت واحد شهری براساس قانون و این آیین‌نامه در شهرهای بزرگ کشور پیاده شود.
- پس از تصویب قانون شوراهای شهر در تیرماه، شورای شهر سندج تشکیل شد و در مرداد ماه در چند شهر از جمله اصفهان بطور خودجوش با حمایت استانداری شکل گرفت. و بعد از تصویب قانون شوراهای شهر در مهرماه انتخابات رسمی شوراهای در چند شهر از جمله قزوین، مهاباد، رشت، گرگان و ... برگزار شد اما بعلت عدم



اطلاع‌رسانی و حمایت مسئولان وقت کشور پس از مدتی عملاً منحل شدند.

۴. در قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز شوراهای در اصول ششم و هفتم و همچنین در اصول یکصد تا یکصد و ششم فصل هفتم آن جایگاه ویژه‌ای دارد. در اصول ششم و هفتم، اداره امور کشور به اتکاء آراء عمومی تصریح شده و نهاد شوراهای در عرض نهادهای انتخابی مجلس و رئیس جمهور مورد تأکید قرار گرفته و شوراهای از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور یعنی بخشی از قدرت معرفی شده است.

حدود وظایف شوراهای در اصل یکصد تعیین شده است. «برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، عمرانی، بهداشتی، آموزشی و سایر امور رفاهی» گستره وظایف شوراهای در این اصل تصریح شده است. بدیهی است در قبال این وظائف شوراهای بایستی اختیارات متناسب داشته باشند تا بتوانند در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند.

در سایر اصول قانون اساسی انسجام حضور مردم در اداره کشور در سطح روستاها، شهرها، استان‌ها و ملی (مجلس شورای اسلامی) از جمله اصل ۵۶ قانون اساسی برای تضمین حاکمیت ملی دیده شده است.

۵. در مجلس اول، «قانون تشکیلات شوراهای اسلامی کشور» در آذرماه ۱۳۶۱ در ۵۳ ماده به تصویب رسید. این قانون که با نظر اقتدارگران تهیه شده بود با قانون مصوب مهرماه شورای انقلاب که تأکید بر اختیار بیشتر شوراهای داشت کاملاً متفاوت بود. بین سالهای ۶۱ تا ۷۵ قانون مزبور چندبار بین دولت و مجلس رفت و برگشت کرد و هر بار از اختیارات شوراهای کاسته می‌شد و سرانجام در خردادماه سال ۷۵ با کاهش چشمگیر اختیارات شوراهای و عدم انسجام آن به تصویب مجلس پنجم رسید. در سال ۱۳۷۷ سرانجام دولت اصلاحات، از تلاش برای اصلاح قانون شوراهای در دوره مجلس پنجم صرف‌نظر کرد و انتخابات شوراهای را بعد از قریب ۲۰ سال تأخیر در سراسر کشور برگزار کرد و گام بلندی در راستای مطالبات تاریخی مردم و بسترسازی برای مشارکت مردم در اداره امور شهرها برداشت.

۶. اگرچه شرایط سیاسی کشور و ۸ سال جنگ تحمیلی همواره دلایل توجیهی مسئولان وقت برای تعویق اجرای اصول قانون اساسی و قانون مصوب شوراهای بوده است، اما حضور مؤثر نوعی دیدگاه اقتدارگرایانه در مدیریت کشور که تمایلی به تفویض قدرت و جلب

مشارکت واقعی مردم در اداره کشور را نداشته‌اند موجب این تأخیر و عدم اجرای اصول قانون اساسی مربوط به شوراهای و سایر حقوق اساسی ملت و قانون‌های مصوب مجلس بوده است.

۷. عملکرد شوراهای اول و دوم به رغم مسائل و مشکلات و موانعی که بر سر راه کار شوراهای وجود داشته است بایستی مفید و مؤثر ارزیابی شود. از جمله مسائل و موانعی می‌توان به توانائی و خصوصیات افراد منتخب و نقایص و عدم انسجام قانون شوراهای و نداشتن اختیارات لازم و عدم همکاری مورد نیاز از سوی نهادهای دولتی و مردم اشاره داشت. در هر دوره حدود ۱۵۰ هزار نفر در سطح کشور در بستر شوراهای با کار جمعی، ارتباط با مردم و پاسخگویی به نیازهای مستمر مردم و بطور خلاصه کار شوراهای، تربیت می‌شوند و تجربه سیاست‌ورزی و مشارکت اجتماعی و کار جمعی می‌اندوزند. این روند زمینه‌سازی برای تقویت پایین‌ترین هرم قدرت در فرایند دموکراسی است.

۸. زمینه‌های فرهنگ استبدادی در جامعه ما، این روحیه و انتظار را پدید آورده است که تحولات اجتماعی را که بطور طبیعی نیاز به تدبیر و زمان دارد را "زود" طالب هستیم و انتظار داریم اصلاحات با "زور" یک‌شبه تحقق یابد. در سایر کشورها تحقق آزادی و دموکراسی در طول دهه‌های متمادی صورت گرفته و شوراهای و مشارکت نهادینه مردم در اداره شهرها و کشورها در طول سالها تلاش و پیگیری مستمر مردم، به تدریج در جایگاه طبیعی خود قرار گرفته است. برخی از شوراهای توسعه یافته سابقه ۲۰۰ ساله دارند. بنابراین در کشوری که سابقه فرهنگ استبدادی و اقتدارگرایانه دارد و تجربه تاریخ صدساله نشان می‌دهد که نیروهای اقتدارگرا برای حفظ جایگاه خویش مانع اصلی تفویض اختیار به مردم برای اداره امورشان هستند این روند بطور طبیعی کند و زمان بر است و نیاز به صبوری و ایستادگی و مشارکت بیشتر مردم دارد.

۹. در انتخابات شوراهای دوم با توجه به زمینه‌های اجتماعی که در بالا اشاره شد مردم به ویژه در شهرهای بزرگ مشارکت بسیار کم‌رنگی داشتند، بطوریکه در شهر تهران با مشارکت حدود ۱۱ درصد واجدین شرایط اعضای شورا با برخورداری از ۵/۲ درصد آراء مردم مسئولیت شورای شهر را پذیرا شدند. تجربه تحولات سیاسی کشور در چهار سال اخیر نشان می‌دهد که مردم با عدم حضور خود در انتخابات شوراهای، در جهت مصالح خود

عمل نکردند و عملاً امکانات و تسهیلات گسترده شهر تهران در اختیار گروه ناشناخته‌ای با حمایت نهادهای سازمان یافته قرار گرفت. با در اختیار گرفتن مجلس هفتم و دولت نهم توسط اقتدارگرایان دیدگاه یکدست بر سرنوشت ملت و مملکت حاکم شد و منافع ملی در معرض مخاطرات جدی قرار گرفت.

۱۰. مواضع، اظهارات و عملکرد رئیس‌جمهور و همکاران دولت نهم آشکارا نشان می‌دهد که آنان به آزادی‌ها و حقوق اساسی ملت که در قانون اساسی تصریح شده باور ندارند و با بستن فضای سیاسی کشور و ایجاد محدودیت آشکار در رسانه‌ها ارتباط بین نخبگان و پاسداران واقعی آرمانهای اولیه انقلاب را با بدنه جامعه قطع کرده‌اند تا با برگزاری انتخابات نمایشی، شوراها را نیز عملاً در اختیار دولت اقتدارگرا قرار دهند. پیامد طبیعی این روند، انحراف اساسی در اجرای قانون اساسی و آرمانهای تاریخی مردم خواهد بود. در چنین شرایطی مشارکت احزاب، گروه‌های سیاسی و آحاد مردم در انتخابات شوراها برای تأمین و پاسداری از آزادی و سلامت انتخابات و حفاظت از آرای واقعی مردم اهمیت حیاتی دارد تا حتی‌المقدور افراد شایسته و کارآمد بتوانند در شوراها حضور پیدا کنند و بستر لازم برای تقویت کار شورائی و مشارکت واقعی مردم در اداره کشور فراهم شود. حضور شوراها مقتدر، کارآمد و مستقل می‌تواند گامی در راستای تقویت فرایند دموکراسی باشد و راه را برای مطالبه اصلاح قانون شوراها و اجرای مدیریت واحد شهری که پیش‌نیاز ارتقاء کیفیت خدمات شهری و زندگی سالم در شهرها و کاهش هزینه‌های زندگی است، هموار سازد.

## ما و آزمون مجدد انتخابات شوراهای<sup>۱</sup>

انتخابات خبرگان رهبری و شوراهای ۲۴ آذرماه برگزار خواهد شد. درباره‌ی انتخابات خبرگان رهبری باتوجه به مبانی، سوابق و عملکرد آن و همچنین رد صلاحیت گسترده نامزدهای روحانی که حتی برخی از اعضای کنونی خبرگان را نیز دربر گرفته است و در نامه اعتراض‌آمیز اخیر جناب آقای کروبی نیز منعکس بود، جای سؤال و ابهامی را باقی نگذاشته و مردم آگاه ایران به وظایف دینی و ملی خویش عمل خواهند کرد.

اما به نظر می‌رسد در انتخابات شوراهای باتوجه به نقش و جایگاه شوراهای در تقویت فرایند دموکراسی از یک سو و عملکرد جناحی متولیان انتخابات از سوی دیگر، سئوالات و ابهاماتی وجود دارد که متولیان انتخابات، احزاب و گروههای سیاسی و آحاد ملت را با چالش و آزمون مجددی روبرو ساخته است.

برای روشن شدن ابعاد این آزمون، بایستی سئوالات و ابهامات را بی‌پرده مطرح کرد و در هر مورد توضیحاتی ارائه داد تا تصمیم‌گیری و اقدامات، در این خصوص با آگاهی و قبول مسئولیت بیشتری همراه باشد.

۱. مردم در انتخابات شوراهای با علاقه بیشتری شرکت می‌کنند زیرا شوراهای بستر عملی برای پاسخ به مطالبات روزمره و تاریخی آنان - دست کم بعد از انقلاب مشروطیت - و به دست گرفتن اختیار اداره روستاها، شهرها و استان‌ها و کشور و مشارکت در اداره امور جاری خویش است. رقابتهای محلی در سطح روستاها و شهرهای کوچک و متوسط موجب می‌شود در برخی از شهرها بیش از ۹۰ درصد مردم بطور طبیعی در این انتخابات شرکت کنند. در کلان‌شهرها علاوه بر موارد یاد شده رقابت سیاسی نیز می‌تواند عامل مؤثر دیگری برای مشارکت مردم در انتخابات شوراهای باشد.

۲. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی سال ۵۷ تدوین‌کنندگان قانون اساسی در اصول ششم و هفتم و اصول یکصد تا یکصد و ششم فصل هفتم قانون اساسی وظایف و اختیارات شوراهای را تبیین و نهاد شوراهای را در عرض نهادهای انتخابی مجلس و رئیس‌جمهور یعنی بخشی از قدرت معرفی کرده است. حضور نوعی نگاه اقتدارگرایانه در مدیریت کشور موجب شده است اجرای قانون شوراهای به تعویق افتد و اختیارات لازم به شوراهای

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - ۱۳۸۵/۸/۲۷

تفویض نشود تا بتوانند در چارچوب اصول قانون اساسی به وظایف مهم و گسترده خود عمل کنند. اجرای قانون مصوب ناقص شوراها در سال ۱۳۷۷ در دولت اصلاحات را بایستی گام بلندی در راستای اجرای این اصول قانون اساسی ارزیابی کرد.

۳. به رغم ضرورتها و زمینه‌های تاریخی و قانونی یادشده، برای حضور و مشارکت گسترده مردم در انتخابات شوراها، عملکرد جناحی متولیان انتخابات دولت نهم موجب کاهش انگیزه مشارکت مردم گردیده است. معمولاً دولتها - دست کم در مقطع انتخابات - برای جلب مشارکت مردم به انتظارات طبیعی آنان یعنی تأمین شرایط انتخابات آزاد و سالم پاسخ می‌دهند. دست کم برای نمایش آزادی انتخابات، فشار و محدودیت از رسانه‌ها کاسته می‌شود تا دیدگاه‌های مختلف بتواند ظهور و بروز پیدا کند و مردم بتوانند برنامه‌ها و نامزدهای مورد علاقه خویش را گزینش کنند و با آگاهی در پای صندوق‌های رأی حاضر شوند. با کمال تأسف دولت نهم و مسئولان انتخابات آن نه تنها به این ضرورت‌های حداقلی عمل نکرده‌اند، بلکه با توقیف نشریات مؤثر و ایجاد محدودیت برای نشریات موجود و سایر وسایل ارتباط الکترونیکی مانند اینترنت و سایت‌ها، گردش آزاد اطلاعات را محدودتر ساخته‌اند. از سوی دیگر هیئت‌های اجرائی و نظارت نیز بطور یکدست از جناح محافظه‌کار دولت نهم که خود را اصولگرا می‌نامند انتخاب کرده است. مجلس هفتم برخلاف عرف مجلس‌های پیشین (مجلس ششم) که در هیئت‌های نظارت، از اقلیت مجلس نیز نمایندگان حضور داشتند، از حضور آنان جلوگیری کرده است. به این ترتیب، با یکدست شدن مجریان، هیئت‌های اجرایی و نظارت انتخابات، از سلامت انتخابات نیز سلب اعتماد شده است.

۴. اخبار و گزارش‌های منتشر شده در خصوص بررسی صلاحیت نامزدهای شوراها در هیئت‌های اجرائی اعمال نظر جناحی متولیان انتخابات را نشان می‌دهد. در بسیاری از شهرها اکثریت و یا تمامی نامزدهای اصلاح‌طلبان ردصلاحیت شده‌اند. در برخی از استانها براساس اخبار دریافت شده تمامی نامزدهای اصلاح‌طلبان و محافظه‌کاران ردصلاحیت شده‌اند و صرفاً فهرست نامزدهای وابسته به نهادهای پادگانی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. روند رد صلاحیت‌ها این شائبه را به وجود آورده است که مانند عملکرد شورای نگهبان در انتخابات مجلس هفتم متولیان انتخابات شوراها سوم قصد دارند با رد صلاحیت اکثر

و یا همه نامزدهای باسابقه و شناخته شده، افراد وابسته به نهادهای خاص را در شوراها مهره‌چینی کنند و از شوراها استفاده ابزاری شود. طبیعی است که چنین روندی سلامت انتخابات را مخدوش می‌کند و انگیزه مشارکت مردم در چنین انتخاباتی را کاهش خواهد داد. در صورت درست بودن چنین تحلیلی از روند انتخابات، متولیان انتخابات و مسئولان کشور با آزمون بزرگی روبرو خواهند بود و بایستی پاسخگوی پیامدهای خطرناک آن باشند. در چنین شرایطی ضروری است هیئت‌های نظارت با رسیدگی قانونی و غیرجناحی و تأیید صلاحیت همه نامزدهای موجه، چنین تحلیل و شائبه‌ای را منتفی سازند و با ایجاد فضای انتخابات آزاد، سالم و رقابتی زمینه مشارکت بیشتر مردم در انتخابات را فراهم سازند.

۵. اما احزاب، گروههای سیاسی و مردم نیز با چالش و آزمون مجددی روبرو هستند. در انتخابات شوراهای دوم - به دلایلی که قبلاً برشمرده شده است - در کلان‌شهرها از جمله تهران مردم حضور بسیار کم‌رنگی داشتند. در تهران حدود ۱۱ درصد واجدین شرایط در انتخابات شوراها شرکت کردند و سرنوشت مدیریت شهر تهران در اختیار گروه ناشناخته‌ای از نهادهای خاص قرار گرفت. در آن انتخابات هیئت‌های نظارت از مجلس ششم اعمال نظر جناحی نکردند و صلاحیت نامزدهای احزاب سیاسی منتقد حاکمان مانند نهضت آزادی ایران را مطابق قانون تأیید کردند. پیامد طبیعی عدم مشارکت مردم در آن انتخابات تحولات سیاسی چهارسال اخیر کشور در عرصه داخلی و بین‌المللی است که مردم ایران با نگرانی رویدادهای آن را پی می‌گیرند.

۶. در انتخابات شوراهای سوم، سه گزینه زیر پیش روی احزاب، گروههای سیاسی و مردم قرار دارد:

اول - شرکت بدون قید و شرط در انتخابات

دوم - عدم شرکت در انتخابات

سوم - شرکت مشروط توأم با رأی اعتراض

گزینه اول - همانگونه که در بالا گفته شد در روستاها و شهرهای کوچک به علت رقابتهای محلی، مردم بطور طبیعی و گسترده در انتخابات شوراها شرکت می‌کنند. در کلان‌شهرها اتفاقاً جناح حاکم از این که مردم به طور وسیع در انتخابات شرکت نکنند استقبال می‌کند تا مانند انتخابات شوراهای دوم با آراء سازمان یافته نهادهای وابسته به خود کرسیهای شورای شهرها را

بطور کامل در اختیار بگیرند. همه به یاد داریم در انتخابات شوراهای دوم محافظه کاران تبلیغ کردند که مؤمنین در این انتخابات شرکت نمی کنند و رسانه ها نقش کمرنگی برای دعوت مردم به شرکت در انتخابات داشتند تا با مشارکت محدود و سازمان یافته به اهداف خویش دست یابند. البته در تهران در این دوره وضعیت متفاوت است. رقابت فشرده بین دو گروه موجود در شورای شهر تهران احتمالاً موجب شده است تا صلاحیت اصلاح طلبان عموماً تأیید شود و در صورتیکه اصلاح طلبان نتوانند در تهران روی لیست واحدی توافق کنند، و نامزدها از صلاحیت و اعتبار بالائی برخوردار نباشند، احتمالاً آرای مستقل شهر تهران کم و پراکنده خواهد بود و کرسیهای شورای شهر تهران مجدداً در اختیار دو گروه موجود شورای شهر - البته با تغییرات جزئی - قرار خواهد گرفت.

در چنین شرایطی توصیه می شود ستادهای انتخابات احزاب اصلاح طلب درون حاکمیت ضمن تلاش برای ارائه لیست واحد - یا دست کم همپوشانی حداکثری افراد مشترک - از افراد با سابقه موجه در خدمات و مدیریت شهری استفاده کنند که بتوانند پاسخگوی مردم در انجام وظایف خطیر شورای شهر باشند. نامزدها در برنامه های خود بایستی به این نکته مهم توجه و تصریح داشته باشند که وظایف و خدمات شورای شهر سیاسی نیست و به آن پایبند خواهند بود. گزینه دوم - عدم شرکت در انتخابات ساده ترین واکنش به مسئله انتخابات است. دلایل موجه برای عدم شرکت در انتخابات نیز توسط متولیان انتخابات در اختیار این گزینه قرار داده شده است. معضل آزادی و سلامت انتخابات که قبلاً اشاره شد و برخورد جناحی و خلاف قانون متولیان انتخابات در رد صلاحیت های گسترده، انتخاب این گزینه را برای برخی از احزاب، گروه های سیاسی و مردم توجیه می کند. اما همزمان بایستی به این سؤال کلیدی نیز پاسخ داده شود که هزینه و فایده این گزینه چیست؟ البته عدم شرکت گسترده مردم در انتخابات در حد ۷۰ درصد برای اعتراض به عملکرد متولیان انتخابات روشی است دموکراتیک و کاملاً مشروع، اما در شرایطی که دست کم بیش از ۵۰ درصد مردم در انتخابات شوراها شرکت می کنند، عدم شرکت نه به معنی سلب مشروعیت نسبی از انتخابات و حاکمان است و نه در راستای منافع ملی قابل ارزیابی است. عدم مشارکت مردم در انتخابات شوراهای دوم کلان شهرها به نفع چه جریانی تمام شد؟ از عدم شرکت حدود ۳۰ میلیون نفر از واجدین رأی در انتخابات ریاست جمهوری نهم چه جناحی بهره مند گردید؟

این روند اهداف کدام استراتژی و برنامه را تأمین می‌کند و آیا پیامدهای آن در راستای منافع ملی است؟ پاسخ به این سئوالات دست کم برای مردم آگاه ایران پوشیده نیست و از پرداختن به آنها در این یادداشت صرفنظر می‌کنم.

گزینه سوم - به نظر می‌رسد شرکت مشروط در انتخابات شوراها توأم با رأی اعتراض و تلاش آگاهی‌بخش راهکار استراتژیک و واقع‌بینانه و در راستای مطالبات تاریخی مردم و تقویت فرایند دموکراسی باشد. در این گزینه احزاب و گروههای سیاسی می‌توانند با کار توضیحی و آگاهی‌بخش و برجسته کردن جایگاه و نقش نهاد شوراها از مردم روستاها و شهرها بطور کلی بخواهند در انتخابات شوراها شرکت کنند و تا حد امکان به نامزدهای مستقل و امین که توانائی انجام وظایف و خدمات شوراها را داشته باشند رأی بدهند. افرادی که قبلاً در شوراها یا سمت‌های دیگر سابقه خدمات مفید داشته و باور به نهاد شورا و توانایی خود را برای ارائه خدمات صادقانه به مردم نشان داده باشند می‌توانند با اولویت با سایر نامزدها مورد مقایسه و ارزیابی قرار گیرند.

در شهرهای بزرگ و کلان‌شهرها مردم در هر شهر متناسب با شرایط خاص می‌توانند با توجه به فهرست نامزدهای تأیید صلاحیت شده بررسی و تصمیم‌گیری کنند. در صورتیکه اصلاح‌طلبان فهرست واحد و واجد صلاحیت معرفی کرده باشند، حمایت از چنین فهرستی مفید خواهد بود. در صورتیکه اصلاح‌طلبان در یک شهر لیست واحدی ارائه نکرده باشند، می‌توان افراد مشترک لیست‌های اصلاح‌طلبان را که موجه باشند مورد حمایت قرار داد.

در شرایطی که تمام نامزدهای اصلاح‌طلبان در یک شهر رد صلاحیت شده باشند می‌توان یکی از نامزدهای نسبتاً موجه تأیید صلاحیت شده را مورد حمایت قرار داد. این حمایت "رأی اعتراض" به عملکرد متولیان انتخابات در آن شهر و مسئولان کشور محسوب خواهد شد.

سرانجام اگر هیچ‌یک از شرایط فوق موجود و مورد توجه نباشد می‌توان فقط از مردم خواست که در انتخابات شوراها شرکت کنند و خود تصمیم لازم را درخصوص نحوه حمایت از نامزدهای شوراها اتخاذ کنند.

به نظر می‌رسد حضور بیش از ۱۵۰ هزار نفر در شوراهای سراسر کشور که بستری است برای تربیت کار جمعی و تمرین دموکراسی، می‌تواند گام مثبتی برای تقویت نهاد شوراها و فرایند دموکراسی در ایران باشد. تجربه دو شورای اول نشان می‌دهد که حتی افراد مرتبط با جریان



محافظه کار نیز در این فرایند تربیت می شوند و مدافع فرهنگ شورائی و ضرورت مشارکت نهادمند مردم در اداره کشور شده اند.

همانگونه که توضیح داده شد، متولیان انتخابات، مسئولان کشور، احزاب و گروههای سیاسی و همچنین آحاد ملت ایران در انتخابات سومین دوره شوراها در آزمون مجددی قرار دارند، بلوغ سیاسی مردم و بهره گیری از تجربیات گذشته می تواند چراغ راه تصمیم سازی مردم در انتخابات سومین دوره شوراها باشد.

## مدیریت واحد شهری: شورای شهر به جای شورای شهرداری<sup>۱</sup>

شورای دوم شهر تهران از شورای اول موفق تر بود زیرا با استفاده از تجربه گذشته زمینه برای تقویت نهاد شورا فراهم شد.

شوراهای سوم کسانی را که به نهاد شورا و حقوق شهروندی باور دارند انتخاب کنند. شوراهای شهرکسانی که قصد استفاده از نهاد شوراها به عنوان سکوی پرش به سوی قدرت را دارند انتخاب نکنند.

نخستین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی انتخاب محمد باقر قالیباف به عنوان شهردار تهران را به عنوان کارکرد مثبت شورای دوم شهر تهران برشمرد و گفت: دکتر قالیباف از نظر مدیریت دارای توانمندی بالاست.

محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی که با خبرنگار "مهر" گفتگوی می کرد، بر لزوم شکل گیری مدیریت واحد شهری برای اداره مطلوب شهرها و انتخاب شهردارانی معتقد به کار شورایی در راستای ارتقاء جایگاه حقوق شهروندی تاکید کرد.

توسلی در خصوص عملکرد شورای دوم شهر تهران اظهار داشت: شورای شهر دوره دوم تهران به طور کلی از شورای شهر نخستین دوره موفق تر بوده است؛ زیرا با تداوم فعالیت شوراها و استفاده از تجربه گذشته، زمینه تقویت این نهاد فراهم شده است.

وی افزود: آبادگران ایران اسلامی در شعارها و برنامه های انتخاباتی خود مفهوم نظام شورایی را اعلام نکردند ولی عملاً در این جهت گام برداشتند و با آگاهی از این که نا بسامانی در شهرها موجب اعتراض شهروندان می شود و اداره مطلوب شهر، نیاز به همکاری و مشارکت مردم دارد، شورای معتمدین محلات (شورا یاری ها) را برای توسعه و تقویت شورای شهر تهران ایجاد کردند.

نخستین شهردار تهران در جمهوری اسلامی، انتخاب محمد باقر قالیباف به عنوان شهردار تهران را دیگر کارکرد مثبت شورای دوم این شهر دانست و اظهار داشت: دکتر قالیباف از نظر مدیریت دارای توانمندی بالاست و نوع همکاری که انتخاب کرده است، به جای مدیریت توده وار، به مبانی علمی و هماهنگ با نیاز کلان شهرها توجه بیشتری دارند.

<sup>۱</sup>گفت و گو با محمد توسلی درباره انتخابات شوراهای شهر - خبرگزاری مهر - ۱۳۸۶/۲/۸

توسلی گفت: اعضای شورای شهر دوم و شهردار منتخب آنها، اگر چه از جبهه اصولگرایان بودند ولی در عرصه آزمون مدنی در برابر اقتدار گرایی وزارت کشور که خواستار سلب اختیار از نهاد مدنی شورا بود، ایستادگی و از استقلال و اختیارات نهاد شورا صیانت کردند که این اقدام باید مورد تقدیر قرار گیرد.

این فعال سیاسی در عین حال استفاده از نهاد شوراها برای کسب قدرت را یک نقطه منفی در کارنامه شورای شهر دوم دانست و توضیح داد: آقای احمدی نژاد و کسانی که تحت عنوان "ائتلاف آبادگران" به ریاست جمهوری و مجلس شورای اسلامی راه یافتند، عملاً محصول فعالیت شورای شهر دوم هستند و اعضای شورا باید پاسخگویی کارکرد آنها باشند.

وی افزود: آنچه رئیس جمهوری در عرصه داخلی انجام می دهد و آنچه در قالب سیاست خارجی که قطعاً روشن تر از دیدگاه های داخلی او پیگیری می شود و اقداماتی که توسط اکثریت مجلس هفتم صورت می گیرد، به حساب اعضای شورای شهر دوم گذاشته می شود. توسلی ابراز عقیده کرد: کسانی که به دلیل پرهیز بخش قابل توجهی از مردم از شرکت در انتخابات شوراها و قهر آنها با صندوق های رای، کرسی های شورای شهر تهران را در اختیار گرفتند، احمدی نژاد را برای تصدی شهرداری پایتخت انتخاب کردند و از عملکرد او که به مدیریت علمی کم تر توجه داشتند و دیدگاه های او درباره مدیریت شهر از جمله موضوع نمایشگاه بین المللی و پروژه مونوریل و برخی اقدامات غیر ضروری و تبلیغاتی غیر قابل دفاع حمایت کردند.

این کارشناس مسائل شهری در ادامه از اعضای جدید شورای شهر تهران خواست که نسبت به مدیریت شهردار آینده بیش از پیش حساسیت نشان دهند تا جریان اجتماعی دیگری قصد استفاده از نهاد مدنی شوراها به عنوان سکوی پرش به سوی قدرت را نداشته باشد.

توسلی گفت: تغییر مدیریت فعلی شهر تهران که برنامه دراز مدتی برای این کار طراحی کرده و بر امور مسلط شده، به نفع کشور و مردم نیست ولی باید فردی به عنوان شهردار آینده انتخاب شود که به نهاد شوراها و کار شورایی اعتقاد داشته باشد و در مقابل نگرش دولت مبنی بر کاهش اختیارات این نهاد مدنی ایستاده و این دیدگاه را با گفتگو و از طریق قانونی تغییر دهد. نگرش دولت مبنی بر کاهش اختیارات این نهاد مدنی ایستاده و این دیدگاه را با گفتگو و از طریق قانونی تغییر دهد.

از نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب اسلامی در خصوص نقش افزایش اختیارات شوراها

در ارتقاء مدیریت شهری سؤال شد که وی پاسخ داد: بیش از یک دهه در سطح مدیران اجرایی کشور نگرشی اقتدارگرایانه وجود دارد که دستگاه های عمومی را از انجام وظایف نظارتی بر ارائه خدمات باز می دارد.

”برای اداره مطلوب شهرها به ویژه کلان شهرها، باید مدیریت واحد شهری شکل گرفته، به جای شورای شهرداری یک شورای شهر واقعی ایجاد شود و همه خدمات زیر نظارت مردم قرار گیرد تا آنها بر اساس نیازهای واقعی جامعه، مدیریت شهری را در جهت ارتقاء کیفیت خدمات، هدایت و از پرداخت هزینه های اضافه و ریخت و پاش جلوگیری نمایند.”

توسلی با انتقاد از عدم واگذاری ۲۳ وظیفه ای که باید بر اساس قانون برنامه به شهرداری ها تفویض شوند، اظهار داشت: شورای شهر و شهردار آینده، باید در جهت کاهش تصدی دولت در امور شهری و افزایش سطح مشارکت مردم و بخش خصوصی در این عرصه گام جدی بردارند. نخستین شهردار تهران در جمهوری اسلامی گفت: فرایند تقویت شوراهای می تواند از طریق اصلاح قانون و افزایش اختیارات این نهادهای مدنی و همچنین تفویض بخش عمده ای از وظایف دستگاه های اجرایی به اعضای شورا تداوم یابد و لازمه این کار قرار گرفتن شورای شهر در جایگاه سیاست گذاری و برنامه ریزی و اصلاح ساختار شهرداری و نظارت بر کارکرد این تشکیلات است.

وی در عین حال خاطر نشان کرد: تقویت نهاد مدنی شوراهای نیازمند اراده قوی تر دولتمردان در زمینه تفویض اختیارات خود به نمایندگان مردم در شوراهاست و تحولاتی که در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه صورت گرفته، تدریجی بوده است.

## پیامد اقتدارگرایی؛ کاهش اختیارات شوراهای<sup>۱</sup>

در آستانه تشکیل سومین دوره شوراهای، روز ۹ اردیبهشت، جا دارد ضمن ارزیابی عملکرد دو دوره اول شوراهای و طرح انتظاراتمان از شوراهای سوم، به مبرم‌ترین چالشی که امروز شوراهای با آن روبرو است پردازیم:

۱. پس از برگزاری انتخابات شوراهای در آذرماه سال گذشته توسط وزارت کشور دولت نهم، در فضای بسته و کنترل شده، که برخی از تحلیلگران آن را غیرآزادترین و ناسالم‌ترین انتخابات بعد از انقلاب ارزیابی کردند، به رغم رد صلاحیت‌های گسترده نامزدهای شاخص اصلاح‌طلبان و افراد مستقل، مردم با افزایش حضور آگاهانه خود، ۴۴ درصد اعضای شوراهای کشور را به اصلاح‌طلبان تأیید صلاحیت شده اختصاص دادند و نامزدهای حامی دولت نهم فقط حدود ۳ درصد به شوراهای راه یافتند.

در پی اعلام نتایج انتخابات شوراهای سوم، دولت نهم لایحه اصلاح موادی از قانون تشکیلات، وظائف و انتخابات شوراهای را به مجلس شورای اسلامی ارائه داد که در ماههای اخیر واکنش‌های گسترده‌ای در سطح صاحب‌نظران بویژه شورای عالی استانها در پی داشته است. در برخی از مواد اصلاحی پیشنهادی که به تصویب مجلس شورای اسلامی نیز رسیده است، اختیارات شوراهای کم‌رنگ‌تر و تصدی‌گری وزارت کشور و دولت بر شوراهای تقویت شده است.

در مقدمه لایحه اصلاحی دولت نهم انگیزه تهیه آنرا "ضعف‌ها، ابهامات و کاستی‌های" قانون شوراهای و هدف آنرا "تقویت ساز و کار نظارت بر شوراهای اسلامی" معرفی کرده است. کاستی‌های قانون مصوب مجلس پنجم بر کسی پوشیده نیست. از سال ۱۳۵۹ که اولین قانون شوراهای به تصویب رسید به دفعات تا سال ۱۳۷۵ قانون مزبور بین وزارت کشور و مجلس رفت و برگشت کرد و هر بار از اختیارات شوراهای کاسته شد و از اختیارات پیش‌بینی شده در قانون اساسی فاصله بیشتری گرفت، بطوری که در مقابل وظایف سنگینی که قانون بر عهده شوراهای قرار داده، اختیارات آنان هماهنگی ندارد. همچنین مناسبات شوراهای با شهرداران و مدیریت اجرایی شهرها با ابهاماتی روبرو است و این امر موجب

<sup>۱</sup> یادداشت مهندس محمد توسلی به مناسبت روز شوراهای - ویژه نامه شوراهای روزنامه کارگزاران - ۱۳۸۶/۲/۹

مختل شدن روابط شوراها با شهرداران منتخب خود آنان در دو دوره گذشته شده است. برای رفع ابهامات و کاستی‌ها انتظار می‌رفت کارشناسان محترم وزارت کشور در لایحه اصلاحی خود با توجه به ارزیابی عملکرد ۷ سال اخیر شوراها، به رفع ابهامات و افزایش اختیارات شوراها و تنظیم مناسبات شوراها با شهرداران عنایت می‌کردند، نه اینکه وزارت کشور را در سطوح بخشداران، فرمانداران، استانداران و وزیر کشور عملاً قیّم شوراها که منتخب مستقیم مردم هستند قرار دهند و با سلب اختیار از آنان خدمت‌رسانی به مردم را مختل سازند.

یکی از مواد اصلاحی قانون مزبور "ترکیب هیئت نظارت بر انتخابات شوراها" است. براساس ماده ۵۷ قانون اصلاحی "هیئت متشکل از هفت نفر، دو نفر نمایندگان مجلس شورای اسلامی به انتخاب کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی، دادستان کل کشور و چهار نفر با انتخاب شورای نگهبان" پیش‌بینی شده است و در تبصره ذیل آن تصریح شده که "از چهار نفر معرفی شده از سوی شورای نگهبان حداقل یک نفر باید عضو آن شورا باشد"، در حالی که شورای نگهبان در انتخابات گذشته شوراها، نظارت آن شورا را مغایر با نص قانون اساسی تشخیص داد و ظاهراً از پذیرش نظارت خودداری کرد. معلوم نیست دولت نهم برای حذف نظارت نمایندگان مجلس شورای اسلامی بر انتخابات شوراها مطابق قانون اساسی چه مشکلی دارد که می‌خواهد شورای نگهبان را مستقیماً در جایگاه نظارت انتخابات شوراها قرار دهد؟ هیئت نظارت استانها و شهرستانها نیز به ترتیب به انتخاب هیئت نظارت مرکزی و استانها صورت می‌گیرد یعنی عملاً تصدی نظارت بر کل انتخابات شوراها را اسلامی روستا و شهر زیر نظر شورای نگهبان و سازمان تجهیز شده آن در سراسر کشور انجام می‌شود.

انتخاب شهردار یکی از اختیارات کلیدی شوراهاست تا بتوانند با تنظیم مناسبات خود با مدیریت اجرایی شهر به وظایف خود در قبال خدمت‌رسانی به مردم شهر عمل نمایند. حذف این اختیار و موکول شدن آن به تأیید مقامات وزارت کشور، عملاً شوراها را فلج خواهد کرد و شوراها عملاً نقش واحدهای اجرایی زیرمجموعه وزارت کشور را پیدا خواهند کرد.

در مواد اصلاحی دیگر قانون مزبور، برای وضع عوارض و برنامه‌ریزی مالی شهرها و

موکول شدن اینگونه امور به تأیید وزارت کشور و تصویب هیئت وزیران، محدودیتهای جدیدی وضع شده است که پیامد آن کاهش اختیارات شوراها و مختل شدن روند فعالیت آنها خواهد بود.

سخنان روزهای اخیر سخنگوی شورای نگهبان که انتخاب شهرداران را خارج از محدوده اختیارات شوراها دانسته، هماهنگی شورای نگهبان را با دولت نهم در جهت کاهش اختیارات شوراها در آستانه تشکیل سومین دوره شوراهای اسلامی روستا و شهر نشان می‌دهد.

۲. برای درک تاریخی عملکرد دولت نهم در زمینه کاهش اختیارات شوراها، لازم است اشاره‌ای به پیشینه تاریخی شوراها از انقلاب مشروطیت تا به امروز داشته باشیم. در انقلاب مشروطیت (۱۲۸۶) انجمن‌های بلدیة با اختیارات زیادی که به آن تفویض گردید برای پاسخگویی به نیاز مردم تشکیل شد، اما به علت حضور جریان اقتدارگرا که همواره در تقابل با مشروطه‌خواهان قرار داشت، انجمن‌های بلدیة نتوانست کار مفیدی انجام دهد. در دوران رضاخان (۱۳۲۰-۱۳۰۰) در قوانین انجمن‌های بلدیة اصلاحاتی بعمل آمد بطوریکه این انجمنها عملاً ابزاری در اختیار دولت‌ها بود. این روند تا دهه ۳۰ ادامه داشت.

در دوران نهضت ملی ایران شادروان دکتر مصدق اصلاح قانون انتخابات و شهرداری‌ها و تشکیل انجمن‌های شهر و سپردن کار اداره شهرها به دست مردم را یکی از دو برنامه مهم خود قرار داد و به این مطالبه تاریخی ملت ایران پاسخ گفت. بعد از کودتای ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ تا پیروزی انقلاب اسلامی مجدداً به شرایط گذشته بازگشت شد و انجمنهای شهر عملاً ابزاری در دست دولتها و دربار قرار داشت.

در جریان انقلاب اسلامی، مطالبات تاریخی ملت ایران بار دیگر در شعارهای مردم و اصول قانون اساسی تبلور یافت و "شوراها" یعنی حذف مدیریت اقتدارگرا و سپردن کار مردم به دست مردم، بصورت قانونمند براساس فرهنگ بومی و ارزشهای اسلامی اصول متعددی از قانون اساسی را به خود اختصاص داد و از همان روزهای بعد از پیروزی انقلاب در مدیریت شهر تهران و برخی از شهرهای کشور مورد توجه و عمل قرار گرفت. در اصول ششم و هفتم و همچنین در اصول یکصد تا یکصد و ششم فصل هفتم

قانون اساسی، جایگاه شوراها در اداره کشور تبیین شده است. در اصل یکصدم گستره وظایف "برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، عمرانی، بهداشتی، آموزشی و سایر امور رفاهی" مورد تأکید قرار گرفته است.

در قبال این وظایف، اختیارات متناسب نیز پیش‌بینی شده است. در اصول ششم و هفتم، شوراها در عرض سایر نهادهای انتخابی "مجلس و رئیس‌جمهور" ذکر شده و شوراها از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور یعنی بخشی از قدرت معرفی شده است. در اصل یکصدوسوم "استانداران، فرمانداران، بخشداران و سایر مقامات کشوری که از طرف دولت تعیین می‌شوند در حدود اختیارات شوراها ملزم به رعایت تصمیمات آنها" شده‌اند. کسانیکه اصول قانون اساسی را تدوین و این وظایف و اختیارات را برای شوراها مشخص کردند، به نیازهای راهبردی و مطالبات تاریخی مردم ایران عنایت داشته‌اند.

با کمال تأسف باید اذعان کرد که موانع تاریخی در راه استقرار مردمسالاری در ایران به دلیل حضور فرهنگ ریشه‌دار استبدادی در سالهای بعد از انقلاب نیز به تدریج موجب وقفه در اجرای این اصول قانون اساسی و کمرنگ شدن اختیارات شوراها گردیده و امروز در دولت نهم به اوج خود رسیده است. طرح پیشنهادی شورای عالی استانها در واکنش به این لایحه دولت نهم در خصوص اصلاحیه قانون شوراها، نگرانی عمیق اعضای شوراها را - که عموماً از طیف محافظه‌کار هستند - در خصوص این انحراف آشکار از اصول قانون اساسی نشان می‌دهد و جا دارد از مقاومت و ایستادگی آنان در پاسداری از این اصول قانون اساسی تقدیر شود.

۳. شوراها پاسخ به یک نیاز راهبردی برای تحقق برنامه‌های توسعه کشور است. تأکید مستمر نخبگان و فرهیختگان کشور از انقلاب مشروطیت تاکنون بر آزادی، مردمسالاری (رکن جمهوریت نظام) و البته قانون‌مداری، در جهت تحقق راهکاری برای خروج از ورطه عقب‌ماندگی و توسعه‌نیافتگی کشور ناشی از فرهنگ دیرین استبدادی و مدیریت اقتدارگرایی بوده است. در جامعه‌ای که مشارکت مردم در اداره کشور جلب نشود و مردم احساس تأثیری بر سرنوشت خود نداشته باشند، نمی‌توان انتظار خلاقیت، توسعه و پیشرفت داشت.

شوراها بستری برای تربیت کار جمعی و مشارکت عملی مردم در اداره امور روستاها،



شهرها و کشور است. براین پایه تقویت نهاد شورا را می‌توان گام مثبتی برای تقویت دموکراسی، جلب مشارکت مفید و مؤثر مردم در اداره کشور و تسریع برنامه‌های توسعه دانست.

در سال ۱۳۷۷ دولت اصلاحات پس از قریب ۲۰ سال تأخیر، قانون شوراهای مصوب مجلس پنجم را به رغم کاستی‌های آن در سراسر کشور به اجرا گذاشت که گام بلندی در راستای این تحول فرهنگی - اجتماعی بود و انتظار می‌رفت به تدریج کاستی‌های قانون برطرف شود و نهاد شوراها در جایگاه طبیعی خود برای مشارکت مردم در اداره کشور تبدیل شود. متأسفانه در دولت نهم نه تنها این روند اصلاحی پیگیری نشده بلکه با کاهش اختیارات شوراها عملاً بسوی تقویت مدیریت اقتدارگرایی گام برمی‌دارند.

۴. در برنامه چشم‌انداز بیست ساله کشور، به کوچک سازی دولت و سپردن کارها به دست مردم و تقویت بخش خصوصی مطابق اصل ۴۴ قانون اساسی در راستای تحقق برنامه‌های توسعه کشور تأکید شده است. مگر بدون تقویت نهادهای مدنی از جمله شوراها و ظرفیت‌سازی برای پذیرش مسئولیت توسط مردم اجرای چنین برنامه‌هایی امکان‌پذیر است؟

یکی از مشکلات کلیدی مدیریت کلانشهرها از جمله شهر تهران، پراکندگی مدیریت سازمان‌های خدماتی است یعنی "یک شهر و صد کلانتر". آیا بدون شکل‌گیری مدیریت واحد شهری و واگذاری این خدمات به مردم شهرها در چارچوب قانون و شکل‌گیری مدیریت واحد، راهکاری برای خروج از این کلاف سردرگم وجود دارد؟ این فرایند نمی‌تواند یک شبه طی شود. پیش‌نیاز این فرایند، تقویت نهاد شوراها و تقویت روحیه کار جمعی است تا مردم بصورت قانونمند بتوانند این مسئولیت‌ها را بعهده گیرند.

۵. کارشناسان محترم وزارت کشور برای رفع ضعف‌ها، ابهامات و کاستی‌های عملکرد دو دوره شوراها در ۷ سال اخیر، ساز و کار تقویت نظارت بر شوراهای اسلامی را در لایحه پیشنهادی خود برگزیده‌اند. پیامد این سازوکار افزایش اختیارات مدیران وزارت کشور یعنی تمرکز و اقتدار بیشتر دولت و کاهش اختیارات مردم (شوراها) گردیده است. در حالی که باید توجه داشت که مسائل و مشکلات شوراها و سوء استفاده‌هایی که احتمالاً برخی از اعضای شوراها در شهرهای کوچک و متوسط که نظارت رسانه‌ای کمتری بر آنها

وجود دارد مرتکب شده‌اند، نباید ما را با واکنش منفی بازگشت به گذشته روبرو سازد. تجربه سایر کشورها نیز نشان می‌دهد که سامان یافتن شوراها چند دهه بطول انجامیده و در طی فرایندی امروز شوراها در جایگاه طبیعی خود قرار گرفته‌اند و با مدیران اجرایی شهرها و نهادهای ستادی کشورها مناسباتشان تنظیم شده و خدمت‌رسانی می‌کنند. دولت در جایگاه برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت، هیچگاه نایستی بر وظایفی که باید به دست مردم و یا از سوی مردم انجام شود تصدی کند. تدوین‌کنندگان قانون اساسی نیز به این مهم توجه داشته‌اند. نظارت بر انتخابات شوراها را به نمایندگان مجلس شورای اسلامی که نهاد مردمی ملی است واگذار کردند و نخواستند نهادهای دولتی در آن درگیر شوند. بر این نسق اگر تخلفی در شورای روستا یا شهری وجود دارد، بخشداران، فرمانداران و... می‌توانند رسیدگی به آنها را به نهادهای مردمی فرادست یعنی شورای استان و یا شورای عالی استانها واگذار کنند. تا هم دولت برای اینگونه تصدی‌گری‌ها بزرگتر نشود و هم زمینه رشد و تربیت مردم برای تصدی کارهای خودشان فراهم شود. نظارت رسانه‌ها و مطبوعات بر کار شوراها و شهرداران و نقد عملکرد آنان عامل مؤثری برای پیشگیری از تخلفات و کاستی‌هاست.

برای اینکه مردم واقعاً احساس کنند که شعار زیبای "شهر من خانه‌ی من" در فضای زندگی آنان حضور دارد همانگونه که من و شما اجازه مداخله در اداره خانه خودمان را به کسی نمی‌دهیم و در چارچوب قانون، مقررات و عرف در خانه خود احساس استقلال می‌کنیم، مردم باید در سطح روستاها و شهرها و همچنین در سطح کلان ملی احساس استقلال و تأثیرگذاری داشته باشند تا با مشارکت واقعی مردم، اجرای برنامه‌های توسعه کشور تسهیل و تسریع گردد.

۶. ما بایستی عملکرد شوراهای اول و دوم را به رغم همه کاستی‌ها مثبت ارزیابی کنیم. در دوران شوراهای اول و دوم گام‌های مثبتی در جهت برنامه‌ریزی، سازماندهی، تشکیل شوراییاری توسعه خدمات شوراها و آشنایی با کار شورایی و پیچیدگی‌های مدیریت شهری و نقایص قانون شوراها و... برداشته شده است. اظهارنظرها و اقدامات حقوقی و قانونی شورای عالی استانها برای اصلاح لایحه دولت، گواه این دستاوردهاست. اینک که شوراهای سوم کار خود را در روستاها و شهرها و همچنین در سطح بخش‌ها، شهرستانها،

استانها و شورای عالی استانها آغاز می‌کنند، ضمن خوش‌آمدگویی، آنان را به حق و استقامت و پایداری در انجام وظایف سنگینی که در شرایط کنونی به عهده گرفته‌اند توصیه می‌کنیم و نکاتی را به شرح زیر یادآور می‌شویم:

- پیگیری تقویت جایگاه شوراهای برپایه قانون اساسی و جلب مشارکت مؤثر مردم در اداره روستاها و شهرها به ویژه مدیریت کلانشهرها که از پیچیدگی بیشتری برخوردار است.
- تمرکز بر خدمت‌رسانی خالص به مردم دور از شائبه‌های جناحی و سیاسی. شوراهای و شهرداران منتخب آنان نایستی خدمات خود را بستری برای اجرای برنامه‌های سیاسی خویش قرار دهند زیرا این روند به ضرر تقویت شوراهاست. تقویت و نهادینه شدن شوراهای خود مؤثرترین کار سیاسی است که اگر صادقانه صورت گیرد بطور طبیعی بهترین تبلیغ برای آینده سیاسی آنان خواهد بود.
- تلاش برای تغییر نگرش مدیران وزارت کشور و دولت نهم برای پذیرش این واقعیت که بجای توسعه تصدی‌گری، به نظارت، هدایت و تقویت شوراهای و سپردن بیشتر کار مردم به دست مردم اهتمام ورزند.

## الگو یا مسوول؟<sup>۱</sup>

آقای محمد باقر قالیباف، شهردار محترم تهران پس از چند روز رایزنی فشرده شورای شهر سوم در سمت خود ابقا شد.

جا دارد به خاطر تداوم مدیریت شهری و جلوگیری از تحمیل هزینه بیشتر بر شهر تهران از این انتخاب استقبال کنیم و برای ایشان و شورای شهر تهران در اجرای وظایف خطیری که به عهده گرفته‌اند آرزوی موفقیت کنیم، اما در حاشیه جلسه شورای شهر آقای قالیباف پس از این انتخاب ضمن اشاره به رئوس برنامه‌های خود اظهار داشتند: «معتقدیم که مدیران اجرایی مسوول دین مردم هم هستند و باید در این راه تلاش کرده و به معروف سازی ارزش‌ها در رئوس کارها پردازند.» (همشهری ۱۳۸۶/۲/۲۰) البته در خصوص رئوس برنامه‌های ایشان جا دارد مورد ارزیابی و اظهار نظر کارشناسی قرار گیرد که موضوع این نوشته نیست. آنچه مرا بر آن داشت تا این یادداشت را بنویسم رفع ابهام مهمی است که در این سخن ایشان به چشم می‌خورد. اگر منظور آقای قالیباف از بیان این مطلب این است که مدیران اجرایی بایستی با انجام وظایف محوله با صداقت و امانت به مردم خدمت کنند و با رفتار شایسته خود در جامعه ایمانی الگو باشند و از این طریق با اعتماد سازی در مردم ارزش‌های انسانی و اخلاق اسلامی مورد عمل قرار گیرد و این ارزش‌ها هنجار اجتماعی شود، البته این دیدگاه با آموزه‌های اسلامی هماهنگ است و عین صواب. اما اگر منظور این باشد که مدیران اجرایی خود را مسوول یا متولی دین مردم بدانند و با این دیدگاه بخواهند ضمن ارائه خدمات، مردم را به دینداری وادار کنند البته این نظر جای تامل بسیار دارد و با آموزه‌های قرآنی هماهنگ نیست. بسیار بعید است که منظور جناب قالیباف برداشت دوم باشد. با توجه به اهمیت موضوع توضیحات بیشتر ایشان این ابهام را برطرف خواهد کرد. برای روشن شدن زمینه‌های آموزه‌های قرآنی در این خصوص و عملکرد پیشوایان دینی اجمالاً به چند نکته در اینجا اشاره می‌کنم.

۱. مجموعه آیات قرآن نشان می‌دهد که خداوند رسالت راهبردی همه پیامبران از جمله رسالت پیامبر بزرگوار اسلام (ص) را ارائه کتاب، حکمت، پالایش نفوس انسان‌ها و آگاهی بخشی معرفی می‌کند تا انسان‌ها خود این ارزش‌ها را در جامعه به پا دارند (حدید/۲۵)،

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی درباره شهردار پایتخت - هم میهن - ۱۳۸۶/۲/۲۶

جمعه/۲). آموزه‌های قرآنی، پیامبران را از این که خود را مسوول و متولی دین مردم تلقی کنند بر حذر داشته است. در آیات متعددی تصریح شده است که تو ای پیامبر به خاطر علاقه‌ای که به رسالت داری نبیستی خود را مامور، موکل، نگهبان و مسوول دین مردم تلقی کنی. (یونس/۱۰۸، انعام/۱۰۷، غاشیه/۲۱ و ۲۲ و ...) وظیفه پیامبر ضمن ابلاغ پیام رسالت در مرحله اول این است که اسوه، الگو و شاهدی امین برای رسالت خود باشد و در مرحله بعد به بشارت مومنین و بیم دادن به انکارورزان رسالت پردازد. (فاطر/۲۳، مائده/۹۹ و یونس/۹۹، احزاب/۳۳ و فتح/۴۸)

۲. در قرآن همانگونه که جایگاه پیامبران را اسوه و شاهد بودن برای مومنین، می‌داند وظیفه مومنین را نیز الگو شدن برای سایر انسان‌ها معرفی می‌کند (احزاب/۲۱، حج/۸۷).

۳. در رفتار اجتماعی پیامبر و ائمه علیهم‌السلام نیز همین آموزه‌های قرآنی به طور برجسته مشاهده می‌شود. یکی از ابلاغ‌های آموزنده تاریخی، دستورالعمل حکومتی یا فرمان علی (ع) به مالک (پسر حارث) اشتر نخعی است. در این نامه علی (ع)، که ما افتخار پیروی از آن حضرت را داریم، وظایف مدیر اجرایی خود را در مصر در چهار عرصه اقتصادی و تمشیت امور زندگی مردم، حفظ امنیت داخلی و حدود و ثغور کشور، سامان دادن به کار و کیفیت زندگی مردم و عمران و آبادی شهرها به تفصیل شرح داده است. طرفه آنکه در هیچ یک از فرازهای این نامه مفصل کوچکترین اشاره‌ای به مسوولیت مدیر اجرایی در خصوص دین مردم نشده است. در سال‌های دهه شصت گاهی گزارش می‌شد که در فرصت‌هایی این نامه تاریخی (ع) در جلسات هیات دولت خوانده می‌شد. شاید لازم باشد بار دیگر مدیران اجرایی کشور مطالعه این نامه را در برنامه شخصی خود منظور کنند. ترجمه روان نهج‌البلاغه توسط شادروان دکتر اسداله مبشری، اولین وزیر دادگستری بعد از پیروزی انقلاب، می‌تواند منبع ارزشمندی برای مطالعه علاقه‌مندان باشد.

۴. در شرایطی که خداوند پیامبر خود را که حامل و امین وحی است از این که احساس کند مامور، وکیل و یا مسوول دین مردم باشد بر حذر داشته و فقط خواسته است که پیامبر اسوه و شاهد رسالت خود باشد و برای مومنین نیز چنین مسوولیتی را در حوزه شخصی آنان مشخص کرده است، آیا می‌توان انتظار داشت مدیران اجرایی کشور وظیفه‌ای بالاتر بر عهده داشته باشند؟

## چالش های مدیریت شهری در گفت و گو با محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب<sup>۱</sup>

### خلاصه گفتگو

- تقویت شورای شهر، مدیریت یکپارچه کلانشهرها، جلب مشارکت واقعی مردم در اداره شهرها از جمله راهکارهای رفع موانع توسعه پایدار شهری است.
- پس از سهمیه بندی بنزین ارائه بنزین آزاد پیش از تغییر الگوی حمل و نقل شهری و ایجاد تعادل نسبی بین عرضه تسهیلات و تقاضای سفر مردم به مصلحت نیست.
- برای کوتاه تر کردن دوره سهمیه بندی بنزین، مدیران کشور بایستی هرچه زودتر ضمن تقویت حمل و نقل عمومی، سیستم های مکمل حمل و نقل عمومی یعنی دوچرخه رانی و تسهیلات پیاده روی را نیز تقویت کنند تا پاسخگوی نیاز طبیعی جابجایی مردم باشند.

محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب همچنان دغدغه های یک شهردار را دارد. او در هفته اول اسفندماه سال ۵۷ به سمت شهردار تهران از سوی دولت موقت انتخاب شد و مدت ۲۲ ماه مدیریت این شهر را عهده دار شد. توسلی پس از استعفاء از سمت شهردار به عنوان کارشناس حمل و نقل و ترافیک در تدوین بسیاری از طرح های شهری همچون طرح های جامع قم، نیشابور و بروجرد مشارکت کرد. او با پشتوانه تجربه مهندسی و مدیریت طولانی در ۱۵ سال گذشته به عنوان مدیرعامل شرکت مهندسین مشاور در انجام پروژه های مطالعاتی و طراحی شهر تهران حضور یافته است و به نوعی دیگر در مدیریت این شهر نقش ایفا کرده است. با محمد توسلی به واسطه این سابقه در مورد مسأله مدیریت شهری و حمل و نقل به گفت و گو نشستیم. آقای مهندس اختیارات شهردار را تا چه حد متناسب با وظایفش در اداره شهری چون تهران می دانید؟

من فکر می کنم شهردار تهران قبل از انقلاب و تا حدودی بعد از انقلاب اختیارات لازم را داشته اند. برای اینکه بعد از انقلاب هم حاکمان بتوانند اقتدار خود را در پایتخت اعمال کنند لازمه اش این بوده که شهرداری به لحاظ توانایی در سطح بالا و با اختیار داشته باشند و گاهی هم

<sup>۱</sup> روزنامه شرق - آیدین حسنیو - ۱۳۸۶/۵/۱۴

چک سفید داده می‌شود که با اختیار بتوانند شهر را اداره بکنند و من در این مورد مشکل عمده‌ای نمی‌بینم. قبل از انقلاب نمونه‌های زنده‌ای وجود داشته که در دوران آقایان نیک‌پی و شهرستانی آنان اختیارات کافی داشتند و شهر را خوب اداره کردند، بعد از آن بعد از انقلاب هم دو سال اول و در دوران ۸ ساله آقای کرباسچی را هم باید مثال بزنیم که آقای کرباسچی با اختیارات بالا و چک سفید شهر تهران را مدیریت کرد. اختیاراتش آنقدر زیاد بود که زیادی اختیارات موجب شد که در نهایت هزینه‌هایی را پرداخت کند.

#### پس این آسیب‌پذیری تهران و شهرداری از کجا ناشی می‌شود؟

آن چیزی که تهران را در حال حاضر آسیب‌پذیر کرده این است که تعداد اعضای شورای شهر آن کم است و این تعداد با جمعیت بیش از ۷ میلیونی تناسب ندارد. از سوی دیگر قانون اختیارات لازم را در اختیار شورای شهر قرار نداده که بتواند مدیریت شهر تهران را تصدی کند. عملاً قانون دست اینها را بسته و به جای اینکه شورای شهر باشد و تمام خدماتی که در شهر تهران صورت می‌گیرد را تحت نظارت و برنامه‌ریزی داشته باشد عملاً شورای شهرداری است و در مورد تمام خدماتی که در شهر انجام می‌شود شورای شهر مداخله‌ای ندارد. بنابراین مشکل در واقع قانون شوراهای و شورای شهر تهران است که اختیارات لازم را ندارند و به همین دلیل حوزه وظایف و مسوولیت‌هایشان محدود است و نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای واقعی مردم شهرها باشند.

#### بزرگترین مشکل اداره شهر چیست؟

یکی از راهکارهایی که در برنامه سوم و چهارم توسعه در نظر گرفته شد، این بود که چگونه میزان مشارکت مردم را بالا ببرند تا در خدمات مورد نظر خودشان مشارکت داشته باشند، واگذاری بخشی از خدمات شهری است که توسط سازمان‌های دولتی انجام می‌شود. در این برنامه ۲۳ وظیفه مشخص به شوراهای شهر واگذار شد ولی عملاً در طول این هفت، هشت سال گذشته با وجود اینکه در این زمینه بحث‌های زیادی انجام شد ولی کار مؤثری صورت نگرفت که این خدمات به شورای شهر واگذار شود تا نمایندگان مردم در شوراهای برنامه‌ها، خدمات، هزینه‌ها و پیشرفت کار آنها نظارت داشته باشند. این در حالی است که اگر شورای شهر در جایگاه کارفرما قرار بگیرد طبیعی است که خدمات هم می‌تواند با کیفیت بهتر انجام شود. در راستای همین نیاز است که فکر مدیریت یکپارچه کلان شهرها از جمله مدیریت یکپارچه شهر تهران به عنوان

یک راهکار برای خروج از بحران کنونی مدیریت شهری مطرح شد تا شوراهای شهر و شهرداران بتوانند در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت و مجموع این خدمات اشراف داشته باشند تا با هماهنگی، این خدمات انجام شود به گونه‌ای که هم هزینه‌های زندگی شهری کاهش یابد و هم کیفیت زندگی در شهرها ارتقاء پیدا کند. متأسفانه در این زمینه گام‌های عملی و اجرایی برداشته نشده است ولی انتظار می‌رود که برای برون رفت از مشکلاتی که در کلان شهرها وجود دارد مسوولان هرچه زودتر موانع قانونی را برطرف کنند تا زمینه‌های اجرای مدیریت همه جانبه و یکپارچه شهرها به ویژه شهر تهران فراهم شود. بسیاری از عدم هماهنگی‌هایی که در دستگاه‌های اجرایی وجود دارد مدیریت شهر تهران را رنجور کرده است. برای مثال در تهران شهرداری آسفالت می‌کند، ولی واحدهای مختلف خدماتی می‌آیند و حفاری می‌کنند که این علاوه بر ایجاد نارضایتی در مردم موجب اتلاف هزینه‌های سنگین نیز می‌شود. که این هزینه‌ها خود به خود باید از جیب مردم پرداخت شود.

#### آیا تلاش ویژه‌ای صورت می‌گیرد که به این مدیریت یکپارچه برسیم؟

فکرش مطرح است و ضرورتش به لحاظ علمی و مدیریتی کاملاً احساس می‌شود اما با توجه به ویژگی تمرکزگرایی دولت نهم، که به تفویض اختیارات به شوراها و مردم تمایل زیادی ندارد طی دو سال اخیر در این راستا حرکتی مشاهده نشده است و حرکت بیشتر در جهت تمرکز اختیارات و مسوولیت‌ها بوده است.

پس در مدیریت یکپارچه به اینجا می‌رسیم که استانداری و نهادها هم باید هماهنگ باشند یا زیر نظر شهرداری باشند.

استانداری‌ها در استان‌ها با شهرداری تهران و استان تهران متفاوت است. در استان‌ها شهرداری‌ها زیر نظر استانداری‌ها و فرمانداری‌ها عمل می‌کنند اما در شهر تهران با توجه به ویژگی خاصی که دارد هم در سال‌های قبل از انقلاب و هم سال‌های بعد از انقلاب طبق قانون استانداری مداخله‌ای در انتخاب شهردار تهران و در مدیریت شهر تهران ندارد ولی به خاطر نقصی که در قانون شوراها وجود دارد، چون در قانون شوراها نظارت فرمانداری بر مصوبات شورای شهر پیش بینی شده است عملاً فرماندار تهران به نوعی نظارت بر مصوبات شورای شهر هم دارد. اما شهردار تهران توسط شورای شهر انتخاب می‌شود و حکمش توسط وزیر کشور صادر می‌شود و عملاً به لحاظ مدیریتی زیر نظر استاندار تهران عمل نمی‌کند.



### در همین وضعیت قانونی موجود بزرگترین چالش تهران را در چه می‌دانید؟

در واقع یکی از چالش‌های مدیریتی شهر تهران که در ۲۹ سال گذشته و حتی قبل از انقلاب با آن درگیر بوده مسأله ترافیک و آلودگی هوا در شهر تهران است. این دو چالشی است که مدیران شهر تهران را همیشه به خود مشغول کرده است. در دو سالی که شهردار تهران بودم (بعد از پیروزی انقلاب) دو پروژه کلیدی در شهر تهران در دستور کار قرار گرفت؛ یکی بحث شوراها، دیگری ترافیک. در بحث ترافیک اولین مسأله‌ای که به لحاظ کارشناسی در شهر مطرح بود بحث کاهش استفاده از خودروسواری و اولویت دادن به حمل و نقل عمومی و کاهش مصرف سوخت بود. اگرچه هنوز بحران سوخت به اندازه بحران امروز نرسیده بود. اما سهولت جابه‌جایی شهری ایجاب می‌کرد که تردد خودروسواری در شهر محدودیت پیدا کند و حمل و نقل عمومی توسعه یابد. در همین راستا گروه کارشناسی در شهر تهران تشکیل شد و شش ماه کار کارشناسی متمرکز انجام شد و بر این اساس در شهریورماه ۵۸ اولین مرحله طرح ممنوعه مرکز شهر تهران اجرا شد. در این طرح یک طرفه کردن ۵۰ خیابان مرکز شهر تهران و ایجاد خطوط ویژه پیش‌بینی شده بود که باید یک شبه اجرا می‌شد. این طرح که هماهنگ با دولت موقت و اطلاع‌رسانی کافی انجام شد با استقبال مردم روبرو شد و به رغم محدودیت‌های بی‌وجود آمده با استقبال مردم روبرو شد.

این پروژه در حدی کارشناسی شده بود که امروز بعد از ۲۸ سال به عنوان یک ضرورت در شهر تهران مورد بهره‌برداری قرار دارد. قصد ندارم این طرح را با پروژه بزرگ سهمیه‌بندی بنزین که یک پروژه ملی است مقایسه کنم. اما چون ابعاد هر دو پروژه بزرگ است عناصرش می‌تواند با هم مقایسه شود. نکته مهمی که در مطالعات و اجرای طرح سهمیه‌بندی بنزین باید مورد توجه قرار می‌گرفت و ابعاد مختلف نیازهای طرح پیش از اجرای آن پیش‌بینی می‌شد.

### فکر نمی‌کنید اجرایی شدن این طرح تحت تأثیر شرایط جهانی قرار گرفته باشد؟

من در اینجا نمی‌خواهم وارد بحث سیاسی مقوله سهمیه‌بندی بشوم که آیا این سهمیه‌بندی ارتباط با مسأله تحریم و واردات بنزین دارد یا خیر. این مقوله است که باید جداگانه در سطح سیاسی به آن پرداخته شود. ولی از نظر اقتصادی در مورد سهمیه‌بندی دو دیدگاه متفاوت وجود دارد، عده‌ای معتقدند سهمیه‌بندی راه‌حلی غیر علمی است که در شرایط ویژه جنگی و بحرانی و به طور محدود باید اعمال شود. در حالی که ما در شرایط فوق‌العاده قرار نداریم. اجرای چنین

سیاستی با مبانی علم اقتصاد همخوانی ندارد و موجب ناهنجاری‌های اجتماعی، اقتصادی، ایجاد بازار تقلب و قاچاق خواهد شد و از سوی دیگر مناسبات اقتصادی ناسالم را در جامعه پدید می‌آورد. به همین مناسبت کارشناسان اقتصادی به لحاظ علمی اعتقاد دارند که ما صرفاً باید قیمت بنزین را افزایش می‌دادیم. بعضی ۱۵۰ تومان یا ۲۵۰ تومان را هماهنگ با کشورهای حوزه خلیج فارس مثل کویت و عربستان سعودی پیشنهاد و استدلال می‌کنند که دلیلی ندارد قیمت بنزین ما بیش از عربستان و کویت باشد. برخی هم اعتقاد دارند که قیمت واقعی بیش از ۵۰۰ تومان است و ما باید بیش از ۵۰۰ تومان را اعلام کنیم. این دو دیدگاهی است که به لحاظ اقتصادی در سطح کارشناسان اقتصادی مطرح شده است و هر کدام پیامدهای خاص خود را دارد. اما از نگاه یک کارشناس حمل و نقل و ترافیک در شرایط کنونی که عرضه تسهیلات و تقاضای سفرهای شهری تعادل ندارد و تقاضای سفر ما بیش از تسهیلاتی است که در اختیار مردم است اعلام بنزین با قیمت آزاد به مصلحت نیست. در شرایط کنونی نه تسهیلات مترو ما کافی است، نه اتوبوس، نه تاکسی و نه مینی‌بوس و... این تسهیلات پاسخگوی ۱۴ میلیون سفر در شهر تهران نیست. ناوگان مترو با همین تجهیزات و امکاناتی که امروز دارد به صورت اشباع درآمده و در این حالت حداکثر ۱۰ درصد سفرهای شهری را می‌تواند جا بجا کند. اتوبوسرانی حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد سفرها را بیشتر نمی‌تواند جا بجا کند. بنابراین بقیه تقاضایی که ما در شهر داریم اگر با تاکسی یا خودرو شخصی نتواند جا بجا شود، بی‌پاسخ می‌ماند. در واقع اختلال در زندگی شهری ایجاد می‌شود و بی‌پاسخ ماندن نیازهای مردم پیامدهایی را به همراه دارد. چون در شرایط کنونی چنین عدم تعادلی بین عرضه و تقاضا وجود دارد اعلام قیمت آزاد به مصلحت نیست، زیرا اگر قیمت آزاد اعلام شود، ۱۵۰، ۲۵۰ یا ۵۰۰ تومان، مردم عموماً از همان الگوی مصرفی قبلی تبعیت خواهند کرد و با استفاده بی‌رویه از بنزین مشکلات تراکم‌های شهری، صدمات و ضایعات تصادف‌ها، آلودگی هوا و هزینه‌های واردات بنزین ادامه خواهد یافت. در این صورت فقط به لحاظ اقتصادی در مقابل این هزینه‌های بسیار سنگین درآمد دولت افزایش پیدا می‌کند. بنابراین تا موقعی که بین عرضه تسهیلات و تقاضای سفرهای شهری تعادل نسبی به وجود آید این سهمیه‌بندی راه‌حل درست و مفیدی است. برای کوتاه کردن مدت سهمیه‌بندی، ضروری است دولت اعتبارات لازم را مطابق تبصره ۱۳ در اختیار حمل و نقل عمومی شهرها قرار دهد در تهران شرکت مترو بتواند واگن‌های بیشتری تهیه کند تا فاصله قطار را به ۲ دقیقه کاهش دهد تا مترو بتواند حجم مسافر

بیشتری را جابجا کند. بنابراین قبل از سهمیه‌بندی بایستی این تخصیص‌ها داده می‌شد تا مترو آماده پذیرش حجم مسافر بیشتری می‌شد و سپس طرح سهمیه‌بندی صورت می‌گرفت. برآوردها نشان می‌دهد که اتوبوسرانی تهران ۷ هزار اتوبوس نیاز دارد که در روز نخست سهمیه‌بندی گفته شد هزار اتوبوس به شرکت اتوبوسرانی اضافه شده است. چرا این تعداد ۲ ماه یا ۶ ماه قبل اضافه نشد تا با آمادگی مردم پذیرای اجرای طرح بشوند؟ افزایش و تامین فقط تعداد هفت هزار اتوبوس کافی نیست، لازمه افزایش اتوبوس توسعه سازمانی و مدیریتی شرکت واحد اتوبوسرانی است تا در یک سطح بالاتری این شرکت را اداره کنند و اگر قرار است بخشی از این خدمات به بخش خصوصی واگذار شود باید قبل از سهمیه‌بندی این کار انجام می‌شد تا مردم بدانند که تسهیلاتی عرضه شده و به راحتی بپذیرند که بنزین کمتر مصرف کنند و از خودروهای سواری‌شان کمتر استفاده کنند. از سوی دیگر به دلیل فقدان کارشناسی در این طرح مردم با مبانی طرح آشنا نبودند و بنابراین وقتی که سهمیه‌بندی یک شبه بدون اطلاع مدیران دولتی حتی نیروی انتظامی اعلام شد با آن واکنش وسیع و ناهنجار مردم روبه رو شد که رخدادهای تلخی را برجای گذاشت.

**چقدر این ناهنجاری‌هایی که رخ داده را با بحث بحران مشارکت مردم در ارتباط می‌دانید؟**

بحث مشارکت مردم در شهر یک بحث کاملاً علمی و کارشناسی شده است و بدون مشارکت مردم، مسوولان هرگز نمی‌توانند پاسخگو باشند. وقتی مردم در طرح‌ها همکاری داشته باشند، هم هزینه‌ها کاهش می‌یابد و هم کیفیت خدمات ارتقاء پیدا می‌کند. اما در حال حاضر بین مردم و مدیران و شورای شهر ارتباطی وجود ندارد و این ارتباط اگر هم در جایی وجود دارد یک ارتباط صوری و شکلی است.

**چه اقداماتی برای تقویت این عرضه باید انجام شود تا این دوران سهمیه‌بندی کوتاه‌تر**

**شود؟**

من این دوره را موقت می‌دانم. تا زمانی که عرضه و تقاضا نسبتاً متعادل بشود، سهمیه‌بندی می‌تواند متوقف شود. عرضه بنزین آزاد در شرایط کنونی نه مشکل ترافیک را حل می‌کند نه مشکل آلودگی هوا را و نه اصلاح الگوی حمل و نقل شهری ناهنجار کنونی را. افزایش قیمت بنزین بدون سهمیه‌بندی به لحاظ اقتصادی می‌تواند یارانه سوخت را کاهش دهد و یا حذف کند و به درآمد دولت اضافه کند. اما در عوض پیامدهای تورمی هم برای زندگی مردم در پی خواهد داشت. البته در این شرایط گردش اقتصادی سالم‌تری را شاهد خواهیم بود زیرا این قیمت آزاد، مشکل

تقلب و ناهنجاری‌ها و قاچاق را حذف می‌کند. برای تأمین تقاضای مردم بطور طبیعی سیستم ایجاد می‌شود و خود به خود سازمان‌هایی شکل می‌گیرد تا به آن نیازها پاسخ دهد. در خبرها دیدیم که پس از سهمیه‌بندی قاچاق بنزین که تا به حال از ایران به کشورهای حاشیه خلیج فارس صورت می‌گرفت به عکس شده و از آن کشورها به ایران انجام می‌شود. برای اینکه از آنجا بنزین با قیمت ۲۵۰ یا ۳۰۰ تومان را می‌آورند و اینجا ۵۰۰ تومان می‌فروشند.

**چه راهکارهایی برای کاهش مشکل ترافیک و کوتاه تر شدن مدت سهمیه بندی وجود**

**دارد؟**

برای حل مشکل ترافیک شهرهای کشورهای در حال توسعه تا سال ۱۹۷۰ نظر کارشناسی پذیرفته شده در سطح جهانی این بود که سیستم حمل و نقل شهری باید بر سه پایه استوار باشد؛ حمل و نقل عمومی، دوچرخه و عابر پیاده. این سه پایه اصلی است. بعد از ۱۹۷۰ دو اتفاق می‌افتد؛ یکی قیمت بنزین به شدت بالا رفت، دیگری مشکل زیست محیطی شهرهای کشورهای توسعه یافته موجب شد که آنها هم میزان مصرف بنزین را کاهش بدهند و هم جلوی آلودگی هوا را بگیرند. بر این پایه کشورهای توسعه یافته نیز به تدریج همان استراتژی کشورهای در حال توسعه را در برنامه‌ریزی‌های شهری خودشان پذیرفتند. در کشور آمریکا سرانه خودرو تقریباً یک است یعنی هر نفر یک خودروی سواری دارد. در کشورهای اروپایی مثل آلمان سرانه دو در ژاپن هم سرانه دو است. حتی در این کشورها که خود تولیدکننده خودروی سواری هستند مالکیت خودروی سواری بسیار بالاست که قابل مقایسه با کشورهای در حال توسعه نیست. آنها نیز این استراتژی حمل و نقل عمومی، عابر پیاده و دوچرخه را پذیرفته‌اند و در برنامه‌ریزی‌های درازمدت شهری خودشان به کار برده‌اند. ما در مطالعاتی که در سال‌های گذشته انجام داده ایم که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور چاپ شده‌است، با منابع مشخص و اطلاعات مستند نشان داده ایم که چگونه کشورهای صنعتی اروپایی و حتی آمریکا در برنامه‌های راهبردی ۱۵ ساله و ۲۰ ساله خویش اجرای این راهبردها را تا ۲۰۱۵ و ۲۰۲۰ جزء بایدهای خودشان قرار دادند.

برخی فکر می‌کنند که در شهر تهران و در شهرهای ایران امکان استفاده از دوچرخه نیست. مثلاً شهر تهران شیب دارد. اما می‌بینید در سوئیس که یک کشور کوهستانی است یا اتریش که یک کشور کوهستانی است و کشورهای اسکاندیناوی مثل سوئد و نروژ که هم هوا سرد است و هم به لحاظ باران و برف مشکل دارند آنجا هم از دوچرخه به عنوان سیستم حمل و نقل شهری

استفاده می‌شود. منتها به جای استفاده از دوچرخه معمولی با یک موتور کوچک که در دوچرخه تعبیه کرده‌اند و با استفاده از تکنولوژی مشکل را حل کرده‌اند. بحث عابرپیاده یک بحث مهم است. در کشور ما متأسفانه همان‌طور که انسان در آن جایگاه کرامت انسانی قرار نداشته در برنامه‌ریزی شهری هم در واقع در این ۵۰، ۱۰۰ سال اخیر انسان در جایگاه و منزلت طبیعی خویش قرار نداشته است. شما اگر به برنامه‌ریزی‌های شهری نگاه کنید می‌بینید انسان وقتی سوار خودرو است منزلت پیدا می‌کند و ارزش دارد اما وقتی پیاده است دیگر آن جایگاه را ندارد. در طراحی معابر شهری محور اصلی تامین تردد خودرو است. به تردد عابر پیاده و ایمنی آن کمتر توجه شده است. اخیراً تا حدی به معابر پیاده توجه می‌شود، در خیابان‌های شهر تهران از جمله ولی عصر اقداماتی در حال انجام است. سفرهای کوتاه شهری تا ۵۰۰ و ۱۰۰۰ متر می‌تواند به صورت پیاده انجام شود. از دوچرخه می‌توان در سفرهایی از ۵۰۰ متر تا ۸ کیلومتر با توجه به شرایط سنی و وضعیت زمین استفاده کرد.

#### راه اندازی مترو در ایران آنقدر زمان می‌برد یا کلاً زمان‌بر است؟

در دنیا زمان اجرا بسیار کوتاه‌تر است اما واقعیت کشور ما این است که ما برای اجرای این پروژه‌ها نیاز به زمان بیشتری داریم پس صرف اینکه بخواهیم فقط به حمل و نقل عمومی توجه کنیم به دو دلیل؛ بالا بودن سرمایه‌بری و زمان‌بر بودن این سیستم موجب می‌شود که نتواند به زودی عرضه متناسب با تقاضا را فراهم کند. بنابراین ما مجبور هستیم راهکارهای دیگری که هم سریع‌تر و هم ارزان‌تر و هم سالم‌تر است را برگزینیم. پروژه دوچرخه با توجه به مسایل فرهنگی- اجتماعی آن نمی‌تواند به تنهایی در یک شهر اجرا شود. برای اینکه متأسفانه در کشور ما این موضوع با مشکل فرهنگی روبرو است. این مشکل بایستی در سطح ستادی وزارت ارشاد، وزارت کشور و دولت و رسانه‌ها و آموزش و پرورش حل بشود و سپس مسایل مهندسی آن مطالعه شود و زمینه‌های اجرایی آن فراهم گردد. در ایران استفاده از دوچرخه سابقه تاریخی دارد. در مشهد، یزد، حتی در تهران دوچرخه به عنوان یک سیستم جابجایی در شهرها استفاده می‌شد. امروز به خاطر اینکه ایمنی دوچرخه پایین است افراد از دوچرخه استفاده نمی‌کنند. اما اگر کار مهندسی انجام شود و ایمنی دوچرخه‌سوار را فراهم گردد، به خصوص وقتی زیرساخت‌ها فراهم شود و قیمت بنزین بالا برود به طور طبیعی مردم به دوچرخه روی می‌آورند. بنابراین برای اینکه بتوان این دوره سهمیه‌بندی بنزین را کوتاه‌تر کرد مدیران کشور بایستی با استفاده از ظرفیت‌های

کارشناسی که در کشور وجود دارد هرچه زودتر ضمن اینکه بحث حمل و نقل عمومی و تبصره ۱۳ را تقویت و پیگیری می‌کنند سیستم‌های مکمل حمل و نقل عمومی یعنی دوچرخه و عابر پیاده را نیز تقویت کنند.

## ضرورت تعامل مدیریت شهر تهران با جامعه مهندسان مشاور ایران<sup>۱</sup>

در ماه مبارك رمضان و در آستانه شبهای احیا، قبولی طاعات و عبادات همگان را از خداوند بزرگ مسئلت دارم و برای خود و شما توفیق بهره‌مندی بیشتر از دستاوردهای این ماه مبارك برای تقویت ملکه تقوی، صداقت و امانت در ارائه خدمات به مردم آرزو می‌کنم.

بنده بسیار خوشوقتم بعنوان عضوی از خانواده شهرداری تهران که در چهل سال گذشته در کسوت مهندس مشاور و مدیریت، در ارتباط با خدمت‌رسانی به مردم شهر تهران بوده‌ام و بویژه در دو سال اول انقلاب در شرایط بحرانی، مدیریت شهر تهران را به عهده داشته‌ام، امشب در کسوت کارشناس حمل و نقل و ترافیک و نماینده گروه حمل و نقل و ترافیک جامعه به جناب آقای دکتر قالیباف شهردار محترم تهران و همکاران ایشان و همچنین به نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی در کمیسیون عمران خوش‌آمد بگویم.

در این فرصت محدود، قصد نقد علمی و کارشناسی عملکرد مدیریت شهر تهران و طرح مسائل و مشکلات مهندسان مشاور همکار شهرداری تهران را نداریم که این امر البته در جای خود برای تقویت مدیریت شهر تهران ضروری است و در فضای مناسب می‌تواند صورت گیرد. امشب صرفاً به طرح ظرفیت‌ها و توانایی‌های علمی و کارشناسی جامعه مهندسان مشاور ایران و تقویت تعامل با مدیریت شهر تهران و کمیسیون عمران مجلس شورای اسلامی بسنده می‌کنیم. حمل و نقل یکی از زیرساخت‌های مهم در برنامه توسعه ملی و شهری است و آثار آن در عرصه اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و حتی سیاسی جامعه و نیاز روزمره زندگی شهروندان به طور ملموس آشکار است. نه تنها امروز حمل و نقل و ترافیک چالش و دغدغه اصلی مدیریت شهر تهران و شهروندان است بلکه در سه دهه اخیر همواره مدیران شهری با این چالش دست و پنجه نرم کرده‌اند. از جمله از اسفند ماه سال ۵۷ این مهم در دستور کار مدیریت شهر تهران قرار گرفت و پس از شش ماه کار کارشناسی در شهریور سال ۵۸ اولین مرحله طرح محدوده مرکزی شهر تهران براساس فکر اولویت دادن و تقویت حمل و نقل عمومی مطالعه، طراحی و مورد عمل قرار گرفت که به عنوان یک ضرورت تاکنون ادامه پیدا کرده است.

به طور خلاصه دانش مهندسی حمل و نقل و ترافیک که پس از توسعه شهرنشینی و استفاده

<sup>۱</sup>سخنان مهندس توسلی در برنامه افطارگردهمایی مدیران جامعه مهندسان مشاور ایران با شهردار و مدیران شهر تهران - ۱۳۸۶/۷/۷

از خودرو برای تامین جابه‌جایی ایمن، سریع، و راحت مردم توسعه پیدا کرده است با روش‌های علمی و کارشناسی به این چالش و نیاز پاسخ می‌دهد.

در کشور ما به تدریج کارشناسان این حرفه در عرصه برنامه‌ریزی، طراحی، نظارت بر اجرای طرح‌ها و مدیریت ترافیک حضور پیدا کرده‌اند و برای این که این حرفه در جایگاه طبیعی خود قرار گیرد در دو یا سه دهه اخیر تلاش‌های فراوانی را بعمل آورده‌اند. توسعه رشته‌های حمل و نقل و ترافیک در دانشگاه‌ها و تربیت نیروی انسانی برای خدمت‌رسانی در این حرفه، تدوین مبانی فنی و معیارهای فنی که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سایر مؤسسات چاپ شده است، برگزاری همایش‌ها، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها گوشه‌ای از تلاش‌های استاتید و کارشناسان عضو جامعه مهندسان مشاور را تشکیل می‌دهد.

یکی از چالش‌های اصلی این حرفه که مانع به ثمر نشستن تلاش کارشناسان و مدیران شهری برای پاسخ به نیاز طبیعی مردم به حمل و نقل در سطح ملی و شهری است، فقدان متولی مشخص برای مدیریت هماهنگ سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تامین اعتبارات، تسهیلات و خدمات مربوط به حمل و نقل است. همانگونه که می‌دانیم در حال حاضر براساس قانون مدیریت حمل و نقل شهری بعهد وزارت کشور است که وظایف اصلی آن سیاسی، امنیتی است و مدیریت حمل و نقل بین شهری بعهد وزارت راه و ترابری است که بیشتر نقش و مأموریت مدیریت عرضه خدمات حمل و نقل در زیر بخش‌های جاده‌ای، ریلی، هوایی، و دریایی را بعهد دارد و اخیراً وزارت نفت نیز مدیریت سهمیه‌بندی بنزین را بعهد گرفته است. این پراکندگی مراکز مدیریتی حمل و نقل هزینه‌های سنگینی را در سطح ملی و برای شهر تهران در پی داشته است.

بر این اساس، مدیریت مسائل و مشکلات حمل و نقل و ترافیک شهرهای کشور به ویژه کلانشهرها چون کلانشهر تهران و تامین ایمنی تردد جاده‌ای و کاهش تصادفات و آمار تلفات جاده‌ای که چالش اصلی حمل و نقل کشور است نیاز به اصلاح ساختار مدیریتی حمل و نقل کشور و کلانشهرها دارد.

گروه حمل و نقل و ترافیک جامعه و راه و راه‌آهن و سایر گروه‌های مرتبط آمادگی علمی، کارشناسی و تجربی لازم را با استفاده از تجربیات جهانی برای همکاری با مدیران محترم شهر تهران و همچنین کمیسیون عمران مجلس شورای اسلامی و ارائه راه‌حل‌های کارشناسی شده،



در عرصه اصلاح ساختار مدیریتی، برنامه‌ریزی، طراحی، نظارت بر اجرای طرح‌ها و مدیریت بهره‌برداری دارد.

همانگونه که در نمونه کارهای ارائه شده در فضای جامعه ملاحظه می‌شود گروه حمل و نقل و ترافیک جامعه در عرصه انجام مطالعات طرح‌های جامع حمل و نقل ملی و شهری، طرح‌های ساماندهی حمل و نقل و ترافیک شهری، طراحی و اصلاح هندسی معابر و تقاطع‌های همسطح و غیر همسطح و نظارت بر اجرای آنها، مطالعات سیستم‌های حمل و نقل انبوه شهری، مطالعات پایانه‌های شهری، عوارض سنجی پروژه‌ها و طراحی سیستم‌های کنترل ترافیک و بسیاری از مطالعات ایمن سازی معابر و ... مشارکت و همکاری داشته است.

امید است این گونه همکاری‌ها و تعامل نهادمند بین جامعه مهندسان مشاور ایران و مدیریت شهر تهران و کمیسیون عمران مجلس بتواند منشأ خدمات مفیدتر و مؤثرتری در سطح ملی و به طور مشخص در سطح کلانشهرها به ویژه شهر تهران گردد.

با تشکر و امتنان

محمد توسلی

مدیر عامل مهندسین مشاور گذرراه

## مسائل مدیریت شهر تهران<sup>۱</sup>

آقای مهندس توسلی، آیا شهر تهران، امکان مناسبی برای پایتخت بودن است؟ آیا همه مولفه های لازم را برای پایتخت بودن دارد؟

سوال شما جنبه فنی و تخصصی و حتی سیاسی دارد و من نمی توانم پاسخ صریح بدهم. به طور خلاصه مسایل شهر تهران مولفه های مختلفی دارد. موقعیت جغرافیایی، زیست محیطی و تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی و پیامد های توسعه بی رویه بدون زیر ساخت های لازم. در خصوص موقعیت جغرافیایی می توان گفت که شهر تهران به دلیل موقعیت جغرافیایی اش که در شمال و شرق آن کوه های مرتفع مانع جریان طبیعی هوا می شود و همچنین وجود گسل ها و زمینه های زلزله خیزی با نقاط ضعفی روبرو است. ولی از نظر توپوگرافی و منظر، بدلیل چشم انداز هایی که در ارتفاعات تهران وجود دارد، بسیار زیبا است به طوری که وقتی که خارجی ها به تهران می آیند، خیلی به این شهر علاقه مند می شوند. این جاذبه ها را شما کمتر در شهرهای دیگر می بینید. اما به نظر من بزرگ ترین مشکل تهران همان تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی و عدم عرضه زیر ساخت های لازم برای زیست سلامت جمعیت قریب هشت میلیونی در آن است. برای پاسخ به این معضل در بسیاری از کشورها مرکز سیاسی را از سایر مراکز کاملاً جدا کرده اند، مانند اسلام آباد پاکستان و واشنگتن آمریکا.

در زمانی که شهردار تهران شدید، بحث انتقال پایتخت بعنوان یک راهکار حل معضلات این شهر، مطرح بود یا نه؟

در آن موقع موضوع انتقال پایتخت مطرح نبود. بیشتر استقرار مطرح بود. من هشتم اسفند ماه ۵۷، مامور اداره شهر تهران شدم و با شرایطی که تهران در دوران انقلاب داشت و خرابی هایی که بوجود آمده بود، چند مسئله رادر دستور کار و اولویت اجرا قرار دادیم. یکی بحث شورا بود. گروه کارشناسی در شهرداری تشکیل شد تا پیش نویس قانون و آیین نامه های لازم برای شوراها تهیه بشود و مردم شهر تهران بتوانند شهردار خودشان را با رای خویش انتخاب کنند و شهردار تهران منتخب شورای شهر باشد.

چرا این موضوع مطرح شد؟

<sup>۱</sup>گفتگو با محمد توسلی - نشریه اقتصاد و توسعه - ۱۳۸۶/۹/۱۴

کسی این موضوع را به ما نگفته بود، بلکه همان اندیشه ای که از دوران دانشجویی و فعالیت های اجتماعی و همچنین تجربیات دوران ادامه تحصیل در آلمان و آمریکا بدست آورده بودیم، این موضوع را بعنوان یک ضرورت متوجه شده بودیم که بدون مشارکت مردم امکان اداره یک شهر از جمله شهر تهران وجود ندارد. در همین راستا، در کوتاه مدت شوراهای محله را تشکیل دادیم و در مدیریت شهر تهران هم بسیار نقش موثری داشتند.

#### در زمینه ترافیک در زمان تصدی شهرداری تهران، چه اقداماتی انجام دادید؟

حل معضل ترافیک شهر تهران نیز از همان شروع کار بعنوان یک اولویت مطرح شد و با توجه به اینکه تخصص کاری و تحصیلی خود من هم بود، گروه های کارشناسی را تشکیل دادیم و در چند برنامه این کار انجام شد. برنامه اول کوتاه مدت بود و گروه کارشناسی کار فشرده ای در مدت شش ماه انجام داد و در شهریور ماه سال ۱۳۵۸ اولین مرحله آن اجرا شد. اساس این طرح ایجاد محدوده ترافیک در مرکز شهر تهران از طریق ایجاد خطوط ویژه اتوبوس و اولویت دادن به حمل و نقل عمومی و محدود کردن تردد و استفاده از خودروی سواری با هدف افزایش سرعت و ایمنی تردد و کاهش آلودگی هوا با کاهش مصرف بنزین بود.

#### در آن زمان طرح ترافیک و محدوده طرح مشخص و اجرا شد؟

بله- از شهریور ۵۸ اولین مرحله طرح محدوده مرکز شهر مشخص شد و به اجرا درآمد و در چند مرحله تکمیل شد و تا امروز به عنوان یک ضرورت در مدیریت ترافیک تهران ادامه دارد.

#### اجرای طرح مترو هم در آن موقع برای رفع معضل ترافیک شهر تهران مطرح بود؟

شرکت سوفرتو مشاور خارجی مترو با وقوع انقلاب از ایران رفته بود. ما برای مدیریت این پروژه از مرحوم مهندس عبدالحسین ابراهیمی که از مهندسان و کارشناسان خبره و مسلمان و در دوران شهردای آقای مهندس جواد شهرستانی قائم مقام شهردار بودند از ایشان درخواست کردیم تا با ما همکاری کنند که با آغوش باز مدیریت عامل مترو را پذیرفتند. شهردار هم رییس هیات مدیره بود. پروژه مترو تجدید نظر شد و کارهایی که در دست اقدام بود، مدیریت شد و سامان پیدا کرد.

#### آن موقع فقط یک خط مترو در نظر گرفته شده بود. درسته؟

بله فقط اجرای خط یک شروع شده بود. طرح همان مطالعات قبلی بود، اصلاحاتی روی آن انجام شد. آن موقع اقداماتی درباره تهیه اساسنامه شرکت مترو، تقویت مترو انجام دادیم ولی

متأسفانه در سال ۵۹ عده ای از مدیران کشور گفتند در شرایطی که عده ای از مردم سیستان و بلوچستان علف می خورند، ما نباید در شهر تهران برای مترو سرمایه گذاری کنیم، پروژه مترو تا سال ۶۵ عملاً متوقف شد.

### آن موقع طرح مترو برای جابجایی چند هزار نفر در روز طراحی شده بود؟

آن موقع برای جمعیت ۵/۵ میلیونی شهر تهران در طرح مترو چهار خط پیش بینی شده بود. اگر آن موقع چهار خط مترو اجرا می شد، با سایر سیستم های مکمل به خوبی پاسخگوی سفرهای شهری و حمل و نقل ۵/۵ میلیون نفر شهر تهران بود.

### برخورد دولت با اجرای طرح مترو چگونه بود؟

در یک جلسه ای قرار شد که ما ضرورت شروع اجرای طرح مترو را برای وزراء و کارشناسان در هیات دولت توضیح دهیم. من به اتفاق مرحوم مهندس ابراهیمی در کمیته فنی هیات دولت شرکت کردیم و گزارش کارشناسی ارائه کردیم و این مسئله را تبیین کردیم که در تمام شهرهای بالای یک میلیون نفر در دنیا مترو وجود دارد و دلایل فنی و اقتصادی را هم ارائه کردیم و گفتیم با توجه به اینکه جنگ آغاز شده و امکان تامین اعتبار عمومی نیست، ولی ما تعهد می کنیم که با اعتبارات خود شهر تهران این اعتبار را تامین کنیم. چون واقعا نمی خواستیم کار متوقف شود. روز بعد، مرحوم رجایی، با تلفن سیاسی تماس گرفت و گفت که شما چه کار کردید که دوستان ما همه قانع شده اند که شهر تهران نیاز به مترو دارد. ولی متأسفانه سه چهار روز بعد به همان دلایلی که پیش تر عرض کردم، پروژه مترو متوقف شد تا اینکه در سال ۶۵ آقای هاشمی رفسنجانی که رییس مجلس بودند، دوباره موضوع را پیگیری کردند.

برای کاهش سفرهای درون شهری غیرضروری که موجب افزایش ترافیک هم می شود، در

### دوره ای که شهردار بودید چه اقداماتی انجام شد؟

یکی از راهکارهای حل مشکلات ترافیک شهری مدیریت تقاضا است. در این راستا طرح هماهنگی و تمرکز نهادهای خدماتی در محدوده مناطق شهرداری مورد توجه قرار گرفت. در مطالعات شوراهای شهری، شهر تهران از ۱۲ منطقه پراکنده به ۲۰ منطقه علمی و منسجم افزایش پیدا کرده بود، برای اجرای طرح هماهنگی و تمرکز خدمات استفاده شد. یکی از این خدمات آموزش و پرورش بود. وقتی در این رابطه با شهید رجایی که از قبل از انقلاب سابقه دوستی و همکاری داشتیم موضوع را مطرح کردم، ایشان قبول کردند و این طرح در مناطق آموزش و

پرورش انجام شد و محدوده شهرداری با محدوده مناطق آموزش و پرورش یکسان شده است. این موضوع جلوی خیلی از سفرهای غیر ضروری را می‌گیرد. متأسفانه این کار درباره بقیه مراکز خدماتی شهر تا کنون انجام نشده است و بقیه نهادهای خدماتی نتوانستند خودشان را با مناطق شهرداری هماهنگ کنند.

**اگر الان شهردار تهران بودید، چه برنامه‌هایی برای ساماندهی شهر تهران انجام می‌دادید و اولویت فعالیت تان چه بود؟**

ترافیک، محیط زیست، اقتصاد شهری و نگرش توسعه‌ای انسان محور در مدیریت از اولویت‌های کلانشهر تهران است. اما در عین حال فکر می‌کنم اولویت دیگر شهر تهران تمرکز زدایی است، تمرکززدایی مراکز و نهادهای سیاسی و قدرت. تا زمانی که قدرت سیاسی در تهران متمرکز است، تمرکز زدایی انجام نخواهد شد چون همه مردم می‌خواهند در کنار قدرت باشند. ما باید اختیارات و اعتبارات را با برنامه ریزی به استانها منتقل کنیم تا امکان تمرکز زدایی فراهم بشود.

**برای رفع معضل ترافیک تهران، چه راهکارهای عملی پیشنهاد می‌کنید؟**

امروزه سه راهبرد و استراتژی اصلی برای حل معضل ترافیک شهرها وجود دارد: ۱- تقویت حمل و نقل عمومی ۲- ایجاد تسهیلات استفاده از دوچرخه و رفع موانع فرهنگی استفاده از آن ۳- تقویت تسهیلات عابر پیاده. ما باید استفاده از موتورسیکلت و خودرو سواری را محدود کنیم. تمام ضوابط و توصیه‌های بین‌المللی، از جمله بانک جهانی بر این موضوع اتفاق نظر دارند که استفاده از خودرو سواری و موتورسیکلت، به لحاظ زیست محیطی و هم به لحاظ سلامت زندگی شهری باید کاهش پیدا کنند. بنابراین راهبرد اصلی تقویت حمل و نقل عمومی است که خوشبختانه در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. البته احداث خطوط منوریل هم مطرح شده است که تناسبی با نیازهای شهری ما ندارد و به لحاظ کارشناسی قابل توجیه نیست. اما از سوی دیگر تقویت سیستم مترو به عنوان یک ضرورت مطرح است. اما اگر ما در شهر تهران بتوانیم فرهنگ دوچرخه سواری را با استفاده از تکنولوژی در شیب‌های تند در میان مردم معرفی کنیم، همان‌طور که امروز به عنوان یک ضرورت حتی در کشورهای صنعتی پیشرفته مانند پاریس و برلین و لندن و... مورد عمل قرار گرفته، می‌تواند با هزینه بسیار پایین و مزایای فراوان بخش قابل ملاحظه‌ای از تقاضای سفرهای شهری را تامین کند.

وضعیت خیابانهای تهران به دلیل سربالایی های غیر استاندارد که دارد، امکان استفاده از دوچرخه را کاهش می دهد؟

سوال خوبی را مطرح کردید، ما کتاب مبانی فنی تسهیلات دوچرخه سواری را تدوین کرده ایم که در سال ۱۳۸۴ چاپ شده و می توانید به آن مراجعه کنید. از نظر کارشناسی این معضل را حل کرده اند. الان در کشورهایی مثل سوییس و اتریش که کوهستانی هم هستند، دوچرخه بعنوان یک وسیله حمل و نقل مورد استفاده قرار می گیرد ولی برای رفع مشکل سربالایی ها، یک موتور کوچک می گذارند که در سربالایی مورد استفاده قرار گیرد. الان در آلمان بیش از ۱۰ درصد سفرهای شهری با دوچرخه انجام می شود. البته این هم نیاز به یک برنامه میان مدت و استراتژیک دارد و باید در این زمینه فرهنگ سازی کنیم.

در خصوص تراکم ساخت و سازها در تهران که اکثرا غیر اصولی است و موجب افزایش تراکم جمعیت شده چه راهکاری را پیشنهاد می کنید که این معضل حل شود. الان شهرداری با فروش تراکم که بدون ضوابط و مقررات هم انجام می شود، ریخت شهر و چهره عمومی شهر را به هم ریخته، نظر شما چیست؟

یکی از ظلم هایی که به شهر تهران رفته، فروش بی رویه فضای شهر و تراکم اضافی است. در کوچه های ۱۰ متری یا ۸ متری برج ساخته شده است بدون آنکه زیر ساخت های لازم از جمله شبکه معابر متناسب وجود داشته باشد. این مسئله مشکلاتی را برای تهران بوجود آورده که امکان حل این معضل عملا وجود ندارد. شما نگاهی به شبکه راههای شمال تهران بیندازید. دسترسی اصلی به شمال شهر از طریق خیابان دکتر شریعتی، خیابان ولی عصر و بزرگراه مدرس و بزرگراه چمران میسر است. در محدوده شمال چمران و مدرس دیگر هیچ بزرگراهی وجود ندارد. در این منطقه وسیع که تراکم های بالا در آن قرار دارد دسترسی اصلی فقط با دو خیابان شریعتی و ولیعصر تامین می شود. حالا با این تراکم سنگینی که در شمال تهران وجود دارد، از چه طریقی باید رفت و آمد راحت و ایمن مردم صورت گیرد؟

موقعی که شما شهردار تهران بودید، بحث تراکم فروشی مطرح بود؟

خیر، در آن سالها، بودجه شهرداری تهران حدود ۵ میلیارد تومان بود و خدماتی هم که در شهر انجام می شد از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بسیار گسترده بود. امروز بودجه سالیانه شهر تهران به بیش از دو هزار و پانصد میلیارد تومان رسیده است که شهردار تهران معتقد است

باید به ۴ هزار میلیارد تومان افزایش یابد تا شهر تهران اداره شود.

در خصوص معضل مسکن در شهر تهران چه نظری دارید؟ مدیریت شهری چه کمکی می تواند برای حل این معضل ارائه کند؟

مشکل مسکن با مدیریت شهری بطور مستقیم ارتباط ندارد ولی می تواند تاثیرگذار باشد. مشکل مسکن در کشور ما، مربوط به مشکل اقتصادی خانواده ها یعنی اشتغال آنها است. بنابراین، مشکل مسکن باید در جایی حل می شود که مشکل اشتغال مردم می تواند حل شود. مدیریت شهری در تصمیم گیری های کلان اقتصادی کشور حضور ندارد.

## فرهنگ دیرینه تمرکز سیاسی<sup>۱</sup>

مشکلات تهران ابعاد مختلفی را همچون مشکلات جغرافیایی و زیست محیطی در بر می‌گیرد و نیز توسعه بی‌رویه شهر که بدون ایجاد زیرساخت‌های لازم برای ارائه خدمات صورت پذیرفته است.

توسعه بی‌رویه‌ای که دلیل اصلی آن تمرکز قدرت سیاسی و به تبع آن تمرکز امکانات اقتصادی در پایتخت است و همین تمرکزگرایی، تهران را به شهری مهاجر پذیر تبدیل می‌کند. زیرا در شرایطی که امکانات اقتصادی در سطح کشور به شیوه متناسب توزیع نشده مردم از شهرهای کوچک و روستاها به شهرهای بزرگ همچون تهران مهاجرت می‌کنند و به این ترتیب پایتخت ایران با توسعه بی‌رویه‌ای مواجه می‌شود که زیرساخت‌های خدماتی، فرهنگی و اجتماعی متناسب با جمعیت مهاجر نیز در آن وجود ندارد. بحث مدیریت هماهنگ در تهران باید به گونه‌ای صورت گیرد که از تحمیل بسیاری از هزینه‌های زائد که نتیجه استقرار همه نهادهای دولتی در پایتخت است جلوگیری شود. این در حالی است که دولت به دلیل تمرکز سیاسی در تهران آمادگی واگذاری اداره این شهر را به نهادهای مدیریت شهری همچون شورای شهر ندارد و این مساله در شرایطی که با مشکلات متعددی چون حمل و نقل و جابه‌جایی شهری، آلودگی هوا و آسیب‌های اجتماعی موجود در بطن کلان شهر تهران مواجه هستیم، مدیریت تهران را بسیار پیچیده‌تر کرده است. به نظر می‌رسد فرهنگ دیرینه تمرکز سیاسی در کشور ما همچنان ادامه دارد و این در حالی است که قدرت اقتصادی نیز همواره در کنار قدرت سیاسی قرار می‌گیرد.

از این رو افراد برای دسترسی به قدرست اقتصادی به حضور در کنار مرکز قدرت سیاسی متمایل می‌شوند که لازمه حل این مشکل تمرکززدایی سیاسی از تهران و انتقال نهادهای سیاسی به سایر شهرهای کشور است. تا زمانی که توزیع قدرت سیاسی و به تبع آن امکانات اقتصادی در کشور صورت نگیرد بعید به نظر می‌رسد بتوانیم راهکار واقع بینانه‌ای برای حل مشکلات تهران بیابیم. انتقال پایتخت سیاسی کشور به نقطه دیگر نیز اگر بار دیگر به عنوان راه حل مشکلات تهران پیشنهاد می‌شود مستلزم سرمایه‌گذاری کلان در این زمینه است و همچنین نیازمند مطالعات کارشناسانه برای انتخاب جانشین برای تهران.

<sup>۱</sup> خلاصه گفت و گوی تهران امروز با مهندس محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب - ۱۳۸۶/۱۰/۹



## صرفه جویی و فرهنگ "زور و زود"<sup>۱</sup>

صرفه‌جوئی، قناعت و پرهیز از اسراف و ریخت و پاش، یکی از صفات شایسته انسان در عرصه زندگی فردی و اجتماعی است. یادآوری این مطلب خالی از لطف نیست که در واکنش به توسعه مصرف‌گرایی در زندگی مردم در سالهای دهه ۵۰ نهضت ساده‌زیستی در جمع فعالان سیاسی قبل از انقلاب به وجود آمد و زنده یاد مهندس مهدی بازرگان نیز یکی از طرفداران پروپا قرص آن بود. این روند بخشی از زمینه‌های تحول فرهنگی - اجتماعی فراهم شدن شرایط انقلاب بود که جادارد ابعاد مختلف آن برای جامعه مصرف‌گرای کنونی ما در آستانه سالروز انقلاب بازگو شود.

اما دولت نهم در سال‌های اخیر در برنامه اقتصادی خود بر صرفه‌جوئی هزینه‌های عمومی دستگاههای اجرائی کشور تأکید ورزیده است که البته تا آنجا که جلو ریخت و پاش‌ها و هزینه‌های زائد مدیران دستگاههای اجرائی گرفته شود بایستی آنرا اقدامی مثبت ارزیابی کرد. اما سؤال اصلی اینست که اولاً میزان این صرفه‌جوئی‌ها در کل هزینه‌های دولت چه رقم یا چه درصدی را به خود اختصاص داده است و ثانیاً مگر شاخص ارزیابی صرفه‌جوئی عملکرد دولت‌ها اینگونه صرفه‌جوئی‌هاست؟ بررسی این آمار و آمار درآمد و هزینه دولت را به کارشناسان اقتصادی که دسترسی به آمار دارند وامی‌گذارم.

بنظر می‌رسد آنچه در تحلیل برنامه‌های صرفه‌جوئی دولت بایستی مطرح شود، ارزیابی بهره‌وری و راندمان عملکردها و هزینه‌های سنگین ناشی از نوع مدیریت دولت و پیامدهای اقتصادی - اجتماعی آن است. شاید برکسی پوشیده نباشد که مدیریت دولت نهم از نوع مدیریت محفلی است که رئیس جمهور محترم با همکاری حلقه‌ای از نزدیکان خود که عموماً از سابقه، تجربه و کارآمدی کافی برخوردار نیستند، دستگاههای اجرائی کشور را مدیریت می‌کنند. برکناری مدیران دستگاههای اجرائی که در حدود سه دهه بعد از انقلاب با هزینه‌های سنگین تجربه اندوخته‌اند و بکارگماردن افراد تازه وارد و کم‌تجربه نیاز به آمار و ارقام ندارد و اظهر من الشمس است.

پیامد این روش مدیریت که مدیران جدید عموماً توان جلب همکاری بدنه کارشناسان و کارکنان دستگاههای اجرائی را ندارند منجر به نوع مدیریتی می‌شود که بر فرهنگ "زور و زود"

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در شهروند - ۱۳۸۶/۱۱/۷

استوار است. در این نوع مدیریت، مدیران برای پیشبرد برنامه‌های خویش از اقتدار مدیریتی خود با ابلاغ بخشنامه‌ای کارها بهره می‌گیرند. در این شرایط طبیعی است که خدمات با زمان طولانی‌تر و کیفیت پائین‌تر صورت می‌گیرد و هزینه‌های خدمات بسیار افزایش پیدا می‌کند.

برخلاف مدیریت محفلی، در مدیریت مشارکتی که با استفاده از مدیران با تجربه و کارآمد از ظرفیت و توان کارشناسان و کارکنان دولت با آگاهی و علاقه‌مندی بهره‌برداری بیشتری می‌شود، هزینه تمام شده خدمات ارائه شده به مردم بسیار پائین‌تر است. براین پایه می‌توان گفت که صرفه‌جوئی واقعی دولت در هزینه‌ها در چنین مدیریتی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. تفاوت افزایش هزینه خدمات در این دو نوع مدیریت آنقدر زیاد است که بهیچ‌وجه تناسبی با صرفه‌جوئی ناشی از جلوگیری از هزینه‌های جاری دستگاه‌های اجرائی با عنوان «صرفه‌جوئی» ندارد.

البته ذکر این نکته ضروری است که حذف مختصر اعتبارات جاری پاره‌ای از دستگاه‌های اجرائی می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری خدمات آنان گردد.

آنچه در بالا اشاره شد می‌تواند در يك پروژه پژوهشی «ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرائی دست‌کم در چند نمونه معرف مورد بررسی قرار گیرد. در عرصه داخلی وزارتخانه‌های نفت، صنایع، جهاد کشاورزی و شهرداری تهران و در عرصه خارجی وزارت امور خارجه می‌تواند به عنوان نمونه در این پروژه مورد ارزیابی قرار گیرند.

در این مختصر از ارائه مصادیق عینی این دو نوع مدیریت صرف‌نظر می‌کنم. تجربه نشان می‌دهد خدماتی که در مدیریت «زور و زود» انجام می‌شود، معمولاً زمان آن طولانی‌تر، کیفیت آن پائین‌تر و هزینه آن بالاتر خواهد بود.

## تقابل نگاه اصلاح گرایانه و انقلابی در مدیریت شهر<sup>۱</sup>

اولین شهردار تهران پس از انقلاب آنقدر حرف ناگفته از روزهای مدیریت خود در عصر جوانی انقلاب دارد که می‌توان ساعت‌ها به ناگفته‌هایش گوش سپرد. حرف‌هایی که می‌گوید در برابر آنهایی که نمی‌گوید بسیار ناچیز است با این حال همان‌ها نشان دهنده شرایط سختی است که مدیریت شهر تهران در آن دوره با آنها دست و پنجه نرم می‌کرده است. اولین شهردار انقلابی تهران بزرگ‌ترین مشکل خود در دوره مدیریت شهر تهران را رویارویی حرکت اصلاح‌گرایانه خود و دیدگاه‌های انقلابی می‌داند که از آنها به رمانتیسیم انقلابی یاد می‌کند. فارغ‌التحصیل دانشکده فنی دانشگاه تهران و دانشگاه ایلینویز امریکا در رشته راه و ترافیک به همان اندازه که در مسائل شهری سررشته دارد تجربه سیاسی نیز در توشه دارد تا بتواند اوضاع و احوال شهرداری تهران را که این روزها نهادی سیاسی- اجتماعی تبدیل شده واکاوی کند. محمد توسلی همچنان دو دیدگاه اصلاح گرایانه و طی کردن روند آرام تغییرات را در تقابل با نگاه غیر علمی و تحول ناگهانی شرایط در مدیریت شهر و کشور می‌داند.

### چگونه مسولیت شهرداری تهران را قبول کردید؟

بعد از پیروزی انقلاب در معاونت امور انقلاب با دکتر یزدی همکاری‌ام را شروع کردم. مسولیت من تهیه پیش نویس اساسنامه نهادی بود که به دستور امام(ره) برای حفاظت از انقلاب باید تشکیل می‌شد. بعد از بررسی‌هایی که انجام دادم نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را با استفاده از ایده‌یی که دکتر شریعتی از فرهنگ زمان پیامبر ارائه کرده بودند، برای این نهاد انتخاب کردیم. هفته اول اسفند ماه در دولت موقت به من ماموریت دادند که مسولیت شهرداری تهران را برعهده بگیرم. هشتم اسفند سال ۵۷ کار خود را در شهرداری تهران آغاز کردم. تهران در ابتدای انقلاب به دلیل اعتصاب‌های پیش از انقلاب و به لحاظ سازمانی بسیار متزلزل بود و شهر تهران در اثر برخوردهای نظامی در جریان انقلاب به یک جبهه جنگ تبدیل شده بود و وضع شهر بسیار بی‌نظم و آسیب دیده بود. بنابراین همه انتظار داشتند که شهردار تهران در شروع کار بتواند کاری اساسی انجام دهد.

### در زمان مدیریت شهرداری با چه مشکلاتی مواجه بودید؟

چند نکته در آن شرایط مطرح بود: مطلب اول این بود که ما براساس مبانی فکری و اعتقادی

<sup>۱</sup>گفت‌وگو با محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب - حمید رضا ابراهیم زاده خبرنگار اعتماد - ۱۳۸۶/۱۱/۱۵

که داشتیم و تعهدی که مهندس بازرگان هنگام پذیرش نخست‌وزیری مبنی بر استقلال از احزاب سیاسی پذیرفته بودند تمام تمرکز خود را برای کار در شهرداری و خدمت‌رسانی به مردم شهر تهران قرار داده بودیم. در شرایطی که همه نیروهای سیاسی به دنبال استفاده از امکانات برای توسعه کار تشکیلاتی و سیاسی خود بودند. حتی دفتر کار برخی از مسوولان در آن دوران محل تشکیل جلسات حزبی‌شان بود. ولی در شهرداری تهران هیچ کار سیاسی انجام نمی‌شد. نکته دوم این بود که همه فکر می‌کردند چون کارکنان شهرداری در آن زمان زیاد خوشنام نبودند باید پاکسازی وسیعی انجام شود و افراد زیادی باید وارد شهرداری شوند. من به این موضوع اعتقاد نداشتم و اعتقاد به مدیریت مشارکتی داشتم. و معتقد بودم که باید با استفاده از همین کارکنان شهرداری بتوانیم شهر را اداره کنیم چون آنان افراد با تجربه و کیفی بودند که تجربه کار در شهر را داشتند. نکته سوم این است که وقتی مسولیت اداره شهر تهران را بر عهده گرفتیم ابزارهای کنترلی که برای اداره شهرها وجود دارد به لحاظ نیروی انتظامی و نیروی اطلاعاتی کشور فاقد آن بود و ما مجبور بودیم با استفاده از شور و آگاهی انقلابی مردم مسائل مربوط به شهر را حل کنیم که این نیازمند یک کار اجتماعی و توانایی ارتباط با مردم بود که ما از این بخش هم استفاده و کوشش کردیم با ارتباط مستقیم با خود مردم و جلب همکاری مردم شهر را اداره کنیم.

یکی از اولین طرح‌های شما تشکیل شوراهای بود. چرا با وجود تشکیل شوراهای همکاری

مردم در گودهای جنوب تهران شوراهای در ابتدای انقلاب شکل نگرفت؟

تشکیل شوراهای از اولین طرح‌های مدیریت شهری در ابتدای انقلاب بود برای اینکه من خودم را شهردار موقت فرض می‌کردم زیرا عقیده داشتم که باید بستری آماده کنیم که مردم شورای شهر داشته باشند و شهردارشان را خودشان انتخاب کنند می‌خواستیم این فرآیند یک فرآیند دموکراتیک و منطقی باشد. کار علمی برای این کار انجام دادیم و شهر تهران را به لحاظ تقسیم‌بندی آماده کردیم. از طرفی ما ساختار را آماده کردیم و به لحاظ حقوقی گروه‌های کارشناسی تشکیل شد و قانون لازم برای شوراهای آماده کردند. حمایت مرحوم طالقانی هم موجب شد انتخابات در چند شهر کشور انجام شود ولی بعضی از کسانی که در شورای انقلاب بودند و نقش اصلی در مدیریت کشور ایفا می‌کردند عموماً با اصل فکر شوراهای موافق نبودند بنابراین شورا نتوانست به صورت اصولی ادامه پیدا کند.

شما درجایی به نتیجه نرسیدن تشکیل شوراهای در ابتدای انقلاب را نتیجه تقابل دو دیدگاه

دموکراتیک و غیردموکراتیک آن سالها دانسته بودید. به نظر می‌رسد از همین منظر مدیریت شهری دچار مشکلات فراوانی بوده است.

مشکلات ابتدای انقلاب چند وجه داشت: یکی از مشکلات اساسی این بود که در آن زمان نهادهای انتظامی و اطلاعاتی در کشور شکل نگرفته بودند. بنابراین کمیته‌هایی ایجاد شدند که در مناطق مختلف به وسیله مساجد و روحانیون که در رأس آنها حضور داشتند اداره می‌شدند. کمیته‌ها چون قانونمند عمل نمی‌کردند کارهای بی‌رویه در سطح شهر انجام می‌شد، تداخل با مدیریت شهر داشتند که این از مشکلات کلیدی ما در سال‌های آغازین انقلاب بود. برخی از مسئولان کمیته‌ها برای خود این مسئولیت را قائل بودند که برای همه مردم مسکن تأمین کنند. بسیاری فکر می‌کردند که مشکل اصلی مردم مسکن است و اگر این مشکل حل شود اشتغال آنها هم حل می‌شود در حالی که ما درست برعکس فکر می‌کردیم. آنها برای تأمین مسکن مداخله می‌کردند و خودشان زمین تقسیم و پروانه صادر می‌کردند. چنین مداخلاتی برای مدیریت شهر تهران بسیار پرهزینه بود و وقت زیادی را از ما می‌گرفت که با مذاکره و گفت و گو بتوانیم این مشکلات را حل کنیم.

#### پس با این حساب با دولت‌های آغاز انقلاب هم دچار مشکل بودید؟

در دوران دولت موقت با این دولت کاملاً هماهنگ بودیم و به همین علت در آن ۹ ماه اول حجم کارهای انجام شده و برنامه‌ریزی‌ها بسیار زیاد بود. اما بعد از دولت موقت در دولت شورای انقلاب که آقای بنی صدر آن را اداره می‌کردند به تدریج هماهنگی‌های ما با دستگاه‌های اجرایی کاهش پیدا کرد. در دولت آقای بنی صدر استعفا دادم که نپذیرفتند.

#### یعنی شما بعد از دولت موقت استعفا دادید؟

بله، استعفا دادم تا در دولت شورای انقلاب دست برای انتخاب شهردار باز باشد ولی آنها نپذیرفتند. در دوره شهید رجایی هم همین اتفاق افتاد که بنده استعفا دادم ولی در یک صحبت چهارساعته‌یی که با ایشان داشتم برای ایشان توضیح دادم که ادامه همکاری ما در شهرداری تهران به مصلحت مردم شهر تهران نیست زیرا مدیریت شهر تهران باید با وزرا و مدیریت دستگاه‌های اجرایی هماهنگ باشند که این هماهنگی بسیار کاهش پیدا کرده بود و هزینه‌هایی برای شهر داشت. ایشان نهایتاً تعهد کردند که این هماهنگی را به وجود بیاورند و طی دو نامه‌یی که به من نوشتند از من خواستند به همکاری با دولت ادامه بدهم و تصریح کردند که هماهنگی لازم

را بین مدیریت شهر تهران و دستگاه‌های اجرایی به وجود می‌آورند. اما نتیجه کار متأسفانه رضایت‌بخش نبوده و به تدریج ما با مشکلات کلیدی مواجه شدیم که ما را وادار کرد نتوانیم به کار خود ادامه بدهیم.

### این مشکلات و ناهماهنگی‌ها برای ناتوانی از ادامه کار چه بود؟

علاوه بر مشکلات قبلی که مطرح شد دو مشکل اصلی داشتیم: یک مشکل در ارتباط با پروژه مترو بود که ما علاقه‌مند بودیم پروژه مترو را دنبال کنیم چون مترو در راستای برنامه‌های راهبردی و درازمدت پاسخ به تقاضای ترافیک در تهران بود. در دولت شهید رجایی اصرار کردند که پروژه مترو متوقف شود اما در یک جلسه‌ی ما به کمیسیون فنی دولت گزارش کارشناسی دادیم و همه پذیرفتند که تهران نیازمند شبکه مترو است. اما بعد از چندی یکی از وزرا این مطلب را مطرح کردند که وقتی در سیستان و بلوچستان مردم چیزی برای خوردن ندارند دلیل ندارد که ما پروژه مترو داشته باشیم. حتی به مدیران بعد از ما هم که پروژه مترو را دنبال می‌کردند گفته بودند که شما باید این جنازه را دفن کنید. این برای ما بسیار سنگین بود وقتی به لحاظ کارشناسی می‌دیدیم که شهر تهران نیازمند شبکه مترو است نمی‌توانستیم بپذیریم که مانع اجرای پروژه باشیم. مشکل دیگر این بود که بعد از آغاز جنگ تحمیلی ما هم به عنوان مدیریت شهری احساس تکلیف کردیم که بسیج محلات سازماندهی شوند و به عنوان نیروهای پشت جبهه عمل کنند منتها کسانی که نگاه سیاسی داشتند با این وظیفه مدیریت شهر تهران برخورد سیاسی کردند و در جلسه‌ای که در خدمت وزیر کشور و معاونان ایشان بودیم صراحتاً به ما گفتند که شما بروید زباله‌های شهر را جمع کنید و با کارهای دیگر کار نداشته باشید. اینگونه اظهار نظرها باعث شد زمینه استعفا فراهم شود.

### استعفای شما را شهید رجایی پذیرفت؟

چون استعفای بنده را شهید رجایی نپذیرفته بودند دیداری با رهبر فقید انقلاب داشتم که گزارش کلانی از شهر تهران عرضه و تأکید کردم که ادامه فعالیت ما در شهرداری با توجه به مشکلات به نفع مردم تهران نیست. با این حال ایشان توصیه کردند که مقاومت و با گفت‌وگو مسائل را حل کنم. این گفت‌وگو در رزونامه‌ها منعکس شد و چون من مسائل را شفاف بیان کرده بودم وزیر کشور وقت با استعفای من در دی ماه ۵۹ موافقت کردند.

شما در متن استعفانامه نوشته اید «استعفا ضرورتی بود که باید انجام می‌شد» و در پاسخ

به وزیر کشور وقت که شما را متهم به صادر نکردن پروانه ساختمانی برای مستضعفان کرده بود گفتید «امروز برای تعیین حقوق مستضعفان شعار زیاد داده می‌شود» و اینگونه برخوردها را عاطفی و به دلیل ناآشنایی با اداره امور عنوان کردید. فکر می‌کنید این اختلاف عمیق بین شما و دولت‌های بعد از دولت موقت از همین جا نشأت گرفته بود؟

ما نگاه اجتماعی و مدیریتی داشتیم. چون می‌خواستیم واقعا به مردم خدمت و مشکلات را با شناخت حل کنیم. مثلاً در مورد مسکن خیلی شعار داده می‌شد. توسعه بی‌رویه تهران را در راستای منافع ملی ارزیابی نمی‌کردیم. ما می‌گفتیم این امکانات و خدمات باید به صورت عادلانه در سطح کشور توزیع شود و اشتغال به وجود بیاید. تفاوت دیدگاه همین بود. در واقع مهندس بازرگان و دولت موقت دنبال این بودند که ارزش‌های انقلاب را با دید مدیریتی در جامعه پیاده کنند ولی عده‌ی دیگر بودند که شعار انقلابی و در واقع رمانتیسیم انقلابی می‌دادند. با نگاه مختصری به شرایط سیاسی آن سال‌ها می‌توان دریافت که حزب توده و گروه‌های چپ که قبل از انقلاب از سازمان و تجربه جهانی برخوردار بودند، تلاش می‌کردند با شعارهای احساسی سطح مطالبات مردم آنقدر بالا برود که دولت انقلاب نتواند پاسخگو باشد. آنها پروژه تداوم انقلاب را دنبال می‌کردند. تداوم انقلاب پروژه‌ی بود که تکنوکرات‌ها و مدیران را برچسب‌های مختلف مانند لیبرال از صحنه سیاسی خارج کنند تا عده‌ی که احساسی برخورد می‌کنند حاکم شوند و با ضعف در پاسخ به مطالبات مردم با یک ضربه در یک مقطعی آنها را کنار بزنند.

اینجا یک توقف داشته باشیم و به بیست سال بعد برویم، زمانی که شما نامزد انتخابات شوراها‌ی دوم شدید. بعد از وارد شدن عده‌ی در شورای دوم شما اختیار تهران را در دست گروه ناشناخته‌ی دانستید. عملکرد این گروه بعد از پنج سال مدیریت تهران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ما همان موقع در تحلیلی که داشتیم به علت حضور نیافتن مردم در انتخابات گفتیم که مردم اشتباه کردند و این واژه را به کار بردیم که مردم خودزنی کردند و در آینده متوجه خواهند شد. برای اینکه فرصت بسیار خوبی بود تا بتوانند روند مدیریت شهری را اصلاح کنند. نتیجه این شد که در شورای دوم از تمام امکانات و ابزارهایی که در شهر تهران وجود داشت در جهت زمینه‌سازی برای انتخابات ریاست جمهوری استفاده شد. این تجربه باعث شد شهر تهران بستری شود برای برخوردهای قدرت و کسانی که می‌خواهند در قدرت حضور داشته باشند و تجربه آقای

احمدی‌نژاد را تکرار کنند. آقای قالیباف در این نزدیک دو سال مدیریت بر شهر تهران روش مدیریتی متفاوتی با آقای احمدی‌نژاد دارند. تلاش می‌کنند که با استفاده از روش‌های مدیریتی بهتر شهر تهران را اداره کنند اما آنچه وجوه اشتراك این دو است آنکه به نظر می‌رسد هر دو از يك ابزار استفاده می‌کنند.

### آیا در ابتدای انقلاب هم از شهرداری به عنوان يك ابزار سیاسی استفاده می‌شد؟

این تفاوتی است که بین این دیدگاه و دیدگاهی که ما در سال ۵۸ داشتیم کاملاً مشهود است. ما نگاه سیاسی در برنامه ریزی نداشتیم و به هیچ وجه به دنبال قدرت نبودیم، برنامه‌ریزی که در شهر تهران داشتیم کاملاً راهبردی و درازمدت بود. ما هیچ‌گاه اینطور نگاه نمی‌کردیم که کاری بکنیم که خودمان افتتاح کنیم و بهره‌برداری سیاسی از آن داشته باشیم. به همین علت می‌توان ردپای بسیاری از کارهای سال‌های بعد را در این دو سال پیدا کرد چون ما دید راهبردی داشتیم. این دیدگاه با نوع مدیریت شهر تهران در این پنج شش ساله در تقابل است.

### آیا می‌توان ردپای همان شعارهای انقلابی در مدیریت شهری را در چندسال گذشته پیدا

کرد؟

در ارتباط با مدیریت گذشته شهرداری اگر بخواهیم يك ارزیابی کارشناسی داشته باشیم باید عملکرد آن را ارزیابی کرد. در طول مدیریت آقای احمدی‌نژاد در شهرداری تهران برای مثال بحث جابه‌جایی يك شبه نمایشگاه بین‌المللی مطرح شد که این موضوع مورد تعجب بود. یا زمانی که بحث طرح منوریل مطرح شد مجموعه داده‌های کارشناسی نشان می‌داد که حمل و نقل شهر تهران نمی‌تواند با منوریل انجام شود. این به لحاظ کارشناسی قابل تامل است که چرا ایشان در سمت ریاست جمهوری همچنان اصرار به اجرای این پروژه در تهران دارند. وقتی این پروژه کارشناسی شده نیست نشان می‌دهد که يك فشار پشت این پروژه است که منطق علمی و مدیریتی ندارد.

در این چندسال شهرداری تهران به يك نهاد اثرگذار سیاسی تبدیل شده که توانایی عرض اندام در معادلات سیاسی را دارد. آیا این موضوع را برای تحقق مدیریت شهری قدرتمند در تهران مثبت ارزیابی می‌کنید؟

مدیریت شهر تهران در هر حال سیاسی است و در سال‌های قبل از انقلاب هم پروتکل شهردار تهران در سطح وزرا بوده است. اما آنچه که اتفاق افتاده قبل از آقای احمدی‌نژاد در زمان



آقای کرباسچی آغاز شده است. آقای کرباسچی در طول مدت مدیریت خود قصد خدمت داشت و از روش‌های مختلف برای شهر کسب درآمد می‌کردند که بحث فروش تراکم‌ها از همان زمان شروع شد. ایشان هم به نظر می‌رسید که در دوره خدمت خود در شهرداری نیم‌نگاهی به شرکت در انتخابات ریاست جمهوری داشتند که با مانع مواجه شدند. این تجربه قبل از آقای احمدی نژاد آغاز شد ولی به نتیجه نرسید. اما این موضوع در همه جای دنیا وجود دارد و کسانی که مدیریت شهرهای بزرگ را کسب می‌کنند این ظرفیت بالا را پیدا می‌کنند که رئیس دولت هم بشوند. آقای احمدی نژاد در دوره مدیریت خود نه تنها مانعی بر سر راهش نبود بلکه زمینه‌های هموار کردن راهش هم فراهم شده بود. بنابراین این موضوع می‌تواند به عنوان تجربه‌ی خوب ارزیابی شود ولی نباید امکانات شهر تهران به عنوان سکوی پرش برای گرفتن قدرت مورد استفاده قرار گیرد.

#### آیا برنامه‌های مدیریت فعلی شهر تهران را نیز می‌توان در همین راستا دانست؟

خیلی از تحلیلگران این ارزیابی را دارند که آقای قالیباف قصد شرکت در انتخابات آینده ریاست جمهوری را دارند. ایشان با رویکرد جدیدی که قصد نشان دادن توان مدیریتی خود را دارد افکار عمومی را برای شرکت در انتخابات آینده ریاست جمهوری آماده می‌کند. البته من در این موضوع عیبی نمی‌بینم. عیب زمانی رخ می‌دهد که این امکانات به صورت ابزار در اختیار اهداف سیاسی افراد قرار گیرد. اگر واقعاً خدمات راهبردی و سلامتی در شهر انجام شود و شهردار بتواند ظرفیت بالای مدیریتی خود را نشان دهد من ایراد اصولی در این موضوع نمی‌بینم. اما اگر برای اهداف سیاسی اجرای پروژه‌های کوتاه مدت و نمایشی در شهر در دستور کار قرار گیرد نه اجرای برنامه‌های راهبردی و زیر بنایی که در بلندمدت پاسخگوی نیازهای شهر باشد این نوع فعالیت‌ها دارای وجه تبلیغاتی خواهد بود و برای شهر زیانبار است.

اگر قرار باشد بین شهردار پیشین تهران و شهردار فعلی مقایسه‌ای انجام شود به اعتقاد شما

#### چه جنبه‌هایی نمود بیشتری دارد؟

آقای احمدی نژاد بیشتر از یک روش توده وار در مدیریت شهر استفاده می‌کردند مانند نوع حضور ایشان در ملاقات‌های مردمی نگاه کارشناسی را کمتر می‌توان در کارهای این دوره مدیریت شهر ردیابی کرد ولی آقای قالیباف رویکرد و بیان‌شان تمایل به یک رویکرد علمی است مانند تاکید ایشان بر شوراهای محله و شورایی‌ها اما با توجه به نگاهی که به قدرت دارند محدودیت‌هایی برای ایشان ایجاد می‌شود که به اجبار کوتاه مدت فکر می‌کنند و کیفیت فدای

سرعت می‌شود.

### از همین دیدگاه تقابل بین دولت و شهرداری چه نسبتی با اختلاف شما با دولت‌های ابتدای انقلاب دارد؟

مشکلی که ما با دولت‌های بعد از دولت موقت داشتیم کارشکنی‌هایی بود که انجام می‌شد و نمی‌گذاشتند ما کار کنیم. امروز دولت نهم هم نسبت به شورای شهر و شهرداری تهران همین نقش را دارد مثلاً اختیارات لازم به شوراها تفویض نمی‌شود، ستاد تبصره ۱۳ اعتبارات لازم را در اختیار مترو تهران قرار نمی‌دهد، یا بدهی‌های دولت پرداخت نمی‌شود. این یک وجه اشتراک است اما یک تفاوتی وجود دارد. ما در شهرداری واقعاً تنها بودیم یعنی عملاً دستگاه‌های اجرایی با ما هماهنگ نبودند اما امروز آقای قالیباف این طور نیست و خود یک پا در قدرت دارد بنابراین ایشان در برابر مشکلات زانو نمی‌زند و خود ابزارهای قدرت را دارد که در برابر فشارهای دولت ایستادگی کند که شاهد آن انتقادات شدید هفته‌های گذشته از دولت بود. هماهنگی یعنی اینکه همه قانونمند و در جهت منافع ملی عمل کنند.

### آیا شورای شهر نمی‌تواند نقش نظارتی در زمینه عملکرد شهرداری را تقویت کند؟

در شرایط مناسب هیچ شهرداری نمی‌تواند خارج از نظارت شورا عمل کند اما متأسفانه ساختار مدیریت شهرداری در ایران ساختار اقتدارگرایانه است و شورای شهر عملاً نمی‌تواند نظارت بر عملکرد شهردار داشته باشد. اعضای شورا بیشتر حضور تشریفاتی دارند زیرا تعداد کم اعضای شورا و نداشتن اختیارات قانونی لازم باعث شده تا نظارت به درستی اعمال نشود. علاوه بر این تمامی اعضای شورا از اختیارات برابر برخوردار نیستند و آنان که به مراکز قدرت نزدیک‌ترند از اختیارات وسیع‌تری بهره‌مند هستند.

### با توجه به این موضوع شما عملکرد اعضای اصلاح طلب شورای شهر را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

کسانی که در شورای شهر هستند چون با اصلاح طلبانی که به دنبال وارد شدن در انتخابات مجلس و ریاست جمهوری بعدی هستند همراه نمی‌خواهند زیاد در شورا هزینه کنند. بنابراین محافظه کارانه در شورای شهر عمل می‌کنند. در حالی که به عنوان نمایندگان مردم شهر تهران باید اطلاعات بیشتری در اختیار مردم قرار دهند و ارتباط خود را با مردم تقویت کنند و مشکلات خود در شورا را بازگو کنند. خیلی آرام این دوران را می‌گذرانند و این نقصی است که در رویکرد

آنان در شورای تهران به چشم می‌خورد.

**این آرامش تا انتخابات مجلس ادامه دارد یا بعد از آن هم ادامه پیدا خواهد کرد؟**

بستگی به خصوصیت فردی آنان دارد. افرادی که می‌خواهند در این مجموعه حفظ شوند طبیعتاً محافظه‌کار می‌شوند و حاضر به هزینه دادن زیادی نیستند. اما من از اصلاح طلبان شورا بیشتر از این انتظار داشتم و عملکردشان را قابل نقد می‌دانم. لاقلاً در سطح اطلاع رسانی به مردم می‌توانستند قوی‌تر از این عمل کنند.

**آیا اصلاح طلبان شورا نباید با توجه به امکانات مدیریتی شهرداری بیشتر استفاده می‌کردند؟**

من فکر نمی‌کنم مدیریت شهرداری تهران به راحتی حاضر به تقسیم قدرت در شهرداری تهران باشد. مدیریت شهرداری کمتر با یک ساختار شورایی هماهنگ است. ضمن اینکه اعضای شورا نیز اطلاعات بسیار محدودی از آنچه در شهرداری اتفاق می‌افتد دارند. اصلاح طلبان شورا باید پیگیر اصلاح قانون شوراها و تقویت جایگاه شورا باشند.

**به عنوان آخرین سوال شما در روند مدیریت خود در شهر تهران دو بار در دفتر خود گروگان**

**گرفته شدید علت این گروگانگیری‌ها چه بود؟**

این از مشکلات طبیعی دوران بعد از انقلاب است. یک بار دوازدهم فروردین بود که یک اصلاحات ابتدایی انجام داده بودیم. دو جریان در شهرداری بودند که به هر حال نمی‌خواستند ما ریشه پیدا کنیم. یک عده کسانی بودند که منافی داشتند و نمی‌خواستند یک مدیریت منضبط در شهرداری باشد و عده‌ی هم نیروهای ضد انقلاب بودند. ما هر دو گروه را در شهرداری می‌دیدیم. از حزب توده تا سازماندهی که کارشکنی می‌کردند. حتی از احزاب سیاسی که مخالف ما بودند. ما هم ابزاری جز ابزار مدیریتی و گفتگو نداشتیم. در آن گروگانگیری اول آقای صدر حاج سیدجوادی وزیر کشور و آقای دکتر یزدی معاونت امور انقلاب آمدند و با گروگانگیران صحبت کردند و اوضاع آرام شد. ما براساس این رویکرد هر یک ماه یک جلسه با همه کارکنان داشتیم و با همه گفتگو می‌کردیم.

## کارنامه اولین شهردار تهران پس از انقلاب<sup>۱</sup>

محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران است. در سال ۱۳۱۷ در تهران به دنیا آمد و در سال ۱۳۴۰ از دانشکده فنی دانشگاه تهران مدرک کارشناسی ارشد را در رشته راه و ساختمان و در سال ۱۳۴۴ دومین مدرک کارشناسی ارشد (MS) را از دانشگاه "ایلینوی" آمریکا در رشته راه و ترافیک گرفت و تحصیلات دوره دکتری خود را در رشته حمل و نقل و ترافیک در دانشگاه اشتوتگارت آلمان ادامه داد. سپس در سال ۱۳۴۶ به ایران بازگشت و به علت ممنوعیت خروج در کشور ماند.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی و در خلال درگیری‌های جناح‌های مختلف سیاسی محمد توسلی عهده‌دار شهرداری تهران شد. وی کار خود را با اصلاح ساختار شهرداری و اجرای طرح پاکسازی معابر و تشکیل شورای ترافیک تهران آغاز کرد.

وی با اجرای طرح ترافیک در محدوده مرکزی شهر و جلوگیری از ساخت و سازهای بی‌رویه در شهر به مقابله با بی‌نظمی‌های ناشی از تغییر ساختار بوروکراتیک شهر پرداخت. اقدامات اجتماعی شهرداری تهران در این دوره و اجرای طرح کمربند سبز تهران از جمله موفقیت‌های وی در این سمت محسوب می‌شود.

اولین اقدامی که در سال ۵۷ نشان دهنده پیوند محکم میان مردم و مدیریت شهری بود در مراسم خانه‌تکانی تهران نمود پیدا کرد، چرا که مدیریت شهری، تهران را به عنوان خانه بزرگ مردم معرفی کرد و تمام شهروندان تهرانی در آخرین هفته اسفند ماه سال ۵۷، تهران را پاکسازی کردند. در این برنامه تمامی اقشار مردم حتی آیت‌الله طالقانی که در پیچ شمیران زندگی می‌کردند خود با "جارو" جهت پاکسازی و مشارکت در این امر به خیابان‌ها آمده بودند و پیوند خود را با مدیریت شهر تهران و انقلاب به نمایش گذاشتند.

در اسفند ۵۷ شورای ترافیک در تهران تشکیل و با شش ماه کار کارشناسی فشرده، در شهریور سال ۵۸ نخستین مرحله طرح ترافیکی در مرکز شهر تهران اجرا شد که بر اساس این طرح با اولویت دادن به سامانه حمل و نقل عمومی، افزایش سرعت و تقویت ناوگان حمل و نقل عمومی در دستور کار شهرداری قرار گرفت.

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با عیسی کشاورز خبرنگار اعتماد - ۱۳۸۶/۱۱/۲۱

بر اساس این طرح ۵۰ خیابان مرکزی شهر در یک روز، یکطرفه و در آنها خطوط ویژه اتوبوس احداث شد. این طرح پس از مطرح شدن در هیأت دولت مورد استقبال وزرا قرار گرفت، به طوری که وزرای دولت موقت همگی اعلام آمادگی کردند که اتوبوس‌های سرویس خود را در اختیار شهرداری قرار دهند.

وی همچنین در راستای برنامه دراز مدت طرح‌های ترافیکی اصلاح طرح مترو و پیگیری اجرای آن را با وجود مخالفت‌های بسیاری از دولتمردان در دستور کار قرار داد. همچنین تکمیل ترمینال مسافربری جنوب تهران و انتقال شرکت‌های مسافربری از مرکز به این ترمینال، پیش‌بینی ترمینال‌های غرب و شرق و بیهقی، انتخاب زمین مادر برای ایجاد میدانی مرکزی میوه و تره‌بار، راه اندازی میدانی میوه و تره‌بار اقماری قزل‌قلعه، آزادی، پیروزی و ..... و جلوگیری از توسعه بی‌رویه تهران از برنامه‌های بلندمدت مدیریت شهری در سال‌های اول پیروزی انقلاب بود، چنانچه برای جلوگیری از توسعه و ساخت و سازهای بی‌رویه در تهران رود "کن" در غرب و بزرگراه "آزادگان" در جنوب به عنوان حریم تهران در نظر گرفته شد.

در زمان پیروزی انقلاب اسلامی تهران دارای ۱۲ منطقه بی‌نظم و غیر متعادل بود، لذا با تشکیل کمیسیون و کار کارشناسی تهران به ۲۰ منطقه و ۳۷۵ محله تقسیم و مبنای مشارکت مردم و تشکیل شورای محله، منطقه و شهر شد. در زمان شهرداری توسلی بر اساس مطالعاتی که در گروه‌های کارشناسی صورت گرفت مبنای، حدود وظایف و اختیارات و گردش کار شوراها تدوین شد.

زمانی که این اصول تدوین شد طرحی با عنوان قانون تشکیل شوراها شهری و نحوه اداره شهر تهران تهیه و به وزارت کشور ارسال شد. کارشناسان وزارت کشور هم بررسی‌هایی روی آن انجام دادند. مجموعه تبدیل به قانونی شد که دولت موقت آن را به شورای انقلاب داد و در اول مهر ماه سال ۱۳۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید.

آئین نامه اجرایی شوراها محلی و شهر تهیه شد و از طریق وزارت کشور جهت تصویب به شورای انقلاب رفت، اما در آن زمان امکان اجرا پیدا نکرد تا اینکه این اصول قانون اساسی در زمان ریاست جمهوری خاتمی به صورت پروژه اجرایی کامل درآمد.

به دلیل وجود گودنشینان در جنوب شهر تهران، برنامه‌ریزی شد تا این خانواده‌ها به محل‌های مناسبی انتقال یابند. با برگزاری انتخاب شورای گودنشینان با نظارت وزارت کشور، این پروژه

سنگین با کمترین هزینه اجرا شد و در حال حاضر نیز مناطق گودنشین گذشته به بوستان تبدیل شده است.

همچنین شهرداری توانست با تشکیل سازمان بهسازی جنوب شهر تهران، سرانه‌های فضای سبز، آموزشی، بهداشتی و درمانی را افزایش دهد که بسیاری از بوستان‌های جنوب شهر حاصل فعالیت‌های آن زمان است.

## آسیب شناسی بحران مسکن در نشست تخصصی راهکارهای مهار مسکن<sup>۱</sup>

دکتر کمال اطهاری، مهندس محمد توسلی و دکتر احمد میدری عصر روز پنج‌شنبه ۸۶/۱۲/۲ در نشست تخصصی راهکارهای مهار بحران مسکن را در ایران مورد بررسی قرار دادند. محمد توسلی، شهردار تهران پس از انقلاب، در این نشست ۴ راهکار برای مهار بحران مسکن ارائه کرد. الویت قرار دادن حل معضل اشتغال نسبت به مسکن، تمرکز زدایی سیاسی، تفکیک قدرت سیاسی و اقتصادی و آمایش سرزمین برنامه‌هایی است که به اعتقاد توسلی می‌تواند برای تعادل بخشی در بازار مسکن هم به لحاظ عرضه و تقاضا و هم به لحاظ قیمت مفید واقع شود.

کمال اطهاری کارشناس صاحب نام حوزه مسکن نیز در این نشست با اشاره به اینکه مهار بحران مسکن جز از طریق به کارگیری مدیریت صحیح و انتظام شایسته اتفاق نمی‌افتد، تأکید کرد: بخش مسکن آینه تمام نمای کل اقتصاد ایران است؛ چون به هیچ وجه به خارج از کشور وابسته نبوده و تکنولوژی آن در ایران است پس هیچ بهانه‌ای وجود ندارد که در ایران در بخش مسکن موفق نباشیم. گزارش نشست تخصصی «بررسی راهکارهای مهار بحران مسکن در ایران» را در زیر بخوانید:

به گزارش خبرنگار دنیای اقتصاد، در این نشست مهندس محمد توسلی، طی سخنانی اظهار کرد: در همان اوایل انقلاب مصاحبه‌ای با این مضمون که قیمت زمین به صفر می‌رسد، داشتم که این مسأله آثار مختلفی در سطح جامعه داشت از جمله آثار مثبت آن، این بود که جلوی تجاوزات و انگیزه‌های مختلف برای افزایش قیمت گرفته شد و برای مدت زمان زیادی قیمت زمین و مسکن بسیار پایین آمد و آرامشی را در جامعه برای قیمت مسکن بوجود آورد؛ اما همه می‌دانستیم که نمی‌شود قیمت زمین صفر شود. این در واقع یک راهکار اجتماعی بود برای اینکه ما بتوانیم با همین ابزار جلوی تجاوز به زمین‌های شهری را بگیریم. در هر حال براساس آمارهای موجود در سال ۷۹ ارزش افزوده فعالیت بخش مسکن در کل کشور ۱۰ هزار و ۸۹۲ میلیارد ریال بوده که در سال ۸۱ به ۱۹ هزار و ۲۳۶ میلیارد ریال رسید و تقریباً از رشد ۳۲ درصد برخوردار بوده است.

<sup>۱</sup> گزارش خبری سخنان محمد توسلی در موسسه اقتصادی - سیاسی اندیشه - میترا یافتیان خبرنگار دنیای صنعت - ۱۳۸۶/۱۲/۴ -

همچنین طی این سالها سرانه ارزش افزوده فعالیت‌های بخش مسکن در کل کشور ۳۰ درصد رشد داشت. بطوری که از ۱۷۱ هزار ریال در سال ۷۹ به ۲۹۳ هزار ریال در سال ۸۱ رسید. این سهم برای استان تهران نسبت به کل استان‌ها در سال ۷۹ حدود ۴۳۰ هزار ریال بود؛ در حالی که این رقم در کردستان ۱۲ هزار ریال است؛ یعنی سهم تهران ۳۳ برابر سهم کردستان است؛ بطوری که سهم تهران در مقایسه با متوسط سایر استان‌های کشور ۳۵/۲ برابر است. بین سالهای ۷۹ تا ۸۱ سهم استان تهران بین ۶/۴۱ تا ۲/۴۳ درصد بوده بدین معنا که حدود نیمی از ارزش افزوده در استان تهران متمرکز شده بود. در حالی که این تولید و ارزش افزوده به ۱۷ درصد جمعیت کشور و (ساکن در استان تهران) مرتبط بود. بنابراین اولین راهکاری که در این بخش پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی برای تعادل بخشی به عرضه و تقاضا در بخش مسکن به عنوان راهکاری کوتاه مدت است. اما در راستای ارائه راهکارهای بلندمدت در این بخش به اعتقاد من ۴ محور مشخص را می‌توان بدین منظور پیشنهاد داد. اولین محور این است که باید بحران اشتغال را بر بحران مسکن اولویت داد؛ برای این که مشکل اصلی مردم ما به جای اینکه مسکن باشد، اشتغال است. اگر ما مشکل اشتغال مردم را با یک برنامه‌ریزی بلندمدت حل کنیم، مشکل مسکن به سهولت و با یک تمهیدات بهتری حل می‌شود.

محور دوم این است که تا قدرت سیاسی توزیع نشود، ما نمی‌توانیم مشکلات را در کشور حل کنیم در واقع توزیع قدرت سیاسی وصل به تمرکز زدایی سیاسی از طریق توسعه سیاسی است. محور سوم تفکیک قدرت سیاسی و اقتصادی است. بنابراین دولت نباید درگیر کار اقتصادی شود؛ زیرا اگر دولت بخواهد درگیر کار اقتصادی شود و مسکن ایجاد کند، این بزرگترین مشکل است. چون دولت هیچ‌گاه مدیر خوبی نیست و وقتی تصدی کند به طور طبیعی قیمت‌ها را بالا می‌برد.

محور بعدی بحث طرح‌های آمایش سرزمین است که به هر حال حدود ۵۰ سال است مطالعات گسترده آن در سطح کارشناسی مطرح بوده و به انجام رسیده است. زیرا در نهایت باید در سطح کشور برنامه‌ریزی آمایشی داشته باشیم و بتوانیم در هر استان، شهر و منطقه متناسب با پتانسیل‌های موجود، برنامه‌ریزی کرده و پروژه‌های اشتغال‌زا تعریف کنیم. ببینید وقتی در کشورهای توسعه یافته نظیر آلمان سیر می‌کنیم و از طریق هوایی نگاه می‌کنیم فرقی بین روستا و شهر کوچک نمی‌بینیم در این مناطق تمام خدمات مورد نیاز تقریباً به صورت متعادل وجود



دارد مثلاً اگر کسی در يك روستا يا شهر كوچك زندگي مي كند، احساس كمبود به لحاظ مسائل آموزشي، فرهنگي، تفريحي نمي كند. تقريباً تعادلي در محيط زيست و عرضه خدمات مورد نياز وجود دارد. بنابراين مردم اين احساس را نمي كنند كه محل سكونت خود را به شهرهاي بزرگتر منتقل كنند.

## مردم در اداره شهر مشارکت واقعی ندارند<sup>۱</sup>

محمد توسلی نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب اسلامی است او در گفت‌وگو با «سرمایه» ضمن مرور خاطرات خود در دوره تصدی این مسوولیت، از فضای سال‌های ۵۸ و ۵۹ سخن می‌گوید؛ سال‌هایی که شهر پر از سنگر بود و دیوارها پر از شعار. او همچنین به مشکلات تازه شهر اشاره می‌کند.

### بین شهردار بودن و سیاسی بودن چه رابطه‌ای می‌بینید؟

مدیریت کلانشهرها با پیچیدگی‌هایی روبه‌رو است. شهردار کلانشهر به عنوان مدیر اجرایی شهر باید فعالیت‌های متعددی را دنبال کند. گاه برنامه‌های پیش روی مدیریت شهری به بیش از ۵۰ محور می‌رسد، این در حالی است که تعداد این محورها در وظایف وزارتخانه‌ها به چند محور نمی‌رسد. فرآیند حرکت و ارتقای شهرداران به سمت‌های سیاسی دیگر هم اتفاقی تکراری در کشورهای جهان است. چنانچه ژاک شیراک هم نخست شهردار پاریس بود و بعد رئیس‌جمهور شد. در عرف سیاسی کشور ما هم شهردار تهران اگر چه در طراز اداری در مرتبه‌ای پایین‌تر از وزارت کشور قرار می‌گیرد اما به لحاظ پروتکل سیاسی در عرض وزیران است. چنانچه شهرداران تهران در دوره‌هایی در هیات دولت هم شرکت می‌کردند که از آن میان شاید به توان کرباسچی و الویری را نام برد. در واقع، پست مدیریت کلانشهرها هم فنی است و هم سیاسی.

### پس با نفس سیاسی بودن مدیریت شهری موافقت می‌کنید؟

خب، از این موضوع گریزی نیست و پیوندی میان این دو عرصه وجود دارد که در بخش‌هایی مدیریت شهری آن را ایجاب می‌کند. اما نکته مهم در اینجا این است که آیا شهردار کلانشهر می‌تواند از امکانات و تسهیلات شهر به عنوان سکوی پرش در راستای اهداف سیاسی خود استفاده کند؟ اگر بخواهیم اینطور به موضوع نگاه کنیم این رویکرد به موضوع مدیریت شهری را به نفع مردم شهر نمی‌دانم و آنرا مثبت ارزیابی نمی‌کنم.

اگر بخواهید مقایسه‌ای میان مشکلات تهران دهه ۶۰ و تهران امروز داشته باشید. کدام

مشکلات تغییر کرده و کدام مشکلات همچنان به قوت خود باقی است؟

ترافیک، توسعه بی‌رویه شهر و محیط زیست چه آن موقع و چه حالا یکی از معضلات اصلی

<sup>۱</sup>گفت‌وگوی محمد توسلی نخستین شهردار تهران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی با «سرمایه» - ۱۳۸۷/۴/۱۶

شهر تهران است. اما در آن دوره شورای شهری وجود نداشت. حالا این ساختار در شهر تهران شکل گرفته اما متأسفانه شورای شهر در جایگاه اصلی خودش قرار ندارد. قانون حوزه اختیارات این نهاد را محدود کرده و تعداد اعضای شورا با حجم وظایف و مطالبات و مشکلات موجود در کلانشهر تهران هماهنگی ندارد.

#### مشکلات عمده شما در مدیریت تهران دهه ۶۰ چه بود؟

بهتر است به جای مدیریت شهری از مدیریت بحران اسم برد. دو سال اول انقلاب شهر تهران پر بود از آثار سنگرها و درگیری‌های خیابانی دوران انقلاب و دیوارها پر بود از شعارها و مطالبات مردم. در آن دوران هیچ نوع ابزار کنترل رسمی وجود نداشت نه وزارت اطلاعاتی بود و نه نیروی انتظامی. مدیریت فقط با همکاری و پشتیبانی مردم امکان پذیر بود. دو بار در همان دوران در دفترم به گروگان گرفته شدم و البته از این نوع تهدیدها برای مدیران سایر دستگاه‌های اجرایی زیاد پیش می‌آمد.

#### بهترین راهکار برای مدیریت کلانشهری مانند تهران چیست؟

الان مردم در اداره شهر مشارکت واقعی ندارند. سپردن مدیریت امور شهری به مردم و جلب مشارکت آنان در این حوزه و مدیریت واحد شهری پیشنهاد من است. راهکار عملی آن هم تقویت نهاد شورای شهر است و راه‌اندازی شوراهای قانونمند محلات و مناطق تا اینکه فرآیند حضور و مشارکت مردم در قالب ساختاری منظم هدفمند شود. بهترین کار عملی هم اصلاح قانون شوراها و سپردن اختیارات بیشتر به این نهاد است.

در غالب کشورهای جهان مدیریت پلیس شهر، مخابرات، برق، گاز، آب و ... با نظارت شورای شهر صورت می‌گیرد و نظارت مردم بر شورای شهر از طریق شورای محله و منطقه امکان می‌پذیرد اما این ساختار در ایران نمود واقعی ندارد.

#### خاطره‌ای از دو سال مدیریت‌تان به عنوان شهردار تهران دارید؟

تهران بعد از ۲۲ بهمن به شهر جنگ زده ای شبیه بود. سنگربندی شده بود و شهر آشفته بود. نزدیک اسفندماه از سنت دیرینه ایرانی‌ها و خانه‌تکانی نوروزی در قالب یک طرح شهری استفاده کردیم.

برای پاکسازی شهر فراخوان دادیم و مدیران و کارکنان شهرداری در کنار مردم خیابان‌های شهر را پاکسازی کردند. بسیاری از مدیران از جمله آیت‌الله طالقانی هم به جمع مردم پیوستند.

خبرگزاری‌های خارجی هم خبرهایی مخابره می‌کردند که هنوز شور و شوق انقلاب در خیابان‌های تهران جریان دارد.

محمدباقر قالیباف را که در فهرست ۱۱ شهردار برتر جهان اعلام شده است را چگونه شهرداری می‌بینید؟

این انتخاب برای هر ایرانی مایه افتخار و مباهات است. قالیباف به لحاظ مدیریت و در مقایسه با شهردار قبلی تهران از توان مدیریتی بالاتری در حوزه شهری برخوردار است.

بهترین شهردار دوران بعد از انقلاب؟

بگذارید که به این سوال پاسخ ندهم.

## سوابق همکاری با اولین شورای اسلامی شهر تهران<sup>۱</sup>

به دعوت وزارت کشور در جلسه افتتاحیه شورای شهر اول شرکت داشتم و افتتاح نمادین شورای شهر تهران در واقع گام مهمی در جهت اجرای اصول قانون اساسی مربوط به فصل شوراها و پاسخ به مطالبات تاریخی مردم بود که دو دهه بعد از انقلاب - اگر چه بصورت ناقص - اما جامه عمل بخود می پوشید.

در جلسات مشورتی متعددی به دعوت چند تن از اعضای شورای شهر شرکت کردم و نظرات و دیدگاه‌های خود را در زمینه سوابق شکل‌گیری قانون شوراها و اقدامات عملی که بعد از پیروزی انقلاب توسط شهرداری تهران صورت گرفته بود و همچنین راهکارهایی که شورای شهر می‌تواند در جهت رفع موانع و نهادینه شدن اندیشه شورا در مدیریت شهری مورد توجه قرار دهد، ارائه کردم.

برای تحقق پیشنهادات ارائه شده بصورت منظم و مؤثر با تنظیم و مبادله قرارداد - البته به نام یکی از همکاران آقای دکتر هاتفی - موافقت گردید. این قرارداد در تاریخ ۱۳۷۹/۵/۳۱ با شماره ۱۶۱/۳۶۲۵ بین رئیس شورای شهر آقای مهندس رحمت‌الله خسروی و مشاور همکار اینجانب آقای دکتر منوچهر هاتفی مبادله شد.

موضوع قرارداد در دو بند به شرح زیر خلاصه شد:

۱. انجام بررسی کارشناسی جهت تعیین حدود و وظائف و اختیارات شورای اسلامی شهر تهران و شهرداری تهران در چارچوب قانون شوراها و اسلامی شهر و ارائه راهکارهای اجرایی برای تنظیم مناسبات فیما بین
۲. ارزیابی وظایف، تشکیلات و توان تخصصی و اجرایی واحدهای ستادی موجود شورای اسلامی شهر تهران و ارائه سازمان بهینه با وظایف و جایگاه تعیین شده شورای اسلامی شهر تهران

با استقرار آقای دکتر هاتفی در محل ساختمان شورای شهر و انجام مطالعات که اینجانب نیز در برنامه‌ریزی و هدایت آن مطالعات مشارکت داشتم و در جلسات کارشناسی خاص نیز مستقیماً شرکت می‌کردم، طی چند ماه بتدریج تا اسفند ماه سال ۱۳۷۹ گزارش مطالعات با عنوان "طرح

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - ۱۳۸۷/۱۰/۲۸

بازنگری وظایف و نظام تشکیلاتی” در سه جلد به شرح زیر ارائه شد :

۱. جلد اول - شناخت وضع موجود
۲. جلد دوم - ساختار سازمانی حوزه ستادی شورای اسلامی شهر تهران
۳. جلد سوم - جایگاه شورای اسلامی شهر تهران، شهرداری تهران و دیگر سازمان‌های شهری در مدیریت شهر تهران

در جریان این مطالعات و مذاکراتی که با رئیس شورای شهر آقای مهندس رحمت‌اله خسروی و برخی از اعضای شورای شهر از جمله سرکارخانم دکتر صدیقه وسمقی و سرکارخانم فاطمه جلابی‌پور و آقای احمد حکیمی‌پور و ... انجام می‌شد در جریان اختلاف نظرهای طبیعی اعضای شورای شهر و آقای مهندس مرتضی الویری شهردار منتخب شورای شهر قرار گرفتم و طرفین این حسن ظن را نسبت به اینجانب و مطالعات در دست اقدام داشتند تا با تبادل نظر با هر دو طرف وانجام کار کارشناسی مناسبات شورای شهر و شهردار تهران تعریف و تنظیم شود.

باتوجه به مطالعات انجام شده درباره وضعیت شورای شهرها در شهرهای کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و شرایط مطلوب اینگونه شهرها که صد تا دویست سال سابقه کار دارند و با عنایت به شرایط اجتماعی ایران، در گزارش مطالعات وضعیت مطلب و منطقی ارائه شد. آنچه مهم بود برنامه‌ریزی نحوه انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب بود. نقایص و نارسایی‌های قانونی شهرها و ساختار متمرکز و اقتدارگرایانه مدیریت کلانشهر تهران که از سالهای قبل از انقلاب تغییری در آن به وجود نیامده است مشکل اصلی این برنامه‌ریزی را تشکیل می‌داد.

برای نزدیک شدن دیدگاه‌ها، جلسات متعددی با رئیس شورای شهر و برخی از اعضای شورای شهر در خصوص وظایف و اختیارات اعضای شورای شهر و اصول حاکم بر روابط شهرداری و شورای شهر و همچنین با آقای مهندس الویری که با علاقمندی مذاکرات را دنبال می‌کردند داشتیم از جمله در تاریخ ۱۳۷۹/۱۰/۱۷ جلسه‌ای در دفتر شهردار تهران با حضور آقایان روغنی زنجانی (مشاور شهردار) و آقای داورنژاد معاونت برنامه ریزی شهرداری تهران، آقای مهندس اشراقی مدیرکل دفتر شهردار تهران که نقش مؤثری در برنامه‌ریزی این جلسات داشتند و همچنین آقای هاتقی و اینجانب برگزار شد.

در این جلسه نگرش‌های مختلف در زمینه مناسبات و جایگاه شورای شهر و مدیریت اجرایی

شهردار تهران مور بحث و تبادل نظر قرار گرفت.

در این جلسه دیدگاه‌های مختلفی مطرح شد :

نگرش اول : شورای شهر را در جایگاه مجلس برای قانون‌گذاری، تصویب بودجه و با اختیار تحقیق و تفحص و نظارت بر شهرداری می‌دانست. در این نگرش شهرداری مسئول انجام خدمات اجرایی، شهردار در جایگاه مدیرعامل و شورای شهر در جایگاه مجمع عمومی می‌تواند تلقی شود.

نگرش دوم : شورای شهر در جایگاه هیئت عامل و هیئت مدیره و شهرداری با هیئت مدیره با تقسیم وظایف همکاری می‌نماید. در این مذاکرات تصریح شد که مدیریت شورایی تجربه موفق نیست - راه حل تکیه بر مدیریت اجرایی واحد شهری است، شورای شهر می‌تواند صرفاً در جایگاه بررسی و تصویب برنامه‌های شهرداری قرار داشته باشد.

اینکه شورای شهر بالاسر مدیران اجرایی شهر (شهرداری) قرار گیرد در ایران خیلی زود است. زیرا در ایران در حال حاضر مملکت و شهرها با دلار نفتی اداره می‌شود - تا شرایطی که ارتباط دموکراتیک بین عوارض‌دهندگان و مدیریت شهر به وجود نیاید شورای شهر کارآمد نخواهد بود.

آنچه براساس مطالعات و تجربه سایر کشورها موردنظر ما بود و در این جلسات ارائه می‌کردیم این راهبرد بود که شورای شهر بایستی از سوی مردم شهر در جایگاه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اقدامات مدیریت اجرایی شهر تهران قرار گیرد. برای این منظور شورای شهر بایستی ساختار مناسب با این وظایف را در اختیار داشته باشد. این امر کاملاً بدیهی به نظر می‌رسد که انتقال از وضعیت موجود تا شرایط مطلوب جایگاه شورا، مستلزم طی فرایند نسبتاً طولانی است. هدف از این گفتگو نیز برداشتن گامهایی واقع‌بینانه در آن شرایط بود. هم اعضای شورای شهر و هم آقای مهندس الویری برای برداشتن این گام‌های اولیه آمادگی داشتند. تفصیل این دیدگاه کارشناسی شده در جلد سوم گزارش مطالعات آمده است.

اما متأسفانه در پی بازداشت اینجانب بعد از تعطیلات نوروز سال ۱۳۸۰ این رایزنی‌ها متوقف شد و اختلافات شورای شهر با شهردار منتخب آن تشدید شد. تا آنجا که منجر به برکناری محترمانه آقای مهندس الویری و انحلال شورای شهر اول شد و این رخداد تأثیر بسیار منفی در افکار عمومی گذاشت. بطوری که در انتخابات آزاد شورای شهر دوم فقط حدود ۱۱

درصد مردم شهر تهران در آن انتخابات شرکت کردند و زمینه حضور گروه ناشناخته آبادگران بر عرصه مدیریت شهر تهران گردید که عواقب آن تاکنون متوجه ایران و مردم شهر تهران شده است. در طول سالهای ۷۷ تا ۸۰ و سپس از ابتدای سال ۱۳۸۱ در مراحل مختلف با سرکارخانم جلالی‌پور در زمینه مطالعات و شکل‌گیری شورایی‌ها همکاری مشورتی و اظهارنظر روی پیش‌نویس طرحها و برنامه‌ها از جمله برنامه ۵ ساله شهرداری تهران و اساسنامه شورایی شهر تهران داشتم .

تشکیل شورایی‌ها در ۴۶ محله تهران از طریق انتخابات آزاد گام مثبتی از عملکرد شورای اول در زمینه‌سازی ارتقای تربیت اجتماعی برای جلب مشارکت مردم در اداره شهر محسوب می‌شود.



## تهران با همکاری مردم مدیریت شد<sup>۱</sup>

تهران پس از انقلاب یک شهر جنگزده بود. از بی نظمی و بی برنامه‌گی شهر گرفته تا دیوارنوشته‌ها، از خیابان‌های پر از پستی و بلندی، همه و همه تاوانی بود که مردم پایتخت برای رسیدن به روزگاران بهتر دادند. شهر از حالت عادی خود خارج شده بود. اصلاً هیچ کس نمی‌خواست که این مسوولیت سخت را بپذیرد. دولت موقت شخصی را برای این مسوولیت انتخاب کرد که پیش از انقلاب با مسایل شهر تهران آشنا بود و در جریان فعالیت‌های دوران انقلاب بود از جمله مسوولیت تبلیغات ستاد راهپیمایی‌ها را داشت. در دولت موقت مسوولیت تدوین پیش‌نویس اولین اساسنامه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را بر عهده گرفت. اصلاً هم او بود که نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را به جای گارد ملی گذاشت. با این وجود وقتی هفتم اسفند مسوولیت مدیریت تهران را به او دادند، به قول خودش تمام فعالیت سیاسی‌اش را کنار گذاشت و به خدمت مردم پرداخت. حتی آنهایی را که در سازمان‌های خود کار سیاسی می‌کردند را اکنون نقد می‌کند و گردن را بالا می‌گیرد که در دوره مدیریت شهری‌اش هیچ فعالیت سیاسی نداشته اما با او نهایتاً سیاسی برخورد شد. همین اتفاقات و تمام آنچه در دوره مدیریت او تهران را متحول کرد باعث شد تا با محمد توسلی، اولین شهردار تهران بعد از انقلاب به گفت‌وگو بنشینیم و از فرآیند فعالیت‌های او در این مدت پرس و جو کنیم.

### هرج و مرج آن دوره تهران چطور رنگ آرامش گرفت؟

در طول سال ۵۷، شهر تهران کانون مبارزات ملت و مرکزیت مدیریت انقلاب بود. از برخوردهای خشونت‌آمیزی که در ۱۷ شهریور در میدان ژاله سابق و شهدای امروز گرفته تا درگیری‌های گسترده که بعد از آن شکست برنامه دولت حکومت نظامی بین فرماندهان نظامی و مردم صورت گرفت از تهران شهری جنگزده را ساخت که بخشیدن آرامش به آن کار ساده‌ای نبود. از زمانی هم که محمدرضا پهلوی رفت و به خصوص در ۱۲ تا ۲۲ بهمن ۵۷ شرایط تهران دیگر هیچ رابطه‌ای با پایتخت نداشت. سنگربندی‌های مختلفی که تهران را محصور کرده بودند، لاستیک‌هایی که در خیابان‌های تهران سوزانده شده بود و دیوارنوشته‌های تهران، همه سیمای تهران را غیر قابل پذیرش کرده بود. در این شرایط نه نیروی نظامی آن‌طور که باید و شاید شکل گرفته بود و نه نیروهای اطلاعاتی از قدرت کافی برخوردار بودند. آن دوره من و معاونانم

<sup>۱</sup> متن کامل گفت‌وگوی خبرنگار دو هفته نامه مشق آفتاب با محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب - سید محمد حسین هاشمی - ۱۳۸۷/۱۱/۱۲

مجبور بودیم تا تهران را با کمک مردم و نیروهای انقلابی که خرسند از انقلاب بودند، اداره و آرام کنیم.

اما مردم در آن دوره به مدیران نگاه خوبی نداشتند. از شهرداری هم چندان رضایت نداشتند.

این یکی از بزرگترین مشکلاتمان در دوران سازندگی دوباره تهران بود. در کنار نارضایتی مردم از مسوولان زمان شاه، شهرداری تهران هم به این دلیل که ماه‌های آخر حکومت پهلوی، خانه‌های حریم تهران را تخریب کرده بود، مورد توجه مردم نبود. در آن دوره شهرداری به هیچ عنوان سازمان خوشنامی نبود و کارکنان آن هم در میان مردم از جایگاه نامناسبی برخوردار بودند. این موضوع تا جایی پیش رفته بود که کارمندان شهرداری برای ازدواج هم مشکل داشتند. با این حال فضای اجتماعی آن دوران و اینکه مردم انقلاب را از آن خود می‌دانستند و با تمام وجود مدیران جدید را باور داشتند با ایثاری مثال زدنی تمام امکانات خود را در اختیار شهرداری گذاشتند.

#### یعنی شهر را خود مردم پاکسازی کردند؟

سیاستی که برای پاکسازی شهر استفاده کردیم، بهره‌گیری از آداب و رسوم مردم در روزهای پایانی سال بود. مردم ایران بر اساس آداب و رسوم خود، روزهای پایانی سال را به خانه‌تکانی می‌پردازند. بر همین اساس از آنها خواستیم تا شهر را در آخرین جمعه سال پاکسازی کنند. آخرین جمعه سال را روز پاکسازی تهران نامیدیم. تمام نیروهای شهرداری را بسیج کردیم تا در کنار مردم که از آنها خواسته بودیم از مقابل منزل خود پاکسازی را آغاز کنند و این امر را تا خیابان‌ها ادامه دهند به پاکسازی شهر بپردازند.

#### همکاری مردم مناسب بود؟

واقعاً فکر نمی‌کردیم که مردم با این شوق و ذوق در برنامه پاکسازی شهر مشارکت کنند. مردم آنچنان با شوق و اشتیاق به خیابان‌ها آمدند که يك فضای کاملاً استثنایی خلق شد. حتی بسیاری از مسوولان هم به خیابان‌ها آمدند و در کنار مردم پاکسازی تهران را انجام دادند. حتی آیت‌الله طالقانی هم با جارو به خیابان آمدند و با مردم مشارکت کردند.

بعد از ثبات و پاکسازی تهران اولین فعالیتی که در شهرداری انجام دادید در چه حوزه‌ای

بود؟

اولین فعالیت اصلی را در حوزه ترافیک شهر متمرکز کردیم. در برنامه کوتاه مدت، از

هفته‌های اول اسفند ماه برای کاهش مشکل ترافیک شهر تهران گروه کارشناسی تشکیل شد. بعد از شش ماه کار کارشناسی، طرح محدوده طرح ترافیک مرکزی تهران را که اکنون هم از آن طریق ترافیک این منطقه کنترل می‌شود، ارائه و مورد عمل قرار گرفت. همین طرحی که پس از سی سال امروز به عنوان یک ضرورت اجرا می‌شود.

### جزئیات آن را خاطرتان هست؟

اساس این طرح این بود که ۵۰ خیابان مرکزی شهر همزمان یکطرفه و در آنها خط ویژه اتوبوسرانی احداث شود. این کار در شرایط عادی به لحاظ کارشناسی قابل توجیه نبود. به همین دلیل برخی از کارشناسان آنرا غیر عملی می‌دانستند. کار کارشناسی و اطلاع رسانی طی چند مصاحبه و در نهایت سخنرانی توضیحی آیت‌الله طالقانی در نماز جمعه باعث شد تا این طرح بطور کامل با همکاری مردم اجرایی شود. در روز اجرای طرح حتی یک مورد تخلف نیز گزارش نشد.

شما فردی بودید که اعلام کردید شهردار تهران را باید مردم تعیین کنند. علت خاصی

داشت؟

فکر می‌کردیم شهردار تهران را پس از استقرار نظام باید خود مردم انتخاب کنند. ما در واقع منتخب دولت بودیم. شهر متعلق به شهروندان است و طبیعی است که شهردار باید با انتخاب آنان باشد. مردم حق داشتند و باید خودشان برای مدیر شهرشان تصمیم می‌گرفتند. به همین دلیل از اسفند ۵۷ بحث شوراها را دنبال کردیم. گروهی از کارشناسان خبره در مسائل مدیریت اجتماعی انتخاب شدند. در این خصوص کارهای کارشناسی انجام گرفت. قانون و آیین‌نامه‌های لازم تهیه شد و به شورای انقلاب رفت. به موازات این کار انجمن‌های محلی را با نیروهای داوطلب شکل دادیم. در بسیاری از محلات مردم به صورت خودجوش بازوهای اجرایی کمک کننده شهرداری را تشکیل دادند. اما به دلایل مختلف، که می‌تواند جداگانه مورد بررسی قرار گیرد، قانون شوراها که در قانون اساسی نیز اصولی به آن اختصاص یافت اجرا نشد تا در دوره اصلاحات دوباره به جریان افتاد.

شما قبل و چند ماه پس از انقلاب چهره‌ای سیاسی بودید. حتی در انتخابات اولین دوره مجلس شورای اسلامی هم شرکت کردید. فضای شهرداری آن دوره را هم سیاسی کرده بودید؟ پس از پیروزی انقلاب بر اساس تعهدی که مرحوم مهندس بازرگان بهنگام پذیرش مسئولیت

دولت موقت کرده بودند ما تمام وقت خود را به خدمات مدیریت شهر تهران محدود کردیم و عملاً ارتباط تشکیلاتی ما با سازمان سیاسی خودمان قطع شد. در آن دوره خیلی‌ها از موقعیت مدیریتی خود استفاده کردند تا به مسائل سیاسی خود بپردازند. آن روزها حتی برخی از مسوولان در اتاق کار خود، جلسات حزبی خودشان را هم برگزار می‌کردند. کاری که به زعم من به مصلحت نبود. بر این اساس تا زمان انتخابات اولین دوره مجلس شورای اسلامی که نام من در فهرست یکی از ائتلاف‌ها درج شده بود عموماً از پیوند سیاسی خاص من مطلع نبودند. البته به دلیل نمایندگی دولت انقلاب در شهرداری تهران و برنامه‌های در دست اقدام دوبار با تحریک عناصر مخالف انقلاب بنده را، در اتاق کاری، که آن دوره در خیابان ایرانشهر کنونی و ساختمان فعلی معاونت شهرسازی و معماری بود، گروگان گرفتند.

**در دوران پس از انقلاب نامگذاری خیابان‌های تهران از مهمترین موضوعات مورد توجه بود. این فرآیند چگونه مدیریت شد؟**

پس از انقلاب مردم انتظار داشتند تا اسامی شهر با فرهنگ انقلاب هماهنگ شود. به همین دلیل یک شورای نام‌گذاری در معاونت اجتماعی شهرداری تشکیل شد. در این شورا افراد مختلفی از تمام طیف‌های حاضر در انقلاب حضور داشتند و با توجه به نظرات مردم و ضوابط تعیین شده این نامگذاری‌ها را انجام دادند.

#### **قضیه ضوابط چیست؟**

بر اساس این ضوابط بنا شده بود تا اسامی که برای خیابان‌های شهر انتخاب می‌شوند متأثر از فرهنگ و ارزش‌های انقلاب و مستقل از گرایش‌های فکری باشد. در این ضوابط تعیین شده بود تا از نام هیچ‌کدام از افراد در قید حیات استفاده نشود و تمام آنهایی که در عرصه ملی و اسلامی، به انقلاب خدمت کرده و از دنیا رفته بودند از نامشان در نامگذاری‌ها استفاده شود. همچنین بنا شد تا اسامی کوتاه و سهل باشد و از تمام نام‌های مورد نظر مردم که در این چارچوب قرار داشتند نیز استفاده شود. در همین راستا بعضی از خیابان‌ها فرهنگ انقلاب را نشان می‌دادند. خیابان‌هایی مانند آزادی، استقلال، انقلاب، بعثت، پاسداران، پیام، توحید، جمهوری، شهدا و قدس. بعضی دیگر به نام شخصیت‌های ملی و اسلامی ۲۰۰ سال اخیر ایران اختصاص یافتند. افرادی مثل جلال آل‌احمد، سید جمال‌الدین اسدآبادی، اقبال لاهوری، صمد بهرنگی، مصطفی خمینی، ستارخان، شریعتی، عراقی، کاشانی، فاطمی، قریب و مدرس. بعضی از خیابان‌ها را هم

به شخصیت‌های تاریخی نسبت دادیم. فردی مانند سهروردی، مالک اشتر، میرداماد و یاسر. بعضی از خیابان‌ها را به حوادث تاریخی اختصاص دادیم مثل ۱۷ شهریور و ۳۰ تیر، بعضی نام شهرهای دیگر کشورها بود مثل نوفل لوشاتو که محل اقامت حضرت امام (ره) بود، بعضی محتوایی بود مانند میدان امام حسین، انقلاب و آزادی در یک راستا.

### موضوع نامگذاری خیابان شریعتی سیاسی نبود؟

نه اصلاً اینطور نیست. خود مردم پس از راهپیمایی تاسوعا بر دیوارهای این خیابان نام آیت الله طالقانی را نوشتند. نظر به اینکه این نظر مردم با ضابطه شورای نامگذاری هماهنگ نبود به همین دلیل با ایشان صحبت کردیم. ایشان فرمودند موضوع چیست گفتیم شورا می‌خواهند این خیابان شریعتی باشد، زیرا حسینیه ارشاد که در فرایند انقلاب نقش موثری داشته است در این خیابان قرار دارد. ایشان ضمن تایید ضوابط مذکور با جایگزینی نام دکتر شریعتی بجای نام خودشان به گرمی استقبال کردند. حال بگذریم از اینکه برخی در طول سال‌های گذشته می‌خواستند نام این خیابان را تغییر دهند.

### پس چرا نام خیابان مصدق تغییر کرد؟

این خیابان پیش از انقلاب پهلوی نام داشت. مردم در طول راهپیمایی‌ها نام مصدق را بر دیوار این خیابان نوشته بودند. حتی در چهارراه پهلوی هم نوشته بودند چهارراه مصدق. شورای نامگذاری این خواست مردم را تایید کرد زیرا طبق ضوابط بود. اما پس از سال ۱۳۶۰ در پی سخنرانی یکی از وعاظ معروف تهران در پیش خطبه نماز جمعه دانشگاه تهران نام ولیعصر را بر آن نهادند که هیچ کس نمی‌توانست روی آن حرفی بزند.

### امام در آن دوره خیابانی نداشت. این به دلیل در قید حیات بودن ایشان بود؟

دقیقاً رعایت همین ضابطه باعث شده بود که نام امام بر خیابانی نباشد.

### اما اینکه مشکل آفرین بود. مشکلی برایتان پیش نیامد؟

چرا. روزی آمدند و گفتند که چه نشستید که در قم اعتراض شده که همه شهرها بهترین خیابان‌هایشان را به نام امام گذاشته‌اند جز تهران. این گزارش گزارش مهمی بود که باید رسیدگی می‌شد. در شورای نام‌گذاری مطرح شد و توصیه شد که با مرحوم طالقانی در این مورد مذاکره شود. چرا که ایشان هم در قید حیات بودند و به همین دلیل نام ایشان در خیابانی استفاده نشده بود. ایشان گفتند در این مورد شما بایستی استثنا قایل شوید. ما به این دلیل که امام پیش از

آمدنشان به ایران فرموده بودند که دوست دارند در مرکز شهر اقامت داشته باشند میدان اصلی مرکز شهر (سپه) و خیابانی در مرکز شهر را به این نام انتخاب کردیم. به مرحوم حاج احمد آقا گفتیم. ایشان گفتند خبر می‌دهم. نیم ساعت بعد تماس گرفتند و گفتند خوب است و انجام شود.

**تمام این حرف‌ها نشان‌دهنده این بود که شما مشکلی برای حضور در شهرداری نداشتید؟**

**چرا این سازمان را ترک کردید؟**

بعد از انقلاب در دوره دولت موقت به جهت ارتباط نزدیکی که با مرحوم بازرگان و وزرای دولت موقت داشتیم هیچ مشکلی برای حضور در شهرداری نبود. تمام کارها به راحتی پیش می‌رفت. بعد از پایان دولت موقت در زمان دولت آقای بنی‌صدر تصمیم گرفتم تا استعفا کنم و وی هر کسی را که مورد قبولشان است به سمت شهردار تهران منصوب کنند. اما نظر او این بود که من بمانم و به خدماتم ادامه بدهم. من از او خواستم تا اگر بنا به ماندن است همه مدیران دولت باید همکاری داشته باشند. بنی‌صدر هم پذیرفت و کارها در آن دوره هم به خوبی گذشت. پس از بنی‌صدر در زمانی که بنا شد شهید رجایی کاندیدای ریاست جمهوری شود به جهت دوستی بسیار نزدیکی که با او داشتم، پیشنهاد کردم تا در انتخابات شرکت نکند. با این وجود ایشان در انتخابات شرکت کردند و رییس جمهور شدند. من هم مجدداً استعفا دادم تا ایشان در انتخاب شهردار تهران مختار باشند. اما رجایی هم نپذیرفت و قول داد تا هیئت دولت را مقید کند تا از شهرداری حمایت کنند. در ابتدای امر، دولت با شهرداری همراهی می‌کرد. اما پس از مدتی یکی از وزرای کابینه مرحوم رجایی، با مترو تهران مخالفت کرد و گفت که در شرایطی که مردم سیستان و بلوچستان از گرسنگی رو به مرگ هستند، دلیلی ندارد تهران مترو داشته باشد. جلسه کارشناسی برگزار شد تا کمیته فنی دولت توجیه شود. به رغم پذیرش کمیته مذکور وزیر یاد شده دوباره اعتراض خود را تکرار کرد و همین عامل باعث شد تا مشکلات شهرداری و دولت مرا به استعفا نزدیک کند.

**اما یک نکته در انتها؛ جریان تغییر ساختمان شهرداری چه بود؟**

در ابتدای انقلاب شهرداری تهران در نقاط مختلف پایتخت، چندین ساختمان داشت. شهردار در ساختمان کنونی معاونت شهرسازی و معماری حضور داشت. معاونت‌ها هر کدام در نقطه‌ای از شهر پراکنده بودند. به همین دلیل پیشنهاد کردم که ساختمان کنونی وزارت کشور را

که برای حزب رستاخیز در دست ساخت بود در اختیار مردم شهر تهران قرار گیرد. این ساختمان نیمه‌کاره بود. ما این ساختمان را با همکاری پیمانکاران و گروه پیگیری کامل کردیم. تمام وسایل و تجهیزات آن که از خارج سفارش داده شده بود و به گمرکها رسیده بود ترخیص و ساختمان آماده بهره برداری شد. و حدود پنج هزار کارمندان شهرداری را در آن جمع کردیم. اما چندی بعد که در مرکز شهر بمبی منفجر شد به دستور آقای ناطق نوری وزیر کشور وقت ساختمان وزارت کشور که در خیابان بهشت، محل کنونی شهرداری بود را تخلیه و کارمندان وزارت کشور به این ساختمان منتقل شدند. پیامد این تصمیم موجب شد تا ۵۰۰ نفر کارکنان وزارت کشور به ساختمان فاطمی بیایند و ۵ هزار کارمند شهرداری مجدداً در تهران پراکنده شوند.

## در دیدار با آقای مهندس برزگر و همکاران ایشان در جامعه مهندسان مشاور ایران<sup>۱</sup>

با عرض سلام و خوش آمد به جناب آقای مهندس برزگر و همکاران محترم ایشان در وزارت راه و ترابری در خصوص مسائل و مشکلات بخش مطالعات که قرار است اینجانب تصدیع بدهم مقدماً این نکته مهم را به عرض می‌رسانم که در نظام فنی و اجرائی کشور مهندسان مشاور در مثلث کارفرما، مشاور و پیمانکار جایگاه امین کارفرما را دارد. بنابراین در جلسه امشب نمایندگان مهندسان مشاور که در این جلسه حضور دارند در واقع امنای شما هستند که برای انجام این وظیفه مطالبی را در جهت مصالح کارفرما و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه می‌دهند. بنده لازم می‌دانم بر این نکته تأکید داشته باشم که متأسفانه در سالهای پس از پیروزی انقلاب این جایگاه تضعیف شده و مهندسان مشاور عملاً در جایگاه طبیعی خود قرار ندارند. پیامد این روند موجب کاهش کیفیت خدمات مهندسان مشاور و وضعیت خدمت رسانی وزارت راه و ترابری به مردم شده است.

### مسائل بخش مطالعات

در این بخش به لحاظ محدودیت وقت جلسه بنده به محورهای این مسائل اشاره می‌کنم تا در جلسات کارشناسی نمایندگان جامعه و وزارت راه و ترابری به جزئیات آن پرداخته شود:

۱. شرح خدمات: بطوریکه همه اطلاع دارند، شرح خدمات مطالعات مورد عمل وزارت راه و ترابری بسیار قدیمی است و به هیچ وجه پاسخگوی خدمات در شرایط کنونی کشور نیست.

در سالهای اخیر در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور برای بهنگام سازی شرح خدمات مطالعاتی انجام شده اما حاصل این مطالعات تا کنون عملیاتی نشده و مورد استفاده قرار نگرفته است.

جا دارد مسئولان محترم وزارت راه و ترابری برای بهنگام سازی شرح خدمات، با استفاده از خدمات صورت گرفته و یا به هر طریقی که به مصلحت می‌دانند اقدام شود. به عنوان نمونه مواردی در شرح خدمات مطالعات مسیر، پل، نقشه برداری و تقاطع ها و

<sup>۱</sup>چکیده سخنان آقای مهندس محمد توسلی - ۱۳۸۷/۱۲/۱۰



آزادراهها وجود دارد که با شرایط کنونی و فناوری مورد عمل مهندسان مشاور هماهنگ نیست.

- در مطالعات بهسازی از "برداشت مسطحاتی" استفاده شده است، در حالیکه با استفاده از دوربین‌های توتال که همزمان رقوم نیز خوانده می‌شوند برداشت مسطحاتی موضوعیت ندارد.
- شرح خدمات پلهای رودخانه‌ای و غیر رودخانه‌ای (تقاطع‌ها) متمایز نشده‌اند.
- حق الزحمه خدمات هیدرولوژی، هیدرولیک و زمین شناسی در بخشنامه حق الزحمه مطالعات مبهم است و کارفرما نمی‌تواند حق الزحمه این خدمات ضروری مطالعات را پرداخت کند.
- شرح خدمات برای کارهای دستی گذشته است که با استفاده از فناوری جدید و رایانه موضوعیت ندارند.
- برای دیوارها از نقشه‌های همسان استفاده می‌شود که در بسیاری از موارد استفاده از این نقشه‌ها هزینه اجرا را افزایش می‌دهد. استفاده از روش‌های جدید موجب کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت کار می‌شوند، لذا انجام مطالعه و ارائه گزینه اقتصادی مفید است.
- تأخیر دریافت نتایج مطالعات آزمایشگاهی موجب کاهش دقت مطالعات و برآوردها می‌شود.
- خدمات مورد نیاز مطالعات را کارفرما در پیوست شرایط خصوصی قرارداد اضافه می‌کند که انجام آنها ضروری است اما حق الزحمه‌ای برای این خدمات در قرارداد پیش بینی نمی‌شود، مانند مطالعات زیست محیطی.

## ۲. برنامه ریزی مطالعات

زمان و مدت مطالعات یکی از مؤلفه‌های مهم قرارداد مطالعات است. به علت شرایط ویژه هر کار از جمله توصیه‌های مدیریتی به کارفرما، مهندس مشاور را مجبور می‌کنند که در حد مطالعات مقدماتی یا مطالعات مرحله اول اسناد مناقصه تهیه کنند و تهیه نقشه‌های اجرایی را به دوران اجرا موکول می‌کنند. پیامد چنین روندی کاهش کیفیت مطالعات و اجرا، طولانی تر شدن دوران اجرا و افزایش هزینه‌های اجرا بوده است.

حتی در مواردیکه اعتبارات طرح‌ها تأمین نشده باشد، مطالعات که هزینه اندکی از اعتبارات را به خود اختصاص می‌دهد (حدود ۱ تا ۲ درصد) می‌تواند در فرصت کافی انجام شود. تغییرات لازم در مرحله بعدی بهنگام سازی برآورد عملیات می‌تواند به سهولت انجام شود.

### ۳. روش رسیدگی به مطالعات

رسیدگی به مطالعات به وسیله کارفرما یکی از مراحل مهم است. اخیراً وزارت راه رسیدگی به مطالعات را به سایر مهندسان مشاور واگذار می‌کند که در غیاب حضور کارشناسان لازم در وزارت راه و ترابری اصولاً واگذاری این خدمات به بخش خصوصی قابل تقدیر است اما شکل این روش موجب طولانی شدن مدت رسیدگی به مطالعات گردیده است زیرا علاوه بر زمان رسیدگی مهندس مشاور بار دیگر کارفرما و در بسیاری موارد ادارات کل نیز مجدداً رسیدگی و اظهار نظر می‌نمایند.

### ۴. ضرورت تعدیل حق الزحمه مطالعات

بطور کلی میزان حق الزحمه مطالعات تناسبی با حجم خدمات ندارد و ضرورت دارد مبانی حق الزحمه حق الزحمه تجدید نظر شود. کیفیت مطالعات نقش تعیین کننده ای در طراحی و کاهش هزینه و ارتقاء کیفیت خدمات دارد.

### ۵. ضرورت هماهنگی بیشتر خدمات آزمایشگاهی و نقشه‌برداری با زمان بندی

تأخیر برخی از مطالعات ناشی از به موقع انجام نشدن این خدمات است.

با تشکر و امتنان — محمد توسلی

## مشکل تهران، تمرکز سیاسی است<sup>۱</sup>

نخستین شهردار تهران پس از انقلاب، پایتخت را در ۳۰ سال پیش در روزهای آغازین انقلاب، شهری توصیف می‌کند. جنگ زده و نابسامان که مدیریت شهری در ادامه آن از تنها مزیتی که برخوردار بود روحیه و اخلاق مشارکتی مردم پس از انقلاب بود. به گفته مهندس محمد توسلی، نخستین شهردار تهران پس از انقلاب با اتکا به همین روحیه بود که مدیریت شهری توانست پس از شش ماه کار کارشناسی در سه شبانه روز پنجاه خیابان هسته مرکزی شهر را یکطرفه کرده و در آنها خط ویژه اتوبوسرانی احداث کند و به پیش‌بینی جلوگیری از بحران ترافیک در پایتخت دست بزند. با اینهمه توسلی تهران این روزها را شهری مملو از رفتار ناهنجار ترافیکی می‌داند که در طی سه دهه گذشته، مسائل قابل پیشگیری به بحران‌های بزرگ تبدیل شده‌اند.

شما اداره تهران را در شرایطی به عهده گرفتید که زمان کوتاهی از آرام شدن پایتخت پس از انقلاب می‌گذشت، با اینهمه خاطره‌ای که بیشتر ما از تهران آن روزها داریم يك خاطره زیبا از شهری آرام و بی‌هياهوست، تصویری خالی از دود و ترافیک و پیچیدگی‌های امروز توصیف شما از تهران ۳۰ سال پیش چگونه است؟

بعد از پیروزی انقلاب، تهران حال و هوای خاص يك شهر جنگ زده را داشت. پایتخت آن روزها در طول سال ۵۷ و در ماه‌های اخیر به يك جبهه جنگ تبدیل شده بود. سطح شهر پر از لاستیک‌های سوخته، سنگ‌های ویران و بسته‌های شن و ماسه بود و دیوارهای پوشیده شده از شعار در دوران اعتصاب‌ها، مدیریت شهری هم مختل شده بود و نمی‌توانست شهر را متناسب با نیازهای مردم اداره کند. بنابراین من اداره شهری را برعهده گرفتم که بسیار نابسامان بود.

نخستین دغدغه‌هایتان در اداره تهران چه بود؟ برنامه‌ها را در مدیریت شهری بر کدام مسائل متمرکز کردید؟

بحث ترافیک شهر تهران نخستین دغدغه من بود و مسئله بعدی که در اولویت قرار گرفت مشارکت مردم در اداره شهر بود. آن زمان تهران ۳/۵ میلیون جمعیت و ۷۰۰ هزار خودروی سواری داشت. با این همه نیاز بود که طرح‌های ترافیک ویژه کلانشهرها در آن اجرا شود. همان اوایل توانستیم يك تحول ساختاری در هسته مرکزی شهر ایجاد کنیم و آن ایجاد خط ویژه بود.

<sup>۱</sup> نخستین شهردار تهران پس از انقلاب در گفتگو با فرهنگ‌آشتی - ۱۳۸۷/۱۲/۱۷

همزمان ۵۰ خیابان از هسته مرکزی شهر را یکطرفه کردیم و کار ایجاد خط ویژه سه شب طول کشید. این اتفاقات به اعتقاد من بدون همکاری مردم با مدیران شهری ممکن نبود. اطلاع رسانی در باره این طرح را طی چند مصاحبه پیگیری کردم. از مرحوم طالقانی خواستیم در خطبه نماز جمعه این موضوع را مطرح کنند و خواستار همکاری مردم شوند. قدم‌های بعدی در بحث ترافیک تهران توسعه شبکه بزرگراهی و پروژه مترو بود که بعدها دولت شهید رجایی با این پروژه مخالفت کرد و این طرح متوقف شد. یکی از دلایل استعفای من هم در اصل همین مسئله بود.

به نظر می‌رسد در پیگیری بحث مشارکت مردم در اداره شهر شما از حمایت روحیه انقلابی مردم برخوردار بودید. به هر حال در آن زمان مردم هنوز در حال و هوای مشارکت در انقلاب به سر می‌بردند.

همین‌طور است. در ماه‌های ابتدای انقلاب مردم در اداره شهر مشارکت داوطلبانه داشتند که از ایمان آنها به هدفشان سرچشمه می‌گرفت. البته این مشارکت‌ها در چارچوب انجمن‌های محلی شکل می‌گرفت و شکل قانونمند و نهادینه‌ای نداشت. اما هدف ما ایجاد مشارکت مردم از سطح محلات بود.

#### یعنی ایده تشکیل شوراهای شهر را پیگیری می‌کردید؟

بله. البته بعد از تشکیل دولت موقت، وزارت کشور آمادگی پیگیری این هدف را نداشت. با اینهمه ما توانستیم با موافقت وزارت کشور انتخابات شورای گودنشینان جنوب تهران را برگزار کنیم و با کمک نیروهای داوطلب و خود گودنشینان، یک تحول اجتماعی بزرگ در آن منطقه بوجود بیاوریم. البته نوع دیگری از مشارکت هم به همکاری داوطلبانه افرادی معطوف می‌شد که بدون چشم داشت در اداره محله‌ها با ما مشارکت داشتند. ما این نیروهای داوطلب را در سطح محلات سازماندهی کردیم.

در آن شرایط به بحث شورای شهر و مدیریت واحد شهری پرداختیم و اینکه شورا باید بر تمام امور شهری نظارت کند، حتی اموری که تحت نظر شهرداری نباشند.

بحث تشکیل شوراها که شما دنبال کردید پس از دو دهه و در سال ۷۷ به صورت جدی نتیجه قانونی در بر داشت. شوراهای فعلی با دیدگاه شما درباره وظایف شوراها چقدر تناسب دارند؟

اگر چه قانون فعلی شوراها و عملکرد آنها تناسبی با دیدگاه واقعی ما برای شوراها ندارد،

اما با این وجود ارزیابی من این است که تشکیل شوراهای در سال ۷۷، یکی از اقدامات برجسته دولت اصلاحات بود. به هر حال از زمان تشکیل شوراهای شهر، گام‌های خوبی در جهت تربیت اجتماعی مردم برای مشارکت در اداره شهر برداشته شده است. مسئله‌ای که ما به آن به عنوان يك ضرورت جدی نگاه می‌کردیم.

اگر بخواهید بحران‌ها و مشکلاتی را که تهران با آن مواجه است، با مشکلات پایتخت در ۳۰ سال پیش مقایسه کنید بیشتر کدام شاخص‌ها را مورد توجه قرار می‌دهید؟ به گفته دیگر بزرگ‌ترین مشکلات زندگی در تهران وقتی که شما اداره شهر را برعهده گرفتید چه بود؟

اوایل انقلاب، میزان تراکم‌ها کم و سرعت حرکت در شبکه معابر بالا بود. میزان تصادفات و خسارت‌های جانی و مادی ناشی از آنها نیز بسیار کمتر بود. به ویژه الگوهای رفتاری مردم در رانندگی منظم‌تر از حالا بود. آن زمان مردم اهل گذشت و ایثار بودند. حتی هنگام تصادفات رانندگی مسئله را با روی خوش و گذشت حل می‌کردند. به هر حال من فکر می‌کنم روحیه و اخلاق مردم در اوایل انقلاب بر رفتار ترافیکی آنها هم تاثیر گذاشته بود. اما امروز نوعی ناهنجاری در روحیه و رفتار ترافیکی مردم دیده می‌شود، نوعی عصبانیت و استرس که رفتار مردم را از شهروند مدارانه بودن دور می‌کند.

در بحث محیط زیست هم ما بحران جدی نداشتیم. آلودگی صوتی و آلودگی هوا بسیار کمتر از زمان فعلی بود. علاوه بر اینکه نسبت به توسعه حمل و نقل عمومی اقدام کردیم و نتایج این اقدام کاهش آلودگی هوا و آلودگی صوتی بود. به طور کلی آن زمان در هیچ يك از شاخص‌های فضای زندگی، زیر ساخت‌های شهری، اقتصاد شهری، میزان مشارکت مردم و خدمات مورد نیاز آنها تهران دچار بحران نشده بود. البته با گذشت ۳۰ سال من نمی‌توانم از این شاخص‌ها در آن دوره آمار دقیقی به شما ارائه بدهم.

شما از پیگیری طرح‌هایی در زمینه حل مشکل ترافیک، افزایش مشارکت مردم و جلوگیری از ایجاد بحران محیط‌زیست حرف می‌زنید. اقداماتی که اگر جدی گرفته می‌شد پیشرفت‌های محسوسی در زمینه‌های مختلف برای تهران به همراه داشت. اما امروزه مسئله‌ای که شما ۳۰ سال پیش به عنوان يك مشکل آن را پیش‌بینی می‌کردید به بحران تبدیل شده است. فکر می‌کنید چه عواملی در تبدیل آن مسئله‌ها به بحران‌های فعلی موثر بوده؟

تردید نداشته باشید که فقدان مشارکت مردم در تشدید بحران زندگی در تهران تاثیرگذار

است. اگر می‌توانستیم قانون شوراها را در شهرها اجرا کنیم مردم خیلی سریع‌تر کار جمعی و مشارکت را یاد می‌گرفتند و با دموکراسی آشنا می‌شدند. من تردید ندارم که در صورت اجرای قانون شوراها، تحولات شگرفی در جامعه ما شکل می‌گرفت. کشورهای توسعه یافته بدون استثنا از زیر ساخت‌های اجتماعی و مشارکتی بر خورده‌اند و این مسئله شهرهای آنها را از بحران‌های بزرگ نجات می‌دهد.

اما از ویژگی‌های مدیریت اقتداگرا این است که مانع افزایش مشارکت مردم در اداره امور می‌شود.

**فکر می‌کنید در چنین شرایطی مسئله انتقال پایتخت می‌تواند در کاهش بحران‌هایی که تهران با آن مواجه است، موثر باشد؟**

من به عنوان یک پاسخ روشن می‌توانم بگویم که با انتقال پایتخت موافقم، اما این بحث به برنامه‌ریزی جدی و مدیریت توانمند نیاز دارد. در برخی از کشورها مشکلات پایتخت با انتقال آن حل شده است. ما هم می‌توانیم این کار را انجام بدهیم اما مشکل ما در اصل پایتخت بودن تهران نیست. مسئله ما یک مشکل ساختاری است که به تمرکز قدرت سیاسی در کشور ما باز می‌گردد. تمرکز قدرت سیاسی خود به خود قدرت اقتصادی را نیز در پایتخت متمرکز می‌کند. چه بسا که اگر اصلاح ساختار صورت بگیرد و قدرت سیاسی و امکانات در سراسر کشور به شیوه‌ای متعادل توزیع شود، می‌توان تهران را هم به خوبی مدیریت کرد.

از سوی دیگر ما برای اداره تهران نیاز به برنامه ریزی راهبردی داریم، که مطابق آن بطور مستمر مورد عمل قرار گیرد و به نیازهای شهروندان به موقع پاسخ داده شود. اما بخاطر تغییر مدیریت ها و عدم تعهد مدیران جدید به برنامه های گذشته و اعمال سلیقه های متفاوت عملا طرح ها به موقع اجرا نمی‌شوند. در چنین شرایطی همواره عرضه تسهیلات عقب تر از تقاضای خدمات شهری است.

## دولت در بخش حمل و نقل هم موفق نبود<sup>۱</sup>

با وجود این که دولت اعتبارات زیادی را به بخش جاده‌ای اختصاص داده و اقدامات مفیدی به‌ویژه به‌وسیله پلیس راه صورت گرفته، اما آمار تلفات جاده‌ای نشان دهنده عدم موفقیت دولت در برطرف کردن نقاط حادثه‌خیز بوده است.

ایلنا: دولت در بخش زیرساخت‌های حمل و نقل با وجود تغییر وزیر هم به موفقیتی نایل نیامد.

محمد توسلی، کارشناس حمل و نقل و ترافیک در گفت‌وگو با ایلنا درباره عملکرد دولت در حوزه راه و ترابری گفت: یکی از انتقادات به عملکرد دولت نهم در این بخش که در گذشته کاملاً فنی بود، تغییر وزیر آن بود، به گونه‌ای که آقای رحمتی، وزیر راه و ترابری دولت هشتم و نهم پس از دو سال برکنار و دکتر بهبهانی که استاد راهنمای رئیس‌جمهور بودند، ابتدا به عنوان معاونت اقتصادی و سپس به عنوان وزیر راه و ترابری برگزیده شد تا شاهد تحولات بیشتر در این حوزه باشیم؛ هر چند مجموع گزارش‌های منتشر شده در این مدت تحولی را نشان نمی‌دهد.

وی ادامه داد: به‌رغم اعتبارات سنگین وزارت راه و ترابری در ۴ زیربخش زمینی، ریلی، هوایی و دریایی، کشور اکنون فاقد طرح جامع حمل و نقل است تا اعتبارات را متناسب با تقاضا و نیاز واقعی مردم برنامه‌ریزی و تخصیص دهد. اگر چه این مطالعات در دولت گذشته آغاز شد اما در دولت نهم هم این مطالعات آماده و برای بهره‌برداری ارایه نشد.

توسلی اظهار داشت: در زیربخش فرودگاه‌ها، طبق آمار و ارقام، حمل و نقل هوایی با چالش جدی مواجه است که یکی از آنها کمبود ناوگان هوایی است. ناوگان موجود تناسبی با تقاضای سفرهای هوایی ندارد. همچنین در شرایط تحریم جهانی امکان تهیه قطعات یدکی هواپیماها و تعمیر به موقع هواپیماها طبق ضوابط استاندارد وجود ندارد.

وی ادامه داد: در چنین شرایطی که تعداد پروازها کم ولی پرسنل شرکت‌های هوایی بسیار بالا و با این حجم سفرها تناسبی ندارد، هزینه‌های جاری این شرکت‌ها بالا بوده و عملاً زیان‌ده هستند و قابل واگذاری به بخش خصوصی نیستند.

توسلی همچنین به مشکلات موجود در حمل و نقل شهری اشاره کرد و گفت: طبق قانون،

<sup>۱</sup>گفت‌وگوی مهندس محمد توسلی کارشناس حمل و نقل با ایلنا - ۱۳۸۸/۳/۴

مسئولیت حمل و نقل شهری به عهده وزارت کشور گذارده شده است که بیشتر عملکرد سیاسی دارد و از این رو وزارت راه و ترابری هم پاسخ‌گوی مستقیم مسایل حمل و نقل شهری نیست. وی با بیان این که دولت در بخش حمل و نقل ریلی و تخصیص اعتبارات مصوب با چالش جدی با شهرداری تهران و مجلس روبرو بوده است، افزود: متأسفانه رقابت‌های سیاسی در حوزه کارشناسی وارد شده است، بطوریکه به‌رغم برگزاری جلسات متعدد در مجلس و ریاست جمهوری، تا کنون ابهامات عدم تخصیص اعتبارات به شهرداری تهران برطرف نشده است.

وی افزود: از سوی دیگر پروژه منوریل صادقیه که در زمان تصدی شهرداری تهران از سوی رئیس‌جمهور دولت نهم شروع شده بود، با مخالفت شورای شهر تهران و کارشناسان حمل و نقل روبرو و متوقف شد. امروز و بر اساس مصاحبه سی‌ام اردیبهشت امسال معاونت عمرانی وزارت کشور، قرار است تجربه ناموفق پروژه منوریل در تهران، به‌صورت آزمایشی در شهرهای قم و کرمانشاه اجرا شود؛ در حالی که تاکنون مطالعه‌ای در این مورد صورت نگرفته است.

به گفته توسلی، دولت در حالی برای منوریل هزینه می‌کند که این نوع حمل و نقل در اکثر کشورها تنها جنبه تفریحی و توریستی دارد و تناسبی با کریدور پرتردد شهرهای ما و سایر زیر ساخت‌هایمان ندارد.

این کارشناس حمل و نقل درباره عملکرد دولت نهم در حوزه جاده‌ای نیز تصریح کرد: با وجود این که دولت طی این سال‌ها اعتبارات زیادی را به بخش جاده‌ای اختصاص داده و به‌رغم اقدامات مفیدی که به‌وسیله پلیس راه صورت گرفته، اما آمار تلفات جاده‌ای نشان‌دهنده عدم موفقیت دولت در برطرف کردن نقاط حادثه‌خیز و ایمن‌سازی جاده‌ها است.

وی همچنین درباره سایر اقدامات اقتصادی دولت نیز خاطر نشان کرد: به‌رغم درآمد ارزی بسیار بالا در این مدت (۲۷۰ میلیارد دلار) دولت نهم در زمینه معیشت و اقتصاد مردم ناموفق عمل کرده و در اکثر زمینه‌ها از قبیل صنعت، کشاورزی و خدمات ناموفق بوده است؛ به طوری که آمار دو رقمی تورم و بیکاری خود بر ناموفق بودن برنامه‌های اقتصادی دولت صحنه می‌گذارد.



## پیشنیازهای انتقال پایتخت<sup>۱</sup>

مهندس محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب انتقال پایتخت سیاسی را یک فکر قابل قبول می‌داند که باید بسیار پیش‌تر از اینها به آن توجه می‌شد. با اینهمه به اعتقاد او اجرای چنین پروژه بزرگی به یک عزم ملی نیاز دارد و با مشکلاتی همراه خواهد بود که از شرایط فعلی جامعه از جمله فقدان انسجام سیاسی و هماهنگی بین بخشی نشأت می‌گیرد. به گفته محمد توسلی اجرای برنامه‌های توسعه‌ای در کشور از جمله حل مشکلات کلانشهر تهران به مشارکت مردم در کارها نیاز دارد. مشارکت مردم نیز در گروهی ثبات سیاسی و اجتماعی است و این ثبات هم به حل مشکل بحران مدیریت کشور بستگی دارد. در ادامه بخشی از گفتگوی جهان اقتصاد را با نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب می‌خوانید.

**پیشینه تاریخی جداسازی پایتخت سیاسی از اقتصادی در جهان به چه زمانی بازمی‌گردد؟ با توجه به تجربه‌هایی که در دنیا وجد دارد آیا انتقال پایتخت در ایران را مناسب ارزیابی می‌کنید؟**

انتقال پایتخت در شرایط کنونی با توجه به مجموعه مشکلات کلانشهر تهران فکر قابل قبولی است. در واقع ضرورت پاسخ به نیازی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه دنیا به آن توجه شده است. در امریکا واشنگتن دی سی به عنوان پایتخت سیاسی از سایر مراکز پرجمعیت کشور جدا شده است. در سایر کشورها مثل ترکیه، پاکستان و مالزی نیز نمونه‌های زنده پاسخ به چنین نیازی مشاهده می‌شود.

این طرح با محور تمرکز زدایی از تهران در سال‌های اول انقلاب هم از برنامه‌های ما بود. ما همان زمان به این ضرورت رسیده بودیم که باید از تهران تمرکز زدایی شود اما محور اصلی تمرکز زدایی را تمرکز زدایی سیاسی می‌دانستیم و معتقد بودیم قدرت سیاسی که در تهران متمرکز شده باید توزیع شود. پس از انجام کارهای کارشناسی هم به این نتیجه رسیدیم که برای این ضرورت باید از بحث شوراها و افزایش مشارکت مردم آغاز کنیم. البته اجرای این ایده دستخوش تاخیر شد. اما در زمان آقای هاشمی رفسنجانی هم وقتی این طرح دوباره مطرح شد، شهردار وقت تهران فکر کرد می‌تواند با توسعه کالبدی شهر تهران و توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل مانند توسعه شبکه بزرگراهی مشکلات شهر را حل کند. در صورتی که همان وقت هم من

<sup>۱</sup>گفت‌وگوی مهندس توسلی با روزنامه جهان اقتصاد - ۱۳۸۸/۸/۲۳

این مساله را مطرح کردم که حتی توسعه این زیرساخت ها هم برای حل مشکلات تهران کافی نیست.

**حالا که مسئولان به ضرورت اجرای چنین طرحی دست یافته اند سوال من از شما این است که اجرای این ایده با چه مشکلاتی مواجه خواهد بود؟**

این يك پروژه بزرگ ملی است . بنابراین اجرای آن به عزم ملی نیاز دارد. از سوی دیگر اجرای آن به شرایطی نیاز دارد که در آن برنامه ریزی متمرکز وجود داشته باشد. انسجام، هماهنگی و ثبات سیاسی و همکاری مدیریتی باید در کشور وجود داشته باشد تا همه دستگاهها بتوانند به صورت هماهنگ این پروژه بزرگ را اجرا کنند. مثال چنین مساله ای کاری است که در مالزی در دهه اخیر با احداث شهر جدید پوتراجایا برای پایتخت سیاسی از کوالالامپور متمرکززدایی شده است. مالزی توانست با يك مدیریت متمرکز و برنامه ریزی شده این طرح را اجرا کند.

**آیا به نظر شما در شرایط فعلی کشور ما دارای چنین شرایطی هست؟**

به نظر می رسد این انسجام و ثبات در شرایط فعلی در کشور ما وجود نداشته باشد. همه ما به وضوح می بینیم که بین دستگاه های مختلف هماهنگی نیست. ددستگاه های برنامه ریز کشور هم در دو سال گذشته از سیستم برنامه ریزی جدا شده و در دولت نهم و حالا دهم متمرکز شده اند. به خصوص ثبات سیاسی یکی از شرایطی است که در حال حاضر وجود ندارد. اما نکته مهم دیگر این است که کشورهایی که توانستند چنین پروژه ای را اجرا کنند از يك نظام قانونمند و مردمسالار برخوردار بودند. و وظایف در نهادهای آنها تعریف شده بود. اما تجربه نشان داده است در کشورهایی که مدیریت اقتدارگرا دارند و قدرت سیاسی در آنها متمرکز است جداسازی قدرت سیاسی از اقتصادی با مشکلاتی مواجه می شود. پایگاه های اقتصادی در جامعه ما با قدرت سیاسی پیوند خورده اند و بیشتر دولتی هستند. حتی خارج از بخش های دولتی هم بخش خصوصی به معنای واقعی در کشور بسیار کم رنگ است. بنابراین شرایط اجتماعی لازم برای جداسازی پایتخت سیاسی از اقتصادی هنوز در کشور ما فراهم نشده است. اجرای این طرح نیازمند پیش نیازهایی است که باید ابتدا به آنها توجه شود.

به طور کلی اجرای برنامه های توسعه ای در کشور از جمله حل مشکلات کلانشهر تهران به مشارکت واقعی مردم در کارها نیاز دارد . مشارکت مردم نیز در گروهی ثبات سیاسی و اجتماعی است و این ثبات هم به حل مشکل بحران مدیریت کشور بستگی دارد.

## آیا کاهش جمعیت تهران عملی است؟<sup>۱</sup>

چرا دولت به ناگهان برای کاهش جمعیت تهران در یک برنامه زمانی ۵ ساله بسیج شده است؟ ظاهراً علت اعلام این برنامه افزایش بی رویه جمعیت تهران، پیچیدگی و از سویی بحرانی شدن مدیریت کلانشهر تهران است. علاوه بر افزایش تقاضای زیرساخت های شهری که مستلزم تخصیص اعتبارات بسیار سنگین است، توسعه و تراکم جمعیت در شهر تهران پیامدهای زیست محیطی، مشکلات تردد و امنیتی در پی داشته است. اگر چه در سالهای اخیر برای عرضه تسهیلات مورد نیاز مردم شاهد تلاشهای زیادی بوده ایم، اما در این مسابقه همواره عرضه عقب تر از تقاضا بوده است. مشکل مهاجرت به تهران که اجباراً در شهرها و روستاهای خارج از حریم کلانشهر تهران ساکن می شوند و برای انجام کار، روزها به تهران می آیند، مسائل پیچیده دیگری در پی داشته است که دامنگیر مدیریت کلانشهر تهران و دولت شده است. در کنار این واقعیت های اجتماعی و اقتصادی که بحران مدیریت کلانشهر تهران را تشدید می کند. البته رخدادهای سیاسی پس از انتخابات سال ۸۸ و پیامدهای آن را نمی توان در این برنامه دولت نادیده گرفت.

### آیا راهکارهای دولت برای خروج از این بحران ها واقع بینانه و عملی است؟

به نظر من راهکارهای ارائه شده کارشناسی شده و اجرایی به نظر نمی رسد. زیرا مردمی که برای سکونت به شهر تهران و یا حریم آن مهاجرت کرده اند به دعوت دولت ها نبوده است که حالا با توصیه و یا اعطای برخی از تسهیلات مهاجرت معکوسی شکل بگیرد. تمرکز فرصت های شغلی و خدمات آموزشی، درمانی، رفاهی و تفریحی و همچنین تمرکز منافع و امنیت در کلانشهر تهران و فقدان این تسهیلات به طور عادلانه در سطح همه شهرهای کشور علت پدیده مهاجرت به تهران بوده است. بنابراین بجای توصیه ها و برخوردهای شخصی، دولت باید برای خشکاندن ریشه ها و انگیزه های مهاجرت برنامه ریزی کند و این مشکلی که در طول زمان پدید آمده است فقط با برنامه ریزی و مدیریت کارآمدی که اشراف به این مسائل داشته باشد عملی خواهد بود. این برنامه ریزی دولت برچه راهبردی بایستی استوار باشد و از کجا آغاز شود تا مردم به

طور طبیعی مهاجرت معکوس را از کلانشهر تهران و شهرهای بزرگ آغاز کنند؟

پس از پیروزی انقلاب به رغم اینکه جمعیت تهران حدود ۳/۵ میلیون نفر بود و هنوز مسائل

<sup>۱</sup>گفتگوی منتشر نشده خبرنگار دنیای اقتصاد با محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب - ۱۳۸۹/۲/۴

و مشکلات تهران در این حد بحرانی نبود، مدیریت شهر تهران برای تمرکز زدایی در شهر تهران برنامه‌ریزی کرد. علاوه بر اقدامات ساختاری، راهبرد اصلی برنامه‌ها زمینه سازی برای مشارکت دادن مردم در اداره شهر و مدیریت واحد شهری بود. در این خصوص مطالعات گسترده‌ای صورت گرفت و قانون و آیین نامه‌های شورای شهر، شورای منطقه و شورای محلات تدوین شد. که خوشبختانه با اجرای قانون شوراها در سال ۱۳۷۷ - اگر چه با شوراها مور نیاز فاصله زیادی دارند - به تدریج گامهای اولیه برای تقویت فرهنگ شورایی و شکل‌گیری شورایی‌ها در محلات شهر برداشته شده است. اگر این فرهنگ در سطح کلان ملی توسعه پیدا کند و قدرت سیاسی که در تهران متمرکز است توزیع شود و واقعاً مردم بر سرنوشت خودشان حاکم باشند به طور طبیعی قدرت سیاسی و به تبع آن قدرت و امکانات اقتصادی در سطح استانها و شهرها و روستاها نهایتاً توزیع خواهد شد.

در چنین شرایطی انگیزه اصلی مهاجرت که اشتغال و کسب درآمد است منتفی می‌شود. با ایجاد شغل و درآمد در هر محل به طور طبیعی سایر خدمات مورد نیاز مردم نیز تامین خواهد شد.

در کشورهای توسعه یافته و حتی در کشورهای در حال توسعه موفق که به طور دموکراتیک اداره می‌شوند سطح اشتغال و خدمات مورد نیاز مردم در شهرهای کوچک و بزرگ تفاوت چندانی ندارد. به طوری که مردم ترجیح می‌دهند در محل تولد خود ساکن باشند و زندگی کنند. به طور خلاصه بدون توزیع قدرت سیاسی متمرکز در کلانشهر تهران و توزیع امکانات در سطح کشور، تمرکز زدایی در آن امکان پذیر به نظر نمی‌رسد.

دولت بجای برنامه‌ریزی برای انتقال کارمندان و یا بخشی از سازمان‌ها و ادارات خود به استانها، اگر خود دولت و مرکز سیاسی کشور را به محل دیگری منتقل کنند، به طور طبیعی از تهران تمرکز زدایی صورت خواهد گرفت و نیازی به انتقال دانشگاه‌ها هم نخواهد بود. در این خصوص می‌توان از تجربیات ارزشمند سایر کشورها که مرکز سیاسی خود را از مرکز اقتصادی جدا کرده‌اند استفاده کرد.

**اجرای برنامه دولت و تبعات خروج ۵ میلیون نفر جمعیت از پایتخت چه خواهد بود و آیا اثر مثبت برای پایتخت نشینان در بردارد و یا تاثیر منفی؟**  
همانگونه که توضیح داده شد نه تنها خروج ۵ میلیون حتی خروج يك میلیون نفر هم از

کلانشهر تهران با روشهای مطرح شده دولت عملی به نظر نمی‌رسد. ممکن است عده‌ای از تسهیلات بانکی و یا امتیازات دولتی استفاده کنند، اما چون کماکان ارتباطات با قدرت متمرکز زمینه‌های اشتغال و درآمد را فراهم می‌سازد، این افراد پس از مدتی دوباره به تهران مراجعت خواهند کرد. اما به فرض تحقق این برنامه هیچ آثار مثبت اقتصادی و اجتماعی در بر نخواهد داشت. زیرا در چنین شرایطی که زمینه برای افزایش تولید و خدمات فراهم نشده باشد در وضعیت اقتصادی کشور اختلال به وجود خواهد آمد و ناهنجاری‌ها و ناسازگاری‌های اجتماعی شکل خواهد گرفت.

از این ۵ میلیون نفر چه میزان قرار است از جمعیت شب و چه میزان از جمعیت روز باشد و به طور کلی مبنای محاسبه این ۵ میلیون نفر چه بوده است؟

اگر به فرض در شرایط کنونی چنین برنامه‌ای اجرایی شود و امکان مهاجرت معکوس در کلانشهر تهران فراهم شود، طبیعی است که جمعیت روز که از شهرهای حاشیه‌ای به تهران می‌آیند در اولویت مهاجرت معکوس قرار دارند تا بسیاری از هزینه‌های زائد حذف و بسیاری از آسیب‌های اجتماعی کاهش یابد.

گفته می‌شود بحث زلزله و عدم امنیت پایتخت نشینان بهانه اصلی این طرح بوده آیا به نظر شما این مسئله صحت دارد؟

به رغم این که تهران روی گسل‌های زلزله خیز واقع شده و همواره تهران را احتمال بروز زلزله تهدید می‌کند، اما پیش‌بینی زلزله به لحاظ کارشناسی امکان پذیر نیست. معلوم نیست برخی از مسئولان با چه مبنای علمی در شرایط کنونی بر این احتمال که در دهه‌های گذشته نیز همواره مطرح بوده است این چنین شتابزده مطرح کرده‌اند.

در صورت بروز زلزله به عنوان بزرگ‌ترین بحران طبیعی برای پایتخت به نظر شما میزان آسیب و تخریب‌های جانی و مالی چه میزان خواهد بود؟

خسارات ناشی از زلزله در شهر تهران بستگی به شدت آن و محل وقوع آن دارد در بخشهایی از شهر تهران که ساختمان‌ها با رعایت آیین‌نامه ۲۸۰۰ طراحی و اجرا شده باشد بدیهی است که میزان خسارت بسیار کمتر از مناطقی است که بافت‌های فرسوده دارند و یا ساختمانهایی که با رعایت استانداردهای فنی اجرا نشده باشند.

جمعیت شب تهران ۸ میلیون نفر اعلام شده آیا خروج ۷۰ درصد این تعداد عملی به نظر

می‌رسد؟

خروج ۷۰ درصد از جمعیت شهر تهران نه عملی است و نه به مصلحت.

## راهکار معضل آلودگی هوا<sup>۱</sup>

همزمانی انتخابات ریاست‌جمهوری با شوراها باعث شده است تا انتخابات اجتماعی شوراهای شهر و روستا هم تحت تاثیر فضای سیاست‌زده ریاست‌جمهوری قرارگیرد. چالشی که در پایتخت بیش از هر مکان دیگری تاثیرات نامطلوب خود را نشان می‌دهد، حذف سیاسی بسیاری از نامزدهای انتخابات شورای شهر تهران و عدم اعلام برنامه‌های مدون شهری از سوی نامزدهای باقیمانده است؛ چالشی که موضوع اصلی مصاحبه با محمد توسلی، اولین شهردار بعد از انقلاب، شد. مهندس محمد توسلی که در دوران بعد از تصدی شهرداری تهران نیز به کار کارشناسی در حوزه شهری پرداخته است در گفت‌وگو با بهار به بررسی بعضی اولویت‌های برنامه‌ریزی شهری برای اداره شهرداری‌ها و به‌خصوص پایتخت نشست است.

### از نظر شما تهران چه زمانی مدیریت منسجم شهری پیدا کرد؟

همانطور که می‌دانید در انقلاب مشروطه بحث بلدیہ مطرح شد و مدیریت شهری با ضوابطی که تعیین شده بود آغاز شد اما تا جایی که حافظه‌ام یاری می‌کند شاید از دهه ۳۰ که آقای نصرت‌الله امینی شهردار تهران بودند، در دوران نهضت ملی، کم‌کم بحث مدیریت شهری و حقوق شهروندی مطرح شد. در سال ۱۳۴۴ آیین‌نامه تاسیس شهرداری تهران و برای ایجاد ساختار نظارت مردمی آیین‌نامه انتخابات انجمن شهر تهران در سال ۱۳۴۶ به تصویب رسید. ولی شاید از دوران شهرداری دکتر غلامرضا نیک‌پی (۱۳۵۶-۱۳۴۷) که دکترای اقتصاد داشت و سال‌های نسبتاً طولانی شهردار تهران بود، هم سازمان شهرداری توسعه پیدا کرد و هم مدیریت شهری به صورت منسجم‌تری شکل گرفت. در دهه ۴۰ که طرح جامع شهری تهران توسط مهندسین مشاور فرمانفرما تهیه شد به تدریج سروسامانی در توسعه شهری و کاربری‌های شهر تهران پدید آمد. بعد از دکتر نیک‌پی آقای مهندس جواد شهرستانی آخرین شهردار تهران قبل از انقلاب بودند که خدمات نسبتاً سازمان‌یافته‌ای ارائه شد.

با توجه به اینکه در سال‌های قبل از انقلاب بیشتر مدیریت دستوری در جامعه ما حاکم بود و شهرداران تهران منتخب مردم نبودند (اگرچه در دوره‌هایی ظاهراً انجمن شهر وجود داشته و طبق قانون آنها هم نظارت داشتند) عملاً شهرداران تهران تحت تاثیر دولت‌ها که منصوب شخص شاه بودند شهر را اداره می‌کردند و شهروندان و حقوق شهروندی و آنچه ما به عنوان اخلاق و

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با خبرنگار روزنامه بهار - ۱۳۹۲/۳/۲۲

رعایت نیازهای واقعی شهروندان موردنظرمان است کمتر مورد توجه قرار می‌گرفته است. با توجه به اینکه تهران همیشه پایتخت و زیستگاه چند میلیون نفر بوده است بیشتر به عنوان يك پایتخت سیاسی به آن نگاه شده است. آیا به این قضیه توجه شده بود که تهران به صورت يك شهر اداره شود نه به صورت يك پایتخت که دارالخلافه است؟

در سال ۵۷ جمعیت تهران حدود ۵/۴ میلیون نفر بود که البته این رقم در حال حاضر از ۵/۷ میلیون نفر تجاوز کرده است. به نظر نمی‌رسد چنین فکری مطرح شده باشد. با توجه به طبیعت نوع حکومتی که در کشور حاکم بوده تهران مرکز مدیریت سیاسی کشور بوده است. با توجه به این واقعیت چون شاه مرکز تصمیم‌سازی بوده بنابراین در کنار مدیریت سیاسی عملاً تصمیمات اقتصادی هم که با مسائل سیاسی در ارتباط بوده در تهران متمرکز بوده است. بنابراین تهران هم مرکز سیاسی و هم اقتصادی کشور بوده است. اگرچه این مشکل از سال‌های دور همیشه وجود داشته و در اوایل انقلاب با توجه به آرمان‌های انقلاب بحث تمرکززدایی را در شهر تهران مطرح کردیم و مطالعاتی هم در این زمینه انجام شد که چگونه می‌شود در شهری مانند تهران تمرکززدایی کرد؛ مجموعه مطالعات در آن زمان نشان می‌داد تا زمانی که مدیریت متمرکز و آمرانه در کشور وجود دارد، امکان تمرکززدایی در شهر تهران بسیار ضعیف است. اگر بخواهم مثالی عینی در این باره بزنم همین تصمیماتی است که اخیراً دولت می‌خواست کارمندان را با سیاست‌های تشویقی از تهران خارج کند. این پروژه موفق نبود، زیرا چون مراکز تصمیم‌سازی اقتصادی عموماً در تهران متمرکز است مجموعه زیادی از سازمان‌هایی که در تهران هستند و در واقع کارشان خارج از تهران است ولی برای اداره بخش اقتصادی و ارتباطاتشان نیاز دارند در تهران نیز دفتر و سازمان داشته باشند.

#### هزینه‌های مدیریت شهری از چه محلی تامین می‌شود؟

عوارض نوسازی که از مردم اخذ می‌شود و سایر درآمدهای جاری درصد کوچکی از هزینه‌های شهرداری‌ها را تامین می‌کند و اگر سازمان شهرداری‌های وزارت کشور کمک نکند اصولاً شهرداری‌ها نمی‌توانند هزینه‌هایشان را تامین کنند. اخیراً از طریق مالیات بر خدمات با عنوان "ارزش افزوده" منبع جدیدی برای کمک به هزینه‌های شهرداری‌ها مورد عمل قرار گرفته است.

در اوایل دهه هفتاد تصمیمی گرفته شد که تهران هزینه‌هایش را خودش تامین کند که قرار



بود از راه تراکم فروشی این هزینه‌ها تامین شود. به نظر شما این تصمیم اصولاً صحیح بود؟

به نظر من سیاستی که در آن دوره اتخاذ شد و بعدها در تهران و سایر شهرهای بزرگ نیز ادامه پیدا کرده است بیشترین آسیب را به شهر تهران وارد کرد و هزینه‌های سنگینی را به مردم و شهر تحمیل کرد، هزینه‌هایی که امکان جبران و التیام آن به سهولت امکان پذیر نیست. تراکم شهری باید با زیرساخت‌ها متناسب باشد. وقتی در منطقه‌ای تراکم بالا عرضه می‌شود زیرساخت‌های لازم نیز به لحاظ حمل و نقل، آب و برق و... باید وجود داشته باشد یا بتواند تامین شود. تراکم‌فروشی‌ها و تراکم‌های بالایی که داده شده عمدتاً در نقاط مرغوب شمالی شهر است. در حالی که اگر شبکه معابر اصلی شهر تهران را در بخش شمالی شهر بررسی کنید ملاحظه می‌کنید که بزرگراه مدرس و بزرگراه چمران در شمال تهران و اتصال شرقی آن‌ها بزرگراه صدر و بزرگراه بابایی هلالی را تشکیل می‌دهند که در قسمت بالای این محدوده شبکه بزرگراهی وجود ندارد. در مناطقی مانند تجریش، نیاوران، زعفرانیه، محمودیه و... برج‌هایی ساخته شده که ترافیک تولید شده آنها تناسبی با ظرفیت معابر موجود آنها ندارد و شبکه معابر این محدوده همواره با تراکم ترافیک روبرو است. به جز مشکل ترافیک تامین سایر نیازهای مردم در این مناطق نیز با دشواری همراه است. اصولاً در مطالعات شهرسازی دو پارامتر کاربری (Land-Use) و حمل و نقل (Transportation) دو روی یک سکه هستند. وقتی در منطقه‌ای کاربری مسکونی ایجاد شود ترافیک تولید می‌شود و اگر کاربری تجاری احداث شود ترافیک جذب می‌کند. وقتی در منطقه‌ای کاربری‌ای ایجاد می‌شود که تولید سفر می‌کند باید متناسب با تعداد سفرهای تولید شده زیرساخت‌های نظیر آن پیشاپیش تامین شده باشد اگر غیر از این باشد بزرگترین ضربه به محیط زیست و زندگی مردم وارد می‌شود و این عدم تعادل، با الگوی حمل و نقل کنونی، به هیچ صورتی قابل اصلاح نیست. شما نمی‌توانید برج‌ها را تخریب کنید تا مردم به راحتی امکان جابه‌جایی پیدا کنند.

گفته می‌شود یکی از آفت‌های بحث تراکم فروشی رشد طبقه‌ای بوده که بسیار هم قدرتمند شده‌اند. شما رشد این افراد را که کارشان با فروش ملک و آپارتمان است را می‌بینید؟

شاید به خاطر داشته باشید که بعد از انقلاب مسئول یکی از کمیته‌های تهران و مسکن انقلاب اسلامی در فضای اول انقلاب فکر می‌کرد مهم‌ترین مشکل مردم مسکن است و می‌گفت ما می‌خواهیم در عرض چند ماه برای همه مردم مسکن تامین کنیم. من آن زمان چندین بار

توضیح دادم که مشکل واقعی مردم ما مسکن نیست. مشکل اصلی مردم ما اشتغال و درآمد ناشی از اشتغال است. اگر تولید با برنامه‌ریزی بالا برود و مردم از طریق اشتغال مفید درآمد داشته باشند می‌توانند مسکن را در محل کارشان تامین کنند. اگر بخواهید در شهری مانند تهران که بیشتر مرکز سیاسی است سیاست تشویقی برای ایجاد واحدهای مسکونی اعمال کنید پیامد آن توسعه مهاجرت به این شهر و توسعه بی‌رویه آن می‌شود. آن زمان جوی ایجاد شده بود که در تهران ایجاد مسکن را تشویق کنند و مدیریت شهر تهران و انقلاب را زمینگیر کنند. در حالی که مشکل اصلی ما آن زمان مسکن نبود. آن اظهار نظرهای غیر کارشناسی باعث شد مردم به شهرها کوچ کنند و فکر کنند درآمد و امکانات زندگی در تهران است و مراکز و روستاهایی که منبع تولید بود رها شدند و در واقع سرباری برای جمعیت شهری به وجود آمد.

طبقه‌ای که با این سیاست به وجود آمد باعث ایجاد شغل و درآمد کاذب گردید. در واقع سرمایه‌ها به جای اینکه در تولید متمرکز شود بتدریج در ساخت و ساز و ایجاد مسکن‌های لوکس متمرکز شد. در حالی که تقاضا برای این نوع مسکن‌ها وجود نداشت. اگر این سرمایه‌ها با برنامه‌ریزی به سمت تولید و صنعت می‌رفت و مردم مشغول به کار می‌شدند در همان جایی که کار می‌کردند مسکن هم برایشان فراهم می‌شد.

افراد هستند که دارای واحدهای مسکونی خالی زیادی هستند و روز به روز هم قیمت این واحدها بالا می‌رود. از طرف دیگر این قشر روی تصمیمات مدیریت شهری تاثیرگذار هستند. آیا فروش تراکم را در رشد این قشر تاثیرگذار می‌دانید؟

از دو زاویه به این موضوع می‌توان نگاه کرد. یکی به لحاظ منافع راهبردی مردم شهر تهران تراکم‌فروشی‌هایی که خارج از ضوابط طرح‌های جامع و تفصیلی انجام شده در واقع يك کار بی‌رویه بوده و هزینه‌های سنگینی برای مردم شهر تهران امروز و آینده تحمیل کرده است. از طرف دیگر سیاست‌هایی که در راستای منافع راهبردی مردم تهران نبود منافی را برای عده‌ای دیگر تامین کرده که از این طریق سرمایه‌های سنگینی را کسب کنند و سرمایه‌های انباشته موجب شده سرمایه‌های انباشته بیشتری اضافه شود که در جهت خلاف توسعه پایدار شهر بوده و از این جهت به هیچ وجه قابل قبول نیست.

منظورتان از اینکه برخلاف طرح‌های جامع بوده است چیست؟

معمولا در طرح‌های جامع تراکم‌هایی برای کاربری‌ها پیش‌بینی می‌شود. تصمیماتی که

در آن دوره گرفته شده و نقض مصوبات وزارت مسکن و شهرسازی بوده و در آن دوران مدیران شهری به اعتراضات اهمیتی نمی‌دادند.

**چه راهکاری برای جلوگیری از این گونه اقداماتی که بر خلاف مصالح و منافع مردم شهر است وجود دارد؟**

راهکار تجربه شده جهانی دموکراتیزه کردن مدیریت شهر هاست. بایستی اداره شهرها را به دست خود مردم سپرد. مردم همانگونه که خانه خودشان را اداره می‌کنند می‌توانند شهر را نیز اداره کنند. از انقلاب مشروطه این ضرورت با تشکیل بلدیه تهران مطرح شد اما با توجه به موانع فرهنگی - اجتماعی تاکنون این ضرورت بطور مطلوب تحقق پیدا نکرده است.

بعد از انقلاب ۵۷ در اسفند ماه دو پروژه اصلی در دستور کار مدیریت شهر تهران قرار گرفت. یکی بحث اینکه چگونه شهر تهران اداره شود؟ هنوز اصول شوراها در قانون اساسی مطرح نشده بود. گروه‌های کارشناسی تشکیل شد که در این زمینه مطالعه کنند. چند اقدام اساسی انجام شد. یکی آماده سازی ساختار شهر تهران برای مدیریت شورایی بود. آن زمان شهر تهران ۱۲ منطقه بی‌رویه داشت که به ۲۰ منطقه و ۳۷۵ محله کارشناسی شده تقسیم شد. مناطق ۲۱ و ۲۲ غرب مسیل کن در سال های بعد اضافه شده است. در مرحله بعد به وزارت کشور و دولت موقت کمک شد تا قانون و آئین‌نامه‌های لازم برای شورای محله و شهر تهیه شود. اما قانون شوراها و سپردن کار مردم به دست مردم تا سال ۱۳۷۷ اجرا نشد. در سال ۱۳۷۷ در دوره اصلاحات انتخابات شوراها شهر و روستا برگزار و گام بلندی بر داشته شد. اما با توجه به کاستی های قانون و موانع پیش رو عملاً شوراها توان نظارت لازم را بر مدیریت متمرکز شهری را نداشته اند و بسیاری از اقدامات و سیاست ها با مصالح و نیازهای واقعی شهروندان تطبیق نمی‌کند. حتی در کلانشهر تهران شورای شهر نمی‌تواند در سیاست‌گذاری ها و نظارت بر طرح‌ها و اقدامات مدیریت متمرکز شهری نظارت لازم را داشته باشد و از اقدامات خلاف مصالح مردم شهر جلوگیری کند.

**آیا در کشورهای توسعه یافته واقعا مردم با انتخاب نمایندگان خود در شوراهای شهر بر مدیریت شهرشان نظارت دارند؟**

بله، نه تنها شورای شهر وظیفه سیاست‌گذاری و نظارت کامل بر عملکرد مدیریت شهری را در دست دارد بلکه طرح‌های عمده شهری بدون نظر خواهی از شهروندان امکان اجرایی پیدا

نمی‌کند. در چنین مناسباتی مدیریت شهری نمی‌تواند از امگانات شهری در راستای برنامه‌های سیاسی خود بهره‌برداری کند.

### آیا واقعا مشارکت مردم برای مدیریت شهری مفید است؟

اگر مردم برای اداره امورشان واقعا بحساب بیایند و احساس استفاده‌ابزاری نکنند مشارکتشان بسیار کار ساز است. انتخابات شورای گودنشینان جنوب تهران در اردیبهشت سال ۵۸ که زیر نظر وزارت کشور برگزار شد نمونه زنده این مدعا است. این تجربه نشان داد که حتی با کمک گودنشینان که از لایه‌های پایین جامعه هستند با جلب همکاری و مشارکت واقعی آنان می‌توان کارهای بزرگی انجام داد بطوریکه با کمترین هزینه انتقال آنان از گودها به محل‌های مناسب انجام گرفت و گودها به بوستان تبدیل شد و وضعیت مسکن و زندگی آنان بهبود بخشید.

### پروژه دیگری که در اسفند ۵۷ در دستور کارتان قرار دادید چه بود؟

بله، الویت بعدی برنامه‌های راهبردی ما ارایه راه حل برای مشکل ترافیک و محیط زیست تهران بود که متأسفانه امروز نیز بصورت چالش جدی برای مدیریت شهری و سلامت شهروندان در آمده است. در آن شرایط طرح ترافیک محدوده مرکزی شهر را در دستور کار قرار دادیم. در این طرح حل مشکل تراکم ترافیک مرکز شهر و همزمان مطرح کردن راهبرد حمل و نقل عمومی برای پاسخ به حل مشکل ترافیک شهری مورد توجه بود. اولین مرحله اجرای این طرح پس از ۶ ماه کار کارشناسی در شهریور ماه ۵۸ انجام شد و در عرض يك یا دو شب ۵۰ خیابان مرکزی شهر یکطرفه شد و در آنها خطوط ویژه برای اتوبوسرانی احداث گردید. این طرح پس از سه دهه هنوز به عنوان یک ضرورت در حال اجراست.

### چرا طرح ترافیک در محدوده مرکزی شهر آغاز شد؟

در واقع نگاه اولیه برای حل مشکلات و تراکم ترافیک در هسته مرکزی شهر تهران بود. چون تراکم شبکه در هسته مرکزی حدود ۱۰ تا ۱۲ درصد است در حالی که این درصد باید ۲۰ تا ۲۵ درصد باشد.

تمرکززدایی در تهران قدیم باعث شد رونق به جاهای دیگر شهر برود. نگاه دیگر این است که می‌گویند به جای اینکه از بافت قدیمی تمرکززدایی شود همان بافت قدیمی را توسعه می‌دادید و خودش موجب شکیل‌تر شدن تهران می‌شد. در حالی که هنوز تمرکز در هسته مرکزی وجود دارد. آیا اگر همان محلات را توسعه می‌دادید پیامدهای بهتری نداشت؟

آن زمان این بحث مطرح نبود که بخواهیم به لحاظ شهرسازی برنامه‌ریزی و جابجایی کاربری‌ها را داشته باشیم. واقعیت این بود که شبکه هسته مرکزی شهر پاسخگوی تردد آن جمعیت نبود. مثلاً ترمینال‌های اتوبوسرانی در خیابان شمس‌العماره متمرکز بود. شبکه هسته مرکزی شهر قابل تعریض نبود و جاذب سفر هم بود در شرایطی که جمعیت تهران ۵/۴ میلیون نفر و مالکیت خودرو بسیار پایین بود شبکه معابر پاسخگو نبود.

### چرا معابر قابل تعریض نبود؟

به لحاظ کاربری‌های تجاری و تاریخی که وجود داشت نمی‌توانستیم این کار را انجام دهیم.

### آیادر سایر کشورها برای خودرو سواری محدودیت وجود دارد؟

بله، به لحاظ کارشناسی دو وسیله جابجایی در دستورالعمل بانک جهانی با محدودیت روبرو است: خودرو سواری و موتورسیکلت. این دو وسیله نقلیه آفت حمل و نقل شهری است. بنابراین توصیه شده است که این دو وسیله نقلیه محدود شود. بر این اساس بعد از انقلاب در مرکز شهر تهران برای تردد خودرو سواری محدودیت ایجاد شد که با توسعه حمل و نقل عمومی مرکز شهر آرام و نیاز شهروندان تامین شود.

### در زمینه اقتصاد شهری و معیشت مردم چه اقدامی صورت داده اید؟

محور دیگری که مورد توجه ما بود بحث اقتصاد شهری است. چند کار در این زمینه انجام شد. یکی نیاز روزمره مردم در مورد میوه و تره‌بار بود. مطالعاتی قبل از انقلاب هم در این خصوص انجام شده بود و وزارت بازرگانی روی این مطالعات کار کرده و خودم به عنوان کارشناس ترافیک در این مطالعات حضور داشتم. مشکل این بود که میوه و تره‌بار بطور انحصاری در دست جمعی بود که آنان از تولید کننده میوه و تره‌بار را بصورت سلف خری با قیمت نازل می‌خریدند و با قیمت بالا در اختیار شهروندان قرار می‌دادند. خلاصه مطالعات این بود که یک میدان مادر و میادین اقماری در مناطق شهری ایجاد شود تا با برنامه ریزی و ضوابط مشخص تولیدکنندگان یا نمایندگان آنها بتوانند محصولاتشان را به شهروندان عرضه کنند. ما با یک نگاه کارشناسی زمین محل میدان مادر کنونی را مشخص و محصور کردیم. پس از آن شروع به مطالعه میدان‌های اقماری کردیم که اولین میدان، میدان قزل‌قلعه ( نام گزاری برای حفظ نام زندان قزل‌قلعه که با احداث بزرگراه جلال آل احمد قبلاً تخریب شده بود) بود که با یک معماری سنتی طراحی و اجرا شد. میدان‌های بعدی در نزدیکی میدان آزادی و خیابان پیروزی و... بود. این میدان‌های میوه و

تره‌بار که در سال‌های بعد تکمیل و توسعه پیدا کرد، اگرچه اهداف و برنامه اولیه آن هنوز بطور کامل تحقق پیدا نکرده، همواره نقش موثری در تنظیم اقتصاد خانواده‌ها داشته است.

### برای خودکفائی بودجه شهرداری چه راهکاری وجود دارد؟

در طول دو سال اول انقلاب با استفاده از نیروهای کارشناسی شهرداری به دنبال پیاده کردن این ایده بودیم که شهر باید بتواند حتی الامکان مستقل از کمک دولت و با کمک خود مردم اداره شود. این انگیزه وقتی در مردم ایجاد می‌شود که خود مردم احساس نقش واقعی در اداره شهر داشته باشند. پیگیری بحث شورای محله، شورای نواحی، شورای مناطق و شورای شهر در این راستا بود.

در مدیریت یکپارچه شهرهای کشور های توسعه یافته و حتی برخی از کشورهای در حال توسعه مردم عملاً می‌توانند به طور شفاف تمام هزینه‌ها و پروژه‌های شهر را ببینند و هیچ پروژه‌ای بدون حضور مستقیم و غیر مستقیم مردم نهایی و اجرا نمی‌شود. طبیعی است که مردم با طیب خاطر هزینه‌های اداره شهر را تامین کنند.

تبدیل ۱۲ منطقه قدیمی تهران به ۳۷۵ محله و ۲۰ منطقه پروژه‌ای بود که در راستای ایده سپردن اداره همه خدمات شهر بصورت یکپارچه به مردم انجام شد.

قرار بود در این پروژه علاوه بر خدمات شهری شهرداری بقیه خدماتی که در شهر انجام می‌شود با ۲۰ منطقه شهرداری تطبیق داده شوند. آموزش و پرورش، نیروی انتظامی و راهنمایی و رانندگی، دادگستری، مخابرات، آب و برق و گاز و سایر خدمات شهری.

اولین مرحله آموزش و پرورش بود که آن زمان شهید رجایی وزیر آن بودند. به واسطه ارتباط نزدیکی که در گذشته با ایشان داشتم موقعی که طرح را با ایشان مطرح کردم، با اعتماد متقابلی که وجود داشت، بلافاصله دستور دادند و مناطق آموزش و پرورش را با ۲۰ منطقه جدید شهرداری تهران هماهنگ کردند به طوری که امروز محدوده همه مناطق آموزش و پرورش با مناطق شهرداری یکسان است. قرار بود در مورد بقیه خدمات شهری هم این هماهنگی انجام شود که تا کنون اقدامی نشده است. خدمات شهری متمرکز در نواحی و مناطق شهری موجب کاهش سفرهای زائد شهروندان و صرفه جویی قابل ملاحظه هزینه‌های عمومی شهر می‌شود. با این تمهیدات و اجرایی کردن مدیریت یکپارچه شهری و نظارت نمایندگان مردم در شوراهای شهری بر کلیه خدمات مورد نیاز مردم هم با همکاری مردم هزینه‌ها کاهش پیدا می‌کند و هم

مدیریت شهری تسهیل می شود. در حال حاضر مردم بر خدمات شهری مانند مخابرات، برق، آب، فاضلاب و... هیچ نظارتی ندارند و باید هزینه های اعلام شده را پرداخت کنند.

به رغم پیگیریهای شورای استانها در سال های اخیر برای اصلاح قانون شوراها و تفویض اختیار نظارت مدیریت همه خدمات شهری به نمایندگان مردم در شوراهای شهر و پیاده شدن مدیریت یکپارچه در شهرها، مدیریت متمرکز دولت تا کنون با تفویض اختیارات خود به شوراها موافقت نکرده است. اگر مدیریت یکپارچه شهری اجرا شود و کار مردم به مردم سپرده شود مردم خودبخود هزینه های شهرشان را با علاقه تامین خواهند کرد. همه کسانی که خدمات دریافت می کنند از جمله نهادهای دولتی نیز باید در تامین هزینه های شهر مشارکت داشته باشند.

بخش دیگری که گفته می شود در درآمد شهری تاثیر دارد مالیاتی است که مردم به دارایی می پردازند. این مالیات هیچ نمودی در شهر ندارد ضمن اینکه مالیات به دولت پرداخت می شود نه به شهرداری در حالی که مالیات در همه دنیا به شهرداری پرداخت می شود. شنیده ام قرار است مالیات کسبه تهران از دولت گرفته شود و در خود تهران هزینه شود.

من و شمای شهروند که مالیات می دهیم فقط برای هزینه های شهر تهران نیست. بالاخره امنیت کشور، پروژه های زیرساختی و ملی هزینه هایی دارد و ما باید در این هزینه ها نیز مشارکت کنیم. اما در یک برنامه ریزی کلان ملی باید مشخص شود چه بخشی از مالیات ما در تهران و چه بخشی در باقی بخش ها هزینه می شود. این وظیفه برعهده نمایندگان است که در مجلس شورای اسلامی در سطح کلان ملی برنامه ریزی می کنند. اگر درآمدهای ارزی و مالیات ما شفاف بود و سازمان برنامه متوقف نمی شد مشخص می شد مالیاتی که پرداخت می شود در کجاها باید هزینه شود.

**سیاست های مختلفی که در چند دهه گذشته اتفاق افتاده باعث شده مدیریت شهری نتواند**

**به موقع به نیاز مردم شهر پاسخ دهد. شما در زمینه ترافیک شهر چه نگرشی داشتید؟**

در طرح فرمانفرما توسعه شهر تهران شرقی - غربی طراحی شده است. با توجه به تقاضایی که در توسعه شرقی - غربی وجود دارد و برخی از معابر شبکه اصلی شهر اجرا نشده این شبکه ضعیف است. از اینرو محورهای بزرگراهی نیایش، صدر، همت، رسالت و... در شرایط کنونی فوق اشباع است. به دلیل متناسب نبودن تراکم کاربری ها در طرح جامع و تفصیلی شهر و توسعه بی رویه تراکم ها به ویژه در مناطق شمالی شهر با ظرفیت شبکه معابر شهری و استفاده بی رویه

از خودرو سواری این مشکلات به وجود آمده است. به همین دلایل پس از انقلاب بحث اولویت حمل و نقل عمومی را مطرح کردیم و همزمان بحث توسعه مترو و اتوبوسرانی را پیگیری کردیم. با استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی فضای پس از انقلاب بود که اجرای اینگونه طرح‌های تقویت زیرساخت‌های شهری امکان پذیر شد. انجام کارهایی که در دو سال پس از انقلاب انجام شد فقط در شرایط ویژه آن دوران که مردم با دولت و مدیریت شهری هماهنگ بودند امکان پذیر بود. در شهریور ۵۸ وقتی مرحله اول طرح ترافیک محدوده مرکزی شهر اجرا شد حتی یک مورد تخلف به ما گزارش نشد. اجرای خط ویژه اتوبوس عملاً پارکینگ مورد نیاز کاربری‌های تجاری را حذف می‌کند. در آن دوران مردم انقلاب، دولت و مدیریت شهر را از خودشان می‌دانستند و با طرح‌ها صمیمانه همکاری می‌کردند.

#### آیا پس از دوران مدیریت خودتان در شهرداری تهران راهبردهای حل مشکل ترافیک شهری را دنبال کردید؟

بله، در سال‌های بعد با سازمان برنامه و بودجه که مسئولیت تهیه آئین‌نامه‌های ملی را به عهده دارد صحبت کردیم و پیشنهاد تهیه چهار آئین‌نامه در خصوص حمل و نقل عمومی، دوچرخه و عابر پیاده که پایه راهبرد حل مشکل ترافیک شهری است و همچنین تنظیم تقاطع‌های شهری برای بالا بردن ظرفیت شبکه ارائه شد. هدف از تهیه این آئین‌نامه‌ها در وحله اول بالا بردن دانش فنی برای کارشناسان و همچنین مدیران کشور بود تا به موقع برای حل اساسی مشکلات ترافیک شهرها برنامه ریزی کنند. با توجه به محدودیت ظرفیت شرکت مهندسين مشاور ابتدا فقط با دو پروژه عابر پیاده و تنظیم تقاطع‌های شهری موافقت کردند. این مطالعات و آموزش ترافیک به کودکان و نوجوانان در سالهای ۱۳۷۲ تا ۱۳۷۴ انجام و در ۷ جلد ارائه و منتشر شد. سازمان برنامه دو پروژه بعدی را به دلایل ساختاری پیگیری و ابلاغ نکرد. اما در سال ۸۲ پروژه دوچرخه توسط سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران چاپ شد. زمانی که ما بحث راهبرد حل مشکل ترافیک شهری را مطرح کردیم در کشورهای در حال توسعه مورد توجه بود. بعد از ۱۹۷۰ که بحران انرژی و محیط زیست در کشورهای توسعه یافته به وجود آمد کشورهای اروپایی، که خود تولیدکننده خودرو شخصی هستند، تقویت حمل و نقل عمومی به ویژه دوچرخه را به عنوان سیستم حمل و نقل شهری وارد سیستم حمل و نقل شهری کردند به طوری که در آلمان ۱۰ درصد سفرهای شهری با دوچرخه انجام می‌شود. امروز در بسیاری از شهرها از جمله پاریس، برلن و



لندن دوچرخه به عنوان وسیله‌ای در سیستم حمل و نقل شهری جا افتاده است. در آمریکا که سرانه مالکیت خودرو یک است با بالا رفتن قیمت بنزین و ضرورت های زیست محیطی پیش بینی دوچرخه و عابر پیاده و تقویت حمل و نقل عمومی به عنوان بخشی از سیستم حمل و نقل شهری جزء باید های قانونی در آمده است. در کشور ما به رغم تلاش های کارشناسی که در سه دهه گذشته بعمل آمده است هنوز اعتباراتی که برای حمل و نقل عمومی شامل مترو و اتوبوسرانی گذاشته می شود بسیار محدود است و دوچرخه هنوز به دلیل مسائل فرهنگی و اجتماعی جا نیفتاده است. از طرف دیگر استفاده بی رویه از موتورسیکلت و استفاده از اتومبیل شخصی عامل عمده مسائل ترافیک شهر های کشور ماست.

در واقع در تهران همیشه سیاست بیشتر حاکم بوده است تا سیاست های شهری. بله برای اینکه مرکزیت سیاسی در تهران بیشتر است. در واقع به دلیل اینکه هسته اصلی دولت در تهران است مردم متحمل هزینه های مربوط به آن می شوند.

## معیار انتخاب شهردار<sup>۱</sup>

محمد توسلی: چه کسی شایسته است شهردار کلانشهر تهران باشد؟ این سوالی است که در آستانه تشکیل شورای شهر چهارم نه تنها مورد بحث و تبادل نظر اعضای منتخب شورای شهر تهران است بلکه مورد توجه اعضای منتخب همه شوراهای به‌ویژه در شهرهای بزرگ کشور نیز هست. پاسخ به این سوال را سال‌هاست نهادهای مدنی در کشورهای توسعه‌یافته با عنوان «معیارهای اخلاقی در مدیریت شهری» تدوین کرده‌اند. در این یادداشت به اختصار به بعضی از این معیارها با توجه به شرایط جاری کشور اشاره می‌شود:

۱. مدیریت شهری باید به حقوق شهروندی و نقش کلیدی مشارکت شهروندان در اداره شهر باور داشته باشد و خود را در چارچوب قانون و مقررات موضوعه تابع مصوبات شورای شهر بداند.

در شرایط کشور ما که ساختار موجود مدیریت شهری اقتدارگراست و در گذشته نیز انجمن‌های شهر عملاً تابع شهردار وقت بوده‌اند، این فرآیند تدریجی، زمان‌بر و باچالش جدی رویه‌رو است. به نظر بنده به‌رغم محدودیت‌های قانون شوراهای که شوراهای از اختیارات لازم برخوردار نیستند و چالش‌های فرهنگی ناشی از فرهنگ دیرین استبدادی جامعه، عملکرد سه دوره شوراهای را در این فرآیند باید مثبت ارزیابی کنیم. اگرچه تا دسترسی به شورای شهر مطلوب نیاز به تلاش بیشتر و زمان بیشتری است.

۲. مدیریت شهری باید از دانش، تجربه و توان مدیریتی بالا به‌ویژه در کلانشهر تهران برخوردار باشد اگرچه در گذشته به‌لحاظ پروتکل سیاسی شهردار تهران در جایگاه وزیر بوده است، اما مدیریت شهر تهران از مدیریت هر وزارتخانه‌ای پیچیده‌تر و سنگین‌تر است. مدیریت شهر تهران هم‌زمان با ده‌ها مقوله در عرصه‌های مختلف زندگی شهروندان درگیر است که در این مورد با مدیریت وزارتخانه‌ها، متفاوت به نظر می‌رسد.

۳. مدیریت شهری نباید با اهداف سیاسی شخصی یا گروهی آمیخته شود. متأسفانه در دوران‌های اخیر به‌ویژه شهر تهران از این بابت هزینه‌های سنگینی پرداخت کرده است که آثار آن بر کسی پوشیده نیست. لازم به یادآوری است که تأکید بر این اصل هرگز به این

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - روزنامه بهار - ۱۳۹۲/۶/۵

معنی نیست که مدیریت شهری باید فاقد پیشینه سیاسی-اجتماعی باشد. برعکس پیشینه سیاسی-اجتماعی مدیریت شهری برای موفقیت آنان در عرصه‌های مختلف مدیریتی شرط لازم است. اخلاق مدیریت شهری ایجاب می‌کند که هدف مدیریت صرفاً خدمت‌رسانی و تامین نیازهای اساسی شهروندان باشد. اخلاص در این برنامه‌ریزی و خدمت‌رسانی به‌طور طبیعی پایگاه اجتماعی مدیریت شهر را برای مدارج خدمت‌رسانی دیگر تقویت خواهد کرد. به عبارت دیگر رعایت اخلاق و تقوای حرفه‌ای برای مدیریت شهری ضروری است.

۴. شفافیت و پاسخگو بودن مدیریت شهری- بررسی این دو معیار در پیشینه عملکرد مدیریت شهری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شفافیت در گردش مالی و پاسخگو بودن، اعتماد شهروندان را تقویت می‌کند و مشارکت بیشتر شهروندان را با مدیریت شهری فراهم می‌کند.

۵. هماهنگی با مدیریت دولت نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به تمرکز عمده نهادهای سیاسی و اقتصادی کشور در شهر تهران و نیاز به خدمات متقابل نهادهای دولت و مدیریت شهر تهران این هماهنگی برای تامین خدمات لازم به شهروندان و دولت ضروری است.

۶. توانایی پاسخگویی به چالش‌های اصلی شهر تهران - علاوه بر توان بالای مدیریتی که قبلاً اشاره شد مدیریت شهر تهران باید بتواند به چالش‌های اصلی شهر تهران پاسخ دهد. فضای سالم زندگی شهروندان با دو مشکل زیست‌محیطی و ترافیکی که هر دو از یک واقعیت سرچشمه می‌گیرند روبه‌رو است.

صاحب این قلم هم در جایگاه مدیریت شهری در دو سال اول انقلاب و هم در جایگاه کارشناسی در سه دهه گذشته در این راستا در قالب تدوین آیین‌نامه‌های ملی و ارائه دانش فنی و خدمات مهندسی تلاش کرده است، اما متأسفانه هنوز هم بخشی از این راهکارها مورد توجه قرار نگرفته است. امید است مدیران جدید شهرها به‌ویژه کلانشهرها از این‌گونه مطالعات راهبردی استفاده کنند و به این چالش‌های جدی پیش‌رو پاسخ عملی دهند.

برای اعضای محترم شورای شهر چهارم و مدیریت شهری که انتخاب خواهند کرد پیشاپیش برای ارائه خدمات صادقانه به شهروندان با نگاه توسعه‌محور، آرزوی موفقیت می‌کنم.

## تهران به خواست شهروندان اداره نمی‌شود<sup>۱</sup>

امید سلیمی‌بنی/ بازخوانی تاریخچه مدیریت شهری در یکی از پرفراز و نشیب‌ترین ادوار تاریخی این سرزمین، یعنی ماه‌های ابتدای بعد از انقلاب اسلامی، کمک می‌کند تا چهره دیگری از مشکلات کنونی تهران را دریابیم، چهره‌یی که به عنوان عقبه تاریخی مشکلات امروزی شهروندان این کلانشهر، مانند ترافیک گریبان همه را گرفته، چنان آلودگی هوا نفس‌ها را تنگ کرده و همچون خطر بزرگ زلزله، جان شهروندان را در بافت‌های فرسوده ۳۲۷۰ هکتاری، تهدید می‌کند. محمد توسلی، از کارشناسان شهری است که در ابتدای انقلاب، عنان مدیریت شهر تهران را در دست گرفت. او از اسفندماه سال ۵۷ به جای نیک پی به شهرداری تهران آمد و تا اسفند سال ۵۹ در این سمت بود. از نگاه این متخصص حمل و نقل شهری، مهم‌ترین مشکل شهرداری تهران در ابتدای انقلاب، «موقت» بودن دولت و شهرداری بود و بزرگ‌ترین سرمایه این شورا نیز «اعتماد انقلابی مردم» به شهرداری. او در آسیب‌شناسی شهرداری، این نهاد را نهادی اقتدارگرا می‌داند و نسبت به عملکرد ۱۴ ساله اخیر شورای شهر تهران، انتقاد دارد. به گفته وی، شورای شهر، تبدیل به ماشین امضای شهرداری شده، چون هم تعداد اعضای آن کم است و هم بدنه کارشناسی محکمی برای سنجش لوایح شهرداری و نظارت بر عملکرد مدیران شهری را ندارد.

نقطه قوت ما این بود که با افکار عمومی هماهنگ بودیم و مردم از مدیریت شهرداری حمایت کامل داشتند. اگر همکاری مردم نبود، هرگز در آن شرایط نمی‌توانستیم شهر را حفظ کنیم.

در شهر استانبول، شورای شهر ۱۳۰ نفر عضو دارد و در جایگاهی است که می‌تواند ظرفیت کارشناسی، مدیریتی، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و نظارت داشته باشد. با پوزش عملاً شورای شهر ما، بیشتر ماشین امضا برای مدیریت شهر تهران است. آنقدر مدیریت شهر تهران گسترده است که اعضای شورای شهر با این دو جلسه نشست هفتگی توان و فرصت اینکه بتوانند به انتظارات مردم جواب بدهند، ندارند.

برخی از متخصصان می‌گویند شهر تهران، به دلیل بی‌نظمی‌هایی که در ابتدای انقلاب داشت، توسعه نامناسب و نامتوازی پیدا کرده که اصلاح آن تاکنون میسر نشده است. چرا شما در شهرداری تهران، در ابتدای انقلاب، به این بی‌نظمی‌ها دامن زدید؟

بعد از انقلاب، ما یک شهر جنگ زده را تحویل گرفتیم. شهری که در طول سال ۵۷ به ویژه

<sup>۱</sup> محمد توسلی، نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب در گفت‌وگو با «اعتماد» - ۱۳۹۲/۸/۲۸

در ماه‌ها و روزهای نزدیک به انقلاب بهمن ماه آن سال، برخوردهای سنگینی در شهر صورت گرفته بود. با اعتصابات که در طول سال ۵۷ کارکنان دولت و بخش عمومی از جمله در شهرداری تهران انجام شد، نابسامانی زیادی در مدیریت شهر تهران حاکم بود. بعد از انقلاب انتظار مردم این بود که شهر تهران، سامان پیدا کند و به نیازهای واقعی شهروندان پاسخ داده شود. مسائل شهر تهران را از سال ۴۷ که با شهرداری تهران در کسوت مهندس مشاور همکاری داشتم، می‌شناختم. رشته تحصیلی‌ام در ایران مهندسی راه و ساختمان بود و در رشته حمل و نقل و ترافیک برای مقطع دکترا به اروپا و آمریکا رفته بودم و در آلمان در همین زمینه کار کرده بودم، با مسائل و مشکلات و نحوه مدیریت شهرهای آمریکا و اروپا آشنا بودم، لذا زمانی که در هفته اول اسفندماه از طرف دولت موقت، ابلاغ شهرداری تهران را گرفتم، برای پاسخ به مطالبات مردم تصمیم گرفتیم نیاز مردم تهران را در آن شرایط بحرانی ارزیابی کرده و با استفاده از ظرفیت‌های انقلاب و همکاری مردم با مدیران انقلاب، برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشیم. یکی از محورهای اصلی این برنامه، این بود که شهر تهران را در مقابل بی‌نظمی‌هایی که به وجود آمده بود و می‌توانست ادامه یابد، حفظ کند. ما نیروی انتظامی نداشتیم و باید شهر تهران را با هنر مدیریت مردم و ارتباط صمیمانه با شهروندان، مدیریت کنیم.

می‌گویید شهرداری تهران، ناچار بود بی‌نظمی‌های توسعه شهری در آن دوران را تحمل

کند؟

هزینه‌های زیادی در دو سال اول انقلاب پرداخت شد، ولی با وجود محدودیت‌هایی که داشتیم با جلب همکاری کارکنان شهرداری و مردم موفق شدیم، شهر را حفظ کنیم و از خرابی‌های بیشتر جلوگیری کنیم. به عنوان مثال کسانی بودند که با انقلاب مخالف بودند و هرج و مرج و بی‌نظمی را دامن می‌زدند. گروه‌های چپ در رسانه‌ها حضور داشتند و با برجسته کردن مطالبات، کوشش می‌کردند فاصله امکانات مدیریت شهری را با انتظارات مردم، زیاد کنند و بدبینی و بدگمانی نسبت به مدیریت انقلاب ایجاد کنند. جدا از این در کمیته منطقه ۱۲ که مرحوم آیت‌الله سیدهادی خسروشاهی سرپرست آنجا بود، مرتب این شعار تکرار می‌شد که ما سه ماهه و شش ماهه مشکل مسکن مردم را حل می‌کنیم. نحوه ارتباط و تعامل ما با چنین اشخاصی که در جایگاه مدیریت بودند، بسیار حساس بود. جلسات متعددی با آن مرحوم داشتیم و تلاش می‌کردیم به ایشان و شهروندان این واقعیت را منتقل کنیم که مشکل اصلی مردم ما در ایران، مسکن نیست،

بلکه مشکل اصلی تولید و اشتغال است.

**چرا شهرداری وارد کارهایی می‌شود که با وظایف ذاتی وزارت مسکن آن دوران، تداخل زیادی داشت؟**

آیت‌الله خسروشاهی علاوه بر مسوولیت کمیته، سرپرست مسکن انقلاب نیز بود و کار او با وزارت مسکن هم تداخل داشت. ولی مشکل ما فقط این نبود که در مقوله مسکن که حوزه وزارت مسکن بود، ورود داشتند. ایشان پروانه ساخت و ساز در تهران صادر می‌کردند، حتی ساخت و ساز خارج از ضوابط شهری داشتند. طبیعتاً ما به عنوان مسوولیت شهرداری تهران باید اقدامات بی‌رویه آنها را متوقف می‌کردیم. نه تنها در دوره دولت موقت، بلکه در دوره دولت شورای انقلاب نیز جلساتی با حضور، رییس‌جمهور و مرحوم آیت‌الله خسروشاهی داشتیم و من نمونه‌هایی از پروانه‌هایی که ایشان صادر کرده بودند را ارائه کردم و انتظار داشتم دولت جلوگیری کند. بحث این گونه مداخلات در مدیریت شهری و بی‌نظمی‌ها مفصل است و پرونده سنگینی دارد.

**موارد دیگری نیز به ذهن شما می‌آید؟**

برخی از افراد با این شعار که می‌خواهیم به مستضعفین کمک کنیم، با کمک اسلحه‌یی که داشتند، می‌رفتند زمین‌های مرغوب شهری را تصاحب و تفکیک می‌کردند و می‌فروختند و سند دستی می‌دادند. تپه قیطریه که یادگار خاطرات نمازهای عید فطر سال‌های ۵۶ و ۵۷ بود از جمله زمین‌هایی بود که این اشخاص تفکیک کرده و فروخته بودند و خریداران هم به ساختمان شهرداری آمده بودند و پروانه ساخت می‌خواستند. ما با تمام توان در مقابل این گونه اقدامات خلاف ایستادیم و مجبورشان کردیم قولنامه‌هایشان را پس دهند. مورد دیگر زمین‌های خاک سفید در شرق تهران بود که اشخاص خاصی عده‌یی را از استان‌های دیگر در آن منطقه به عنوان مستضعفین اسکان داده بودند. بررسی گروه‌های تحقیق نشان داد که این افراد برای اینکه بی‌نظمی و هرج و مرج در تهران به وجود بیاورند، به تهران آورده شده‌اند. به اتفاق آیت‌الله مهدوی کنی که آن موقع سرپرست کمیته مرکزی بودند، از آنجا بازدید کردیم و به ایشان نشان دادیم که چنین جریان‌اتی شهر تهران را با مخاطره روبه‌رو کرده‌اند و از این گونه مسائل در شهر زیاد بود و بخشی از ظرفیت مدیریتی ما صرف برخورد و جلوگیری از این عوامل بود که نگذاریم بی‌نظمی در شهر همه‌گیر شود.

در برخی مناطق شهر مانند خیابان ملاصدرا که ساخت و ساز بی‌رویه شده بود نیز مشکلات زیادی داشتیم.

### آن زمان بزرگ‌ترین مشکل شما چه بود؟

آن موقع مشکل ما این بود که خود را موقت می‌دیدیم و بنده پس از دولت موقت استعفا دادم که دولت شورای انقلاب برای انتخاب شهردار تهران دستش باز باشد. در دولت شهید رجایی نیز استعفا دادم و اصرار داشتم به دلایلی که قبلاً توضیح داده‌ام استعفای مرا بپذیرند. ولی ایشان ضمن تایید عملکرد شهرداری از ما خواستند به خدمات‌مان ادامه دهیم. مشکل اصلی ما عدم هماهنگی با دولت وقت بود. به همین مناسبت مجبور شدیم در اواخر سال ۵۹ استعفا بدهیم. می‌خواستیم متروی تهران را با دلار هفت تومان پیگیری کنیم، دولت می‌گفت شهر تهران به مترو نیاز ندارد زیرا مردم در استان‌های محروم، فقیر هستند! با وجود اینکه در جلسه کارشناسی کمیته فنی دولت منطقی ما را تایید و ضرورت اجرای پروژه مترو را پذیرفتند، باز هم مخالفت‌ها ادامه یافت. نهایتاً در پی این گونه مشکلات که در سال‌های گذشته به دفعات توضیح داده‌ام و تکرار آنها شاید مفید نباشد، ادامه خدمت را هماهنگ با مصالح شهر تهران و منافع ملی نمی‌دیدیم استعفای خود را در دیدار و گفت‌وگوی حضوری به مرحوم آیت‌الله خمینی رهبر فقید انقلاب تقدیم کردم و روز بعد وزیر محترم کشور آیت‌الله مهدوی کنی با استعفای بنده موافقت فرمودند.

### چه زمانی این شرایط بحرانی به ثبات تقریبی رسید؟

تا اواخر سال ۵۹ تقریباً مسلط شده بودیم و این بی‌نظمی‌ها مهار شده بود. در کنار این کارها، برای حفظ شهر تهران نیز فعالیت‌هایی انجام می‌شد، در معاونت شهرسازی شهرداری، جهت ایجاد تسهیلات برای شهروندانی که می‌خواستند ساخت و ساز کنند، برنامه‌های لازم تدارک دیده و آیین‌نامه‌ها تسهیل شده بود تا شهروندان بتوانند با سرعت بیشتری ساخت و ساز مورد نیاز خود را با سهولت و قانونمند انجام دهند.

### آیا مردم در زمینه ثبات بخشی به مدیریت شهری و نظم امور، همکاری می‌کردند؟

اتفاقاً نقطه قوت ما این بود که با افکار عمومی هماهنگ بودیم و مردم از مدیریت شهرداری حمایت کامل داشتند. اگر همکاری مردم نبود، هرگز در آن شرایط نمی‌توانستیم شهر را حفظ کنیم. چند مثال عینی شاید بتواند شرایط آن دوران را برای امروز تصویر کند و نشان دهد چگونه مردم، مدیریت شهر تهران را از خودشان می‌دانستند. این موارد بی‌نظمی که اشاره شد محدود

بود، ولی افکار عمومی با شهرداری همسو بود. از همان اسفند ۵۷ چند پروژه راهبردی برای پاسخ به نیازهای واقعی شهروندان طراحی و اجرا شد. از جمله از سنت دیرینه مردم که در روزهای پایانی سال، خانه‌تکانی می‌کنند، استفاده کردیم. چون آثار خرابی‌ها در شهر موجود بود و کارکنان شهرداری توان رفع این همه خرابی را نداشتند، در آخرین جمعه اسفندماه ۵۷ از همه مردم دعوت کردیم خودشان به میدان بیایند و چون خانه خودشان در پاکسازی شهر تهران مشارکت کنند. گزارش‌های مطبوعات در آن ایام درباره این رویداد نشان می‌دهد که نه تنها شهروندان در تمام معابر و کوچه‌ها به پاکسازی شهر کمک کردند، بلکه مدیران انقلاب نیز به این درخواست مدیریت شهر تهران پاسخ مثبت دادند. از جمله مرحوم طالقانی در منطقه سکونت خودشان با جارو در کنار مردم به پاکسازی محله خودشان پرداختند. مرحوم فروهر که وزیر کار بود، خودش و دوستانش منطقه‌یی را شروع به پاکسازی کردند. آنچنان شور و هیجانی در شهر تهران بود که خبرگزاری‌های خارجی نیز نوشتند که انقلاب ایران زنده است و مردم با مدیران همسو هستند. برای شناخت فضای اجتماعی در ماه‌های بعد از روزهای انقلاب به موارد دیگری اشاره می‌کنم.

#### در بستری که ایجاد شد، شما چه برنامه‌هایی را پیگیری کردید؟

در همان اسفند ۵۷ با نگاه کارشناسی دو پروژه راهبردی را در شهر تهران آغاز کردیم. پروژه اول فراهم کردن زمینه مشارکت مردم در اداره شهر بود. ما عملاً منصوب دولت موقت بودیم و خود را موقت می‌دانستیم. پس باید مقدمات انتخاب شهردار تهران را از طریق انتخاب مردم فراهم می‌کردیم. ایده محله محوری که شهروندان هر محله اداره هر محله، ناحیه، منطقه و شهر را بر عهده داشته باشند، پایه‌گذاری شد. براین اساس ساختار موجود ۱۲ منطقه تهران اصلاح و با کار کارشناسی شهر به ۲۰ منطقه و ۱۲۰ ناحیه و ۳۷۴ محله تقسیم شد همزمان با اصلاح ساختار شهر پیش‌نویس آیین‌نامه و قانون لازم برای شوراهای محله، ناحیه، منطقه و شهر تهیه و از طریق وزارت کشور پیگیری شد که در سوابق آن دوره موجود است. پروژه دوم، مساله ترافیک و حمل و نقل شهر بود. با وجود اینکه جمعیت پایتخت آن دوران، چهارو نیم میلیون نفر بیشتر نبود و تعداد خودرو بسیار کمتر از امروز بود و سرانه خودرو حدود ۱۰ بود، یعنی یک خودرو برای هر ۱۰ نفر. کارهای کارشناسی را شروع کردیم و بر اساس راهبردی که امروز هم در سطح جهانی دنبال می‌شود، برای تقویت حمل و نقل عمومی برنامه‌ریزی شد. در شهریور ۵۸، نخستین مرحله



اجرای طرح محدوده ترافیکی هسته مرکزی شهر تهران آغاز شد و ۵۰ خیابان مرکزی يك طرفه و خطوط ویژه حمل و نقل اتوبوسرانی ایجاد شد. بعد از چند نوبت اطلاع‌رسانی بنده و توضیحات بسیار مفید مرحوم طالقانی ضمن خطبه نماز جمعه که از مردم خواستند با شهرداری در اجرای این طرح ترافیکی همکاری کنند، این طرح با موفقیت اجرا شد. برخی کارشناسان حمل و نقل و ترافیک ما باور نداشتند این طرح بتواند موفق شود.

### چرا کارشناسان طرح‌های شهری را در تهران ۳۰ سال پیش، باور نمی‌کردند؟

چون می‌گفتند قبل از انقلاب برای يك طرفه کردن دو خیابان مطهری و شهید بهشتی، دو ماه کار اطلاع‌رسانی و تبلیغات کردند تا توانستند این دو خیابان را يك طرفه کنند، بدون اینکه خط ویژه اتوبوس در آن ایجاد شود. پاسخ بنده به همکارانم بیان این واقعیت بود که همکاری مردم و استفاده از ظرفیت روحیه انقلابی مردم این کار را ممکن می‌سازد. در شهریور ۵۸ وقتی نخستین مرحله طرح ترافیک انجام شد، حتی يك شکایت از شهروندان دریافت نکردیم. شهروندانی که با احداث خطوط ویژه اتوبوس، محل پارکینگ مقابل کاربری آنان اشغال شده بود. به خاطر دارید پروژیهی که در سال‌های اخیر برای يك طرفه کردن بخش شمالی خیابان ولی عصر و احداث خط ویژه اتوبوس تندرو انجام شد چگونه با اعتراضات فراوان مردم روبه‌رو شد. توجه به این نکته مهم است که شهروندان تهرانی در ماه‌های بعد از انقلاب، به مدیران انقلاب، باور داشتند و شکافی بین شهرداری و مردم وجود نداشت. بنابراین، مدیریت شهر تهران توانست آن روزها پروژه‌هایی که در شرایط عادی حتی توجیه فنی نداشت، اجرا کند. امروز این طرح کارشناسی شده پس از ۳۴ سال به عنوان يك ضرورت به نیاز برنامه حمل و نقل شهر تهران پاسخ می‌دهد.

شما می‌گویید مردم سه دهه پیش، سرمایه شهرداری بودند و هر پروژه شهری قرار بود اجرا شود، با همراهی مردم، به سهولت انجام می‌شد. اکنون چرا این شرایط را در رابطه مردم و مدیریت شهری تهران نمی‌بینیم؟

پاسخ روشن است، مردم چرا انقلاب کردند؟ مردم انقلاب کردند تا بر سرنوشت خودشان حاکم شوند. شعار انقلاب همین بود. رهبر فقید انقلاب نیز در پاریس همین را وعده دادند و در اصول قانون اساسی نیز تبلور یافت. مردم به مدیران انقلاب باور داشتند و امید داشتند مدیران انقلاب در جهت حاکمیت ملت گام بردارند. رای‌شان به عنوان يك شهروند به حساب بیاید و به اصطلاح امروز، حقوق شهروندی‌شان تامین شود. به تدریج که مدیران از حقوق شهروندی و

حاکمیت شهروندان در اداره امور شهرها فاصله گرفتند، به نظر بنده آن اعتماد دوران اول انقلاب کاهش یافته است. از سوی دیگر مدیران شهری، الزاما در راستای نیازهای واقعی شهروندان عمل نکرده‌اند، بلکه در برخی از موارد در راستای برنامه‌های سیاسی خود عمل کرده و می‌کنند. وقتی شهروندان می‌بینند عملا در هزینه‌ها و مدیریت شهری مداخله‌ی واقعی ندارند، طبیعی است که این اعتماد به تدریج کاهش یافته باشد.

**ولی شوراها آمده‌اند که اعتماد بین شهروندان و مدیریت شهری را تقویت کنند. ما ۱۴ سال است تجربه شوراها را داریم. چرا شوراها به تعبیر شما در کاستن اعتماد مردم نسبت به مدیریت شهری، موفق نبودند؟**

تشکیل شوراها، از سال ۷۷ که در دوره اصلاحات توسط آقای سید محمد خاتمی با تاخیر چندساله، در سطح کشور اجرا شد، گام بلند و مثبتی بود برای اینکه به انتظار مردم از انقلاب پاسخ داده شود، شوراها از اصول قانون اساسی و مطالبات مردم است. اما دیر به این نیاز پاسخ داده شد. موقعی نیز که در سال ۷۷ شوراها تشکیل شد، همه می‌دانستند این قانون، تناسبی با انتظارات مردم که شوراها بایستی در جایگاه سیاستگذاری و برنامه‌ریزی قرار گیرند و بتوانند بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی شهر (مدیریت واحد شهری) نظارت کنند، ندارد. اما این کار آغاز شد تا فرآیند دموکراسی طی شود. به نظر بنده در این سال‌ها شوراها گام‌های مثبتی در این راستا برداشته‌اند، اما مساله این است که شوراها در دوره اول تا چهارم تا چه اندازه توانستند به کارکرد مدیران شهری نظارت داشته باشند؟ مدیریت شهر تهران، ذاتا ساختار اقتدارگرایانه دارد، این مدیریت تا چه حدی می‌تواند فضا ایجاد کند تا اعضای محدود شورای شهر که هیچ تناسبی با وظایف شورای یک شهر هشت میلیونی ندارد بر کار او نظارت کنند؟ مطالعات نشان می‌دهد مثلا در شهر استانبول، شورای شهر ۱۳۰ نفر عضو دارد و در جایگاهی است که می‌تواند ظرفیت کارشناسی، مدیریتی، برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و نظارت داشته باشد. با پوزش عملا شورای شهر ما، بیشتر ماشین امضا برای مدیریت شهر تهران است. آنقدر مدیریت شهر تهران گسترده است که اعضای شورای شهر با این دو جلسه نشست هفتگی توان و فرصت اینکه بتوانند به انتظارات مردم جواب بدهند، ندارند. البته باید همین قدر را نیز گامی مثبت در فرآیند تقویت دموکراسی ارزیابی کنیم. دموکراسی یک شبه به وجود نمی‌آید. مدیریت شهرهای اروپایی در تلاش ۲۰۰ ساله مردم به شرایط متعادل کنونی رسیده است که مردم از طریق شوراها در اداره

شهرها مشارکت قانونمند دارند.

چرا دموکراسی مدیریت شهری ایرانی با حضور ۱۵ ساله پارلمان‌های محلی در کشور به وجود نیامده؟ مشکل در چیست؟

تصور می‌کنم باید واقع بین بود، شورای شهر بایست با مدیریت شهرداری یک نوع تعامل سازنده‌ی را ایجاد کنند.

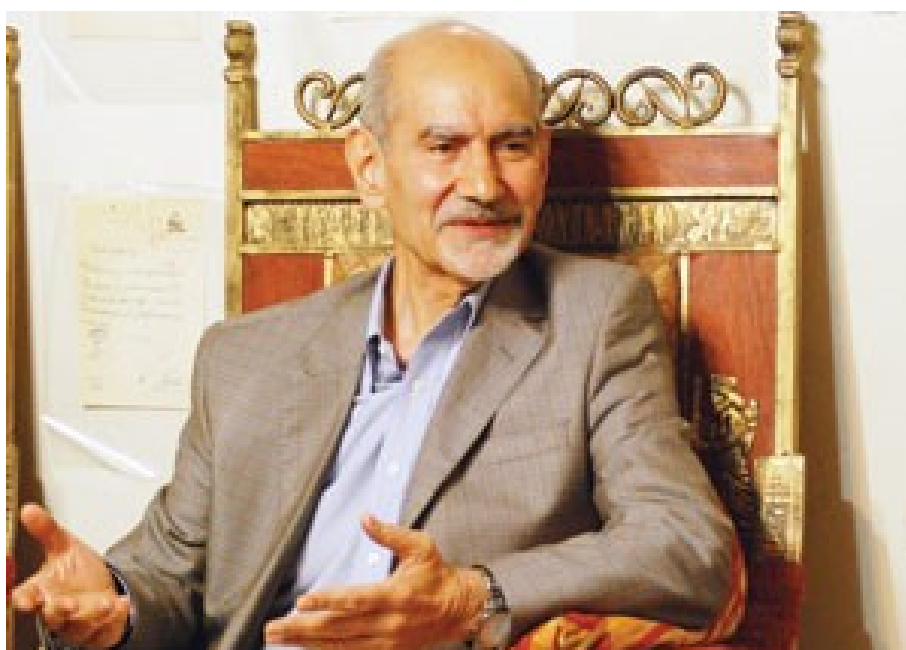
به نظر می‌رسد تعاملی که شما اشاره می‌کنید، در دست کم هشت سال گذشته بین شوراهای دوره دوم و سوم و شهرداری وجود داشته، مثلاً کسی آقای چمران، رییس سابق شورا را از قالیباف، شهردار پایتخت جدا نمی‌دانست. پس چرا این اتفاق نیفتاد؟ نه، تفاهم به این معنی که می‌گویید. شورای شهر در جایگاه واقعی و قانونی به عنوان نمایندگان شهروندان قرار گیرد و شهرداری در جایگاه مدیریت اجرایی. این کار ساده‌ی نیست. طبق قانون، شورای شهر باید در جایگاه سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد پروژه‌هایی که تصویب می‌کند، قرار گیرد. آیا شورای شهر با این بدنه کارشناسی توان اینکه برای کلانشهر تهران، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نظارت کند، دارد؟ به نظر بنده ندارد.

شهرداری بدنه عریض و طویلی برای کارشناسی و اجرای مسائل شهری دارد، شورای شهر چگونه می‌تواند این بدنه کارشناسی را بهتر از شهرداری به وجود بیاورد؟ آیا این چاق شدن و گسترده شدن یک نهاد موازی با شهرداری نیست؟

در یک ساختار متعادل، بخشی از نیروهای کارشناسی که در بدنه مدیریت شهرداری است، باید به شورای شهر بیاید. شورای شهر باید گروه‌های کارشناسی داشته باشد تا توان برنامه‌ریزی و نظارت پیدا کند. این شورای شهر با این تعداد نیروی انسانی در وضعیتی نیست که بتواند نظارت و برنامه‌ریزی کند. شهرداری همه کارها را می‌کند و بودجه و گزارش‌های ادواری را به شورا می‌فرستد. ساختاری که واقعا شهروندان نمایندگانی در شورا داشته باشند تا جهت تامین نیازهای واقعی شهروندان، بتوانند سیاستگذاری و نظارت کنند، وجود ندارد. به همین مناسبت مدیران شهر بر اساس نگاه و صلاحدید خود، تصمیم می‌گیرند. مثلاً مدیری می‌گوید بایستی شهرداری سقاخانه بسازد، آیا شهروندان راضی هستند این سقاخانه‌ها ساخته شود. این تشخیص مدیریت اجرایی شهر تهران از کجاست؟ این مثال کوچکی است. آیا شهروندان تهران راضی هستند از محل عوارض و مالیاتی که پرداخت می‌کنند، شهرداری پروژه‌های عمرانی فعلی را اجرا

کند؟ شورای شهر باید توان داشته باشد پاسخگوی شهروندان باشد. نمایندگان شورای شهر از شوراهای محلات باید آمده باشند تا نیازهای واقعی شهروندان را تبدیل به پروژه کنند. اکنون پروژه‌ها الزاما در پاسخ به نیازهای واقعی شهروندان اجرا نمی‌شود. بلکه مدیران شهری فکر می‌کنند مثلا شهروندان نیازمند سقاخانه هستند، آن را می‌سازند. فکر می‌کنند بزرگراه صدر باید دو طبقه شود، این کار را می‌کنند. آیا با نیازهای شهروندان هماهنگی دارد؟ اگر نداشته باشد این شکاف که گفتید به وجود می‌آید. به نظر می‌رسد چنین تعامل و تفاهمی باید بین شورای شهر چهارم و مدیریت شهری تهران به وجود بیاید که به تدریج بتوانند شورای شهر را در جایگاه واقعی خود که پاسخگویی به نیازها و مطالبات واقعی مردم است، قرار گیرد و مدیریت شهر تهران نیز بتواند برنامه‌های شورای شهر را اجرا کند.

**یعنی با این شرایط ایده‌آلی که می‌گویید شهرداری دیگر مکانی برای جهش سیاسی نیست؟**  
 اگر شورای شهر در جایگاه واقعی خود قرار گیرد، مدیریت شهری جرات نمی‌کند پروژه‌های چشمگیر سیاسی اجرا کند. در انتخابات اخیر نشان داده شد عملا مردم تحت تاثیر این پروژه‌ها قرار نمی‌گیرند. اما اگر پروژه‌ها از درون نواحی و محلات بجوشد، یا پروژه‌های بزرگ شهری در معرض نظرخواهی کارشناسی قرار گیرد، سکویی برای پرش سیاسی مدیریت اجرایی شهر نخواهد بود. این راهکاری است که می‌تواند چاشنی سیاسی مدیریت کلانشهر تهران را کم کند و شهرداری را از واحد سیاسی به واحدی خدماتی تبدیل کند و در خدمت شهروندان باشد.



شکل ۱ محمد توسلی، نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب

## سرگذشت مدیریت شهر تهران<sup>۱</sup>

سابقه مختصری از وضعیت شهرداری قبل از انقلاب در حوزه های نیروی انسانی، وضعیت درآمدی، ساختار اداری و طرح تفصیلی ارائه نمایید؟

در انقلاب مشروطه اولین بلدیة در شهر تهران تشکیل می شود. قبل از انقلاب ۴۳ شهردار و بعد از انقلاب نیز تاکنون ۱۳ شهردار مسئولیت مدیریت شهر تهران را به عهده داشته اند. در سال های قبل از انقلاب دکتر غلامرضا نیک پی که تحول بزرگی در مدیریت شهری پدید آورد و آخرین شهردار قبل از انقلاب مهندس جواد شهرستانی بود که فرد مسلمان و سلیم النفسی هستند و قبل از ۲۲ بهمن ۵۷ استعفای خود را به رهبر فقید انقلاب تسلیم کردند.

از منظر ساختار اداری، شهرداری تهران یک ساختار اقتدار گرا و یک مدیریت متمرکز دارد که شهردار تهران با مجموعه هایی که زیر نظر دارد این ساختار تمرکز گرا را مدیریت می کند. قبل از انقلاب اگرچه انجمن شهر وجود داشت اما عملاً شهردار تهران کارگردان اصلی بود. شهردار تهران به لحاظ پروتوکل سیاسی در سطح وزرا بود و عملاً با نظر و تایید شاه انتخاب می شد. به لحاظ اداری هم زیر مجموعه وزارت کشور بود و حکم شهردار توسط وزیر کشور تنفیذ می شد.

امروز نیز به رغم تصریح جایگاه شوراها در اصول فصل هفتم قانون اساسی، به دلیل همین ساختار تمرکز گرایانه و محدودیت های قانون، شورای شهر با گذشت چهار دوره، هنوز نمیتواند نقش مهمی در سیاست گذاریها، برنامه ریزیها و نظارت بر عملکرد مدیریت شهرداری ایفا کند.

طرح جامع تهران در سال ۴۹ تصویب شد و طرح های تفصیلی در سال ۵۲ برای اجرا به شهرداری تهران ابلاغ گردید. در آن دوران شورای طرح و بررسی به ریاست شهردار تهران مسئولیت نظارت بر اجرای طرح تفصیلی را به عهده داشت.

### جمعیت تهران و تعداد مناطق شهرداری و نحوه پراکنش آنها را توضیح دهید؟

جمعیت شهر تهران اوایل انقلاب حدود ۵/۴ میلیون نفر بود. برای این که نگاهی به قبل بیندازیم بد نیست به این آمارها در خصوص جمعیت تهران توجه داشته باشیم.

<sup>۱</sup> مصاحبه با محمد محمد توسلی، اولین شهردار تهران بعد از انقلاب - نشریه افق - دو هفته نامه مدیریت شهری - مصطفی دینی - ۱۳۹۲/۱۰/۲۷

سال ۱۳۳۵..... ۵/۱ میلیون نفر / سال ۱۳۴۵..... ۷/۲ میلیون نفر / سال ۱۳۵۵..... ۵/۴ میلیون نفر

بین سالهای ۴۵ تا ۵۵ یک رشد قابل ملاحظه جمعیت را در تهران شاهد هستیم. بعد از سال ۱۳۵۰ که قیمت نفت به طور چشم گیری بالا رفت، سیل مهاجرت به تهران نیز افزایش قابل توجهی پیدا کرد. جمعیت تهران در سال ۹۰ حدود ۸ ملیون بود. قبل از انقلاب تهران ۱۲ منطقه شهری داشت. این تقسیم بندی مناطق هیچ تناسب علمی با مساحت، جمعیت و هویت این مناطق نداشت.

#### تعداد کارمندان و کارگران شهرداری در آن مقطع را به تفکیک بفرمایید؟

جمعیت نیروی انسانی شهرداری در اوایل انقلاب حدود ۵۰-۴۵ هزار نفر شامل کارگران و کارمندانی بود که با شهرداری همکاری داشتند. از این تعداد حدود هفت هزار نفر کارمند و بقیه را کارگران تشکیل می دادند، که البته امروز کارگران در شرکت های خدماتی بخش خصوصی جذب شده اند.

آیا تهران در آن مقطع دارای طرح تفصیلی بوده، بر چه اساس پروانه ساختمانی صادر می شد؟

بر اساس ضوابط طرح تفصیلی که از سال ۱۳۵۲ ابلاغ شد پروانه ساختمانی صادر می شد. مطابق آن ضوابط در برخی از مناطق تراکم ۱۲۰ در صد و برخی ۱۸۰ در صد و... پروانه ساخت صادر می شد و البته در برخی مناطق خاص مطابق ضوابط طرح تفصیلی پروانه بر اساس تراکم ۳۰۰ تا ۶۰۰ در صد صادر می شد؛ مانند ساختمان های بهجت آباد یا ساختمان هایی که در حاشیه بزرگراه شهید چمران واقع شده اند.

#### حریم و محدوده قانونی شهر تهران در آن مقطع داری چه مختصاتی بوده است؟

طبق مصوبات طرح جامع و تفصیلی قرار بوده در طی ۲۵ سال ( هر ۵ سال اضافه شود ) توسعه پیدا کند. ولی در سال ۵۶ عملا کل حریم وارد محدوده ی توسعه می شود، به جز غرب محدوده مسیل کن.

#### میزان درآمد شهرداری در آن مقطع و منابع درآمدی آن را بفرمایید؟

بودجه شهرداری بعد از انقلاب ۲ میلیارد و ۵۰۰ میلیون تومان بود و منابع آن علاوه بر عوارض نوسازی که حدود ۵ درصد آن را تامین می کرد عمدتا از محل تعرفه های معاملات و

عوارض گمرکی و امثال این ها بود. این بودجه به تدریج افزایش پیدا کرده است. در سال ۶۸ به ۱۴۵ میلیارد تومان و امروز به ۱۴ هزار میلیارد تومان افزایش پیدا کرده است که البته این رقم مربوط به بخش نقدی بودجه شهرداری است. بخش دیگر بودجه تحت عنوان بودجه تعهدی از محل فروش املاک، تراکم و... تامین می باشد. امروز بین ۷۰-۶۰ درصد بودجه از محل فروش تراکم ها تأمین می شود.

### پراکنش توزیع امکانات و خدمات شهری در شهر تهران در مناطق مختلف و بررسی

#### شاخص عدالت در پایان مقطع تصدی گری جنابعالی در شهرداری را بفرمایید؟

در آستانه انقلاب مناطق شمالی شهر شرایط مرغوب تری داشت و سرمایه گذاری ها بیشتر در شمال شهر متمرکز بود. طبیعی بود که ما بعد از انقلاب توجه ویژه ای به جنوب شهر تهران داشته باشیم. به همین منظور سازمان عمران جنوب تهران تقویت شد و مدیران قوی در آن مستقر شدند و خود بنده هفته ای یک روز وقتم به مناطق جنوبی شهر اختصاص داشت. منابع خوبی برای این مناطق به دست آوردیم. عربستان سعودی در سال ۵۷ مبلغ ۱۰۰ میلیون دلار برای توسعه جنوب تهران کمک کرده بود که در اختیار بانک مرکزی بود. این کمک با هدف کاهش فاصله طبقاتی و جلوگیری از انقلاب انجام شده بود. از طریق دولت موقت پیگیری شد و این پول به حساب شهرداری واریز شد و صرف عمران و توسعه این مناطق گردید.

یکی از مشکلات مناطق جنوب شهر موضوع سیلابها بود که با اجرای طرح تقویت و بازسازی مسیل ها مشکل آب گرفتگی مرتفع شد.

آسفالت معابر اصلی جنوب تهران، فعالیت چشمگیر دیگری بود که در مقایسه با وضعیت قبلی کاملاً مورد توجه قرار گرفت.

از خدمات اساسی دیگری که میتوان اشاره داشت حفاظت از زمین های آزاد جنوب شهر بود که به فضای سبز تبدیل شد. می توان به پارک ایجاد شده در خیابان شهید رجایی یا پارک بزرگی که در شرق ترمینال جنوب به بهره برداری رسیده است اشاره کرد.

اقدام مهم دیگر رسیدگی به مشکل گود های جنوب شهر تهران بود که افراد زیادی در آن ساکن بودند و زمانی که بارندگی در شهر رخ می داد زندگی در آنجا مختل می شد. اولین انتخابات رسمی شوراها در سال ۵۸ (سه ماه بعد از انقلاب) در گود های جنوب تهران انجام شد و با کمک خود گودنشین ها وبا استفاده از نیروهای داوطلب، گودنشین ها به محل های دیگری اسکان داده



شدند و گودها امروز بصورت بوستان در آمده و چهره جنوب تهران متحول شده است.  
**قیمت مسکن در مناطق مختلف تهران را به تفکیک بالاترین و پایین ترین نرخ و با ذکر محلات ارائه فرمایید؟**

در سال ۵۷ قیمت آپارتمان به طور متوسط متری ۴ هزار تومان بود. اما بعد از انقلاب در سال ۵۸ این قیمت کاهش پیدا کرد و به طور متوسط به ۱۰۰۰ تا ۲۰۰۰ تومان هر متر مربع رسید.

**مختصات ساختار اجتماعی تهران از منظر آسیب ها و چالش های موجود در آن مقطع را بفرمایید؟**

بعد از انقلاب، شرایط اجتماعی ویژه ای حاکم بود. از یک سو التهاب ناشی از شور و شوق مردم و از سوی دیگر کار شکنی در مدیریت شهری نه فقط از سوی ضد انقلاب بلکه ناشی از بی نظمی و مداخله برخی از نهادها شرایط خاصی را پدید آورده بود که فقط با کمک روابط انسانی می توانستیم با آن چالش ها برخورد کنیم. در آن زمان آقای منصوریان معاونت اجتماعی بودند. یکی از انتظارات مردم حذف نام های وابسته به رژیم گذشته از معابر و میادین شهر بود و نیاز بود که متناسب با فرهنگ انقلاب نام گذاری ها صورت گیرد. کمیته ای متشکل از افراد با سابقه اجتماعی-سیاسی تشکیل شد که زیر نظر آقای منصوریان و تحت نظر مستقیم بنده فعالیت می کرد. یکی از ضوابط این بود که جهت گیری های سیاسی در این نام گذاری ها دخالت داده نشود و از همه افرادی که در مبارزات ملت ایران نقش داشته اند استفاده شود و از نام اشخاصی که در قید حیات هستند نیز استفاده نشود.

به طور مثال با استفاده از شعار رایج مردم در راهپیمائی ها که: "نهضت ما حسینی رهبرما خمینی" و ادامه راه امام حسین (ع) انقلاب و آرمان اصلی انقلاب هم آزادی بود، مسیر اصلی راهپیمائی ها، میدان فوزیه به "امام حسین (ع)"، خیابان شاهرضا به "انقلاب"، میدان ۲۴ اسفند به "انقلاب" و خیابان آیزن هاور به "آزادی" و در نهایت میدان شهیاد به میدان "آزادی" نام گذاری شد. از جمله خیابان کورش چون نزدیک منزل آقای طالقانی بود در دوران راهپیمایی، مردم آن را خیابان آیت الله طالقانی نامگذاری کرده بودند که مغایر ضوابط مصوب بود. خدمت آقای طالقانی رفتیم و مشکل را با ایشان مطرح کردیم. فرمودند چه نامی مورد نظرتان است؟ گفته شد چون حسینه ارشاد در این خیابان واقع شده است و حسینه ارشاد هم با نام دکتر شریعتی شناخته

می شود "دکتر شریعتی"، گفتند چه نامی بهتر از آن.

از اقدامات اجتماعی دیگر میتوان به حذف پرورشگاه ها اشاره کرد. شهرداری تهران تعداد زیادی پرورشگاه داشت و کودکان زیادی که کنار خیابان رها می شدند و یا بی سرپرست بودند در پرورشگاه ها نگهداری می شدند. معاونت اجتماعی اعلام کرد چه کسانی داوطلب نگهداری از این کودکان هستند؟ متقاضیان زیادی داوطلب پذیرش این مهم شدند و به این ترتیب، تمام بچه ها ی موجود در پرورشگاه ها، در اختیار خانواده ها قرار گرفتند و حتی لیست انتظار برای دریافت کودکان جدید به وجود آمد.

#### کارکردهای سیاسی شهرداری تهران در طول زمان چه بود، (قبل و بعد از انقلاب)؟

شهرداری تهران همواره نهاد سیاسی - خدماتی بوده است. شهردار تهران طبق پروتوکل در حد وزیر بود و شاه در انتخاب وی مداخله می کرد.

ما بعد از انقلاب باور داشتیم که شهرداری بایستی یک نهاد خدماتی باشد و ما بر این اساس هیچ عملی که شائبه عملکرد سیاسی حزبی داشته باشد، نداشتیم. تا زمانی که من در انتخابات مجلس اول نامزد ستاد همنام شدم همکاران شهرداری اطلاعی از سوابق سیاسی بنده نداشتند. در یک نگاه کلی به کارنامه کاری خود در دوران صدارت شهرداری تهران، مهمترین و بنیادی ترین اقدامات و فعالیت های پایه گذاری شده و به ثمر رسیده و نیز کارهای نا تمام را بفرمایید؟

- از همان اسفند ۵۷ دو پروژه را در شهرداری کلید زدیم. اولین پروژه دموکراتیزه کردن انتخاب شهردار بود چون ما خودمان را موقت می دانستیم. یک گروه کارشناسی تشکیل شد که بحث شورای شهر را مطالعه و تدوین کند. بطور خلاصه خروجی این مطالعات از طریق وزارت کشور در اختیار دولت موقت قرار گرفت و مرحوم مهندس بازرگان با علاقه مندی روی آن اظهار نظر کردند و نهایتاً در شورای انقلاب تصویب شد و با پیگیری های مرحوم آیت الله طالقانی در مرحله بعد نیز در اصول فصل هفتم قانون اساسی قرار گرفت.

- گروه دیگری برای آماده کردن ساختار شهر تهران برای انتخابات شورا ها تشکیل شد که خروجی آن اصلاح ۱۲ منطقه موجود و تعریف ۲۰ منطقه جدید در تهران با معیارهای علمی بود. بطوری که هر منطقه به چند ناحیه و هر ناحیه به چند محله تقسیم می شد.

بر این اساس تهران به ۲۰ منطقه، ۱۲۰ ناحیه و ۳۴۰ محله تا مسیل کن تقسیم بندی شد. مناطق ۲۱ و ۲۲ نیز در غرب مسیل کن پیش بینی شده بود که بعداً اضافه شده است. شهید رجایی که آن زمان وزیر آموزش و پرورش بودند با پیشنهاد ما مناطق آموزش و پرورش را با مناطق جدید تهران هماهنگ کردند. از همان اسفند ۵۷ با همکاری مردم داوطلب شورای محلات تشکیل شده بود و با شهرداری همکاری بسیار نزدیک و مفیدی داشتند و با آغاز جنگ این شوراهای پایگاه اجتماعی برای پشتیبانی از جنگ بودند.

- پروژه دوم توجه به مسائل و مشکلات ترافیک و زیست محیطی تهران بود که از اسفند ۵۷ برای کاهش این مشکلات در سه سطح کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برنامه ریزی شد. در برنامه ی کوتاه مدت: در هسته ی مرکزی شهر به دلیل کمبود سطح معابر و کاربری های اداری-تجاری مشکل ساختاری و ترافیکی وجود داشت. گروه کارشناسی شش ماه کار فشرده ای انجام داد و طرح محدوده ترافیکی هسته مرکزی شهر را آماده کرد که در آن پنجاه خیابان مرکزی شهر یک طرفه شد و در آنها برای اولویت دادن به حمل و نقل عمومی خط ویژه اتوبوس رانی اختصاص یافت. در شهریور ۵۸ اولین مرحله آن آغاز شد. این طرح با اصلاحات جزئی که در مراحل بعدی داشت به عنوان یک ضرورت تا کنون مورد استفاده قرار می گیرد.
- برنامه میان مدت: توسعه معابر شهری و توسعه شبکه بزرگراهی بود. مثل بزرگراه همت، بعثت و شرق تهران که در واقع یک نوع پیگیری اجرای طرح جامع و تفصیلی شهر و توسعه شبکه ارتباطی تهران بود.
- برنامه بلند مدت: پیگیری پروژه مترو و قطار شهری تهران بود که قبل از انقلاب مطالعه شده و اجرای آن آغاز شده بود. بعد از انقلاب اجرای آن عملاً متوقف شده بود. ابتدا مدیریت آن تقویت شد و مرحوم مهندس عبدالحسین ابراهیمی که از مدیران و کارشناسان شاخص بودند مدیریت آنرا قبول کردند. سازمان شرکت مترو و پروژه مترو تقویت و بازنگری شد. از جمله به پیشنهاد ایشان خط ۱ مترو که تا ایستگاه حقانی پیش بینی شده بود تا تجریش ادامه پیدا کرد. برای اجرای کار بطور فشرده تا سال ۵۹ پیگیری می شد. متأسفانه در اواخر سال ۵۹ دولت وقت با اجرای آن مخالفت کردند. در سال ۶۵ به همت آقای هاشمی رفسنجانی که در مجلس بودند دوباره پروژه مترو پیگیری شد.

- در زمینه آبهای سطحی شهر تهران، مشاور قوی (پارس کنسولت) برای مطالعه اساسی انتخاب شد. پروژه مطالعه شده در سال های بعد به ویژه در دوره آقای کرباسچی از جمله با فایننس بانک جهانی اجرائی آن پیگیری شد و به این نیاز راهبردی شهر تهران پاسخ داده شد.
- در زمینه اقتصاد شهری مطالعه پروژه ای در سال های قبل از انقلاب در وزارت بازرگانی مطرح شده بود که خود بنده به عنوان کارشناس ترافیک در جریان آن بودم. بعد از انقلاب این پروژه به شهرداری منتقل شد، هدف اصلی این پروژه پاسخ به نیاز مردم در زمینه کاهش قیمت میوه و تره بار از طریق حذف واسطه ها و تنظیم ارتباط تولید کننده با مصرف کننده بود. در این طرح یک میدان مرکزی میوه و تره بار و تعدادی میداین اقماری در سطح مناطق و نواحی شهری پیش بینی شده بود. زمین میدان مرکزی در جنوب تهران جانمایی، انتخاب و محصور شد. و تعدادی از میداین اقماری از جمله میدان قزل قلعه نیز اجرا و مورد بهره برداری قرار گرفت. این پروژه مهم اقتصاد شهری نیز در مراحل بعدی پیگیری و انجام شده است و امروز نقش کلیدی آن در اقتصاد شهری کاملاً برجسته است.
- در خصوص حمل و نقل عمومی بین شهری هم قبل از انقلاب اجرائی ترمینال جنوب شروع شده بود. بعد از انقلاب این ترمینال تکمیل شد و شرکت های اتوبوس رانی بر اساس قانونی که تدوین شد به صورت تعاونی سازماندهی شدند و از هسته مرکزی شهر به ویژه خیابان شمس العماره به ترمینال جنوب منتقل شدند. برای آینده نیز ترمینال هایی در غرب، شرق و شمال شهر پیش بینی شده بود. برای ترمینال غرب زمین میدان آزادی انتخاب شد و مطالعات آن آغاز گردید که در مراحل بعد پیگیری، تکمیل و مورد بهره برداری قرار دارد. در شمال شهر ترمینال آرژانتین پیش بینی شده بود که سال ها ست بطور محدود مورد بهره برداری است. در شرق تهران این پروژه در دست ساخت است.
- در مدیریت شهرداری سعی شد از کارکنان موجود استفاده شود. به رغم شرایط انقلاب فقط از حدود یازده نفر خارج از کارکنان شهرداری در سطح معاونت استفاده کردیم. با استفاده از نظرخواهی کارکنان، شایسته ترین افراد برای مسئولیت های مختلف انتخاب شدند. این شیوه مدیریت مشارکتی موجب ایجاد رضایت و همکاری صمیمی تر کارکنان

گردید.

### بحران ها و چالش های شهر تهران را بفرمایید و اگر امروز شهردار تهران بودید برای رفع مشکلات آن چه می کردید؟

یکی از چالش ها اصلی مدیریت شهر تهران، دموکراتیزه کردن کامل مدیریت شهرداری است که شورای شهر در جایگاه طبیعی خود یعنی سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت بر عملکرد مدیریت شهر قرار گیرد. راهکار اصلاح این روند تقویت قانون شورا هاست تا تعداد افراد شورا متناسب با جمعیت شهر اضافه شود و شورای شهر واقعا شورای شهر باشد نه شورای شهرداری. ما تا تحقق این راهبرد فاصله زیادی داریم اما در همین چهار دوره شوراهای شهر گام های خوبی برداشته شده ولی نیاز به پیگیری و تلاش بیشتری است.

مشکل ترافیک و محیط زیست کلانشهر تهران از چالش های جدی است که کاهش آنها نیاز به کارشناسی دارد. موضوع جابجایی پایتخت که اخیرا توسط مجلس برای رفع این مشکل تصویب شده است نشان می دهد که در مجلس نیز نگاه کارشناسی مورد توجه قرار نگرفته و بررسی آن به کار گروه دولت واگذار شده است. به نظر بنده اگر کارشناسی صورت گیرد راهکارهای عملی تر و کم هزینه تر وجود دارد.

مشکل اصلی (۷۵در صد) زیست محیطی و آلودگی هوای تهران و سایر شهرهای بزرگ کشور استفاده از خودروی سواری است اخیرا مشکل استفاده از بنزین تولید پالایشگاه های پترو شیمی هم به آن اضافه شده است. راهکارهای کارشناسی شده برای کاهش این مشکلات تقویت حمل و نقل عمومی برای سفرهای متوسط و طولانی و ایجاد و توسعه شبکه دوچرخه رانی در سطح شهر برای سفرهای متوسط و کوتاه و همچنین تقویت سیستم پیاده روی برای سفرهای کوتاه شهری است.

در بسیاری از کشور های توسعه یافته و حتی در حال توسعه از این راهکارها استفاده کرده اند و این مشکلات را کاهش داده اند. به عنوان نمونه فرانسه که خود تولید کننده خودرو سواری است، شبکه مترو شهر پاریس آنقدر توسعه یافته است که هر شهروند با فاصله ی ۳۰۰ متری به ایستگاه مترو دسترسی دارد. در برخی از شهر های اروپایی تا ۸۰ درصد سفرها با دوچرخه انجام می شود. اما ما برای کاهش مشکل ترافیک راهکاری را انتخاب کرده ایم که بسیاری برای دور زدن طرح زوج و فرد، دو خودرو تهیه و مشکل آلودگی هوا را تشدید کرده اند!

با توجه به مشکلات بحرانی شهر تهران و راهکار های کارشناسی یاد شده آیا در شرایط کنونی مدیریت کلانشهر تهران مجاز است، بجای تقویت حمل و نقل عمومی به ویژه مترو، اعتبارات محدود کنونی را صرف پروژه های بزرگ مربوط به تسهیلات بیشتر برای خودرو سواری کند؟

## تمرکز زدائی بجای انتقال پایتخت<sup>۱</sup>

تمرکز زدائی و توزیع قدرت سیاسی و سپردن کار مردم به دست مردم راهکار راهبردی بجای ایده انتقال پایتخت

وقتی صحبت از مدیریت و ادراه کلان شهرها پیش می‌آید، آدم همیشه به یاد تضادها و مشکلاتی می‌افتد که این ابرشهرها با آن مواجه هستند. در طول تاریخ به خصوص دوره معاصر شهرهایی بودند کوچک که با توسعه صنعتی بزرگ شدند و مشکلاتشان هم بزرگتر. اما همیشه راهکارهایی برای آن مشکلات به صورت کارشناسی پیدا شد و لو در دراز مدت. متأسفانه این مشکلات برای کشورما در طول تاریخ فقط یک راه حل داشته و آن هم انتقال پایتخت بود. ایران داری بیشترین جابه جایی پایتخت با ۳۹ بار جابه جایی در راس همه کشورهای دنیا قرار گرفته است. به نظر می‌رسد این خصلت همه ما ایرانیان است که همیشه به دنبال ساده ترین و کوتاه مدت ترین راه حل برای حل مشکلاتمان هستیم. موضوع انتقال پایتخت که اخیراً نیز مطرح شده است مسئله‌ای است که در سه دهه گذشته بارها مسئولان اعلام کردند. برای بررسی کارشناسی پیامدها و راهکارهای جایگزین مصوبه مجلس با مهندس محمد توسلی، اولین شهردار تهران بعد از انقلاب، که با مسائل و مشکلات تهران آشنائی دیرین دارند، گفت و گوئی انجام داده ایم. مهندس توسلی در این گفت و گو معتقد است تمرکززدائی و توزیع قدرت سیاسی و سپردن کار مردم به دست مردم راهکار راهبردی به جای ایده انتقال پایتخت است.

آقای مهندس توسلی شما بعد از انقلاب حدود دو سال شهردار تهران بودید و با توجه به تحصیلات مرتبط و تجربه کارشناسی شما در چند دهه گذشته در شهر تهران با مسائل و مشکلات آن کاملاً آشنائی دارید. ابتدا در مورد تاریخچه انتقال پایتخت و مشکلات آن در سی سال گذشته توضیحی بدهید و این که چرا هیچ وقت این ایده اجرایی نشد؟ و دلایل مصوبه مجلس در مورد انتقال پایتخت چیست؟

مجلس شورای اسلامی اخیراً مصوبه‌ای را در خصوص تمرکز زدائی و ساماندهی و انتقال پایتخت تصویب کرده است. بر اساس این مصوبه که ابتدا در کمیسیون عمران مجلس تأیید و سپس در صحن علنی مجلس مطرح و به تصویب رسید مقرر شد در دولت کارگروهی تشکیل شود و مطالعات انتقال پایتخت را پیگیری کند. بعد از انتشار این مصوبه مجلس، ما شاهد

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با ضمیمه هفتگی اعتماد - بهروز مهدیزاده - ۱۳۹۲/۱۱/۱۵

واکنش - های مختلفی بودیم، عده ای موافق این مصوبه بودند و عده ای هم مخالف. حتی برخی از نمایندگان این طور اظهار نظر کردند "در شرایطی که بیش از چهار هزار طرح بر روی زمین مانده و دولت امکانات اعتباری لازم برای راه اندازی و تکمیل این پروژه ها را ندارد چگونه مجلس در این شرایط بحرانی کشور این پروژه بسیار سنگین را هم به این پروژه های ناتمام اضافه می کند؟". استاندار تهران اخیراً اظهار نظر کرده که اگر ما خودروهای فرسوده تهران را از رده خارج کنیم حدود ۶۰ درصد آلودگی هوا کاهش پیدا می کند. شورای شهر و شهردار تهران اظهار نظر کرده که انتقال پایتخت امکان پذیر نیست. اما رسانه - های جمهوری اسلامی به خصوص صدا و سیما مناظره ای برگزار کردند و از بینندگان نظرسنجی کردند و نشان دادند که ۶۵ درصد بینندگان با انتقال پایتخت موافق بودند. این مصوبه مجلس و نظرسنجی ها نشان می دهد که ظاهراً هدف یا اهداف خاصی مورد نظر است. برای ما در این مطالعه کارشناسی صرفاً بررسی سوابق این فکر و ارائه راهکارهای کارشناسی برای کاهش مسائل و مشکلات شهر تهران و هم چنین پیامدهای انتقال پایتخت و خلاصه کمک به کار گروه کارشناسی دولت مورد توجه است.

موضوع انتقال پایتخت اولین بار نیست که امروز مطرح می شود. بعد از پیروزی انقلاب با بررسی مجموعه مسائل و مشکلاتی که با آن رو به رو بودیم، بر اساس کار کارشناسی در این زمینه جمع بندی ما آن موقع این بود که برای حل مشکلات پیچیده شهر تهران راهکار اصلی تمرکززدایی است. در حالی که اقتدار سیاسی و اقتصادی کشور در کلانشهر تهران متمرکز شده است، مهاجرت مستمر مردم از شهرهای کوچک و بزرگ به تهران طبیعی است و مدیریت کلان شهر تهران را به طور تصاعدی پیچیده تر می کند. ، ما تداوم تمرکز ارائه خدمات در شهر تهران که هماهنگ و متعادل با سایر شهر های کشور نبود را در راستای منافع ملی ارزیابی نمی کردیم. با توجه به مشکلاتی که ما در مدیریت شهر تهران روبرو بودیم، که در مصاحبه های متعدد به آن ها اشاره کرده ام، از جمله به این علت بنده و همکاران از مدیریت شهر تهران استعفا دادیم.

سپس در سال ۶۴ که مصادف با ۲۰۰۲مین سالگرد پایتخت تهران بود مجدداً مسئله انتقال پایتخت مطرح شد. در سال ۶۸ بعد از پایان جنگ تحمیلی موضوع انتقال پایتخت دوباره عنوان شد ولی به دلیل هزینه بسیار بالای این طرح که پنجهزار میلیارد تومان برآورد می شد جمع بندی این بود که با ارائه خدمات بیشتر، شهر تهران را ساماندهی خواهند کرد. ولی عملاً مشکلات تداوم پیدا کرد. در سال ۷۸ هم وزارت مسکن و شهرسازی مجدداً این برنامه را دنبال کرد و



بار دیگر در سال ۸۶، ولی با این حال جمع بندی همه مطالعات در گذشته نشان داده که انتقال پایتخت از تهران واقع بینانه، عملی و اجرایی نیست و می توان مشکلات شهر تهران را با نگاه کارشناسی حل کرد. این خلاصه سوابقی بود که از گذشته می توان به آن ها اشاره داشت.

اما پاسخ به این سوال که در شرایط کنونی دلایل مجلس شورای اسلامی برای ارائه و تصویب این طرح چیست؟ دلیل اصلی که عموماً مطرح می شود و برای همه شهروندان نیز ملموس است، آلودگی شدید هوا و به خطر افتادن سلامتی شهروندان است. این طرح موقعی مطرح شد که در دوره ای طولانی شهر تهران با این آلودگی شدید رو به رو بوده و هست و گزارش مسئولان وزارت بهداشت حاکی است که تعداد زیادی از شهروندان ( ماهانه ۲۰۰ نفر ) به خاطر آلودگی هوا مبتلا به سرطان شدند و جان خود را از دست دادند. طرح این گزارش ها شوکی بود که به مجلس وارد شد و مجلس به دلیل مسئولیتی که در قبال سلامتی شهروندان به عهده دارد احتمالاً چنین واکنش و مصوبه ای را داشته است. به نظر می رسد که نمایندگان مجلس علاوه بر این محور اصلی دلایل دیگری هم مد نظر داشته اند که همه روزمره با آن ها سروکار داریم. مشکلات ترافیک و تردد در شهر تهران به خصوص در ایامی که آلودگی هوا به مرز هشدار می رسد، مشکلات بیشتری را برای مردم به وجود می آورد. یعنی علاوه بر محدوده ترافیکی در مرکز شهر، اجرای طرح زوج و فرد از درب منازل الزام آور می شود که با توجه به کمبود سیستم حمل و نقل عمومی این محدودیت ها موجب مضیقه های شدیدی برای زندگی جاری شهروندان می شود. بطوریکه برخی از مسئولان از جمله فرمانده نیروی انتظامی که از نزدیک شاهد چالش مدیریت ترافیک و مشکلات شهروندان هستند اعلام کردند که راه حل ایجاد محدودیت نیست و باید مشکلات را حل کرد. بعلاوه پیامدهای آسیب های اجتماعی ناشی از گسترش بی رویه و تراکم جمعیت شهر تهران ، خود به خود زمینه ذهنی برای نمایندگان که به نوعی با مشکلات روزمره مردم سروکار دارند و حتی در تردد مسئولان کشور که در یک ساعت معینی می خواهند عبور کنند با چه مشکلاتی روبه رو هستند و به علاوه وقتی مهمانان خارجی وارد تهران می شوند با چه مشکلاتی آن ها را باید جا به جا کنند. با توجه به مجموعه این دلایل و پیچیدگی های مدیریت جابه جایی در شهر تهران ظاهراً به نظر آن ها رسیده که راه حل مشکلات، انتقال پایتخت است.

خب این مشکلات را بسیاری از شهرهای بزرگ جهان هم داشتند و تجربه کردند. به عنوان مثال شهر مکزیکوسیتی زمانی آلوده ترین شهر دنیا بود یا توکیو در مرکز زلزله قرار دارد ولی

هیچ کدام پایتخت را انتقال ندادند و با برنامه ریزی توانستند مشکلات را حل کنند. چرا ما نتوانستیم و نخواستیم از تجربه کشورهای دیگر در این زمینه استفاده کنیم؟

دقیقاً باید به همین سوال کلیدی پاسخ بدهیم که چرا از تجربیات سایر کشورها و هم چنین از نظرات کارشناسان خودمان تا کنون استفاده نشده است. این مسائل را در گذشته خود بنده در مصاحبه ها و یادداشت های متعدد به دفعات و بارها مطرح کرده ام، برای توسعه دانش فنی در این زمینه آیین نامه های ملی تهیه کرده ایم که در دهه هفتاد و هشتاد به وسیله سازمان مدیریت چاپ شده است ولی به آنها توجه لازم نشده است. در اینجا می خواهم به همین مسائل پردازم که به لحاظ کارشناسی چه راهکارهایی برای حل مشکلات کلانشهر تهران و سایر شهرهای کشور قابل طرح است. مسئولان محیط زیست به دفعات اعلام کرده اند که بیش از ۷۰ درصد آلودگی هوای تهران مربوط به استفاده از خودروهای سواری است. بطور خلاصه دلایل این آلودگی مربوط به: تعداد خودروهای سواری است که به صورت تصاعدی در تهران در حال افزایش است، تعداد خودروهای فرسوده، کیفیت پایین تولید خودرو در ایران که بسیاری از مسئولان به آن اشاره کرده اند و سرانجام کیفیت سوخت مصرفی است که بر اساس گزارشات کارشناسی یکی از دلایل مهم در بروز آلودگی شدید هوا در شهر تهران است.

ما باید به این سوال پاسخ بدهیم که به لحاظ کارشناسی چه راهکار یا راهکارهایی برای حل یا کاهش مشکلات آلودگی هوا وجود دارد. مگر ما در جهان تنها کشوری هستیم که با این مشکل رو به رو هستیم. در سطح جهانی سال هاست که بانک جهانی در گزارش های خود برای کاهش این مشکل شهرها روی دو نوع سیستم جا به جایی یا "مود" حمل و نقل خط قرمز کشیده است، یکی خودروی سواری و دیگری موتورسیکلت. متأسفانه در شهر تهران و دیگر شهرهای کشور ما معابر شهری جولانگاه این دو وسیله است. این دو نوع وسیله جابجائی نه تنها عامل اصلی آلودگی هوا هستند بلکه موجب تخصیص اعتبارات سنگینی برای احداث معابر و تسهیلات شهری برای جابجائی آنها و در عین حال تاخیر جا بجائی ها، تلفات (حدود بیست هزار نفر ذر سال در سطح کشور) و ضایعات اقتصادی و اجتماعی ناشی از تصادفات است. بعلاوه استفاده اجباری از خودرو سواری برای سفرهای عادی روزانه شهروندان موجب شده است بنزین گران قیمت را، اگر استاندارد باشد، با قیمت تقریباً ارزان تر از آب آشامیدنی مصرف کنیم و بخش قابل توجهی از بودجه کشور را، که باید صرف تامین نیازهای واقعی شهروندان بشود، به خود اختصاص دهد.

بعد از ۱۹۷۰ که قیمت سوخت در سطح جهانی بالارفت و بحران زیست محیطی در کشور های صنعتی مورد توجه قرار گرفت، راهکارهای کارشناسی که در کشورهای در حال توسعه برای کاهش مشکلات ترافیک مطرح بود در کشورهای توسعه یافته نیز مورد توجه قرار گرفت. این راهکارها شامل سه محور است: تقویت حمل و نقل عمومی، توسعه دوچرخه سواری و توسعه پیاده روی. اگر ما بخواهیم به مشکل آلودگی هوای تهران و سایر شهرهای کشور بپردازیم، راه حل قاطع و شناخته شده کارشناسی تمرکز بر این سه راهکار است: تقویت حمل و نقل عمومی، توسعه دوچرخه سواری و توسعه پیاده روی. تقویت حمل و نقل عمومی اعم از اتوبوس رانی و سیستم های انبوه بر شامل قطار شهری و مترو است که به لحاظ کارشناسی در هر شهری بر پایه مطالعات برنامه ریزی حمل و نقل و متناسب با تقاضای سفرها در هر مورد نوع سیستم اقتصادی انتخاب می شود. برای نمونه به تجربه سایرکشورها که خودشان تولید کننده خودروی سواری هستند مانند کشورهای اروپایی، اشاره می کنم. در کشور فرانسه، که خود صادر کننده خودرو به همه کشورها از جمله کشور ما است، شبکه مترو شهر پاریس چنان پوششی در سطح شهر دارد که هر شهروندی در فاصله ۳۰۰ متری که فاصله مطلوبی برای پیاده روی است، می تواند به یک ایستگاه مترو دسترسی داشته باشد و وقتی وارد سیستم مترو شد می تواند به هر نقطه ای از پاریس دسترسی پیدا کند. همزمان شهر پاریس سیستم مکانیزه دوچرخه رانی را تدارک کرده است که شما از هر ایستگاهی می توانید با یک کارت شناسه، دوچرخه را تحویل بگیرید و در ایستگاه مقصدتان دوچرخه را تحویل بدهید. در کشور آلمان علاوه بر توسعه حمل و نقل عمومی و مترو و اتوبوس رانی و قطار سبک شهری، بیش از ده درصد سفرهای شهری با استفاده از دوچرخه انجام می شود. در سوئد که از کشورهای شمالی اروپا و سرد خیز است، یا در کشورهایی مثل هلند و دانمارک در بعضی از شهرها شهروندان تا ۸۰ درصد سفرهای کوتاه و متوسط خود را با استفاده از دوچرخه انجام می دهند. در این کشورها زیر ساخت ها و خدمات به خاطر رفاه و سلامت شهروندان، که خود بر مدیریت شهرها و مدیریت کشورشان نظارت دارند، برنامه ریزی و ارائه میشود. در این شرایط طبیعی است وقتی تسهیلات حمل و نقل عمومی و دوچرخه رانی ایمن و ارزان تر عرضه شده است هیچ شهروندی از خود رو سواری شخصی، اگر داشته باشند، برای سفرهای عادی روزانه، با بنزین گران و هزینه بالای سرویس آن، استفاده نمی کند. در این کشورها استفاده از حمل و نقل عمومی و دوچرخه به لحاظ اجتماعی یک ارزش تلقی می شود

و این گونه ارزش ها به لحاظ فرهنگی نهادینه شده است.

چه عوامل دیگری زمینه ساز بحران آلودگی هوا در کلانشهرهای کشور از جمله تهران شده است؟

در طرح های جامع شهری و تفصیلی شهری برای توسعه کالبدی و ساخت و ساز، ها ضوابط و مقرراتی پیش بینی میکنند تا ضمن تامین نیاز های شهروندان سلامت و رفاه آنان تامین شود. انحراف از این ضوابط و مقررات به سلامت و محیط زندگی مردم آسیب می رساند. فروش تراکم بیش از ضوابط طرح های تفصیلی مصوب از جمله عوامل تشدید بحران محیط زیست شهروندان و آلودگی هوا است. در شهر تهران این انحراف از اواخر دهه شصت با فروش تراکم های اضافی آغاز شده و تا امروز ادامه پیدا کرده است. این انحراف به تدریج در سایر شهر های کشور نیز کم و بیش سرایت کرده است. انگیزه مدیران شهری برای فروش این گونه تراکم های خارج از ضوابط مصوب، تامین منابع مالی برای اجرای طرح های شهری و در واقع، در وادی امر، خدمت به شهروندان است. به عنوان نمونه در حال حاضر حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد بودجه ۱۴۰۰۰ میلیارد تومانی شهرداری تهران از محل فروش تراکم حاصل می شود. پیامد این روند هزینه هائی از جمله آلودگی هوا بر شهروندان تحمیل کرده است که ممکن است هرگز قابل جبران نباشد.

افزایش تراکم زیر بنای ساخت و ساز موجب افزایش جمعیت و تقاضای سفر و تعداد خودرو سواری می گردد. برای کاهش تراکم ترافیک برخی از این محور های متراکم چون محور بزرگراه صدر، مدیریت شهر تهران راهکار را ایجاد تسهیلات بیشتر برای خودرو سواری تشخیص داده است و با صرف هزینه بسیار سنگین طرح دو طبقه کردن این محور را اجرا کرده اند که به لحاظ مهندسی کار بسیار با ارزشی انجام شده است، اما به لحاظ ترافیکی، زیست محیطی، شهرسازی و اجتماعی قابل توجیه نیست. در حالی که اگر بخشی از این اعتبار صرف تکمیل و بهره برداری از خط ۳ مترو می شد بطور طبیعی تراکم بزرگراه صدر کاهش پیدا می کرد و نیازی به دو طبقه کردن و پیامد های زیست محیطی، اجتماعی و منظر شهری و... آن نبودیم. با پوزش از مدیران و همه دست اندر کاران این پروژه بزرگ، این نقد را در اینجا به این علت مطرح می کنم تا نمونه ای عینی از راهکار های کارشناسی که می تواند برای کاهش مسائل و مشکلات کلانشهر تهران مورد توجه قرار گیرد، ارائه کنم.

علاوه بر راهکارهای فوق به نظر شما چگونه می توان از تراکم جمعیت یا مهاجرت مردم

به تهران کاست تا مشکلات دیگر ناشی از آن حل شود و دیگر نیاز به انتقال پایتخت نباشد؟ انتقال پایتخت با پیچیدگی های مختلفی رو به رو است. یکی از موانع اجرای این طرح هزینه بسیار سنگین آن است. همان گونه که قبلا اشاره شد در سال ۶۸ هزینه انتقال پایتخت حدود پنجهزار میلیارد تومان برآورد شد. امروز برخی از کارشناسان هزینه انتقال پایتخت را حدود صد هزار میلیارد تومان ارزیابی می کنند. بنابراین در شرایط کنونی که دولت با یک سری چالش های جدی اقتصادی رو به رو است و بدهکاری های عمده ای نیز به مردم دارد، طرح چنین موضوعی واقع بینانه به نظر نمی رسد. اما اگر به فرض این انتقال با وجود هزینه زیاد آن انجام شود اگر دلائل واقعی ایجاد بحران در کلانشهر تهران شناسائی و به آن ها توجه نشود، این مسائل و مشکلات مجددا در محل جدید پایتخت یا منطقه جدید باز تولید خواهد شد و برغم صرف هزینه سنگین این طرح عملا پاسخی برای مشکل شهر تهران نخواهد بود. این اظهار نظر مردم عادی در مصاحبه های صدا و سیما و برخی رسانه ها: " که اگر ما پایتخت را به نقطه دیگری منتقل بکنیم، مشکل هوای آلوده ای که در سایر شهرها مثل مشهد، اصفهان، اراک و شهرهای دیگر وجود دارد را چه بکنیم؟" این گونه واکنش ها نشان می دهد که به لحاظ افکار عمومی طرح این مسئله با یک چالش جدی رو به رو است و نشان می دهد که بحث انتقال پایتخت راهکار روشن کارشناسی شده نیست و بنابراین بایستی بیشتر مورد مطالعه قرار گیرد.

به نظر می رسد عواملی که برای آلودگی مرگبار هوای تهران و سایر شهر های بزرگ کشور بر شمرده شد، که البته باید به آنها در کوتاه مدت پرداخت، معلول دلائل اجتماعی دیگری است که پس از بررسی ریشه ای آنها بایستی با برنامه ریزی راهبردی به تدریج به رفع آنها همت گماشت. همان طور که قبلا اشاره شد بعد از انقلاب هم به این مسئله توجه شد که مشکل اصلی شهر تهران تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی کشور در آن است. این تمرکز موجب شده است که جاذبه های اقتصادی و اشتغال در شهر تهران متمرکز باشد و با جذب و مهاجرت جمعیت فعال کشور و افزایش جمعیت اجبارا تسهیلات و خدمات بیشتری در تهران ارائه شود. بنابراین ارتقای کیفیت و کمیت خدمات بهداشتی، آموزشی و سایر خدماتی که مورد نیاز یک شهروند است به طور طبیعی موجب جلب مهاجرت بیشتر مردم به تهران گردد. در نتیجه کسی که بیماری سختی پیدا می کند مجبور است به تهران مراجعه بکند یا کسی که دنبال ادامه تحصیل است و خواستار فرصتهای آموزشی خوبی است باید به دانشگاه های تهران بیاید، کسانی که به دنبال شغل هستند خود به

خود به طرف تهران می آیند. این فرایند در واقع ریشه مشکل اصلی است و تا وقتی به این مشکل توجه و برنامه ریزی نشود، کاهش مسائل و مشکلات ترافیک و پیامدهای زیست محیطی آن یعنی آلودگی ها سهل و در دسترس نخواهد بود. با افزایش جمعیت تهران و محدودیت زیر ساخت های آن مشکلات مدیریت کلانشهر تهران هم بصورت تصاعدی اضافه می شود. در چنین شرایطی مدیریت شهر برای تامین تسهیلات مورد نیاز شهروندان بعلت محدودیت اعتبارات پایدار مجبور می شود فضای شهری را پیش فروش کند که این امر مجدداً به مشکلات شهری دامن می زند که امروز ما شاهد آن وضعیت بحرانی هستیم. گزارش های مستند نشان می دهد که ۷۰ تا ۸۰ درصد اقتصاد امروز ما دولتی یا شبه دولتی است که الزاما باید در کنار دولت مستقر در تهران باشند. به همین علت طرح انتقال بخشی از کارکنان دولت که محل خدماتشان خارج از تهران است، در دولت گذشته با شکست مواجه شد. اصولاً نهادهای اقتصادی همواره علاقه مند هستند که در کنار قدرت سیاسی باشند تا مسائلمان را زود تر حل بکنند. بنابراین تا قدرت سیاسی و به تبع آن فرصت های اقتصادی در جامعه ما توزیع نشود امکان حل اساسی این مشکلات دور از ذهن به نظر می رسند.

چگونه می توان این قدرت سیاسی را توزیع کرد؟ راهکارهای آن در سطح جهانی و قانون اساسی ما شناخته شده است. پذیرش حقوق شهروندی مردم و این که مطابق اصل پنجاه و ششم قانون اساسی، که تصریح می کند "حاکمیت مطلق بر جهان و انسان از آن خداست و هم او، انسان را بر سرنوشت اجتماعی خویش حاکم ساخته است..." مردم منشأ قدرت هستند و حق حاکمیت با ملت است. بر این اساس اگر دولت به تدریج کوچک و کوچکتتر و قدرت سیاسی بصورت قانون مند در سطح استان ها و شهر ها بیشتر توزیع شود و دولت به ویژه در بخش های خدماتی از تصدیگری پرهیز کند و بخش خصوصی تقویت شود، بطور طبیعی به تدریج تمرکز سیاسی و اقتصادی از تهران کاسته خواهد شد و مراکز استانها و شهرها اختیارات و امکانات بیشتر و عادلانه تری برای برنامه ریزی و ارائه خدمات به شهروندان در اختیار خواهند داشت. در خصوص مدیریت شهر ها اگر قدرت تصمیم گیری به صورت قانون مند به تمام شهروندان از طریق شوراهای شهر و استان منتقل شود بطوری که خود مردم در سطح این شوراها اختیارات و اعتبارات لازم را داشته باشند و برای انجام امور زندگی شهروندان نیاز به تصمیم گیری ستادی و یا مرکز سیاسی تهران نداشته باشند، گام بلندی در این راستا خواهد بود. بسیاری

از کارشناسان در سه دهه گذشته به موضوع "مدیریت واحد شهری" پرداخته اند که بر اساس آن مدیریت شهرها در چارچوب اصول قانون اساسی و اصلاح قانون شوراها باید در اختیار شورای شهر منتخب شهروندان قرار گیرد و نمایندگان مردم در شوراها بتوانند بر تمام خدمات شهری خودشان دست کم نظارت داشته باشند. در حال حاضر شوراهای شهر با اختیارات محدود عملاً "شورای شهرداری" هستند. بنابراین اگر این قدرت به خود مردم در همه استان ها و شهرها بطور قانون مند منتقل شود و اعتبارات ملی هم به تناسب همین برنامه ها در سطح شهرها و استان ها توزیع بشود، تمرکز بی تناسب قدرت سیاسی در پایتخت کاهش پیدا می کند و آن جاذبه ای که کلان شهر تهران به لحاظ اشتغال، درآمد و خدمات مورد نیاز شهروندان دارد کاسته می شود. بر پایه چنین راهبردی جمعیت و اعتبارات، طبق برنامه ریزی در سطح کشور بر اساس برنامه آمایش سرزمین توزیع می شود و جاذبه ویژه دیگری وجود نخواهد داشت که مردم از نقاط مختلف برای اشتغال یا برای معالجه یا خدمات مورد نیاز خود الزاماً به کلان شهرها از جمله کلان شهر تهران مراجعه کنند.

مثال عینی تجربه بسیاری از کشور های توسعه یافته و حتی در حال توسعه است، که جا دارد مورد مطالعه و بررسی کارشناسی قرار گیرد. در کشور های آلمان و آمریکا که خود چند سالی در دوران تحصیل شاهد بودم شهرها با مدیریت واحد و با نظارت قانون مند شهروندان اداره می شود و مردم بصورت شفاف بر هزینه کردن عوارض و مالیات خود اشراف دارند. در آلمان در یک شهر ده هزار، صد هزار، یک میلیون یا دومیلیون نفری، میزان خدمات ضروری که مردم نیاز دارند تفاوت عمده ای ندارد. یعنی شما وقتی در یک شهر صد هزار نفری هستید تمام خدمات به لحاظ آموزشی، بهداشتی و تفریحی و هرچه که لازم دارید در آنجا هست. شما می توانید اشتغال داشته باشید، به مراکز بهداشتی دسترسی داشته باشید، بچه های شما می توانند از خدمات آموزشی خوبی برخوردار باشند. بنابراین نیازی نیست که شما مثلاً از شهر ده یا صد هزار نفری به شهر دو میلیون نفری بروید. مردم هر جا که متولد می شوند همان جا تحصیل می کنند همان جا کار و زندگی می کنند، البته در موارد خاص و کارهای تخصصی که آن هم محدود است جابه جایی صورت می گیرد ولی دوباره به محل زندگی خود بر می گردند.

بطور خلاصه، تمرکز سیاسی و اقتصادی ریشه اصلی مسائل و مشکلات کلانشهر تهران است اگر بتوانیم با برنامه ریزی این تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی را در تهران کاهش دهیم و

با تقویت حقوق شهروندی و تقویت بخش خصوصی به صورت قانون مند، به استان ها، شهرها و روستاها منتقل بکنیم، و راهکارهای تجربه شده جهانی که به آنها اشاره شد برای کاهش مسائل و مشکلات ترافیک مورد عمل قرار گیرد به نظر می رسد مشکلات جمعیتی، ترافیکی و پیامدهای زیست محیطی کلانشهر تهران هم کاهش پیدا می کند و نیازی نخواهد بود که ما به فکر انتقال پایتخت باشیم.

یکی از دلایلی که برای انتقال پایتخت برخی از نمایندگان و مردم به آن استناد می کنند خطر زلزله در شهر تهران است با توجه به جمعیت زیادی که در این شهر زندگی می کنند. کشور ژاپن و پایتختش، توکیو یک کشور زلزله خیز است و توانستند به خوبی با ایجاد راهکارهایی از پس این مشکل بریبایند. به نظر شما در این خصوص چه راهکاری وجود دارد که بتوان این مشکل را حل کرد؟

بله، در محدوده شهر تهران چند گسل زلزله خیز وجود دارد و همانطور که در سایر کشور های زلزله خیز، از جمله ژاپن، با این مشکل مقابله شده و خسارات به حد اقل رسیده است در ایران نیز آئین نامه ۲۸۰۰ برای این منظور تهیه شده و کلیه ساختمان ها بایستی بر اساس این آئین نامه محاسبه و در مقابل زلزله با شدت بالا تقویت شوند. بنا بر این به ویژه با اجرای برنامه های تمرکززدائی از شهر تهران از این بابت نیز توجهی برای انتقال پایتخت به نظر نمی رسد.

فرض کنیم که این انتقال انجام بشود چه پیامدهایی این انتقال برای هویت شهر تهران و برای کشور دارد؟

همان طور که قبلا توضیح داده شد، اگر به فرض این انتقال صورت بگیرد و مسائل بطور ریشه ای پیگیری نشود مشکلات کنونی تداوم پیدا خواهد کرد. در این صورت سرنوشت و حفاظت از سرمایه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی انباشته شده در شهر تهران مسئولیت بسیار سنگینی است که باید در آن شرایط مورد بررسی و اقدام قرار گیرد.



## ارزیابی کارنامه اصلاح طلبان در شورای شهر تهران<sup>۱</sup>

موضوع پرونده این شماره هفته نامه صدا در بخش سیاسی، «ارزیابی کارنامه اصلاح طلبان در شورای شهر تهران» در نظر گرفته شده است. در این باره پرسش های زیر قابل طرح است:

**شما ریشه های دو شکست اصلاح طلبان در شورای چهارم (انتخاب شهردار و تغییر رییس شورا در سال دوم) را چه می دانید؟**

علت اصلی شکست را باید در عدم تعهد و رعایت اخلاق کار جمعی در همه اعضای اصلاح طلبان شورا ارزیابی کرد. اخلاق و رعایت پیمان های اجتماعی یکی از پایه های گفتمان اصلاح طلبی است. علت دیگر عدم واقع بینی در ارزیابی توان اصلاح طلبان منتخب از شرایط برای معرفی نامزد شهردار با توجه به حساسیت های سیاسی است که نتوانستند رای لازم را کسب کنند. تا چه حد لیست تهیه شده از سوی ائتلاف اصلاح طلبان برای شورای شهر تهران قابل دفاع و مبتنی بر اهداف و سیاست های این جناح بود؟

با توجه به رد صلاحیت اکثریت نامزد های اصلاح طلبان با توان، سابقه و شناخت بیشتر اجبارا فهرست تنظیم شده از ظرفیت و انسجام لازم برخوردار نبود و پیامد آن تزلزل برخی از اعضا در فضای تاثیر گذار مدیریت اقتدار گرای شهرداری تهران قابل ارزیابی است.

**عملکرد رییس و هیأت ریسه شورای شهر تهران را طی یکسال مسؤولیت چگونه ارزیابی می کنید؟**

به نظر بنده عملکرد رییس و هیأت ریسه شورای شهر به ویژه در زمینه ایجاد هماهنگی شورای شهر با دولت را بایستی موفق ارزیابی کرد اما شورای شهر کماکان در جایگاه واقعی خود یعنی سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت کامل بر عملکرد مدیریت شهر تهران قرار ندارد و عملا مدیریت متمرکز شهرداری است که نقش اصلی را در هدایت و در مواردی تاثیر گذاری روی برخی از اعضای شورا دارد.

**آیا با توجه به تجربه شورای اول، شکست در شورای دوم و واگذاری شهرداری و ریاست شورای چهارم می توان گفت اصلاح طلبان توان بهره برداری مفید و مؤثر از شورای شهر را نداشته اند؟**

<sup>۱</sup> گفتگو با محمد توسلی - هفته نامه صدا - ۱۳۹۳/۶/۱۸

اعضای اصلاح طلب شورای چهارم در حد ظرفیت خود عمل کرده اند. اما برنامه ریزی و فشار جریان اصولگرا بر دولت یازدهم که در مجلس و در رسانه ها مشهود است در شورای شهر نیز در این راستا هماهنگ عمل شده است.

## مدیریت شهر تهران در دو سال اول انقلاب<sup>۱</sup>

چه شد که شما به سمت این مسئولیت کشیده شدید؟ در زمان انقلاب در چه شرایطی بودید و چه شد که این مسئولیت را در روزهای حساس و ملتهب اولین روزهای انقلاب قبول کردید؟

معتقدم که رویدادهای شهر تهران در دو سال اول انقلاب بخشی مهم از تاریخ انقلاب است و بدون شناخت تاریخ این سالها، شناخت انقلاب دشوار به نظر می رسد. برای پاسخ به این سوال مقدمه ای لازم است. من در سال ۱۳۴۰، از دانشکده فنی دانشگاه تهران فارغ التحصیل شدم و سپس برای ادامه تحصیل برای کسب مدرک دکترا در رشته حمل و نقل ترافیک به آلمان رفتم. در آلمان، بعد از مدتی تغییراتی در ضوابط دانشگاهها به وجود آمد و از من خواستند که تمام رشته‌های مهندسی را بگذرانم ولی من علاقه‌مند نبودم و می‌خواستم تخصصی کار کنم. به همین خاطر به آمریکا رفتم. در آنجا در دانشگاه ایلینوی (اوربانا) در رشته راه و حمل و نقل و ترافیک مدرک کارشناسی ارشد را اخذ کردم. بعد از ۱۵ خرداد و سرکوب فعالان سیاسی و کشتار مردم، شرایط سیاسی جدیدی در ایران به وجود آمد که همه فعالان سیاسی با توجه به گفتمان و تجربه جهانی تنها راهبرد تحول در ایران را " مبارزه مسلحانه " ارزیابی کردند. دوستان ما در خارج از کشور نیز، از جمله دکتر چمران، دکتر یزدی، دکتر شریعتی و ... که فعالیت فرهنگی، اجتماعی و سیاسی داشتند، برای برنامه ریزی این راهبرد و دریافت آموزش های لازم تصمیم گرفتند به مصر بروند.

بعد از توقف این برنامه که جزئیات آن در منابع تاریخی منتشر شده است، بنده دوباره به آلمان برگشتم و با توجه به درجه‌ی MS که از آمریکا داشتم، در دانشگاه اشتوتگارت آلمان، دکترای خود را دنبال کردم. سال ۴۶ برای تهیه تز دکترای خود در خصوص حمل و نقل شهر تهران، به ایران برگشتم. با توجه به سوابقی که در آمریکا، اروپا و منطقه خاورمیانه داشتم، ممنوع‌الاستخدام و ممنوع‌الخروج شدم و اجباراً در ایران ماندم. از سال ۴۷ تا ۵۷ در مدیریت یک شرکت مهندسی مشاور راهساز که با شهرداری تهران نیز همکاری داشت فعالیت داشتم که بیش از ۱۵۰ پروژه در شهر تهران داشتیم. بنا براین در سال ۵۷ علاوه بر تخصص و سوابق تحصیلی با شهر تهران نیز آشنا بودم.

<sup>۱</sup>گفتگوی ایسنا با محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب - ۱۳۹۳/۶/۲۰

به لحاظ اجتماعی نیز از سال ۳۶ عضو انجمن اسلامی دانشجویان دانشگاه تهران و در سال های ۳۹ و ۴۰ در جبهه ملی دوم و سپس نهضت آزادی ایران فعال بودم. در دوران تحصیل در اروپا و آمریکا و همچنین در خاورمیانه نیز در سطح فرهنگی، اجتماعی و سیاسی هم فعالیت داشتم و در پایه گذاری گروه فارسی زبان انجمن اسلامی دانشجویان در اروپا مشارکت داشتم. بعد از برگشت به ایران، که فعالیت سیاسی برای ما امکان پذیر نبود، در سطح فرهنگی و اجتماعی در نهاد های مدنی نظیر انجمن اسلامی مهندسين، هنرستان کارآموزو.. فعال بودم. در سال ۵۰، در ارتباط با کمک به زندانیان مجاهدین خلق اولیه همراه با مهندس سبحانی و آقای هاشمی رفسنجانی بازداشت شدم و یک سال زندان بودم. در آن دوره، با حدود ۵۰ گروه سیاسی آشنا شدم و از سال ۵۴ که تغییر مواضع در سازمان مجاهدین خلق اولیه به وجود آمد، برای شکستن جو یاس و ناامیدی فعالان مسلمان، با همکاری مهندس عبدالعلی بازرگان و مهندس میرحسین موسوی نشریات آگاهی بخش تهیه و منتشر کردیم.

در سال های ۵۶ و ۵۷ در مدیریت و دیپلماسی انقلاب، برگزاری نماز عید فطر در تپه های قیطریه مشارکت داشتم. در ستاد های راهپیمایی تاسوعا و عاشورا و استقبال از امام (ره) مسئول تبلیغات آن ها بودم. با چنین سوابق مدیریتی، مهندسی و اجتماعی، بعد از پیروزی انقلاب مسئولیت مدیریت شهر تهران به بنده واگذار شد.

### چه موقع کار خودتان را در شهرداری آغاز کردید؟

بعد از ۲۲ بهمن، ابتدا از طرف معاونت امور انقلاب دولت موقت، آقای دکتر ابراهیم یزدی ماموریت تهیه پیش نویس اساسنامه نهاد (گارد ملی) شدم که رهبر فقید انقلاب تشکیل آنرا اعلام کرده بودند. البته علاوه بر تهیه پیش نویس اساسنامه با توجه به این که واژه "گارد" زمینه ذهنی خوبی نداشت و با توجه به اهدافی که برای این نهاد انقلاب در آن شرایط تعریف شده بود عنوان "سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران" طراحی شد و پس از تایید دولت موقت به تصویب آیت الله خمینی رهبر انقلاب رسید. از ۲۳ بهمن تا هفت اسفندماه، به طور فشرده مشغول این پروژه بودم تا اینکه روز هفتم، مسئولیت جدید را به بنده اطلاع دادند و ابلاغ رسمی روز هشتم اسفند ماه توسط اولین وزیر کشور دولت موقت مرحوم احمد صدر حاج سید جوادی صادر شد و همانروز خدماتم را در شهرداری تهران شروع کردم.

آقای شهرستانی شهردار تهران در روز ۱۴ بهمن اولین مدیری بود که خدمت امام رفت و

استعفا داد، در حالیکه نظر امام این بود که ایشان بمانند. شما، آقای شهرستانی را می‌شناختید؟ بله، در سال ۴۶ که به ایران برگشتم، مهندس شهرستانی شهردار تهران و مهندس عبدالحسین ابراهیمی قائم مقام ایشان بودند. آقای مهندس ابراهیمی عضو انجمن اسلامی مهندسين و رئیس کانون کارشناسان کشور بودند و با من آشنائی داشتند و از من خواستند که در زمینه مشکل ترافیک به شهرداری کمک کنم. ابتدا مسئولیت رسیدگی به پروژه‌های شهری را داشتم. بعد از حدود سه ماه متوجه شدند که بعلت مخالفت ساواک نمی‌توانند حقوق مرا پرداخت کنند و ممنوع‌الاستخدام هستم. مهندس مشاوره که بیشتر روی پروژه آنها اظهار نظر و راهنمائی کارشناسی می‌کردم و در جریان وضعیت من قرار گرفتند مرا به شرکتشان دعوت کردند که تا پیروزی انقلاب جزو مدیران و سهامداران آن شرکت بودم.

در همان زمان چند جلسه با آقای مهندس شهرستانی داشتم؛ ایشان از سلامت نفس و توانایی مدیریت بالایی برخوردار بودند. پس از مسئولیت ایشان در وزارت راه و چند سال شهرداری دکتر نیک پی، مجدداً ایشان به شهرداری تهران برگشتند و آخرین شهردار تهران قبل از انقلاب بودند. آقای مهندس شهرستانی در موقع استعفا واقع بینی و شجاعت اخلاقی خود را در آن شرایط نشان دادند. ایشان در قید حیات هستند و در پروژه‌های سازندگی در مشهد و دیگر نقاط کشور کارآفرین بوده‌اند. در جلسات اخیر کانون فارغ‌التحصیلان دانشکده فنی دانشگاه تهران به عنوان پیشکسوت حضور داشتند. من با دکتر نیک‌پی هم در دورانی که شهردار تهران بود، برای پروژه‌هایی که در دست اقدام داشتیم در دفتر ایشان در خیابان ایرانشهر با او دیدار داشتم.

نیک پی در حدود شش سال شهردار تهران بود و خدمات زیادی انجام داد. او در آن دوره در شهرداری تهران تحولاتی ایجاد کرد و به لحاظ ساختاری سازمان‌های جدید متناسب با نیازهای شهر تهران، ایجاد کرد. نیک‌پی از خانواده مذهبی بود، نماز می‌خواند و مشروب نمی‌خورد.

پشت سر ایشان هم حرف زیاد است و می‌گویند ایشان، اخلاق رضاخانی داشتند و به خاطر چند مورد تندروی‌هایشان هم بوده که بعد از انقلاب، اعدام شدند؟

به نظر من، تا آنجا که اطلاع دارم، آنچه در فضای ملتهب بعد از انقلاب در ارتباط با آقای نیک پی رخ داد، عادلانه نبود. او خدمات زیادی برای شهر تهران انجام داده بود و روزی هم که اعدامش کردند در شهرداری تهران، کارکنان عزادار و سیاه پوش بودند و هنوز هم بسیاری از کارکنان قدیمی شهرداری از او به نیکی یاد می‌کنند.

آن حادثه تخریبی که می‌گویند سقف را روی سر مردم ریخته واقعا از دلایل اعدام نیک پی بود؟

در سال ۵۶ که انقلاب در حال اوج گیری بود، در زمان آقای نیک پی، ساخت و سازهایی بی رویه و بدون پروانه در حریم شهر انجام می‌شد که ماموران شهرداری در راستای احکام دادگاه ماده ۱۰۰ نسبت به تخریب آنها اقدام می‌کردند. این اقدام در فضای ملتهب و سیاسی آن دوران موجب بدنامی برای کارکنان شهرداری تهران شد.

جالب است بدانم که چرا در آن شرایط اول انقلاب که وضعیت شهر دگرگون شده بود و هیچ چیز از آدمها گرفته تا سطل آشغال توی خیابان سر جای خودشان نبودند چطور شد که مسئولیت شهرداری تهران را بر عهده گرفتید، در حالیکه تجربه مدیریتی در سطح وسیع هم نداشتید؟

اتفاقا، همانطور که توضیح دادم، من در این زمینه هم تخصص و هم تجربه داشتم. پایان نامه کارشناسی ارشدم در آمریکا، مدیریت بود و با مفاهیم مدیریت شهری آشنا بودم. در هر حال، شرایط آن موقع به گونه‌ای بود که وقتی مسئولان به کسی کاری را پیشنهاد می‌کردند، تکلیف شرعی تلقی می‌شد. حتی کسانی که آن موقع قبول مسئولیت کردند، ممکن است پیشینه‌ای که من داشتم را هم دارا نبودند، اما وقتی مسئولیتی به آنها واگذار می‌شد، به عنوان وظیفه می‌پذیرفتند.

در آن زمان چند ساله بودید؟

۴۰ سال، من متولد ۱۳۱۷ هستم.

برای شهردار شدن به نسبت شهرداران دیگر جوان هم بوده‌اید، کسی به شما هشدار نداد یا توصیه خاصی نکرد یا شرایط خاصی برای قبول این وظیفه نگذاشت؟

نه این طور نبود. اما من ابتدا نپذیرفتم چون فکر می‌کردم افرادی شایسته‌تر از من وجود دارند. بهترین گزینه آقای مهندس عبدالحسین ابراهیمی بود که هم فرد مسلمان و خوش نامی در جامعه مهندسی بود و هم سابقه قائم مقامی شهرداری را داشت. با مهندس حریری هم که قبلا از کارکنان شهرداری و از دوستان بودند، مشورت کردم و با هم به دیدار مهندس ابراهیمی رفتیم که در "مبارک آباد" ساکن بود. به ایشان گفتم که شما برای قبول این مسئولیت اولویت دارید و ما به شما کمک می‌کنیم، اما ایشان با بزرگواری گفتند که شما بپذیرید و ما کمکتان می‌کنیم. ایشان تحصیل کرده بلژیک بودند و با راه آهن و مترو آشنایی کارشناسی داشتند. بر پایه این مذاکرات

ایشان را به سمت مدیریت عامل شرکت مترو تهران منصوب کردم. ایشان بهترین انتخابی بود که بعد از انقلاب می‌توانست این مسئولیت را به عهده بگیرد.

**دیدگاه فکری و جریان سیاسی آن موقع که به شما و دولت بازرگان نزدیک بود باعث نمی‌شد که خیال شما برای قبول این مسئولیت راحت‌تر باشید؟**

دقیقا، از سال ۴۰ به عنوان دانشجو عضو شاخه‌ی دانشجویی نهضت آزادی ایران بودم و مبانی فکری خود مان را از مرحوم طالقانی و مهندس بازرگان گرفته بودیم و تا زمان پیروزی انقلاب با این اشخاص در ارتباط بودیم. بنابراین در آن زمان هم برای ما شرایط مطلوبی بود و با جمعی همکاری می‌کردیم که با هم اختلاف فکری و مدیریتی نداریم. اولین وزیر کشور آقای دکتر احمد صدرحاج سید جوادی بودند که با هم قبلا ارتباط اجتماعی - سیاسی داشتیم و بعد هم با مهندس هاشم صباغیان که وزیر کشور بودند از دوران دانشجویی ارتباط و همکاری نزدیک داشتیم.

**در شرایط دشوار روزهای اول انقلاب، مهمترین دغدغه شما چه بود؟**

تهران آن روزها درست شبیه یک شهر جنگ زده بود، به ویژه در روزهای ۱۶ تا ۲۲ بهمن ماه که برخوردهای نظامی در شهر گسترش پیدا کرده بود و در بخشی از شهر نیز خیابان‌ها سنگر بندی شده بود. درعکس‌ها و فیلم‌های این دوران کاملا مشخص است که شهر چه وضعیتی داشت. اما چون ما هم همراه با تحولات بودیم این شرایط بعد از پیروزی انقلاب غیرعادی نبود.

**یعنی از شما انتظار نداشتند که یک دفعه شهر را تمیز کرده و سامان ببخشید؟**

طبیعی است که چنین انتظاری را در کوتاه مدت نداشتند. مدیریت شهر تهران در آن موقع چالش‌های متعددی داشت و یک چالش سر و سامان دادن به ظاهر شهر بود تا برای زندگی شهروندان آماده شود. بخشی دیگر، این بود که همه سازمان‌ها از تیرماه ۵۷ در اعتصاب بودند، اعتصابات همه خدمات از جمله خدمات شهری را نیز مختل کرده بود. غیر از این مسئله، نیروهای ضد انقلاب نیز همه جا حضور داشتند. این افراد با اصل انقلاب مخالف بودند؛ حزب توده و مارکسیست‌ها رسانه‌های اصلی را در اختیار گرفته بودند، آن‌ها اهل قلم بودند و حضوری پر رنگ در رسانه‌ها داشتند. عوامل نفوذی حزب توده و گروه‌های ضد انقلاب شروع به ایجاد تنش در سازمان‌ها کردند که نحوه‌ی برخورد با این‌ها ماجراها، داستان‌های جداگانه‌ای دارد.

**شما در اولین روزهای کار سراغ کدام بخش رفتید؟**

در بخش سازمانی کوشش کردیم مدیران شهرداری را حتی المقدور حفظ کنیم. در سطح معاونین شهردار، آقای مهندس حسین حریری را که عضو انجمن اسلامی مهندسين و از کارکنان با سابقه شهرداری تهران بودند و با شهرداری آشنائی کامل داشتند به عنوان قائم مقام و معاونت شهرسازی انتخاب کردم. در بخش اجتماعی آقای خسرو منصوریان که مددکار اجتماعی و سابقه فعالیت اجتماعی داشتند به عنوان معاونت امور اجتماعی انتخاب شدند. برای معاونت اجرائی از آقای مهندس منوچهر صنیع پور استفاده شد. برای معاونت مالی واداری آقای جهانشاه معینی که سابقه خوبی در این زمینه داشتند و برای مدیر کل مالی که بخش مهمی بود آقای حسین فرید اعلم انتخاب شدند. بنابراین در سطح معاونین و برخی مدیران کلیدی و برخی شهرداران، از افرادی گزینش کردیم که آنها را می‌شناختیم. از آنجایی که من با شهرداری آشنا بودم این باور را داشتم که در شهرداری نیروهای صالح و سالم وجود دارد و این دیدگاه به رغم بدنامی بود که افکار عمومی از کارکنان شهرداری داشتند.

در بخش دیگر مردم انتظار داشتند که از انقلاب خروجی ببینند. خروجی اول این بود که ما شهر را آماده کنیم. در گام اول با نیروهای شهرداری، معابر اصلی شهر را آماده کردیم. اما معابر فرعی و در و دیوارها هنوز با مشکل روبرو بود و برای حل این ماجرا که همزمان با روزهای پایان سال بود از آن سنت قدیمی ایرانی‌ها که در اسفند ماه مردم خانه تکانی می‌کنند استفاده کردیم و جمعه آخر اسفند ماه را "روز پاکسازی" شهر تهران اعلام کردیم. این برنامه مورد استقبال وسیع مردم قرار گرفت و نیروهای داوطلب زیادی در قالب "شوراهای محله" به ما پیوستند. شور و شوق و هیجانی در شهر به وجود آمد و مردم در کوچه پس کوچه‌ها و معابر شهری جارو به دست به نظافت معابر و دیوارهای شهر پرداختند و شهر را تمیز کردند.

یک گله تاریخی در اینجا بایستی از مرحوم صادق قطب زاده مدیر وقت صدا و سیما مطرح شود که این گونه رویدادهای تاریخی را ضبط و پوشش ندادند، اقدام مهمی که در همان روزهای اول انقلاب انسجام مردم و ارتباط و همدلی نزدیک مردم با مسئولان را نشان می‌داد. اما خبرگزاری‌ها به ویژه خارجی این رویداد را که نشان دهنده زنده بودن انقلاب در ایران بود پوشش دادند. همان زمان عکس‌هایی از مرحوم طالقانی، در پیچ شمیران خیابان تنکابن، در حال جارو کردن خیابان و مرحوم فروهر و دوستانشان نیز که به صورت جمعی اقدام به تمیز کردن معابر شهر می‌کردند، منتشر شد. آن روزها روحیه مردم عوض شده بود، آن‌ها انقلاب و مدیران را از



خودشان می‌دانستند. در خیلی از پروژه‌ها اگر کمک مردم نبود ما نمی‌توانستیم آن‌ها را به انجام برسانیم.

اما ضمن انتخاب همکاران، دو پروژه راهبردی از همان هشتم اسفند ماه در دستور کار ما قرار گرفت. پروژه اول فراهم کردن زمینه‌های قانونی و ساختاری برای انجام انتخابات شوراها بود. در آن روزها ما خودمان را که توسط دولت موقت منصوب شده بودیم، موقت می‌دانستیم و براین باور بودیم که شهردار تهران باید منتخب مستقیم یا غیر مستقیم از سوی مردم باشد. علاوه بر جایگاه شوراها در ادبیات اسلامی با توجه به تجربه‌ای که در دوران تحصیل در آلمان و آمریکا داشتم و شاهد نقش مهم شورا های شهری در مدیریت شهرها بودم، برای انجام این مهم برنامه ریزی شد. در مطالعات این برنامه از گروه‌های کارشناسی کارکنان شهرداری و افراد داوطلب که بعضاً از خارج از کشور برای خدمت به انقلاب آمده بودند استفاده شد.

#### پس جرقه شوراها از دوره‌ی شما زده شده است.

بله، این اقدامات مربوط به همان روزهای اول پس از انقلاب است. بحث شوراها پیش از انتشار اصول قانون اساسی در دستور کار شهرداری تهران قرار داشت. مدارک و سوابق این مطالعات توسط اداره کل آمار و ارزشیابی شهرداری در مجموعه‌ای در تاریخ اسفند ماه ۵۸ تکثیر شده است و نسخه‌ای از آن را در سال ۷۸ در اختیار شورای شهر اول قرار دادم. خروجی مطالعات شوراها بصورت لوایح قانونی و آئین نامه‌های مربوطه و وظائف و اختیارات و چگونگی تشکیل شوراهای شهری که توسط گروه‌های کارشناسی تهیه شده بود از طریق وزارت کشور در اختیار دولت موقت قرار گرفت. مهندس بازرگان با علاقه‌مندی این متن‌ها را مطالعه و روی آن‌ها اظهار نظر کرده‌اند که در نسخه تکثیر شده منعکس است. اولین قانون شوراها پس از اصلاحات دولت موقت در شورای انقلاب تصویب و آئین نامه‌های آن نیز در دولت موقت تصویب و ابلاغ شد. اما باید ساختار و تقسیم بندی شهر تهران نیز برای انتخابات شوراها آماده می‌شد. شهر تهران آن موقع ۱۲ منطقه داشت که نظم مشخص و قانون مندی لازم را نداشت. گروه کارشناسی برای انجام این مطالعات انتخاب شد و پس از چند ماه کار فشرده تقسیم بندی قانونمند و علمی برای شهر تهران ارائه کردند که امروز نیز مورد عمل قرار دارد. بر پایه این مطالعات، شهر تهران تا مسیل کن محدوده غربی شهر، به ۲۰ منطقه تقسیم شد. مناطق ۲۱ و ۲۲ آن موقع خارج از محدوده قانونی شهر بودند. در هر منطقه تعدادی ناحیه و در هر ناحیه

تعدادی محله شناسائی شده بود. ۳۴۱ محله با محدوده‌های مشخص در شهر تهران شناسائی شد که هر یک بافت فرهنگی و جمعیتی خاصی داشتند. اساس فکر ما این بود که شوراها باید از محلات شهربجوشند. مردم در هر محله‌ای، افراد مدنظر خود را انتخاب کنند و نمایندگان محلات شورای مناطق و نمایندگان مناطق، شورای شهر را برگزینند. به این ترتیب می‌توانستیم یک ارتباط ارگانیک و پیوسته بین مردم محلات و شورای شهر ایجاد کنیم. این قانون در سالهای بعد تغییر پیدا کرد و به سرانجامی که مورد نظر ما بود نرسید. به هر حال این یکی از اقدامات کلیدی بود که از همان هشت اسفند آغاز شد. آیت الله طالقانی در این مورد محل مشورت و مشوق و منادی این برنامه بودند. خود ایشان هم این کار را حمایت و هم در صحبت‌هایشان مطرح کردند. به همین ترتیب، در تدوین قانون اساسی، در فصل هفتم، پنج اصل قانون اساسی به شوراها اختصاص یافت. براساس ضرورت و تاکیداتی که مطرح می‌شد، در همان سالها، انتخابات شورا در برخی شهرهای کشور از جمله در قزوین و سنندج انجام شد.

**یعنی در شرایطی که تهران شورا نداشت، در سنندج و قزوین شورا تشکیل داده شد؟**

بله، این کار در چند شهر انجام شد. در بین کردها در سنندج، شورا بسیاری از مسائل را حل کرد و در قزوین هم عملکرد موفق داشت.

**نقل قولهای بسیاری شنیده‌ایم که در این سالها همواره یک عده نمی‌خواستند شوراها شکل بگیرد و قاعدتا صحت داشته چون اجرای این اصول قانون اساسی تقریبا تا سال ۷۷ که دولت اصلاحات استارت آن را زد متوقف بوده اما پس از آن هنوز هم گفته می‌شود که افرادی مقابل شورا هستند. این افراد چه کسانی هستند و حرفشان چیست؟**

بعضی مطالب را نمی‌توان مستقیم گفت، اما کمی عقب‌تر برویم؛ در انقلاب مشروطه دو نگاه بین علمای طراز اول مطرح بود. یک نگاه، نگاه آخوند خراسانی و نائینی بود که موافق مشروطه و رای مردم و حاکمیت ملت بودند، یک نگاه مخالف هم وجود داشت که شیخ فضل‌الله نوری نماد آن بود. ایشان نه با مجلس و نه با انتخابات و رأی مردم موافق بود. این دو نگاه که به لحاظ تاریخی در مشروطه نمود پیدا کرده است به تدریج در طول تاریخ جلو آمد و بعد از انقلاب هم این دو نگاه در درون نظام جمهوری اسلامی وجود داشته است. مخالفت‌ها فقط منحصر به قانون شوراها نبود. قانون احزاب سال ۶۰ در مجلس اول بر اساس اصل ۲۶ قانون اساسی تصویب شد. اما وزارت کشور که مامور اجرای آن بوده است، آن را بطور کامل اجرا نکرده و امروز مجلس

نیز در تدوین قانون جدید احزاب، مفاد اصل ۲۶ قانون اساسی را نا دیده گرفته است که در پی اعتراض های گسترده، فعلا متوقف شده است.

**در بحث شوراهای گاهی اعتراض می شود که شورای شهر نباید شورای شهرداری باشد، منظور چیست؟**

در طرح پیشنهادی اولیه برای شوراهای، پیش بینی شده بود که شورای شهر نباید شورای شهرداری، بلکه باید همه خدمات مربوط به شهر زیر نظر شورای شهر باشد. در این صورت است که مدیریت واحد شهری تحقق پیدا می کند. نگاه اولیه این بود که مردم یک شهر همانطور که خانه خود را اداره می کنند، شهرشان را هم اداره کنند و همه خدمات حتی پلیس نیز تحت نظر شورای شهر باشد. راهکار عملی سپردن کار مردم به دست مردم و کوچک کردن دولت از این طریق امکان پذیر می شود. به تدریج کسانی که باور نداشتند مدیریت باید از پایین باشد و مردم مدیریت شهرها و بنابراین مدیریت کشور خود را بر عهده داشته باشند، با شوراهای مخالفت کردند. دیدگاه این مخالفان که قدرت هم داشتند، مغایر اصل ۵۶ قانون اساسی بوده است. صاحبان این نگاه، مدام قانون و اختیارات شوراهای را محدود و محدودتر کرده اند.

**می دانم که گفتن برخی حرف ها و اسمها تبعات دارد اما این حرفها سندی برای آینده است، پس تا جایی که می توانید بگوئید چه کسانی مخالف قانون شوراهای بودند؟**

وزاری کشوری که بعد از دولت موقت آمدند، عموما یا خود مخالف اجرای قانون شوراهای بودند و یا اختیاری برای اجرای کامل آن نداشتند. اگر مشروح مذاکرات مجلس خبرگان قانون اساسی را در خصوص اصل ۲۶ قانون اساسی مطالعه کنید ریشه این دو نگاه تاریخی را ملاحظه می کنید. برخی می گویند احزاب باید کنترل شده و زیر نظر دولت باشند و برخی می گویند احزاب باید آزاد باشند. مرحوم دکتر بهشتی در آن مجلس از فکر آزادی فعالیت احزاب بطور جدی دفاع می کند. برخی از آقایان به شدت مخالف آزادی فعالیت احزاب بودند. پس از بحث طولانی نتیجه رای گیری نشان می دهد که از ۶۶ نفر نمایندگان فقط ۱۸ نفر مخالف و بقیه موافق اصل ۲۶ قانون اساسی بودند و به تصویب می رسد. اما ظاهرا همفکران آن ۱۸ نفر که در جایگاه قدرت قرار گرفتند، که نه به قانون شوراهای و نه به قانون احزاب و این دست قانونها که مردم را منشاء قدرت تلقی می کند، باور نداشتند، در اجرای این قوانین اهتمام نورزیدند.

**شما از جمله شهردارانی بودید که درگیری شدیدی با مهاجران و حاشه نشینان و در کل**

مسائل اجتماعی داشتید. یکی از مسائل آن روزها که خیلی معروف شد گودهای جنوب تهران و ساماندهی آنها بود در مورد آن بخش از جامعه و علت و نحوه برخورد شهرداری توضیح دهید؟

بعد از انقلاب همه مردم انتظار داشتند مدیران انقلاب به محرومان جامعه و قسمت‌های توسعه نیافته شهر توجه بیشتر داشته باشند. بنابراین طبیعی بود که به جنوب شهر تهران توجه ویژه داشته باشیم. قبل از انقلاب "سازمان بهسازی جنوب شهر تهران" وجود داشت و ما آن را تقویت کردیم. مدیران قوی مثل آقای مهندس سعید حجازی که پایه‌گذار فاضلاب شهر اصفهان بود را برای مدیریت آن سازمان انتخاب کردیم. یکی از لکه‌های تیره‌ی جنوب تهران، گودهای بقایای کوره‌های آجرقدیمی بود که مردم فقیر در آنجا زندگی بسیار بدی داشتند. این گودها در جنوب خیابان مولوی، شرق خانی‌آباد، شمال خیابان شوش و غرب خیابان ری قرار داشتند. گودها، محله‌هایی بود که مردم فقیر و مهاجر، آلونک‌هایی در آنجا ساخته و زندگی بسیار حقیرانه‌ای داشتند. شرایط بهداشتی و امنیتی و اجتماعی نامساعدی داشتند و وقتی در جنوب تهران سیل می‌آمد، خانه‌هایشان پر از آب می‌شد. این افراد قبل از انقلاب به تهران آمده بودند و به دلیل محرومیت خانه نداشتند.

یعنی شما به عنوان شهردار تهران، یک منطقه حاشیه نشین را به رسمیت شناختید؟  
بله، چون آنها در داخل محدوده خدماتی شهر قرار داشتند و واقعیت جامعه ما بودند و نمی‌توانستیم آنها را نادیده بگیریم.

**سندی داشتند؟**

خیر، هیچ چیز نداشتند.

**تعدادشان چقدر بود؟**

۱۵ گود اصلی وجود داشت. در راستای ساماندهی و حل مسائل و مشکلات گودنشینان، نهاد مدنی "شورای عالی اسکان گودنشینان جنوب تهران" با جلب همکاری نیروهای داوطلب تشکیل شد که زیر نظر سازمان بهسازی جنوب تهران با شهرداری تهران همکاری می‌کردند. اولین انتخابات شوراها پس از انقلاب در اردیبهشت ماه سال ۵۸ انجام شد.

**پس ریشه انتخابات اردیبهشت ماه شوراها از همینجا آب می‌خورد؟**

بله. این انتخابات زیر نظر وزارت کشور به صورت رسمی انجام شد. این مساله برای مدیریت

شهر تهران بعد از انقلاب مهم بود تا کار چشمگیری برای مردم محروم انجام شود. من بر این باور بودم که نشان دهیم، وقتی شما به پایین‌ترین لایه‌های اجتماعی هویت و اختیار دهید، می‌توانند کارهای بزرگی انجام دهند، به طریق اولی لایه‌های بالاتر جامعه توانائی‌های بیشتری می‌توانند داشته باشند. این یک آزمایش اجتماعی بود که در گودهای جنوب شهر تهران صورت گرفت. در این انتخابات، چون عموم افراد بیسواد بودند، برگه‌هایی که در آنها عکس نامزدهای هر گود چاپ شده بود و ساکنین گودها روی عکس سه نفر علامت می‌زدند. هر گود یک شورای سه نفری داشت و نمایندگان گودنشینان در گروه‌های کاری برای انجام خدمات مورد نیاز گودنشینان تا جابجائی و نهایتاً جابجائی با مدیر عامل سازمان بهسازی و عمران جنوب تهران و سرپرست شورایی عالی اسکان همکاری نزدیک داشتند. ابتدا یک سری خدمات فرهنگی و پزشکی انجام شد و بعد کمک‌های حقوقی به وجود آمد تا به کمک خود آنها و امکانات دولت و شهرداری به تدریج انتقال ساکنین ۲۳۵۵ خانه، اعم از مالکین و مستأجرین انجام شود. به رغم مشکلاتی که این برنامه داشت اما همه ساکنین گودها در محل‌های جدید اسکان پیدا کردند یا زمینه مهاجرت آنان به سکونت گاه‌های قبلی آنان فراهم شد و به تدریج خانه‌های گودها تخریب و به بوستان‌هایی در جنوب تهران تبدیل شده است. جزئیات این برنامه البته خارج از ظرفیت این گفت و گواست.

در واقع این یک اقدام کلیدی بود که صورت گرفت. ما برنامه‌ریزی گسترده‌ای به لحاظ سازمانی و کارهایی که باید صورت می‌گرفت برای جنوب تهران انجام دادیم. مشکل کمبود اعتبار داشتیم و به طور اتفاقی متوجه شدیم قبل از انقلاب عربستان صد میلیون دلار به شاه کمک کرده بود تا به ساماندهی در جنوب تهران کمک کند و جلوی انقلاب را بگیرد. فرصتی برای حکومت شاه برای انجام این برنامه فراهم نشد و پول در بانک مرکزی بود. با پیگیری‌های صورت گرفته از دولت موقت، پول در اختیار شهرداری تهران قرار گرفت. برای مدیریت شهر تهران، صد میلیون دلار کمک قابل توجهی در آن شرایط بود. این اعتبار در اجرای برنامه‌های مورد نیاز جنوب شهر از جمله در پروژه‌های بهسازی معابر و آسفالت آنها در جنوب تهران استفاده شد که اکثر خیابان‌های جنوب تهران خاکی بود.

آن روزها بحث عدالت اجتماعی و حق‌خواهی و برابری داغ و شاید در برخی موارد بدون مرز بود. همزمان، فقر و مهاجرت به تهران زیاد شده بود و برخورد دولت با گروه‌های مردمی

با واکنش‌هایی از این جنس مواجه می‌شد. زمان استعفای شما، یکی از موارد مطرح شده این بود که شما به یک سری از حاشیه نشینان مجوز ساخت نداده بودید و نیز در آن زمان شما با آیت الله خسروشاهی برای مسکن مهاجران اختلاف و درگیری‌های زیادی داشتید، چطور از این مسائل عبور کردید؟

یکی از چالش‌های مدیریت شهر تهران، اجرای قانون و تامین نیاز واقعی مردم شهر تهران بود. وقتی انقلاب می‌شود، همه فکر می‌کنند که تغییرات باید یک شبه انجام شود و مرحوم بازرگان این موضوع را به عنوان یک خصوصیت در روحیه مردم ایران در آثار خود آورده که ریشه در تاریخ استبداد ۲۵۰۰ ساله ما دارد. ما همه چیز را به صورت "زور و زود" می‌خواهیم. این فرهنگ، محرک ما است. بعد از انقلاب، وقتی احساس آزادی بیشتر شد، این خصوصیت بیشتر بروز پیدا کرد. در این زمینه ما در چند جبهه با مشکل روبرو بودیم. یکی بحث تجاوز به زمین‌ها بود که ما برای آن روز و آینده شهر تهران، احساس مسئولیت تاریخی داشتیم.

این زمین‌ها که از آن صحبت می‌کنید شامل اموال و املاک و زمین‌های رها شده بعد از انقلاب هم بود؟

فرق نمی‌کند. مدیریت شهر تهران برای اجرای قانون باید همه زمین‌های شهری را حفظ می‌کرد. چه مالک داشته باشد چه مالک نداشته باشد. برای ما قانون مهم است.

از این جهت پرسیدم که پس از همه انقلاب‌ها از جمله انقلاب ما خیلی‌ها به خود حق می‌دادند که زمین‌هایی را تصاحب کنند!

بله آن دوران از این موارد زیاد داشتیم که به خود حق می‌دادند که بی رویه عمل کنند. با توجه به اینکه این معضل مبتلا به همه شهرهای کشور بود، جلسات کارشناسی با آقای مهندس کتیرائی وزیر مسکن و شهرسازی داشتیم. خروجی این جلسات قانون اراضی شهری بود که بر اساس آن، کلیه اراضی موات شهری در اختیار دولت قرار گرفت و هر کس حق داشت تا هزار مترمربع، پروانه بگیرد و بسازد. این قانون، مبنای فقهی هم داشت و شورای انقلاب آن را تصویب کرد. بر پایه این قانون ما توانستیم زمین‌های شهری را کنترل کنیم. نهادی هم تحت عنوان "سازمان زمین شهری" در وزارت مسکن و شهرسازی ایجاد شود. این جنبه ایجابی و قانونمند کردن زمین‌های شهری بود.

البته به رغم قانونمند شدن زمین‌های شهری، کمیته‌هایی که در همان روزهای اول انقلاب

درغیاب نیروی انتظامی برای حفظ امنیت شهر شکل گرفته بودند، برخی از مدیران آنها برای تامین نیازهای خود زمین‌ها و خانه‌ها را تصرف می‌کردند. بنابراین بخشی از مشکلات ما کارهای بی رویه‌ای بود که عوامل وابسته به کمیته‌ها انجام می‌دادند و پرونده‌های زیادی در همین زمینه تشکیل شد که برخی از آنها حتی تا امروز ادامه دارد.

برای اینکه شهرداری مستقیماً در این امور قضائی مداخله نکند با شهید قدوسی که دادستان انقلاب بود صحبت کردیم. ایشان به یکی از مهندسين به عنوان نماینده خود در شهرداری تهران حکم دادند که او در شهرداری تهران مستقر شد. ایشان به عنوان نماینده دادستان از تجاوز به زمین‌های شهری جلوگیری می‌کرد. این اقدام بسیار موثر و لازم بود اما کافی نبود. چون به رغم این اقدامات باز هم در مواردی کار از اختیار ما خارج می‌شد. برخی از مسئولین در این مسیر با ما همراهی نداشتند، از جمله مرحوم آیت‌الله سید هادی خسروشاهی که هم رئیس کمیته منطقه ۱۲ در مرکز شهر تهران بود و هم مسئول بنیاد مسکن انقلاب اسلامی. وظیفه این بنیاد تامین مسکن برای محرومان جامعه بود. متن اظهارات و اختلاف‌ها و اقدامات شهرداری و ایشان در روزنامه‌های آن روزها با تیتردرشت منعکس می‌شد. ایشان ابتدا، در مصاحبه‌ای گفتند که سه ماهه یا شش ماهه مشکلات مسکن را حل می‌کنیم. روزنامه‌های چپ‌گرا هم که می‌خواستند با بالا بردن مطالبات مردم و تشدید نارضایتی، به انقلاب صدمه بزنند، این سخنان آیت‌الله خسروشاهی را با تیتردرشت منعکس می‌کردند.

ما در شروع کار تلاش داشتیم با آیت‌الله خسروشاهی مذاکره کنیم و او را دعوت کردیم تا به شهرداری بیاید تا صحبت کنیم. در جلسات متعدد به او گفتیم مشکل واقعی مردم، مسکن نیست، بلکه اشتغال است. اگر فردی کار داشته باشد، مشکل مسکن او هم حل می‌شود و اگر مسکن او را تامین کنیم اما کار و درآمد نداشته باشد چه طور می‌تواند خانه‌اش را اداره کند؟ بعلاوه مشکل مسکن بحث سه ماهه و شش ماهه نیست و باید کار کارشناسی شود و وزارت مسکن و شهرسازی مسئول آن است. اما این مذاکرات زیاد جواب نداد و گروه‌هایی که زمین‌ها را خود سرانه تقسیم می‌کردند و به مردم می‌فروختند، شکل گرفت.

**این گروه‌ها چه افرادی بودند؟ اگر می‌توانید شفاف‌تر بگوئید؟**

نیازی به بردن نام افراد نیست طرح موضوعات به صورت مفهومی برای انتقال تجربه تاریخی مفید تر به نظر می‌رسد. افرادی از منسوبان و نزدیکان مسئولان حکومتی که در کمیته‌ها بودند

با استفاده از اسلحه ای که در اختیار داشتند، تحت عنوان کمک به محرومین، زمین‌ها را تصرف و تقسیم می‌کردند و به مردم می‌فروختند با این توجیه که به تامین مسکن مردم کمک کنند. این کارها هم خلاف قانون و مصالح شهر بود و هم مردم و دولت و شهرداری را به جان هم می‌انداختند. از جمله این زمین‌ها، تپه‌ی قیطریه است که نمازعیید فطرتاریخی در سال‌های ۵۶ و ۵۷ در آن برگزار شده بود. ما برای حفظ و ماندگاری تاریخی آن برنامه داشتیم. این گروه‌ها زمین‌های قیطریه را تفکیک و فروخته بودند و بعد از شهرداری پروانه ساخت می‌خواستند. در آن زمان، شهرداری به ساختمان جدید فاطمی منتقل شده بود (وزارت کشور امروز) حدود ۷۰ نفر خریداران این زمین‌ها با عصبانیت به دفترم هجوم آوردند و خواستار موافقت با صدور پروانه ساختمان بودند. برخی از روزنامه‌ها این خبر را منعکس کردند که: "شهردار تهران را در دفترش گروگان گرفتند". ما با صبوری با آنها مذاکره کردیم تا متوجه پیامدهای این گونه کارهای خلاف قانون بشوند و نهایتاً آنها را قانع کردیم و پذیرفتند پول‌هایشان را پس بگیرند و منصرف بشوند. البته ما توانستیم تپه‌های قیطریه را حفظ کنیم. هرچند که بعدها وزارت نیرو در آنجا پست برق ساخت و اخیراً نیز ایستگاه مترو در کنار زمین احداث شده است.

اما آقای خسروشاهی از کار خود دست برداشت و در تاریخ ۵۹/۱/۹ طی اطلاعیه‌ای اعلام کرد که شهرداری تهران موظف است ظرف یک هفته برای زمین‌های که توسط بنیاد واگذار شده است پروانه صادر کند و در غیراین صورت، مردم می‌توانند بدون پروانه اقدام به ساختمان نمایند!!

**مگر آن موقع شما با وزارت مسکن در ارتباط نبودید و بنیاد مسکن زیر مجموعه‌ی وزارت مسکن نبود؟**

خیر. ایشان مستقل عمل می‌کردند. داستان ما با آقای خسروشاهی و مشکل تجاوز به زمین‌های شهری طولانی است. یکی از همین اتفاق‌ها تجاوز به زمین‌های خاک سفید در شرق تهران بود. سوال ما این بود که این افراد متجاوز به زمین‌های خاک سفید چه کسانی هستند و از کجا آمده‌اند. گزارش کارشناسان ما در منطقه چهار حاکی بود که این افراد از منطقه سمنان به تهران کوچ داده شده‌اند و به نظر می‌رسد گروه‌های ضد انقلاب محرک آنها هستند و می‌خواهند با این گونه اقدامات که ظاهر مردمی دارد، با ایجاد هرج و مرج و بی‌ثباتی در مدیریت شهری به انقلاب ضربه وارد کنند.



### مشکل آنها چه بود؟

مطلع شدیم آنها را با وانت به تهران آورده بودند به امید دادن مسکن و کمک‌هایی هم به آنها کرده بودند. این تجاوز به زمین‌های شهری مسئله مهمی بود. ما با آیت‌الله مهدوی کنی که رئیس کمیته مرکزی بودند صحبت کردیم و به اتفاق بازدیدی از خاک سفید داشتیم.

### چه محدوده‌ای بود و چه تعدادی بودند؟

منطقه نسبتاً وسیعی در منطقه ۴ شرق تهران و تعداد افراد متجاوز هم زیاد بودند. پس از بازدید از محل، آقای مهدوی کنی گفتند که ما نیروهایی در اختیار شما می‌گذاریم تا با کمک این نیروها و کمیته شرق تهران و شهردار منطقه از ساخت‌وسازهای خلاف جلوگیری کنید. البته کمیته مرکزی به تعهد خود عمل نکرد. با نیروهای موجود کمیته مستقر در شهرداری موضوع دنبال شد. در مرحله اول، نیروهای مذکور با کسانی که در خاک سفید به زمین‌ها تجاوز کرده بودند مذاکره می‌کردند و اگر لازم بود، نیروهای کمیته، پشتیبانی می‌کردند. اخیراً شنیدم مسئول کمیته شرق تهران در مصاحبه‌ای، که از سیمای جمهوری اسلامی پخش شده است، گفته‌اند که توسلی شهردار تهران دستور داده است به این افراد تیراندازی شود، این حرف کاملاً کذب و نادرست است. بنده هیچ وقت نه در جایگاه دستور تیراندازی بوده‌ام و نه افراد کمیته به کسی تیراندازی کردند، بلکه فقط برای جلوگیری از تجاوز به زمین‌های شهری حضور داشته‌اند. در نهایت افراد کمیته هم نتوانستند به طور کامل از ساخت‌وسازها جلوگیری کنند.

بحث تجاوز به زمین‌های شهری، یکی از چالش‌های ما بود و تلاش کردیم با روش‌های ایجابی و سلبی شهر را حفظ کنیم. حتی در منطقه خیابان ملاصدرا هم آن موقع ساخت‌وساز غیرقانونی زیادی انجام می‌شد. کار مبارزه با تجاوز، کار بسیار دشواری بود که به خاطر حاشیه‌ها و دردسرهایش از اواخر سال ۵۸، معاونین به دفعات استعفا دادند و خود من هم در زمان آقای بنی‌صدر و شهید رجایی از جمله به همین دلیل استعفا دادم که البته نمی‌پذیرفتند.

### پس این موضوع یکی از دلایل استعفاهای شما بوده است؟

بله، اعلام می‌کردم که به خاطر مداخلات سایر نهادها، نمی‌توانیم به وظایف خود عمل کنیم اما چون جایگزینی وجود نداشت با استعفا موافقت نمی‌کردند و کسی هم جرأت نمی‌کرد وارد این حوزه شود. تا اینکه اواخر دی ۵۹، من اجباراً طی گزارشی که در دیدار حضوری به آیت‌الله خمینی رهبر فقید انقلاب دادم و همان موقع در رسانه‌ها نیز منعکس شد، استعفا مرا پذیرفتند.

## برای حفظ زمین های شهری علاوه بر قانون اراضی شهری چه راهکار دیگری استفاده

### کردید؟

حفظ زمین های خالی شهر تهران موضوع مهم و نگران کننده بود. چرا که مردم به خصوص مهاجران در حریم قانونی نیز تجاوز می کردند. ما به خاطر شرایط آن روزها نمی توانستیم مقابله کنیم. برای جلوگیری از این مشکل، زمین های آزاد شهری را به پارک تبدیل کردیم. به عنوان مثال، در شرق خیابان شهید رجایی (یادآوران)، یک زمین بزرگی وجود داشت که در معرض تجاوز بود که تبدیل به فضای سبز و پارک عمومی شد که امروز مورد استفاده شهروندان است. زمین بسیار بزرگی در جنوب خاوران بود که به کاربری فضای سبز اختصاص پیدا کرد و امروز به صورت پارک بزرگ آزادگان مورد بهره برداری قرار دارد. آزادراه آزادگان در جنوب تهران، یکی از پروژه های وزارت راه بود که قبل از انقلاب برای کمربندی تهران طراحی شده بود، اما اجرا نشده بود. بعد از انقلاب حریم آن در معرض تجاوز بود. با شناختی که از این پروژه داشتیم اعتبار صد میلیون تومان از سازمان برنامه در زمان آقای مهندس معین فر در اختیار وزیر راه وقت آقای مهندس یوسف طاهری قرار گرفت تا جاده های کناری آن را بسازند. به این ترتیب حریم ۱۲۰ متری آزادراه آزادگان حفظ شد و در سه دهه گذشته به تدریج دو باند هشت خطه اصلی آن اجرا شده است و امروز مورد بهره برداری قرار دارد. البته در قسمت جنوب آزادراه کمربندی نیز فضای سبز اجرا شد که برای جلوگیری از ساخت و ساز بی رویه و افزایش فضای سبز شهر اثر بسیار خوبی داشت.

### در زمینه مشکل سیلاب های شهر چگونه برخورد کردید؟

یکی دیگر از مسائل جنوب تهران این بود که وقتی سیلاب می آمد، تمام آن منطقه را آب می گرفت. برای حل این مشکل، بصورت کوتاه مدت، پروژه تخلیه آب های سطحی با احداث مسیل هایی در نقاط مختلف، آب های سطحی در مسیل ها هدایت و مناطق جنوب شهر در مقابل سیل آب ها حفاظت شد. البته برای حل مشکل اساسی آب های سطحی شهر تهران در سال ۵۹، یکی از مهندسین مشاور که متخصص آب بود برای انجام مطالعه این موضوع انتخاب شد تا شهر تهران را از نظر تخلیه آب های سطحی مطالعه کند. قرارداد این پروژه منعقد شد و مطالعات طولانی صورت گرفت و در نهایت در سال های بعد در زمان آقای کرباسچی با وامی که بانک جهانی برای اجرای این پروژه زیربنایی اختصاص داد این پروژه اجرا شد. امروز، آب های سطحی

شهر تهران از طریق سه کریدوری که در شرق، مرکز و غرب پیش بینی شده است تخلیه می‌شود و دیگر مشکلی به اسم سیلاب در تهران نمی‌بینیم.

دو اتفاق مهم زمان شما رخ می‌دهد. یکی داستان نماز جمعه تهران در مرداد ۵۸ و نیز قضیه

تسخیر لانه جاسوسی، شهرداری در این دو مورد نقش و دخالتی داشت؟

در انتخاب مکان نماز جمعه، دخالی نداشتیم و چون دانشگاه به لحاظ فرهنگی و اجتماعی مکان مناسبی بود انتخاب شد چرا که گزینه دیگر یعنی منطقه عباس‌آباد این ویژگی‌ها را نداشت. اما ماجرای تسخیر سفارت سابق آمریکا ارتباط مستقیمی با مدیریت شهر نداشت. در روز ۱۳ آبان این اتفاق رخ داد و ۱۴ آبان هم استعفای دولت موقت صورت گرفت. اتفاقاً در همان روز ۱۳ آبان، تمام شهرداران شهرهای کشور، برای هماهنگی و مدیریت شهرها سمیناری در تهران داشتند و من هم مدیریت آنجا را بر عهده داشتم و قرار بود ۱۴ آبان برای دیدار امام خمینی (ره) به قم برویم که مصادف با استعفای مهندس بازرگان بود. حادثه ۱۳ آبان به لحاظ شهری حادثه‌ی مهمی بود چرا که سفارت آمریکا در مرکز شهر قرار داشت و تجمع مردم در خیابان طالقانی ترافیک منطقه را مختل کرده بود. البته خود دانشجویان هم فکر نمی‌کردند که این اتفاق طولانی شود. نیروهای چپ مخالف انقلاب، از این فرصت استفاده کردند، و در راستای برنامه راهبردی "تداوم انقلاب" با افکار ضد امپریالیستی و بعضاً افکار مارکسیستی خود می‌خواستند از تسخیر سفارت آمریکا، به عنوان نماد امپریالیسم بهره برداری کنند و مطالبات خود را در سطح جامعه مطرح کنند، بطوری که دولت موقت نتواند پاسخگوی آنها باشد و به این ترتیب با نیروهای سازمان یافته خود، بتوانند قدرت را کنترل و نهایتاً در اختیار بگیرند. به نظر من، این نبوغ آیت الله خمینی (ره) بود که سوار این موج شدند و گفتند "این انقلاب، انقلاب دوم و مهمتر از انقلاب اول" است. این حادثه‌ای نبود که در حد مدیریت شهر تهران باشد که بتواند آن را جمع و جور کند؛ ما در حاشیه قرار گرفته بودیم اما این رخداد در خدمات شهری آن منطقه تاثیرگذار بود و ما هم وضعیت شهر را زیر نظر داشتیم و برای کاهش اخلاف در ترافیک و رفت و آمد بطور ۲۴ ساعته مسائل را پیگیری می‌کردیم.

در موضوعات ترافیکی هم اقدامات مهمی انجام دادید که برخی از آنها در نوع خود بی‌نظیر و بی‌سابقه بوده است. وارد آنها شوید و بعد هم موضوع مهم مترو را توضیح دهید. یکی از اقداماتی که شما انجام دادید، بحث مترو تهران بوده است. از کجا شروع کردید و به چه نحو

## بعد از انقلاب آن را ادامه دادید؟ مطالعات به چه صورت بود؟ طراحی‌ها و خط اولیه از کجا بود؟

یکی از اقداماتی که همزمان با حرکت اجتماعی برای شوراها انجام شد، بحث ترافیک شهر بود. ترافیک مشکل عمده شهر تهران بود و ما برای مشکل ترافیک در سه سطح کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت برنامه ریزی کردیم. در برنامه کوتاه مدت، نگاه ما این بود که به لحاظ زیست محیطی، استفاده از خودروی سواری که مخل محیط زیست است، محدود شود. بنابراین برای حل مشکل ترافیک و ارتقا کیفیت محیط زیست، باید تقویت حمل و نقل عمومی را کلید بزنیم. می‌دانستیم سطح معابر در هسته مرکزی شهر تهران خیلی کم و حدود ۱۲ درصد است. در حالیکه باید بطور استاندارد ۲۴ درصد از سطح کلانشهر را به معابر شهری اختصاص داد. علاوه بر اینکه هسته مرکزی شهر تهران، سطح معابر محدودی دارد، کاربری‌های عمده تجاری و اداری شهر نیز در آنجا متمرکز شده بود. بنابراین این منطقه با جذب سفرهای بالا موجب تراکم زیاد ترافیک می‌شود. راه حل کارشناسی این بود که در آنجا برای خودروی سواری محدودیت ایجاد کنیم و برای جابجائی حمل و نقل عمومی تسهیلات فراهم کنیم.

### یعنی کلید محدوده‌ی طرح ترافیک از همان موقع خورده است؟

بله، مطالعات این کار از هشتم اسفند ۵۷ شروع و اولین مرحله پس از ۶ ماه مطالعات فشرده در شهریور ۵۸ اجرا شد. در کار کارشناسی صورت گرفته، محدوده طرح مطالعه و مشخص شد. بر پایه این مطالعات باید ۵۰ خیابان مرکزی شهر یک طرفه و در آن‌ها خط ویژه اتوبوس ایجاد می‌شد. به این ترتیب خط‌های ویژه اتوبوس از جمله در محورهای انقلاب، فردوسی، حافظ، جمهوری و... از همان موقع شکل گرفت.

### مردم واکنش نشان ندادند؟ ساکنان یا کسبه اعتراض نکردند؟

به هیچوجه اعتراضی وجود داشت. بعد از انجام مطالعات، ابتدای گزارش آن را در جلسه هیئت دولت موقت مطرح کردیم که با استقبال زیادی مواجه شد. استقبال برخی از وزیران چون مرحوم داریوش فروهر آن قدر زیاد و هیجانی بود که گفت من ماشین سواری خودم را سوار نمی‌شوم و با اتوبوس رفت و آمد می‌کنم! طی چند مصاحبه اهداف و برنامه طرح را برای مردم توضیح دادم. آخرین اطلاع رسانی مفیدی که انجام شد این بود که موضوع را به اطلاع آیت الله طالقانی رساندیم تا از تریبون نماز جمعه طرح را به اطلاع مردم برسانند و ایشان به خوبی این

کار را انجام دادند. برای کارشناسان ما این موضوع جای تعجب داشت که یک روحانی چه طور مسائل کارشناسی و فنی را اینطور ساده و شفاف به زبان خود مردم برای آنها مطرح می‌کند. اصولاً کارشناسان سازمان ترافیک می‌گفتند این برنامه غیرعملی است. زیرا در هیچ جای دنیا سابقه ندارد ۵۰ خیابان شهر را همزمان یک طرفه کرد و در آن‌ها خطوط ویژه اتوبوس ایجاد نمود. یکی از دلایل آنها این بود که مثلاً قبل از انقلاب برای فقط یکطرفه کردن خیابان تخت طاووس (مطهری) و عباس‌آباد (بهشتی)، دو ماه اطلاع‌رسانی شد، چه طور ممکن است بشود همزمان ۵۰ خیابان را هم یک طرفه کرد و هم خط ویژه در آن‌ها ایجاد کرد. پاسخ بنده به همکاران این بود که حرف شما کاملاً درست است اما با توجه به شورو حال مردم نسبت به انقلاب و پیوند و اعتماد مردم نسبت به مدیران، به کمک این سرمایه اجتماعی می‌شود پروژه‌های ناممکن را ممکن کرد و همین اتفاق رخ داد و در روز اجرای پروژه حتی یک اعتراض و شکایت از مردم دریافت نکردیم، درحالی که خطوط ویژه اتوبوس پارکینگ مقابل کاربری‌های تجاری را حذف کرده بود.

#### این اقدام در چند روز انجام شد؟

در سه شب اجرا شد. طرح محدوده ترافیک هسته مرکزی شهر آنچنان کارشناسی شده بود که به عنوان یک ضرورت همچنان اجرا می‌شود و در سال‌های اخیر طرح زوج و فرد هم با گستره بیشتری به آن اضافه شده است.

#### آن موقع پلیس راهور با شما همکاری می‌کرد؟

قطعاً، آن موقع راهنمایی و رانندگی زیرمجموعه مدیریت شهرداری تهران بود. زیرمجموعه بودن با همکاری کردن فرق دارد! مثل امروز اعتباری از شهرداری دریافت می‌کردند؟

حکم رئیس راهور را شهردار تهران صادر می‌کرد و بنا براین در اجرای طرح‌های ترافیکی با شورای ترافیک کاملاً هماهنگ بودند. در یک مرحله از طرح‌های ترافیک که رئیس راهور موافق و هماهنگ نبود فرد دیگری جایگزین ایشان شد.

#### در زمینه برنامه میان مدت ترافیک چه اقدامی انجام داده اید؟

راهکار میان مدت، توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل و توسعه بزرگراه شهر تهران بود. طبق طرح جامع فرمانفرمایان که در سال ۱۳۴۷ تصویب و در سال ۱۳۴۹ ابلاغ شده بود و طرح

تفصیلی سال ۵۲، شبکه بزرگراهی شهر تهران ناقص مانده بود و برنامه ما این بود که با اولویت طبق اسناد بالادستی شبکه بزرگراهی را تکمیل کنیم. به طور مثال بزرگراه همت تا تقاطع شهرک قدس (غرب) اجرا شده بود و از آنجا به طرف شرق را دنبال کردیم. اولین اقدام، ساخت یکی از پل های تقاطع فجر بود که ارتباط غرب به جنوب و بزرگراه رسالت را برقرار می کند و قدیمی ترین پل آن مجموعه است. دلیل افتتاح آن، این بود که اجرای بزرگراه رسالت همزمان در جریان بود و ادامه آن تا قبل از میدان آرژانتین در حال ساخت بود. این بزرگراه و بزرگراه حقانی بخشی از پروژه "شهرستان پهلوی" در محدوده اراضی عباس آباد بود که با کار کارشناسی آنها را ساده و برای تقویت محور های شرقی- غربی تکمیل و مورد بهره برداری قرار گرفت. بزرگراه شرق تهران (افسریه) و بعثت هم از پروژه هایی کوتاه مدت بود که در سال ۵۸ اجرا شد.

تا جایی که می دانم اتوبوسرانی از سالها قبل و بعد از انقلاب معضلات داخلی و اعتباری قابل توجه و حتی لاینحل تا امروز داشته است، برای پوشش شبکه اتوبوس و سیستم داخلی آن چه کردید؟

توسعه و تقویت شرکت واحد آن زمان هم در دستور کار بود. یک تیمسار مسئول شرکت واحد بود که او را خاتمه خدمت دادیم و مهندس بوشهری جای او آمد. در ادامه تعمیرگاه ها و توقفگاه ها را توسعه دادیم. آن زمان قراردادهایی برای خرید اتوبوس بخشی از کار بود که مثلا با شرکت بنز قرارداد داشتیم و کوشش کردیم مقداری از قراردادها را عملی کنیم. تعداد اتوبوس ها حدود ۲۰۰۰ دستگاه بود که ۵۰۰ دستگاه آن در تعمیرگاه و غیرفعال بودند. تعداد اتوبوس ها مناسب با طرح نبود و برای همین از اتوبوس های در اختیار دولت استفاده کردیم که با استقبال دولت مواجه شد و دستگاه های دولتی ملزم شدند اتوبوس هایی که برای سرویس کارکنان خود داشتند را در اختیار طرح بگذارند و خود آنها هم با سیستم حمل و نقل عمومی جابه جا شوند.

ادارات برای این کار مقاومتی نکردند؟

مقاومت هم بود اما نه زیاد، یکی از واحدهایی که مقاومت داشتند ارتش بود. آن زمان شهید دکتر چمران - وزیر دفاع بودند و ایشان، نامه ای نوشتند و ارتشی ها هم اتوبوس هایشان را در اختیار این طرح گذاشتند.

در برنامه دراز مدت ترافیک چه طرحی داشتید؟

برنامه دراز مدت پیگیری اجرای پروژه مترو بود. مطالعات پروژه مترو را شرکت فرانسوی

”سوفرتو” در سال های قبل از انقلاب انجام داده بود. خط یک از ایستگاه حقانی کلنگ زده شده بود اما وقوع انقلاب اسلامی اجرای پروژه را، چون سایر پروژه ها، متوقف کرده بود و همه پیمانکاران هم دراعتصاب بودند. مهندس عبدالحسین ابراهیمی پس از پذیرش مدیریت شرکت مترو و تقویت کادر فنی و مهندسی آن، ابتدا پروژه مطالعاتی سوفرتو را ویرایش کردند. یکی از ویرایش های صورت گرفته این بود که سوفرتو خط یک را تا حقانی دیده بود، ایشان گفتند چطور ممکن است خطی در تهران اجرا شود و تا تجریش نرود؟ به این ترتیب خط یک مترو تا تجریش طراحی شد. آن موقع فقط مطالعات ۴ خط انجام شده بود و قرار بود خط ۱ و ۲ اجرا شود. برای فعال کردن کارگاه خط یک مترو، با پیمانکار مذاکره و مشکلاتشان رفع و عملیات اجرائی خط یک آغاز شد. بنده روی دو پروژه بطور منظم وقت می گذاشتم. یکی نظارت و پیگیری برنامه های مناطق جنوب تهران بود که هفته ای یک روز برای آن وقت می گذاشتم و هفته ای یک بار هم در جلسات هیئت مدیره مترو شرکت می کردم. مترو از پروژه هایی بود که ما به شدت دنبال آن بودیم و در دوره دولت شورای انقلاب مشکلی نداشتیم. اما در دولت شهید رجایی به مشکل برخورد کردیم، رجایی شخصا موافق این پروژه و حامی آن بود اما برخی افراد در دولت او، ظاهرا موافق پروژه نبودند و بعدها همین موضوع نیز زمینه استعفای بنده را فراهم کرد.

**موضوعی که گفتید یکی از نقاط پر ابهام و تاریک در مورد توسعه خطوط مترو است و همانند موضوع مخالفت های پنهان در مورد تشکیل شوراها، گفته نشده که چه کسانی و چرا مخالف آن بوده اند، نمی توانید بیشتر توضیح دهید؟**

هنوز خیلی نکات را نمی توان مطرح کرد. بعد از دولت موقت، در دولت شورای انقلاب و ریاست جمهوری آقای بنی صدر در مورد مترو و هم در موقع بروز مشکلات مربوط به اختلافات با آیت الله خسروشاهی مشکل عمده ای نداشتیم، زیرا در جلسات مدیریتی ایشان از اجرای قانون حمایت می کردند. آقای رجایی هم در سال های قبل از انقلاب در فعالیت های فرهنگی (مدرسه کمال و هنرستان کارآموز) و اجتماعی در انجمن اسلامی مهندسين آشنائی و همکاری نزدیک داشتیم. به لحاظ سیاسی هم نزدیک بودیم. بطوریکه در سال ۵۲ که از زندان آزاد شده بودم با ایشان و آقای مهندس لطف الله میثمی جلسات مرتبط با مجاهدین خلق اولیه داشتیم. به علاوه ایشان با ما نسبت خانوادگی هم دارند. وقتی ایشان، سرپرست آموزش و پرورش بودند، اولین وزارتخانه ای بود که به توصیه بنده بلافاصله دستور دادند مناطق آموزش و پرورش در شهر تهران

هماهنگ با منطقه بندی جدید شهرداری شود. به هر حال من ارتباط نزدیکی با رجایی داشتم و ایشان به من اعتماد کامل داشت. وقتی هم که ایشان خواستند مسئولیت نخست وزیری را بپذیرند، یک شب چندین ساعت با ایشان صحبت کردم و دوستانه توصیه کردم که این مسئولیت را نپذیرند و وقتی قبول مسئولیت کردند، رسماً از سمت شهردار تهران استعفا دادم، زیرا می دانستم برخی از وزرای ایشان با ما هماهنگ نیستند و این شرایط به نفع مدیریت شهر تهران نیست.

**وزرای ایشان با دیدگاه‌های جناح بندی شما همخوانی نداشتند یا اختلاف خاصی وجود داشت؟**

بنده هیچ‌گاه نگاه سیاسی را در کارمدیریتی و حرفه ایم دخالت ندادم. البته که نگاه سیاسی آن‌ها آن موقع با ما هماهنگ نبود و این عدم هماهنگی به ضرر مردم تهران بود. ما نمی‌خواستیم از قبول مسئولیت شانه خالی کنیم اما قطعاً در آن شرایط مشکلات مدیریت شهر تشدید می‌شد. اما آقای رجایی گفتند که من وزرای دولت را با شما هماهنگ می‌کنم و با همین توافق، که بصورت کتبی نیز ابلاغ کردند، از تیرماه ۵۹ که ایشان کارشان را شروع کردند ما با علاقه‌مندی خدماتتان را ادامه دادیم. اما به تدریج عدم هماهنگی‌ها پیش آمد. ابتدا صحبت‌ها در هیات دولت از اینجا شروع شد که ”وقتی مردم در سیستان و بلوچستان فقیر هستند چرا در تهران پروژه مترو داشته باشیم“! پاسخ ما ارائه گزارش کارشناسی برای این تصمیمات بود. در گزارش مکتوب و حضوری با اعضای کمیسیون فنی دولت نشان دادیم که: در تمام شهرهای با جمعیت بالای یک میلیون در دنیا، مترو وجود دارد. آن موقع جمعیت تهران بیش از چهار میلیون بود. در زمینه اعتبار مالی پروژه تاکید شد که با اعتبارات شهر تهران عمل خواهیم کرد و انتظاری از اعتبارات دولتی نداریم. روز بعد مرحوم رجایی به من زنگ زد و گفت که همه همکاران من مسحور گزارش شما شده‌اند و نظر شما را قبول کردند. اما، چند روز بعد دوباره نظرها عوض شد و گفتند تهران به مترو نیاز ندارد! بعدها مشخص شد که علی‌رغم دیدگاه ما که غیر سیاسی بود، مشکل آن افراد، سیاسی بود و با سابقه سیاسی شخص من مشکل داشتند. البته امروز پس از سه دهه دیدگاه سیاسی این افراد کاملاً متحول شده است، ولی هرگز نمی‌توان هزینه‌های تحمیلی آن دوران را، که با دلار هفت تومان می‌توانستیم به نیاز تقویت حمل و نقل عمومی شهر پاسخ دهیم، امروز جبران کرد. این تجربیات، امروز نیز می‌تواند برای کسانی که، با انگیزه سیاسی، با مدیران دولت برخورد می‌کنند مفید و آموزنده باشد.



شاید یکی از دلایل مخالفت، بی پولی در سالهای پس از انقلاب و دیگری شروع جنگ بوده است؟

ما بارها اعلام کرده بودیم که برای توسعه مترو پولی از دولت نمی خواهیم. اما شروع جنگ یک سری مساله را با خود آورد که کاملاً جداگانه بود. ۳۱ شهریور ۵۹ همزمان با دولت رجایی جنگ شروع شد. آن زمان شهرداری تهران در ساختمان فعلی وزارت کشور مستقر بود و ما در جلسه معاونین شهرداری نشستیم که شاهد عبور اولین حمله‌ی هواپیماها به تهران بودیم که از جلوی ساختمان ما رد شد. احساس مسئولیت کردیم تا نیروهای داوطلب را به عنوان پشتیبانی جنگ سازماندهی کنیم اما یکی دو ماه بعد نامه آمد (آذرماه) که "شما کاری به جنگ نداشته باشید و شهرداری تهران در جنگ مداخله نکند".

**چرا؟ در دوره‌های بعدی که شهرداری دخالت مستقیم در جنگ هم داشته!**

این نظرات از طریق وزارت کشور مطرح می‌شد، یعنی آیت‌الله مهدوی کنی و آقایان میر سلیم و زواره‌ای که معاونین ایشان بودند. در مجموع دیدگاه آیت‌الله مهدوی کنی با دیدگاه ما در مدیریت شهری هماهنگ نبود، مثلاً در مورد شوراها می‌گفتند که ما در اسلام انتخابات نداریم. در سال‌های بعد از انقلاب ایشان همیشه با صراحت و صداقت دیدگاه‌های اجتماعی خودشان شان را بیان می‌کردند. در مورد ستاد پشتیبانی جنگ محلات تهران نیز نهایتاً فرمودند: "شما به این مسائل دخالت نکنید و زباله‌هایتان را جمع کنید!"

این دخالت نکنید دقیقاً به چه معنی بود، یعنی مثلاً وقتی اشکالی در شهر به وجود می‌آمد،

**اعزامی بود، بمبی می‌خورد، چه کسی باید خسارات را جمع و ساماندهی می‌کرد؟**

می‌گفتند ستاد جنگ هست و شهرداری نباید دخالت کند. آن زمان آقای زواره‌ای با ما مخالف بود ولی همزمان چون شهید رجایی حامی ما بودند نمی‌توانستند کاری انجام دهند. در آخرین نامه‌ای که به شهید رجایی نوشتم، رئیس دفتر ایشان جواب داد که با توجه به شرایط موجود، راه حل این است که: یکی از دو مدیر باید عوض شوند. یعنی یا شهردار تهران یا وزیر کشور. بنده که نمی‌توانستم بگویم آیت‌الله مهدوی کنی بروند و آقای رجایی هم زیر فشار وزرای خودش در مورد بنده بود، به همین دلیل خدمت امام رفتم و صحبت‌هایم را که مکتوب بود، خدمتشان ارائه دادم، که همان موقع در رسانه‌ها منعکس شد، روز بعد در تاریخ سوم دیماه ۵۹ آیت‌الله مهدوی کنی، وزیر کشور، ضمن تشکر از زحمات سرانجام با استعفای بنده موافقت کردند...

اگر بخواهیم سراغ اقدامات دیگر شما در آن دو سال سخت برویم، بهتر است در مورد تغییر نام خیابان های شهر و ضرورت ها و ماجراهای آنها صحبت کنیم و اینکه چرا روی تغییر نام برخی خیابان ها و میادین حساسیت وجود داشت؟

در خصوص نامگذاری های بعد از انقلاب، تغییر نام تعدادی از معابر و میادین شهر تهران را خود مردم در راهپیمایی های بزرگ سال ۵۷ به ویژه بعد از ۲۶ دیماه (فرار شاه) انجام داده بودند و در شعار های راهپیمایی ها از جمله "چهارراه مصدق" و "میدان شهدا" نیز تکرار می شد. خیابان کوروش کبیر (شریعتی فعلی) را مردم به مناسبت شروع راهپیمایی تاسوعا از پیچ شمیران (خیابان تنکابن) منزل آیت الله طالقانی خیابان قدیم شمیران را به نام ایشان نامگذاری کرده بودند. خیابان پهلوی را خود مردم به خیابان مصدق تغییر دادند. بعد از انقلاب نظر به اینکه مسئولیت نامگذاری معابر شهری به عهده شهرداری تهران است شورائی با حضور جمعی از فعالان حوزه های اجتماعی و سیاسی با گرایش های مختلف زیر نظر معاونت اجتماعی و رفاه، آقای خسرو منصوریان تشکیل شد. مردم انتظار داشتند اسامی به اصطلاح آن زمان «طاغوتی» تغییر پیدا کند. این ذهنیت در بسیاری از مردم وجود داشت که اگر اسامی مرتبط با دوران نظام استبدادی را عوض کنیم، آثار فرهنگ استبدادی نیز از جامعه ما زدوده خواهد شد! بنابراین تمام اسامی که ارتباط با رژیم گذشته داشت، باید عوض می شد؛ گام اول تحول، تحول سطحی و شکلی ارزیابی می شد. ضوابطی در آن شورا قبل از نامگذاری به عنوان ضوابط تغییر نام ها پیشنهاد شد و پس از تصویب شورای معاونین شهرداری مبنای نامگذاری ها قرار گرفت. از جمله در نامگذاری ها از فرهنگ و ارزشهای انقلاب استفاده شود، برای گرامی داشت خدمات شخصیت های ملی- اسلامی تاریخ گذشته کشور، مستقل از گرایش های فکری، از نام آنان استفاده شود، از نام شخصیت های انقلاب که در قید حیات هستند، استفاده نشود و...

هنوز هم این اتفاق می افتد و در مصوبات شورا می گویند نباید از اسم کسانی که در قید حیاتند برای نامگذاری خیابان ها استفاده کرد.

بله، البته شرایط آن روزها فرق داشت. اگر فهرست نام های جدید و قدیم خیابان ها و میادین را نگاه کنید، به جز یک مورد استثنا، می بینید از همه جریان های فکری، اسامی وجود دارد. مثلاً می بینید که هم خیابان «فداییان اسلام»، هم خیابان «نواب» و هم شیخ فضل الله نوری وجود دارد و هم جلال آل احمد! البته برخی نام ها طاغوتی نبودند اما آن زمان تلقی طاغوتی از آن می شد،

مثلا در مورد خیابان کوروش کبیر این اتفاق افتاد و توجهی نشد که اولین منشور حقوق بشر را او تدوین کرده است.

شورای نامگذاری در حقیقت می‌خواست هویت انقلاب در نامگذاری‌ها نمود پیدا کند و بسیاری از نام‌گذاری‌ها دلایل اجتماعی داشتند. مثلا شعار فراگیر آن روزها یعنی «نهضت ما حسینیه، رهبر ما خمینیه» شعاری بود که ریشه اش از نهضت امام حسین تا نهضت امام خمینی ادامه داشت به همین دلیل محوری‌ترین خیابان تهران که مسیر بیشترین راهپیمایی‌ها و تحولات انقلاب را در خود داشت: میدان «امام حسین»، «خیابان انقلاب»، «میدان انقلاب»، «خیابان آزادی»، «میدان آزادی» فرهنگ عاشورا و حرکت ضد استبدادی و آزادیخواهانه مردم را تصویر می‌کند که در شعارها و محتوی حرکت اسلامی منعکس بود. در همین راستا، اسامی «خیابان مجاهدین اسلام»، «میدان شهدا»، «خیابان پیروزی» فرهنگ و شعار «جهاد - شهادت - پیروزی» انقلاب را توضیح می‌دهد. البته میدان شهدا (ژاله سابق) پس از ۱۷ شهریور ۵۷ توسط مردم نامگذاری شده بود.

اما در این برنامه با مشکلاتی مواجه شدیم. یکی حفظ نام خیابانی به نام آیت‌الله طالقانی که قبلا مردم نوشته بودند و با ضوابط شورای نامگذاری مغایرت داشت. برای رفع مشکل خدمت ایشان رفتیم و گفتیم مردم اسم شما را روی خیابان کوروش کبیر گذاشته‌اند که با مصوبه شورا هماهنگ نیست. پرسیدند چه نامی می‌خواهید بگذارید؟ گفتیم چون حسینیه ارشاد در این خیابان واقع شده است، طبق پیشنهاد شورا نام دکتر شریعتی انتخاب شده است. ایشان استقبال و موافقت کردند. البته پس از فوت آیت‌الله طالقانی خیابان تخت جمشید به نام ایشان نامگذاری شد.

در مورد نام خیابان ولیعصر فعلی هم حرف و حدیث زیادی مطرح بود. خیابان ولیعصر (عج) فعلی، پیش از انقلاب خیابان «پهلوی» نام داشت (میدان راه‌آهن تا میدان تجریش) و مردم خودشان در جریان انقلاب و پس از آن نام این خیابان را «مصدق» گذاشته بودند. بعد از سال ۶۰، در یکی از نمازهای جمعه، مرحوم فلسفی در پیش خطبه نماز جمعه صحبت‌هایی را در مورد مصدق مطرح کردند و گفتند «اصلا مصدق کیست؟ انقلاب ما در این راستا نبوده است که نام مصدق را روی خیابان‌هایش بگذارند. بعد هم نام «ولیعصر (عج) را پیشنهاد دادند که خوب دیگر قابل تغییر نبود.

**مخالفتی با این تغییر نام وجود نداشت؟**

فضای سیاسی بعد از خرداد ۶۰ تغییر کرده بود و البته مرحوم فلسفی هم به عنوان سخنرانی مشهور مطرح بودند و نام جایگزین را هم «ولیعصر (عج)» انتخاب کردند که نمی شد کسی با آن مخالفت کند.

**یک مورد باقی مانده، خود امام (ره) در مورد نام گذاری خیابان هم نام ایشان چه اتفاقاتی رخ داد؟**

بله، طبق مصوبه شورای نامگذاری، نمی توانستیم خیابانی را در دوره حیاتشان به نام ایشان نامگذاری کنیم. یکی از روزهایی که هنوز در ساختمان ایرانشهر بودیم، مرحوم آیت الله لاهوتی، که بسیار مضطرب به نظر می رسید به دفترکارم آمدند و گفتند: "عده ای در قم علیه تو جو سازی کرده اند... می گویند که در تمام شهرها خیابان اصلی به نام امام نامگذاری شده است ولی در تهران این اتفاق نیفتاده است! دوباره خدمت مرحوم طالقانی رفتیم و کسب نظر کردیم و ایشان گفتند که برای امام استثنا قائل شوید. درشورا بررسی شد که کجا انتخاب شود که تناسب داشته باشد، چون بسیاری از موارد نامگذاری شده بود. وقتی امام از پاریس می آمدند، گفته بودند که می خواهم در جایی وارد شوم که در قلب شهر و در کنار مردم باشند. میدان سپه و خیابان سپه که در مرکز شهر قرار دارد مناسب تشخیص داده شد، ضمن تایید مرحوم حاج سید احمد آقا، به همین ترتیب نامگذاری انجام شد.

**متوجه نشدید خود امام موافق است یا نه؟**

نه، ما با احمد آقا صحبت کردیم و من هم در دفعاتی که بعدا خدمت امام رفتم، هیچ وقت واکنشی ندیدم.

**در مورد فضاهای دیگر و نام های دیگر چطور تصمیم گیری شد، برای آنها هم این مناسبات را داشتید؟**

پارک "لاله" فعلی به نام "گل سرخی" یکی از فعالان سیاسی مارکسیست که در دادگاه شجاعانه از خود دفاع کرده بود نامگذاری شده بود. اما بعدا نام این پارک را به پارک لاله که ارتباط مفهومی با شهدا دارد تغییر دادند. یکی دیگر از خیابان ها، خیابان سلطنت آباد بود. در آنجا اول ارتش و سپس سپاه مستقر شد. به همین خاطر نام "پاسداران" که وظیفه هر دو نهاد را توصیف می کند انتخاب شد. خیابان آرامگاه ابتدا به خیابان "یادآوران" تغییر نام پیدا کرد و بعد از شهادت رجایی، به نام ایشان نامگذاری شد.

یکی از مباحثی که در ماه‌های اول بعد از انقلاب مطرح بود، خرابی های ناشی از درگیری های قبل از انقلاب است. در مورد خدمات شهری شهر بگوئید که آن موقع با توجه به نبود وسایل مدرن شهری به صورت عمده، خدمات شهری چطور انجام می شد؟ مثلاً زباله شهر چگونه جمع آوری می شد.

همان طور که قبلاً توضیح دادم در اسفند ۵۷ یک روز را برای پاکسازی شهر اعلام کردیم تا با کمک مردم شهر پاکسازی بشود.

#### بعد از آن مردم دیگر کمک نکردند؟

بله، در اسفند سال ۵۸ هم در آخرین جمعه این برنامه را انجام دادیم و آن سال آخرین اسفندی بود که من در شهرداری حضور داشتم. اما بحث جمع آوری زباله بحث فنی بود که سریعاً قابل حل نبود. جمع آوری زباله به صورت سنتی انجام می شد و شهرداری ۴۵ تا ۵۰ هزار کارگر داشت که به صورت دستی، جمع آوری زباله را به عهده داشتند و مدیریت آن در ناحیه های مناطق شهر متمرکز بود و کامیون هایی زباله ها را در ۲ منطقه جنوب و شرق تهران (عمدتاً جنوب) در گودال هایی دفن می کردند و گاهی هم آن را می سوزانند.

موضوع جمع آوری و دفع زباله به عنوان یک پروژه تعریف شد تا کار کارشناسی صورت گیرد. قبل از انقلاب یک شرکت انگلیسی روی این موضوع کار کرده بود و کارخانه کمپوست در کهریزک جنوب تهران طراحی و اجرا شده بود. در این کارخانه قرار بود زباله های تر و خشک از هم جدا و تبدیل به کود شوند. اما اجرای این پروژه با اشکالاتی روبرو شده بود. ما به آقای "اکبر" وکیل که به طور داوطلبانه با شهرداری همکاری می کردند، وکالت دادیم تا دردادگاه انگلیس شکایتی را علیه شرکت انگلیسی مطرح کند. دادگاه علیه شرکت انگلیسی رأی داد و غلاوه بر دریافت خسارت سنگین تمام تجهیزات کارخانه نیز در اختیار شهرداری قرار گرفت. در سال های بعد کارخانه کمپوست بازسازی و تکمیل شد و هم اکنون مورد بهره برداری است.

اما در مورد جمع آوری زباله به صورت بهداشتی مطالعاتی انجام شد که در دو سال اول به نتیجه نرسید. در دوره های بعد مطالعات و اقدامات زیادی صورت گرفته اما هنوز مشکل زباله در شهر تهران بطور اساسی حل نشده است. ماشین آلات مجهزتر و جمع آوری زباله تا حدی مکانیزه شده است. برای جمع آوری زباله های خشک اقداماتی صورت گرفته و کیوسک های شهرداری برای دریافت زباله به صورت جدا هنوز جا نیفتاده است.

### ایسنا: در مورد سفارش های ماشین آلات از خارج چگونه عمل کردید؟

قبل از انقلاب سفارش هائی از جمله ماشین‌هایی برای جارو و شستشوی مکانیکی معاير و همچنین دستگاه‌های حفار مخصوص تونل مترو (TBM) از آمریکا و همچنین تجهیزات و لوازم یدکی اتوبوس های شرکت واحد از آلمان (زیمنس) وجود داشت. بعد از انقلاب این سفارش ها پیگیری شد و همه ماشین آلات سفارش شده به ایران حمل شد و دستگاه حفار مترو به بطور موقت در یکی از سالن‌های نمایشگاه بین‌المللی پیاده شد. همان موقع با تمام شرکت‌های خارجی که با آنها قرارداد داشتیم مذاکره کردیم و در شرایط ملتهب آن زمان به صورت مسالمت‌آمیز کلیه قراردادهای خارجی شهرداری تهران بطور مطلوبی حل و فصل شد. بعد از اشغال سفارت سابق امریکا که رابطه ما با همه کشورها قطع و نهایتاً منجر به قرارداد الجزیره شد و شرکت های طرف قرار داد با ایران ادعای خسارت کردند شاید شهرداری تهران تنها واحدی بود که در دادگاه مربوطه در لاهه پرونده ای نداشت.

### این آقای اکبر نقش مهمی در شرایط خاص شبه تحریمی داشته‌اند؟

آقای اکبر از نیروهای داوطلب بود که با ما همکاری می‌کرد. ایشان کارهای بزرگتری هم داشتند. مثلاً یک بار به من گزارش دادند خانمی صاحب باغ بزرگی است و می‌خواهد آن را هدیه کند که بعدها این پارک تبدیل به پارک قیطریه شد و من بعدها متوجه شدم این کار با تلاش آقای اکبر صورت گرفته است. البته از این افراد کم نبودند و پس از انقلاب افراد زیادی به صورت داوطلبانه در کارشناسی به مدیران ما کمک می‌کردند.

در آن زمان املاک بلا صاحب و کاخ‌های زیادی در تهران متعلق به خانواده پهلوی بود.

### مسئولیت حفاظت و نگهداری از این کاخ‌ها دست چه کسانی بود؟

خوشبختانه شهرداری تهران در این زمینه مسئولیتی نداشت. همزمان با انقلاب طبق قانون نهادهایی تاسیس شده بود و مسئولیت این نوع کاخ‌ها و املاک بلاصاحب را به آنها واگذار کرده بودند. بررسی این کارها و چگونگی برخوردشان هم بحث جداگانه‌ای است.

### مسئولیت نگهداری و فضای سبز و فضاهای عمومی این کاخ‌ها با که بود؟

در اختیار همان نهادها بود و به شهرداری ارتباطی نداشت.

در بحث اقدامات و وقایع اجتماعی رخ داده نیز چند اقدام اساسی در دوران شما به یاد مانده ، این اقدامات را شرح دهید و وارد مصداق‌ها شوید؟ همچنین در مورد آسیب‌های اجتماعی که

بعد انقلاب شکل گرفت، چه ارگانی مسئولیت برعهده داشت؟ چرا شما فضایی مثل مهدکودک و بهزیستی را تعطیل کردید اما چند سال بعد دوباره این فضاها ایجاد شد؟

در آن زمان معاونت اجتماعی و رفاه شهرداری در اختیار آقای خسرو منصوریان بود که کارشناس و متخصص مددکاری اجتماعی هستند و امروز هم به عنوان کارشناس این حرفه در سطح ملی مطرح هستند. بعد از انقلاب و با تحول فرهنگی که در جامعه شکل گرفته بود، نگاه مردم به مسائل اجتماعی عوض شد و مثلاً اینکه کودکی به خاطر مسائل اقتصادی بیرون گذاشته شده بود و شهرداری سرپرستی او را قبول کرده بود؛ بعد از انقلاب دیگر وجود نداشت. تعدادی کودک آن زمان تحت سرپرستی شهرداری بودند که ما اعلام کردیم می‌خواهیم این کودکان را در اختیار خانواده‌ها بگذاریم تا در کنار خانواده و نه در مهد کودکی بدون سرپرست رشد کنند تا در آینده امکان ایجاد آسیب‌های اجتماعی وجود نداشته باشد. این موضوع با استقبال گسترده مردم روبرو شد و همه کودکان به فرزند خواندگی قبول شدند، به حدی که ما لیست انتظار داشتیم تا موارد دیگری که پیش می‌آمد تحت سرپرستی خانواده‌ها قرار می‌گرفت. در نهایت تعداد معدودی از کودکان معلول یا آنهائی که والدین شان در قید حیات بوده و به دلایل مختلف از جمله زندان موقت امکان واگذاری به خانواده‌های متقاضی وجود نداشت، در مراکز ویژه کودکان معلول مانند آسایشگاه رفیده نگهداری می‌شدند.

سایر مسائل مثل زنان آسیب دیده اجتماعی و زنان ویژه چطور، با این افراد چه کردید؟ آن زمان در تهران چند منطقه ویژه وجود داشت. مثلاً قلعه "شهرنو" که در جنوب غربی تهران و در ضلع جنوبی بیمارستان فارابی واقع شده بود و ۱۳۵ هزار متر مربع وسعت داشت. این مکان در جریانات قبل از پیروزی انقلاب توسط عده‌ای از مردم مورد هجوم، تخریب و بخش هائی از آن طعمه آتش سوزی قرار گرفت. ساکنان این محل که بعضاً در خیابان‌های مجاور (محل جمشید) و بعضاً در درون قلعه اسکان داشتند، در این ایام متواری و قلعه شهرنو به مکان مخروبه‌ای بدل شده بود که معتادان به مواد مخد، ولگردان و برخی افراد بی‌خانمات در آن تردد داشتند. در این ایام تعدادی از زنان قلعه به خانه مرحوم طالقانی پناهنده و متقاضی کمک و حمایت بودند. ایشان موضوع رسیدگی و ساماندهی این زنان و بهسازی ویرانه‌های شهرنو را به معاونت امور اجتماعی و رفاه شهرداری ارجاع دادند.

شهرداری به تنهایی وارد شد یا کمیته‌ها به شما کمک کردند؟

در حوزه معاونت اجتماعی شورائی تشکیل شد که در از جمله نماینده روحانیت، دانشگاهیان، کمیته انقلاب اسلامی و... حضور داشتند. علاوه بر رسیدگی و ارائه کمک های لازم به زنان مراجعه کننده اقدامات لازم در خصوص اشتغال زائی، توانمند سازی، حمایت های اقتصادی، اجتماعی، بهداشتی و... انجام شد

### یعنی مقاومت اجتماعی نداشتید؟

من به خاطر ندارم. چون گفت و گو می شد و در فضای خاص بعد از انقلاب اصلا قابل قبول نبود که زنانی با آن شرایط و حرفه فعالیت کنند. فضای اجتماعی طوری بود که نه تنها خانم ها، بلکه آقایان هم در جایگاهی نبودند که از این شیوه ها استفاده کنند.

### فقط آن محله در تهران به این صورت بود؟

فقط آنجا بود که منطقه ای شناخته شده محسوب می شد. این مشکل به صورت یک پروژه حل شد اما از آنجایی که فقر وجود داشت و بعدها بیشتر هم شد ریشه های این مساله خشک نشد و سالها بعد به شکل يك ضایعه اجتماعی ادامه یافت.

تعاملات شهرداری با مردم چطور بود؟ آن زمان هم نگاه مردم به شهرداری با بی اعتمادی بود؟

ابتدا فضای سنگینی حاکم بود اما با اقداماتی خاص به تدریج تلطیف می شد، بعد از برنامه روز "پاکسازی" که قبلا توضیح دادم، در اولین نوروز پس از انقلاب، هنوز آثار غم و عزاداری های مردم ناشی از شهدا و مصدومین در شهر تهران وجود داشت. گفته می شد که شاید مردم نباید اولین نوروز را عید بگیرند، اما مهندس بازرگان معتقد بودند باید این فضا را بشکنیم و فضای شاد ایجاد کنیم. ما با همراهی دولت موقت، برنامه دیدار نوروزی مردم شهر تهران با مسئولان کشور را در سالن صد هزار نفری آزادی برگزار کردیم. در این دیدار عمومی مردم با وزرا و دولت همراه بودند. خود مهندس بازرگان لباس نو با کراوات پوشیده بود زیرا یکی از سنت های ما در نوروز نو شدن است. اما متاسفانه باز هم مرحوم قطب زاده که مسئول صداوسیما بود این برنامه را پوشش خبری نداد و ما از این مراسم بزرگ، به جز چند عکس، گزارش تصویری نداریم.

نکته جالبی است که اتفاقی به این اهمیت در سطح عالی ترین مقام دولت پوشش خبری ندارد. کسی اعتراض نمی کرد و یا حتی امام تذکر نمی دادند به ایشان؟

این اختلاف های مهم جزو دلایل استعفاهایی بود که دولت موقت از اردیبهشت و خرداد



داشت، اما فضا، فضایی بود که گروه‌های مختلف، با دولت موقت در تقابل بودند و فضا ملتهد بود نمی‌شد چندان روی این مسائل ورود داشت. نمونه این اتفاق باز هم رخ داد. در اولین افطار عمومی شهر تهران در مردادماه ۵۸ همه مردم به سالن ۱۲ هزار نفری دعوت شدند. ما از تمام مسئولان و با توجه به تشکیل شدن شورای محلات از شخصیت‌های محلات دعوت کرده بودیم و نمایندگان کارگران و کارکنان شهرداری هم حضور داشتند، تمام سالن ۱۲ هزار نفری پر شده بود و سفره‌های طولانی برای پذیرائی افطار آماده شده بود. سخنران این مراسم مرحوم طالقانی بود. همزمان با این رخداد، اتفاقات پاره در جریان بود و آقای صباغیان، وزیر کشور وقت، در همان جلسه گزارش آن را ارائه دادند. سخنرانی مرحوم طالقانی، تحول روحی در کارکنان شهرداری ایجاد کرد و ایشان به گونه‌ای از کارکنان تجلیل کردند که اشک شوق در چشمان آنها جمع شد. این یک تحول فرهنگی بود که در آنجا رخ داد اما سیمای جمهوری تصویری از آن را ضبط و پوشش نداد.

بحث دیگر در موضوعات اجتماعی، پروژه گورستان بهشت زهرا است که قبل از انقلاب و در سال ۵۴، اجرا شده و نیمه تمام مانده بود.

#### مگر همه در آنجا دفن نمی‌شدند؟

قبرستان‌های فرعی و امامزاده‌هایی مثل امامزاده عبدالله، یحیی و قاسم و ... وجود داشت اما بهشت زهرا (س) به عنوان گورستان اصلی تهران جا افتاده بود. هرچند کارهای ساماندهی و زیرساخت‌ها انجام نشده بود و تکمیل شبکه معابر و فضای سبز آن پروژه سنگینی بود که انجام شد.

#### از اول، تصمیم بر این بود که گورستان همانجا باشد؟

علاوه بر بهشت زهرا، برای توزیع ترافیک، دو منطقه دیگر برای کاربری گورستان در شرق و غرب تهران پیش‌بینی کرده بودیم تا افرادی که در شرق تهران زندگی می‌کنند، مسیر طولانی را طی نکرده و سفرهای درون شهری کم شود.

#### چرا این طرح به نتیجه نرسید؟

این پیشنهاد مطرح شده بود و ما هم دنبال کار بودیم اما زمان کوتاه بود و نتوانستیم زمین مناسب برای این دو گورستان انتخاب کنیم. اما برای خود بهشت زهرا (س) زمینه توسعه فراهم شد. اما در ارتباط با بهشت زهرا چند حادثه اجتماعی هم رخ داد. اینکه آخرین نماز جمعه مرحوم

طالقانی در ۱۸ شهریور در کنار قطعه ۱۷ شهریور در بهشت زهرا (س) برپا شد. در عین حال غسلخانه جدید بهشت زهرا (س) که آماده شده بود برنامه ریزی شده بود که مرحوم طالقانی آن را افتتاح کنند. ایشان پس از سخنرانی افتتاحیه، ضمن بازدید از یکی از غسلها اسمش را پرسید و با لحنی محکم در حالی که با دست روی سنگ مرده شوی خانه می زد، خطاب به آن غسل گفت: ”مرا در اینجا خوب بشویی!“ این سخنان موجب تعجب همگان شد. اما دو روز بعد، وقتی ایشان فوت کردند، او را همان غسل و در همان محل شست و شو دادند.

پس از فوت ایشان در خصوص محل دفن با خانواده آن مرحوم و دوستان نزدیک مشورت کردیم. با شناختی که از نگاه اجتماعی آن مرحوم داشتیم پیشنهاد ما این بود که محل دفن ایشان مابین شهدای قبل و بعد از انقلاب باشد. امروز اگر به محل دفن ایشان دقت کنید، قبر ایشان در میدانی است که یک طرف آن قطعه‌ای است که شهدای میدان شهدای ۱۷ شهریور و در سمت دیگر آن شهدای بعد از انقلاب دفن شده‌اند. شهدای بعد از انقلاب هم لزوماً شهدای جنگ تحمیلی نبودند و تعدادی در درگیری‌هایی بعد از انقلاب به شهادت رسیده بودند. همچنین در ذهنمان این بود که نمادی برای ایشان بسازیم؛ اما نزدیکان و خانواده ایشان مخالفت کردند و گفتند این یک بدعت است و ما نباید آن را پایه گذاری کنیم و گنبد و بارگاه برای کسی درست کنیم.

در سالهای قبل انقلاب نسبت به بلدیة و کارکنان آن دیدگاه خاصی وجود داشته است که بعد از انقلاب هم این نگاه ادامه یافت و چه بسا هنوز هم با تغییراتی وجود دارد. حتی جایی خواننده‌ام که می‌گفتند کارکنان شهرداری، از لحاظ ازدواج هم مشکل داشتند و شغل آنها بد تلقی می‌شد. به عنوان شهردار آن روزها شفاف سازی کنید که آیا صحبت‌های مطرح شده درباره بده و بستان‌ها و کارهای کارکنان شهرداری صحت داشته و یا چه قدر واقعی و چه قدر حرف و حدیث بوده است؟

آنچه باید از نظر تاریخی بگویم این است که طرح جامع شهر تهران در سال ۱۳۴۹ و طرح تفصیلی در سال ۱۳۵۲ تدوین و ابلاغ شد و قرار بود که محدوده شهر تهران در پنج مرحله توسعه یابد. به خاطر مهاجرت‌هایی که قبل از انقلاب انجام شده بود؛ مهاجرین در خارج محدوده ساخت و سازهایی انجام می‌دادند و مسئولیت کنترل حوزه استحفاظی مناطق شهرداری، در اختیار شهرداری تهران بود و شهرداران موظف بودند ساختمان‌هایی که خلاف قانون ساخته شده

را تخریب کنند. تخریب این ساخت‌وسازهایی که عموماً توسط اقشار محروم جامعه صورت گرفته بود واکنش‌های اجتماعی سنگینی به وجود آورده بود و این مداخلات زمینه‌های بدنامی را برای کارکنان شهرداری به وجود آورده بود. به همین علت در سال ۵۶ برای امتیاز دادن به مردم به جز مناطق غرب مسیل کن همه مناطق طرح جامع زودتر وارد محدوده شهرشد تا امکان صدور پروانه برای آن زمین‌ها فراهم شود. اما دلیل دیگر عدم شفافیت در کار شهرداری‌ها بود که همچنان هم وجود دارد و تخلف عده‌ای در این حوزه موجب بدنامی کل شهرداری شده است. اما در خصوص ارتقای سازمانی و کیفیت کارکنان لازم است اضافه کنم که بنده در سال‌های قبل از انقلاب در جایگاه مهندس مشاور با شهرداری تهران همکاری داشتم و با مسائل آن بیگانه نبودم، بنابراین از همان ابتدا به کمک همکارانی در شهرداری و معاونینم که همه به طور مستقیم و غیرمستقیم با مسائل شهرداری آشنا بودند، تلاش کردیم تا اعتبار و جایگاه کارکنان شهرداری را ارتقا ببخشیم و در میان خود آنها نیز تحول روحی ایجاد کنیم. چرا که معتقد بودیم این افراد با تجربه بهترین افرادی هستند که می‌توانند شهر را اداره کنند. در این مسیر، چند مشکل داشتیم. یکی اینکه برخی افراد با توصیه و مازاد بر نیاز سازمانی وارد شهرداری شده بودند. بیش از ۲۰۰ نفر از سایر وزارتخانه‌ها مامور بودند و حقوق بالا می‌گرفتند و کار معینی نداشتند. یعنی یا می‌بایست این افراد را از شهرداری اخراج می‌کردیم یا پایان ماموریت می‌زدیم. ما می‌دانستیم که اشکالاتی هم در کار و پرونده‌شان وجود دارد اما این افراد نفوذ زیادی داشتند و اقدام ما واکنش زیادی در برداشت. واکنش‌ها از همان ابتدا و در روزهای اول فروردین با اعتصاب کارکنان شهرداری شروع شد و دو بار من را در اتاقم گروگان گرفتند. بعد آقای احمد صدرحاج سیدجوادی، وزیر کشور و آقای دکتر ابراهیم یزدی معاونت امور انقلاب دولت موقت به ساختمان شهرداری آمدند و با کارکنان گفت و گو کردند و در نهایت با صبوری و خویشتن‌داری، مساله را حل کردیم. یکبار دیگر هم شایعه کردند که ۲۳ هزار نفر از کارکنان شهرداری می‌خواهند اخراج شوند در حالیکه این تعداد فقط همان ۳۰۰-۲۰۰ نفر بودند و در مورد این موضوع هم طی بیانیه و گفت و گو در جمع کارکنان شایعات مخالفان را تا حدودی خنثی کردیم.

بحث دیگر گروه‌های ضد انقلاب و گروه‌هایی مثل حزب توده بودند که در همه جا نفوذ و بلوا ایجاد می‌کردند. شهرداری هم از این قاعده استثنا نبود. ما هیچ ابزار انتظامی و امنیتی نداشتیم و باید در بستر روابط اجتماعی مخالفت‌ها را مدیریت می‌کردیم. در صورتی که من باور

داشتم اکثریت کارکنان در شهرداری خوب و پاک هستند که باید شناسایی و مورد استفاده قرار گیرند. اما این فرایند مدیریتی پیچیده‌ای بود و جلسات متعددی برای رفع اشکالات با کارکنان گذاشتیم. آنها شفاف صحبت‌هایشان را مطرح می‌کردند و ما هم پاسخ می‌دادیم. در این رفت و آمدها، مدام کارکنان غربال و تعدادی از مخالفان حذف می‌شدند.

### آن زمان در شهرداری قومیت خاصی تسلط داشتند؟

خیر، گروه‌های سیاسی بیشتر محرک بودند و از بین آنها بیشتر افراد وابسته به حزب توده بودند که در همه جا از جمله شهرداری می‌خواستند چوب لای چرخ انقلاب بگذارند. البته جو سیاسی رقابتی هم وجود داشت. ما کوشش کردیم از طریق بازرسی شهرداری، از میان کارکنان شهرداری، کسانی را انتخاب کنیم تا کارنامه عملکرد مدیران را بررسی کنند و بدون اینکه ما وارد شویم خواستیم این افراد، مدیران را بر اساس شاخص‌های ارائه شده بسنجند و افرادی که در کارشان خوب کار کرده‌اند و به لحاظ اخلاقی پرونده ندارند و رشوه نگرفته‌اند و ... شناسایی شوند. در این فرایند تحقیقاتی، توانستیم از کارکنان شهرداری شناخت مستندی پیدا کنیم و در زمان کوتاهی از افراد پاک و با سابقه خوب در مدیریت‌ها و شهرداران مناطق استفاده کنیم. به همین علت است که جمعی از کارکنان آن دوره که بازنشسته هستند و ارتباط خودشان را با من حفظ کرده‌اند می‌گویند چه قبل و چه بعد انقلاب، بهترین دوران شهرداری تهران از لحاظ احترام به کارکنان و استفاده از کارکنان قبلی، دو سال اول انقلاب بوده است.

### قانون پاکسازی را در شهرداری چگونه اجرا کردید؟

در شهرداری ما هم با موضوع کلی قانون "پاکسازی" مواجه بودیم که بر اساس آن تمام دستگاه‌های اجرایی باید آن را اجرا می‌کردند. این قانون بود و ضوابط هم مشخص شده بود و شهرداری هم باید از این قانون پیروی می‌کرد.

### چه ضابطه‌هایی؟

ضابطه‌هایی مانند اینکه فرد سابقه حضور در ساواک داشته باشد، با نهادهای بیگانه ارتباط داشته باشد و به لحاظ اخلاقی و مالی فاسد باشد. این قانون بود و نهادی که از خود کارکنان و افرادی که از بیرون می‌آمدند تشکیل شده بود، این اختیار را داشت که زیر نظر بالاترین مدیر اجرایی دستگاه، قانون را اجرا کند. همه دستگاه‌ها این قانون را اجرا می‌کردند و لیست‌ها در روزنامه منتشر می‌شد.

### یعنی نام افراد شناسایی و دستگیر و یا اخراج شده منتشر می‌شد؟

بله، اگر روزنامه‌های آن زمان را نگاه کنید بحث پاکسازی داستانی مفصل داشت. ما حرمت کارکنان شهرداری را حفظ کردیم و هیچ حکمی را رسانه‌ای نکردیم که مثلاً فردی فراماسونراست یا عضو ساواک بوده است. این قانون را کامل اجرا کردیم اما در کف آن؛ در عین حال تا می‌توانستیم افراد را نگه داشتیم و مجازات‌هایی نظیر اخراج و بازخريد بود استفاده کردیم تا روحیه کارکنان شهرداری حفظ شود و خوشبختانه این روش اثر مثبتی بر روحیه کارکنان در پی داشت.

### کارکنان و دیگران متوجه این اقدامات شما می‌شدند؟

بله، موجب می‌شد که بدانند ما بحث شخصی نداریم و حتی وقتی اخراج می‌کردیم از ما تشکر می‌کردند که احترام خانواده‌شان را حفظ کرده‌ایم و اطلاعات مستندی که فرد فلان اقدام را انجام داده منتشر نکرده‌ایم. با این حال تنش در داخل شهرداری ادامه داشت و تا آخرین روزها حزب توده و رقبای سیاسی که نمی‌خواستند من در شهرداری بمانم، وجود داشتند اما ما تلاش کردیم این تنش‌ها را مدیریت کنیم. به هر صورت در آن دوران ساختار سازمانی شهرداری را ارتقا بخشیدیم که کار مهمی بود و رتبه بندی‌اش را بالا آوردیم و قرارداد عده‌ای از کارکنان شهرداری را از پیمانی به صورت رسمی درآوردیم.

### در آن زمان بودجه شهرداری چقدر بود و درآمد شهرداری از کجا بود؟

بودجه شهرداری حدود ۵.۲ میلیارد تومان بود که از محل‌هایی چون عوارض شهرداری شامل عوارض نوسازی ساختمان‌ها (که مبلغ کمی بود) و عوارض گمرکات و وزارت دارایی تامین می‌شد. کمک‌هایی هم بود مانند ۱۰۰ میلیون دلار که برای نوسازی و توسعه در جنوب تهران هزینه شد. در بهمن ۵۹ که من استعفا دادم و آیت الله مهدوی کنی، آقای زواره‌ای را برای سرپرستی و در واقع به عنوان محلل معرفی کردند، جلسه‌ای در شهرداری تهران با حضور همه مدیران برگزار شد و متن کامل گزارشم در روزنامه‌ها منعکس است. در آن سخنان چارچوب اقدامات انجام شده در آن دو سال را اعلام کردم و گفتم خوشحالم که آقای زواره‌ای این پست را به عهده گرفتند و اضافه کردم که امروز در حساب شهرداری ۶۵۰ میلیون تومان موجودی است. یکی از دلایلی که هزینه‌هایمان در آن زمان کم بود و صرفه‌جویی می‌کردیم، این بود که فساد سابق حذف و فضا شفاف شده بود و کارکنان شهرداری منضبط و شفاف عمل می‌کردند و در

آن دوران حتی یک گزارش خلاف که مثلاً یک نفر رشوه گرفته باشد نداشتیم.

#### حقوق و دستمزد شما چقدر بود؟

حقوق شهردار تهران، ۳۰ هزار تومان بود و با مزایا به ۱۰۰ هزار تومان می‌رسید. البته ما فقط ۱۰ هزار تومان آنرا دریافت می‌کردیم.

#### این فضای سالم و بدون رشوه به خاطر کار شما بود یا فضای انقلاب؟

هر دو. هم خلق و خوی مردم از جمله کارکنان شهرداری در اثر انقلاب متحول شده بود و هم تحت تاثیر روش مدیریت ما فضا تغییر پیدا کرده بود.

#### حقوق کارکنان شهرداری چقدر بود؟

بنده و معاونین فقط بخشی از حقوق را دریافت می‌کردیم و بسیاری از خدمات کارشناسی را افراد داوطلبانه انجام می‌دادند. حقوق کارکنان شهرداری هم در حد دو تا چهار هزار تومان بود. رقم‌ها کم بود و ناچیز به شمار می‌آمد. رقم‌ها کوچک و البته هزینه‌ها هم پایین بود. برای تصویر هزینه‌های آن سال‌ها، حقوق من در سالهای ۴۷ - ۴۶ که کار مهندسی در بخش خصوصی داشتم سه هزار تومان بود اما با ۳۰۰ تومان می‌توانستم آپارتمانی مناسب برای زندگی اجاره کنم. در بحث کارکنان شهرداری کوشش کردیم ساختار سازمانی را اصلاح و امنیت شغلی ایجاد کنیم و احترام و شخصیت را به افراد بدهیم و در عین حال به آنها مسئولیت داده و در مدیریت شهر آنها را مشارکت دهیم. مدیریت شهری ما مشارکتی بود و این باعث شد با جلب مشارکت بیشتر، با هزینه کم، کارهای بزرگی انجام دهیم که در شرایط بحرانی سالهای اول انقلاب، غیر قابل تصور است.

#### با این اقدامات نگاه مردم هم تغییر کرد؟

کاملاً نه، اما اصلاح شد.

بعد از انقلاب فضای توسعه‌ای در تهران ایجاد، مباحثی چون تراکم، ساخت و ساز،

پویایی شهر و نما و معماری شهر که امروز به بحران تبدیل شده در آن زمان چه طور بود؟

نکته مهم این است که در آن زمان طرح تفصیلی وجود داشت و رعایت می‌شد و تراکم‌های صادر شده هم در چارچوب طرح تفصیلی بود. هیچ پروانه‌ای خارج از ضوابط طرح صادر نمی‌شد و مجوز برخی برج‌ها هم در طرح تفصیلی پیش‌بینی شده بود. برای سهولت در صدور پروانه، معاونت شهرسازی قوانین و مقررات دست و پاگیر را ساده کرده بودند تا مردم راحت‌تر پروانه

ساخت و ساز بگیرند. اما بخش مهمتر بی نظمی‌ها در ساخت‌وساز بعد از انقلاب مربوط به دخالت افراد برخی از کمیته‌ها بود که قبلاً اشاره کرده‌ام.

### یعنی مردم را متوقع و رودرروی شهرداری کردند؟

راهکار ما اجرای قانون اراضی شهری بود که زیر نظر وزارت مسکن تهیه شد تا واگذاری‌ها قانونی و اقدامات بی رویه مهار شود و هرکس به اندازه هزار متر بتواند پروانه ساختمان بگیرد. در مورد مردم عادی چه طور؟ در آن روزها مردم يك انقلاب را پشت سر گذاشته بودند و بسیاری افراد مایملک خود را از دست داده بودند. در آن زمان، ساخت‌وساز و پویایی در شهر وجود داشت یا متوقف شده بود؟

تا ماه‌ها بعد از انقلاب روند همیشگی ساخت‌وساز متوقف شده بود. اما عموم مردم همکاری خوبی با شهرداری داشتند. میزان تخلفات به صورت آشکار کاملاً کم شده بود. تخلفات یا محدود بود مثل اینکه در ملاصدرا برخی ساختمان‌های تجاری در زمین‌های اوقافی ساخت و ساز شده بود. ما با موارد محدودی از این دست مقابله کردیم و حتی تعدادی هم تخریب صورت گرفت. اما اگر همان موارد را هم خراب نمی‌کردیم خیابان ملاصدرا حفظ نمی‌شد. بیشتر تخلفات به نوعی سازمان یافته بود و ما باید با آنها برخورد می‌کردیم. اما به طور کلی خلق و خوی مردم تغییر کرده بود و با ما همکاری و همدلی داشتند. مردم با مدیران انقلاب هماهنگ بودند و دنبال مطالبات خود از انقلاب بودند. افراد متخصص زیادی به صورت داوطلبانه با ما همکاری می‌کردند، شوراهای محلی که به صورت داوطلب همکاری می‌کردند، بازوی اجرایی ما در محلات بودند و کار بزرگی در محلات انجام دادند. شورای محلات بعد از جنگ هم در پشتیبانی جبهه‌های جنگ کمک زیادی می‌کردند.

شما در صحبت‌هایتان چندین بار از آیت‌الله طالقانی به عنوان همراه و همفکر خود در شهرداری نام بردید، روحانی خوشفکری که دیدگاه‌های سیاسی شما را می‌دانستند و در عین حال باور داشتند که شما این دیدگاه‌ها را وارد کار نمی‌کنید. با خود امام چقدر ارتباط داشتید؟ امام توصیه یا نگرانی خاصی در موارد کاری شما نداشتند؟

آیت‌الله خمینی رهبر فقید انقلاب هیچگاه در جزئیات امور مداخله نمی‌کردند و این منحصر به شهرداری تهران نبود و تنها در مورد يك اتفاق که در ادامه توضیح می‌دهم مداخله کردند که آن هم مستقیم نبود.

**یعنی خیالشان راحت بود که کارها خوب پیش می رود و نباید ورودی داشته باشند؟**

البته ایشان در کلان مدیریت کشور نظر داشتند و لی مداخله ای در امور مدیریت شهری نمی کردند. بنده که در سال ۱۳۴۴ در ارتباط با برنامه ای در منطقه بودیم حدود شش ماه در نجف خدمت ایشان بودم. بنابراین با من از قبل آشنا بودند. دیدارهای ما دیدار رسمی بود، یکبار هم با معاونین شهرداری در قم به دیدار ایشان رفتیم. دیدار دیگری هم همراه با شهرداران شهرهای کشور در ۱۴ آبان در قم داشتیم که همزمان با استعفای مهندس بازرگان از دولت موقت بود. یکی دو بار هم که ایشان بیمار بودند و به تهران آمدند، من به دلیل آشنایی با احمد آقا، عیادت خصوصی از امام داشتم. ولی امام به صورت کاری، هیچ وقت توصیه ای نداشتند و از طرف کسی هم پیامی نمی آوردند جز یک مورد که به صورت مستقیم مداخله کردند.

یک روز ما مطلع شدیم آیت الله خلخالی مشغول تخریب آرامگاه رضاشاه هست. این آرامگاه در مجاورت صحن حرم عبدالعظیم ساخته شده بود. من طی مصاحبه ای گفتم که این مقبره با هر سابقه ای جزو هویت شهر تهران است و می تواند موزه جنایات رضاشاه باشد و نباید تخریب شود، می توان تمام سوابق عملکرد رضاشاه را در آنجا جمع آوری و در معرض دید آیندگان قرار داد. هیچ کشوری سوابق تاریخی خوب یا بد را از بین نمی برد و کشورهای خارجی مثل یونان و مصر، سوابق تاریخی خود را حفظ کرده اند.

زمانی که من مطلع شدم این اقدام در حال وقوع است بلافاصله به شهردار منطقه دستور دادم جلوی اینکار گرفته شود. اما امام(ره) در فاصله کوتاهی طی سخنرانی خود گفتند که "رضاشاه ظلم کرده است و باید مقبره اش خراب شود" و خوب نمی توانستیم در مقابل دستور آیت الله خمینی کاری انجام دهیم و در نهایت آنجا خراب و محل آن بعدها کاملاً صاف شد.

**در مورد روزهای آغاز جنگ در تهران بگویید و اینکه چرا شهرداری را دخالت ندادند**

**در حالی که خواه ناخواه در این واقعه مهم شهر و شهرداری دخیل می شود؟**

اولین خاطره ای که از جنگ دارم این است که در جلسه شورای معاونین شهرداری در ساختمان فعلی وزارت کشور بودیم که هواپیماهای عراق از جلوی ساختمان ما عبور کردند و فرودگاه مهرآباد را بمباران کردند، آیت الله خمینی بعد از این حادثه با روحیه ای بالا گفتند که "چند تا سنگ انداخته اند و رفته اند". وقتی جنگ شروع شد ما به عنوان مدیریت شهر تهران احساس مسئولیت کردیم که باید برای حفظ امنیت شهروندان پدافندی را در شهر تهران داشته



باشیم. احتمال حمله به تهران همیشه وجود داشت. موضوع مهم در آن زمان پشتیبانی جبهه های جنگ مطرح بود، آن روزها شوراهای محلات تهران فعال شده و افراد زیر نظر مسئولان آموزش های لازم را دیده بودند و کمک های مالی و نیاز های جبهه هم از طریق ستاد بسیج شورا های محلات به جبهه ها ارسال می شد.

**یعنی شما پس از منع شدن برای کمک به امورات جنگ ، غیرمستقیم شوراها را حمایت می کردید؟**

بله، شوراهای محلات بعد از انقلاب سازمان یافته و در اختیار بسیج قرار گرفته بود که خود آنها سازمان دهی را انجام می دادند. این کمک ها به جبهه ها دنبال می شد تا زمانی که وزارت کشور رسماً اعلام کرد که شهرداری در این امر دخالت نکند. پاسخ رسمی ما به وزارت کشور این بود که شوراهای محلات شهر تهران که زیر نظر شهرداری هستند خدمات دیگری را هم انجام می دهند و در عین حال پشتیبان جبهه هم هستند. اما مشکلات ادامه پیدا کرد تا اینکه در دوران مسئولیت شهید رجایی، به علت عدم هماهنگی شهرداری با وزارت کشور من استعفا دادم و گفتم ادامه کار ما به مصلحت نیست. مرحوم رجایی با استعفای من موافقت نکردند و نامه نوشتند که شما باید بمانید و من با وزارتخانه ها و سایر دستگاه ها هماهنگی لازم را تامین می کنم. من انتظار داشتم این اتفاق از طریق وزارت کشور رخ دهد اما آیت الله مهدوی کنی و معاونان ایشان که از حزب جمهوری اسلامی بودند و با دیدگاه سیاسی من اختلاف داشتند، ایستادند و گفتند که شما نباید در امور پشتیبانی جنگ دخالت کنید!

عیناً این مطالب را طی نامه ای به مرحوم رجایی منعکس کردم اما تغییری رخ نداد، تا جایی که رئیس دفتر آقای رجایی در پاسخ گزارش من نوشتند که نظر ایشان این است که با توجه به شرایط به وجود آمده یکی از دو مسئول باید کنار برود، اما مشخص نکردند کدام مسئول. در نهایت من مجبور شدم خدمت امام بروم و در جلسه ای حضوری به صورت مستقیم به ایشان گزارشی از وضعیت مشکلات مدیریت شهر تهران ارائه کنم و اعلام کنم که بهتر است استعفاء بنده پذیرفته شود. پس از این دیدار با خبرگزاری جمهوری اسلامی مصاحبه کردم و موضوع دیدار را گزارش کردم که بلافاصله این موضوع پوشش خبری پیدا کرد. روز بعد آیت الله مهدوی کنی وزیر کشور ضمن تشکر از خدمات ما با استعفای بنده موافقت کردند.

**: دلایل دیگری برای استعفای شما مطرح نبود؟**

چرا، موارد دیگری نیز برای این استعفا مطرح بود که در گزارش به امام همان موقع مطرح کردم. یکی موضوع اجرای پروژه مترو بود که قبلاً توضیح دادم. مساله دیگر این بود که ما اصولاً ادامه کار را در شهرداری تهران به مصلحت نمی‌دانستیم؛ زیرا ما تمام ظرفیت مدیریتی خود را روی تهران گذاشته بودیم و کارهای مهمی در تهران در حال انجام بود و در بقیه استان‌ها به این تناسب، خدمات ارائه نمی‌شد. پیشرفت‌های تهران، باعث ایجاد جاذبه و مهاجرت به تهران می‌شد که ما این را به نفع کشور نمی‌دانستیم. ما از همان سال ۵۸، بحث ضرورت تراکم‌زدایی را مطرح کردیم و می‌گفتیم امکانات کشور باید در سطح همه استانها توزیع شود. چون وقتی قدرت سیاسی و اختیارات در تهران متمرکز باشد بطور طبیعی قدرت اقتصادی نیز در تهران متمرکز می‌شود و این امر خود به خود باعث جذب مهاجرت و افزایش جمعیت، ترافیک و... خواهد شد. این تحلیل همان سال‌ها در بیانیه‌ها و مصاحبه‌های ما مطرح بود و بر این اساس نمی‌بایستی در تهران خدمات بیشتری ارائه می‌شد؛ زیرا خدمات اضافی موجب به هم خوردن تعادل و تشدید مشکلات تهران خواهد شد. ما در آن موقع که تهران ۵.۴ میلیون نفر جمعیت داشت بحران داشتیم. بنابراین امروزه تهران در روز ۱۲ میلیون و در شب هشت میلیون جمعیت دارد، طبیعی است که این معضلات شهری چند برابر شده باشد.

**چرا تا این حد برخی نسبت به خدمات شما به خصوص در باره کمک به جبهه حساس بودند؟**

در مورد مسائل دوران جنگ که تاکید می‌شد به جبهه های جنگ کمک نکنید! نوعی واکنش سیاسی بود که نمی‌خواستند ما در مسائل جنگ حضور داشته باشیم. اتفاقاً بعد از پذیرش استعفا برای دیدار از جبهه ها به اهواز رفتم و با شهید دکتر چمران در ستاد جنگ های نا منظم دیدار داشتم. البته با دکتر چمران از سال ها قبل به ویژه در برنامه آموزشی مصر آشنائی نزدیک داشتم. ایشان پیشنهاد کرد مسئولیت واحد مهندسی آن ستاد را بپذیرم. من از این پیشنهاد استقبال کردم اما با توجه به مشکلاتی که خود ایشان در اهواز داشتند؛ خواستم که این امر با موافقت شورای عالی دفاع انجام شود. ولی بعداً مطلع شدم که آقایانی که در این شورا بودند با این امر موافقت نکردند!! همه این موارد گویای این واقعیت بود که عده ای در مدیریت کشور بعد از دولت موقت با ادامه حضور ما در مدیریت شهر تهران موافق نبودند. این شرایط را بعد از کنار رفتن دولت موقت پیش‌بینی می‌کردم و به همین علت خود بعد از هر تغییر مدیریتی موضوع

استعفاء را مطرح می کردم. اما چون کار سنگینی بود و کسی را برای جایگزینی نداشتند قبول نمی کردند، ضمن اینکه از کار ما رضایت داشتند و می خواستند کارمان را ادامه دهیم.

درباره ساختمان های شهرداری که در آنها مستقر بودید هم توضیح دهید، چرا این جابه جایی ها رخ داد؟

ابتدا دفتر شهردار در ساختمان خیابان ایرانشهر بود که قبلا دفتر شهرداران قبلی آقایان نیک پی و شهرستانی نیز بود.

می گویند شما می خواستید شهرداری ها را یک جا جمع کنید اما گویا اینطور نشد؟  
متوجه شدیم ساختمان حزب رستاخیز در خیابان دکتر فاطمی نیمه کاره است و تمام تجهیزات آن از خارج کشور آورده شده و در گمرکات است. ساختمان ویژه ای بود و تمام امکانات از مبلمان تا سیستم صوتی از خارج سفارش شده بود.

مگر آن امکانات در داخل نبود؟ یا می خواستند از خارج کشور بیاورند؟

بالاخره امکانات و پول داشتند و می خواستند از خارج کشور تجهیزات بهتری را بیاورند. ما از طریق شورای انقلاب و دولت موقت مجوز گرفتیم تا این ساختمان را در اختیار شهرداری تهران قرار دهند. هدف این بود که با توجه به اینکه واحدهای شهرداری در شهر پراکنده بود، به لحاظ مدیریتی باید واحدها را متمرکز می کردیم تا بسیاری از سفرهای زائد شهری حذف شود و تسهیلات جدید برای شهروندان ایجاد شود. همان طور که قبلا گفتم قرار بود شورای محله، ناحیه، منطقه و مرکز ایجاد شود تا کلیه خدمات شهری در این مراکز نواحی و مناطق انجام شود و شوراها فقط شورای شهرداری نباشد، بلکه شورای شهر با مدیریت واحد باشد.

در راستای این هدف راهبردی کمیته ای برای این کار انتخاب شد تا ساختمان تکمیل و ترخیص تجهیزات از گمرکات پیگیری شود. با شرکت های لوزان و جنرال مکانیک که پیمان کاران ساختمانی و تاسیساتی آن پروژه بودند مذاکره کردیم و آنها به صورت داوطلبانه کمک کردند و در زمان فشرده ای ساختمان تکمیل شد. لازم به یادآوری است که اگر این تجهیزات سفارش شده از گمرکات به موقع جمع آوری نمی شد معلوم نبود ساختمان و تجهیزات آن چه سرنوشتی پیدا می کرد. کلیه واحد های ستادی شهرداری در دی ماه ۵۸ به ساختمان جدید در خیابان دکتر فاطمی منتقل شدند و در روز ... اولین پیام من به کارکنان با استفاده از بلندگوهای داخلی ساختمان پخش شد. آن ساختمان فرصتی فراهم کرد تا ما بتوانیم مدیریت شهر تهران را

متمرکز کنیم. این ساختمان تا سالهای بعد در زمان جنگ تحمیلی در اختیار شهرداری بود. تا اینکه در دوره‌ای که آقای ناطق نوری عهده دار وزارت کشور بود بمب‌بی در میدان توپخانه منفجر شد و وزارت کشور دیگر در آنجا احساس امنیت نداشت و به این ترتیب وزارت کشور که کارکنانش ۵۰۰ نفر بودند از خیابان بهشت به ساختمان خیابان فاطمی آمدند و شهرداری تهران با ۵۰۰۰ کارمند به خیابان بهشت رفت.

### این کار اجبار بود یا خواسته؟

دستور بود. آقای ناطق نوری برای حفظ امنیت وزارت کشور این مطلب را مطرح کردند. این اتفاق در دوره شهرداری آقای دلجو انجام شد و من معتقدم این اقدام در راستای مصالح مدیریت شهر تهران نبوده است.

در مورد شکل‌گیری سپاه و جزئیات آیین‌نامه‌های آن بگوئید و اینکه چطور در حال و هوای انقلاب که دامنه اعتماد به افراد پایین است و اشتباه در سپردن پست به یک فرد، هزینه‌های بسیار دارد چرا شما را انتخاب کردند؟ دیدگاه سیاسی و فکری شما با اهدافی که برای تشکیل سپاه دیده شده بود تداخل یا تضاد نداشت؟ مشورت‌هایتان با چه کسانی بود؟

در آستانه انقلاب، اعتماد کامل وجود داشت. این فکر را آیت الله خمینی در شرایط بحرانی بعد از ۲۲ بهمن مطرح کردند؛ در شرایطی که ارتش و نیروهای ضد انقلاب فعال بودند؛ نگرانی برای تکرار کودتای ۲۸ مرداد و باز تولید استبداد وجود داشت. با هوشمندی خاصی که امام داشتند، در شرایطی که «ساواک» از هم پاشیده شده بود و ارتش و نیروی انتظامی منفعل بودند، تشکیل «گارد ملی» را برای مقابله با نیروهای ضد انقلاب مطرح کردند و اجرای آن را به دولت موقت سپردند. آقای دکتر یزدی معاون نخست وزیر در امور انقلاب، از من، که در مصر دوره‌های آموزشی دیده بودیم، خواستند که اولین پیش‌نویس اساسنامه این نهاد را تهیه کنم. همزمان آیت‌الله خمینی (ره)، آیت‌الله لاهوتی را به عنوان نماینده خود در این نهاد انتخاب کردند و ما به همراه ایشان در پادگان «باغ شاه» سابق مستقر شدیم تا مقدمات تشکیل این نهاد را آماده کنیم. در فاصله ۲۳ بهمن تا ۷ اسفند، که به شهرداری تهران رفتم، پیش‌نویس اساسنامه، بر پایه تجربه‌ای که در سازماندهی نهادهای اجتماعی در ایران و سپس در خارج از کشور داشتم، تهیه شد. اما در مورد نام آن چون واژه «گارد ملی» به لحاظ اجتماعی مناسب نبود و «گارد شاهنشاهی» را تداعی می‌کرد، نام «سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» طراحی و انتخاب شد. زیرا واژه سپاه

پس زمینه مثبتی در جامعه داشت. واژه «سپاه» با تجربه «سپاه دانش»، «سپاه بهداشت» و... در سال های قبل از انقلاب ذهنیت خوبی بین مردم داشت و جوانانی که برای خدمت سربازی به روستاها می رفتند تحت عنوان «سپاهی» خدمات مفیدی به مردم می دادند. بر اساس اهداف پیش بینی شده در اساسنامه سپاه، مأموریت اصلی آن، پاسداری از مطالبات یکصد ساله مردم ایران از انقلاب مشروطه، نهضت ملی ایران و انقلاب اسلامی؛ آزادی، استقلال، حاکمیت ملت و ارزش های اسلامی، بود. در این پیش نویس شورای فرماندهی و واحد هائی در زیرمجموعه آن پیش بینی شده بود. این پیش نویس در شورای فرماندهی به تصویب رسید و پس از تایید شورای انقلاب در دوم اردیبهشت ۵۸ رسماً توسط رهبر فقید انقلاب تشکیل آن اعلام شد.

این نگاه کارشناسی ما بود. اما کسانی که با نگاه سیاسی به دولت موقت نگاه می کردند، از همان ابتدا موافق حضور این نهاد در دولت موقت نبودند. سرانجام شورای انقلاب این نهاد را از دولت موقت جدا کرد و زیر نظر شورای انقلاب درآمد.

**یعنی از ابتدا برنامه ریزی بر این بود که سپاه موقت تشکیل شود و ضوابط تعیین شده متفاوت بود؟**

نگاه ما در تهیه و تدوین پیش نویس اساسنامه سپاه این بود که این نهاد تا استقرار نظام ادامه داشته باشد، اما عملاً بعد از دو ماه از اختیار دولت موقت خارج شد و زیر نظر شورای انقلاب قرار گرفت.

### **نگاه آنها چه طور بود؟**

ما نمی دانیم. آنها نگاه متفاوتی داشته و دارند. وقتی جنگ شروع شد، سپاه در کنار ارتش نقش موثری ایفا کرد و نیروهای مردمی جذب آن شدند و بعد از آنکه جنگ تمام شد، امروز نهاد قدرتمندی شده است.

### **یعنی از تعریف اولیه همه چیز تغییر کرد؟**

نگاه اولیه دیگر نمی توانست وجود داشته باشد، چون در قانون اساسی سپاه به عنوان یک نهاد مستقل از ارتش پیش بینی شده است.

الان به عنوان کسی که شهردار تهران بوده اید و در تمام این سال ها شهروند تهران بودید و به عنوان یک متخصص شهری می توانید نظر بدهید، اول بگویید تهران آن روز بهتر بود یا الان؟ مهم ترین اولویت ها در تهران آن روز چه بود و امروز چیست؟ و مهم ترین نگرانی شما در تهران

### امروز چیست؟

مهمترین دغدغه ما، محیط زیست بوده وهست. شهر خوب، شهری است که شهروندان آن بتوانند در محیط سالم زندگی کنند و زندگی مرفه داشته باشند و نیازهای همه جانبه آنها تامین شود. اگر بخواهیم کلی نگاه کنیم نیازهای اولیه شهروندان تهرانی از آنها سلب شده است. محیط زیست سالم برای سلامت شهروندان در تهران وجود ندارد و این چیزی است که همه نسبت به آن اجماع دارند و نظر امروز بنده نیست.

در مقایسه با تهران قدیم، قطعا شهری که چهار میلیون جمعیت دارد بهتر از شهر هشت میلیونی است. دغدغه من، در سال ۵۸، این بود که مشکل تهران که عمدتا در تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی در آن خلاصه می شود، حل شود؛ که متاسفانه این مشکل تداوم پیدا کرده و امروزه ریشه اصلی مشکلات شهر تهران است. اگر یکی از دلایل استعفای من این بود که ارائه خدمات بیشتر در تهران در راستای منافع ملی نیست؛ امروز به طریق اولی این منطق را می پذیرم که در غیاب یک طرح آمایش سرزمین که نیازهای کلی کشور دیده شده باشد و امکانات به صورت متعادل در سطح کشور توزیع شده باشد، نباید امکانات در تهران متمرکز شود. ما ۱۵ درصد جمعیت کشور را در تهران داریم، اما بیش از ۵۰-۴۰ درصد پروژه‌ها در تهران اجرا می‌شود.

بحث تمرکززدایی، به نظر من، مهمترین مشکلی است که در برابر نظام و دولت قرار دارد. دولتی موفق است که این موضوع را به صورت جدی و منطقی حل کند. نه مثل دولت گذشته که می‌خواست کارکنان دولت را بدون فراهم کردن زمینه‌های لازم انتقال دهد! درباره انتقال پایتخت، راهکار اساسی این است که باید ابتدا تمرکززدایی سیاسی انجام شود. برای این منظور باید واقعا کار را به دست خود مردم سپرد. روش کار هم از جمله در اصول شورا های قانون اساسی پیش بینی شده است. اگر با اصلاح قانون شورا ها و با تفویض اختیارات لازم به شورا ها واقعا اداره امور به دست مردم سپرده شود؛ همان طور که ما خانه خود را خوب اداره می‌کنیم، روستاها، شهرها و مملکت خودمان را هم خوب اداره خواهیم کرد و امکانات و اعتبارات خود را در راستای منافع مردم و شهروندان توزیع می‌کنیم و به طور کلی تمرکز زدایی شکل می‌گیرد و نه تنها مشکل کلانشهر تهران بلکه مشکلات سایر شهرها به تدریج قابل حل است. واقعیت ها نشان می‌دهند که روند تمرکز قدرت سیاسی در کلانشهر تهران و به تبع آن تمرکز قدرت اقتصادی ناشی از آن،

مشکلات زیست محیطی و راهکارهای رفع مشکلات آن را پیچیده تر کرده و خواهد کرد. در زمان شما صحبت‌هایی از سوی مسئولان می شنیدید مانند اینکه "شما بروید زباله‌هایتان را جمع کنید!" که نشان می‌دهد جایگاه شهردار تهران به گونه‌ای بوده است که چندان به او کاری سپرده نمی‌شده و سطح شهردار را پایین می‌آورده‌اند، اما در دوره‌های اخیر دو نفر از شهرداران برای مناصب بالای سیاسی اقدام کرده‌اند به نظر شما جایگاه شهردار واقعا بالاتر رفته است؟ به نظر بنده جایگاه شهردار تهران حد اقل در سطح وزرا است. اما نباید این جایگاه به عنوان سکوی پرش تلقی شود و با انجام طرح‌های چشمگیر نمایی، که توجیه فنی و اقتصادی ندارند، به دنبال جمع آوری رأی مردم برای کسب مدارج بالا تر سیاسی بود. در دوره‌های اخیر ما شاهد بوده ایم که شهروندان ما هوشمندتر از آن هستند که تحت تأثیر چنین پروژه‌هایی قرار گیرند. اگر مدیریت شهر تهران هماهنگ با برنامه‌ها و سیاست‌های شورای شهر به نیازهای واقعی شهروندان و ارتقای کیفیت زندگی آنان پاسخ دهد؛ این روند، بهترین سرمایه اجتماعی برای امروز و فردای آنان خواهد بود.

سوال این است که آیا جایگاه شهردار بین مردم و مسئولان ارتقاء پیدا کرده است یا فقط سیاسی تر شده و همراه با شلوغ کاری شده و یا اصلا چون پول بیشتری در دست و بال شهرداری می‌چرخد به آن اهمیت می‌دهند؟

در سال‌های قبل از انقلاب، پروتکل جایگاه سیاسی شهردار تهران، در سطح وزرا بود و همه مسئولان این جایگاه را قبول داشتند. در همان زمان که سفرای خارجی طبق پروتکل حق داشتند با وزرا دیدار داشته باشند با شهردار هم دیدار داشتند. من هم در آن دوره با سفرای دیدار داشتم. در دوره‌های اخیر به علت افزایش اقتدار سیاسی شهرداران در جناح بندی‌های سیاسی و همچنین افزایش گردش مالی و همچنین مسئولیت خطیر مدیریت کلانشهر تهران، این جایگاه عملا ارتقاء پیدا کرده است.

این ارتقاء چه دلیلی داشته؟ به خاطر اینکه از این دوران بولی که دستشان می‌آید بیشتر بوده و یا به دلیل حمایتی است که می‌شدند؟

همان گونه که توضیح دادم هر دو. البته این که جایگاه شهردار تهران می‌تواند سکوی پرشی برای ریاست جمهوری شود طبیعی است. در دیگر کشورها مانند فرانسه هم زمینه این رخداد وجود دارد. اما این روند تا کنون در ایران تجربه نشده است. برای برجسته کردن جایگاه مدیریت

کلانشهر تهران می توان اشاره کرد که عموماً وزارتخانه‌ها با چند وظیفه معین اداره می‌شوند اما شهرداری تهران حداقل ۵۰ کارکرد مختلف و همزمان دارد. آدم‌ها از تولد تا مرگ با شهرداری سر و کار دارند و به خصوص در کلانشهرها این موضوع ایجاب می‌کند که مدیریت کلانشهرها قانونمند و ضابطه‌مند شوند. الان بودجه شهرداری تهران به طور رسمی حدود ۱۴ هزار میلیارد تومان است و با محاسبه میزان تهاترها از این رقم هم بالاتر می‌رود.

شما با ۵.۲ میلیارد تومان تهران انقلاب زده را مدیریت کردید اما شهرداری با حداقل ۱۴ هزار میلیارد تومان، هنوز در انتظار کمک دیگران است و از نداشتن منابع مالی می‌نالید، پس فقط پای پول برای مدیریت تهران مطرح نیست، شما اینطور فکر نمی‌کنید؟

این را نباید من جواب بدهم و دیگران باید پاسخ بدهند. مخاطبان شما می‌توانند خودشان قضاوت کنند.



## مشکلات مدیریت شهر تهران در دو سال اول انقلاب<sup>۱</sup>

علی ملیحی: مهدی بازرگان در متن کوتاه استعفای دولت موقت، علت این کناره‌گیری را «دخالته‌ها»، «مزاحمت‌ها»، «مخالفت‌ها» و «اختلاف‌نظرها» می‌خوانده بود که «انجام وظایف محوله و ادامه مسئولیت را غیرممکن ساخته است». در واکاوی مصادیق آنچه بازرگان را به استعفا واداشته، به دیدار مهندس محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب رفتیم تا در جایگاه یک مورد مطالعاتی از مشکلات اداره شهر تهران بگویید. آنچه در سال‌های ابتدایی انقلاب بر سر زمین‌های شهری رفته و تلاش‌های شهرداری برای حفظ این زمین‌ها از طریق تبدیلیشان به باغ و پارک از جمله ناگفته‌هایی است که توسلی با ارایه اسناد و مدارک به آن می‌پردازد. از جمله این اسناد نامه تاریخی شهردار تهران به شورای انقلاب و هشدار او نسبت به عواقب سیاست‌های غلط در حوزه مسکن است؛ سیاست‌هایی که به نام تامین مسکن برای مستضعفان انجام می‌شده. این نامه هشدار دهنده محمد توسلی برای نخستین بار در اندیشه پویا منتشر می‌شود. مهندس توسلی به تبع مشکلاتی که دولت موقت در کلیت‌ش با آن دست‌به‌گریبان بود چند بار از سمتش استعفا می‌دهد. مشکلاتی که حالا بعد از گذشت ۳۵ سال همچنان با نامی مسجع در اداره کشور خودنمایی می‌کند: «دولت در دولت».

- انقلاب شده بود و شهر تهران چون شهری جنگ‌زده بود. صحنه‌هایی از درگیری‌های شهری از جمله سنگ‌رندی‌ها و شعارها بر دیوارها در جای‌جای شهر دیده می‌شد. از اواسط سال، سال ۵۷، عموم سازمان‌ها از جمله شهرداری تهران در اعتصاب بودند. سازمان شهرداری و شهر تهران در وضعیتی بحرانی به سر می‌برد. در چنین شرایطی در هشتم اسفندماه ۱۳۵۷ مسوولیت مدیریت شهر تهران را پذیرفتم. علت انتخاب بنده تخصص در ترافیک و مهندسی عمران و ده سال همکاری با شهرداری تهران در دوران پیش از انقلاب در جایگاه مهندسین مشاور و آشنایی به مسایل شهری بود. همچنین تجربه فعالیت‌های اجتماعی در انجمن‌ها و نهادهای مختلف نیز مزید بر علت بود. پس از شروع اصلاح ساختار مدیریت شهرداری و استفاده از مدیران شایسته، کارشکنی مخالفان انقلاب و کسانی که منافع نامشروعشان به خطر می‌افتاد آغاز شد. ۱۲ فروردین ۵۸ با اولین کارشکنی و واکنش روبرو شدیم؛ روزی که نتایج همه‌پرسی جمهوری اسلامی اعلام شد. روزهای قبلیش شایعات وسیعی در شهرداری می‌چرخید. می‌گفتند که شهردار

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با علی ملیحی مجله اندیشه پویا - ۱۳۹۳/۸/۱۴

تهران می‌خواهد ۲۳۰۰ کارمند شهرداری را تصفیه کند و امنیت شغلی کارکنان مختل شده است. همچنین می‌گفتند که شهردار کسانی را به شهرداری آورده که در جای دیگری بیکار شده‌اند. شایعات بالا گرفته بود. نتیجه آنکه دوازدهم فروردین، تقریباً تمامی کارکنان شهرداری تهران در ساختمان مرکزی این نهاد (خیابان ایرانشهر) دست به اعتصاب و تجمع زدند. چند باری که تصمیم به مذاکره با نمایندگان کارکنان گرفتیم قبول نکردند. از مرحوم احمد صدر حاج سیدجوادی وزیر کشور و دکتر ابراهیم یزدی معاون نخست وزیر در امور انقلاب دعوت کردیم که برای رسیدگی به درخواست کارکنان به شهرداری بیایند. در جلسه‌ای با نمایندگان کارکنان در حضور آقایان حاج سیدجوادی و دکتر یزدی؛ پس از استماع نظرات کارکنان توضیح دادم که این شایعات واقعیت ندارد. در اسفند ۵۷ فقط به چهل نفر از کارکنان حکم پایان مأموریت داده شده بود که تعدادی از آنها از امرای بازنشسته ارتش بودند و در سمت مشاور عالی شهردار حقوق بالایی دریافت می‌کردند و تعدادی دیگر هم از وزارت‌خانه‌های مختلف مأمور به خدمت در شهرداری شده بودند که نیازی به خدمات آنها نبود. برای مسئولیت‌های معاونت شهرداری و برخی از ادارات کل چون مدیر کل مالی، با توجه به ضرورت تحول در دوره انتقال مدیریت بعد از انقلاب، تنها یازده نفر را خارج از کارکنان شهرداری منصوب کرده بودم که البته نسبتی با مدیریت‌های اتوبوسی دوران‌های بعدی نداشت. با این توضیحات و رفع شایعات و حمایت وزیر کشور، اعتصاب در شهرداری به پایان رسید. با انتخاب گروه مشورتی از بین کارکنان عموم مسئولیت‌ها به خود کارکنان شایسته شهرداری واگذار می‌شد اما مخالفت‌ها و کارشکنی همچنان ادامه داشت. بعد از مدتی مشخص شد که گروه‌هایی که با اهداف انقلاب اسلامی مخالف بودند و در راس آنان حزب توده از طریق عوامل نفوذی خود دست به کارشکنی و انتشار شایعات در شهرداری می‌زنند. یکی از عوامل حزب توده در شهرداری، فردی به نام دکتر رحیمی بود. او در سازمان کشتارگاه مسولیت داشت و بعد از لو رفتن سازمان‌های مخفی حزب توده از ایران خارج شد. در جریان اعتراضات داخلی شهرداری تهران معترضان خواسته‌های غیرمنطقی‌شان را با ماسک چپ انقلابی مطرح می‌کردند. قطعه‌نامه معترضان خطاب به شهردار با عبارت‌هایی همچون «انقلاب خونین خلق‌های ایران» و با چاشنی «امپریالیسم تیر خورده» شروع می‌شد و سپس درباره

«اقتضای زحمتکش خلق و مسوولیت انقلابی» داد سخن می‌داد و به این گلایه می‌رسید که چرا تصفیه‌ها در شهرداری تهران همانند رژیم گذشته است! به عبارت دیگر معترضان - که در جلسات حضوری از عدم تقسیم پست‌های معاونت‌های شهرداری گلایه داشتند - می‌خواستند به نمایندگی از خلق زحمتکش انقلابی، مسوولیت تصفیه‌ها را خود بر عهده بگیرند! جالب بود که بیانیه‌ها با ادعاهای انقلابی آغاز می‌شد و به پرداخت اضافه‌کار ختم می‌شد. در همین قطعنامه نیز در پایان رسمی شدن همه کارکنان پیمانی و قراردادی و ادامه روند پرداخت اضافه‌کار درخواست شده بود. اضافه‌کارهایی که به واقع بدون انجام کار و به شکل فوق‌العاده در ماه‌های پایانی عمر رژیم پهلوی برای جلب رضایت کارکنان دولت و خروج آنها از صف انقلاب به صورت بی‌رویه‌ای پرداخت می‌شد؛ و پس از انقلاب هیئت وزیران با توجه به محدودیت‌های مالی دولت، در تصویب‌نامه‌ای دستور قطع آن اضافه‌کارها را داده بود. قطع اضافه‌کارها با سروصدای افراد به اصطلاح چپ رویرو شده بود حال آنکه من و معاونین‌ام برای تبلیغ فرهنگ صرفه‌جویی و ریاضت اقتصادی که اقتضای سال اول انقلاب بود، حقوق ماهیانه خود را که ۳۰ هزار تومان بود به یک سوم تقلیل داده و این را اعلام هم کرده بودیم.

چپ‌ها سابقه بیشتری در کار رسانه‌ای داشتند و مسئله دیگری که دولت و به تبع آن شهرداری با آن مواجه بود حضور فعال نیروهای چپ در رسانه‌های گروهی از جمله روزنامه‌ها و صدا و سیما بود. در اردیبهشت ۵۸ مصاحبه‌ای با رادیو تهران در خصوص اتفاقات شهرداری انجام دادم و در این مصاحبه با چنین پرسش‌هایی مواجه شدم: «اخیرا شهردار تهران اضافه‌کار کارکنان شهرداری را قطع کرده، با توجه به اینکه تعداد زیادی از کارکنان شهرداری حقوق بسیار در سطح پایین دریافت می‌کنند چرا اضافه‌کار قطع شده است؟» یا اینکه «گفته می‌شود در شهرداری پاکسازی به طور کامل انجام نشده است. چرا؟» و جالب اینکه در ادامه این پرسش پرسیده می‌شد: «چرا شهردار تهران افرادی را از خارج از مدیریت شهرداری به کار گمارده است؟»

● افرادی با تفکر چپ، اخبار مورد علاقه خود را بدون ملاحظه‌ی تاثیر این اخبار بازتاب می‌دادند. خبری در مورد تقسیم زمین میان مستضعفان در تهران در صفحه اول روزنامه‌ها با حروف درشت جا می‌گرفت. صدا و سیما فیلم‌هایی از خانه‌های خالی تهران پخش

می‌کرد و به این ترتیب—شاید ناآگاهانه— ساکنان روستاها و شهرهای مختلف را برای مهاجرت به تهران تحریک می‌کرد. برخی مسایل و مشکلات در حوزه مدیریت شهر تهران در ابتدای انقلاب به کارشکنی‌های بیرون از شهرداری بازمی‌گشت. بخشی توسط گروه‌های خودسر که در نهادهای مختلفی از جمله کمیته‌های انقلاب حضور داشتند و به موازات مدیریت شهر تهران عمل می‌کردند. مرحوم آیت الله سیدهادی خسروشاهی که علاوه بر مسوولیت کمیته منطقه دوازده، ریاست هیئت امنای بنیاد مسکن انقلاب را نیز عهده‌دار بود، اقدامات موازی خود را از همان بهار ۵۸ آغاز کرد. در رسانه‌ها اعلام کردند که بنیاد مسکن انقلاب اسلامی در سه تا شش ماه مشکل مسکن را حل خواهد کرد. اما فروش زمین به مردم—یا بنابر ادعای آنها، مستضعفان— متأسفانه از طریق تعرض به زمین‌های موات شهری انجام می‌شد. از همان روزهای اول انقلاب ما برای جلوگیری از تجاوز به زمین‌های شهری که سرمایه آینده شهر تهران بود در دو جبهه عمل می‌کردیم. در جهت ایجابی، اقدامات مشترک شهرداری تهران و آقای مهندس مصطفی کتیرایی در مقام وزیر مسکن و شهرسازی، در قانون اراضی شهری متبلور شد که ابتدا در شورای انقلاب و سپس در مجلس اول تصویب شد. در همین راستا ”سازمان زمین شهری” در وزارت مسکن و شهرسازی ایجاد شد. بنابر این قانون، زمین‌های موات شهری در اختیار سازمان زمین شهری قرار می‌گرفت و کسانی حق ساخت‌وساز در این زمین‌ها را داشتند که از این سازمان مجوز دریافت کرده باشند. براساس این قانون هر فرد می‌توانست فقط تا ۱۰۰۰ مترمربع ساخت و ساز کند. با توجه به عطشی که در مورد زمین و مسکن در شهرهای بزرگ به ویژه تهران به وجود آمده بود، قبل از تصویب این قانون در مصاحبه‌ای در مقام شهردار تهران اعلام کردم که اگر کسانی نیاز به مسکن دارند، بهتر است صبر کنند، زیرا قیمت زمین پایین خواهد آمد و به صفر نزدیک خواهد شد. مصاحبه‌ای که تاثیر زیادی در بازار گذاشت و دست سودجویان را تا حدودی بست. در اقدامی دیگر به موازات تصویب آن قانون، از فروردین و اردیبهشت ۵۸ مرتب از آقای خسروشاهی دعوت می‌کردیم تا برای صرف نهار به شهرداری بیاید. تلاش این بود که در جلسات نهار ساده با مرحوم خسروشاهی با حضور معاونین شهرداری، ایشان را قانع کنیم که مشکل اصلی مردم اشتغال است نه مسکن؛ ضمن اینکه مسکن یک مسئله ملی و کلان است و

تصور حل سه تا شش ماهه آن غیرکارشناسی است. مرحوم خسروشاهی اما چند روز بعد از جلسه مشترک دوباره کار خود را از سر می‌گرفت. می‌شود فهمید که عناصر چپ و ضد انقلاب مانند چریک‌های فدایی که احتمالاً در داخل کمیته منطقه دوازده نفوذ کرده بودند چنین خط‌هایی را می‌دادند و این شعار که سه ماهه مشکل مسکن تهران را حل خواهیم کرد نمی‌توانست ابتکار شخص مرحوم خسروشاهی باشد. بیشتر به نظر می‌رسید کار همان افرادی باشد که دوربین‌های تلویزیونی را روی آپارتمان‌های خالی در تهران زوم می‌کردند تا شب در تلویزیون پخش کنند.

یکی از مشکلات عمده تصرف زمین‌های شهری در محله خاک سفید در شرق تهران پارس اتفاق افتاد. در پائیز ۵۸ به شهرداری اطلاع دادند که عده‌ای با اتوبوس و وانت در حال انتقال به این منطقه هستند و زمین‌ها را خط‌کشی و اقدام به خانه‌سازی می‌کنند. بررسی‌های شهرداری منطقه هشت و معاونت اجرایی شهرداری نشان می‌داد که این اقدام با هدایت افرادی که با خودروهای لوکس هدایت شده بودند انجام می‌شد. خانواده‌هایی را از مناطقی نزدیک به سمنان جمع‌آوری و برای اسکان به خاک‌سفید می‌آوردند. از آیت‌الله مهدوی‌کنی که مسوول کمیته مرکزی انقلاب بود خواستم تا به اتفاق برای بازدید به خاک سفید برویم. در بازدید حضوری، از افرادی که به آنجا منتقل شده بودند پرس و جو کردیم. مدعی بودند که خانه ندارند و حالا که انقلاب شده به اینجا آمده‌اند تا صاحب خانه شوند. مرحوم مهدوی‌کنی دستور جلوگیری از ادامه تصرف زمین در خاک سفید را صادر کرد. به شهرداری هم قول داد که نیرو هائی از کمیته مرکزی را برای جلوگیری از تخلفات در اختیار نماینده دادستانی انقلاب در شهرداری قرار دهند. این تخلفات و تصرف زمین‌های شهری در مناطق دیگر شهر از جمله یافت آباد و محدوده میدان ونک و خیابان ملاصدرا وجود داشت که نماینده دادستانی انقلاب با آنها برخورد می‌کرد. باز گو کردن پرونده این تخلفات البته نیاز به زمان و فرصت بیشتری است.

- تپه قیطریه که از شرق به خیابان فاطمیه (مهر ۶ و ۷) و از شمال به بلوار اندرزگو و از غرب به خیابان شریعتی محدود می‌شد (در حال حاضر ایستگاه متروی قیطریه در این محل واقع است) یک موقعیت نمادین و تاریخی در انقلاب ایران داشت. اولین نماز عید فطر در سال ۱۳۵۶ به امامت مرحوم آیت‌الله سید ابوالفضل زنجانی در این محل برگزار

شد و این نماز به امامت شهید دکتر مفتاح در سال بعدهم در همان محل اقامه شد. اولین راهپیمایی بزرگ سال ۱۳۵۷ نیز از همین نقطه آغاز شد. سال ۱۳۵۸ «دفتر خانه‌سازی برای مستضعفین» که وظیفه خود را تامین مسکن برای محرومان تعریف کرده بود، راسا این تپه را تصرف و تفکیک کرد. برای بخش‌های مختلف تپه، سند صادر کرد و آنها را به افرادی در ازای دریافت پول فروخت. شهروندان زیادی به شهرداری منطقه مراجعه می‌کردند و با ارایه اسناد(!) خواستار مجوز ساخت‌وساز در تپه قیطریه می‌شدند. با مخالفت منطقه شهرداری، افرادی که به اصطلاح صاحب زمین در تپه قیطریه شده بودند بهار ۵۹ به ساختمان شهرداری در خیابان فاطمی و دفتر من هجوم آوردند. محافظان پس از آرام کردن مهاجمان از آنان خواستند در اطاقی جمع شوند. در جمع آنها گفتم که «تپه قیطریه برای انقلاب جنبه معنوی دارد و شهرداری قصد دارد در محل این تپه یادمان و فضای سبز ایجاد کند.» بر اساس قانون اراضی شهری که تصویب شده بود توضیح داده شد که اختیار زمین‌های موات شهری در دست سازمان زمین شهری است و فقط آن سازمان می‌تواند زمین‌های شهری را واگذار کند. معترضان را به سازمان زمین شهری احاله دادیم و در نهایت دفتر خانه‌سازی برای مستضعفین موظف شد تا پول‌های این افراد را پس بدهد. با تلاش فراوان به تدریج از تصرف غیرقانونی تپه قیطریه جلوگیری به عمل آمد. البته در سال‌های بعد وزارت نیرو در قسمت شرقی تپه پست فشار قوی برق احداث کرد و در قسمت غربی آن که فضای سبز ایجاد شد بخشی در اختیار ایستگاه مترو قرار گرفته است.

دست شهرداری در ماجرای زمین‌های تصرف شده آنقدر بسته بود که علاوه بر برخورد سلبی، روش‌هایی پیشگیرانه را هم آغاز کردیم. زمین‌هایی که در خطر تصرف بودند را به فضای سبز تبدیل می‌کردیم. مثلا در شرق خیابان شهید رجایی فعلی پارک بزرگی به نام یادآوران است که آن زمان، زمینی خالی بود و در معرض تجاوز قرار داشت. برای جلوگیری از تجاوز، شهرداری اقدام به کاشت درخت در آن کرد. برای جلوگیری از تصرف زمین‌های بزرگی واقع در محدوده دولت آباد واقع در جنوب شرقی تهران (جنوب اتوبان آزادگان کنونی) نیز درختان میوه‌ای در آنها کاشته شد تا مردم جنوب شهر از درختان میوه استفاده کنند، باغاتی که اکنون محل پارک بزرگ آزادگان است.

● دولت موقت در آبان ۱۳۵۸ استعفا داد اما مدیریت شهر تهران اجباراً تا مدتی در مدیریت شهرداری تهران باقی ماند. در همان آبان ماه نامه‌ای به شورای انقلاب نوشتم و با تشریح وضعیت زمین‌ها در تهران از جمله تجاوزات صورت گرفته، کارشکنی کمیته‌ها و دفتر خانه‌سازی برای مستضعفین، پیشنهادهای را برای جلوگیری از گسترش بی‌رویه تهران ارائه کردم. از جمله آنکه که تمرکز سرمایه‌گذاری‌های ثابت و خدماتی در شهرهای کوچک و روستاها انجام شود و همچنین شرایط سخت‌تر یا لااقل مساوی بین تهران و سایر نقاط کشور ایجاد شود (مثلاً آن زمان قیمت گوشت و برخی ارزاق در تهران ارزان‌تر از نقاط دیگر کشور بود) که از انگیزه مهاجرت به تهران کاسته شود. متعاقب ارسال این نامه به شورای انقلاب جلسه‌ای در دفتر آقای هاشمی رفسنجانی سرپرست وزارت کشور با حضور ایشان، بنده، آقای یحیوی وزیر مسکن و آیت‌الله خسروشاهی و سیفیان از بنیاد مسکن انقلاب و آیت‌الله مهدوی کنی از کمیته مرکزی و معاون اجرائی شهرداری تشکیل شد. این جلسه به تنظیم صورتجلسه‌ای انجامید که مقرر می‌کرد واگذاری زمین‌ها با اخذ مجوز از شهرداری صورت بگیرد. مرحوم خسروشاهی در این جلسه پذیرفت که دیگر بدون مجوز سازمان زمین شهری به کسی زمین اعطا نکند. امام خمینی نیز بر ضرورت اجرای این تصمیم تاکید کرد. اما بازهم به این صورت جلسه عمل نشد و تجاوزها به زمین‌های شهری گسترده‌تر از قبل ادامه یافت. ششم اسفندماه ۵۸ در نامه‌ای به آقای بنی‌صدر که رئیس‌جمهور و رئیس شورای انقلاب شده بود ضمن برشمردن مشکلات، استعفای خود را تسلیم کردم. در آن نامه تصریح کرده بودم که «با توجه به مشکلات شهری، شهردار تهران باید با دولت هماهنگ باشد تا بتواند چالش‌های شهر را پاسخگو باشد.» به استعفایم ترتیب اثری داده نشد. ۲۷ اسفند در نامه‌ای خصوصی به آقای بنی‌صدر با دستخط خودم نوشتم که «شهر تهران با ارث بردن مشکلات فراوان از رژیم منحل گذشته و بخصوص عملکرد نادرست مراکز متعدد قدرت و غیرمسئول بعد از انقلاب قابل اداره نیست؛ خواهشمندم این نامه را به عنوان اعلام خطر جدی نسبت به آینده تهران که قبلاً طی گزارش‌های مبسوط تسلیم شورای انقلاب شده پذیرید.» هشدارهایم بی‌جواب ماند. تا آنکه کار به جایی رسید که نهم فروردین ۵۹ بنیاد مسکن انقلاب در اطلاعیه‌ای اعلام کرد اگر شهرداری تهران ظرف یک هفته برای ساخت‌وساز در زمین‌های واگذار شده توسط

بنیاد مسکن پروانه ساختمان صادر نکرد، مردم می‌توانند بدون پروانه اقدام به ساخت و ساز کنند! اطلاعیه‌ای که با تیتراژ درشت در صفحه اول مطبوعات منتشر شد و شرایطی را برای مواجهه علنی من با آیت‌الله خسروشاهی موجب شد. آیت‌الله خسروشاهی در جواب مصاحبه مفصلی که با خبرگزاری پارس داشتم، اتهامات تندی را به من نسبت داد. مرا با نیک‌پی قیاس کرد و از روحانیون متعهد خواست که جواب مرا که به زعم ایشان با گروه‌های ضدروحانی در ارتباط هستم، بدهند. با این حال بعد از این اطلاعیه کمیسیون مسکن ریاست جمهوری تشکیل شد و برای ایستادگی در برابر این اطلاعیه بی‌رویه، تصمیماتی به نفع شهرداری تهران گرفت. در این کمیسیون دو نکته مورد تأکید قرار گرفت: اول اینکه سیاست کلی مسوولین در جهت جلوگیری از افزایش جمعیت تهران است و دیگر اینکه سازمان زمین شهری باید به زمین‌هایی که بنیاد مسکن واگذار کرده بود بعد از بررسی ضوابط و شرایط، برگ واگذاری صادر و شهرداری بر اساس تایید این سازمان پروانه ساخت می‌داد. به دلیل بی‌توجهی به این مصوبات، به همراه معاونانم برای دومین بار در نامه‌ای خصوصی استعفای خود را به آقای بنی صدر رییس جمهور تقدیم کردیم. مرداد ۱۳۵۹ بود. آقای بنی صدر خواست که تا روی کارآمدن نخست وزیر جدید امور را اداره کنیم. با آغاز نخست‌وزیری مرحوم شهید رجایی، دوباره در تاریخ ۲۰ شهریور ۵۹ در نامه مفصلی با مضامین قبلی از ادامه کار استعفا دادم. اما به واسطه ارتباطات نزدیکی که از دهه چهل و پنجاه با مرحوم رجایی داشتم ایشان در نامه‌ای به تاریخ ۴ مهر ۵۹ به من نوشت که با توجه به وضع حساس کشور-آغاز جنگ- و با توجه به خدماتی که شهرداری در سال‌های اخیر داشته شایسته است همچنان به خدمات صادقانه خود ادامه دهید. چاره‌ای جز ادامه خدمت نداشتیم. البته ادامه فعالیتیمان را مشروط به ایجاد هماهنگی میان شهرداری و وزارتخانه‌های دولت جدید کردیم و آن‌مرحوم هم طی نامه‌ای مصوبه هیئت وزیران را برای تضمین این هماهنگی به شهرداری تهران ابلاغ کردند.

- در خصوص برنامه راهبردی ترافیک شهر تهران، به مترو به عنوان راه‌حلی بلندمدت برای حل مشکل ترافیک نگاه می‌کردیم. ضمن انتخاب مدیریت قوی و ویرایش پروژه مترو که توسط مشاور فرانسوی مطالعه شده بود، اجرای پروژه مترو را که به دلیل انقلاب متوقف



شده بود فعال کردیم و پیمانکاران مربوطه در هر بخش مشغول به کار شدند. یک روز در هفته را برای رسیدگی به وضعیت متروی تهران اختصاص داده بودم و تا شروع دولت شهید رجایی مشکلی وجود نداشت. اما با آغاز به کار دولت جدید مخالفت‌ها از طرف اعضای ارشد دولت مرحوم رجایی با پروژه مترو آغاز شد. در رسانه‌ها منعکس شد که وقتی در سیستان و بلوچستان مردم در محرومیت مطلق هستند، چه ضرورتی به احداث مترو در تهران وجود دارد. برای رسیدگی به این شبهات موضوع در کمیته فنی دولت با حضور شهید کلانتری وزیر راه، شهید عباسپور وزیر نیرو، شهید قندی وزیر مخابرات و آقای گنابادی وزیر مسکن و شهرسازی، تشکیل جلسه داد. در یک گزارش کارشناسی توضیح داده شد که در تمام دنیا شهرهای بالای یک میلیون نفر جمعیت مترو دارند و تهران با پنج میلیون جمعیت، هنوز مترو ندارد. توضیح داده شد در شرایط جاری برای اجرای این پروژه، شهرداری از محل درآمدهای شهری هزینه خواهد کرد. جلسه خوبی بود. روز بعد مرحوم رجایی روی خط سیاسی گفت: «توسلی همکاران ما را مسحور کردی همه با ادامه کار مترو نظر مثبت دارند». با این حال از هفته بعد مخالفت‌ها با مترو از داخل دولت شروع شد و ادامه پیدا کرد.

مشکلات در سطح دیگری ادامه داشت. با آغاز جنگ تحمیلی، همه نهادهای کشور برای تقویت جبهه‌ها بسیج شده بودند. در شهرداری تهران نیز تصمیم به پشتیبانی از جبهه جنگ گرفته شد. تصمیم گرفتیم که شوراهای محلات که بلافاصله بعد از انقلاب تشکیل شده بود در خدمت پشتیبانی از جنگ قرار گیرد. ستاد بسیج خدمات شهری را تشکیل دادیم. در نامه‌ای به رییس سازمان بسیج مستضعفین از آن نهاد درخواست کردیم نماینده‌ای به ستاد بسیج خدمات شهری اعزام کند. نمایندگان سازمان بسیج مستضعفین به اعضای ستاد بسیج خدمات شهری آموزش‌های لازم از جمله آموزش نظامی دادند و بیش از هزار نفر از این طریق به جبهه‌ها اعزام شدند و کمک‌های مردمی برای جبهه جمع‌آوری شد. با این حال مرحوم مهدوی‌کنی وزیر وقت کشور با عملکرد ستاد بسیج خدمات شهری مخالفت کرد و این ستاد را غیرقانونی دانست. در جلسه‌ای حضوری در وزارت کشور که برای مذاکره در این خصوص تشکیل شده بود، آقای مهدوی‌کنی و معاونانشان مرحوم آقای زواره‌ای و آقای میر سلیم ضرورت این خدمات را نپذیرفتند و جلسه به این شکل

تمام شد که مرحوم آیت الله مهدوی به ما گفتند: «امور جنگ به شما مربوط نیست! شما بروید زیاله‌هایتان را جمع‌آوری کنید». مجموعه اختلافات میان مدیریت شهرداری تهران و اعضای دولت؛ موجب شد که در پی مکاتباتی که در خصوص عدم هماهنگی دولت با مدیریت شهرداری انجام شده بود، رییس دفتر نخست‌وزیر در نامه کوتاهی در ۲۸ آذرماه ۵۹ اعلام کرد که آقای رجایی در پی نوشت نامه‌های مربوط به عدم هماهنگی میان وزارت کشور و شهرداری نوشته‌اند: متأسفانه تنها راه‌حل تعویض مسوولین یکی از دو ارگان است. نظر به این که پاسخی به استعفای خود دریافت نکردم، در تاریخ دوم دی ماه به محضر امام خمینی رسیدم و با ذکر دلایلی که همان موقع در رسانه‌ها منعکس شد از مسئولیت شهرداری تهران استعفا دادم و روز بعد آیت الله مهدوی کنی ضمن تشکر از خدماتم رسماً با استعفایم موافقت کردند و از مسئولیت کنار رفتم.

- اگر ریشه مشکلات مدیریت شهری در سال‌های بعد از انقلاب عمدتاً ناشی از عملکرد عناصر مخالف انقلاب اسلامی و سوجدجویانی بود که از فضای بی‌نظمی سوء استفاده می‌کردند اما در دوره بعد از دولت موقت بیشتر حساسیت سیاسی در خصوص سوابق سیاسی بنده بود که نمی‌توانستند تحمل کنند که یک عضو نهضت آزادی، بطوری که اظهار شده است، در جایگاه مدیریت شهرداری قرار داشته باشد. اما این حساسیت‌ها، که دخالتی در عملکرد ما نداشت، هزینه‌های سنگینی را به مدیریت شهری و نهایتاً به شهروندان و منافع ملی وارد ساخت. آیا امروز نباید ما از این گونه تجربیات تاریخی عبرت بگیریم و با مدیرانی که در طول ۳۵ سال گذشته تربیت شده‌اند و می‌خواهند صادقانه خدمت کنند، به خاطر تفاوت نگاه‌های سیاسی، حساسیت نشان ندهیم؟

## اخلاق و مدیریت شهری<sup>۱</sup>

قبلاً لازم می‌دانم از جناب آقای دکتر معین و جناب آقای دکتر شامخی و هیئت مدیره محترم انجمن ایرانی اخلاق در علوم و فناوری سپاسگزاری کنم که این فرصت را فراهم کردند که بنده بتوانم تحت عنوان «اخلاق و مدیریت شهری» مطالبی را ارائه کنم. برای اینکه بتوان بحث را در این زمان محدود ارائه کرد، چون بحث گسترده است، ابتدا رسالت مدیریت شهری را در مقابل ذینفعان که عمدتاً شهروندان هستند تعریف می‌کنم. البته غیر از شهروندان، ذینفعان دیگری هم در مدیریت شهری مثل، NGOها، گروه‌های فرهنگی اجتماعی، رسانه‌ها، بخش خصوصی و همه کسانی که در شهر به نوعی حضور دارند، در زمره ذینفعان به حساب می‌آیند. بنابراین، رسالت مدیریت شهری را باید در مقابل منافعی که ذینفعان دارند بتوانیم تعریف کنیم. ولی ما در اینجا عمدتاً شهروندان را به عنوان ذینفعان اصلی مورد توجه قرار می‌دهیم. به طور فشرده رسالت مدیریت شهری را، در ۵ محور زیر، خلاصه می‌کنم:

- محور اول، اداره شهر با روش دموکراتیک و عادلانه.
- محور دوم، تأمین خدمات و نیازهای انسانی شهروندان؛ مأموریتی است که مدیریت شهری بایستی به این نیازهای انسانی شهروندان پاسخگو باشد.
- محور سوم، ایجاد سازمانی متناسب و کارکنان شایسته و کارآمد؛ مدیریت شهری برای اینکه بتواند این خدمات را ارائه بکند ضروری است.
- محور چهارم، برنامه ریزی و مدیریت مالی شفاف؛ برای انجام سلامت این رسالت این فرایند نیز ضروری است.
- محور پنجم، ایجاد هماهنگی با سیاست‌ها و برنامه‌ها و قوانین کلان استانی و ملی؛ که مدیریت شهری بایستی آن را مورد توجه قرار دهد.

در این فرصت محدود، ضمن اشاره به تمام موارد، روی سه محور اصلی بیشتر تأکید می‌کنم، که همه ما بیشتر با این موارد روبرو هستیم و حساسیت داریم. اول بحث پیرامون اداره شهر با روش دموکراتیک و عادلانه است که در طول صد سال گذشته کشور ما درگیر این مسئله بوده است. خدمات و نیازهای انسانی شهروندان، موضوع ملموس دیگری است که روزمره همه ما

<sup>۱</sup> تدوین و تفصیل سخنرانی آقای مهندس محمد توسلی اولین شهردار تهران بعد از انقلاب در «انجمن ایرانی اخلاق در علوم و فناوری» - دیماه ۱۳۹۱

با آنها سروکار داریم، بحث حمل و نقل شهری و ترافیک، آلودگی هوا و مسایل زیست محیطی که، به ویژه در کلانشهرها چون تهران، سلامت شهروندان را در معرض مخاطره جدی قرار داده است. در زمینه ضرورت شفاف بودن گردش مالی مدیریت شهری نیز تمرکز بیشتری خواهم داشت.

### اداره شهر به روش دموکراتیک و عادلانه

برای اینکه این مطلب را مشروح تر بررسی کنیم ابتدا خلاصه‌ای در زمینه اداره شهر در سایر کشورها ارائه می‌کنم. بحث مدیریت شهری در دیگر کشورها یک بحث کاملاً طولانی است. شورای شهر لندن یک سابقه ۲۰۰ ساله دارد. در تمام شهرهای اروپا و آمریکا در این زمینه کار فشرده‌ای انجام شده است. کسانی که در اروپا یا آمریکا زندگی کرده‌اند می‌دانند که چگونه اداره شهر مثل عقبه‌های ساعت تنظیم شده است. مناسبات مردم با مدیریت شهری کاملاً روشن تعریف شده است. در آلمان مردم عوارض شهری که پرداخت می‌کنند بطور شفاف در جریان پول پرداختی خود هستند. در شهرهای آمریکا هم همین طور است. با پذیرش مدیریت واحد شهری، همه کارها به مردم سپرده شده و مردم نظارت و اشراف بر مدیریت شهری دارند. در این بخش یک نگاه اجمالی به اداره شهر تهران در سال‌های قبل از انقلاب ولی بیشتر به تجربه اداره شهر تهران بعد از انقلاب خواهیم پرداخت که بصورت کاربردی و تجربه میدانی به اخلاق در مدیریت شهری در دو سال اول بعد از انقلاب اشاره خواهد شد.

### اداره شهر در سایر کشورها

در آمریکا از ۱۹۲۰، انجمن بین‌المللی مدیریت شهری ICMA<sup>۱</sup> تشکیل شده و چکیده‌ای که ارائه می‌شود ویرایش ۲۰۱۲ این مجموعه است. تمام شهرهای آمریکا در زیر مجموعه چنین آیین اخلاقی کار می‌کنند. اصول این آیین اخلاقی در بسیاری از شهرهای کشورهای آسیایی و آفریقایی مورد استفاده قرار گرفته است.

### آیین اخلاقی انجمن بین‌المللی مدیریت شهری: (ICMA)

۱. تاکید بر مدیریت دموکراتیک، کارآمد و پاسخگو.
۲. باور بر جایگاه و ارزش خدمات مدیریت شهری با رویکرد سازنده، خلاق و اجرایی.
۳. تاکید بر شخصیت و ارزش‌های متعالی مدیریت شهری در روابط شخصی و اجتماعی به

<sup>۱</sup> International City Management Association

- طوری که بتواند احترام و اعتماد لازم را بین همکاران و شهروندان جلب کند.
۴. توجه به رسالت اصلی مدیریت شهری که بهترین خدمت رسانی به همه شهروندان است.
۵. ارائه خط مشی و برنامه پیشنهادی به شورای شهر و اطلاعات و توصیه‌های لازم برای تصمیم‌گیری آنان در راستای تأمین نیازهای شهروندان و اجرای برنامه‌های مصوب شورای شهر.
۶. پذیرش این اصل که اعضای منتخب مردم در شورای شهر مسئولیت سیاست‌گذاری مدیریت شهری و نظارت بر اجرای آنها را به عهده دارند.
۷. خودداری از آمیختن اهداف سیاسی شخصی با طرح‌های خدماتی که موجب سلب اعتماد همکاران و شهروندان می‌شود.
۸. بهبود مستمر توانایی‌های حرفه‌ای همکاران و توسعه ظرفیت آنها برای ارتقاء کیفیت مدیریت شهری.
۹. شهروندان را به طور مستمر در جریان امور مدیریت شهری قرار دهند، ارتباط شهروندان با مدیران شهری را مورد حمایت قرار دهند، همکاری دوستانه و محترمانه با شهروندان مورد تأکید قرار گیرد و برای بهبود ارائه کیفیت خدمات به شهروندان پیگیری شود.
۱۰. در مقابل هرگونه تخطی از مسئولیت‌های حرفه‌ای ایستادگی شود تا همه همکاران و وظایف خود را با آزادی عمل و بدون مداخله و تبعیض در چارچوب اصول و عادلانه انجام دهند.
۱۱. رفتار با همکاران در تمام موارد بر اساس شایستگی‌ها باشد تا تصمیمات آنان نیز متکی بر انصاف و بی نظری در زمینه استخدام‌ها، تعدیل حقوق‌ها و اعمال ضوابط گردد.
۱۲. خلاف مقررات، درخواستی از همکاران نشود تا سوء استفاده از امکانات عمومی و وقت شهروندان به عنوان عمل نادرست تلقی شود.
- اولین محوری که در این آیین اخلاقی آمده تأکید بر مدیریت دموکراتیک، کارآمد و پاسخگوست. این در واقع، محوری‌ترین آئینی است که در مدیریت تمام شهرها مورد توجه است، تا یک مدیریت شهری دموکراتیک، کارآمد، و پاسخگو نباشد به لحاظ اخلاقی قابل قبول نیست. بحث جایگاه مدیریت شهری و شخصیتی که مدیریت شهری باید داشته باشد تا بتواند اعتماد همکارانش و شهروندان را جلب بکند در محورهای دوم و سوم مورد تأکید قرار گرفته است. دو محور دیگری که می‌خواهم بیشتر تأکید بکنم، محورهای پنجم و ششم است که مدیریت شهری بایستی خط

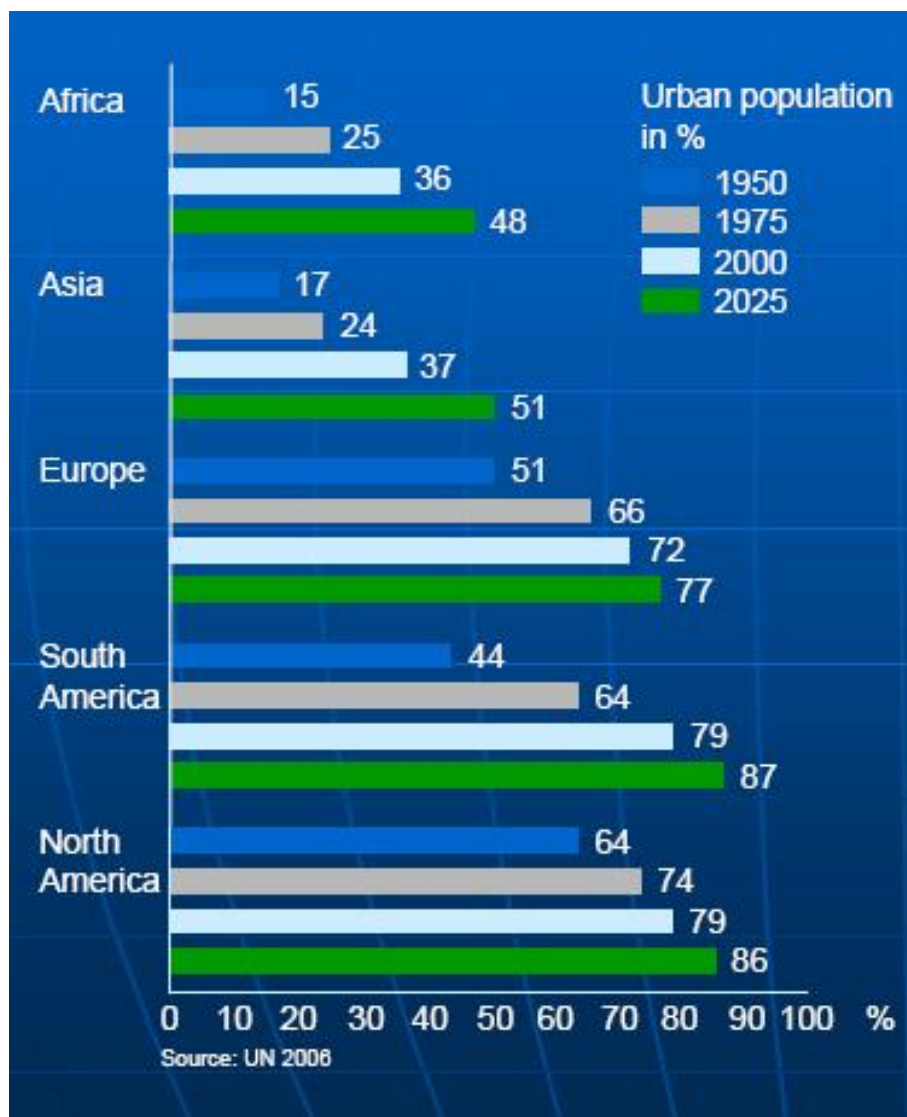
جدول ۲ روند توسعه شهر نشینی در جهان

سال	درصد
۱۹۵۰	۳۰
۱۹۷۰	۳۷
۲۰۰۰	۴۷
۲۰۳۰	۶۰ (پیش بینی)

مشی، برنامه‌های پیشنهادی و توصیه‌های لازم را برای تصمیم‌گیری به شورای شهر ارائه کند و پروژه‌های مصوب شورای شهر را اجرا کند و در مقابل باید مدیریت اجرایی شهر بپذیرد این اصل مهم را که اعضای منتخب مردم در شورای شهر مسئولیت سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرای آنها را به عهده دارند و در تمام این فرایند یک چنین تعاملی باید بین مدیریت شهری و نمایندگان منتخب مردم وجود داشته باشد. محور هفتم این آئین اخلاقی که خیلی مهم می باشد، خودداری مدیریت شهری از آمیختن اهداف سیاسی شخصی با طرح‌های خدماتی که موجب سلب اعتماد همکاران و شهروندان می‌شود. مدیریت شهری باید مستقل از موضع‌گیری‌های سیاسی و منافع شخصی باشد. در مدیریت شهری کشور ما، در سال‌های قبل و بعد از انقلاب، این ارزش‌های اخلاقی تا چه میزانی مورد عمل قرار گرفته است، می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. محور دوازدهم نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیریت شهری نبایستی خلاف مقررات، درخواستی از همکاران خود داشته باشد تا سوء استفاده از امکانات عمومی و وقت شهروندان به عنوان عمل نادرست تلقی شود.

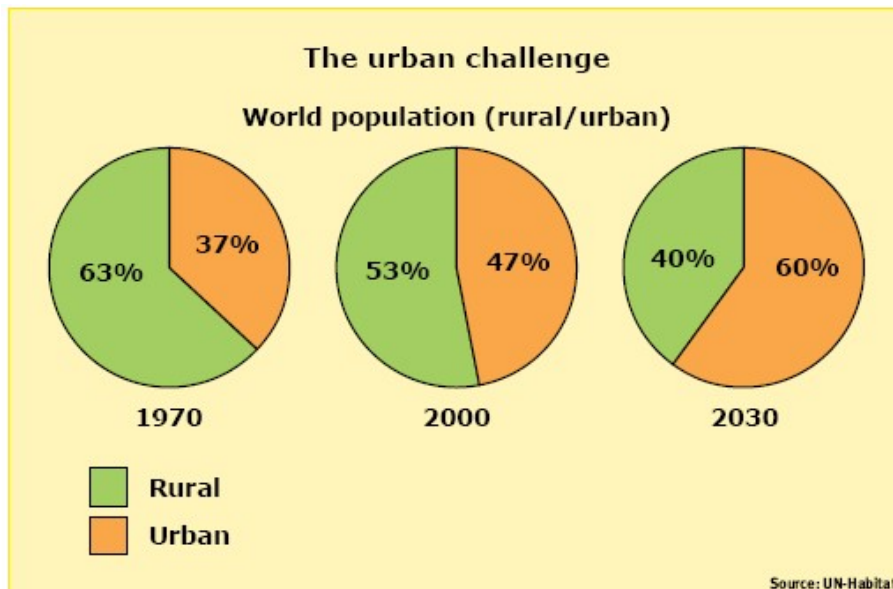
#### روند توسعه شهر نشینی در جهان

روند توسعه شهری باید در مدیریت شهری مورد توجه قرار گیرد. در جدول بالا متوسط جهانی این روند درج شده است. از سال ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ این درصد از ۳۰ به ۴۷ درصد افزایش پیدا کرده است و پیش بینی شده تا سال ۲۰۳۰ به ۶۰ درصد افزایش پیدا کند. برای بررسی افزایش این روند در قاره‌های مختلف دنیا مطابق نمودار زیر ملاحظه می‌شود که در کشورهای آفریقایی و آسیایی این درصد خیلی پایین است. اما در کشورهای اروپایی، آمریکای جنوبی و آمریکای شمالی این درصد خیلی بالاست. این ارقام برای سال‌های ۱۹۵۰ تا پیش بینی ۲۰۲۵



شکل ۲ روند توسعه شهرنشینی در قاره‌های مختلف دنیا

در نمودار زیر درج شده است. در سال ۲۰۰۰ در آمریکای شمالی حدود ۸۰ درصد جمعیت در شهرها زندگی می‌کنند و پیش بینی سال ۲۰۲۵ به ۸۶ درصد می‌رسد.



شکل ۳ روند توسعه شهرنشینی در جهان

جدول ۳ روند توسعه شهرنشینی در ایران

سال	درصد
۱۳۳۵	۴.۳۱
۱۳۴۵	۰.۳۸
۱۳۵۵	۰.۴۷
۱۳۶۵	۳.۵۴
۱۳۷۵	۳.۶۱
۱۳۸۵	۵.۶۸
۱۳۹۰	۴.۷۱

#### روند توسعه شهرنشینی در ایران

با استفاده از اطلاعات مرکز آمار ایران این روند در جدول زیر درج شده است. این درصد در سال ۱۳۳۵ حدود ۳۱ و در سال ۱۳۹۰ به ۷۱ درصد افزایش پیدا کرده است. ملاحظه می‌شود که میزان رشد شهرنشینی در شهرهای کشور ما شبیه کشورهای اروپا و آمریکای



شمالی و آمریکای جنوبی است با این تفاوت که در کشورهای اروپایی و آمریکایی و توسعه یافته وقتی شهرنشینی توسعه پیدا کرده، زیرساخت‌های لازم هم برای شهروندان فراهم شده است، اما این روند در شهرهای ما بسیار عقب است.

### پیامدهای توسعه شهرنشینی

توسعه شهرنشینی متعادل و برنامه‌ریزی شده در راستای تامین تسهیلات زندگی مردم در کشورهای توسعه یافته پدید آمده است. محورهای مهم این پیامدها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- توسعه اقتصادی در زمینه تجارت و صنعت که با افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید همراه می‌شود.
- ارتقای کیفیت زندگی شهروندان از طریق بهره‌مندی بیشتر شهروندان از دسترسی به خدمات و کالاهای مورد نیاز.
- توسعه سیاسی - اجتماعی از طریق تقویت نهادهای مدنی، افزایش خلاقیت و یادگیری شهروندان و افزایش کیفیت مدیریت شهری.

در کشورهای توسعه یافته روند توسعه شهرنشینی متعادل و برنامه‌ریزی شده است. در حالی که در کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته این روند برنامه ریزی شده نیست. در کشور ما بخشی از مهاجرت‌ها به شهرهای بزرگ استان‌ها به ویژه تهران بعلت تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی است که مردم از روستاها به طرف شهرهای بزرگ به ویژه تهران مهاجرت می‌کنند.

### جهانی شدن و مدیریت شهری

لازم است اشاره‌ای گذرا به نقش همزمان توسعه شهرنشینی و جهانی شدن در کیفیت مدیریت شهری داشته باشیم. این روند با دسترسی بیشتر به اطلاعات و انتقال تجربه موجب ارتقای کیفیت مدیریت شهری می‌شود. تجربه جهانی نشان می‌دهد که توسعه شهرنشینی (Urbanization) و جهانی شدن (Globalization) موجب تقویت فرایند دموکراسی (Democratization) می‌شود.

بطور خلاصه در جمع بندی تجربه جهانی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

فشار و ضرورت شهرنشینی، جهانی شدن، تمرکز زدایی، و گذار به دموکراسی و حاکمیت مردم بر سرنوشت، زمینه تغییرات سریع شرایط و فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را در پیش روی

شهروندان قرار می‌دهد. این روند زمینه تقویت شفافیت و جلوگیری از فساد را در مدیریت شهری فراهم می‌سازد.

حفظ اعتماد عمومی مردم به نهادهای دموکراتیک برای موفقیت منتخبین دموکراتیک ضروری است. لذا اخلاق و دموکراسی دو روی یک سکه بوده و به هم آمیخته‌اند. برای اینکه اخلاق را در مدیریت شهری تقویت بکنیم پیشنیاز آن گذار به دموکراسی و تقویت شوراهای شهری و نظارت همه جانبه مردم در اداره شهرهاست.

#### اداره شهر تهران در سال‌های قبل از انقلاب

مدیریت شهری از انقلاب مشروطه و تاسیس بلدیة تهران آغاز می‌شود. بعد از کودتای ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ که ساختارهای جدیدی شکل گرفت اولین آئین نامه تاسیس شهرداری تهران در ۵ ماده در سال ۱۳۳۴ به تصویب رسید. حدود ۱۰ سال بعد آئین نامه انتخابات انجمن شهر تهران در سال ۱۳۴۶ در ۲۰ ماده و در سال ۱۳۴۷ آئین نامه داخلی انجمن شهر تهران نیز در ۳۱ ماده و ۶ تبصره تهیه و تصویب شد.

از سال ۴۷ تا ۵۷، در جایگاه مدیریت یک شرکت مهندسی مشاور با شهرداری تهران همکاری داشتیم و بنابراین با مسائل شهر تهران آشنا شدم. انجمن شهر در این دوره ظاهر دموکراتیک داشت اما بلحاظ محتوا در کنار قدرت و منتخب قدرت بود و عملاً شهرداریانی که انتخاب می‌شدند کاملاً با قدرت هماهنگ بودند و مردم نقش مؤثری در مدیریت شهری نداشتند.

#### شهرداران تهران قبل و بعد از انقلاب

از سال ۱۲۸۹ تا ۱۳۵۷ شهر تهران با ۴۲ شهردار، اداره شده است. بطور متوسط طول مدت خدمات آنان ۶/۱ سال بوده است. از ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۲ شهر تهران ۱۳ شهردار داشته و هر یک بطور متوسط ۶/۲ سال خدمت کرده‌اند.

اولین شهردار تهران، آقای دکتر خلیل خان ثقفی (اعلم الدوله) است که از ۱۲۸۹ تا ۱۲۹۲ بوده است. بعضی از شهرداریانی که قبل از انقلاب برجسته بودند سید ضیاءالدین طباطبایی بین ۱۳۰۰ تا ۱۳۰۲، نصرت الله امینی زمان دکتر مصدق بین ۱۳۳۱ تا ۱۳۳۲ و آقای دکتر غلامرضا نیک پی بین ۱۳۴۸ تا ۱۳۵۴ و بالاخره آقای مهندس جواد شهرستانی در دو نوبت ۱۳۴۷ تا ۱۳۴۸ و ۱۳۵۶ تا ۱۳۵۷، آقای مهندس شهرستانی در واقع آخرین شهردار تهران قبل از انقلاب

بودند که، با سلامت نفس و بزرگواری، به موقع استعفای خود را به رهبر فقید انقلاب تقدیم کردند و ظاهراً تنها شهرداری هستند که در قید حیات هستند و در تمام این ۳۰ سال مشغول خدمات عمرانی در کشور بوده‌اند.

بعد از دو سال اول که بنده مسئولیت داشتم، چند نفر بین یک تا هشت ماه خدمت کرده‌اند، اما آقایان حبیبی، کرباسچی الویری، احمدی نژاد سال‌های طولانی‌تر در این سمت خدمت کرده‌اند و امروز آقای قالیباف طولانی‌تر.

#### تجربه اداره شهر تهران بعد از انقلاب

آنچه که بیشتر می‌خواهم تصدیق بدهم تجربه‌ای است که خود ما در دو سال بعد از انقلاب در مدیریت شهر تهران داشتیم. ارایه این تجربه در واقع پایش مدیریت شهر تهران بعد از انقلاب و شرایط بحرانی این دوران در چارچوب معیارهای اخلاقی است که در سال‌های اخیر در سطح جهانی ارایه شده و قبلاً به آنها اشاره شد.

#### اداره شهر با روش دموکراتیک و عادلانه

فضای سیاسی - اجتماعی بعد از انقلاب، به لحاظ مردم‌شناسی یک مقوله بسیار جالب و قابل توجهی است. مقایسه روحیات و خلق و خوی مردم در سال‌های بعد از انقلاب که متأثر از انقلاب بود با خلق و خوی مردم قبل از انقلاب حاوی نکات قابل توجهی است. این بحث را بنده در یکی از جلسات هم‌اندیشی در مورد "روحیات و خلق و خوی ایرانیان" که توسط بنیاد فرهنگی مهندس مهدی بازرگان و با مدیریت آقای دکتر مقصود فراست‌خواه برگزار می‌شد، ارایه کردم. متن کامل مجموعه این هم‌اندیشی در سایت بنیاد قابل دسترسی است. این بررسی نشان می‌دهد که انقلاب یک تحول اساسی در رفتار و خلق و خوی مردم، بوجود آورد که کاملاً با شرایط قبل از انقلاب متفاوت بود. چرایی این تفاوت نیاز به توضیح است. با توجه به مطالبات تاریخی مردم که در شعارهای انقلاب نیز تبلور داشت، مردم بعد از انقلاب خودشان را حاکم بر سرنوشت کشور می‌دانستند. احساس غرور و پیروزی داشتند. مدیران انقلاب در تمام سطوح مورد تأیید مردم بودند و اکثریت قاطع مردم با مدیران بعد از انقلاب همکاری می‌کردند. با توجه به تجربه شخصیم در مدیریت شهر تهران می‌توانم بگویم که در پی این تحول فرهنگی و خلق و خوی مردم، ما بعد از انقلاب کارهایی را انجام دادیم که به لحاظ کارشناسی در شرایط عادی امکان اجرایی ندارد.

برای پاسخ به این ضرورت و مطالبه مردمی، اولین اقدام در همان اسفند ماه سال ۵۷ فراهم آوردن ساختارهای لازم برای مشارکت مردم در اداره شهر بود. در مرحله اول شکل‌گیری شوراهای محلات و همکاری‌های داوطلبانه است که به طور خودجوش با کمک مردم تشکیل می‌شد. این شوراهای محلات نقش مؤثری در کمک به مدیریت شهر تهران داشتند که در گذشته به آن پرداخته‌ام. در مرحله دوم انجام بررسی‌های نظری و ساختاری برای تشکیل شوراهای شهری است تا مردم بتوانند بصورت قانونمند مدیریت شهر را انتخاب و بر عملکرد آنها نظارت کنند. ما که منتخب دولت موقت انقلاب بودیم خود را موقت می‌دانستیم و می‌خواستیم هر چه زودتر این مسئولیت را به دست مدیریت منتخب مردم بسپاریم.

#### انتخابات شوراهای در گودنشینان جنوب تهران

موضوع گودنشینان جنوب تهران مسأله حادی بود که لازم بود بعد انقلاب به سرعت به آن پرداخته شود. در جنوب تهران ۱۵ گود وجود داشت که شرایط زیستی مردم ساکن در آنها بسیار ناهنجار بود. در سیلاب‌ها آب این گودال‌ها را پر می‌کرد، بنابراین بعد از انقلاب این رسالت و مأموریت را داشتیم که بتوانیم این گودنشین‌ها را از آنجا نجات بدهیم. چگونه؟ پس از بازدید از محل و بررسی کارشناسی با نگاه راهبردی که به موضوع شوراهای و نقش مشارکت مردم در حل مشکلات داشتیم قرار شد با کمک خود گودنشین‌ها این کار را انجام بدهیم. بنابراین زیر نظر وزارت کشور اولین انتخابات شوراهای جنوب تهران در ۱۴ اردیبهشت ۵۸، یعنی حدود دو ماه بعد از پیروزی انقلاب، برگزار شد. برای مدیریت این اقدام شورای گودنشینان در جنوب تهران با کمک افراد داوطلب و کارشناس زیر نظر "سازمان بهسازی و عمران جنوب تهران" تشکیل شد. ابتدا در هر یک از ۱۵ گود تعدادی افراد واجد شرایط نامزد شدند و ساکنین هر گود ۳ نماینده خود را انتخاب کردند. با توجه به اینکه اغلب ساکنین گودها بی‌سواد بودند در برگه رای عکس نامزدها نیز اضافه شده بود که در تصویر زیر ملاحظه می‌شود. اگر چه این اقدام با مشکلاتی نیز همراه بود، اما این تجربه به ما آموخت که اگر حتی در پایین‌ترین لایه‌های اجتماعی، به انسان‌ها شخصیت داده شود و مشارکت آنان در امور خودشان جلب شود، می‌توان با کمترین هزینه کارهای بزرگی را در شهر انجام داد.

#### فرایند تدوین قانون شوراهای

برای پیگیری موضوع شوراهای از همان اسفند ۵۷ گروه کارشناسی با حضور کارکنان و

برسک رای شوراهای سیدعبداله مرادی و سیدامراه






۱۳۷۳

دولت موقت جمهوری اسلامی ایران

وزارت کشور

شهرداری تهران

انتخابات شورای اسکان کودکان جنوب تهران

عطاء میر سمیعی		محمد چندقی		مرادعلی شفیعی	
محمد صادق صادقی		عظیم زمانی		حسین مکفی	
حاجعلی فتحی خاتونی		غلام غفاری		عبداله حنیفه انگیزی	

شکل ۴ نامزدهای شورای کودکان جنوب تهران

کارشناسان داوطلب تشکیل شد، اولین طرح قانون شوراهای شهرها در تیرماه سال ۵۸ تهیه و به وزارت کشور ارایه شد. وزارت کشور طرح مذکور را در اختیار دولت موقت گذاشت. مرحوم مهندس بازرگان با علاقمندی تمام مطالب را بررسی و اظهار نظر می کردند. آقای دکتر بنی اسدی در نخست وزیری این امور را دنبال می کردند.

بعد از اظهار نظر ایشان، و اصلاحاتی که دوباره روی آن صورت گرفت طرح به شورای انقلاب ارسال شد. طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران در اول مهر ماه ۵۸ به تصویب رسید. در اجرای ماده ۴۲ قانون انتخابات شورای شهر در تاریخ ۲۸ مهر ۵۸ آئین نامه وظایف و اختیارات شوراهای شهر توسط وزارت کشور برای بررسی و تصویب به هیأت وزیران ارسال شد. بعلاوه طرح مواد تکمیلی ماده ۴۵ قانون مذکور که بر شوراهای محلات تاکید داشت نیز تهیه و در اختیار دولت قرار گرفت.

علاوه بر مطالعات نظری و تهیه پیش نویس قانون و آیین نامه ها برای آماده شدن ساختار



شکل ۵ مناطق شهرداری تهران

شهر تهران، تقسیم بندی جدیدی با ضوابط علمی برای شهر تهران مطالعه شد و بر اساس آن شهر تهران به ۲۰ منطقه و ۳۴۱ محله تقسیم شد. بر پایه این مطالعات، محلات و شورای منتخب آنان بایستی پایه و اساس شوراهای منطقه و شهر را تشکیل دهند و مشارکت مردم را بطور سیستماتیک در اجرای طبیعی مدیریت شهر سامان دهند. محدوده مناطق شهری بعلاوه برای هماهنگ کردن فعالیت همه سازمان‌های خدمات عمومی شهر مورد توجه قرار گرفت تا ضمن کاهش سفرهای شهری هزینه‌های عمومی شهروندان کاهش یابد. در سال ۵۸ به همت شهید رجایی آموزش و پرورش خود را با مناطق جدید شهری هماهنگ کرد و در سال‌های اخیر راهنمایی و رانندگی نیز خود را هماهنگ کرده است. انتظار می‌رود سایر خدمات شهری نیز خود را، در چارچوب برنامه راهبردی "مدیریت واحد شهری" با مناطق شهری هماهنگ نمایند.

#### ارزیابی اجمالی قانون شوراها و عملکرد سه دوره شوراها

شوراها در اصول فصل هفتم قانون اساسی (اصول یکصدم تا یکصدوششم) آمده است.

مرحوم آیت‌الله طالقانی از منادیان و مشوقان آموزه قرآنی شوراهای بودند. ما این مبانی را هم از ایشان، از مبانی قرآنی، و هم در تجربه‌ای که از مدیریت شهرهای اروپا و آمریکا داشتیم، گرفته بودیم. بعد از اجرای قانون شوراهای در چند شهر از جمله سنندج و قزوین در سال‌های ۵۸ و ۵۹ عملاً قانون شورا در مجلس معطل ماند. آخرین ویرایش مصوب قانون شوراهای در مهرماه ۱۳۷۵ باز هم اجرا نشد. تا اینکه بعد از دوم خرداد ۷۶، به همت آقای سید محمد خاتمی رئیس‌جمهور، در سال ۷۷ به رغم اینکه با آن قانون موافق نبودند ولی تصمیم گرفتند قانون را اجرا کنند و این یک تصمیم راهبردی و اساسی بود که ایشان اتخاذ کردند.

با تمام مسایل و مشکلات قانونی و عملکردی سه دوره اول شوراهای، به نظر بنده، بایستی عملکرد آنها را مثبت ارزیابی کرد. ما ایرانی‌ها با همان خمیر مایه فرهنگ استبدادی انتظارمان این است که یک شبه به اهدافمان برسیم. تصور می‌کردیم که در دوره اول شوراهای باید همه مسایل شهر حل شود و شورای شهر مانند شورای شهر لندن که ۲۰۰ سال سابقه دارد عمل می‌کرد، در حالی که آنها در یک فرایندی توانستند آن ثبات را پیدا کنند. همان افرادی که انتخاب شدند در عمل متوجه شدند که شوراهای چه نقش مهمی در اداره شهر می‌توانند داشته باشند و خود افراد منتخب شورای دوم و سوم در واقع طرفدار اصلاح قانون شوراهای شدند. نواقص قانون شوراهای را مطرح می‌کنند و ضرورت مدیریت واحد شهری را که ما در سال ۵۸ در قانون شوراهای دیده بودیم، در شورای شهر تهران و شورای استان‌ها مطرح می‌شود. بنابراین، من می‌خواهم تأکید کنم، برغم تمام نواقصی که وجود داشته، تجربه جهانی نشان می‌دهد که این تحولات باید تدریجی باشد. افراد باید برسند به این واقعیت‌ها تا تحول واقعی شکل بگیرد. بنابراین، به نظر بنده، عملکرد شوراهای شهر را در این چهار دوره، برغم نواقص موجود، بایستی مثبت ارزیابی کرد. این یک فرایند کاملاً مبارکی است که بایستی تداوم پیدا کند.

### قسمت دوم

با مقدمه ای از خلاصه قسمت قبل

تأمین خدمات و نیازهای انسانی شهروندان

در خصوص تأمین خدمات و نیازهای انسانی شهروندان مطالب را می‌توان در چهار بخش

زیر خلاصه کرد:

- برنامه ریزی و اجرای طرح‌های زیربنایی

- برنامه ریزی و جلوگیری از توسعه بی رویه شهر
- خدمات فرهنگی - اجتماعی
- محیط زیست و بهداشت عمومی

در زمینه برنامه ریزی و طرح های زیربنایی موضوع خدمات مربوط به حمل و نقل و ترافیک و پیامد آن آلودگی هوا خدمات انجام شده با اولویت بیشتری ارائه می شود که ضرورت آن به ویژه امروز بیش از گذشته برای همگان ملموس است. همزمان با مطالعات شوراهای همان روزهای اول اسفند ۵۷ گروه کارشناسی دیگری برای بررسی معضل ترافیک در سازمان حمل و نقل و ترافیک تهران کار مطالعات را آغاز کرد. راهبرد شناخته شده علمی برای حل مشکل حمل و نقل و ترافیک شهری تقویت حمل و نقل عمومی برای سفرهای متوسط و طولانی، دوچرخه رانی برای سفرهای کوتاه و متوسط و پیاده روی برای سفرهای کوتاه می باشد. بر پایه این استراتژی بود که در سال ۵۷ طرح تقویت حمل و نقل عمومی، اجرای طرح محدوده هسته مرکزی شهر مورد توجه قرار گرفت.

لازم است این توضیح را اضافه کنم که آن موقع این استراتژی برای کشورهای در حال توسعه مورد عمل بود. از ۱۹۷۰ به علت بحران انرژی و محیط زیست این استراتژی مورد عمل کشورهای اروپایی و کشورهای توسعه یافته قرار گرفت و از چند سال قبل آمریکا نیز که دارای زیرساخت های حمل و نقلی قوی است همین استراتژی را با تصویب قانون در برنامه ایالات آن قرار داد و در حال اجرای آن طرح هستند. مطرح کردن این مقدمه جهت نشان دادن این نکته است که برنامه های اجرا شده در سال ۵۷ در راستای اهداف و نیازهای راهبردی کلانشهر تهران بوده است.

برنامه ریزی برای کاهش مشکل ترافیک شامل سه راهبرد بود. راهبردهای کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت. در راهبرد کوتاه مدت طرح محدوده طرح ترافیک مرکز شهر بود که از اسفند ۵۷ تا شهریور ۵۸ که اولین مرحله آن اجرا شد به مدت ۶ ماه کار کارشناسی انجام شد. این محدوده طرح ترافیک در این مدت (۳۵ سال گذشته) در همان چارچوب اولیه به عنوان یک ضرورت مورد استفاده قرار می گیرد. با توجه به توسعه آلودگی هوا در سال های اخیر محدوده طرح زوج و فرد در یک حلقه بزرگراهی پیرامون محدوده طرح ترافیک، که در نقشه نشان داده شده، اضافه شده است.





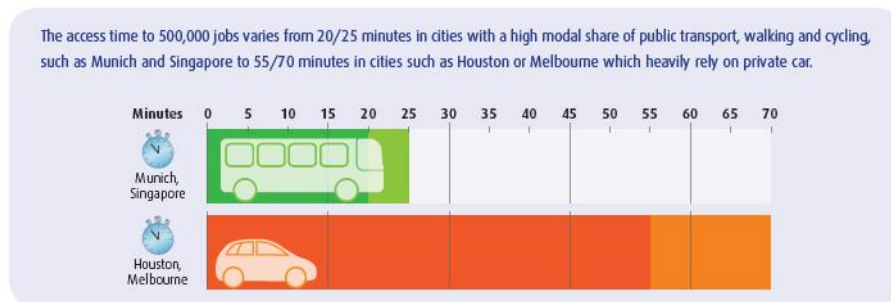
شکل ۶ محدوده طرح ترافیک

برای اینکه نقش و جایگاه حمل و نقل عمومی به طور ملموس مشاهده شود، در نمودار ملاحظه می‌شود که برای ۵۰ هزار سفر در ساعت در هر جهت، این عدد معادل ظرفیت مترو (است) MRT اگر مترو همسطح باشد ۹ متر از سطح معبر اشغال می‌شود (البته اگر مترو زیرزمینی باشد نیاز نیست). اگر بخواهیم همین ۵۰ هزار سفر را با اتوبوس جابجا کنیم، ۳۵ متر عرض مورد نیاز می‌باشد. اگر بخواهیم با خودروی سواری این سفرها را جابجا کنیم ۱۷۵ متر عرض مورد نیاز خواهد بود. این مقایسه جایگاه حمل و نقل عمومی را در برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری نشان می‌دهد.

این مطالعات نشان می‌دهد که شهرهای ما چه میزانی از این راهبردها فاصله دارد. سرمایه‌گذاری ما بیشتر بر تولید خودروی سواری متمرکز بوده است. انسان وقتی سوار خودرو هست حرمت دارد، و برای او سرمایه‌گذاری می‌شود. اما انسان پیاده جایگاهی در برنامه‌ریزی شهری ما - نمی‌گوییم نداشته - لاقابل کمتر داشته و در این نمودار مقایسه زمان دسترسی به محل کار



شکل ۷ According to UNEP, ۱۰,۰۰۰ new vehicles register daily in Beijing. This represents two additional soccer fields parking space every day.



شکل ۸ نقش حمل و نقل عمومی

شهرهایی که الگوی سهم حمل و نقل عمومی، پیاده روی و دوچرخه سواری غالب است مانند دو شهر مونیخ و سنگاپور با دو شهر هیوستون آمریکا و ملبورن استرالیا که سهم خودرو سواری غالب است مقایسه شده است. برای جابجایی ۵۰۰ هزار نفر با اتوبوس بین ۲۰-۲۵ دقیقه اما با سواری ۵۵ تا ۷۰ دقیقه طول می کشد. این تفاوت تأخیر نقش حمل و نقل عمومی را به وضوح نشان می دهد.

در نمودار میزان صرفه جویی انرژی هر شهروند با سهم غالب سفرهای حمل و نقل عمومی



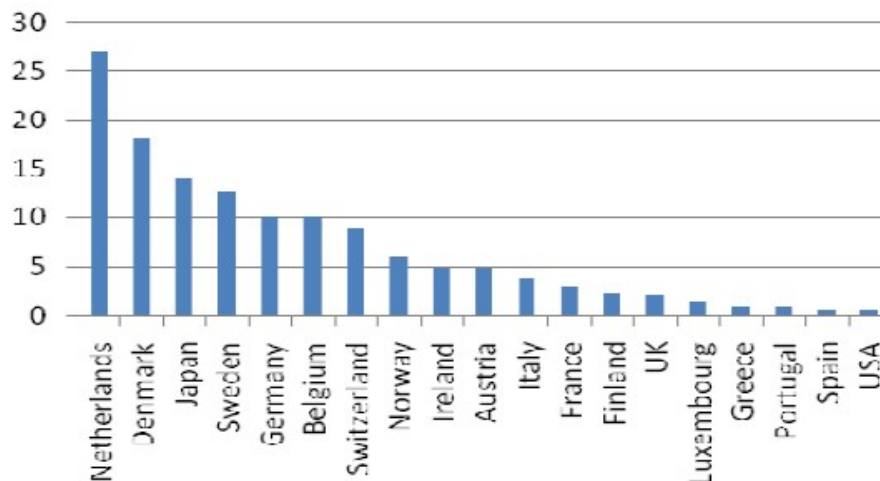
شکل ۹ نمودار میزان صرفه جویی انرژی هر شهروند

و پیاده روی و دوچرخه سواری ۵۰۰ تا ۶۰۰ لیتر صرفه جویی بنزین در سال را نشان می‌دهد، که معادل ۱۵ باک پُر خودروی سواریست.

در نمودار زیر میزان استفاده از دوچرخه در سفرهای شهری کشورهای مختلف جهان نشان داده شده است. بیشترین سهم در هلند ۲۷-۲۸ درصد سفرها با دوچرخه انجام می‌شود. در آلمان ۱۰ درصد سفرها با دوچرخه جابجا می‌شود. در آمریکا که اخیراً پروژه توسعه دوچرخه سواری را شروع کرده‌اند کمترین میزان است.

#### پیامدهای استفاده از شیوه دوچرخه سواری

- کاهش در آلودگی صوتی و آلودگی هوا،
- صرفه جویی در مصرف منابع طبیعی و انرژی،



شکل ۱۰ میزان استفاده از دوچرخه در سفرهای شهری کشورهای مختلف

- اشغال کمتر فضا نسبت به اتومبیل با توجه به محدودیت زمین،
  - کاهش تراکم ترافیک، که موجب جلوگیری از اتلاف زمان، سوخت اضافی، کاهش آلودگی، کاهش فرسودگی قطعات اتومبیل و کاهش تصادفات می‌شود.
- اما منافع استفاده از دوچرخه شامل: فعالیت تفریحی و ورزشی مناسب، انعطاف پذیری بالا، سرعت نسبی بالا در مناطق شهری، هزینه کمتر، سازگار با محیط زیست، مصرف انرژی پایین، کاهش اثرات منفی ترافیکی، نیاز به فضای کمتر.

#### راهبرد میان مدت کاهش مشکل ترافیک

در راهبرد میان مدت کاهش مشکل ترافیک، تکمیل شبکه بزرگراهی مورد توجه قرار گرفت که مبتنی بر طرح جامع تهران است که در سال ۱۳۴۹ به تصویب رسیده بود. تکمیل شبکه بزرگراهی در چارچوب سیستم حمل و نقل متوازن شهری که حمل و نقل عمومی، پیاده روی و دوچرخه رانی در جایگاه واقعی قرار داشته باشند، بایستی برنامه‌ریزی و اجرا شود.

در نقشه بالا، یک نمایی است از اولین طرح جامع شبکه بزرگراهی شهر تهران که توسط مهندسین مشاور فرمان فرمائیان تهیه و در سال ۴۹ تصویب شده است. در نقشه، آخرین وضعیت شبکه بزرگراهی شهر تهران نیز نشان داده شده است که در آن حلقه داخلی بزرگراهی و هم حلقه



دارد و اجرای پروژه بایستی دنبال شود. روز بعد شهید رجایی، با تلفن سیاسی به من گفت که شما چگونه همکاران ما را مسحور کردید که همه قانع شدند! ولی چندی بعد، کسانی که ظاهراً به دلایل سیاسی با مدیریت ما مخالف بودند، با ادامه پروژه مترو مخالفت کردند. پروژه مترو که در آن زمان با دلار ۷ تومان می‌توانست اجرا شود متوقف شد. البته در سال ۶۵ با پیگیری آقای هاشمی رفسنجانی از امکاناتی استفاده کردند و این پروژه فعال شد. امروز استقبال گسترده شهروندان از ۳ یا ۴ خط مترو ضرورت عملی اجرای توسعه مترو را برای همگان روشن کرده است.

در این نقشه‌ها، ۸ خط مطالعات اولیه و ۴ خط مطالعات تکمیلی جمعاً ۱۲ خط بطول ۴۳۰ کیلومتر و ۲۷۶ ایستگاه نشان داده شده است.

همانگونه که توضیح داده شد تنها راهکار علمی و کارشناسی برای کاهش مشکل ترافیک تهران تکمیل و بهره برداری از شبکه مترو و اتوبوسرانی مکمل آن است. در این صورت بطور طبیعی شهروندان از خودروی سواری خود فقط در روزهای آخر هفته و در مواقع خیلی ضروری استفاده خواهند کرد.

#### احداث ترمینال‌های اتوبوس‌های بین شهری

از جمله اقدامات انجام شده سامان دادن به سازمان اتوبوسرانی بین شهری و برنامه‌ریزی برای تکمیل ترمینال جنوب تهران و احداث ترمینال‌های جدید در غرب، شرق و شمال تهران بود. ابتدا ترمینال جنوب که در حال ساخت بود تکمیل و با تهیه قانون تعاونی شرکت‌های مسافربری که توسط شورای انقلاب تصویب شد موضوع حمل و نقل بین شهری با اتوبوس، قانون مند شد و شرکت‌های اتوبوسرانی پراکنده در خیابان‌های مرکزی شهر چون خیابان شمس‌العماره به ترمینال جنوب منتقل و متمرکز گردید. ترمینال غرب که زمین آن در کنار میدان آزادی انتخاب و آماده شده بود سریعتر در سال‌های بعد مطالعه و اجرا شد و در حال بهره برداری است. ترمینال شرق هم در حال احداث است. ترمینال شمال در میدان آرژانتین پیش‌بینی شده بود که بصورت محدود در دست بهره برداری است.

#### میادین میوه و تره بار

در زمینه اقتصاد شهری برای کاهش هزینه زندگی مردم، مطالعه طرح میادین میوه و تره بار، میدان مادر و میدان‌های اقماری که در سال‌های قبل از انقلاب در وزارت بازرگانی آغاز شده بود

پیگیری و تکمیل شد. زمین میدان مادر در جنوب تهران در مجاورت شبکه بزرگراهی انتخاب و محصور شد و چند میدان اقماری نمونه چون میدان قزل قلعه در بزرگراه جلال آل احمد احداث و مورد بهره برداری قرار گرفت. با تکمیل این طرح در سال‌های بعد، امروز این میادین در اقتصاد خانوارهای شهری نقش کلیدی دارند.

#### سایر خدمات زیربنایی

- مشکل آب‌های سطحی شهر تهران از مسائل مهم شهر تهران بود. هر سیلابی که می‌آمد شهر تهران و به خصوص جنوب تهران را مختل می‌کرد و خسارات زیادی وارد می‌کرد. مسائل مسیلهای جنوب تهران با برنامه‌ریزی کوتاه مدت اقدام و مرتفع شد. برای رفع اساسی مشکل آبهای سطحی مطالعات به مهندس مشاور ذی‌ربط واگذار شد تا در سه حوزه شرق، غرب و میانه تهران مطالعه شود. با اجرای طرح‌های مطالعه شده در سال‌های بعد مشکل آبهای سطحی شهر تهران مهار شده است.
  - ایجاد سازمان بهسازی جنوب تهران برای ارائه خدمات گسترده و رفع عقب ماندگی‌های جنوب تهران یکی از نیازهای ضروری بعد از انقلاب در شهر تهران بود که با جدیت پیگیری می‌شد.
  - توسعه فضای سبز به ویژه در حریم و مناطق جنوب تهران
  - ارتقای کیفیت آسفالت معابر از دیگر پروژه‌هایی بود که در آن دوره مورد توجه بود.
- برنامه‌ریزی شهری و جلوگیری از توسعه بی‌رویه شهر
- برای جلوگیری از توسعه بی‌رویه شهر در غرب رودخانه کن و در جنوب آزادراه آزادگان به عنوان حریم شهر مشخص شد و از ساخت و سازهای خلاف خارج از حریم جلوگیری بعمل آمد.
  - ضوابط و مقررات شهرسازی بازنگری و اصلاح شد. موضوع جلوگیری از ساخت و سازهای خلاف داستان مفصلی دارد و بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت مدیریت شهری را در شرایط ویژه بعد از انقلاب اجباراً به خود اختصاص می‌داد.

#### خدمات فرهنگی - اجتماعی

در زمینه خدمات فرهنگی و اجتماعی اقدامات وسیعی در حوزه معاونت فرهنگی - اجتماعی شهرداری تهران انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنم.

- ایجاد تحول زیربنایی در واحدهای خدمات اجتماعی از جمله تمام واحدهایی که کودکان بی سرپرست را نگهداری می‌کردند منحل شدند و کودکان در اختیار خانواده‌ها قرار گرفتند، خانواده‌ها آنچنان از این برنامه استقبال کردند که ما با تقاضای بیشتر روبرو بودیم و متقاضیان در لیست انتظار قرار می‌گرفتند. بر اساس هدف این برنامه، به جای اینکه ما کودکان بی سرپرست را در پرورشگاه‌ها نگهداری کنیم، آنها در کنار خانواده‌ها نگهداری می‌شدند.
- نام گذاری معابر و میادین شهر تهران یکی دیگر از اقدامات فرهنگی مورد انتظار مردم بود. برای این منظور شورای نام گذاری با حضور شخصیت‌های اجتماعی که در انقلاب حضور داشتند زیر نظر معاونت اجتماعی تشکیل شد. در اینجا به یک یا دو نمونه از مبانی این نام گذاری‌ها اشاره می‌کنم. یکی از شعارهای مردم در راهپیمائی‌های سال ۵۷ این بود "نهضت ما حسینی، رهبر ما خمینی" چون یکی از محورهای اصلی راهپیمایی‌ها از میدان فوزیه (امام حسین) تا میدان شهید (آزادی) و مطالبه‌ی محوری مردم در شعارهای انقلاب آزادی بود، این فرایند در نامگذاری منظور شد. حرکت مردم از میدان امام حسین آغاز و پس از عبور از محور انقلاب و میدان انقلاب انتظار بود به آرمان آن محور آزادی و میدان آزادی خاتمه پیدا کند. مورد دیگر سابقه خیابان دکتر شریعتی (کوروش) است. شورای نام گذاری تصویب کرده بود که کسانی که در قید حیات هستند، به نام آنها نام گذاری نشود. مردم در همان راهپیمایی تاسوعا، پیچ شمیران را به نام آیت الله طالقانی نام گذاری کرده بودند. شورا برای تغییر آن با ملاحظاتی روبرو شد. خدمت ایشان رفتیم، ملاحظه شورای نامگذاری را مطرح کردیم. فرمودند چه نامی می‌خواهید بگذارید؟ گفتیم: پیشنهاد شورا دکتر شریعتی است برای اینکه حسینی ارشاد در آن خیابان واقع شده است. ایشان با روی گشاده گفتند حتماً اینکار را بکنید و این تصمیم کاملاً درست است.
- تشکیل شوراهای محلی و جلب همکاری و مشارکت نیروهای کارشناسی داوطلب، از جمله کارهای فرهنگی - اجتماعی بود که قبلاً به آن اشاره شد.

#### محیط زیست و بهداشت عمومی

توجه به محیط زیست و بهداشت عمومی از مسائل مهم مدیریت شهری است. توسعه فضای سبز و تقویت حمل و نقل عمومی که قبلاً اشاره شد مورد توجه جدی بود. راهکار اساسی برای



کاهش آلودگی هوا ایجاد محدودیت برای خودرو سواری است زیرا بیش از ۷۰ درصد آلودگی هوا شهر تهران ناشی از استفاده از خودرو سواری است.

پاکسازی شهر تهران بعد از انقلاب نکته دیگری است که جا دارد به آن اشاره شود. شهر تهران بعد از انقلاب، شهر جنگزده‌ای و بهم ریخته ای بود. کارکنان شهرداری تهران تا حدودی در این زمینه کار کرده بودند، اما شهر هنوز سامان پیدا نکرده بود. ما از یک زمینه فرهنگی که مردم عموماً شب عید خانه تکانی می‌کنند، استفاده کردیم و آخرین جمعه اسفند ماه را به عنوان روز "پاکسازی شهر" اعلام کردیم. همه مردم به خیابان‌ها ریخته بودند. مرحوم طالقانی در کنار مردم با جارو به نظافت کوچه محل زندگی خودشان پرداختند. مرحوم فروهر و دوستانشان در خیابان مشغول پاکسازی بودند. همه اقشار جامعه به خیابان‌ها آمده بودند و مشغول پاکسازی بودند. این صحنه‌ها، که متأسفانه آن موقع رسانه ملی فیلم برداری نکرد، بسیار هیجانی و آموزنده بود و از یک سو به وضوح تحولی که در روحیات و خلق و خوی مردم بعد از انقلاب پدید آمده بود و از سوی دیگر اعتماد متقابلی که مردم به مدیران شهر داشتند را به نمایش می‌گذاشت.

#### ایجاد سازمان متناسب و کارکنان شایسته و کارآمد

سازمان شهرداری چون سایر سازمان‌های خدماتی که در طول سال ۵۷ عموماً در حال اعتصاب و یا کم کاری بودند سامان لازم را نداشت. تقویت سازمان شهرداری متناسب با برنامه‌ای که در شرایط بعد از انقلاب باید اجرا می‌شد مورد توجه ما بود. سوال اصلی این بود که ما با کارکنان موجود شهرداری چگونه برخورد کنیم. ما پذیرفتیم که همه کارکنان انسانند و برای جلب همکاری آنان باید برای آنها شخصیت قائل شویم تا بتوانیم از همکاری موثر آنان بهره‌برداری کنیم. در این راستا با بهره‌گیری از روش مدیریت مشارکتی از کارکنان موجود حداکثر استفاده شد و به جز تعداد حدود ده نفر در سطح معاونین و یک یا دو مدیر کل بقیه مسئولیت‌ها به خود کارکنان شهرداری، که از طریق خودشان شناسائی می‌شدند، واگذار شد. این تجربه بسیار موفق بود. در آن موقع معروف بود که کارکنان شهرداری چون در دوره قبل از انقلاب در مقابل مردم ایستاده بودند و دست به تخریب ساختمان‌های خلاف زده بودند خیلی خوشنام نبودند. خودشان می‌گفتند که برای ازدواج وقتی خانواده متوجه می‌شد که ما کارمند شهرداری هستیم واکنش منفی نشان می‌دادند. در این دو سال اول انقلاب تحولی در روحیه کارکنان شهرداری بوجود آمد که در برنامه اولین افطار شهر تهران که در سالن ۱۲ هزار نفری آزادی با حضور مسئولان دولت

و نمایندگان مردم در شوراهای محلات و نمایندگان کارکنان و کارگران شهرداری برگزار شد و مرحوم طالقانی ضمن صحبت از برنامه ها و خدمات کارکنان شهرداری چنان تقدیر کردند که اشک شوق از چشم کارکنان شهرداری جاری شد. عموم همکاران شهرداری در سال‌های بعد، دو سال اول بعد از انقلاب را از بهترین خاطرات دوران شهرداری خود توصیف می‌کردند.

- یکی از وظائف دستگاه‌های اجرائی بعد از انقلاب اجرای طرح قانون پاکسازی کارکنان بود که با دقت و با حفظ حرمت آنان صورت گرفت. مطابق قانون کسانی که پرونده فساد و یا وابستگی به ساواک و... داشتند باید قانون در مورد آنان اجرا می‌شد. طبق قانون شورایی زیر نظر شهردار تهران مسئولیت اجرای این طرح را بعهدہ داشت. وزارتخانه‌ها عموماً تصمیمات خود را در روزنامه‌ها رسانه‌ای می‌کردند. ما، ضمن اجرای قانون با دقت، هیچکس را رسانه‌ای نکردیم، حرمت همه را حفظ کردیم و این روش اثر بسیار مثبتی در روحیه کارکنان داشت.

#### برنامه‌ریزی و مدیریت مالی شفاف

یکی دیگر از رسالت‌های مدیریت شهری که بسیار مهم است موضوع برنامه‌ریزی و مدیریت مالی شفاف است. با جلب همکاری مردم و اعتمادی که مردم به مدیران انقلاب داشتند درآمد شهرداری افزایش یافت زیرا مردم با طیب خاطر عوارض خود را پرداخت می‌کردند. بودجه شهرداری در دو سال اول انقلاب حدود ۵/۲ میلیارد تومان بود. امروز این رقم به حدود ۱۴ هزار میلیارد تومان رسیده است. پس از پذیرش استعفای بنده در روزی که برای تحویل شهرداری به آقای زواره‌ای، جلسه عمومی با حضور همه مدیران ارشد شهرداری برگزار شد، بنده ضمن تشکر از وزیر محترم کشور که با استعفایم موافقت فرموده‌اند و تشکر از همکاران شهرداری، ضمن ارائه گزارشی از خدمات انجام شده و جاری شهرداری اعلام کردم که ۶۵۰ میلیون تومان در حساب شهرداری موجود است. در این دوره هزینه‌های زائد شهرداری حذف شد، همگان، در تمام سطوح، احساس سلامت و شفافیت را در گردش مالی شهرداری داشتند. بنده و بقیه معاونین شهرداری برای اینکه پیشقدم در صرفه جوئی هزینه‌ها بشویم و با توجه به فضای خاص بعد از انقلاب فقط بخشی از حقوق رسمی خود را دریافت می‌کردیم و بقیه به حساب شهرداری واریز می‌شد. حقوق رسمی شهردار که ۳۰ هزار تومان بود، فقط ۱۰ هزار تومان برداشت می‌شد. برای خودکفا کردن بودجه شهرداری مطالعات کارشناسی راهبردی انجام شد تا بتوان از همه کسانی که در شهر خدمات می‌گیرند متناسباً عوارض دریافت شود و از همان عوارض بتوان شهر

را اداره کرد. وضعیت مالی شهرداری در این دوره کاملاً شفاف بود، بعد از ۲ سال اول انقلاب بسیاری کوشش کردند که نقطه ضعفی از نظر مالی شهرداری پیدا کنند، خدا را باید شکر گزار باشیم که جز سلامت و شفافیت کوچکترین اثری پیدا نکردند.

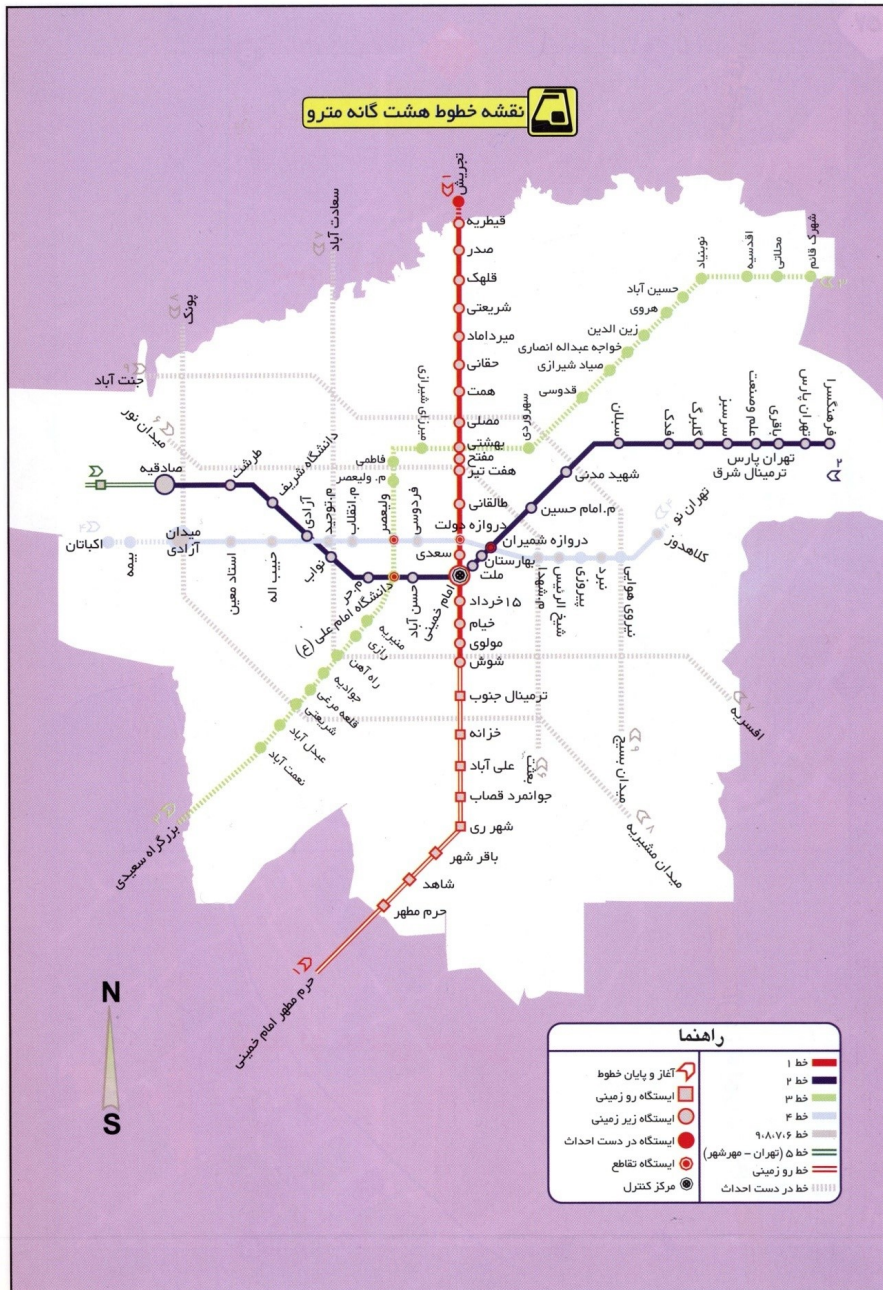
### ایجاد هماهنگی با سیاست‌ها و برنامه‌ها و قوانین کلان استانی و ملی

بحث پایانی ما در مورد اخلاق و مدیریت شهری ضرورت ایجاد هماهنگی با سیاست‌ها و برنامه‌ها و قوانین کلان استانی و ملی است. در این زمینه ضروری است که مدیریت شهری خود را با سیاست‌های کلان استانی و ملی هماهنگ کند. شهر تهران نمی‌تواند مستقل از مسائل استانی و ملی عمل کند. ما در دوره ۹ ماهه دولت موقت، با وزرای دولت به ویژه با وزارت کشور ارتباط خیلی نزدیک و هماهنگ داشتیم. در این دوره، ما تمام قراردادهایی را که با خارجی‌ها داشتیم، به ویژه با آمریکا، آلمان و انگلیس، از طریق مذاکره همه قراردادهای را تسویه کردیم. از آمریکا از جمله برای مترو دستگاه حفاری تونل و برای تمیز کردن مکانیزه خیابان‌ها خودروهای مخصوص خریداری شده بود با پیگیری، با شرایط مطلوب، آنها را دریافت و تسویه حساب کردیم. شرکت واحد اتوبوسرانی برای خرید اتوبوس، قطعات یدکی و... قراردادهای متعددی با بنز آلمان داشت. تمام آنها را تسویه کردیم. به طوری که در سال‌های بعد در قرارداد الجزایر از شهرداری تهران هیچ پرونده‌ای وجود نداشت. این تسویه حساب‌ها با تراضی و با حداقل شرایط و در راستای منافع ملی انجام شد.

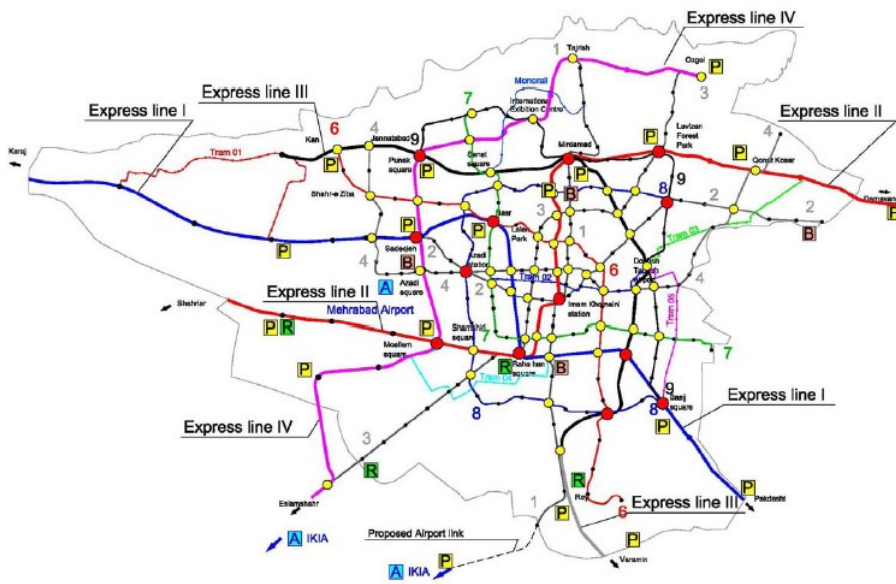
در دولت شورای انقلاب، وقتی آقای ابوالحسن بنی‌صدر رئیس دولت شورای انقلاب بودند، استعفا دادم ولی خواستند من به خدماتم ادامه دهم. در دولت شهید رجایی هم مجدداً استعفا دادم زیرا پیش بینی می‌کردم که نمی‌توانم با دولت ایشان هماهنگ باشم. در جلسه‌ای حدود ۴ ساعت با ایشان صحبت کردم تا بنده را از ادامه خدمات در شهرداری معاف کنند. ایشان هم شفاهی و هم بعداً طی نامه‌ای متعهد شدند که وزرای دولت را با مدیریت شهر تهران هماهنگ کنند، اما در عمل موفق نشدند. در دو مورد ما با دولت ایشان با مشکل جدی روبرو شدیم. یک مورد راجع به پروژه مترو بود که قبلاً اشاره شد. مورد دیگر در خصوص ستاد پشتیبانی جنگ بود که بعد از شهریور ۵۹ که جنگ تحمیلی آغاز شد همه انتظار داشتند شهرداری تهران به عنوان یک نهاد مردمی و شوراهای محله که بعد از انقلاب تشکیل شده بود برای کمک به جبهه‌ها بسیج شوند و در خدمت جبهه‌ها قرار گیرند. بطور خلاصه در جلسات متعددی که در خدمت آیت الله

مهدوی کنی در وزارت کشور داشتیم به ما گفتند شما فقط در شهر زباله‌تان را جمع کنید! و به این امور کاری نداشته باشید. نهایتاً اجباراً خدمت امام رفتیم و ضمن ارایه گزارشی از مشکلات مدیریت شهر تهران، به ایشان استعفا دادم و جریان این گزارش همان موقع در روزنامه‌ها منعکس شد. خوشبختانه روز بعد وزیر کشور، آیت الله مهدوی کنی، استعفای بنده را پذیرفتند.

عذر می‌خواهم از اینکه با ارایه گزارش عملکرد خودمان در ۲ سال اول انقلاب برای توضیح اخلاق در مدیریت شهری بصورت میدانی تصدیق دادم. اخلاق در مدیریت شهری با رسالتی که برای آن تعریف شد حائز اهمیت زیادی است. مدیریت شهری باید در خدمت ذینفعان اصلی یعنی شهروندان باشد. راهکار اصلی آن دموکراتیزه شدن مدیریت شهری و تقویت شوراهای و سپردن کار مردم به دست مردم است که متأسفانه اجرای قانون با تأخیر انجام شد، و به رغم دستاوردهای خوبی که اجرای آن داشته اما هنوز شوراهای در جایگاه طبیعی خود، در چارچوب "مدیریت واحد شهری" که سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای برنامه‌های مصوب است، قرار نگرفته‌اند. در وضعیت کنونی شورای شهر، در مقابل مدیریت متمرکز آمرانه‌ای که ساختار شهرداری تهران دارد، عملاً نقش مؤثری در مدیریت شهر تهران ندارد.



شکل ۱۲ نقشه خطوط مترو



شکل ۱۳ نقشه خطوط مترو

## گفت و گوی تفصیلی با محمد توسلی شهردار تهران در سال ۱۵۷<sup>۱</sup>

نشستن و گفت و گو در اتاق و روی کاناپه ای که روزگاری میزبان مردان بزرگی چون مهندس بازرگان و آیت الله طالقانی بوده کافی ست تا شوقم را برای گفت و گو دو چندان کند. خانه اش را به شکل دوبلکسی قدیمی در نزدیکی حسینیه ارشاد ساخته و آن را طوری طراحی کرده تا اتاقی که در آن هستیم بدون ارتباطی با دخل خانه بتواند برای جلسات مهم استفاده شود. در طول گفت و گو با محمد توسلی این حس تمام و کمال وجود دارد که در برابر یک "مرد قانون" نشسته اید و آنچه در اولین کلام برای توصیفش می توان گفت داشتن صفت "اخلاق" است. توسلی یکی از اعضای ...

معصومه اصغری

چه شد که شما به سمت این مسئولیت کشیده شدید؟ در زمان انقلاب در چه شرایطی بودید و چه شد که این مسئولیت را در روزهای حساس و ملتهب اولین روزهای انقلاب قبول کردید؟

توسلی: پس از فارغ التحصیل شدن از دانشکده فنی دانشگاه تهران، در سال ۱۳۴۱ برای ادامه تحصیل در رشته دکترای حمل و نقل و ترافیک به آلمان رفتم اما به دلیل تغییراتی در ضوابط تحصیلی آنجا ابتدا به آمریکا رفتم و کارشناسی ارشد جدیدی در رشته راه و حمل و نقل و ترافیک اخذ کردم. در ارتباط با برنامه های سیاسی این دوره اجبارا به آلمان برگشتم و دوره دکترا را در آنجا ادامه دادم و در سال ۴۶ برای تهیه تز دکترایم در خصوص حمل و نقل شهر تهران، به ایران برگشتم. با توجه به سوابق سیاسی که در آمریکا، اروپا و منطقه خاورمیانه داشتم، ممنوع الاستخدام و ممنوع الخروج شدم و اجبارا در ایران ماندم و در یک شرکت مهندسی مشاور راهساز که با شهرداری تهران نیز همکاری داشت تا سال ۵۷ فعالیت داشتم.

فعالیت های اجتماعی و سیاسی من از ۱۳۳۶ با عضویت در انجمن اسلامی دانشجویان دانشگاه تهران آغاز شد و در سال های ۳۹ و ۴۰ در جبهه ملی دوم و سپس نهضت آزادی ایران فعال بودم. در سال ۵۰، در ارتباط با کمک به زندانیان مجاهدین خلق اولیه همراه با مهندس سبحانی و آقای هاشمی رفسنجانی بازداشت شدم و یک سال زندان بودم و در آنجا با حدود ۵۰ گروه سیاسی آشنا

<sup>۱</sup> گفتگو با محمد توسلی - روزنامه شرق - معصومه اصغری - ۱۳۹۳/۱۱/۱۱

شدم. در سالهای ۵۶ و ۵۷ در مدیریت و دیپلماسی انقلاب، برگزاری نماز عید فطر در تپه‌های قیطریه مشارکت داشتم. در ستاد راهپیمایی های تاسوعا و عاشورا و استقبال از امام (ره) مسئول تبلیغات آن ها بودم.

بعد از ۲۲ بهمن، از طرف معاونت امور انقلاب دولت موقت، دکتر ابراهیم یزدی مامور تهیه اولین پیش نویس اساسنامه نهاد "گارد ملی" شدم که رهبر فقید انقلاب تشکیل آنرا اعلام کرده بود. با توجه به این که واژه "گارد" زمینه ذهنی خوبی نداشت و با توجه به اهدافی که برای این نهاد انقلابی در آن شرایط تعریف شده بود عنوان "سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران" را طراحی کردم و پس از تایید دولت موقت به تصویب شورای انقلاب و سپس آیت الله خمینی، رهبر فقید انقلاب رسید. از ۲۳ بهمن تا هفت اسفندماه، به طور فشرده مشغول این پروژه بودم تا اینکه هشتم اسفند ماه توسط اولین وزیر کشور دولت موقت - مرحوم احمد صدر حاج سید جواد حکم شهردار تهران برای بنده صادر شد و از همان روز خدماتم را در شهرداری تهران شروع کردم.

**آقای شهرستانی شهردار وقت تهران ۱۴ بهمن ۵۷ خدمت امام رفت و استعفا داد، در حالیکه نظر امام این بود که ایشان بمانند. شما، آقای شهرستانی را می‌شناختید؟**

توسلی: از سال ۴۶ که به ایران برگشتم، مهندس شهرستانی شهردار تهران بود و من با مرحوم مهندس عبدالحسین ابراهیمی قائم مقام ایشان آشنا بودم و از من خواستند که در زمینه مشکل ترافیک به شهرداری کمک کنم. بعد از حدود سه ماه متوجه شدند که بعلت مخالفت ساواک ممنوع الاستخدام هستم. مهندس شهرستانی سلامت نفس و توانایی مدیریت بالایی دارند و در موقع استعفا واقع بینی و شجاعت اخلاقی خود را در آن شرایط نشان داد. ایشان در قید حیات هستند و تاکنون در پروژه‌های سازندگی در مشهد و دیگر نقاط کشور کارآفرین بوده‌اند و در جلسات اخیر کانون فارغ التحصیلان دانشکده فنی دانشگاه تهران به عنوان پیشکسوت حضور داشتند. من با دکتر نیک‌پی نیز در ارتباط با پروژه‌های شهری ارتباط داشتم. آقای نیک‌پی خانواده ای مذهبی داشت و اهل نماز بود و مشروب نمی‌خورد و توانست در شش سالی که شهردار تهران بود سازمان‌های جدید متناسب با نیازهای شهر تهران، ایجاد کند.

پشت سر ایشان هم حرف زیاد است. مثلاً می‌گویند اخلاق رضاخانی داشته و به خاطر برخی تندروی‌ها هم بوده که بعد از انقلاب، اعدام شده؟



توسلی: آنچه در فضای ملتهب بعد از انقلاب در ارتباط با آقای نیک پی رخ داد، به نظر من عادلانه نبود و روزی هم که اعدامش کردند کارکنان شهرداری عزادار و سیاه پوش بودند و هنوز هم بسیاری از کارکنان قدیمی شهرداری از او به نیکی یاد می کنند.

**حادثه تخریبی که می گویند سقف را روی سر مردم ریخت واقعی بود؟ این موضوع از دلایل اعدام نیک پی بود؟**

توسلی: در سال ۵۶ که انقلاب در حال اوج گیری بود، ساخت وسازهایی بی رویه و بدون پروانه در حریم شهر انجام می شد که ماموران شهرداری در راستای احکام دادگاه ماده ۱۰۰ نسبت به تخریب آنها اقدام می کردند. این اقدام در فضای ملتهب و سیاسی آن دوران موجب بدنامی برای کارکنان شهرداری و بطور طبیعی شهرداری تهران میشد.

**می توانیم اینطور بگوییم نزدیکی دیدگاه فکری و جریان سیاسی شما و دولت مهندس بازرگان باعث می شد که خیال شما برای قبول مسئولیت شهرداری راحت تر باشد؟**

توسلی: دقیقا، از سال ۴۰ به عنوان عضو شاخه‌ی دانشجویی نهضت آزادی ایران فعال بودم و مبانی فکری خودمان را از مرحوم طالقانی و مهندس بازرگان گرفته بودیم. تا زمان پیروزی انقلاب با این اشخاص در ارتباط بودیم. بنابراین با جمعی همکاری می کردیم که با هم اختلاف فکری و مدیریتی نداشتیم و در عین حال با اولین وزیر کشور که مرحوم احمد صدرحاج سید جواد بود ارتباط اجتماعی - سیاسی داشتیم و با هاشم صباغیان، وزیر کشور بعدی هم از دوران دانشجویی ارتباط و همکاری نزدیک داشتیم.

**در شرایط دشوار روزهای انقلابی تهران، مهمترین دغدغه شما چه بود؟**

توسلی: تهران آن روزها شبیه یک شهر جنگ زده بود، به ویژه ۱۶ تا ۲۲ بهمن ماه که برخوردهای نظامی در شهر گسترش پیدا کرد و در بخشی از شهر نیز خیابان‌ها سنگربندی شده بود. درعکس‌ها و فیلم‌های آن دوران کاملا مشخص است که شهر چه وضعیتی داشت. اما چون ما هم همراه با تحولات بودیم این شرایط بعد از پیروزی انقلاب غیرعادی نبود و همه دنبال راه حلی بودند.

**یعنی کسی از شما انتظار نداشت که شهر را تمیز کرده و سامان بدهید؟**

توسلی: طبیعی است که مردم چنین انتظاری را در کوتاه مدت نداشتند. مدیریت شهر تهران در آن موقع چالش‌های متعددی داشت که یکی از آنها سر و سامان دادن به ظاهر شهر بود، بخشی

دیگر، این بود که همه سازمان‌ها از تیر ۵۷ در اعتصاب بودند و همه خدمات از جمله خدمات شهری مختل شده بود. غیر از این مسئله، نیروهای ضد انقلاب که با اصل انقلاب مخالف بودند در همه جا حضور داشتند و حزب توده و مارکسیست‌ها رسانه‌های اصلی را در اختیار گرفته بودند. آن‌ها اهل قلم بودند و حضوری پر رنگ در رسانه‌ها داشتند. عوامل نفوذی حزب توده و گروه‌های ضد انقلاب شروع به ایجاد تنش در سازمان‌ها کردند که نحوه‌ی برخورد با این‌ها ماجراها و داستان‌های جداگانه‌ای دارد.

مردم انتظار داشتند از انقلاب خروجی ببینند و ما باید شهر را آماده می‌کردیم. در گام اول به سراغ معابر اصلی شهر رفتیم اما معابر فرعی و در و دیوارها هنوز با مشکل روبرو بود و برای حل این مشکل که همزمان با روزهای پایان سال بود از سنت قدیمی خانه‌تکانی ایرانیان استفاده کردیم و جمعه آخر اسفند ۵۷ را "روز پاکسازی" شهر تهران اعلام کردیم. این برنامه مورد استقبال وسیع مردم قرار گرفت و نیروهای داوطلب زیادی در قالب "شوراهای محله" به ما پیوستند. شور و هیجانی در شهر به وجود آمد و مردم در کوچه‌ها جارو به دست معابر و دیوارهای شهر را تمیز کردند.

یک گله تاریخی که گفته نشده از مرحوم صادق قطب‌زاده - مدیر وقت صدا و سیما دارم که این رویداد تاریخی را که در روزهای اول انقلاب انسجام مردم و ارتباط و همدلی نزدیک آنها با مسئولان را نشان می‌داد ضبط نکرد. همان زمان عکس‌هایی از مرحوم طالقانی، در پیچ شمیران - خیابان تنکابن، در حال جارو کردن خیابان و مرحوم فروهر و دوستانشان که به صورت جمعی اقدام به تمیز کردن معابر شهر کرده بودند، منتشر شد.

#### شما در اولین روزهای کار سراغ کدام بخش رفتید؟

دو پروژه راهبردی را از هشتم اسفند ماه ۵۷ در دستور کار شهرداری قرار دادیم. یکی اصلاح ساختار تقسیم بندی شهر بود تا زمینه‌های قانونی برای انجام انتخابات شورای شهر فراهم شود. چرا که براین باور بودیم که شهردار تهران باید منتخب مستقیم یا غیرمستقیم مردم باشد. علاوه بر جایگاه شوراها در ادبیات اسلامی با توجه به تجربه‌ای که در دوران تحصیل در آلمان و آمریکا داشتم، شاهد نقش مهم شورا در مدیریت شهرها بودم. در مطالعات این برنامه از گروه‌های کارشناسی کارکنان شهرداری و افراد داوطلب که بعضاً از خارج از کشور برای خدمت به انقلاب آمده بودند استفاده شد.

### پس جرقه شوراها از دوره‌ی شما زده شده است؟

توسلی: بحث شوراها در روزهای اول انقلاب و حتی پیش از انتشار اصول قانون اساسی در دستور کار شهرداری تهران قرار داشت. مدارک و سوابق این مطالعات توسط اداره کل آمار و ارزشیابی شهرداری در مجموعه ای در تاریخ اسفند ماه ۵۸ تکثیر شده است و نسخه ای از آن را در سال ۷۸ در اختیار شورای شهر اول قرار دادم. خروجی مطالعات شوراها بصورت لوایح قانونی و آئین نامه های مربوطه و وظائف و اختیارات و چگونگی تشکیل شوراها از طریق وزارت کشور در اختیار دولت موقت قرار گرفت. مهندس بازرگان با علاقه مندی این متن ها را مطالعه و روی آن ها اظهار نظر کرد. اولین قانون شوراها پس از اصلاحات دولت موقت در شورای انقلاب تصویب و آئین نامه های آن نیز در دولت موقت تصویب و ابلاغ شد. اما باید ساختار و تقسیم بندی شهر تهران نیز برای انتخابات شوراها آماده می شد.

شهر تهران آن موقع ۱۲ منطقه داشت که نظم مشخص و قانون مندی نداشت. پس از چند ماه کار فشرده این کارگروه تقسیم بندی قانونمند و علمی برای شهر تهران ارائه کردند که امروز نیز مورد عمل قرار دارد. اساس فکر ما این بود که شوراها باید از محلات بجوشند. مردم در هر محله، افراد مدنظر خود را انتخاب کنند و نمایندگان محلات شورای مناطق و نمایندگان مناطق، شورای شهر را برگزینند. به این ترتیب می توانستیم یک ارتباط ارگانیک و پیوسته بین مردم محلات و شورای شهر ایجاد کنیم. این قانون در سالهای بعد تغییر پیدا کرد و به سرانجامی که مورد نظر ما بود نرسید. به هر حال این یکی از اقدامات کلیدی بود که از همان هشت اسفند آغاز شد. آیت الله طالقانی در این مورد محل مشورت و مشوق ما بودند و حمایت خود را در صحبت هایشان مطرح می کردند. به همین ترتیب، در تدوین قانون اساسی، در فصل هفتم، پنج اصل قانون اساسی به شوراها اختصاص یافت. براساس ضرورت و تاکیداتی که مطرح می شد، در همان سالها، انتخابات شورا در برخی شهرهای کشور از جمله در قزوین و سنندج انجام شد.

نقل قولهای بسیاری شنیده ایم که در این سالها همواره یک عده نمی خواستند شوراها شکل بگیرد و قاعدتا صحت داشته چون اجرای این اصول قانون اساسی تقریباً تا سال ۷۷ متوقف بوده و هنوز هم گفته می شود افرادی مقابل شورا هستند. این افراد چه کسانی هستند و حرفشان چیست؟

توسلی: بعضی مطالب را نمی توان مستقیم گفت، اما کمی عقب تر که برویم؛ در انقلاب

مشروطه دو نگاه بین علمای طراز اول مطرح بود. یک نگاه، نگاه آخوند خراسانی و میرزای نائینی بود که موافق مشروطه و رای مردم و حاکمیت ملت بودند و یک نگاه مخالف هم وجود داشت که شیخ فضل الله نوری نماد آن بود. ایشان با مجلس، انتخابات و رأی مردم موافق نبود. این دو نگاه که به لحاظ تاریخی در مشروطه نمود پیدا کرده است به تدریج در طول تاریخ جلو آمد و بعد از انقلاب هم این دو نگاه در درون نظام جمهوری اسلامی وجود داشته است. مخالفت‌ها فقط منحصر به قانون شوراها نبود. قانون احزاب سال ۶۰ در مجلس اول بر اساس اصل ۲۶ قانون اساسی تصویب شد، اما وزارت کشور که مأمور اجرای آن بود، آن را بطور کامل اجرا نکرد و امروز مجلس نیز در تدوین قانون جدید احزاب، مفاد اصل ۲۶ قانون اساسی را نادیده گرفته است و فعلا هم متوقف شده است.

در طرح پیشنهادی نگاه این بود که مردم یک شهر همانطور که خانه خود را اداره می‌کنند، شهرشان را هم اداره کنند و راهکار عملی سپردن کار مردم به دست مردم بصورت مدیریت واحد شهری و کوچک کردن دولت بود. به تدریج کسانی که باور نداشتند مدیریت باید از پایین به بالا باشد با شوراها مخالفت کردند. دیدگاه این مخالفان که قدرت هم داشتند، مغایر اصل ۵۶ قانون اساسی بود و صاحبان این نگاه در ادامه مدام قانون و اختیارات شوراها را محدودتر کردند.

می‌دانم که گفتن برخی حرفها و اسمها تبعات دارد اما این حرفها سندی برای آینده است،

پس تا جایی که می‌توانید بگوئید چه کسانی مخالف قانون شوراها بودند؟

توسلی: وزاری کشوری که بعد از دولت موقت آمدند، عموماً یا خود مخالف اجرای قانون شوراها بودند و یا اختیاری برای اجرای کامل آن نداشتند. اگر مشروح مذاکرات مجلس خبرگان قانون اساسی را در خصوص اصل ۲۶ قانون اساسی مطالعه کنید ریشه این دو نگاه تاریخی را ملاحظه می‌کنید. برخی می‌گویند احزاب باید کنترل شده و زیر نظر دولت باشند و برخی می‌گویند احزاب باید آزاد باشند. مرحوم دکتر بهشتی در آن مجلس از فکر آزادی فعالیت احزاب بطور جدی دفاع می‌کند اما برخی از آقایان به شدت مخالف آزادی فعالیت احزاب بودند. پس از بحث طولانی نتیجه رای گیری نشان می‌دهد که از ۶۶ نفر نمایندگان فقط ۱۸ نفر مخالف و بقیه موافق اصل ۲۶ قانون اساسی بودند و به تصویب می‌رسد. اما ظاهراً همفکران آن ۱۸ نفر که در جایگاه قدرت قرار گرفتند به قانون شوراها و قانون احزاب و این دست قانون‌ها که مردم را منشاء قدرت تلقی می‌کند، باور نداشتند و در اجرای این قوانین اهتمام نورزیدند.

شما از جمله شهرداریانی بودید که درگیری شدیدی با مهاجران و حاشیه‌نشینان و در کل مسائل اجتماعی داشتید. یکی از مسائل آن روزهای تهران انقلاب زده ساماندهی گودهای جنوب تهران بود. در مورد آن بخش از جامعه و علت و نحوه برخورد شهرداری توضیح دهید؟

توسلی: بعد از انقلاب همه مردم انتظار داشتند مدیران انقلاب به محرومان جامعه و قسمت‌های توسعه نیافته شهر توجه بیشتر داشته باشند. بنابراین طبیعی بود که به جنوب شهر تهران توجه ویژه داشته باشیم و به همین دلیل "سازمان بهسازی جنوب شهر تهران" را تقویت کردیم و مدیران قوی مثل مهندس سعید حجازی که پایه‌گذار فاضلاب شهر اصفهان بود را برای مدیریت آن سازمان انتخاب کردیم. یکی از لکه‌های تیره‌ی جنوب تهران، گودهای بقایای کوره‌های آجرقدیمی بود که مردم فقیر در آنجا زندگی بسیار بدی داشتند. این گودها در جنوب خیابان مولوی، شرق خانی‌آباد، شمال خیابان شوش و غرب خیابان ری قرار داشتند. گودها، محله‌هایی بود که مردم فقیر و مهاجر، آلونک‌هایی در آنجا ساخته و زندگی بسیار حقیرانه‌ای داشتند و وقتی در جنوب تهران سیل می‌آمد، خانه‌هایشان پر از آب می‌شد. این افراد قبل از انقلاب به تهران آمده بودند و به دلیل محرومیت خانه نداشتند.

یعنی شما به عنوان شهردار تهران، یک منطقه حاشیه‌نشین را به رسمیت شناختید؟

توسلی: بله، چون آنها در داخل محدوده خدماتی شهر قرار داشتند و واقعیت جامعه ما بودند و نمی‌توانستیم آنها را نادیده بگیریم.

#### سندی داشتند؟

توسلی: هیچ چیز نداشتند. ۱۵ گود اصلی وجود داشت. در راستای ساماندهی و حل مسائل و مشکلات گودنشینان، نهاد مدنی "شورای عالی اسکان گودنشینان جنوب تهران" با جلب همکاری نیروهای داوطلب داخلی از بین خودشان تشکیل شد که زیر نظر سازمان بهسازی جنوب تهران با شهرداری تهران همکاری می‌کرد و اولین انتخابات شوراهای تهران در اردیبهشت ۵۸ در همین گودها انجام شد.

#### پس ریشه انتخابات اردیبهشت ماه شوراها از همینجا آب می‌خورد؟

توسلی: بله. این انتخابات زیر نظر وزارت کشور به صورت رسمی انجام شد و برای مدیریت شهر تهران مهم بود که کار چشمگیری برای مردم محروم انجام شود. من بر این باور بودم که وقتی به پایین‌ترین لایه‌های اجتماعی هویت و اختیار دهید، می‌توانند کارهای بزرگی انجام دهند

. در این انتخابات، چون عموم افراد بیسواد بودند، برگه‌هایی که در آنها عکس نامزدهای هر گود چاپ شده بود پخش شد و ساکنین گودها روی عکس سه نفر علامت می زدند. هر گود یک شورای سه نفری داشت و نمایندگان گودنشینان در گروه های کاری برای انجام خدمات مورد نیاز گودنشینان همکاری داشتند. ابتدا یک سری خدمات فرهنگی و پزشکی انجام شد و بعد کمک‌های حقوقی به وجود آمد تا به کمک خود آنها و امکانات دولت و شهرداری به تدریج انتقال ۲۳۵۵ خانه، اعم از مالکین و مستأجرین انجام و خانه های گودها تخریب و به بوستان هائی در جنوب تهران تبدیل شدند.

برای اجرای این کار مشکل کمبود اعتبار داشتیم و به طور اتفاقی متوجه شدیم قبل از انقلاب عربستان صد میلیون دلار به شاه کمک کرده بود تا به ساماندهی در جنوب تهران کمک کند و جلوی انقلاب را بگیرد اما فرصتی برای حکومت شاه فراهم نشد و پول در بانک مرکزی مانده بود. با پیگیری های صورت گرفته از دولت موقت، پول در اختیار شهرداری تهران قرار گرفت و اختصاص صد میلیون دلار کمک قابل توجهی در آن شرایط بود. این اعتبار در اجرای برنامه های مورد نیاز جنوب شهر از جمله در پروژه های بهسازی معابر و آسفالت آنها استفاده شد چرا که اکثر خیابان های جنوب تهران خاکی بود.

آن روزها بحث عدالت اجتماعی و حق خواهی و برابری داغ بود. همزمان، فقر و مهاجرت زیاد بود و برخورد دولت با گروه های مردمی واکنش هایی تند داشت. در زمان استعفای شما، گفته شد به یک سری از حاشیه نشینان مجوز ساخت نداده بودید و با آیت الله خسروشاهی که برای مسکن مهاجران کار می کرد اختلاف و درگیری های زیادی داشتید، ماجرا چه بود؟

توسلی: وقتی انقلاب می شود، همه فکر می کنند که تغییرات باید یک شبه انجام شود. مرحوم بازرگان این موضوع را به عنوان یک خصوصیت در روحیه مردم ایران در آثار خود آورده که ریشه در تاریخ استبداد ۲۵۰۰ ساله ما دارد. ما همه چیز را به صورت ” زور و زود” می خواهیم و این فرهنگ، محرک ما است. بعد از انقلاب، وقتی احساس آزادی بیشتر شد، این خصوصیت بیشتر بروز یافت و مثلا در بحث تجاوز به زمین ها با مشکل مواجه شدیم.

این زمین ها که از آن صحبت می کنید شامل املاک و زمین های رها شده بعد از انقلاب بود؟

توسلی: فرق نمی کند. مدیریت شهر تهران برای اجرای قانون باید همه زمین های شهری را

حفظ می کرد. چه مالک داشته باشد چه نداشته باشد. برای ما قانون مهم بود. آن دوران از این موارد زیاد داشتیم که افراد به خود حق می دادند بی رویه عمل کنند و چون معضل در همه شهرهای کشور بود، جلساتی با آقای کتیرائی - وزیر مسکن و شهرسازی داشتیم و خروجی آن قانون اراضی شهری بود که بر اساس آن، کلیه اراضی موات شهری در اختیار دولت قرار گرفت و هر کس حق داشت تا هزار مترمربع، پروانه بگیرد و بسازد. این قانون، مبنای فقهی هم داشت و شورای انقلاب آن را تصویب کرد. بر پایه این قانون ما توانستیم زمین های شهری را کنترل کنیم. نهادی هم تحت عنوان " سازمان زمین شهری " در وزارت مسکن و شهرسازی ایجاد شد.

البته به رغم قانونمند شدن زمین های شهری، کمیته هایی که در همان روزهای اول انقلاب درغیاب نیروی انتظامی برای حفظ امنیت شهر شکل گرفته بودند، برخی از مدیران آنها برای تامین نیازهای خود زمین ها و خانه هایی را تصرف می کردند. بنابراین بخشی از مشکلات ما کارهای بی رویه ای بود که عوامل وابسته به کمیته ها انجام می دادند و پرونده های زیادی در همین زمینه تشکیل شد که برخی از آنها حتی تا امروز ادامه دارد.

برای اینکه شهرداری مستقیماً در این امور قضایی مداخله نکند با شهید قدوسی - دادستان انقلاب صحبت کردیم. ایشان یکی از مهندسین را به عنوان نماینده خود در شهرداری تهران مستقر کرد تا به عنوان نماینده دادستان از تجاوز به زمین های شهری جلوگیری کند. این اقدام بسیار موثر و لازم بود اما کافی نبود. چون باز هم در مواردی کار از اختیار ما خارج می شد و برخی از مسئولین در این مسیر با ما همراهی نداشتند. از جمله مرحوم آیت الله سید هادی خسروشاهی که همزمان رئیس کمیته منطقه ۱۲ در مرکز شهر تهران و مسئول بنیاد مسکن انقلاب اسلامی بود. وظیفه این بنیاد تامین مسکن برای محرومان جامعه بود. متن اظهارات و اختلاف ها و اقدامات شهرداری و ایشان در روزنامه های آن روزها با تیتردرشت منعکس می شد. ایشان ابتدا، در مصاحبه ای گفتند که سه ماهه یا شش ماهه مشکلات مسکن را حل می کنیم. روزنامه های چپ گرا هم که می خواستند با بالا بردن مطالبات مردم و تشدید نارضایتی، به انقلاب صدمه بزنند، این سخنان آیت الله خسروشاهی را با تیتردرشت منعکس می کردند.

ما در شروع کار تلاش داشتیم با آیت الله خسروشاهی مذاکره کنیم و او را دعوت کردیم تا به شهرداری بیاید تا صحبت کنیم. در جلسات متعدد به او گفتیم مشکل واقعی مردم، مسکن

نیست، بلکه اشتغال است. اگر فردی کار داشته باشد، مشکل مسکن او هم حل می‌شود و اگر مسکن او را تامین کنیم اما کار و درآمد نداشته باشد چه طور می‌تواند خانه‌اش را اداره کند؟ بعلاوه مشکل مسکن بحث سه ماه و شش ماه نیست و باید کار کارشناسی شود و وزارت مسکن و شهرسازی مسئول آن است. اما این مذاکرات زیاد جواب نداد و گروه‌هایی شکل گرفت که زمین‌ها را خود سرانه تقسیم و به مردم می‌فروختند.

### این گروه‌ها چه افرادی بودند؟ اگر می‌توانید شفاف‌تر بگوئید؟

توسلی: نیازی به بردن نام افراد نیست، طرح موضوعات به صورت مفهومی برای انتقال تجربه تاریخی مفید تر به نظر می‌رسد. در مواردی افرادی از منسوبان و نزدیکان مسئولان حکومتی که در کمیته‌ها بودند با استفاده از اسلحه‌ای که در اختیار داشتند، تحت عنوان کمک به محرومین، زمین‌ها را تصرف و تقسیم و به مردم می‌فروختند. این کارها هم خلاف قانون و مصالح شهر بود و هم مردم و دولت و شهرداری را به جان هم می‌انداخت. در میان همه این افراد آقای خسروشاهی یکی از افرادی بود که از کار خود دست برداشت و نهم فروردین ۵۹ طی اطلاعیه‌ای اعلام کرد که شهرداری تهران موظف است ظرف یک هفته برای زمین‌هایی که توسط بنیاد واگذار شده است پروانه صادر کند و در غیراین صورت، مردم می‌توانند بدون پروانه اقدام به ساخت ساختمان‌شان کنند!

داستان ما با آقای خسروشاهی و مشکل تجاوز به زمین‌های شهری طولانی است. یکی از همین اتفاق‌ها تجاوز به زمین‌های خاک سفید در شرق تهران بود. گزارش کارشناسان ما در منطقه چهار می‌گفت که این افراد از منطقه سمنان به تهران کوچ داده شده‌اند و به نظر می‌رسد گروه‌های ضد انقلاب محرک آنها هستند و می‌خواهند با این گونه اقدامات که ظاهر مردمی دارد، به انقلاب ضربه وارد کنند. با آیت‌الله مهدوی کنی که رئیس کمیته مرکزی بودند صحبت کردیم و به اتفاق بازدید از خاک سفید داشتیم. آقای مهدوی کنی گفتند که ما نیروهایی در اختیار شما می‌گذاریم تا با کمک این نیروها و کمیته شرق تهران و شهردار منطقه از ساخت‌وسازهای خلاف جلوگیری کنید. البته کمیته مرکزی به تعهد خود عمل نکرد و کار با نیروهای موجود کمیته مستقر در شهرداری دنبال شد. در مرحله اول، نیروهای مذکور با کسانی که در خاک سفید به زمین‌ها تجاوز کرده بودند مذاکره می‌کردند و اگر لازم بود، نیروهای کمیته، پشتیبانی می‌کردند. اخیراً شنیدم مسئول کمیته شرق تهران در مصاحبه‌ای، که از سیمای جمهوری اسلامی پخش



شده است، گفته‌اند که توسلی شهردار تهران آن زمان دستور تیراندازی به این افراد را داده که این حرف کاملاً کذب و نادرست است. من در جایگاه دستور تیراندازی نبودم و کمیته هم به کسی تیراندازی نکرد. بحث تجاوز به زمین‌های شهری، یکی از چالش‌های ما بود و تلاش کردیم با روش‌های ایجابی و سلبی شهر را حفظ کنیم و در نهایت به خاطر حاشیه‌ها و دردسرهاش از اواخر سال ۵۸، معاونین شهرداری به دفعات استعفا دادند و خود من هم در زمان آقای بنی‌صدر و شهید رجایی از جمله به همین دلایل استعفا دادم که البته نمی‌پذیرفتند.

#### پس این موضوع یکی از دلایل استعفاهای شما بوده است؟

توسلی: بله، اعلام می‌کردم که به خاطر مداخلات سایر نهادها، نمی‌توانیم به وظایف خود عمل کنیم اما چون جایگزینی وجود نداشت با استعفا موافقت نمی‌کردند و کسی هم جرأت نمی‌کرد وارد این گود شود. تا اینکه اواخر دی ۵۹، با گزارشی که در دیدار حضوری به آیت الله خمینی - رهبر فقید انقلاب دادم و همان موقع در رسانه‌ها نیز منعکس شد، استعفای مرا پذیرفتند.

#### شهرداری در قضیه تسخیر لانه جاسوسی نقش و دخالتی داشت؟

توسلی: ماجرای تسخیر سفارت سابق آمریکا ارتباط مستقیمی با مدیریت شهر نداشت. در روز ۱۳ آبان این اتفاق رخ داد و ۱۴ آبان هم استعفای دولت موقت صورت گرفت. اتفاقاً در همان روز ۱۳ آبان، تمام شهرداران شهرهای کشور، برای هماهنگی و مدیریت شهرها سمیناری در تهران داشتند و من هم مدیریت آنجا را بر عهده داشتم و قرار بود ۱۴ آبان برای دیدار امام خمینی (ره) به قم برویم که مصادف با استعفای مهندس بازرگان شد. حادثه ۱۳ آبان به لحاظ شهری حادثه‌ی مهمی بود چرا که سفارت آمریکا در مرکز شهر قرار داشت و تجمع مردم در خیابان طالقانی ترافیک منطقه را مختل کرده بود. البته خود دانشجویان هم فکر نمی‌کردند که این اتفاق طولانی شود. نیروهای چپ مخالف انقلاب، از این فرصت استفاده کردند و در راستای برنامه راهبردی "تداوم انقلاب" با افکار ضد امپریالیستی و بعضاً افکار مارکسیستی خود می‌خواستند از تسخیر سفارت آمریکا، به عنوان نماد امپریالیسم بهره برداری کنند و مطالبات خود را در سطح جامعه مطرح کنند، بطوری که دولت موقت نتواند پاسخگوی آنها باشد و به این ترتیب با نیروهای سازمان یافته خود، بتوانند قدرت را کنترل و نهایتاً در اختیار بگیرند. به نظر من، این نبوغ آیت الله خمینی (ره) بود که سوار این موج شدند و گفتند "این انقلاب، انقلاب دوم و مهمتر از انقلاب

اول” است. در این حادثه ما در حاشیه قرار گرفتیم اما خدمات شهری آن منطقه تحت تاثیر بود و ما هم وضعیت شهر را زیر نظر داشتیم و برای کاهش اخلاص در ترافیک و رفت و آمد بطور ۲۴ ساعته مسائل را پیگیری می کردیم.

شما در شروع دوره خود تدابیر ترافیکی هم داشتید که برخی از آنها در نوع خود بی نظیر و بی سابقه بود، آنها را توضیح دهید؟

توسلی: می دانستیم سطح معابر در هسته مرکزی شهر تهران خیلی کم و حدود ۱۲ درصد است و علاوه بر این هسته مرکزی شهر تهران، کاربری های عمده تجاری و اداری را داشت. راه حل کارشناسی این بود که در آنجا برای خودروی سواری محدودیت و برای حمل و نقل عمومی تسهیلات فراهم کنیم.

**یعنی کلید محدوده ی طرح ترافیک از همان موقع خورد؟**

توسلی: مطالعات این کار از هشتم اسفند ۵۷ شروع و اولین مرحله پس از ۶ ماه مطالعات فشرده در شهریور ۵۸ اجرا شد. بر پایه این مطالعات باید ۵۰ خیابان مرکزی شهر یک طرفه و در آن ها خط ویژه اتوبوس ایجاد می شد و به این ترتیب خط های ویژه اتوبوس از جمله در محورهای انقلاب، فردوسی، حافظ، جمهوری و... گرفت.

بعد از انجام مطالعات، ابتدا گزارش را در جلسه هیئت دولت موقت مطرح کردیم که با استقبال زیادی مواجه شد. قبل از اجرای طرح طی چند مصاحبه اهداف و برنامه طرح را برای مردم توضیح دادیم و جزئیات موضوع را به اطلاع آیت الله طالقانی رساندیم تا از تربیون نماز جمعه طرح را به اطلاع مردم برسانند و ایشان به خوبی این کار را انجام دادند. برای کارشناسان ما این موضوع جای تعجب داشت که یک روحانی چه طور مسائل کارشناسی و فنی را اینطور ساده و شفاف به زبان خود مردم برای آنها مطرح می کند. من معتقد بودم که شور و حال مردم بعد از انقلاب و پیوند و اعتمادشان نسبت به مدیران یک سرمایه اجتماعی بود که پروژه های ناممکن را ممکن می کرد و به همین دلایل بود که در روز اجرای پروژه حتی یک اعتراض و شکایت از مردم دریافت نکردیم.

همچنین اولین اقدام ما در راستای بهبود شبکه بزرگراهی ساخت یکی از پل های تقاطع فجر بود که ارتباط غرب به جنوب و بزرگراه رسالت را برقرار می کند و قدیمی ترین پل آن مجموعه است. دلیل افتتاح آن، این بود که اجرای بزرگراه رسالت همزمان در جریان بود و ادامه آن تا قبل

از میدان آرژانتین در حال ساخت بود. این بزرگراه و بزرگراه حقانی بخشی از پروژه "شهستان پهلوی" در محدوده اراضی عباس آباد بود که با کار کارشناسی آنها را ساده و برای تقویت محور های شرقی- غربی تکمیل و مورد بهره برداری قرار گرفت. بزرگراه شرق تهران (افسریه) و بعثت هم از پروژه‌هایی میان مدت بود که در سال ۵۸ اجرا شد.

### مترو در برنامه بلند مدت شما بود، از کجا شروع کردید؟

توسلی: مطالعات پروژه مترو را شرکت فرانسوی "سوفرتو" در سال های قبل از انقلاب انجام داده بود. خط یک از ایستگاه حقانی کلنگ زده شده بود اما وقوع انقلاب اسلامی اجرای پروژه را، چون سایر پروژه ها، متوقف و همه پیمانکاران هم دراعتصاب بودند. مهندس عبدالحسین ابراهیمی پس از پذیرش مدیریت شرکت مترو و تقویت کادر فنی و مهندسی آن، ابتدا پروژه مطالعاتی سوفرتو را ویرایش کرد. یکی از ویرایش های صورت گرفته این بود که سوفرتو خط یک را تا حقانی دیده بود و ایشان گفت خطی در تهران اجرا شود و تا تجریش نرود؟ به این ترتیب خط یک مترو تا تجریش طراحی شد. آن موقع فقط مطالعات ۴ خط انجام شده بود و قرار بود خط ۱ و ۲ اجرا شود. برای فعال کردن کارگاه خط یک مترو، با پیمانکار مذاکره و مشکلاتشان رفع و عملیات اجرایی خط یک آغاز شد. مترو از پروژه‌هایی بود که ما به شدت دنبال آن بودیم و در دوره دولت شورای انقلاب مشکلی نداشتیم. اما در دولت شهید رجایی به مشکل برخورد کردیم، رجایی شخصا موافق این پروژه و حامی آن بود اما برخی افراد در دولت او، موافق پروژه نبودند و بعدها همین موضوع زمینه استعفای بنده را فراهم کرد.

موضوعی که گفتید یکی از نقاط پر ابهام و تاریک در مورد توسعه خطوط مترو است و تا

به حال شفاف گفته نشده که چه کسانی و چرا مخالف آن بوده‌اند!

توسلی: هنوز هم خیلی نکات را نمی توان مطرح کرد. بعد از دولت موقت، در دولت شورای انقلاب و ریاست جمهوری آقای بنی صدر در مورد مترو و مشکلات مربوط به اختلافات با آیت‌الله خسروشاهی مشکل عمده ای نداشتیم، زیرا در جلسات مدیریتی آقای بنی صدر از اجرای قانون حمایت می کرد. با آقای رجایی هم در سال های قبل از انقلاب در فعالیت های فرهنگی ( مدرسه کمال و هنرستان کارآموز) و اجتماعی در انجمن اسلامی مهندسين آشنائی و همکاری نزدیک داشتیم و به لحاظ سیاسی هم نزدیک بودیم. بطوریکه در سال ۵۲ که از زندان آزاد شده بودم با ایشان و آقای مهندس لطف الله میثمی جلسات مرتبط با مجاهدین خلق اولیه

داشتیم. به علاوه ایشان با ما نسبت خانوادگی هم دارند. وقتی ایشان، سرپرست آموزش و پرورش بودند، اولین وزارتخانه‌ای بود که به توصیه بنده بلافاصله دستور دادند مناطق آموزش و پرورش در شهر تهران هماهنگ با منطقه بندی جدید شهرداری شود. به هر حال من ارتباط نزدیکی با رجایی داشتم و ایشان به من اعتماد کامل داشت. وقتی هم که ایشان خواستند مسئولیت نخست وزیری را بپذیرند، یک شب چندین ساعت با ایشان صحبت کردم و دوستانه توصیه کردم که این مسئولیت را نپذیرند و وقتی قبول مسئولیت کردند، رسماً از سمت شهردار تهران استعفا دادم، زیرا می‌دانستم برخی از وزرای ایشان با ما هماهنگ نیستند و این شرایط به نفع مدیریت شهر تهران نیست.

#### وزرای ایشان با دیدگاه‌های جناحی شما همخوانی نداشتند یا اختلاف خاصی وجود داشت؟

توسلی: بنده هیچ‌گاه نگاه سیاسی را در کارمدیریتی و حرفه ایم دخالت نداده‌ام. البته که نگاه سیاسی آن‌ها آن موقع با ما هماهنگ نبود و این عدم هماهنگی به ضرر مردم تمام شد. اما آقای رجایی گفتند که من وزرای دولت را با شما هماهنگ می‌کنم و با همین توافق، که بصورت کتبی نیز ابلاغ کردند، از تیرماه ۵۹ با علاقه‌مندی خدمات‌تان را ادامه دادیم. اما به تدریج عدم هماهنگی‌ها پیش آمد. ابتدا صحبت‌ها در هیات دولت از اینجا شروع شد که "وقتی مردم در سیستان و بلوچستان فقیر هستند چرا در تهران پروژه مترو داشته باشیم"! پاسخ ما ارائه گزارش کارشناسی برای این تصمیمات بود. در گزارش مکتوب و حضوری با اعضای کمیسیون فنی دولت نشان دادیم که در تمام شهرهای با جمعیت بالای یک میلیون در دنیا، مترو وجود دارد. آن موقع جمعیت تهران بیش از چهار میلیون بود. در زمینه اعتبار مالی پروژه تاکید شد که با اعتبارات شهر تهران عمل خواهیم کرد و انتظاری از اعتبارات دولتی نداریم. روز بعد مرحوم رجایی به من زنگ زد و گفت که همه همکاران من مسحور گزارش شما شده‌اند و نظر شما را قبول کردند. اما، چند روز بعد دوباره نظرها عوض شد و گفتند تهران به مترو نیاز ندارد! بعدها مشخص شد که علی‌رغم دیدگاه ما که غیر سیاسی بود، مشکل آن افراد، سیاسی بود و با سابقه سیاسی شخص من مشکل داشتند. مثلاً در مورد مخالفت کمک من در مورد جنگ نامه آمد که "شما کاری به پشتیبانی جنگ نداشته باشید و شهرداری تهران در جنگ مداخله نکند". این نظرات از طریق آیت‌الله مهدوی کنی و آقای میرسلیم و مرحوم زواره‌ای که معاونین ایشان بودند، مطرح

می شد. در مجموع دیدگاه آیت‌الله مهدوی کنی با دیدگاه ما در مدیریت شهری هماهنگ نبود. در سالهای بعد از انقلاب ایشان همیشه با صراحت و صداقت دیدگاه‌های اجتماعی خودشان را بیان می‌کردند. در مورد ستاد پشتیبانی جنگ محلات تهران نیز نهایتاً گفتند: "شما به این مسائل دخالت نکنید و زباله‌هایتان را جمع کنید!"

#### شما به این نحوه برخورد چه کردید؟

توسلی: آن زمان آقای زواره‌ای با ما مخالف بود ولی همزمان چون شهید رجایی حامی ما بودند نمی‌توانستند کاری انجام دهند. در آخرین نامه‌ای که به شهید رجایی نوشتم، رئیس دفتر ایشان جواب داد که با توجه به شرایط موجود، راه حل این است که: یکی از دو مدیر باید عوض شوند. یعنی یا شهردار تهران یا وزیر کشور. بنده که نمی‌توانستم بگویم آیت‌الله مهدوی کنی بروند و آقای رجایی هم زیر فشار وزرای خودش در مورد بنده بود، به همین دلیل خدمت امام رفتم و صحبت‌هایم را که مکتوب بود، خدمتشان ارائه دادم، که همان موقع در رسانه‌ها منعکس شد، روز بعد در تاریخ سوم دیماه ۵۹ آیت‌الله مهدوی کنی، وزیر کشور، ضمن تشکر از زحماتم با استعفایم موافقت کرد.

چرا تا این حد برخی نسبت به خدمات شما به خصوص درباره کمک به جبهه حساس

بودند؟

توسلی: نوعی واکنش سیاسی بود که نمی‌خواستند ما در مسائل جنگ حضور داشته باشیم. بعد از پذیرش استعفا برای دیدار از جبهه‌ها به اهواز رفتم و با شهید دکتر چمران در ستاد جنگ‌های نا منظم دیدار داشتم. البته با دکتر چمران از سال‌ها قبل به ویژه در برنامه آموزشی مصر آشنائی نزدیک داشتم. ایشان پیشنهاد کرد مسئولیت واحد مهندسی آن ستاد را بپذیرم. من از این پیشنهاد استقبال کردم اما با توجه به مشکلاتی که خود ایشان در اهواز داشتند؛ خواستم که این امر با موافقت شورای عالی دفاع انجام شود. ولی بعداً مطلع شدم که آقایانی که در این شورا بودند با این امر موافقت نکردند!! همه این موارد گویای این واقعیت بود که عده‌ای در مدیریت کشور بعد از دولت موقت با ادامه حضور ما در مدیریت شهر تهران و امور دیگر موافق نبودند. این شرایط را بعد از کنار رفتن دولت موقت پیش‌بینی می‌کردم و به همین علت خودم موضوع استعفاء را مطرح می‌کردم. اما چون کار سنگینی بود و کسی را برای جایگزینی نداشتند قبول نمی‌کردند، ضمن اینکه از کار ما رضایت داشتند و می‌خواستند کارمان را ادامه دهیم.

در عین حال معتقد بودیم تمام ظرفیت مدیریتی کشور روی تهران گذاشته شده و در بقیه استان‌ها به این تناسب، خدمات ارائه نمی‌شد و پیشرفت‌های تهران، باعث ایجاد جاذبه و مهاجرت بیشتر به تهران می‌شد که ما این روند را به نفع کشور نمی‌دانستیم. از همان سال ۵۸، بحث ضرورت تمرکززدایی را مطرح کردیم و می‌گفتیم امکانات کشور باید در سطح همه استانها توزیع شود. آن موقع که تهران ۵.۴ میلیون نفر جمعیت داشت بحران آب و امکانات اولیه داشتیم، بنابراین امروز که تهران در روز ۱۲ میلیون و در شب هشت میلیون جمعیت دارد، طبیعی است که این معضلات شهری چند برابر شده باشد.

**بہتر است در مورد تغییر نام خیابان‌های شهر و ماجراهای آنها صحبت کنیم و اینکه چرا**

**روی تغییر نام برخی خیابان‌ها و میادین حساسیت وجود داشت؟**

توسلی: تغییر نام تعدادی از معابر و میادین شهر تهران را خود مردم در راهپیمایی‌های بزرگ سال ۵۷ به ویژه بعد از ۲۶ دیماه (فرار شاه) انجام داده بودند و در شعارهای راهپیمایی‌ها از جمله "چهارراه مصدق" و "میدان شهدا" نیز تکرار می‌شد. خیابان کوروش کبیر (شریعی فعلی) را مردم به مناسبت شروع راهپیمایی تاسوعا از پیچ شمیران منزل آیت الله طالقانی؛ خیابان قدیم شمیران را به نام ایشان نامگذاری کرده بودند. خیابان پهلوی را خود مردم به خیابان مصدق تغییر داده بودند. بعد از انقلاب نظر به اینکه مسئولیت نامگذاری معابر شهری به عهده شهرداری تهران بود، شورائی با حضور جمعی از فعالان حوزه‌های اجتماعی و سیاسی با گرایش‌های مختلف زیر نظر معاونت اجتماعی و رفاه، آقای خسرو منصوریان تشکیل شد. مردم انتظار داشتند اسامی به اصطلاح آن زمان «طاغوتی» تغییر پیدا کند. این ذهنیت در بسیاری از مردم وجود داشت که اگر اسامی مرتبط با دوران نظام استبدادی را عوض کنیم، آثار فرهنگ استبدادی نیز از جامعه ما زدوده خواهد شد! بنابراین تمام اسامی که ارتباط با رژیم گذشته داشت، باید عوض می‌شد. ضوابطی در آن شورا قبل از نامگذاری به عنوان ضوابط تغییر نام‌ها پیشنهاد شد و پس از تصویب شورای معاونین شهرداری مبنای نامگذاری‌ها قرار گرفت. از جمله در نامگذاری‌ها از فرهنگ و ارزشهای انقلاب استفاده شود، برای گرامی داشتن خدمات شخصیت‌های ملی- اسلامی تاریخ گذشته کشور، مستقل از گرایش‌های فکری، از نام آنان استفاده شود و از نام شخصیت‌های انقلاب که در قید حیات هستند، استفاده نشود و...

اگر فهرست نام‌های جدید و قدیم خیابان‌ها و میادین را نگاه کنید، به جز یک مورد استثنا،

می‌بینید از همه جریان های فکری، اسامی وجود دارد. مثلا می‌بینید که هم خیابان «فداییان اسلام»، هم خیابان «نواب» و هم شیخ فضل‌الله نوری وجود دارد و هم جلال آل احمد! البته برخی نام‌ها طاغوتی نبودند اما آن زمان تلقی طاغوتی از آن می‌شد، مثلا در مورد خیابان کوروش کبیر این اتفاق افتاد.

شورای نامگذاری می‌خواست هویت انقلاب در نامگذاری‌ها نمود پیدا کند و مثلا شعار فراگیر آن روزها یعنی «نهضت ما حسینیه، رهبر ما خمینه» شعاری بود که ریشه اش از نهضت امام حسین (ع) تا نهضت امام خمینی (ره) ادامه داشت، به همین دلیل محوری ترین خیابان تهران که مسیر بیشترین راهپیمایی‌ها و تحولات انقلاب را در خود داشت؛ میدان «امام حسین»، «خیابان انقلاب»، «میدان انقلاب»، «خیابان آزادی»، «میدان آزادی» فرهنگ عاشورا و حرکت ضد استبدادی و آزادیخواهانه مردم را تصویر می‌کند که در شعارها و محتوی حرکت اسلامی منعکس بود. در همین راستا، اسامی «خیابان مجاهدین اسلام»، «میدان شهدا»، «خیابان پیروزی» فرهنگ و شعار «جهاد- شهادت - پیروزی» انقلاب را توضیح می‌دهد. البته میدان شهدا (ژاله سابق) پس از ۱۷ شهریور ۵۷ توسط مردم نامگذاری شده بود.

اما در این برنامه با مشکلاتی مواجه شدیم. مثلا مردم خیابانی را به نام آیت‌الله طالقانی تغییر نام داده بودند و چون ایشان در قید حیات بودند با ضوابط شورای نامگذاری مغایرت داشت. برای رفع مشکل خدمت ایشان رفتیم و گفتیم مردم اسم شما را روی خیابان کوروش کبیر گذاشته‌اند که با مصوبه شورا هماهنگ نیست. پرسیدند چه نامی می‌خواهید بگذارید؟ گفتیم چون حسینیه ارشاد در این خیابان واقع شده است، طبق پیشنهاد شورا نام دکتر شریعتی انتخاب شده است. ایشان استقبال و موافقت کردند. البته پس از فوت آیت‌الله طالقانی خیابان تخت جمشید به نام ایشان نامگذاری شد.

در مورد نام خیابان ولیعصر فعلی هم حرف و حدیث زیادی مطرح بود. خیابان ولیعصر (عج) فعلی، پیش از انقلاب توسط مردم از «پهلوی» به «مصدق» تغییر کرده بود. بعد از سال ۶۰، در یکی از نمازهای جمعه، مرحوم فلسفی در پیش خطبه نماز جمعه صحبت‌هایی را در مورد مصدق مطرح کردند و گفتند «اصلا مصدق کیست؟ انقلاب ما در این راستا نبوده است که نام مصدق را روی خیابان‌هایش بگذارند. بعد هم نام «ولیعصر (عج)» را پیشنهاد داد.

**مخالفتی با این تغییر نام نشد؟**

توسلی: فضای سیاسی بعد از خرداد ۶۰ تغییر کرده بود. البته مرحوم فلسفی سخنران مشهوری بود و نام جایگزین هم نامی نبود که بخواهند با آن مخالفت کنند.

### یک مورد باقی مانده، در مورد نام گذاری خیابانی هم نام امام چه اتفاقاتی رخ داد؟

توسلی: یکی از روزهایی که هنوز در ساختمان ایرانشهر بودیم، مرحوم آیت الله لاهوتی بسیار مضطرب به دفترکارم آمدند و گفتند: "عده ای در قم علیه توجو سازی کرده اند و می گویند که در تمام شهرها خیابان اصلی به نام امام نامگذاری شده است ولی در تهران این اتفاق نیفتاده است". خدمت مرحوم طالقانی رفتیم و کسب نظر کردیم و ایشان گفتند که برای امام استثنا قائل شوید. درشورا بررسی شد که کجا انتخاب شود که تناسب داشته باشد. وقتی امام از پاریس می آمدند، گفته بودند که می خواهم در جایی وارد شوم که در قلب شهر و در کنار مردم باشم. میدان و خیابان سپه که در مرکز شهر قرار دارد مناسب تشخیص داده شد و ضمن تایید مرحوم حاج سید احمد آقا، به همین ترتیب نامگذاری انجام شد.

### متوجه نشدید خود امام موافق است یا نه؟

توسلی: نه، ما با احمد آقا صحبت کردیم و من هم در دفعاتی که بعدا خدمت امام رفتم، هیچ وقت واکنشی ندیدم.

در مورد فضاهای دیگر شهر چطور تصمیم گیری شد، برای آنها هم این مناسبات را داشتید؟  
توسلی: پارک "لاله" فعلی به نام "گل سرخی" یکی از فعالان سیاسی مارکسیست که در دادگاه شجاعانه دفاع کرده بود نامگذاری شده بود. اما بعدا نام این پارک را به پارک لاله که ارتباط مفهومی با شهدا دارد تغییر دادند. یکی دیگر از خیابانها، خیابان سلطنت آباد بود. در آنجا اول ارتش و سپس سپاه مستقر شد. به همین خاطر نام "پاسداران" که وظیفه هر دو نهاد را توصیف می کند انتخاب شد. همچنین خیابان آرامگاه ابتدا به خیابان "یادآوران" تغییر نام پیدا کرد و بعد از شهادت رجایی، به نام ایشان نامگذاری شد.

یکی از مباحث مهم ماههای اول انقلاب خرابی ها در شهر و نحوه انجام خدمات شهری بود و اینکه زباله شهر چگونه جمع آوری می شد؟

توسلی: جمع آوری زباله سنتی بود و شهرداری ۴۵ تا ۵۰ هزار کارگر داشت و کامیون هایی زباله ها را در ۲ منطقه جنوب و شرق تهران (عمدتا جنوب) دفن می کردند و گاهی هم آن را می سوزاندند.



در آن شرایط انقلابی و بعد از آن آسیب‌های اجتماعی بیشتر شد، چه ارگانی مسئول بود؟ چرا شما فضایی مثل مهدکودک و بهزیستی را تعطیل کردید در حالی که چند سال بعد دوباره این فضاها ایجاد شد؟

توسلی: بعد از انقلاب و با تحول فرهنگی که در جامعه شکل گرفته بود، نگاه مردم به مسائل اجتماعی عوض شد و به عنوان مثال کودکان رها شده در خیابان یا نداشتیم یا بسیار کم بود و حتی تعدادی کودک که تحت سرپرستی شهرداری بودند را مردم به فرزندی قبول کردند و در مهد کودکها و مراکز دیگر کودک بدون سرپرست نماند. در نهایت تعداد معدودی از کودکان معلول یا آنهایی که والدینشان در قید حیات بوده و به دلایل مختلف از جمله زندان موقت امکان واگذاری به خانواده‌های متقاضی وجود نداشت، در مراکز ویژه کودکان معلول نگهداری می‌شدند.

**با سایر آسیب‌های اجتماعی و اخلاقی، نظیر زنان بدون سرپرست و ویژه چه کردید؟**

توسلی: آن زمان در تهران چند منطقه ویژه و پرآسیب وجود داشت. مثلاً قلعه "شهرنو" که در جنوب غربی تهران و در ضلع جنوبی بیمارستان فارابی واقع شده بود و ۱۳۵ هزار متر مربع وسعت داشت. این مکان قبل از پیروزی انقلاب توسط عده‌ای از مردم مورد هجوم، تخریب و بخش‌هایی از آن طعمه آتش سوزی شده بود. ساکنان این محل که بعضاً در خیابان‌های مجاور (محل جمشید) و بعضاً در درون قلعه اسکان داشتند، در این ایام متواری و قلعه شهرنو به مکان مخروبه‌ای بدل شده بود که معتادان به مواد مخدر، ولگردان و برخی افراد بی‌خانمان در آن تردد داشتند. در این ایام تعدادی از زنان قلعه به خانه مرحوم طالقانی پناهنده و متقاضی کمک بودند و ایشان موضوع رسیدگی و ساماندهی این زنان و بهسازی ویرانه‌های شهرنو را به معاونت امور اجتماعی و رفاه شهرداری ارجاع دادند.

**به تنهایی وارد شدید یا کمیته‌ها هم کمک کردند؟**

توسلی: در حوزه معاونت اجتماعی شورائی تشکیل شد که در آن نماینده روحانیت، دانشگاهیان، کمیته انقلاب اسلامی و... حضور داشتند. علاوه بر رسیدگی و ارائه کمک‌های لازم به زنان مراجعه‌کننده اقدامات لازم در خصوص اشتغال زائی، توانمندسازی، حمایت‌های اقتصادی، اجتماعی، بهداشتی و... انجام شد.

**یعنی مقاومت اجتماعی نداشتید؟**

توسلی: من به خاطر ندارم. چون گفت‌وگو می‌شد و در فضای خاص بعد از انقلاب قابل

قبول نبود که زنانی با آن شرایط و حرفه فعالیت کنند و فضای اجتماعی طوری بود که نه تنها خانم‌ها، بلکه آقایان هم نباید از این شیوه‌ها استفاده می‌کردند.

### فقط آن محله در تهران به این صورت بود؟

توسلی: فقط آنجا بود که منطقه‌ای شناخته شده محسوب می‌شد. این مشکل به صورت یک پروژه حل شد اما از آنجایی که فقر وجود داشت و بعدها هم بیشتر شد، ریشه‌های این مساله خشک نشد و سالها بعد به شکل يك ضایعه اجتماعی در کل تهران ادامه یافت.

تعاملات شهرداری با مردم چطور بود؟ آن زمان هم نگاه مردم به شهرداری با بی‌اعتمادی

بود؟

توسلی: ابتدا فضای سنگینی حاکم بود اما با اقداماتی خاص به تدریج تلطیف می‌شد. بعد از برنامه روز "پاکسازی" در روزهای آخر اسفند ۵۷ و در نوروز ۵۸ هنوز آثار غم و عزاداریهای مردم به خاطر شهدا و مصدومین انقلاب وجود داشت و گفته می‌شد که شاید مردم نباید اولین نوروز را عید بگیرند، اما مهندس بازرگان معتقد بودند باید این فضا را بشکنیم و فضای شاد ایجاد کنیم. ما با همراهی دولت موقت، برنامه دیدار نوروزی مردم شهر تهران با مسئولان کشور را در سالن صد هزار نفری آزادی برگزار کردیم اما متأسفانه باز هم مرحوم قطب‌زاده که مسئول صداوسیما بود این برنامه را پوشش خبری نداد و ما از این مراسم بزرگ، به جز چند عکس، گزارش تصویری نداریم.

چرا اتفاقی به این اهمیت در سطح عالی‌ترین مقام دولت پوشش خبری نداشته؟ کسی

اعتراض نمی‌کرد و یا حتی امام تذکر نمی‌دادند؟

توسلی: این اختلافها جزو دلایل استعفاهایی بود که دولت موقت از اردیبهشت و خرداد داشت. گروه‌های مختلف، با دولت موقت در تقابل بودند و در آن فضای ملتهب نمی‌شد چندان روی این مسائل ورود داشت. نمونه این اتفاق زیاد بود و مثلاً در اولین افطار عمومی شهر تهران در مرداد ماه ۵۸ همه مردم به سالن ۱۲ هزار نفری دعوت شدند. سخنران این مراسم مرحوم طالقانی بود. همزمان با این رخداد، اتفاقات پاره در جریان بود و آقای صباغیان - وزیر کشور - در همان جلسه گزارش آن را ارائه دادند. سخنرانی مرحوم طالقانی، تحول روحی در کارکنان شهرداری ایجاد کرد و ایشان به گونه‌ای از کارکنان تجلیل کردند که اشک شوق در چشمان آنها جمع شد. این یک تحول فرهنگی بود که در آنجا رخ داد اما تلوزیون تصویری از آن را ضبط و

پخش نکرد.

**یکی از اقدامات شما تکمیل گورستان بهشت زهرا (س) بود، از اول قرار بود آنجا تنها گورستان تهران باشد؟**

توسلی: آن زمان قبرستان‌های فرعی و امامزاده‌هایی مثل امامزاده عبدالله، یحیی و قاسم و ... وجود داشت اما بهشت زهرا (س) به عنوان گورستان اصلی تهران جا افتاده بود. هرچند کارهای ساماندهی و زیرساخت‌ها انجام نشده بود و تکمیل شبکه معابر و فضای سبز آن پروژه سنگینی بود که انجام شد. علاوه بر بهشت زهرا، برای توزیع ترافیک، دو منطقه دیگر برای کاربری گورستان در شرق و غرب تهران پیش‌بینی کرده بودیم اما فرصتمان کم بود و نتوانستیم زمین مناسب برای این دو گورستان انتخاب کنیم.

آخرین نماز جمعه مرحوم طالقانی در ۱۸ شهریور در کنار قطعه ۱۷ شهریور در بهشت زهرا (س) برپا شد. درعین حال غسلخانه جدید بهشت زهرا (س) را مرحوم طالقانی افتتاح کرد. ایشان پس از سخنرانی افتتاحیه، ضمن بازدید از یکی از غسل‌ها اسمش را پرسید و با لحنی محکم در حالی که با دست روی سنگ مرده‌شوی خانه می‌زد، خطاب به آن غسل گفت: "مرا در اینجا خوب بشویی!" این سخنان موجب تعجب همگان شد. اما دو روز بعد، وقتی ایشان فوت کردند، او را همان غسل و در همان محل شست و شو داد.

پس از فوت ایشان در خصوص محل دفن با خانواده وی و دوستان نزدیک مشورت کردیم و پیشنهاد شد محل دفن ایشان مابین شهدای قبل و بعد از انقلاب باشد. همچنین در ذهنمان بود که نمادی برای ایشان بسازیم؛ اما نزدیکان و خانواده ایشان مخالفت کردند و گفتند این یک بدعت است و ما نباید آن را پایه‌گذاری کنیم و گنبد و بارگاه برای کسی درست کنیم.

**در همه سالهای قبل و بعد انقلاب نسبت به بلدیه و کارکنان آن دیدگاه منفی خاصی وجود داشته است. به عنوان شهردار آن روزها، آیا صحبت‌های مطرح شده درباره کارکنان شهرداری صحت داشت؟**

توسلی: به خاطر مهاجرت‌هایی که قبل انقلاب به تهران انجام شده بود؛ مهاجرین در خارج محدوده ساخت و سازهایی انجام می‌دادند و مسئولیت کنترل حوزه استحفاظی مناطق، در اختیار شهرداری تهران بود و شهرداران موظف بودند ساختمان‌هایی که خلاف قانون ساخته شده را تخریب کنند که این اقدام واکنش‌های اجتماعی سنگینی به وجود آورده بود.

من در سال های قبل از انقلاب در جایگاه مهندس مشاور با شهرداری تهران همکاری داشتم و با مسائل آن بیگانه نبودم، بنابراین از همان ابتدا به کمک همکارانی در شهرداری و معاونینم که همه به طور مستقیم و غیرمستقیم با مسائل شهرداری آشنا بودند، تلاش کردیم تا اعتبار و جایگاه کارکنان را ارتقاء ببخشیم چرا که معتقد بودیم افراد با تجربه در شهرداری هستند که می توانند شهر را اداره کنند. در عین حال نیروهای مازاد و سفارشی تعدادشان بسیار زیاد بود و بیش از ۲۰۰ نفر از سایر وزارتخانه ها مامور بودند که حقوق بالا می گرفتند اما کار معینی نداشتند. این افراد نفوذ زیادی داشتند و اقدام ما برای حذف واکنش زیادی در برداشت. واکنش ها از همان ابتدا و در روزهای اول فروردین با اعتصاب کارکنان شهرداری شروع شد و دو بار من را در اتاق گروگان گرفتند. بعد آقای احمد صدرحاج سیدجوادی، وزیر کشور و آقای دکترابراهیم یزدی معاونت امور انقلاب دولت موقت به ساختمان شهرداری آمدند و با کارکنان گفت و گو کردند و مساله را حل کردیم.

### ”قانون پاکسازی ادارات” را چگونه اجرا کردید؟

توسلی: سعی کردیم علی رغم فشار، حرمت کارکنان شهرداری را حفظ و هیچ حکمی را رسانه ای نکنیم که مثلا فردی فراماسونراست یا عضو ساواک بوده است. این قانون را کامل اجرا کردیم اما در کف آن؛ در عین حال تا می توانستیم افراد را نگه داشتیم و از مجازات هایی نظیر اخراج و بازخرید استفاده کردیم تا آبروی کارکنان شهرداری حفظ شود و خوشبختانه این روش اثر مثبتی بر روحیه کارکنان گذاشت و باعث شد که بدانند با کارکنان بحث شخصی نداریم و حتی وقتی اخراج می کردیم از ما تشکر می کردند که احترام خانواده شان را حفظ کرده ایم. با این حال تنش در داخل شهرداری ادامه داشت و تا آخرین روزها حزب توده و رقبای سیاسی که نمی خواستند ما در شهرداری بمانم، وجود داشت.

### در آن زمان بودجه شهرداری چقدر بود و درآمد شهرداری از کجا بود؟

توسلی: بودجه شهرداری حدود ۵.۲ میلیارد تومان بود که از محل هایی چون عوارض شهرداری شامل عوارض نوسازی ساختمان ها (که مبلغ کمی بود) و عوارض گمرکات و وزارت دارایی تامین می شد. کمک هایی هم بود مانند ۱۰۰ میلیون دلار کمک خارجی که برای نوسازی و توسعه در جنوب تهران هزینه شد. در بهمن ۵۹ که من استعفا دادم و آیت الله مهدوی کنی، آقای زواره ای را برای سرپرستی و در واقع به عنوان محلل معرفی کرد، جلسه ای در شهرداری تهران

با حضور همه مدیران برگزار شد و در گزارشم اعلام کردم که امروز در حساب شهرداری ۶۵۰ میلیون تومان موجودی است.

#### حقوق و دستمزد شما چقدر بود؟

توسلی: حقوق شهردار تهران، ۳۰ هزار تومان بود و با مزایا به ۱۰۰ هزار تومان می‌رسید. البته ما فقط ۱۰ هزار تومان آنرا دریافت می‌کردیم.

#### این فضای سالم و بدون رشوه به خاطر کار شما بود یا فضای انقلاب؟

توسلی: هر دو. هم خلق و خوی مردم از جمله کارکنان شهرداری در اثر انقلاب متحول شده بود و هم تحت تاثیر روش مدیریت ما فضا تغییر پیدا کرده بود.

#### حقوق کارکنان شهرداری چقدر بود؟

بنده و معاونین فقط بخشی از حقوق را دریافت می‌کردیم و بسیاری از خدمات کارشناسی را افراد داوطلبانه انجام می‌دادند. حقوق کارکنان شهرداری هم در حد دو تا چهار هزار تومان بود. رقم‌ها کم بود و ناچیز به شمار می‌آمد و البته هزینه‌ها هم پایین بود.

در آن روزها مردم يك انقلاب را پشت سر گذاشته و بسیاری افراد مایملک خود را از دست داده بودند. وضع ساخت‌وساز در شهر چطور بود؟

توسلی: تا ماه‌ها بعد از انقلاب روند همیشگی ساخت و ساز متوقف شده بود. اما عموم مردم همکاری خوبی با شهرداری داشتند. میزان تخلفات به صورت آشکار کم و تخلفات محدود بود اما تخلفاتی سازمان یافته بود وجود داشت و ما باید با آنها برخورد می‌کردیم. اما به طور کلی خلق و خوی مردم تغییر کرده بود و با ما همکاری و همدلی داشتند. مردم با مدیران انقلاب هماهنگ بودند و افراد متخصص و شورای محلات با ما همکاری داوطلبانه داشتند.

شما در صحبت‌هایتان چندین بار از آیت‌الله طالقانی به عنوان همراه و همفکر خود نام بردید، روحانی خوشفکری که دیدگاه‌های سیاسی شما را می‌دانستند و در عین حال باور داشت که شما این دیدگاه‌ها را وارد کار نمی‌کنید. با خود امام چقدر ارتباط داشتید؟ امام توصیه یا نگرانی خاصی در موارد کاری شما نداشتند؟

توسلی: آیت الله خمینی هیچگاه در جزئیات امور مداخله نمی‌کردند و این منحصر به شهرداری تهران نبود. تنها در مورد يك اتفاق مداخله کردند که آن هم مستقیم نبود. یعنی خیالشان راحت بود که کارها خوب پیش می‌رود و نباید ورودی کنند؟

توسلی: ایشان از سال ۱۳۴۴ با بنده آشنا بودند اما بعد از انقلاب دیدارهای ما رسمی بود. یکبار با معاونین شهرداری در قم به دیدار ایشان رفتیم. دیدار دیگری هم همراه با شهرداران شهرهای کشور همزمان با استعفای مهندس بازرگان از دولت موقت بود. یکی دو بار هم که ایشان بیمار بودند و به تهران آمدند، من به دلیل آشنایی با احمد آقا، عیادت خصوصی از امام داشتم. ولی امام در خصوص خدمات شهرداری، هیچ وقت توصیه‌ای نداشتند. اما یک روز مطلع شدیم آیت‌الله خلخالی مشغول تخریب آرامگاه رضاشاه در جوار صحن حرم عبدالعظیم است. طی مصاحبه‌ای گفتم که این مقبره با هر سابقه‌ای جزو هویت شهر تهران است و می‌تواند موزه جنایات رضاشاه باشد و نباید تخریب شود. هیچ کشوری سوابق تاریخی خوب یا بد را از بین نمی‌برد و کشورهایی مثل یونان و مصر، سوابق تاریخی خود را حفظ کرده‌اند.

زمانی که من مطلع شدم این اقدام در حال وقوع است بلافاصله به شهردار منطقه دستور دادم جلوی اینکار گرفته شود. اما امام(ره) در فاصله کوتاهی طی سخنرانی خود گفتند که "رضاشاه ظلم کرده است و باید مقبره‌اش خراب شود" و خوب نمی‌توانستیم در مقابل دستور آیت‌الله خمینی کاری انجام دهیم و در نهایت آنجا خراب و محل آن بعدها کاملاً صاف شد.

درباره ساختمان‌های شهرداری که در آنها مستقر بودید هم توضیح دهید، چرا این جابه‌جایی

رخ داد؟

توسلی: ابتدا دفتر شهردار در ساختمان خیابان ایرانشهر بود و آقایان نیک‌پی و شهرستانی هم آنجا مستقر بودند. ساختمان حزب رستاخیز در خیابان دکتر فاطمی ساختمان ویژه‌ای بود. هدفمان این بود که واحدهای پراکنده شهرداری را متمرکز کنیم تا از بسیاری سفرهای زائد شهری جلوگیری شود و تسهیلات جدید برای شهروندان ایجاد شود. کلیه واحدهای ستادی شهرداری دی ماه ۵۸ به ساختمان خیابان دکتر فاطمی منتقل شدند و تا سالهای بعد در زمان جنگ تحمیلی در اختیار شهرداری بود. تا اینکه آقای ناطق نوری - وزیر کشور به خاطر بمبی که در میدان توپخانه منفجر شد اعلام کرد که وزارت کشور دیگر در آنجا احساس امنیت ندارد و به این ترتیب وزارت کشور که کارکنانش ۵۰۰ نفر بودند از خیابان بهشت به ساختمان خیابان فاطمی آمدند و شهرداری تهران با ۵۰۰۰ کارمند به خیابان بهشت رفت.

این کار اجبار بود یا خواسته؟

توسلی: دستور بود. این اتفاق در دوره شهرداری آقای دلجو انجام شد و من معتقدم این

اقدام در راستای مصالح مدیریت شهر تهران نبود.

شرق: به عنوان شهردار تهران، متخصص شهری و یک شهروند تهرانی تهران آن روز بهتر بود یا الان؟ مهم‌ترین اولویت‌های تهران آن روز چه بود و امروز چیست؟

توسلی: مهمترین دغدغه ما، محیط زیست بوده وهست. شهر خوب، شهری است که شهروندان آن بتوانند در محیط سالم زندگی کنند و زندگی مرفه داشته باشند و نیازهای همه جانبه آنها تامین شود. اگر بخواهیم کلی نگاه کنیم نیازهای اولیه شهروندان تهرانی از آنها سلب شده است. قطعاً شهری که چهار میلیون جمعیت دارد بهتر از شهر هشت میلیونی است. دغدغه من، در سال ۵۸، رفع تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی در شهر و شهرداری تهران بود که متأسفانه این مشکل تداوم پیدا کرده و امروزه ریشه اصلی مشکلات شهر تهران است. یکی از دلایل استعفای من این بود که ارائه خدمات بیشتر، نسبت به سایر شهرها، در تهران در راستای منافع ملی نیست و هنوز هم بر این موضوع تأکید دارم.

در آن سالها شما حرفهایی مثل "شما بروید زباله‌هایتان را جمع کنید!" را شنیدید و شما را از برخی امور مهم دور می کردند، اما در سالهای اخیر دو نفر از شهرداران برای ریاست جمهوری اقدام کرده‌اند، به نظر شما جایگاه شهردار واقعا بالاتر رفته است؟

توسلی: در سال‌های قبل از انقلاب، پروتکل جایگاه سیاسی شهردار تهران، در سطح وزرا بود و همه مسئولان این جایگاه را قبول داشتند. در دوره‌های اخیر به علت افزایش اقتدار سیاسی شهرداران در جناح بندی‌های سیاسی و همچنین افزایش گردش مالی و همچنین مسئولیت خطیر مدیریت کلانشهر تهران، این جایگاه عملاً ارتقاء پیدا کرده است اما نباید این جایگاه سکوی پرش تلقی شود و با انجام طرح‌های چشمگیر نمایی، که توجیه فنی و اقتصادی ندارند، به دنبال جمع آوری رأی مردم باشند. شهروندان هوشمندتر از آن هستند که تحت تأثیر چنین پروژه‌هایی قرار گیرند.

آیا جایگاه شهردار بین مردم و مسئولان ارتقاء پیدا کرده است یا فقط سیاسی شده و یا چون پول بیشتری در دست و بال شهرداری می چرخد به این نهاد اهمیت می دهند؟

توسلی: هر دو. البته شهرداری تهران با حداقل ۵۰ کارکرد به اندازه چند وزارتخانه کار دارد و آدم‌ها از تولد تا مرگ با شهرداری سر و کار دارند و از همین رو شهردار جایگاه مهمی دارد. الان بودجه شهرداری تهران به طور رسمی حدود ۱۵ هزار میلیارد تومان است و با محاسبه میزان

تهاترها از این رقم هم بالاتر می رود اما این پولها باید خروجی واقعی داشته باشد.

شما با ۵.۲ میلیارد تومان، تهران انقلاب زده را مدیریت کردید و شهردار تهران امروز با حداقل ۱۵ هزار میلیارد تومان، هنوز از نداشتن منابع مالی می نالد و بسیاری از کارها به خاطر نداشتن اعتبار روی زمین مانده، پس فقط پای پول در میان نیست ، شما اینطور فکر نمی کنید؟

توسلی: این سوال را باید دیگران پاسخ بدهند. مخاطبان شما می توانند خودشان قضاوت کنند.



## جایگاه شوراها در مدیریت کشور<sup>۱</sup>

شوراها سنگ بنای دموکراسی و بستر تربیت کار جمعی و مشارکت عملی مردم در اداره امور روستاها، شهرها و کشور است. با توجه به اهمیت شوراها و اکاوی فرایند تشکیل شوراها در سالهای قبل و بعد از انقلاب اسلامی از نظر تا عمل - از آرمانها، اهداف و برنامه‌ها تا تجربه عملی چهار دوره شوراهاى اخیر - ضروری است. بجاست صاحب نظران برای آگاهی بیشتر مردم، به این مهم پردازند و جایگاه شوراها را در فرایند شکل‌گیری و تقویت نهادهای مدنی که پیش‌نیاز جامعه مردمسالار و اجرای برنامه‌های توسعه کشور است، برای مردم توضیح دهند و به ویژه موانع تاریخی پاسخ به این نیاز راهبردی کشور را - دست کم از انقلاب مشروطیت تا کنون - برای مردم بشکافند.

در این یادداشت به مناسبت "روز شوراها" به بازخوانی و ذکر سرفصل پاره‌ای از نکات مهم و سوالات مطرح در این مبحث می‌پردازم:

۱. نیاز راهبردی جامعه ایران به انتقال قدرت از حاکمان مستبد، خودکامه و اقتدارگرا به مردم از دوران انقلاب مشروطیت یکی از مطالبات اصلی مردم بوده است. در راستای این راهبرد، در انقلاب مشروطیت این روند با تدوین قانون اساسی، محدود و مشروط کردن اختیارات قدرت مطلقه سلطنتی و تشکیل مجلس شورای ملی و انجمن‌های بلدییه آغاز شده است. مجلس اول "قانون بلدییه" اولین قانون شهرداری‌ها را تصویب کرد. در این قانون تشکیل انجمن بلدییه (انجمن شهر) با اختیارات گسترده پیش‌بینی شده بود و مردم با رأی مستقیم خود اعضای آن را انتخاب می‌کردند. به دلیل آشنا نبودن اعضای انجمنهای بلدییه به وظائف خود و عدم حمایت و یا کارشکنی نهادهای اقتدارگرا، در عمل انجمنهای بلدییه در این دوره با مشکلات زیادی روبرو شدند.

در دوران استبداد رضاخان تا نهضت ملی (۱۳۳۰-۱۳۰۴) قانون شهرداریها به نحوی تدوین می‌شد که انجمنهای شهر در اختیار قدرت باشد.

در بخشی از این دوره - به‌عنوان نمونه - انتخاب اعضای انجمن شهر تهران دو مرحله‌ای صورت می‌گرفت. ابتدا مردم ۷۵ نفر را انتخاب می‌کردند و سپس وزارت داخله (وزارت

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی برای مجله پایتخت کهن - ۱۳۹۴/۲/۹

کشور) ۱۱ نفر را از بین آنها گزینش می‌کرد.

در دوره نهضت ملی ایران، شادروان دکتر مصدق در کنار برنامه ملی شدن صنعت نفت و تأمین استقلال اقتصادی و سیاسی کشور، برنامه اصلاح قانون انتخابات و شهرداریها و تشکیل انجمنهای شهر مردمی را در دستور کار خود داشت تا بسترهای عملی برای حاکمیت مردم بر سرنوشت خویش از طریق برگزاری انتخابات آزاد و سالم و مشارکت عملی مردم در اداره شهرها و کشور فراهم شود. اگرچه این برنامه‌ها در دوران کوتاه ۲۸ ماهه دولت دکتر مصدق نهادینه نشد اما رشد و آگاهی مردم، چراغ راه تقویت و تداوم مطالبات مردم در مبارزات دهه‌های بعد گردید.

در دوره بعد از کودتای ۲۸ مرداد سال ۱۳۳۲ تا پیروزی انقلاب سال ۱۳۵۷ قوانین مربوط به شهرداریها و انجمن شهر به دفعات تجدیدنظر شد. در این دوره انتخاب اعضای انجمنهای شهر ظاهراً توسط مردم مستقیماً انتخاب می‌شدند، اما بطور کلی انجمنهای شهر در اختیار قدرت استبداد سلطنتی بودند و به ویژه انتخاب شهرداران شهرهای بزرگ عملاً به تأیید و فرمان همایونی! نیاز داشت.

۲. در جریان پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ و پس از آن، مطالبات تاریخی مردم در شعارهای انقلاب و سخنان رهبر فقید انقلاب در پاریس و پیش‌نویس اولین قانون اساسی که توسط دولت موقت تدوین و به تأیید شورای انقلاب و رهبر فقید انقلاب رسید تبلور داشت و بر این اساس اکثریت قاطع مردم (حدود ۹۸ درصد) در ۱۲ فروردین سال ۱۳۵۸ به جمهوری اسلامی رأی مثبت دادند. براین پایه، محور اصلی پیمان مردم و حاکمان در فرماندم جمهوری اسلامی نگاه و قرائت مردم سالارانه از اسلام و قرآن و تأکید بر رکن جمهوریت نظام بود.

۳. در دولت موقت انقلاب، مدیریت شهرداری تهران زمینه سازی برای اجرائی کردن این مطالبات تاریخی مردم را با اولویت در دستور کار قرار داد و از اسفندماه سال ۵۷ مطالعات مربوط به تشکیل شوراها در زمینه‌های تجربی و عملی و هم در زمینه‌های مطالعاتی در شهرداری تهران آغاز شد.

در کوتاه مدت، شورای همکاری و ارتباط با مردم در مناطق ۱۲ گانه آنروز شهر تهران با عضویت معتمدین محلی و افراد داوطلب - از جمله برخی از ایرانیان خارج از کشور که با

پیروزی انقلاب کار و تحصیل خود را رها کرده بودند و برای خدمت به ایران آمده بودند - تشکیل شد، که نقش مهمی در همکاری با مدیریت بحران شهر تهران بعد از انقلاب و اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های خدماتی شهر داشتند.

برای مطالعات شوراها، واحد تحقیقاتی و مطالعاتی زیر نظر شهردار تهران و با همکاری چند مشاور در شهرداری تهران ایجاد شد، تا به لحاظ قانونی و پیش‌نیازهای اجرائی تشکیل شوراها مطالعات لازم را انجام دهند. در زیر به فهرست اقدامات مهمی که با همکاری وزارت کشور در دو سال بعد از انقلاب انجام شده است اشاره می‌شود:

- در اردیبهشت سال ۵۸ اولین انتخابات رسمی شوراها زیر نظر وزارت کشور در ۱۵ گود جنوب تهران برگزار شد و با همکاری شورای اسکان گودنشینان که توسط افراد داوطلب تشکیل شده بود و با مشارکت بسیار مؤثر نمایندگان خود آنان در شورای گودها، انتقال زاغه‌نشینان به محله‌های دیگر انجام شد و به تدریج گودهای جنوب تهران بصورت بوستانهای شهر تهران درآمد. در این تجربه نقش همکاری شهروندان - حتی از لایه‌های پایین فرهنگی جامعه که در گودها ساکن بودند - در مدیریت شهری نشان داده شد.
- در اردیبهشت ماه ۱۳۵۸ مرحوم آیت اله طالقانی نیز بر تشکیل شوراها تأکید داشتند و اجرای آنرا مصرانه پیگیری کردند و تا آخرین روزهای حیات خود در خطبه نماز جمعه ۱۷ شهریور در بهشت زهرا دغدغه خود را برای تشکیل شوراها و سپردن کار مردم به مردم ابراز داشتند.
- در تیرماه ۱۳۵۸ قانون تشکیل شوراهای محلی در ۱۷ ماده به تصویب شورای انقلاب رسید.
- در اول مهرماه ۱۳۵۸ قانون انتخابات شوراهای شهر به تصویب شورای انقلاب اسلامی رسید. این قانون براساس مطالعات و همکاری مشترک شهرداری تهران و وزارت کشور تهیه و پس از تأیید دولت موقت تسلیم شورای انقلاب شده بود. قانون مصوب تیرماه کان لم یکن تلقی گردید.
- در اجرای ماده ۴۲ قانون مصوب انتخابات شوراهای شهر، آیین‌نامه وظایف و اختیارات شوراهای شهر در کمیسیونی مرکب از نمایندگان شهرداری تهران، وزارت

کشور، سازمان برنامه و بودجه و وزیر مشاور در امور اجرائی نخست وزیر دولت موقت، در چهار فصل و ۲۲ ماده تدوین گردید. در این آیین‌نامه کلیه امور شهری جز امور قضایی و امور مربوط به ارتش زیر نظر شورای شهر قرار گرفت (مدیریت واحد و یکپارچه شهری). همچنین براساس این آیین‌نامه شهردار به عنوان رئیس امور اجرائی شهر عمل می‌نماید و شورای شهر از طریق وی بر کار سایر سازمان‌های تحت نظر اعمال نظارت می‌کند.

- در اجرای مفاد ماده ۴۵ قانون انتخابات شوراهای شهر که مقرر می‌دارد در شهرهای بزرگ تهران، اصفهان، شیراز، تبریز، مشهد و اهواز که شورای آنها شعب متعدد دارد آیین‌نامه تکمیلی برای شوراهای محلی و منطقه تهیه گردد، آیین‌نامه‌ای در چهار فصل و ۲۱ ماده تهیه و تدوین گردید. براساس این آیین‌نامه نحوه برگزاری انتخابات شوراهای محله، منطقه و شهر و حدود وظایف و اختیارات شوراها و شهردار و تنظیم مناسبات مدیریت شهرهای بزرگ با دستگاههای اجرائی مشخص شده است.

- در اجرای این آیین‌نامه و براساس مطالعات کارشناسی که صورت گرفت، شهر تهران به ۳۴۱ محله و ۲۰ منطقه جدید تنظیم شد و ساختار شهرداری تهران از ۱۲ منطقه موجود به ۲۰ منطقه جدید متحول شد و انتظار می‌رفت مدیریت واحد شهری براساس قانون و این آیین‌نامه در شهرهای بزرگ کشور پیاده شود.

- پس از تصویب قانون شوراها در تیرماه، شورای شهر سنندج تشکیل شد و در مرداد ماه در چند شهر از جمله اصفهان بطور خودجوش با حمایت استانداری شکل گرفت. و بعد از تصویب قانون شوراها در مهرماه انتخابات رسمی شوراها در چند شهر از جمله قزوین، مهاباد، رشت، گرگان و ... برگزار شد اما بعلت عدم اطلاع‌رسانی و حمایت مسئولان وقت کشور پس از مدتی عملاً منحل شدند.

۴. در قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز شوراها در اصول ششم و هفتم و همچنین در اصول یکصد تا یکصد و ششم فصل هفتم آن جایگاه ویژه‌ای دارد. در اصول ششم و هفتم، اداره امور کشور به اتکاء آراء عمومی تصریح شده نهاد شوراها در عرض نهادهای انتخابی مجلس و رئیس جمهور مورد تأکید قرار گرفته و شوراها از ارکان تصمیم‌گیری و

اداره امور یعنی بخشی از قدرت معرفی شده است. حدود وظایف شوراهای در اصل یکصدم تعیین شده است. "برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، عمرانی، بهداشتی، آموزشی و سایر امور رفاهی" گستره وظایف شوراهای در این اصل تصریح شده است. بدیهی است در قبال این وظائف شوراهای بایستی ساختار و اختیارات متناسب داشته باشند تا بتوانند در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند. در سایر اصول قانون اساسی انسجام حضور مردم در اداره کشور در سطح روستاها، شهرها، استان‌ها و ملی (مجلس شورای اسلامی) از جمله اصل ۵۶ قانون اساسی برای تضمین حاکمیت ملی دیده شده است.

۵. در مجلس اول، "قانون تشکیلات شوراهای اسلامی کشور" در آذرماه ۱۳۶۱ در ۵۳ ماده به تصویب رسید. این قانون که با نظر اقتدارگران تهیه شده بود با قانون مصوب مهرماه شورای انقلاب که تأکید بر اختیار بیشتر شوراهای داشت کاملاً متفاوت بود. بین سالهای ۶۱ تا ۷۵ قانون مزبور چندبار بین دولت و مجلس رفت و برگشت کرد و هر بار از اختیارات شوراهای کاسته می‌شد و سرانجام در خردادماه سال ۷۵ با کاهش چشمگیر اختیارات شوراهای و عدم انسجام آن به تصویب مجلس پنجم رسید. در سال ۱۳۷۷ سرانجام دولت اصلاحات، از تلاش برای اصلاح قانون شوراهای در دوره مجلس پنجم صرف‌نظر کرد و انتخابات شوراهای را بعد از قریب ۲۰ سال تأخیر در سراسر کشور برگزار کرد و گام بلندی در راستای مطالبات تاریخی مردم و بسترسازی برای مشارکت مردم در اداره امور شهرها برداشت.

۶. اگرچه شرایط سیاسی کشور و ۸ سال جنگ تحمیلی همواره دلایل توجیهی مسئولان وقت برای تعویق اجرای اصول قانون اساسی و قانون مصوب شوراهای بوده است، اما حضور مؤثر نوعی دیدگاه اقتدارگرایانه در مدیریت کشور که تمایلی به تفویض قدرت و جلب مشارکت واقعی مردم در اداره کشور را نداشته‌اند موجب این تأخیر و عدم اجرای اصول قانون اساسی مربوط به شوراهای و سایر حقوق اساسی ملت و قانون‌های مصوب مجلس بوده است.

۷. عملکرد چهار دوره شوراهای تا کنون به رغم مسائل و مشکلات، کاستی‌ها و موانعی که بر سر راه کار شوراهای وجود داشته است در یک نگاه راهبردی بایستی مفید ارزیابی شود.

از جمله مسائل و موانع می‌توان به توانائی و خصوصیات افراد منتخب و نقایص و عدم انسجام قانون شوراهای و نداشتن اختیارات لازم و عدم همکاری مورد نیاز از سوی نهادهای دولتی و مردم اشاره داشت. در هر دوره حدود ۱۵۰ هزار نفر در سطح کشور در بستر شوراهای با کار جمعی، ارتباط با مردم و پاسخگویی به نیازهای مستمر مردم و بطور خلاصه کار شوراهای، تربیت می‌شوند و تجربه سیاست‌ورزی و مشارکت اجتماعی و کار جمعی می‌اندوزند. این روند زمینه‌سازی برای تقویت پایین‌ترین هرم قدرت در فرایند دموکراسی است.

۸. زمینه‌های فرهنگ استبدادی در جامعه ما، این روحیه و انتظار را پدید آورده است که تحولات اجتماعی را که بطور طبیعی نیاز به تدبیر و زمان دارد را "زود" طالب هستیم و انتظار داریم اصلاحات با "زور" یک‌شبه تحقق یابد. در سایر کشورها تحقق آزادی و دموکراسی در طول دهه‌های متمادی صورت گرفته و شوراهای و مشارکت نهادینه مردم در اداره شهرها و کشورها در طول سالها تلاش و پیگیری مستمر مردم، به تدریج در جایگاه طبیعی خود قرار گرفته است. برخی از شوراهای توسعه یافته سابقه ۲۰۰ ساله دارند. بنابراین در کشوری که سابقه فرهنگ استبدادی و اقتدارگرایانه دارد و تجربه تاریخ صدساله نشان می‌دهد که نیروهای اقتدارگرا برای حفظ جایگاه خویش مانع اصلی تفویض اختیار به مردم برای اداره امورشان هستند این روند بطور طبیعی کند و زمان بر است و نیاز به صبوری و ایستادگی و مشارکت بیشتر مردم دارد.

۹. در انتخابات شوراهای دوم با توجه به زمینه‌های اجتماعی که در بالا اشاره شد مردم به ویژه در شهرهای بزرگ مشارکت بسیار کم‌رنگی داشتند، بطوریکه در شهر تهران با مشارکت حدود ۱۱ درصد واجدین شرایط اعضای شورا با برخورداری از ۵/۲ درصد آراء مردم مسئولیت شورای شهر را پذیرا شدند. تجربه تحولات سیاسی کشور در آن دوره نشان می‌دهد که مردم با عدم حضور خود در انتخابات شوراهای، در جهت مصالح خود عمل نکردند و عملاً امکانات و تسهیلات گسترده شهر تهران در اختیار گروه ناشناخته‌ای با حمایت نهادهای سازمان یافته قرار گرفت. با در اختیار گرفتن مجلس هفتم و دولت نهم توسط اقتدارگرایان دیدگاه یکدست بر سرنوشت ملت و مملکت حاکم شد و امروز که واقعیت‌ها آشکار شده است ارزیابی عمومی جامعه نشان می‌دهد که چگ‌نه منافع ملی

در معرض مخاطرات جدی قرار گرفته است.

۱۰. خوشبختانه تجربه مسائل و مشکلات چهار دوره شوراها موجب شده است که اخیراً در دولت یازدهم کار کارشناسی خوبی برای تفویض بخشی از وظایف دولت در حوزه خدمات به شوراها انجام و زمینه شکل‌گیری "مدیریت واحد شهری" و سپردن کار مردم به دست مردم فراهم شود. در این خصوص برای اجرایی کردن این طرح هم مسئولان دولت و هم نمایندگان مجلس مسئولیت سنگینی در شرایط بحرانی کنونی که الزاماً دولت بایستی کوچک شود و کارها به مردم سپرده شود بر عهده دارند.
۱۱. در این خصوص رسانه‌ها، نهاد‌های مدنی و احزاب سیاسی نیز با حساسیت می‌توانند این فرایند را تقویت کنند. بعلاوه با برنامه ریزی می‌توانند با نقد عملکرد شورا‌های گذشته و تنبیه وظایف شوراها به مردم آگاهی لازم را منتقل کنند تا در انتخابات بعدی افراد واجد شرایط بیشتر انتخاب شوند.

## بازنگری طرح جامع حمل و نقل شهر تهران<sup>۱</sup>

جناب آقای دکتر احمد دنیا مالی

رئیس محترم کمیسیون عمران و حمل و نقل

شورای اسلامی شهر تهران

موضوع: تدوین اظهار نظر در جلسه هم اندیشی مطالعات بازنگری طرح جامع حمل و نقل

شهر تهران

با سلام و احترام، بازگشت به دعوتنامه شماره ۱۶۱/۲۴۷۰۴ مورخ ۱۶۱/۹/۱۸ مورخ ۹۴/۹/۱۸ و تشکر از برگزاری جلسه هم اندیشی مورخ ۹۴/۱۰/۶ در خصوص بازنگری طرح جامع حمل و نقل شهر تهران که مربوط به یکی از مبرم ترین مسائل و مشکلات شهر تهران می باشد و سپاس از مدیریت و پیگیری بعمل آمده ذیلاً نظرات تنظیم شده خود در جلسه فوق را ارائه می کنم:

۱. لازم می دانم از تهیه کنندگان مطالعات بازنگری طرح جامع حمل و نقل شهر تهران سپاسگزاری و تقدیر داشته باشم به ویژه از این جهت که در این طرح احتمالاً برای اولین بار بر «توسعه انسان محور» و یکپارچه سازی سیستم حمل و نقل شهری و برنامه ریزی جهت کاهش آلودگی هوا از طریق اصلاح الگوی حمل و نقل شهری با تقویت حمل و نقل عمومی، ایجاد و توسعه دوچرخه رانی و پیاده روی تاکید شده است. زیرا در مطالعات طرح های جامع گذشته عمدتاً نگاه «خودرو محور» مد نظر بوده و با استفاده از مدل های ریاضی و پیش بینی تقاضای سفر، زیرساخت های لازم برای توسعه وضعیت موجود الگوی «خودرو محور» ارائه می شد. در حالی که تجربه جهانی نشان داده است که در این روند همواره تقاضای سفر بر عرضه تسهیلات پیشی گرفته است و سطح سرویس و کیفیت جا به جایی ها کاهش پیدا کرده و مشکلات ترافیک شهرها پیچیده تر شده است.

۲. در زمینه برنامه ریزی حمل و نقل شهری متاسفانه ما از تجربه جهانی بسیار عقب هستیم. راهبرد جهانی، در دهه های گذشته برای کشورهای در حال توسعه برای بهبود وضعیت حمل و نقل شهری تاکید بر «تقویت حمل و نقل عمومی و استفاده از دوچرخه رانی و پیاده روی» در سفرهای درون شهری بوده است.

<sup>۱</sup> نامه محمد توسلی به دکتر دنیا مالی عضو و مسئول نظارت بر مطالعات طرح جامع در چهارمین شورای شهر تهران - ۱۳۹۴/۱۰/۱۲ -



بانک جهانی روی دو وسیله جابه جایی شهری «خودر سواری» و «موتور سیکلت» خط قرمز کشیده است که متاسفانه در حمل و نقل شهری ما درصد بالایی را به خود اختصاص داده است.

در کشورهای توسعه یافته بعد از بحران انرژی سال ۱۹۷۰ در اثر بالا رفتن قیمت نفت و مسائل زیست محیطی ناشی از رشد بی رویه و وسائل نقلیه موتوری همین راهبرد مورد توجه و عمل قرار گرفته است. به رغم توسعه صنعت خودرو در این کشورها، عملاً این تولیدات بیشتر به صادرات یا جایگزین خودروهای فرسوده اختصاص داده می شود و در داخل این کشورها خودرو سواری کمتر برای سفرهای روزانه مورد استفاده قرار می گیرند. برای نمونه در شهر پاریس کشور فرانسه که از تولید کنندگان و صادر کنندگان عمده خودرو سواری است، شبکه حمل و نقل عمومی مترو در سطح شهر چنان توسعه ای وارد که فاصله ایستگاه های مترو از هم، حداکثر حدود ۳۰۰ متر است. تسهیلات و شبکه دوچرخه سواری منظم نیز در سطح شهر برای جابه جایی شهروندان ایجاد شده است. در شهرهای بزرگ کشورهای اروپا شبکه حمل و نقل ریلی و دوچرخه بخش قابل توجهی از سفرهای درون شهری را به خود اختصاص داده است. در کشور آلمان به طور متوسط ۱۲ درصد از سفرهای شهری با دوچرخه جابه جا می شود. در برخی از شهرهای اروپا تا ۸۰ درصد سفرها با دوچرخه جا به جا می شود. در سه دهه اخیر در کشور آلمان مردم در قالب سازمان های مردم نهاد «سمن ها» اجرای تسهیلات لازم برای تردد ایمن دوچرخه سواری در شهرهای آلمان را پیگیری و زمینه تشویق مردم برای استفاده از دوچرخه را فراهم کرده اند تا کمکی به ارتقاء کیفیت محیط زیست زندگی و سلامت شهروندان بنمایند. موجب شگفتی است که برخی کارشناسان محترم در ایران، اظهار می کنند که در شهر تهران به خاطر شیب زیاد استفاده از دوچرخه عملی نیست. در حالی که برخی از شهرهای سوئیس و اتریش که شیب بیشتری نسبت به تهران دارند با پیش بینی موتور کوچکی در سربالایی ها این مشکل را حل کرده اند و در شهرهای کشورهای اسکاندیناوی و انگلیس که بارندگی زیاد دارند نیز دوچرخه سواری با تمهیدات لازم بخش قابل توجهی از سفرهای شهری را به خود اختصاص داده است. برای تفصیل این موضوع می توان به کتاب «تسهیلات دوچرخه سواری» که توسط مهندسین مشاور گذرراه تهیه و سازمان حمل و نقل و ترافیک

شهرداری تهران در سال ۱۳۸۴ منتشر کرده است، مراجعه کرد.

۳. بعد از پیروزی انقلاب در همان اسفند ماه سال ۵۷ یکی از پروژه‌های راهبردی شهر تهران زمینه‌سازی برای اولویت دادن به حمل و نقل عمومی و ایجاد محدودیت برای استفاده از خودرو سواری از طریق مطالعه و اجرای طرح محدوده مرکزی شهر تهران بود که پس از ۶ ماه کار کارشناسی در شهریور سال ۵۸ اولین مرحله آن مورد اجرا قرار گرفت و امروز پس از قریب چهار دهه بعنوان یک ضرورت مورد عمل قرار می‌گیرد. در سال‌های بعد، در اوایل دهه هفتاد دانش فنی راهبردهای جهانی جهت کاهش مسائل حمل و نقل شهری از طریق سازمان برنامه و بودجه دنبال شد و قرار بود مطالعات در قالب چهار پروژه «حمل و نقل عمومی»، «دوچرخه‌رانی» و «پیاده‌روی» و «ارتقاء ظرفیت تقاطع‌های شبکه ارتباطی» صورت گیرد که فقط مطالعات «تسهیلات پیاده روی» در سه جلد (شامل: مبانی فنی، توصیه‌ها و معیارهای فنی و سوابق مطالعات - نشریات شماره ۱/۲/۳-۱۴۴) و مطالعات «تقاطع‌های همسطح شهری» در سه جلد (شامل: مبانی فنی، توصیه‌ها و معیارهای فنی و سوابق مطالعات نشریات شماره ۱/۲/۳-۱۴۵) انجام و در سال‌های ۷۵ و ۷۶ منتشر شده‌است. در سال‌های بعد، پروژه دوچرخه به صورت فشرده در یک جلد با عنوان «تسهیلات دوچرخه‌رانی» توسط سازمان حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران منتشر شد. اما متأسفانه هنوز فرصتی برای تهیه آیین نامه ملی جهت حمل و نقل عمومی در کشور فراهم نشده است.

۴. با توضیحات اجمالی بالا جهت ضرورت تقدیر از راهبردهای ارائه شده در مطالعات بازنگری طرح جامع حمل و نقل شهر تهران و ضرورت تسریع در برنامه‌ریزی واقع بینانه جهت جبران لاقابل دو یا سه دهه تاخیر در حل مشکلات حمل و نقل شهر تهران که امروز به صورت یک معضل ملی توجه همه شهروندان، شورای شهر و مدیریت شهرداری تهران و مقامات جمهوری اسلامی را بخود جلب کرده است، امیدوار است جمع بندی نظرات کارشناسی این جلسه هم‌اندیشی بتواند کمکی به این امر مهم شهری داشته باشد. در اینجا با توجه به محدودیت وقت صرفاً به طرح چند سوال و ابهام در خصوص طرح جامع ارائه شده می‌پردازم:

(آ) عدم توجه فنی - اقتصادی و اولویت بندی طرح‌های ارائه شده

در مطالعات طرح‌های جامع حمل و نقل شهری طرح‌های ارائه شده به لحاظ جنبه‌های عملی به ویژه منابع اعتباری لازم برای اجرای آنها بایستی مورد بررسی‌های لازم قرار گیرد تا مدیران شهری بتوانند در زمان پیش‌بینی شده و براساس منابع اعتباری موجود طرح‌های مذکور را به اجرا در آورند. طرح‌های ارائه شده فاقد زمان‌بندی و اجرایی بوده و بعلاوه منابع و اعتبارات لازم برای اجرای آنها ارائه نشده است.

بعنوان مثال انجام ۹ میلیون (۳۰ درصد) سفرهای شهری از ۲۹ میلیون سفر برآورد شده تهران، در سال ۱۴۰۴ با پیش‌بینی ۱۰ خط قطار شهری مترو (MRT) و چهار خط اکسپرس و یک خط قطار سبک شهری (LRT) جمعاً ۷۴۷ کیلومتر در سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است. آیا شهرداری تهران در چارچوب منابع اعتباری پایدار خود چگونه سهم ۵۰ درصدی خود را در این مدت تأمین خواهد کرد؟ آیا سهم دولت در این پروژه مشخص و هماهنگ شده است؟ علاوه بر اعتبارات، امکانات اجرایی نیز بایستی مورد بررسی قرار گیرد. می‌دانیم که حدود ۱۵۰ کیلومتر خط مترو موجود در سه دهه گذشته و به طور متوسط حداکثر سالانه ۵ کیلومتر اجرا شده است. به رغم برنامه‌ریزی جدید شهرداری تهران برای اجرا و بهره‌برداری سالانه ۳۰ کیلومتر قطار شهری عملاً حدود ۱۵ کیلومتر آن اجرا شده است و این در حالی است که برای احداث حدود ۶۰۰ کیلومتر قطار درون شهری و برون شهری پیش‌بینی شده در ده سال آینده (۳۶۰ کیلومتر درون شهری) به طور متوسط سالانه ۶۰ کیلومتر بایستی اجرا شود (۳۶ کیلومتر درون شهری). اگر اعتبار لازم برای هر کیلومتر قطار شهری ۷۰ میلیارد تومان باشد برای قطار درون شهری سالانه ۲۵۲۰ میلیارد تومان اعتبار به ارزش کنونی لازم است. آیا در بودجه سالانه شهرداری تهران تأمین سهم شهرداری امکان‌پذیر است؟ درخصوص برنامه‌های تأمین اتوبوس‌های پیش‌بینی شده در طرح، اجرای طرح‌های مربوط به دوچرخه‌رانی و پیاده‌روی چنین مواردی مورد بررسی و مطالعه قرار نگرفته است تا اجرای طرح‌های پیش‌بینی شده قابل تحقق باشد.

(ب) ابهام در ارقام مربوط به تقسیم سفرها

در مطالعات ارائه شده سهم خودرو سواری (۲۵ درصد)، اتوبوس رانی (۲۵ درصد)، حمل و نقل ریلی (۳۰ درصد) و تاکسی (۲۰ درصد) پیش‌بینی شده است. چرا سهم دوچرخه و عابر پیاده در تقسیم سفرها پیش‌بینی نشده است؟ در حال حاضر موتور سیکلت بخش عمده‌ای از سفرهای شهری را به خود اختصاص می‌دهد که در تقسیم سفرها منظور نشده است. با چه مدلی این بخش از سفرهای شهری صفر در نظر گرفته شده است که نتیجه بسیار مطلوبی است اما غیر واقع بینانه!

سوال مهم دیگری که در این بخش وجود دارد پیش‌بینی ۲۰ درصد برای سهم تاکسی در سال طرح می‌باشد. در حالی که در خلاصه گزارش ارائه شده در چند شهر نمونه در سطح جهانی سهم دوچرخه ۱۲ درصد و سهم پیاده ۲۳ و سهم تاکسی یک درصد و موتور سیکلت کمتر از یک درصد بعنوان شرایط مطلوب ارائه شده است. معلوم نیست چرا در این مطالعات سهم تاکسی را که عملاً خودرو سواری است ۲۰ درصد پیش‌بینی شده است؟

(ج) اولویت بندی اجرای طرح‌های پیش‌بینی شده

در خلاصه گزارش مطالعات ارائه شده به اولویت بندی طرح‌های پیشنهادی اشاره‌ای نشده است. با توجه به محدودیت اعتبارات موجود و سهولت بیشتر ایجاد تسهیلات برای خودرو سواری عملاً اعتبارات محدود موجود ممکن است صرف پروژه‌های احداث تونل، تکمیل شبکه بزرگراهی و تقاطع‌های غیر همسطح یعنی تسهیلات بیشتر برای خودرو سواری شود که با راهبرد «انسان محور» مطرح شده در مطالعات مغایرت جدی پیدا خواهد کرد. همانگونه که در سال‌های اخیر منابع اعتباری در اختیار صرف توسعه تسهیلات برای خودرو سواری شده، از جمله اجرای طرح دو طبقه بزرگراه صدر که به نظر بنده به لحاظ ترافیکی، شهرسازی و زیست محیطی از توجه لازم برخوردار نیست. با این توضیح که با تخصیص بخشی از این منابع اعتباری اجرای سریعتر خط ۳ مترو امکان‌پذیر می‌شد و با اضافه کردن شبکه اتوبوس رانی مکمل به ایستگاه‌های خط ۳ مترو به بخشی از تقاضای سفرهای شمال

شرق تهران پاسخ داده می‌شد و به طور طبیعی در این صورت نیازی به دو طبقه کردن محور صدر وجود نداشت.

(د) اولویت توجه به مدیریت تقاضا

۲۹ میلیون سفرهای شهری پیش‌بینی شده در خلاصه مطالعات ارائه شده طرح جامع حمل و نقل شهر تهران، احتمالاً مربوط به تقاضای مدل‌های تقسیم سفرهای موجود است. با توجه به این که راهبردهای پیش‌بینی شده در این مطالعات به طور کامل قابل تحقق و اجرا به نظر نمی‌رسد. راهکار واقع بینانه کاهش تقاضای سفرها از طریق توقف صدور پروانه بلند مرتبه سازی‌های خلاف مطالعات و مصالح شهر و مدیریت تقاضای سفرها با روش‌های مدیریتی است که در این برنامه نه تنها شهرداری تهران بلکه تمامی دستگاه‌های خدماتی شهر تهران ضروری است در یک برنامه ملی مشارکت داشته باشند.

بعلاوه راهبرد تمرکز زدایی راهکارمکمل دیگری است که می‌تواند تقاضا سفر در سال طرح را کاهش دهد تا با توجه به محدودیت اعتبارات بتوان بتدریج با واقع بینی به نیاز حمل و نقل شهر تهران و توسعه پایدار آن پاسخ داده شود. به طور خلاصه رفع مشکل حمل و نقل شهر تهران و پیامدهای زیست محیطی آن که در روزهای اخیر بسیاری از کلانشهرهای کشور به ویژه تهران با آن روبروست، مستلزم مدیریت جامع و هماهنگ در سطح مدیریت شهرها و دولت می‌باشد. در پایان اضافه کردن این توضیح ضروری است که با ملاحظه خلاصه گزارش مطالعات ارائه شده اظهار نظر کارشناسی در خصوص مسائل فنی این مطالعات امکان پذیر نیست.

با تقدیم احترام

محمد توسلی

## پول اتوبان صدر باید صرف مترو می شد<sup>۱</sup>

در جلسه ای با حضور چند عضو شورا و محمد توسلی شهردار اسبق تهران مطرح شد:

معصومه اصغری: "اگر اعتبار پل صدر را خرج تکمیل خط ۳ مترو تهران می کردند تا زودتر تمام شود و با خطوط مکمل اتوبوس ویژه این مسیر را مدیریت می کردند، قطعاً تهران امروز شرایط بهتری داشت و شهرداری تا امروز گرفتار شکایات و اعتراضات متعدد شهروندان معترض و متضرر اطراف این پل نمی شد". این بخشی از اظهارات محمد توسلی، شهردار تهران در سال ۵۷ در جلسه واکاوی مسئله آلودگی هوا و ترافیک در تهران است که محمد حقانی، عضو کمیسیون سلامت و محیط زیست شورای شهر تهران، هم آن را تأیید می کند و می گوید: "یکی از پیمانکاران پل صدر به من می گفت شهرداری تهران به جز هزینه های تملک و شهرداری های مناطق، شش هزار میلیارد تومان برای این پروژه هزینه کرده و باید پرسید با این اعتبار خط ۳ و ۶ و ۷ که امروز تأخیر هم دارند به بهره برداری نمی رسید؟"

دفتر پژوهش های تاریخی شهر تهران به روال معمول خود، جمعی از فعالان حوزه شهری از جمله شهرداران سابق، اعضای شورای شهر تهران و سایر مسئولان مرتبط را حول یک یا چند موضوع شهری دور هم جمع می کند. معمولاً این تبادل نظرات و دیدگاه ها در دوره های مختلف با ارائه راهکارهایی همراه می شود و از آنجا که اعضای شورای شهر هم در جلسه حضور دارند، می تواند در طرح های شهری راهگشا باشد. این بار محمد توسلی، شهردار تهران در دو سال اول انقلاب، رحمت الله حافظی و محمد حقانی رئیس و عضو کمیسیون سلامت، محیط زیست و خدمات شهری شورای شهر تهران در جلسه حضور داشتند تا در مورد ترافیک، آلودگی هوا و نیز پیشنهاد انتقال پایتخت تبادل نظر کنند. احمدرضا خزائی، معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی و شهرداری، مسئول تدوین ضوابط قوانین مجلس شورای اسلامی هم دو روحانی حاضر در این جلسه بودند.

محمد توسلی ضمن بیان جزئیاتی از وضعیت تهران در دوران مسئولیتش در شهرداری تهران، گفت: مسائلی همچون آلودگی هوا یا ترافیک تک سببی نیستند و باید مجموعه ای از دلایل را

<sup>۱</sup> متن سخنان محمد توسلی در جلسه ای با حضور چند عضو شورای شهر و جمعی از کارشناسان - روزنامه شرق - معصومه اصغری - ۱۳۹۴/۱۰/۱۹

برای آنها در نظر بگیریم. وی به سابقه تحصیل و زندگی خود در آلمان و آمریکا اشاره کرد و گفت: شهرها در این کشورها مثل عقربه های یک ساعت بدون توقف در جریان هستند و شوراها با قدمتی که دارند کاملاً جاافتاده و مسئولیت ها را برعهده دارند. شهروندان به خوبی می دانند مالیات پرداختی آنها کجا و برای چه اموری در شهر به کار گرفته شده است اما آیا شهروندان تهرانی هم این امتیاز را دارند. شورای شهر لندن حدود ۲۰۰ سال قدمت دارد یا در کشورهای همسایه ما شوراها با تعدادی بیشتر و نقشی مؤثرتر شهر را اداره می کنند اما شوراها بدون تعارف در شهر ما تبدیل به یک ماشین امضا برای شهرداری شده اند.

توسلی به دوران کوتاه مسئولیتش اشاره کرد و گفت: در دولت موقت دنبال آن بودیم که در کوتاه ترین زمان، بیشترین کار را برای مردم انجام دهیم چراکه شرایط آن دوران، شرایط ثابتی نبود اما حال بسیاری از مدیران ثبات مدیریت دارند اما باز هم کار مهمی از پیش نمی برند. نگاه از ابتدا این بود که شوراها از محلات و از دل خود مردم شکل بگیرند و بالا بیایند و پایه های آن مردمی باشد و بعد به مناطق و بعد هم به کل شهر برسد. البته همه شواهد حاکی از آن است که از سال ۶۰ افرادی این بندهای مهم در قانون اساسی در مورد شوراها یا قانون احزاب را قبول نداشتند. همان زمان عده ای می گفتند این حرف ها که مردم خودشان برای خودشان تصمیم بگیرند و سر کار باشند حرف های غربی هاست و اگر افرادی چون شهید بهشتی با این تفکرات مقابله نمی کردند، شرایط به مراتب سخت تر می شد. اگرچه آنچه دولت اصلاحات در سال ۷۶ از شوراها اجرائی کرد با اصل قانون اساسی تفاوت دارد اما همین اندک هم قابل قبول و مثمرتر است و همین چهار دوره اخیر شوراها فرایندی برای یادگیری است.

شهردار تهران ۵۷ که قبل از مسئولیت در شهرداری تهران به عنوان مشاور پروژه های حمل و نقل و ترافیک تا امروز همکاری داشته و دارد، در مورد سابقه طرح جامع حمل و نقل و ترافیک در تهران و تلاش ها برای ادامه کار مترو تهران هم گفت: در طرح جامع که در سال ۴۴، فرمانفرمایان با بررسی و مطالعات بسیار تهیه کرده بود، مترو دیده شده بود. در آن طرح جمعیت تهران سه میلیون نفر؛ پیش بینی شده بود تا در دهه ۷۰ به ۵.۵ میلیون نفر برسد و همان زمان تأکید شده بود که میزان آب در تهران برای سقف ۵.۵ میلیون نفر موجود است. تهران آن زمان ۱۲ منطقه بی نظم داشت که با پیگیری به ۲۰ منطقه رسید و بعد پیشنهاد هماهنگی مناطق آموزش و پرورش با شهرداری را به شهید رجایی دادیم و ایشان قبول کردند تا تردها به مرکز شهر کم

شود و حالا بعد از دو دهه واحدهای راهور هم با مناطق شهرداری هماهنگ شده اند. همان زمان بیش از ۵۰ خیابان تهران را یک طرفه کردیم و خط ویژه راه اندازی شد و جالب است که بعد از این همه سال هنوز همین طرح ترافیک و با طرح زوج و فرد ادامه یافته است.

وی گفت: در سال ۷۱ با مدیران سازمان برنامه چهار مطالعه را در مورد ترافیک انجام دادیم که در نتیجه آن مشخص شد که باید چهار اقدام اساسی؛ یعنی تقویت حمل و نقل عمومی، ایجاد بستر برای دوچرخه، تقویت پیاده روی در شهر و تقویت شبکه های شهری انجام شود که اتفاقاً بانک جهانی هم برای تمامی شهرهای درحال توسعه این موارد را پیشنهاد داده بود. دوچرخه که در تمام این سال ها با موانع فرهنگی مواجه بوده است، در تمام دنیا تجربه شده و جزء یکی از مدل های حمل و نقلی است. به طور متوسط ۱۲ درصد سفرهای درون شهری در آلمان با دوچرخه انجام می شود و این عدد در برخی از شهرها تا ۴۰ درصد است. همین رقم را در سایر شهرهای فرانسه هم که مثل آلمان خودشان تولیدکننده خودرو هستند می توان دید.

توسلی تأکید دارد که شهرداری تهران و شهردار تهران دچار نوعی اقتدارگرایی است و با این شرایط مدیریت واحد شهری نمی تواند محقق شود و مهم تر اینکه اعضای شورا هم نمی توانند کاری از پیش ببرند و به همین وضعیت امروز دچار می شوند. او می گوید باید هرچه زودتر تجربه دنیا را در مورد ترافیک و حمل و نقل، الگو قرار دهیم چراکه در میان ازبین رفتن انرژی و سرمایه مالی، سلامت مردم اولویت دارد و نباید بیش از این شاهد مرگ جوانان و ایست قلبی و انواع سرطان ها در سنین پایین باشیم. او می گوید تجربه جهانی همیشه روی موتورسیکلت و خودرو شخصی خط قرمز می کشد و اینها همان دو مدلی هستند که ما امروز گرفتارشان هستیم و همه برنامه شهر را بر اساس شرایط آنها تغییر می دهیم.

شهردار اسبق تهران می گوید: در شرایطی که تهران دچار این بی نظمی است، شهرداری تهران باید اصلاح را از خودش شروع کند و جلوی انواع تخلفات که زمینه ساز تخریب محیط زیست و تجمع بیشتر اجتماعات انسانی و آلودگی بیشتر می شود را بگیرد. باید بررسی شود برج های بلند در کوچه های هشت متری، چه بلایی سر شهروندان این محله و ترافیک آن آورده است. وی به ساخت پل صدر اشاره کرد و گفت: این پروژه که دست آخر شهروندان تهرانی نفهمیدند با چه اعتباری تمام شد، توجیه ترافیکی، شهرسازی و زیست محیطی ندارد. اگر همین اعتبار را خرج تکمیل خط ۳ می کرد تا زودتر تمام شود و با خطوط مکمل اتوبوس ویژه این مسیر را



مدیریت می کرد، قطعاً شرایط بهتری داشت. در عین حال شهرداری هنوز هم گرفتار شکایات و اعتراضات متعدد شهروندان معترض و متضرر اطراف این پل است چراکه این پل شرایط شهری و شهرسازی این منطقه را برهم زده است.

وی توصیه کرد اگر چه شهرداری تهران از برنامه ساخت مترو خود به شدت عقب است اما باز هم به این تلاش ادامه دهد و افزود: قبل از هر چیز باید مدیریت تقاضای سفر را در تهران داشته باشیم و در ادامه برای شهروندان، مسیرها و مدل های حمل و نقلی جایگزین معرفی کنیم تا آنها هم از خودرو شخصی خود بگذرند. وی در عین حال پیشنهاد داد با آزادکردن قیمت بنزین، بخشی از این پول را در صندوقی که مردم به آن اعتماد داشته باشند، ذخیره و برای مترو یا سایر مدل های حمل و نقل هزینه کنند.

توسلی مسئله انتقال پایتخت را منتفی و غیرعقلانی خواند و گفت: در تمام دنیا برای کم شدن بار یک پایتخت، مرکزیت اقتصادی یا سیاسی را جدا می کنند و یکباره یک شهر را دچار تغییر نمی کنند. انتقال تهران از نظر مالی منتفی است چون دولت این میزان اعتبار ندارد. در عین حال اگر هدف جلوگیری از تمرکز سیاسی و اقتصادی است، این اتفاق در جای دیگر تکرار خواهد شد. به همین دلیل پیشنهاد می شود با سپردن امور به مردم و دخالت دادن آنها در امور از جمله در شوراها، قدرت سیاسی را در سطح کشور پخش کنیم. باید شرایط به گونه ای باشد که استاندار و سایر مسئولان استانی مثل خوزستان همانند استاندار و مسئولان استان تهران، قدرت مانور داشته باشند و مدیریت واحد شهری شکل بگیرد.

در این جلسه که همانند یک میزگرد اداره می شد، رحمت الله حافظی، رئیس کمیسیون سلامت، محیط زیست و خدمات شهری شهرداری تهران به تأکید سازمان های جهانی بر سرطان زابودن آلودگی هوا اشاره کرد و گفت: از رؤسای سه قوه تا مدیران سایر بخش ها باید از مردم به خاطر عملکردشان در مورد ترافیک و آلودگی هوا عذرخواهی کنند. در سال های گذشته بیش از پنج هزار هکتار از باغات تهران تخریب شده است و قانون می گوید اگر اثبات شد فردی عمداً درخت یا باغی را برای ساخت و ساز تخریب کرده، باید آن ملک تملک و در اختیار عموم مردم قرار گیرد اما در این سال ها بیش از دوهزار و ۲۰۰ پرونده باغات به قوه قضائیه ارجاع شده است اما چه تعدادی از آنها حکم به نفع مردمی که دارند در این آلودگی خفه می شوند داشته اند؟ قوه مقننه که مصوبه دولت برای معاینه فنی خودروهای صفر را از دو سال به پنج سال رساند، چه

ظلمی در حق مردم رواداشت؟ و قوه مجریه که در این سال ها سهم خود از حمل و نقل عمومی و ساخت مترو و خرید اتوبوس را نداد یا قطره چکانی داد، چه نقشی در مرگ و انواع بیماری مردم تهران دارد؟

این عضو شورای شهر تهران می گوید: شهرداری پایان سال ۹۳ مصوبه می آورد برای مجوز جابه جایی در منابع مترو تا پروژه های آن روی زمین نماند و ما هم خوشحال می شویم و رأی می دهیم اما بعد مشخص می شود آقایان با این مجوز، پول را برده اند در جای دیگر خرج کرده اند. مشکل شهر تهران این است که مسئولان آن، گاهی از ته سوزن رد می شوند اما از در دروازه رد نمی شوند، برخی امور را افراطی دنبال می کنند و بسیاری از امور مثل سلامت مردم را رها کرده اند و در این شرایط انتظار دارند مردم به آنها اعتماد هم داشته باشند. شهرداری نهادی قدرتمند است و شهردار هم در همین سیستم قرار می گیرد و آنچه باید تغییر کند همین شرایط است که البته واکنش و مقاومت هم دارد. وقتی به شهردار می گویم فلان جا فساد هست، می گوید معرفی کنید و این یعنی واکنشی منفعلانه و نه جهادی. ما امروز در تهران با تعدد متولی مواجه هستیم؛ درحالی که نخ ارتباط آنها با هم پاره شده است و هر کسی کار خودش را پیش می برد. به عنوان نمونه تلاش زیادی برای اتوبوس های تهران و فیلتر دوده آنها شده است درحالی که حدود شش هزار خودرو سنگین حمل نخاله و زباله، روز و شب ها که ما خواب هستیم در شهر تردد می کنند.

محمد حقانی، رئیس کمیته محیط زیست شورای شهر تهران، هم تأکید کرد تهران در سال های اخیر با اولویت خدمات برای خودروها شکل گرفته و همه این بزرگراه ها فرش قرمزی بوده اند که برای افزایش تعداد خودروها پهن کرده اند. یکی از پیمانکاران پل صدر به من می گفت شهرداری تهران به جز هزینه های تملک و شهرداری های مناطق، شش هزار میلیارد تومان برای این پروژه هزینه کرده است و سؤال اینجاست که با این اعتبار، آیا خط ۳، ۶ و ۷ که امروز تأخیر هم دارند، به بهره برداری نمی رسید.

این عضو شورای شهر تهران به اقدامات شهرداری تهران در حذف تدریجی درختان اشاره کرد و گفت: خیابان ولیعصر بیش از ۶۰ هزار اصله درخت داشت که امروز تعدادشان به زور به هفت هزار اصله درخت می رسد و نمی توان روند ساخت و ساز در حاشیه این خیابان و انواع بتون ریزی و انواع مواد شیمیایی و حتی استفاده از نمک در زمستان را در این روند بی تأثیر

دانست. شهرداری، مسئول تدوین ضوابط قوانین مجلس شورای اسلامی، نیز با طرح این سؤال که اگر مجلس به وظایف خود درست عمل نکرده چرا شورای عالی استان ها اقدامی مؤثر در این راستا نداشته است، گفت: شهرداری و شورای شهر تهران در این سال ها روند غلط و پرتخلف خودشان را ادامه داده اند و در فروش تراکم به این موضوع توجه نشد که این میزان تراکم، نیاز به زیرساخت و آب و هوا و فضا برای زندگی دارد. شهرداری تهران حرف از شرایط آب و هوا می زند اما در کنار رودخانه و مسیل های تهران، مجوز برج ۳۰ طبقه می دهد و کسی اعتراضی نمی کند. وی با طرح این پیشنهاد که بهتر است دولت و شهرداری در روزهای آلوده، حمل و نقل عمومی را برای تشویق مردم رایگان کنند و از پول خود مردم به خودشان تخفیف بدهند، گفت: بهتر است طبق قانون هرچه زودتر پادگان ها، کارخانه ها و مراکز دیگری که امکان خروج از تهران را دارند، این مصوبه مهم را اجرائی کنند. احمدرضا خزائی، معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی نیز با طرح این مسئله که جامعه ما از خردمندی و عقلانیت فاصله گرفته است، گفت: چرا باید تجربه جهانی و نظر کارشناسان و خبرگان را کنار بگذاریم. مشکل جامعه ما این است که مدیران ما به جای مدیریت، اربابی می کنند. خودشان فکر می کنند، خودشان تحلیل می کنند و خودشان هم اجرا می کنند. وی مدیران را در همه سطوح به صبوری، مدارا و پنهان کردن اسراری که به نفع کشور نیست، دعوت و توصیه کرد.

این جلسه از آن جهت که چند نسل از مدیران گذشته و امروز، مدیران اجرائی و کارشناسان باتجربه را در کنار هم داشت، قابل توجه بود. ضمن آنکه چند گروه ملی- مذهبی، اصلاح طلب و اصولگرا در کنار روحانیت یک جا و حول یک موضوع به بحث و بررسی پرداختند.

## ظرفیت ها و مشکلات شهر تهران<sup>۱</sup>

- پنج ظرفیت و ویژگی بارز تهران در تمام حوزه‌ها
- پنج معضل و مشکل تهران در تمام حوزه‌ها

### ظرفیت ها

۱. چشم انداز بسیار زیبای شهر تهران به ویژه ارتفاعات شمال آن، ییلاقهای تفریحی شمال و اطراف آن شهر تهران را محیط پرجاذبه برای زندگی ساخته است. بعلاوه آثار تاریخی و قدیمی شهر، این ظرفیت را به جاذبه‌های گردشگری نیز ارتقاء بخشیده است.
۲. تمرکز قدرت و نهادهای سیاسی و اقتصادی در شهر تهران عامل عمده‌ای برای جذب جمعیت از سایر نقاط کشور فراهم کرده است. که این امر در عین حال ریشه اصلی مشکلات شهر را به خود اختصاص داده و مدیریت شهر را به صورت کلاف سر در گم در آورده است به طوری که به دفعات در دو دهه اخیر فکر انتقال سیاسی پایتخت مطرح شده است ولی هیچگاه به لحاظ کارشناسی به جمع‌بندی نرسیده است. راهکار واقع بینانه تمرکز زدایی و کاهش تمرکز قدرت سیاسی در شهر تهران است.
۳. تمرکز خدمات در شهر تهران به طوری که نیروهای انسانی تحصیل کرده، کارشناس و کار آمد و دانشگاه‌های عمده کشور و نهادها و خدمات کارشناسی در شهر تهران متمرکز هستند و شهروندان در سراسر کشور وابستگی ویژه‌ای به این خدمات دارند.
۴. بیشترین ظرفیت ساخت و ساز به نسبت جمعیت در شهر تهران صورت می‌گیرد به طوری که در دو دهه اخیر با توجه به افزایش جمعیت توسعه شبکه ارتباطی، بزرگراه‌ها، تونل‌ها و ساختمان‌های جدید و حتی خارج از ضوابط طرح‌های جامع و تفصیلی پروانه‌های بلند مرتبه سازی صادر شده است که در مناطق شمالی تهران و مناطق جدید غرب تهران کاملاً مشهود است.
۵. کسب در آمد، به طوری که سالانه جمعیت کثیری از شهروندان از نقاط مختلف کشور به تهران و شهرهای اقماری اطراف آن مهاجرت می‌کنند به طوری که جمعیت شب ۸

<sup>۱</sup> پاسخ محمد توسلی به سوالات خبرنگار هفته نامه «رو به رو» - ۱۳۹۴/۱۱/۱۱

میلیون تهران در روز به ۱۲ میلیون نفر بالغ می‌شود.

#### مسائل و مشکلات

۱. آلودگی و بحران محیط زیست - شهر تهران یکی از هشت آلوده‌ترین شهرهای جهان ارزیابی شده است. پیامد آن تلفات جانی شهروندان در اثر عوارض آلودگی هواست.
۲. تراکم ترافیک - بعلت توسعه بی رویه جمعیت و توسعه خودروسواری و موتورسیکلت و فقدان سیستم حمل و نقل عمومی و سایر سیستم‌های جابه‌جایی غیر موتوری متناسب با تقاضای سفر شهروندان عملاً در بسیاری از ساعات اوج ترافیک معابر شهر تهران به صورت پارکینگ خودروسواری و موتورسیکلت در می‌آید. پیامد این مشکل علاوه بر آلودگی هوا، اتلاف وقت شهروندان، آسیب‌های جدی روانی و جسمی شهروندان بوده است.
۳. بحران آب و کمبود آب متناسب با جمعیت کنونی - مطابق ضوابط اولین طرح جامع شهر تهران که در سال ۱۳۴۸ تصویب شده است ظرفیت آب شهر تهران برای جمعیت ۵/۵ میلیون نفر برآورد شده بود. امروز عملاً از ظرفیت آب‌های زیر زمینی برای جبران کمبود آب استفاده می‌شود.
۴. آسیب‌های اجتماعی ناشی از فقر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی به ویژه در حاشیه‌های شهر تهران که عموماً مهاجرین به شهر تهران را تشکیل می‌دهند.
۵. اقتدارگرایی در مدیریت شهر تهران به طوری که اعضای شورای شهر تهران نمی‌توانند نظارت قابل قبولی بر عملکرد مدیریت شهری داشته باشند. پیامد آن عدم شفافیت و اعتماد عمومی شهروندان نسبت به عملکرد مدیریت شهر تهران بوده است.

## محیط زیست چالش اصلی ترافیک در کلان‌شهرها<sup>۱</sup>

### اشاره

در شرایط کنونی، آلودگی محیط زیست کلان‌شهرها یکی از چالش‌های پیش‌روی مهندسان مشاور حمل و نقل و ترافیک است. برپایه گزارش‌های کارشناسی، دست کم ۷۰ درصد آلودگی هوای کلانشهر تهران و سایر کلانشهرهای کشور، ناشی از آلاینده‌های تولید شده توسط خودروهاست، البته در برخی منابع، این میزان تا ۸۰ درصد هم ذکر شده است.

آلودگی هوای کلان‌شهرها سلامت شهروندان را به طور جدی در معرض مخاطره قرار داده است به طوری که بر پایه برخی گزارش‌های منتشر شده، سالانه دست کم نزدیک به ۴۴۰۰ نفر در اثر آلودگی هوای شهر تهران جان خود را از دست می‌دهند. علاوه بر تلفات ناشی از آلودگی هوا، تراکم ترافیک روزانه از یک سو باعث اتلاف وقت شهروندان، و از سوی دیگر تأثیرات سوئی بر روان و جسم شهروندان وارد می‌سازد، که جا دارد این موارد از سوی کارشناسان علوم انسانی مورد بررسی و توجه بیشتری قرار گیرند.

در مطالعات برنامه‌ریزی حمل و نقل شهری شاخص اصلی "سطح خدمات" (Level of Service) است که کیفیت تردد وسایل نقلیه را نشان می‌دهد. در یک محور معین شبکه ارتباطی به هر میزان که حجم عبور وسایل نقلیه بیشتر باشد سرعت تردد کمتر می‌شود. در هر سطح خدمات، میزان آلاینده خودروها (در شرایط استاندارد) محاسبه می‌گردد و براساس آن می‌توان شاخص کیفیت هوا را مشخص کرد. در کشورهای توسعه یافته با افزایش سفرها و تعداد خودروها برای حفظ سطح خدمات مطلوب، نسبت به توسعه شبکه معابر و ارتقای آن به لحاظ تعداد خطوط عبور و تامین سرعت و ایمنی مورد نظر، اقدام می‌گردد. در حالی که در این مسابقه افزایش تقاضا و عرضه تسهیلات همواره تقاضای جابه‌جایی بیشتر از عرضه تسهیلات بوده است و پیامد آن پیچیدگی مسائل و مشکلات ترافیک شهرها و توسعه دانش فنی مهندسی ترافیک برای

چاره‌جویی برای پاسخ به این نیاز مبرم زیرساختی توسعه اجتماعی و اقتصادی بوده است. در کشورهای در حال توسعه در دهه‌های گذشته، که منابع مالی لازم برای توسعه زیرساخت‌ها وجود نداشت، راهکار کارشناسی جهانی برای پاسخ به مشکل حمل و نقل شهری به راهبرد

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در فصلنامه جامعه مهندسان مشاور ایران پاییز ۱۳۹۴

”تقویت حمل و نقل عمومی”، ایجاد و پشتیبانی از روش‌های جابجایی سالم مانند ”دوچرخه سواری” و ”پیاده روی” تاکید و توصیه شده است.

اما در کشورهای توسعه یافته بعد از بحران انرژی ۱۹۷۰ در اثر بالا رفتن قیمت نفت و ایجاد مسائل زیست‌محیطی ناشی از رشد بی رویه استفاده از خودرو سواری؛ در سطح جهانی نیز همان راهبردهای کشورهای در حال توسعه مورد توجه قرار گرفت. ابتدا در کشورهای اروپا و سپس آمریکا که خود از تولید کنندگان خودرو سواری هستند جهت پاسخ به این نیاز مبرم شهروندان، برنامه‌ریزی و اقدام جهت تقویت سیستم حمل و نقل عمومی، دوچرخه سواری و پیاده‌روی و ایجاد محدودیت جهت خودرو سواری و به ویژه موتورسیکلت در دستور کار قرار گرفت.

به رغم توسعه صنعت خودرو و درصد بالای مالکیت خودرو در این کشورها، عملاً این تولیدات بیشتر به صادرات یا جایگزین خودروهای فرسوده اختصاص داده می‌شود و در داخل این کشورها خودرو سواری کمتر برای سفرهای روزانه مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای نمونه در آلمان به طور متوسط ۱۲ درصد از سفرهای شهری با دوچرخه انجام می‌شود و در برخی از شهرهای کوچکتر اروپا، تا ۸۰ درصد سفرهای درون‌شهری با استفاده دوچرخه صورت می‌گیرد. در فرانسه که از تولیدکنندگان و صادرکنندگان عمده خودرو سواری است، شبکه حمل و نقل عمومی مترو پاریس چنان توسعه یافته که فاصله ایستگاه‌های خطوط مختلف از هم حداکثر حدود ۳۰۰ متر است. تسهیلات و شبکه دوچرخه سواری منظم نیز در سطح شهر برای جا به جایی شهروندان ایجاد شده است. در برخی از شهرهای اروپایی که مانند تهران در منطقه‌ای با شیب نسبتاً تند قرار دارند، با تجهیز دوچرخه‌ها به موتور کوچکی که در سربالایی‌ها بکار می‌افتد یا استفاده از سامانه‌های بالا برنده برقی، این مشکل را حل کرده‌اند.

چالش محیط زیست یکی از مهمترین دغدغه‌های شهروندان اروپایی است. بعنوان نمونه در کشورهای آلمان و هلند در سه دهه اخیر مردم در قالب سازمان‌های مردم نهاد (سمن‌ها) برای پیگیری توسعه تسهیلات دوچرخه‌سواری در شهرها و تامین ایمنی تردد دوچرخه سواران تلاش‌های گسترده‌ای بعمل آورده‌اند و زمینه تشویق مردم را برای استفاده از دوچرخه فراهم کرده‌اند، تا از این طریق کمکی به ارتقاء کیفیت محیط زیست و سلامت شهروندان بنمایند. ناگفته نماند که این کشورها به طور طبیعی از اقلیم مناسب و شرایط جوی و پوشش گیاهی ایده‌آلی نیز برخوردارند.

### چالش های حرفه حمل و نقل و ترافیک در ایران

در دهه های گذشته حرفه مهندسی حمل و نقل و ترافیک در ایران جایگاه شناخته شده ای نداشت و فارغ التحصیلان این رشته اجباراً در رشته های مرتبط مانند راهسازی اشتغال داشتند. به عنوان نمونه زمانی که در سال ۱۳۴۶ اینجانب پس از اتمام تحصیلات تکمیلی در رشته حمل و نقل و ترافیک به ایران بازگشتم، جایگاهی برای این حرفه وجود نداشت و اجباراً تا زمان پیروزی انقلاب، در مهندسان مشاور راهساز مشغول بکار بودم.

از آن دوره تاکنون، مطالعات طرح های جامع شهری توسط مهندسان مشاور شهرساز صورت می گرفت، که بخش مطالعات ترافیک کمرنگ بود و در مواقعی که مشکل ترافیک و حمل و نقل مطرح می شد، مشاوران خارجی چون سوفرتو (فرانسوی) و یا فریمان فاکس (انگلیسی) مطالعاتی در شهر تهران انجام می دادند. اما خوشبختانه در سه دهه گذشته در پی افزایش تقاضا، رشته برنامه ریزی حمل و نقل و ترافیک در برنامه دانشگاه های ایران مورد توجه قرار گرفت و نیاز روزافزون کشور به ویژه شهرها به امر جابه جایی مسافر و کالا به تدریج بر اهمیت و ضرورت این تخصص در مدیریت و نظام مهندسی کشور افزود. اما این حرفه هنوز با چالش های جدی روبروست تا بتواند در جایگاه طبیعی خود قرار گیرد. که در اینجا به اختصار به برخی از چالش ها اشاره می شود:

نخستین چالش در دوره مطالعات، ضرورت هماهنگی مطالعات طرح های جامع و تفصیلی شهری با مطالعات طرح های جامع حمل و نقل و ترافیک شهری است، امری که در کشورهای توسعه یافته مورد عمل قرار می گیرد. زیرا کاربری (Land-Use) و جابه جایی (Transportation) دو روی یک سکه اند و ضرورتاً باید بطور همزمان با برنامه ریزی کاربری در سطوح شهری، سفرهای تولید و جذب شده پیش بینی شده و متناسب با تقاضای سفرها نه تنها زیرساخت های شهری، از جمله شبکه ارتباطی شهری، بلکه نوع سیستم جابه جایی و تاسیسات و تسهیلات لازم برای آنها در طرح جامع شهری و تفصیلی پیش بینی شود. پیامد این عدم هماهنگی در مطالعات شهری، کمرنگ دیده شدن این نیازها در مطالعات شهری است که موجب شده است پس از شکل گیری و توسعه شهرها بر پایه تسهیلات پیش بینی شده در مطالعات جامع و تفصیلی شهری، در مراحل بعدی مطالعات جامع حمل و نقل انجام شود. لذا اجرای طرح های مورد نیاز حمل و نقل شهرها بر پایه این مطالعات، مستلزم تملک ها، هزینه های اضافی و اتلاف منابع است که



عملاً مدیریت شهرها را با محدودیت منابع مالی برای اجرای آنها با دشواری جدی روبرو ساخته است. پیامد چنین روندی وضعیت کنونی شهرها چون تهران و بحران‌های زیست محیطی موجود در آن است.

علاوه بر مشکل ناشی از تاخیر در انجام مطالعات جامع حمل و نقل و ترافیک، عدول از ضوابط و الزامات پیش‌بینی شده در طرح‌های جامع شهری از طریق تراکم‌های بی‌ضابطه از جمله با استفاده از مصوبات کمیسیون ماده ۵ و صدور پروانه‌های ساختمانی بلند مرتبه سازی در مناطقی از شهر است (مانند منطقه یک تهران) که شبکه ارتباطی موجود واقع در شمال محورهای بزرگراهی «صدر - چمران - یادگار امام» هرگز قادر به پاسخگویی سفرهای تولید و جذب شده آن کاربری‌ها نیست. در حالی که مطابق معمول در همه جای دنیا قبل از صدور پروانه برای کاربری‌های خاص (به ویژه اداری - تجاری) که تولید و جذب سفر قابل توجه‌ای دارند، باید ابتدا «مطالعات عارضه‌سنجی» (Impact-Study) صورت گیرد و در خصوص دسترسی‌ها و کافی بودن سطح سرویس شبکه پیرامونی، اطمینان حاصل شود و سپس نسبت به صدور پروانه ساختمانی اقدام شود. پیامد این شیوه‌های مدیریتی در کلانشهرها توسعه بی‌رویه شهر، افزایش جمعیت، افزایش سفرهای شهری بدون پیش‌بینی تسهیلات لازم برای آنها، تراکم ترافیک، آلودگی هوا، کاهش شاخص کیفیت هوا و آسیب‌های ناشی از ضایعات روانی و جسمی شهروندان است که امروز ما در کلانشهرها به ویژه کلانشهر تهران شاهد آن هستیم. بعلاوه توسعه بی‌رویه در شمال شهر تهران باعث از بین رفتن بخش قابل توجهی از باغ‌های شمیرانات و در نتیجه موجب وارد آمدن صدمه شدید به محیط زیست گشته است.

#### عوامل تشدید بحران محیط زیست

علاوه بر عوامل یاد شده که مستقیم و غیر مستقیم با مدیریت شهری در ارتباط هستند عوامل دیگری نیز موجب تشدید آلودگی هوای شهرها می‌شود که در اینجا به اختصار به آنها اشاره می‌شود.

- نگاه «خودرو محور» در مدیریت حمل و نقل شهری یکی از ریشه‌های مشکل ایجاد آلودگی در هوای کلانشهرهاست. تا موقعی که این نگاه به «انسان محور» و توجه به نیاز سلامتی، آرامش و رفاه انسان متحول نشود، این روند ادامه خواهد داشت. در این زمینه، همانگونه که قبلاً اشاره شد در سطح جهانی و در برنامه‌های راهبردی برنامه‌ریزی حمل

و نقل شهری روی دو وسیله «خودرو سواری» و «موتورسیکلت» خط قرمز کشیده شده است. اما در شهرهای ما این دو وسیله بخش قابل توجهی از جابه جایی‌های شهری (بیش از ۷۰ درصد) را به خود اختصاص داده است. در کلانشهر تهران ۶/۳ میلیون خودرو شماره‌گذاری شده وجود دارد و حدود ۲ میلیون خودرو شماره‌گذاری شهرستان نیز در سطح شهر تهران تردد دارند. روزانه ۱۴۰۰ دستگاه خودرو سواری نیز به این ناوگان اضافه می‌شود. آنچه موجب شگفتی است تصمیم اخیر دولت محترم برای گشودن مشکل رکود اقتصادی، اعطای وام ۲۵ میلیون تومانی برای واگذاری خودرو سواری به شهروندان است که به ۱۱۰ هزار شهروند واگذار شده است و با سیاست راهبردی تامین محیط زیست کلانشهرها مغایرت آشکار دارد.

- در حالی که بر پایه آمار ارائه شده در مطالعات طرح جامع حمل و نقل تهران برای چند شهر اروپایی به طور متوسط دوچرخه ۱۲ درصد، پیاده‌روی ۲۳ درصد تاکسی ۱ درصد و موتورسیکلت، کمتر از ۱ درصد گزارش شده است، برای چشم‌انداز ده ساله تهران پیش‌بینی ۲۰ درصد تاکسی غیر واقع‌بینانه است.
- عدم تمرکز اعتبارات محدود کلانشهر تهران، به توسعه مترو و حمل و نقل عمومی و پرداختن به ایجاد تسهیلات بیشتر برای خودرو سواری مانند پل دو طبقه صدر و تونل‌های شهری که موجب تقاضای بیشتر برای خودرو سواری است، بعنوان عامل دیگری در جهت تشدید بحران محیط زیست قابل ارزیابی است.
- خودروهای فرسوده و موتورسیکلت‌ها، که هر یک چند برابر خودروی معمولی آلاینده تولید می‌کنند، از عوامل موثر در تشدید آلودگی هوا به شمار می‌روند که بعلاوه محدودیت‌های جاری کشور حتی برنامه‌های مصوب جهت جایگزین کردن آنها نیز مورد عمل قرار نگرفته است.
- کیفیت بنزین و گازوئیل مصرفی در شهرها از عوامل مهم تشدید آلودگی هوای شهرهاست که در رسانه‌ها به تفصیل در این خصوص اظهار نظر شده است. با رفع تحریم‌ها امید است در تولید و واردات بنزین و گازوئیل مصرفی، استانداردهای لازم (حداقل یورو ۴) رعایت شود.
- مصرف بالای انرژی در شهرهای کشور عامل دیگری جهت تشدید بحران محیط زیست

کلانشهرهاست. آمار منتشر شده نشان می‌دهند که مصرف انرژی در ایران حدود ۴ برابر میانگین کشورهای جهان، ۱۰ برابر مردم اروپا و ۱۸ برابر ژاپن است.

### راهکارهای خروج از بحران آلودگی هوای کلانشهرها

گزارش‌های منتشر شده حاکی است که ایران هشتمین کشور آلوده جهان از نظر آلودگی هوای شهرها است. مسأله‌ای با چنین ابعاد گسترده که سلامت و آرامش و رفاه شهروندان را در معرض مخاطره قرار می‌دهد موضوعی نیست که فقط شهرداری‌ها بتوانند مسئول آن باشند بلکه ضروری است در سطح برنامه‌ریزی‌های ملی مورد توجه قرار گیرد و با تقسیم وظایف، دستگاه‌های اجرایی کشور هر یک از جمله مدیریت کلانشهرها در چارچوب برنامه مصوب به وظایف خود عمل نمایند. خوشبختانه در سال‌های اخیر توجه مسئولان دولت محترم بیش از گذشته به این امر حیاتی جلب شده است اما به علت وجود محدودیت‌ها پاره‌ای از برنامه‌ها از جمله ارتقای کامل کیفیت بنزین و از رده خارج کردن خودروهای فرسوده اجرا نشده است و برنامه‌های ارائه شده و اقدامات صورت گرفته برای مقابله با چالش‌های محیط زیستی جاری در کلانشهرهای کشور هماهنگ، متناسب و پاسخگو نیستند.

### تاریخچه مطالعات و اقدامات صورت گرفته در کلانشهر تهران

برای بررسی ابعاد راهکارهای راهبردی مطرح در این خصوص نگاهی به سوابق تاریخی مطالعات و اقدامات صورت گرفته در شهر تهران می‌تواند مفید باشد.

نخستین مطالعات طرح جامع تهران در سال ۱۳۴۴ توسط "مهندسین مشاور عبدالعزیز فرمانفرمانیان" و مشاور خارجی "ویکتورگروئن" آغاز و در سال ۱۳۴۸ مطالعات مصوب به شهرداری تهران ابلاغ شده است. بر پایه این مطالعات افزایش جمعیت ۳ میلیونی سال ۱۳۴۵ براساس شاخص‌های اجتماعی - اقتصادی و محدودیت‌های منابع آب در سال ۱۳۷۰ حداکثر ۵/۵ میلیون نفر پیش‌بینی شده بود.

در همان سال‌ها مشکل ترافیک شهر تهران دغدغه مدیریت شهر تهران و دولت‌های وقت بود. براساس چنین تقاضایی "مهندسین مشاور سوفرتو" فرانسوی مطالعات خطوط مترو شهر تهران را انجام داد و دولت وقت نیز به این مهم اقدام ورزید. پس از پیروزی انقلاب سال ۵۷ جمعیت تهران به حدود ۴ میلیون بالغ می‌شد.

اما با توجه به مسائل و مشکلات ناشی از انقلاب و انتظارات به حق شهروندان از مدیران

انقلاب برای رفع مشکلات ترافیک شهری، راهکارهای شناخته شده کارشناسی که در مقدمه به آنها اشاره شد در دستور کار مدیریت شهرداری تهران قرار گرفت. یکی از اقدامات در همان اسفند ماه سال ۱۳۵۷ اجرای راهکار تقویت حمل و نقل عمومی و ایجاد محدودیت برای خودرو سواری در هسته مرکزی شهر تهران بود. مطالعه این طرح شش ماه به طول انجامید و اولین مرحله آن در شهریور ماه سال ۱۳۵۸ اجرا شد و مورد استقبال دولت موقت و شهروندان قرار گرفت. در این طرح ۵۰ خیابان مرکزی شهر یک طرفه و در آنها خطوط ویژه اتوبوس رانی پیش‌بینی و اجرا شد. این طرح محدوده مرکزی شهر تهران که در چند مرحله تکمیل شد امروز پس از نزدیک به چهار دهه بدون تغییر بعنوان یک ضرورت مورد عمل قرار می‌گیرد. اقدام دیگر در این زمینه، تقویت مدیریت شرکت مترو و پیگیری اجرای پروژه خط یک مترو بود که در اولویت برنامه‌های مدیریت شهرداری تهران قرار گرفت. اما متأسفانه بعلت حساسیت‌های سیاسی آن زمان پروژه مترو عملاً در پایان سال ۱۳۵۹ متوقف شد و امکان تکمیل آن با دلار هفت تومانی از دست رفت.<sup>۱</sup>

در سال‌های دهه ۶۰، در سطح کارشناسی مطالعات طرح‌های جامع، این راهبرد در چند پروژه شهرهای کشور پیگیری شد. در این زمینه با مذاکراتی که با معاونت فنی وقت سازمان برنامه صورت گرفت مطالعات راهبردی در قالب چهار پروژه «حمل و نقل عمومی»، «دوچرخه رانی»، «پیاده روی» و «ارتقاء ظرفیت تقاطع‌های شبکه ارتباطی» تعریف شد. با توجه به محدودیت ظرفیت ابلاغ کار در آن دوره ابتدا دو پروژه پیاده‌روی و تقاطع‌های همسطح شهری ابلاغ گردید که در طول نزدیک به ۴ سال مطالعات تفصیلی آن با مشارکت حدود ۲۵ تن از کارشناسان حمل و نقل و ترافیک انجام و خروجی مطالعات در سالهای ۱۳۷۵ و ۱۳۷۶ با عنوان «تسهیلات پیاده روی» در سه جلد (شامل مبانی فنی، توصیه‌ها و معیارهای فنی و سوابق مطالعات - نشریات

<sup>۱</sup> در سال ۱۳۶۵ مجدداً اجرای پروژه مترو پیگیری شد. در سه دهه گذشته حدود ۱۵۰ کیلومتر خطوط مترو شهر تهران (از مسیرهای خطوط ۱، ۲، ۳ و ۴) کامل شده و در دست بهره برداری است. سرعت پیشرفت این پروژه به طور متوسط سالانه حدود ۵ کیلومتر بوده است. در سال‌های اخیر به رغم برنامه‌ریزی مدیریت شهر تهران برای اجرا و بهره برداری سالانه ۳۰ کیلومتر از خطوط باقیمانده مترو، عملاً حدود ۱۷ کیلومتر آن محقق شده است. با توجه به پیش‌بینی ۱۰ خط مترو و ۴ خط اکسپرس و یک خط قطار سبک شهری در آخرین ویرایش مطالعات طرح جامع حمل و نقل تهران، جمعاً به طول ۶۰۰ کیلومتر قطار درون شهری و برون شهری جدید در ده سال آینده (۳۶۰ کیلومتر درون شهری) به طور متوسط سالانه ۶۰ کیلومتر خطوط مترو و ایستگاه‌های آن باید اجرا و مورد بهره‌برداری قرار گیرد (۳۶ کیلومتر درون شهری)، که البته منابع اعتباری موجود و امکانات اجرایی چنین چشم‌اندازی را غیر محتمل نشان می‌دهد.

شماره ۱/۲-۳ (۱۴۴) و مطالعات «تقاطع‌های همسطح شهری» در سه جلد (شامل: مبانی فنی، توصیه‌ها و معیارهای فنی و سوابق مطالعات نشریات راه ۱/۲-۳ (۱۴۵) منتشر شد. به دلیل تغییر مدیریت سازمان برنامه و بودجه در سال‌های بعد عملاً از دو پروژه بعدی استقبال نشد! در سال‌های بعد، پروژه دوچرخه به صورت فشرده در یک جلد با عنوان «تسهیلات دوچرخه‌رانی» در سال ۱۳۸۴ توسط سازمان حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران منتشر شد، اما متأسفانه به رغم مطالعات پراکنده‌ای که در زمینه حمل و نقل عمومی انجام شده، تاکنون آیین نامه ملی برای حمل و نقل عمومی در کشور تهیه نگردیده است تا سرمایه‌گذاری‌های سنگینی که در این زمینه انجام می‌شود در چارچوب آیین‌نامه ملی صورت گیرد.

علاوه بر تدوین و انتشار مطالعات یادشده؛ در قالب مطالعات طرح‌های جامع حمل و نقل و امکان‌سنجی قطار شهری نیز از جمله مطالعات طرح جامع حمل و نقل در شهر قم (بین سال‌های ۱۳۸۲ الی ۱۳۹۰) کوشش شده است این راهکارهای علمی به صورت کاربردی ارائه شود و در اختیار مدیران شهری و حرفه مهندسی حمل و نقل قرار گیرد.

شاید ذکر خاطره‌ای در جریان مطالعات طرح جامع حمل و نقل شهر قم که با چالش‌های زیادی در طول آن سال‌ها روبرو بوده است خالی از لطف نباشد. پس از تایید مطالعات در سطح شهرداری قم و شواری هماهنگی ترافیک استان، قرار شد چکیده مطالعات را در جلسه‌ای که در وزارت کشور برگزار شد به استاندار وقت قم، که از مهندسان قدیمی و با سابقه مدیریتی طولانی هستند، ارائه کنیم. در آن جلسه پس از ارائه مبانی و خروجی‌های مطالعات، موقعی که نتایج مطالعات در خصوص استفاده از دوچرخه در سفرهای کوتاه و متوسط شهری و مزایای زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی و سلامت شهروندان به طور مستند ارائه شد، ایشان شدیداً تحت تاثیر قرار گرفتند و اظهار کردند: «من خودم در سفرهای شهری از دوچرخه استفاده خواهم کرد و زمینه استفاده همه همکاران اداری استان را نیز برای استفاده از دوچرخه فراهم خواهم کرد.»

### جمع بندی

در این یادداشت ضمن اشاره به عوامل تاثیر گذار بر آلودگی هوای کلانشهرها به ویژه کلانشهر تهران و نقش ترافیک شهرها در ایجاد این عوامل، راهکارهای جهانی و تجربه شده در ایران و چالش‌های پیش‌روی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. تاثیر محیط زیست کلانشهرها بر حفظ سلامتی، آرامش و رفاه شهروندان از اهمیت و جایگاه مهم و خطیری برخوردار است و ضرورتاً

باید در سطح ملی توسط دولت با هماهنگی همه دستگاه‌های اجرایی ذیربط به ویژه مدیریت کلانشهرها سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اقدام و نظارت شود. در این برنامه‌ریزی با توجه به راهکارهای تجربه شده جهانی و ایران لازم است نگاه مدیران از برنامه‌های "خودرو محور" به نگاه "انسان محور" متحول شود. علاوه بر اصلاح الگوی (Mode) حمل و نقل شهری موجود و تاکید بر تقویت حمل و نقل عمومی شامل مترو، (MRT) قطار سبک شهری (LRT) و شبکه مکمل اتوبوس‌رانی و خطوط تندرو اتوبوس‌رانی، نسبت به رفع موانع فرهنگی و استفاده از سیستم دوچرخه‌رانی و تقویت شبکه پیاده‌روی در شهرها اقدام شود و برای محدودیت استفاده از خودرو سواری و موتورسیکلت و از رده خارج کردن خودروها و موتورسیکلت‌های فرسوده در کوتاه مدت برنامه‌ریزی و اقدام جدی بعمل آید. از سوی دیگر ضروری است بطور همزمان با بکار گرفتن فناوری‌های نوین، خودروهای هیبرید و برقی، کاهش مصرف و اتلاف انرژی ساختمانها، مدیریت پیشرفته انرژی، ورود مباحث مدیریتی به حیطه محیط زیست در جهت کاهش سوخت‌های فسیلی، در جهت رفع چالش‌های محیط زیستی و بهبود هوای کلانشهرها تلاش نمود.

علاوه بر این اقدامات، مدیریت تقاضای سفرهای دورن شهری و تمرکز زدایی از کلانشهر تهران در میان مدت و اصلاح ساختار مدیریت حمل و نقل کشور در دراز مدت از طریق تمرکز اختیارات قانونی پراکنده در وزارت کشور، وزارت راه و شهرسازی و شهرداری‌ها با تشکیل وزارت حمل و نقل که در بیش از ۵۰ کشور دنیا انجام شده، می‌توان به صورت راهبردی نه تنها به چالش محیط زیست کلانشهرها خاتمه داد، بلکه مسائل و مشکلات ترافیک درون شهری و برون شهری را نیز مدیریت نمود و به آنها سامان داد. همچنین تقویت نهاد شوراهای شهر از طریق اصلاح قانون شوراها و سپردن کار مردم به مردم از طریق ایجاد مدیریت واحد شهری راهکار راهبردی تجربه شده برای تقویت مدیریت شهری و بهبود محیط زیست شهرهاست.

در پایان موضوع تامین منابع مالی لازم برای اجرای طرح‌های گفته شده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این زمینه راهکارهای متعددی در سطح جهانی تجربه شده‌است که می‌تواند جداگانه مورد بررسی قرار گیرد، اما مهمترین موضوع در این مورد پایدار بودن منابع مالی و مشارکت سازمانهای مردم نهاد در کنار شهرداری‌ها و سازمان محیط زیست جهت ارتقاء کیفیت محیط زیست در گستره کشور و بویژه کلانشهرهاست.

## خاطرات برگزاری اولین جشن نوروز بعد از انقلاب در ورزشگاه ۱۰۰ هزار نفری<sup>۱</sup>

مهندس توسلی شهردار تهران با صدور پیامی از مردم تهران دعوت کرد در مراسمی که به منظور دید و بازدید نوروزی در ورزشگاه صد هزار نفری در حضور نخست وزیر و آیت الله طالقانی برگزار می‌شود حضور یابند. در این پیام آمده است:

”بسمه تعالی؛ در طلوعه اولین بهار آزادی ملت مبارز ایران، شهرداری تهران از شما مردم شریف و مبارزه تهران دعوت می‌نماید در اجتماعی که به منظور دید و بازدید عید در محل استادیوم یکصد هزار نفری در تاریخ چهارشنبه اول فروردین ماه ۱۳۵۸ از ساعت ۱۰ صبح در حضور علامه مجاهد حضرت آیت الله طالقانی و جناب مهندس مهدی بازرگان نخست وزیر محبوب و مبارز ایران و هیات محترم دولت موقت انقلاب اسلامی تشکیل می‌شود شرکت فرمایید.”

در دو سال بعد از پیروزی انقلاب اسلامی سال ۵۷ چند رخداد اجتماعی بزرگ در مدیریت شهر تهران داشته‌ایم. اولین رخداد «روز پاکسازی» در آخرین جمعه اسفند ماه سال ۵۷ است که با استفاده از سنت قدیمی خانه تکانی پایان سال، با مشارکت وسیع شهروندان و حتی مدیران دولت و شخصیت‌های انقلاب چون مرحوم آیت‌الله طالقانی مرحوم داریوش فروهر نسبت به پاکسازی معابر و دیوارهای شهر اقدام شد که آثار اجتماعی گسترده‌ای در پی داشت. دومین رخداد برگزاری دیدار جشن اولین نوروز بعد از انقلاب در سالن یکصد هزار نفری آزادی است که موضوع این یادداشت است و به آن خواهیم پرداخت. سومین رخداد اجتماعی مهم برگزاری افطار عمومی مردم شهر تهران در اولین ماه مبارک رمضان سال ۵۸ در سالن ۱۲ هزار نفری مجموعه ورزشی غرب تهران است که نمایندگان کارکنان شهرداری نواحی و مناطق مختلف و نمایندگان شوراهای محلات و اعضای دولت موقت در آن حضور داشتند و آیت‌الله طالقانی در این برنامه سخنرانی داشتند. خاطرات رخداد اول و سوم قبلاً ارائه شده است.

اما جشن اولین نوروز بعد از انقلاب در شرایطی برنامه‌ریزی شد که فقط حدود سه هفته از (هشتم اسفند ماه) شروع خدمات بنده در مدیریت شهر تهران گذشته بود. یادآوری فضای

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی و پیوست پیام شهردار تهران به مناسبت دیدار نوروزی در ویژه نامه مجله نسیم بیداری - نوروز ۱۳۹۵

اجتماعی آن روزهای بعد از پیروزی انقلاب به ویژه برای نسل جوان امروز که حضور نداشتند خالی از لطف نیست.

در طول سال ۵۷، مجموعه اعتصابات، راهپیمایی‌ها، درگیری‌های نظامی به ویژه در روزهای بهمن ماه تا ۲۲ بهمن وضعیت شرایط جنگی در شهر به وجود آورده بود و التهاب تحولات سریع روحیه شهروندان را متاثر ساخته بود. در این شرایط بهره‌گیری از فرهنگ ملی ایرانیان جهت برپایی جشن نوروز فرصت مناسبی برای زدودن آثار التهاب دوران روزهای انقلاب در روحیه شهروندان بود. براین پایه برگزاری جشن اولین نوروز بعد از انقلاب در سالن یکصد هزار نفری آزادی برنامه‌ریزی شد. در این برنامه شهروندان به طور وسیع و اعضای دولت موقت انقلاب از جمله مرحومان مهندس مهدی بازرگان، دکتر یداله سبحانی و دکتر احمد صدر حاج سید جوادی با لباسی نو در این جشن حضور پیدا کردند. شور و شغف و شادمانی در این برنامه کاملاً چشم‌گیر بود. در این برنامه مرحوم مهندس بازرگان سخنرانی کوتاهی داشتند و از مردم خواستند به رسم دیرین نوروز سال نو را با نگاه به آینده و با شادمانی و امید خود را برای بازسازی و توسعه کشور آماده کنند. با کمال تأسف بعلت عدم هماهنگی مدیریت وقت صدا و سیما با دولت موقت این‌گونه برنامه‌ها ضبط تصویری نشده است تا نسل‌های امروز و فردای کشور بتوانند خاطرات آن روز را شاهد باشند. ارزیابی اینجانب و مدیریت شهرداری تهران از این رخداد و دستاوردهای اجتماعی آن مثبت بود و پیامدهای تحولی که در خلق و خوی مردم به وجود آمده بود و این نوع اقدامات اجتماعی زمینه را برای اجرای سایر برنامه‌های شهرداری تهران که نیاز به حمایت و همکاری شهروندان داشت از جمله اجرای مرحله اول طرح محدوده ترافیک هسته مرکزی که در شرایط عادی به لحاظ کارشناسی غیر عملی است، در شهریور ماه سال ۵۸ فراهم ساخت.



## آخرین دیدار با مهندس جواد شهرستانی<sup>۱</sup>

با هماهنگی قبلی آقای حمید ناصری کرمانشاهی، مدیر دفتر مطالعات پژوهش‌های تاریخی شهر تهران، روز شنبه هفتم فروردین ماه ۱۳۹۵ دیداری با جناب آقای مهندس سیدجواد شهرستانی آخرین شهردار تهران قبل از انقلاب در منزل ایشان واقع در خیابان وزرا داشتیم. در این دیدار که آقای دکتر علی اصغر اردکانیان همسر آقای ناصری و خانم معصومه اصغری خبرنگار شهری نیز حضور داشتند، از جهاتی برای بنده خاطره انگیز بود. زیرا اگر چه در دو سال اخیر در فرصت‌هایی صحبت کوتاه تلفنی با ایشان داشتم و یک یا دو مورد نیز در برنامه‌های کانون فارغ التحصیلان دانشکده فنی دانشگاه تهران از نزدیک ایشان را دیده بودم؛ اما این اولین دیدار حضوری با ایشان بعد از سال ۱۳۴۷ بود. در آن سال به مدت حدود سه ماه به توصیه مرحوم مهندس عبدالحسین ابراهیمی قائم مقام ایشان در شهرداری تهران همکاری داشتیم. که البته بعلم ممنوع الاستخدامی توسط ساواک این همکاری ادامه پیدا نکرد.

در این دیدار که در محیطی صمیمی برگزار شد ضمن خوش آمدگویی و پذیرایی صمیمی ایشان؛ بنده از سجایای اخلاقی و مدیریتی و همچنین مراتب سلامت نفس و روحیه خلاق ایشان در مسئولیت‌های گذشته خودشان به ویژه در سمت مدیریت شهرداری‌های مشهد، تهران و وزارت راه و ترابری که آشنایی نزدیک داشتم توضیحاتی ارائه کردم و آقای دکتر اردکانیان مواردی در خصوص فضائل اخلاقی و قاطعیت و قبول مسئولیت در دوران مدیریت ایشان در شهرداری تهران و استانداری کرمانشاه اضافه کردند. در ادامه بنده برای نشان دادن حسن انتخاب همکاران ایشان به خاطراتی در خصوص مرحوم مهندس عبدالحسین ابراهیمی قائم مقام ایشان در شهرداری تهران در سال ۱۳۴۷ که آشنایی بیشتری داشتم، پرداختم. آقای مهندس ابراهیمی مهندس تحصیل کرده بلژیک و از سجایای اخلاقی و توان مهندسی و مدیریتی بالایی برخوردار بود. از سال‌های گذشته عضو انجمن اسلامی مهندسين و در دوره‌ای رئیس کانون کارشناسان دادگستری بود. بر این اساس اظهار نظرهای و قضاوت‌های کارشناسی و مدیریتی خود بسیار دقیق و جدی و منسجم بود. کسانی که با ایشان همکاری داشتند به این خصوصیت ایشان وقوف دارند که پرونده‌ها و یا گزارش‌هایی که به ایشان ارجاع می‌شد به دقت، مطالعه می‌کردند و اظهار نظر روی آنها خلاصه،

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - ۱۳۹۵/۲/۱

دقیق، کارگشا و تصمیم ساز بود.

بعد از انقلاب که بنده از طرف دولت موقت برای مدیریت شهر تهران انتخاب شدم به همراه آقای مهندس حسین حریری از دوستان انجمن اسلامی مهندسين که سابقه همکاری با شهرداری تهران داشتند به دیدار آقای مهندس ابراهیمی در منزلشان واقع در مبارک آباد (شرق خیابان پاسداران) رفتیم. برخورد بسیار گرم و صمیمی داشتند. بنده به ایشان گزارش دادم که دولت موقت مرا برای مدیریت شهر تهران انتخاب کرده است اما ما شما را برای این مسئولیت شایسته‌تر می‌دانیم. از شما درخواست می‌کنیم که این مسئولیت را بپذیرید و ما با شما همکاری خواهیم کرد. ایشان با تواضع و بزرگواری پاسخ دادند شما قبول مسئولیت کنید و من با شما همکاری می‌کنم. با توجه به اولویت تقویت حمل و نقل عمومی در شهر تهران از ایشان خواستیم که مدیریت شرکت مترو را بپذیرند. ایشان با اشتیاق این مسئولیت را پذیرفتند و خدمات با ارزشی در زمینه اصلاح ساختار مدیریت و اساسنامه شرکت مترو، ویرایش و تکمیل طرح مترو تهران که توسط شرکت فرانسوی سوفرتو تهیه شده بود و پیگیری اجرای خط یک مترو و تهیه گزارش‌های کارشناسی برای کمیته‌های فنی هیئت دولت وقت که نشان می‌داد شهر تهران با جمعیت حدود ۴ میلیون نفر براساس معیارهای جهانی نیاز مبرم به احداث خطوط حمل و نقل انبوه بر مترو دارد. البته بعلمت برخی تنگ نظری‌های آن روز در اواخر سال ۵۹ اجرای پروژه مترو متوقف شد تا این که در سال ۶۵ با پیگیری آقای هاشمی رفسنجانی اجرای آن مجدداً آغاز شد. مرحوم مهندس ابراهیمی در سال‌های دهه شصت در اثر بیماری به دیار باقی شتافتند و نام نیکی از شخصیت و خدمات خود بر جای گذاشت.

آقای مهندس شهرستانی که بعد از ۱۲ بهمن سال ۱۳۵۷ اولین مدیری بودند که با واقع بینی و سلامت نفس استعفای خود را به آیت‌اله خمینی تقدیم کردند و در سال‌های بعد از انقلاب به ویژه در شهر مشهد مجری مجتمع گردشگری گلستان شاندیز و همچنین همکاری‌های اجتماعی بوده‌اند؛ اینک که در سنین حدود نود سالگی قرار دارند از سلامت جسمی و روحی بالایی برخوردارند و به همین مناسبت بعنوان پیشکسوت فارغ التحصیل دانشکده فنی در برنامه‌های کانون فارغ‌التحصیلان دانشکده فنی از احترام خاصی برخوردار هستند. برایشان همواره سلامتی و آرامش از خداوند بزرگ مسئلت دارم. نام نیک ایشان همواره در زمره مدیران خدمتگزار موفق کشور جاودان خواهد ماند.



شکل ۱۴ مهندس محمد توسلی در کنار مهندس جواد شهرستانی

## تقدیر از خدمات آقای خسرو منصوریان<sup>۱</sup>

به مناسبت آغاز هیجدهمین سال تاسیس دو نهاد انجمن توان یاب و احیاء ارزش ها طی برنامه ای در تالار پژوهشکده فرهنگ ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی از خدمات موسس آن جناب آقای خسرو منصوریان در روز ۱۴ مرداد ماه از سوی همکاران و دوستان ایشان از جمله اینجانب قدردانی بعمل آمد . بنده از این فرصت استفاده کرده و گزارش اجمالی از خدمات ایشان در سمت معاونت امور اجتماعی و رفاه شهرداری تهران در دوره مسئولیت شهرداری تهران (اسفندماه ۵۷ الی دیماه ۱۳۵۹) ارائه می نمایم. آشنائی بنده با همکاری ایشان در شهرداری تهران آغاز شده است و در چهار دهه گذشته در زمینه های اجتماعی و سیاسی تا امروز ادامه داشته است. لازم می دانم از منش و خصوصیات شخصیتی ایشان که همواره با خلوص و عاشقانه در کار حرفه ای برای خدمت به انسان های دیگر به ویژه آسیب دیده گان اجتماعی کوشا و موفق بوده اند قدردانی کنم و پایداری ایشان را در ابتلاها و شرایط سختی که در مبارزات سیاسی و اجتماعی دهه های گذشته برای ایشان پیش آمده است مورد تقدیر قرار دهم.

محمد توسلی

برای آشنایی با وظایف و عملکرد معاونت شهرداری تهران می توان فهرست آنها را به دو بخش زیر تقسیم نمود:

۱. ارائه خدمات اجتماعی و رفاهی برای شهروندان شامل سازمان های زیر:

(آ) سازمان بهشت زهرا (گورستان عمومی شهر تهران)

بهشت زهرا از نیمه دوم سال ۵۷ به ویژه در سالهای ۱۳۵۸ و ۱۳۵۹ عملکردی فراتر از گورستان عمومی شهر و مکانی برای کفن و دفن اموات و انجام مراسم مذهبی مربوط به آن را داشت.

در شرایطی که امکانات و تجهیزات حتی آب مصرفی برای شستشوی اموات دچار کمبود و کاستی بود همه روزه خیل عظیم تشییع کنندگان و مستقبلین پیکر پاک شهدای انقلاب به همراه اجرای مراسم دینی و ملی چند صد هزار نفر را در خود جای می داد. به همین لحاظ شاید بتوان گفت نه تنها بهشت زهرا که شاید هیچ

<sup>۱</sup> متن سخنان محمد توسلی در جلسه تقدیر از آقای خسرو منصوریان - ۱۳۹۵/۵/۱۵

گورستانی در مقطع زمانی دو سال اول بعد از پیروزی انقلاب چنین بار سنگینی از حضور مردم را تجربه نکرده باشد.

- حضور رهبر فقید انقلاب در ۱۲ بهمن ۵۷ به همراه خیل عظیم مردم در بدو ورود به میهن در بهشت زهرا
  - حضور دبیرکل سابق سازمان ملل (کورت والدهایم) به بهشت زهرا جهت ادای احترام به شهدای انقلاب
  - اجرای مراسم نماز جمعه در ۱۷ شهریور سال ۱۳۵۸ به امامت زنده یاد آیت‌الله طالقانی
  - آن مرحوم پس از ادای مراسم نماز طبق برنامه تنظیمی برای افتتاح ساختمان جدید غسلخانه که پس از انقلاب تکمیل و تجهیز شده بود، متواضعانه حضور یافت.
- طالقانی هنگام بازدید از غسلخانه در کنار بزرگ‌ترین سنگ شستشوی اموات قرار گرفت بلحاظ بلندی قامت با گفتاری طنزآلود گفت: "چه خوب است که پس از مرگ، جسد مرا بر روی این سنگ بشوید!!" و اتفاقاً فردای آن روز فوت نمود و جنازه او اولین پیکری بود که در آن غسلخانه و روی همان سنگ شستشو گردید. پیکر طالقانی روز ۱۹ شهریور ۵۸ در وسط میدان بین قطعه شهدای ۱۷ شهریور و قطعه شهدای بعد از انقلاب بدست مردم به خاک سپرده شد.
- مراسم تشییع جنازه و خاکسپاری شهدای جنگ ایران و عراق به ویژه شهید چمران و واقعه هفتم تیر و... همگی در بهشت زهرا با حضور جمعیت میلیونی مردم برگزار می‌شد.
- مدیریت بهشت زهرا در آن شرایط مسئولیت سنگینی بود که بایستی پاسخگوی این تقاضای مردم باشد. سازماندهی بهینه کارها جز به لطف پروردگار و همت مردم میسر و مقدر نگردید.
- تکمیل آسفالت و توسعه شبکه ارتباطی بهشت زهرا که عموماً خاکی بود و همچنین توسعه فضای سبز و واحدهای خدماتی آن از جمله اقدامات توسعه

زیرساخت‌های بهشت زهرا در این مقطع بود.

- در برنامه ریزی شهری برای توزیع سفرها، دو گورستان جدید در شرق و غرب تهران پیش‌بینی شده بود که تاکنون اجرا نشده است.
- (ب) سازمان تربیتی شهرداری تهران شامل شیرخوارگاهها و پرورشگاهها و... این سازمان طبق قانون، موظف به پذیرش و نگهداری کودکان بی‌سرپرست شهر تهران خصوصاً کودکان سرراهی اعزامی از سوی دادسرای تهران بود. حدود ده درصد این اطفال دارای معلولیت بودند که به تفکیک سن و نوع معلولیت در واحدهای مختلف تقسیم و کودکانی که از سلامت جسمانی بهره‌مند بودند به تفکیک سن و جنس در شعبات مختلف پذیرش و تا سن ۱۸ سالگی نگهداری و سرپرستی می‌شدند. در جهان امروز بویژه در کشورهای پیشرفته که قوانین مربوط به حقوق کودک محترم شمرده و اجرا می‌شود، با پرداخت مستمری تحت عنوان "امداد خانواده" هزینه‌های سرپرستی و آموزشی، بهداشت، درمان و... کودکان توسط دولت به ولی قهری او یا سرپرست جایگزین پرداخت می‌گردد. لذا پدیده کودک سرراهی و بی‌سرپرست بلاموضوع گردیده و حداکثر کودکان معلول بصورت روزانه تحت شرایط بسیار مطلوبی در مراکز ویژه دولتی یا غیر دولتی پذیرفته و از خدمات لازم بهره‌مند می‌شوند.
- با توجه به مراتب فوق با نگاه حرفه‌ای و بشردوستانه، در شرایط ویژه اجتماعی بعد از انقلاب، امور نگهداری کودکان در پرورشگاههای شهرداری تهران بازنگری و استاندارد گردید و طرح بازگرداندن فرزندان پرورشگاهها به کانون و دامان گرم خانواده‌ها به مورد اجرا درآمد و حذف نظام پرورشگاهی در دستور کار سازمان تربیتی شهر تهران قرار گرفت.
- به این منظور با افزایش رقم پرداختی تحت عنوان "امداد خانواده" از متوسط ۷۰ تومان در ماه به رقم ۱۲۰۰ تومان در ماه ( رقم متوسط تمام شده برای شهرداری تهران در ازاء هر کودک در ماه در پرورشگاهها یا شیرخوارگاهها در آن مقطع ۱۲۰۰۰ تومان یعنی ده برابر بود) افزایش یافت.
- در فاصله زمانی کوتاهی گروه‌های داوطلب مرکب از مددکاران اجتماعی، روان

شناسان و کارشناسان امور تربیتی، که عموماً در فضای پس از پیروزی انقلاب به وجود آمده بود، به محل کار، زندگی و خانواده بستگان درجه اول و درجه دوم کودکان موجود در پرورشگاهها رفتند و در صورت احراز صلاحیت، کودکان به خانواده پدری و مادران و بستگان خود بازگشتند.

بدین صورت بود که مکانهای وسیع و گسترده پرورشگاهی تخلیه و به دیگر سازمان‌های دولتی بر طبق ضوابط و مقررات موجود و جهت انجام امور عام‌المنفعه فرهنگی - درمانی - آموزشی و به شرح زیر واگذار گردید:

- i. پرورشگاه شماره يك دخترانه ۱۸-۹ ساله واقع در خیابان کارگر (سی‌متری) چهارراه لشکر، جنب پمپ بنزین به دانشگاه علامه طباطبایی واگذار شد.
- ii. پرورشگاه شماره ۲ پسران ۱۸-۹ ساله واقع در خیابان سینا در اختیار آموزش و پرورش جهت دبیرستان فنی و حرفه‌ای (هنرستان) قرار گرفت.
- iii. پرورشگاه پسران واقع در خیابان قزوین ویژه کودکان پسر ۱۲ - ۶ سال بدو بخش تقسیم و يك بخش به اداره راهنمایی و رانندگی و بخش دیگر در اختیار منطقه شهرداری که فاقد مکان لازم بود قرار گرفت.
- iv. محل نگهداری معلولان ذهنی و بزرگسالان واقع در خیابان سعدی جنوبی به اداره شماره‌گذاری راهنمایی و رانندگی تحویل گردید.
- v. بخش ساختمان‌های عظیم و نوساز در غرب پرورشگاه دختران شماره يك که در ضلع شمالی بیمارستان واقع بود جهت توسعه خدمات روان درمانی در اختیار بیمارستان روزبه قرار گرفت.

در نهایت تعداد محدودی از کودکان معلول یا آنهایی که والدین شان در قید حیات بوده و به دلائل مختلف از جمله: زندان موقت و ... که امکان واگذاری به خانواده های متقاضی فرزندخواندگی وجود نداشت، در مراکز ویژه کودکان معلول مانند آسایشگاه روفیده و... دیگر کودکان در مراکز شبه خانواده به نام‌های: سوده، هانی، آسیه و... در منازل مصادره شده از سوی بنیاد مستضعفان که در اختیار سازمان بهزیستی قرار گرفته بود با ظرفیت ۱۰ تا ۱۵ تن از فرزندان سازمان تربیتی اسکان یافتند و بدین ترتیب حدود ۹۰ درصد کودکان و فرزندان پرورشگاه‌های

شهرداری به دامن خانواده‌ها باز گشتند.

همچنین طرح تشکیل وزارت رفاه از سوی معاونت امور اجتماعی و رفاه شهرداری تهران تدوین و به شورای انقلاب ارائه گردید که پس از تصویب مسئولیت پیگیری آن به معاون امور اجتماعی شهرداری تهران محول شد و طی جلساتی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور در معیت دو تن از داوطلبان نکونام و شهید انقلاب آقایان دکتر فیاض‌بخش و دکتر لواسانی موضوع پیگیری و سرانجام منجر به طرح تأسیس سازمان بهزیستی کشور شد که مورد تأیید و تصویب شورای انقلاب واقع گردید و شهید زنده یاد دکتر فیاض بخش اولین رئیس آن سازمان بود. در پی آن کلیه سازمان‌ها و واحدهای موجود و در رأس همه سازمان بهزیستی شهرداری تهران با تمام امکانات و پرسنل به سازمان جدید التأسیس بهزیستی تحویل گردید.

(ج) سازمان پارکها و فضای سبز شهر تهران

فضای سبز و پارکهای تهران مجموعه گسترده و پراکنده‌ای در سطح تهران داشت. تقاضای روزافزون مردم از شهرداری برای بهبود و توسعه فضای سبز امری طبیعی بود. لیکن امکانات و اعتبارات لازم در حد تقاضاهای روزافزون و شرایط پس از انقلاب نبود. از سوی دیگر برخی تجمعات و گردهم‌آئی‌های مردم در داخل پارکها صورت می‌پذیرفت که شرایط ویژه و نیازهای خود را می‌طلبید.

از یکسو هجوم گسترده روستائیان در پی تبلیغات و سخنان مرحوم آیت‌الله خسروشاهی و دیگران باعث هجوم و ساخت و سازهای غیرمجاز در حواشی شهر مانند خاک سفید بود که تأمین امکانات اولیه مانند فضای سبز و تأمین آب مصرفی جهت آبیاری پارکها یکی از معضلات این سازمان بود که در مواردی باعث قطع آب فضاهای سبز شهری و پارکها می‌گردید.

● در ابتدای انقلاب و پذیرش مسئولیت در تمامی پارکها، محل ویژه‌ای جهت نمازخانه احداث گردید.

● در روز درختکاری با شعار "به یاد هر شهید يك درخت بکاریم."

● در مناطق و محلات مختلف شهر تهران درختکاری شد و در پارک جدید التأسیس در جنوب تهران هر يك از خانواده معظم شهدا با کاشتن درختی و الصاق



عکس شهید خانواده خود یاد و راه شهیدان را پاس داشتند.

(د) سازمان کشتارگاه که مسئولیت خرید دام داخلی - کشتار دام - نظارت بر سلامت

دام ذبح شده - توزیع و بازرسی بهداشتی از اماکن عرضه گوشت

یکی از مسئولیتهای شهرداری تهران تأمین و تجهیز امکانات کشتارگاهی دام در

تهران بود که در جنوب تهران جنب میدان بهمن (میدان کشتارگاه) در تهران و

در محله جوادیه قرار داشت. در این مکان وسیع و مجهز روزانه هزاران رأس دام

زنده، تحت نظارت دام پزشکان و کادر فنی شهرداری معاینه و بازرسی و در صورت

تأیید سلامت گوشت لاشه گوسفند یا گاو و ... به مهر مخصوص مهور و توسط

کانتینرهای به مراکز فروش در سطح شهر و قصابی‌ها، انتقال می‌یافت.

همچنین به منظور تأمین بخشی از کمبود داخلی از سالهای قبل دام زنده و گوشت

منجمد از خارج از کشور توسط تیم ویژه وزارت کشاورزی خریداری و با همکاری

شهرداری تهران و سازمان کشتارگاه در سطح تهران توزیع می‌گردید. در ایام سالهای

پس از پیروزی انقلاب سازمان کشتارگاه نیز مانند سایر واحدهای اداری دارای

مسائل و مشکلات ویژه خود بود که از همه مهمتر حساسیت‌های حاصل از فرمایشات

رهبر فقید انقلاب در خصوص گوشت‌های یخ زده و منجمدی بود که از خارج

خریداری می‌شد. بخشی از اعتصاب‌های کارگری که با حمایت و رهبری طرفداران

حزب توده در کشتارگاه تهران و دیگر اماکن شهرداری برپا می‌شد، ریشه‌ای در

کشتارگاه تهران داشت.

حل و فصل مسائل حاصل از تداخل مسئولیتهای و محدودیت اختیارات در موضوع

گوشت، بعضاً حل و فصل معضلات موجود را به جلسات هیأت دولت موقت

انقلاب روانه می‌ساخت که معاون امور اجتماعی و رفاه شهرداری تهران به نمایندگی

از سوی شهرداری تهران مسئولیت پیگیری و حل و فصل آن را بر عهده داشت.

۲. اداره رفاه کارکنان شهرداری تهران شامل:

سرویس‌های درمانی و بهداشتی شرکت‌های تعاونی کارمندان و دیگر خدمات اداره رفاه

حسب ضوابط و مقررات شهرداری کماکان تداوم یافت.

در زمینه تأمین هزینه‌های درمانی پرسنل شهرداری و رسیدگی به مدارک و اسناد پزشکی

کارمندان در کمیسیون ویژه‌ای مرکب از مدیرکل، کارشناسان اداره رفاه، پزشک معتمد شهرداری با حضور معاون امور اجتماعی و رفاه مورد رسیدگی و تأیید قرار می‌گرفت و هزینه درمانی آنان از محل صندوق رفاه کارکنان پرداخت می‌شد.

همچنین شهرک و مجموعه آپارتمان‌های آماده بهره‌برداری واقع در بزرگراه رسالت، تکمیل و پس از رسیدگی کارشناسی و مشخص نمودن چگونگی وضعیت مسکن کارکنان آپارتمان‌های فوق در اختیار کارکنان فاقد مسکن شهرداری تهران قرار گرفت. باشگاه شهرداری تهران واقع در باغ مصفائی در شرق تهران محلی برای گردهمائی‌ها و نیز برگزاری مراسم خانواده‌های کارکنان شهرداری تهران سرویس می‌داد.

روابط عمومی شهرداری نیز در زیرمجموعه حوزه معاونت اجتماعی و رفاه شهرداری قرار داشت و امور مربوطه را در حد امکان و مقدورات زمانی به انجام رسانید.

ساماندهی قلعه شهرنو: این محله در جنوب غربی تهران و در ضلع جنوبی بیمارستان فارابی نزدیک میدان قزوین واقع شده بود و بنا به گزارش شهرداری تهران ۱۳۵ هزار مترمربع مساحت داشت. این مکان در جریانات قبل از پیروزی انقلاب توسط عده‌ای از مردم مورد هجوم، تخریب و بخش‌هایی از آن طعمه آتش‌سوزی قرار گرفت. ساکنان این محل که بعضاً در خیابان‌های مجاور (محله جمشید) و بعضاً در درون قلعه اسکان داشتند، در این ایام متواری و قلعه شهرنو به مکان مخروبه‌ای بدل شده بود که معتادان به مواد مخدر، ولگردان و برخی افراد بی‌خانمان در آن تردد داشتند. در این ایام تعدادی از زنان قلعه شهرنو به خانه و محل سکونت مرحوم آیت‌الله طالقانی واقع در پیچ‌شمیران پناهنده و متقاضی کمک و حمایت ایشان بودند. زنده یاد آیت‌الله طالقانی موضوع را رسیدگی و ساماندهی این زنان و بهسازی ویرانه‌های قلعه شهرنو را به معاونت وقت امور اجتماعی و رفاه شهرداری تهران ارجاع و خواستار انجام اقدامات مقتضی گردیدند. بدین لحاظ در حوزه‌ی این معاونت، شورایی مرکب از:

- چند تن از معاونین شهرداری، نمایندگان روحانیت، دانشگاهیان، کمیته انقلاب اسلامی و... تشکیل و ضمن رسیدگی و ارائه کمک‌های لازم به زنان مراجعه‌کننده اقدامات لازم درخصوص اشتغال‌زایی، توانمندسازی، حمایت‌های اقتصادی، اجتماعی، بهداشتی و... انجام پذیرفت.

● به منظور رسیدگی به وضعیت نابسامان مبلمان شهری و پاکسازی محیط ضمن بررسی‌های فنی و مهندسی اقدامات لازم جهت احداث پارک (پارک رازی) در آن مکان به سرعت به مورد اجرا درآمد.

سایر رویدادهای مهم :

● مراسم پاکسازی شهر تهران از جمله فعالیتهای شهرداری تهران بود که با همکاری و معاضدت مردم انجام می‌شد.

● مراسم افطاری شهرداری تهران با حضور مرحوم آیت‌الله طالقانی در استادیوم دوازده هزار نفری تهران و با سخنرانی مرحوم آیت‌الله طالقانی - شهردار تهران و معاون امور اجتماعی و رفاه انجام پذیرفت و طبقات مختلف مردم و نمایندگان آنها میهمان شهرداری تهران بودند.

(آ) فعالیتهای خدماتی اداره رفاه شامل خدمات بهداشتی - درمانی - پزشکی کارکنان

(ب) شرکتهای تعاونی کارکنان شهرداری

(ج) باشگاه کارمندان و مسکن کارکنان فاقد مسکن

همچنین شورای نامگذاری شهر تهران مرکب از نمایندگان فعالان سیاسی - اجتماعی، نماینده جامعه روحانیت مبارز (شهید محلاتی) نمایندگان بازار و اصناف - نمایندگان دانشجویان دانشگاه‌ها و... بخشی از فعالیت این معاونت بوده است که زیر نظر شهردار تهران، برنامه نام‌گذاری معابر و میادین شهر تهران را بعد از انقلاب بعهدده داشته است. تفصیل عملکرد این بخش قبلاً گزارش شده است.

## جایگاه مردم در مدیریت شهری<sup>۱</sup>

مسائل و مشکلاتی که امروز شهروندان کلانشهرها به ویژه کلانشهر تهران بطور روزمره با آن‌ها روبرو هستند از جمله توسعه بی رویه شهر، مشکل ترافیک و رفت و آمد، آلودگی محیط زیست، بالا بودن هزینه های زندگی، آسیب های اجتماعی و... همچنین ابهاماتی که اخیراً در خصوص عدم شفافیت مالی مدیریت شهر تهران مطرح شده است؛ بطور طبیعی این سوال مطرح شده است که آیا چنین مسائلی در مدیریت ادوار گذشته شهر هم وجود داشته است؟ برای برون رفت از این مشکلات با توجه به تجربیات سایر کشورها چه راهکار یا راهکارهایی در پیش روی مدیران شهری وجود دارد؟

در این زمینه صاحب این قلم نظرات کارشناسی و تجربه مدیریتی خود را در گذشته در زمینه های مختلف و در قالب یادداشت ها و گفت و گو هایی ارائه کرده است. در این یادداشت مایلیم فقط به یکی از اقداماتی که بعد از پیروزی انقلاب مورد توجه و اهتمام مدیریت شهر تهران بود؛ به پردازم، که به باور بنده یکی از ریشه های اصلی مشکلات کنونی مدیریت شهرهای کشور است. اگر در قریب چهار دهه گذشته اصول یکصدم الی یکصد و ششم فصل هفتم قانون اساسی بطور کامل اجرا شده بود و برپایه مطالعات و اقدامات انجام شده در دو سال اول بعد از انقلاب و تجربیات بشری در چارچوب راهبرد مدیریت واحد شهری؛ مردم بطور واقعی بر مدیریت شهری نظارت داشتند امروز شاهد چنین مسائل و مشکلاتی نبودیم.

### تجربه بشری در مدیریت شهری

قبل از گزارش اقدامات دو سال اول انقلاب؛ ابتدا خلاصه ای در زمینه تجربه اداره شهر در سایر کشورها ارائه می کنم. بحث مدیریت شهری در دیگر کشورها یک بحث کاملاً طولانی است. شورای شهر لندن یک سابقه ۲۰۰ ساله دارد. در تمام شهرهای اروپا و آمریکا در این زمینه کار فشرده ای انجام شده است. کسانی که در اروپا یا آمریکا زندگی کرده اند می دانند که چگونه اداره شهر مثل عقربه های ساعت تنظیم شده است. مناسبات مردم با مدیریت شهری کاملاً روشن تعریف شده است. در آلمان مردم عوارض شهری که پرداخت می کنند بطور شفاف در جریان پول پرداختی خود هستند. در شهرهای آمریکا هم همین طور است. با پذیرش مدیریت واحد

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در ماهنامه نسیم بیداری شماره ۷۳ - مهرماه ۱۳۹۵

شهری، همه کارها به مردم سپرده شده و مردم نظارت و اشراف بر مدیریت شهری دارند. در آمریکا از ۱۹۲۰، انجمن بین المللی مدیریت شهری «ICMA» تشکیل شده و چکیده‌ای که ارائه می‌شود ویرایش ۲۰۱۲ این مجموعه است. تمام شهرهای آمریکا در زیر مجموعه چنین آیین اخلاقی کار می‌کنند. اصول این آیین اخلاقی در بسیاری از شهرهای کشورهای آسیایی و آفریقایی نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

محور های آیین اخلاقی انجمن بین المللی مدیریت شهری به شرح زیر است:

۱. تاکید بر مدیریت دموکراتیک، کارآمد و پاسخگو.
۲. باور بر جایگاه و ارزش خدمات مدیریت شهری با رویکرد سازنده، خلاق و اجرایی.
۳. تاکید بر شخصیت و ارزش های متعالی مدیریت شهری در روابط شخصی و اجتماعی به طوری که بتواند احترام و اعتماد لازم را بین همکاران و شهروندان جلب کند.
۴. توجه به رسالت اصلی مدیریت شهری که بهترین خدمت رسانی به همه شهروندان است.
۵. ارائه خط مشی و برنامه پیشنهادی به شورای شهر و اطلاعات و توصیه های لازم برای تصمیم گیری آنان در راستای تأمین نیازهای شهروندان و اجرای برنامه های مصوب شورای شهر.
۶. پذیرش این اصل که اعضای منتخب مردم در شورای شهر مسئولیت سیاست گذاری مدیریت شهری و نظارت بر اجرای آنها را به عهده دارند.
۷. خودداری از آمیختن اهداف سیاسی شخصی با طرح های خدماتی که موجب سلب اعتماد همکاران و شهروندان می شود.
۸. بهبود مستمر توانایی های حرفه ای همکاران و توسعه ظرفیت آنها برای ارتقاء کیفیت مدیریت شهری.
۹. شهروندان را به طور مستمر در جریان امور مدیریت شهری قرار دهند، ارتباط شهروندان با مدیران شهری را مورد حمایت قرار دهند، همکاری دوستانه و محترمانه با شهروندان مورد تاکید قرار گیرد و برای بهبود ارائه کیفیت خدمات به شهروندان پیگیری شود.
۱۰. در مقابل هرگونه تخطی از مسئولیت های حرفه ای ایستادگی شود تا همه همکاران وظایف خود را با آزادی عمل و بدون مداخله و تبعیض در چارچوب اصول و عادلانه انجام دهند.

۱۱. رفتار با همکاران در تمام موارد بر اساس شایستگی‌ها باشد تا تصمیمات آنان نیز متکی

بر انصاف و بی نظری در زمینه استخدام‌ها، تعدیل حقوق‌ها و اعمال ضوابط گردد.

۱۲. خلاف مقررات، درخواستی از همکاران نشود تا سوء استفاده از امکانات عمومی و وقت

شهروندان به عنوان عمل نادرست تلقی شود.

اولین محوری که در این آیین اخلاقی آمده تأکید بر مدیریت دموکراتیک، کارآمد و پاسخگوست. این در واقع، محوری‌ترین آئینی است که در مدیریت تمام شهرها مورد توجه است، تا یک مدیریت شهری دموکراتیک، کارآمد، و پاسخگو نباشد به لحاظ اخلاقی قابل قبول نیست. بحث جایگاه مدیریت شهری و شخصیتی که مدیریت شهری باید داشته باشد تا بتواند اعتماد همکارانش و شهروندان را جلب بکند در محورهای دوم و سوم مورد تأکید قرار گرفته است. دو محور دیگری که می‌خواهم بیشتر تأکید بکنم، محورهای پنجم و ششم است که مدیریت شهری بایستی خط مشی، برنامه‌های پیشنهادی و توصیه‌های لازم را برای تصمیم‌گیری به شورای شهر ارائه کند و پروژه‌های مصوب شورای شهر را اجرا کند و در مقابل باید مدیریت اجرایی شهر بپذیرد این اصل مهم را که اعضای منتخب مردم در شورای شهر مسئولیت سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرای آنها را به عهده دارند و در تمام این فرایند یک چنین تعاملی باید بین مدیریت شهری و نمایندگان منتخب مردم وجود داشته باشد. محور هفتم این آئین اخلاقی که خیلی مهم می‌باشد، خودداری مدیریت شهری از آمیختن اهداف سیاسی شخصی با طرح‌های خدماتی که موجب سلب اعتماد همکاران و شهروندان می‌شود. مدیریت شهری باید مستقل از موضع‌گیری‌های سیاسی و منافع شخصی باشد. در مدیریت شهری کشور ما، در سال‌های بعد از انقلاب، این ارزش‌های اخلاقی تا چه میزانی مورد عمل قرار گرفته است، می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. محور دوازدهم نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیریت شهری نبایستی خلاف مقررات، درخواستی از همکاران خود داشته باشد تا سوء استفاده از امکانات عمومی و وقت شهروندان به عنوان عمل نادرست تلقی شود.

فشار و ضرورت شهرنشینی، جهانی شدن، تمرکز زدایی، و گذار به دموکراسی و حاکمیت مردم بر سرنوشت، زمینه تغییرات سریع شرایط و فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را در پیش روی شهروندان قرار می‌دهد. این روند زمینه تقویت شفافیت و جلوگیری از فساد را در مدیریت شهری فراهم می‌سازد.

حفظ اعتماد عمومی مردم به نهادهای دموکراتیک برای موفقیت منتخبین دموکراتیک ضروری است. لذا اخلاق و دموکراسی دو روی یک سکه بوده و به هم آمیخته‌اند. برای اینکه اخلاق را در مدیریت شهری تقویت بکنیم پیشنهاد آن گذار به دموکراسی و تقویت شوراهای شهری و نظارت همه جانبه مردم در اداره شهرهاست.

### تجربه اداره شهر تهران بعد از انقلاب

آنچه که بیشتر می‌خواهم توضیح بدهم تجربه‌ای است که خود ما در دو سال بعد از انقلاب در مدیریت شهر تهران داشتیم. ارایه این تجربه در واقع پایش مدیریت شهر تهران بعد از انقلاب و شرایط بحرانی این دوران در چارچوب معیارهای اخلاقی است که در سال‌های اخیر در سطح جهانی ارایه شده و قبلاً به آنها اشاره شد.

فضای سیاسی - اجتماعی بعد از انقلاب، به لحاظ مردم شناسی یک مقوله بسیار جالب و قابل توجهی است. مقایسه روحیات و خلق و خوی مردم در سال‌های بعد از انقلاب که متأثر از انقلاب بود با خلق و خوی مردم قبل از انقلاب حاوی نکات قابل توجهی است. این بررسی نشان می‌دهد که انقلاب یک تحول اساسی در رفتار و خلق و خوی مردم، بوجود آورد که کاملاً با شرایط قبل از انقلاب متفاوت بود. چرایی این تفاوت نیاز به توضیح است. با توجه به مطالبات تاریخی مردم که در شعارهای انقلاب نیز تبلور داشت، مردم بعد از انقلاب خودشان را حاکم بر سرنوشت کشور می‌دانستند. احساس غرور و پیروزی داشتند. مدیران انقلاب در تمام سطوح مورد تأیید مردم بودند و اکثریت قاطع مردم با مدیران بعد از انقلاب همکاری می‌کردند. با توجه به تجربه شخصیم در مدیریت شهر تهران می‌توانم بگویم که در پی این تحول فرهنگی و خلق و خوی مردم، ما بعد از انقلاب کارهایی را با همکاری مردم انجام دادیم که به لحاظ کارشناسی در شرایط عادی امکان اجرایی ندارد.

برای پاسخ به این ضرورت مدیریتی و تامین مطالبه مردمی برای حاکمیت قانونی خود بر مدیریت شهری، اولین اقدام در همان اسفند ماه سال ۵۷ فراهم آوردن ساختارهای لازم برای مشارکت مردم در اداره شهر بود. در این برنامه علاوه بر جایگاه شوراها در فرهنگ اسلامی از تجربه‌ای که در دوران تحصیل در آلمان و آمریکا داشتم و شاهد نقش مهم شورا های شهری در مدیریت شهرها بودم، برای انجام این مهم استفاده شد. در مرحله اول شکل‌گیری شوراهای محلات و همکاری های داوطلبانه است که به طور خودجوش با کمک مردم تشکیل می‌شد.

این شوراهای محلات نقش مؤثری در کمک به مدیریت شهر تهران داشتند. در مرحله دوم انجام بررسی‌های نظری و ساختاری برای تشکیل شوراهای شهری است تا مردم بتوانند بصورت قانونمند مدیریت شهر را انتخاب و بر عملکرد آنها نظارت کنند. ما که منتخب دولت موقت انقلاب بودیم خود را موقت می‌دانستیم و می‌خواستیم هر چه زودتر این مسئولیت را به دست مدیریت منتخب مردم بسپاریم.

برای پیگیری موضوع شوراها از همان اسفند ۵۷ (قبل از تدوین قانون اساسی) گروه کارشناسی با حضور کارکنان و کارشناسان داوطلب تشکیل شد. اولین طرح قانون شوراها در تیرماه سال ۵۸ تهیه و به وزارت کشور ارایه شد. وزارت کشور طرح مذکور را در اختیار دولت موقت گذاشت. مرحوم مهندس بازرگان با علاقمندی تمام مطالب را بررسی و اظهار نظر می‌کردند. بعد از اظهار نظر ایشان، و اصلاحاتی که دوباره روی آن صورت گرفت طرح به شورای انقلاب ارسال شد. طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران در اول مهر ماه ۵۸ به تصویب رسید. در اجرای ماده ۴۲ قانون انتخابات شورای شهر در تاریخ ۲۸ مهر ۵۸ آئین نامه وظایف و اختیارات شوراهای شهر توسط وزارت کشور برای بررسی و تصویب به هیأت وزیران ارسال شد. بعلاوه طرح مواد تکمیلی ماده ۴۵ قانون مذکور که بر شوراهای محلات تاکید داشت نیز تهیه و در اختیار دولت قرار گرفت. مطالعه و بررسی این طرح و آئین نامه های آن، که نسخه ای از آن ها در اختیار شورای شهر اول قرار گرفته است، و مقایسه با قانون فعلی شوراها تفاوت دیدگاه ها را نشان می دهد.

علاوه بر مطالعات نظری و تهیه پیش نویس قانون و آیین نامه ها برای آماده شدن ساختار شهر تهران، تقسیم بندی جدیدی با ضوابط علمی برای شهر تهران مطالعه شد و بر اساس آن شهر تهران، که آن روز ۱۲ منطقه بی نظم داشت، به ۲۰ منطقه (مناطق ۲۱ و ۲۲ در غرب مسیل کن در سال های بعد وارد محدوده شهر تهران شد) و ۳۴۱ محله با ضوابط علمی و کارشناسی تقسیم شد. بر پایه این مطالعات، محلات و شورای منتخب آنان بایستی پایه و اساس شوراهای منطقه و شهر را تشکیل دهند و مشارکت مردم را بطور سیستماتیک در اجرای طبیعی مدیریت شهر سامان دهند. محدوده مناطق شهری برای هماهنگ کردن فعالیت همه سازمان های خدمات عمومی شهر مورد توجه قرار گرفت تا ضمن کاهش سفرهای شهری هزینه های عمومی شهروندان کاهش یابد. آموزش و پرورش، در همان سال ۵۸، خود را با مناطق جدید شهری هماهنگ کرد



و در سال‌های اخیر راهنمایی و رانندگی نیز خود را هماهنگ کرده است. انتظار می‌رود سایر خدمات شهری نیز خود را، در چارچوب برنامه راهبردی "مدیریت واحد شهری" با مناطق شهری هماهنگ نمایند.

### ارزیابی اجمالی قانون شوراهای و عملکرد چهار دوره شوراهای

شوراهای در اصول فصل هفتم قانون اساسی آمده است. مرحوم آیت‌الله طالقانی از منادیان و مشوقان آموزه قرآنی شوراهای بودند. ما این مبانی را هم از ایشان، از مبانی قرآنی، و هم در تجربه‌ای که از مدیریت شهرهای اروپا و آمریکا داشتیم، گرفته بودیم. بعد از اجرای قانون شوراهای در چند شهر از جمله سنندج و قزوین در سال‌های ۵۸ و ۵۹ عملاً قانون شورا در مجلس معطل ماند. آخرین ویرایش مصوب قانون شوراهای در مهرماه ۱۳۷۵ باز هم اجرا نشد. تا اینکه بعد از دوم خرداد ۷۶، به همت آقای سید محمد خاتمی رئیس‌جمهور، در سال ۷۷ به رغم اینکه با آن قانون موافق نبودند ولی تصمیم گرفتند قانون را اجرا کنند و این یک تصمیم راهبردی و اساسی بود که ایشان اتخاذ کردند.

با وجود تمام مسایل و مشکلات قانونی و عملکردی چهار دوره اول شوراهای، به نظر بنده، بایستی عملکرد آنها را، به رغم همه کاستی‌ها و محدودیت‌ها، مثبت ارزیابی کرد. زیرا ما ایرانی‌ها با همان خمیرمایه فرهنگ استبدادی انتظارمان این است که یک شبه به اهدافمان برسیم. تصور می‌کردیم که در دوره اول شوراهای باید همه مسایل شهر حل شود و شورای شهر تهران مانند شورای شهر لندن که ۲۰۰ سال سابقه دارد عمل می‌کرد، در حالی که آنها در یک فرایندی توانستند آن ثبات را پیدا کنند. همین افرادی که در شوراهای انتخاب شدند در عمل متوجه شدند که شوراهای چه نقش مهمی در اداره شهر می‌توانند داشته باشند و خود افراد منتخب شوراهای بعدی در واقع طرفدار اصلاح قانون شوراهای شدند. نواقص قانون شوراهای را مطرح می‌کنند و ضرورت مدیریت واحد شهری را که ما در سال ۵۸ در قانون شوراهای دیده بودیم، در شورای شهر تهران، شورای استان‌ها و اخیراً در طرحی که توسط دولت تهیه شده مطرح می‌شود. بنابراین، می‌خواهم تاکید کنم، برغم تمام نواقصی که وجود داشته، تجربه جهانی نشان می‌دهد که این تحولات باید تدریجی باشد. افراد باید برسند به این واقعیت‌ها تا تحول واقعی شکل بگیرد. بنابراین، به نظر بنده، عملکرد شوراهای شهر را در این چهار دوره، که ریشه مشکلات را بیش از گذشته بر همگان روشن نموده، بایستی مثبت ارزیابی کرد. این یک فرایند مبارکی است که بایستی تداوم پیدا کند.

### ریشه اصلی مشکلات مدیریت شهرها

ساختار مدیریت کلانشهر تهران از گذشته با نگاه اقتدارگرایی و مدیریت از بالا شکل گرفته و اگر در دوره هایی انجمن شهری برای حفظ ظاهر وجود داشته همه تصمیمات از بالا اتخاذ می شده و مردم عملاً نقش رعیت داشته اند و از تصمیمات تبعیت می کردند. بعد از انقلاب این انتظار وجود داشت که مردم در چارچوب قانون همانطور که خانه خودشان را اداره می کنند شهر خود را نیز اداره کنند. اما زمینه های فرهنگ اقتدار گرایی در جامعه ما همواره مانع تحقق چنین اصلاحی در روند مدیریت شهری بوده است. نگاه قانونگزاران کشور هم مانع از تدوین قانونی بوده است که واقعا شورای شهری توانمند هم به لحاظ تعداد و هم داشتن توانایی کارشناسی لازم، برای سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت بر عملکرد مدیریت شهری، تشکیل شود. تعداد اعضای شوراهای شهر در قانون مصوب اخیر نسبت به گذشته هم کاهش پیدا کرده است و این در حالی است که بعنوان نمونه شهر تهران با بیش از هشت میلیون جمعیت ساکن و بیش از ۳۴۰ محله چگونگی بیست و چند نفر افرادی که بعضا هیچ تخصصی در زمینه مسائل شهری ندارند می توانند به وظائف خود عمل کنند. تجربه بشری در مدیریت موفق شهرهای سایر کشور ها نشان می دهد که راهکار راهبردی همان گونه که در اصول قانون اساسی نیز با درایت پیش بینی شده است سپردن کار مردم به دست خود مردم است. برای این منظور هم اصلاح قانون شورا ها برای تقویت کمی و کیفی اعضای شورا ها ضروری است و هم توسعه آگاهی مردم در خصوص وظائف شهروندیشان برای انتخاب افراد شایسته و ذیصلاح برای انجام وظائف شورای شهر. البته همزمان ساختار مدیریت اقتدارگرای شهرداری ها نیز بایستی اصلاح شود بطوریکه نه تنها طرح های شهری بایستی به تصویب شورای شهر منتخبات مردم برسد بلکه همانگونه که در سایر کشور های توسعه یافته معمول است از مردم نیز نظرخواهی بشود. در این صورت است که پروژه های شهری پشتوانه کارشناسی و مردمی پیدا خواهد کرد و با نظارت واقعی شورای شهر تحقق شفافیت مالی نیز امکان پذیر می گردد.

به عنوان نمونه اگر طرح دو طبقه کردن بزرگراه بابایی قبل از اجرا از مردم و کارشناسان نظر خواهی می شد هرگز مدیریت شهرداری تصمیم به اجرای آن نمی گرفت و امروز می توانست به لحاظ ترافیکی، شهرسازی و زیست محیطی پاسخگوی اقدامات خود باشد. زیرا براساس اطلاعات ارائه شده؛ با اعتبارات هزینه شده این پروژه نه تنها تکمیل خط ۳ مترو بلکه اجرای دو

خط ۶ و ۷ مترو نیز امکان پذیر می شد و بدون هزینه های سنگین زیست محیطی و شهرسازی به تقاضای سفر ایمن، راحت و اقتصادی شهروندان این مناطق پاسخ داده می شد. مشابه این نمونه را در بسیاری از طرح های شهری از جمله صدور پروانه های بلند مرتبه سازی ( برجها) و کاربری های اداری- تجاری بزرگ بدون مطالعات عارضه سنجی ترافیکی و رعایت ضوابط طرح های جامع و تفصیلی می توان ذکر کرد که در سطح شهر کاملاً مشهود است.

### جمع بندی

مدیریت شهری باید در خدمت ذینفعان اصلی یعنی شهروندان باشد. راهکار اصلی آن دموکراتیزه شدن مدیریت شهری و تقویت شوراهای و سپردن کار مردم به دست مردم است. متأسفانه اجرای قانون شوراهای ناقص و با تأخیر انجام شد، و به رغم دستاوردهای که اجرای آنها کنون داشته اما هنوز شوراهای در جایگاه طبیعی خود، در چارچوب "مدیریت واحد شهری" که سیاست گزاری و برنامه ریزی و نظارت بر اجرای برنامه های مصوب است، قرار نگرفته اند. در وضعیت کنونی شورای شهر، در مقابل مدیریت متمرکز و آمرانه ای که ساختار شهرداری تهران دارد، عملاً نقش مؤثری در مدیریت شهر تهران ندارد. راهکار راهبردی اصلاح قانون شوراهای شهر با توجه به تجربه کشورهای توسعه یافته و تقویت کمی و کیفی شوراهای و انتخاب افراد با تخصص های لازم است تا بتوانند از سوی شهروندان بر مدیریت شهری نظارت لازم را اعمال نمایند.

## انسان‌محوری به جای خودرومحوری راهکار معضل آلودگی هوای کلانشهرها<sup>۱</sup>

آلودگی شدید هوای کلانشهرها به ویژه کلانشهر تهران در روزهای پایانی آبان ماه سال جاری که بعنوان آلوده‌ترین شهر جهان (با شاخص ۱۶۳) به خود اختصاص داد؛ با واکنش‌های گسترده‌ای از سوی مقامات دولتی، شهرداری تهران و صاحب‌نظران در رسانه‌ها روبرو شد. خانم دکتر ابتکار معاون محترم رئیس‌جمهور و رئیس سازمان محیط زیست با اشاره به اقداماتی که در سه سال اخیر برای مشکل آلودگی هوا انجام شده است که حاکی از بهبود شاخص‌های کیفیت هوا نسبت به شاخص‌های نظیر در هشت سال دولت گذشته بوده؛ تصریح کرده‌اند که: "دولت دقیقاً می‌داند برای آلودگی هوا در کلانشهرها چه کار باید بکند، اما مشکل آلودگی هوا زمان‌بر است". آقای دکتر روحانی رئیس‌جمهور محترم نیز ضمن سخنرانی‌های خود در استان البرز به برنامه‌های دولت درباره "بحران آلودگی هوا" اظهار داشته‌اند که باید با عوامل آلوده‌کننده هوا مقابله و آنها را مهار کرد و در این راستا به اقدامات زیر اشاره کرده‌اند:

- تبدیل سوخت مایع بسیاری از صنایع و نیروگاه‌ها به گاز
- خارج ساختن ۸۰۹ هزار خودرو فرسوده از چرخه حمل و نقل
- تحول در ساخت خودروهای داخلی و ارتقاء آنها با کیفیت یورو ۵ و ۶
- تولید سه نوع خودرو جدید توسط ایران خودرو و پژو با سرمایه‌گذاری ۴۰۰ میلیون یورو با استاندارد یورو ۵ و ۶ که تا پایان سال به بازار می‌آیند.
- تولید ۱۵۰ هزار خودرو با سرمایه‌گذاری ۳۰۰ میلیون یورو توسط سایپا و سیتروئن
- ارتقاء کیفیت بنزین توزیعی به یورو ۴ در جایگاه‌های کلانشهرها و ادامه این روند در کل

### کشور

اگرچه این اقدامات هر یک می‌تواند برای کاهش آلودگی هوا مفید و در چارچوب یک برنامه کلان راهبردی لازم باشند؛ اما آیا به لحاظ کارشناسی و تجربه سایر کشورهای توسعه یافته تداوم چنین اقداماتی بدون برنامه راهبردی مشکل آلودگی هوا و معضل ترافیک کلانشهرها را حل خواهد کرد؟ به نظر صاحب این قلم که با دانش حمل و نقل و تجربه کشورهای توسعه یافته آشنایی

<sup>۱</sup> متن کامل یادداشت محمد توسلی در روزنامه شرق - ۱۳۹۵/۹/۱۳

دارد و در چهار دهه گذشته در عرصه‌های مختلف آنها را در مدیریت شهر تهران مورد عمل و بصورت آیین نامه‌های ملی و یادداشت‌های متعدد در معرض نشر عمومی قرار داده است؛ این نگاه "خودرو محور" و توسعه عرضه تسهیلات و خدمات برای خودرو سواری با بنزین ارزان؛ هرگز مشکل آلودگی هوا و معضل ترافیک کلانشهرها را حل نخواهد کرد. زیرا تجربه جهانی بعد از سالهای ۱۹۷۰ با نگاه "انسان محور"، که سلامت و نیاز واقعی انسان را مدنظر قرار می‌دهد، نشان می‌دهد که استفاده از خودرو سواری و موتورسیکلت در برنامه ریزهای حمل و نقل شهری در کشورهای توسعه یافته محدود و در مواردی حذف شده است. و نگاه راهبردی متمرکز بر تقویت حمل و نقل عمومی (شامل اتوبوس رانی، قطار سبک شهری و مترو) برای سفرهای متوسط و طولانی و استفاده از تسهیلات دوچرخه سواری برای سفرهای کوتاه و متوسط و پیاده روی برای سفرهای کوتاه شهری بوده است.

نگاهی اجمالی به سیستم حمل و نقل شهری کشورهای توسعه یافته از جمله آلمان و فرانسه که شهرهای ما میزبان بازار و مصرف خودروهای لوکس آنهاست، این تجربه را به وضوح نشان می‌دهد. شبکه مترو شهر پاریس آنچنان در سطح شهر پوشش دارد که فاصله ایستگاه‌های مترو از هم، حداکثر ۳۰۰ متر است و ۴۵ درصد سفرهای شهری با مترو انجام می‌شود (در تهران ۱۶ درصد). علاوه بر این، شبکه گسترده اتوبوس رانی و دوچرخه سواری و پیاده روی بخش عمده‌ای از سفرهای شهری را تامین می‌کند بطوریکه سفرهای با خودرو سواری فقط حدود ۱۲ درصد کل سفرهای روزانه را به خود اختصاص می‌دهد (در تهران ۴۲ درصد شخصی بعلاوه ۲۲ درصد تاکسی). در شهرهای آلمان نیز حمل و نقل عمومی شامل مترو و قطار شهری و اتوبوس رانی بخش عمده‌ای از سفرهای شهری را جابجا می‌کنند و بطور متوسط در تمام شهرهای آلمان ۱۲ درصد از سفرها با دوچرخه انجام می‌شود. در برخی از شهرهای شمالی اروپا تا ۸۰ درصد سفرها با دوچرخه انجام می‌شود. در شهرهای آمریکا نیز برنامه ریزی برای کاهش استفاده از خودرو سواری و تقویت حمل و نقل عمومی و دوچرخه سواری در برنامه‌های راهبردی دولت فدرال پیش‌بینی شده و مورد عمل قرار گرفته است.

آقای دکتر روحانی رئیس جمهور محترم در سخنرانی خود همچنین به درستی تصریح کرده‌اند که ما حداقل با سه بحران روبرو هستیم. بحران اقتصادی، بحران محیط زیست و بحران آب. آیا اعتبارات موجود کشور متناسب با این بحران‌ها در بودجه اختصاص پیدا کرده است؟ در کلانشهر

تهران در برنامه‌های توسعه مترو قرار بوده است تا پایان سال ۹۴ خط ۳ مترو به بهره‌برداری برسد اما تاکنون بعلت عدم تخصیص اعتبارات هنوز کامل نشده و بهره‌برداری سایر خطوط مترو نیز با تاخیر زیاد روبرو بوده است.

بحران محیط زیست از جمله آلودگی هوای کلانشهرها که سلامت شهروندان را در معرض مخاطره قرار می‌دهد (فقط فوت ۴۱۲ نفر شهروندان تهرانی درآبان ماه) و اتلاف وقت روزانه شهروندان در سفرهای شهری، نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی و اختصاص اعتبارات لازم متناسب با اهمیت آن دارد. می‌دانیم هزینه‌های پیشگیری بسیار کمتر از هزینه‌های درمان و تلفات انسانی است.

نظر به اینکه سیاست‌گذاری در برنامه‌ریزی برای رفع معضل آلودگی هوا و تامین محیط زیست سالم برای شهروندان منوط به عزم ملی است و مسئولیت اصلی آن برعهده دولت و مدیریت اجرایی کشور است اما همکاری نزدیک بسیاری از وزارتخانه‌های چون نفت، صنایع، راه و شهرسازی، وزارت کشور، شهرداری‌ها و در راس آنها سازمان محیط زیست و همچنین رسانه‌ها، سمن‌ها، نهادهای مدنی و احزاب سیاسی و همه شهروندان در اجرای چنین برنامه‌ای ضروری است. طرفه آنکه، برای تغییر نگاه "خود رومحور" به نگاه "انسان محور" و تمرکز سیاست‌ها و برنامه‌ها بر تامین نیاز واقعی شهروندان مستلزم کار کارشناسی و فرهنگی گسترده‌ای است تا دولت بتواند با همکاری همه دست اندرکاران و با همکاری مردم چنین برنامه‌ای را جامه عمل بپوشاند.

بطور خلاصه برای تامین اعتبارهای لازم برای اجرای برنامه‌های حمل و نقل شهری "انسان محور" از جمله می‌توان قیمت بنزین را بصورت مالیات به تدریج تا سطح قیمت جهانی افزایش داد و مابه‌التفاوت آن را با همکاری و نظارت خود مردم (شوراهای شهری) فقط صرف توسعه حمل و نقل عمومی و مترو و زیرساختهای دوچرخه سواری در شهرها کرد.

با عرضه امکانات حمل و نقل عمومی برای جابجایی ارزان و ایمن شهروندان و افزایش قیمت سوخت عملاً جابجایی با خودرو سواری محدود خواهد شد و علاوه بر کاهش آلودگی هوای کلانشهرها و صرفه‌جویی قابل ملاحظه دولت بعلت کاهش مصرف سوخت و حفظ سلامتی شهروندان یکی از موانع اجرای برنامه‌های توسعه پایدار کشور برطرف خواهد شد.

## راهکارهایی برای پیشگیری از حادثه پلاسکو<sup>۱</sup>

حادثه ریزش ساختمان پلاسکو روز پنجشنبه ۳۰ دیماه ۱۳۹۵ بعد از درگذشت آیت الله هاشمی رفسنجانی و مراسم تشییع جنازه مردمی و گسترده روز سه شنبه ۲۱ دیماه ۱۳۹۵ آن مرحوم، مهمترین رخداد کشور بود و عنوان اصلی همه رسانه‌های رسمی و مجازی داخلی و خارجی را به خود اختصاص داد و به رغم گذشت روزهای متمادی به خاطر این حادثه دردناک و تلخ از التهاب و فضای احساسی و همدردی عمومی جامعه کاسته نشده است. عملیات آوار برداری روز جمعه ۸/۱۱/۹۵ پایان یافت. بخشی از واکنش‌ها؛ اظهار تأسف و همدردی با خانواده‌های آتش‌نشانان است که به رغم محدودیت امکانات و ضعف مدیریت با فداکاری و ایثار جان به وظیفه خود عمل کرده‌اند. همه مقامات مسئول کشور به خانواده‌های آتش‌نشانان قربانی این حادثه تسلیت گفتند و با بازدید از محل حادثه به موضوع نحوه مدیریت بحران به وجود آمده رسیدگی کردند و برای جبران خسارات وارده حدود ۵۶۰ واحد تجاری و چهارهزار کارکنانی که شغل خود را از دست داده‌اند تعهداتی مطرح نمودند. رئیس‌جمهور محترم پس از بازدید از محل و ابراز تأسف و اندوه فراوان به خاطر این حادثه تلخ و آسیب دیدن تعدادی از مردم و آتش‌نشانان پر شهامت اظهار داشتند: "باید برنامه‌ریزی انجام بگیرد تا این حوادث کمتر اتفاق بیفتد" و دولت یک روز را عزای عمومی اعلام کرد.

شهردار تهران، اعضای شورای شهر و هیئت مدیره واحدهای صنفی و کسبه ساختمان پلاسکو و همچنین بنیاد مستضعفان مالک کنونی ساختمان در رسانه‌ها در خصوص علل این حادثه و اقدامات صورت گرفته و انتظارات و برنامه‌های آینده اظهار نظرهای متفاوتی مطرح نموده‌اند، اما تاکنون هیچ شخص و یا نهادی مسئولیت این حادثه غمبار و سنگین اجتماعی را بر عهده نگرفته است.

از سوی دیگر رسانه‌ها، حقوق‌دانان و مدیریت شهر تهران و برخی از اعضای شورای شهر ضمن ارائه اخبار لحظه به لحظه رخدادهای این حادثه، نظرهایی نیز ابراز داشته‌اند که به اختصار به برخی از آنها و همچنین اقدامات اعلام شده، اشاره می‌شود:

● شهرداری تهران، مطابق بند ۱۴ از ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها، مسئول مستقیم این حادثه

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی به مناسبت حادثه پلاسکو - روزنامه شرق - ۱۳۹۵/۱۱/۱۹

است. زیرا به رغم ارسال اخطارهای مکرر به هیئت مدیره ساختمان و مالک آن و اطلاع رسانی به وزارت کار و امور اجتماعی به وظیفه قانونی خود، در خصوص تامین ایمنی شهروندان، عمل نکرده است.

- اعضای شورای شهر تهران که مطابق قانون از سوی شهروندان مسئولیت نظارت بر عملکرد مدیریت شهرداری را بر عهده دارند، نتوانسته‌اند به موقع به وظیفه خود عمل کنند.
- مالک ساختمان، بنیاد مستضعفان به رغم دریافت اخطارهای مکرر از سوی شهرداری تهران و پیگیریهای هیئت مدیره و واحدهای صنفی ساختمان پلاسکو به وظیفه خود عمل نکرده است.
- سازمان آتش نشانی از مدیریت، اعتبارات و تجهیزات لازم برای انجام وظایف خود در این گونه شرایط بحرانی برخوردار نبوده است، اما آتش نشانان با فداکاری به وظیفه خود عمل کرده اند.
- بازرسی وزارت کار و امور اجتماعی که در جریان اخطارهای شهرداری تهران بوده چرا به موقع پاساژ پلاسکو را پلمپ نکرده است؟
- برخی اعضای شورای شهر: ”پلاسکو در آتش بی خردی سوخت“، برای روشن شدن مقصر یا مقصران کمیته حقیقت یاب تشکیل شود و در خصوص سوء استفاده از جان فشانان آتش نشانها رسیدگی شود.
- مقصر خود شهروندان هستند که افراد متخصص و ذیصلاح را برای مدیریت شورای شهر انتخاب نکرده‌اند.
- اگر مدیریت شهر تهران توان مدیریت بحران در خصوص يك حادثه آتش سوزی و فروریختن ساختمان پلاسکو را ندارد؛ با وجود ساختمانهای بی شماری مشابه پلاسکو در شهر و در شرایط احتمالی زلزله چگونه عمل خواهد کرد و چه بر سر شهروندان خواهد آمد؟
- نماینده مردم تهران در مجلس: ”ریزش ساختمان پلاسکو حکایت از نقص سیستم ما در حوزه مدیریت شهری است مجلس آمادگی رفع اساسی این مشکل را با وضع قوانین محکم دارد“.



- رسیدگی به حادثه ریزش ساختمان پلاسکو در دستور کار مجلس قرار گرفته است.
- یکروز پس از پایان آوار برداری و اعلام رسمی تعداد قربانان این حادثه با توجه به ابهامات مطرح شده در این خصوص؛ به دستور رئیس جمهور هیئت ویژه گزارش ملی بررسی حادثه پلاسکو مرکب از ده شخصیت علمی و کارشناسی تشکیل شد تا ظرف مدت دو ماه گزارش خود را جهت اطلاع به مردم منتشر کند.

راقم این سطور لازم می‌داند بعنوان یک شهروند تأسف و تأثر خود را به خاطر جان باختن جمعی از آتش نشانان فداکار و شهروندان ساکن ساختمان پلاسکو ابراز داشته و به خانواده‌های آنان تسلیت بگوید. اما با توجه به سوابق خود در مدیریت شهر تهران نمی‌تواند از کنار این حادثه بی‌تفاوت بگذرد. و به ریشه‌یابی علل این حادثه و ارائه راه‌های مدیریتی و کارشناسی برای پیشگیری از چنین حوادثی نپردازد. به امید آنکه پیامد درسها و عبرتهای فرو ریختن پاساژ پلاسکو فرصتی برای اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران و تامین سلامت زیست، ایمنی و آرامش شهروندان که از حقوق اساسی آنان است، فراهم شود.

ساختمان ۱۷ طبقه پلاسکو در سالهای ۳۹ تا ۴۱ توسط شرکت ساختمانی گاما اجرا شده است. اتفاقاً نویسنده در سال ۱۳۳۹ کارآموزی سال سوم دانشکده فنی خود را در پروژه لوله‌کشی شهر قوچان که توسط شرکت گاما اجرا می‌شد گذراند و مدیریت اجرای آن پروژه را برعهده داشت و پس از فارغ‌التحصیل شدن در سال ۱۳۴۰ به درخواست مدیریت شرکت گاما برای تکمیل عملیات اجرایی پروژه لوله‌کشی شهر قوچان با شرکت گاما همکاری داشت و در جریان اجرای پروژه پاساژ پلاسکو قرار گرفت. طرح این ساختمان عیناً از طرح پروژه‌ای که قبلاً در انگلستان اجرا شده بود کپی برداری و استفاده گردید. طراحی و حجم فولاد بکار رفته برای تامین مقاومت لازم در مقابل زلزله، کاملاً در نمای سازه ساختمان مشخص بود. جوشکاران این ساختمان افراد ورزیده‌ای بودند که قبلاً در شرکت نفت مسئولیت جوشکاری حساس لوله‌های نفتی را بر عهده داشتند. ساختمان با نظارت خوب اجرا می‌شد. اگر وضعیت ساختمان مشابهی را که قبلاً در انگلیس اجرا شده است و بیش از ۵۴ سال از عمر آن گذشته مورد بررسی قرار گیرد بسیار جالب خواهد بود. علت عدم پایداری سازه ساختمان پلاسکو با سازه فلزی حرارت بالای ۳۰۰ درجه آتش سوزی در مدت زمان طولانی است. معمولاً ستون‌های سازه فلزی با عایق حرارتی پوشانده می‌شوند. در این ساختمان یا این پوشش عایق حرارتی اجرا نشده و یا در اثر مرور زمان حساسیت

خود را از دست داده و یا آتش سوزی بیش از زمان مقاومت عایق حرارتی طول کشیده است. حادثه آتش سوزی و ریزش ساختمان پلاسکو که موجب سلب احساس ایمنی و آرامش شهروندان شده است؛ تنها مشکل مدیریت شهر تهران نیست. تهران با مشکلات متعددی روبروست که زندگی شهروندان را با مخاطرات جدی روبرو ساخته است. مشکل محیط زیست و ترافیک کلانشهر تهران را همه میدانند و به یاد دارند که فقط در آبان ماه سال جاری، معضل آلودگی هوا موجب جان باختن ۴۱۲ تن از شهروندان شد. توسعه بی‌رویه شهر، افزایش جمعیت و عدم تناسب کاربریهای احداث شده با زیرساخت‌ها و تسهیلات جابجایی موجود و مشکلاتی که شهروندان عموماً برای جابجایی در سطح شهر با آن‌ها روبرو هستند؛ علل طبیعی کاهش سلامت، ایمنی و آرامش از مردم بوده است و این شرایط را شهروندان عموماً با تمام وجود خود لمس می‌کنند و دیگر برای توصیف آن‌ها نیازی به ارائه آمار و ارقام نیست.

#### اداره شهر با روش دموکراتیک و عادلانه

به نظر راقم این سطور، ریشه مسائل و مشکلات کلانشهر تهران در ساختار مدیریت شهری است که در آن شهروندان در جایگاه طبیعی خود قرار ندارند. برای شناخت این مسائل ابتدا تجربه جهانی مدیریت شهری را بصورت اجمالی مرور می‌کنیم و سپس با مقایسه وضعیت موجود مدیریت شهری کشور با شاخص‌های تجربه شده جهانی، به بررسی مشکلات و راه حل‌های اصلاحی آن‌ها اشاره خواهیم داشت.

بحث مدیریت شهری در دیگر کشورها یک بحث کاملاً طولانی است. شورای شهر لندن یک سابقه ۲۰۰ ساله دارد. در تمام شهرهای اروپا و آمریکا و بسیاری از کشورهای در حال توسعه در این زمینه کار فشرده‌ای انجام شده است. کسانی که در اروپا یا آمریکا زندگی کرده‌اند می‌دانند که چگونه اداره شهرها، مناسبات مردم و مدیریت شهری، مثل عقربه‌های ساعت تنظیم و تعریف شده است. با پذیرش مدیریت واحد شهری، همه کارها به دست مردم سپرده شده و مردم نظارت و اشراف بر مدیریت شهری دارند.

به عنوان نمونه، در آمریکا انجمن بین‌المللی مدیریت شهری ICMA «آیین اخلاقی برای مدیریت شهری را در پی سال‌ها تجربه تدوین کرده که مدیریت تمام شهرهای آمریکا در زیر مجموعه چنین آیین اخلاقی کار می‌کنند. اصول این آیین اخلاقی در بسیاری از شهرهای کشورهای آسیایی و آفریقایی نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

در این جا به چند مورد از این آیین اخلاقی اشاره می‌کنم: اولین محوری که در این آیین اخلاقی آمده تأکید بر مدیریت شهری دموکراتیک، کارآمد و پاسخگوست. این در واقع، محوری‌ترین آئینی است که در مدیریت تمام شهرها مورد توجه قرار گرفته است، تا یک مدیریت شهری دموکراتیک، کارآمد، و پاسخگو نباشد به لحاظ اخلاقی قابل قبول نیست. محور دیگری که می‌خواهم بیشتر تأکید کنم آن است که مدیریت شهری بایستی خط مشی، برنامه‌های پیشنهادی و توصیه‌های لازم را برای تصمیم‌گیری به شورای شهر ارائه کند و فقط پروژه‌های مصوب شورای شهر را اجرا کند و در مقابل باید مدیریت اجرایی شهر این اصل مهم را بپذیرد که اعضای منتخب مردم در شورای شهر مسئولیت سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرای آنها را به عهده دارند و در تمام این فرایند یک چنین تعاملی باید بین مدیریت شهری و نمایندگان منتخب مردم وجود داشته باشد. محور دیگر این آیین اخلاقی که خیلی مهم است، خودداری مدیریت شهری از آمیختن اهداف سیاسی و شخصی با طرح‌های خدماتی است که موجب سلب اعتماد همکاران و شهروندان می‌شود. مدیریت شهری باید مستقل از موضع‌گیری‌های سیاسی و منافع شخصی عمل کند. همچنین مدیریت شهری نبایستی خلاف مقررات، درخواستی از همکاران خود داشته باشد تا با تامین شفافیت، سوء استفاده از امکانات عمومی و وقت شهروندان همواره به عنوان عمل نادرست و غیر اخلاقی تلقی شود. اینکه در مدیریت شهری کشور ما، در سال‌های قبل و بعد از انقلاب، این ارزش‌های اخلاقی تا چه میزانی مورد عمل قرار گرفته است، را می‌توان مورد بررسی قرار داد.

#### تجربه اداره شهر تهران بعد از انقلاب

تجربه دو سال بعد از انقلاب در مدیریت شهر تهران و شرایط بحرانی این دوران می‌تواند در چارچوب معیارهای اخلاقی که در سال‌های اخیر در سطح جهانی ارایه شده است مورد ارزیابی قرار گیرد.

فضای سیاسی - اجتماعی بعد از انقلاب، به لحاظ مردم‌شناسی یک مقوله بسیار جالب و قابل توجهی است. مقایسه روحیات و خلق و خوی مردم در سال‌های بعد از انقلاب که متأثر از انقلاب بود با خلق و خوی مردم قبل از انقلاب حاوی نکات مهمی است. این بررسی نشان می‌دهد که انقلاب یک تحول اساسی در رفتار و خلق و خوی مردم، بوجود آورد که کاملاً با شرایط قبل از انقلاب متفاوت بود. با توجه به مطالبات تاریخی مردم که در شعارهای انقلاب

نیز تبلور داشت، مردم بعد از انقلاب با احساس آزادی و اختیار انسانی، خودشان را حاکم بر سرنوشت کشور می‌دانستند. احساس غرور و پیروزی داشتند. مدیران انقلاب در تمام سطوح مورد تأیید مردم بودند و اکثریت قاطع مردم با مدیران بعد از انقلاب همکاری می‌کردند. با توجه به تجربه شخصیم در مدیریت شهر تهران می‌توان گفت که در پی این تحول فرهنگی و خلق و خوی مردم، ما بعد از انقلاب کارهایی را انجام دادیم که به لحاظ کارشناسی در شرایط عادی امکان اجرایی ندارد.

برای پاسخ به این ضرورت و مطالبه مردمی، اولین اقدام در همان اسفند ماه سال ۵۷ فراهم آوردن ساختارهای لازم برای مشارکت مردم در اداره شهر بود. در مرحله اول شکل‌گیری شوراهای محلات و همکاری‌های داوطلبانه است که به طور خودجوش با کمک مردم تشکیل می‌شد. این شوراهای محلات نقش مؤثری در کمک به مدیریت شهر تهران داشتند که در گذشته به آن پرداخته‌ام. در مرحله دوم انجام بررسی‌های نظری و ساختاری برای تشکیل شوراهای شهری است تا مردم بتوانند بصورت قانونمند مدیریت شهر را انتخاب و بر عملکرد آنها نظارت کنند. ما که منتخب دولت موقت انقلاب بودیم خود را موقت می‌دانستیم و می‌خواستیم هر چه زودتر این مسئولیت را به دست مدیریت منتخب مردم بسپاریم.

#### فرایند تدوین قانون شوراها

برای پیگیری موضوع شوراها از همان اسفند ۵۷ گروه کارشناسی با حضور کارکنان و کارشناسان داوطلب تشکیل شد، اولین طرح قانون شوراها در تیرماه سال ۵۸ تهیه و به وزارت کشور ارایه شد. وزارت کشور طرح مذکور را در اختیار دولت موقت گذاشت. مرحوم مهندس بازرگان با علاقمندی تمام مطالب را بررسی و اظهار نظر می‌کردند. آقای دکتر بنی اسدی در نخست وزیری این امور را دنبال می‌کردند. بعد از اظهار نظر ایشان، و اصلاحاتی که دوباره روی آن صورت گرفت طرح به شورای انقلاب ارسال شد. طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران در اول مهر ماه ۵۸ به تصویب رسید. در اجرای ماده ۴۲ قانون انتخابات شورای شهر در تاریخ ۲۸ مهر ۵۸ آئین نامه وظایف و اختیارات شوراهای شهر توسط وزارت کشور برای بررسی و تصویب به هیأت وزیران ارسال شد. بعلاوه طرح مواد تکمیلی ماده ۴۵ قانون مذکور که بر شوراهای محلات تأکید داشت نیز تهیه و در اختیار دولت قرار گرفت. علاوه بر مطالعات نظری و تهیه پیش نویس قانون و آیین نامه‌ها برای آماده شدن ساختار

شهر تهران، تقسیم بندی جدیدی با ضوابط علمی برای شهر تهران مطالعه شد و بر اساس آن شهر تهران به ۲۰ منطقه و ۳۴۱ محله ( شرق مسیل کن ) تقسیم شد. بر پایه این مطالعات، محلات و شورای منتخب آنان بایستی پایه و اساس شوراهای منطقه و شهر را تشکیل دهند و مشارکت مردم را بطور سیستماتیک در اجرای طبیعی مدیریت شهر سامان دهند. محدوده مناطق شهری بعلاوه برای هماهنگ کردن فعالیت همه سازمان‌های خدمات عمومی شهر مورد توجه قرار گرفت تا ضمن کاهش سفرهای شهری هزینه‌های عمومی شهروندان کاهش یابد. در سال ۵۸ به همت شهید رجایی آموزش و پرورش خود را با مناطق جدید شهری هماهنگ کرد و در سال‌های اخیر راهنمایی و رانندگی نیز خود را هماهنگ کرده است. انتظار می‌رود سایر خدمات شهری نیز خود را، در چارچوب برنامه راهبردی "مدیریت واحد شهری" با مناطق شهری هماهنگ نمایند.

#### ارزیابی اجمالی قانون شوراهای و عملکرد چهار دوره شوراهای

مبحث شوراهای در اصول فصل هفتم قانون اساسی (اصول یکصد و ششم تا یکصد و شصت و ششم) آمده است. مرحوم آیت‌الله طالقانی از منادیان و مشوقان آموزه قرآنی شوراهای بودند. ما این مبانی را هم از ایشان، از مبانی قرآنی، و هم در تجربه‌ای که از مدیریت شهرهای اروپا و آمریکا داشتیم، گرفته بودیم. در سال‌های ۵۸ و ۵۹، قانون شوراهای در چند شهر از جمله سنندج و قزوین اجرا شد و آثار مثبت آن در کاهش تنش‌های اجتماعی مشهود بود. اما بعد از رخداد های دهه شصت عملاً قانون شوراهای در مجلس معطل ماند. آخرین ویرایش مصوب قانون شوراهای در مهرماه ۱۳۷۵ باز هم اجرا نشد. تا اینکه بعد از دوم خرداد ۷۶، به همت آقای سید محمد خاتمی رئیس‌جمهور، در سال ۷۷ به رغم اینکه با آن قانون موافق نبودند ولی تصمیم گرفتند قانون را اجرا کنند و این یک تصمیم راهبردی و اساسی بود که ایشان اتخاذ کردند.

با تمام مسایل و مشکلات قانونی و عملکردی چهار دوره اول شوراهای، به نظر این قلم، بایستی عملکرد آنها را در فرایند یادگیری مثبت ارزیابی کرد. ما ایرانی‌ها با همان خمیر مایه فرهنگ استبدادی انتظارمان این است که یک شبه به اهدافمان برسیم. تصور می‌کردیم که در دوره اول شوراهای باید همه مسایل مدیریت شهرها حل شود و شورای شهر مانند شورای شهر لندن که ۲۰۰ سال سابقه دارد عمل کند، در حالی که آنها در یک فرایندی توانستند آن ثبات را پیدا کنند. افرادی که در شوراها انتخاب شدند در عمل متوجه شدند که شوراهای چه نقش مهمی در اداره شهر می‌توانند داشته باشند و چه چالش‌هایی برای انجام وظائف قانونی پیش رو

دارند. در این فرایند خود افراد منتخب شوراهای طرفدار اصلاح قانون شوراهای شده اند. نواقص قانون شوراهای را مطرح می‌کنند و ضرورت مدیریت واحد شهری را که ما در سال ۵۸ در قانون شوراهای دیده بودیم، در شورای شهر تهران و شورای استان‌ها مطرح می‌شود. بنابراین می‌خواهم تاکید کنم، برغم تمام نواقصی که وجود داشته، تجربه جهانی نشان می‌دهد که این تحولات باید تدریجی باشد. افراد باید به این واقعیت‌ها برسند، تا تحول واقعی شکل بگیرد. بنابراین، به نظر بنده، عملکرد شوراهای شهر را در این چهار دوره، برغم نواقص موجود، بایستی مثبت ارزیابی کرد. این یک فرایند کاملاً مبارکی است که بایستی تداوم پیدا کند.

#### ضرورت اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران

ارزیابی عملکرد مدیریت شهر تهران و نحوه تعامل آن با شورای شهر نشان می‌دهد که برای پیشگیری از حوادثی مشابه حادثه ساختمان پلاسکو در کوتاه مدت می‌توان در چارچوب قوانین موجود خطاهای انسانی و مدیریتی حادثه ساختمان پلاسکو را اعم از قصور و تقصیر مورد بررسی قرار داد و در یک فرآیند حقوقی افراد واجد شرایط برای مدیریت اخلاقی و قانونمدار، جایگزین افراد مقصر شوند. با توجه به در پیش بودن انتخابات شورای شهر؛ مردم می‌توانند با انتخاب افراد اخلاق مدار و متخصص با معیارهایی که قبلاً اشاره شد برای عرصه‌های مختلف مدیریت شهری، زمینه‌های اصلاح مدیران مدیریت شهری را در کوتاه مدت فراهم نمایند.

اما نظر به اینکه ریشه مشکلات مدیریت کلانشهر تهران، در ساختار مدیریت متمرکز و اقتدارگرایی شهرداری تهران و همچنین قانون ناکارآمد شورای شهر است؛ پیشنهاد می‌شود اینک که نمایندگان محترم مجلس آمادگی خود را جهت اصلاح قانون موجود در شوراهای اعلام کرده‌اند با توجه به پیشینه مطالعات صورت گرفته و لایحه مدیریت واحد شهری که اخیراً در وزارت کشور مطالعه شده و می‌تواند به مجلس ارائه شود و تجربیات جهانی، موضوع مورد مطالعه قرار گرفته و گام اساسی در جهت اصلاح ساختار مدیریت شهرها به ویژه کلانشهر تهران برداشته شود. در این صورت شورای شهر که در جایگاه پارلمان شهری خواهد بود می‌تواند با همکاری وزارت کشور زمینه‌های اصلاح ساختار مدیریت شهری را فراهم کند؛ بطوری که اعضای شورای شهر به نمایندگی از شهروندان بتوانند در تمام زمینه‌های سیاست گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد مدیریت شهری با اختیارات لازم به وظایف خود که ساماندهی مسائل و مشکلات جاری شهر و تامین زندگی سلامت، ایمنی و آرامش شهروندان است، عمل نمایند.

## چشم انداز پارلمان شهری<sup>۱</sup>

در آستانه برگزاری انتخابات پنجمین دوره شوراهای شهر و روستا، نگاهی به آرمانها و تلاش‌های صورت گرفته بعد از انقلاب و سیر تحول واقعی ایده شوراها بعد از سال ۱۳۷۷ و مروری بر تجربه چهار دوره شوراها و دستاوردهای آنها می‌تواند راه دشورا چشم انداز تحقق پارلمان شهری را برای همه مسئولان به ویژه منتخبین شوراها هموارتر سازد.

در جایگاه مدیریت شهری، از همان اسفند سال ۱۳۵۷، در راستای آرمانهای تاریخی ملت ایران؛ از انقلاب مشروطه "انجمن بلدیة"، در نهضت ملی ایران، برنامه زنده یاد دکتر محمد مصدق برای حاکمیت مردم در اداره شهرها و بویژه مطالبات مردمی در انقلاب اسلامی ۵۷ و سرنگونی نظام مدیریت از بالای استبداد سلطنتی و همچنین با عنایت به تجربه مدیریت شهری در کشورهای توسعه یافته؛ از همان اسفند ماه سال ۱۳۵۷ این مهم در اولویت برنامه‌های مدیریت شهرداری تهران قرار گرفت تا زمینه های تدوین قانون شوراها و اصلاح ساختاری تقسیمات شهر تهران برای تشکیل پارلمان شهری و مدیریت واحد شهری و مشارکت واقعی مردم در اداره شهرها فراهم شود.

برای این منظور هم به لحاظ نظری گروه‌های کارشناسی برای تدوین قانون شوراها تشکیل شد که با سیر اداری لازم نهایتاً در دولت موقت با پیگیری مجدانه زنده یاد مهندس بازرگان به تصویب شورای انقلاب رسید و هم با مطالعه علمی، تقسیمات جدید شهری تدوین شد تا نمایندگان منتخب مردم از سطح محلات و مناطق شهری بتوانند در پارلمان شهری حضور داشته باشند که جزییات آن قبلاً در گزارش‌های تفصیلی ارائه شده است.

این مطالبات تاریخی در فضای جامعه آن روز بویژه در سخنان آیت‌الله طالقانی نیز انعکاس وسیعی داشت و در مرحله بعد این مطالبات در اصول قانون اساسی به ویژه در اصول ششم و هفتم و پنجاه و ششم و بطور مشخص در فصل هفتم (شوراها) اصول یکصد و ششم و ششم تبلور پیدا کرد.

اما، با دریغ و افسوس فراوان به خاطر زمینه‌های فرهنگ استبدادی، جنگ قدرت و زیانه کشیدن خشونت در اوایل دهه شصت عملاً بار دیگر نگاه مدیریت از بالا جایگزین مدیریت از

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - ماهنامه چراغ روشن - شماره اول - ۱۳۹۶/۱/۱۶

پایین شد و مطالبه تاریخی حاکمیت مردم بر سرنوشت خود از جمله در مدیریت شهری به دست فراموشی سپرده شد. در چنین فضایی قانون شوراهای مصوب شورای انقلاب در مجالس شورای اسلامی به تدریج تعدیل شد بطوری که در آخرین ویرایش در مجلس پنجم عملاً اختیاری برای شورای شهر باقی نماند.

به رغم ناکارآمدی و نواقص قانون مصوب شوراهای، بعد از دوم خرداد سال ۱۳۷۶ آقای سید محمد خاتمی رئیس جمهور منتخب مردم در راستای برنامه توسعه سیاسی و احیای حقوق اساسی ملت در قانون اساسی، در سال ۱۳۷۷ نسبت به اجرای قانون شوراهای همت گماشت و این گام بلند را برای زمینه‌سازی یادگیری و طی شدن سیر تحول شوراهای را در چهار دوره گذشته فراهم ساخت.

عملکرد چهار دوره شوراهای شهر و روستا را به‌رغم کاستی‌ها و ضعف‌های فراوان، بایستی مثبت ارزیابی کرد زیرا عموم مردم، اعضای شوراهای و مسئولان کشور به ویژه مجریان قانون، به تدریج در ۱۹ سال گذشته در فرایند عمل، با مشکلات قانون شوراهای و ناکارآمدی مدیریت شهری و پیامدهای سهمگین آن در کیفیت زندگی شهروندان به ویژه کلانشهر تهران آشنا شده‌اند و برای رفع مشکلات به برنامه‌ریزی پرداخته‌اند.

شاید حادثه پلاسکو در دیماه سال گذشته نقطه عطفی در این فرآیند یادگیری قابل اشاره باشد. زیرا شهروندان کلانشهر تهران "ایمنی و آرامش" و "زیست سلامت" خود را در معرض مخاطره جدی احساس کردند. همه مسئولان شهری و کشوری و نمایندگان مجلس در این امر مهم مداخله و اظهارنظر کردند اما هیچ نهادی در این حادثه مهم قبول مسئولیت نکرد.

جمع‌بندی نظرات کارشناسی در حادثه پلاسکو به وضوح نشان داد که مدیریت کلانشهر تهران با مشکلات ساختاری جدی روبروست، نه شورای شهر در جایگاه طبیعی خود قرار دارد که بتواند در مقابل شهروندان پاسخگو باشد و نه مدیریت اقتدارگرای شهرداری تهران در مقابل شورای شهر و شهروندان پاسخگوست و نه نهادهای خدماتی شهری زیرمجموعه دولت با ابهامات قانونی موجود می‌توانند پاسخگوی شهروندان باشند.

اما حادثه پلاسکو نقش تلنگر آگاهی بخشی در جامعه ایفا کرد و وجدان عمومی جامعه به این جمع‌بندی رسید که مشکل فقط "پلاسکو" نیست بلکه همزمان هزاران پلاسکو؛ محیط زیست، ایمنی، آرامش و سلامت شهروندان را در معرض مخاطره قرار می‌دهد و ضرورتاً ساختار



مدیریت شهری بایستی اصلاح شود<sup>۱</sup>.

### تجربه بشری

مروری بر ساختار مدیریت کشورهای مختلف جهان نشان می‌دهد که نه تنها کشورهای توسعه یافته بلکه کشورهای در حال توسعه هم ساختار مدیریت کشورشان را به نحوی اصلاح کرده‌اند که امر مدیریت روستاها و شهرها در قالب "حکمرانی محلی" (Local Government) از حکومت مرکزی جدا شده و تامین عموم خدمات مورد نیاز مردم به دست خود مردم سپرده شده است و دولت مرکزی علاوه بر سیاست‌گذاری و نظارت عمومی صرفاً دغدغه مسائل ملی کشور را بر عهده دارد. به این ترتیب با سپردن خدمات مورد نیاز مردم به دست خود مردم تشکیلات دولت مرکزی کوچک و ساده شده و هزینه‌های عمومی جامعه بطور قابل ملاحظه‌ای کاهش پیدا کرده و امکانات موجود صرف تامین نیازهای ضروری و مبرم جامعه می‌شود. نمونه چنین ساختاری را از دو قرن قبل در ساختار مدیریت کشور انگلیس می‌توان به وضوح ملاحظه کرد. این تجربه مدیریتی همزمان به کشورهای مشترک‌المنافع چون هندوستان نیز منتقل شده و چنین ساختار تقسیم وظایف بین مدیریت روستاها و شهرها و دولت مرکزی در آن کشور نیز بطور طبیعی مورد عمل قرار گرفته است. کشورهای اروپایی چون فرانسه و آلمان و شهرهای آمریکا نیز از این تقسیم وظایف و سپردن کارها به دست خود مردم برای بالا بردن کیفیت زندگی مردم و کاهش هزینه‌های عمومی جامعه بهره برده‌اند. سال‌هاست در کشور همسایه ما ترکیه یا کشور مالزی با استفاده از تجربه بشری چنین الگوی ساختاری را برای مدیریت کشورشان مورد استفاده قرار داده‌اند و با سپردن خدمات محلی به دست خود مردم، زمینه‌های پیشرفت و توسعه کشورشان را فراهم ساخته‌اند. نظر به اینکه دسترسی به این اطلاعات از طریق جستجو در فضای مجازی، امروز برای همه شهروندان و کارشناسان علاقمند فراهم است از ذکر جزئیات در اینجا خودداری می‌شود تا بیشتر به راهکارهای لازم برای تحول در ساختار مدیریت شهری کشور خودمان پرداخته شود.

### لایحه جدید مدیریت شهری

<sup>۱</sup> برای تفصیل گزارش حادثه پلاسکو به یادداشت راقم این سطور در روزنامه شرق ۱۹ بهمن ۱۳۹۵ با عنوان "راهکارهایی برای پیشگیری از حادثه پلاسکو" و همچنین به یادداشت مذکور در فصل نامه جامعه مهندسان مشاور ایران، زمستان ۱۳۹۵، با عنوان "ریزش ساختمان پلاسکو ضرورت آسیب شناسی و اصلاح ساختار مدیریت شهری" مراجعه شد.

با توجه به ساختار معیوب مدیریت شهری در ایران که در عموم شهرهای ایران بویژه کلانشهرها مشهود است و در حادثه "پلاسکو" کلانشهر تهران بروز عینی پیدا کرد و دستاوردهای چالش‌های پیش رو در چهار دوره شوراهای شهری، خوشبختانه وزارت کشور دولت یازدهم که مسئولیت مستقیم مدیریت بحران مدیریت شهری و اصلاح آن را برعهده دارد با تقدیم "پیش‌نویس لایحه مدیریت شهری" در شهریور سال ۱۳۹۳ به هیأت دولت گام بلندی در این راستا برداشته است و دولت جهت بررسی کارشناسی لایحه مذکور را به "کمیسیون خاص امور کلانشهر تهران و سایر کلانشهرها" ارجاع کرد. در این فاصله ضمن کار کارشناسی گسترده روی این لایحه، برای هم‌اندیشی با مدیران مرتبط و کارشناسان ذیربط تاکنون دو همایش بصورت کنفرانس برگزار شده است و حاصل مطالعات انجام شده در دومین "کنفرانس جامعه مدیریت شهری ایران" در اسفند ماه سال گذشته برگزار شد که همان موقع اخبار آن در رسانه‌ها منعکس گردید<sup>۱</sup>. اینک بایستی در انتظار اقدامات بعدی برای ویرایش نهایی لایحه و طی مراحل تصویب آن در مجلس شورای اسلامی و ابلاغ آن به دولت بود.

#### ساختار کنفرانس

آنچه در گزارش هم‌اندیشی لایحه مدیریت شهری به دومین کنفرانس جامعه مدیریت شهری ایران جلب توجه می‌کند علاوه بر چهره‌های کارشناسی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها؛ حضور مدیران ارشد شهرداری تهران و برخی دیگر از کلانشهرها، اعضای شورای شهر تهران، مدیران وزارت کشور و برخی از وزارتخانه‌ها و نمایندگان مجلس شورای اسلامی و ... است. همکاری دولت و مجلس و مدیران و کارشناسان مدیریت شهری برای پاسخ به این چالش جدی در مدیریت شهری؛ چشم انداز امید بخشی را برای فائق آمدن بر دشواری‌های روند این مطالعات و تدوین نهایی قانون نشان می‌دهد. البته همزمان از دولت، مجلس و شوراهای شهری منتخب این انتظار جدی وجود دارد که با عزم راسخ برای نهایی کردن این لایحه تلاش‌های لازم را معمول دارند.

#### اهداف لایحه مدیریت شهری

در راستای سیاست‌های تمرکززدایی و کوچک کردن دولت و واگذاری هرچه بیشتر اداره امور شهرها به مردم، لایحه مدیریت شهری برای تحقق مدیریت واحد و یکپارچه شهری؛ در دست مطالعه و بررسی است. در این لایحه به جز امور "قضایی، دفاعی و امنیتی" کلیه حوزه‌های

<sup>۱</sup> گزارش این کنفرانس در روزنامه شرق ۱۷ اسفند ۱۳۹۵

فرهنگی، اجتماعی، فنی و عمرانی، شهرسازی، خدمات شهری، محیط‌زیست و اقتصاد شهری در اختیار مدیریت شهری قرار می‌گیرد. پیامد چنین اصلاح و تحول ساختاری در مدیریت شهری، جلب مشارکت واقعی مردم در اداره شهرها، تامین حقوق شهروندی، ارتقاء کیفیت زندگی، تامین محیط زیست سالم، کاهش هزینه‌های عمومی و ... و توسعه همه جانبه و پایدار شهری امکان پذیر خواهد شد.

به رغم اهداف بلند و راهبردی که در این لایحه پیش‌بینی شده است که با اصول قانون اساسی و مطالبات تاریخی ملت ایران و تجربه بشری، که به اختصار به آنها اشاره شد، هماهنگ است؛ اما برنامه‌ریزی واقع بینانه‌ای برای انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب کار بسیار دشواری است که همکاری همه جانبه دولت و مجلس و شوراهای شهری و استفاده از کارشناسان امکان پذیر خواهد بود.

#### مشکلات لایحه مدیریت شهری

موانع و پیچیدگی چنین فرایندی در بسیاری از مواد ارائه شده در لایحه مدیریت شهری کاملاً برجسته است که در فرصت دیگری می‌توان به آنها پرداخت. بطور خلاصه مشکل اساسی در این لایحه از یک سو مربوط به این واقعیت است که در حال حاضر نه شورای شهر به لحاظ ساختاری و اختیارات لازم در جایگاه واقعی انجام وظایف شورای شهر یعنی سیاست‌گذار، برنامه‌ریزی و نظارت بر برنامه‌هاست و نه ساختار اقتدارگرای شهرداری‌ها چنین فرصتی را برای شوراهای شهری فراهم می‌سازد که بتوانند در جایگاه طبیعی خود عمل کنند تا شهرداری‌ها صرفاً در جایگاه مجری مصوبات شورای شهر باشند. بر این اساس عملاً در چهار دوره شوراهای گذشته کم و بیش شوراهای در اختیار مدیریت شهرداری‌ها بوده‌اند و کمتر تاثیرگذار در برنامه‌ریزی‌ها، انتخاب پروژه‌ها و خدمات شهری بوده‌اند. در چنین شرایط اجتماعی و سابقه مناسبات بین شورای شهر و شهرداری‌ها، بر خلاف اهداف متعالی مطرح شده در لایحه عملاً در مفاد مواد قانونی ارائه شده نه تنها شورای شهر در جایگاه اتاق فکر و تصمیم‌گیری قرار نگرفته است بلکه ساز و کار تقویت ساختار اقتدارگرای شهرداری‌ها بیش از گذشته فراهم شده است.

شورای شهر برای انجام وظایف خود در مدیریت واحد شهری، که تمامی خدمات مورد نیاز مردم را شامل می‌شود، از یک سو این خدمات بایستی در سطح شوراهای محلات، ناحیه‌ای و مناطق شهر تفکیک شده باشد و از سوی دیگر اعضای شورای کلانشهر ارتباط انتخابی مستقیم

با شورای مناطق، نواحی و محلات داشته باشند تا بتوانند معرف و نمایندگی واقعی مطالبات همه شهروندان شهر باشند که این موارد در لایحه دیده نشده است. بعلاوه اگر قرار است اعضای شورای شهر که برای چهار سال انتخاب می‌شوند به وظایف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت خود عمل کنند نیاز به واحدهای تخصصی مطالعاتی دارند که در حال حاضر این واحدهای تخصصی در اختیار شهرداری‌هاست. از این رو ساختار سازمانی شوراهای شهر و شهرداری‌ها، بایستی به نحوی متحول شود که شورای شهر در جایگاه طبیعی خود یعنی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت قرار گیرد و شهرداری فقط در جایگاه مجری مصوبات شورای شهر عمل نماید تا شورای شهر بتواند مسئولیت پاسخگویی به شهروندان را بر عهده داشته باشد.

در شرایطی که ساز و کار قانونی تحول در ساختار سازمانی شوراهای شهری و شهرداریها فراهم نشده و عملاً شوراهای شهری در جایگاه طبیعی خود قرار ندارند، طرح انتخاب شهرداران شهرهای بالای دویست هزار نفر جمعیت مستقیماً از سوی مردم عملاً اختیارات شوراهای شهری ضعیف‌تر شده و ساختار اقتدارگرایی مدیریت شهری تقویت خواهد شد و اهداف مطرح شده در لایحه مدیریت شهری و جلب مشارکت مردم در اداره شهرها محقق نخواهد شد.

با توجه به مواردی که به اختصار اشاره شد توصیه می‌شود با مرور تجربه سایر کشورهایی که موفق به اجرای برنامه کوچک سازی دولت و سپردن کار مردم به دست مردم در پارلمان شهری و حکمرانی های محلی شده‌اند نسبت به اصلاح و تکمیل لایحه مدیریت شهری اقدام نمایند تا زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف لایحه مدیریت شهری فراهم شود.

## انتظارات از منتخبان شوراهای شهری<sup>۱</sup>

### نگاهی به پیشینه طرح مدیریت واحد شهری

مهندس محمد توسلی، نخستین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی است که البته عمر ریاست او، پس از استعفای دولت موقت چندان طولانی نبود. او، از سوی مرحوم بازرگان مامور شده بود تا در مدیریت شهری کشور طرحی نو در اندازد. به همین دلیل، توان متخصصان این حوزه به کار گرفته شد تا مدیریت در پایتخت و سپس سایر مناطق کشور، به سیستم مدیریت از پایین تبدیل شود که در واقع، هدف اصلی دموکراسی هم هست. اما، اوضاع کشور به سمتی رفت که طرح‌های توسلی و گروهش سال‌ها مسکوت ماند تا در دولت اصلاحات که با اغماض فراوان بالاخره انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا برگزار شد. در آستانه پنجمین دوره شورای شهر به منزل مهندس توسلی در نزدیکی حسینییه ارشاد رفتیم. در اتاقی که به گفته خودش، اتاق انقلاب بود. بسیاری از مباحث و طرح مبارزات انقلاب اسلامی، در دوره پهلوی، در همین اتاق شکل گرفته بود. مبلمان اتاق از زمانی که بزرگانی همچون شهید مفتاح و بازرگان و شهید بهشتی بر روی آن می‌نشستند، تغییری نکرده بود.

جناب آقای توسلی، برای گفت‌وگو با شما دو دلیل مهم داشتیم. یکی آنکه شما نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب هستید و دیگر اینکه، قانون شوراهای در نخستین ماه‌های بعد از انقلاب اسلامی با پیگیری شما در دستورکار قرار گرفت. برای همین قبل از هرچیز می‌خواهم درباره تجربه اداره پایتخت، بلافاصله بعد از انقلاب اسلامی توضیح دهید.

در شرایطی مسئولیت مدیریت شهرداری تهران را پذیرفتم که کل کشور و شهر تهران در یک برهه و شرایط بحرانی بود. بعد از ۲۲ بهمن اولین مسئولیت‌م تهیه پیش‌نویس اساسنامه طرح گارد ملی بود که امام (ره) مطرح کرده بودند و اجرای آن را به عهده دولت موقت و معاونت امور انقلاب آقای دکتر ابراهیم یزدی گذارده بودند. مرحوم آیت‌الله لاهوتی هم نماینده امام (ره) در این مجموعه بودند. نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را بنده طراحی کردم چون گارد ملی که تداعی گارد شاهنشاهی را می‌کرد، واژه خوبی نبود. واژه سپاه با توجه به عملکرد سپاه دانش و سپاه بهداشت و ... زمینه فرهنگی و اجتماعی خوبی در ذهنیت جامعه داشت. نگاه این‌طور بود که با توجه به نگرانی از تکرار کودتای ۲۸ مرداد، تا استقرار نهادهای رسمی، باید نهادی ایجاد

<sup>۱</sup> گفتگوی محمد توسلی با ماهنامه بلدیہ نگار - شماره چهارم - اردیبهشت ۹۶

می‌شد تا از آرمان‌های تاریخی ملت ایران و از آرمان‌هایی که مردم در انقلاب داشتند پاسداری کند و این واژه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از همانجا کلید خورد و پس از تصویب رهبر فقید انقلاب، اعلام شد.

به‌رحال دولت موقت، هفتم اسفندماه ماموریت داد که مدیریت شهرداری تهران را بر عهده بگیرم و بنده توان خود را برای انجام این مسئولیت سنگین متمرکز ساختم. این انتخاب و پذیرش آن به استناد سوابق تحصیلی و تجربیات مدیریتی و اجتماعی بنده بود. به لحاظ تحصیلی کارشناس ارشد مهندسی عمران و دکترای ناتمام حمل‌ونقل و ترافیک را داشتم و هشت سال هم در جایگاه مدیریت مهندسان مشاور با شهرداری تهران در خصوص مسائل مختلف شهری کار کرده بودم. به لحاظ اجتماعی - سیاسی هم از سال ۳۶ در دوره دانشجویی و سپس از سال ۴۱ در خارج از کشور، در اروپا، امریکا و خاورمیانه و پس از سال ۴۶ که به ایران برگشتم و ممنوع الخروج شدم، تا سال ۵۷ در فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی و مدیریت انقلاب؛ تجربه لازم را کسب کرده بودم. با این سوابق و شرایط خاص بعد از انقلاب، مسئولیت سنگینی بر دوش خود احساس می‌کردم. از مدیران بعد از انقلاب انتظار می‌رفت طوری برنامه‌ریزی و عمل کنند که به مطالبات تاریخی و نیاز مردم پاسخ داده شود.

چند موضوع مهم در همان اسفند ماه در دستور کار ما قرار گرفت. یکی از موضوعات شوراها و ضرورت برنامه‌ریزی برای سپردن کار مردم به دست خود مردم بود. از دوره مشروطه بحث راه‌اندازی بلدیة مطرح بود. زمان دکتر مصدق این گفتمان توسعه پیدا کرد و اصلاح قانون انتخابات و شهرداری‌ها و بحث توسعه مدیریت شهری و تقویت آن یکی از محورهای برنامه راهبردی دکتر مصدق در کنار اجرای قانون ملی شدن صنعت نفت بود. در دوران تحصیل در اروپا و امریکا شاهد روش‌های نوین مدیریت شهری بودم و می‌دیدم در آنجا مردم چطور در اداره شهرها حضور و مشارکت مستقیم دارند. در این کشورها، دولت‌های مرکزی کاری به جزئیات زندگی مردم ندارند. کار را به خود مردم سپرده‌اند. در مقابل لوکال گاورنمنت<sup>۱</sup> که حکمروایی محلی است، دولت‌ها نگاه کلان مدیریتی، منافع ملی و مسایل امنیتی و اجرای قانون و نظارت بر اجرای قانون را بر عهده دارند و بهمین دلیل سازمان و نیروی انسانی دولت‌های مرکزی کارآمد ولی کوچک است.

<sup>۱</sup>Local Government

در کنار این تجربه بشری، ما با توجه به آموزه‌های قرآنی اصل شوراهای را یکی از اصول تعالیم اسلامی می‌دانستیم که بر پایه آن مردم باید در اداره کشور جایگاه تصمیم‌ساز داشته باشند. از سوی دیگر حضور مردم در انقلاب و مطالباتی که در شعارهایشان مطرح بود صرفاً مخالفت با شخص شاه نبود بلکه «نظام» استبدادی شاه را که در آن مردم جایگاهی نداشتند و مدیریت جامعه از بالا بود را نمی‌خواستند. بنابراین مطالبات و انتظار مردم از مدیران انقلاب فراهم کردن زمینه‌های عینی دستیابی به شرایطی بود که مردم بتوانند برای اداره شهر و کشورشان نقش اصلی داشته باشند. این مطالبات در شعار آزادی، استقلال و جمهوری اسلامی مردم در انقلاب منعکس بود که در اصول قانون اساسی از جمله اصول ششم، هفتم، پنجاه و ششم و بطور مشخص در فصل هفتم شوراهای اصل‌های یکصد تا یکصد و ششم آن تبلور پیدا کرد.

**قانون تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» چگونه به دولت رفت کار را چگونه آغاز کردید. شما در پی پیاده کردن مدل تازه‌ای از مدیریت شهری بودید. این آغازها گاهی مبهم هستند.**

از همان هفته‌های اول اسفند ماه ۱۳۵۷؛ دو گروه کارشناسی تشکیل شد تا مطالعاتی را در زمینه اصلاح ساختار تقسیمات شهری و همچنین تهیه پیش نویس قانون شوراهای را انجام دهند. هدف اصلی از این مطالعات فراهم کردن زیرساخت‌هایی بود که براساس آن بتوان اداره شهر را در چارچوب مدیریت واحد شهری؛ کل خدمات مورد نیاز مردم به دست خود مردم سپرده شود. بر اساس مطالعات گروه تقسیمات شهری؛ با توجه به اینکه محدوده غربی شهر تهران مسیل کن بود، در شهر تهران ۳۴۱ محله با اشتراکات فرهنگی و اجتماعی شناسی شد. از ترکیب تعدادی از محلات، نواحی شهری و از ترکیب چند ناحیه ۲۰ منطقه شهری مشخص شد که محدوده آنها کاملاً مرزهای طبیعی و منظمی دارند. براین اساس شهر تهران به ۲۰ منطقه و هر منطقه به تعدادی نواحی و محلات تقسیم‌بندی شدند. بر طبق قانون شوراهای مطالعه شده مقرر شد کوچک‌ترین واحد حکمروائی محله باشد و هر محله بین ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر جمعیت داشته باشد. پیش‌بینی شده بود از هر محله حداقل پنج نفر نماینده انتخاب شوند و از نمایندگان محلات در هر منطقه شورای منطقه تشکیل شود و از هر منطقه نیز حداقل یک نماینده در شورای شهر حضور داشته باشد. به این ترتیب ارتباط ارگانیک بین نمایندگان محلات و مناطق با شورای شهر برقرار می‌شود. در سال‌های اخیر که محدوده غرب مسیل کن وارد محدوده شهر شده، دو منطقه

۲۱ و ۲۲ نیز به مناطق شهر تهران اضافه شده است. بر اساس مطالعات جدیدی که به عمل آمده تعداد کل محلات شهر تهران به ۳۵۴ محله رسیده است.

گروه مطالعات قانون شوراهای ابتدا «طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» را در شش فصل و چهل و چهار ماده تهیه کرد. این طرح پس از بررسی در وزارت کشور و اصلاحات به عمل آمده مجدداً در پنج فصل و سی ماده با عنوان «قانون تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» در تیرماه به دولت موقت ارسال شد. مرحوم مهندس مهدی بازرگان طرح را با دقت مطالعه و نظرات خودشان را در حاشیه آن منعکس کردند. بر اساس این نظرات پیش نویس اصلاح و طرح جدید در اول مهرماه سال ۱۳۵۸ در شورای انقلاب به تصویب رسید. در اجرای مواد ۴۲ و ۴۴ این قانون مجدداً طرح آئین نامه های وظایف و اختیارات شورای شرح تهیه و برای تصویب دولت موقت، ارسال شد. یادداشت های مرحوم مهندس بازرگان نخست وزیر دولت موقت در حاشیه پیش نویس این آئین نامه ها ( که در اسناد موجود است) نیز توجه و دقت نظر ایشان را برای سامان بخشیدن به مدیریت شهری و اهمیت آن را نشان می دهد.

کمی بیشتر این طرح را تشریح کنید. چون نقطه عطف مهمی در تاریخ شهرداری های ایران است. اداره شهر به شکل ساختاری چه تغییراتی پیدا می کرد؟ فقط بحث نمایندگان محلات و ... که مطرح نبود؟

نگاه ما در جایگاه موقت مدیریت شهری و به عنوان کارشناس این بود که ساختار اداره شهر به کلی متحول شود؛ نه تنها مردم از طریق شورای محلات، مناطق و شورای شهر بر خدمات شهری نظارت داشته باشند، بلکه ساختار مدیریتی بقیه خدمات مورد استفاده شهروندان را نیز با این تقسیم بندی هماهنگ کنند و زیر نظر مردم اداره شود؛ البته به غیر از خدمات قضایی، امنیتی و مسائلی که جنبه ملی دارد. به این ترتیب شورای شهر از وضعیت کنونی شورای شهرداری خارج شده و به صورت مدیریت واحد شهری در خواهد آمد. در این صورت کلیه خدمات شهری و مورد نیاز زندگی مردم زیر نظر مردم قرار خواهد گرفت و سازمان دولت هم کوچک خواهد شد. در کشور ما متأسفانه، سازمان های دولتی از جمله وزارت کشور تشکیلات گسترده ای در سراسر کشور دارند و با اجرای قانون مدیریت واحد شهری و سپرده خدمات روستاها و شهرها به دست خود مردم، همان گونه که در سایر کشورها مورد عمل قرار گرفته است، سازمان دولت مرکزی کوچک خواهد شد و بر وظایف ملی و نظارت بر اجرای قانون متمرکز خواهد شد.



خوشبختانه، در سال ۱۳۹۳ وزارت کشور این مهم را در دستور کار خود قرار داده و پیش‌نویس لایحه مدیریت شهری را تهیه و به دولت تقدیم کرده است. در حال حاضر موضوع در کمیسیون خاص در دست بررسی است و تا کنون دو کنفرانس هم‌اندیشی برای بررسی این لایحه برگزار شده است. بطور خلاصه اهداف مطرح شده در این لایحه هماهنگ با تجربه جهانی است اما ضوابط تعریف شده برای شورای شهر و مدیریت اجرایی شهر واقع‌بینانه نیست؛ بطوری که پیامد آن افزایش تمرکز اختیارات در مدیریت اجرایی شهر و کاهش جایگاه شورای شهر برای اتمام وظائف محوله خواهد شد.

ارزیابی‌ام از شورای شهر مثبت است اما این روند ادامه پیدا نکرد. این مربوط به رفتن شما از شهرداری می‌شد یا این که شلوغی‌های بازسازی کشور بعد از انقلاب و جنگ و ... بود. بزرگترین ضربه‌ای که در اواخر سال‌های ۵۹ و ۶۰ به کشور وارد شد، حاکم شدن جو خشونت بر جامعه بود و این باعث شد فضای جامعه بسته شود. ما راهبرد مدیریت از پایین و سپردن کارها به دست مردم را مطابق اصول قانون اساسی هدف قرار داده بودیم، اما با بسته شدن فضای سیاسی کشور، متأسفانه این روند متوقف شد.

اما شوراها بالاخره شکل گرفتند و حالا هم به دوره پنجم رسیدند...

بله. بعد از دوم خرداد ۷۶ به همت جناب آقای خاتمی، در راستای برنامه توسعه سیاسی؛ ایشان جهت پایه‌گذاری نهاد شوراها، به‌رغم ناکارآمدی قانون شوراها، مصوب مجلس پنجم، نسبت به انجام انتخابات شوراها در سال ۷۷ همت گماشتند. اما ارزیابی بنده از عملکرد چهار دوره گذشته شوراها به‌رغم همه کاستی‌ها مثبت است؛ زیرا نوزده سال گذشته فرصتی برای یادگیر اعضای شوراها، مردم و مسئولان کشور در خصوص مشکلات قانون شوراها و پیامدهای ادامه وضعیت کنونی بوده است. اگر در سال ۹۳ دولت یازدهم لایحه مدیریت شهری را در دستور کار خود قرار داده است؛ پیامد چالش‌هایی بوده است که وزارت کشور در ارتباط با مدیریت شهرها روبه‌رو بوده است. رخداد پلاسکو در سال ۹۵ نمونه‌ای از این چالش‌های مدیریت شهری، این بار در سطح ملی، برای همه مطرح شد. در حادثه پلاسکو هیچ‌کس مسئولیت قبول نکرد. نه مالک، نه شورای شهر، نه شهرداری و نه نهادهایی که مسئولیت تامین رفاه مردم را داشتند. به دلیل ناکارآمدی قوانین همه فرافکنی کردند. این حادثه نشان داد که مشکلات کلانشهر تهران فقط یک پلاسکو نیست، بلکه شهروندان با هزاران پلاسکو در شهر مواجه هستند. بررسی‌ها

نشان داد راهکار حل مشکل پلاسکوها نیاز به برنامه‌ریزی و اصلاح ساختار مدیریت شهری از طریق ایجاد مدیریت واحد شهری و پارلمان شهری است<sup>۱</sup>. سپردن کار مردم به دست مردم باعث می‌شود نمایندگان مردم در مقابل مردم پاسخگو باشند. شهرداری تهران هم باید در جایگاه مجری مصوبات شورای شهر باشد. شورای شهر هم باید متشکل از نمایندگان شورای محلات و مناطق باشد و کسانی باید در شورای شهر باشند که توان مدیریت این کارها را داشته باشند.

درست است که هنرمندان و ورزشکاران نباید وارد این عرصه شوند؛ ولی حضور مجموعه مهندسان و متخصصان عرصه‌های مختلف مدیریت شهری هم کافی نیست. کسانی باید در این مرحله وارد شوراها به ویژه کلانشهرها شوند که توان پیگیری و مدیریت تحول ساختاری مدیریت شهری را هماهنگ با نمایندگان مجلس و دولت داشته باشند تا با اصلاح قوانین، مدیریت واحد شهری به تدریج شکل گیرد و شورای شهر در جایگاه طبیعی خود قرار گیرد و در مقابل مردم قبول مسئولیت کند. اگر این فرایند طی نشود، بهترین گزینه‌ها هم در شوراها انتخاب شوند، باز هم روند گذشته ادامه پیدا می‌کند و شورای شهر عملاً ماشین امضایی در کنار قدرت متمرکز شهردار منتخب خودش خواهد بود.

تجربه مدیریت شهری در شهرهای کشورهای پیشرفته همچون انگلیس، آلمان، فرانسه، آمریکا و حتی کشورهای دیگر چون ترکیه، هند، مالزی و ... نشان می‌دهد که شهرهای بزرگ به این صورت اداره می‌شوند که شورای شهر یا پارلمان شهری وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای مصوبات خود را دارد و شهردار منتخب مجری مصوبات شورای شهر. در این صورت است که شورای شهر می‌تواند در مقابل مردم پاسخگو باشد.

بگذارید سختم را این‌طور تکمیل کنم که در کشورهای پیشرفته، مردم حتی در مورد پروژه‌های پیچیده شهری، به یک سالن اجتماعات عمومی دعوت می‌شوند و پس از معرفی ابعاد مخلف پروژه از مردم نظرخواهی می‌شود. اگر مردم پروژه‌ای را نپذیرند، شورای شهر آن را تصویب نمی‌کند. بالاخره هر پروژه‌ای که بخواهد اجرا شود نقاط ضعف و قوتی دارد. مردم می‌بینند، اظهارنظر می‌کنند و بعد شورای شهر و تیم کارشناسی ارزیابی می‌کنند.

حالا این فرایند را در کشور خودمان بررسی کنیم. آیا پروژه مهم پل دوطبقه صدر- بابائی

<sup>۱</sup> برای تفصیل موضوع به یادداشت "ریزش ساختمان پلاسکو؛ ضرورت آسیب شناسی و اصلاح ساختار مدیریت شهری" که در فصل نامه اسفند ماه سال ۹۵ جامعه مهندسان مشاور ایران به قلم راقم این سطور چاپ شده است، مراجعه شود.

در شورای شهر تهران مطرح و تصویب شده است؟ اگر در سطح کارشناسی مطرح می‌شد مورد تصویب قرار می‌گرفت؟ بنده قبل از اجرای آن در حضور مدیران این پروژه تاکید کردم که این پروژه نه توجیه ترافیکی دارد و نه توجیه شهرسازی و نه زیست محیطی. اتفاقا اعضای شورای شهر نیز سال گذشته در جلسه‌ای با حضور کارشناسان شهری بر همین منطبق تاکید داشتند. اگر اعتبارات این پروژه صرف توسعه خطوط مترو به ویژه خط ۳ می‌شد نیازی به اجرای این پروژه و چالش‌های عوارض منفی آن نبود. کاربری‌ها و مناطقی که در دو طرف محور صدر - بابایی قرار دارند امروز با چه سرنوشتی روبرو هستند؟

آقای رییس‌جمهور سال گذشته ضمن دیدار خود در استان البرز در سخنرانی خود مژده دادند که با شرکت‌های پژو و سیتروئن قرار داد بسته می‌شود که ۴۰۰ میلیون یورو در صنعت خودرو ایران سرمایه‌گذاری کنند. اظهارات ایشان موجب نگرانی شد. چرا دولت به جای نگاه "انسان محوری" و توجه به نیازهای انسانی، مشوق راهبرد "خودرومحوری" هستند؟ امروز بسیاری از اقدامات مدیران شهری ما با نگاه خودرو محور انجام می‌شود. باید در مطالعات و پروژه‌های خودمان نگاه انسان‌محور داشته باشیم.

**کلاف سردرگم مدیریت شهری، نتیجه بی‌توجهی به نیاز مردم است سخن شما درست است اما تمام مدیران شهری که انتخاب می‌شوند امروز با کلاف سردرگم تهران روبرو هستند. برخی اتفاق‌ها در گذشته افتاده و برخی هم مربوط به طبیعت شهری مثل تهران است. گاهی به نظر می‌رسد که برخی مباحث جبری هستند.**

بله، برای مشکلات شهری راهکارهای کارشناسی وجود دارد. در زمینه مشکل حمل‌ونقل و محیط زیست شهرها، راه‌حل‌های تجربه شده در اختیار است. راهکار مشکل ترافیک؛ توسعه حمل و نقل عمومی برای سفرهای متوسط و طولانی، دوچرخه‌رانی در سفرهای کوتاه و متوسط شهری و پیاده‌روی برای سفرهای کوتاه شهری است. بانک جهانی از ۱۹۷۰ روی دو وسیله حمل و نقل «خودروسواری» و «موتور سیکلت» خط قرمز کشیده که محدود و حذف شوند. این نگاه انسان‌محور در سطح جهانی است. سفرهای با خودرو سواری در شهرهای ایران بسیار بیش از کشورهای تولیدکننده عمده خودرو سواری است. در شهرهای آلمان ۱۲ درصد و در برخی از شهرهای اروپایی تا ۸۰ درصد سفرها با دوچرخه انجام می‌شود. در شهر پاریس چهل درصد سفرهای

شهری با مترو صورت می‌گیرد و فاصله ایستگاه‌های مترو حد اکثر ۳۰۰ متر است. مدیریت شهری باید بتواند با استفاده از تجربه بشری کیفیت زندگی مردم را ارتقا ببخشد و سلامت، رفاه، آرامش و ایمنی شهروندان را تامین نماید. اگر مدیریت شهری نتواند به این نیاز های انسانی پاسخ دهد سرنوشت آن، کلاف سر در گم و استیصال امروز، خواهد بود.

بگذارید بازگردیم به تجربه شما. اولین شهرداری بودید که بعد از مهندس جواد شهرستانی آمدید. پشت سر شما شهر و شهرداری بود که مردم به آن بدگمان بودند. شما شهرداری شدید بدون داشتن «انجمن بلدیه» اما در صدد بر آمدید که شوراهای را تشکیل دهید. تعریف آن زمان شما از شورا با آنچه امروز شاهد آن هستیم چه تفاوتی دارد؟ در واقع بگذارید شفاف بپرسم. چه نمره‌ای می‌دهید به شورای شهر؟ قرار بود شوراهای برخلاف انجمن بلدیه، نماد حکومت از پایین باشند. این اتفاق افتاد؟

انجمن بلدیه، پس از انقلاب مشروطه، در زمانی شکل گرفت که مردم نیاز پیدا کردند به جای اوامر شاهانه، قانون حکم کند. واژه بلدیه به معنی شهرداری و نظام شهرنشینی است. فرنگ‌رفته‌های آن روز به دنبال ساماندهی زندگی شهری بودند. در دوره دکتر مصدق با آن نگاه راهبردی توسعه سیاسی، مدیریت شهری در کنار ملی کردن صنعت نفت، از برنامه‌های راهبردی و کلان او بود. بعد از کودتای ۲۸ مرداد که شاه می‌خواست کارهایی انجام بدهد، در سال ۱۳۳۴ و سپس در سال ۴۵ با اصلاحاتی قانون جدید شهرداری تدوین شد و در آن انتخابات و وظائف انجمن شهر و شهرداری پیش‌بینی شده بود. در سال‌های ۴۶ و ۴۷ به تدریج آئین‌نامه‌های آن تدوین شد. در این دوره اعضای انجمن شهر انتخاب می‌شدند اما عملاً انتصابی بودند و شخص شاه در انتخاب اعضای انجمن و به ویژه شهردار نظر داشت و انجمن شهر هم تابع بود. بعد از انقلاب هم قانون شهرداری مورد عمل بود و در غیاب انجمن شهر طبق قانون قائم مقام وزارت کشور معرفی شد که مصوبات ما را رسیدگی و تایید می‌کردند.

با وجود تمام آنچه گفته شد، در این چهار دوره شورای شهر یک فرایند یادگیری طی شده است. شورای اول یک تجربه خاص بود که بعلمت برخوردهای سیاسی، عملاً موفق نبود و متوقف هم شد و تاثیر منفی در نگاه مردم نسبت به شوراهای در پی داشت. ما متأسفانه فکر می‌کنیم تحولات باید یک شبه انجام شود و این ناشی از فرهنگ استبدادی ما در سطح کلان جامعه است؛ فرهنگ زور و زود. لازم است بپذیریم که تحولات فرهنگی و اجتماعی زمان‌بر

و تدریجی است و ممکن است چند نسل طول بکشد. تحولات مشابه در اروپا چند قرن طول کشید. اما ما انتظار داریم در این صد سالی که از انقلاب مشروطه می‌گذرد باید ما به جایگاه جامعه صددرصد دموکراتیک رسیده باشیم. همین نگاه بود که باعث شد با شکست شورای اول، مردم به این باور برسند که شورا از اساس به درد نمی‌خورد و همین بود که در انتخابات شورای دوم تهران فقط ۱۱ درصد مردم شرکت کردند و با این که همزمان با مجلس ششم بود و وضعیت تایید صلاحیت‌ها متعادل بود، رای اقلیتی که فقط کمی بیشتر رای داشتند به کرسی نشست و از دل آن شورا، آقای احمدی‌نژاد شهردار شد و شهرداری هم برای او سکوی پرشی به سمت ریاست جمهوری گردید.

در آن انتخابات عملاً مردم با قهر از صندوق انتخابات، خودزنی کردند و عملاً رأی به آقای احمدی‌نژاد دادند و این تجربه گرانقدری بود که مردم هوشمند ما در انتخابات‌های بعدی به کار گرفتند. شورای سوم و چهارم هم از نظر من در همان راستای یادگیری طی شده است. ناکارآمدی قانون و مشکلات شورای شهر با مدیریت متمرکز شهرداری در این دو دوره کاملاً برجسته است. برخی از اعضای شورای شهر در خصوص اقدامات خلاف قانون و عدم شفافیت مالی شهرداری اظهار نظر و مدیریت شهرداری را به چالش کشیدند. امروز هم مردم، هم دولت، هم وزارت کشور و هم شهرداری تهران به این نتیجه رسیدند که ادامه وضع موجود قابل تحمل نیست. به همین دلیل است که افراد زیادی آمدند و برای انتخابات نام‌نویسی کردند. سه هزار نفر داوطلب برای ۲۱ کرسی. من فکر می‌کنم که وظیفه ما به عنوان کارشناس و وظیفه شما به عنوان رسانه این است که کوشش کنیم که در این تجربه تاریخی شرکت کنیم و مشکلات و راهکارها را ارائه دهیم. کوشش کنیم شورای شهر پنجم با اطلاعات بیشتر بتواند راه را برای اصلاح لایحه مدیریت شهری هموار کند.

**شورای پنجم کاستی‌های لایحه مدیریت شهری را رفع کند شورای بعد را چطور می‌بینید؟**  
 قرار است دولت مدیریت یکپارچه را در دست تدوین قرار دهد. با این فرض که شورای پنجم به تصویب این طرح برسد، مشق اولیه این نوع از مدیریت شهری چگونه خواهد بود؟  
 نگاه بنده خوشبینانه است؛ زیرا تجربه یاد داده است که باید در مسیر آموختن قرار بگیریم. توصیه من به اعضای منتخب شورای پنجم این است که از دو زاویه به وظیفه‌شان عمل کنند. یکی اینکه در چارچوب قانون موجود عمل کنند زیرا قانون یک شبه تغییر نمی‌کند. دوم آنکه

کوشش کنند شهرداری را انتخاب کنند که بتواند قانونمند و در راستای اصلاح مدیریت شهری عمل کند.

بعد از آن است که باید نواقص لایحه مدیریت شهری بررسی شود؛ چون در مواردی دچار تناقص است. شورای شهر اختیاراتش روشن نیست. شورای شهر نیاز به کادر فنی دارد تا بتواند خود برنامه‌ریزی کند تا نظارت بر برنامه‌ها امکان پذیر شود. ساختار شهرداری باید عوض شود و برخی از قسمت‌های آن باید زیرمجموعه شورای شهر قرار گیرد.

اما در مورد محدوده وظائف مدیریت شهری؛ به غیر از خدمات شهری، خدماتی همچون آموزش و پرورش، محیط زیست، آب و برق و گاز، راهنمایی و رانندگی و ... هم باید به تدریج زیرمجموعه مدیریت شهری قرار بگیرند. امروز، نمایندگان مجلس شورای اسلامی هم آمادگی این را دارند که نسبت به رفع نواقص لایحه اقدام کنند. لذا شوراهای جدید می‌توانند در خصوص نهایی شدن این لایحه در دولت و در مجلس پیگیری‌های لازم را داشته باشند.

#### زمانی که شما شهردار بودید خدمت امام می‌رفتید؟

به صورت رسمی و جمعی یک‌بار اوایل سال ۵۸ و یک بار روز ۱۴ آبان ۵۸ در قم خدمت ایشان رسیدیم. اما به صورت شخصی البته به دفعات در مناسبت‌ها.

#### توصیه امام به شما به عنوان شهردار چه بود؟

در دیدار اول؛ البته اصولاً ایشان وارد مسائل ریز مدیریت شهری نمی‌شدند چون نگاه کلان داشتند بیشتر در زمینه‌های اخلاقی و ضرورت خدمت به مردم توصیه‌هایی داشتند و برای موفقیت‌مان دعا کردند. اما در ۱۴ آبان سال ۵۸ مربوط به کنفرانسی بود که از شهرداران سراسر کشور در تهران برگزار شد. این برنامه قبلاً برنامه‌ریزی شده بود که شهرداران با رهبری در قم دیدار کنند. اما ۱۳ آبان سفارت اشغال شده بود و شهر قم ملتهب بود. در این دیدار ابتدا امام به من گفتند که کوتاه صحبت کنم و من با اینکه مطالب زیادی را که جمع‌بندی نظرات کنفرانس بود، تهیه کرده بودم؛ در حد چند دقیقه صحبت‌های کلی را شفاهی مطرح کردم. ایشان هم توصیه‌های کلی داشتند. هیچوقت در هیچ زمینه‌ای وارد جزئیات نشدند. درباره اهمیت خدمت به مردم و صداقت مسئولان نکته‌هایی را عنوان کردند که متن کامل آن ضبط شده و موجود است.

## لیست امید واکنش راهبردی به عملکرد شورای شهر چهارم<sup>۱</sup>

دفتر شورای شهر چهارم و ریاست ۱۲ ساله قالیباف بر شهرداری تهران این روزها در حالی به صفحات آخر خود نزدیک می‌شود که کارنامه چندان قابل قبولی از عملکرد این دو نهاد نظارتی و اجرایی کلانشهر تهران وجود ندارد. به گفته صاحب نظران نه گفتن مردم به نمایندگان حال حاضر شورای شهر در انتخابات ۲۹ اردیبهشت ساده‌ترین نشانه از نارضایتی مردم از عملکرد مدیریت شهری و شورای شهر تهران است. «زمین سوخته» تنها تعبیری است که این روزها صاحب نظران و کارشناسان شهری از میراث شورای شهر چهارم و شهردار فعلی برای شورای شهر پنجم و شهرداری جدید استفاده می‌کنند و این میراث نامیمون چالش‌های پیش روی اعضای منتخب شورای شهر و شهردار جدید را دو چندان می‌کند. در همین زمینه به سراغ محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی رفتیم تا نظر وی را در خصوص چالش‌ها و اولویت‌های پیش روی شورای شهر پنجم و شانزدهمین شهردار تهران پس از انقلاب را جویا شویم.

آقای توسلی نظر شما در خصوص انتخابات اخیر شورای شهر تهران و رأی آوری لیست

امید چیست؟

ساده‌ترین نتیجه‌ای که می‌توان از انتخابات ۲۹ اردیبهشت شورای شهر تهران گرفت این است که مردم تهران از عملکرد شورای شهر دوره دوم، سوم و خصوصاً چهارم به شدت نارضی بوده‌اند و این یک واکنش طبیعی است که وقتی اعضای شورای شهر نتوانستند مدیریت اجرایی و شهردار تهران را کنترل و به درستی نظارت کنند مردم به طور کامل آنها را از صحنه حذف می‌کنند تا مجموعه‌ای که در راستای گفتمان اصلاحات، حقوق شهروندی و ارتقای کیفیت زندگی، ایمنی، رفاه و محیط زیست است، روی کار بیاید؛ این واقع بینانه‌ترین واکنشی است که مردم تهران نسبت به عملکرد شورای شهر چهارم و ریاست ۱۲ ساله آقای قالیباف بر شهرداری تهران نشان دادند.

شورای شهر پنجم و شهردار جدید تهران، شهر را در چه شرایطی تحویل خواهند گرفت؟  
متأسفانه شرایطی که شورای شهر پنجم و شهردار جدید تحویل می‌گیرند شرایط مطلوبی نیست؛ درست مثل عملکردی که دولت نهم و دهم داشتند و دولت یازدهم در سال ۹۲، کشور

<sup>۱</sup> گفتگوی محمد توسلی با روزنامه الکترونیکی امید ایرانیان - سارا علایی - ۱۳۹۶/۳/۴

را در شرایط نامطلوبی تحویل گرفت. متأسفانه مدیریت و عملکرد مالی شهرداری در این مدت ۱۲ ساله شفاف نبوده است و مجموعه گزارش‌ها نشان می‌دهد شهرداری تهران بدهی سنگینی دارد و برخی این بدهی را تا ۲۰ هزار میلیارد تومان تخمین زده‌اند که اگر درست باشد به این معناست که شهرداری بیش از بودجه سالانه خود (۱۷ هزار میلیارد تومان) بدهی دارد! در نتیجه مدیریت جدید شهر تهران با یک چالش جدی در برنامه ریزی مالی مواجه خواهد شد. چالش دیگر، جذب نیروهای بسیار گسترده‌ای است که در شهرداری طی ۱۲ سال اتفاق افتاده است و پرداخت حقوق این همه پرسنل هزینه سنگینی را به مردم شهر تهران و مدیریت جدید شهری تحمیل خواهد کرد.

**با این اوصاف اولین اولویت شورای شهر پنجم و مدیریت جدید شهری چه مسائلی باید باشد؟**

اولین اولویت این است که در چارچوب قانون شوراها و شهرداری در خصوص ساماندهی وضعیت موجود و پاسخ به نیازهای مبرم شهروندان عمل شود. بعد از این موضوع، مهم‌ترین اولویت شورای شهر پنجم باید متمرکز بر پیگیری بررسی و نهایی شدن لایحه مدیریت شهری باشد، زیرا خروجی این لایحه این است که دولت کوچک‌تر و مسئولیت‌ها در سطح شهرها و روستاها به خود مردم سپرده شود. تا این ساختار در کشور پیاده نشود نه دولت می‌تواند در اجرای برنامه‌های خود موفقیت داشته باشد و نه شورای شهر جایگاه واقعی خود را پیدا کند و نه نظارت صحیح بر شهرداری‌ها اعمال می‌شود. از سوی دیگر، اصلاح ساختار مدیریت شهری و جایگزین کردن نیروهای جدید به جای نیروهایی که با رابطه و خلاف ضوابط مدیریتی روی کار آمده‌اند نه شایستگی، یکی از اقداماتی است که شهردار جدید تهران باید با درایت آن را در برنامه راهبردی خود قرار دهد.

**این لایحه اکنون در چه مرحله‌ای قرار دارد؟**

لایحه مدیریت واحد شهری توسط دولت یازدهم در سال ۹۳ تهیه شد. وزارت کشور اقدامات کارشناسی روی آن را انجام داده و تاکنون دو جلسه هم‌اندیشی با حضور کارشناسان، نمایندگان مجلس، شورای‌های شهر و استانداری‌ها و... برگزار شده است. با این وجود این لایحه هنوز نواقصی دارد از جمله اینکه جایگاه و اختیارات شورای شهر در آن به درستی تعریف نشده است. در حال حاضر لایحه مذکور در دست بررسی و رفع نواقص بوده و در صورت تصویب در



دولت، در آینده نزدیک برای بررسی به مجلس خواهد رفت.

**برخی معتقدند در صورت تصویب این لایحه قدرت گرفتن شهرداری خطرناک خواهد بود؛ نظر شما در این باره چیست؟**

بله موافقم، زیرا طبیعی است وقتی دایره وظایف و اختیارات و زیرمجموعه‌های مدیریت اجرایی شهرداری بیشتر شود و قرار باشد موضوعاتی مثل آب، برق، گاز، بهداشت و حتی راهنمایی و رانندگی زیرمجموعه شهرداری شود، مسلماً مشکلاتی پیش خواهد آمد. اما اگر اختیارات و نظارت شوراها در جایگاه حکمرانی‌های محلی (Local Government) تقویت شود مدیریت شهری به لحاظ سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد مدیریت اجرایی شهرداری قابل کنترل خواهد بود. بعد از تصویب لایحه مدیریت شهری آنچه ضرورت دارد اصلاح قانون شوراهاست؛ به این ترتیب که محلات هم شورای محلی داشته باشند و نمایندگانی از شورای محلات در شورای مناطق و نمایندگان شورای مناطق در شوراها شهر حضور داشته باشند. به این ترتیب شورای شهر نماینده طبیعی همه مراکز شهری خواهد بود و پارلمان شهری نظارت واقعی‌تر و صحیح‌تری بر شهرداری خواهد داشت. این در حالی است که در شرایط کنونی ۲۱ نماینده شورای شهر برای کلانشهری مثل تهران نمی‌توانند با محلات و مناطق شهری ارتباط طبیعی داشته باشند. بنابراین ضرورت دارد ساختار شورای شهر فعلی اصلاح شود، تعداد اعضای شورای شهر و اختیاراتشان افزایش یابد و مدیریت شهری در اختیار مصوبات شورای شهر باشد؛ این ساختار در تمام کشورهای اروپایی و آمریکایی و حتی کشورهای در حال توسعه مثل ترکیه و هند وجود دارد. اما ساختار شورای شهر در کشور ما همچنان ناکارآمد و قدیمی است به همین علت مشکلات عدیده‌ای در اداره شهرها و روستاها داریم. ما امیدواریم در شورای شهر پنجم شاهد پیگیری این تحولات اساسی در ساختار مدیریت شهری و شوراها شهر باشیم.

## نگاه شهروندمدار جایگزین نگاه قدرتمدار شود<sup>۱</sup>

خصوصیات شهردارپیشنهادی و جمع همکارانش همزمان بررسی شود  
شورای شهر در برنامه کوتاه مدت، مشکلات شهر را ساماندهی کند  
مدیریت شهری نیاز به تحولات گسترده ای دارد

یکی از انتخابات‌هایی که معمولاً در گذشته از اهمیت بالایی در جامعه برخوردار نبوده، انتخابات شورای شهر است که میزان مشارکت مردم در آن‌ها گویای این واقعیت است. اما در انتخابات سال ۹۶ شرایط با گذشته تفاوت‌هایی داشت. مردم پای صندوق‌های رای یاد پلاسکو‌هایی بودند که در تهران فروریخت و جان و مال همشه‌ریان‌شان را از بین برد و کسی پاسخگو نبود. آلودگی هوا که تنفس را برای فرزندان پایتخت سخت کرده و ازدحام و ترافیک که مشکلات روحی روانی فراوانی را برای تهرانی‌ها به دنبال داشته است و .... این مسائل باعث شد که تهرانی‌ها به سادگی از کنار صندوق‌های رای شورای شهر عبور نکنند و شورای شهر پنجم را طور دیگری رقم بزنند. امروز شورای شهر پنجم انتخاب شده و آنها به دلیل آراء بالای مردم، مسئولیت سنگینی را بر عهده دارند. برای بررسی این موضوع با محمد توسلی، نخستین شهردار تهران پس از انقلاب گفت‌وگویی کردیم که متن آن را در ادامه می‌خوانید:

شورای شهر پنجم انتخاب شده است و به نظر می‌رسد که تا کمتر از دو ماه آینده به صورت رسمی کار خود را آغاز خواهند کرد. به عنوان مقدمه توضیح دهید که شوراهای شهر به ویژه شورای پایتخت چه نقشی را بر عهده دارد؟

اولین موضوعی که باید به آن اشاره کرد پیروزی قاطعانه لیست امید در انتخابات شوراها است که مردم در بسیاری از کلان‌شهرها به ویژه در کلانشهر تهران، با آگاهی و هوشمندی، به فهرست کامل رای دادند. فهرست موسوم به «لیست امید» موفق شد به رغم نقد‌های جدی که به فرایند نهایی شدن آن وارد بود، با تفاوت قابل ملاحظه‌ای نسبت به رقبای خود، پیروز انتخابات نام بگیرد. باید به مردم تبریک گفت که رشد و بلوغ خود را نشان دادند. این پیروزی، پیامی را به دنبال داشت که باید به آن توجه کرد. مردم از عملکرد مدیریت شهر تهران، شورای شهر و از ساختار فعلی مدیریت شهری راضی نیستند و به دنبال تحول هستند. بنابراین افرادی که به

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با روزنامه آرمان - حمید نظری - ۱۳۹۶/۳/۱۶

انتخاب مردم رسیده‌اند، مسئولیت بسیار سنگینی را بردوش دارند. شورای شهر پنجم تهران از برخی جهات، ویژگی‌های خاصی دارد که آن را از دیگر شوراهای قبلی متمایز می‌کند. پس از نخستین دوره شورای شهر، این نهاد به محافظه کاران رسید و شورای دوم تا چهارم در اختیار آنها بود. اگرچه در شورای چهارم اصلاح طلبان کوشیدند که اکثریت را به دست بیاورند اما عملاً در اقلیت بودند و نتوانستند نقش مهمی را ایفا کنند. بنابراین، شورای پنجم با جنبش اصلاحات درآمیخته و همه مردم نیز انتظار دارند که این شورا برنامه‌های اصلاح طلبانه خود را در ایجاد تحول و تغییر ساختارهای مدیریت شهری ایفا کند.

**به نظر شما مشکلات و چالش‌های پیش‌روی شورای شهر پنجم چیست و این شورا چگونه باید در صدد حل این مسائل برآید؟**

ببینید! در این دوازده سال اخیر و می‌توان گفت حتی بیش از دوازده سال، مدیریت شهر تهران، قدرت‌مدار بوده است. به این معنا که شهرداری و شورای شهر تهران بیشتر به منزله سکوی پرشی برای تصدی قدرت بالاتر تلقی شده است. این موضوع در دوره دوازده ساله آقای محمد باقر قالیباف کاملاً مشخص است. من قصد سیاه‌نمایی ندارم، قطعاً در طول این ۱۲ سال، برخی اقدامات مفیدی نیز صورت گرفته؛ اما کارنامه دوران شهرداری آقای قالیباف در نظر مردم مثبت نبوده و مردم در این انتخابات، به مدیریت او و همکارانش رای منفی دادند. دلیل این موضوع آن است که آقای قالیباف و بسیاری از محافظه کارانی که مؤید حضور او در شهرداری بودند، به دنبال قدرت بودند. شورای پنجم و مدیریت منتخب آنان شایسته است، هماهنگ با گفتمان اصلاحات، نگاه شهروندمدار را سرلوحه بینش و برنامه‌های خود قرار دهند. بررسی کنند که شهروندان چه نیازهایی دارند و همه برنامه‌های خود را در راستای تامین نیازها و مطالبات مردم به کار گیرند. اگر چه برخی از اعضای شورای شهر، نمایندگان احزاب سیاسی هستند، اما فضای مدیریت جدید شهر تهران بایستی به سمت «شهروندمداری» متحول شود. سابقه سیاسی این افراد و پایبندی آنان به کارجمعی بسیار مفید است، زیرا این تجربیات می‌تواند از بروز مشکلاتی که در شورای اول رخ داد، جلوگیری کند؛ اما این سابقه سیاسی و وابستگی‌های حزبی نباید باعث شود که شورای شهر، بار دیگر سمت و سوی حزب‌گرایی و قدرتمداری به خود بگیرد. خوشبختانه مردم تهران هم توجه دارند که رأی دادن و انتخاب نمایندگان، پایان کار نیست. جامعه باید، در جایگاه «دیده بان» همچنان پیگیر اقدامات شوراها باشند. همچنین نهادهای مدنی، احزاب و

گروه‌های سیاسی، نیز باید به عنوان «دیده‌بان» فعالیت‌های شورای شهر را زیر نظر داشته باشند. در این میان، رسانه‌ها نیز نقش مهمی دارند. رسانه‌ها به عنوان دیده‌بان باید به عملکرد شوراها و شهرداری‌ها نظارت کنند، نظرات مردم را منعکس کنند و همواره چنین تعاملی را میان آحاد جامعه و مدیریت شهری شکل دهند.

یکی از بحث‌هایی که همواره مورد نیاز مدیران شهری است بحث مشورت‌گیری از نهادهای کارشناسی است. برخی این انتقاد را به شورا و شهردار پیشین داشتند که از کارشناسان و نهادهای کارشناسی مشورت نگرفته‌اند و همین موضوع باعث تصمیمات و اجرای پروژه‌هایی شده است که آسیب‌های فراوانی را در پی داشته است. شورای شهر پنجم چگونه می‌تواند این مشکل را مرتفع سازد؟

اکنون ۲۱ نفر طبق قانون به عنوان اعضای شورای شهر انتخاب شده‌اند، اما باید عنایت داشت که مسائل و مشکلات شهر تهران خارج از توان ۲۱ نفر است. بنابراین این نمایندگان باید از همه ظرفیت‌ها و نهادهای کارشناسی مانند جامعه مهندسان مشاوران و از برخی اعضای سابق شورای شهر که تجربیات انباشته‌ای دارند استفاده کنند و کوشش کنند که سازوکاری تعیین کنند تا این افراد و نهادها به صورت منظم به شورای شهر پیوند بخورند و شورا بتواند از ظرفیت همه مشورت‌های کارشناسی برای تصمیم‌گیری خود بهره بگیرد.

شورای شهر بایستی نگاه جدیدی به شهروندان داشته باشد. در کشورهای پیشرفته نه تنها شوراها مستقیماً به عنوان نمایندگان مردم به عملکرد مدیریت اجرایی شهر نظارت می‌کنند، بلکه خود شهروندان نیز در مقاطع مختلف به طور مستقیم نظر خود را به مدیریت شهری می‌دهند. به این معنا که در پروژه‌ها و تصمیم‌های کلیدی، مدیریت شهری از مردم دعوت بعمل می‌آورند که در «سیتی‌هال» یا همان سالن شهر، حضور پیدا کنند و نظر خود را به صورت مستقیم اعلام کنند. در واقع یک چنین فرآیندی می‌تواند به تدریج شکل بگیرد که نه تنها کارشناسان و گروه‌های مرتبط شوراها بلکه در فضای عمومی هم مردم بتوانند درباره پروژه‌های کلیدی شهری و ایده‌های جدید مدیریت شهری نظر بدهند. این تعامل با شهروندان می‌تواند جایگاه شهروندمداری شوراها و مدیریت شهری را تقویت کند. البته رسانه‌ها در این فرایند همواره می‌توانند نقش موثری داشته باشند.

شهر تهران با مشکلات فراوانی مانند اختلاف طبقاتی، گورخوابی، ترافیک، ازدحام جمعیت،

## آلودگی هوا و... مواجهه است. مدیران شهر تهران با چه برنامه‌ای می‌توانند مشکلات و مسائل شهر تهران را حل و فصل کنند؟

نخستین اقدامی که شورای شهر در دستور کار خود دارد انتخاب شهرداری است که بتواند مجری سیاست‌ها و برنامه‌های شورا باشد. این شخص علاوه بر خصوصیتی مانند پاکدستی، شهروندمداری و توان مدیریت بالا و برخورداری از روحیه کار جمعی؛ باید بتواند از پس مسائل پیچیده شهر تهران بر بیاید. هر کسی نمی‌تواند چنین مسئولیتی را به عهده بگیرد. این شخص باید مشکلات شهر را بداند، سابقه اجرایی و مدیریتی بالایی داشته باشد. این نکته بسیار مهمی است که شهردار قادر باشد با شورا و دستگاه‌های اجرایی کشور تعامل سازنده‌ای داشته باشد. به نظر بنده فقط شخص شهردار مهم نیست. سوابق و توانایی جمع همکاران او نیز بسیار اهمیت دارد؛ شهردار قصد دارد با چه افرادی در شهرداری حضور پیدا کرده و مشکلات شهر را حل و فصل کند.

در زمینه برنامه‌ها نیز شورای شهر باید دو نگاه کوتاه مدت و بلند مدت داشته باشد. در بخشی که مربوط به برنامه‌های کوتاه مدت است، شورا می‌تواند در چارچوب قانون فعلی، تلاش کند که وضع موجود را ساماندهی کند. پس از انتخاب شهردار، سنگین‌ترین وظیفه شورای شهر همین ساماندهی وضع موجود است. چرا که در همه کلان‌شهرها به ویژه در تهران، وضعیت موجود با سطح انتظار مردم فاصله زیادی دارد و شورای شهر می‌تواند در چارچوب قانون، وضعیت موجود را سامان ببخشد. با توجه به مشکلاتی مانند بدهی‌های سنگین، پرسنل انبوه، فقدان منابع سالم درآمدی و... که در شهرداری تهران مشاهده می‌کنیم، یک شبه نمی‌توان انتظار داشت همه مشکلات تهران حل شود. این نیاز به برنامه ریزی جهت ساماندهی وضعیت موجود دارد که در چارچوب اختیارات، امکانات و قانون موجود در کوتاه مدت می‌تواند صورت گیرد.

پس از انتخاب لیست امید، بسیاری این انتظار را دارند که آنها بتوانند با رویکرد اصلاح طلبانه خود تمامی مشکلات مردم را به زودی حل کنند و تغییرات گسترده‌ای را در تهران پدید بیاورند. ارزیابی شما از شورای شهر پنجم چیست؟

ببینید! بنده حدود ۵۰ سال تجربه در مدیریت شهری، در «دو طرف میز»، را در کارنامه خود دارم. تجربه نشان می‌دهد که مسائل شهر تهران بسیار پیچیده است. این ۲۱ نفر اگر افراد ایده‌آل هم باشند باز هم انتظار بی‌جایی است که بخواهیم در این ساختار موجود مدیریت شهری کار

قابل توجهی انجام دهند و همه مطالبات شهروندان را محقق کنند. به این دلیل که شورای شهر، به لحاظ قانونی اختیارات لازم را نداشته و در جایگاه طبیعی خود نیست و بعلاوه مدیریت شهری دارای یک ساختار اقتدارگرا است. به دلیل همین ساختار، امروز این خطر وجود دارد که اگر شورا و شهردار منتخب، مراقب نباشند ممکن است سرنوشت آنان به تقابل با یکدیگر بینجامد. بنابراین یک تحول ساختاری در مدیریت شهری نیاز هست. تا شورای شهر و مدیریت شهری در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند

شما معتقدید که مدیران شهری امروز لازم است برنامه کوتاه مدت و برنامه بلند مدتی را در دستور کار داشته باشند. برنامه بلندمدتی که شورای پنجم باید در دستور کار داشته باشد و آن را دنبال کند چیست؟

شورای شهر باید بطور طبیعی ریشه در مردم و شهروندان داشته باشد و از مردم محلات شهر نشأت گرفته باشد. برای این منظور شورا باید با پیگیری لایحه مدیریت شهری زمینه اصلاحاتی را در مدیریت شهری فراهم سازد تا در انتخابات بعدی مردم در محله‌های خود، نمایندگان محلات را انتخاب کنند، از درون نمایندگان محلات، شورای مناطق را تشکیل دهند و در نهایت، شورای کل شهر انتخاب شود. این فرایند طبیعی است که در شهرهای کشورهای توسعه یافته و درحال توسعه دنیا اجرا می‌شود. در چنین شرایطی است که نمایندگان شورای شهر به عنوان نمایندگان واقعی مردم شهر هستند و پارلمان شهری را شکل می‌دهند. مردم در پارلمان شهری نه تنها خدمات شهرداری بلکه همه خدماتی را که نیاز دارند مانند: آب، برق، حمل و نقل و... پیگیری می‌کنند؛ البته به جز مسائل امنیتی و نظامی که در اختیار دولت مرکزی است، مابقی امور در اختیار مردم قرار می‌گیرد که به «دولت محلی» معروف است. این ساختار جدیدی است که شورای شهر پنجم باید به دنبال آن باشد و پایه‌ریزی‌های اولیه آن را پیگیری کند. خوشبختانه در دولت یازدهم نیز گام‌های نخستین چنین تحولی برداشته شده است. در سال ۱۳۹۳ در وزارت کشور لایحه «مدیریت واحد شهری» تهیه شده، کارشناسی‌های لازم انجام شده و دو هم‌اندیشی صورت گرفته است، نواقصی دارد که باید برطرف شده و پیگیری شود تا زمینه برای تحول ساختاری در مدیریت شهری فراهم شود. در چنین جایگاهی، شورای شهر، سازمان و نهادهای زیر مجموعه خود را خواهد داشت تا بتواند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی لازم را انجام دهد و برنامه‌های مصوب را برای اجرا در اختیار مدیریت اجرایی شهر قرار دهد. در شرایط کنونی که چنین امکانات کارشناسی وجود

ندارد، شورای شهر عملاً نقش ماشین امضا جهت تأیید برنامه های شهرداری را خواهد داشت. انتظار هست که شورای شهر پنجم پیگیری این تحول ساختاری را در دستور کار خود قرار دهد تا شورای شهر و شهرداری در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند و همانطور که اشاره شد مدیریت واحد شهری و پارلمان شهری شکل بگیرد. این چشم اندازها است که وظایف شورای شهر را سنگین می کند که علاوه بر برنامه های کوتاه مدت خود، نقش کلیدی را در واگذاری واقعی حق تصمیم گیری به مردم و در ایفا کردن نقش اصلاح طلبانه خود داشته باشد. این موضوع ممکن است در یک دوره شورا عملی نشود و زمان بر باشد؛ اما این شورا می تواند هموار کننده این راه باشد و گام های موثری را در این خصوص بردارد.

پیش از انتخابات، حاشیه هایی در مورد لیست امید بوجود آمد و برخی معتقد بودند که لیست امید با این رویه رای نخواهد آورد اما دیدیم که تمامی افراد این فهرست موفق به پیروزی شدند. این انتقادات تاچه حدی به شورای عالی سیاست گذاری اصلاح طلبان وارد بود؟

بله، نکته ای که باید به آن اشاره شود، انتقاداتی است که به فهرست امید وارد بود. شورای عالی سیاست گذاری اصلاح طلبان می توانستند در فرایند انتخاب فهرست امید، با استفاده از افراد با سابقه در مدیریت شهری عملکرد بهتری داشته باشند. این موضوع در فرصت مناسب بایستی مورد نقد قرار گیرد. به نظر بنده نکته ای که در نهایی کردن لیست مورد توجه قرار نگرفته این واقعیت است که شورای شهر در این مرحله حساس بیش از شاخص های توان تخصصی، سهمیه بندی جنسیتی و سنی نیاز به مدیران قوی برای مدیریت ساماندهی وضعیت موجود و پیگیری تحول ساختاری در مدیریت شهری دارد. زیرا نمایندگان شورای شهر همواره می توانند بر حسب ضرورت از کارشناسان مورد نیاز کمک بگیرند. اگر طرح مدیریت واحد و یکپارچه شهری و پارلمان شهری به درستی پیاده شود خود به خود حضور زنان و جوانان متخصص از طریق شورای محلات در پارلمان شهری حضور خواهند داشت. اما به هر حال مردم با واقع بینی به فهرست امید رای دادند و این انتظار را دارند که ساختار شورای عالی سیاست گذاری مورد بررسی و اصلاح قرار گیرد تا در مراحل بعد مردم با اعتماد بیشتری به تصمیمات و فهرست آنها رای بدهند.

یکی از موضوعاتی که امروز گریبان گیر شهرداری تهران است، مدیران و کارمندان بازمانده از دوران قالیباف و احمدی نژاد، در بدنه شهرداری است. این بدنه شهرداری که حالت حزبی به خود گرفته است چه چالش هایی را پیش روی مدیران شهری قرار می دهد و چگونه قابل حل

## است؟

این موضوع، چالش‌های متعددی را برای مدیریت شهری پدید خواهد آورد؛ اما مدیریت شهری در برنامه کوتاه مدت خود، لازم است ریشه‌های این مشکلات را بررسی کرده و به جمع بندی دقیقی برسد تا بتواند این مشکلات را به درستی برطرف کند. هرکدام از این چالش‌ها موضوع بحث مفصلی است که از حد این گفت و گو خارج است. اما بطور خلاصه، همکاران شهردار جدید، نقش بسیار مهمی در این زمینه دارند که سازمان‌های موجود در شهرداری را بازنگری کرده و نیروهای شاغل در آن را ارزیابی کیفی کنند تا نیروهای سلامت و کارآمد در جایگاه مورد نیاز سازمانی جدید قرار گیرند و در خصوص افراد زائد تصمیم مقتضی اتخاذ نمایند.



## پاسخ به مطالبات تاریخی و نیاز مردم<sup>۱</sup>

پس از برگزاری انتخابات پرشور شورای شهر دو موضوع مهم در اولویت گروه‌های مختلف قرار گرفته است. نخست اینکه شوراها در بطن یک نظام دموکراتیک تا چه حد می‌توانند قابلیت ساختن شهرهایی بهتر برای زندگی داشته باشند و از سوی دیگر، این پرسش که اساسا شناخت تاریخیچه شوراهاى شهر و روستا چگونه می‌تواند منتخبان پنجمین دوره انتخابات شورای شهر را در کلان‌شهرها به راهبردی تازه در جهت تحقق اهداف و مطالبات مردم نزدیک کند. مهندس محمد توسلی، نخستین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی است که از سوی مرحوم بازرگان مأمور شده بود تا در مدیریت شهری کشور طرحی نو دراندازد. او در این گفت‌وگو که اخیرا برای انتشار در نشریه تخصصی و با توزیع محدود «بلدیه‌نگار» انجام داده، به تفصیل به این دو پرسش جلدی پاسخ می‌دهد و با ذکر مصداق‌هایی از شیوه و نگاه شورایی در اداره شهر تهران، از این نهاد دموکراتیک به‌عنوان پلی برای مشارکت‌بخشی مردم در مدیریت شهرها می‌گوید:

اولین شهرداری بودید که بعد از مهندس جواد شهرستانی آمدید. پشت سر شما شهر و شهرداری بود که مردم به آن بدگمان بودند. شما شهرداری شدید بدون داشتن «انجمن بلدیة» اما درصدد برآمدید که شوراها را تشکیل دهید. تعریف آن زمان شما از شورا با آنچه امروز شاهد آن هستیم چه تفاوتی دارد؟ درواقع بگذارید شفاف بپرسم. چه نمره‌ای می‌دهید به شورای شهر؟ قرار بود شوراها برخلاف انجمن بلدیة، نماد حکومت از پایین باشند. این اتفاق افتاد؟ انجمن بلدیة پس از انقلاب مشروطه در زمانی شکل گرفت که مردم نیاز پیدا کردند به جای اوامر شاهانه، قانون حکم کند. واژه بلدیة به معنی شهرداری و نظام شهرنشینی است. فرنگ‌رفته‌های آن روز به دنبال ساماندهی زندگی شهری بودند. در دوره دکتر مصدق با آن نگاه راهبردی توسعه سیاسی، مدیریت شهری در کنار ملی‌کردن صنعت نفت، از برنامه‌های راهبردی و کلان او بود. بعد از کودتای ۲۸ مرداد که شاه می‌خواست کارهایی انجام دهد، در سال ۱۳۳۴ و سپس در سال ۴۵ با اصلاحاتی قانون جدید شهرداری تدوین شد و در آن انتخابات وظایف انجمن شهر و شهرداری پیش‌بینی شده بود. در سال‌های ۴۶ و ۴۷ به تدریج آیین‌نامه‌های آن تدوین شد. در این دوره اعضای انجمن شهر انتخاب می‌شدند اما عملا انتصابی بودند و شخص شاه در

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با روزنامه شرق - ۱۳۹۶/۳/۲۵

انتخاب اعضای انجمن و به‌ویژه شهردار نظر داشت و انجمن شهر هم تابع بود. بعد از انقلاب هم قانون شهرداری مورد عمل بود و در غیاب انجمن شهر طبق قانون قائم‌مقام وزارت کشور معرفی شد که مصوبات ما را رسیدگی و تأیید می‌کردند.

با وجود تمام آنچه گفته شد، در این چهار دوره شورای شهر یک فرایند یادگیری طی شده است. شورای اول یک تجربه خاص بود که به علت برخوردهای سیاسی، عملاً موفق نبود و متوقف هم شد و تأثیری منفی بر نگاه مردم نسبت به شوراها در پی داشت. ما متأسفانه فکر می‌کنیم تحولات باید یک‌شبه انجام شود و این ناشی از فرهنگ استبدادی ما در سطح کلان جامعه است؛ فرهنگ زور و زود. لازم است بپذیریم تحولات فرهنگی و اجتماعی زمان‌بر و تدریجی است و ممکن است چند نسل طول بکشد. تحولات مشابه در اروپا چند قرن طول کشید. اما ما انتظار داریم در این صدساله که از انقلاب مشروطه می‌گذرد به جایگاه جامعه صددرصد دموکراتیک رسیده باشیم. همین نگاه بود که باعث شد با شکست شورای اول، مردم به این باور برسند که شورا از اساس به درد نمی‌خورد و همین بود که در انتخابات شورای دوم تهران فقط ۱۱ درصد مردم شرکت کردند و با اینکه هم‌زمان با مجلس ششم بوده و وضعیت تأیید صلاحیت‌ها متعادل بود، رأی اقلیتی که فقط کمی بیشتر رأی داشتند به کرسی نشست و از دل آن شورا، آقای احمدی‌نژاد شهردار شد و شهرداری هم برای او سکوی پرشی به سمت ریاست‌جمهوری شد. در آن انتخابات عملاً مردم با قهر از صندوق انتخابات، خودزنی کردند و عملاً رأی به آقای احمدی‌نژاد دادند و این تجربه گران‌قدری بود که مردم هوشمند ما در انتخابات‌های بعدی به کار گرفتند. شورای سوم و چهارم هم از نظر من در همان راستای یادگیری طی شده است. ناکارآمدی قانون و مشکلات شورای شهر با مدیریت متمرکز شهرداری در این دو دوره کاملاً برجسته است. برخی از اعضای شورای شهر درخصوص اقدامات خلاف قانون و عدم شفافیت مالی شهرداری اظهار نظر کردند و مدیریت شهرداری را به چالش کشیدند. امروز هم مردم هم دولت، هم وزارت کشور و هم شهرداری تهران به این نتیجه رسیدند که ادامه وضع موجود قابل تحمل نیست. به‌همین دلیل است که افراد زیادی آمدند و برای انتخابات نام‌نویسی کردند؛ سه هزار داوطلب برای ۲۱ کرسی. من فکر می‌کنم که وظیفه ما به‌عنوان کارشناس و وظیفه شما به‌عنوان رسانه این است که کوشش کنیم در این تجربه تاریخی شرکت کنیم و مشکلات و راهکارها را ارائه دهیم. کوشش کنیم شورای شهر پنجم با اطلاعات بیشتر بتواند راه را برای

اصلاح لایحه مدیریت شهری هموار کند.

شورای بعد را چطور می‌بینید؟ قرار است دولت مدیریت یکپارچه را در دست تدوین قرار دهد. با این فرض که شورای پنجم به تصویب این طرح برسد، مشق اولیه این نوع از مدیریت شهری چگونه خواهد بود؟

نگاه بنده خوش‌بینانه است؛ زیرا تجربه یاد داده است که باید در مسیر آموختن قرار بگیریم. توصیه من به اعضای منتخب شورای پنجم این است که از دو زاویه به وظیفه‌شان عمل کنند. یکی اینکه در چارچوب قانون موجود عمل کنند؛ زیرا قانون یک‌شبه تغییر نمی‌کند. دوم آنکه کوشش کنند شهرداری را انتخاب کنند که بتواند قانونمند و در راستای اصلاح مدیریت شهری عمل کند. بعد از آن است که باید نواقص لایحه مدیریت شهری بررسی شود؛ چون در مواردی دچار تناقص است. شورای شهر اختیاراتش روشن نیست. شورای شهر نیاز به کادر فنی دارد تا بتواند خود برنامه‌ریزی کند تا نظارت بر برنامه‌ها امکان‌پذیر شود. ساختار شهرداری باید عوض شود و برخی از قسمت‌های آن باید زیرمجموعه شورای شهر قرار گیرد. اما درباره محدوده وظایف مدیریت شهری، به‌جز خدمات شهری، خدماتی مانند آموزش و پرورش، محیط زیست، آب و برق و گاز، راهنمایی‌وراندگی و... هم باید به تدریج زیرمجموعه مدیریت شهری قرار بگیرند. امروز نمایندگان مجلس شورای اسلامی هم آمادگی این را دارند که در راستای رفع نواقص لایحه اقدام کنند؛ بنابراین شوراهای جدید می‌توانند درباره نهایی شدن این لایحه در دولت و در مجلس پیگیری‌های لازم را داشته باشند.

جناب آقای توسلی، برای گفت‌وگو با شما دو دلیل مهم داشتیم؛ یکی آنکه شما نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب هستید و دیگر اینکه، قانون شوراها در نخستین ماه‌های بعد از انقلاب اسلامی با پیگیری شما در دستور کار قرار گرفت. برای همین می‌خواهم درباره تجربه اداره پایتخت بلافاصله بعد از انقلاب اسلامی، توضیح دهید.

در شرایطی مسئولیت مدیریت شهرداری تهران را پذیرفتم که کل کشور و شهر تهران در یک برهه و شرایط بحرانی بود. بعد از ۲۲ بهمن، اولین مسئولیت تهیه پیش‌نویس اساسنامه طرح گارد ملی بود که امام (ره) مطرح کرده بودند و اجرای آن را بر عهده دولت موقت و معاونت امور انقلاب آقای دکتر ابراهیم یزدی گذاشته بودند. مرحوم آیت‌الله لاهوتی هم نماینده امام (ره) در این مجموعه بودند. نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را بنده طراحی کردم؛ چون گارد ملی که

تداعی گارد شاهنشاهی را می‌کرد، واژه خوبی نبود. واژه سپاه با توجه به عملکرد سپاه دانش، سپاه بهداشت و...، زمینه فرهنگی و اجتماعی خوبی در ذهن جامعه داشت. نگاه این‌طور بود که با توجه به نگرانی از تکرار کودتای ۲۸ مرداد، تا استقرار نهادهای رسمی، باید نهادی ایجاد می‌شد که از آرمان‌های تاریخی ملت ایران و از آرمان‌هایی که مردم در انقلاب داشتند، پاسداری کند و واژه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از همان‌جا کلید خورد و پس از تصویب رهبر فقید انقلاب، اعلام شد. به‌هرحال، دولت موقت هفتم اسفند مأموریت داد که مدیریت شهرداری تهران را بر عهده بگیریم و بنده توان خود را بر انجام این مسئولیت سنگین متمرکز کردم. این انتخاب و پذیرش آن به استناد سوابق تحصیلی و تجربیات مدیریتی و اجتماعی بنده بود. به لحاظ تحصیلی، کارشناس ارشد مهندسی عمران و دکترای ناتمام حمل‌ونقل و ترافیک را داشتم و هشت سال هم در جایگاه مدیریت مهندسان مشاور با شهرداری تهران در زمینه مسائل مختلف شهری کار کرده بودم. به‌لحاظ اجتماعی - سیاسی هم از سال ۳۶ در دوره دانشجویی و سپس از سال ۴۱ در خارج از کشور، در اروپا، آمریکا و خاورمیانه و پس از سال ۴۶ که به ایران برگشتم و ممنوع‌الخروج شدم تا سال ۵۷، در فعالیتهای اجتماعی، سیاسی و مدیریت انقلاب، تجربه لازم را کسب کرده بودم. با این سوابق و شرایط خاص بعد از انقلاب، مسئولیت سنگینی بر دوش خود احساس می‌کردم. از مدیران بعد از انقلاب انتظار می‌رفت طوری برنامه‌ریزی و عمل کنند که به مطالبات تاریخی و نیاز مردم پاسخ داده شود. چند موضوع مهم در همان اسفند در دستور کار ما قرار گرفت. یکی از موضوعات، شوراها و ضرورت برنامه‌ریزی برای سپردن کار مردم به دست خود مردم بود. از دوره مشروطه، بحث راه‌اندازی بلدیة مطرح بود. زمان دکتر مصدق این گفتمان توسعه پیدا کرد و اصلاح قانون انتخابات و شهرداری‌ها و بحث توسعه مدیریت شهری و تقویت آن، یکی از محورهای برنامه راهبردی دکتر مصدق در کنار اجرای قانون ملی شدن صنعت نفت بود. در دوران تحصیل در اروپا و آمریکا، شاهد روش‌های نوین مدیریت شهری بودم و می‌دیدم در آنجا مردم چگونه در اداره شهرها حضور و مشارکت مستقیم دارند. در این کشورها، دولت‌های مرکزی کاری به جزئیات زندگی مردم ندارند. کار را به خود مردم سپرده‌اند. در مقابل لوکال گاورنمنت (Local Government) که حکمروایی محلی است، دولت‌ها نگاه کلان‌مدیریتی، منافع ملی و مسائل امنیتی و اجرای قانون و نظارت بر اجرای قانون را بر عهده دارند و به همین دلیل، سازمان و نیروی انسانی دولت‌های مرکزی کارآمد ولی کوچک است. در کنار این تجربه

بشری، ما با توجه به آموزه‌های قرآنی، اصل شوراها را یکی از اصول تعالیم اسلامی می‌دانستیم که بر پایه آن مردم باید در اداره کشور جایگاهی تصمیم‌ساز داشته باشند. از سوی دیگر، حضور مردم در انقلاب و مطالباتی که در شعارهایشان مطرح بود، صرفاً مخالفت با شخص شاه نبود؛ بلکه «نظام» استبدادی شاه را که در آن مردم جایگاهی نداشتند و مدیریت جامعه از بالا بود، نمی‌خواستند؛ بنابراین مطالبات و انتظار مردم از مدیران انقلاب، فراهم کردن زمینه‌های عینی دستیابی به شرایطی بود که مردم بتوانند در اداره شهر و کشورشان نقش اصلی را داشته باشند. این مطالبات در شعار آزادی، استقلال و جمهوری اسلامی مردم در انقلاب منعکس بود که در اصول قانون اساسی، از جمله اصول ششم، هفتم، پنجاه و ششم و به‌طور مشخص در فصل هفتم شوراها، اصل‌های صدم تا یکصد و ششم آن تبلور پیدا کرد.

کار را چگونه آغاز کردید؟ شما دنبال پیاده کردن مدل تازه‌ای از مدیریت شهری بودید.

این آغازها گاهی مبهم هستند.

از همان هفته‌های اول اسفند ۱۳۵۷، دو گروه کارشناسی تشکیل شد تا مطالعاتی را در زمینه اصلاح ساختار تقسیمات شهری و همچنین تهیه پیش‌نویس قانون شوراها انجام دهند. هدف اصلی از این مطالعات فراهم کردن زیرساخت‌هایی بود که براساس آن بتوان اداره شهر را در چارچوب مدیریت واحد شهری انجام داد و کل خدمات مورد نیاز مردم به خود مردم سپرده شود. براساس مطالعات گروه تقسیمات شهری، با توجه به اینکه محدوده غربی شهر تهران مسیل‌کن بود، در شهر تهران ۳۴۱ محله با اشتراکات فرهنگی و اجتماعی شناسایی شد. از ترکیب تعدادی از محلات، نواحی شهری و از ترکیب چند ناحیه ۲۰ منطقه شهری مشخص شد که محدوده آنها کاملاً مرزهای طبیعی و منظمی دارند. براساس این شهر تهران به ۲۰ منطقه و هر منطقه به تعدادی نواحی و محلات تقسیم‌بندی شدند. طبق قانون شوراها، مطالعه‌شده مقرر شد کوچک‌ترین واحد حکمروایی، محله باشد و هر محله بین ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر جمعیت داشته باشد. پیش‌بینی شده بود از هر محله حداقل پنج نفر نماینده انتخاب شوند و از نمایندگان محلات در هر منطقه شورای منطقه تشکیل شود و از هر منطقه نیز حداقل یک نماینده در شورای شهر حضور داشته باشد. به این ترتیب ارتباط ارگانیک بین نمایندگان محلات و مناطق با شورای شهر برقرار می‌شود. در سال‌های اخیر که محدوده غرب مسیل‌کن وارد محدوده شهر شده، دو منطقه ۲۱ و ۲۲ نیز به مناطق شهر تهران اضافه شده است. براساس مطالعات جدیدی که انجام

شده، تعداد کل محلات شهر تهران به ۳۵۴ محله رسیده است. گروه مطالعات قانون شوراهای ابتدا «طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» را در شش فصل و ۴۴ ماده تهیه کرد. این طرح پس از بررسی در وزارت کشور و اصلاحات به عمل آمده مجدداً در پنج فصل و ۳۰ ماده با عنوان «قانون تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» در تیرماه به دولت موقت ارسال شد. مرحوم مهندس مهدی بازرگان طرح را با دقت مطالعه و نظرات خودشان را در حاشیه آن منعکس کردند. براساس این نظرات پیش‌نویس اصلاح و طرح جدید در اول مهر سال ۱۳۵۸ در شورای انقلاب به تصویب رسید. در اجرای مواد ۴۲ و ۴۴ این قانون مجدداً طرح آیین‌نامه‌های وظایف و اختیارات شورای شهر تهیه و برای تصویب دولت موقت، ارسال شد. یادداشت‌های مرحوم مهندس بازرگان، نخست‌وزیر دولت موقت، در حاشیه پیش‌نویس این آیین‌نامه‌ها (که در اسناد موجود است) نیز توجه و دقت نظر ایشان را برای سامان‌بخشیدن به مدیریت شهری و اهمیت آن نشان می‌دهد.

**کمی بیشتر این طرح را تشریح کنید؛ چون نقطه عطف مهمی در تاریخ شهرداری‌های ایران است. اداره شهر به شکل ساختاری چه تغییراتی پیدا می‌کرد؟ فقط بحث نمایندگان محلات و... که مطرح نبود؟**

نگاه ما در جایگاه موقت مدیریت شهری و به‌عنوان کارشناس این بود که ساختار اداره شهر به کلی متحول شود؛ نه تنها مردم از طریق شورای محلات، مناطق و شورای شهر بر خدمات شهری نظارت داشته باشند؛ بلکه ساختار مدیریتی بقیه خدمات مورد استفاده شهروندان را نیز با این تقسیم‌بندی هماهنگ کند و زیر نظر مردم اداره شود؛ البته به غیر از خدمات قضائی، امنیتی و مسائلی که جنبه ملی دارد. به این ترتیب شورای شهر از وضعیت کنونی شورای شهرداری خارج شده و به صورت مدیریت واحد شهری در خواهد آمد. در این صورت همه خدمات شهری و مورد نیاز زندگی مردم زیر نظر مردم قرار خواهد گرفت و سازمان دولت هم کوچک خواهد شد. در کشور ما متأسفانه سازمان‌های دولتی از جمله وزارت کشور تشکیلات گسترده‌ای در سراسر کشور دارند و با اجرای قانون مدیریت واحد شهری و سپرده خدمات روستاها و شهرها به دست خود مردم، همان‌گونه که در سایر کشورها مورد عمل قرار گرفته است، سازمان دولت مرکزی کوچک خواهد شد و بر وظایف ملی و نظارت بر اجرای قانون متمرکز خواهد شد. خوشبختانه، در سال ۱۳۹۳ وزارت کشور این مهم را در دستور کار خود قرار داده و پیش‌نویس لایحه مدیریت

شهری را تهیه و به دولت تقدیم کرده است. در حال حاضر موضوع در کمیسیون خاص در دست بررسی است و تاکنون دو کنفرانس هم‌اندیشی برای بررسی این لایحه برگزار شده است. به طور خلاصه اهداف مطرح شده در این لایحه هماهنگ با تجربه جهانی است؛ اما ضوابط تعریف شده برای شورای شهر و مدیریت اجرایی شهر واقع‌بینانه نیست؛ به طوری که پیامد آن افزایش تمرکز اختیارات در مدیریت اجرایی شهر و کاهش جایگاه شورای شهر برای انجام وظایف محوله خواهد شد.

#### اما شوراها بالاخره شکل گرفتند و حالا هم به دوره پنجم رسیده‌اند.

بله، بعد از دوم خرداد ۷۶ به همت جناب آقای خاتمی، در راستای برنامه توسعه سیاسی؛ ایشان برای پایه‌گذاری نهاد شوراها، با وجود ناکارآمدی قانون شوراهای مصوب مجلس پنجم، نسبت به انجام انتخابات شوراها در سال ۷۷ همت گماشتند؛ اما ارزیابی بنده از عملکرد چهار دوره گذشته شوراها با وجود همه کاستی‌ها مثبت است؛ زیرا ۱۹ سال گذشته فرصتی برای یادگیری اعضای شوراها، مردم و مسئولان کشور درباره مشکلات قانون شوراها و پیامدهای ادامه وضعیت کنونی بوده است. اگر در سال ۹۳ دولت یازدهم لایحه مدیریت شهری را در دستور کار خود قرار داده است؛ پیامد چالش‌هایی بوده است که وزارت کشور درباره مدیریت شهرها روبه‌رو بوده است. رخدادهای پلاسکو در سال ۹۵ نمونه‌ای از این چالش‌های مدیریت شهری، این بار در سطح ملی، برای همه مطرح شد. در حادثه پلاسکو هیچ‌کس مسئولیت قبول نکرد. حل مشکل پلاسکوها نیاز به برنامه‌ریزی و اصلاح ساختار مدیریت شهری از طریق ایجاد مدیریت واحد شهری و پارلمان شهری دارد. سپردن کار مردم به دست مردم باعث می‌شود نمایندگان مردم در مقابل مردم پاسخگو باشند. شهرداری تهران هم باید در جایگاه مجری مصوبات شورای شهر باشد. شورای شهر هم باید متشکل از نمایندگان شورای محلات و مناطق باشد و کسانی باید در شورای شهر باشند که توان مدیریت این کارها را داشته باشند. درست است که هنرمندان و ورزشکاران نباید وارد این عرصه شوند؛ ولی حضور مجموعه مهندسان و متخصصان عرصه‌های مختلف مدیریت شهری هم کافی نیست. کسانی باید در این مرحله وارد شوراها به‌ویژه کلان‌شهرها شوند که توان پیگیری و مدیریت تحول ساختاری مدیریت شهری را هماهنگ با نمایندگان مجلس و دولت داشته باشند تا با اصلاح قوانین، مدیریت واحد شهری به تدریج شکل و شورای شهر در جایگاه طبیعی خود قرار گیرد و در مقابل مردم قبول مسئولیت کند. اگر

این فرایند طی نشود، بهترین گزینه‌ها هم در شوراها انتخاب شوند، باز هم روند گذشته ادامه پیدا می‌کند و شورای شهر عملاً ماشین امضایی در کنار قدرت متمرکز شهردار منتخب خودش خواهد بود. تجربه مدیریت شهری در شهرهای کشورهای پیشرفته مانند انگلیس، آلمان، فرانسه، آمریکا و حتی کشورهای دیگر مانند ترکیه، هند، مالزی و... نشان می‌دهد که شهرهای بزرگ به این صورت اداره می‌شوند که شورای شهر یا پارلمان شهری وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای مصوبات خود را دارد و شهردار منتخب مجری مصوبات شورای شهر است. در این صورت است که شورای شهر می‌تواند در مقابل مردم پاسخ‌گو باشد. بگذارید سختم را این‌طور تکمیل کنم که در کشورهای پیشرفته، مردم حتی درباره پروژه‌های پیچیده شهری، به یک سالن اجتماعات عمومی دعوت می‌شوند و پس از معرفی ابعاد مختلف پروژه از مردم نظرخواهی می‌شود. اگر مردم پروژه‌ای را نپذیرند، شورای شهر آن را تصویب نمی‌کند. بالاخره هر پروژه‌ای که بخواهد اجرا شود، نقاط ضعف و قوتی دارد. مردم می‌بینند، اظهارنظر می‌کنند و بعد شورای شهر و تیم کارشناسی ارزیابی می‌کنند. حالا این فرایند را در کشور خودمان بررسی کنیم. آیا پروژه مهم پل دوطبقه صدر - بابایی در شورای شهر تهران مطرح و تصویب شده است؟ اگر در سطح کارشناسی مطرح می‌شد، تصویب می‌شد؟ بنده قبل از اجرای آن در حضور مدیران این پروژه تأکید کردم که این پروژه نه توجیه ترافیکی دارد و نه توجیه شهرسازی و نه زیست‌محیطی. اتفاقاً اعضای شورای شهر نیز سال گذشته در جلسه‌ای با حضور کارشناسان شهری بر همین منطقی تأکید داشتند. اگر اعتبارات این پروژه صرف توسعه خطوط مترو به‌ویژه خط سه می‌شد، نیازی به اجرای این پروژه و چالش‌های عوارض منفی آن نبود. کاربری‌ها و مناطقی که در دو طرف محور صدر - بابایی قرار دارند امروز با چه سرنوشتی روبه‌رو هستند؟ آقای رئیس‌جمهور سال گذشته ضمن دیدار خود در استان البرز در سخنرانی خود مژده دادند که با شرکت‌های پژو و سیتروئن قرارداد بسته می‌شود که ۴۰۰ میلیون یورو در صنعت خودرو ایران سرمایه‌گذاری کنند. اظهارات ایشان موجب نگرانی شد. چرا دولت به جای نگاه «انسان‌محور» و توجه به نیازهای انسانی، مشوق راهبرد «خودرومحور» است؟ امروز بسیاری از اقدامات مدیران شهری ما با نگاه خودرومحوری انجام می‌شود. باید در مطالعات و پروژه‌های خودمان نگاه انسان‌محور داشته باشیم.

گاهی به نظر می‌رسد برخی مباحث جبری هستند.



بله، برای مشکلات شهری راهکارهای کارشناسی وجود دارد. در زمینه مشکل حمل و نقل و محیط زیست شهرها، راه‌حل‌های تجربه‌شده در اختیار است. راهکار مشکل ترافیک؛ توسعه حمل و نقل عمومی برای سفرهای متوسط و طولانی، دوچرخه‌رانی در سفرهای کوتاه و متوسط شهری و پیاده‌روی برای سفرهای کوتاه شهری است. بانک جهانی از ۱۹۷۰ روی دو وسیله حمل و نقل «خودرو سواری» و «موتورسیکلت» خط قرمز کشیده که محدود و حذف شوند. این نگاه انسان‌محور در سطح جهانی است. سفرهای با خودرو سواری در شهرهای ایران بسیار بیش از کشورهای تولیدکننده عمده خودرو سواری است. در شهرهای آلمان ۱۲ درصد و در برخی از شهرهای اروپایی تا ۸۰ درصد سفرها با دوچرخه انجام می‌شود. در شهر پاریس ۴۰ درصد سفرهای شهری با مترو صورت می‌گیرد و فاصله ایستگاه‌های مترو حداکثر ۳۰۰ متر است. مدیریت شهری باید بتواند با استفاده از تجربه بشری کیفیت زندگی مردم را ارتقا بخشد و سلامت، رفاه، آرامش و ایمنی شهروندان را تأمین کند. اگر مدیریت شهری نتواند به این نیازهای انسانی پاسخ دهد سرنوشت آن، کلاف سردرگم و استیصال امروز، خواهد بود.

## استعفا از شورای شهر نقض رأی مردم تلقی می شود<sup>۱</sup>

انتخاب شهردار تهران، این روزها به یکی از داغ ترین بحث ها بین مردم و صاحبان قدرت تبدیل شده. ارزیابی ها حکایت از آن دارد که انتخاب محسن هاشمی به عنوان رای اول تهران قطعی است. فرزند آیت الله هاشمی که سابقه موثر مدیریت متروی تهران را دارد و راه اندازی مترو به نام او ثبت شد، چهره ای مطلوب برای شهروندان پایتخت محسوب می شود که در دوره پیشین در رقابت با محمدباقر قالیباف برای شهرداری تهران، با فاصله میلیمتری رقابت را واگذار کرد. در این بین اصلاح طلبان هم بیکار ننشسته اند و می گویند ما لیست را خودمان بستیم و یک نفر که مستقلا اصلاح طلب باشد باید به عنوان شهردار انتخاب شود. بهتر دیدیم پای صحبت های کسی بنشینیم که خود زمانی دستی در این کار داشته و تجربیات ایشان را هم در این زمینه بشنویم. مهندس محمد توسلی، نخستین شهردار تهران پس از انقلاب اسلامی است که البته عمر ریاست او، پس از استعفای دولت موقت چندان طولانی نبود. او، از سوی مرحوم بازرگان مامور شده بود تا در مدیریت شهری کشور طرحی نو در اندازد. به همین دلیل، توان متخصصان این حوزه به کار گرفته شد تا مدیریت در پایتخت و سپس سایر مناطق کشور، به سیستم مدیریت از پایین تبدیل شود که در واقع، هدف اصلی دموکراسی هم هست. اما، اوضاع کشور به سمتی رفت که طرح های توسلی و گروهش سال ها مسکوت ماند تا در دولت اصلاحات که با اغماض فراوان بالاخره انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا برگزار شد. صحبت های مهندس توسلی را در ذیل می خوانید.

گفته می شود آقای محسن هاشمی قرار است از شورای شهر استعفا کرده و به عنوان شهردار انتخاب شوند. یک سناریو هم این است که اصلاح طلبان می گویند ما لیست را خودمان بستیم و یک نفر که مستقلا اصلاح طلب باشد باید به عنوان شهردار انتخاب شود. به نظر شما در این دوگانه کدام یک برنده می شوند؟

اگر چه آقای محسن هاشمی به لحاظ سوابق تحصیلی و تجربه مدیریتی در شهر تهران واجد شرایط لازم برای تصدی مسئولیت شهرداری هستند، اما به نظر بنده هر دو سناریو با چالش های اخلاقی روبه روست. در سناریو اول ایشان منتخب مردم برای حضور در شورای شهر هستند؛ مستقل از این که ایشان تعهد جمعی را امضا کرده باشند و یا امضا نکرده باشند، استعفا از شورای شهر نقض رأی مردم تلقی می شود. در شورای اول هم، چنین نقض عهدی رخ داد و تعدادی از

<sup>۱</sup> گفتگوی محمد توسلی با روزنامه روزگار ما - بهروز برادر - ۱۳۹۶/۳/۲۷

اعضای منتخب شورای شهر به امید تصدی مقامات بالاتر استعفا دادند که آثار اجتماعی منفی در پی داشت.

اما در سناریو دوم اگر منظور مطرح کردن نظر مشورتی باشد، چون نظر سایر شهروندان بسیار پسندیده و مفید است. اما اگر با این منطق چون اصلاح طلبان لیست امید را بسته اند حالا محق به انتخاب شهردار و شورای شهر هم موظف به تمکین این انتخاب هستند؛ این سناریو غیر دموکراتیک بوده و موجب نقض استقلال و تضعیف جایگاه حقوقی شورای شهر می شود. این روند نه به مصلحت سلامت مدیریت شهری و نه به مصلحت اصلاح طلبان است که خود را در چنین جایگاهی قرار دهند. مشخصات شهردار تهران با توجه به مسئولیت بسیار سنگینی که در این دوره بر عهده خواهد داشت، قبلا به قلم راقم این سطور منتشر شده است و در آن ها نظر مشورتی خود را ارائه داده ام. شایسته است همه صاحب نظران نظر مشورتی خود را در اختیار اعضای محترم شورای شهر قرار دهند تا آنان با آگاهی کامل گزینه مناسب را برای مدیریت اجرایی کلانشهر تهران انتخاب کنند.

**اولویت های شهرداری به زعم شما که زمانی شهردار بودید، در دوره جدید چه چیزهایی است و چه کارهایی باید صورت گیرد؟**

به طور خلاصه انتخاب همکاران اصلی، شناسایی مسائل و مشکلات وضعیت موجود، ساماندهی وضعیت موجود هماهنگ با سیاست های شورای شهر که شامل مطالبات و تامین نیازهای اولیه شهروندان در زمینه های محیط زیست، ایمنی، آرامش و رفاه می باشد و سپس پیگیری اصلاح و نهایی شدن لایحه مدیریت واحد شهری است که در دستور کار وزارت کشور و دولت یازدهم بوده است. به نظر بنده بدون اصلاح ساختار مدیریت شهری و بروزرسانی آن به صورت مدیریت واحد شهری که شورای شهر و مدیریت اجرایی منتخب آن در جایگاه متعادل خود قرار گیرند، پاسخ گویی به نیاز های شهروندان به طور کامل وجود ندارد. البته طی این فرایند که تدریجی است و نیاز به تلاش و همکاری نزدیک همه دستگاه های اجرایی و قانونگذاری کشور دارد تا کار مردم به طور واقعی به تدریج به دست خود مردم سپرده شود.

## دولت دوازدهم و سرنوشت لایحه مدیریت واحد شهری<sup>۱</sup>

دو روز قبل، گزارشی از زبان آقای علی نوذریپور از کارشناسان خبره و با سابقه مدیریت شهری در روزنامه «شرق» منتشر شد که موجب تعجب و شگفتی شد. براساس این گزارش با برکناری آقای نوذریپور از سمت معاونت سازمان شهرداری‌ها در ۹ ماه گذشته، مجموعه مطالعات و تلاش‌های صورت گرفته برای رفع مسائل و مشکلات مدیریت کلان‌شهرها در دولت یازدهم که از سال ۱۳۹۲ آغاز شد و در قالب لایحه مدیریت واحد شهری پس از تصویب هیئت دولت برای بررسی کارشناسی به کمیسیون‌های کارشناسی ارجاع شده بود، در غیاب مدیریت آقای نوذریپور متوقف شده است. این گزارش حاکی است که ظاهراً وزارت کشور انگیزه لازم برای تداوم این مطالعات و ارائه آن به مجلس شورای اسلامی و پیگیری و اجرای قانون مصوب را ندارد.

صاحب این قلم با توجه به تجربه و سابقه خود در مدیریت شهر تهران به‌ویژه در یک سال اخیر با ارائه یادداشت‌ها و انجام گفت‌وگوها کوشش کرده است ضمن ارائه سوابق مطالعات مدیریت واحد شهری در دو سال اول بعد از انقلاب و تجربه جهانی در اداره شهرها ضرورت و اهمیت اجرائی شدن این لایحه را برای حل مشکلات اساسی دولت و کوچک شدن آن از طریق سپردن کار مردم به دست مردم، مطابق مفاد اصول قانون اساسی، مورد تأکید قرار دهد. اینک که در آستانه شروع به کار دولت دوازدهم و پنجمین دوره شوراهای شهری هستیم، با توجه به تعهدات دولت در قبال مطالبات برحق مردم و همچنین انتظاراتی که شهروندان از شوراهای منتخب خود با گفتمان اصلاحات دارند، ضروری است با انجام تغییرات لازم در مدیریت وزارت کشور، مدیرانی که به اجرای تحولات ساختاری در مدیریت شهرها و روستاهای کشور باور داشته باشند، انتخاب شوند تا پاسخ‌گویی به این مطالبات برحق مردم امکان‌پذیر شود.

همان‌گونه که قبلاً در یادداشت‌های متعدد توضیح داده شده است؛ اصلاح ساختار مدیریت شهرها یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای ساماندهی وضعیت آشفته مدیریت شهرها به‌ویژه کلان‌شهرهای کشور است. بررسی ساختار مدیریت شهرهای توسعه‌یافته و همچنین کشورهای در حال توسعه به‌وضوح این واقعیت را نشان می‌دهند و جای هیچ‌گونه تأملی را باقی نمی‌گذارد.

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی روزنامه شرق - ۱۳۹۶/۴/۱۲ - ماهنامه بلدینگار - شماره چهارم - اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۶، مجلس دهم و اصلاح قانون شوراها - «شرق» - ۲۵ خرداد ۱۳۹۶ - پاسخ به مطالبات تاریخی و نیاز مردم، ماهنامه چراغ روشن - شماره اول - اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۶ - چشم‌انداز پارلمان شهری

بدیهی است این اصلاح ساختاری ضرورتاً باید با برنامه‌ریزی و به‌تدریج صورت گیرد و در این امر همکاری همه نهادها و دستگاه‌های اجرائی کشور به‌ویژه وزارت کشور، دولت و مجلس شورای اسلامی و همچنین پیگیری و همکاری نزدیک شوراهای اسلامی کلان‌شهرها و شوراهای استان‌ها ضروری است.

نهادهای مدنی، سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)، رسانه‌ها و احزاب و گروه‌های سیاسی نقش مؤثری در پیگیری اجرای این مطالبات مردمی و انجام اصلاحات ساختاری در بافت دولت و سپردن کار مردم به دست مردم به‌صورت قانونمند در شوراهای شهر و روستا بر عهده دارند. از دولت دوازدهم و رئیس‌جمهور منتخب انتظار است درخصوص رفع موانع پیگیری لایحه مدیریت واحد شهری و پیگیری مطالعات آن تا اخذ مصوبه مجلس شورای اسلامی اقدام مجدانه‌ای به‌عمل آورند تا راه برای انجام تعهدات دولت و پاسخ‌گویی به مطالبات برحق مردم هموار شود.

محمد توسلی

## تفاوت جایگاه شوراها در ایران و انگلیس<sup>۱</sup>

منتخبین پنجمین دوره شوراهاى شهر و روستا کمتر از دو ماه بعد، جایگزین اعضای چهارمین دوره شوراها می‌شوند و برای انجام وظایف خود، با چالش‌های جدی روبه‌رو خواهند شد. انتخاب شهردار شایسته برای پاسخ به مطالبات و نیازهای شهروندان؛ ساماندهی وضعیت موجود، گماردن مدیران شایسته پاکدست برای شفاف‌سازی گردش مالی و تأمین فضای امن، زیست سلامت و رفاه شهروندان و... اما واقعا در چارچوب قانون و ساختار کنونی مدیریت شهری؛ شوراها چه جایگاهی دارند؟ آیا می‌توانند پاسخ‌گوی مطالبات مردم باشند؟ برای پاسخ‌گوبودن آنان در قبال شهروندان، چه تحولی در ساختار مدیریت شهری ضروری است؟ و این تحول چگونه و در چه فرایندی به تدریج می‌تواند شکل بگیرد؟ راقم این سطور، در چند یادداشت و گفت‌وگو، کوشش کرده است با تأکید بر اصول قانون اساسی، به الگوهای تجربه‌شده در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه و تلاش‌های صورت گرفته در دو سال اول انقلاب، اشاره‌ای داشته باشد و ضرورت پیگیری اجرای لایحه مدیریت واحد شهری را که از سال ۱۳۹۳ در دستور کار وزارت کشور دولت یازدهم بوده است، مورد تأکید قرار دهد.

در این یادداشت، مایلم پیامد دو رخداد در وضعیت کنونی مدیریت شهری در کلان‌شهر تهران و رخداد مشابه دیگر را در يك کشور اروپایی، مقایسه کنیم.

رخداد اول، حادثه ریزش ساختمان پلاسکو است که همه به خاطر داریم. در این حادثه که منجر به خسارات جانی و مالی گسترده شد، همه ارکان نظام درگیر آن شدند: از جمله ریاست‌جمهوری، تعدادی از وزرا، به‌ویژه مسئولان وزارت کشور و وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، مدیران شهرداری تهران، اعضای شورای شهر تهران و به‌طور طبیعی و وسیع، رسانه‌ها. این حادثه آن‌چنان فضای عمومی جامعه را متأثر کرد که کل مدیریت نظام و فضای اجتماعی و ظرفیت کاری همه مسئولان را به خود مشغول کرد و دولت يك روز عزای عمومی اعلام کرد و رئیس‌جمهور هیئت ویژه‌ای را مأمور بررسی این حادثه و ارائه گزارش ملی کرد و مجلس شورای اسلامی رسیدگی به آن را در دستور کار خود قرار داد. در این حادثه برخی از اعضای شورای شهر صرفاً عملکرد شهرداری تهران را مورد انتقاد قرار دادند. البته

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی روزنامه شرق - ۱۳۹۶/۴/۱۹

در پایان با وجود همه تلاش‌های صورت گرفته، به خاطر معیوب بودن ساختار مدیریت شهر تهران و قوانین و مقررات موضوعه، هیچ شخص یا نهادی مسئولیت این حادثه را برعهده نگرفت. اما رخداد دوم، حادثه مشابهی است که اخیراً، ۲۴ خرداد، در برج مسکونی ۲۴ طبقه گرنفل لندن رخ داده و این برج دچار آتش‌سوزی مهیبی شد و شمار زیادی از مردم کشته شدند و خسارات زیادی در پی داشت. در این حادثه تمام اعتراضات مردم متوجه شورای محله کنزینگتون لندن بود که مسئولیت پاسخ‌گویی به مردم را دارد. در این حادثه مسئولان شهرداری لندن و مقامات دولت انگلیس، به جز اظهار تأسف و همدردی با خانواده‌های آسیب‌دیده، خود را درگیر این حادثه نکردند، با توجه به اینکه شورای محله مسئولیت کلیه امور را برعهده دارد باید پاسخ‌گو نیز باشد. به همین مناسبت معترضان در مرکز لندن به ساختمان اداری محله کنزینگتون و چلسی مراجعه کردند و در بیانیه‌ای خواستار تحقیق درباره علت آتش‌سوزی و کمک به بازماندگان این حادثه شدند و از شورای محله خواستند هر چه سریع‌تر به وضعیت خانواده‌های آسیب‌دیده رسیدگی کنند. می‌دانیم شوراها در لندن سابقه ۲۰۰ ساله دارند و خدمات عمومی در شوراهای محلات و پارلمان شهری به صورت قانون‌مند به مردم سپرده شده است و دولت صرفاً در مسائل ستادی و ملی حضور دارد.

پس از حادثه پلاسکو یادداشتی با عنوان «راهکارهایی برای پیشگیری از حادثه پلاسکو» به قلم راقم این سطور در تاریخ ۱۹ بهمن ۱۳۹۵ در روزنامه «شرق» منتشر شد و در آن به ضرورت اصلاح ساختار مدیریت شهری و راهکارهای آن، از جمله پیگیری و اجرای لایحه مدیریت واحد شهری اشاره شده است تا به تدریج با اصلاح ساختار مدیریت شهری، با سپردن کار مردم به دست مردم مطابق اصول قانون اساسی، شوراهای شهر و روستا در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند و با اختیارات لازم در مقابل مردم پاسخ‌گو باشند.

## اهمیت لایحه مدیریت شهری<sup>۱</sup>

روز دهم تیرماه، «شرق» گزارشی را با عنوان «سرنوشت نامیدکننده لایحه مدیریت شهری در دولت یازدهم» منتشر کرد که برای همه کسانی که به بهبود مدیریت شهری علاقه‌مند هستند و روند لایحه مدیریت واحد شهری را دنبال می‌کنند، کاملاً غیرمنتظره بود. در آن گزارش آمده بود: «آقای علی نودرپور، معاون شهرداری‌های سازمان شهرداری‌ها در ۹ ماه گذشته که در این مسئولیت نبوده‌اند، لایحه مدیریت شهری از دولت به کمیسیون‌های فرعی برگشت و تاکنون متوقف مانده است». همچنین در پایان گزارش آمده بود «خوب است وزارت کشور توضیح بدهد که درباره این لایحه مهم برای شهرداری‌ها چه اقداماتی را انجام داده است و آخرین وضعیت این لایحه مهم چیست؟».

راقم این سطور که بعد از انقلاب برای اولین بار در سمت مدیریت شهر تهران همین موضوع مدیریت واحد شهری را در دستور کار شهرداری تهران قرار داد و پس از مطالعات کارشناسی فشرده با همکاری وزارت کشور وقت و دولت موقت قانون آن را تهیه کرد و در مهرماه سال ۱۳۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید، اما متأسفانه هرگز مورد اجرا قرار نگرفت؛ طبیعی است با احساس مسئولیت کارشناسی دست‌کم در جایگاه حقوق شهروندی موضوع لایحه مدیریت شهری که پس از چهار دهه در سال ۱۳۹۳ در دستور کار وزارت کشور و دولت یازدهم قرار گرفته است، نسبت به این گزارش واکنش نشان دهد. یادداشت «دولت یازدهم و سرنوشت لایحه مدیریت شهری» با چنین زمینه‌ای به وسیله صاحب این قلم تهیه شده و در ۱۲ تیرماه ۱۳۹۶ در صفحه آخر «شرق» به چاپ رسیده است. سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور پیرو انتشار یادداشت فوق پاسخی ارائه کردند که در «شرق» ۲۸ تیرماه ۱۳۹۶ چاپ شده است. صاحب این قلم ضرورتاً لازم می‌داند توضیحات زیر را به استحضار برساند:

۱. ابتدا از توضیحات امیدوارکننده سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها برای پیگیری رسیدگی و نهایی کردن لایحه مذکور حتی در غیاب مدیریت کارشناس مستعفی سپاسگزاری می‌نماید. با این امید که دولت دوازدهم بتواند زمینه‌های اجرائی آن را در چهار سال پیش‌رو فراهم آورد.

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی روزنامه شرق - ۱۳۹۶/۵/۴



۲. جوابیه مذکور در واقع مربوط به گزارش «شرق» از زبان معاون مستعفی شهرداری‌های سازمان شهرداری‌هاست نه یادداشت بنده که واکنش نسبت به آن گزارش بوده است.

۳. در پایان جوابیه آمده است «با رد ادعاهای طرح‌شده پیرامون لایحه مدیریت شهری... بیان مطالب بی‌اساس و به دور از واقعیت است؛ بنابراین از صاحبان قلم انتظار می‌رود بدون داشتن اطلاعات کافی در این زمینه از اظهارنظر خودداری کرده تا دولت در بستری آرام و کارشناسی و به دور از جنجال‌های سیاسی این لایحه مهم را نهایی و به مجلس شورای اسلامی تقدیم کند. بدیهی است با تغییرات مدیریتی، خللی در برنامه‌ها و سیاست‌های وزارت کشور ایجاد نخواهد شد. بلکه با جدیت و نگاه کارشناسانه‌تری دنبال و پیگیری می‌شود؟».

این بخش از جوابیه به‌طور مشخص ارتباطی با یادداشت راقم این سطور ندارد. از اینکه مدیریت محترم سازمان شهرداری‌ها با برکناری کارشناس محترم توانسته‌اند با بهره‌گیری از کارشناسان برتر بررسی لایحه مهم مدیریت شهری را پیگیری کنند جای سپاس و تقدیر دارد. اما از اینکه اظهارنظرهای کارشناسی و مدیریتی را «جنجال سیاسی» تلقی کرده‌اند دور از انتظار از مدیران محترم دولت تدبیر و امید است که رئیس‌جمهور آن همواره بر حقوق شهروندی و ضرورت نقد عملکرد دستگاه‌های اجرائی تأکید داشته‌اند. راقم این سطور از مدیران محترم وزارت کشور انتظار دارد از هرگونه نقد و اظهارنظر کارشناسی در خصوص عملکرد خود به‌ویژه موضوع «لایحه مدیریت شهری» استقبال کنند. زیرا این لایحه اگر با رفع نواقص آن نهایی شود، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در اصلاح روند مدیریت شهری و کوچک و چابک‌شدن دولت و زمینه‌سازی برای موفقیت دولت دوازدهم در پاسخ‌گویی به مطالبات برحق مردم داشته باشد.

محمد توسلی



### «شهرداری شیشه‌ای» باید شهردار سالم داشته باشد<sup>۱</sup>

حدود یک هفته دیگر تا پایان ماراتن انتخاب شهردار تهران در شورای شهر پنجم باقی مانده است. در جلسه اخیر شورا هفت نفر از میان ۲۴ نامزد ابتدایی، به عنوان کاندیداهای اصلی به دست گرفتن این پست انتخاب شدند؛ محمدعلی نجفی با ۲۱ رای، حسین مرعشی با ۲۰ رای، الهه کولایی با ۱۶ رای، محمدعلی افشانی با ۱۴ رای، حبیب‌الله بیطرف با ۱۲ رای، محمد شریعتمداری با ۱۱ رای و محسن مهرعلیزاده با ۹ رای؛ فهرستی که هم اعضای موجود و هم نام‌های غایبش، با انتقادهایی روبه رو شد.

ارائه نشدن برنامه کاری کاندیداها پیش از قرار گرفتن در لیست، قرار گرفتن نام برخی مانند محمد ستاری‌فر در لیست ابتدایی، گنجاندن نام برخی که هیچ سابقه کاری برای مدیریت شهری ندارند از انتقادهای مطرح در این زمینه بود. محمد ستاری‌فر رییس سازمان مدیریت و برنامه ریزی دولت محمد خاتمی پس از اعلام نام این ۷ نامزد و مشخص شدن باخت خود در

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با زیتون - میلاد پورعیسی - ۱۳۹۶/۵/۴

رقابت، اعضای شورا را برای قرار دادن نامش در لیست ۲۴ نفره به باد انتقاد گرفت. از آن سو نیز غیر علنی بودن فرایند گزینش کاندیداها، باعث شد تردیدهایی بابت توان شورای پنجم شهر تهران برای عملی‌سازی پروژه «شهرداری شیشه‌ای» به وجود آید. این ابهام‌های زمانی بیشتر می‌شود که با وجود نامه انصراف حبیب‌الله بیطرف وزیر نیروی دولت اصلاحات و محمد شریعتمداری معاون اجرایی حسن روحانی، اعضای شورا همچنان بر باقی ماندن آنها در رقابت‌ها تاکید می‌کنند.

با این حساب و با توجه به انبوه مشکلات شهرداری تهران در دوره محمد باقر قالیباف، آیا شورای این شهر می‌تواند کسی را جانشین او کند که توان کنار زدن چالش‌های کنونی را داشته باشد و از میان این ابرچالش‌ها، اولویت‌های اصلی کلیددار ساختمان خیابان بهشت چه مواردی هستند؟ این پرسش‌ها را با محمد توسلی فعال سیاسی و نخستین شهردار تهران پس از استقرار جمهوری اسلامی مطرح کردیم. گفتگوی «زیتون» با مبتکر طرح منطقه بندی جدید شهر تهران پس از روی کار آمدن جمهوری اسلامی را در زیر می‌خوانید:

زیتون - میلاد پورعیسی

### آقای توسلی، به نظرتان اولویتهای شهردار آینده چه باید باشد؟

در شرایط کنونی شهردار منتخب و بطور کلی مدیریت شهری با چالش‌های جدی روبرو خواهند بود. مشکل ساختار ناکارآمد، تورم نیروی انسانی، عدم شفافیت مالی، بدهی‌های سنگین و مطالبات بر حق شهروندان برای کیفیت زندگی مناسب.

اولین اولویت شهردار آینده پس از انتخاب معاونین توانمند و هماهنگ، ساماندهی وضعیت موجود است. برای این منظور برنامه‌ریزی برای شناخت وضعیت موجود سازمانی، مالی و پروژه‌های در دست اقدام ضروری است.

ارزیابی سلامت و توانمندی مدیران و کارکنان موجود در این مرحله از اهمیت خاصی برخوردار است تا مدیران جدید حتی المقدور از بین کارکنان سلامت و با تجربه موجود استفاده شوند. این تجربه در مدیریت شهرداری تهران بعد از انقلاب، به رغم شرایط پس از انقلاب و خوشنام نبودن کارکنان شهرداری، آثار بسیار مثبتی در جلب مشارکت کارکنان در مدیریت شهری در پی داشت. در آن شرایط فقط حدود ده نفر در سطح معاونین و یک یا دو مدیرکل از خارج شهرداری استفاده شد و سایر مدیریت‌ها به کارکنان خود شهرداری واگذار شد. کوچک و چابک

سازی سازمانی و نیروی انسانی و واگذاری خدمات به بخش خصوصی در این مرحله می‌تواند مورد توجه ویژه قرار گیرد.

اولویت بعدی برنامه‌ریزی برای پاسخ به نیازهای راهبردی شهروندان در خصوص ارتقای کیفیت زندگی، محیط زیست، ایمنی، رفاه هماهنگ با سیاست‌ها و برنامه‌های شورای شهر است. در شرایط کنونی که شورای شهر فاقد نیروی کارشناسی موظف برای تهیه چنین برنامه‌های مطالعه شده‌ای است، مدیریت شهرداری می‌تواند با هماهنگی برنامه‌های پیشنهادی خود را تهیه و پس از بررسی و تصویب شورای شهر مورد عمل قرار دهد.

جزئیات کارشناسی برنامه‌ها در هر مورد نیاز به بحث‌های مفصل تری است که خارج از ظرفیت این گفتگو است.

اما الویت مهم بعدی پس از ساماندهی وضعیت موجود، اصلاح ساختار قانونی و حقوقی وضعیت کنونی شورا و مدیریت شهری است تا شورای شهر و مدیریت اجرایی شهری در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند تا بتوانند به وظایف خود که خدمت رسانی به شهروندان است به خوبی عمل کنند. تجربه کشورهای توسعه یافته و حتی کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که اداره امور مردم در شهرها و روستاها باید بطور کامل در اختیار خود مردم قرار گیرد و دولت فقط در سطح مسائل ملی و ستادی و نظارت قانونی عمل کند.

**وضعیت کنونی که بر شهرداری حاکم است چه میزان با شرایط مطلوب برای اداره یک شهر هم‌خوانی دارد؟**

وضعیت کنونی کشور با شرایط مطلوب فاصله زیادی دارد. بعد از انقلاب بر اساس چنین ضرورتی از همان اسفند ماه ۵۷ برای ایجاد چنین تحولی در مدیریت شهری مطالعاتی انجام شد و هماهنگ با وزارت کشور و دولت موقت، قانون مدیریت واحد شهری در مهر ماه سال ۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید و هم‌زمان ساختار تقسیمات شهری نیز بر اساس مطالعات علمی اصلاح شد. بر این اساس ۱۲ منطقه موجود به ۲۰ منطقه شهری (تا شرق مسیل کن که داخل محدوده بود) و هر منطقه به تعدادی ناحیه شهری و محلات شهری (۳۴۱ محله) با ضوابط خاص تقسیم شد. بر این اساس قرار بود بر اساس انتخابات ذر محلات شهری، شورای مناطق و شورای شهر بصورت پارلمان شهری تشکیل شود و مردم بتوانند اداره کل امور شهری را در اختیار بگیرند.



### تقویت روحیه شهروندی و احساس مشارکت همگانی و قانونمند در مدیریت شهری مهم‌ترین نیاز فرهنگی است

نه تنها اجرای این مطالعات، به ویژه بعد از رخداد های خرداد ۶۰، متوقف شد بلکه قانون مصوب مجلس اول که شوراها با اختیارات محدود، به رغم صراحت اصول شوراها در فصل هفتم قانون اساسی، تهیه شده بود هم تا سال ۱۳۷۷ اجرا نشد. تا اینکه به همت آقای خاتمی در دولت اصلاحات اولین انتخابات شوراها انجام شد.

با توجه به تجربه چهار دوره شوراها و پیامدهای مشکلات مدیریت شهرها به ویژه کلانشهرها از جمله تهران، وزارت کشور دولت یازدهم در سال ۱۳۹۳ لایحه مدیریت شهری را در دستور کار قرار داد و این لایحه در فرایند کار کارشناسی در دست اقدام نهایی شدن و ارسال به مجلس برای اجرایی شدن است.

بر این اساس، اولویت اصلی شهردار آینده و شورای شهر پنجم تعامل با دولت و مجلس و پیگیری ویرایش و رفع نواقص لایحه مذکور خواهد بود تا با اصلاح ساختار مدیریتی شهری،

امکان ارایه خدمات به شهروندان و پاسخ به مطالبات بر حق مردم برای بهره‌مندی از زندگی با کیفیت قابل قبول، امکان پذیر شود.

**بحث‌های زیادی درباره «شهرداری شیشه‌ای» و نظارت بر عملکرد این نهاد مطرح است. چقدر به این امر خوشبین هستید؟ و چه الزاماتی دارد؟**

یکی از مشکلات مدیریت شهری عدم شفافیت گردش مالی بوده است. نه تنها شهروندان گزارش شفاف مالی از مدیریت شهری دریافت نکرده‌اند، بلکه شورای شهر نیز که مسوولیت قانونی نظارت بر عملکرد شهرداری را بر عهده دارند نتوانسته‌اند در جریان کامل عملکرد مالی شهرداری قرار گیرند.

این واقعیت در اعتراض‌های اعضای شوراهای شهری مشهود است. راهکار اساسی برای رفع این مشکل در مرحله اول در چارچوب قانون موجود مدیریت شهری، انتخاب شهرداری سلامت و کارآمد است که خود بر این شفافیت باور داشته باشد و بطور منظم به شورای شهر و شهروندان گزارش عملکرد مالی خود را ارایه کند.

با این حال راهکار اساسی، اصلاح ساختار مدیریت شهری است که شوراها با سازمان و اختیارات لازم در جایگاه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی قرار گیرند تا بتوانند بر عملکرد مدیریت اجرایی شهر نظارت کنند و خود در مقابل شهروندان پاسخگو باشند.

**به نظر شما مهم‌ترین نیازهای فرهنگی شهر تهران که شهردار باید آن را فراهم کند چیست؟**  
تقویت روحیه شهروندی و احساس مشارکت همگانی و قانونمند در مدیریت شهری مهم‌ترین نیاز فرهنگی است. زیرا در این شرایط است که زمینه همکاری و تعامل مردم با مدیریت شهری فراهم می‌شود و مدیریت شهری می‌تواند با همکاری مردم گام‌های بلندی را در جهت تامین مطالبات انباشته شده شهروندان بردارد. با تحولی که در خلق و خوی مردم بعد از انقلاب به وجود آمده بود و زمینه‌هایی که برای جلب مشارکت مردم در مدیریت شهری فراهم کرده بودیم در آن شرایط اقدامات بزرگی انجام شد که به لحاظ کارشناسی در شرایط عادی غیر ممکن به نظر می‌رسد. نمونه‌های این تجربه قبلا طی یادداشت‌هایی منتشر شده است.

**با توجه به تجربه شهرداران قبلی پابخت، از دید شما بهتر است شهردار بعدی یک متخصص امور شهری باشد یا یک چهره سیاسی؟**

با توجه به مسائل و مشکلات کنونی کلانشهرها؛ شهردار تهران در وهله اول باید مدیری



قوی و با تجربه در مدیریت دیگر نهادهای کشور باشد تا بتواند ضمن ساماندهی وضعیت موجود شهرداری، توان تعامل با سایر نهادهای دولت و مجلس را برای پیگیری بررسی و تصویب لایحه مدیریت واحد شهری را داشته باشد. البته داشتن تخصص و تجربه در امور شهری امتیاز و نقطه قوت شهردار خواهد بود، اما همواره مدیر قوی می‌تواند از نیروهای کارشناسی در حوزه‌های مختلف برای تصمیم‌گیری استفاده کند.

## « نگاه انسان محور »<sup>۱</sup>

### راهکار رفع مشکل ترافیک شهرها

همواره بر این باور بوده ام و به تفصیل در خصوص مشکل ترافیک شهرهای کشور به ویژه کلانشهر تهران توضیح داده ام که نگاه کلان مدیریت کشور از جمله دولت محترم و بطور مشخص مدیریت دوازده سال گذشته شهر تهران بیشتر « خودرو محور » بوده است. به این معنی که مدیریت شهر تهران امکانات موجود را بیشتر به ایجاد تسهیلات برای خودرو سواری تخصیص داده اند. پیامد این نگاه مدیریتی اولاً در مسابقه بین عرضه تسهیلات و تقاضای سفر با خودرو سواری همواره تقاضای سفر پیشی می گیرد و مشکلات ترافیکی و تراکم و اتلاف وقت شهروندان بیشتر می شود. به عنوان مثال وقتی بزرگراه جدیدی احداث می شود پس از مدت کوتاهی تراکم ترافیک در آن محور و به ویژه شبکه پیرامونی آن افزایش پیدا می کند. ثانیاً آلودگی هوا و محیط زیست تشدید می شود و ثالثاً سلامت و آرامش شهروندان کاهش می یابد.

از سال های ۱۹۷۰، پس از افزایش قیمت بنزین و چالش های زیست محیطی در کشورهای توسعه یافته و حتی در کشور های در حال توسعه؛ راهکار های جدیدی برای تامین سلامت، ایمنی و رفاه شهروندان مورد توجه قرار گرفته است که به نگاه « انسان محور » توصیف شده است. در این نگاه سیستم حمل و نقل شهری بر سه محور: تقویت حمل و نقل عمومی شامل مترو و اتوبوسرانی برای سفر های بلند و متوسط شهری، ایجاد و توسعه دوچرخه رانی برای سفر های متوسط و کوتاه شهری و تقویت تسهیلات پیاده روی برای سفر های کوتاه شهری، متمرکز است. هم زمان بانک جهانی در این راستا روی دو نوع وسیله جابجایی یعنی « خودرو سواری » و « موتور سیکلت » خط قرمز کشیده است تا به تدریج استفاده از آن ها محدود و محدودتر شود. پیامد چنین نگاه انسان محور در برنامه ریزی حمل و نقل شهری در کشور های تولید کننده اصلی خود رو سواری چون آلمان، فرانسه و ... این است که بخش عمده سفر های شهری با حمل و نقل عمومی و دوچرخه جابجا می شود و در صد استفاده از خودرو سواری کاهش پیدا کرده است.

امروز، در همین راستا، در کشور های توسعه یافته با مطالعات و برنامه ریزی های انجام

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - روزنامه تعادل - ۱۳۹۶/۵/۳۱



شده قرار است تا سال ۲۰۳۵ استفاده از خودروهای با سوخت فسیلی « بنزینی » ممنوع شود و خودروهای برقی جایگزین شوند. آیا در چنین روندی شایسته است به جای تمرکز بر راهکارهای تجربه شده که اشاره شد دولت محترم از سرمایه گذاری های خارجی برای توسعه خودرو سازی آن هم با سوخت بنزینی استفاده شود؟! این روند در حالی در کشور در حال انجام است که نه تنها در کلانشهر ها چون تهران بلکه در شهر های کوچک نیز با تراکم خودرو سواری در سطح معابر شهری روبرو هستیم.

برای مقایسه وضعیت شهر های کشور با وضعیت سایر کشور ها خوبست نگاهی اجمالی به سیستم حمل و نقل شهری کشورهای توسعه یافته از جمله آلمان و فرانسه که شهرهای ما میزبان بازار و مصرف خودروهای لوکس آنهاست، داشته باشیم. به عنوان نمونه؛ وضعیت سیستم حمل و نقل کشور فرانسه که به دنبال سرمایه گذاری در صنعت خودرو سواری با سوخت بنزین در کشور ماست و مورد استقبال مدیران محترم دولت قرار گرفته است با وضعیت سیستم خودمان مقایسه می کنیم. شبکه مترو شهر پاریس چنان در سطح شهر پوشش دارد که فاصله ایستگاه های مترو از هم، حداکثر ۳۰۰ متر است و ۴۵ درصد سفرهای شهری با مترو انجام می شود (در تهران ۱۶ درصد). علاوه بر این، شبکه گسترده اتوبوس رانی و دوچرخه سواری و پیاده روی بخش عمده ای از سفرهای شهری را تأمین می کند؛ به طوری که سفرهای با خودرو سواری فقط حدود ۱۲ درصد کل سفرهای روزانه را به خود اختصاص می دهد (در تهران ۴۲ درصد شخصی به علاوه ۲۲ درصد تاکسی). در شهرهای آلمان نیز حمل و نقل عمومی شامل مترو و قطار شهری و اتوبوس رانی بخش عمده ای از سفرهای شهری را بر عهده دارند و به طور متوسط در تمام شهرهای آلمان ۱۲ درصد از سفرها با دوچرخه انجام می شود. در برخی از شهرهای شمالی اروپا تا ۸۰ درصد سفرها با دوچرخه انجام می شود. در شهرهای آمریکا نیز برنامه ریزی برای کاهش استفاده از خودرو سواری و تقویت حمل و نقل عمومی و دوچرخه سواری در برنامه های راهبردی دولت فدرال پیش بینی شده و به آنها عمل می شود.

برای یادآوری مایلم به سوابق گذشته مدیریت شهر تهران اشاره ای داشته باشم؛ بعد از انقلاب از همان اسفند ماه ۵۷ همین نگاه راهبردی تقویت حمل و نقل عمومی و ایجاد محدودیت برای خودرو سواری در مدیریت شهری و برنامه ریزی حمل و نقل شهری مورد توجه قرار گرفت. از جمله طرح محدوده مرکزی شهر تهران که در آن ایجاد تسهیلات برای اتوبوسرانی در خطوط

ویژه و محدودیت برای تردد خودرو سواری پیش بینی و در همین راستا مطالعه و مورد عمل قرار گرفت، که در چهار دهه گذشته به عنوان ضرورت مورد عمل قرار گرفته است. هم چنین در خصوص تقویت حمل و نقل عمومی با ظرفیت بالا؛ اصلاح و تکمیل مطالعات خطوط مترو که قبلاً توسط شرکت فرانسوی سوفرتو مطالعه شده بود در دستور کار مدیریت شهر تهران قرار گرفت و اجرای خط یک مترو پیگیری شد که متأسفانه با حساسیت های سیاسی آن ایام در اواخر سال ۵۹ متوقف گردید.

امروز مدیریت محترم شهرداری تهران که هماهنگی لازم را بیش از گذشته با دولت محترم دارند، انتظار دارد جهت کاهش مشکلات ترافیکی شهر و تامین محیط زیست سالم شهروندان با توجه به تجربیات روز جهانی و تجربیات کارشناسی خودمان اصلاحات راهبردی لازم را برای تقویت حمل و نقل عمومی و توسعه تسهیلات دوچرخه سواری در معابر شهری و همچنین تقویت تسهیلات سلامت پیاده روی مورد عمل قرار دهند.

محمد توسلی

## می‌خواستیم ساختار اداره شهر متحول شود<sup>۱</sup>

مقدمه:

محمد توسلی در گفتگو با آینده‌نگر از شهرداری اول انقلاب می‌گوید. چند روز از اول انقلاب می‌گذشت که دولت موقت، محمد توسلی را بعنوان اولین شهردار تهران بعد از انقلاب انتخاب کرد. محمد توسلی از روزهای حضورش در شهرداری تهران می‌گوید: "در ابتدای کار، چند موضوع مهم در دستور کار ما قرار گرفت. یکی از موضوعات شوراها و ضرورت برنامه‌ریزی برای سپردن کار مردم بدست خود مردم بود." او به "بلدیده" اشاره می‌کند که در گفتمان مشروطه مطرح بود، دکتر محمد مصدق پرورشش داد و با شروع انقلاب در صدر قرار گرفت. او معتقد است بعدها این مطالبات به دلیل خشونت از اولویت خارج شد.

**شما نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب هستید که قانون شوراها در نخستین ماه‌های بعد از انقلاب اسلامی با پیگیری شما در دستورکار قرار گرفت. تجربه اداره پایتخت، در آن روزها چگونه بود؟**

در شرایطی مسئولیت مدیریت شهرداری تهران را پذیرفتم که کل کشور و شهر تهران در یک برهه و شرایط بحرانی بود. بعد از ۲۲ بهمن اولین مسئولیت تهیه پیش‌نویس اساسنامه طرح گارد ملی بود که امام (ره) مطرح کرده بودند و اجرای آن را به عهده دولت موقت و معاونت امور انقلاب آقای دکتر ابراهیم یزدی گذارده بودند. مرحوم آیت‌الله لاهوتی هم نماینده امام (ره) در این مجموعه بودند. نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را بنده طراحی کردم چون گارد ملی که تداعی گارد شاهنشاهی را می‌کرد، واژه خوبی نبود. واژه سپاه با توجه به عملکرد سپاه دانش و سپاه بهداشت و ... زمینه فرهنگی و اجتماعی خوبی در ذهنیت جامعه داشت. نگاه این‌طور بود که با توجه به نگرانی از تکرار کودتای ۲۸ مرداد، تا استقرار نهادهای رسمی، باید نهادی موقت ایجاد می‌شد تا از آرمان‌های تاریخی ملت ایران و از آرمان‌هایی که مردم در انقلاب داشتند پاسداری کند و این واژه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از همانجا کلید خورد و پس از تصویب رهبر فقید انقلاب، اعلام شد.

دولت موقت، هفتم اسفندماه ۵۷ به بنده ماموریت داد که مدیریت شهرداری تهران را بر عهده بگیرم و بنده توان خود را برای انجام این مسئولیت سنگین متمرکز ساختم. این انتخاب و

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با ماهنامه آینده‌نگر - شماره ۶۳ - شهریور ۹۶

پذیرش آن به استناد سوابق تحصیلی و تجربیات مدیریتی و اجتماعی بنده بود. به لحاظ تحصیلی کارشناس ارشد مهندسی راه و ساختمان از دانشکده فنی دانشگاه تهران و دکترای ناتمام حمل و نقل و ترافیک را از آمریکا و آلمان داشتم و ده سال هم در جایگاه مدیریت مهندسین مشاور با شهرداری تهران در خصوص مسائل مختلف شهری کار کرده بودم. به لحاظ اجتماعی - سیاسی هم از سال ۳۶ در دوره دانشجویی و سپس از سال ۴۱ در خارج از کشور، در اروپا، آمریکا و خاورمیانه و پس از سال ۴۶ که به ایران برگشتم و ممنوع الخروج شدم، تا سال ۵۷ در فعالیت های اجتماعی و سیاسی و مدیریت انقلاب؛ تجربه لازم را کسب کرده بودم. با این سوابق و شرایط خاص بعد از انقلاب، مسئولیت سنگینی بر دوش خود احساس می کردم. از مدیران بعد از انقلاب انتظار می رفت طوری برنامه ریزی و عمل کنند که به مطالبات تاریخی و نیاز های مردم پاسخ داده شود. چند موضوع مهم در همان اسفند ماه در دستور کار ما قرار گرفت. یکی از موضوعات شوراها و ضرورت برنامه ریزی برای سپردن کار مردم به دست خود مردم بود. از دوره مشروطه بحث راه اندازی بلدیہ مطرح بود. زمان دکتر مصدق این گفتمان توسعه پیدا کرد و اصلاح قانون انتخابات و شهرداریها و بحث توسعه مدیریت شهری و تقویت آن یکی از محورهای برنامه راهبردی دکتر مصدق در کنار اجرای قانون ملی شدن صنعت نفت بود. در دوران تحصیل در اروپا و آمریکا شاهد روش های نوین مدیریت شهری بودم و می دیدم در آنجا مردم چگونه در اداره شهرها حضور و مشارکت مستقیم دارند. در این کشورها، دولت های مرکزی کاری به جزئیات زندگی مردم ندارند. کار را به خود مردم به صورت حکمروایی محلی (Local Government)، سپرده اند. دولت ها نگاه کلان مدیریتی، منافع ملی و مسایل امنیتی و اجرای قانون و نظارت بر اجرای قانون را بر عهده دارند و بهمین دلیل سازمان و نیروی انسانی دولت های مرکزی کارآمد ولی کوچک است.

در کنار این تجربه بشری، ما با توجه به آموزه های قرآنی اصل شوراها را یکی از اصول تعالیم اسلامی می دانستیم که بر پایه آن مردم باید در اداره کشور جایگاه تصمیم ساز داشته باشند. از سوی دیگر حضور مردم در انقلاب و مطالباتی که در شعارهایشان مطرح بود صرفاً مخالفت با شخص شاه نبود بلکه «نظام» استبدادی شاه را که در آن مردم جایگاهی نداشتند و مدیریت جامعه از بالا بود را نمی خواستند. بنابراین مطالبات و انتظار مردم از مدیران انقلاب فراهم کردن زمینه های عینی دستیابی به شرایطی بود که مردم بتوانند برای اداره شهر و کشورشان نقش اصلی

داشته باشند. این مطالبات در شعار آزادی، استقلال و جمهوری اسلامی مردم در انقلاب منعکس بود که در اصول قانون اساسی از جمله اصول ششم، هفتم، پنجاه و ششم و بطور مشخص در فصل هفتم شوراها؛ اصل‌های یکصدم تا یکصد و ششم آن تبلور پیدا کرد.

### آیا در ابتدای کار مدل جدیدی را برای اداره شهر مطرح کردید؟

بله، از همان اسفند ماه ۱۳۵۷؛ دو گروه کارشناسی تشکیل شد تا مطالعاتی را در زمینه اصلاح ساختار تقسیمات شهری و همچنین تهیه پیش نویس قانون شوراها را انجام دهند. هدف اصلی از این مطالعات فراهم کردن زیرساخت‌هایی بود که براساس آن بتوان اداره شهر را در چارچوب مدیریت واحد شهری؛ کل خدمات مورد نیاز مردم به دست خود مردم سپرده شود. بر اساس مطالعات گروه تقسیمات شهری؛ با توجه به اینکه محدوده غربی شهر تهران مسیل گن بود، در شهر تهران ۳۴۱ محله با اشتراکات فرهنگی و اجتماعی شناسی شد. از ترکیب تعدادی از محلات، نواحی شهری و از ترکیب چند ناحیه ۲۰ منطقه شهری مشخص شد که محدوده آنها کاملاً مرزهای طبیعی و منظمی دارند. براین اساس شهر تهران به ۲۰ منطقه و هر منطقه به تعدادی نواحی و محلات تقسیم‌بندی شدند. بر طبق قانون شوراها مطالعه شده مقرر شد کوچک‌ترین واحد حکمروائی محله باشد و هر محله بین ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر جمعیت داشته باشد. پیش‌بینی شده بود از هر محله حداقل پنج نفر نماینده انتخاب شوند و از نمایندگان محلات در هر منطقه شورای منطقه تشکیل شود و از هر منطقه نیز حداقل یک نماینده در شورای شهر حضور داشته باشد. به این ترتیب ارتباط ارگانیک بین نمایندگان محلات و مناطق با شورای شهر برقرار می‌شود. در سال‌های اخیر که محدوده غرب مسیل کن وارد محدوده شهر شده، دو منطقه ۲۱ و ۲۲ نیز به مناطق شهر تهران اضافه شده است. بر اساس مطالعاتی که با مناطق جدید به عمل آمده تعداد کل محلات شهر تهران به ۳۵۴ محله رسیده است.

گروه مطالعات قانون شوراها، ابتدا «طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» را در شش فصل و چهل و چهار ماده تهیه کرد. این طرح پس از بررسی در وزارت کشور و اصلاحات به عمل آمده مجدداً در پنج فصل و سی ماده با عنوان «قانون تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» در تیرماه به دولت موقت ارسال شد. مرحوم مهندس مهدی بازرگان طرح را با دقت مطالعه و نظرات خودشان را در حاشیه آن منعکس کردند. بر اساس این نظرات پیش‌نویس اصلاح و طرح جدید در اول مهرماه سال ۱۳۵۸ در شورای انقلاب به تصویب رسید.

در اجرای مواد ۴۲ و ۴۴ این قانون مجدداً طرح آئین‌نامه‌های وظائف و اختیارات شورای شهر تهیه و برای تصویب دولت موقت، ارسال شد. یادداشت‌های مرحوم مهندس بازرگان نخست وزیر دولت موقت در حاشیه پیش‌نویس این آئین‌نامه‌ها ( که در اسناد موجود است) نیز توجه و دقت نظر ایشان را برای سامان بخشیدن به مدیریت شهری و اهمیت آن را نشان می‌دهد.

**این طرح نقطه عطف مهمی در تاریخ شهرداری‌های ایران است. اداره شهر به شکل ساختاری**

**چه تغییراتی پیدا می‌کرد؟**

نگاه ما در جایگاه موقت مدیریت شهری و به عنوان کارشناس این بود که ساختار اداره شهر به کلی متحول شود؛ نه تنها مردم از طریق شورای محلات، مناطق و شورای شهر بر خدمات شهری نظارت داشته باشند، بلکه ساختار مدیریتی بقیه خدمات مورد استفاده شهروندان را نیز با این تقسیم‌بندی هماهنگ کنند و زیر نظر مردم اداره شود؛ البته به غیر از خدمات قضایی، امنیتی و مسائلی که جنبه ملی دارد و ضرورتاً در اختیار دولت مرکزی قرار می‌گیرد. به این ترتیب شورای شهر از وضعیت کنونی شورای شهرداری خارج شده و به صورت مدیریت واحد شهری در خواهد آمد. در این صورت کلیه خدمات شهری و مورد نیاز زندگی مردم زیر نظر مردم قرار خواهد گرفت و سازمان دولت هم کوچک خواهد شد. در کشور ما متأسفانه، سازمان‌های دولتی از جمله وزارت کشور تشکیلات گسترده‌ای در سراسر کشور دارند و با اجرای قانون مدیریت واحد شهری و سپردن خدمات روستاها و شهرها به دست خود مردم، همان‌گونه که در سایر کشورها مورد عمل قرار گرفته است، سازمان دولت مرکزی کوچک خواهد شد و بر وظایف ملی و نظارت بر اجرای قانون متمرکز خواهد شد.

خوشبختانه، در سال ۱۳۹۳ وزارت کشور این مهم را در دستور کار خود قرار داده و پیش‌نویس لایحه مدیریت شهری را تهیه و به دولت تقدیم کرد. در حال حاضر موضوع در کمیسیون خاصی در دست بررسی است و تا کنون دو کنفرانس هم‌اندیشی برای بررسی این لایحه برگزار شده است. بطور خلاصه اهداف مطرح شده در این لایحه هماهنگ با تجربه جهانی است اما ضوابط تعریف شده برای شورای شهر و مدیریت اجرایی شهر واقع‌بینانه نیست؛ بطوری که پیامد آن افزایش تمرکز اختیارات در مدیریت اجرایی شهر و کاهش جایگاه شورای شهر برای انجام وظائف محوله خواهد شد.

**چرا اجرای قانون « مدیریت واحد شهری» مصوب شورای انقلاب پیگیری نشد؟**

بزرگترین ضربه ای که در اواخر سال های ۵۹ و ۶۰ به کشور وارد شد، حاکم شدن جو خوشونت بر جامعه بود و این باعث شد فضای جامعه بسته شود. ما راهبرد مدیریت از پایین و سپردن کارها به دست مردم را مطابق اصول قانون اساسی هدف قرار داده بودیم، اما با بسته شدن فضای سیاسی کشور، متأسفانه این روند متوقف شد.

**اما شوراهای بالاخره شکل گرفتند و حالا هم به دوره پنجم رسیدند...**

بله. بعد از دوم خرداد ۷۶ به همت جناب آقای خاتمی، در راستای برنامه توسعه سیاسی؛ ایشان جهت پایه گذاری نهاد شوراهای، به رغم ناکارآمدی قانون شوراهای مصوب مجلس پنجم، نسبت به انجام انتخابات شوراهای در سال ۷۷ همت گماشتند.

اولین شهرداری بودید که بعد از مهندس جواد شهرستانی آمدید. شما شهرداری شدید بدون داشتن «انجمن بلدیة» اما در صدد بر آمدید که شوراهای را تشکیل دهید. تعریف آن زمان شما از شورا با آنچه امروز شاهد آن هستیم چه تفاوتی دارد؟ در واقع بگذارید شفاف بپرسم. چه نمره ای می دهید به شورای شهر؟ قرار بود شوراهای برخلاف انجمن بلدیة، نماد حکومت از پایین باشند. این اتفاق افتاد؟

قانون شورا های مصوب مجلس پنجم با قانون مصوب شورای انقلاب تفاوت زیادی دارد. اما در طی این چهار دوره شورای شهر یک فرایند یادگیری طی شده است. شورای اول یک تجربه خاص بود که بعلمت برخوردارهای سیاسی، عملاً موفق نبود و متوقف هم شد و تاثیر منفی در نگاه مردم نسبت به شوراهای در پی داشت. ما متأسفانه فکر می کنیم تحولات باید یک شبه طی شود و این ناشی از زمینه های فرهنگ استبدادی ما در سطح کلان جامعه است؛ فرهنگ زور و زود. لازم است بپذیریم که تحولات فرهنگی و اجتماعی زمان بر و تدریجی است و ممکن است چند نسل طول بکشد. تحولات مشابه در اروپا چند قرن طول کشید. اما ما انتظار داریم در این صد سالی که از انقلاب مشروطه می گذرد ما باید به جایگاه جامعه صد درصد دموکراتیک رسیده باشیم. همین نگاه بود که باعث شد با شکست شورای اول، مردم به این باور برسند که شورا از اساس به درد نمی خورد و به همین علت بود که در انتخابات شورای دوم تهران فقط ۱۱ درصد مردم شرکت کردند و با این که این انتخابات همزمان با مجلس ششم بود و وضعیت تایید صلاحیتها متعادل بود، رای اقلیتی که فقط کمی بیشتر رای داشتند به کرسی نشست و از دل آن شورا، آقای احمدی نژاد شهردار شد و شهرداری هم برای او سکوی پرشی به سمت دو دوره ریاست جمهوری

گردید.

در آن انتخابات عملاً مردم با قهر از صندوق انتخابات، خودزنی کردند و عملاً رأی به آقای احمدی‌نژاد دادند و این تجربه گرانقدری بود که مردم هوشمند ما در انتخابات‌های بعدی به کار گرفتند. شورای سوم و چهارم هم از نظر من در همان راستای یادگیری طی شده است. ناکارآمدی قانون و مشکلات شورای شهر با مدیریت متمرکز شهرداری در این دو دوره کاملاً برجسته است. برخی از اعضای شورای شهر در خصوص اقدامات خلاف قانون و عدم شفافیت مالی شهرداری اظهارنظر کرده و مدیریت شهرداری را به چالش کشیدند. امروز هم مردم، هم دولت، هم وزارت کشور و هم شهرداری‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که ادامه وضع موجود قابل تحمل نیست. به همین دلیل است که افراد زیادی آمدند و برای انتخابات نام‌نویسی کردند. سه هزار نفر داوطلب برای ۲۱ کرسی. فکر می‌کنم که وظیفه ما به عنوان کارشناس و وظیفه شما به عنوان رسانه این است که کوشش کنیم که در این تجربه تاریخی شرکت کنیم و مشکلات و راهکارها را ارائه دهیم. کوشش کنیم با همکاری نزدیک دولت، مجلس و شوراهای شهر پنجم با آگاهی بیشتر و عزم راسخ بتوانند راه را برای اصلاح لایحه مدیریت شهری، تصویب و اجرای آن؛ هموار کنند.

شورای بعدی را چطور می‌بینید؟ قرار است دولت لایحه مدیریت یکپارچه شهری را نهایی و برای تصویب به مجلس ارایه کند. تا تصویب این لایحه شورای پنجم در چارچوب قانون موجود چگونه عمل کند؟ شورای پنجم چه کمکی به فرایند تصویب این لایحه می‌تواند داشته باشد؟

نگاه بنده خوشبینانه است؛ زیرا تجربه نشان داده است که باید همه در مسیر آموختن قرار بگیریم. توصیه بنده به اعضای منتخب شورای پنجم این است که از دو زاویه به وظیفه‌شان عمل کنند. یکی اینکه در چارچوب قانون موجود عمل کنند زیرا قانون یک شبه تغییر نمی‌کند. دوم آنکه کوشش کنند شهرداری را انتخاب کنند که بتواند قانونمند و در راستای اصلاح مدیریت شهری عمل کند. بررسی نواقص لایحه مدیریت شهری و پیگیری رفع آن‌ها ضروری است. زیرا در مواردی این لایحه دچار تناقض است. شورای شهر اختیاراتش روشن نیست. شورای شهر نیاز به کادر فنی دارد تا بتواند خود برنامه‌ریزی کند تا نظارت بر برنامه‌ها امکان‌پذیر شود. ساختار شهرداری باید عوض شود و برخی از قسمت‌های آن باید زیرمجموعه شورای شهر قرار گیرد. اما در مورد محدوده وظائف مدیریت شهری؛ به غیر از خدمات شهری، خدماتی همچون آموزش و



پرورش، محیط زیست، آب و برق و گاز، راهنمایی و رانندگی و ... هم باید به تدریج زیرمجموعه مدیریت شهری قرار بگیرند. امروز، نمایندگان مجلس شورای اسلامی هم آمادگی این همکاری را دارند که نسبت به رفع نواقص لایحه اقدام کنند. لذا شوراهای جدید می‌توانند در خصوص نهایی شدن این لایحه در دولت و در مجلس پیگیری‌های لازم را داشته باشند.

**به نظر شما مشکلات و چالش‌های پیش‌روی شورای شهر پنجم چیست و این شورا چگونه**

**باید در صدد حل این مسائل برآید؟**

ببینید! در این دوازده سال اخیر و می‌توان گفت حتی بیش از دوازده سال، مدیریت شهر تهران، قدرت‌مدار بوده است. به این معنا که شهرداری و شورای شهر تهران بیشتر به منزله سکوی پرشی برای تصدی قدرت بالاتر تلقی شده است. این موضوع در دوره دوازده ساله آقای محمد باقر قالیباف کاملاً مشخص است. در طول این ۱۲ سال، برخی اقدامات مفیدی نیز صورت گرفته؛ اما کارنامه دوران شهرداری آقای قالیباف در نظر مردم مثبت نبوده و مردم در این انتخابات، به مدیریت او و همکارانش رای منفی دادند. دلیل این موضوع آن است که آقای قالیباف و بسیاری از محافظه‌کارانی که مؤید حضور او در شهرداری بودند، به دنبال قدرت بودند. شورای پنجم و مدیریت آنان شایسته است، هماهنگ با گفتمان اصلاحات، نگاه شهروندمدار را سرلوحه بینش و برنامه‌های خود قرار دهند. بررسی کنند که شهروندان چه نیازهایی دارند و همه برنامه‌های خود را در راستای تامین نیازها و مطالبات مردم به کار گیرند. اگر چه برخی از اعضای شورای شهر، نمایندگان احزاب سیاسی هستند، اما فضای مدیریت جدید شهر تهران بایستی به سمت «شهروندمداری» متحول شود. البته سابقه سیاسی این افراد و پابندی آنان به کارجمعی بسیار مفید است، زیرا این تجربیات می‌تواند از بروز مشکلاتی که در شورای اول رخ داد، جلوگیری کند؛ اما این سابقه سیاسی و وابستگی‌های حزبی نباید باعث شود که شورای شهر، بار دیگر سمت و سوی حزب‌گرایی و قدرتمداری به خود بگیرد. خوشبختانه مردم تهران هم توجه دارند که رأی دادن و انتخاب نمایندگان، پایان کار نیست. جامعه باید، در جایگاه «دیده‌بان» همچنان پیگیر اقدامات شوراها باشند. همچنین نهادهای مدنی، احزاب و گروه‌های سیاسی، نیز باید به عنوان «دیده‌بان» فعالیت‌های شورای شهر را زیر نظر داشته باشند. در این میان، رسانه‌ها نیز نقش مهمی دارند. رسانه‌ها به عنوان دیده‌بان باید به عملکرد شوراها و شهرداری‌ها نظارت کنند، نظرات مردم را منعکس کنند و همواره چنین تعاملی را میان آحاد جامعه و مدیریت شهری

شکل دهند.

یکی از بحث‌هایی که همواره مورد نیاز مدیران شهری است بحث مشورت‌گیری از نهادهای کارشناسی است. برخی این انتقاد را به شورا و شهردار پیشین داشتند که از کارشناسان و نهادهای کارشناسی مشورت نگرفته‌اند و همین موضوع باعث تصمیمات و اجرای پروژه‌هایی شده است که آسیب‌های فراوانی را در پی داشته است. شورای شهر پنجم چگونه می‌تواند این مشکل را مرتفع سازد؟

طبق قانون مصوب ۲۱ نفر به عنوان اعضای شورای شهر تهران انتخاب شده‌اند، اما می‌دانیم که مسائل و مشکلات پیچیده شهر تهران خارج از توان ۲۱ نفر است. بنابراین این نمایندگان باید از همه ظرفیت‌ها و نهادهای کارشناسی و از برخی اعضای سابق شورای شهر که تجربه‌های انباشته‌ای دارند استفاده کنند و کوشش کنند که سازوکاری تعیین کنند تا این افراد و نهادها به صورت منظم به شورای شهر پیوند بخورند و شورا بتواند از ظرفیت همه مشورت‌های کارشناسی برای تصمیم‌گیری خود بهره بگیرد.

شورای شهر بایستی نگاه جدیدی به شهروندان داشته باشد. در کشورهای پیشرفته نه تنها شوراها مستقیماً به عنوان نمایندگان مردم به عملکرد مدیریت اجرایی شهر نظارت می‌کنند، بلکه خود شهروندان نیز در مقاطع مختلف به طور مستقیم نظر خود را به مدیریت شهری می‌دهند. به این معنا که در پروژه‌ها و تصمیم‌های کلیدی، مدیریت شهری از مردم دعوت بعمل می‌آورند که در «سیتی‌هال» یا همان سالن شهر، حضور پیدا کنند و نظر خود را به صورت مستقیم اعلام کنند. در واقع یک چنین فرآیندی می‌تواند به تدریج شکل بگیرد که نه تنها کارشناسان و گروه‌های مرتبط شوراها بلکه در فضای عمومی هم مردم بتوانند درباره پروژه‌های کلیدی شهری و ایده‌های جدید مدیریت شهری نظر بدهند. این تعامل با شهروندان می‌تواند جایگاه شهروند مداری شوراها و مدیریت شهری را تقویت کند. البته رسانه‌ها در این فرایند همواره می‌توانند نقش موثری داشته باشند.

شهر تهران با مشکلات فراوانی مانند ازدحام جمعیت، ترافیک، آلودگی هوا، آسیب‌های اجتماعی و... مواجه است. مدیران شهر تهران با چه برنامه‌ای می‌توانند مسائل و مشکلات شهر تهران را حل و فصل کنند؟

نخستین اقدامی که شورای شهر در دستور کار خود دارد انتخاب شهرداری است که بتواند

مجری سیاست‌ها و برنامه‌های شورا باشد. این شخص علاوه بر خصوصیات مانند پاکدستی، شهروندمداری و توان مدیریت بالا و برخورداری از روحیه کار جمعی؛ باید بتواند از پس مسائل پیچیده شهر تهران بر بیاید. هر کسی نمی‌تواند چنین مسئولیتی را به عهده بگیرد. این شخص باید مشکلات شهر را بداند، سابقه اجرایی و مدیریتی بالایی داشته باشد. این نکته بسیار مهمی است که شهردار قادر باشد با شورا و دستگاه‌های اجرایی کشور تعامل سازنده‌ای داشته باشد. به نظر بنده فقط شخص شهردار مهم نیست. سوابق و توانایی جمع همکاران او نیز بسیار اهمیت دارد؛

در زمینه برنامه‌ها نیز شورای شهر باید دو نگاه کوتاه مدت و بلند مدت داشته باشد. در بخشی که مربوط به برنامه‌های کوتاه مدت است، شورا می‌تواند در چارچوب قانون فعلی، تلاش کند که وضع موجود را ساماندهی کند. پس از انتخاب شهردار، سنگین‌ترین وظیفه شورای شهر پیگیری برنامه ساماندهی وضع موجود است. چرا که در همه کلان‌شهرها به ویژه تهران، وضعیت موجود با سطح انتظار مردم فاصله زیادی دارد و شورای شهر می‌تواند در چارچوب قانون، وضعیت موجود را سامان ببخشد. با توجه به مشکلاتی مانند بدهی‌های سنگین، پرسنل انبوه، فقدان منابع سالم درآمدی و... که در شهرداری تهران مشاهده می‌کنیم، یک شبه نمی‌توان انتظار داشت همه مشکلات تهران حل شود. این نیاز به برنامه ریزی جهت ساماندهی وضعیت موجود دارد که در چارچوب اختیارات، امکانات و قانون موجود در کوتاه مدت می‌تواند صورت گیرد.

شما معتقدید که مدیران شهری امروز لازم است برنامه کوتاه مدت و برنامه بلند مدتی را در دستور کار داشته باشند. برنامه بلندمدتی که شورای پنجم باید در دستور کار داشته باشد و آن را دنبال کند چیست؟

شورای شهر باید بطور طبیعی ریشه در مردم و شهروندان داشته باشد و از مردم محلات شهر نشأت گرفته باشد. برای این منظور شورا باید با پیگیری لایحه مدیریت شهری زمینه اصلاحاتی را در مدیریت شهری فراهم سازد تا در انتخابات بعدی مردم در محله‌های خود، نمایندگان محلات را انتخاب کنند، از درون نمایندگان محلات، شورای مناطق را تشکیل دهند و در نهایت، شورای شهر یا پارلمان شهری انتخاب شود. این فرایند امروز در شهرهای کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه اجرا می‌شود. در چنین شرایطی است که نمایندگان شورای شهر به عنوان نمایندگان واقعی مردم شهر هستند و پارلمان شهری را شکل می‌دهند. مردم در پارلمان شهری

نه تنها خدمات شهرداری بلکه همه خدماتی را که نیاز دارند مانند: آب، برق، حمل و نقل و... پیگیری می‌کنند؛ البته به جز مسائل امنیتی، نظامی و ملی که در اختیار دولت مرکزی است، مابقی امور در اختیار مردم قرار می‌گیرد که به «دولت محلی» معروف است. این ساختار جدیدی است که شورای شهر پنجم باید به دنبال آن باشد و پایه‌ریزی‌های اولیه آن را پیگیری کند. خوشبختانه در دولت یازدهم نیز گام‌های نخستین چنین تحولی برداشته شده است. در چنین جایگاهی، شورای شهر، سازمان و نهادهای زیر مجموعه خود را خواهد داشت تا بتواند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی لازم را انجام دهد و برنامه‌های مصوب را برای اجرا در اختیار مدیریت اجرایی شهر قرار دهد. در شرایط کنونی که چنین امکانات کارشناسی وجود ندارد، شورای شهر عملاً نقش ماشین امضا جهت تایید برنامه‌های شهرداری را خواهد داشت. انتظار هست که شورای شهر پنجم پیگیری این تحول ساختاری را در دستور کار خود قرار دهد تا شورای شهر و شهرداری در جایگاه طبیعی خود قرار گیرند و همانطور که اشاره شد مدیریت واحد شهری و پارلمان شهری شکل بگیرد. این چشم‌اندازها است که وظایف شورای شهر را سنگین می‌کند که علاوه بر برنامه‌های کوتاه مدت خود، نقش کلیدی را در واگذاری واقعی حق تصمیم‌گیری به مردم و در ایفا کردن نقش اصلاح‌طلبانه خود داشته باشد. این موضوع ممکن است در یک دوره شورا عملی نشود و زمان بر باشد؛ اما این شورا می‌تواند هموارکننده این راه باشد و گام‌های موثری را در این خصوص بردارد.

یکی از موضوعاتی که امروز گریبان‌گیر شهرداری تهران است، مدیران و کارمندان بازمانده از دوران قالیباف و احمدی‌نژاد، در بدنه شهرداری است. این بدنه شهرداری که حالت حزبی به خود گرفته است چه چالش‌هایی را پیش‌روی مدیران شهری قرار می‌دهد و چگونه قابل حل است؟

این موضوع، چالش‌های متعددی را برای مدیریت شهری جدید پدید خواهد آورد؛ اما مدیریت شهری در برنامه کوتاه مدت خود، لازم است این مشکلات را بررسی کرده و به جمع بندی دقیقی برسد تا بتواند این مشکلات را با درایت برطرف کند. بطور خلاصه، می‌تواند سازمان‌های موجود در شهرداری را بازنگاری و نیروهای شاغل در آن را ارزیابی کیفی کنند تا نیروهای سلامت و کارآمد در جایگاه مورد نیاز سازمانی جدید قرار گیرند و در خصوص افراد زائد با توجه به مقتضیات تصمیم لازم اتخاذ شود.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، الگوی اداره شهرها چگونه شد و قبل از آن چگونه بوده است؟

همان گونه که توضیح داده شد برنامه راهبردی ما بعد از انقلاب ایجاد تحول در ساختار مدیریت شهری بود تا با بهره گیری از تجربه بشری و در چارچوب ارزش های دینی و ملی زمینه های عملی سپردن کار مردم به دست مردم فراهم شود. اصلاح تقسیمات شهری و قانون مدیریت واحد شهری تهیه و به تصویب شورای انقلاب رسید اما به دلائلی که گفته شد در چهار دهه گذشته مورد عمل قرار نگرفته است. امروز از دولت دوازدهم و مجلس و پنجمین شوراهاى شهری انتظار می رود با بهره گیری از توان کارشناسی کشور لایحه مدیریت شهری را با اصلاحات لازم تکمیل و پس از تصویب مجلس مورد عمل قرار گیرد. به نظر بنده کلید موفقیت دولت دوازدهم اجرای لایحه مدیریت واحد شهری است که همزمان زمینه های لازم برای کوچک و چابک شدن دولت را فراهم خواهد کرد.

## چریکی که شهردار شد<sup>۱</sup>

بهار که بیاید ۸۰ سالش کامل می‌شود، خوش‌روست و خوش‌برخورد. شاهد زنده قیام ۳۰ تیر سال ۳۱ است که شعار «از جان خود گذشتیم با خون خود نوشتیم یا مرگ یا مصدق» را با گوش‌هایش شنیده و کودتای ۲۸ مرداد سال ۳۲ را لمس کرده است. او محمد توسلی است؛ میهمان دکتر علی شریعتی در فرانسه و شاگرد سیاست ابراهیم یزدی و مهدی چمران در سال‌های دانشجویی در آمریکا. پسوند‌های بسیاری برای شهرت توسلی می‌توان برشمرد؛ از ماجرای نام مستعار «محمود عفیفی» که شهید چمران برایش برگزید و او را با گذرنامه جعلی راهی مصر کرد تا جزء اولین چریک‌های مبارز علیه رژیم پهلوی شود و پس از آموزش دوره‌های مبارزه به بغداد برود و چندی بعد میزبان امام در بورسای ترکیه شود، تا سپردن مسئولیت نوشتن قانون و مرام‌نامه «گارد ملی» که پس از انقلاب دیگر عامل شهرتش شد چراکه توسلی به جای گارد ملی «سپاه پاسداران» را به بار نشانند. توسلی مبارز تمام‌قدی است که سیاست بر ازدواجش هم سایه انداخت و او و خواهر ابراهیم یزدی را به عقد هم درآورد تا وجدانش نگران مخفی‌کاری‌های سیاسی‌اش نشود و همسرش همراهش در سیاست باشد. انقلاب که شد، توسلی به‌خاطر تحصیلاتش در رشته حمل‌ونقل از سوی دولت موقت به سمت شهرداری تهران رسید. هرچند متخصص رشته‌های شهری و ترافیک بود اما آن‌طور که خودش می‌گوید: «مصطفی میرسلیم وزیر وقت کشور و سیدرضا زواره‌ای معاونش (منتقدانم در شهرداری) در پاسخ به گلایه‌هایم گفتند شما فقط زیاده‌های شهر را جمع کنید». پس از آن دیگر تاب بی‌توجهی سیاسی را نیاورد و عطای شهرداری تهران را به لقایش بخشید اما دلش همچنان امیدوار به آگاهی مردم ایران است.

می‌خواهم از زندگی شخصی‌تان آغاز کنم. مثلاً در چه زمانی و در چه خانواده‌ای به دنیا

آمده‌اید، چند خواهر و برادر داشتید، مادر و پدر شما چه کاره بودند؟

من ۲۵ اردیبهشت ۱۳۱۷ در محله سنگلج تهران به دنیا آمدم؛ کوچه همت‌آباد، جنب میدان حسن‌آباد که به میدان هشت‌گنبد در تهران مشهور است. از خانواده پدری، ریشه‌ای در کاشان داریم. مادر پدرم، ریشه «کنی» دارند و در واقع در تهران بودند. آشیخ علی آقای کنی - دایی پدر من - پیش‌نماز مسجد همت‌آباد بودند. به‌لحاظ مادری، من نوه حاج آقا میرهوشی‌السادات هستم. او از بازاری‌های قدیمی تهران بود و در محله امام‌زاده یحیای تهران زندگی می‌کرد و از

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با شرق - فرزانه آئینی - ۱۳۹۶/۶/۴

مدیران قدیمی هیئت بنی فاطمه بودند. من پنج برادر و دو خواهر داشتم. کوچک‌ترین برادر من «مجید توسلی» سال ۵۶ در درگیری‌ها شهید شدند. برادر بزرگ من هم سال گذشته به رحمت خدا رفتند. ما در یک خانواده متوسط مذهبی زندگی می‌کردیم. پدر من کاسب بود؛ کلاه‌دوز ارتش. مغازه‌اش مقابل بیمارستان سینا قرار داشت. به‌همین دلیل خاطرات زیادی دارم؛ در دوران نوجوانی که آنجا بودم، حوادث تاریخی از جمله ۳۰ تیر و امثال این رویدادها را در آنجا شاهد بودم.

پدرم به‌لحاظ فکری روشن بود. با علامه محمد سنگلجی - که از روحانیون روشن در آن دوران بود - و افراد خانواده‌شان یک جلساتی داشتند و آشنا بودند. مادر من نتوانست به‌خاطر محدودیت‌های مذهبی‌ای که در خانواده بود، تحصیلات داشته باشد اما خواندن و نوشتن، قرآن و دعا را بسیار مسلط بود. خیلی علاقه‌مند بود که همه ما تحصیل کنیم. آنچه علاوه بر بحث‌های وراثتی بر من تأثیرگذار بوده، شاید محیطی بود که من در دوران دبستان و دبیرستان طی کردم. در دوران دبستان - سال پنجم و ششم - این فرصت را داشتم که در یک فضای فرهنگی حضور داشته باشم، با زبان عربی آشنا شوم، با قرآن آشنا شوم، با مقدمات حوزه آشنا شوم...

#### یعنی تحصیلات حوزوی دارید؟

تقریباً، جامع‌المقدمات و سیوطی را آن موقع مرور کرده بودیم.

#### هیچ‌وقت نخواستید معمم شوید؟

نخیر. این را هم اضافه کنم که غیر از فرصتی که من با زبان عربی، قرآن و معارف دینی از نوجوانی و جوانی آشنا شدم، فرصت دیگری هم برای من پیش آمد که از اوایل دبیرستان در کلاس‌های حرفه‌ای شیر و خورشید شرکت کردم و آنجا با کارهای دستی، مشبک‌کاری و نجاری آشنا شدم و یکی، دو سال بعد همان‌جا به آموزش آنها پرداختم. خیلی علاقه داشتم و بعد از مدتی فعالیت را توسعه دادم. با مؤسسه «هابیز» در انگلستان ارتباط داشتم و مکاتبه می‌کردم و نقشه‌های مشبک‌کاری را دریافت و با عنوان نقشه‌های مدرن مشبک‌کاری منتشر می‌کردم؛ به‌نحوی که در سال‌های ۱۱، ۱۲ دبیرستان به عنوان ناشر این آثار بودم و در مؤسسات انتشاراتی که مؤلفان معمولاً افراد مسن بودند، من هم به عنوان یک جوان در کنار آنها می‌نشستم. وقتی وارد دانشکده فنی شدم، حجم کار آن‌قدر زیاد بود که آن چشم‌انداز را کنار گذاشتم و بر تحصیلات مهندسی متمرکز شدم.

شما دو واقعه مهم مثل ۳۰ تیر سال ۳۱ و کودتای ۲۸ مرداد سال ۳۲ را حدود ۱۵ سالگی تجربه کردید؛ این رویدادها چه تأثیری روی زندگی شما گذاشت؟

۳۰ تیر خیلی حادثه مهمی بود. قبل و بعد از قیام ۳۰ تیر، ما دو فضای متفاوت داشتیم. انسجامی که در جبهه ملی و بین رهبران آن بود. آیت‌الله کاشانی، بقایی و مکی با مصدق هماهنگ بودند. بعد از قیام ۳۰ تیر شکافت. یعنی شکاف به تدریج به وجود آمد. جنازه‌ها و مجروح‌های ۳۰ تیر را که به بیمارستان سینا می‌آوردند، خوب یادم است. خود من هم پیاده از بیمارستان سینا به طرف میدان سپه و اکباتان رفتم و حوادث آنجا را کاملاً مشاهده کردم. کسانی که تیر خورده بودند و خونی که از آنها می‌آمد. با خون خود نوشته بودند «از جان خود گذشتم، با خون خود نوشتم یا مرگ یا مصدق»، عکس‌های این صحنه‌های تاریخی موجود است.

در ۲۵ مرداد من در سنین نوجوانی در میدان بهارستان حضور داشتم و شاهد سخنرانی آتشین دکتر فاطمی، کریم پورشیرازی و سخنرانی‌های آرام‌تر دکتر شایگان بودم. طبیعی است که من به عنوان نوجوان آن زمان بیشتر تحت تأثیر آن سخنرانی احساسی و پرشور بودم، اما امروز باید بگویم درباره دکتر فاطمی دور از واقع‌بینی بودم. یادداشتی در این زمینه نوشته‌ام که برایم خیلی هم سخت بود، اما نقد کرده‌ام که چپ‌روی‌ای که در آن شرایط دکتر فاطمی داشت [به نحوی که] چیزی برای شاه و دربار باقی نگذاشته بود، اما زمینه اجتماعی آن هنوز وجود نداشت. روز ۲۸ مرداد من از منزلمان که در خیابان مولوی و کوچه سعادت بودم - اکنون کوچه شهید مجید توسلی - بیرون آمدم دیدم ماشین‌ها از خیابان کارگر جنوبی و شهرنو، خانم‌ها و آقایان اراذل و اوباش همان‌طور که حرکت می‌کردند شعار هم می‌دادند. بعدها در عکس‌های تاریخی دیدم که به همه‌جا حمله کرده و خانه دکتر مصدق را ویران کرده‌اند. چیزهایی از خانه دکتر مصدق در دست داشتند و معلوم بود غارت کرده‌اند. حادثه ۲۸ مرداد حادثه تلخی بود، اما جنبش اجتماعی ما چنان رشدی کرده بود که یک هفته بعد از کودتا هسته‌های مقاومت شکل گرفت، به همت عالمان آگاهی مانند سیدرضا زنجانی و بعد پیوستن مهندس بازرگان، آیت‌الله طالقانی و دکتر سبحانی و دیگر احزاب و گروه‌های ملی منجر به شکل‌گیری نهضت مقاومت ملی شد تا در مقابل کودتا مقاومت کنند.

سه سال بعد از کودتا وارد دانشگاه شدید. فضای دانشگاه چطور بود؟

من سال تحصیلی ۳۵-۳۶ وارد دانشگاه شدم. دانشکده فنی کنکور جدایی داشت و چون



نمره‌ام بالا بود در رشته راه و ساختمان پذیرفته شدم. فضای دانشگاه کاملاً بسته بود - سال‌های بعد از کودتای ۲۸ مرداد بود؛ به طوری که در روزهای ۱۶ آذر - در همان سال ۳۶ - دانشجویها روی پله‌های ورودی دانشکده گل می‌گذاشتند و سکوت اعلام می‌کردند و آن کسی هم که سکوت اعلام می‌کرد، بازداشت می‌شد. با آگاهی از اینکه بازداشت می‌شوند، سکوت اعلام می‌کردند تا یاد شهدای ۱۶ آذر را گرامی بدارند. اولین سالی که فضای دانشگاه باز شد سال ۳۹ بود. زمان «کندی» بود، بحث حقوق بشر مطرح شده و جبهه ملی دوم تشکیل شده بود و سال ۳۹ اولین سالی بود که در سراسر دانشگاه تهران راه‌پیمایی شد. در جلوی دانشکده حقوق سخنرانی شد؛ یکی از سخنرانان خانم پروانه اسکندری - همسر داریوش فروهر - و یکی دیگر آقای لاهیجی بودند. من می‌خواستم در دانشکده فنی نفر اول شوم تا با بورس به خارج بروم، اما دوم شدم. یکی از هم‌دوره‌ای‌های خوب ما به اسم آقای نیکبخت لیسانس علوم داشت و به همین دلیل نمرات پایه‌اش بالاتر بود که او شاگرد اول شد و من شاگرد دوم شدم. بعد برای پذیرش در آلمان درخواست فرستادم، برای دکترا در رشته حمل و نقل و ترافیک.

#### زمان دانشجویی فعالیت سیاسی نمی‌کردید؟

چرا! من از همان سال ۳۶ که وارد دانشگاه شدم، عضو انجمن اسلامی دانشجویان بودم. یک دانشجوی فعال در عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی بودم. با مهندس بازرگان آشنا شدم و شب‌های جمعه به کلاس‌های قرآن آیت‌الله طالقانی می‌رفتم و بنابراین دوباره با قرآن آشنا شدم.

#### به واسطه حضور در انجمن با این افراد آشنا شدید؟

بله. البته قبلاً آشنایی دوری داشتم، اما وقتی عضو انجمن بودم از نزدیک با این بزرگان آشنا شدم. ما جلسات هفتگی سخنرانی داشتیم و از افراد متعددی دعوت می‌کردیم تا سخنرانی کنند.

#### جلسات کجا برگزار می‌شد؟

جاهای مختلفی برگزار می‌شد. آن زمان در دانشگاه محدودیت داشتیم. یک کتابخانه در خیابان امیریه بود به نام کتاب خانه دکتر شبیانی، از خانواده همین دکتر عباس شبیانی، در حقیقت مقبره‌ای بود؛ اتاق بزرگی بود که جلسات را غالباً آنجا برگزار می‌کردیم البته گاهی در منازل نیز برگزار می‌شد. از میهمان‌ها مرحوم مطهری، علامه محمدتقی جعفری و... بودند، از اعضای خودمان افرادی مانند سامی، معین‌فر، کتیرایی و پیمان بودند. اینها سخنران‌هایی بودند که در دوره‌های اول می‌آمدند، البته در دهه‌های بعد دکتر بهشتی و دکتر باهنر اضافه شدند. آن زمان

مرحوم مطهری تازه از قم به تهران آمده بود. افرادی مثل طالقانی و مطهری در تعامل با نسل ما رشد کردند. به این دلیل که در جلسات که شرکت می‌کردند نسل ما سؤال‌هایی مطرح می‌کرد که آنها - با در نظر داشتن آن سؤال‌ها - مطالعه می‌کردند و پاسخ ارائه می‌دادند. در این تعامل با روشنفکران بود که توانستند شخصیت فرهنگی - اجتماعی بالایی در جامعه پیدا کنند. مجموعه آثار مرحوم مطهری را که بررسی می‌کنید بیش از ۹۰ درصدشان سخنرانی‌هایی است که در انجمن اسلامی دانشجویان یا انجمن اسلامی مهندسين و بعد از توقف فعالیت انجمن اسلامی مهندسين در سال ۵۳ به دست ساواک، در انجمن اسلامی پزشکان برگزار می‌شد.

سال ۳۹ که جبهه ملی دوم تشکیل شد، من عضو آن شدم و در آن فعالیت‌ها حضور داشتم. بعد از جبهه ملی، نهضت آزادی ایران در سال ۴۰ تشکیل می‌شود و ما هم خودبه‌خود عضو نهضت شدیم و در شاخه دانشجویی آن فعال بودم. شخصیت افرادی مانند مهندس سبحانی و دکتر یزدی و خود ما در دوران دانشجویی که با قرآن آشنا شدیم، با فعالیت‌های اجتماعی درگیر بودیم و قبل از ورود به فعالیت‌های سیاسی شکل گرفت. چون مبانی ما محکم بود می‌بینید افرادی مثل مهندس سبحانی، شهید چمران، مثل دکتر یزدی شش، هفت دهه بدون آنکه زیگزاگ بزنند، پایداری داشتند و ایستادند بر آن گفتمانی که باور داشتند؛ در هر مقطعی متناسب با شرایط، به وظایف خود عمل کردند.

همیشه به دانشجویانی که با من صحبت می‌کنند می‌گویم این دوره، دوره معتمنی است، کوشش کنید اول شخصیت شما به لحاظ فرهنگی - اجتماعی شکل بگیرد، بعد وارد عرصه سیاسی شوید. اگر این‌طور نباشد، فعالیت سیاسی شما دوره کوتاهی خواهد بود و با یک فشار سیاسی مختصری، سرخورده می‌شوید و عقب‌نشینی می‌کنید. بنابراین در مهر ۴۱ که برای تحصیل دکترا به خارج می‌رفتم این چنین پیشینه فرهنگی - اجتماعی و فعالیت سیاسی داشتم.

#### تا سال ۴۶ آلمان بودید؟

مهر ۴۱ که از اینجا رفتم، ابتدا در دانشگاه فنی اشتوتگارت پذیرش گرفته بودم، ولی بعد مقررات آلمان تغییر کرد و گفتند شما باید بقیه دروس را هم اینجا بخوانید. من علاقه‌مند بودم فقط در رشته تخصصی خودم کار کنم. آنجا تصمیم گرفتم به آمریکا بروم. با زبان انگلیسی آشنا بودم و در همان‌جا تافل را گرفتم و رفتم آمریکا. در همین فاصله چند کار انجام دادم که شاید مفید باشد که اشاره کنم. وقتی فضای فرهنگی اروپا را بررسی کردم، دیدم که کاملاً متأثر از

مارکسیست‌هاست و حزب توده آنجا حضور فعالی داشت. هنوز یکی، دو هفته از حضور من در خوابگاه نگذشته بود که نشریات حزب توده برای من می‌آمد. نشان می‌داد که خیلی سازمان‌یافته عمل می‌کردند. بدون اینکه کسی به من گفته باشد، کوشش کردم جامعه مسلمان را در آلمان شناسایی کنم. آقای اسدالله خالدی در شهر گیسن بود که جلسات قرآن داشت و من به آنجا رفتم. آنها کلاس سنتی داشتند، ولی وقتی من با یک برداشت نو از قرآن توضیح دادم توجه دانشجویان آنجا جلب شد و در همان حاشیه کلید پایه‌گذاری انجمن‌های اسلامی دانشجویان در آلمان زده شد. در خاطراتم توضیح داده‌ام که پیگیری این اقدامات به تدریج در سال ۴۴ اولین کنگره گروه فارسی‌زبان انجمن‌های اسلامی دانشجویان در اروپا تشکیل شد که نشریه «مکتب مبارز» را داشتند و مؤثر بود. کلید این اتفاقات در همان دیداری بود که در منزل آقای اسدالله خالدی گذاشته شده بود.

دو، سه ماه از ورود من به آلمان گذشته بود که نامه‌ای از آقای ابوالحسن بنی‌صدر دریافت کردم که من را به‌عنوان نماینده دانشجویان دانشگاه تهران معرفی کردند تا در کنگره کنفدراسیون جهانی دانشجویان ایرانی شرکت کنم و این اولین فرصتی بود که من با فضای رسمی فعالیت دانشجویان آشنا بشوم.

آقای بنی‌صدر مسئول کمیته دانشجویی جبهه ملی در دانشگاه تهران بودند و به این عنوان این حکم را دادند. کنگره کنفدراسیون، کنگره مهمی است. جریان چپ و جریان اسلامی روبه‌روی هم قرار می‌گیرند. از یک‌طرف دکتر شریعتی از فدراسیون فرانسه بود، از طرف دیگر پرویز نیکخواه که از فدراسیون انگلیس آمده بود. من و آقای جزایری از دانشگاه تهران آمده بودیم و استقبال خوبی از ما شد و عکس‌ها و سندهای آن هم وجود دارد. من کوشش کردم این فضا را تلطیف کنم و آن شعاری که ما در دانشگاه تهران می‌دادیم؛ یعنی «اتحاد، مبارزه، پیروزی» را آنجا مطرح کردم و آن کنگره به‌عنوان کنگره وحدت نام گرفت. کتاب‌های زیادی درباره کنفدراسیون و به‌خصوص این کنگره وجود دارد. سال ۴۲ به دانشگاه ایلینوی آمریکا رفتم. برای رفتن به آنجا از پاریس رفتم و چندروزی میهمان دکتر شریعتی بودم و در خاطراتم نکات برجسته‌ای را که در این چند روز از زندگی دکتر شریعتی دیده‌ام نوشتم. در این چندروزی که آنجا بودم؛ دکتر من را با جاهای دیدنی پاریس آشنا کردند....

آشنایی شما با دکتر شریعتی از کجا بود که این قدر راحت به خانه‌اش رفتید و در آنجا هم

### ماندگار شدید؟

من با استاد (محمدتقی) شریعتی که در کانون نشر حقایق اسلامی مشهد بودند آشنا بودم. در جشن عید فطر انجمن اسلامی دانشجویان در سال ۳۷ دکتر شریعتی با جمعی از دوستانشان به برنامه ما در گلشهر کرج آمده بودند. عکس‌های این مراسم را من گرفتم. ضمناً یکی از سرگرمی‌های من از دوران دبیرستان، عکاسی بود. عکس‌های تاریخی انجمن که بین سال‌های ۳۶ تا ۴۰ وجود دارد عموماً کار من است. عکس تاریخی طالقانی، بازرگان و مطهری که بعد از انقلاب پوستر شد، مربوط به همین برنامه گلشهر است. عکس جمعی دیگری است که بازرگان، مطهری و طالقانی هستند و در کنار آنها شهید رجایی و دکتر شریعتی ایستاده‌اند و اشخاصی چون دکتر غلامعباس توسلی و دکتر کاظم یزدی، برادر بزرگ دکتر ابراهیم یزدی، در عکس حضور دارند.

### آن موقع زیاد شهره هم نبودند و چه کسی می‌دانست که ۲۰ سال بعد... .

بله، آن موقع خیلی شناخته‌شده نبودند، ولی در کنگره لوزان بود که با ایشان و خانم پوران شریعت‌رضوی، همسرشان و با احسان [پسر سه‌ساله شریعتی] و سارا [دختر شیرخواره شریعتی] که همراهشان بودند دیدار داشتم. با این آشنایی بود که من سر راه چندروزی میهمان دکتر بودم. در این سفر خاطره خیلی خوبی دارم که با سریع‌ترین کشتی به آمریکا رفتم. از بندر لوهاور فرانسه با «یونایتد اسیت شیپ» که سریع‌ترین کشتی دنیا و مثل یک شهر بود - پنج هزار نفر روی آن بودند و هر چیز که می‌خواستید در کشتی وجود داشت - به نیویورک رفتم. بسیاری از آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها تفریحات سالانه خود را روی کشتی می‌گذراندند.

### سفر گرانی نبود برای شما؟

نه دانشجویی بود. مدتی هم در آلمان کار کرده بودم. در دانشگاه ایلینوی که تحصیلاتم را شروع کردم تازه انجمن اسلامی تأسیس شده بود. آقای دکتر مهدی بهادری نژاد - از شاگرداول‌های دانشکده فنی - آنجا دکترای خود را می‌گرفتند. مرحوم دکتر حسن مرشد هم از اعضای انجمن آنجا بود. دانشگاه ایلینوی در اوربانا، از دانشگاه‌های معتبر آمریکاست و نه تنها شاگرداول‌های ایرانی، بلکه از سراسر دنیا شاگردان ممتاز برای ادامه تحصیل به آنجا می‌آمدند. انجمن اسلامی دانشجویان در آمریکا و کانادا (MSA in US and Canada) بیش از ۵۰ کشور اسلامی را در بر می‌گرفت و فقط ایرانی‌ها عضو آن نبودند، بنابراین فرصتی بود که با سایر دانشجویان کشورهای

اسلامی هم آشنا بشویم. این دوره فضای خوبی بود که ما بتوانیم با سایر دانشجویان مسلمان تعامل داشته باشیم. نماز جمعه برگزار می‌شد، گه‌گاه نوبت به من می‌رسید و باید آنجا سخنرانی می‌کردم. کوشش می‌کردم از فرصت استفاده کنم و جنبش اجتماعی ایران از جمله رخدادهای ۱۵ خرداد را منعکس بکنم. در یکی از سفرهایی که شاه به آمریکا آمده بود و دانشجویان ایرانی تظاهرات داشتند، ما هم به‌عنوان فعال دانشجویی و جبهه ملی که آنجا تشکیل شده بود، مسؤل شدم و سازمان‌دهی کردم که به آنجا برویم. بیانیه‌ای نوشتیم با عنوان «Why protest against Shah of Iran?» یعنی چرا ما نسبت به شاه اعتراض داریم و می‌خواهیم اعتراض بکنیم. بیانیه مفصلی بود و داستان مفصلی هم دارد. در بین راه تصادف بسیار مرگباری داشتیم؛ ولی هیچ‌یک از ما آسیب خاصی ندیدیم. این دوران در آمریکا دوران بسیار خاصی بود. دکتر یزدی آنجا بودند. دکتر مصطفی چمران آنجا بودند. در این سفر دیداری با دکتر چمران و خانواده‌شان داشتم و با خانم آمریکایی و بچه‌هایشان آشنا شدم. بعد از ۱۵ خرداد دوستان ما در آمریکا به این جمع‌بندی رسیده بودند که حالا که مبارزه قانونی در ایران به سر آمده، این رسالت ما است که زمینه‌ای فراهم بکنیم برای انتقال دانش مبارزه مسلحانه به داخل ایران. دکتر چمران زمینه‌های فرهنگی این شیوه مبارزه را در نشریه «اندیشه جبهه» مهیا کرده بود. به من هم پیشنهاد کردند که آماده هستی؟ من هم با زمینه‌هایی فرهنگی-اجتماعی که داشتم، استقبال کردم. ترم آخرم بود و دکتر چمران تأکید کردند که حتماً فارغ‌التحصیل شوم و بعد به مجموعه بیوندم. مجموعه «سماع» سازمان مخصوص اتحاد و عمل، تشکیل شده بود و در اسناد تاریخی منتشر شده به تفصیل درباره زمینه‌های پیدایش و موانع و مشکلاتش توضیح داده شده است. من در آن دوره‌ای که باید ترم آخر را تمام می‌کردم، رابط دوستانی بودم که به مصر رفته بودند؛ به‌ویژه خانواده دکتر چمران که به آنجا رفته بودند و من باید به‌نوعی مکاتبات‌شان را منتقل می‌کردم که به سلامت به مقصد برسد، دوران سختی برای من بود. آخرین روزی که درس تمام شد، بدون اینکه برای جشن فارغ‌التحصیلی صبر کنم - در آمریکا جشن فارغ‌التحصیلی اهمیت زیادی دارد - بلافاصله به آلمان برگشتم.

#### با انگیزه مبارزه مسلحانه به آلمان برگشتید؟

بله، با انگیزه مبارزه مسلحانه برگشتم. سال ۴۴ بود و من آمدم آلمان. هماهنگ شده بود و سفارت مصر در «برن» سوئیس برای ما پاسپورت تهیه کرده بود. با اسم مستعار محمود عفیفی - چمران این اسم را برای من انتخاب کرده بود - از آلمان به مصر رفتیم. چند ماهی در مصر

بودیم و دوره آموزشی را گذراندم و بعد محل مأموریت من بغداد بود. دکتر یزدی بیروت بودند. چمران در قاهره بود و یکی از دوستان ما، پرویز امین، در بصره بود. برنامه این بود که ایرانی‌ها از کانال بصره به عراق بیایند و من در بغداد برایشان پاسپورت بگیرم و بعد بروند مصر آموزش ببینند و برگردند ایران. دو هفته بعد از اینکه در بغداد مستقر شدم، آیت‌الله خمینی از بورسای ترکیه به عراق آمدند. اولین استقبال را همراه دوستانشان در فرودگاه بغداد از ایشان انجام دادیم. گزارش‌های آن استقبال وجود دارد؛ اما عکس‌ها از دست رفته است. آن شش ماهی که در خدمت ایشان بودم، دوره خاصی بود. پیشکار ایشان آقای شیخ حسن صانعی بودند که الان مدیر بنیاد ۱۵ خرداد هستند (برادر آیت‌الله صانعی). آن موقع طلبه ساده‌ای بودند و من هم با ایشان ارتباط داشتم. بعد از چند هفته هماهنگ کردیم و دکتر چمران و دکتر یزدی آمدند و دیدار چندساعته‌ای با ایشان داشتیم. مشروح این مذاکرات به خط دکتر چمران در کتاب خاطرات دکتر چمران که به وسیله آقای دکتر یزدی تدوین شده، چاپ شده است. آن شش ماه واقعا بخش حساسی از زندگی من است. ساواک آنجا حضور داشت و من هم در شرایط خاصی آنجا بودم. با بسیاری از روحانیون و مراجعی مثل آیت‌الله حکیم و آیت‌الله خوئی دیدار داشتیم. در دانشگاه «اصول دین علامه عسکری» که در بغداد بود؛ به عنوان دانشجو ثبت‌نام کرده بودم که محملی برای حضورم در آنجا باشد. مسائل این دوره و خاطرات آن خیلی طولانی و پیچیده است که قبلا به آنها پرداخته‌ام. دوستان ما در سازمان سماع (به دلایلی که به تفصیل گفته شده است) به این جمع‌بندی رسیدند که این تصمیم اشتباه بوده است. اول اینکه چنین برنامه‌ای را نمی‌توان بیرون از ایران پایه‌گذاری کرد و باید مرکزیت آن در داخل باشد. دوم اینکه مصری‌ها از ما می‌خواستند که در صوت العرب درباره نام جعلی خلیج «عربی» برنامه‌ای داشته باشیم و این خلاف منافع ملی ما بود. خلاصه با مجموعه دلایلی که در منابع تاریخی آمده است، ما عقب‌نشینی کردیم و من به آلمان برگشتم. چون فوق‌لیسانس آمریکا مورد پذیرش دانشگاه فنی اشتوتگارت آلمان بود، توانستم دوره دکترای خودم را در آلمان ادامه دهم. سال ۴۴ تا ۴۶ دکترای خود را در آلمان دنبال کردم.

#### دیگر چریک هم شده بودید؟

بله، اینکه می‌فرمایید چریک شده‌اید، مهم است. خاطرات این دوره با شهید چمران و دکتر یزدی در این مجال نمی‌گنجد. استاد راهنمای من پروفسور شلومس از استادان برجسته آلمان بود. به ایشان پیشنهاد کردم که می‌خواهم پایان‌نامه‌ام را درباره شهر تهران کار کنم و ایشان گفتند:

«وندربار، وندربار» (عالیه، عالیه). حس ناسیونالیستی آلمانی‌ها خیلی قوی است. وقتی احساس کرد که من نسبت به مملکت‌م علاقه‌مند هستم، خوشحال شد و با اشتیاق پذیرفت. من هم علاقه داشتم به ایران بیایم؛ اما شرایط بسیار امنیتی بود و نمی‌دانستم آینده‌ام چطور رقم خواهد خورد؛ ولی تصمیم گرفتم به ایران بیایم که هم ازدواج بکنم و هم پایان‌نامه دکترایم را تهیه کنم.

#### خانواده شما می‌دانستند که این قدر سیاسی هستید؟

اصلاً نباید می‌دانستند. این مسائل کاملاً مخفی بود. آن موقع هم مثل الان نبود که با تلگرام بتوانید هر روز در ارتباط باشید. شاید من در این پنج سال دو، سه بار بیشتر نامه نوشتم و اصلاً ارتباط تلفنی نداشتم. هم شرایط امنیتی داشتم و هم امکانات در این حد نبود. وقتی من وارد ایران شدم، ساواک چند بار منزل ما را بازرسی کرد. نوع بازرسی این‌گونه بود که به دنبال اسلحه می‌گشتند. مثلاً زیر صندوچه‌ها و لباس‌ها را می‌گشتند. به نظر می‌رسید ساواک یک اطلاع مبهم از سوابق من داشت و به دنبال به‌دست‌آوردن سند بودند. حداقل دو بار منزل ما را بازرسی کردند و مرحوم مادرم از این نوع بازرسی‌ها بسیار نگران می‌شد.

آقای مهندس عبدالحسین ابراهیمی - عضو انجمن اسلامی مهندسين - که قائم‌مقام آقای مهندس شهرستانی شهردار تهران بودند، به من گفتند حالا که آمدی و می‌خواهی دکترای خود را تکمیل کنی، بیا و با شهرداری تهران همکاری کن. من هم استقبال کردم تا پایه شغلی و کاری هم باشد و بتوانم راحت‌تر آمار و دیتا جمع‌آوری کنم. بعد از سه ماه اینها نتوانستند به من حقوق پرداخت کنند به این خاطر که ساواک جواب استعلام من را نمی‌داد. در بازداشتی که در سال ۶۹ داشتم، آقای توکل امیرابراهیمی مدیر اداری شهرداری تعریف می‌کرد که آن چند بار که استعلام می‌کردند، به علت تشابه اسمی جواب استعلام در پرونده آقای محمد توسلی مدیرعامل بهشت زهرا می‌آمد. بعدها متوجه شدند من هم ممنوع‌الاستخدام هستم و هم ممنوع‌الخروج و نتوانستم از کشور خارج شوم و این شاید لطفی بود که من در همان سال ۴۷ جذب مهندس مشاور شدم که با شهرداری کار می‌کرد و کار من را دیده بود و من در رشته تخصصی خود مشغول کار شدم. در همان سال با گزینه‌های مختلفی که بررسی کردیم، نهایتاً با خواهر دکتر یزدی ازدواج کردم. من دو پسر و دو دختر دارم که همه تحصیلات عالی دارند.

#### آشنایی و ازدواجتان با خواهر دکتر یزدی چگونه بود؟

با آقای دکتر ابراهیم یزدی در آمریکا از نزدیک آشنا شدم و ایشان با همسر و فرزندان‌شان

به مصر آمده بودند و بچه‌های ایشان مثل بچه‌های من بودند. اینها چهار، پنج ساله بودند و من با آنها ارتباط عاطفی نزدیکی داشتم. من برای دیدار برادر بزرگ ایشان دکتر کاظم یزدی آمده بودم که گزارش بدهم [وقت بازگشت به ایران]، گفتم ضمناً من برای ازدواج هم آمده‌ام. ایشان کمی تأمل کرد و گفت البته در خانواده من هم کسی هست که شما بتوانید بررسی کنید. کم‌کم پیگیری کردم دیدم که خواهرشان هستند و بعد دیداری انجام شد. چون به‌لحاظ امنیتی شرایط خاصی داشتم و به بقای خودم اطمینان نداشتم، این نکته برایم مهم بود که با خانواده‌ای ازدواج کنم که به‌لحاظ وجدانی ناراحت نباشم. سوابق من را کسی نمی‌دانست، نمی‌دانستم اگر پرونده‌ام رو شود، چه سرنوشتی پیدا خواهم کرد. ولی در هر حال بهترین گزینه بود که انتخاب کردم و از این بابت خدا را شکر می‌کنم.

#### درباره همسران به ما می‌گویید؟

ایشان مینا یزدی هستند و فوق‌لیسانس علوم قرآنی دارند. ایشان در زمینه قرآنی خیلی خوب کار کردند و پایان‌نامه‌شان به یکی از رفرنس‌ها تبدیل شده است.

#### از فرزندانتان هم می‌گویید؟

آقای احسان توسلی فرزند اول من در حال حاضر در زمینه پروژه‌های بزرگ آزادراه‌ها و بزرگراه‌ها در کالیفرنیا آمریکا فعالیت می‌کند و دو فرزند دارد. فرزند دوم سارا توسلی فوق‌تخصص دندان پزشکی کودکان دارند و استاد دانشگاه شاهد بودند. اما الان در دانشگاه آزاد تدریس می‌کنند و مطب دارند.

#### اسم دو فرزند اولتان را احسان و سارا گذاشتید، مثل دکتر شریعتی.

بله، اتفاق خیلی جالبی است. شاید بر ذهن من تأثیر گذاشته بودند. البته سارا را در منزل الهام صدا می‌کنیم.

برسیم به سال ۵۰ که بعد از این همه هراس و نگرانی بالاخره بازداشت شدید. چه بر شما گذشت؟

ببینید من به ایران برگشتم و وقتی ممنوع‌الخروج شدم، می‌دانستم که به‌هرحال حساسیت‌هایی به‌لحاظ سیاسی روی من وجود دارد. به‌همین خاطر بیشتر به‌دنبال کارهای فرهنگی - اجتماعی بودم. با انجمن اسلامی مهندسين و شرکت کارآموز و شخص مهندس بازرگان - سال ۴۶ که من آمدم، مهندس بازرگان هم از زندان آزاد شدند - همکاری داشتم. آقای دکتر سبحانی هم بودند و



طبیعتاً خودم را بیشتر در عرصه فرهنگی- اجتماعی و کار حرفه‌ای درگیر کردم. در همان سال ۵۰ یک روز در انجمن اسلامی مهندسین مرحوم رجایی آمد و گفت جمع زیادی از بچه‌های مجاهدین را دستگیر کرده‌اند. اولین خبر را او به ما داد؛ به این خاطر که او ارتباط داشت. از طریق افراد مؤتلفه و مدرسه رفاه که خانم پوران بازرگان همسر حنیف‌نژاد مدیر آنجا بود. اینها لجستیک و نیروهایی بودند که سازمان مجاهدین را حمایت می‌کردند. ما بسیار ناراحت شدیم که همه بازداشت شدند. دوستان ما به‌خصوص مهندس سحابی گفتند ما باید به آنها کمک کنیم. مهندس سحابی نامه‌ای برای صادق قطب‌زاده که در فرانسه بود، نوشتند و هم‌زمان آقای هاشمی‌رفسنجانی هم نامه‌ای به آیت‌الله خمینی نوشتند و این دو نامه را در پاکتی به من دادند که از طریق برادرم که تازه از خارج آمده بود، برسانیم به دست آقای صادق قطب‌زاده. بعدها مشخص شد که ساواک صندوق پستی صادق قطب‌زاده را کنترل می‌کرده و این نامه را از صندوق درآورده است، منتها نمی‌دانستند این نامه را چه کسی نوشته است. در نوزدهم مهر سال ۵۰ یک روز آمدند منزل و من را بازداشت کردند. منزل ما کوچه عباس‌آباد و نزدیک به میدان ژاله (شهدا) بود. گفتند فقط یک سؤال ساده داریم. سال ۵۰ من دو فرزند داشتم و زندگی ما شرایط خاصی داشت. در اوین بازداشت بودم. بازجوی من آقای ازغندی بود و طبیعی بود که باید از این نامه اظهار بی‌اطلاعی می‌کردم. بعد آقای اسدالله خالدی را که تازه از خارج برگشته بود، دستگیر کردند. خالدی ظرفیت این کار را نداشت و ضربات روحی سنگینی به او وارد شد. ایشان هم اصلاً در جریان نبود. بعد مهندس سحابی را دستگیر می‌کنند. ظاهراً آقای مهندس سحابی که می‌دانستند من را گرفته‌اند، فکر می‌کردند که من چیزی گفته‌ام و با شجاعت قبول مسئولیت می‌کند که این کار را انجام داده است. بعد از این من را کشان‌کشان می‌برند زیرزمین و خوابانند و «حسینی» که آن زمان جلاد اوین بود، شروع کرد به من کابل‌زدن که بیهوش شدم. در حالت بیهوشی این اعتراف را از من گرفتند که من نامه را به برادرم (عبدالله) دادم که برادرم هم بازداشت و شش ماه زندانی شد. این پرونده که در دادگاه اول مطرح شد، سه سال حکم دادند و در دادگاه دوم که معمولاً، پس از اعدام‌ها، حکم‌ها سبک می‌شد، به یک سال زندان کاهش پیدا کرد. این یک سال فرصت مغتنمی بود که من هم در اوین بودم، هم در قزل‌قلعه بودم، هم در عشرت‌آباد و هم در کمیته مشترک. شش ماه هم در شماره ۳ و ۴ قصر بودم. این یک سال برای من بسیار مفید و آموزنده بود و در خاطراتم اشاره کرده‌ام که این دوره چه دستاوردهایی برای من داشت.

### از دشواری‌های راه مبارزه بگویید و گام‌های دیگری که در این مسیر برداشتید.

خوب است به این نکته اشاره کنم که به دنبال مبارزات سیاسی ما یکباره وارد انقلاب نشدیم. سال ۵۴ تغییر مواضع ایدئولوژیک مجاهدین بود و از آنجا ارتباطات اجتماعی داشتیم. کلاس‌های قرآن داشتیم با آقای میرحسین موسوی و خانم رهنورد و با مهندس عبدالعلی بازرگان و خانم‌شان که خانوادگی بود با حدود ۱۰ نفر از دوستان. وقتی این خبر را سال ۵۴ شنیدیم، احساس مسئولیت کردیم که با مشکلی که تغییر مواضع مجاهدین ایجاد کرد، بتوانیم مقابله کنیم. در دفتر اول جلد ۹ اسناد نهضت آزادی بیانیه‌هایی که با امضاهای مستعار دادیم، آمده است. همچنین در مرحله بعد تشکیل جنبش مسلمانان ایران و بیانیه‌های آگاهی‌بخش در سال ۵۷ آمده است. بحث انقلاب و مدیریت انقلاب بحث مفصلی است. به هر حال جنبش اجتماعی ایران به تدریج توانست آن ظرفیت خود را بروز دهد و نقش مؤثری ایفا کند. من صرفاً به چند مقطع اشاره می‌کنم؛ از سال ۵۶ به خاطر روی کار آمدن کارتر شرایط سیاسی ایران عوض شد. سازمان نهضت آزادی ایران به تدریج شکل گرفت؛ دو کار انجام شد: جمعیت ایرانی دفاع از آزادی و حقوق بشر تأسیس شد که دفتر آن در خیابان قبا بود و دبیر کل آن مرحوم مهندس بازرگان بود. این سازمان نقش مؤثری بر کاهش فشار بر مبارزان داشت. مطلب دوم، بحث دیپلماسی انقلاب بود. در سال ۵۶ در شورای نهضت آزادی به این جمع‌بندی رسیدیم که ما از دو طریق می‌توانیم با شاه مقابله کنیم؛ یکی تقویت و توسعه جنبش اجتماعی است که این نیرو از پایین فشار بیاورد و دیگر کاهش حمایت حامیان رژیم بود تا این رژیم سقوط کند. خب چه کسی بیشتر حمایت می‌کرد؟ طبیعتاً آمریکا بعد از کودتای ۲۸ مرداد نفوذ چشمگیری داشت. شورای مرکزی نهضت چهار نفر را انتخاب کردند تا این بحث را دنبال کنند؛ مهندس بازرگان، دکتر سبحانی، احمد صدرحاج سیدجوادی و من هم به‌عنوان مترجم... بدون دیپلماسی انقلاب، هرگز انقلاب به این صورت نمی‌توانست پیروز شود. این نکته را ترنر- رئیس وقت CIA، در کتابی که به فارسی هم ترجمه شده است و روزنامه اطلاعات چاپ کرده است- نیز گفته است که ما از دیپلماسی انقلاب فریب خوردیم و دیگر نباید [این تجربه تکرار شود]؛ بنابراین در اندونزی ۵۰۰ هزار نفر را کشتند و آمریکا تسلیم نشد.

### برسیم به انقلاب. گفته شده که شما طراح اسم و آرم سپاه پاسداران بودید.

نام «سپاه» به واسطه سپاه دانش و سپاه ترویج و... که در تمام روستاها و شهرهای مختلف

بود و جوان‌ها در آن خدمت می‌کردند، آثار مثبتی در ذهن مردم داشت. خب من از این واژه استفاده کردم. حالا «سپاه» نهادی بود که وظیفه‌اش چه بود؟ پاسداری از ارزش‌های انقلاب اسلامی ایران. خلاصه‌اش شد «سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران». خب انتظار ما این بود که این نهاد تا زمانی که نهادهای رسمی مثل ارتش کاملاً پا بگیرد، به وظیفه‌شان عمل کنند؛ اما نهایتاً سپاه به یک نهاد دائمی در قانون اساسی آمد و قرار شد هم سپاه و هم ارتش به‌عنوان دو نهاد قانونی عمل کنند. اولین پیش‌نویس ساختار و سازمان آن را هم تهیه کردیم و پس از تأیید دولت موقت و شورای انقلاب رهبر فقید انقلاب در اردیبهشت ۵۸ آن را اعلام کردند. در هفتم اسفند ۵۷ دولت موقت ابلاغ کردند که من مسئولیت مدیریت شهرداری تهران را داشته باشم؛ من مجبور شدم سوابق کارهای انجام‌شده را تحویل بدهم.

#### چه شد که نام سپاه را پیشنهاد دادید؟

نام «سپاه» به واسطه سپاه دانش و سپاه ترویج و... که در تمام روستاها و شهرهای مختلف بود و جوان‌ها در آن خدمت می‌کردند، آثار مثبتی در ذهن مردم داشت. خب من از این واژه استفاده کردم. حالا «سپاه» نهادی بود که وظیفه‌اش چه بود؟ پاسداری از ارزش‌های انقلاب اسلامی ایران. خلاصه‌اش شد «سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران». خب انتظار ما این بود که این نهاد تا زمانی که نهادهای رسمی مثل ارتش کاملاً پا بگیرد، به وظیفه‌شان عمل کنند؛ اما نهایتاً سپاه به یک نهاد دائمی در قانون اساسی آمد و قرار شد هم سپاه و هم ارتش به‌عنوان دو نهاد قانونی عمل کنند. اولین پیش‌نویس ساختار و سازمان آن را هم تهیه کردیم و پس از تأیید دولت موقت و شورای انقلاب رهبر فقید انقلاب در اردیبهشت ۵۸ آن را اعلام کردند. در هفتم اسفند ۵۷ دولت موقت ابلاغ کردند که من مسئولیت مدیریت شهرداری تهران را داشته باشم؛ من مجبور شدم سوابق کارهای انجام‌شده را تحویل بدهم.

#### چه شد که شهردار پایتخت شدید؟

شاید این سؤال به‌لحاظ تاریخی مهم باشد، کسانی که در دولت موقت بودند مثل مرحوم مهندس کتیرایی، مثل مرحوم مهندس معین‌فر و مهندس صباغیان و خود مرحوم بازرگان با پیشینه من آشنا بودند. می‌دانستند من کار مهندسی انجام داده‌ام و دکترای ناتمام در رشته حمل‌ونقل و ترافیک دارم و از سال ۴۷ تا ۵۷ در یک شرکت مهندسی مشاور کار کرده‌ام و از نزدیک با مسائل شهرداری تهران آشنا هستم. به‌لحاظ مدیریتی هم من پایان‌نامه کارشناسی ارشدم را در آمریکا در

زمینه مدیریت و سازمان‌دهی «ارگانیزیشن» گرفته بودم. با ادبیات جدید آشنا بودم و در عمل هم در سازمان‌دهی نهادهای مدنی در اروپا و ایران تجربه داشتم. از دوران دانشجویی هم که تجربه کار گروهی را داشتم، مجموعه اینها مبانی‌ای بود که مدنظر بود و بنده را انتخاب کردند.

### در سمت شهردار، چه کردید؟

حدود دوسالی که بنده شهردار تهران بودم، مسئولیت سنگینی بر عهده‌ام بود و ما با احساس مسئولیت کامل روزی حدود ۱۶ ساعت کار می‌کردیم. من در ۴۰ سالگی این مسئولیت را بر عهده گرفته بودم و حدود ۱۰ نفر بیشتر از بیرون از شهرداری وارد این سازمان نشدند. کوشش کردیم که از افراد پاکدست و توانمند داخلی شهرداری استفاده کنیم و در این کار بسیار موفق بودیم. از تجربیات موفق شهرداری استفاده کردیم در حالی که شهرداری در آن موقع سازمان خیلی خوش‌نامی هم نبود. ولی ما به شیوه‌ای عمل کردیم که شهرداری سازمان خوش‌نامی شد و همه افتخار می‌کردند که همکار شهرداری تهران هستند. ما در این دو سال کوشش کردیم به تمام نیازهای راهبردی شهر تهران توجه کنیم، مطالعه کنیم و اجرا کنیم. پروژه‌ها یا در حال اجرا بود یا حداقل ایده‌هایی بود که در دوران بعد عملی شد. ما از همان اسفند سال ۵۷ بحث شوراها را مطرح کردیم؛ تغییر ساختار شهر تهران برای آمادگی به منظور تشکیل شوراهای محلات و مناطق و تشکیل پارلمان شهری. این قانون بعد از گذشتن از وزارت کشور در شورای انقلاب تصویب شد. ایده پارلمان شهری - نگاه راهبردی‌ای که در تمام کشورهای توسعه‌یافته و حتی در حال توسعه وجود دارد - متأسفانه در این چهار دهه متوقف شد. در سال ۹۳ و در دولت آقای روحانی وزارت کشور لایحه مدیریت شهری را بعد از چهار دهه مطرح و پیگیری کرده است. البته نواقصی دارد که امیدوارم با پیگیری‌های شورای پنجم و دولت دوازدهم و وزارت کشور دولت دوازدهم این لایحه تکمیل و اجرائی شود. اینها جرقه‌هایی است که در سال ۵۷ زده شد. بحث محیط زیست و ترافیک شهر تهران را هم دنبال کردیم، در اولویت قرارداد حمل‌ونقل عمومی که در هسته مرکزی شهر تهران دنبال شد، بحث مترو و پیگیری پروژه مترو و بحث توسعه شهری، اقتصاد شهری و بحث‌های اجتماعی را نیز دنبال کردیم. در زمینه‌های اجتماعی کارهای بزرگ و نویی انجام شد؛ برای اولین بار در شهرداری تهران که فرزندان بی‌سرپرست نگهداری می‌شدند، تماما به آغوش خانواده‌ها منتقل شدند و آقای خسرو منصوریان - معاونت اجتماعی - فکر نویی مطرح کردند و بهزیستی در آن تاریخ تأسیس شد؛ به عنوان نهادی که مدیریت اجتماعی کند.

بله، روزهای سختی بود، بعد از پایان دولت موقت من استعفا دادم که آقای بنی‌صدر رئیس دولت شورای انقلاب نپذیرفتند. در زمان دولت آقای رجایی نیز ایشان استعفای من را نپذیرفتند و نهایتاً تعهد مکتوب دادند که مدیریت ما را با دولتشان هماهنگ کنند. اما متأسفانه به علت نگاه‌ها و حساسیت‌های سیاسی برخی از وزرای آن روز نتوانستند این کار را انجام دهند و چوب لای چرخ ما می‌گذاشتند؛ پروژه مترو با دخالت‌ها متوقف شد و نهایتاً به جایی رسید که در زمان آقای مهدوی‌کنی، با حضور همین آقای میرسلیم و مرحوم آقای زواره‌ای که معاونان ایشان بودند، من را خواستند و گفتند شما فقط «زباله‌های شهر را جمع کنید».

در این شرایط بود که من بار دیگر استعفا دادم و آقای رجایی که از دوستان خوب و نزدیک ما بودند، نپذیرفتند و من خدمت امام رفتم - و در نامه‌ای که در سوابق هست به ایشان استعفای خودم را تقدیم کردم - ایشان از من خواستند که بیشتر مدارا کنم. اما وقتی بیرون آمدم با راهنمایی آیت‌الله توسلی که در دفتر ایشان بودند، با خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران مصاحبه‌ای کردم که در روزنامه‌ها منعکس شد. روز بعد آقای مهدوی‌کنی با تشکر استعفای من را پذیرفتند. من از پذیرش استعفا خیلی خوشحال شدم زیرا در شرایطی که اختیاری نیست، نباید مسئولیتی باشد.

**آیا پشیمان نیستید که شما و همفکران‌تان در سال‌های اول انقلاب به اندازه کافی استقامت**

**نکردید؟**

این سؤال خیلی خوبی است و جواب به آن نیاز به تحلیل شرایط آن دوران دارد. اگر بخواهم خلاصه اشاره کنم، مهندس بازرگان در دولت موقت دو، سه بار استعفا دادند. آن قدر تداخل در مسائل مدیریت داخلی کشور بود، که دیگر دولت موقت توان ادامه کار را نداشت. بعد از سفری که مهندس بازرگان به همراه دکتر چمران و دکتر یزدی به الجزیره رفتند و مذاکراتی که برای گرفتن اموال کشور با برژینسکی داشتند، وقتی برگشتند، فضای سیاسی‌ای در کشور به وجود آمده بود - سفارت هم اشغال شده بود - که حتی وزرا قادر نبودند به وزارتخانه‌شان بروند. جو چپ و آن عوامل که نمی‌خواستند مدیران توانمند در کشور باشند تا انقلاب بتواند استقرار و استمرار پیدا کند و مجموعه اینها باعث شد ادامه دولت موقت نه مفید و نه ممکن باشد. اما مهندس بازرگان و یاران ایشان صحنه را ترک نکردند. بعد هم با شورای انقلاب همکاری خود را ادامه دادند. بعد هم مهندس بازرگان، دکتر سبحانی، دکتر یزدی و بقیه دوستان ما به آن رسالت تاییدی خودمان ادامه دادیم؛ یعنی پاسداری از آرمان‌های انقلاب.

بعد از آن همه یا رفتند یا کرکره‌ها را پایین کشیدند، اما نهضت آزادی ایران ایستاد. اگر این ایستادگی نبود، شما فکر می‌کنید در دوم خرداد آن اتفاق می‌افتاد بعضی‌ها فکر می‌کنند که دوم خرداد مثل چغندر یک‌دفعه سبز شده و مردم آمدند به برنامه توسعه سیاسی آقای خاتمی رأی دادند! درحالی‌که دولت آقای ناطق‌نوری تقریباً نهایی شده بود و وزیرانشان را هم انتخاب کرده بودند. بعضی‌ها توجه نمی‌کنند که در دیدگاه ما - مهندس بازرگان و دوستان نهضت آزادی ایران - قدرت را یک هدف ندیدند. قدرت را همیشه وسیله دیدند؛ اگر بود خدمت بکنند، اگر نبود رسالت اصلی ما، آگاهی‌بخشی است و بالابردن آگاهی جامعه، تا جامعه در مقطع لازم کار لازم را بکند. تصور من این است که تحولاتی که در چهار دهه بعد از انقلاب داشته‌ایم؛ [این‌گونه بوده که] آن کسانی که در دهه ۶۰ آن طرف بودند به تدریج در دهه‌های ۷۰، ۸۰ و ۹۰ آمده‌اند این طرف و به تدریج از این گفتمان حمایت و دفاع می‌کنند، حالا با یک مقداری مسائل و مشکلاتی که هست. ما دنبال قدرت نبودیم. دنبال تحقق این گفتمان بوده و وقتی این گفتمان در جامعه تداوم پیدا می‌کند، نسبت به آینده امیدوار هستیم. حالا به لحاظ سازمانی برای ما محدودیت ایجاد کردند، اما مدارا کردیم برای اینکه نمی‌خواستیم هیچ‌گاه کار تند یا رادیکال انجام دهیم. بنابراین کاری که انجام شده در راستای آن اهداف راهبردی قابل ارزیابی است.

**آقای توسلی اگر باز هم در ایران متولد شوید، این رویه سیاسی را ادامه می‌دهید؟**

من هرگز پیشیمان نیستم. زیرا همواره به وظیفه دینی و ملی‌ام عمل کرده‌ام. چون به وظیفه‌ام عمل کرده‌ام، همیشه به خدا توکل داشته و شکرگزار هستم.

**واقعا دوباره این مسیر را ادامه می‌دهید؟**

اگر دوباره متولد شوم کوشش می‌کنم با اطلاعات آن روز بهترین عمل صالح را انتخاب کنم. عمل آن روز من با عمل سال بعد من قاعدتاً یکی نیست. ما در هر شرایطی باید با مجموعه اطلاعات و آگاهی‌ای که داریم کوشش کنیم عمل صالح و راهبردی داشته باشیم. من به جنبش اجتماعی ایران امیدوار هستم. به این خاطر که فرایند را در چهار دهه رو به جلو می‌بینم. البته جنبش‌های اجتماعی افت‌وخیز دارند، اما منحنی متوسطش مهم است که به کدام سمت میل می‌کند.

## نامه شهردار اسبق به شهردار فعلی<sup>۱</sup>

محمد توسلی نخستین شهردار تهران بعد از انقلاب با ارسال نامه‌ای به محمدعلی نجفی شهردار فعلی تهران به او چند توصیه کرده است. در این نامه آمده است: « با سلام و احترام، انتخاب شایسته جناب‌عالی را از میان نامزدهای مطرح به عنوان شهردار تهران به جناب‌عالی، اعضای محترم پنجمین دوره شورای اسلامی شهر تهران و شهروندان کلان‌شهر تهران تبریک می‌گویم و با توجه به چالش‌های پیش‌روی این دوره از شورای شهر و مسئولیت سنگین مدیریت شهر تهران، با توجه به درایت و صبوری که در جناب‌عالی سراغ دارم، ضمن آرزوی توفیق شما در خدمت و پاسخگویی به مطالبات شهروندان و ایفای وظایف محوله هماهنگ با شورای شهر، مشفقانه توصیه‌هایی را به شرح زیر عرضه می‌کنم:

جناب‌عالی به‌خوبی آگاهی دارید که رأی قاطع شهروندان کلان‌شهر تهران به لیست امید - که توسط شورای عالی سیاست‌گذاری اصلاح‌طلبان تنظیم و از سوی رئیس دولت اصلاحات تأیید شد - از سویی و معضلات پیچیده کلان‌شهری چون تهران از سوی دیگر، مسئولیت خطیری را بر دوش پنجمین دوره شوراها و نیز شهرداران منتخب آنها گذارده است، پاسخ به انتظار مردم در این خصوص، امر دشواری است که تمامی تلاش، تجربه مدیریت و بهره‌گیری از بدنه کارشناسی سازمان شهرداری، جلب همکاری کارشناسان مرتبط و همچنین تلاش مستمر و پیگیر در راستای بازگشت سلامت و کارایی به مجموعه مدیریتی شهر تهران را می‌طلبد.

با توجه به برخوردار بودن جناب‌عالی از دانش روز و نیز تجربه مدیریتی در چهار دهه گذشته در کشور، توصیه می‌کنم که با هماهنگی‌های لازم با شورای شهر، ضمن ساماندهی وضعیت موجود - در چارچوب مناسبات و ساختارهای قانونی موجود - در راستای سیاست‌ها و اهداف راهبردی که به شایستگی در برنامه ارائه‌شده از سوی شما ملحوظ شده است، برای پیگیری اصلاح، تکمیل و تصویب لایحه مدیریت شهری که در دستور کار دولت محترم قرار دارد، تلاش مؤثر انجام دهید.

همان‌گونه که اطلاع دارید، مدیریت شهرداری تهران در دولت موقت انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ در راستای چنین ضرورت راهبردی اجرای این مهم یادشده را در دستور کارش قرار

<sup>۱</sup> نامه محمد توسلی به محمد علی نجفی - شرق - ۱۳۹۶/۶/۲۰

داد و با اصلاح تقسیمات و ساختار شهر تهران و تدوین قانون لازم- که نهایتاً در شورای انقلاب به تصویب رسید- در این خصوص اقداماتی صورت داد. اما متأسفانه، با توجه به محدودیت‌ها و شرایط پیش‌آمده، اجرای این برنامه راهبردی متوقف شد.

اینک پس از چهار دهه که با تلاش وزارت کشور دولت یازدهم تدوین لایحه مدیریت شهری در دولت محترم در دست بررسی است، پیگیری اصلاح و تکمیل آن می‌تواند دستاورد مهم دولت دوازدهم و پنجمین دوره شوراها و منتخب آنها و نیز کارنامه‌ای درخشان برای اندیشه اصلاحات و مایه امید شهروندان باشد. با وجود آنکه در برنامه تدوین‌شده، سیاست‌ها و اهداف راهبردی ارائه شده، لیکن جناب‌عالی نیک می‌دانید که راهکارهای اجرائی برای دستیابی به آنها در ساختار موجود، با پیچیدگی‌ها و معضلات جدی روبه‌رو است. لذا به نظر راقم، بدون اصلاح ساختار مدیریت شهری از طریق گسترش نهادهای مدنی مانند شورای محلات و نیز سازمان‌های داوطلبانه غیردولتی و سپردن واقعی کارها به دست خود مردم که در همه کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه معمول است و نیز کوچک کردن و توانمندسازی دولت- که در لایحه مدیریت شهری نیز پیش‌بینی شده است - نمی‌توان اقدامی اساسی در جهت اجرای برنامه‌های توسعه پایدار و پاسخ به نیازهای شهروندان به عمل آورد و زمینه‌های لازم برای تحقق شعار راهبردی خودتان «تهران: شهر امید، مشارکت و شکوفایی» را فراهم ساخت.

با توجه به آشنایی و هماهنگی جناب‌عالی با مدیران دولت دوازدهم، امید است که در چهار سال آینده، با جلب همکاری سازمان‌یافته نهادهای مدنی و سازمان‌های کارشناسی کشور، در کنار نیروهای سالم، متخصص و توانمند موجود، به تدریج گام‌های بلندی در راستای پاسخ به مطالبات شهروندان عزیز برداشته شود».



## جلوگیری از فاجعه منطقه ۲۲<sup>۱</sup>

معاون محترم معماری و شهرسازی شهرداری تهران روز شنبه، ۲۵ شهریور، در روزنامه همشهری اظهارنظری درباره ساخت و ساز در منطقه ۲۲ تهران داشتند که دور از انتظار است. ایشان فرمودند: «هم اکنون در روند ساخت و ساز در منطقه ۲۲ نه توقفی ایجاد شده و نه سرعت احداث افزایش یافته است... هنوز در ساخت و سازهای غرب تهران به امر بدیهی و حقیقی دست پیدا نکرده ایم که به اتکای آن اعلام کنیم ساخت و ساز در منطقه ۲۲ متوقف یا دنبال شود؛ بنابراین ساخت و ساز با همان روند ادامه پیدا می کند تا به قطعیت برسیم».

البته این اظهارنظر از سوی جناب دکتر حجت که بنیان‌گذار سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران هستند و یکی از معماران برجسته کشور هستند، به لحاظ صرفاً نگاه معماری شاید پذیرفتنی باشد؛ اما در جایگاه معاونت شهرسازی شهرداری تهران، در قبال این فاجعه مشهود و بدیهی شهری، چنین اظهارنظری شایسته ایشان و مدیریت جدید شهرداری تهران که منتخب شورای شهر پنجم و امید شهروندان تهرانی هستند، نیست. پروانه‌های ساختمانی صادر شده در منطقه ۲۲ و کاربری‌های آن هیچ تناسبی با زیرساخت‌ها و شبکه ارتباطی آن ندارد و در آینده مستقل از موضوع زیست‌محیطی ایجاد مانع کاربری‌های بلندمرتبه در گردش هوای تهران؛ آن منطقه با مشکلات پیچیده ترافیکی و زیست‌محیطی روبه‌رو خواهد شد.

مناطق ۲۱ و ۲۲ (غرب مسیل کن) که در سال‌های بعد از انقلاب وارد محدوده شهری شده‌اند و به‌ویژه منطقه ۲۲ قرار بوده است که به‌عنوان یک منطقه نمونه در شهر تهران برنامه‌ریزی شود و تأسیسات شهری آن برخلاف وضعیت بی‌نظم کنونی در مناطق قدیمی شهر با استانداردهای جدید در کانال‌های استاندارد سرپوشیده قرار گیرند و کاربری‌ها و شبکه ارتباطی منطقه در چارچوب مطالعات طرح جامع و تفصیلی به طور متعادل پیش‌بینی و تنظیم شوند و به‌عنوان یک منطقه نمونه شهری مورد توجه قرار گیرد. با کمال تأسف چنین راهبردی در مدیریت گذشته شهر تهران در این منطقه مورد توجه قرار نگرفته است و پروانه‌های ساختمانی صادر شده با توجه به عبور دو آزادراه و بزرگراه بین‌شهری و استانی پرتردد در این منطقه، آینده بسیار ناهنجاری را برای منطقه ۲۲ رقم خواهد زد که ذکر تفصیلی آن در ظرفیت این یادداشت کوتاه نیست.

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه شرق - ۱۳۹۶/۶/۲۷

با توجه به مراتب بالا از معاونت محترم معماری و شهرسازی شهردار تهران انتظار می‌رود هرچه سریع‌تر موضوع را با همکاری کارشناسان ذی‌ربط به‌ویژه حمل‌ونقل و ترافیک بررسی کنند و نسبت به هماهنگی پروانه‌های صادرشده - که بخش چشمگیری از آنها کاربری‌های تجاری، اداری و تفریحی است و حجم سنگین سفرهای سواره را جذب و تولید خواهند کرد- با ظرفیت شبکه ارتباطی قابل احداث بررسی و نسبت به تعدیل پروانه‌های صادرشده به صورت مقتضی اقدام شود. اگر امروز مدیریت شهرداری تهران چنین تصمیمی را اتخاذ نکند، قطعاً فردا دیر خواهد بود.

## اجرای لایحه مدیریت یکپارچه شهری، راهکار رفع مشکلات مدیریت شهرها<sup>۱</sup>

### ساماندهی وضعیت موجود مدیریت شهری

مهم ترین عاملی که منجر به فساد در درون مدیریت شهری می شود ساختار معیوب این سازمان است. وقتی یک سازمان به لحاظ وظایف و اختیارات به درستی تنظیم نشده و ارتباطات قانونمند نباشد طبیعتاً یک سری افراد از این عدم شفافیت در مناسبات سوءاستفاده خواهند کرد. همچنین نبود نظارت مستمر و قانونمند می تواند عاملی مهم برای بروز فساد محسوب شود. اگر سازمان نظارت مستمر بر تمام ارکان مدیریتی خود نداشته باشد زمینه های فاسد کم کم نمایان و رشد خواهد کرد.

عامل دیگر که می تواند زمینه های بروز فساد را فراهم کند، نبود شفافیت گردش کار است. چنانچه گردش کار در شهرداری شفاف بوده و شرح وظایف کارکنان به روشنی تعریف شده باشد و همه در جایگاه درست خود قرار داشته باشند کمتر می توانند از روشن نبودن قوانین و مناسبات سوءاستفاده کنند.

شفافیت مالی مورد دیگری است که در جلوگیری از بروز فساد در شهرداری ها نقش مهمی ایفا می کند. برای رسیدن به این مهم باید همه مدیران تحت پوشش مجموعه در یک بازه زمانی مشخص از عملکرد خود گزارش ارایه کنند. در این صورت عملکردها مورد ارزیابی قرار گرفته و از ایجاد فساد جلوگیری می شود.

علاوه بر این، نظارت بر فعالیت و عملکرد مدیران شهری از مواردی است که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه شورای شهر نظارت دقیق و موثری بر عملکرد مدیریت شهری نداشته باشد، قطعاً باید منتظر بروز فساد باشیم. اما در شرایطی که ساختار منظم بوده و شورای شهر، رسانه ها و مردم در نهادهای مدنی بتوانند نظارت مستمری بر عملکرد مدیران شهری داشته و شورای شهر موظف باشد گزارش کار خود به خصوص در حوزه مالی را به مردم ارایه کند؛ این نظارت عامل موثری برای پیشگیری از فساد در مدیریت شهری خواهد بود.

به طور کلی می توان گفت نظم مدیریتی هم می تواند به عنوان یک عامل بازدارنده در تخلفات

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه تعادل - ۱۳۹۶/۶/۲۷

شهری محسوب شود. شفافیت قوانین، آیین و مقررات را نیز می‌توان به این موارد بازدارنده اضافه کرد. شفافیت قوانین هم برای کارمندان شهرداری در سطوح مختلف و هم برای شهروندانی که با این نهاد سر و کار دارند امکان تخلف و سوء استفاده را از بین می‌برد. از سوی دیگر انتظار می‌رود تا جهت جلوگیری از هر گونه فساد آن هم در سازمان تاثیرگذاری چون شهرداری‌ها به خصوص شهرداری تهران، علاوه بر این که عملکرد کل مجموعه توسط شورای شهر مورد نظارت و بازنگری قرار گیرد، بر عملکرد کارمندان شهرداری نیز نظارت شود. برای این منظور در شهرداری‌ها یک سازمان بازرسی وجود دارد که بر فعالیت واحدهای مختلف شهرداری نظارت مستمر دارند تا وقتی شهروندان در مراجعه به شهرداری با مشکلی رو به رو شدند به آسانی بتوانند شکایت کرده و احقاق حق کنند.

#### راهکار رفع مشکل ساختار مدیریت شهری

اما، مشکل مدیریت شهری فقط تفویض اختیارات زیاد به مدیریت اجرایی شهر تهران نیست. زیرا ساختار مدیریت شهری یک ساختار اقتدارگراست و اختیارات و جایگاه شورای شهر به لحاظ قانونی و هم به لحاظ مناسبات متعادل نیست. بنابراین به طور طبیعی این شرایط باعث می‌شود اعضای شورای شهر نتوانند در جایگاه اصلی خودشان که حمایت از منافع شهروندان است قرار گیرند. ساختار اقتدارگرای شهرداری‌ها حتی با محدود کردن اختیارات به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با استفاده از امکاناتی که دارند در جهت اهداف خود استفاده کنند.

بنابراین مشکل اصلی ساختار معیوب مدیریت شهری است که نه شورای شهر در جایگاه اصلی خود قرار دارد و نه شهرداری‌ها. این امر باعث شده که در این ۴ دوره شورای شهر، شورای شهرها در اختیار مدیریت اجرایی شهرداری‌ها بوده‌اند و عملاً نقش ماشین امضا برای شهرداری داشته‌اند. به همین دلیل این مشکلات که در شورای دوم و سوم کلید خورد هنوز ادامه دارد و سال‌هاست که در کلانشهر تهران نیز با این مشکلات مواجه هستیم.

همین که در طی ۴ دوره شورای شهر و همچنین شورا و شهردار جدید با آگاهی بیشتری به این قضیه ورود پیدا کرده‌اند را باید نکته مثبتی در فرایند یادگیری جامعه برشمرد. در سال ۹۳ وزارت کشور با توجه به مجموعه مسایلی که در مدیریت شهری وجود داشت بحث لایحه مدیریت یکپارچه شهری را برای این که بتوانند بر این مشکلات با استفاده از تجربه دیگر کشورها فایق آیند، مطرح شد.

به نظر می رسد گام های اولیه در این مسیر برداشته شده و راهبردها و اهداف خوب است. اما راهکار هایی که ارائه شده تحت تاثیر همین شرایط موجود و قوانین و مقررات مختلف در سطوح مختلف، مغایرت دارد و انتظار می رود تا با پیگیری شورای شهر پنجم، شهردار، وزارت کشور و دولت روحانی در دوره جدید این لایحه به سرانجام برسد. زیرا مهم ترین راهکار برای برون رفت شهر تهران از مشکلات جاری مدیریت شهر ها پرداختن به این لایحه است.

در این خصوص از سال گذشته کوشش کرده ام تا تجربیات خود را در اختیار رسانه ها و مخاطبان این موضوع به ویژه وزارت کشور، دولت و قانونگذاران قرار دهم. در سال ۵۷ با توجه به تجربه ای که از حضورم در شهرهای اروپایی و امریکایی داشتم سعی کردم تا ساختار قانونی مدیریت شهر تهران را اصلاح کنیم و در اولین گام با انجام کار کارشناسی ۱۲ منطقه قدیمی شهر تهران را تغییر داده و به گونه ای محلات را دسته بندی کردیم که به لحاظ فرهنگی و میزان جمعیت تعادل برقرار و در هر محله حدود ۱۰ هزار نفر جمعیت وجود داشته باشد. بر این اساس حدود ۳۴۰ محله شناسایی شد. از دل محلات نواحی و از نواحی مناطق ۲۰ گانه تهران شکل گرفت. هدف راهبردی این بود که در انتخابات مردم هر محله شورای محله خود را انتخاب کنند. نمایندگان آن ها در شورای مناطق حضور داشته و نمایندگان مناطق نیز پارلمان شهری را تشکیل دهند و یک ارتباط منطقی بین شهروندان محلات، نمایندگان مناطق و شورای شهر تهران وجود داشته باشد. چنین پارلمان شهری در جایگاهی قرار میگیرد که می تواند سیاستگذاری و برنامه ریزی های کلان در جهت پاسخ به نیاز شهروندان و توسعه کلانشهر تهران داشته باشد که متأسفانه این امر محقق نشد.

در یک چنین ساختاری است که همه خدمات مورد نیاز مردم در اختیار شورای شهر و نه شورای شهرداری قرار می گیرد. در واقع تمام خدمات شهری اعم از آب، برق، گاز، آموزش و حتی انتظامی و پلیس نیز باید در اختیار شورای شهر قرار گیرد.

در این صورت با افزایش نظارت مردم و شهروندان بر شهرداری دیگر نیاز نیست تا سازمان های عریض و طویل زیادی مانند وزارت کشور، فرمانداری استانداری و غیره مأمور نظارت بر عملکرد مدیریت شهری باشند.

به نظر بنده، در نهایت دولت نیز به این نتیجه می رسد که مدیریت شهرها نیاز به چنین اصلاح ساختاری دارد و باید کم کم حوزه تصدی خود را کاهش داده تا بتواند در جایگاه طبیعی

خودش که مسایل ملی و امنیتی است، قرار گرفته و بقیه مسایل را به مدیریت های شهری واگذار کند.

البته اجرای لایحه مدیریت یکپارچه شهری نیاز به زمان دارد. وزارت کشور، دولت و مجلس و مدیریت شهری می توانند پیگیر این موضوع باشند تا نواقص لایحه بر طرف شده و بعد از تصویب در مجلس به تدریج این اصلاح ساختاری اجرایی شود.

محمد توسلی - شهردار اسبق تهران

## چالش های اصلی مدیریت شهر تهران<sup>۱</sup>

محافظه کاران نمی خواهند رانت ها را از دست بدهند

شاید کمتر کسی فکر می کرد شهرداری تهران در طول تاریخ انقلاب اسلامی به یکی از چالش برانگیزترین و بحرانی ترین مراکز مدیریتی کشور تبدیل شود به شکلی که هیچ زمان حاشیه ها از آن دور نباشد. این در حالی است که نگاه هر کدام از جریان های سیاسی نیز به شهرداری تهران متفاوت بوده است. اصلاح طلبان با حضور در مدیریت شهر تهران به دنبال تحقق مطالبات مدنی و حقوق شهروندی بودند که در این زمینه با چالش ها و انحرافات از مسیر اصلی مواجه شدند. از سوی دیگر محافظه کاران نگاه ویژه ای به شهرداری تهران به عنوان یکی از کانون های ثروت و قدرت داشتند؛ به شکلی که سه بار شانس خود را از شهرداری تهران برای رسیدن به ریاست جمهوری امتحان کردند که تنها یکبار و توسط احمدی نژاد به نتیجه رسیدند و تلاش های قالیباف در این زمینه بی اثر ماند. با این وجود و با حضور دکتر محمدعلی نجفی در شهرداری تهران امیدها به اصلاح وضعیت شهرداری تهران به وجود آمده است. به همین دلیل و برای تحلیل و بررسی مهم ترین اتفاقات رخ داده در شهرداری تهران در طول سال های بعد از انقلاب با اولین شهردار تهران پس از پیروزی انقلاب اسلامی گفت و گو کردیم. متن گفت و گوی «آرمان» با مهندس محمد توسلی را در ادامه می خوانید:

به نظر من آقای نجفی بدون اصلاح ساختار مدیریت شهری از طریق اجرای مدیریت واحد و یکپارچه شهری و سپردن واقعی کارها به دست خود مردم که در همه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه معمول است و نیز کوچک شدن و توانمند سازی دولت که در لایحه مدیریت شهری نیز پیش بینی شده است نمی توان اقدامی اساسی در جهت اجرای برنامه های توسعه پایدار و پاسخ به نیازهای شهروندان بعمل آورد.

آیا هنگامی که شما شهردار تهران بودید فکر می کردید یک روز شهرداری تهران به یکی از

پرحاشیه ترین نهادهای مدیریتی در طول تاریخ انقلاب اسلامی تبدیل شود؟

خیر، هنگامی که اوایل اسفند سال ۱۳۵۷ مدیریت شهرداری تهران را به دست گرفتیم هیچ گاه فکر نمی کردیم شهرداری تهران در این مسیر حرکت کند و به این نقطه برسد. ما بعد از انقلاب، با توجه به مطالبات تاریخی مردم که در شعارهای دوران انقلاب نیز منعکس بود، گمان می کردیم قرار است شهرداری تهران با مشارکت مردم و به صورت مردمی اداره شود. به همین

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با روزنامه آرمان - احسان انصاری - ۱۳۹۶/۸/۲۰

دلیل یکی از راهبردها و برنامه های اصلی ما در دوران شهرداری تهران زمینه سازی برای حضور موثر مردم در مدیریت شهر تهران بود. در این راستا در همان اسفند ۵۷ کارگروهایی برای مطالعه ساختار و ضوابط حضور مردم در مدیریت شهر تهران تشکیل شد. در بخش اصلاح ساختار تقسیمات شهری؛ حاصل تحقیقات این کارگروه حدود ۳۴۰ محله در شهر مشخص شد. از ترکیب چند محله، نواحی و از ترکیب چند ناحیه، مناطق بیست گانه شهر تهران (در شرق مسیل کن، مرز محدوده)، تقسیم بندی شد. مطابق طرحی که تهیه شد قرار بود انتخابات از محلات شهر آغاز شود. در هر محله چند نماینده برای شورای محله انتخاب شود و با حضور نمایندگان محلات، شورای مناطق شکل گیرد و با حضور نمایندگان مناطق، شورای شهر یا پارلمان شهری که نمایندگان طبیعی همه مردم شهر بود، تشکیل شود تا مردم شهر بتوانند مشارکت واقعی در اداره شهر داشته باشند. قانون تهیه شده پس از طی مراحل مختلف نهایتاً در مهر ماه سال ۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید. اما پس از خرداد سال ۱۳۶۰ و بسته شدن فضای سیاسی کشور عملاً کسانی در مدیریت دولت و وزارت کشور بودند که عملاً به حضور و مشارکت مردم در اداره شهرها طبق اصول فصل هفتم قانون اساسی باور نداشتند یا در آن مقطع عملی نمی دیدند. این وضعیت تا خرداد ۷۶ به صورت کج دار و مریز در شهرداری تهران ادامه داشت تا اینکه انتخابات شورای شهر و روستا در دولت اصلاحات برای اولین بار در سال ۷۷ برگزار و اولین شورای شهر تهران تشکیل شد. با این وجود، در پنج دوره ای که شورای شهر تهران تشکیل شده است همه در حال یادگیری هستیم و هنوز تحول ساختاری مورد نظر در مدیریت شهر تهران رخ نداده است. این در حالی است که مدیریت شهر تهران دارای چالش های ساختاری است و تا زمانی که این چالش های ساختاری مرتفع نشود نمی توان صرفاً با تغییر افراد به بهبود کیفیت زندگی مردم در کلانشهر تهران امیدوار بود.

**شما به عنوان اولین شهردار تهران پس از انقلاب چه نوع شهرداری را از دوران پهلوی**

**تحویل گرفتید؟ یک شهرداری بی نظم و پرفساد را و یا یک شهرداری منضبط و کارآمد را؟**

شهرداری تهران در دوران مدیریت دکتر «نیک پی» توسعه سازمانی قابل توجهی پیدا کرده بود. با این وجود ما با ساختار مدیریتی گذشته موافق نبودیم. زیرا شهرداری تهران در آن دوران با ساختاری اقتدارگرایانه مدیریت می شد که با نگاه راهبردی ما برای سپردن کار مردم بدست مردم که مطالبه تاریخی از انقلاب مشروطه بود، هماهنگ نبود. اما از نظر وجود فساد مالی وضعیت به



شکلی که اکنون وجود دارد نبود و شهرداری شرایط دیگری داشت. در آن دوران فساد مانند امروز در جامعه فراگیر نشده بود و بلکه فساد عموماً به دربار و اطرافیان و وابستگان آن، محدود می شد. از سوی دیگر کارکنان شهرداری تهران به دلیل برخی اقدامات و از جمله تخریب خانه های اقشار محروم در حاشیه های شهر، در بین مردم «بدنام» شده بودند. در نتیجه در دوران قبل از انقلاب به شهرداری تهران به عنوان یک کانون قدرت و ثروت نگاه نمی شد و تنها یک نهاد خدماتی بود. در دورانی که بنده مسئولیت شهرداری تهران را برعهده داشتم به دنبال زمینه سازی برای اصلاح ساختارهای مدیریت شهری و همچنین تشکیل پارلمان شهری و مدیریت واحد شهری و پاسخ به نیازهای واقعی شهروندان بودیم. به همین دلیل بسیاری از اقدامات زیر بنایی که در طول چهار دهه بعد از انقلاب اسلامی در شهر تهران رخ داده یا در آن دو سال اجرای آن آغاز و یا حد اقل ایده و زمینه های مطالعاتی آن در دوران ابتدای انقلاب آغاز شده است؛ که قبلاً به تفصیل در این خصوص توضیح داده ام.

#### از چه زمانی پای سیاست به شهرداری تهران باز شد و سیاسیون به شهرداری تهران به عنوان یک کانون قدرت و ثروت نگاه کردند؟

هنگامی که بنده شهردار تهران بودم شهرداری تنها محلی برای رسیدگی به مشکلات و نیازها و همچنین ارایه خدمات به مردم بود و ارتباطی به سیاست نداشت. با این وجود در دولت شهید رجایی برخی از افراد در دولت نگاه سیاسی داشتند و به همین دلیل حضور افرادی امثال بنده که عضو نهضت آزادی و از نزدیکان زنده یاد مهندس بازرگان بودیم را در مدیریت شهر تهران بر نمی تابیدند. ما براساس مطالعات علمی به این نتیجه رسیده بودیم که شهرهای بالای یک میلیون نفر نیاز به مترو دارند. هنگامی که این مسأله را در گروه کارشناسی دولت شهید رجایی مطرح کردیم و همه قانع شدند؛ برخی واکنش نشان دادند که چرا در حالی که مردم در شهرهای دیگر کشور در وضعیت فقر به سر می برند ما سرمایه های کشور را صرف ساختن مترو در تهران می کنیم. از سوی دیگر کارشکنی های دیگری نیز در زمینه پشتیبانی جبهه های جنگ صورت می گرفت. به همین دلیل بنده پس از دولت موقت و دولت شورای انقلاب به دولت شهید رجایی هم استعفا دادم که ایشان نپذیرفت. با توجه به این که ادامه حضور ما در مدیریت شهر تهران به مصلحت مردم و منافع ملی نبود، در نهایت استعفای خود را تقدیم حضرت امام (ره) کردم که نهایتاً وزارت کشور موافقت کردند.

یکی از دلایل استعفاء بنده نگاه راهبردی در برنامه های توسعه ملی بود که به دفعات در آن موقع مطرح می کردم. زیرا شهرداری تهران باید از همان ابتدا به دنبال تمرکز زدایی از شهر تهران بود تا قدرت سیاسی و اقتصادی تنها در شهر تهران متمرکز نباشد و دیگر شهرهای کشور نیز به یک اندازه از میزان اختیارات سیاسی و ثروت ملی استفاده کنند. مدیران شهر تهران باید تلاش می کردند همه شهرهای کشور به صورت همزمان با شهر تهران توسعه پیدا کنند تا از توسعه نا برابر بین شهرهای کشور جلوگیری شود و مشکل مهاجرت به ویژه به کلانشهر تهران و حاشیه نشینی پیشگیری می شد. به رغم این توصیه های مکرر در دو سال اول بعد از انقلاب توجهی نشد و با وقوع جنگ تحمیلی بحران های شهر تهران بیشتر از گذشته افزایش پیدا کرد و این وضعیت پس از پایان جنگ شکل جدی تری به خود گرفت.

#### جنگ تحمیلی چه تأثیری بر تشدید بحران های شهرداری تهران داشت؟

پس از پایان جنگ آیت الله هاشمی به ریاست جمهوری رسیدند و هنگامی که سکان مدیریت اجرایی کشور را به دست گرفتند از آقای کرباسچی که در آن مقطع استاندار اصفهان بودند خواستند که مدیریت شهر تهران را به دست بگیرند. هنگامی که آقای کرباسچی شهردار تهران شدند طرح انتقال پایتخت مطرح شد که آقای کرباسچی عنوان کردند که ما تلاش می کنیم تمرکز زدایی را از تهران آغاز کنیم که نیاز به انتقال پایتخت وجود نداشته باشد. به نظر من سه دوره در شهرداری تهران بسیار تأثیرگذار بودند. نخست دوران شهرداری آقای کرباسچی، دوم دوران آقای احمدی نژاد و در نهایت دوران مدیریت آقای قالیباف در شهر تهران از بسیاری از جهات در سرنوشت شهر تهران دارای اهمیت هستند. در این سه دوره شهر تهران با چالش های بسیار جدی مواجه بوده است و نوع نگاهی که به این چالش ها از سوی مدیران شهری صورت می گرفت دارای اهمیت است.

مهم ترین چالش های دوران شهرداری آقای کرباسچی چه بود؟ چرا این دوران دارای اهمیت

ویژه است؟

در این مقطع زمانی چند مشکل جدی در شهر تهران به وجود آمد. در دوره آقای کرباسچی که اجرای طرح های زمین مانده نیاز به اعتبارات مالی داشت، اولین خشت کج فروش تراکم های مازاد بر ضوابط پیش بینی شده در طرح های تقصیلی را در شهر تهران آغاز می کنند تا اعتبارات لازم برای اداره شهرداری را تأمین کنند. البته این روند فروش تراکم مازاد در دوره آقای قالیباف با

شتاب بیشتری دنبال شد بطوری که حدود ۷۰ درصد بودجه شهرداری از این محل تامین می شد و در نتیجه خسارات جبران ناپذیری به شهر وارد ساخته است. نکته دیگر اینکه آقای کرباسچی ظاهراً قصد داشت از فرصت شهرداری تهران برای ریاست جمهوری استفاده کند و به همین دلیل نیز دست به اجرای برخی پروژه های نمایشی در سطح شهر تهران زد. به عنوان مثال ایشان پروژه احداث پل تقاطع پارک وی را کلید زدند. این در حالی است که ایجاد پل های معلق مانند پارک وی باید روی فضای باز دره ای چون رودخانه صورت می گرفت و مناسب تقاطع شهری در این محل نیست.

البته این پروژه های نمایشی در دوران شهرداری آقای قالیباف نیز با ابعاد بیشتری وجود داشت. آقای قالیباف نیز تلاش می کرد با پروژه های نمایشی مانند احداث پل صدر توانایی خود را برای اداره کشور به رخ بکشد تا بتواند به ریاست جمهوری دست پیدا کند. در نتیجه قدرت طلبی شهرداران تهران برای رسیدن به پست های مدیریتی بالاتر و از جمله ریاست جمهوری از دوران شهرداری آقای کرباسچی کلید خورد اما با پرونده ای که برای ایشان تشکیل شد و پیامدهای آن موضوع منتفی شد. این در حالی بود که در آستانه انتخابات دوم خرداد سال ۷۶ محافظه کاران به صورت تمام قد روی آقای ناطق نوری اجماع کرده بودند و از پیروزی خود اطمینان داشتند. با این وجود به یک باره در خرداد ۷۶ با رأی اعتراضی مردم به کاندیدای محافظه کاران مواجه شدند و در نهایت رییس دولت اصلاحات در انتخابات به پیروزی دست پیدا کرد.

### پیروزی گفتمان اصلاحات در سال ۷۶ چه تأثیری بر رویکرد شهرداری تهران گذاشت؟

در این دوران برای اولین بار بعد از انقلاب انتخابات شورا ها در سراسر کشور انجام شد و شورای شهر تهران تشکیل شد. این در حالی بود که در اولین دوره، اصلاح طلبان موفق شدند وارد شورا شوند با این وجود اصلاح طلبان احساس می کردند در طول چهار سالی که در شورا حضور دارند باید به تمامی آرمان های دموکراتیک در مدیریت شهر تهران دست پیدا کنند و مدیریت اقتدارگرای شهر تهران را در طول چهار سال به یک مدیریت دموکراتیک تبدیل کنند. اصلاح طلبان و حامیان آنان این نکته را فراموش کرده بودند که کشوری مانند انگلستان که دارای مدیریت دموکراتیک در مدیریت شهری است بیش از ۲۰۰ سال سابقه تشکیل پارلمان شهری دارد و در طول این ۲۰۰ سال موفق شده به آرمان های دموکراتیک در مدیریت شهری دست پیدا کند. در نتیجه به دلیل حاشیه ها و سوء تدبیرهایی که در شورای شهر اول رخ داد مردم عموماً در

انتخابات دور دوم شوراهای در انتخابات شرکت نکردند و به تعبیری خود زنی کردند. هنگامی که اکثریت مردم در انتخابات شرکت نکردند محافظه کاران با مشارکت حدود ۱۱ درصدی مردم با همان پایگاه رأی اندکی که در اختیار داشتند موفق شدند وارد شورا شوند و سیاست های خود را اجرایی کنند. محافظه کاران در نهایت تصمیم گرفتند برای شهرداری تهران از آقای احمدی نژاد حمایت کنند و به این وسیله با شهردار شدن احمدی نژاد در تهران دوران جدیدی در مدیریت شهر تهران آغاز شد که پیامدهای مختلفی برای شهر تهران داشت.

**چرا دوران مدیریت احمدی نژاد در شهر تهران دارای اهمیت است؟ آیا این مسأله که احمدی نژاد از شهرداری تهران به ریاست جمهوری رسید اهمیت شهرداری تهران را در مناسبات قدرت افزایش داد؟**

مهم ترین ویژگی دوران مدیریت احمدی نژاد در شهر تهران رویکردهای پوپولیستی و عوام فریبی بود. به عنوان مثال احمدی نژاد مشکلات مهم و پیچیده شهر تهران را رها کرده بود و به دنبال ساختن سقاخانه در شهر تهران بود. ایشان دارای مدرک دکترای حمل و نقل و ترافیک بودند. با این وجود به دنبال اجرای طرح «منوریل» در شهر تهران بودند و این در حالی بود که در شهری مانند تهران احداث «منوریل» هیچ توجیه فنی و اقتصادی ندارد. نکته دیگر اینکه از دوران احمدی نژاد نیز شهرداری تهران به صورت رسمی به یکی از کانون های قدرت و ثروت جریان های سیاسی برای رسیدن به قدرت و ریاست جمهوری تبدیل شد. این در حالی بود که برخی از نهادهای سنتی قدرت نیز از احمدی نژاد حمایت می کردند. در انتخابات ریاست جمهوری سال ۸۴ نیز اصلاح طلبان با چند کاندیدا در انتخابات شرکت کردند و در دور دوم که هیچکدام حضور نداشتند مجبور شدند از آیت الله هاشمی حمایت کنند. با این وجود برخی از گروه های اصلاح طلب و نهاد های دانشجویی حاضر به این کار نشدند و در انتخابات شرکت نکردند تا احمدی نژاد با اتکا به پایگاه اندک محافظه کاران به قدرت دست پیدا کند. هنگامی که احمدی نژاد به ریاست جمهوری رسید فضای سنگینی را برای اصلاح طلبان و جریان رقیب خود به وجود آورد و آسیب های زیادی به مدیریت کشور وارد ساخت. احمدی نژاد فرد شناخته شده ای نبود و برای مدیریت کشور دانش و شایستگی لازم را نداشت. در نتیجه کشور را به شکلی مدیریت کرد که پیامدهای مخرب فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن دوران دامنگیر مدیریت کشور شده است.

پس از دوران احمدی نژاد در شهرداری تهران محمد باقر قالیباف نیز تلاش کرد همان راه احمدی نژاد را در شهرداری تهران تکرار کند و از شهرداری برای خود سکوی پرتاب به سوی ریاست جمهوری بسازد. با این وجود این اتفاق رخ نداد و از سوی دیگر بحران‌ها و چالش‌ها شهر تهران تشدید شد؟ تحلیل شما از دوران مدیریت قالیباف بر شهر تهران چیست؟

آقای قالیباف نیز مانند آقای احمدی نژاد از جریان محافظه کار بود و اگر چه در برخی زمینه‌ها با هم اختلاف سلیقه داشتند اما در نهایت «آب به یک آسیاب می ریختند». مشکلات مدیریت شهر تهران به صورت ساختاری است و تا زمانی که ساختارها اصلاح نشود بهترین مدیران نیز نمی‌توانند برای مشکلات شهر تهران راه حل منطقی پیدا کنند. این در حالی است که حضور محافظه کاران و اقتدارگرایان در شهرداری تهران وضعیت را پیچیده تر از گذشته نیز کرده بود. به عنوان مثال آبادگران در شورای دوم و یا قالیباف در طول دوازده سال گذشته نگاه راهبردی به مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌های شهری نداشتند. نوع مدیریت قالیباف، علی‌رغم برخی خدماتی که برای شهر تهران انجام داد، اقتدارگرایانه بود. از سوی دیگر محافظه کاران نگاه سیاسی به شهرداری تهران داشتند و گمان می‌کردند شهرداری می‌تواند یک سکوی پرتاب برای رسیدن به مدارج بالاتر قدرت باشد. آقای قالیباف در طول ۱۲ سالی که در شهرداری تهران حضور داشتند دوبار شانس خود را برای رسیدن به ریاست جمهوری امتحان کردند. این در حالی است که در گذشته نیز احمدی نژاد به عنوان یک اصولگرا یک بار این کار را انجام داده بود. در نتیجه این مسأله نشان می‌دهد که محافظه کاران در دو دهه گذشته همواره نگاه سیاسی به شهرداری تهران داشته‌اند و تلاش کرده‌اند از طریق شهرداری به اهداف مهم تر خود دست پیدا کنند. در نتیجه به دلیل اینکه به دنبال قدرت هستند کارهای نمایشی در سطح شهر تهران انجام می‌دهند. قالیباف احساس می‌کرد اگر پروژه‌های سنگینی مانند پل صدر را انجام بدهد می‌تواند به حمایت مردم در انتخابات ریاست جمهوری امیدوار باشد.

به نظر شما آقای نجفی می‌تواند مشکلات ساختاری شهرداری تهران را اصلاح کند؟ آیا ایشان می‌توانند مدیریت اقتدارگرایانه شهرداری تهران از بین ببرند؟ مهم‌ترین چالش‌های پیش روی آقای نجفی در آینده چیست؟

شهرداری تهران از گذشته تاکنون به صورت اقتدارگرایانه مدیریت شده است و از اختیارات زیادی برخوردار است. این در حالی است که شورای شهر که وظایف نظارتی را برعهده دارد

عملا امکانات و اختیارات لازم را برای انجام وظائف خود ندارد. به نظر من آقای نجفی بدون اصلاح ساختار مدیریت شهری از طریق اجرای مدیریت واحد و یکپارچه شهری و سپردن واقعی کارها به دست خود مردم که در همه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه معمول است و نیز کوچک شدن و توانمند سازی دولت که در لایحه مدیریت شهری نیز پیش بینی شده است نمی توان اقدامی اساسی در جهت اجرای برنامه های توسعه پایدار و پاسخ به نیازهای شهروندان بعمل آورد. از سوی دیگر آقای نجفی باید همسویی رویکرد دولت و مجلس با شهرداری تهران را به عنوان یک فرصت استفاده کند. آقای نجفی باید راهکار مدیریت یکپارچه شهری را دنبال کند و با استفاده از ظرفیت مردمی ساختار مدیریت متمرکز و اقتدارگرای شهر تهران را اصلاح و جایگاه نظارت مردمی را بصورت پارلمان شهری با اختیارات لازم ارتقا ببخشد.

## دفاع از حق شهروندی نیکنام<sup>۱</sup>

در ماجرای سپنتا نیکنام، عضو شورای شهر یزد که با وجود کسب آراء شهروندان شهر یزد، ولی به دلیل زرتشتی بودن، به حکم دیوان عدالت اداری و نظر نهایی شورای نگهبان، عضویتش در این شورا تعلیق شد، چند ابهام و نکته اساسی وجود دارد که با توجه به اصول صریح قانون اساسی در خصوص حقوق شهروندان، اذهان عمومی را نسبت به این حکم شورای نگهبان قانع نکرده است. نخستین ابهام این است که ایشان در دوره قبل عضو شورای شهر بودند و در آن دوره هیچ مشکلی وجود نداشت. حال بدون اینکه در اصول قانون اساسی و قانون شورای شهر تغییری ایجاد شده باشد، عضویت دوباره این فرد در شورای شهر یزد با مشکل روبرو شده است.

نکته دوم این است که طبق اصول فصل هفتم قانون اساسی که در آن به موضوع شوراها پرداخته شده است، به صراحت به این نکته اشاره می شود که اداره شهرها باید به مردم سپرده شود و همه مردم می توانند مستقل از اینکه چه دینی دارند به عنوان شهروند در اداره امور شهر دخالت کنند.

به نظر می رسد در ماجرای اخیر برخی از اعضای شورای نگهبان با این استدلال که ممکن است وجود یک فرد غیر مسلمان در شورای شهر که موجب «نفی سبیل» و سلطه فکری غیر مسلمان ها در اداره شهر شود، رای به تعلیق عضویت این عضو زرتشتی شورا داده اند، که به نظر می رسد این استدلال دور از واقع بینی است. چرا که اعضای شورای شهر و روستاها کاری با اعتقادات مردم ندارند و وظیفه اصلی این افراد؛ سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت بر مدیریت شهرداری ها یا مجموعه نهادهایی است که مسئولیت ارائه خدمات به مردم را دارند و به همین دلیل نگرانی هایی که با استناد به ضوابط فقهی خاص از سوی شورای نگهبان طرح شده به هیچ وجه مطرح نیست.

نگرانی در این راستا، در مورد نمایندگان مجلس شورای اسلامی باید منطقی تر به نظر برسد، چرا که مجلس محل وضع قانون برای اداره کشور است و نمایندگان می توانند در مقررات و قوانین کشور تاثیرگذار باشند. اما حتی در مورد این موضوع نیز شاهدیم که قانون اساسی جایگاه ویژه ای را برای اقلیت های مذهبی به عنوان حقوق شهروندی قایل شده است.

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه جامعه فردا - ۱۳۹۶/۸/۲۰

مجموعه این نکات نشان می دهد نگرانی اعضای شورای نگهبان در ارتباط با حضور سپینتا نیکنام در شورای شهر یزد و محروم کردن حق شهروندی او؛ خلاف اصول قانون اساسی و دور از توجه به مصالح و منافع ملی و واقع بینی است. به طوری که حتی موجب شده که علاوه بر طیف احزاب سیاسی با نگاه اصلاح طلبی، طیف افرادی در جریان محافه کار با عقلانیت و واقع بینی نیز با مسئله برخورد کرده و از حق شهروندی نیکنام برای حضور در شورای شهر یزد دفاع کنند. در شرایطی که بسیاری از کشورها و مجامع جهانی وقایع ایران را رصد می کنند و آن را دستاویز موضع گیری های ضد ایرانی خود قرار می دهند، جای بسی شگفتی و تامل است که چرا فقهای محترم شورای نگهبان در شرایط کنونی و حساسیت هایی که در قبال ایران وجود دارد با اصرار دست به چنین موضع گیری زده اند؟

محمد توسلی



## راه‌حل مشکل ساختار اجرائی کشور چیست؟<sup>۱</sup>

خبر توافق سران سه قوه برای اصلاح ساختار مدیریتی برخی از وزارتخانه‌ها در روزنامه «شرق» ۲۱ آبان، با توجه به مشکلات ساختار مدیریت کشور، به‌طور طبیعی توجه همه کسانی که دغدغه اصلاح امور کشور را دارند، جلب می‌کند؛ اما با وجود تکذیب این خبر از سوی دولت، این موضوع می‌تواند به‌عنوان یک طرح پیشنهادی بررسی شود. براساس آنچه در این گزارش روایت شده «وزارت راه‌وشهرسازی به دو وزارتخانه مسکن و شهرسازی و امور راهداری تقسیم می‌شود و سازمان شهرداری‌ها از وزارت کشور به وزارت مسکن و شهرسازی منتقل خواهد شد.»

همچنین «امور مربوط به برق از وزارت نیرو جدا و به وزارت نفت ملحق می‌شود و نام وزارت نفت به وزارت انرژی تغییر می‌کند» و چند تغییر دیگر که در خبر مربوطه آمده است. طرح موضوع تغییر ساختار برخی از دستگاه‌های اجرائی کشور در جلسه سران سه قوه نمودار اهمیت رفع مشکلات چشمگیری است که در ساختار مدیریت دستگاه‌های اجرائی به‌طور ملموس وجود دارد؛ اما سؤال اصلی این است که آیا چنین نگاهی می‌تواند بر پایه گزارش‌های کارشناسی انجام‌شده باشد؟

سؤال دیگر که در خبر یادشده هم به آن اشاره شده این ابهام جدی است که درحالی‌که دولت در شرایط کنونی برای پرداخت حقوق و مزایای کارکنان گسترده با مشکلات جدی روبه‌روست و عملاً اعتباری برای پروژه‌های عمرانی باقی نمانده و پیامدهای آن بحران اقتصادی و معیشتی مردم بوده است، چرا به‌جای کوچک‌سازی و چابک‌سازی دولت طبق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، راه‌حل بزرگ‌ترکردن دستگاه‌های اجرائی مطرح شده است؟

اینکه تصمیم ادغام دو وزارتخانه «راه و ترابری» و «مسکن و شهرسازی» در گذشته احتمالاً با هدف کوچک‌سازی دولت انجام شده باشد، امری قابل دفاع است؛ اما با توجه به تفاوت حوزه تخصصی و خدماتی آنها و مشکلاتی که در پی داشته، امروز به راهکار تفکیک مجدد آنها رسیده‌اند.

به نظر نمی‌رسد که اجرای این طرح‌های جدید بتواند پاسخ‌گوی مشکلات ساختاری مدیریت اجرائی کشور باشد، زیرا بررسی ساختار مدیریت اجرائی کشورهای توسعه‌یافته و همچنین درحال توسعه

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه شرق - ۱۳۹۶/۸/۲۲

به وضوح نشان می‌دهند که ساختار دولت مرکزی آنها کوچک اما توانمند و چابک است و محدوده مسئولیت آنها در سطح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت در سطح ملی و بین‌المللی است. مسائل مربوط به امور نظامی و امنیت ملی به‌طور متمرکز در اختیار دولت مرکزی است؛ اما همه امور اجرائی مربوط به شهروندان در سطح شهرها و روستاها به خود مردم واگذار شده است. بعد از انقلاب با چنین شناختی از تجربه متداول شهرهای کشورهای توسعه‌یافته، موضوع مدیریت واحد شهری مطالعه و قانون آن در مهرماه سال ۱۳۵۸ در شورای انقلاب تصویب شده، اما با توجه به شرایط پیش‌آمده اجرای آن پیگیری نشده است.

با توجه به مطالعاتی که در سال ۱۳۹۳ در وزارت کشور برای پاسخ‌گویی به چالش‌های جدی مدیریت شهرهای کشور انجام شد، خروجی آن لایحه مدیریت یکپارچه شهری بود که در همایش‌های کارشناسی نقد و ارزیابی شد و ظاهراً در وزارت کشور و دولت در دست پیگیری است. به نظر راقم این سطور، تجربه مدیریت سایر کشورها و تجربیات چهار دهه بعد از انقلاب نشان می‌دهد راهکار اصلاح مشکلات کنونی مدیریت اجرائی کشور قبل از تفکیک و جابه‌جایی وظایف در وزارتخانه‌های مختلف، پیگیری و نهایی کردن لایحه مدیریت یکپارچه شهری در دست اقدام دولت و تصویب آن در مجلس شورای اسلامی است تا با انتقال بخش درخور توجهی از وظایف وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرائی به نهادهای مردمی در شوراها، شهر و روستا و مدیریت اجرائی آنها در شهرداری‌ها در چارچوب قانون مدیریت یکپارچه شهری باشد. بدیهی است این فرایند زمان‌بر است و به عزم جدی و پیگیری مستمر مدیریت کشور نیاز دارد. هم‌زمان با این مرحله، موضوع ساماندهی وظایف وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرائی با توجه به وظایف دولت مرکزی می‌تواند انجام شود.

در چنین فرایندی که به اختصار اشاره شد، اصلاح مشکلات ساختاری مدیریت اجرائی کشور با سپردن کارها در چارچوب قانون و به تدریج به نهادهای مدیریت شهری، امکانات و فرصت‌ها برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه کشور و پاسخ به نیازهای مردم به‌ویژه مشکل معیشتی و اشتغال مردم و شفافیت در گردش کارها امکان‌پذیر می‌شود. بدیهی است اجرای این برنامه که مستلزم فرایندی طولانی است، به عزم و تصمیم کلان مدیریتی کشور و جذب کارشناسان و مدیرانی توانمند، بردبار و صبور نیاز دارد.

درباره آینده وزارت راه و شهرسازی تجربه جهانی نشان می‌دهد مدیریت کلان حمل و نقل

کشور به علت پراکندگی وظایف در وزارت راه و وزارت کشور و روشن نبودن وظایف، هماهنگی برنامه‌ریزی‌های حمل و نقلی در سطح کشور و شهرها همواره با چالش‌های مدیریتی و کارشناسی روبه‌رو بوده است. امروز در بیش از ۵۰ کشور توسعه‌یافته و در حال توسعه جهان سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های کلان ملی در یک وزارتخانه با عنوان «وزارت حمل و نقل» متمرکز شده است و همه دستگاه‌های اجرائی از سیاست‌ها و برنامه‌های متمرکز و هماهنگ پیروی می‌کنند. با وجود تلاش‌های زیادی که در دو دهه گذشته شده، هنوز فاقد طرح‌های جامع حمل و نقل مصوب در کشور هستیم تا براساس آنها با پیش‌بینی تقاضای سفر در سطح کشور، تقسیم‌بندی بهینه سفرها بین روش‌های «جاده‌ای، ریلی، هوایی و دریایی» انجام و تأمین انسجام بین الگوی سفرهای درون‌شهری و برون‌شهری امکان‌پذیر شود. براین اساس مسائل کلان حمل و نقل کشور می‌تواند در وزارت حمل و نقل متمرکز شود. مسائل اجرائی زیر سیستم‌های حمل و نقل (جاده‌ای، ریلی، هوایی و دریایی) در وزارت راه متمرکز و مسائل کلان مربوط به مسکن و شهرسازی در وزارتخانه جداگانه‌ای می‌تواند پیش‌بینی شود. البته با توجه به وظایف ستادی این وزارتخانه‌ها، سازمان و نیروی انسانی آنها بسیار محدود بوده و از مجموع وزارت راه و شهرسازی و سازمان‌های متمرکز در وزارت کشور کمتر خواهد بود.

آنچه در یک نظر کلان مدیریتی و کارشناسی می‌توان یادآور شد این واقعیت است که بدون اصلاح ساختار مدیریتی کشور و مدیریت شهرها امکان پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان و انجام وعده‌های مدیران منتخب و به‌طور مشخص اجرای برنامه‌های توسعه ملی دور از واقع‌بینی است.

## تهران و بحران زلزله<sup>۱</sup>

زلزله کرمانشاه و تبعات بعد از آن بهانه‌ای شد تا دوباره به یاد بیاوریم در هر نقطه‌ای از ایران که بحرانی رخ می‌دهد، اولین مقرر برای کمک‌رسانی به این مناطق، تهران است. اگر در پایتخت زلزله مهیبی اتفاق بیفتد، با چه وضعیتی روبه‌رو هستیم؟ و کدام شهرها آمادگی کمک‌رسانی به این کلان‌شهر را دارند؟ برای یافتن پاسخی به این پرسش‌ها به سراغ یکی از شهرداران اسبق تهران رفتیم. مهندس محمد توسلی که متخصص حمل و نقل و ترافیک شهری است، با ذکر اینکه تصمیم‌های نادرست مسئولان در دادن مجوزهای ساخت بی‌رویه شرایط را بدتر کرده، گفت: «مسئولان باید استان‌های اطراف تهران را به تناسب موقعیت و جمعیت، تجهیز و آماده کنند.» مشروح این گفت‌وگو را در ادامه می‌خوانید.

**به نظر شما، در تهران، با وجود محله‌ها، کوچه‌های تنگ و ساختمان‌های قدیمی و بی‌کیفیت، بعد از زلزله چه اتفاقی خواهد افتاد؟**

تهران با چند مسئله روبه‌روست. نخستین آن، کیفیت ساختمان‌های تهران است. اینکه آیا در برابر زلزله‌هایی با ۵ یا ۶ ریشتر مقاوم است؟ دوم اینکه با فرض مقاوم بودن برخی از ساختمان‌های تهران، این مسئله مطرح می‌شود که آیا دسترسی به آن‌ها امکان‌پذیر است؟ و سوم، در تهران وضعیت خدمات شهری موجود استاندارد نیست و در شرایط زلزله می‌تواند مشکلاتی برای خدمت‌رسانی به مردم تهران به‌وجود بیاورد. مثل لوله‌های آب، برق، گاز و تلفن.

بنابراین ما باید ابعاد مسائل پیش روی تهران را در شرایط مختلف همچون زلزله کرمانشاه بررسی کنیم تا مدیریت بحران بتواند خود را برای چنین شرایطی آماده کند. مثلاً، در مناطقی که دسترسی به آنجا امکان‌پذیر نیست و یا محله‌هایی که به شدت آسیب دیده‌اند، در این وضعیت قطعاً باید از هلی‌کوپتر و امکانات دیگر برای دسترسی استفاده شود. همچنین مشکلات دیگری نیز وجود دارد که دسترسی ماشین‌های آتش‌نشانی، آمبولانس و دیگر وسایل نقلیه به جاهایی امکان‌پذیر نیست و علت آن، کوچه‌های باریک جنوب تهران است که در اثر ریزش آوار، امکان عبور ماشین وجود ندارد. حتی در محدوده شمال تهران نیز مناطقی با کوچه‌های با عرض هشت و ده متر وجود دارد که آپارتمان‌های بلند مرتبه پروانه ساخت صادر شده و اگر در برابر زلزله

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با روزنامه همدلی - ۱۳۹۶/۹/۱

مقاوم نباشند، امکان دسترسی به این مناطق هم امکان‌پذیر نیست.

در هر نقطه‌ای از کشور بحرانی اتفاقی می‌افتد تهران در اولین گام به این مناطق زلزله‌زده کمک می‌کند، اگر در تهران این اتفاق بیفتد چه شهرهایی می‌توانند به تهران کمک کنند؟ وقتی تهران در هنگام بحران به‌طور کامل نتواند به استان‌های دیگر کمک کند، آن‌ها هم نمی‌توانند به تهران کمک کنند؛ به‌طور مثال روستاهایی در ایران هستند که بعد از خراب شدن، ما می‌فهمیم چنین روستاهایی وجود داشتند. پس باید استان‌های اطراف تهران را به تناسب موقعیت و جمعیت تهران برای چنین شرایطی تجهیز کنند.

#### تصویر شما از تهران بعد از زلزله چیست؟

با شناختی که من از معابر و ساختمان‌های تهران دارم، تصویر بسیار هولناکی است که بجاست مدیریت بحران پیش‌بینی‌های لازم را داشته باشد.

#### آیا بهتر نیست که مسئولان، مردم را آگاه کنند؟

این موضوع شامل دو بخش است؛ بخش نخست مربوط به آموزش‌هایی است که باید به مردم داده شود که در شرایط زلزله چگونه عمل کنند و این کار انجام شده است؛ باید در مدارس آموزش داده شود که اگر این اتفاق افتاد، مردم از لحاظ ذهنی آمادگی داشته باشند و کار بی‌رویه انجام ندهند. دوم اینکه مدیران کشور در شرایط کنونی چه امکاناتی را می‌توانند ارائه دهند. مدیریت کشور ما مشکل ساختاری دارد و تا این مشکل حل نشود، نمی‌توان انتظار اجرای برنامه‌های توسعه را داشت. مدیریت کشور ما بسیار متمرکز است. ساختار دولت آنقدر باد کرده و گسترش پیدا کرده که هرچه پول دریافت می‌کند، خرج حقوق کارکنانش را هم به سختی تامین می‌کند؛ تمام کارها در دولت متمرکز شده و ساختار دولت شرایطی دارد که هیچ‌یک از کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه چنین شرایطی را ندارند. بنابراین دولت راهی جز اجرای لایحه مدیریت یکپارچه شهری ندارد تا کارها به خود مردم واگذار شود و دولت کوچک اما چابک و توانمند بتواند مسائل کلان ملی از جمله بحران‌هایی شبیه زلزله را مدیریت کند.

کشورهای توسعه‌یافته مثل آمریکا و انگلیس مد نظر نیست بلکه کشورهای مجاور و درحال توسعه مثل ترکیه و هند و مالزی که توسعه پیدا کرده‌اند ساختار مدیریت کشورشان را غیر متمرکز کرده‌اند و کارهای جاری مردم را به خود مردم سپرده‌اند. دولت کاملاً کوچک، چابک و توانمند است و فقط در کارهای ستادی، نظامی و امنیتی مداخله می‌کند و بقیه کارها در چارچوب قانون

به مردم واگذار می‌شود.

بنابراین در ساختار مدیریت کشور نیاز به اصلاح داریم و با توجه به تجربیاتی که در کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته وجود دارد، باید بتوانیم خود را به‌روز کنیم و به تدریج به این امکانات برسیم. ضمن اینکه خودمان را برای بحران‌ها آماده کنیم و بتوانیم روند اصلاحی را در ساخت‌وسازها و توسعه شهرهایمان داشته باشیم.

**اگر ما سیستم مدیریت کشورهای مجاور درحال توسعه را در ایران پیاده کنیم، وضعیت بهبود پیدا می‌کند؟**

بله، در کشورهای دیگر، مردم در مدیریت شهری نقش دارند و شهرداری نمی‌تواند به تنهایی هر پروژه‌ای را اجرا کند اما در ایران مردم نمی‌توانند در سرنوشت خود تاثیر مستقیم داشته باشند. آقای قالیباف یا آقای کرباسچی روی کار می‌آیند برای خودنمایی و برای قدرت و بنابر سلیقه خودشان کارهایی انجام می‌دهند که خواست مردم نیست و چون در این دوران قانون اساسی و اصول شوراها اجرا نشده و همچنین عقلانیت و منافع مردم در مدیریت جامعه ما حاکم نبوده، ما با این مشکلات روبه‌رو هستیم. اگر واقع‌بینانه نگاه کنیم، ما منابع محدود خود را به جای اینکه صرف مردم کنیم، صرف حوزه‌هایی می‌کنیم که معلوم نیست در راستای منافع ملی ما باشد یا نه. خرابی‌هایی که در زلزله‌ها و یا دوران جنگ داشتیم هنوز بازسازی نشده؛ برای اینکه ما روی این مناطق تمرکز نداشتیم. بسیاری از روستاهای ما مخروبه است. وقتی خراب می‌شوند می‌فهمیم که باید بر روی نوسازی شهرها و روستاها تمرکز داشته باشیم تا اگر چنین زلزله‌هایی اتفاق افتاد با این مشکلات روبه‌رو نشویم.

**به نظر شما شهردار سابق تهران و شورای شهر در این روند نقش داشتند؟**

مشکل اصلی همان گونه که اشاره شد مشکل ساختاری است که مردم مطابق اصول قانون اساسی در جایگاه طبیعی خودشان قرار ندارند. در چنین شرایطی که مدیریت اقتدارگرایی در مدیریت کلانشهر تهران وجود دارد طبیعی است که شهردار تهران چون آقای قالیباف و شورای شهر در این ساختار و مناسبات نمی‌توانند در راستای نیاز واقعی مردم عمل کنند. زیرا شورای شهر از اختیارات لازم برخوردار نیست و شهردار در چنین ساختار اقتدارگرا از خواست و نظر مردم تمکین نمی‌کند. در چنین ساختاری آقای قالیباف به عنوان شهردار هرگز پاسخگوی کارهای خلاف مصالح شهروندان نبوده است. بطور خلاصه در شرایط کنونی بجای ایجاد نگرانی و

التهاب در جامعه، ما باید برای خروج از بحران کنونی راهکار ارائه کنیم و به مسئولان ضمن نقد مشفقانه راه حل کارشناسی بدهیم. ما می‌دانیم تهران در معرض خطر جدی زلزله است و باید دعا کنیم این اتفاق پیش نیاید و اگر این اتفاق افتاد و پیش بینی های لازم انجام نشده باشد این مسئولان هستند که بایستی پاسخگو باشند.

## طرح جدید ترافیک؛ هدفی خوب بدون تمهید شرایط<sup>۱</sup>

به گفته محسن هاشمی رئیس شورای شهر تهران، ترافیک تهران از داعش هم خطرناک تر است. اکنون برای ترافیک تهران، طرح جدیدی ارائه شده است که قرار است جانشین طرح فعلی شود و LEZ نام دارد. طرحی که براساس آن فروش طرح ترافیک متوقف شده، خودروها دارای حساب کاربری شده و براساس منطقه تردد و ساعت تردد از حساب آنها عوارض کسر خواهد شد. در این طرح برای ساکنان محدوده های مشمول طرح تسهیلاتی در نظر گرفته شده است که در ساعات تردد صبحگاهی از شمولیت طرح معاف شوند.

مهندس محمد توسلی، نخستین شهردار تهران پس از انقلاب و دانش آموخته رشته مهندسی حمل و نقل و ترافیک و راه و ترافیک از آلمان و آمریکا در گفتگو با اسکان نیوز به تحلیل طرح جدید ترافیک تحت عنوان LEZ می پردازد و با بیان پیشینه طرح های ترافیک، نقاط قوت و ضعف طرح و شروط تحقق آن را مطرح می کند.

### طرح ترافیک؛ از سال ۵۸ تا سال ۸۳

نخستین شهردار تهران پس از انقلاب، ابتدا از تجربه خود در اجرای طرح ترافیک می گوید. در اسفند ۱۳۵۷ به تهیه طرحی پرداخته شد تحت عنوان «طرح محدوده هسته مرکزی شهر تهران». در این طرح ۶ ماه کار کارشناسی دقیق انجام شد و با آنکه طرح بزرگی بود و یک طرفه شدن ۵۰ خیابان مرکزی شهر و ایجاد خطوط ویژه را به همراه داشت، اما به دلیل کار کارشناسی و حمایت همه جانبه مردم، بسیار موفق انجام شد و در چهار دهه گذشته به عنوان یک ضرورت مورد بهره برداری است.

مهندس توسلی در ارزیابی طرح سال ۸۳ که به طرح زوج و فرد مشهور است، نقطه مثبت آن را ایجاد محدودیت برای تردد خودرو سواری و نقطه ضعف آن را توان طبقات متوسط و بالا برای خرید دو خودرو با شماره های زوج و فرد و در نتیجه خنثی سازی طرح و فشار بر روی طبقات فرودست می داند. وی رویکرد این طرح را نگاهی خودرو محور و در راستای رونق بخشی به بازار خودرو ذکر کرده و نتیجه آن را تراکم خودروهای سواری بیش از ظرفیت پارکینگ ها در معابر شهری توصیف می کند.

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با اسکان نیوز در باره طرح LEZ - ۱۳۹۶/۱۰/۱۲



### طرح LEZ: چالشها و شروط تحقق

مهندس توسلی که سالهاست در حوزه حمل و نقل و ترافیک و راهسازی در قالب مهندسين مشاور به فعاليت حرفه ای و تخصصی مشغول است، طرح LEZ که مخفف Low Emis-sion Zone است را طریقی با هدف مناسب یعنی کاهش آلودگی هوا از طریق محدودیت برای خودروهای آلاینده عنوان کرده که در کشورهای توسعه یافته نظیر انگلیس و آلمان و فرانسه نیز اجرا شده است اما اجرای این طرح را در شرایط کنونی دارای چالشهایی نیز می‌داند.

وی نخستین چالش این طرح را ناهمخوانی شرایط ایران با کشورهای اروپایی و توسعه یافته می‌داند. او می‌گوید این ناهمخوانی در تفاوتهای مهمی خود را نشان می‌دهد.

تفاوت اول در حمایت‌های مردمی سازمان یافته از طرح‌ها در کشورهای پیشرفته است که ریشه در سوابق طولانی مدیریت شهری در آن کشورها دارد. لندن سابقه ای ۲۰۰ ساله در مدیریت شهری مبتنی بر شورای شهر و شورای محلات دارد. این در حالی است که شوراهای ما هنوز ماشین امضاء هستند. به گفته محسن هاشمی رئیس شورای اسلامی شهر تهران، ما در شورا فقط می‌توانیم حرف بزنیم، شهردار را انتخاب و با رای سه چهارم اعضاء شهردار را استیضاح و عزل کنیم.

تفاوت دوم در ساختار شهری و تسهیلات و تجهیزات ترددی آنها با ماست. از ۱۹۷۰ بانک جهانی، سه متد ترددی مطلوب را حمل و نقل عمومی، دوچرخه رانی و پیاده روی اعلام کرده است و کشورهای توسعه یافته تسهیلات تردد سالم را برای مردم فراهم کرده اند. در این ساختار، پیاده روی برای سفرهای کوتاه، دوچرخه رانی برای سفرهای کوتاه و متوسط و حمل و نقل عمومی برای سفرهای متوسط و طولانی است. در پاریس بیش از ۴۰ درصد جا به جایی‌ها با مترو و ۲۰ درصد با خودرو صورت می‌گیرد اما در تهران جا به جایی با مترو ۱۰ درصد و با خودرو ۶۰ درصد است.

در آنجا طرح LEZ برای تعداد محدودی خودرو با استانداردهای یورو ۴ و ۵ است. اما در تهران ۴ میلیون خودرو هست که بیش از ۱۰ درصد قبل ۸۲ و کاربراتوری هستند.

چالش دوم نادیده گرفتن موتورسیکلتها در این طرح است. ۲ میلیون موتورسیکلت وجود دارد که از منشاءهای اصلی آلودگی هوا هستند. این در حالی است که موتورسیکلت و خودروی شخصی خط قرمزهای بانک جهانی برای تردد هستند.

چالش سوم هزینه اجرای طرح LEZ و منبع تأمین آن است. خودروهایی بخش عمومی و دولتی و اتوبوسها جزء خودروهایی زرد و قرمز و آلاینده هستند و ابتدا اینها باید سبز و آبی شوند که برای تأمین هزینه آن برنامه ای ارائه نشده است.

چالش چهارم معضلات مدیریتی اجرای طرح معاینه فنی است.

چالش پنجم ابهام در تسهیلات به ساکنان محدوده طرح زوج و فرد است که ممکن است این تسهیلات در صورت نامناسب بودن و فقدان بازدارندگی به خنثی شدن طرح بیانجامد. چالش ششم نیز چالشهای اقتصادی ناشی از محدودیتها یا تسهیلات در محدوده طرح است که بر قیمت زمین و املاک، تقاضا برای ساخت و تقاضا برای سکونت موثر است و برای آنها برنامه ای اعلام نشده است.

#### ضرورت‌های موفقیت طرح

مهندس توسلی با توجه به تجربه اش در مدیریت شهر تهران، راه حل راهبردی را در مدیریت واحد شهری و سپردن کار مردم به دست مردم و کوچک سازی دولت و جلب اعتماد و همکاری مردم در چاچوب قانون و منافع ملی می داند.

به گفته مهندس محمد توسلی، با نگاه انسان محور و برنامه ریزی واقع بینانه و کارشناسی می توان به تدریج جهت کاهش آلودگی هوا متمرکز بر منابع اصلی آلاینده ها برای مقابله با آلودگی هوا اقدام نمود. در شرایط و ساختار کنونی مدیریت شهری و بدون فراهم کردن زمینه های اجتماعی لازم موفقیت اجرای چنین طرحی دور از واقع بینی است.

## مردم هنوز تحولی در شهرداری ندیده‌اند<sup>۱</sup>

پنج دوره از فعالیت شورا می‌گذرد؛ شوراهایی که با هدف مشارکت مردم در اداره شهرها و روستاهای شان تشکیل شد. پنج دوره‌ای که با فراز و فرودهای زیادی همراه بود. اما به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران این تجربه به مشارکت مردم در شهر منجر نشد و موفق نبود. محمد توسلی، شهردار تهران در دولت موقت در گفت‌وگو با «وقایع اتفاقیه»، قانون فعلی شورای شهر را دلیل این ناکارآمدی در مدیریت شهری می‌داند و در این گفت‌وگو به روش‌های جایگزین برای اداره شهر اشاره می‌کند. روش‌هایی که در آن نه تنها مردم به صورت واقعی در امور شهر مشارکت دارند، که شهرها و به‌ویژه کلانشهرها از چالش‌های بزرگ خود عبور خواهند کرد.

در اصول مختلف قانون اساسی، بر اداره شهر به دست خود مردم تاکید شده است، اما شاهد اجرایی شدن این تاکید نیستیم؛ به طوری که حتی محمدعلی نجفی، شهردار تهران هم به دفعات عنوان کرده که امیدوار است مشارکت مردم را جلب کند و مردم بتوانند به طور واقعی در اداره شهر مشارکت داشته باشند، آیا قانون فعلی شوراهای شهر ظرفیت پاسخگویی به این تاکید قانون اساسی و سپردن عملی امور به دست مردم را دارد؟

قانون فعلی شورای شهر با بسیاری از اصول قانون اساسی به‌ویژه اصول فصل هفتم آن و انتظاری که در آرمان‌های انقلاب مطرح بود به‌هیچ‌وجه هماهنگی ندارد و شوراهای ما در جایگاه طبیعی خودشان یعنی نماینده واقعی مردم برای مشارکت در اداره شهرها، نیستند. در طول این پنج دوره، خود اعضای شوراها هم متوجه ناکارآمدی قانون شوراها شده‌اند. نگاهی به تنش‌های همیشگی که بین اعضای شورای شهر و شهرداران منتخب‌شان وجود دارد به خوبی شاهدهی بر این مدعاست. بنده به دفعات گفته‌ام که در این پنج دوره عملاً اعضای شورای شهر ماشین امضا و در اختیار مدیریت اقتدارگرای شهرداری‌ها بوده‌اند؛ بنابراین تا ساختار قانون و در چارچوب مدیریت واحد شهری اصلاح نشود، انتظار اینکه مردم بتوانند واقعا در مدیریت شهرها مشارکت واقعی داشته باشند کاملاً بی‌اساس است و شعاری بیش نیست.

### در این شرایط چه راهکار عملیاتی وجود دارد؟

توصیه بنده این است که آقای دکتر نجفی، اعضای شورای کلانشهر تهران و سایر کلانشهرها

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با روزنامه وقایع اتفاقیه - سعیده علیپور - ۱۳۹۶/۱۱/۸

که هماهنگی بیشتری با دولت آقای روحانی دارند، پیگیر لایحه مدیریت شهری شوند. لایحه‌ای که در سال ۹۳ توسط وزارت کشور تهیه و مقداری هم کار کارشناسی درباره آن انجام شد. شما نخستین شهردار تهران پس از انقلاب بودید. پایه‌های تشکیل شورای شهر را گذاشتید.

این شورا چه نسبتی با آن برنامه‌ای داشت که شما برای مدیریت شهر در نظر داشتید؟

بنده زمانی که در اسفند سال ۵۷ مسئولیت اداره شهر تهران را به دست گرفتم هم، به لحاظ کارشناسی تجربیات لازم را داشتم و هم با اداره شهرها در کشورهای آلمان و آمریکا که مدتی برای ادامه تحصیل دکترا در آنجا حضور داشتم، از نزدیک آشنا شدم. در ابتدای انقلاب با توجه به مطالبات تاریخی مردم که بعداً در اصول قانون اساسی تبلور پیدا کرد، همچنین آموزه‌های قرآنی قصد داشتیم تا زمینه‌های واقعی سپردن کار مردم را به دست مردم فراهم کنیم. به همین منظور در ماه‌های بعد از پیروزی انقلاب برای پاسخ به چنین نیاز راهبردی حدود ۶ ماه کار کارشناسی انجام شد و ساختار تقسیمات شهر تهران اصلاح گردید. همچنین قانون متناسب با چنین برنامه‌ای را تدوین و پس از طی مراحل بررسی در وزارت کشور و دولت موقت در نهایت در مهر ۵۸ در شورای انقلاب به تصویب رسید. اما متأسفانه بعد از رخدادهای خرداد ۶۰ فضای سیاسی جامعه بسته شد، آن قانون مورد عمل قرار نگرفت و مجلس در دوره‌های بعد تا مجلس پنجم قانون مصوب مجلس را به تدریج کمرنگ و کمرنگ‌تر کرد و در دوره آقای خاتمی که می‌خواست به این نیاز مبرم پاسخ دهد اجباراً انتخابات شوراها براساس همین قانون برگزار شد.

از تجربه آن دوره به صورت ملموس‌تر صحبت کنید، براساس صحبت‌هایی که می‌کردیم، گفتید که در آن دوره تهران منطقه‌بندی شد. یک مقدار از آن دوره مثال‌های بیشتری بیاورید که در تجارب شما چه کارهایی انجام شد و قصد داشتید چه کارهایی انجام دهید که ادامه پیدا نکرد؟

کاری که قصد انجام آن را داشتیم روندی تجربه شده در شهرهای کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه بود؛ ساختاری که امکان واگذاری امور شهر به مردم عملی باشد. به طوری که مردم از واحدهای کوچک شهری «محلات» در این مدیریت مشارکت داشته باشند. به همین مناسبت با گروه‌های کارشناسی که در آن مدت در اختیار داشتیم شهر تهران به ۳۴۳ محله با محدوده شناخته شده فرهنگی - اجتماعی تقسیم شد که جمعیتی بین ۱۰ تا ۳۰ هزار نفر داشت. این نگاه وجود داشت که مردم بتوانند از محلات نمایندگان واقعی خودشان، که آنجا ساکن و با

مسائل محله آشنا هستند انتخاب کنند و نمایندگان منتخب محلات در مناطق حضور پیدا کنند و نمایندگان مناطق هم در شورای شهر و پارلمان شهری حضور داشته باشند. این گونه انسجام منطقی بین محلات، نواحی، مناطق و پارلمان شهری شکل می‌گرفت. چنین قانونی به شورای شهر اجازه می‌دهد تا هم سیاست‌گذاری کند، هم نگاه راهبردی بر برنامه‌ها داشته باشد و هم در چارچوب این سیاست‌گذاری بر مجری منتخب خود که شهردار است نظارت کند. در حال حاضر ۲۱ نفر عضو شورای شهر تهران در شهری با این پیچیدگی‌های فنی و کارشناسی بدون در اختیار داشتن ابزارهای کارشناسی چگونه می‌توانند سیاست‌گذاری کنند و بر برنامه‌هایی که کارشناسان متمرکز در شهرداری تهران تهیه می‌کنند و در جریان نیستند نظارت کنند؟ به همین مناسبت در چنین ساختاری امکان ندارد مردم بتوانند بر مدیریت شهری نظارت و کنترل داشته باشند. در حالی که شورای شهر، فقط شورای شهرداری است.

#### در همین راستا شاهد اختلافات زیادی نیز بین شوراهای شهرداری‌ها هستیم؟

طبیعی است، مثلاً ۲۱ نفر از طرف مردم شهر تهران به‌عنوان شورای شهر هشت میلیونی انتخاب می‌شوند و فقط می‌توانند حرف بزنند، در حالی که اشخاص دیگری در ساختار مدیریت اجرایی شهرداری عملاً وظیفه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی را بر عهده دارند و طبیعی است که اعضای شورای شهر ابزارهای لازم برای نظارت را در اختیار نداشته باشند. این شورای شهر با این مدیریت اجرایی نمی‌تواند در پیشبرد نگاه انسان‌محور قدمی موثر بردارد. به همین دلیل راهکار واقع‌بینانه برای خروج از شرایط کنونی پیگیری لایحه مدیریت واحد و یکپارچه شهری است که باید در راستای اصلاح و قانونی‌شدن آن اقدام جدی صورت گیرد.

یکی از انتقاداتی که به مدیریت شهری در ایران وجود دارد، این است که حوزه اختیاراتش

محدود است. این انتقاد را تا چه حدی وارد می‌دانید؟

شهرداری‌ها باید تمام خدماتی که مردم نیاز دارند را در اختیار بگیرند، در حال حاضر این خدمات در اختیار وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های دولتی مختلف است که هزینه‌های سنگینی دارند و مردم باید تمام تعرفه‌های مشخص کرده را پرداخت کنند. اما اگر دولت این خدمات را در اختیار شهرداری‌ها در تهران و سایر شهرها بگذارد، روند تغییر خواهد کرد، ساختار دولت کوچک خواهد شد و در چنین ساختاری باید فقط نیروهای توانمند و چابک در دولت برای کارهای ستادی حضور داشته باشند؛ بنابراین هزینه‌های جاری دولت خیلی کوچک خواهد شد، کارها هم به دست

مردم و بخش خصوصی سپرده می‌شود و مردم نظارت خواهند کرد. ساختاری که با همکاری و مشارکت مردم و دولت می‌تواند سیاست‌های کلان ملی داشته باشد و شهرداری‌ها و دهیاری‌ها هم بتوانند در چارچوب قانون، شهر و روستای خود را اداره کنند، این سازوکاری است که بیش از ۱۰۰ سال در کشورهای توسعه یافته به صورت قانونمند مورد عمل قرار دارد. بررسی کشورهای در حال توسعه منطقه چون هند، ترکیه، مالزی و... نشان می‌دهد که ساختار مدیریت دولتی آنها نیز در همین راستا کوچک و چابک است و اختیارات به خود مردم و شهرداری‌ها تفویض شده است.

**تشکیل شورای شهر در ۵ دوره گذشته نتوانست دردی از شهرهای ما دوا کند، چه‌بسا از نظر ما که در این حوزه‌ها کار کردیم و شاهد دعاها بودیم، تشکیل شورا تنها سبب اتلاف هزینه بود و دستاوردی نداشت، از نظر شما پنج دوره گذشته شورا کمکی به پیشبرد اداره شهر کرد یا باید صبر کنیم تا قانون مدیریت واحد شهری اجرا شود؟**

این روند را، گرچه هزینه‌های زیادی هم در پی داشته است، باید یک فرآیند یادگیری در کل جامعه و مثبت ارزیابی کنیم؛ به طوری که نه تنها در دورانی که اصلاح‌طلبان در شورای شهر بودند حتی در شوراهای دوم، سوم و چهارم که محافظه‌کاران در شورای شهر اکثریت کامل داشتند هم در عمل متوجه شدند که شوراها با این شکل نمی‌توانند نقش موثری ایفا کنند.

**لایحه مدیریت واحد شهری که دولت آن را مطرح کرد، چندی است که مسکوت مانده، آیا از مفاد آن اطلاعی در دست دارید؟ تا چه حد نواقص قانون قبلی در این قانون رفع شده است؟**

لایحه مدیریت شهری در سال ۹۳ براساس همین ضرورت که مدیریت کلان‌شهرها و دیگر شهرها با بن‌بست روبه‌رو شده بود، توسط وزارت کشور مطرح و تدوین شد. کارشناسان براساس تجارب بشری و اطلاعاتی که داشتند این لایحه را بررسی کردند و در دو کنگره هم‌اندیشی هم که برگزار شد و نواقص آن لایحه مطرح گردید. راهبردهایی که در لایحه مطرح شده است به طور کلی منطقی و در چارچوبی است که باید کار به دست مردم سپرده شود، اما فرآیند پیش‌بینی شده در این لایحه نواقص عمده‌ای دارد که می‌تواند در یک فرآیند کار کارشناسی اصلاحات لازم روی آن انجام شود و پس از تصویب این لایحه در هیات‌دولت جهت بررسی و تصویب نهایی به مجلس ارائه شود. البته شاهد مقاومت‌هایی برای اجرای این لایحه هستیم؛ زیرا کسانی هستند که به حقوق شهروندی و اینکه شهر باید به دست خود مردم اداره شود، باور ندارند. اما در شرایط

کنونی که نیاز به اصلاح ساختاری در مدیریت کشور بیش از پیش احساس می‌شود، ضروری است دولت آقای روحانی با همکاری نمایندگان مجلس و شوراهای شهری و جلب همکاری کارشناسان مرتبط، مشترکا بررسی و نهایی کردن این لایحه را پیگیری کنند.

**آیا چنین ظرفیتی در لایه‌های مدیریت کشور برای اجرای این قانون در صورت تصویب وجود خواهد داشت؟**

البته انتظار اینکه این قانون در یک دوره به‌طور کامل اجرا شود دور از واقع بینی است. این قانون باید تصویب و یک برنامه زمان‌بندی شده و گام‌به‌گام برای اجرای آن پیش‌بینی شود. در بقیه کشورها هم یکباره این تحول به‌وجود نیامده و زمینه‌های اصلاح ساختار مدیریتی به‌تدریج فراهم شده است.

**در این لایحه به مدیریت شهری به چه میزان قدرت داده شده؟ آیا نهادها و سازمان‌هایی که از قدرت‌شان کاسته می‌شود در برابر اجرای این قانون مقاومت نخواهند کرد؟**

قطعاً همین‌طور است. در واقع، هم نگاه کلان‌مدیریتی و هم بخشی از وزارتخانه‌ها تمایلی به کوچک‌شدن و کاهش اختیارات خود ندارند. به‌عنوان مثال سازمان‌های مربوط به آب، برق، مخابرات، امنیت شهر و... باید زیر نظر شورای شهر و شهرداری‌ها باشد. این کاری بوده که در همه دنیا تجربه شده و مورد عمل قرار گرفته است.

**تهران امروز با چند چالش جدی مواجه است؛ چالش‌هایی همچون آلودگی هوا، ترافیک و... برای گذار از این چالش‌ها چه پیشنهادی به مدیران کلانشهرها دارید؟**

ما باید ببینیم انسان‌هایی که در جامعه ما زندگی می‌کنند چه نیازهایی دارند و تمام تمرکز و نگاهمان را متوجه نیاز انسان کنیم. نگاه مدیریتی ما باید انسان‌محور باشد درحالی که نگاه مدیران ما خودرومحور بوده است. برای توسعه تصور می‌کردیم باید تسهیلات برای تولید خودرو و خودروی سواری فراهم کنیم و امروز متوجه شدیم که نگاه مدیریت ما باید انسان‌محور باشد اما چگونه می‌توانیم نگاه انسان‌محور در مدیریت شهری داشته باشیم؟ بعد از سال ۱۹۷۰ نه تنها در اروپا و آمریکا بلکه در کشورهای درحال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که برای رفع مشکل آلودگی هوا، تامین محیط سالم برای زندگی شهروندان و تامین تسهیلات لازم برای جابه‌جایی ایمن، راحت و اقتصادی آنان در سطح شهر فقط سه راه‌حل راهبردی وجود دارد؛ توسعه حمل‌ونقل عمومی، توسعه دوچرخه‌رانی و پیاده‌روی. پیاده‌روی برای سفرهای کوتاه، دوچرخه‌رانی برای

سفرهای کوتاه و متوسط و حمل و نقل عمومی برای سفرهای متوسط و طولانی. این راهبردی بوده که در سطح جهانی مورد توجه قرار گرفته است. از سال ۱۹۷۰ بانک جهانی روی دو مدل از ترافیک خط قرمز کشیده؛ خودروی سواری و موتورسیکلت. درحالی که ما می‌بینیم در شهرهای ما از جمله تهران این دو وسیله جابه‌جایی به‌صورت فاجعه‌آمیزی شهر را در سیطره خود دارند و بیش از ۸۰ درصد سفرها را به خود اختصاص داده‌اند.

**مدیران کشور ما چگونه می‌خواهند این نگاه خودرومحور را به نگاه انسان‌محور و نیازی**

**که انسان دارد تبدیل کنند؟**

باوجود تلاش‌هایی که برای توسعه مترو در شهر تهران انجام شده حدود ۱۰ درصد سفرهای شهری ما با مترو و حدود ۶۰ درصد از سفرهای ما با خودروی سواری است. این در حالی است که کشورهای تولیدکننده بهترین خودروهای سواری مانند آلمان و فرانسه — که افتخار دولت ما این است که آنها در تولید خودروی سواری ما سرمایه‌گذاری می‌کنند — خودشان مثلاً پاریس بیش از ۴۰ درصد سفرها با مترو و کمتر از ۲۰ درصد سفرها با خودروی سواری جابه‌جا می‌شود و در حال عبور از خودروهای بنزینی به سمت خودروهای برقی هستند. پیامد وضعیت کنونی ترافیک شهر تهران و آلودگی ناشی از آن این واقعیت تلخ است که طبق آمار رسمی در سال ۴ هزار و ۶۰۰ نفر در اثر آلودگی هوا جان خود را از دست می‌دهند که این بیش از تلفاتی است که در خیلی از سوانح به‌وجود می‌آید. برای اصلاح این روند همان‌گونه که قبلاً اشاره شد باید مدیریت شهرها به‌صورت قانونمند و واقعی در اختیار مردم قرار گیرد تا به تدریج نگاه انسان‌محور در مدیریت شهری تحقق پیدا کند.

**شما به اداره انسان‌محور شهر اشاره کردید. عملیاتی شده چنین مفهومی چه می‌تواند باشد؟**

این فرآیند در صد سال اخیر در کشورهای توسعه‌یافته کاملاً طی شده و در کشور آلمان شاید بیش از ۶۰ یا ۷۰ سال است که نهادهای مدنی شکل گرفته و این نهادهای مدنی شهرداری‌ها را مجبور کرده‌اند که مثلاً زیرساخت‌های دوچرخه‌رانی را فراهم کنند. همین نهادهای مدنی بودند که حزب سبزها که نگاه زیست‌محیطی داشت را در آلمان شکل دهند. حال شاهدیم آلمانی که خودش تولیدکننده بهترین خودروهای سواری است، به‌طور متوسط بیش از ۱۲ درصد حمل و نقل شهری با دوچرخه انجام می‌شود. برخی شهرهای کشورهای اروپایی هستند که تا ۷۰ درصد سفرهایشان با دوچرخه انجام می‌شود. ما در اوایل دهه ۸۰، کتابی درباره دانش فنی



توسعه دوچرخه‌سواری در شهرها تهیه کردیم که توسط سازمان حمل‌ونقل ترافیک شهرداری تهران چاپ شده است. در این کتاب عنوان شده که چه موانع فرهنگی سبب می‌شود دوچرخه به‌عنوان یک روش حمل‌ونقل سلامت و اقتصادی مورد توجه شهروندان قرار نگیرد؟ اگر مشکل فرهنگی وجود دارد مشکل فرهنگی را باید با گفت‌وگو حل کنیم، همان‌طور که خیلی از مسائل فرهنگی در جامعه حل شده است، با ضوابطی که با فرهنگ ما همخوانی داشته باشد مشکل فرهنگی دوچرخه‌سواری بانوان هم باید در شهرهای ما حل شود. تنها راهکار برای حل مشکلات موجود، بازگشت به خود مردم است؛ کار مردم را باید به مردم بسپاریم و لازمه این کار، اصلاح ساختار مدیریت شهرهاست و اصلاح ساختار مدیریت شهرها هم لازمه‌اش اصلاح مدیریت در دولت خواهد بود.

**اگر بخواهیم شهر یا کلانشهری را مثال بزنیم که از آن الگوگیری مشابه شهری مانند تهران با ۱۰ میلیون جمعیت باشد کدام شهر را می‌توان مثال زد و روند توسعه‌ای آنجا را برای تهران الگو قرار داد؟**

به نظر من خیلی از شهرهای دنیا هستند که می‌توانند الگو باشند، اگر ما خودروهای فرانسوی را استفاده می‌کنیم باید پاریس را الگو بگیریم، شبکه متروی پاریس در حدی توسعه پیدا کرده که فاصله ایستگاه‌های مترو حداکثر ۳۰۰ متر است و شما به راحتی می‌توانید به مترو دسترسی داشته باشید. بیش از ۴۰ درصد سفرها در پاریس با مترو انجام می‌شود و با وجود اینکه مالکیت خودرو بالاست اما فقط حدود ۲۰ درصد سفرها با خودروی سواری انجام می‌شود. دوچرخه‌سواری مکانیزه و با استفاده از IT است. در لندن و برلین نیز همین‌طور است. در تمام شهرهای چین، مسیر دوچرخه وجود دارد. در همان چین که خودروهای سواری‌اش را به ما تحمیل می‌کند، خودش دوچرخه را به‌عنوان یک سیستم حمل‌ونقل استفاده می‌کند و در برخی شهرها ۴۰ درصد از سفرها با دوچرخه انجام می‌شود.

**فکر می‌کنید نجفی در شهرداری تهران چقدر موفق خواهد بود؟**

نجفی با توجه به کارنامه ۱۲ سال مدیریت قبلی، با چالش‌های جدی روبه‌رو بوده است. موفقیت او بستگی به نگاه مدیریتی‌اش دارد. آیا می‌خواهد در همان راستای ساختار مدیریت متمرکز و اقتدارگرایی موجود عمل کند یا می‌خواهد زمینه را برای تحول ساختاری مدیریت شهر تهران فراهم کند. مردم هنوز شفافیت و نگاه جدیدی را در تحول مدیریت شهر تهران نمی‌بینند،

شورای شهر «امید» هنوز نقشی در مدیریت شهری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ها ندارد، شهرداری با مدیریت اقتدارگرا عمل می‌کند و به نوعی مدیریت از بالا صورت می‌گیرد، نجفی، خودش و کارشناسانش را عقل مطلق می‌داند و قصد دارد از طرف هشت میلیون مردم شهر تهران برنامه‌ریزی و عمل کند درحالی‌که مردم و شورای منتخب آنها عملاً نقشی در این فرآیند ندارند. به همین دلایل او برای اینکه بتواند مشکلات را حل کند باید زمینه‌ای فراهم کند که اعتماد عمومی جلب شود. در شرایط کنونی، به مدیریت اقتدارگرای شهر تهران اعتماد عمومی وجود ندارد و اگر هم هست حسن‌نیت و نوعی امید بوده که این شورای شهر و مدیریت منتخب بتواند این فرآیند اصلاحی را در مدیریت شهری پیگیری کند اما هنوز با وجود اصلاحاتی که درباره ساماندهی وضع موجود صورت گرفته اما جهت‌گیری هنوز تقویت مدیریت اقتدارگرای گذشته شهری است و هیچ اقدامی تاکنون برای اصلاح ساختار مدیریت شهری که مردم در مدیریت شهری مشارکت واقعی داشته باشند صورت نگرفته است. خود من هم در نامه تبریکی که همان ابتدا به نجفی دادم دو نکته را مشفقانه توصیه کردم؛ اول اینکه به صورت کوتاه‌مدت وضع موجود را ساماندهی کند زیرا با وضع موجود نمی‌تواند اطلاعات شفافی از وضعیت موجود برای برنامه‌ریزی داشته باشد و دوم اینکه اجرای لایحه مدیریت شهری را پیگیری کند چون تا آن لایحه اجرایی نشود و به تدریج ساختار مدیریت شهری اصلاح نشود، زمینه جلب مشارکت و اعتماد مردم برای انجام پروژه‌ها فراهم نخواهد شد. امروز بیش از گذشته به توصیه‌هایی که خدمت‌شان دادم باور دارم و فکر می‌کنم نجفی و دولت آقای روحانی برای حل مشکلات به‌جز اصلاحی که در ساختار به‌وجود بیاورند راهی ندارند تا بتوانند اعتماد عمومی را بیش‌ازپیش جلب کنند و با کمک مردم و سپردن کار به دست مردم گره‌ها را به تدریج و گام‌به‌گام باز کنند و آن نگاه انسان‌محور در برنامه‌ها به تدریج محقق شود.

## قیمت گذاری خدمات مترو<sup>۱</sup>

آیا در سیاست گذاری و بر اساس تجارب کشورهای موفق، مترو لزوماً باید سود ده باشد؟ یا بعنوان زیرساختی اقتصادی برای رفاه و آرامش شهروندان و سوددهی در حوزه‌های دیگر شهر می‌باشد؟

در تمام کشورها برای تشویق شهروندان به استفاده از مترو نه تنها در اجرای زیر ساخت‌ها بلکه در هزینه‌های بهره برداری مشارکت می‌کنند. بنابر این هرگز نباید در برنامه‌های ایجاد و بهره برداری از پروژه مترو و سایر شیوه‌های حمل و نقل عمومی انتظار سوددهی داشت. سود واقعی این طرح‌ها در ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، محیط زیست و... می‌باشد.

آیا افزایش قیمت مترو در سالهای گذشته منجر به افزایش کیفیت و بهبود حمل و نقل عمومی گردیده است. در صورتی که پاسخ شما خیر است دلایل آن چیست و راههای پرهیز از تکرار این خطا چه می‌باشد؟

افزایش قیمت بلیت مترو با توجه به افزایش هزینه‌های بهره برداری نمی‌تواند تاثیری در افزایش کیفیت حمل و نقل عمومی از جمله مترو داشته باشد. زیرا برای این افزایش نیاز به سرمایه گذاری برای توسعه زیر ساخت‌ها و ناوگان حمل و نقل عمومی است. آنچه مورد اعتراض شهروندان قرار می‌گیری عدم شفافیت گردش مالی شهرداری و از آن جمله هزینه‌های واقعی مدیریت بهره برداری است.

آیا روشهای غیر از افزایش قیمت، جهت بهبود بهره‌وری مترو وجود دارد، آیا این روشها تاکنون اجرا گردیده است؟

روش راهبردی اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران و سایر شهرها ست تا مردم در جایگاه شهروند بتوانند بر مدیریت شهر تهران از جمله مدیریت دستگاه بهره برداری مترو بصورت قانونمند نظارت داشته باشند. در چنین شرایطی است که با افزایش اعتماد عمومی مردم با طیب خاطر از افزایش قیمت بلیت مترو استقبال می‌کنند.

با انجام چه تمهیداتی و صرف منابع ایجاد شده، برای چه منظوری شما با افزایش قیمت مترو موافق می‌باشید؟

<sup>۱</sup> پاسخ محمد توسلی به سوالات خانم الهام فخاری عضو شورای شهر تهران - ۱۳۹۶/۱۲/۱۲

همان گونه که توضیح داده شد با اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران و شفافیت گردش کار و جلب اعتماد عمومی می توان با راهکارهای کارشناسی موافقت عمومی را برای افزایش قیمت هامترو جلب کرد. از جمله با این توضیح که با افزایش قیمت چه میزان ناوگان مترو را می توان افزایش داد و فاصله زمانی حرکت برنامه ها کاهش یابد.

میزان افزایش قیمت پیش بینی شده که بعضا در برخی مسیرها تا ۱۲۰ درصد نیز می باشد، آیا مشوق استفاده از مترو می باشد؟

افزایش ۱۲۰ درصد برای سفرهای طولانی است که تعدیل شده است. حدود افزایش ۲۵ درصد است که کمیسیون حمل و نقل شورا در مسیرهای حومه شهری حتی پیشنهاد شهرداری تهران را هم افزایش داده که به نظر بنده به ویژه در مسیر تهران کرج موجه به نظر نمی رسد.

در صورتیکه نظرات دیگری دارید، لطفا جهت بهره برداری درج فرمایید.

آیا مایل به انتشار این متن برای اعضا شورا، یا در رسانه ها، می باشند. ایرادی ندارد.

## حقوق و مسئولیت شهروندی<sup>۱</sup>

کتاب «من و شهر من» نوشته یک شهروند مسئول آقای محسن شریف زاده را خواندم. مایلیم در خصوص نگاه اجتماعی ایشان و اهمیت آن برای زمینه سازی توسعه فرهنگی- اجتماعی که پیشنهاد برنامه های توسعه پایدار است، این یادداشت را قلمی کنم. در فرهنگ استبدادی ۲۵۰۰ ساله که جامعه ما متأثر از آن است همواره نگاه ما به بالا بوده است و فکر می کنیم که تحول در احوال ما الزاما بایستی از مقامات بالای جامعه که گاهی ظل الله نامیده می شوند صورت گیرد. در حالی که خداوند در آموزه های قرآنی تصریح کرده است که: «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم (رعد- ۱۱) یعنی خدا وضع هیچ جامعه ای را تغییر نخواهد داد تا آن گاه که اندیشه و روش خود را تغییر دهند. لازم به یادآوری است که پیشگامان اصلاحات زنده یادان مهندس بازرگان، آیت الله طالقانی و دکتر سبحانی در شرایط شهریور ۱۳۲۰ همین آیه قرآن را سر لوحه برنامه های اجتماعی خودشان قرار دادند و بر خلاف سید جمال الدین اسدآبادی که تصور می کرد اصلاحات را باید از سران حکومت ها آغاز کرد و در پایان زندگی، خود از این بابت افسوس خورد که چرا عمر خود را در این راه تلف کرده است، تلاش خودشان را متمرکز بر اقدامات فرهنگی- اجتماعی و توجه به مردم به ویژه نسل جوان و تحصیل کرده آغاز کردند. بررسی آثار و اقدامات آنان در چند دهه گذشته این واقعیت را به خوبی نشان می دهد.

تجربه شرایط فرهنگی و اجتماعی بعد از انقلاب ۵۷ در مدیریت شهر تهران واقعیت دیگری را برجسته می کند که قبلا با عنوان «تحول خلق و خوی مردم بعد از انقلاب» توضیح داده ام. در شرایطی که مردم احساس کنند که به فطرت طبیعی خود رسیده و از قید و بند استبداد آزاد شده اند و احساس کنند که جامعه به آنان تعلق دارد؛ خلق و خو و رفتارشان کاملا متحول می شود و شهر و کشور را چون خانه خود تلقی می کنند. رفتار انسان ها در عرصه عمومی چون رفتار افراد یک خانواده می شود. رفتار مدنی مردم بهنگام تصادفات رانندگی که با لبخند مهربانانه گذشت میگردند و مشارکت گسترده مردمی در برنامه پاکسازی شهر تهران در روز جمعه پایانی اسفند ۵۷ نمونه ای از این تحول خلق و خوی مردم است. در همین دوره پروژه هایی، چون طرح ترافیک محدوده مرکزی شهر تهران، با همکاری مردم اجرا شد که به لحاظ کارشناسی در شرایط

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی برای مقدمه کتاب «شهر من» آقای شریف زاده - ۱۳۹۷/۱/۱

عادی قابل اجرا نبود.

با این مقدمه اهمیت اقدامات آقای شریف زاده که در این اثر آمده است در شرایط کنونی که مردم نسبت به مسئولیت حقوق شهروندی و سرنوشت امور شهرشان توجه لازم را ندارند و کوشش برای جلب احساس همکاری و مشارکت شهروندان برای بهبود کیفیت شرایط زندگی و نهایتاً شکل گیری و تقویت روحیه کار جمعی و نهاد های مدنی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. امید است که چنین ابتکار های شخصی به تدریج منجر به تلاش های جمعی مدنی و توسعه حقوق و مسئولیت شهروندی بشود.

محمد توسلی

نوروز ۱۳۹۷

## خاطراتی از مهندس والی؛ دوست و همکار درگذشته<sup>۱</sup>

مهندس اکبر اسداله‌خان‌والی<sup>۲</sup> (۱۳۹۷ - ۱۳۱۴)، اولین رئیس سازمان هواپیمایی کشوری بعد از انقلاب که منصوب زنده‌یاد مهندس بازرگان در دولت موقت بود، روز گذشته بعد از طی دوران سخت بیماری دار فانی را وداع گفت و به ابدیت پیوست. مرحوم مهندس اکبر والی که از سال ۱۳۳۶ توفیق همدوره‌ای بودن در دانشکده فنی دانشگاه تهران با او را دارم، سال ۱۳۴۰ در رشته راه و ساختمان با اخذ مدرک فوق‌لیسانس فارغ‌التحصیل شد. سپس در سازمان هواپیمایی کشوری با سمت‌های معاون اداره طرح و برنامه و امور مهندسی مشاور، رئیس اداره ساختمان و مدیر کل طرح و توسعه تا بهمن ۵۷ به صنعت هواپیمایی کشور خدمات بسیاری ارائه نمود، به طوری که بسیاری از فرودگاه‌های کشور در این دوره طراحی و ساخته شد.

پس از انقلاب نیز در سمت رئیس آن سازمان خدمات ارزشمندی داشت و تا سال ۱۳۶۰ به خدمات خود در جایگاه مشاور وزیر راه و ترابری به این خدمات ادامه داد. مرحوم مهندس والی در سال‌های بعد تا سال ۱۳۷۱ عهده‌دار سمت‌های متعدد در شرکت کشت و صنعت کارون، سازمان صنایع دفاع، بانک رفاه کارگران، صنایع هواپیمایی ایران و شرکت شهرک‌های صنعتی ایران بودند. از سال ۱۳۷۱ همکاری خود را با بنده در مهندسی مشاور گذرراه آغاز کردند و در جایگاه عضویت و ریاست هیئت مدیره و مدیریت بخش فرودگاهی مشاور؛ در حوزه صنعت هواپیمایی و راه و ترابری کشور منشأ خدمات زیادی گردیدند که تفصیل این خدمات گسترده نیاز به شرح بیشتری است که در این مختصر نمی‌گنجد. به لحاظ اجتماعی، مرحوم مهندس اکبر والی از اوان دوران دانشجویی در دهه ۳۰ عضو انجمن اسلامی دانشجویان بودند و در جلسات و برنامه‌های انجمن حضور فعالی داشتند. در بسیاری از مراسم، جلسه با صدای گرم تلاوت قرآن ایشان آغاز می‌شد یا در مراسم نمازهای اعیاد قربان و فطر، طنین تکبیرهای ایشان فضای جمع را دلنشین مینمود که در عکس‌های تاریخی این دوره منعکس است. بعدها فرزند برومند ایشان مهندس علی والی، در همین نقش جای پدر را گرفتند.

بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشکده فنی در سال چهل، با حفظ ارتباطات عاطفی و علقه‌های فرهنگی در محیط انجمن اسلامی دانشجویان و همراهی با مرحوم مهندس بازرگان، ایشان به

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی منتشر شده در روزنامه‌های اطلاعات، شرق و سازندگی - ۱۳۹۷/۲/۱ - <sup>۲</sup> از مدیران همکار مهندسی مشاور گذرراه

عضویت انجمن اسلامی مهندسين (تأسیس ۱۳۳۶) درآمدند و در برنامه‌های انجمن به ویژه در هیئت مدیره شرکت کارآموز تا قبل از دوران نقاهت در ماه‌های اخیر، صمیمانه مشارکت و همکاری داشتند. شرکت کارآموز در بستر فرهنگی انجمن و توسط اعضای آن و برخی صنعتگران و علاقمندان نیکنام، برای تأسیس و اداره هنرستانهای فنی حرفه‌ای و تربیت کاردانهای فنی متعهد تشکیل شده و تا امروز فعالیت کرده است. در خدمات اجتماعی و امور خیریه نیز مرحوم مهندس اکبروالی حضور و مشارکت مفیدی در این عرصه داشتند. از جمله می‌توان به حضور ایشان در هیئت امنای مجتمع آموزشی و نیکوکاری رعد در سال‌های اخیر اشاره داشت.

از جمله فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی ایشان می‌توان به ترجمه کتاب انکس ۱۴ فرودگاهها از نشریات ایکائو (سازمان بین‌المللی هواپیمایی کشوری) در سال ۱۳۶۵، تهیه و تدوین قسمتهایی از مشخصات فنی و عمومی کارهای ساختمانی نشریه شماره ۵۵ - دفتر تحقیقات و معیارهای فنی سازمان برنامه و بودجه، تألیف نشریه تاریخچه ۷۸ سال حمل و نقل هوایی در ایران - مردادماه ۱۳۷۳، سرپرستی کارگروه تدوین آیین‌نامه‌های طراحی محوطه زمینی فرودگاه‌ها نشریه ۱۹۷ و همچنین آیین‌نامه کاربری اراضی اطراف فرودگاه‌ها نشریه ۲۳۳ سازمان برنامه و بودجه همچنین تدوین نقدی بر فرودگاه امام خمینی، تدوین وضعیت فرودگاههای ایران و سیستم حمل و نقل هوایی در پروازهای داخلی کشور و تألیف نشریه ایجاد پایگاههای هلیکوپتری در شهر تهران اشاره نمود.

عضویت در شورای عالی مرکز تحقیقات و مطالعات وزارت راه و ترابری، هیئت مدیره جامعه مهندسين حمل و نقل ایران، نظام مهندسی کشور، عضویت در کمیته معادل‌یابی واژه‌های حمل و نقل هوایی فرهنگستان زبان و ادب فارسی و فعالیت مستمر به عنوان کارشناس رسمی دادگستری از سال ۱۳۴۷، از دیگر فعالیت‌های حرفه‌ای ایشان می‌باشد.

درست‌کاری، امانت‌داری و خلق و خوی گرم ایشان در محیط کار به نحوی بود که همکاران جوان از همکاری با او کسب تجربه و دانش نموده و احساس تعلق و رضایت داشتند و یاد خیرش در جمع ما باقی است.

از خداوند مَنان می‌طلبیم که او را قرین رحمت و آمرزش خود قرار دهد و به برکت خیرات و خدمات ماندگار وی در این آب و خاک، خانواده محترم ایشان از سلامتی و آرامش برخوردار گردند.



## ۷ شاخص انتخاب شهردار تهران<sup>۱</sup>

با پشت سر گذراندن غربال اولیه نامزدهای معرفی شده برای مسئولیت مدیریت شهر تهران با توجه به شرایط حساس کنونی شاخص های زیر را در این مرحله می توان به شورای شهر توصیه کرد:

۱. آشنایی با مسائل کلانشهر تهران، توان مدیریت آن هماهنگ با دولت و تعامل با نهادهای قدرت همراه با پاکدستی.
  ۲. توجه به جایگاه شورا و تنظیم صحیح مناسبات مدیریت اجرایی با شورا.
  ۳. توجه به حقوق شهروندان که پیشنیاز جلب همکاری و اعتماد عمومی برای پیشبرد برنامه های مدیریت شهری است.
  ۴. باور به تحول ساختاری در مدیریت شهری و پیگیری اجرای مدیریت واحد شهری. با توجه به پیشینه موضوع و اقدامات دولت از سال ۹۳ در خصوص لایحه مدیریت شهری، ضروری است زمینه های لازم برای واگذاری امور مردم به دست مردم در شهرها و کوچک سازی و چابکی دولت فراهم شود و به تدریج امکان پاسخ گویی مدیریت های شهری و دولت های منتخب به مطالبات مردم امکان پذیر شود.
  ۵. شهردار منتخب نباید با برنامه های نجفی زاویه داشته باشد تا اقدامات انجام شده در ساماندهی وضعیت موجود مختل نشود و شهردار جدید بتواند با استفاده از حد اکثر مدیران منتخب و حد اقل تغییرات توان خود را صرف اجرای ادامه برنامه ها و پیگیری اصلاح ساختار مدیریتی شهر تهران بنماید.
  ۶. با توجه به فشارهای سیاسی موجود، برخورداری از توان ایستادگی شهردار منتخب در مقابل فشارها و حساسیت ها ضروری است.
  ۷. شهردار منتخب باید بدون آنکه وارد مسائل سیاسی شود و شهرداری را سکوی پرش به مناصب قدرت قرار دهد؛ باید از توان مدیریت سیاسی بالا برخوردار باشد تا بتواند چالش های موجود در مدیریت شهری را مدیریت کند و موانع را از پیش رو بردارد.
- در پایان لازم است توجه اعضای محترم شورای شهر یکبار دیگر به تجربه تلخ شورای اول

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی - روزنامه سازندگی - ۱۳۹۷/۲/۶

جلب شود؛ تجربه ای که هم به شهر تهران و هم منافع ملی و اندیشه و جنبش اصلاح طلبی لطمات فراوانی زد و لذا ضروری است اعضای محترم شورا به حفظ انسجام درونی خود و امید شهروندان توجه لازم را داشته باشند. در این راستا احزاب و گروه های سیاسی و اجتماعی شایسته است فقط نظرات کارشناسی و مشورتی خود را در اختیار شورا قرار دهند و از مداخله در امور شورا بپرهیزند تا شورا بتواند مستقلاً تصمیم گیری کند و در مقابل شهروندان پاسخگو باشند.

## جدال قاضی و شهردار<sup>۱</sup>

### دخالت خلخالی در امور شهر تهران

#### از تخریب مقبره رضا شاه تا ماجرای ترمینال مسافربری

اولین بار آقای خلخالی را در مدرسه رفاه دیدم. یکی دو روز از پیروزی انقلاب گذشته بود و ایشان می‌خواست بیست نفر از سران بازداشت‌شده حکومت پهلوی را تیرباران کند. آن شب دکتر یزدی و دوستان ما بسیار نگران بودند و به همین دلیل با آیت‌الله خمینی صحبت کردند و در نهایت لیست اعدامی‌ها به چهار نفر تقلیل یافت: ناجی، خسروداد، نصیری و رحیمی. اما با توجه به اینکه پیش‌بینی می‌شد تکرار چنین رفتارهایی به لحاظ ارزشی و تاریخی برای انقلاب اسلامی ناصواب باشد، دولت موقت تصمیم گرفت ضوابطی قانونی برای دادگاه‌های انقلاب تدوین کند که از خودسری‌ها جلوگیری شود. این اقدام دولت موقت تا حدی اقدامات بی‌رویه خلخالی را محدود کرد اما نه کاملاً. آقای خلخالی دوماه بعد از پیروزی انقلاب در نیمه فروردین سال ۱۳۵۸ امیرعباس هویدا را در دادگاه نیمه تمام ظاهراً به دست آقای هادی غفاری اعدام کرد، درحالی‌که هویدا گفته بود قصد دارد خاطرات و اطلاعات مفصلی را درباره دوران سیزده‌ساله نخست‌وزیری‌اش در جلسات دادگاه بازگو کند. بازگویی آن خاطرات از لحاظ تاریخی می‌توانست سند حقانیت مهمی برای انقلاب مردم ایران باشد اما با تلاش آقای خلخالی، هویدا به سرعت اعدام شد. چنین تندی‌ها و بی‌قانونی‌هایی به شدت مورد اعتراض دولت موقت بود؛ همچنانکه مرحوم دکتر یزدی در خاطراتشان نقل می‌کنند که برای اعتراض به عملکرد ناصواب خلخالی نزد آیت‌الله خمینی رفتند و توضیح دادند که این رفتارها نه شرعی است و نه قانونی. خلخالی به محاکمه سران حکومت شاه بسنده نکرد و در سفر به گنبدکاووس و کردستان در سال ۵۸ همان رویه را ادامه داد. یکی از خلیقات آقای خلخالی دخالت در اموری بود که ارتباطی به حاکم شرع دادگاه انقلاب نداشت. من به شخصه در سال ۱۳۵۸ و در مسوولیت شهرداری تهران با مواردی از چنین دخالت‌هایی روبرو شدم. اردیبهشت ۱۳۵۹، از شهرداری منطقه بیست (جدید) تهران به بنده اطلاع دادند که آقای صادق خلخالی با یک تیم مجهز به بیل و کلنگ مشغول تخریب مقبره رضاشاه پهلوی در مجاورت حرم حضرت عبدالعظیم هستند. من بلافاصله دستور توقف دادم

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در اندیشه پویا - شماره ۴۵۱ تیرماه ۹۷

و نیروهای اکیپ شهرداری با امکاناتی که در اختیار داشتند جلوی تخریب را گرفتند. شخصا مصاحبه‌ای کردم و ضمن اعلام خبر توقف تخریب تاکید کردم که از بین بردن چنین مقبره‌ای به مصلحت نیست زیرا این ساختمان باید بماند و باید آن را به عنوان نمادی از استبداد و مظالم رضاشاه بشناسانیم. گفتم که این اتفاقی است که در همه جای دنیا می‌افتد و چنین بناهایی تبدیل به موزه تاریخی می‌شوند. اما با حمایت‌هایی که (از سوی آیت الله خمینی) از این اقدام آقای خلخالی شد، امکان جلوگیری از تلاش ایشان برای تخریب مقبره رضاشاه از شهرداری سلب شد و طی بیش از ۲۰ روز این مقبره به مدیریت آقای خلخالی کاملاً تخریب و صاف شد. درگیری‌های شهرداری تهران با آقای خلخالی محدود به همین قضیه نبود. یکی دو ماه بعدتر ماجرای اختلاف ما با آقای خلخالی در قضیه انتقال گاراژهای مسافربری به ترمینال اتوبوسرانی خزانه به مطبوعات کشیده شد، که ماجرای غریبی داشت. یکی از برنامه‌های ما در شهرداری تهران از بدو ورود، تلاش برای حل معضل ترافیک بود و از مهم‌ترین اقدامات برای کاهش بار ترافیکی محدوده مرکز شهر تهران، تعطیل کردن گاراژهای مسافربری در خیابان ناصرخسرو و انتقال آن‌ها به یک ترمینال مسافربری جنوب تهران بود. در این سال ترمینال جنوب واقع در محله خزانه در حال تکمیل بود و همه تلاش ما در شهرداری این بود که این پروژه زودتر به اتمام برسد و اتوبوس‌های بین‌شهری دیگر به خیابان ناصرخسرو نیابند. درست در زمانی که ما مشغول تکمیل سریع پروژه بودیم نامه‌ای از آقای خلخالی به دست من رسید که می‌گفت صنف مسافربری تهران نسبت به انتقال ترمینال معترض‌اند. ایشان خواستار این بود که حقی از کسی تزییع نشود و حقوق صنفی افراد رعایت شود. متن نامه ایشان در تاریخ ۱۳ مرداد ۱۳۵۸ از این قرار بود: «جناب آقای توسلی شهردار محترم تهران؛ با سلام؛ آقای... از طرف صنف مسافربری تهران راجع به انتقال به ترمینال و نحوه تصمیم‌گیری باعجله که می‌بایست در ۲۹ مرداد انجام گیرد اعتراض دارند. امیدوارم با توجه به سوابق شرکت‌ها و با توجه به حقوق صنفی، ترتیبی اتخاذ فرمایید تا حقوق مسلم هیچ‌کس از میان نرود. با احترام؛ صادق خلخالی.» آقای خلخالی که برای محاکمه ایادی حکومت شاه از امام حکم گرفته بود و حالا این سوال در ذهن من پیش آمده بود که طرح انتقال ترمینال از ناصرخسرو به جنوب تهران چه رابطه‌ای با مسئولیت شغلی ایشان دارد؟ انتقال ترمینال از ناصرخسرو به ترمینال جنوب، پشت‌پرده‌هایی داشت. مالکین اتوبوس‌ها و گاراژدارها که در ازای انتقال مسافر از رانندگان پورسانت می‌گرفتند، با انتقال به ترمینال مخالف بودند و

حالا برای اینکه جلوی کار اصولی شهرداری را بگیرند به ایشان متوسل شده بودند. ما قانونی را بررسی کردیم و نهایتا در شورای انقلاب تصویب شده بود که طبق آن برای رعایت حقوق صنفی رانندگان، می‌بایست تعاونی‌های حمل و نقل تشکیل می‌شد و رانندگان اتوبوس صاحب انجمن صنفی می‌شدند و به این ترتیب فاعلیت گاراژدارها و مالکین اتوبوس‌ها محدود می‌شد. ما مصمم به اجرای این طرح و انتقال به ترمینال خزانه بودیم. نامه‌های متعددی میان شهرداری تهران و اتحادیه صنف مسافری در جریان بود و گاراژداران با بهانه‌های مختلف از تصمیم شهرداری سر باز می‌زدند. جالب آنکه تقریبا یک سال از نامه پیشین آقای خلخالی گذشته بود که ایشان که حالا سرپرست دادگاه مبارزه با مواد مخدر بود، دوباره از زاویه‌ای دیگر به مسائل شهری تهران ورود کرد و موضوع انتقال ترمینال از ناصرخسرو به خزانه را به موضوع مبارزه با مواد مخدر پیوند داد. حالا ایشان بر خلاف نامه قبلی شرکت‌های مسافری را تهدید به مصادره اموال کرده بود و تلاش داشت مدیریت این انتقال به خزانه را به دست بگیرد. آقای خلخالی در گفت‌وگو با خبرگزاری پارس گفته بود: «به بنگاه‌های مسافری میهن‌تور، اتوملایر، ایران‌پیما و اتوبنز کرمان اخطار می‌شود اگر این بنگاه‌ها بخواهند ایجاد اغتشاش و بلوا کنند و هروثین فروش‌ها را بعنوان مسافر به تظاهرات وا دارند مدیران مسوول بوسیله ماموران دستگیر و بنگاه و وسائط نقلیه آن‌ها به نفع معتادین مصادره خواهد شد. ترمینال فرح‌آباد خزانه برای پذیرایی مسافری و اتوبوس‌ها آماده است. شخصا به وضع بنگاه‌های مسافری سرکشی خواهم کرد.» این اظهار نظر باعث شد که من در یک مصاحبه صریحا از دخالت آقای خلخالی در امور شهری انتقاد کنم و از ایشان بخواهم ماجرای مبارزه با مواد مخدر را به قضیه اختلاف شهرداری و شرکت‌های مسافری وصل نکنند. نتیجه‌اش هم آن بود که آقای خلخالی در مصاحبه‌ای به شدت به من و شهرداری تهران

حمله کردند و گفتند «آقای شهردار هنوز عمق انقلاب اسلامی ما را درک نکرده است»<sup>۱</sup> گویا آقای خلخالی به هر بهانه‌ای می‌خواست در هر امری دخالت کند.

من در بهمن‌ماه سال ۱۳۵۹ از مسوولیت شهرداری تهران استعفا دادم و در اولین اقدام به جبهه رفتم. جنگ تازه شروع شده بود و من همراه با آقای کمال خرازی به منطقه جنگی نزد شهید چمران رفتم. وقتی به آبادان رسیدیم، شب در ساختمان فرمانداری این شهر اسکان یافتیم، درحالی‌که آقای خلخالی و چند نفر از پاسدارانشان نیز آن شب در آن محل اقامت داشتند. من و آقای خلخالی شروع کردیم به صحبت درباره وقایع دو سال اول انقلاب. وقایعی همچون عملکرد دولت موقت و عملکرد ایشان. برای من حیرت‌آور بود که وقتی آقای خلخالی می‌خواست پاسخ مرا بدهد با یکی از پاسدارانش مشورت می‌کرد. جالب‌تر آنکه وقتی می‌خواستیم یک عکس یادگاری بیندازیم آن پاسدار ظاهراً ساده که نفوذ فوق‌العاده‌ای بر ایشان داشت، حاضر نشد در عکس دسته‌جمعی ما بایستد. آن شب حس کردم برخی حرف‌ها و برخی اقدامات تندروانه شاید دست‌پخت نفوذی‌هایی است که ما شناخت کاملی از آن‌ها نداریم.

<sup>۱</sup> خبری که ۸ تیر ۱۳۵۹ از مصاحبه من مخابره شده چنین بود: «مهندس توسلی شهردار تهران در رابطه با بازدید حجت‌الاسلام خلخالی از شرکت‌های مسافربری و انتقال این شرکت‌ها به ترمینال تهران اعلام کرد که طبق دستور ریاست‌جمهوری و همچنین تماسی که با آقای خلخالی در این زمینه گرفته شده است، قرار شد که مسئله مبارزه با مواد مخدر را با انتقال شرکت‌های مسافربری و همچنین مدیریت شهر تهران مخلوط نکنند. شهردار تهران در این مورد به خبرنگار کیهان گفت: مسئله مبارزه با مواد مخدر کاری اساسی و بی‌نهایت ضروری اما باید دانست که مقدمات انتقال شرکت‌های مسافربری به ترمینال تهران با جدیت دنبال شده و چون این کار تا پایان تیرماه بطور اساسی پایان می‌پذیرد، لذا از آقای خلخالی خواسته شده است که این مهم را با مسئله مبارزه با مواد مخدر مخلوط نکنند.... شهردار تهران گفت موکداً از آقای خلخالی خواسته شده که در امر مدیریت شهر تهران که ارتباط مستقیم با زندگی حدود شش میلیون نفر تهرانی دارد مداخله ننمایند و ایشان نیز این امر را پذیرفته‌اند.» پاسخ آقای خلخالی که فردای همان روز داده شد چنین بود: «آیت‌الله خلخالی در یک گفت‌وگوی تلفنی به خبرنگار ما گفت: وضع شهرداری تهران بدتر از شهرداری زمان طاغوت است. شهردار تهران گفته است اگر دست به ترکیب گاراژها بزنید جریان شبلی در ایران تکرار می‌شود. من می‌گویم که آقای شهردار هنوز عمق انقلاب اسلامی ما را درک نکرده است.... در بازدیدی که من از ترمینال به عمل آوردم، نامه‌ای به خط کنتراکتچی ترمینال به من نوشته شده است که حکایت دارد همه سهل‌انگاری‌ها زیر سر شهردار تهران است و آقای شهردار عوض اینکه بطور ضربتی عمل کند و ترمینال را آماده کند و در اختیار مسافرین قرار دهد وقت کافی ندارد اما برای سرهم‌بندی کردن برخی مطالب نادرست در تلویزیون فرصت دارد. آقای شهردار شش الی هفت ساعت از وقت خودش و مردم را تلف می‌کند تا بوسیله تلویزیون به مردم تهران برساند که وظیفه خلخالی مبارزه با مواد مخدر است نه انتقال دادن بنگاه‌های مسافربری از وسط شهر. من نمی‌دانم این اشتباهات عمدی از کجا درست می‌شود. با اینکه مکرر من خودم به آقای توسلی گفته‌ام که بستن گاراژها به این خاطر است که اینها به حمل مواد مخدر دست می‌زنند، ولی ایشان می‌خواهد با زرنگی این دو مسئله را از یکدیگر جدا کند اما تمام مردم تهران می‌دانند که اینهمه زباله در وسط خیابان‌ها و وضع نابسامان آب و برق بخاطر سهل‌انگاری شهردار بوده است.»

## گذشته و آینده تهران<sup>۱</sup>

تهران نیازمند اصلاح ساختاری در مدیریت شهر است/ قبح فساد از بین رفته/ تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی، مشکل اصلی شهر

شفقنا - در رشته حمل و نقل و ترافیک در دانشگاه آلمان به تحصیل پرداخت و از سال ۴۷ تا ۵۷ در یک شرکت مهندسی مشاور کار کرد و از نزدیک با مسائل شهرداری تهران آشنا بود، همین سابقه کافی بود تا دولت موقت در هفتم اسفند ۵۷ مسئولیت مدیریت شهرداری تهران را به او ابلاغ کند. در ۴۰ سالگی این مسئولیت را بر عهده گرفت و حدود دو سال شهردار تهران بود و به گفته خود روزی حدود ۱۶ ساعت کار می کرد، برای حل مشکل آلودگی هوا و ترافیک سه راهبرد تمرکز بر عابر پیاده، دوچرخه سواری و توسعه حمل و نقل عمومی را مورد توجه قرار داد. با مهندس محمد توسلی مردی خوش برخورد، منظم و در عین حال جدی در منزلی قدیمی که ۲۵ اردیبهشت امسال تولد ۸۰ سالگی را جشن گرفت، در مورد تجربیاتش در دوره مسئولیت خود در شهرداری تهران و راه حل امروز حل معضلات پایتخت به گفت و گو نشستیم. او می گوید: اگر اصلاح ساختاری در مدیریت شهر تهران به وجود نیاید بهترین فرد هم که به عنوان شهردار انتخاب کنند نمی تواند چالش هایی که شهر تهران با آن روبه روست را مدیریت کند و یک آینده امید بخشی برای شهروندان تهران رقم بزند. این چالش ها و مشکلات گام به گام پیچیده تر خواهد شد و مشکلات مدیریت شهری و شهروندان بیشتر خواهد شد؛ این روندی است که ما در طول این ۴ دهه کم و بیش شاهد آن هستیم.

متن گفت و گوی خبرنگار شفقنا با محمد توسلی را در ادامه می خوانید:

با توجه به اینکه جنابعالی به عنوان اولین شهردار تهران بعد از انقلاب برای این سمت انتخاب شدید به صورت خلاصه از روند این انتخاب و اینکه در آغاز مسئولیت دو ساله خود در شهرداری تهران با چه مشکلات و معضلاتی مواجه بودید، بفرمایید؟

مسایل و مشکلات اولین دوره شهرداری بعد از انقلاب پیچیده است، به این دلیل که بعد از پیروزی انقلاب با شرایط بحرانی روبه رو بودیم، دوره انتقال از نظام شاهنشاهی به نظام جمهوری اسلامی باید انجام می شد و طبیعتاً بایستی در چند جهت عمل می کردیم، اول اینکه

<sup>۱</sup>گفتگو با سایت شفقنا - سمانه معارف - ۱۳۹۷/۴/۲۰

باید به مطالبات مردم که مطالبات انقلاب بود، پاسخ می دادیم. از سوی دیگر عده ای مخالف انقلاب بودند بنابراین طبیعی است که در کارها کارشکنی می کردند، آن هم در شرایطی که نیروهای انتظامی و اطلاعاتی وجود نداشتند و امکان استفاده از این ابزارها برای رفع مشکلات نبود بنابراین مدیریت شهری باید در این شرایط بحرانی خود مجموعه این مشکلات را مدیریت می کرد.

### چرا شما برای چنین مسئولیت سنگینی انتخاب شدید؟

در دولت موقت به اعتبار مهندس بازرگان کسانی انتخاب شدند که سوابق علمی، دینی و مبارزاتی داشتند و همچنین براساس ضوابطی که آیت الله خمینی برای مسئولان مشخص کرده بودند، کسانی انتخاب شده بودند که در جایگاه خود هم به لحاظ مدیریتی و کارشناسی سابقه داشتند و هم با آن سیستم آشنا و از اعتبار اجتماعی برخوردار بودند.

من در سال ۴۰ از دانشکده فنی دانشگاه تهران فارغ التحصیل شدم، به منظور گذراندن دوره دکتری در رشته حمل و نقل و ترافیک ۵ سال خارج از کشور بودم. سال ۴۶ به ایران بازگشتم و تا ۵۷ یعنی به مدت ۱۰ سال با شهرداری تهران در جایگاه مهندس مشاور کار کردم و هم از دوران دانشجویی در فعالیت های اجتماعی بودم بنابراین تجربه مدیریتی اجتماعی داشتم؛ با این ویژگی های تحصیلی، کارشناسی و مدیریتی بود که دولت موقت بنده را برای مدیریت شهرداری تهران انتخاب کرد. من هم از تمام توانایی خود هم به لحاظ تخصصی و کارشناسی و هم تجربه سیاسی - اجتماعی برای برخورد با مسایل و مشکلاتی که پیشرو بود، استفاده کردم. شرایط طوری شد که بعد از ۹ ماه فعالیت دولت موقت، بنده هم استعفا دادم، اما کسی نبود که این بار سنگین شهرداری تهران را بپذیرد و آقای بنی صدر از من خواستند که به مسئولیت خود ادامه دهم. بعد از انتخاب شهید رجایی نیز مجدداً بنده استعفای خود را تقدیم ایشان کردم و از ایشان خواستم کسی را انتخاب کند که هماهنگ با دولت خودشان باشد، اما شهید رجایی به دلیل آشنایی دیرین و شناختی که از هم داشتیم، استعفای مرا نپذیرفتند و گفتند: من هماهنگی شما با وزرای دولت خود را تأمین می کنم تا بتوانید به کار خود ادامه دهید. در چنین شرایطی من مجبور شدم که باز هم به خدماتم ادامه دهم منتها در اواخر سال ۵۹ که مرحوم رجایی بنا به مشکلاتی نتوانست این هماهنگی ها را به وجود بیاورد، بنده مجبور شدم که به آیت الله خمینی استعفا دهم که البته ایشان نپذیرفتند و وزیر کشور وقت، مرحوم آیت الله مهدوی کنی پذیرفتند. بنابراین حدود دو سالی



که در شهرداری تهران بودم، کوشش کردم که از تمام توانایی علمی و دانش خود و تجربیات اجتماعی که داشتم در راستای پاسخ به مطالبات و انتظارات مردم - که در شرایط انقلابی آن زمان این انتظارات و مطالبات بالا بود- استفاده و به وظایفم عمل کنم.

آنچه امروز به ظاهر در رأس مشکلات شهر تهران به نظر می رسد آلودگی هوا، ترافیک و فسادهای مالی است، اگر بخواهید تیتروار از مشکلات زمان مدیریت خود در شهرداری تهران بگویید چه مشکلات و معضلاتی در رأس بودند؟ آن زمان هم با مشکلات امروز تهران به این شدت و حدّت مواجه بودید؟

بحث آلودگی هوا و مشکل ترافیک، از گذشته وجود داشته، اما بنده مشکلات واقعی شهرداری ها را در این موارد نمی دیدم بلکه مشکل اصلی را در ساختار مدیریت شهر تهران می دیدم، در گذشته نظام استبدادی مدیران شهر تهران زیر نظر شاه عمل می کردند و مردم شهر تهران و شهروندان نقشی در مدیریت شهر تهران نداشتند، اگر انجمن شهری وجود داشت به صورت فرمالیته بود و بیشتر به صورت صوری عمل می کر. بنابراین در اسفند سال ۵۷ اولین نگاه بنده در راستای مطالبات مردم در انقلاب و نگاه راهبردی مدنظر بود. با توجه به تجربه ای که در دوران تحصیل در آلمان و آمریکا داشتم، به نظر می رسید که اولین راهکار برای اینکه مسایل و مشکلات شهر تهران حل شود، اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران باشد. برای این تغییر ساختار دو گروه کارشناسی در شهرداری تهران تشکیل شد تا مطالعاتی را در زمینه اصلاح ساختار، تقسیمات شهری و همچنین تهیه پیش نویس قانون شوراها را انجام دهند.

هدف اصلی از این مطالعات، فراهم کردن زیرساخت‌هایی بود که براساس آن بتوان اداره شهر را در چارچوب مدیریت واحد شهری به انجام رسانید و کل خدمات مورد نیاز مردم به دست خود مردم سپرده شود. بر اساس مطالعات گروه تقسیمات شهری؛ با توجه به اینکه محدوده غربی شهر تهران مسیل کن بود، در شهر تهران ۳۴۱ محله با اشتراکات فرهنگی و اجتماعی شناسی شد. از ترکیب تعدادی از محلات، نواحی شهری و از ترکیب چند ناحیه ۲۰ منطقه شهری مشخص شد که محدوده آنها کاملاً مرزهای طبیعی و منظمی دارند. براین اساس شهر تهران به ۲۰ منطقه و هر منطقه به تعدادی نواحی و محلات تقسیم‌بندی شدند. بر طبق قانون شوراها مطالعه شده مقرر شد کوچک‌ترین واحد حکمروائی محله باشد و هر محله بین ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر جمعیت داشته باشد. پیش‌بینی شده بود از هر محله حداقل پنج نفر نماینده انتخاب شوند و از نمایندگان

محلات در هر منطقه شورای منطقه تشکیل شود و از هر منطقه نیز نمایندگان در شورای شهر حضور داشته باشد. به این ترتیب ارتباط ارگانیک بین نمایندگان محلات و مناطق با شورای شهر، که پارلمان شهری محسوب می‌شد، برقرار می‌شود. در سال‌های اخیر که محدوده غرب مسیل کن وارد محدوده شهر شده، دو منطقه ۲۱ و ۲۲ نیز به مناطق شهر تهران اضافه شده است. بر اساس مطالعات جدیدی که به عمل آمده تعداد کل محلات شهر تهران به ۳۵۴ محله رسیده است. گروه مطالعات قانون شوراها ابتدا «طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» را در شش فصل و چهل و چهار ماده تهیه کرد. این طرح پس از بررسی در وزارت کشور و اصلاحات به عمل آمده مجدداً در پنج فصل و سی ماده با عنوان «قانون تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» در تیرماه به دولت موقت ارسال شد. مرحوم مهندس مهدی بازرگان طرح را با دقت مطالعه و نظرات خودشان را در حاشیه آن منعکس کردند. بر اساس این نظرات پیش‌نویس اصلاح و طرح جدید در اول مهرماه سال ۱۳۵۸ در شورای انقلاب به تصویب رسید و در حقیقت قانونی تصویب شد که محور آن مدیریت واحد شهری بود یعنی علاوه بر خدمات شهری، تمام خدماتی که شهروندان نیاز دارند باید به دست خود مردم سپرده شود و خود مردم مدیریت همه این خدمات را داشته باشند. به عنوان مثال در شهر نیاز به آب، برق، گاز و امنیت وجود دارد؛ در همه دنیا این خدمات در چارچوب قانون و نظارت ملی که بر این نهادها انجام می‌شود در اختیار مردم است.

پس از دولت موقت و به خصوص بعد از خرداد سال ۶۰ که فضای جامعه بسته می‌شود، متأسفانه جریانی بر مدیریت کشور ما حاکم می‌شود که باور به این نگاه نداشتند البته جنگ هم نقش موثری داشت که در واقع یک نوع نگاه راهبردی نتواند اجرایی شود، ولی بعد از خاتمه جنگ هم باز این مشکل کماکان در مدیریت شهرها باقی ماند تا اینکه در سال ۱۳۹۳ وزارت کشور متوجه شدند که مدیریت شهرها با پیچیدگی روبه‌رو است بنابراین فکر مدیریت واحد شهری را مطرح کردند و دو همایش برگزار کردند، اما در بحث‌هایی که انجام می‌شود یک مقاومت راهبردی در جهت اجرای این امر مهم وجود دارد چرا که مدیریت واحد شهری معتقد است که مدیریت به دست مردم برسد و در واقع مدیریت از پایین باشد در حالی که امروز مدیریت از بالا مورد توجه است و آقای دکتر روحانی نتوانسته این کار را به سرانجام برساند؛ البته گفته می‌شود که در حال پیگیری این مساله هستند.

به هر حال ما از اسفند سال ۵۷ به نیاز راهبردی مدیریت شهرها توجه داشتیم و کارهای زیرساختی هم انجام دادیم و در راستای کاهش مشکلات ترافیک دنبال این بودیم که تمام مدیریت های خدمات شهری خودشان را با تقسیم بندی شهری هماهنگ کنند تا بسیاری از سفرهای زائد شهری حذف شود؛ مثلاً اگر همه خدمات مورد نیاز مردم در یک ناحیه یا منطقه شهری متمرکز شود، مردم در همان محل کار خود را انجام می دهند و نیاز نباشد که سفرهای زائد شهری صورت گیرد.

مرحوم شهید رجایی ارتباط نزدیکی با بنده داشتند و به محض اینکه زیرساخت ها آماده شد، ایشان با اعتمادی که داشتند بلافاصله دستور دادند آموزش و پرورش خود را هماهنگ کند به همین مناسبت مناطق آموزش پرورش با مناطق شهرداری هماهنگ است. خوشبختانه در چند سال اخیر راهنمایی و رانندگی هم خود را با تقسیمات شهرداری و آموزش و پرورش هماهنگ کرده است، اما سایر خدمات شهری مانند دارائی، پست و... هنوز خود را با شهرداری هماهنگ نکرده اند.

**نظر به تخصص دانشگاهی شما در حوزه حمل و نقل و ترافیک فکر می کنید چرا شهر تهران همچنان پر است از ترافیک و این ترافیک از چه زمانی در تهران به وجود آمد و دلایل آن چه بود؟ ساخت بزرگراه ها و پل ها چه اندازه بر بار ترافیکی تهران افزوده است؟**

در زمان مدیریت من در شهرداری علاوه بر نیاز راهبردی که انجام شد، پروژه های متعدد دیگری هم از ابتدا به لحاظ کارشناسی مورد توجه ما بود، بحث ترافیک همیشه و قبل از انقلاب هم مطرح بوده و یکی از پروژه های راهبردی بود که از ابتدا مورد توجه قرار گرفت، نگاه راهبردی بنده با دانش مهندسی ترافیک و تجربه بشری، این بود که در همه کشورها برای حل مشکل آلودگی هوا و ترافیک سه راهبرد را مورد توجه قرار داده اند و آن سه راهبرد تمرکز بر عابر پیاده، دوچرخه سواری و توسعه حمل و نقل عمومی است البته ابتدا بیشتر در کشور در حال توسعه بود، ولی بعد از سال ۱۹۷۰ که قیمت نفت بالا رفت و بحث محیط زیست مطرح شد، کشورهای توسعه یافته مانند اروپا به این راهبرد توجه کردند به طوری که پروژه های سنگینی تعریف کردند که من در یک مطالعاتی توضیح دادم که در آلمان، فرانسه و انگلیس چگونه این فکر را دنبال کردند، به هر حال آنها هم امروز وقتی وضعیت ترافیکشان را مطالعه می کنید می بینید که تمام توجه شان به حمل و نقل عمومی، دوچرخه و عابر پیاده است.

در مطالعاتم شهر پاریس که خود تولید کننده خودروی سواری است را با شهر تهران مقایسه کردم. شبکه مترو شهر پاریس آن چنان گسترده هست که فاصله ایستگاه های مترو حداکثر ۳۰۰ متر است و فاصله ای کاملاً طبیعی برای پیاده روی است که شما به هر ایستگاه مترویی که بخواهید می توانید به راحتی دسترسی پیدا کنید. در پاریس که تولید کننده خودروی سواری است، بیش از ۴۲ درصد سفرهای شهری با مترو انجام می شود و فقط ۲۰ درصد سفرها با خودروی سواری صورت می گیرد. در واقع کشور تولید کننده خودرو، تولیدات خود را به شهرهای کشور ما تحمیل می کند. اما سفر با مترو در شهر تهران حدود ۱۰ درصد و بیش از ۶۰ درصد سفرها با خودروی سواری صورت می گیرد و حجم زیادی از سفرها با موتورسیکلت انجام می شود در حالی که در سال ۱۹۷۰ بانک جهانی بر روی دو نوع وسیله جا به جایی موتورسیکلت و خودروی سواری خط قرمز کشیده است، دقیقاً این دو نوع وسیله در شهرهای ایران از جمله کلانشهر تهران یک نوع غلبه حمل و نقلی دارد. می بینیم که موتورسیکلت در شهر چه مشکلاتی دارد و خودروهای سواری که شهر تهران را به پارکینگ عمومی تبدیل کرده است.

وقتی شهرهای کشور را با کشورهای توسعه یافته مقایسه می کنیم می بینیم که فاصله زیادی با آنها داریم، ما در مدیریت اول انقلاب تلاشمان این بود که در همین راستا عمل کنیم. ما در گام اول و با توجه به مشکلات مرکز شهر در اسفند ۵۷ پروژه ای را تعریف کردیم؛ با توجه به این که سطح معابر هسته مرکزی حدود ۱۲ درصد است، در حالی که بسیاری از کاربری های مهم جاذب سفرهای ترافیک مثل ادارات و سازمان هایی که مردم به آنجا مراجعات می کنند در گذشته بیشتر در مرکز شهر متمرکز بود، ما محدوده مرکز شهر را تعریف کردیم و برای اینکه به طور عملی اولویت حمل و نقل عمومی را به لحاظ فرهنگی در شهر تهران جا بیندازیم و مورد توجه قرار دهیم، ۵۰ خیابان مرکزی شهر را یکطرفه کردیم و خطوط ویژه اتوبوس گذاشتیم که امروز هم بعد از ۴۰ سال، شاهد آن هستیم. بعد از رفتن بنده از شهرداری تهران، بسیاری سعی کردند به لحاظ سیاسی به نوعی این طرح را حذف کنند ولی دیدند که هیچ چاره ای نیست، چنان چارچوب این طرح به لحاظ علمی محکم مطالعه شده بود که نه تنها به این طرح دست نزدند بلکه طرح زوج و فرد هم در محدوده بزرگ تری اضافه کردند.

ما در دو سال اول انقلاب از قبیل این نوع پروژه های راهبردی در همه زمینه هایی که شهر تهران به آنها نیاز داشت را مطرح و پروژه را اجرا کردیم یا در حال اجرا بود یا لاقط فکرش مطرح

شد و در دوره های بعد آن فکر دنبال شد.

در شهر تهران فعلی ساخت بزرگراه ها و پل ها عاملی نیست که به ترافیک شهر تهران افزوده است؟ و آیا شهر تهران فعلی ظرفیت این را دارد که بخواهیم از سه راهبردی که اشاره کردید برای کاهش ترافیک استفاده کنیم؟

سه راهبردی که اشاره کردم یعنی تمرکز بر عابر پیاده، دوچرخه سواری و توسعه حمل و نقل عمومی قابل انجام است. در زمینه توسعه حمل و نقل عمومی تمرکز اصلی ما بر پروژه مترو بود که قبل از انقلاب مطالعه شده بود و بعد از انقلاب این پروژه را بازنگری و تکمیل کردیم و در جهت تقویت خطوط و اجرای مترو تلاش زیادی کرده و مشکلات را برطرف کردیم، ولی متأسفانه کسانی به دلیل سابقه سیاسی که من داشتم، مدیریت مرا بر نمی تابیدند و پروژه مترو را اهرم کردند و گفتند وقتی در سیستان و بلوچستان مردم فقیر هستند چه ضرورت دارد که ما در شهر تهران مترو بسازیم! این سوال به دفعات در دولت شهید رجایی مطرح شد و ما هم به لحاظ کارشناسی در کمیته کارشناسی دولت شهید رجایی گزارش کارشناسی ارائه دادیم و همه کارشناسان دولت پذیرفتند در شهرهای دنیا که بیشتر یک میلیون جمعیت دارند، نیاز به مترو وجود دارد، شهر تهران آن زمان حدود ۴ میلیون جمعیت داشت و بنابراین به لحاظ کارشناسی نیاز مبرم به مترو داشت، علی رغم نظر کارشناسی این پروژه به تعویق افتاد.

البته کسانی که مخالف این طرح بودند، بعدها صداقت به خرج دادند و اعتراف کردند که ما بر نمی تابیدیم که یک عضو نهضت آزادی ایران در جایگاه مدیریت شهر تهران باشد به همین دلیل با مترو مخالفت می کردیم. اما آن زمان راهکارهای دیگری برای حل مشکل ترافیک بود، شبکه بزرگراهی ما ناقص بود و ما تکمیل شبکه بزرگراهی را نیز به عنوان یک راهبرد پیگیری کردیم بنابراین بحث توسعه بزرگراه ها و شبکه های ارتباطی در حدی که تناسب داشته باشد با یک مطالعات جامع شهری جزو برنامه ها بود.

راهکار حل مشکل ترافیک شهر تهران پرداختن خدمات بیشتر برای خودروهای سواری

است یا این مساله اوضاع ترافیک شهری را پیچیده تر می کند؟

قطعاً خیر! این بحث هایی است که من حدود دو دهه قبل داشتم که نگاه ما باید انسان محور باشد نه خودرو محور، ببینیم انسان در جایگاه شهروند چه نیازی دارد و سپس پروژه ها متوجه آن محورها باشد. افزایش امکانات و تسهیلات در جهت خدمات بیشتر برای خودرو سوار بیا

نیازهای شهروندان هماهنگ نیست. به دفعات ضمن گزارش های کارشناسی تاکید کرده ام که لازم است مسئولان نگاه خودرو محور خود را به نگاه انسان محور تبدیل کنند و خوشبختانه این واژه ها اکنون در ادبیات بسیاری از مدیران به کار برده می شود و از این بابت خوشحال هستم که مدیران در این حد به نگاه راهبردی اشاره می کنند، اما تا چه اندازه عمل می کنند مورد بحث است.

من مهندس مشاور هستم و با شهرداری تهران هم همکاری هایی داریم، به همین مناسبت در شورای مدیریت قبلی شهرداری تهران در مورد پل صدر نکاتی را متذکر شدم، این تذکرات حتی در زمانی بود که هنوز بر روی این پروژه کارهای مطالعاتی و تحقیقاتی انجام می شد، در جلسه ای که مدیران معاونت فنی و عمرانی شهرداری بودند تاکید شد که این پروژه توجیه ترافیکی، توجیه شهرسازی و توجیه زیست محیطی ندارد و خوشبختانه امروز می بینم که بسیاری از مدیران کشور هم به این واقعیت تاکید می کنند که در دنیا پل هایشان را جمع می کنند، اما شما هزینه سنگینی کردید و پل دو طبقه را به شهر تهران تحمیل کردید که ضایعات سنگینی داشته است. اگر همین سرمایه گذاری سنگین را روی توسعه حمل و نقل عمومی کرده بودید نه تنها می توانستید آن زمان خط سوم مترو را تکمیل کنید بلکه خط ۶ و ۷ مترو نیز به اتمام رسیده بود؛ این بحثی است که من در جلسه کارشناسی در دوره شورای چهارم زمانی که از من هم دعوت کرده بودند و آقای دکتر دنیامالی جلسه را اداره می کردند، مطرح کردم. رییس جلسه با توضیحات تکمیلی گفت: گزارش ها را بررسی کرده اند و به همین جمع بندی رسیده اند که اگر اعتبارات چنین پروژه ای صرف توسعه حمل و نقل عمومی و مترو می شد ما می توانستیم خط ۶ و ۷ را تکمیل کنیم و به تقاضای سفرهای شهری با حفظ محیط زیست پاسخ دهیم و نیاز نبود که تسهیلات بیشتری برای خودروسواری ارائه کنیم که موجب افزایش مشکلات شهری بشود. چون هر چه تسهیلات برای خودرو سواری بیشتر فراهم شود پیامد طبیعی آن مشکلات زیست محیطی، تراکم و تأخیر سفر بیشتر می شود، تصادفات و آمار تلفات بالا می رود که طبیعتاً در راستای منافع ملی ما نیست.

با توجه به تأکید جنابعالی مبنی بر انسان محور بودن برنامه های شهر و با توجه به کاهش نرخ جمعیت احتمال کاهش جمعیت شهر تهران نیز وجود دارد آیا با کاهش جمعیت می توان خوشبین بود که مشکلات شهر تهران هم کاهش پیدا کند؟

مشکلات شهر تهران ریشه های دیگری دارد که مهم تر از رشد جمعیت است. مشکل اصلی

شهر تهران تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی در شهر تهران است تا زمانی که این تمرکز در شهر تهران وجود دارد، حتی کاهش نرخ رشد جمعیت تأثیری نخواهد داشت. تا زمانی که تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی در تهران باشد میزان مهاجرت آنقدر در این کلانشهر بیشتر می شود که کاهش رشد جمعیت تأثیری در مشکلات شهر تهران نخواهد داشت. این کاهش ممکن است که در بعضی از شهرهای کوچک تأثیر داشته باشد ولی در شهر تهران تأثیری ندارد. از سال ۵۸ یکی از محورهای کلیدی در بحث های ما تمرکز زدایی از شهر تهران بود؛ وقتی قدرت سیاسی از شهر تهران خارج شود خود به خود قدرت اقتصادی هم متناسباً توزیع می شود. راه حل این مشکل، مدیریت واحد شهری است. زمانی که در شهر تهران و سایر شهرها کار را به دست مردم بسپاریم و قدرت سیاسی به تمام استان ها و شهرها توزیع شود خود به خود تمرکز زدایی سیاسی صورت می گیرد و پیامد تمرکز زدایی سیاسی تمرکز زدایی اقتصادی خواهد بود.

در اوایل انقلاب چنین بحث هایی مطرح بود که برخی سخنان نا پخته ای مطرح می کردند و از جهاتی چوب لای چرخ می گذاشتند مانند آیت الله سیدهادی خسروشاهی که آن زمان مسئول کمیته منطقه ۱۲ بودند، ایشان می گفت باید در مدت زمان کوتاهی ( سه ماهه) به همه مردم مسکن داده شود، بیان چنین سخنانی در شرایط بحرانی پس از انقلاب که همه عطش مسکن داشتند، چه بحران هایی می توانست ایجاد کند. ایشان توجه نداشتند که اتفاقاً مشکل ما مسکن نیست بلکه مشکل اصلی اشتغال است که همه شهروندان در یک محل مناسبی مشغول کار شوند، وقتی مشغول کار شوند مسکن هم در کنار محل اشتغالشان تهیه می کنند نه در جایی که اشتغال ندارند.

این مسایل به لحاظ علمی و منطقی بسیار روشن است ولی کسانی که یا دانش این کار را نداشتند یا عوامل نفوذی مخالف انقلاب آنها را تحریک می کردند تا با بیان یکسری از مسایل بی پایه و اساس، مطالبات مردم را بی رویه بالا ببرند و انقلاب را زمین گیر کنند. وظیفه ما در جایگاه مدیریت شهر تهران این بود که با شناخت و آگاهی از این موارد بتوانیم با این مسایل برخورد کنیم منتها برخورد ما طبیعتاً عقلانی، مدیریتی و منطقی بود.

به تمرکز زدایی اقتصادی و سیاسی از شهر تهران تأکید کردید، اتفاقاً طی دوره های مختلفی بحث انتقال پایتختی شهر تهران مطرح شده است اما هر بار ناکام بوده. به نظر شما اول اینکه آیا طرح چنین بحث هایی چه اندازه معقول و منطقی به نظر می رسد و دوم اینکه آیا چنین طرح

هایی می تواند در درازمدت تاثیر مطلوب در کاهش مشکلات شهری تهران داشته باشد؟ این موضوع به دفعات در سال های اخیر مطرح شده است، از زمان آقای کرباسچی در سال های ۷۴ و ۷۵ انتقال پایتخت ایران مطرح شده بود. آقای کرباسچی گفتند که من شهر را آماده می کنم و نیازی به انتقال پایتخت نیست، ولی ایشان نه تنها مشکلات را حل نکردند بلکه بر مشکلات شهر تهران هم افزودند و در واقع با فروش تراکم های بی رویه مشکلات شهر تهران پیچیده تر شد. بعد از انتخابات شوراها در سال ۷۷ دو مساله ابتدا در شورای اول، دوم و سوم و سپس در مجلس بسیار مطرح شد، اولین مساله اینکه پایتخت را به نقطه دیگری منتقل کنیم و دیگری انتخاب مستقیم شهردار تهران توسط مردم بود. در ارتباط با انتقال پایتخت باید بگویم که اگر ما نظام سیاسی کشور را حل نکنیم و اقتدار سیاسی و اقتصادی ما بر هم منطبق باشد. فرض کنید شهر تهران را به هر نقطه ای که ببرید باز مشکل را به نقطه دیگری منتقل می کنید و مشکل اساسی حل نشده است. بنابراین همیشه نگاه بنده این بوده به جای اینکه بیایم شهر تهران را جا به جا کنید از شهر تهران تمرکز زدایی کنید. در غیر این صورت با انتقال پایتخت تنها مشکل را از یک نقطه به نقطه دیگر منتقل می کنید. از سوی دیگر بیان انتقال پایتخت بسیار ساده است، اما تهیه پروژه، انتخاب محل و اعتباری که برای این کار لازم دارد، تقریباً غیرممکن است. چند سال پیش برآوردی هم مطرح شده بود که برای پروژه انتقال پایتخت بودجه چند سال کل کشور لازم است، واقعاً این بودجه از چه محلی باید تأمین شود؟! گاهی برخی از صحبت ها گفته می شود بدون اینکه به لحاظ کارشناسی به جنبه های عملی و اجرایی مساله توجه شود. بنابراین بحث انتقال پایتخت به نظرم جنبه شعار دارد و عملی نیست؛ باز هم تأکید می کنم جنبه عملی این است که ببینیم مشکل چگونه در کلانشهر تهران به وجود آمده، ریشه های آن را پیدا کنیم و ریشه ای مساله را حل کنیم. از این طریق می توان مشکلات شهر تهران را حل کرد. راهکار آن هم پیگیری لایحه مدیریت واحد شهری است که ما کار را به مردم بسپاریم و مدیریت از بالا به پایین طبق قانون اساسی تنفیذ و قدرت سیاسی در سطح کشور توزیع شود، در این صورت به تدریج مشکلات رفع خواهد شد.

منظورتان تمرکز زدایی اقتصادی و سیاسی در چه بخش هایی است؟ در این صورت ارتباط

این نهادها با هم به مشکل بر نمی خورد؟

قدرت سیاسی یعنی قدرت تصمیم گیری، در حال حاضر قدرت سیاسی و تصمیم گیری در



دولت و رهبری و نهادهای زیرمجموعه رهبری است و همگی در تهران هستند. حتی واحدهای اقتصادی که ما در شهرهای دور مانند بندرعباس و خوزستان داریم برای کارهاشان در تهران دفتر دارند برای اینکه تمام تصمیمات در تهران گرفته می شود و اختیارات در تهران متمرکز است. ما باید اختیارات را به استان ها، استانداری ها، شهرداری ها و شوراهای مربوطه به همان شهر متمرکز کنیم.

وقتی اختیار داشته باشند دیگر نیازی نیست که قدرت در بالا باشد، وقتی لایحه مدیریت شهری را اجرا کنید کار مردم را به دست مردم می دهید، تمرکز زدایی هم صورت می گیرد. اما متأسفانه در حال حاضر تمام تصمیمات متمرکز است این در حالی است که قدرت تنها باید بحث امنیت کشور و قانونگذاری و نظارت بر کل کشور را داشته باشد.

برای اینکه این نکته در مورد تمرکز زدایی برای نسل جوان امروز مقداری ملموس تر باشد، مثالی می زنم؛ ساختمان پلاسکو که آتش گرفت همه مقامات کشور از جمله نماینده مقام رهبری، شخص رییس جمهور، بسیاری از وزرا، شهردار تهران، مالک در این پروژه درگیر بودند؛ همگی برای کنترل رفت و آمد این منطقه مستأصل شده بودند. رییس جمهور یک گروه کارشناسی مستقلی از دانشگاه ها انتخاب کرد تا موضوع آتش سوزی و مشکلاتی که کارکنان آنجا داشتند را بررسی کنند و ببینند ریشه این مشکل کجا بود. مدتی مطالعه کردند و گزارش هم دادند، اما هیچ کسی قبول مسئولیت نکرد. چرا؟

اتفاقاً چند ماه بعد حادثه مشابه پلاسکو در برج گرین فل در یکی از محلات لندن به نام کنزینگتون اتفاق افتاد، نه ملکه انگلیس، نه دولت و نه شهردار لندن وارد این مسأله شدند، همان ناحیه شهرداری لندن همه مسایل را رفع و رجوع کرد و پاسخگو بود. در کشوری مانند لندن قانون مشخص است و کارها به مردم واگذار شده است، اما در کشور ما هیچ چیزی سرجای خودش نیست، همه همه کار هستند و هیچ کسی هم پاسخگو نیست. باید این مشکل حل شود. بحث فساد در شهرداری ها به خصوص شهرداری تهران زیاد مطرح می شود. با توجه به سابقه حضور شما در شهرداری تهران چه راهکارهایی باید در نظر گرفت که فسادهای مالی به کمترین مبالغ در شهرداری ها برسد؟ اینکه گفته می شود هر کجا پول هست فساد هم هست آیا دلیل بر وجود فسادهای مالی در نهاد پول دار و پول سازی مثل شهرداری هست؟

میزان بدهی های شهرداری بیش از ۵۰ هزار میلیارد یعنی سه برابر بودجه شهرداری تهران

است، اما فسادهایی در شهرداری وجود دارد که آقای نجفی هم آنها را بیان کرد و پرونده های متعددی را به قوه قضائیه فرستاد؛ قطعاً مدارک به لحاظ حقوقی مستند است که پرونده به قوه قضائیه رفته است البته آقای نجفی هم در شورای شهر گزارشی از این مستندات ارائه دادند که در رسانه ها هم منعکس شد. سوال اینجاست که فساد چطور به وجود می آید؟ در ادبیات امروزی می گویند شفافیت یا شیشه ای، اگر مناسبات شفاف و روشن باشد، فساد به وجود نمی آید و اگر مناسبات شفاف نباشد فساد به وجود می آید.

**چه شرایطی بوده که مناسبات شهر تهران تیره بوده و شفاف نبوده و مدیریت شهری توانسته هر تصمیمی بگیرد و هر اعتباری را هر جایی خرج کند که موجب فساد شده است؟**

طبیعتاً وقتی فساد در مدیریت بالای شهرداری باشد، مدیران رده های پایین تر هم به همان نسبت بهره می گیرند به همین دلیل وقتی به قسمت های مختلف شهرداری مراجعه می کنید می بینید که قبح رشوه و فساد عملاً از بین رفته است البته خوشبختانه اخیراً این مساله کم رنگ شده، اما عملاً در ادارات ما قبح فساد از بین رفته و اصلاً با سال های قبل از انقلاب قابل مقایسه نیست.

در سال های قبل از انقلاب که در جایگاه مدیریت مهندسین مشاور همکاری داشتم، فساد در یک حلقه ای مرتبط با دربار محدود بود. اصلاً این بحث ها و آماری از فساد که امروز در وزارتخانه ها هست، مطرح نبود. بعد از انقلاب شورا تشکیل شد و قرار بود این نمایندگان شهروندان بر عملکرد شهرداری ها نظارت کنند، اما می بینیم که ساختار شورای شهر به لحاظ قانونی و توان اعضای آن چنین امکانی را ندارد که بر ساختار اقتدارگرای مدیریت شهری نظارت کند. بنابراین چون ساختار مدیریت شهری ما طوری است که مردم نظارت مستقیم و شفاف ندارند و نمایندگانشان هم نمی توانند داشته باشند پیامد آن چنین فساد است. بنابراین ساختار باید اصلاح شود، مدیریت ها شیشه ای و شفاف باشد، تمام مناسبات شفاف سازی شود تا جلوی فساد گرفته شود البته آقای دکتر نجفی و شورای پنجم در این زمینه گام هایی برداشتند، ولی این گام ها کاملاً سطحی و اولیه است. به نظر بنده تا ساختار مدیریت شهرداری تهران و مدیریت شهرهای کشور اصلاح نشود، هیچ شورایی حتی شورای پنجم که امید مردم هستند و حتی بهترین مدیر مانند آقای دکتر نجفی هم که انتخاب شود، نمی توانند به مطالبات مردم پاسخ دهند؛ همچنین در ساختار فعلی آقای دکتر روحانی هم با دولت باد کرده نمی تواند به مطالبات

مردم پاسخ دهد. باز هم تأکید می‌کنم به اصلاح ساختاری نیاز داریم، وقتی کار را دست مردم بسپارید خود به خود دولت کوچک، چابک و توانمند می‌شود.

کشورهای توسعه یافته را فراموش کنید حتی در هیچ کشور در حال توسعه ایهم نمی‌بینید که برنامه توسعه ای انجام داده باشد و دولتش این چنین باد کرده باشد که هر چه درآمد دارد به کارکنانش پردازد و بتواند پاسخگوی مطالبات و نیازهای مردم باشد. بنابراین این نگاه یک نگاه راهبردی است و تا ساختار مدیریتی کشور اصلاح نشود، بحث شفافیت، اصلاحات و پاسخگویی به مطالبات مردم بسیار پیچیده، سخت و دشوار است.

**بنابراین با نظر آقای محسن هاشمی که گفتند شورای شهر یک حالت تشریفاتی و تبلیغاتی دارد، موافق هستید؟**

بله کاملاً درست است. شورای شهر فعلی عملاً فقط اختیار انتخاب شهردار شهر و تصویب بودجه را دارد و هرگز نمی‌تواند در جایگاه سیاست‌گزار و مشخص کردن برنامه‌های راهبردی و نظارت بر اجرای برنامه‌ها باشد.

**شهرداران زیادی در تهران آمدند و رفتند از نظر شما کدام یک توانستند موفق‌تر در دوره ای که بوده‌اند عمل کنند؟ برخی انتخاب شهردار را با رای مستقیم مردم دلیل قابل توجهی در کاهش بسیاری مشکلات شهری می‌دانند نظر شما نسبت به این موضوع چیست؟**

بعد از دوره اول، شهرداری‌هایی که بر سر کار آمدند مدت مدیریتشان کوتاه مدت بود، آقای کرباسچی و سپس آقای قالیباف، دو شهرداری بودند که زمان حضورشان در شهرداری طولانی بود و کارهای چشمگیری در شهر تهران انجام دادند. به نظر بنده کارنامه هر دو نفر در راستای نگاه راهبردی نبوده است، هیچ کدام دنبال اصلاح ساختاری امور شهر تهران نبودند، نگاه کارشناسی در مدیریت شهر تهران نداشتند و به همین علت است که شهر تهران به این صورت درآمدی است البته خدمات مفیدی هم انجام شده است و نمی‌خواهم خدمات مفید آنان را نادیده بگیرم، هر دو در بخشی از زمینه‌ها خدمات مفیدی داشتند اما کارنامه هر دو منفی است؛ زیرا در راستای نگاه علمی و راهبردی برای مدیریت شهر تهران نبوده است. مدیریت اقتدارگرا بوده است یعنی مدیریت از بالا و خود را عقل مطلق می‌دیدند و فکر می‌کردند از بالا باید همه مسایل را حل کنند در حالی که مردم باید حاکم باشند، باید پیگیری می‌کردند که مدیریت واحد شهری عملی شود و مردم و شورای شهر در جایگاه واقعی قرار گیرند و مدیریت اجرایی، مجری سیاست‌های

شورای شهر باشد. شورای شهر باید در جایگاه برنامه ریزی، سیاست گذاری و نظارت باشد. یک شورای شهری که توان سیاستگذاری و برنامه ریزی نداشته باشد چگونه می تواند نظارت کند؟ بنابراین آقای محسن هاشمی درست می گوید ما فقط حرف می زنیم و حداکثر توان شورای شهر این است که طبق قانون بتوانند یک شهردار انتخاب کنند و با دو سوم رأی هم آن را معذول کنند؛ باقی کارها مقداری تشریفاتی است؛ به عبارت دیگر شورای شهر در جایگاه طبیعی خود نیست مگر اینکه اصلاح ساختاری به وجود بیاید.

شاهد حضور شهردارانی بودیم که سال ها در کسوت شهردار بوده اند و هرکدام به نوعی شهرداری را سکوی پرش برای ریاست جمهوری تلقی کردند و نتوانستند به خوبی از پس مشکلات شهری بر بیایند. به نظر شما استفاده از مدیریت شهرداری تهران و انجام پروژه های تبلیغاتی که فقط ظاهری چشم گیر دارند ولی در حقیقت از نظر کارشناسی علمی و منطقی نیستند، عاملی برای تشدید مشکلات شهر تهران تا به امروز نبوده است؟

من معتقدم مدیریت شهری باید نگاه خدماتی داشته باشد، نه نگاه سیاسی. البته در کلانشهرهایی مانند تهران یک مدیر سیاسی قوی لازم دارد چون باید با تمام نهادهای قدرت سر و کار داشته باشد و اگر توان سیاسی نداشته باشد نمی تواند مناسبات خود را تنظیم و خدمات خوبی انجام دهد، اما نگاه او باید نگاه خدماتی باشد. نباید مدیریت شهر تهران سکوی پرش برای قدرت باشد که متأسفانه آقای احمدی نژاد این مشکل را داشت و هزینه های سنگینی را بر کشور در دو دوره خود تحمیل کرد. آقای کرباسچی هم چنین قصدی داشت ولی با مانعی روبه رو شد. آقای قالیباف هم که به طور شفاف به دنبال قدرت بود؛ نامزد انتخابات ریاست جمهوری در دو دوره شد و نامزد شدن هم طبیعی است که هزینه هایی دارد و البته یکی از اتهامات ایشان این است که از اعتبارات شهرداری برای تبلیغات انتخابات استفاده کردند و طبیعی است کسی که نگاه قدرت دارد و مدیریت شهری تهران را برای قدرت انتخاب می کند تمام ارتباط و خدماتش هم در آن راستاست نه پاسخ به نیاز واقعی شهروندان؛ یعنی خدمات نمایشی و چشم گیر از جمله پل صدر. آقای قالیباف فکر می کرد که اگر پل صدر ساخته شود چون چشمگیر است یک تبلیغ برجسته ای برای پیروزی او خواهد بود در حالی که نه تنها اثر مثبت نداشت بلکه اثر منفی داشت. دکتر نجفی که به عنوان شهردار تهران انتخاب شد گفت: من دنبال قدرت نیستم. یعنی دنبال قدرت بودن به عنوان یک ضد ارزش مطرح شده و من این مساله را مثبت ارزیابی می کنم؛ این تکرارها

موجب شده کسانی که بخواهند از خدماتشان برای رسیدن به قدرت استفاده کنند به عنوان یک ضد ارزش تلقی می شوند و مردم نمره منفی به آنها می دهند.

آینده شهر تهران را چگونه پیش بینی می کنید؟ آینده شهری که می خواهد سرآمد و الگوی بسیاری از شهرهای داخلی و حتی در مقایسه با نمونه های خارجی باشد. شهر تهران در آینده از چه مشکلات و پتانسیل هایی برخوردار خواهد بود؟

به نظر من اگر اصلاح ساختاری در مدیریت شهر تهران به وجود نیاید بهترین فرد هم که به عنوان شهردار انتخاب کنند نمی تواند چالش هایی که شهر تهران با آن روبه روست را مدیریت کند و یک آینده امید بخشی برای شهروندان تهران رقم بزند. این چالش ها و مشکلات گام به گام پیچیده تر خواهد شد و مشکلات مدیریت شهری و شهروندان بیشتر خواهد شد؛ این روندی است که ما در طول این ۴ دهه کم و بیش شاهد آن هستیم.

## مبارزه با فساد، در سازمانی «اقتدارگرا»<sup>۱</sup>

آقای افشانی شهردار محترم تهران از مبارزه با فساد به عنوان یکی از مهمترین اولویت‌های برنامه‌های خود گفته‌اند. بی‌تردید باید با نگاه مثبت به این برنامه نگریم. واقعیت این است که فساد نه تنها در شهرداری که در سیستم‌های مختلف کشور به عنوان یک مشکل مزمن وجود دارد که یکی از موانع اجرای برنامه‌های توسعه است. بنابراین از اینکه شهردار محترم تهران در این زمینه اظهار نظر و تمایل کردند و عزم خود را برای اجرای برنامه‌ای برای مبارزه با فساد مطرح کرده‌اند، باید از ایشان تشکر و هم از این برنامه استقبال کرد.

اما لازم است به این نکته هم اشاره کنم که ابهاماتی در برنامه ارائه شده شهردار محترم وجود دارد. شهردار تهران اظهار می‌کنند که باید یک «ابر سیستم» در شهرداری تهران مستقر شود تا ارتباط بین ذینفعان (شهروندان) و کارکنان شهرداری کمتر شود. این سوال مطرح است که این ابر سیستم در ساختار مدیریت کنونی شهرداری به چه صورت می‌خواهد شکل بگیرد تا سیستم شفاف‌تری به وجود آورد. این ابر سیستم چگونه عملکرد همه کارکنان شهرداری تهران را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و امکان سنجش دائمی و منظم کارکردهای آنها را با تکیه بر شاخص‌های معین به وجود می‌آورد؟ به نظر من این ابهام در این رویکرد شهردار محترم و مدیریت کلان شهرداری تهران وجود دارد. واقعیت این است که در نگاهی کلی باید سیستم را به گونه‌ای اصلاح کرد تا مناسبات کارکنان شهرداری و شهروندان شفاف باشد تا مستقیم و غیر مستقیم بتوانند به عنوان ذینفعان اصلی بر عملکرد مدیریت و کارکنان شهرداری نظارت داشته باشند. البته برخی از سیستم‌ها می‌تواند به صورت غیر مستقیم و با استفاده از امکانات آی تی تنظیم شده باشد و بدون حضور شهروندان و ارتباط مستقیم با کارکنان شهرداری بتواند زمینه پاسخگویی را فراهم سازد. اما تجربه اینجانب بعد از گذشت ۴ دهه از انقلاب اسلامی و دو سال ابتدای انقلاب که مسئولیت مدیریت شهر تهران را بر عهده داشتم، نشان می‌دهد مبارزه با فساد نیازمند تامل و بررسی بیشتری است. چرا که در مدیریت متمرکز و اقتدارگرای موجود که تعداد کارکنان شهرداری بیش از تعداد مورد نیاز است و این نهاد با مدیریت «بادکرده‌ای» روبروست و سیستم منظمی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت بر برنامه‌ها وجود ندارد؛ همه این مولفه‌ها بیانگر این واقعیت است که باید

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در سرمقاله روزنامه همشهری - ۱۳۹۷/۵/۷

مطالعه و بررسی بیشتری انجام شود.

آنچه امروز شهرداری تهران و دیگر شهرداری‌های کشور از آن رنج می‌برند، يك ساختار اقتدار گراست. این اقتدارگرایی در كل سیستم حضور دارد و بنابراین در چنین مدیریت اقتدارگرایی، ایجاد شفافیت و نظارت کار غیر متعارف و بسیار پیچیده است. این سوال همواره وجود دارد که چه کسانی می‌توانند نظارت کنند؟ خود شورای شهر که مسئولیت نظارت را دارد، در این شهر ۸ میلیونی چه امکانی برای نظارت دارد. خود شهروندان چگونه می‌توانند بر عملکرد شهرداری نظارت داشته باشند. اگر جناب افشانی علاقه مند هستند شفافیت در فرآیند عملکرد کارکنان شهرداری به وجود آورند، توصیه می‌کنم به برنامه‌ای که در اسفند سال ۱۳۵۷ در شهرداری تهران با عنوان «مدیریت واحد شهری» مطرح شد و در سال ۹۳ نیز وزارت کشور در راستای ضرورت‌ها دوباره به آن رجوع کرد و در دستور کار قرار داده، توجه و پیگیری کنند. سازمان مدیریت شهر تهران باید به گونه‌ای باشد که مردم در سطح کوچکترین واحدها بتوانند نظارت خود را اعمال کنند. خود مردم به صورت ساختاری در محلات و مناطق باید بتوانند بر عملکرد مدیریت شهری نظارت داشته باشند. از سویی شورای شهر باید در جایگاهی باشد که بتواند سیاستگذاری کند و برنامه کلان شهر را مشخص کند و همچنین بتواند بر مدیریت اجرایی شهرداری و اجرای برنامه‌ها نظارت کند. در این چارچوب است که شفافیت معنی پیدا می‌کند. مردم و نمایندگان آنها در شورای شهر و رسانه‌های آزاد هم بتوانند بر عملکرد مدیریت شهری نظارت جدی داشته باشند. آنچه گفته می‌شود، تجربه‌ای است که در دو قرن گذشته در کشورهای توسعه یافته و حتی در دهه‌های اخیر در کشورهای در حال توسعه تجربه شده است. در چنین ساختاری است که شهرداری‌ها کاملاً شفاف هستند و متکی بر قانون حرکت می‌کنند و مردم و رسانه‌ها نظارت دارند و مدیریت، شیشه‌است.

ما نمی‌توانیم تنها شعار بدهیم. به نظر من چنین شعارهایی دور از تجربه مطرح در سطح مدیریت شهرها در دنیای امروز است و شایسته است که کارشناسان شهرداری تهران به تجارب سایر شهرهای جهان که تجربه اداره شفاف شهر را دارند، توجه کنند. ما تجربیاتی را از همان اسفند سال ۵۷ نیز مطرح کردیم و حتی قانونی که در شورای انقلاب در مهر ۵۸ به تصویب رسیده است نیز بر همین مبنا بوده است. شهرداری تهران نیازمند آن است که بداند با چه مبانی و راهکاری در مدیریت این کلانشهر می‌تواند راهبرد شفافیت مالی و اداری را مورد عمل قرار دهد.

## گریز از سرخوردگی<sup>۱</sup>

### چالش های جدی اصلاح طلبان در شورای شهر

اگر بخواهیم با یک گذاره کوتاه دوره مدیریت شهرداری زیر نظر شورای شهر و دوره پیش از آن را مقایسه کنیم باید بگوییم در دوره ای که شهرداری ها زیر نظر وزارت کشور اداره می شدند، وضعیت اداره شهرها ظاهراً بهتر بود. از سال ۷۷ که مدیریت شهرداری ها بر عهده شورای شهر قرار گرفت مدیریت شهری با چالش های جدی مواجه شده است. نه شورای شهر در جایگاه طبیعی خود قرار گرفته است و نه مدیریت اجرایی شهر. به نظر می رسد با توجه به فرهنگ استبدادی تاریخی که جامعه ما متأثر از آن است، همه تمایل داریم در نهادهای اقتدارگرا قرار بگیریم؛ زیرا فرایند یادگیری آزادی و دموکراسی هنوز در این کشور بطور کامل طی نشده است. بنابراین ظاهر مساله اینگونه است که در این پنج دوره شورای شهر، ما با چالش های زیادی مواجه بوده ایم، اما برای اینکه کشور ما به پیشرفت دست یابد، هیچ راهکار دیگری جز این وجود ندارد که بپذیریم شهرها بطور قانونمند توسط شهروندان اداره شوند. به همین علت بنده در اسفند سال ۵۷ که مسئولیت مدیریت شهر تهران را پذیرفتم با توجه به آموزه های قرآنی و آشنایی که در خصوص اداره شهر ها در دوران ادامه تحصیل در خارج از ایران داشتم و همچنین با توجه به مطالبات مردم و آرمان های اولیه انقلاب، اصلاح مدیریت شهر تهران جز اولویت های برنامه شهرداری تهران قرار گرفت.

در این راستا هم ساختار تقسیمات شهری بر پایه مطالعات انجام شده؛ ۱۲ منطقه قدیمی به ۲۰ منطقه جدید شهری متشکل از نواحی و حدود ۳۴۰ محله شهری مشخص شد. هدف این بود که در چارچوب قانون شورا ها مردم بتوانند در سطح محلات نمایندگان خود را انتخاب کنند و از همان پایین بتدریج مسائل شهری به دست خود مردم سیاست گذاری و نظارت شود. به این صورت که نمایندگان شورای محلات در شواری مناطق حضور پیدا کنند و نمایندگان شورای مناطق هم در شورای شهر، پارلمان شهری را تشکیل دهند. برای چنین سازوکاری کار کارشناسی فشرده ای در سال اول انقلاب انجام شد که علاوه بر تغییر ساختارها و تقسیمات شهرداری، قانون شوراها تدوین و از طریق وزارت کشور در دولت موقت مورد بررسی قرار گرفت. مرحوم

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توفلی در روزنامه سازندگی - ۱۳۹۷/۷/۲۸



مهندس بازرگان هم با توجه به اهمیت موضوع روی قانون شوراها به دقت مطالعه کردند و اظهار نظرهای ایشان در اسناد تاریخی آن دوره موجود است. نهایتاً در مهرماه سال ۵۸ قانون مدیریت واحد شهری در شورای انقلاب به تصویب رسید، اما بعد از حوادث دهه ۶۰ قانون شوراها در مجالس بعدی کمرنگ و کمرنگتر شد و نهایتاً مصوبه مجلس پنجم که هیچ قرابتی با قانون مصوب شورای انقلاب نداشت برای اولین بار در سال ۱۳۷۷ در دوره اول ریاست جمهوری آقای خاتمی به اجرا درآمد.

اگر بخواهیم تجربه پنج دوره شورای شهر تهران را مورد ارزیابی قرار دهیم به لحاظ فرایندی که طی شده و همه در حال یادگیری بوده ایم، به رغم همه کاستی‌ها و چالش‌ها، باید این روند را مثبت ارزیابی کنیم. اما ارزیابی شورای اول که اصلاح طلبان به طور عمده در شورای شهر تهران حضور داشتند و در دوره پنجم هم که به طور کامل شورای شهر را در اختیار دارند؛ تجربه و کارنامه شورا تا کنون نشان می‌دهد که اصلاح طلبان با چالش‌های جدی به ویژه در شورای پنجم، که لیست امید نام گرفته، روبرو هستند. زیرا اصلاح طلبان به دنبال تحقق زمینه‌های عملی برای اجرای اصول شوراها در قانون اساسی و سپردن کار مدیریت شهری به دست خود مردم بوده‌اند. تناقض بین قانون شوراها، مطالبات مردم و ساختار اقتدارگرایی که در مدیریت شهری وجود دارد و عملاً شورای شهر اختیاری متناسب با این مسئولیت سنگین ندارد؛ اعضای شورای شهر را با چنین چالش جدی روبرو کرده است. اصلاح طلبان در شورای اول نتوانستند ریشه مشکل و ضرورت بسترسازی برای یادگیری فرایند گذار به دموکراسی را فراهم کنند. در شورای شهر پنجم هم به دلایل مشکلات ساختاری، قانونی و همچنین مشکلات مدیریتی نتوانستند عملاً اقدامات راهبردی انجام دهند. اگر اعضای شورای شهر نتوانند ریشه‌های مشکلات پیش رو را مطرح و راهکارهای قانونی برای خروج از بحران کنونی در مدیریت شهری را به شهروندان ارائه دهند سرخوردگی به وجود خواهد آمد که پیامدهای منفی آن متوجه جنبش اصلاحات خواهد شد.

اما در شورا‌های دوم، سوم و چهارم که عموماً محافظه کاران در شورای شهر حضور داشتند اگر چه به دفعات به نقایص قانون شوراها اشاره داشتند و حتی در شورای چهارم با وزارت کشور دولت آقای روحانی در پیگیری لایحه مدیریت یکپارچه شهری همکاری داشتند اما خروجی کار آن‌ها مدیریت اقتدارگرایی است که حاصل آن وضعیت کنونی کلانشهر تهران و چالش‌های پیش روی آن است.

با توجه به بحران هایی که امروز در سطح ملی با آن ها روبرو هستیم، به ویژه بحران های معیشتی مردم که با افزایش تحریم ها پیچیده تر هم شده است، ضروری است مسوولان کشور به ساختارهای مدیریتی نگاه دوباره ای داشته باشند. در چنین ساختاری امکان ندارد که بتوان به مطالبات مردم پاسخ داد. واقعیت این است که در هیچ جای جهان، هیچ کشوری وجود ندارد که با چنین ساختار مدیریتی قدم در راه توسعه گذاشته باشد. توصیه مشفقانه بنده این است که نگاه جدیدی به ساختارهای مدیریتی داشته باشند تا به تدریج کار اداره شهر ها به دست خود مردم سپرده شود و دولت مرکزی کوچک، چابک و توانمند گردد و در سطح مسائل کلان ملی عمل نمایند. با این روند وضعیت هر روز پیچیده تر خواهد شد. در بحث مدیریت شهری برای مثال از سال ۹۳ وزارت کشور دولت روحانی، لایحه مدیریت یکپارچه شهری را مطرح و دنبال کرد اما بخاطر موانعی که وجود دارد این لایحه طی این چندسال عملا به بوته فراموشی سپرده شده است.

## راهکار افزایش قیمت بنزین<sup>۱</sup>

در روزهای اخیر موضوع افزایش قیمت بنزین از طریق دو نرخی کردن آن از زبان مسئولان دولت در رسانه‌ها بازتاب گسترده‌ای داشته است. برخی از مدیران دولت مخالفت خود را با افزایش قیمت بنزین به علت عدم کثش مردم در شرایط کنونی ابراز داشته‌اند. نظر به اینکه موضوع قیمت بنزین با معضل ترافیک و آلودگی هوای شهرها از یک سو و از سوی دیگر با اقتصاد شهری و معیشت مردم ارتباط تنگاتنگی دارد در این جا نظرات و پیشنهاد کارشناسی خود را ارائه می‌کنم. به امید آن که مورد توجه قرار گیرد و راهکار واقع بینانه به موقع انتخاب و مورد عمل قرار گیرد. برای رعایت اختصار در این یادداشت حتی المقدور از ذکر آمار و ارقام صرف نظر می‌کنم و صرفاً به مفاهیم ضروری به اختصار اشاره می‌شود.

۱. سامانه حمل و نقل شهری ما با نگاه خودرو محور با چالش‌های جدی روبروست. کمبود تسهیلات حمل و نقل عمومی، عرضه تسهیلات شهری برای خودرو سواری، تسهیلات برای تولید و واردات خودرو سواری، عرضه بنزین با یارانه زیاد و ارزان تر از قیمت آب معدنی و... بطور طبیعی مردم برای جابجایی روزمره خود اجباراً وابسته به خودرو سواری با هزینه بالای آن بوده و ناچار به پذیرش تبعات آن از جمله اتلاف وقت روزانه در ترافیک، خسارت‌های مالی و جانی ناشی از تصادفات و مشکلات زیست محیطی و آمار بالای مرگ و میر شهروندان ناشی از آلودگی هوا هستند.

۲. راهکار شناخته شده جهانی برای کاهش این چالش‌های جدی مدیریت شهری؛ تقویت و توسعه حمل و نقل عمومی (شامل اتوبوس رانی و مترو) برای سفرهای متوسط و طولانی شهری، ایجاد و توسعه تسهیلات دوچرخه رانی برای سفرهای کوتاه و متوسط شهری و تقویت تسهیلات پیاده روی برای سفرهای کوتاه شهری است. در کشور‌های توسعه یافته و در حال توسعه با چنین راهکارهایی ضمن کاهش هزینه‌های عمومی دولت و تامین سلامت زندگی شهروندان، هزینه‌های زندگی آنان را بطور قابل ملاحظه‌ای کاهش داده‌اند. اگر بر اساس این واقعیات ملموس در شرایط کنونی سرمایه‌های انسانی و ملی در معرض مخاطره قرار دارند برای جلوگیری از هدر دادن این سرمایه‌ها، ضرورتاً باید با عزم ملی

<sup>۱</sup>یادداشت محمد توسلی - روزنامه سازندگی - ۱۳۹۷/۸/۲

به فکر یک سرمایه گذاری بزرگ ملی باشیم.

۳. این سرمایه گذاری ملی می تواند از طریق افزایش تدریجی قیمت بنزین و اختصاص افزایش قیمت در حساب جداگانه و مشخص دولت برای تقویت و توسعه تسهیلات حمل و نقل شهری به ویژه حمل و نقل عمومی مورد استفاده قرار گیرد. منابع مالی بدست آمده از اجرای چنین برنامه راهبردی با حذف تدریجی یارانه بنزین، که حدود ۷۵ درصد قیمت واقعی آن است و توسط بودجه عمومی کشور تامین می شود، می تواند در خدمت اقتصاد شهری و سلامت شهروندان و اصلاح گردش اقتصادی کشور قرار گیرد. صرفاً برای روشن شدن ابعاد اقتصادی چنین اقدام راهبردی یادآوری می کند که اگر مصرف روزانه بنزین ۹۰ میلیون لیتر و قیمت تمام شده بنزین حداقل ۳ هزار تومان باشد ( قیمت واقعی ۳ تا ۷ هزار تومان)، مبلغ یارانه پرداخت شده در سال بالغ بر ۶۵ هزار میلیارد تومان می شود که حدود دو برابر بودجه مصوب عمرانی کل کشور است.
۴. با توجه به این که افزایش قیمت بنزین موجب بالارفتن میزان تورم در شرایط حساس کنونی خواهد شد برای جلب همکاری و رضایت شهروندان ابتدا باید در سطح کارشناسی و مدیریت کشور اجرای این برنامه راهبردی با مردم درمیان گذارده شود و با طرح ابعاد مختلف این برنامه راهبردی و پیامدهای آن در زندگی روزمره مردم زمینه های لازم برای آگاهی آنان فراهم شود. در چنین شرایطی است که مردم با رضایت افزایش تدریجی قیمت بنزین را می پذیرند زیرا اطمینان پیدا میکنند که افزایش قیمت بنزین تنها صرف توسعه تسهیلات حمل و نقل شهری و تامین سلامت زندگی آنان خواهد شد.
۵. اگر چنین فرایندی طی شود، نویسنده بر این باور است که با همکاری دولت و مردم گام جدیدی نه تنها برای حل یکی از مشکلات جدی شهرهای کشور و بطور کلی حمل و نقل شهری و بین شهری برداشته خواهد شد، بلکه بستری برای گفت و گوی ملی و گشودن راهکارهایی برای سایر مشکلات کشور در شرایط کنونی فراهم خواهد شد. ان شاء الله.

## مدیریت کلانشهر تهران فردی با تجربه و کارآمد می‌طلبد<sup>۱</sup>

«قانون منع به کارگیری بازنشستگان» را از چند جنبه می‌توان مورد ارزیابی قرار داد. این قانون گذشته از پیشینه‌ای که داشته در مجلس شورای اسلامی کنونی به تصویب رسیده است. در چارچوبی که این قانون در آن تنظیم و تصویب شده بازنشستگان به استثنای مواردی که در قانون ذکر شده است، باید کار خودشان را ترک کنند و مدیران جدید جایگزین شوند. هدف اصلی کسانی که به دنبال تصویب این قانون بوده‌اند بیشتر به کارگیری افراد جوان در سطوح مدیریتی کشور، در پاسخ به مطالبه جدی این نسل، بوده است. در جامعه کنونی که نسل جوان در توسعه و مدیریت کشور حضوری جدی ندارد این تفکر وجود دارد که به تدریج نسل تحصیل کرده جدید را بتوان جایگزین مدیران پیشین کرد. آن‌ها معتقدند تا زمانی که مدیران قبلی مشغول به کار باشند (با توجه به قدمت و سابقه‌ای که دارند) برای جوانان فضایی وجود ندارد که بتوانند از تجربیات شان در مدیریت کشور استفاده کنند. نظر به این که این قانون تصویب و ابلاغ شده؛ باید به آن التزام داشت و آن را مورد عمل قرار داد. اما همواره می‌توان قانون را مورد نقد قرار داد و جنبه‌های مثبت و منفی آن را مطرح کرد تا قانون‌گذار با توجه به بررسی این نقدها بتواند در صورت مقتضی اصلاحات لازم را در آن مورد توجه قرار دهد.

واقعیت امر این است که برخی از بازنشسته‌ها دارای تجربیاتی هستند که مدیریت کشور نباید از آن‌ها صرف نظر کند. ساز و کار ما باید این باشد که افراد بازنشسته همواره بتوانند تجربیات خودشان را در جایگاهی که متناسب با شرایط آن‌ها است به جامعه عرضه کنند. متأسفانه در کشور ما افراد در سازمان‌های دولتی بعد از ۲۵ تا ۳۰ سال کسب تجربه و توانمندی بازنشسته می‌شوند. البته برخی هم پس از بازنشستگی همزمان به دنبال حقوق بازنشستگی و استفاده از حقوق و مزایای شغل جدید هستند که این نگاه هم خلاف قانون و هم اخلاق است. زنده یاد مهندس بازرگان در تمام دوران خدمات خود بعد از انقلاب در دولت موقت و شورای انقلاب فقط از حقوق بازنشستگی دانشگاهی خود استفاده کرد و با تمام ظرفیت در سمت‌های مورد نیاز در خدمت جامعه بود.

در شرایط کنونی باید این فرصت برای بازنشستگان وجود داشته باشد که در عرصه‌های دیگر،

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه همشهری - ۱۳۹۷/۸/۱۲

جامعه بتواند از تجربیات و توانایی های آن ها استفاده کند. در این قانون مصوب راهکاری در این زمینه دیده نشده است.

نکته دیگر در رابطه با شوراهای اسلامی شهر است. قانون مصوب مشخص نکرده است که این افراد مشمول این قانون می شوند یا نمی شوند. عمدتاً کسانی که بیشتر قدرت تصمیم گیری و تصمیم سازی دارند، شهردارن کلان شهرها را شامل «قانون منع به کارگیری بازنشستگان» دانسته اند و سرنوشت استفساریه هم مشخص نیست.

طرفه آن که در سال های بعد از انقلاب اسلامی، شهردار کلانشهر تهران در پروتکل سیاسی همپراز و در جایگاه وزرا بود بطوری که سفرای کشور های خارجی می توانستند در چارچوب پروتکل دیدار داشته باشند. مسئولیت اداره و حجم عظیم فعالیت های کلانشهر تهران که به اندازه چند وزارتخانه است فردی با تجربه، کارآمد و البته پاکدست را می طلبد تا با چالش های جدی که در مدیریت آن وجود دارد هماهنگ با شورای شهر بتواند پاسخگوی مطالبات شهروندان باشد. در چنین شرایطی به نظر می رسد پروتکل مورد عمل بعد از انقلاب منطقی و کار ساز بوده است. در این قانون مصوب و سایر قوانین مورد عمل جایگاه شهردار کلانشهر تهران مانند دیگر کلانشهرها دیده شده است.

## شهردار حزبی انتخاب نکنید<sup>۱</sup>

آرمان: با تصویب قانون منع به‌کارگیری بازنشسته‌ها در مجلس و تایید آن در شورای نگهبان، گمانه‌زنی‌ها در این باره که آیا این قانون شامل شهردار تهران هم می‌شود یا نه از سوی چهره‌های مختلف سیاسی و مدیریتی و حتی برخی حقوقدان‌ها مطرح شد. برای اینکه تردیدها برطرف شود قرار شد استفساریه‌ای از مجلس پرسیده شود، اما مجلس به طرح استفساریه رأی نداد. رأی ندادن مجلس به استفساریه به معنی پایان کار شهردار تهران بود. بر اساس گفته معاون پارلمانی شهردار تهران، آقای افشانی تا ۲۴ آبان و یا به روایتی تا ۲۶ آبان و تا آخرین فرصت قانونی مصمم به ادامه فعالیت است. شورای شهر باید برای انتخاب شهردار جدید تهران تدبیر ویژه‌ای داشته باشد تا شهردار سوم در بهشت ماندگار شود. برای بررسی این موضوع «آرمان» با محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب گفت‌وگو کرده که در ادامه می‌خوانید.

**برخی معتقدند که شهردار تهران باید از میان افراد سیاسی انتخاب شود و برخی دیگر هم معتقدند که نباید شهردار سیاسی باشد و فقط کارآمدی و تجربه اهمیت دارد. نظر شما در این باره چیست؟**

با توجه به جایگاه و مسئولیت‌های گسترده مدیریت شهر تهران شهردار منتخب ضرورتاً باید سابقه مدیریت، وجهه سیاسی و آشنایی با نهادهای موثر را داشته باشد، اما در جایگاه مدیریت شهری باید صرفاً نگاه خدماتی و خدمت‌رسانی به شهروندان، هماهنگ با شورای شهر، داشته باشد.

**با توجه به این موضوع که تاکنون تهران دو شهردار از دست داده، به نظرتان شورای شهر باید در انتخاب شهردار جدید چه تدبیری پیشه کند؟**

شورای شهر پنجم با توجه به چالش‌های پیش روی مدیریت شهر تهران و انتظاراتی که مردم از فهرست امید داشته و دارند شایسته است تا تلاش‌های خود را برای انتخاب شهردار صرفاً بر اساس کارآمدی، توانمندی و آشنایی با مسائل شهر تهران متمرکز کنند نه به مناسبات و روابط حزبی. همچنین باید به این موضوع هم توجه کرد که شهردار منتخب باید نگاه راهبردی برای اصلاح ساختار مدیریت شهری داشته باشد تا بتواند در راستای لایحه مدیریت یکپارچه شهری اقدامات و پیگیری‌های لازم را در برنامه خود لحاظ کند تا شرایط برای خروج از بحران‌های

<sup>۱</sup>گفتگو با روزنامه آرمان - ۱۳۹۷/۸/۱۵

کنونی کلانشهر تهران به تدریج فراهم شود.

### قانون منع به کارگیری بازنشستگان را چطور ارزیابی می کنید؟

این قانون گذشته از پیشینه‌ای که داشته، در مجلس کنونی به تصویب رسید. در چارچوبی که این قانون در آن تنظیم و تصویب شده بازنشستگان به استثنای مواردی که در قانون ذکر شده باید کار خودشان را ترک و مدیران جدید جایگزین آنها شوند. هدف اصلی در این قانون افرادی هستند که به دنبال تصویب این قانون بوده‌اند تا افراد جوان در سطوح مدیریتی کشور به کار گرفته شوند که این موضوع را می‌توان پاسخ به مطالبه جدی این نسل یعنی جوانان دانست. در جامعه کنونی که نسل جوان در توسعه و مدیریت کشور حضوری جدی ندارد این تفکر وجود دارد که به تدریج نسل تحصیلکرده جدید را بتوان جایگزین مدیران پیشین کرد. آنها معتقدند تا زمانی که مدیران قبلی مشغول به کار باشند برای جوانان فضایی وجود ندارد تا بتوانند خلاقیت خود را به فضای مدیریتی کشور وارد کنند. اکنون که این قانون تصویب و ابلاغ شده، باید به آن التزام داشت.

برخی از بازنشسته‌ها دارای تجربیات مدیریتی بسیار خوبی هستند که اگر کنار گذاشته شوند شاید هیچ شخص دیگری نتواند مانند آنها به کشور خدمت کند.

بله برخی از بازنشسته‌ها دارای تجربیاتی هستند که مدیریت کشور نباید از آنها صرف نظر کند. ساز و کار ما باید آن‌گونه باشد که افراد بازنشسته همواره بتوانند تجربیات خودشان را در جایگاهی که متناسب با شرایط آنهاست به جامعه عرضه کنند. در کشور ما افراد در سازمان‌های دولتی بعد از ۲۵ تا ۳۰ سال کسب تجربه و توانمندی بازنشسته می‌شوند و برخی از مدیران پس از بازنشستگی هم دنبال حقوق بازنشستگی هستند و هم در پی استفاده از حقوق و مزایای شغل جدید و این نگاه خلاف قانون و اخلاق است. زنده‌یاد مهندس بازرگان در تمام دوران خدمات خود پس از انقلاب در دولت موقت و شورای انقلاب فقط از حقوق بازنشستگی دانشگاهی خود استفاده و با تمام ظرفیت در سمت‌های مورد نیاز در خدمت جامعه بود.

باتوجه به زمانی که برای بازنشستگان در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است، آیا

به نظر شما بهتر نبود معیار سنی در قانون تغییر کرده و یا اصلاحیه‌ای به آن وارد شود؟

با توجه به اینکه مطابق قانون مصوب فقط اشخاص غیر بازنشسته می‌توانند مورد ارزیابی

قرار گیرند باید گفت که در حال حاضر تغییر قانون در دستور کار مجلس نیست.



تکلیف بازنشستگی که شاید از افراد جوان بسیار توانمندتر باشند، چیست؟ باید این فرصت برای بازنشستگان به وجود بیاید تا در عرصه‌های دیگر و متناسب با شرایطشان در خدمت جامعه باشند تا جامعه بتواند از تجربیات و توانایی‌هایشان استفاده کند. در قانون فعلی راهکاری در این زمینه دیده نشده است.

## چالش‌های تنظیم بودجه شهرداری<sup>۱</sup>

تنظیم بودجه شهرداری تهران در شرایط کنونی با بدهی‌های سنگینی از جمله ۵۰ هزار میلیارد تومان، با چالش‌های جدی روبروست. در آمد‌های عمدتاً ناپایدار و عدم تحقق کمک‌های دولت، بخشی از این چالش‌ها را به خود اختصاص داده است. سوال اصلی پیش روی اعضای محترم شورای شهر و مدیریت جناب دکتر حناچی که در این شرایط خطیر قبول مسئولیت کرده اند و جا دارد در همین جا ضمن خدا قوت به ایشان تبریک بگوییم؛ این است که چه راهکار راهبردی برای خروج از این بحران وجود دارد؟

شاید مقایسه شرایط مدیریت شهرداری در دو سال اول انقلاب با شرایط کنونی دست کم بخشی از ریشه‌های این بحران را نشان دهد. در آن سال جمعیت شهر حدود ۵ میلیون نفر، بودجه شهرداری ۵/۲ میلیارد تومان و تعداد کارکنان حدود ۵ هزار نفر بود. با همان تعداد نیرو و امکانات، حجم کارهای انجام شده در آن دوران بحرانی قابل توجه بود؛ زیرا هزینه‌های جاری و مقدار حقوقی که پرداخت می‌شد زیاد نبود و گردش مالی کاملاً شفاف بود. به عنوان مثال شهردار تهران و معاونانش ماهانه فقط ۱۰ هزار تومان (حدود ده درصد حقوق و مزایای شهردار قبل از انقلاب) به عنوان حقوق و مزایا دریافت می‌کردند. و نهایتاً در دیمه سال ۵۹ که شهرداری را رسماً به آقای زواره‌ای تحویل دادیم در صندوق شهرداری بیش از ۶۰۰ میلیون تومان موجودی داشتیم. اما در شرایط کنونی با جمعیت حدود ۵/۸ میلیون نفر و تعداد کارکنان حدود ۷۰ هزار نفر و بودجه رسمی حدود ۱۸ هزار میلیارد تومان، حدود ۵۰ هزار میلیارد تومان بدهی حاصل شده است. اگر در طول چهار دهه گذشته میزان تورم هزینه‌ها را به عنوان یک واقعیت بپذیریم اما آیا تورم بیش از ده برابر تعداد کارکنان هیچ تناسبی دارد؟

راهکار راهبردی برای خروج از این بحران، اصلاح ساختار اقتدارگرا در مدیریت شهری است. باید مدیریت شهری بر اساس تجربه حد اقل در شهرهای کشورهای در حال توسعه به نحوی اصلاح شود که عملاً کار به دست خود مردم سپرده شود. در این راستا نگاه ما از ابتدای انقلاب این بود که مدیریت اجرایی شهرداری کوچک، چابک و توانمند شود و با اجرای قانون مدیریت واحد شهری و مشارکت مردم از سطح محلات، مناطق و کلان شهری در پارلمان شهری

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه همشهری - ۱۳۹۷/۹/۲۶

تحویلی در مدیریت و تقسیم کاری بین شوراها و مدیریت اجرایی شهر شکل بگیرد تا با توجه به تجربه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مانند ترکیه، هند، مالزی و... در ایران هم اجرا شود.

ما همانطور که خانه خودمان را اداره می‌کنیم باید بتوانیم شهر خودمان را هم اداره کنیم. همه این منطقی را می‌پذیرند. اما باید پرسید کدام شهر؟ شهری که مردم عملاً در اداره آن مانند خانه خودشان مشارکت داشته باشند و هزینه‌های آن را هم تقبل کنند. من بین سال‌های ۱۳۴۱ و ۱۳۴۶ که برای ادامه تحصیل در خارج کشور از جمله آلمان بودم شاهد بودم که مردم بطور شفاف هزینه‌های شهری را می‌دیدند و با آگاهی سهم خود را پرداخت می‌کردند. با توجه به شرایط بعد از انقلاب و تحویلی که در خلق و خوی مردم بوجود آمده بود ما هم به دنبال اجرا این طرح و پاسخ به مطالبات مردم بودیم. اما بعد از خشونت‌های خرداد ۶۰ و آغاز جنگ تحمیلی این مطالعات و برنامه‌ها به دست فراموشی سپرده شد. البته در سال ۱۳۹۳ بر اثر ضرورت‌های پیش آمده در مدیریت کلانشهرها همین برنامه با عنوان لایحه مدیریت یکپارچه شهری مجدداً در دستور کار وزارت کشور دولت آقای روحانی قرار گرفت اما مجدداً ظاهراً متوقف مانده است. یکی از مشکلات تنظیم بودجه شهرداری در شرایط کنونی کاهش درآمدهای ناشی از ساخت و سازها و تراکم فروشی‌های بی‌رویه دوره‌های قبلی است که حدود ۷۰ درصد بودجه را تامین می‌کرده است. بعد از جنگ تحمیلی سازمان شهرداری توسعه پیدا کرد و با فروش بی‌رویه تراکم در دوره آقای کرباسچی و بعد با شتاب بیشتر در دوره آقای قالیباف ادامه پیدا کرد که به نظر بنده با هیچ هزینه‌ای امکان جبران خسارت‌های آن دوران، وجود ندارد.

بنابر این در شرایط کنونی راهکاری جز برنامه ریزی برای اصلاح ساختار مدیریت شهری بطوری که مردم خود در مدیریت شهری بصورت قانونمند مشارکت داشته باشند و پرداخت هزینه‌ها را هم تقبل کنند، وجود ندارد. البته دولت هم به دلیل اینکه هزینه‌های سنگینی بر شهر تحمیل می‌کند باید بخشی از این مخارج را تامین کند.

با توجه به این که شهرداری سایر شهرها به ویژه شهرهای بزرگ معمولاً کلانشهر تهران را الگو قرار می‌دهند؛ امیدوارم مدیریت آقای دکتر حناچی شهردار محترم با همکاری شورا محترم شهر تهران عزمی جدی برای برنامه ریزی اصلاح ساختار مدیریت شهرداری تهران داشته باشند و بتوانند بودجه شهرداری را برای مردم آنچنان شفاف کنند که شهروندان با احساس مشارکت سهم

خود را در پرداخت هزینه های شهری تقبل کنند.

## تهران حداکثر با ۲۰ هزار نفر اداره می شود<sup>۱</sup>

اولین شهردار تهران بعد از انقلاب با بیان اینکه امروز شهر تهران می تواند حداقل با ده تا حداکثر بیست هزار نفر به صورت کارآمد اداره شود، گفت: بنابراین این ارقامی که امروز از تعداد پرسنل شهرداری تهران گفته می شود، با جمعیت تهران تناسب ندارد. من با برخی از سازمانها که ارتباط کاری دارم می بینم که حجم بسیاری از پرسنل عملاً کاری برای انجام دادن ندارند، سر ماه هم حقوقشان را می گیرند.

محمد توسلی، شهردار اسبق تهران و دبیرکل نهضت آزادی ایران، در گفت و گو با خبرنگار انصاف نیوز گفت: در دورانی که شهرداری عملاً بودجه‌ی عمرانی ندارد که بخواهد پروژه‌ای را تعریف کند تا بر آن نظارت کند، پرسنل اش بیکار هستند و اصلاً کاری متناسب با این ظرفیت ندارند.

او افزود: در دو سال اول انقلاب که جمعیت تهران حدود چهار و نیم میلیون نفر بود، کل کارکنان شهرداری ۵ هزار نفر بودند. البته کارگران شهرداری که جزو پرسنل شهرداری بودند، امروز در خدمت شرکت‌های وابسته بخش خصوصی هستند. در آن زمان شهر تهران با مشارکت ۵ هزار نفر اداره می شد. امروز که جمعیت شهر تهران حدود ۸ میلیون نفر است و دوبرابر شده است آماري که از مجموعه‌ی پرسنل داده می شود حدود ۸۰ هزار نفر است! بنابراین این تعداد پرسنل با شهر تهران تناسبی ندارد.

توسلی گفت: مثلاً اگر جمعیت دوبرابر شده است باید حداکثر تعداد پرسنل دوبرابر شود؛ با توجه به چارت سازمانی که شهرداری دارد، اگر بخواهد تمام پست‌هایش را پر کند، به چند نفر نیاز دارد؟ تصور نمی کنم خود چارت سازمانی هم این تعداد را نیاز داشته باشد.

او اضافه کرد: در کشور ما بعد از انقلاب که نگاه چپ مارکسیستی و چپ مذهبی مطرح بود و آنها می خواستند همه‌ی کارها در اختیار دولت قرار گیرد، نتیجه‌اش این شد که حجم پرسنل دولت بسیار گسترده شده است. این وضعیت حتی قابل مقایسه با کشورهای در حال توسعه نیست. شما این حجم از پرسنل را در دولت هیچ کشوری نمی بینید، به این دلیل که بسیاری از کسانی که در بخش خصوصی بیکار می شوند نیز به نوعی پرسنل بخش دولتی و یا عمومی

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با انصاف نیوز - ۱۳۹۷/۱۰/۴

می‌شوند.

شهردار اسبق تهران گفت: برای اینکه دولت بتواند برنامه‌ی توسعه را پیش ببرد ضرورت اصلاح ساختاری حس می‌شود. تا اصلاح ساختاری در مدیریت شهر تهران آغاز نشود و شهرداری تهران در جایگاه مدیریت اجرایی قرار نگیرد، این مشکل حل نمی‌شود. این بحثی است که در همان ابتدای انقلاب در اسفند ۵۷ برای اصلاح ساختاری مدیریت شهر تهران برنامه‌ریزی شد. باید مدیریت اقتدارگرایی که در دوران قبل از انقلاب وجود داشته است، اصلاح شود و کار اداره‌ی شهر تهران به خود مردم سپرده شود.

او ادامه داد: طبیعتاً خدمات باید به بخش خصوصی واگذار شود. این چنین تحول ساختاری در شهر تهران اگر به وجود بیاید مردم خودشان شهر را ارزان اداره می‌کنند و مدیریت‌ها توانمند و چابک خواهند بود.

بنابراین راهکار واقع بینانه این است که برای اینکه مشکل تمرکز پرسنل در شهرداری را حل کنیم ساختار مدیریت شهر تهران را اصلاح کنیم. این نگاه راهبردی است. همه‌ی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه هم چنین روندی را طی کرده‌اند و توانسته‌اند شهر خود را ارزان اداره کنند.

او در پایان گفت: یکی از راهبردهای ضروری دکتر حناچی و شورای شهر پنجم همین است؛ اگر بخواهند کار راهبردی و مفیدی انجام دهند باید نگاه خود را بر اصلاح ساختاری مدیریت شهری متمرکز کنند. در دو سال اول انقلاب کوشش شد زمینه‌های برنامه‌های راهبردی برای اصلاح ساختاری مدیریت شهری فراهم شود.

## اولویت چالش ترافیک و محیط زیست<sup>۱</sup>

اولین شهردار تهران بعد از انقلاب: اگر مردم در مدیریت شهر مشارکت نداشته باشند، بهترین مدیر هم نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای مردم باشد.

ترافیک و پیامدهای زیست‌محیطی تهران اصلی‌ترین سرفصل‌های نشست امروز حناچی با شهرداران سابق پایتخت بود.

شهردار تهران برای بررسی چالش‌های پایتخت امروز همه شهرداران تهران بعد از انقلاب را به دفترش دعوت کرده بود که البته هشت نفر از آن‌ها در این جلسه حاضر شدند.

محمد توسلی، سیدکمال‌الدین نیک‌روش، غلامحسین دلجو، محمدنبی حبیبی، سیدمرتضی طباطبائی، مرتضی الویری، محمدعلی نجفی و محمدعلی افشانی با قبول این دعوت امروز در جلسه‌ای حدوداً ۲ ساعته به گفت‌وگو درباره مدیریت پایتخت و چالش‌های آن پرداختند.

همچنین محمدباقر قالیباف، غلامحسین کرباسچی و محمود احمدی‌نژاد غایبان این جلسه بودند. البته محمدکاظم سیفی‌ان در سال‌های گذشته در گذشته‌اند.

غیبتی که البته دبیرکل حزب کارگزاران سازندگی می‌گوید به خاطر تاخیر در دعوت رخ داده است: دیر به من اطلاع دادند. دو روز گذشته به من گفتند و چون من امروز کار داشتم، نتوانستم بروم. حناچی با من تماس گرفت و من گفتم گرفتارم و جلسه دارم، به همین علت نمی‌توانم حضور داشته باشم. باید از قبل با من هماهنگ می‌کردند. تصور می‌کنم این جلسه بیشتر حالت دید و بازدید و تشریفاتی داشت و دستور خاصی نداشته است.

توسلی نخستین شهردار تهران به اعتمادآنلاین از هدف این جلسه می‌گوید: «این جلسه هم‌اندیشی بین شهردار فعلی تهران و شهرداران قدیمی درباره چالش‌های پایتخت بود. طبق گفته حناچی در حال حاضر مهم‌ترین مشکلات مردم تهران طبق نظرسنجی‌های انجام‌شده، ترافیک و پیامدهای زیست‌محیطی ناشی از آن است. موضوعی که باید با مدیریت و زیرساخت مناسب حل شود.»

توسلی معتقد است این هدف از اسفند ۵۷ در شهرداری تهران استارت خورده است: «چه وقتی که خودم از اسفند ۵۷ به عنوان شهردار حضور داشتم و چه حالا که به عنوان کارشناس

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با اعتمادآنلاین - نشست هم‌اندیشی حناچی با شهرداران تهران بعد از انقلاب - ۱۳۹۷/۱۰/۱۸

دیگر موضوعات حوزه شهری هستم، همیشه به اصلاح ساختار مدیریتی اشاره کرده‌ام. مردم در شهرها جایگاه درست خودشان را ندارند و تا زمانی که این اتفاق نیفتاد تعامل دوجانبه بین مردم و سیستم مدیریتی به وجود نمی‌آید. تا وقتی مردم در ساختار مدیریت شهری جایگاه خود را به عنوان شهروند نداشته باشند، بهترین مدیران هم نمی‌توانند بدون همکاری و پشتیبانی مردم نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای مردم باشند.»



## بزرگترین چالش شهر تهران ساختار مدیریتی است<sup>۱</sup>

آقای توسلی جلسه دیروز شهرداران پس از انقلاب، تقریباً پس از یک وقفه نسبتاً طولانی برگزار می‌شد، اینطور نیست؟

بله، این جلسه در واقع دومین جلسه ای بود که با حضور شهرداران پس از انقلاب برگزار می‌شد. ما در سال ۸۱ در دوره شهرداری آقای الویری هم یکبار دورهم جمع شده بودیم و اتفاقاً آن جلسه دستاوردهای بسیار مثبتی داشت. متأسفانه دو تن از شهرداران یعنی آقایان زواره‌ای و سیفیان هم در آن جلسه حضور داشتند که به رحمت خدا رفتند. اما در جلسه دیروز که به دعوت آقای حناچی برگزار شد، تقریباً همه شهرداران پس از انقلاب حضور داشتند، جز چند نفر از شهرداری که نقش اساسی چه مثبت و چه منفی پس از انقلاب ایفا کرده بودند که بنا به دلایلی غایب بودند، البته آقایان کرباسچی و قالیباف پیش از این عدم حضورشان را اطلاع رسانی کرده بودند.

در این جلسه بیشتر بر چه نکاتی تأکید شد؟

ما سعی کردیم بیشتر بر نکاتی که در شرایط حاضر برای مدیریت آقای حناچی مفید است، دست بگذاریم. بیشتر اعضا نظر مشورتی داشتند و توصیه‌های مدیریتی و کارشناسی ارائه دادند. البته هر فرد، با توجه به سوابق و تجربیاتی که داشت، دیدگاه‌های خودش را مطرح کرد و در مجموع نکات مثبت خوبی رد و بدل شد.

با توجه به این دورهمی، بزرگترین معضل شهر تهران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ببینید بزرگ‌ترین چالش شهر تهران، ساختار مدیریتی آن است که به اعتقاد من یک ساختار مدیریتی اقتدارگراست و هم اکنون بار سنگین بدهی‌های دوره گذشته را که بالغ بر ۵۰ هزار میلیارد تومان است، به دوش می‌کشد. این ساختار یک ساختار حجیم و فربه است و در چنین شرایطی که با استانداردهای جهانی فاصله زیادی داریم، حتی بهترین مدیران شهری هم نمی‌توانند به نیازهای انسانی و ملموس شهروندان شهر تهران پاسخ مناسبی بدهند.

آیا درباره راهکارها و راه حل برون رفت از این چالش هم بحث شد؟

بله، مهم‌ترین راهکار که از سال ۵۷ هم نیز بنده مطرح و بر آن تأکید داشتم، اجرای مدیریت

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با روزنامه ایران - ۱۳۹۷/۱۰/۱۹

واحد شهری و سپردن مدیریت شهر به دست خود مردم است. ما فاقد این سیستم مدیریتی در شهر تهران و حتی کشور هستیم. اشخاص نمی توانند در چنین ساختاری نقش تعیین کننده داشته باشند. البته ما با توجه به همین شرایط بازهم توصیه هایی را به آقای حناچی ارائه دادیم تا بتواند با ظرفیت حال حاضر و محدودیت های اعتباری و ساختاری که وجود دارد، اداره شهر تهران را به بهترین شکل ممکن انجام دهند.

### درباره مصداق ها چطور؟

براساس نظرسنجی که اخیرا از شهروندان تهران صورت گرفته بود، ۹۰ درصد مشکل شهر تهران، ترافیک، جابه جایی شهری و مسائل زیست محیطی اعلام شده است. در این جلسه ما به این چالشها و معضلات پرداختیم و اینکه چطور باید به این نیازهای واقعی مردم تهران پاسخ داد. البته ما از اوایل انقلاب به این موضوعات ورود کرده بودیم و اتفاقا راهکارهای جهانی برای کنترل و کاهش بار سنگین ترافیکی در شهرها را هم بررسی کرده بودیم.

### برای اولویت دارترین معضل امروز پایتخت، چه راهکارهایی پیشنهاد شد؟

اولین راهکار توسعه حمل و نقل عمومی شامل مترو و اتوبوسرانی برای سفر های متوسط و طولانی شهری است و در مراحل بعدی دوچرخه سواری و پیاده روی برای سفر های کوتاه و متوسط شهری است. این راهکارها قطعا جوابگوی این بحران ترافیکی در تهران خواهد بود. اما مساله مهم اینست که به برنامه های شهری، نگاه انسان محور داشته باشیم. برای این اساس مدیریت شهری باید نیازهای واقعی شهروندان را بررسی کند. در اوایل انقلاب و بویژه از اوایل دهه ۷۰ با تهیه آیین نامه های ملی نیز دانش و مبانی فنی این راهکارها را مطرح کردیم که بر توسعه مترو، اتوبوسرانی و دوچرخه سواری، تاکید داشت.

### با این توصیف جزو موافقان دوچرخه سواری هر سه شنبه آقای حناچی هستید؟

من این حرکت ایشان را به عنوان یک اقدام فرهنگسازی تقدیر می کنم، کاری بود که باید انجام می شد و ایشان هم پیشگام شدند، اما پیش نیاز این کار، ایجاد زیرساخت های حمل و نقل ایمن براساس استانداردهای فنی برای دوچرخه سواری است.

کدامیک از شهرداران پس از انقلاب را در ایجاد شرایط دشوار امروز بیشتر مقصر و مسئول

می دانید؟

با قاطعیت و نگاه کارشناسی می گویم که بیشترین تخریب شهر در دوران احمدی نژاد اتفاق

افتاد. در این دوره بیشترین هزینه ها و خسارت به پایتخت تحمیل شد. اطلاعات و مستندات هم برای اثبات این موضوع بقدر کافی موجود است. اما ارزیابی عملکرد شهرداران دیگر نیاز به کارشناسی دارد. چراکه آقایان کرباسچی و قالیباف هر دو در دوره طولانی مدیریت خود، علاوه بر این که خدمات مناسبی ارائه دادند، اما خسارات سنگینی هم به شهر وارد کردند که نیاز به بررسی و ارزیابی کارشناسی در فرصت بیشتری است.

به اعتقاد شما به عنوان اولین شهردار پس از انقلاب و به عبارتی پیشکسوت ترین، بزرگترین

مشکل امروز شهرداری تهران چیست؟

ساختار مدیریت شهری که باید تغییر کند. من معتقدم شهروندان باید در جایگاه واقعی خودشان در مدیریت شهری قرار بگیرند که لازمه این کار هم تصویب لایحه مدیریت یکپارچه شهری است که خوشبختانه در سال ۹۳ در دولت آقای روحانی به جریان افتاده است. تا این تحول ایجاد نشود، هیچ شهرداری نمی تواند کار اساسی در شهر تهران انجام دهد. اگرچه با این شرایط که حقوق شهروندی و باور عمومی وجود ندارد، شهردار منتخب مجبور است تا در همین چارچوب های ساختاری موجود، فعالیت کند.

## چالش های توسعه ریلی در کشور<sup>۱</sup>

تردیدی نیست که حمل و نقل ریلی درون شهری و برون شهری در هر کشور از اهمیت زیادی برخوردار است و جا دارد که دولتها با توجه به ایمنی بیشتر و هزینه عمومی کمتر آن در اولویت بندی پروژه ها به این موارد توجه بیشتری داشته باشند اما نگاه اجمالی به بودجه ۹۸ نشان می دهد که با توجه به کاهش درآمدهای نفتی و مالیاتی، بودجه عمرانی عملاً سهم اندکی در بودجه سال ۹۸ داشته است در نتیجه این به آن معنی است که پیشبرد پروژه های عمرانی در سال ۹۸ احتمالاً در مسیر کامل و قابل قبولی انجام پذیر نخواهد بود.

از سوی دیگر، نبود نگاه توسعه محور در دولت در بخش ریلی موجب شده که اولویت بندی دقیقی از پروژه ها در دست نباشد. به عنوان نمونه عملکرد وزارت راه و شهرسازی که متولی بخش حمل و نقل کشور است خود معلول مشکلات ساختاری دولت است که با اعتبارات بسیار محدود انتظار پاسخگویی به وظایف سنگین آن را با چالش های جدی روبرو ساخته است.

از منظری دیگر توجه خاص دولت به سرمایه گذاری در توسعه جاده ها و بزرگراهها ناشی از راهبرد و نگاه "خودرو محور" است که هزینه های سنگین تصادفات و بحران زیست محیطی را به ویژه در کلانشهر تهران در پی داشته است. در این راستا توجه به حمل و نقل ریلی و توسعه راه آهن برای سفرهای برون شهری نیز در برنامه های دولت از اهمیت چندانی برخوردار نیست. چنین نگاهی در وزارت راه و شهرسازی موجب شده که مردم عملاً تشویق به استفاده از خودرو شوند و در نتیجه آمار تلفات جاده ای در کشور بالا برود.

برای توسعه خطوط ریلی در زمان بی پولی دولتها بهترین گزینه دعوت از سرمایه گذاران خصوصی داخلی و خارجی است که آنها هم تا به امروز به علت نبود امنیت سرمایه گذاری وارد این عرصه نشده اند و تنها برخی سازمان ها و نهادهای وابسته به قدرت به اینگونه پروژه ها ورود کرده اند که اقدامات آنها هم چندان شفاف نبوده است.

در مجموع به نظر می رسد در خصوص توسعه حمل و نقل ریلی باید به این نکته توجه داشت که در اجرای پروژه های عمرانی تا نقدینگی کافی وجود نداشته باشد مشاور و پیمانکار پا پیش نمی گذارند در نتیجه نبود بودجه خود دلیل محکمی است که پروژه ها در مسیر پیشرفت قرار

<sup>۱</sup>گفتگوی تنظیم شده با روزنامه آفتاب یزد - ۱۳۹۷/۱۰/۲۴

مجموعه آثار از ۱۳۵۷ تا ۱۴۰۰ ۶۰۷

نگیرند و طبعا هم در بودجه سال ۹۸ همانطور که ذکر شد به علت کمبود نقدینگی نمی توان انتظار گشایش چندانی داشت.

## نخستین شهردار و تحول در ساختار مدیریت شهری<sup>۱</sup>

محمد توسلی نخستین شهردار تهران پس از انقلاب بود که در هفتم اسفند ۵۷ از سوی دولت موقت مهندس بازرگان مسئولیت شهرداری تهران را به عهده گرفت. او دو گروه را برای پاسخ به یک نیاز راهبردی یعنی اصلاح ساختار مدیریت شهر تهران مشخص کرد. گروه نخست کار تدوین قانون شوراها را در دست گرفت و گروه دیگری نیز برنامه‌ریزی برای منطقه بندی جدید شهر و شیوه خدمات رسانی در شهر تهران را آغاز کرد. تلاش برای تهیه قانون شوراها و اداره شهر توسط مردم، با تکیه بر تجارب جهانی از یک سو و تعالیم و آموزه‌های ملی و دینی از سوی دیگر، از همان اسفندماه سال ۵۷ آغاز شد. همزمان با آن تغییر پهنه بندی تهران و تبدیل تهران از ۱۲ منطقه به ۲۰ منطقه شهری با تکیه بر الگوهای اجتماعی و فرهنگی گام دیگری بود که توانست تهران آنروزها را منظم و به شهری مناسب برای زندگی تبدیل کند.

گروه مطالعات قانون شوراها ابتدا «طرح تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» را در شش فصل و چهل و چهار ماده تهیه کرد. این طرح پس از بررسی در وزارت کشور و اصلاحات به عمل آمده مجدداً در پنج فصل و سی ماده با عنوان «قانون تشکیل شوراهای شهری و نحوه اداره شهر تهران» در تیرماه ۵۸ به دولت موقت ارسال شد. مرحوم مهندس مهدی بازرگان طرح را با دقت مطالعه و نظرات خودشان را در حاشیه آن منعکس کرد. بر اساس این نظرات پیش نویس اصلاح و طرح جدید با عنوان «مدیریت واحد شهری» در ۱ مهرماه سال ۱۳۵۸ در شورای انقلاب به تصویب رسید. در اجرای مواد ۴۲ و ۴۴ این قانون مجدداً طرح آئین‌نامه‌های وظائف و اختیارات شورای شهر تهیه و برای تصویب دولت موقت، ارسال شد.

بر اساس مطالعات گروه تقسیمات شهری؛ با توجه به اینکه محدوده غربی شهر تهران مسیل کن بود، در شهر تهران ۳۴۱ محله با اشتراکات فرهنگی و اجتماعی شناسی شد. از ترکیب تعدادی از محلات، نواحی شهری و از ترکیب چند ناحیه ۲۰ منطقه شهری مشخص شد که محدوده آنها کاملاً مرزهای طبیعی و منظمی دارند. بر این اساس شهر تهران به ۲۰ منطقه و هر منطقه به تعدادی نواحی و محلات تقسیم بندی شدند. بر طبق قانون شوراهای مطالعه شده مقرر شد کوچک‌ترین واحد حکمروائی محله باشد و هر محله بین ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر جمعیت داشته باشد. پیش بینی

<sup>۱</sup> یادداشت همشهری - عباس ثابتی راد - ویژه چهل سالگی انقلاب - چهره های ماندگار - ۱۳۹۷/۱۱/۱۵

شده بود از هر محله حداقل پنج نفر نماینده انتخاب شوند و از نمایندگان محلات در هر منطقه شورای منطقه تشکیل شود و از هر منطقه نیز چند نماینده در شورای شهر ( پارلمان شهر) حضور داشته باشند. به این ترتیب ارتباط ارگانیک بین نمایندگان محلات و مناطق با شورای شهر برقرار می‌شد. در سالهای اخیر که محدوده غرب مسیل کن وارد محدوده شهر شده، دو منطقه ۲۱ و ۲۲ نیز به مناطق شهر تهران اضافه شده است. بر اساس مطالعات جدیدی که به عمل آمده تعداد کل محلات شهر تهران به ۳۵۴ محله رسیده است.

محمد توسلی در قامت اولین شهردار تهران پس از انقلاب، با تکیه بر تجارب تلاش کرد تا با اصلاح ساختار مدیریتی شهری زمینه شکل گیری شهرداری‌ها را با تعریف جدید و شیوه و الگوی مردمی طراحی و ساماندهی کند و از طرفی با ساماندهی وضعیت تهران تلاش کرد تا خدمات رسانی به شهروندان تهران را به شکلی منظم درآورد.

## تفویض اختیار به مردم در اداره شهرها به جای انتقال پایتخت<sup>۱</sup>

به عقیده من طرح و ایده انتقال پایتخت بنا به دلایل متعددی قابلیت اجرا ندارد. حتی اگر به فرض اجرای این پروژه هم واقع بینانه باشد دولت به لحاظ اعتباری قادر به اجرای آن نیست. از این رو به باور من انتقال پایتخت منتفی است. دلیل این که بارها پس از انقلاب ایده انتقال پایتخت مطرح شده، مسائل و مشکلاتی است که در شهر وجود دارد و مدیریت شهری را با چالش مواجه ساخته است. به لحاظ کارشناسی این که چه دلایلی بعد و حتی قبل از انقلاب تهران را با چنین چالش های اساسی مواجه کرده این واقعیت است که قدرت سیاسی و اقتصادی عمدتاً در این کلانشهر متمرکز شده است. به رغم همه تلاش هایی که از اسفند ۱۳۵۷ در مدیریت شهر تهران برای سپردن کارها به مردم انجام شد تا به مدیریت واحد شهری برسیم؛ اما به رغم همه اقداماتی که صورت گرفت، مدیریت سیاسی و اقتصادی در کشور در تهران متمرکز شده و این، ریشه مشکلاتی است که وجود دارد. پیامد این موضوع، تمرکز جمعیت در این شهر است که مشکلاتی از قبیل ترافیک، آلودگی هوا و مسایل زیست محیطی برای این شهر ایجاد شده است.

همچنین همین موضوع سبب شده شهرها و روستاهای کوچک ما از برنامه های عمرانی و توسعه محروم بمانند؛ کشاورزی و صنعت در دیگر شهرها کارآمد نباشد و در نتیجه به تدریج سیل جمعیت را به سمت شهرهای بزرگ تر مانند تهران سرازیر کند. رشد دو برابری جمعیت تهران در چهار دهه گذشته نیز چالش های اساسی را برای تهران و مدیریت شهری آن مواجه کرده و همه این موارد به ویژه در شرایط کنونی که پایتخت با بدهی های زیادی در حوزه مدیریت شهری مواجه است، اداره شهر را دشوار کرده است. این معضلات در گزارش های شهرداران و شورای شهر دیده می شود.

بنابراین راهکار واقع بینانه این نیست که اگر دولت امکانات اعتباری انتقال پایتخت را هم داشت، با چنین ساختار سیاسی و اقتصادی پایتخت را به شهر دیگری منتقل کند. چرا که این انتقال موجب می شود مشکلات موجود در شهر تهران در محل جدیدی هم که برای پایتخت جدید در نظر گرفته شده، دوباره تکرار شود.

از این رو به عقیده من، راهکار واقع بینانه این است که يك نگاه کلان مدیریتی را در اصلاح

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی برای روزنامه همشهری - ۱۳۹۷/۱۲/۱۴



ساختار مدیریتی کشور پیگیری کنیم و طبق قانون اساسی اختیارات اداره شهرها و کشور به مردم تفویض شود. وقتی اختیارات سیاسی در کل کشور توزیع شود، خود به خود امکانات اقتصادی هم به همین نسبت در تمام شهرها و استان های کشور توزیع خواهد شد و تمرکز اختیارات اقتصادی در تهران کاهش می یابد. به دنبال این کاهش تمرکز، جذب جمعیت در تهران نیز کاهش خواهد یافت و به تدریج مشکلات و مسائل تهران و سایر کلانشهرها کاهش پیدا می کند. به هر روی حل مشکلات تهران انتقال پایتخت نیست؛ بلکه اصلاح ساختار مدیریت کشور و شهرهاست که می تواند راهگشا باشد. نگاه ما باید در مدیریت کشور متحول شود تا مسایل کلانشهر تهران و بقیه کلانشهرها حل شود.

محمد توسلی

## پیشینه طرح های جمع‌آوری و تخلیه آب های سطحی شهر تهران<sup>۱</sup>

### اشاره

جاری شدن سیلاب های اخیر در استان های گلستان، کرمانشاه، فارس، لرستان و خوزستان هشدار و زنگ خطری برای مدیریت همه شهرهای کشور بود. میزان تلفات و خسارات سنگینی که این سیلاب ها در پی داشت در ذهن همه کارشناسان و مدیران کشور، چندین پرسش را پیش آورد از جمله: آیا راهکار کارشناسی برای پیش بینی و پیشگیری از وارد آمدن این هزینه های سنگین وجود ندارد؟ جامعه مهندسی کشور در این زمینه چه جایگاهی دارد؟ چرا شهر تهران با وجود بارش های سنگین در سالهای اخیر، از چنین خساراتی مصون مانده است؟ و آیا این وضعیت حاصل یک اعمال مدیریت صحیح بر شهر تهران بوده و می تواند الگویی برای سایر شهرها باشد؟ برای یافتن پاسخ مناسب برای این پرسشها باید نگاهی به مطالعات انجام شده در دهه های اخیر در زمینه جمع‌آوری و تخلیه آبهای سطحی در کلانشهر تهران بیاندازیم.

### طرح يك پرسش کلیدی

این پرسش يك پرسش کلیدی است که باید در شرایط امروز مطرح و به آن پاسخ داده شود. «چرا سیلابهای اخیر که اغلب شهرهای کشور را گرفتار کرد، در شهر تهران جاری نشد و سالهاست که در پی بارندگیهای شدید، شاهد چنین سیلابی در سطح شهر نیستیم.» یافتن پاسخ برای این پرسش، می تواند مشکل بسیاری از شهرهای کشور را مشخص کند. ما در مدیریت دو سال اول انقلاب تلاش کردیم تا به زیر ساختها و نیازهای راهبردی شهر تهران بپردازیم، یکی از نیازهای اصلی آن زمان، مساله جمع‌آوری و دفع آبهای سطحی به ویژه در شرایط بحرانی بود. در آن دوران بعد از انقلاب مردم به خوبی به خاطر دارند که وقتی بارندگی شدیدی اتفاق می افتاد، جنوب شهر در آب غوطه ور می شد و تردد در سطح شهر با مشکل روبرو می گردید. در واقع آب به سمت جنوب شهر سرازیر می شد و تمهیدی هم برای مهار و کنترل آن انجام نشده بود. برای نمونه می توان به گزارش خبری پیامدهای سیلاب ناشی از بارندگی های هفتم فروردین سال ۵۸ را که با عنوان «بدنبال بارندگی و سیلاب دیروز تهران صدها خانه و آلودگی جنوب تهران

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در فصلنامه جامعه مهندسين مشاور ايران - شماره ۸۳ - بهار ۱۳۹۸ - در روزنامه ايران مورخ ۱۳۹۸/۲/۱۷ متن مشابهی با عنوان «چرا سیلاب به تهران خسارت نزد» منتشر شده است.

آسیب دید» در کیهان هشتم فروردین ۱۳۵۸ منتشر شد، مراجعه کرد. به همین دلیل ما با بررسی مطالعاتی که در سال ۱۳۵۱ توسط مشاوران خارجی و داخلی انجام شده بود، کوشش کردیم در دو مرحله کوتاه مدت و دراز مدت برنامه ریزی و اقدام کنیم. در اقدام کوتاه مدت، برای جمع آوری و انتقال آب های سطحی محدوده جنوب تهران، محله های آسیب پذیر مورد مطالعه قرار گرفتند و طرح احداث کانال و انتقال و هدایت آب های سطحی تهیه و اجرا شد. از جمله می توان به کانال های اصفهانک سرخه حصار، خیابان فدائیان اسلام، چهارصد دستگاه نازی آباد، کوی ملکی زاهدی، سه دختران شهرری، یاخچی آباد، جنوب خاوران، خانی آباد نو، شادآباد، پارک شریعتی، زهتابی قلعه مرغی، شریعتی، یافت آباد، قلعه نعمت آباد، تقی آباد (سرخه حصار)، بهشتی (دو قطعه) اشاره کرد که در گزارش های سازمان بهسازی جنوب تهران به تفصیل آمده است. ابعاد کانال ها متناسب با وسعت حوزه آبخیز و حجم پیش بینی شده آب بین ۱ x ۱ متر تا ۴ x ۶ متر متغیر بود. این کانالها در قسمتهایی سرپوشیده و در قسمتهایی روباز اجرا شده است. در نهایت بعد از سال ۵۹، با وجود بارندگی های شدیدی که اتفاق افتاد، در جنوب شهر دیگر سیلابی چون گذشته اتفاق نیفتاد.

### طرح اجرایی مطالعات اولیه

اما در زمینه برنامه دراز مدت در سطح شهر؛ باید گفت که برای انجام مطالعات و تهیه طرح اجرایی، مطالعات اولیه ای که قبلا انجام شده بود در دستور کار قرار گرفت. سابقه مطالعات آب های سطحی شهر تهران طولانی است. در سال های اوایل دهه چهل مهندسین مشاور ایرنکو مطالعاتی را انجام داده بود و در دو منطقه شرق و غرب تهران طرح هایی نیز اجرا شده بود. اما در سال های پیش از انقلاب، مطالعات جدیدی ابتدا با همکاری سازمان بهداشت جهانی و سازمان ملل متحد از سوی دو گروه مهندسان مشاور خارجی و ایرانی (آکساندر گیب و شرکاء، جان تیلر و پسران، تهران بستن و دکتر کوروس) برای سازمان آب منطقه ای تهران در سال ۱۳۵۱ آغاز و در سال های ۵۴ و ۵۶ مطالعات تکمیل و تصویب شده بود. بر پایه این مطالعات اولیه؛ جمع آوری و تخلیه آب های سطحی محدوده ۲۵ ساله به ۹ حوزه آبریز تقسیم شده است (نقشه شماره ۱)؛

- حوزه شرقی
- حوزه شمالی

- حوزه کن و مسیل باختر
- حوزه غربی
- حوزه جنوب شرقی
- حوزه جنوب غربی
- و حوزه مرکزی شامل سه حوزه مشخص شده است.

بطور خلاصه در این مطالعات حوزه مرکزی با توجه به توپوگرافی محدوده به سه حوزه به شرح زیر تفکیک شده است ( نقشه شماره ۲): حوزه آبریز ۱۷ شهرپور؛ شامل منطقه شمال شرقی تونل موجود شهرداری از جمله آبهای سطحی محدوده خیابان ۱۷ شهرپور و خیابانهای مازندران، پیروزی و قسمتی از خیابان انقلاب.

حوزه آبریز خیام؛ این کانال از جنوب اراضی عباس آباد شروع شده و در امتداد خیابان حافظ ادامه یافته و از طریق خیابان خیام و خزانه به نهر فیروزآباد می ریزد.

حوزه آبریز نواب؛ کانال اصلی نواب آب های سطحی مناطق غربی تهران را جمع آوری و به کانال فیروزآباد و رودخانه سرخه حصار تخلیه می کند.

با پیگیریهای بعمل آمده نهایتاً در اردیبهشت ۱۳۵۹ مطالعات حوزه ۱۷ شهرپور توسط شهرداری تهران طی قرارداد شماره ۲۴۷/ق-۵۹ به مهندسین مشاور «پارس کنسولت» واگذار شد. این مطالعات در مرداد ۵۹ به شهرداری ارائه و در آبان ۵۹ به تصویب رسید. بر اساس این مطالعات در حوزه شرقی و محور خیابان ۱۷ شهرپور با کمک شاخه‌های فرعی بهار شیراز، خواجه نصیر، سبلان، مازندران، پیروزی و مجاهدین؛ از میدان خراسان بطرف شرق منحرف شده و از طریق جاده خراسان به رودخانه سرخه حصار تخلیه می شود. اجرای این طرح به تدریج طی سال های ۱۳۶۱ تا ۱۳۶۴ انجام شد و به مشکل شدید آبهای سطحی در محدوده خیابان ۱۷ شهرپور و محورهای مرتبط آن خاتمه داده شد.

#### مطالعات انجام شده در سال های اخیر

بر اساس گزارشهای موجود، در سالهای اخیر مطالعات متمرکزی در سازمان مشاور فنی و مهندسی شهرداری تهران انجام شده و پروژه های متعددی با همکاری مهندسین مشاور مختلف برای جمع آوری و هدایت آبهای سطحی شهر تهران مطالعه و اجرا شده است. بطور مختصر و بر اساس گزارشهای موجود مجموعه تخلیه آبهای سطحی شهر در سه حوزه تنظیم شده است (

نقشه شماره ۳):

- در حوزه شمال غرب و غرب؛ آب رودخانه‌های درکه، فرحزاد و کن و سر شاخه‌های مرتبط منطقه غرب با کانال‌های روباز جمع‌آوری و نهایتاً از طریق رودخانه کن به دشتهای جنوب تهران هدایت می‌شود (نقشه شماره ۴).

- در حوزه شمال، شمال شرق و شرق؛ آب رودخانه‌های ولنجک، دربند، گلابدره، کاشانک، جمشیدیه، دارآباد، سوهانک و مجموعه کانال‌های احداث شده محدوده شرق تهران چون تهرانپارس از طریق مسیل باختر و کانال ابوزر به رودخانه سرخه حصار تخلیه می‌شود. سایر کانال‌های شرق تهران، شامل تونل ۱۷ شهریور و سر شاخه‌های آن و کانال‌های شهرداری و شهرزاد نیز در این قسمت به رودخانه سرخه حصار هدایت و تخلیه می‌شوند (نقشه شماره ۵).

- در حوزه محدوده مرکزی شهر که بصورت تونل احداث شده شامل تونلهای خیام و نواب و بهمنیار و سر شاخه‌های متعدد آن‌ها، آب‌های جمع‌آوری شده از طریق کانال فیروز آباد به رودخانه سرخه حصار تخلیه می‌شود. (نقشه شماره ۶).

طرح‌های بالا نشان می‌دهند که آب‌های اصلی حوزه آبرگیر ارتفاعات شمال شهر که از طریق رودخانه‌ها وارد شهر می‌شوند، از طریق کانال‌های روباز پیش‌بینی شده به شرق و غرب تهران هدایت می‌شوند و هسته مرکزی شهر را کاملاً حفاظت می‌کنند. آب‌های محدوده مرکزی شهر تهران از طریق کانال‌های ۱۷ شهریور، خیام و نواب که بصورت زیرزمینی طراحی و اجرا شده عمدتاً به رودخانه سرخه حصار تخلیه می‌شوند.

#### اجرای طرح‌های مطالعه شده

همانطور که قبلاً توضیح داده شد کانال ۱۷ شهریور در سالهای ابتدای دهه ۶۰ اجرا و مورد بهره‌برداری قرار گرفت. اما اجرای کانال خیام که مطالعات مرحله دوم آن بعد از سال ۱۳۶۸ در شهرداری تهران توسط چند مشاور از جمله مهندسین مشاور عمران محیط زیست انجام شد، با استفاده از تسهیلات بانک جهانی طی سالهای ۷۹ - ۱۳۷۵ زیر نظر خاکریزآب، مجری طرح توسط پیمانکاران مختلف داخلی و خارجی و با نظارت مهندسین مشاور مختلف از جمله مهندسین مشاور گنو اجرا شد.

اگر شهر تهران با برخورداری این زیرساختها، در مقابل هجوم سیلابها حفاظت شده است،

این راهکارهای مطالعاتی و پیشگیری از سیلاب می‌تواند یک الگو و مدل موفق برای سایر شهرهای کشور در نظر گرفته شود. گزارش خسارات ناشی از جاری شدن سیلابهای اخیر در شهرهای استانهای گلستان، کرمانشاه، فارس، لرستان و خوزستان نشان می‌دهد که شهرها آمادگی دفع آبهای سطحی را نداشته‌اند. البته بحث طغیان رودخانه‌ها و ساخت و ساز در حریم مسیله‌ها و رودخانه‌ها هم مطرح است که باید به آن جداگانه پرداخت.

#### جمع‌بندی

با توجه به تجربیات کسب شده از شهر تهران که به اختصار به آنها اشاره شد و حاکی از آن است که با انجام مطالعات و ایجاد زیرساختهای لازم از وقوع سیلابها جلوگیری شده است، می‌توان وضعیت زیرساختهای مشابه را در سایر شهرهای کشور مورد بررسی قرار داد. گزارش سیلابهای اخیر در بسیاری از شهرها نشان می‌دهد که در آنها زیرساخت‌های لازم وجود نداشته است تا با استفاده از آنها بتوان به موقع آبهای سطحی شهر و سیلابها تخلیه کرد. البته در شهر اصفهان در سالهای قبل از انقلاب مطالعه اساسی برای شبکه فاضلاب انجام و اجرا شده و در زمینه کنترل آبهای سطحی نیز باید همزمان اقدام شده باشد. برای پیشگیری از آسیبها و خسارات ناشی از این گونه حوادث طبیعی از جمله سیلابها، ضروری است که موضوع در دستور کار وزارت کشور قرار گیرد تا با نظارت کلان ملی اطمینان حاصل شود در تمام شهرها این مطالعات صورت گرفته و زیرساخت‌های کارشناسی شده برای هدایت و تخلیه آبهای سطحی، احداث شده باشد.

## اصلاح قیمت بنزین با راهکار «انسان محور»<sup>۱</sup>

اصلاح قیمت بنزین به ویژه از سال گذشته که شاهد افزایش گسترده قیمت‌ها بوده‌ایم یکی از موضوعات پرچالش در سطح مدیران و کارشناسان این حوزه بوده است. این اختلاف نظر در جلسه اخیر شورای عالی هماهنگی اقتصادی کشور به ویژه بین رئیس جمهور و معاون اول ایشان بطور وسیع رسانه‌ای شد. با توجه به اهمیت کارشناسی این موضوع در این یادداشت، ضمن مرور دیدگاه‌های مختلف به دیدگاه دیگری که کمتر به آن توجه می‌شود اشاره‌ای خواهم داشت.

۱. قیمت بنزین در چند سال گذشته ثابت بوده و در شرایط کنونی که همه ساله - به ویژه در سال جاری - با تورم قابل توجهی روبرو بوده‌ایم و سایر قیمت‌ها افزایش چشم‌گیری داشته‌اند اما قیمت بنزین نه تنها افزایشی نداشته، بلکه قیمت آن از آب معدنی هم ارزانتر است. در مقایسه با کشورهای همسایه همچون افغانستان و عراق، قیمت بنزین در ایران حدود ده درصد است ( ۷ سنت در مقابل حدود ۷۰ سنت). البته این تفاوت با ترکیه و اروپا بسیار بیشتر است. برای پایین نگه داشتن قیمت بنزین و البته سایر حامل‌های انرژی، دولت مجبور است بخش درخور توجهی از اعتبارات خود را بین ۲۵۰ تا ۳۵۰ هزار میلیارد تومان در سال به این امر اختصاص بدهد. این رقم که بخش قابل توجهی از بودجه دولت را می‌بلعد، فقط هزینه اقتصادی این سیاست یارانه‌ای حامل‌های انرژی و بنزین است. هزینه‌های دیگر که از جهاتی مهمتر است، بلحاظ جنبه‌های زیست محیطی و اجتماعی درخور توجه است که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهم داشت.

۲. برای اصلاح قیمت بنزین، بطور خلاصه سه راهکار در سطح مدیران ارشد دولت مطرح شده است: راهکار اول آزادسازی قیمت بنزین است، چون افزایش قیمت موجب تورم و اعتراض عمومی خواهد شد، دولت به خاطر ملاحظات سیاسی، موافق این راهکار نیست. دوم راهکار دو نرخ با سهمیه‌بندی و مصرف مازاد با افزایش قیمت در حد پنج هزار تومان است. سوم راهکار پرداخت ریالی سهم بنزین به هر شهروند در حد ۲۵۰ هزار تومان ماهانه برای هر خانواده، و آزادسازی قیمت بنزین است. البته در غیاب تصمیم‌گیری دولت، عملاً تاکنون طی سال‌های اخیر، راهکار چهارم یعنی ادامه وضعیت

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه شرق - ۱۳۹۸/۴/۱۰

موجود مورد عمل قرار گرفته است.

۳. موافقان و مخالفان هر یک از راهکارها، نگاه خاص خود را دارند. مخالفان طرح سهمیه‌بندی، بهره‌مندی بیشتر دهک‌های بالا، که خودروی سواری بیشتری دارند و موجب تبعیض است را مطرح می‌کنند. مخالفان طرح «هر شهروند یک سهمیه بنزین» با نگاه اقتصادی این طرح را پوپولیستی و موجب تورم شدید ارزیابی می‌کنند. در خصوص راهکار آزادسازی قیمت بنزین، مخالفان با نگاه اقتصادی، فشار به طبقات متوسط و فرودست و پیامدهای سیاسی آن را مورد تأکید قرار می‌دهند. البته هر دیدگاهی با نگاه صرف اقتصادی و ملاحظات سیاسی، منطق خاص خود را ارائه می‌کند، اما نتوانسته‌اند به جمع‌بندی و تصمیم‌گیری برسند.

۴. مبانی دیدگاه‌های متفاوت که اشاره شد، عمدتاً با نگاه «خودرو محور»، «اقتصاد محور» و «سیاسی محور» مطرح شده است، یعنی وضعیت موجود نظام حمل و نقل خودرو محور را پذیرفته‌اند و با ملاحظات اقتصادی و البته سیاسی به دنبال توجیه بهترین راهکار ممکن در شرایط بحرانی کنونی هستند. اما واقعیت این است که نظام حمل و نقل ما، به ویژه حمل و نقل شهری، که با نگاه خودرو محور شکل گرفته و مدیریت می‌شود، خود یکی از عارضه‌های وضعیت موجود است و اگر در سیاست‌گذاری اصلاح قیمت بنزین مورد توجه قرار نگیرد، با انتخاب هر یک از راهکارها نه تنها مشکل حل نخواهد شد بلکه روند موجود با پیچیدگی بیشتر تداوم خواهد یافت.

۵. برای دستیابی به راهکار مطلوب اصلاح قیمت بنزین باید نگاه «خودرو محور» کنونی در مدیریت حمل و نقلی کشور به نگاه «انسان محور» و تأمین زیست سلامت شهروندان با توجه به دیدگاه کارشناسی و تجربه بسیاری از کشورهای جهان متحول شود. در شرایط موجود، سامانه حمل و نقل شهری ما با نگاه خودرو محور با چالش‌های جدی روبروست: کمبود تسهیلات حمل و نقل عمومی، عرضه تسهیلات شهری برای خودرو سواری، تسهیلات برای تولید و واردات خودرو سواری، عرضه بنزین با یارانه زیاد و ارزان و غیره. در این شرایط، مردم بطور طبیعی برای جابجایی روزمره خود، اجباراً وابسته به خودرو سواری با هزینه‌های بالای آن بوده و ناچار به پذیرش تبعات آن از جمله اتلاف وقت روزانه در ترافیک، خسارت‌های مالی و جانی ناشی از تصادفات و مشکلات زیست



محیطی و آمار بالای مرگ و میر شهروندان ناشی از آلودگی هوا هستند. راهکار شناخته شده جهانی برای کاهش این چالش جدی مدیریت شهری؛ تقویت و توسعه حمل و نقل عمومی (شامل اتوبوس رانی و مترو) برای سفرهای متوسط و طولانی شهری، ایجاد و توسعه تسهیلات دوچرخه رانی برای سفرهای کوتاه و متوسط شهری و تقویت تسهیلات پیاده روی برای سفرهای کوتاه شهری است. اگر بر اساس این واقعیات ملموس در شرایط کنونی، سرمایه های انسانی و ملی در معرض مخاطره قرار دارند، برای جلوگیری از هدر دادن این سرمایه ها، ضرورتاً باید با عزم ملی به فکر یک سرمایه گذاری بزرگ ملی باشیم و اصلاح قیمت بنزین را در این راستا برنامه ریزی کنیم.

۶. در این راهکار «انسان محور»، در یک گفت و گوی ملی و اقناع و جلب همکاری مردمی، می توان از طریق افزایش تدریجی قیمت بنزین و اختصاص افزایش قیمت در حساب جداگانه شفاف و مشخص دولت، برای تقویت زیرساخت های اقتصادی کشور، از جمله توسعه تسهیلات حمل و نقل شهری، به ویژه حمل و نقل عمومی، این فرایند ضروری را با آرامش طی کرد. منابع مالی بدست آمده از اجرای چنین برنامه راهبردی، با حذف تدریجی یارانه حامل های انرژی از جمله بنزین، می تواند در خدمت اقتصاد شهری و سلامت شهروندان و اصلاح گردش اقتصادی کشور قرار گیرد. اجرای این برنامه، که اجمالاً به آن اشاره شد، اگرچه در شرایط تحریم های کنونی ممکن است با مشکلاتی مواجه گردد، اما با شفافیت مالی و جلب اعتماد عمومی و همکاری های مردمی، می توان با موفقیت بیشتری بر چالش های راهکار «انسان محور» نسبت به سایر راهکارها، غلبه کرد.

## جایگاه شورایاری‌ها در مدیریت شهری<sup>۱</sup>

انتخابات پنجمین دوره شورایاری‌ها در کلانشهر تهران قرار است روز چهارم مرداد ماه برگزار شود. بر اساس گزارش‌های منتشر شده در این انتخابات شهروندان تهرانی در ۳۵۴ محله تهران حضور پیدا می‌کنند و برای انتخاب ۹ نفر عضو در هر یک از شورایاری‌ها رأی خواهند داد. پرسشی که امروز ممکن است برای شهروندان به حق مطرح باشد این است که شورایاری‌ها چه نقش و جایگاهی در مدیریت شهری دارند و چرا باید در این انتخابات مشارکت کنند؟ برای پاسخ به این پرسش که کاملاً بجاست؛ در اینجا به اختصار به زمینه‌های تاریخی آن و ضرورت حضور در این انتخابات اشاره می‌کنم.

موضوع «بلدیه» و «انجمن شهر» و مشارکت مردم در مدیریت شهری از انقلاب مشروطه یعنی حدود یکصد سال گذشته مطرح بوده است. اما به علت حضور فرهنگ استبدادی در مدیریت کشور که جایگاهی برای مردم در اداره کشور و شهرها باور نداشتند، به رغم پیگیری این ضرورت در دوران نهضت ملی ایران در اوایل دهه سی، تا سال ۵۷ و پیروزی انقلاب این مطالبه مردمی که پیشیناز برنامه توسعه کشور است عملاً تحقق پیدا نکرد.

در سال ۵۷ که ملت ایران با اجماع کم نظیری برای گنده شدن گنده استبداد پهلوی و تامین آزادی و حاکمیت ملت، در مدیریت کشور و شهرها در عرصه عمومی حضور پیدا کرد و زمینه پیروزی انقلاب فراهم شد و در مرحله بعد در بسیاری از اصول قانون اساسی تبلور پیدا کرد، بطور طبیعی از مدیران بعد از انقلاب انتظار داشتند زمینه‌های اصلاح ساختاری در مدیریت کشور و شهرها فراهم شود تا مدیریت از بالا و نظام استبدادی به مدیریت از پائین و مدیریت مردمی متحول شود. در چنین شرایطی که مردم احساس آزادی و حاکمیت بر سرنوشت خودشان را پیدا کرده بودند، خُلق و خوی مردم آن چنان متحول شد که با همکاری و همدلی همه جانبه با مدیران پس از انقلاب از جمله مدیریت شهر تهران، اقداماتی انجام شد که به لحاظ کارشناسی در شرایط عادی امکان پذیر نیست.

یکی از اقدامات انجام شده تشکیل شورای محلات بود که با حضور داوطلبانه مردم به ویژه نیروهای جوان و تحصیل کرده که بعضاً از خارج کشور به عشق خدمت به ایران برگشته بودند،

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه شرق - ۱۳۹۸/۴/۱۵

تشکیل شد و کمک های اساسی به مدیریت شهر و اجرای طرح های مورد نیاز شهری و در دوران جنگ تحمیلی در پشتیبانی جبهه ها، داشتند که گزارش آن ها در خاطرات آن دوران به تفصیل آمده است.

از همان اسفند ۵۷ برای پاسخ به این نیاز راهبردی و تحقق مطالبات تاریخی ملت ایران، برای تهیه قانون شوراهای شهری و اصلاح تقسیمات شهری اقدام شد تا مردم بتوانند نمایندگان خودشان را در حوزه محله خود انتخاب کنند و نمایندگان آن ها در شورای مناطق و شورای شهر (پارلمان شهری) حضور پیدا کنند و بطور قانونمند همانطور که خانه خودشان را اداره می کنند بتوانند شهر خودشان را هم اداره کنند. در محدوده شرق مسیل کن ۳۴۱ محله با اشتراکات فرهنگی، اجتماعی و جغرافیایی و ۲۰ منطقه شهری، مشخص شد. تعداد این محلات، با اضافه شدن مناطق ۲۱ و ۲۲ در سال های اخیر به محدوده شهر تهران، به ۳۵۴ محله افزایش پیدا کرده است.

قانون شوراها با هماهنگی وزارت کشور و دولت موقت با توجه به آموزه های قرآنی و تجربه بشری در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تهیه شد. زنده یاد مهندس بازرگان در دولت موقت با علاقمندی این قانون را با دقت بررسی و روی آن اظهار نظر کردند که در اسناد و خاطرات تاریخی آمده است. نهایتاً قانون «مدیریت واحد شهری» در مهرماه ۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید.

اما این که چرا این قانون مصوب و در مرحله بعد اصول شفاف فصل هفتم قانون اساسی مربوط به شوراها تا کنون بطور کامل اجرا نشده است و این که چرا قانون شوراهای مصوب مجلس اول، تا مجلس پنجم به تدریج کمرنگ و کمرنگتر شد و اجرای آن تا سال ۷۷ به تعویق افتاد، توضیح آن نیاز به فرصت دیگری است. اما به رغم کاستی ها و پاسخگو نبودن قانون مصوب مجلس پنجم، آقای سید محمد خاتمی در دولت اصلاحات، در سال ۷۷، برای پاسخ به این نیاز راهبردی، اولین انتخابات شوراها را انجام داد و امروز پنجمین دوره شوراهای شهری را تجربه می کنیم.

بطور خلاصه در تمام ادوار شوراها، هم اعضای شوراها، هم مسئولان و هم مردم در حال یادگیری و تلاش برای رفع موانع بوده اند. پیشنهاد لایحه «مدیریت یکپارچه شهری» در سال ۱۳۹۳ توسط وزارت کشور دولت آقای روحانی و برگزاری جلسات هم اندیشی با حضور مسئولان و

کارشناسان در این راستا درخور ارزیابی است. اما توقف پیگیری آن در دوره دوم دولت آقای روحانی نمودار موانع و ایستادگی نهادهایی است که با اجرایی شدن آن موافقت و هماهنگی ندارند.

در این فرایند یادگیری، مشکلاتی که مدیریت شهرها بدون مشارکت و همکاری واقعی مردم در پی داشته است حتی در شوراهای دوم تا چهارم که محافظه کاران عموماً در شوراها اکثریت داشته‌اند، شورایاری‌ها در محلات شهر سامان پیدا کرده و خلاء قانونی را هم وزارت کشور و دولت‌ها تقبل کرده‌اند تا به تدریج راهبرد مدیریت شهری و جلب مشارکت واقعی مردم از پایین‌ترین واحد طبیعی شهری یعنی محلات، مورد پذیرش نمایندگان مردم در مجلس قرار گیرد و زمینه تصویب قانون «مدیریت واحد یا یکپارچه شهری» در مجلس فراهم شود.

در چنین شرایط، نامزدی اشخاص با صلاحیت در محلات، به ویژه جوانان علاقمند به فعالیت‌های اجتماعی جهت کسب تجربه درکارهای جمعی و مدیریتی، مشارکت گسترده مردم در روز انتخابات و رأی به نامزدهای واجد صلاحیت، این فرایند در پاسخ به این نیاز راهبردی مدیریت شهری، می‌تواند موجب یادگیری شده و زمینه سازی برای اصلاح ساختار مدیریت شهری را تسهیل کند.

## انتخابات شورایاری ها<sup>۱</sup>

امروز ساعت نه ونیم صبح همراه دوست و یار دیرین آقای ابوالفضل حکیمی در حوزه محله قبا در منطقه ۳ تهران حضور پیدا کردیم و به ۹ نفر از نامزدهای شورایاری رأی دادیم. همان طور که قبلا توضیح داده ام شورایاری ها که همان شورای محلات است نقش مهمی در مشارکت واقعی مردم در مدیریت شهری دارند و به علت مقاومت هایی که در چهار دهه گذشته وجود داشته این ساختار هنوز بطور رسمی شکل نگرفته است. این انتخابات که بصورت الکترونیک انجام می شود روشی کاملا شفاف است و جا دارد از همه کسانی که در برنامه ریزی و اجرایی کردن این انتخابات کمک کرده اند سپاسگزاری شود. البته اگر خلاصه سوابق نامزدها در محل حوزه ها عرضه می شد، با شناخت بیشتری انتخاب افراد صورت می گرفت از دوستان و شهروندان عزیز کلانشهر تهران که این انتخابات را در تقویت مشارک مردم در اداره شهر مهم ارزیابی می کنند و به نوعی کمک به فرایند گذار به دموکراسی می دانند، دعوت می کنم در حوزه محله خود که در فضای مجازی قابل دریافت است حضور پیدا کنند و به نامزد های مورد علاقه خود رأی دهند. این اقدام می تواند بستری برای تقویت روحیه کار جمعی و زمینه سازی برای اجرای طرح « مدیریت واحد شهری» و مشارکت واقعی مردم در اداره شهر باشد.

---

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه شرق - ۱۳۹۸/۵/۵

## تأملی در مورد مسکن استیجاری<sup>۱</sup>

ساخت مسکن استیجاری که اخیراً توسط شهرداری تهران مطرح شده مساله قابل تأملی است که می‌تواند از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار بگیرد. با توجه به اینکه مشکل خرید و اجاره مسکن بخش زیادی از هزینه‌های خانوار را به خود اختصاص داده است و ممکن است جلب توجه کند، باید به آن نگاه کاملاً کارشناسی داشت و پیامد های آن را مورد توجه قرار داد.

نکته نخست این است که مشکل شهروندان ما در درجه اول اشتغال است. در صورتی که به شکل صحیح اجرا شود هر کسی در نزدیکی محل اشتغال خود و با استفاده از درآمد آن ساکن خواهد شد. در ابتدای انقلاب اسلامی نیز با این موضوع روبه‌رو بودیم. مرحوم آیت‌الله خسروشاهی که در این زمینه مسئولیتی داشتند در رسانه‌ها مصاحبه می‌کردند و می‌گفتند که مشکل مسکن را سه ماهه و شش ماه حل می‌کنیم. رسانه‌ها که در اختیار جریان چپ بود این دیدگاه را تیتراژی می‌کردند و انتظار کاذب به وجود می‌آمد. پاسخ من به ایشان و جریانی که این دیدگاه را در رسانه‌هایشان منتشر می‌کردند این بود که چنین تصویری زمینه مهاجرت را - به امید اینکه در تهران صاحب مسکن می‌شوند - به شدت زیاد می‌کند. من تأکید داشتم که عرضه مسکن باید در کنار اشتغال دیده شود. اکنون هم نباید با هیچ طرحی زمینه مهاجرت بیشتر را فراهم کرد.

نکته دوم این است که شهرداری تهران بیش از ۵۰ هزار میلیارد تومان بدهی دارد و نتوانسته است این بدهی را به پیمانکاران و بانک‌ها پرداخت کند پس از چه محلی می‌خواهد هزینه این پروژه را تامین کند. ظاهراً به نظر می‌رسد شهرداری از محل زمین‌هایی که در اختیار دارد این پروژه را اجرا خواهد کرد و برای ساخت آن از هزینه برخی عوارض و پروانه‌های خود صرف‌نظر می‌کند. این کار به معنی رقابت با بخش خصوصی ولی با امکانات عمومی خواهد بود. خصوصاً که اکنون بخش خصوصی هم با چالش‌های جدی روبه‌رو است آیا این برنامه در راستای منافع ملی است؟

نکته سوم که باید به آن توجه کرد بحثی است که از ابتدای انقلاب هم مطرح شده است که سیاست راهبردی مدیریت کلانشهر تهران باید تمرکز زدایی باشد. هر اقدامی که جاذبه‌هایی برای

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه همشهری - ۱۳۹۸/۶/۴

تمرکز بیشتر اقتصادی و سیاسی در پایتخت ایجاد کند در راستای منافع ملی نیست. تا وقتی که توزیع امکانات در تمام استان‌ها انجام نشده باشد راهکار قطعی دیگری برای بحران‌های اقتصادی و اجتماعی نخواهیم داشت.

نکته چهارم اگر چنین پروژه ای توجیه فنی- اقتصادی و اجتماعی داشته باشد چرا نهادهای ذیربط که مسئولیت مسکن را بر عهده دارند آن را تقبل و اجرا نکنند؟

نکته پنجم در شرایط کنونی باید توجه داشته باشیم یکبار دیگر ایده «مسکن مهر» که بدون هیچ گونه توجیه فنی- اقتصادی هزینه های سنگینی بر کشور تحمیل کرد بار دیگر تکرار نشود. نکته ششم ایده این پروژه در برخی کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه توسط دولت ها با همکاری و تسهیلات بانک ها در چابوب برنامه های راهبردی ملی صورت می گیرد و نتیجه بخش هم بوده است. آیا در شرایط کنونی و در ساختار مدیریت کنونی اجرای چنین ایده ای امکان پذیر است؟

## مسکن روی موج انقلاب<sup>۱</sup>

اگر دولت تکنوکرات مهندس بازرگان، تنها کمتر از یکسال توانست فضا را رادیکال انقلابی سال‌های آغازین انقلاب را تاب آورد، شهردار تکنوکرات و هم‌فکر مهندس بازرگان، دو سال با فراز و فرودهای انقلاب ساخت. محمد توسلی نخستین شهردار انقلاب بود و ایده‌های بسیاری در حوزه شهری داشت. هرچند شاید بیشتر زمان آقای شهردار به کنترل گروه‌های سرخودگذشت. اما او تلاش‌هایی در حوزه مسکن اجتماعی داشت. با او از تجربه‌های روزهای آغازین انقلاب در حوزه مسکن سخن گفتیم.

مهدی فخرزاده

مسکن، امروز در قانون اساسی ما به عنوان یک حق به رسمیت شناخته شده است. این حق از چه زمانی در تاریخ ما سمت و سوی تحقق یافت؟

در کشور های توسعه یافته مسکن اجتماعی چون حقوق مدنی و سیاسی بخشی از حقوق شهروندی است. در این شرایط این انتظار در جامعه وجود دارد که انسان در جایگاه طبیعی خودش از نظر این حقوق قرار بگیرد. بنابراین باید به حق محیط زیست سالم، مسکن سالم، رفاه متناسب با زیست انسانی توجه شود تا برای همه اقشار جامعه، چه افراد مرفه و چه اقشار کم درآمد هم این حقوق تامین شود. در این صورت است که جامعه می‌تواند زیست همگانی متعادل داشته باشد. من در دو بخش به سوال شما پاسخ می‌دهم. یک بخش این است که از دوران مشروطه و در زمان نهضت ملی ایران و قبل و بعد از انقلاب، چه کارهایی در این زمینه انجام شده که البته یک نگاه کلان تاریخی است. در بخش دیگر نگاهی به رویکرد کارشناسان ایرانی در این صدسال بیندازیم. منبع کارشناسان ایرانی در موضوع مسکن، عموماً تحولاتی است که در دو سه قرن اخیر در اروپا و آمریکا و به نوعی در کشورهای در حال توسعه اتفاق افتاده است.

واقعیت امر این است که مجموعه کارشناسان ما در این دوره کوشش کرده‌اند تجربیاتی که در کشورهای توسعه یافته بوده شبیه سازی کرده و آن تجربیات را در کشور ما پیاده کنند. اما به یک مسئله کلیدی توجه نشده و به همین مناسبت نگاهی که داشته‌اند واقع بینانه و موفق نبوده

<sup>۱</sup> گفتگوی محمد توسلی با مجله چشم انداز ایران - شماره ۱۱۸ - مهدی فخرزاده - آبان و آذر ۹۸



است. کوشش می‌کنم این بخش را بیشتر باز کنم. تاریخ اروپا را که مطالعه می‌کنید به شرایط قرون وسطی برخورد می‌کنید. این دوره، حاکمیت کلیسا و روحانیت است. دوران ویژه ای که پس از طی چند قرن و هزینه‌های سنگینی که اروپا می‌پردازد نهایتاً نهاد دین و کلیسا مجبور می‌شود در جایگاه طبیعی خود در عرصه عمومی قرار بگیرد. پیامد این عقب نشینی توسعه انسانی و تحولات در عرصه‌های مختلف است. در جمع بندی‌ها به این راهکار می‌رسند که مردم باید آزاد، جامعه دموکراتیک و اداره جامعه در دست مردم باشد. وارد جزئیات نمی‌شوم که کانت و روسو و دیگران نقش موثری در شکل‌گیری این تحولات اجتماعی داشتند.

می‌توان گفت بعد از فراز و نشیب زیاد دو سه قرن اخیر تاریخ اروپا، دولت‌هایی سرکار آمدند که منتخب مردم، کوچک، چابک و توانمند بودند. نقش آنها هم سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای قانون بوده است. کارها در بخش خصوصی انجام می‌شود و مدیریت شهرها به واسطه شوراهای منتخب مردم هستند. شورای شهر لندن ۲۰۰ سال سابقه دارد این یعنی همه چیز در اختیار مردم است. خود مردم در محلات فعالیت می‌کنند. در آمریکا هم همین‌ها منعکس شده است. بنابراین تمام برنامه‌ها در راستای نظامی است که منتخب مردم است و مردم بر تمام برنامه‌ها نظارت دارند. در آلمان و فرانسه و انگلیس و کشورهای اسکاندیناوی هرکدام به نوعی این حاکمیت مردم بر مسائل شهرها برقرار است. مدیریت جامعه یعنی همه مردم برای زیست متعادل در جامعه تصمیم می‌گیرند و در این سیر باید حقوق اقشار کم درآمد هم حفظ بشود. یعنی اگر حقوق سیاسی این قشر حفظ شده باید حقوق مدنی‌شان هم حفظ شود. برای اینکه حاکمان منتخب شهروندان هستند و طبیعی است که باید حقوق اجتماعی اقشار کم درآمد هم مورد توجه باشد. برای چنین موضوع کلانی روش‌های مختلف اجرا می‌شود. در یک کشور دولت خود مسکن ایجاد می‌کند و اجاره می‌دهد. در کشورهای دیگر مسئولیت تامین این حقوق اجتماعی شهروندان بر عهده شهرداری‌هاست. در این کشورها معمولاً دولت اعتبارات لازم را در اختیار شهرداری می‌گذارد تا مسکن مناسب فراهم شود.

در اینجا سوال کلیدی این است که این مسکن بر اساس چه اصولی و در چه محلی باید ایجاد شود؟ معمولاً این مسکن در جایی که اشتغال وجود دارد ایجاد می‌شود. مسکن منهای اشتغال معنی ندارد. از طرفی باید برای این مسکن‌ها، خدمات لازم وجود داشته باشد. در آلمان که من چند سالی در دوران ادامه تحصیلات تکمیلی آنجا زندگی می‌کردم، خدمات در همه شهرها حتی

کوچک وجود دارد. در آنجا مهم نیست شما در کدام شهر زندگی می‌کنید، کوچک یا بزرگ؛ در محل کار و مسکن شما کلیه خدمات رفاهی موجود است. در امریکا هم همین طور است. درست است که آنجا برای اقشار خیلی کم درآمد و فقیر مناطقی ساخته می‌شود و از حقوق اجتماعی خود برخوردارند. اما در مجموعه سیاست دولتها به سمتی می‌رود که مسکن برای کسی که کار می‌کند حل شده است. بانک برای مسکن وام قابل توجه با بهره کم در اختیار متقاضیان قرار می‌دهد و مشکل مسکن خیلی مطرح نیست. این خلاصه چشم اندازی است که در کشورهای توسعه یافته می‌بینیم و الگوهایی هم هست که به لحاظ کارشناسی قابل اجراست.

با توجه به این الگوها به کشور خودمان نگاه کنیم. پس از انقلاب مشروطه روشنفکران که مدتی در آن کشورها بودند فکر کردند می‌توانند آن الگوها را در کشور ما پیاده کنند. بعد از مشروطه بحث هایی در حوزه مسکن مطرح می‌شود. اما عملاً این گونه طرح‌ها ضمانت اجرا نداشته‌اند. به تدریج بعد از دوره اول و دوم مجلس و خصوصاً در زمان رضاشاه که توسعه آمرانه رخ می‌دهد، مردم نقشی در فضای بسته آن روزها ندارند. بعد از شهریور ۲۰ فضا نسبتاً باز می‌شود و احزاب شکل می‌گیرند. در مجلس شانزدهم اقلیتی توانست جبهه ملی را تشکیل بدهد و بحث ملی شدن صنعت نفت مطرح شد. دکتر مصدق در اردیبهشت سال ۳۰ به نخست‌وزیری انتخاب شد. یکی از برنامه‌های راهبردی ایشان تاسیس بانک مسکن بود. ضمن این که دکتر مصدق در تمام ابعاد کوشش کرده تا با شناخت جامع و واقعی که از جامعه ایران و کشورهای غربی داشته بتواند گام به گام و به تدریج در کشاورزی و صنایع به این نیاز طبیعی مردم پاسخ بدهد. در آن دوره کارهای قابل توجهی انجام شده و به همین دلیل مردم حمایت همه جانبه‌ای داشتند. بعد از کودتای ۲۸ مرداد در دوران محمدرضا شاه در ادوار مختلف تلاش شده در این زمینه نهادهای تامین مسکن ایجاد شود؛ اما اشکال این است که این کارها از بالا و آمرانه انجام می‌شود. یعنی شهروند حقوقی ندارد که بخواهند برای او تامین کنند. مردم بر سرنوشت خود حاکم نیستند تا جامعه تعهدی برای احقاق حقوق آنها از جمله تامین مسکن آنان انجام بدهد. به خاطر مشکلات اجتماعی و تضادهای موجود و این که مطالبات تاریخی مردم روی زمین مانده و البته انسداد سیاسی، ملت یکپارچه و با انسجام در سال ۵۷ انقلاب می‌کند.

در دوره مصدق آیا طرح و برنامه‌ای بطور مشخص برای فرودستان در حوزه مسکن بوده؟

آیا اساساً مسکن مسئله بوده یا نه؟

تاسیس بانک مسکن را در خاطر هست. در آن ۲۸ ماه دولت دکتر مصدق برنامه های متعددی در زمینه حمایت از طبقات فرودست از جمله روستائیان وجود داشت که مسکن هم بخشی از آن است.

**سالهای آخر پهلوی هم مسکن گویا تبدیل به مسئله می شود. آن دوره چه اتفاقاتی افتاد؟**  
از سال های ۵۱-۵۲ قیمت نفت و درآمد دولت زیاد می شود و شاه هم ریخت و پاش های زیادی می کرد. حتی بخشی از این درآمدها را به خارج از کشور هم برد. بعد از خرداد ۴۲ هم طرح اصلاحات ارضی انجام شد که روستاها در ایران را نابود کرد. یعنی جمعیت روستا بیکار شد و به حاشیه شهرها مهاجرت کرد. این حاشیه نشینی یکی از معضلات کلانشهرها به ویژه شهر تهران شد که تا امروز هم ادامه دارد. این موجب شد در خارج از محدوده قانونی شهر تهران خانه های زیادی ساخته شود و در دوران شهرداری نیک پی کمیسیون ماده صد دستور تخریب این خانه ها را داد. کارکنان شهرداری هم مجبور شدند این خانه ها را تخریب کنند و واکنش اجتماعی شدیدی به وجود آورد. شاید یکی از دلایل و بازداشت و در نهایت اعدام به ناحق نیک پی همین رویداد اجتماعی بود. این موجب شد در طرح جامع تهران که پنج مرحله برای توسعه محدوده شهر پیش بینی شده بود، سه مرحله آن خارج از زمان و جلوتر توسعه پیدا کرد و باعث شد حاشیه های شهر تهران که مسکونی شده بود در داخل محدوده قرار بگیرد. در واقع کسانی که خارج از محدوده بودند و ممکن بود خانه شان تخریب شود وارد محدوده شدند و مشکل برطرف شد. این مسئله قبل از انقلاب بود. بعد از آقای نیک پی آقای شهرستانی جایگزین شد. ایشان هم به علت سلامت نفس و زمینه های تاریخی که داشت استعفای خود را به آقای خمینی تقدیم کرد و البته آقای خمینی هم خواستند کارشان را ادامه بدهند. من با ارتباطاتی که از قبل داشتم با ایشان ارتباط برقرار کردم و خواستم نظر و پیشنهاد و طرح های مورد نظرشان را بدهند تا استفاده کنیم، که البته بسیار مفید بود.

**شما اولین شهردار تهران بعد از انقلاب بودید. اینطور که از صحبت شما بر می آید، بحران مسکن، بحران کوچکی نبود! شما چه مواجهه ای با این بحران داشتید؟**

سال های ابتدایی بعد از انقلاب مدیریت شهر تهران با یک دوره بحران روبرو بوده است. از طرفی مردم انقلاب کرده بودند و انتظار داشتند مدیران منتخب انقلاب به مطالبات انباشته مردم پاسخ بدهند؛ از طرفی نهادهای انقلابی مثل کمیته ها که تشکیل شد در امر مسکن مداخلاتی

داشتند. همچنین با تقاضایی که برای مسکن وجود داشت آیت الله خمینی حساب ۱۰۰ امام را به این منظور تشکیل دادند. ابتدا چون خودشان صد هزار تومان به این حساب واریز کردند به این نام معروف شد. آیت الله سید هادی خسروشاهی که مسئول کمیته ۱۲ بود همزمان مسئول این نهاد شد. ایشان تصور می‌کرد که مشکل اصلی مردم مسکن است و اعلام کرد که می‌خواهد مشکل مسکن را ظرف ۳ ماه و حداکثر ۶ ماه حل کند. برنامه این بود که زمین های شهر تهران را تصاحب کنند و در اختیار کسانی که مسکن نیاز دارند قرار بدهند و بتوانند به این تقاضا پاسخ بدهند. چنین روندی نه کارشناسی بود و نه موافق مصالح شهر تهران بود. ماجرای ما با ایشان خیلی مفصل است. برای این که بتوانیم چنین چالشی را برطرف کنیم با ایشان در شهرداری به دفعات دیدار و برای توجیه ایشان گفت و گو داشتیم. به رغم جلسات مدیریتی مختلف در وزارت کشور و در مرحله بعد در دفتر آقای ابوالحسن بنی صدر رئیس جمهور وقت جلسات و گفت و گوهایی برای تمکین به قوانین، مصوبات و ضوابط شهری داشتیم که اسناد آن در سوابق تاریخی موجود است؛ اما عملاً خیلی موثر نبود و ایشان به اظهارات و اقدامات خلاف مصوبات جمعی ادامه می‌دادند. علاوه بر آقای خسروشاهی نهادهای دیگری مثل بنیاد مستضعفان و دفتر خانه سازی برای مستضعفین که آقای حسن کروبی (برادر آقای مهدی کروبی) اداره آن را بر عهده داشت، با همین ادعا و تهیه مسکن برای نیازمندان، اقدامات بی رویه و خلاف مصالح شهر انجام می‌دادند. به عنوان نمونه دفتر خانه سازی برای مستضعفین زمین واقع در قیطریه (همان جایی که نماز عید فطر در سال های ۵۶ و ۵۷ برگزار شد) را مسلحانه تصرف و تفکیک کردند و به متقاضیان فروختند؛ که البته با چالش های جدی موفق به توقف این قدام و حفاظت از زمین مزبور شدیم. در نقاط مختلف شهر چنین پروژه هایی را اجرا کردند. این یکی از چالش های بزرگ مدیریت شهر تهران بود تا بتواند زمین های شهری را حفظ کند و توسعه شهر و ایجاد مسکن برای اقشار کم درآمد بر اساس طرح جامع و در چارچوب برنامه مصوب دنبال شود.

برای مدیریت این چالش ها ما دو اقدام را مورد توجه قرار دادیم. اقدام اول پیگیری قانونی برای حفظ زمین های شهری بود. با آقای مهندس مصطفی کتیرایی وزیر مسکن و شهرسازی جلسات فشرده ای برگزار کردیم. در نتیجه این رایزنی ها طرح قانونی اراضی شهری تهیه شد. این طرح بعد از بررسی در دولت موقت در شورای انقلاب هم تصویب شد. در مرحله بعد با ویرایش هایی در مجلس اول هم تصویب شد. خروجی این قانون سازمان اراضی شهری بود.

خلاصه این قانون این بود که زمین های موات شهری باید در اختیار دولت باشد و کسانی که اراضی موات را در اختیار دارند می توانند تا هزارمتر برای شخص خودشان ساخت و ساز کنند و بقیه را به دولت بازپس بدهند. این گامی بود که ما بتوانیم از زمین ها در شهر تهران حفاظت و از تصرف آنها جلوگیری کنیم. این اقدام خیلی موثر بود و نظم قانونی فراهم کرد تا هر کسی نتواند زمین واگذار کند.

**در دوره مدیریت شما در شهرداری صحبتی از کاهش قیمت زمین تا نزدیک صفر انجام شد. ماجرای این طرح چه بود؟**

در دوره ای که با مهندس کتیرایی روی قانون زمین شهری کاری می کردیم فرایند بررسی و تصویب آن طول کشیده بود. ما می خواستیم با کار کارشناسی دقیق و رعایت فرایند تصویب آن در مراحل قانونی اقدام شود. اما شرایط انقلاب و چالش های این دوران موجب شده بود که روند اتفاقات خیلی تند طی شود. در پی اظهارات غیر کارشناسی که در رسانه های رسمی هم پوشش وسیع پیدا می کرد بسیاری از مردم از شهرهای دیگر به تهران می آمدند تا صاحب خانه شوند. تقاضا روز به روز بالا می رفت و این مشکل باید کنترل می شد من طی یک مصاحبه اعلام کردم برای خرید ملک عجله نکنید چون قیمت زمین به صفر نزدیک خواهد شد. این عنوان را روزنامه ها تیتیر کردند و شوکی در قیمت بازار ایجاد شد و تقاضای کاذبی که بوجود آمده بود هم شکست. این فرصتی شد تا قانون در شورای انقلاب تصویب شود و خود به خود با آن قانون کسی نمی توانست سر خود زمین واگذار کند و قانون حاکم شد. بی قانونی قبل باعث شد مالکین زمین واگذار کنند و خیلی ها می آمدند تهران تا زمین را با قیمت نازل بخرند. این کار باعث شده بود جمعیت تهران بی رویه زیاد شود. ما از این کار جلوگیری کردیم. ما می دانستیم قیمت زمین هیچ گاه صفر نخواهد شد و بالاخره زمین قیمت خودش را دارد اما می خواستیم قیمت زمین کاهش پیدا کند و این اتفاق هم افتاد.

**روی این قانون و تشکیل این سازمان مقاومت نشد؟**

بله مقاومت بود. کسانی بودند که با اصل این قانون موافق نبودند. این افراد اکثراً نگاه سنتی داشتند و راضی نبودند. با حمایت آقای خمینی و شورای انقلاب و ضرورت های مطرح در آن موقع، سازمان زمین شهری در شورای انقلاب و در مجلس تصویب شد. در مجلس اول هم عده ای مخالف بودند اما در نهایت با اکثریت بالایی تصویب شد. تفصیل این برنامه را قبلاً گفته ام

و نمی خواهم وارد جزئیات آن بشوم. اما اقدام دوم در خصوص این مشکل بود کسانی که با انقلاب مخالف بودند و کارشکنی می کردند و افرادی در شهرهای مختلف که نیاز مسکن داشتند با اتوبوس به تهرانپارس و جاهای دیگر می آوردند و مستقر می کردند تا در زمین های تفکیک شده خانه سازی کنند. این یک چالش دیگری بود؛ یعنی استفاده از نیاز مردم در شهرهای دیگر و مدیریت آنها تا چوب لای چرخ مدیریت شهری بگذارند و بی نظمی ایجاد کنند. آقای مهدوی کنی مسئول کمیته انقلاب بودند و به اتفاق ایشان رفتیم و از محل بازدید کردیم و نیروهایی هم گذاشتند و تا حدودی جلوگیری شد. موارد دیگری هم بود. این مسئله را برای نمونه عرض کردم. یعنی کارشکنی ها زیاد بود. در نهایت کوشش کردیم به شکل قابل ملاحظه ای تجاوز به زمین های شهری به اسم مسکن سازی برای اقشار کم درآمد و مستضعفان را کنترل کنیم. مجموعه این اقدامات رفتارهایی سلبی بود تا بتوانیم شهر را حفظ کنیم.

اما برنامه های ما جنبه های ایجابی هم داشت. جنوب شهر تهران بخش بزرگ و قابل توجهی بود و طبقات محروم جامعه در آن مناطق زندگی می کردند. بنابراین ما قسمت عمده ای از امکانات شهرداری را صرف جنوب شهر تهران کردیم. سازمان بهسازی جنوب تهران فعال و تقویت شد و مدیر قوی چون مهندس سعید حجازی، پایه گذار پروژه فاضل آب اصفهان، را در مدیریت خود داشت. اقدامات فراوانی برای فرودستان انجام شد که نیاز به بحث مفصل و مستقلی دارد. امروز در جنوب تهران معابر و آسفالت و فضای سبز تفاوت چندانی با شمال شهر ندارد. اول انقلاب وقتی بارندگی می شد جنوب تهران را آب می گرفت. اقداماتی انجام شده است که نه تنها جنوب تهران بلکه امروز در سطح شهر تهران آب گرفتگی مشاهده نشود. من نگاهم به ایجاد امکانات برای افراد کم درآمد اینگونه بود. نگاه آقایان خسروشاهی و کروبی طور دیگری بود. کار آقایان خسروشاهی و حسن کروبی در آن روزگار مورد حمایت هم قرار می گرفت؛ دو نمونه از واکنش هیجان زده به این اتفاق هر دو در جریان چپ را ذکر می کنم؛ یکی واکنش روزنامه کیهان که در اختیار چپ های مخالف انقلاب بود و دیگری واکنش رادیو و تلویزیون که آن هم در اختیار همان ها بود. اینها به نحوی تبلیغ می کردند که اگر به تهران بیایید به شما مسکن می دهیم. در کنار افراد و نهادهایی که نادانسته مشکل ایجاد می کردند، البته کسانی هم بودند که انقلاب را قبول نداشتند و مانع بر سر راه انقلاب ایجاد می کردند. آنها به همین بحث ها دامن می زدند و سعی می کردند مطالبات مردم را طوری رسانه ای کنند که اجرای آن امکان پذیر

نباشد... به همین مناسبت آن موقع آمار داشتیم ششصد هزار نفر به مهاجرین قبلی تهران اضافه شد. این آمار را سازمان برنامه ریزی شهر تهران تهیه کرد. بنابراین آمار کسری مسکن ما در سال ۵۶ حدود ۲۰۰ هزار مسکن بوده و در بعد از انقلاب ۶۰۰ هزار نفر مهاجر در اطراف تهران اضافه شد که بر اساس کار کارشناسی آن موقع برای تامین مسکن اینها هشتصد و هشتاد هزار میلیارد ریال بودجه نیاز بود که در آن شرایط تهیه این بودجه غیرممکن بود. این نتیجه اقدامات و وعده های بی پشتوانه بود که همه فکر می کنند چون در شهرشان کار و مسکن ندارند به تهران بیایند تا حداقل مسکن داشته باشند. این یک فاجعه بود و با تمام ظرفیت مشارکتی و حمایت مردمی که داشتیم نمی توانستیم به راحتی شهر را اداره کنیم. این جمعیت ورودی جدید به شهر نیاز به رسیدگی داشت. آن موقع نیروی انتظامی و اطلاعاتی نداشتیم و صرفاً از طریق ارتباط رسانه ای با مردم و مصاحبه ها و با کمک مردم که خلق و خویشان بعد از انقلاب متحول شده بود و به مدیران انقلاب اعتماد داشتند توانستیم شهر را اداره کنیم و برنامه های توسعه شهری را مورد اجرا قرار دهیم. تفصیل این مسائل در کتاب خاطراتم در دو سال اول انقلاب تحت عنوان «تجربه مدیریت شهری در دوران بحران» آمده که منتشر خواهد شد.

#### در جنوب تهران بطور مشخص مسکن نیازمندان چه اقداماتی انجام شده است.

یکی از جلوه های نامناسب و به تعبیری لکه های تیره در جنوب تهران، گودهایی در محدوده خیابان خیام، شوش، خزانه و میدان غار بود که مردم فقیر در آن ها زندگی بسیار بدی داشتند. در این گودها اندوهناکترین مشکلات اجتماعی زندگی در تهران همراه با بدترین جلوه های نابرابری، تبعیض، فلاکت انسانی و بحران اجتماعی تمرکز یافته و پنهان شده بود و اگر در این مورد فکری نمیشد و اقدامی اساسی انجام نمیگرفت، چه بسا زخم های هر روزه زندگی گودنشینان به افزایش فعالیت های تبهکارانه، شورشهای اجتماعی و اعتراضات سیاسی منجر میگردید.

در همان ابتدای انقلاب شورایی تشکیل دادیم برای سامان دهی خانواده هایی که آنجا ساکن بودند و زندگی فلاکت باری داشتند. باران که می بارید آب این محله ها را فرا می گرفت و از نظر اعتیاد و مسائل فرهنگی و اجتماعی مشکلات زیادی بود. شورایی تشکیل شد و کمک های رفاهی، بهداشتی به زندگی به آنها شد. اولین انتخابات رسمی شوراها در اردیبهشت سال ۵۸ زیر نظر وزارت کشور در همین گودها هم انجام شد. و سپس با همکاری خودشان برای انتقال و اسکان آنها به مناطق دیگر برنامه ریزی و اقدام شد که تفصیل آن ها در سوابق تاریخی موجود

است. امروز این گودها به پارک تبدیل شده است.

**برای حل راهبردی مشکلات مدیریت شهری و از جمله تامین مسکن اجتماعی بتواند محقق**

**شود چه اقدامی انجام شده است؟**

نگاه ما بعد از انقلاب برای حل مشکلات مدیریت شهری یک نگاه راهبردی بود. گام اول را این طور طراحی کرده بودیم که باید مردم بر مدیریت شهر حاکم بشوند. از اسفند ۵۷ اولین پروژه بحث تغییر ساختار مدیریت شهر تهران بود. مطالعه کارشناسی انجام شد و تهران به ۳۴۳ محله به لحاظ سنخیت فرهنگی و اجتماعی و جمعیت حدود ده هزار نفر تقسیم بندی شد. تعدادی از محلات به نواحی و سپس با ترکیب تعدادی نواحی ۲۰ منطقه در سطح محدوده شهر مشخص شد. در سال های بعد مناطق ۲۱ و ۲۲ نیز در محدوده غرب مسیل کن به شهر تهران اضافه شد. همزمان قانون شوراها و مدیریت واحد شهری نیز تهیه شد و نهایتاً در مهر سال ۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید که تا امروز به رغم تشکیل پنج دوره شوراها هنوز زمینه اجرای کامل قانون فراهم نشده است. این نگاه در مدیریت شهری که خود مردم بطور واقعی حاکم بر شهر باشند و مشارکت مستقیم بکنند نگاه اصلی ما بود تا خود مردم همان طور که خانه شان را اداره می کنند شهرشان را هم اداره کنند. وقتی مردم بر شهر حاکم شدند طبیعی است در چارچوب امکاناتی که دولت در اختیارشان می گذارد مسکن اجتماعی نیازمندان را هم تهیه کنند. واقعیت این است برنامه هایی که در غرب اتفاق افتاده از جمله مسکن اجتماعی را نمی توانیم به راحتی در کشورمان پیاده کنیم چون نیاز به زیرساخت داریم. هم در ساختار مدیریت کشور باید تغییر ایجاد شود هم در مدیریت شهرها که آن تجارب بتواند در ایران هم اجرایی شود.

**یعنی پیش نیاز مسکن اجتماعی مدیریت دموکراتیک شهر است؟**

بله، اول در فرایند گذار به دموکراسی باید دولت کوچک، چابک و توانمند شود و بعد هم مدیریت شهرها منتخب مردم و با نظارت مردم اداره شوند. این فرایند هم باید منطبق با نگاه کارشناسی و در چارچوب قانون طی شود. ما هنوز فاصله زیادی تا نظارت کامل مردم بر مدیریت شهری داریم. شوراهاى فعلی هنوز پاسخگوی این وضعیت نیستند. کلاشهر تهران در روز ۱۲ میلیون و در شب ۸ و نیم میلیون جمعیت دارد و شورای شهر تنها ۲۱ نفر عضو دارد! این بیشتر شبیه یک کاریکاتور از شورا است. قانون شوراها واقعاً در این چند دهه منحرف شده و به وضع کنونی رسیده. در ترکیه شهر استانبول سه میلیون جمعیت دارد و شورای شهر آن ۱۳۰ نفر عضو



دارد. این افراد از اعضای شورای محلات شهر آمده اند و به خاطر چنین ساختار مشارکت مردمی در ترکیه زمینه توسعه فراهم شده است. دولت چابک است و شهر در اختیار مردم است. این یک نکته مهمی است که شایسته است در سطح کارشناسی به آن توجه شود تا تصور نشود که به صورت کلیشه ای می توان شبیه سازی کرد و برنامه هایی که در کشورهای مختلف برای تامین مسکن اجتماعی زیر نظر شهرداری ها اجرا می شود در شهرهای ما هم قابلیت اجرا دارد.

### راهکار شما به عنوان شهردار در دو سال اول انقلاب برای همین نوع مدیریت چه بود؟

مکاتبات متعددی یا دولت موقت و شورای انقلاب داشتیم و تمام مسائل را مطرح کردیم و برای آنها راهکار دادیم. راهکار ما این بود که باید از شهر تهران تمرکززدایی بشود. تا موقعی که قدرت سیاسی و اقتصادی در شهر تهران متمرکز است طبیعی است جمعیت از بقیه مناطق به طرف مرکز استان و تهران مهاجرت کنند و حاشیه نشینی در کلانشهرها بویژه تهران گسترش پیدا کند و همراه خود آسیب های اجتماعی در پی داشته باشد. در زمینه تمرکززدایی کارهای کارشناسی متعددی انجام شد و گزارش های تفصیلی به شورای انقلاب و دولت آقای بنی صدر و بعد هم دولت شهید رجایی داده شد. راهکار اساسی برای حل مشکلات کشور و خصوصاً مدیریت شهر تهران این است که ساختار مدیریت کشور را طوری اصلاح کنیم که تمرکز قدرت سیاسی که در تهران است در بقیه استان ها توزیع شود. وقتی قدرت توزیع شود قدرت اقتصادی هم توزیع خواهد شد. در چنین شرایطی که مدیریت جامعه آزاد و دموکراتیک باشد بطور طبیعی مسائل اقشار کم درآمد از جمله مسکن اجتماعی با همان الگوهای تجربه شده در کشورهای دیگر قابل حل خواهند بود. من مخالف برنامه ریزی نیستم، اما تجربه هم نشان داده که اجرای طرح هایی برای پاسخ به این گونه نیازهای مردمی در این شرایط موفق نخواهند بود. نمونه اخیر آن هم مسکن مهر است که از لحاظ کارشناسی بعضی دوستان کارشناس از آن دفاع می کنند. البته آمار و ارقامی که ارائه می دهند نشان می دهد که این طرح هم موفق نبوده است. طرح مسکن مهر در دولت آقای احمدی نژاد هم نتوانست پاسخگوی نیاز واقعی طبقات کم درآمد جامعه باشد. بطور کلی پیشنهاد مسکن تامین اشتغال است. مسکن باید در محدوده اشتغال در دسترس باشد. بعلاوه در محل هایی که مسکن مهر ساخته شده در آن ها نیازهای رفاهی، فرهنگی و آموزشی ساکنین دیده نشده است. در واقع مسکن اجتماعی باید نزدیک محل اشتغال باشد. در برنامه چهارم قبل از انقلاب از صاحبان صنایع خواسته شده بود که در کنار اشتغال خود مسکن هم

تأمین کنند. آنها موظف به تأمین مسکن کارگران خود در نزدیکی محل کار شدند. پیکان شهر نمونه مشخص اجرای این قانون است.

### درواقع مسکن به عنوان مسئولیت اجتماعی صاحبان کارخانه تعیین شد.

یعنی هر جا اشتغال هست در کنارش هم مسکن هست. این که هر کس کم درآمد است و در حاشیه شهر زندگی می کند برایش مسکن ایجاد شود کار درستی نیست.

شما به مسکن مهر نقد دارید. اگر خود شما قرار بود درباره مسکن تصمیم بگیرید، با این

### حجم از تقاضای موجود در تهران و شهرستانها، چه می کردید؟

مسکن مهر شکل پوپولیستی داشت و به لحاظ کارشناسی به یک مسئله مهم توجه نشده بود که مسکن باید جایی باشد که اشتغال هست. این سرمایه گذاری باید اول در تولید و ایجاد اشتغال می شد و بعد مثل خیامی ها بتوانند مسکن برای کارگزارانشان بسازند. یا اگر قدرت سیاسی و اقتصادی در کشور توزیع شود دولت و شهرداری که منتخب مردم هستند خود به خود اشتغال شهروندان و مسکن آنها برنامه ریزی و انجام خواهد شد. به نظر می رسد این نوع بحث ها و برنامه ها اگر با واقعیت هماهنگ نباشد و واقعیت جامعه ما شناخته نشود دنبال راه حل هایی خواهیم رفت که واقع بینانه نیست و مدیران هم عوض می شوند و سلیقه های مختلف برنامه های مختلف مطرح می کنند. این یک راهکار راهبردی برای آینده کشور ما نیست. توصیه می کنم که کارشناسان مسکن را با کارشناسان اجتماعی - سیاسی هماهنگ کنیم که راهکارها هماهنگ با واقعیت های روز شود و واقع بینانه در خدمت مردم و شهروندان باشند. من گاهی تعجب می کنم که کارشناسان از مسکن مهر دفاع می کنند. به نظر می رسد دلیل این امر نگاه تک بعدی به این طرح است. آنها می خواهند بگویند به کسانی که نیاز دارند باید مسکن داد، اما باید بررسی شود وقتی این کار در فضایی مثل مسکن مهر اجرا می شود، چه مشکلات و پیامدهای اجتماعی در پی خواهد داشت.

شاید بتوان گفت یکی از مردمی ترین دوره ها و مدیریت ها زمان دو سال ابتدایی انقلاب

بود که مردم در همه کارها مشارکت داشتند.

درست است. در خیلی از پروژه ها که به لحاظ کارشناسی غیرممکن بود با کمک مردم اجرایی کردیم. مثل حل ترافیک مرکز شهر که پنجاه خیابان را یکباره یک طرفه کردیم و خط ویژه گذاشتیم. این کار در هیچ کجا قابل انجام نبود و چون انقلاب شده بود مردم همکاری

می کردند این کار انجام شد و هیچ شکایتی دریافت نکردیم. آقای طالقانی در نماز جمعه هم این مسئله را به مردم توضیح دادند.

اما امروز نه آن مشارکت وجود دارد و نه مردم آن اعتماد دارند. شما فکر می کنید اگر بخواهید با تجربه مدیریتی خودتان پیشنهادی برای حل مشکل مسکن در شهر تهران داشته باشید چه خواهد بود؟ می دانیم تقاضای زیادی وجود دارد و قیمت ها روز به روز بالا می رود. در همین اوضاع و احوال از کجا باید شروع کرد؟ آیا ایده هایی که آن موقع داشتید امروز با اصلاحاتی قابل اجرا است؟

اتفاقاً در ماه های اخیر آقای حناچی شهردار تهران پیشنهاد کرده بود ایده مسکن اجتماعی را پیاده کند. روزنامه همشهری مصاحبه هایی کرده بود و من در آنجا به همین سوال شما پاسخ دادم. در این زمینه باید تامل هایی صورت بگیرد. اگر در تهران دنبال ارائه مسکن باشیم بدون این که اشتغال مطرح باشد زمینه مهاجرت به تهران فراهم خواهد شد. این اصلاً در هیچ شرایطی به مصلحت تهران نیست. دلیل دوم این است که شهرداری تهران بیش از پنجاه میلیارد تومان بدهی دارد، بنابراین نمی تواند تامین بودجه بکند. من سوالات دیگری هم مطرح کردم. البته بعد از آن صحبت ها این ایده نسبتاً متوقف شده چون دیدند منطقی نیست که شهرداری که بدهی به پیمانکار را نمی تواند پرداخت کند بخواهد پروژه جدید شروع کند. اگر پول هم داشت این کار در راستای منافع ملی نبود البته عملی هم نبود. همان طور که عرض کردم این است که در این ساختار نمی توان راهکار ارائه داد. از نظر برخی کارشناسان مسکن هم این کار در شرایط فعلی راه حل ندارد. بنابراین باید بپذیریم تا ساختار مدیریت شهر و کشور اصلاح نشود امکان پاسخگویی به مطالبات برحق مردم وجود ندارد. برای این که روند روبروی کشور فقر و فلاکت را توسعه خواهد داد. بحث بنزین هم مطرح شده و می بینیم راه حل های دولت چگونه است. از لحاظ کارشناسی حتماً راه حل داده شده اما عملکرد را می بینیم. بهر حال از نظر کارشناسی برای حل مشکل مسکن طبقات کم درآمد نمی توانیم راهکار ارائه کنیم تا زمانی که اصلاحاتی در ساختار انجام شود. یکی از راهکارهای عملی اشتغال است و دولت باید کوشش کند بتواند با افزایش بودجه عمرانی کشور تولید افزایش پیدا کند و با ایجاد اشتغال مسکن فراهم شود. بدون این که بودجه عمرانی داشته باشیم و تحصیل کرده های جامعه بیکار باشند از چه طریق قرار است مسکن ایجاد شود؟ نسل جوانی که شغل ندارد و نمی تواند ازدواج کند چه نیازی به مسکن دارد؟

یا به عبارتی اولویت او مسکن نیست. اولویت او کار است بعد مسکن. برای همین به نظر من بحث مسکن اجتماعی در شرایط کنونی ما بحثی فرعی است.

اگر بخواهم جمع بندی کنم مسکن اجتماعی در کشورهای توسعه یافته ممکن است که در آنجا مردم حاکمیت دارند و توانسته اند برای تهیه و تامین مسکن اقشار کم درآمد خودشان مسکن اجتماعی را ایجاد کنند. در جامعه ای که حقوق شهروندی به طور کامل وجود ندارد صحبت از این بحث واقع بینانه نیست.

به هر حال نیاز بالایی برای مسکن وجود دارد. این عدد هم میلیونی است. تعداد زیادی هم مسکن خالی وجود دارد. در کل کارنامه دولت های مختلف هم فقط مسکن مهر وجود دارد که پروژه ای ناموفق، تورم زا و با هزینه بالا بوده. امروز می بینیم در شهر تهران گورخوابی وجود دارد. روز به روز مردم شهر تهران به حاشیه شهر کشیده می شوند چون قدرت پرداخت بهای ماندن در شهر را ندارند. این مسئله به دنبال خودش موضوع حمل و نقل را آورده که با این بالا رفتن قیمت بنزین بالا خواهد رفت و به نوعی یک وجه دیگر زندگی آنها را تحت تاثیر قرار خواهد داد. بالاخره باید به این افراد چه باید گفت؟ باید بگوییم صبر کنید تا ساختار دموکراتیک شود؟ صبر کنید اشتغال حل شود؟ صبر کنید تا تحریم برداشته شود؟

ما به لحاظ کارشناسی می توانیم دو توصیه داشته باشیم. یک توصیه به مقامات و مسئولان است که ساختار اقتصادی دولت را اصلاح کنید تا در شرایط بحرانی جوابگوی نیازهای مردم باشید و بتوانید طرح های کارشناسی را عملی کنید. اما توصیه دیگر به افراد خیر جامعه است که نهادهای مدنی تشکیل بدهند و به اقشار کم درآمد کمک کنند. بحث فقط مسکن نیست و باید برای کمک به کم درآمدها نهادهایی تشکیل شود و مایحتاج را برطرف کنند. مسکن پروژه ساده ای نیست که بتوانید براحتی حل کنید و اعتبارات زیادی نیاز دارد. این که کجا ساخته شود مهم است. آیا مثل مسکن مهر در حاشیه شهر مسکن ساخته شود و اشتغال نباشد؟ آیا این ها سربار شهر نخواهند شد؟ اگر نهادهای مدنی در شهرهای کوچکتر به نیازمندان برسند و زمینه های ایجاد مسکن بکنند، در این صورت به مهاجرین اضافه نخواهد شد. بنابراین در این شرایط بحرانی کار نهادهای اجتماعی است که در این زمینه دست به کار بشوند، چون ممکن است دولت نتواند کاری انجام دهد.

مالیات روی مسکن خالی می تواند کمک کننده باشد؟

این می تواند یک توصیه به دولت باشد. تعداد مسکن خالی در تهران بسیار بالاست و در شهر به ویژه در مناطق شمالی شهر کاملاً مشهود است. این مالیات می تواند منبع درآمدی برای تقویت بودجه های عمرانی و ایجاد اشتغال و هماهنگی با آن تامین اعتبار برای ایجاد مسکن اجتماعی اقشار نیازمند باشد. اما این که آیا دولت می تواند از خانه های خالی مالیات بگیرد یا مالکان این خانه ها در کجای قدرت هستند بحث دیگری است.

### مسکن استیجاری راه حل هست؟

می تواند باشد اما مسکنی که در کنار شغل باشد تا دوباره مهاجرت ایجاد نکند. ما باید مشوق مسکن در کنار شغل باشیم. توصیه من به نهادهای مدنی و خیر این است که به نیازمندان جامعه کمک کنند و آنها را تقویت کنیم. منتهی با برنامه ریزی که شغل ایجاد بشود تا مسکن تامین بشود. اما آیا این مجموعه پاسخگو هست؟ نه! چون حجم تقاضا بالاست و هم دولت و هم مردم به کمک نیازمندان جامعه بیایند تا دوران بحران را پشت سر بگذاریم و تحریم ها از بین بروند و ظرفیت های قانون اساسی مورد عمل قرار بگیرد و با برگزاری انتخابات آزاد و سالم مردم بر سرنوشت خودشان حاکم شوند و با اصلاحات ساختاری به نیازهای واقعی مردم پاسخ داده شود.

## مشارکت مردم؛ نگاه راهبردی به اداره شهرها<sup>۱</sup>

از اسفند سال ۵۷ دو مشکل اصلی در شهر تهران کاملاً برجسته بود. نخست این که شهر تهران چگونه و با چه ساز و کار علمی باید اداره شود. به این ترتیب، این موضوع در دستور کار قرار گرفت و گروه‌های کارشناسی انتخاب و کار فشرده‌ای انجام شد که نتیجه‌اش، تغییر تقسیمات تهران از ۱۲ منطقه غیرمنظم به ۲۰ منطقه علمی و منظم بود. البته در سال‌های بعد ۲ منطقه دیگر هم در غرب مسیل کن به این ۲۰ منطقه اضافه شد. دلیل چنین تغییر ساختاری این بود که نگاه راهبردی مدیریت شهری در ساختار جدید شهر تهران حاکم شود. مسئله اصلی اما این بود که بر اساس تجربه جهانی، مدیریت سلامت و کارآمد برای شهرها باید به نحوی باشد که ساز و کار مشارکت شهروندان در اداره شهر فراهم شود. بر همین اساس، از همان اسفند سال ۵۷ بحث شوراها را مطرح کردیم. برای این کار و به منظور تشکیل شوراهای محله‌ها و مناطق و همچنین تشکیل پارلمان شهری، تغییر ساختار شهر تهران لازم بود. به این خاطر، قانونی مطالعه و آماده شد که پس از عبور از وزارت کشور نهایتاً در مهرماه ۱۳۵۸ تحت عنوان مدیریت واحد شهری در شورای انقلاب به تصویب رسید. ایده پارلمان شهری در واقع، نگاه راهبردی بود که در همه کشورهای توسعه‌یافته و حتی در حال توسعه وجود دارد. بنابراین شهر تهران به ۳۴۱ محله تقسیم شد تا محدوده جغرافیایی هر محله با فرهنگ مشترک، مشخص و شورای محله تشکیل شود تا خود شهروندان محله‌شان را اداره و به صورت کلان، بر مدیریت شهری تهران نظارت کنند. طبق قانون مصوب شورای انقلاب، قرار بود همه خدمات شهری در تهران زیر نظر شورای شهر و شهرداری و در اصل با نظارت مردم انجام شود. یکی از پیامدهای مثبت این اقدام در صورت اجرا کوچک و توانمندسازی دولت بود که متأسفانه بنا به دلایلی محقق نشد. ضمن این که قانون شوراها هم که بعدها در اصول قانون اساسی به تصویب رسیده بود هم به فراموشی سپرده شد. تا این که در سال ۷۷ با نگاه راهبردی آقای خاتمی، این قانون با شکل و شمایل تعدیل شده و کمرنگ اجرا و شوراها تشکیل شد. شکل‌گیری شوراهای شهر و روستا از مواردی است که از همان ابتدا مورد توجه ما بود و حالا هم بعد از گذشت بیش از ۴ دهه به عقیده من یکی از چالش‌هاست. شورای شهر تهران با ۲۱ عضو برای شهری با بیش از ۹ میلیون جمعیت، هیچ

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی در روزنامه همشهری - ۱۳۹۹/۴/۱۴

تناسبی با وظائف و اختیارات واقعی شورای شهر برای سیاست گذاری و برنامه ریزی و نظارت بر اجرای برنامه ها ندارد.

محور بعدی، موضوع حمل و نقل و ترافیک و همچنین مشکل محیط زیست و آلودگی هوای شهر تهران بود که از همان موقع، گروه کارشناسی برای آن تشکیل شد. گام نخست این گروه کارشناسی هم تهیه طرح ترافیک محدوده مرکزی شهر تهران برای اولویت دادن به حمل و نقل عمومی است که هنوز به عنوان یک ضرورت بعد از ۴ دهه مورد عمل قرار دارد. توسعه اتوبوسرانی، مترو و به طور کلی، حمل و نقل عمومی و برداشتن گام‌هایی در این راستا که بتواند به تدریج حمل و نقل عمومی را جایگزین استفاده از خودروی شخصی کند، نیاز اساسی تهران بود که به باور من هنوز هم یکی از اولویت های تهران است. این‌ها از جمله اقدامات زیربنایی است که جرقه های آن در سال ۵۷ زده شد. به هر حال، امیدوارم در گرامی داشت روز شهرداری ها، نیازهای راهبردی و اولویت دار شهر تهران مورد توجه قرار بگیرد و با نظر کارشناسان، این گره‌های کور مدیریت شهرها گشوده شود.

## چالش های تاریخی دموکراسی و حکمرانی محلی در ایران<sup>۱</sup>

### مقدمه

عنوان برنامه سخنرانی های وینار امروز «یکصد سال دموکراسی محلی با تمرکز بر حکمرانی محلی» اعلام شده است. موضوعی است راهبردی که به چالش های اصلی جامعه کنونی ما نه تنها در مدیریت شهری بلکه در مدیریت و برنامه های توسعه کشور عنایت دارد. در باره دموکراسی محلی و نقش شوراها محلی در تمرکززدایی مدیریت کشور و نهادینه کردن دموکراسی محلی و تحقق حقوق شهروندی و همچنین نقش حکمرانی محلی به عنوان الگویی موثر و کارآمد برای جلب مشارکت قانون مند و نظارت مردمی در اداره واحد های خدمات شهری و تامین نیازهای طبیعی شهروندان و پیامدهای آن تقویت نهاد های مدنی و اصلاح ساختار مدیریت شهری با مشارکت مردم از جمله مقولاتی است که پژوهش ها و مطالعات گسترده ای در همه کشورهای توسعه یافته و حتی در حال توسعه انجام شده و منابع آن در اختیار است. در کشور خود ما هم به ویژه پس از اجرای قانون شوراها در سال ۱۳۷۷ توسط اساتید و کارشناسان محترم علوم اجتماعی و سیاسی در این زمینه مطالعات زیادی صورت گرفته و در این برنامه هم توسط سخنرانان محترم ارایه خواهد شد. آن چه بنده با توجه با سوابق تجربه مدیریتی و کارشناسی خود می خواهم در این برنامه ارایه کنم تاکید بر چالش های تاریخی پیش روی دستیابی به دموکراسی و حکمرانی محلی در ایران و چرایی عدم تحقق مطالبات در کوتاه مدت است تا با صبوری و واقع بینانه فرایند لازم برای دستیابی به حکمرانی محلی و گذار به دموکراسی طی شود.

### سابقه تاریخی

در انقلاب مشروطه پس از تشکیل مجلس شورای ملی و حاکمیت قانون که با حضور گروه های اجتماعی مختلف محقق شد به شکل گیری انجمن «بلدیه» برای جلب مشارکت مردم در اداره شهرها توجه ویژه ای معمول و گام های اولیه خوبی برداشته شد. اما با توجه به چالش های موجود پس از ۱۴ سال و کودتای ۱۲۹۹ اجرای آن برنامه ها متوقف شد. پس از شهریور ۱۳۲۰ و باز شدن نسبی فضای سیاسی کشور زمینه های شکل گیری نهادهای مدنی و اجتماعی فراهم شد و اشخاصی چون مرحوم مهندس بازرگان با بهره گیری از تجربه انقلاب مشروطه و آشنایی با زمینه

<sup>۱</sup> متن سخنرانی مهندس محمد توسلی در وینار تخصصی مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران - ۱۳۹۹/۱۱/۲۷



های اجتماعی کشورهای توسعه یافته و جوهر تمدن غرب «مدرنیته» زمینه های تحول فرهنگی و اجتماعی را فراهم ساختند. در دوره نهضت ملی ایران و دولت ملی ۲۸ ماهه دکتر مصدق اصلاح قانون انتخابات مجلس شورای ملی و شهرداری ها در دستور کار قرار گرفت. زیرا دکتر مصدق در برنامه های خود برای کرامت بخشیدن به انسان و به حساب آوردن او در اداره شهرها و کشور از طریق برگزاری انتخابات آزاد و مشارکت مردم در تعیین سرنوشت خود، اولویت قائل بود. اما با وجود تاثیرات مهمی که این نگاه دکتر مصدق در تحولات اجتماعی این دوره کوتاه داشت، اما مجدداً کودتای ۲۸ مرداد سال ۳۲ این فرایند گذار به دموکراسی را متوقف ساخت. اگر چه در دهه چهل و پنجاه انجمن های شهری تشکیل می شد و بر عملکرد شهرداری ها نظارت داشت اما عملاً فرمایشی و زیر نظر شاه و دربار بود و مردم در انتخاب اعضای آن و مدیریت شهری نقشی نداشتند.

پس از انقلاب اسلامی از همان اسفند ۵۷ در مدیریت شهر تهران برای پاسخ گویی به این مطالبه تاریخی و نیاز راهبردی شهروندان، برای اصلاح ساختار مدیریت شهری ضمن مطالعه و اجرای تقسیمات جدید شهری بر پایه محلات، قانون شوراهای شهری مطالعه شد تا مردم بر اساس آن بتوانند با انتخاب نمایندگان خود در حوزه های محلی و حضور آنها در شورای مناطق و شورای شهر (پارلمان شهری) همان طور که خانه خودشان را اداره می کنند، شهر خودشان را هم به طور قانونمند اداره و نظارت کنند. با توجه به آموزه های قرآنی و بهره گیری از تجربه بشری در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، قانون شوراها با هماهنگی وزارت کشور و دولت موقت تهیه شد و نهایتاً قانون «مدیریت واحد شهری» در مهر ماه ۱۳۵۸ به تصویب شورای انقلاب رسید.<sup>۱</sup>

در قانون اساسی مصوب، فصل هفتم به شوراها اختصاص پیدا کرد و اصل ۵۶ قانون اساسی این مطالبه تاریخی ملت ایران را که حق حاکمیت بر سرنوشت خویش است به عنوان یک حق الهی تصریح کرد. اما همان قانون مصوب مجلس اول برای شوراها که با قانون مصوب شورای انقلاب بسیار فاصله داشت به تدریج تا مجلس پنجم کمرنگ تر شد و اجرای آن به تعویق افتاد. در سال ۱۳۷۷ در دوره آقای خاتمی انتخابات شوراها بر اساس همان قانون مصوب مجلس

<sup>۱</sup> برای تفصیل اقدامات انجام شده در دو سال اول انقلاب در این زمینه به جلد دوم خاطرات راقم این سطور با عنوان «تجربه مدیریت شهری در دوران بحران»، انتشارات کویر، چاپ ۱۳۹۹ مراجعه شود.

پنجم برگزار شد. به رغم کاستی های قانون شوراها که به لحاظ اختیارات و تعداد اعضای آن با سایر کشورها حتی ترکیه تناسبی ندارد، اما در طول پنج دوره گذشته حتی شورا های دوم، سوم و چهارم که عمدتاً محافظه کاران حضور داشتند، شورا ها با کاستی های قانون و چالش های مدیریت شهری از نزدیک آشنا شدند و ضرورتاً در شورای سوم و چهارم به ضرورت طرح برنامه مدیریت یک پارچه شهری پرداختند و لا اقل دو همایش برگزار کردند. در شورای پنجم و مدیریت شهری موجود هم در این راستا تلاش های کارشناسی از جمله برگزاری این همایش در دستور کار قرار گرفته است تا راهکاری علمی برای پاسخ به این مطالبه تاریخی مردم و خروج از تنگناهای مدیریت شهری بدست آید.

#### چالش های پیش روی دموکراسی و حکمرانی محلی

به رغم تلاش هایی که در طول یکصد سال گذشته به ویژه پس از انقلاب ۵۷ بعمل آمده و در این فرصت به برخی از آنها اشاره شد، واقعیت این است که به رغم گام های خوبی که برداشته شده اما هنوز به این پیش نیاز اساسی برنامه های توسعه کشور پاسخ داده نشده است و در ساختار موجود پاسخگویی به این مطالبات مردمی امکان پذیر نبوده است. به نظر بنده ریشه های اصلی این چالش های پیش روی حکمرانی محلی و گذار به دموکراسی و حاکمیت ملت که در فصل پنجم قانون اساسی هم مورد تاکید قرار گرفته، در اثر تاریخی «تنبیه الامه و تنزیه المله» مرحوم میرزای نائینی مرجع تقلید صدر انقلاب مشروطه آمده است. این اثر در سال ۱۳۳۵ توسط آیت الله طالقانی با مقدمه و پاورقی های توضیحی تجدید چاپ شده است. نائینی در این اثر دو چالش استبداد سیاسی و استبداد دینی را مانع اصلی برنامه های توسعه کشور معرفی می کند. البته تصریح می کند که استبداد دینی سخت تر از استبداد سیاسی است. بعد از انقلاب مشروطه با هدایت استعمار کهن انگلیس و همکاری پایگاه و زمینه های استبداد سیاسی، کودتای ۱۲۹۹ انجام شد و ضربه سنگینی به دستاوردهای انقلاب مشروطه و فرایند گذار به دموکراسی وارد ساخت. تداوم استبداد سیاسی حتی بعد از شهریور ۲۰ و دستاورد های دولت ملی دکتر مصدق موجب شد بار دیگر بیگانگان با استفاده از پایگاه استبداد سیاسی و اجرای کودتای سال ۳۲ وقفه سهم گینی در فرایند گذار به دموکراسی ایجاد کنند. اما جنبش اجتماعی ایران با حضور همه گروه های اجتماعی و اقشار جامعه ایران به ویژه روحانیون مبارز که توان بسیج توده های مردم را داشتند در بهمن ماه ۵۷ نماد استبداد سیاسی که «گام اول» بود را حذف کرد. با این چشم انداز که زمینه های

دستیابی به مطالبات تاریخی ملت ایران یعنی حکمرانی محلی و گذار به دموکراسی فراهم شود. اما به تدریج به ویژه بعد از خرداد ۶۰ نگاهی بر مدیریت کشور حاکم شد که به اجرای اصول قانون اساسی که حاکمیت ملت را تضمین می‌کند باور نداشت و یا به مصلحت نمی‌دید.

در طول چهار دهه گذشته با توسعه آگاهی در جامعه، امروز اکثریت مردم با ریشه‌های این چالش‌ها که مانع اجرای کامل اصول قانون اساسی است و حقوق اساسی ملت ایران را تضمین کرده، آگاه شده‌اند. اما طی شدن «گام دوم» همان طور که مرحوم میرزای نائینی پیش بینی کرده است نیاز به تلاش کارشناسی و زمان بیشتری دارد. بنده امیدوارم برگزاری چنین نشست‌های کارشناسی بتواند به تدریج زمینه‌های عملی این گذار به حکمرانی محلی و گذار به دموکراسی و حاکمیت ملت را که در بسیاری از اصول قانون اساسی از جمله اصل ۵۶ آن تصریح و مورد تاکید قرار گرفته مور عمل قرار گیرد و با رفع موانع و چالش‌های اصلی زمینه‌های عینی اجرای برنامه‌های توسعه کشور بیش از پیش فراهم شود.

در پایان مایلم در این مناسبت، به یادداشتی از مرحوم مهندس بازرگان با عنوان «تعریف حکومت از پایین» در مقابل «حکومت از بالا» که در سال ۱۳۳۵ و در پی تجربه دوران نهضت مقاومت ملی نوشته‌اند و ایده «حکمرانی محلی» را تداعی می‌کند، اشاره‌ای داشته باشم. در مقدمه آن چنین آمده است: «همگی شنیده‌ایم و خوانده‌ایم و فهمیده‌ایم که حکومت دموکراسی، یعنی حکومت مردم بر مردم، بهترین شکل حکومت و شاید تنها صورت قابل قبول آن است. این طرز حکومت است که بهتر می‌تواند ضامن استقلال مملکت و موجب اصلاح و سعادت و ترقی ملت باشد. ... (حکومت از پایین) این است که تصرف از جزییات امور و آحاد عناصر کارها که به دست تک تک افراد ملت گردانده می‌شود شروع گردد. وقتی پست‌ها و کارهای کوچک مملکت، بر طبق برنامه‌ی منظم مرتبط، در دست ملت قرار گرفت...»<sup>۱</sup>

به امید توفیق این همایش برای ادامه مطالعات علمی با استفاده از تجربه سایر کشورها و دستاوردهای داخلی و ارایه راهکارهای عملی و واقع بینانه برای عبور از چالش‌های پیش‌روی گذار به دموکراسی و حکمرانی محلی.

<sup>۱</sup> برای مطالعه متن کامل این یادداشت به مجموعه آثار مهندس بازرگان جلد ۲۲، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۹۳ مراجعه شود.

## ضرورت اصلاحات ساختاری در مدیریت شهری و کلان کشور<sup>۱</sup>

برای ارزیابی عملکرد مدیریت شهری در شرایط کنونی باید به سالهای گذشته و پیش از شروع دوره جدید بازگردیم. بهر حال ما دورانی را پشت سر گذاشته‌ایم که تحولات گسترده‌ای بر شهر حاکم و پیامدهایی نظیر شهر فروشی و تراکم فروشی و عدم شفافیت بر مدیریت تهران تحمیل شد.

از طرفی گزارش‌های رسمی نشان می‌دهد زمانیکه مدیریت جدید شهری روی کار آمد؛ شهر با چالش بدهی‌های بسیار سنگین مواجه بود و باید گفت مدیریت بدهکاری روی کار آمد که به علت در اختیار نداشتن منابع مالی لازم برای تولید امکانات نتوانست با عواقب این بحران کنار بیاید. بحرانی که البته به خاطر قرنطینه؛ دورکاری کارکنان و تحمیل هزینه‌های جدید؛ چالش‌های دیگری را هم پیش روی مدیریت شهری گشوده بود.

اما این مقدمه‌ای کوتاه از بحث مفصلی است که مدیریت شهری با آن دست به گریبان بوده و شاید بهتر باشد به موضوع کارشناسی و راهبردی پرداخت که از نظر من کمتر مورد توجه قرار گرفته است و آن ریشه مشکلات ساختاری در مدیریت شهری است که پس از انقلاب و حتی پس از سال ۷۷ و با برگزاری اولین دوره انتخابات شوراهای نیز تا کنون با آن مواجه بوده است. ریشه این مشکلات ساختاری؛ ادامه اقتدارگرایی و تمرکز اختیارات در ساختار گسترده مدیریت شهری است. چالشی که پیش از انقلاب هم وجود داشت و نشان می‌داد که مردم عملاً نقش تعیین کننده‌ای در اداره شهرشان ندارند. ما در چهارچوب چنین ضرورتی از اسفند ۵۷ تلاش کردیم تحولی در ساختار مدیریت شهری ایجاد کنیم که البته بحث اساسی و تاریخی مفصلی دارد<sup>۲</sup>، اما بطور خلاصه تاکید بر بحث محله محوری و مشارکت واقعی نمایندگان مردم در مدیریت شهری از طریق پارلمان شهری (مدیریت واحد شهری) بود. بهرغم قانونی که در مهر ۵۸ در شورای انقلاب تصویب شد، اما این نگاه اقتدارگرایانه ادامه یافت. عملکرد این ۵ دوره از شوراهای اسلامی شهر و روستا هم نشان می‌دهد که نمایندگان مردم در اصل جز انتخاب شهردار و وظیفه جدی دیگری برعهده ندارد؛ درحالی که در کشورهای توسعه

<sup>۱</sup> یادداشت محمد توسلی برای رسانه ایران فردا - ۱۴۰۰/۲/۳۱ <sup>۲</sup> برای تفصیل اقدامات به جلد دوم خاطرات با عنوان «تجربه مدیریت شهری در دوران بحران»، چاپ ۱۳۹۹، انتشارات کویر مراجعه شود.

یافته و حتی برخی کشورهای در حال توسعه کار شوراها؛ سیاستگذاری؛ برنامه ریزی و نظارت بر اجرای برنامه ها توسط مدیریت اجرایی شهری است. در شهری همچون تهران با تردد روزانه ۱۴ میلیون نفر جمعیت نمی توان شورا را با ۲۱ عضو و اختیارات محدود اداره کرد. در هیچ کجای دنیا چنین تجربه ای دیده نمی شود حتی در کشورهای همسایه مثل ترکیه شهری همچون استانبول با ۸ میلیون جمعیت ثابت؛ شورای شهر ۱۳۰ نماینده دارد که در جایگاه سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت بر مدیریت اجرایی شهر قرار دارند و صرفاً برای کارهای نمایشی انتخاب نمی شوند.

این یک مشکل ساختاری است که حتی قوی ترین مدیران هم نمی توانند در چنین ساختاری به مطالبات واقعی شهروندان پاسخ دهند. در زمان بحرانها این عواقب خودش را بیشتر نشان می دهد. مثل مشکل حمل و نقل عمومی و ترافیک که از همان اسفند ۵۷ جز برنامه های راهبردی بود؛ تا نگاه «انسان محوری» و تامین سلامت شهروندان به جای نگاه «خودرو محوری» در دستور کار این برنامه قرار گیرد.

در آن زمان بنا بود تا راهبرد سه گانه پیاده روی؛ دوچرخه سواری و حمل و نقل عمومی به موازات هم برنامه ریزی و اقدام شود. در مرحله اول طرح محدوده هسته مرکزی شهر با اولویت حمل و نقل عمومی برنامه ریزی و اجرا شد. اما اجرای ادامه برنامه ها در مدت ۲۲ ماهه دوره مسئولیت ما مقدور نشد، اما در سطح کارشناسی دنبال شد.

یکی از دلایل مواجه شدن سیستم حمل و نقل عمومی با چالش در زمان بحران کرونا را ، به رغم خدمات ارزشمند مدیریت مترو در این دوره، می توان به بحث عدم توسعه مترو مربوط دانست که در دوران مدیریت قبلی اتفاق افتاد. به عبارتی در دوره گذشته چند ده هزار میلیارد تومان برای ساخت پل صدر با نگاه خودرو محوری به جای توسعه خطوط مترو صرف شد، در شرایطی که چنین پلهایی در سایر کشورها در حال جمع آوری بود. اپیدمی کرونا موجب شد تا این نقاط ضعف حمل و نقل عمومی بیشتر برجسته شود. بنابراین راهکار اصلی بازگشت به تجربه بشری و اصلاح نگاه مدیریتی در اصلاح ساختار مدیریتی در سطح کلان است که بتوان پاسخگوی نیازهای شهروندان بویژه در زمان بحران ها بود.

## اهداف نهادهای مدنی و اخلاق حرفه ای<sup>۱</sup>

با گذشت ۶۴ سال از تأسیس انجمن اسلامی مهندسين، انگیزه اولیه تشکیل این نهاد چه بوده و در دوره‌های مختلف چه اهداف و برنامه‌هایی در این انجمن دنبال شده است؟

انجمن اسلامی مهندسين در سال ۱۳۳۶ تأسیس شد. زمینه‌های تأسیس انجمن اسلامی مهندسين به شرایط اجتماعی بعد از کودتای ۲۸ مرداد و چالش‌های فعالیت دوران نهضت مقاومت ملی بر می‌گردد. مرحوم مهندس بازرگان، جمعی از کنشگران اجتماعی و همچنین نمایندگانی از احزاب مختلف ملی و شخصیت‌های مستقل در نهضت مقاومت ملی به عنوان یک نهاد اجتماعی حضور داشتند. در فرآیند فعالیت و مبارزات نهضت مقاومت ملی چالش‌هایی به وجود آمد و این مسئله مطرح شد که چرا ما امکان کار جمعی را نداریم. بنابراین این نتیجه حاصل شد که قبل از ورود به عرصه فعالیت‌های سیاسی لازم است که در نهادهای مدنی و عرصه‌های عمومی با کار جمعی آشنا شویم و روحیات کار جمعی را در خود تقویت کنیم، تا به این ترتیب وقتی که در عرصه‌های سیاسی قرار می‌گیریم، با چنین چالش‌هایی روبه‌رو نشویم.

یک نهادی به نام متاع (مکتب - تربیتی - اجتماعی - عملی) تشکیل شد که یک مجموعه کاملاً خصوصی بود و تا سال ۱۳۵۸ کسی از اعضا و جزئیات فعالیت این نهاد اطلاع نداشته است. خروجی این کار تشکیل نهادهای مدنی مثل انجمن‌های اسلامی مهندسين، پزشکان، معلمان، بانوان و حتی نهادهای اقتصادی و نهادهایی مثل شرکت سهامی انتشار است که در سال ۱۳۳۸ تشکیل شده و فعالیت آنها تا به امروز ادامه دارد. بنابراین انجمن اسلامی مهندسين نیز خروجی یک چنین ضرورت اجتماعی بوده است.

از سال ۱۳۳۶ تا کنون که بیش از ۶ دهه از تشکیل انجمن اسلامی مهندسين می‌گذرد، این انجمن نقش مؤثری در عرصه‌های فرهنگی، اجتماعی و آگاهی‌بخشی ایفا کرده است. این انجمن همچنین در آستانه انقلاب نقش مؤثری ایفا کرد و بسیاری از اعضای آن در شورای انقلاب و دولت موقت حضور داشتند و در دوران بعد نیز برای رفع چالش‌های موجود کوشش کرده و به رسالت آگاهی‌بخشی خود که در اساسنامه انجمن هم به آن اشاره شده، عمل می‌کردند.

**انجمن اسلامی مهندسين چگونه دو وجه مهندسی و اسلامی را در کنار هم قرار داده است؟**

<sup>۱</sup> گفتگوی فصلنامه فراساخت با مهندس محمد توسلی عضو شورای مرکزی انجمن اسلامی مهندسين و جامعه مهندسان مشاور ایران - خرداد ۱۴۰۰

آیا هدف این انجمن بر پایه این بوده که اعضای آن مهندس باشند یا در آن به فعالیت‌های مهندسی هم پرداخته می‌شود؟

اهداف این انجمن بیشتر بر مبنای فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی بوده است. در مواردی نیز این انجمن در زمینه تشکیل نهادهای آموزشی چون شرکت کارآموز و تاسیس هنرستان برای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای فعالیت داشته و به یک نیاز راهبردی جامعه پاسخ داده است و در سطح کشور کارنامه درخشانی در این حوزه دارد. به طور کلی اگرچه در برخی موارد مباحث مهندسی در انجمن مطرح شده، اما به طور عمده خروجی کار انجمن مهندسین اسلامی در عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی بوده است.

با توجه به اینکه در دوران حرفه‌ای مهندسی خود و هم در نهادهای عمومی چون شهرداری تهران پس از انقلاب حضور داشته‌اید و هم در بخش خصوصی فعال بوده‌اید، وضعیت اخلاق حرفه‌ای را در بین جامعه مهندسی و پروژه‌های مهندسی و ساخت‌وسازهای شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟ در چند دهه گذشته چه تغییراتی از باب رعایت اخلاق حرفه‌ای در پروژه‌ها قابل مشاهده است؟

در سال ۱۳۴۷ که من در شرکت خصوصی مهندسین مشاور راهور مشغول به کار شدم، مرحوم مهندس عبدالله بزرگ‌زاد که از مدیران برجسته وزارت راه بود که در حوزه راه‌سازی همه از او به نیکی یاد می‌کردند. در آن مقطع که ما با وزارت راه همکاری می‌کردیم، اخلاق مهندسی در سه بعد نهادینه شده بود که شامل رابطه مدیریت مهندس مشاور با همکاران، رابطه مهندس مشاور با کارفرما و رابطه مهندس مشاور با پیمانکار بود. در این سه بعد به صورت کاملاً شفاف و اخلاقی عمل می‌شد و همین روند موجب می‌شد که مهندسان ما به طور کامل ضوابط اخلاقی را رعایت کنند. در آن سال‌ها با همین رویکرد در نیمی از استان‌های کشور پروژه‌های راه‌سازی موفق اجرا شد و ما توانستیم در طول ۱۰ سال، در زمینه راه‌سازی و روسازی آسفالتی، عرصه مطالعات و همچنین نظارت، دانش جدید را به کشور منتقل کنیم. خروجی این اخلاق‌مداری که در برقراری رابطه سالم بین مهندسان مشاور و همکاران و پیمانکاران محقق شده بود، موجب شد تا دوام پروژه‌هایی که آن سال‌ها اجرا شد، حتی به بیش از ۲۰ سال رسید و کیفیت بالایی را برای آسفالت جاده‌های کشور به ارمغان آورد، در حالی که در سال‌های پس از انقلاب عمر مفید آسفالت عموماً حتی به پنج سال هم نمی‌رسد. این می‌تواند یک الگویی برای رعایت اخلاق

مهندسی در بین مهندسان باشد. یعنی اگر مهندسان می‌خواهند کیفیت کار آنها بالا برود و هزینه ساخت پایین بیاید، لازمه آن برقراری ارتباط اخلاقی بین مشاور، پیمانکار و کارفرما است. در دو، سه دهه اخیر اما تجربیاتی که در سطح مهندسان مشاور داریم نشان می‌دهد رعایت ضوابط اخلاقی به طور قابل توجهی در بین مهندسان افت کرده است. در واقع اگر مهندس مشاور در رأس امور قرار داشت و کارفرما و پیمانکار زیر نظر مشاور بودند، امروز مناسبات حرفه‌ای در اجرا رعایت می‌شد. اما نگاهی به وضعیت اجرای پروژه‌ها طی سال‌های اخیر در وزارت راه و شهرسازی و حتی شهرداری نشان می‌دهد که پیمانکاران به واسطه روابط و مناسباتی که دارند، نقش اصلی را برعهده می‌گیرند و حتی کارفرما را مدیریت می‌کنند و مهندسان مشاور عملاً نقشی در این میان ندارند.

بر همین اساس، در بعضی از پروژه‌ها مسائلی به وجود آمده که دور از تصور است. به عنوان مثال پیمانکار کارفرما را مجبور می‌کند که مهندس مشاور را عوض کند؛ بدون اینکه دلیل موجهی برای این کار وجود داشته باشد. در حالی که به لحاظ اخلاقی چنین اقدامی در هیچ کجای دنیا سابقه ندارد. یا در شهرداری، مهندسان مشاور را با مناسبات پیمانکار انتخاب می‌کنند. پیمانکار ضوابط روشن قرارداد را رعایت نمی‌کند و مشاور زمانی به وظایف قرارداد خود عمل می‌کند که به صورت وضعیت پیمانکار رسیدگی می‌کند و منفی می‌شود، کارفرما صورت وضعیت را به خود ارجاع می‌دهد و خودش مستقل از امضای مشاور با ارقام بالاتری پرداخت می‌کند که امروز پرونده این ماجرا در دادگستری است و حتی حقوق مشاور را پرداخت نکرده‌اند.

عامل دیگری که به لحاظ مدیریتی در کاهش کیفیت پروژه‌ها در طی سال‌های اخیر اثرگذار بوده، ورود نهادهای نظامی و امنیتی به حوزه کار مهندسی و مهندسان مشاور است. به هر حال اگر اخلاق در مناسبات، مطالعات و اجرای پروژه‌ها لحاظ شود، هم کیفیت کارها ارتقا پیدا می‌کند و هم هزینه‌ها بسیار پایین می‌آید و عکس آن نیز صادق است.



## ضرورت انتخاب شهرداری توانمند و با حسن سابقه<sup>۱</sup>

انتخاب شهرداری که توانمندی و حسن سابقه نداشته باشد، پیامدهای سنگینی خواهد داشت اولین شهردار تهران پس از انقلاب تاکید کرد: با توجه به نارضایتی شهروندان در عرصه های مختلف، اگر شهردار منتخب شورای شهر ششم توانمندی و حسن سابقه ای نداشته باشد و نتواند به مطالبات مردمی از جمله تامین رفاه و محیط زیست سالم شهروندان پاسخ دهد، انباشت نارضایتی ها پیامد های سنگینی خواهد داشت که در راستای منافع ملی نیست. محمد توسلی اولین شهردار تهران پس از انقلاب در گفت و گو با امتداد، با اشاره به کاهش اعتماد عمومی به دلیل فسادها، گفت:

ساختار اقتدارگرای مدیریت شهری و همچنین ساختار تمرکزگرای مدیریت کشور عامل اصلی فسادها و کاهش اعتماد مردم بوده است. به همین علت میزان مشارکت مردم در انتخابات شورای ششم کاهش چشمگیری داشته و به حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد آرای انتخابات شورای دوره قبل نازل شده است.

در چنین شرایطی با توجه به بدهی های بسیار سنگین شهرداری تهران که از مدیریت ۱۲ ساله دوره گذشته بر مدیریت شهر تهران تحمیل شده و چالش های سنگین مدیریتی پیشرو، ضروری است شورای شهر ششم شهردار توانمند و پاکدستی را انتخاب کند تا بتواند به تدریج ضمن پاسخگویی به مطالبات شهروندان مسایل مالی شهرداری را با سلامت مدیریت کند. این فعال سیاسی با اشاره به برخی اخبار که از خیز یک جریان متهم به فساد - متهم در پرونده هلدینگ یاس و املاک نجومی - برای حضور در شهرداری حکایت دارد، گفت: با توجه به شرایط بحرانی مدیریت شهر تهران و چالش های مالی مدیریت های گذشته که متأسفانه به رغم اطلاع رسانی های شورای پنجم تاکنون رسیدگی نشده است؛ اگر اعضای منتخب شورای ششم مجدداً چنین افرادی را برای مدیریت شهر تهران انتخاب کنند و همان روند گذشته ادامه پیدا کند، همواره باید در قبال شهروندان تهران پاسخگو باشند.

علاوه بر اعضای شورای پنجم که اطلاعات دقیقی از پرونده های گذشته در اختیار دارند، رسانه ها، شورایاری ها و نهادهای مدنی و... می توانند با اطلاع رسانی و آگاهی بخشی از چنین

<sup>۱</sup>گفتگوی محمد توسلی با خبرگزاری امتداد - ۱۴۰۰/۵/۱۲

روندی پیش‌گیری کنند.

با توجه به نارضایتی شهروندان در عرصه‌های مختلف، اگر شهردار منتخب شورای شهر ششم توانمندی و حسن سابقه‌ای نداشته باشد و نتواند به مطالبات مردمی از جمله تامین رفاه و محیط زیست سالم شهروندان پاسخ دهد، انباشت نارضایتی‌ها پیامدهای سنگینی خواهد داشت که در راستای منافع ملی نیست.

پیوست آ  
تصویر نامه مهندس بازرگان به مهندس  
توسلی

دولت موقت انقلاب اسلامی  
 دفتر نخست وزیری  
 تهران

شماره  
 تاریخ

بسم الله تعالی

مهندس توسلی گرامی

از ما نیز هم و توغیر که در دسترسه و از این دین دار  
 در گذارید و در دسترسه تا آنکه کارهایش و حق انظار  
 هر چه در دسترسه و آنرا از ما داره  
 چه باید کرد؟ چه نکر که این با مکتب  
 مردم راه هر کار مستعد گشته اند که با این مکتب  
 یک راه هر قاطع که از بیت سال بیرون میندازند  
 آنچه است که در دسترسه و در دسترسه (مستعد به معنی  
 در عمده و از این امر است که مستعد گشته اند و گشته اند  
 مورد و لکت گشته اند با این (با این معنی) مجمع  
 باید و فعلی از اینها و در دسترسه و در دسترسه  
 و دسترسه از اینها سرانجام

راه هر و لکت است که هند فسان اول  
 مثال خوبی (مستعد به معنی) و هند فسان را اینها

شکل آ. ۱ تصویر صفحه اول نامه

دولت موقت انقلاب اسلامی  
 دفتر نخست وزیری

بسم الله تعالی

شماره ۲ / تاریخ

به آنرا پس در میان مردم و با این کلمات که در آنجا  
 درج شده و از آن جهت که اینها تا به امروز  
 در مجرای اخبار صحیح نمانده ...

در حال تقنین به این راه عمل و در این زمینه دیگر  
 اقدامات در حال دار است و آن است که در این  
 نامه مستعمل شده . رفع شبهات و از آن منتهی است  
 باید که ...

عزیز که سبباً به هر صورتی که مردم این را که  
 یک نردوار در پیش نمیفرستند نسبت به آن  
 آنگاه که در هر صورت مردم را در هر دو طرف  
 شونده که گویا در این باره در هر دو طرف  
 است که در این باره هر دو طرف و هر دو طرف  
 در این باره و هر دو طرف و هر دو طرف  
 بلکه در این باره و هر دو طرف و هر دو طرف

شکل ۲. آ تصویر صفحه دوم نامه

دولت موقت انقلاب  
 دفتر نخست وزیری

بسم الله تعالی

شماره  
 تاریخ

۱) بسم الله تعالی که در اول فرصت در بار دست مبارک  
 و اسان در سر دایم وقت فدایمت حسنه باشد  
 در اول بلویم دست

۵۷/۱۴/۱۴

شکل آ.۳ تصویر صفحه سوم نامه



## نمایه

افشانی، سیدمحمدعلی، ۵۸۴، ۵۹۳، ۶۰۱	آخوند خراسانی، ۲۷۶
الویری، مرتضی، ۲۷، ۴۳، ۷۴، ۱۱۹، ۲۰۰،	آدینه، مجله، ۷
۶۰۳، ۶۰۱، ۳۲۵	آل احمد، جلال، ۹
امانی، صادق، ۹	ابتکار، معصومه، ۴۳۰
امیرابراهیمی، توکل، ۵۰۴	ابراهیمی، عبدالحسین، ۶۴، ۱۷۳، ۲۵۳،
امین، پرویز، ۵۰۴	۵۰۴، ۴۱۱، ۳۵۳، ۳۲۵، ۲۷۱
امینی، نصرت‌الله، ۲، ۲۲۵، ۳۲۵	احمدی‌نژاد، محمود، ۸۸، ۱۴۹، ۱۸۶، ۳۲۵،
اندرزگو، سیدعلی، ۹	۴۴۷، ۴۶۰، ۴۶۷، ۴۹۳، ۵۲۹
بازرگان، پوران، ۵۰۴	۶۰۱
بازرگان، عبدالعلی، ۲۷۰، ۵۰۴	اردکانیان، علی‌اصغر، ۴۱۱
بازرگان، مهدی، ۲، ۱۳، ۳۸، ۵۸، ۱۲۹، ۱۳۶،	اسدآبادی، سیدجمال‌الدین، ۹، ۵۵۹
۱۷۹، ۱۸۲، ۲۰۵، ۲۵۲، ۲۷۳،	اصغری، معصومه، ۴۱۱
۳۱۵، ۳۲۵، ۳۵۳، ۴۰۹، ۴۲۲،	اطلاعات، موسسه، ۱۲
۴۳۳، ۴۴۱، ۴۴۷، ۴۶۷، ۴۷۶،	اطهاری، کمال، ۱۹۳

جلائی پور، فاطمه، ۲۰۰	۴۹۳، ۵۰۴، ۵۲۹، ۵۵۹، ۵۶۱
چمران، مصطفی، ۷۹، ۲۶۹، ۳۵۳، ۴۱۴	۵۶۹، ۵۹۱، ۵۹۳، ۶۰۸، ۶۲۶
۵۰۴	۶۴۸، ۶۴۲
چمران، مهدی، ۲۴۵	باهر، محمدجواد، ۵۰۴
حافظی، رحمت‌الله، ۳۹۲	بزرگ‌زاد، عبدالله، ۶۴۸
حبیبی، حسن، ۳۲۵	بنی‌اسدی، محمدحسین، ۱۲۹، ۳۲۵، ۴۳۳
حبیبی، محمدنبی، ۶۰۱	بنی‌صدر، ابوالحسن، ۵۱، ۲۰۸، ۲۸۳، ۳۱۵
حجازی، سعید، ۲۷۸، ۳۵۳، ۶۲۶	۳۲۵، ۳۵۳، ۵۰۴، ۵۶۹
حجت، مهدی، ۵۲۳	بهادری‌نژاد، مهدی، ۵۰۴
حریری، حسین، ۶۳، ۲۷۴، ۴۱۱	بهپانی، حمید، ۲۱۷
حزب توده، ۱۸۵	بهرنگی، صمد، ۹
حقانی، محمد، ۳۹۲	بهشتی، سیدمحمد حسینی، ۳، ۵۷، ۳۵۳
حناچی، پیروز، ۵۹۶، ۵۹۹، ۶۲۶	۳۹۲، ۴۴۷، ۵۰۴
حنیف‌نژاد، محمد، ۹	بهنود، مسعود، ۷
حکیمی، ابوالفضل، ۶۲۳	پارس کنسولت، ۲۵۴
حکیمی‌پور، احمد، ۲۰۰	پلاسکو، ۴۳۳، ۴۴۱، ۴۸۰، ۵۶۹
خاتمی، سیدمحمد، ۴۱، ۵۵، ۶۹، ۸۸، ۱۱۳	پورشیرازی، کریم، ۵۰۴
۱۳۲، ۲۴۴، ۳۲۵، ۴۲۲، ۴۳۳	پهلوی، محمدرضا، ۲۰۳
۴۴۱، ۴۴۷، ۴۶۷، ۴۸۴، ۴۹۳	پیمان، حبیب‌الله، ۵۰۴
۶۲۰، ۶۴۰، ۶۴۲	تاجرنیا، علی، ۶۶
خبرگان قانون اساسی، ۱۱۵، ۱۳۰	ترکان، اکبر، ۱۶
خرازی، کمال، ۵۶۵	توسلی، احسان، ۵۰۴
خزایی، احمدرضا، ۳۹۲	توسلی، سارا، ۵۰۴
خسروشاهی، سیدهادی، ۲۳۹، ۲۸۰، ۳۱۵	توسلی، غلامعباس، ۵۰۴
۳۵۳، ۵۶۹، ۶۲۴، ۶۲۶	ثقفی، خلیل خان، ۳۲۵
خسروی، رحمت‌الله، ۱۹۹	جعفری، محمدتقی، ۵۰۴



زواره‌ای، سیدرضا، ۱۲، ۵۱، ۸۴، ۲۹۱، ۳۱۵، ۶۰۳، ۵۰۴، ۳۵۳	خلخال، صادق، ۳۰۶، ۳۵۳، ۵۶۵ خمینی، سیداحمد، ۳۵۳
سامی، کاظم، ۵۰۴ سامی، محمد، ۶۳	خمینی، سیدروح‌الله، ۴، ۱۰، ۱۴، ۸۴، ۱۸۴، ۲۴۱، ۲۷۰، ۳۱۵، ۳۵۳، ۴۱۱
سحابی، عزت‌الله، ۲۷۰، ۳۵۳، ۵۰۴ سحابی، یدالله، ۴۰۹، ۵۰۴، ۵۵۹	۵۰۴، ۵۶۵، ۵۶۹، ۶۲۶ خمینی، مصطفی، ۹
سعیدی، سیدمحمدرضا، ۹ سنگلجی، محمد، ۵۰۴	دعایی، سیدمحمود، ۱۲ دلجو، غلامحسین، ۶۰۱
سیفیان، محمدکاظم، ۶۰۱، ۶۰۳ شامخی، تقی، ۳۲۵	دنیامالی، احمد، ۳۸۶ دولت موقت، ۲، ۱۳، ۱۲۹، ۱۳۶، ۱۸۳،
شایگان، علی، ۵۰۴ شریعتی، علی، ۹، ۱۸۱، ۲۶۹، ۵۰۴	۱۹۱، ۲۰۳، ۲۱۴، ۲۴۲، ۲۵۰، ۲۷۰، ۳۵۳، ۳۹۲، ۴۳۳، ۶۰۸،
شریعتی، محمدتقی، ۵۰۴ شریف‌زاده، محسن، ۵۵۹	۶۲۰ رجایی، محمدعلی، ۱۳، ۵۱، ۶۴، ۸۴، ۱۳۱،
شمشیری، ۹ شهرستانی، سیدجواد، ۱۶۱، ۱۷۳، ۲۲۵،	۱۷۴، ۱۸۳، ۲۰۸، ۲۱۴، ۲۳۲، ۲۴۱، ۲۵۳، ۲۸۳، ۳۱۵، ۳۲۵،
۲۴۸، ۲۷۱، ۳۲۵، ۳۵۳، ۴۱۱، ۶۲۶، ۵۰۴، ۴۹۳، ۴۶۷، ۴۴۷	۳۵۳، ۳۹۲، ۴۳۳، ۵۰۴، ۵۲۹، ۵۶۹
شورای انقلاب، ۶۹، ۱۲۹، ۱۳۶، ۱۸۳، ۱۹۱، ۴۸۴، ۴۳۳، ۳۵۳، ۵۶۹،	رحمتی، محمد، ۲۱۷ رضاشاه، ۱۲۸، ۱۵۳، ۳۰۶، ۳۵۳،
۶۴۶، ۶۲۶، ۶۰۸ شیبانی، عباس، ۵۰۴	رضایی، مهدی، ۹ روحانی، حسن، ۴۳۰، ۵۰۴، ۵۶۹، ۶۲۰
شیراک، ژاک، ۱۹۶ صانعی، حسن، ۵۰۴	روغنی زنجانی، مسعود، ۲۰۰ رهنورد، زهرا، ۵۰۴
صانعی، یوسف، ۵۰۴ صباغیان، هاشم، ۱۲۹، ۲۷۳، ۳۵۳، ۵۰۴	زنجانی، سیدابوالفضل، ۳۱۵ زنجانی، سیدرضا، ۵۰۴

صدر حاج سیدجوادی، احمد، ۱۸۹، ۲۷۰،	فیاض بخش، محمدعلی، ۴۱۴
۵۰۴، ۴۰۹، ۳۵۳، ۳۱۵	قالیاف، محمدباقر، ۱۱۹، ۱۴۸، ۱۵۸، ۱۶۹،
صفایی فراهانی، محسن، ۶۳	۱۸۷، ۱۹۸، ۲۴۵، ۴۵۷، ۴۶۰،
صنیع پور، منوچهر، ۶۳، ۲۷۴	۴۷۶، ۴۹۳، ۵۲۹، ۵۴۲، ۵۶۹،
طالقانی، سید محمود، ۴، ۹، ۳۸، ۵۸، ۶۹،	۶۰۱، ۵۹۶
۷۸، ۷۹، ۸۴، ۱۲۹، ۱۳۷، ۱۸۲،	قدوسی، علی، ۲۸۱، ۳۵۳،
۱۹۰، ۱۹۷، ۲۰۴، ۲۱۴، ۲۴۲،	قرنی، سید محمدولی، ۹
۲۵۱، ۲۷۳، ۳۲۵، ۳۵۳، ۴۰۹،	قریب، محمد، ۹
۴۱۴، ۴۲۲، ۴۳۳، ۴۴۱، ۵۰۴،	قطب زاده، صادق، ۲۷۴، ۳۵۳، ۵۰۴،
۵۵۹	قندی، محمود، ۳۱۵
طاهری، یوسف، ۲۸۴	کاشانی، سید ابوالقاسم، ۹
طباطبایی، سید ضیاء الدین، ۳۲۵	کتیرایی، مصطفی، ۲۸۰، ۳۱۵، ۳۵۳، ۵۰۴،
طباطبایی، سید مرتضی، ۶۰۱	۶۲۶
طیب، ۹	کرباسچی، غلامحسین، ۲۸، ۵۰، ۷۴، ۱۶۱،
عباسپور، حسن، ۳۱۵	۱۸۷، ۲۵۴، ۲۸۴، ۳۲۵، ۵۲۹،
عراقی، مهدی، ۹	۵۴۲، ۵۶۹، ۵۹۶، ۶۰۱
عقیفی، محمود، ۵۰۴	کروبی، حسن، ۶۲۶
غفاری، هادی، ۵۶۵	کروبی، مهدی، ۶۲۶
فاطمی، حسین، ۹، ۵۰۴	کریم پور شیرازی، امیرمختار، ۹
فدائیان اسلام، ۹	کلانتری، موسی، ۳۱۵
فراستخواه، مقصود، ۳۲۵	کنی، آشیخ علی آقا، ۵۰۴
فراهانی، میرزا ابوالقاسم قائم مقام، ۹	لاهوئی، حسن، ۱۰، ۵۰، ۲۹۴، ۳۵۳، ۴۴۷،
فروهر، داریوش، ۶۳، ۷۹، ۲۴۲، ۲۷۴، ۳۵۳،	۴۶۷، ۴۹۳
۴۰۹	لاهوری، اقبال، ۹
فریداعلم، حسین، ۲۷۴	لواسانی، سید محمدباقر حسینی، ۴۱۴
فلسفی، محمدتقی، ۲۹۳	مبشری، اسداله، ۱۵۹

ناصری کرمانشاهی، حمید، ۴۱۱	مدرس، سیدحسن، ۹، ۴
ناطق نوری، اکبر، ۲۰۹، ۳۱۰، ۵۰۴، ۵۲۹	مرشد، حسن، ۵۰۴
نجات‌اللہی، کامران، ۹	مصدق، محمد، ۷، ۵۷، ۱۲۸، ۱۳۶، ۳۲۵
نجفی، محمدعلی، ۵۲۱، ۵۲۹، ۵۴۹، ۵۶۹	۳۷۹، ۴۴۱، ۴۴۷، ۴۶۷، ۴۹۳
۶۰۱	۶۴۲، ۶۲۶، ۵۰۴
نخشب، محمد، ۹	مطهری، مرتضی، ۴، ۹، ۵۰۴
نریمان، محمد، ۹	معین، مصطفی، ۳۲۵
نواب صفوی، سیدمجتبی، ۹	معینی، جهانشاه، ۲۷۴
نوذریور، علی، ۴۷۸، ۴۸۲	معین‌فر، علی‌اکبر، ۵۰، ۲۸۴، ۵۰۴
نوری، فضل‌الله، ۹، ۲۷۶	مفتح، محمد، ۹، ۳۱۵، ۴۴۷
نہضت آزادی ایران، ۳۹، ۶۶، ۱۲۴، ۲۷۰	ملک‌المتکلمین، ۹
۵۹۹، ۳۱۵	منتظری، حسین‌علی، ۴
نیک‌پی، غلامرضا، ۱۶۱، ۲۲۵، ۲۳۸، ۲۴۸	منصوریان، خسرو، ۸، ۶۳، ۲۵۱، ۲۷۴، ۳۵۳
۲۷۱، ۳۱۵، ۳۲۵، ۳۵۳، ۵۲۹	۵۰۴، ۴۱۴
۶۲۶	موسوی، میرحسین، ۵۷، ۲۷۰، ۵۰۴
نیک‌روش، سیدکمال‌الدین، ۶۰۱	مهدوی کئی، محمدرضا، ۱۴، ۵۱، ۲۴۰
نیکنام، سپنتا، ۵۳۷	۲۸۳، ۳۱۵، ۳۲۵، ۳۵۳، ۵۰۴
والی، اکبر اسداله‌خان، ۵۶۵ ۵۶۱	۶۲۶، ۵۶۹
وسمقی، صدیقه، ۲۰۰	میثمی، لطف‌الله، ۲۸۹، ۳۵۳
هاشمی رفسنجانی، اکبر، ۲۸، ۱۷۴، ۲۵۳	میدری، احمد، ۱۹۳
۲۷۰، ۳۱۵، ۳۵۳، ۴۳۳، ۴۷۶	میرزا کوچک‌خان، ۹
۵۲۹، ۵۰۴	میرزای شیرازی، ۴، ۹
هاشمی، محسن، ۴۷۶، ۵۴۶، ۵۶۹	میرزای کرمانی، ۹
هندی، علیرضا، ۶۳	میرسلیم، مصطفی، ۵۱، ۲۹۱، ۳۱۵، ۳۵۳
یحوی، سیدمحسن، ۳۱۵	۵۰۴
یزدی، ابراهیم، ۵۰، ۵۴، ۱۸۱، ۲۶۹، ۳۱۵	هوشی‌السادات، حاج‌آقامیر، ۵۰۴

۶۶۲ نمایه

۳۵۳، ۴۴۷، ۴۶۷، ۴۹۳، ۵۰۴.

۵۶۵

یزدی، کاظم، ۵۰۴

یزدی، مینا، ۵۰۴

## نمایه تخصصی

آب‌های سطحی، ۶۱۲، ۳۲۵، ۲۵۴، ۷۰،	حمل و نقل عمومی، ۱۰۱، ۹۷، ۹۳، ۷۹، ۲۰،
آلودگی صوتی، ۲۱۵	، ۱۰۷، ۱۶۰، ۲۳۰، ۲۴۲، ۲۵۴،
آلودگی هوا، ۲۱، ۷۶، ۲۱۵، ۲۲۵، ۲۳۸،	، ۲۵۹، ۲۸۶، ۳۲۵، ۳۸۶، ۳۹۲،
، ۴۳۰، ۴۰۰، ۳۹۸، ۳۸۶، ۲۵۸	، ۴۰۰، ۴۳۰، ۴۴۷، ۴۹۰، ۵۰۴،
، ۶۴۰، ۶۱۰، ۵۸۹، ۵۴۶	، ۵۴۹، ۵۶۹، ۵۸۹، ۶۰۳، ۶۱۷،
آمایش سرزمین، ۲۶۵، ۱۹۴	۶۴۶، ۶۴۰
انجمن‌های محلی، ۶۹	دوچرخه، ۲۰، ۱۰۱، ۱۶۶، ۲۳۴، ۲۵۵،
بانک جهانی، ۱۹	، ۲۶۱، ۳۲۵، ۳۸۶، ۳۹۲، ۴۰۰،
بحران آب، ۳۹۸	، ۴۳۰، ۴۴۷، ۴۹۰، ۵۴۹،
برنامه‌ریزی جامع حمل و نقل، ۲۰، ۳۸۶	۵۶۹، ۶۰۳، ۶۱۷، ۶۴۶
بهشت زهرا، ۳۸	شبکه بزرگراهی، ۷۰
تمرکززدایی، ۲۱۹، ۲۲۲، ۲۲۶، ۲۵۷، ۳۱۲،	شهر سالم، ۹۸
، ۳۵۳، ۳۸۶، ۴۰۰، ۴۲۲، ۵۲۹،	شورای اسکان، ۱۲۹، ۱۳۷، ۳۵۳،
۶۴۲	شورای محلی، ۵، ۴۶، ۳۷۹،
حقوق شهروندی، ۲۲۵، ۲۴۳، ۲۶۴،	شورایاری، ۴۶، ۸۵، ۱۲۵، ۱۵۶، ۲۰۲، ۲۶۰،
، ۴۵۷، ۴۸۲، ۵۲۹، ۵۳۷، ۵۵۹،	۶۲۳
۶۴۲، ۵۶۳	طرح ترافیک، ۶۹، ۹۵، ۱۷۳، ۱۹۰، ۲۰۵،
حمل و نقل شهری، ۲۳، ۳۲۵، ۴۰۰، ۴۳۰،	، ۲۳۰، ۲۵۳، ۲۸۶، ۳۲۵، ۳۸۶،

۴۸۴، ۴۹۳، ۵۰۴، ۵۵۷، ۶۰۱،	۵۴۶، ۴۰۰
۶۵۱	طرح جامع شهری، ۲۴۸، ۲۶۲، ۳۰۰، ۴۰۰،
مدیریت بحران، ۱۹۷، ۴۳۳	۶۲۶
مدیریت شورایی، ۶۸، ۷۲، ۲۲۹	طرح جامع فرمانفرمایان، ۲۸۷، ۳۹۲
مدیریت واحد شهری، ۱۰۶، ۱۱۳، ۱۴۱،	طرح زوج و فرد، ۹۵، ۱۰۷، ۲۵۵، ۲۵۹،
۱۴۸، ۱۶۱، ۲۱۴، ۲۲۲، ۲۳۲،	۵۶۹، ۵۴۶، ۳۲۵
۲۴۴، ۲۶۵، ۳۲۵، ۳۷۹، ۳۹۲،	فرودگاه امام خمینی، ۵۶۱
۴۲۲، ۴۳۳، ۴۴۱، ۴۴۷، ۴۵۷،	فرودگاه مهرآباد، ۹۵، ۳۰۶
۴۶۰، ۴۶۷، ۴۷۶، ۴۷۸، ۴۸۰،	فضای عمومی، ۹۸
۴۸۲، ۴۸۴، ۴۹۳، ۵۲۵، ۵۲۹،	قانون اراضی شهری، ۳۱۵، ۳۵۳، ۶۲۶
۵۳۹، ۵۴۶، ۵۴۹، ۵۶۳، ۵۶۹،	قطار هوایی، ۹۵، ۱۰۲، ۱۸۶، ۲۱۸، ۵۲۹
۵۸۴، ۵۸۶، ۵۹۳، ۵۹۶، ۶۰۸،	کمربند سبز تهران، ۱۹۰
۶۲۰، ۶۲۳، ۶۲۶، ۶۴۰، ۶۴۶	کنفرانس شهرداران پایتخت‌های کشورهای
مسکن، ۱۹۳	اسلامی، ۸۳
مسکن مهر، ۶۲۴	گودنشینان، ۶۹، ۷۸، ۱۱۵، ۱۳۷، ۱۹۱،
نظام مهندسی ساختمان، ۳۳	۲۱۴، ۲۳۰، ۲۵۰، ۲۷۸، ۳۲۵،
نمایشگاه بین‌المللی، ۸۷، ۲۹۶	۳۷۹، ۳۵۳
نگرش توسعه‌ای، ۱۰۳	مترو، ۲۳، ۱۶۷، ۱۷۳، ۱۸۴، ۲۰۸، ۲۳۴،
	۲۴۱، ۲۵۳، ۲۶۱، ۲۸۸، ۳۲۵،
	۳۵۳، ۳۸۶، ۳۹۲، ۴۰۰، ۴۱۱،
	۴۲۲، ۴۳۰، ۴۷۶، ۵۰۴، ۵۴۹،
	۵۶۹، ۶۰۳، ۶۴۶
	محله محوری، ۲۴۲، ۶۴۶
	محیط زیست، ۷۶، ۱۹۶، ۲۱۵، ۲۳۰، ۲۵۵،
	۲۶۰، ۳۱۲، ۳۲۵، ۳۵۳، ۳۹۲،
	۳۹۸، ۴۰۰، ۴۲۲، ۴۳۰، ۴۷۶،

Vol. 1

**Collection of articles by Mohammad  
Tavassoli**

**Urban Management**