

# فتاویٰ مسیر تحول

گزارش عملکرد ۱۰ ساله شهرداری قم

۱۳۹۴-۱۴۰۰



سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ





# فصل مسیر تحول

گزارش عملکرد ۶ ساله شهرداری قم  
(خرداد ۱۳۹۴ لغایت مرداد ۱۴۰۰)  
در دوران مدیریت دکتر سید مرتضی سقائیان نژاد

مجری طرح:  
اداره کل ارتباطات و امور بین الملل شهرداری قم

رئیس شورای تدوین عملکرد: مهدی کلانترزاده

مسئول کمیته سیاست گذاری: سیدجواد صحرایی

اعضای کمیته سیاست گذاری: همایون یزدان پناه، ابوالفضل چابکی، مهرداد توکلی، مجید محمد رضا خانی، مهدی کلانترزاده، امیر محمد مسجدی

دبیر کمیته اجرایی: امیر محمد مسجدی

سردبیر: محمدرضا چیت ساز

ناظر محتوایی: سید سعید سیدهاشمی

امور هنری: محمد حسین علیزاده

طراحی و اجرای داده‌نما: حمید باهو

امور رسانه‌های نوین: علی محمد علی پور

فرآوری محتوا: علی اصغر فاریابی

هماهنگی کارگروه‌ها: ابراهیم خسروی

محتوای خبر: حسین اسلامی، علی شاهسون، راحله روشن، فاطمه آخوندی، محمدرضا آقاباقری

باتشکر از همراهی: معاونین، مشاورین، مدیران ستادی، مناطق هشتگانه و سازمان‌های تابعه و سایر همکاران مجموعه شهرداری قم

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۵-۱۳-۱۳

تابستان ۱۴۰۰ - شهر مقدس قم





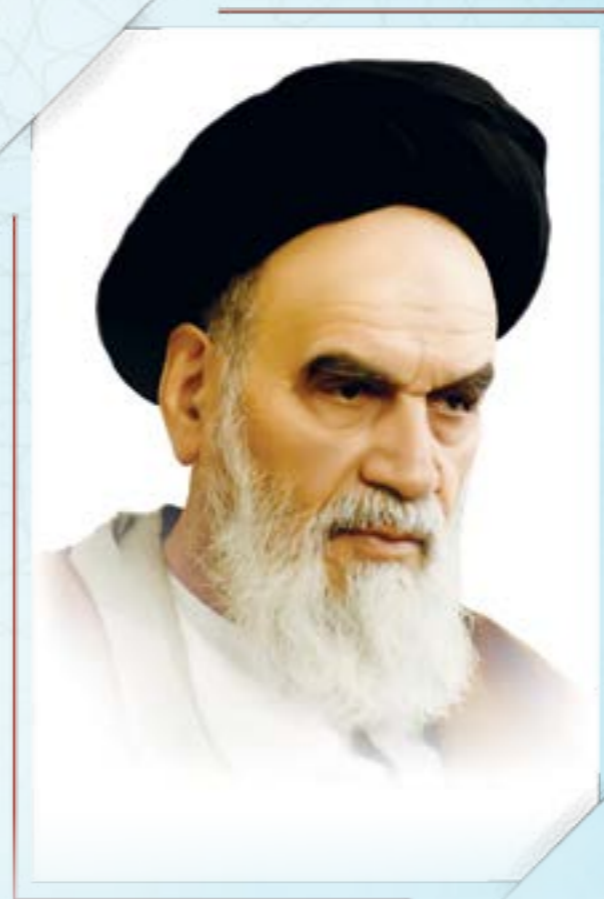






# یادبود ۴ شهید والامقام و ۷۵۳ نفر از جامعه ایثارگری شهرداری قم

گرامی باد یاد و نام جاودان بزرگمردان تاریخ با شکوه ایران اسلامی که موفقیت‌های امروز این نظام ثمره‌ای است از ایثار و فداکاری آنان. شهیدایی که با نثار خون پاکشان مسیر اعتلای کشور را هموار کردند. این مجموعه تقدیم می‌گردد به روح بلند ۴۰۹۰ شهید گرانقدر قم و به ویژه افتخار و چشم و چراغ خانواده بزرگ شهرداری قم، شهیدان والامقام بدالله صادقی، اسماعیل کریمی، غلامرضا باباحمدی و حسین مولوی که در عمر پربرکت خود مفتخر به لباس خادمی شهر مقدس قم بوده‌اند.



رهبر معظم انقلاب اسلامی  
حضرت آیت‌الله‌العظمی‌امام‌خامنه‌ای

بنیان‌گذار جمهوری اسلامی ایران؛  
حضرت امام خمینی (ع)  
قم حرم اهل بیت است. قم مرکز علم است. قم مرکز شهادت و شهامت است. از قم، علم به همه جهان صادر شده است و می‌شود و از قم شهامت به همه جا صادر می‌شود. قم شهری است که در آن ایمان و علم و تقوا پرورش یافته.

صحیفه امام، ج ۱۳، ص ۱۶۵

حرکت برای عمران قم و کمک به آبادانی این شهر بیشتر شده، سریع‌تر شده، یک رشد چشمگیری پیدا کرده؛ که خوب، این مغتنم است؛ منتها باید ادامه پیدا کند. اگر این همت و این شوق و این علاقه‌ای که امروز مسئولان محترم نسبت به مسائل قم ابراز می‌کنند، ادامه پیدا کند، این امید وجود دارد که ان‌شاء الله عقب‌ماندگی‌های متراکم گذشته به مرور جبران شود؛ و این برای کشور مهم است. خدمت به قم فقط خدمت به یک شهر نیست؛ خدمت به کشور و آبروی کشور است، خدمت به آبروی جمهوری اسلامی است.

بیانات معظم له در دیدار با مسئولین استان قم ۱۳۸۹/۰۸/۰۵



# فهرست مطالب

فصل ۱: سکاندار شهر



فصل ۲: نگاه بزرگان



فصل ۳: شورای اسلامی شهر



فصل ۴: ستاد



فصل ۵: برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی



فصل ۶: خدمات شهری



فصل ۷: فنی عمرانی



فصل ۸: شهرسازی و معماری



فصل ۹: حمل و نقل و ترافیک



فصل ۱۰: مالی و اقتصادی



فصل ۱۱: فرهنگی و اجتماعی



فصل ۱۲: سرمایه‌گذاری



فصل ۱۳: مناطق هشتگانه



فصل ۱۴: همدلی و همکاری





## مقدمه

اجزای یک سازمان به‌مرور و با قرار گرفتن در موقعیت‌های مختلف، به توانایی‌هایی می‌رسند که به‌وسیله آن می‌توانند با مسائل گوناگون روبه‌رو شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند. این‌گونه است که می‌توان گفت هر مأموریت جدید، مهارت جدیدی را آموزش می‌دهد که یک تجربه سازنده است.

تجربه، عاملی مهم و اثرگذار در مدیریت است و بخش عمده‌ای از موفقیت‌های یک مدیر در پرتو تجربیاتی به دست می‌آید که در خلال اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها با آن‌ها مواجه می‌شود و کمتر پیش می‌آید که این موارد را بتوان در متون علمی و آکادمی علم مدیریت پیدا کرد و قرار گرفتن در موقعیت‌ها و بزنگاه‌های مختلف در مسیر فعالیت سازمان‌ها، تجربیات قبلی است که می‌تواند راهگشای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی باشد.

یکی از کارکردهای مهم و اثرگذار در ارتقاء سطح دانش و افزایش بهره‌وری در سازمان نیز استفاده از تجربیاتی است که در گذشته هر یک از اجزای آن سازمان با آن روبه‌رو شده‌اند، مستندسازی اقدامات و عملکرد به دنبال این کارکرد دارای اهمیت می‌شود تا با ماندگار شدن تجربیات گذشته و فراهم آمدن بستر استفاده از آن‌ها، حرکت سازمان در مسیر رشد و تعالی سرعت بیشتری پیدا کند.

شهرداری‌ها نیز در ماهیت یک سازمان که ۳۷۲ مأموریت را در اداره شهرها بر عهده داشته و موظف به انجام امور مختلف شهری با جامعه‌ای فراگیر و گسترده از مخاطبان و ذی‌نفعان هستند، لازم است تا در نظام مدیریت سازمانی خود، بایسته‌هایی را در نظر داشته و به انجام و اجرای آن اهتمام داشته باشند.

شهرها همانند سایر موجودات زنده دوران تکاملی مختلفی را پشت سر می‌گذارند، متولد می‌شوند و رشد می‌کنند و همچون انسان که نیازهایش با بزرگ شدن، وسیع‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، شهرها نیز در گستره زمان با تغییر رویکردها و انتظارات مواجهه گشته و در این مسیر سیر تکاملی خویش را طی می‌کنند و دیگر سبک و روش‌های مدیریت شهری گذشته توانایی پاسخگویی با نیازهای طیف وسیعی از ذینفعان شهری را ندارد.

گسترش شهرها، ساختار برنامه‌ریزی و مدیریت شهری را روز‌به‌روز گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌سازد. چنانچه مدیریت و برنامه‌ریزی شهرها، خصوصاً شهرهای بزرگ و کلان‌شهرها بدون کاربرد شیوه‌های نوین مدیریت و برنامه‌ریزی شهری سیستمی، غیرممکن خواهد بود. دیگر نمی‌توان روند شهرها را به‌صورت سنتی کنترل کرد، زیرا در مسیر توسعه پایدار هر یک از اجزاء شهر به‌صورت یک حلقه از شبکه‌های پیچیده به یکدیگر متصل و وابسته هستند؛

و ایجاد نقصان در هر یک از این حلقه‌ها در تمامیت سیستم نمود بارز می‌یابد. نگاهی به مسائل و تحولات اجتماعی و اقتصادی و فناوری در کلان‌شهرها، بهره‌گیری از نظام‌های نوین مدیریت و برنامه‌ریزی ضروری می‌نماید. شیوه برنامه‌ریزی در عصر دانش و فضای مجازی و دنیایی با تغییرات محیطی پرشتاب، پیچیدگی‌های خاص خود دارد و با روش‌های سنتی برنامه‌ریزی کاملاً متفاوت است. در دوره معاصر هیچ صاحب‌نظری مدعی نیست که تمام مسائل پیچیده شهر را می‌توان از طریق برنامه‌ریزی‌های سنتی و یک‌سویه و از بالا به پایین حل‌وفصل کرد. به‌ویژه در شهرهای پیشرفته، گرایش‌های برنامه‌ریزی شهری از نگرش‌های کالبدی و فیزیکی به سمت جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی و فئورانه زندگی شهری و مشارکت دهی تمامی بازیگران فعال در عرصه مدیریت شهری سوق یافته است.

در ساختار مدیریت شهری ایران نیز مطابق دستورالعمل و شیوه‌نامه‌های ابلاغی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های وزارت کشور روند حرکتی شهرها به سمت برنامه‌ریزی راهبردی عملیاتی و تخصیص منابع سازمانی بر مبنای این برنامه‌ها و اهداف شدت گرفته است. در برنامه‌های راهبردی عملیاتی بین چشم‌انداز و آرمان‌های بلندمدت شهر از یک‌سو و از سوی دیگر، با اهداف عملیاتی یا اجرایی ارتباط منطقی برقرار می‌گردد و منابع سازمانی در این مسیر تخصیص داده می‌شود.

مجموعه مدیریت شهری قم از اواخر دهه ۱۳۸۰ شمسی به دنبال توجه بیشتر به موقعیت خاص و ظرفیت‌های منحصر شهر و تسریع حرکت در مسیر توسعه شهری، وارد مرحله‌ی جدیدی از فعالیت خود شده و شهر قم با تبدیل شدن به یک کلان‌شهر از حیث جمعیت، در مسیر توسعه قرار گیرد و مسئولیت شهرداری قم نیز در این سیر پیشرفت، مسئولیتی خطیر و اثرگذار بود که در کنار ضعف ساختارهای ناهمگون شهر قم با جمعیت میلیونی و موقعیت با توجه به حرکت پرشتاب دیگر کلان‌شهرهای کشور در توسعه شهری با محوریت شهرداری‌ها، مدیریت شهری قم نیز با همین رویکرد سعی در اجرای طرح‌های توسعه شهری خود داشت و توانست موفقیت‌هایی را در این زمینه کسب نماید و در سال‌های ابتدایی دهه ۱۳۹۰ شاهد اجرای پروژه‌های در مقیاسی کلان و اثرگذار توسط شهرداری قم باشیم، روندی که تا سال ماه‌های آخر سال ۱۳۹۳ به اشکال مختلف و با فرازوفرودهایی ادامه یافت.

نیمه دوم خردادماه ۱۳۹۴ شهرداری قم پس از گذشت ۳ ماه از پایان مأموریت ۳۳ ماهه و استعفای محمد دلبری و اداره شدن توسط مجید متین‌فر در این مدت به‌عنوان سرپرست، شاهد حضور تیم جدید مدیریت به سرگروهی دکتر

سید مرتضی سقائیان‌نژاد بود که پس از ۱۲ سال عهده‌دار بودن مسئولیت شهرداری اصفهان، بارأی ۱۹ نفر از ۲۱ عضو چهارمین دوره شورای اسلامی شهر به‌عنوان شهردار قم انتخاب‌شده بود تا اوضاع نابسامان شهرداری و وضعیت آشفته شهر را مدیریت کند.

بدهی‌های انباشته مالی، پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمام و غیرفعال، وضعیت نامنظم اداری و بسیاری دیگر ازاین‌دست مشکلات، واقعیتی بود که وجود داشت و تیم مدیریتی جدید شهر قم باید هم برای رفع آن‌ها اقداماتی عملیاتی را هر چه زودتر آغاز می‌کردند و هم مسیر ادامه فعالیت شهرداری قم در امور شهری را ترسیم و در مسیر اجرا قرار می‌دادند.

مجموعه اقداماتی که مستلزم نگاه فراگیر و جامع در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی، جدیت و پشتکار در پشتیبانی و رفع موانع و تلاش جهادی در خط مقدم اجرا و انجام پروژه‌ها بود و با شکل‌گیری بدنه‌ی مدیریتی و استقرار نظام‌مند ساختار اداری مرتبط، شهرداری قم را در تحقق اهداف خود و حرکت در مسیر تحول قرار داد.

تحولی که امروز و در تابستان ۱۴۰۰ شاهد گستردگی آن در سطح شهر قم و مناطق هشتگانه آن هستیم، اجرای پروژه‌های بزرگ عمرانی، ارتقاء سطح خدمات و افزایش سرانه‌های مختلف شهری ازجمله فضای سبز و سرانه‌های فرهنگی، تفریحی و رفاهی در کنار توجه به نشاط اجتماعی و اجرای برنامه‌های فرهنگی را در برگرفته و به ادعان همگان، امروز شاهد نشاط و پویایی در شهر قم هستیم.

در طی این مسیر شهرداری قم هم‌زمان به ابلاغ دستورالعمل تهیه برنامه راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری توسط سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های وزارت کشور در سال ۱۳۹۴ با بهره‌گیری از آخرین تجربیات و دستاوردهای برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز شهر قم را در افق سال ۱۴۱۴ را با مشارکت ذینفعان شهری و نظرخواهی از شهروندان تهیه و به تصویب شورای اسلامی شهر قم رساند، چشم‌اندازی که با نگاهی فراگیر و بر مبنای مدیریت جامع شهری تدوین‌شده و نقش سایر دستگاه‌های اجرایی تأثیرگذار در حوزه شهری نیز در آن مشخص شده است.

در چشم‌انداز قم ۱۴۱۴ با شناسایی لنگرگاه‌ها و محورهای تأثیرگذار بر آینده شهر قم، شش آرایه، محوریت انجام فعالیت‌های شهرداری قم قرار گرفت و بیانیه مأموریت شهرداری قم بر اساس آن تعریف شد.

توجه به جایگاه و نقش شهر قم و اهمیت باورهای ارزشی و اعتقادی و اهتمام به آن در کنار پایبندی به حفظ اصول و ارزش‌های اخلاقی و انسانی در مسیر تحقق چشم‌انداز از دیگر مواردی بود که لزوم توجه به آن‌ها در انجام امور محوله و وظایف و مأموریت‌های تعریف‌شده و تدوین برنامه‌ها را مورد تأکید قرار می‌داد و به همین منظور "بیانیه ارزش" نیز تدوین‌شده و به‌عنوان یکی از اسناد بالادستی در نظر گرفته شد.

با توجه به ساختار فعلی مدیریت شهری در ایران و عدم اجرای مدیریت واحد شهری، در تدوین چشم‌انداز شهر قم در افق ۱۴۱۴، هماهنگ‌سازی و انطباق دهی برنامه‌ها و راهبردها در مسیر تحقق چشم‌انداز شهر با نقش‌پذیری

سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های تأثیرگذار در مدیریت شهری تدوین و چشم‌انداز به‌عنوان محور اتصال و سیاست دهی سازمان‌های درگیر در مدیریت شهر مطرح شد.

بر این اساس مسیر تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله شهر قم در حوزه وظایف و اختیارات شهرداری قم از طریق تحقق ۴ برنامه راهبردی ۵ ساله و ۲۰ بودجه سالیانه فراهم می‌گردد که برنامه راهبردی عملیاتی اول شهرداری قم برای بازه پنج‌ساله اول ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ تهیه و مورد تصویب قرارگرفته و فعالیت شهرداری قم مبتنی بر ساختار این برنامه به‌پیش رفته و عملیاتی شد.

در ادامه این مسیر و ضمن بازخورد گیری دقیق از برنامه گذشته و با رصد محیطی آینده‌پژوهانه تهیه و تدوین برنامه راهبردی عملیاتی دوم شهرداری قم در افق ۱۴۰۴، نیز در مسیر تحقق چشم‌انداز شهر به انجام رسیده و با تأکید بر مواردی همچون مشارکت محوری، بهره‌گیری از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران، توجه به مقتضیات اجتماعی، اقلیمی و فرهنگی و مبتنی بر مطالعات آینده‌پژوهانه که ضمن پایبندی به تحقق چشم‌انداز و همسویی با برنامه اول، بر اساس بازخوردها و تحلیل‌های محیطی به‌روز شده، از ساختاری چابک و منعطف برخوردار بوده به‌گونه‌ای که پاسخگوی الزامات و نیازهای شهر و شهرداری قم در میان‌مدت باشد، در ماه‌های آینده و پس از تصویب در دستور اجرا قرار خواهد گرفت.

مجموعه پیش رو که ماحصلی است از تلاش شورای تدوین عملکرد شش‌ساله شهرداری قم، مروری خواهد داشت بر گستره‌ی بزرگی از اقدامات ماندگار و ارزشمندی که در طول این سال‌ها در شهر مقدس قم و برای ارتقاء سطح زندگی شهروندان و خدمت‌رسانی شایسته به زائرین و مجاورین بارگاه منور کریمه اهل‌بیت(ع) توسط خادمین شهر به انجام رسیده است و در پایان ششمین سال فعالیت تیم مدیریتی شهرداری قم باهدف مستندسازی و ایجاد زمینه استفاده از تجربیات و دستاوردهای حاصل از تلاش‌های انجام‌شده برای علاقه‌مندان و ذی‌نفعان و همچنین اطلاع‌رسانی اثرگذار اقدامات، برنامه‌ها و عملکرد مجموعه برای جامعه مخاطبین شهرداری قم گردآوری و منتشرشده است.

این مجموعه در ۱۴ فصل ضمن تبیین و تشریح عملکرد و اقدامات مجموعه‌های مختلف مدیریت شهری اعم از شورای اسلامی شهر، شهردار، معاونت‌ها و مشاورین، مدیریت‌های ستادی، مناطق و سازمان‌های تابعه در قالب مصاحبه‌های تفصیلی و ارائه گزارش‌های آماری، نگاهی خواهد داشت بر منویات و رهنمون‌های مراجع معظم تقلید، علماء و اساتید برجسته حوزه‌های علمیه در خصوص فعالیت شهرداری قم و همچنین بیان دیدگاه‌های سایر مسئولین و مدیران دستگاه‌ها و نهادهای استانی در تعاملات و همکاری‌های بین سازمانی.

این مجموعه سندی ماندگار جهت استمرار مسیر حرفه‌ای ترسیم

شده در حوزه‌های مختلف مدیریت شهری قم به سکانداری

جناب آقای دکتر سقائیان‌نژاد در فاصله زمانی سال‌های ۱۳۹۴ تا

۱۴۰۰ خواهد بود.

گزارش عملکرد

۶ساله شهرداری قم

۱۴۰۰ – ۱۳۹۴



## چشم‌انداز شهر قم در افق ۱۴۱۴

- جهان‌شهر دینی، پایگاه تولید و ترویج فرهنگ شیعی، تفکر و معارف اهل بیت (ع)، سرشار از هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش و الگوی تمدن نوین اسلامی و تعالی بخش انسان به سوی حیات طیبه
- شهری قدسی، قطب زیارتی، گردشگری و مرکز تعاملات علمی، فرهنگی و سیاسی جهان اسلام
- شهری است خدامحور و شهروند مدار بر پایه توازن و تعادل حقوق و تکالیف شهروندی
- شهری است چشم‌نواز، ایمن و تاب‌آور مبتنی بر معماری اسلامی ایرانی در دستر محلات و فضاهای شهری
- شهری است خرم و روان برخوردار از محیط زیستی پایدار
- شهری است جهانی، هوشمند، خلاق و برخوردار از اقتصادی مقاومتی متکی بر منابع درآمدی پایدار.

## بیانیه ماموریت شهرداری قم

شهرداری قم به عنوان نهادی عمومی، غیر دولتی، مستقل و خدمت‌گزار با ماهیت حکمرانی محلی با توجه به تعالیم آموزنده قرآن کریم، مکتب حیات بخش اهل بیت (ع) و عمل بزرگان دین و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) تمام تلاش خود را به منظور تحقق شهری اسلامی با محیط مطلوب زندگی، فراهم‌کننده شادابی، آرامش، رفاه و رونق اقتصادی شهروندان و زائرین حرم حضرت معصومه (س) معطوف خواهد کرد.

شهرداری قم با توجه به ظرفیت عظیم علمی و فضای معنوی منتج از بارگاه ملکوتی حضرت معصومه (س)، مسجد مقدس جمکران، حضور مراجع عالیقدر عظام و حوزه علمیه قم به عنوان بزرگترین مرکز آموزش علوم دینی، می‌کوشد بر پایه ارزش‌ها و هویت مذهبی، فرهنگی و انقلابی شهر و مبتنی بر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای نوین علمی و مدیریت هوشمند، شفاف، دانش محور و کارآمد زمینه بهبود مستمر کیفیت مادی و معنوی زندگی شهروندان و تحقق شهری قدسی، زیارتی در سطح جهانی را فراهم آورد.

شهرداری قم با تاکید بر بهره‌مندی حداکثری از سرمایه اجتماعی و استفاده از نخبگان و عالمان در مدیریت شهر، همسویا توانمندسازی مستمر کارکنان می‌کوشد ضمن ارتقاء فرهنگ شهروند مداری با تولید ثروت پایدار برای شهر، زمینه تحقق عدالت اجتماعی و دستیابی به حیات طیبه را برای شهروندان فراهم آورد.

## بیانیه ارزش‌شناسی شهرداری قم

کارکنان شهرداری قم با ایمان به اراده خدایتعالی و در جهت کسب رضایت حق تعالی و حفظ منافع عموم و باور شهروندان به عنوان متولیان اصلی شهر، به ارائه خدمات به شهروندان پرداخته و جلب رضایت آنان را سر لوجه امور خود قرار می‌دهند. بر این اساس کارکنان شهرداری قم ضمن:

- پایبندی به باورهای مبتنی بر اصول و عقاید اسلامی و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران
- پایبندی به حفظ جایگاه شهر مقدس قم به عنوان ام القری جهان تشیع و خاستگاه انقلاب اسلامی
- پایبندی به حفظ کرامت انسانی شهروندان و کارکنان
- پایبندی به اخلاق و تفکر متعالی اسلامی

ارزش‌های محوری ذیل را سر لوجه کلیه اقدامات و تصمیم‌گیری‌های خود قرار می‌دهند:

- شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به ذینفعان
- تعامل سازنده و تاثیرگذار با فرهیختگان و نهاد های فرهنگی و علمی
- شایسته سالاری و شایسته پروری
- شهروند مداری و نگرش آریاب رجوع
- همگرایی، هم‌افزایی و هم‌پایایی سازمانی
- پیشکار، جدیت و رعایت نظم و انضباط کاری
- یادگیری سازمانی
- اعتقاد عملی به اقتصاد مقاومتی
- توجه به حفظ و صیانت از محیط زیست

## اهداف کلان شهرداری قم در افق ۱۴۱۴

اهداف کلان شهرداری قم	کد هدف
حفاظت و برخوردار از محیط زیستی پایدار و با کیفیت	G۰۱
روان، متعادل و سالم‌سازی عبور و مرور شهری	G۰۲
بهره‌مندی از محیط و فضاهای شهری امن	G۰۳
کاهش خطر پذیری و ارتقای ایمنی شهر	G۰۴
رونق اقتصادی شهر و توسعه منابع مالی پایدار و افزایش مشارکت بخش خصوصی	G۰۵
توسعه شهر خلاق و هوشمند	G۰۶
تحقق حکمرانی و مدیریت اسلامی، مطلوب و قانون مدار شهری	G۰۷
سازماندهی کالبدی و محتوایی شهر و بهبود کیفیت سیما، منظر و فضای شهری در قالب جهان‌شهر دینی	G۰۸
اعتدالی نقش و جایگاه ملی و بین‌المللی شهر قم	G۰۹
توسعه متوازن و متعادل تجهیزات، تاسیسات و خدمات شهری برای شهروندان و زائرین	G۱۰
ترویج و اعتدالی میراث و هویت فرهنگی، تاریخی و انقلابی شهر قم	G۱۱





# فصل ۱

## سكاندار شهر

با نگاهی به منابع علم مدیریت سازمانی به راحتی درمی‌یابیم که رهبری هر سازمان نقشی بی‌بدیل را در موفقیت آن سازمان دارد، نقشی که با سپرده شدن آن به دست فردی شایسته و درست ایفا شدن وظایف و مسئولیت‌ها، پیشرفت و ترقی را برای سازمان به دنبال دارد و خلاف این رویه، شکست و زوال را به یادگار می‌گذارد.

بدون شک تلاش برای حصول نتیجه دلخواه و مورد تأکید از عملکرد مجموعه سازمان، مهم‌ترین نقش رأس هرم مدیریتی سازمان است و اصلی‌ترین هدف مأموریتی او موفقیت در کسب یک نتیجه مطلوب است، نتیجه‌ای که حاصل فرآیندهایی است که مجموعه تصمیم‌گیران ارشد سازمان به آن رسیده‌اند و اجرای آن در اجزای سازمان و تحت نظر رهبر سازمان پیگیری می‌شود.

مدیریت در شهرداری‌ها نیز به‌مثابه یک سازمان بزرگ اجتماعی و عملیاتی که گستردگی و پیچیدگی زیادی چه در نوع و تعداد مأموریت‌ها و چه در جامعه ذی‌نفعان دارد نیز بر اساس همین رویکرد مدیریتی کلان شکل گرفته است، رویکردی که می‌بایست برای هر یک از بخش‌های زیرمجموعه راهبرد و برنامه‌های ویژه و جامع داشته باشد و ضمن آن انسجام، هماهنگی و یکپارچگی را نیز در عملکرد بخش‌های مختلف دنبال کند.

در سال‌های اخیر پیرنگ شدن نقش نهاد شهرداری‌ها در حوزه مسائل اجتماعی و تغییر رویکردهای سنتی مدیریت شهرها از سازمانی خدمات محور به سازمانی اجتماعی و اثرگذار در شئون زندگی شهروندان، باعث شده تا شهرها برای مدیریت خود نیازمند اشخاصی باشند که علاوه بر تخصص‌های علمی و تجارب مدیریتی، نگاهی جامع و کلان را به ارکان مختلف یک شهر داشته باشند و برای ارتقاء هر یک از آن‌ها راهکار و برنامه اجرایی را مدنظر قرار داده باشند تا ابعاد مختلف فعالیت‌های مجموعه تحت امر خود را صرفاً معطوف به یک وجه از وجوه گسترده خدمات و مأموریت‌های شهرداری‌ها نکنند.

شخصیتی که سکان حرکت یک شهر در دست اوست، علاوه بر مدیریت وضعیت فعلی حرکت شهر در مسیر تعریف‌شده‌ی رشد و توسعه شهری و ارتقاء زندگی شهروندان، می‌بایست آینده شهر را نیز در نظر داشته باشد و در برنامه‌ریزی‌های خود این مهم را نیز مدنظر قرار دهد و نگاه جامع مدیریت را در تنگنای مدت‌زمان مسئولیت خود محدود نکند و مسیر ادامه این حرکت را نیز پیش‌بینی و موانع آن را رفع کند.

در مجموعه حاضر که مروری است بر اقدامات، عملکرد و دستاوردهای شهرداری قم در طول سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰، نقش رأس هرم مدیریتی مجموعه در طول این سال‌ها و نگاهی که درگذر از این بزرگراه وجود داشته است و باعث رقم خوردن اتفاقاتی ماندگار در شهر قم شده است، نقشی اصلی و اساسی است که به همین منظور در نخستین فصل این گزارش جامع مروری خواهیم داشت بر نظرات و راهکارهای دکتر سید مرتضی سقائیان‌نژاد در سکان‌داری شهر و شهرداری قم.





# شهرداران قم از ۱۳۵۸ تا ۱۴۰۰



## تحول قم منطبق بر تمدن نوین اسلامی

روایت ۶ سال تحول از نگاه سکاندار شهر

سید مرتضی سقائیان نژاد اصفهانی در بهمن ماه سال ۱۳۳۱ در اصفهان به دنیا آمد و تحصیلات ابتدایی تا دبیرستان را در اصفهان گذراند و در ۱۹ سالگی وارد دانشگاه کلرادو آمریکا شد. پس از اخذ مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد در رشته برق در سال ۱۳۵۶ قبل از پیروزی انقلاب اسلامی به ایران بازگشت و پس از طی مدت کوتاهی به عضویت هیئت علمی دانشگاه صنعتی اصفهان درآمد.

در سال ۱۳۶۱ رئیس دانشگاه اصفهان شد و پس از ۳ سال در سال ۱۳۶۴ برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت و دکتری خود را در رشته مهندسی برق از دانشگاه کنتاکی دریافت کرد و سال ۶۸ به ایران بازگشت.

بیش از هشت سال ریاست دانشگاه صنعتی اصفهان را بر عهده داشت که یکی از شاخص‌ترین چهره‌های ملی آموزش دیده در دوران مدیریت وی، دانشمند هسته‌ای شهید دکتر محسن فخری زاده است.

عضو اصلی هسته تحقیقات خودرو، طراحی و ساخت موتور SRM با همکاری ذوب آهن اصفهان، طراحی و ساخت کانتینرهای AC با همکاری ذوب آهن اصفهان، طراحی ماشین‌های خطی القایی، طراحی و ساخت ژنراتور خطی رلکتانسی و طراحی و کنترل درایو ماشین‌های SRM و تألیف کتب «تحلیل ماشین‌های الکتریکی»، «موتورهای الکتریکی و کاربرد آن‌ها در صنعت»، «درایوهای موتور سوئیچ رلکتانس»، «الکترونیک قدرت» و «تحلیل ماشین‌های الکتریکی و سامانه‌های درایو» و نگارش بیش از ۱۰۰ مقاله تحقیقاتی در رشته برق، الکترونیک قدرت و کنترل و چاپ آن‌ها در ژورنال و مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی گوشه‌ای از شخصیت علمی وی به حساب می‌آید و تنها در سال گذشته میلادی هشت مقاله علمی را به رشته تحریر درآورده و در معتبرترین مجلات بین‌المللی به چاپ رسانده است. وی که هم‌اکنون عضو هیئت علمی و استاد تمام دانشگاه اصفهان با رتبه علمی ۴۱ (پرفسور) است، در اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۲ از سوی اعضای دومین دوره شورای اسلامی شهر اصفهان به‌عنوان شهردار اصفهان انتخاب شد و با تمدید این انتخاب در دوره‌های سوم و چهارم به مدت ۱۲ سال عهده‌دار این مسئولیت بود.

دوران شهرداری وی در شهر اصفهان، دورانی خاص و طلایی محسوب می‌شود. افتتاح پروژه‌های عمرانی متعدد از قبیل احیای میدان امام علی (ع)، بزرگراه دوطبقه امام خمینی (ره) به‌عنوان نخستین بزرگراه دوطبقه کشور، سالن‌های اجلاس سران کشورهای غیر متعهد، بزرگراه‌ها و تقاطع‌های غیرمسطح و ... در کنار فعالیت‌های فرهنگی از قبیل انتخاب اصفهان به‌عنوان پایتخت فرهنگی جهان اسلام موجب شد وی به‌عنوان یک چهره موفق در میان شهرداران کلان‌شهرهای کشور مطرح باشد.

همین موفقیت‌ها موجب شد، شورای چهارم شهر قم در کوران حوادث و خطیرترین دوران مدیریت شهری قم، از دکتر سقائیان نژاد برای حضور در شهر قم دعوت نماید و پس از اتمام مأموریت وی در شهرداری اصفهان و با پادرمیانی برخی از مراجع معظم تقلید و بزرگان شهر قم، حکم شهرداری حرم اهل بیت (ع) و خاستگاه انقلاب اسلامی را قبول کرده و روز ۱۴ خرداد ۱۳۹۴ سید مرتضی سقائیان نژاد با پیشنهاد شورای اسلامی شهر قم و با حکم وزیر کشور به‌عنوان شهردار انتخاب شود و تاکنون سکان فعالیت شهرداری قم را به عهده داشته باشد.

درباره عملکرد وی و مجموعه‌اش در شهر قم سخن بسیار است که بخشی از آن در این گزارش گردآوری شده است.

این مصاحبه و مرور اتفاقات ۶ سال گذشته در یکی از روزهای گرم تابستان ۱۴۰۰ و در کوران داغ‌ترین مباحث درباره ماندن و رفتن وی از شهرداری قم صورت گرفته است. درست در همان روزها و در میان همین بحث‌های چالشی انتخاب شهردار، سقائیان نژاد مانند همیشه درگیر امور اجرایی شهر از جمله مسائل ابر پروژه مترو بود و شاید کمتر موضوعی که تمایل داشت از آن صحبت کند، گمانه‌زنی درباره مسائلی از این دست بود.





◀ ابتدا درباره ماجرای قبول مسئولیت در شهرداری قم بگویید. چه اتفاقاتی در تصمیم شما برای آمدن به قم پس از تجربه ۱۲ ساله در اصفهان نقش داشت؟

باید به سال ۹۳ برگردیم که برخی اعضای شورای شهر قم با من درباره قبول مسئولیت در شهرداری قم صحبت کرده بودند. من آن زمان به ایشان اطمینان داده بودم که مسئولیت خودم در اصفهان را رها نخواهم کرد.

پس از ماجرای برکناری از شهرداری اصفهان، حدود ۶ نفر از شورای شهر قم به اصفهان آمدند. من با آن‌ها ملاقات نکردم. به دفتر امام جمعه اصفهان مراجعه کردند و آیت‌الله طباطبایی با من تماس گرفتند. من به ایشان عرض کردم که می‌خواهم به دانشگاه برگردم و اصلاً قصد قبول مسئولیت اجرایی ندارم.

اعضای شورای شهر قم با آیت‌الله یزدی تماس گرفتند و ایشان هم با آیت‌الله مظاهری صحبت کردند. من در پاسخ به ایشان

گفتم که اصلاً در شرایطی نیستم که به قبول مسئولیت جدیدی فکر کنم. آیت‌الله حسینی بوشهری هم تماسی با آیت‌الله طباطبایی گرفتند و ایشان مستقیماً با من صحبت کرده بودند و من پاسخی ندادم. اعضای شورای شهر که به قم برگشته بودند، روز بعد دوباره به اصفهان آمدند و به دفتر آیت‌الله طباطبایی رفتند. ایشان به من گفت که حداقل با این افراد ملاقات کن. پاسخ دادم که روحیه‌ام در حالتی نیست که بخواهم جلسه‌ای داشته باشم. ایشان به من حکم کرد که «سید بلند شو و بیا با این‌ها صحبت کن!»، در نهایت من برای اینکه به این بزرگواران بی‌احترامی نشود به دفتر امام جمعه آمدم و همان‌جا به من از سمت ایشان تکلیف شد که این دعوت را لیبیک بگویم. تمام این ماجرا سه روز طول کشید و سه روز پس از استیضاح توسط شورای شهر اصفهان، من شهردار قم بودم.

◀ گاهی مطرح می‌شود که آقای علی لاریجانی واسطه آمدن شما به قم بود، این صحیح است؟

من پیش از این ماجراها آقای لاریجانی را می‌شناختم اما درآمدن من به قم ایشان نقشی نداشت. همان ابتدا که آمدم به قم قطعی شد، از روی احترام

با ایشان تماس گرفتم و ایشان را مطلع کردم. ایشان قبل از تماس خود من از موضوع اطلاع نداشت.

◀ چه شد که به فاصله کمی پس از اتمام مسئولیت در اصفهان به قم آمدید و وزارت کشور در روز تعطیل برای شما حکم صادر کرد؟

دلیلش مسائل قم بود. برای انتخاب شهردار قم یک فرآیند پیچیده‌ای طی شده بود. شخصی قرار بود شهردار قم شود و نگرانی‌هایی وجود داشت؛ وضعیت قم هم نگران‌کننده بود. درست است که در مسیر سریع صادر شدن حکم، آقای لاریجانی نقش داشت اما ماجرا به شرایط قم بازمی‌گشت. البته من شهردار این نظام بودم و کار صدور حکم من اساساً پیچیدگی خاصی نداشت.

عقیده من این است که آمدن من به قم بر اساس تقدیر الهی صورت گرفت؛ در غیر این صورت چه کسی در عرض سه روز این‌گونه جابه‌جا می‌شود؟ هم استیضاح توسط شورای شهر اصفهان در حالت غیرمنتظره اتفاق افتاد و هم آمدن من به قم. تا پیش از این اتفاقات تصور قبول مسئولیت در شهرداری قم را هم نداشتیم. در جلسه شورای شهر قم هم یک نفر غایب بود. یک نفر هم به

من رأی نداد که با ۱۹ رأی شهردار قم شدم. اصل این فرآیند به هیچ‌عنوان سیاسی نبود و کسانی مانند آیت‌الله یزدی، آیت‌الله حسینی بوشهری، آیت‌الله مظاهری و آیت‌الله طباطبایی در آن نقش داشتند.

خیلی‌ها نمی‌دانند که من همان موقع به روند اقدامات شورای چهارم اصفهان اعتراض کردم. اعتراض من هم به وزارت کشور رفت و آنجا من را محق دانستند.

دو یا سه هفته بعد از صدور حکم من به‌عنوان شهردار قم، کمیته مربوط در وزارت کشور به این نتیجه رسید که در ماجرای شورای شهر اصفهان، استیضاح دلیل قانونی نداشت. هیئتی که این داوری را در وزارت کشور انجام داد، به من گفتند اگر بخواهیم پاسخ اعتراض شما به اقدام شورای شهر اصفهان را جاری کنیم، شما هم شهردار قم خواهید بود و هم شهردار اصفهان و چنین موضوعی وجهه جالبی برای نظام ندارد. در نهایت این شد که من از اعتراض من نسبت به استیضاح شورای شهر اصفهان عبور کردم.

جلسه شورای مدیران شهرداری قم





◀ اگر به ۶ سال پیش برگردید، بازهم آن تصمیم را می‌گیرید؟

آمدن در قم توفیقاتی برای من ایجاد کرد که من این‌ها را خواست خدا می‌دانم. توانستم در این شهر و حرم اهل بیت (ع) خدمت کنم. شاید از نظر ظاهری و اعتبارات دنیوی، اصفهان شهری باجلوه‌تر بود ولی این‌ها محاسبات عقل حسابگر مادی است. قم از جهاتی از تهران هم شهر مهم‌تری است و الان که به گذشته نگاه می‌کنم، آمدن من در قم از اعتبار کارم در اصفهان کم نکرد و حتی موجب شد من در جایگاهی بسیار ارزشمند قرار بگیرم. از نظر روحی هم این مسئولیت و تلاش برای من منفعت داشت. از نظر خدمت من به این شهر هم اتفاق خوبی افتاد. قطعاً کمی که من تحویل گرفتم، این شهری نبود که امروز با آن روبه‌رو هستیم.

◀ شما زمانی وارد قم شدید که شهر در شرایط خاصی بود. تدبیر شما در ابتدا برای روبه‌رو شدن با مشکلات این شهر چه بود؟

وقتی به قم آمدم، از احوالات شهر خبر نداشتم. ما در اصفهان چهار برنامه راهبردی را پیاده کرده بودیم اما شهر قم به‌عنوان کلان‌شهر برنامه و نقشه راه نداشت. حرکت شهرداری چارچوب و ریل مشخصی را دنبال نمی‌کرد و این برای من موجب تعجب بود.

در یادداشت‌های آن روزهایم شرایط را این‌گونه نوشته‌ام: «از اواسط سال ۹۳ شهرداری به دلایل مختلف دچار هر جومرج و بلاتکلیفی شده است. شهردار محترم وقت دچار مشکلاتی شده و دعوای شروع شده بود. حتی مدتی کار با سرپرست پیش رفته است...» اولین مسئله‌ای که با آن روبه‌رو شدم آشفتگی مالی بود. حتی یک شرکت کوچک دفتر روزانه مالی دارد ولی شهرداری قم آن زمان «دفتر مالی» نداشت. کسی نمی‌دانست شهرداری دقیقاً چند حساب بانکی دارد؟ این‌ها برایم خیلی عجیب بود. حتی آن زمان فهرست چک‌های برگشتی را نداشتند.

یادم می‌آید روز بیست و هشتم خردادماه بود و برای حقوق کارکنان دچار مشکل بودیم. تمام پول‌ها را جمع کرده بودیم که حقوق بدهیم، به خاطر یک چک حساب خالی شد و خیلی راحت می‌گفتند نمی‌دانستیم در این تاریخ چک داریم! باید بگویم روزی که مسئولیت را در قم به عهده گرفتم در مسائل مالی هیچ چشم‌اندازی نداشتم و نخستین گام همین بود که متوجه شوم اصلاً ماجرا چیست و وضعیت چگونه است.

پیمانکاران زیادی از شهرداری طلبکار بودند و مرتب برای اعتراض به دفتر من می‌آمدند. نرم‌افزار حسابداری شهرداری امروز یک آمار می‌داد و فردا آمار دیگری. هر چه تلاش کردم از وضعیت پرداخت‌های بیمه، جرائم کمیسیون ماده صد و ردیف‌های درآمدی اطلاعاتی به دست بیاورم، موفق نشدم.

در بُعد نیروی انسانی هم مشکلات زیادی داشتیم. چارت تشکیلاتی مصوبی در شهرداری قم وجود نداشت و سه معاونت مهم را در یک معاونت تجمیع کرده بودند. از همه مهم‌تر وضعیت

روحی کارکنان بود که نیاز به بازسازی عمیق داشت.

◀ یک چالش جدی هم آن زمان در ایمنی شهر و به‌ویژه در بحث آب‌نماها و بوستان‌ها داشتیم که متأسفانه تلفاتی هم داشت و رسانه‌ای شد.

آن زمان در ابعاد مختلف خدمات شهری مشکلاتی داشتیم. بوستان‌های شهر ایمن نبود و خاموشی‌های زیادی داشتیم. دو کودک بافاصله کمی در بوستان‌های شهر دچار برق‌گرفتگی شده و متأسفانه از دست‌رفته بودند. از ۱۷۰ آب‌نما در شهر، ۱۱۰ آب‌نما از مدار خارج بود؛ آن‌هایی هم که بود نمی‌دانستیم که ایمن هست یا بازهم اتفاق جدیدی برای شهروندان ایجاد خواهد کرد. وضعیت مجموعه‌های بازی کودکان، شهرک صنوف، وایت‌بارها، دستفروشان، سایت دفن زباله و ... همه به ساماندهی نیاز داشت. بسیاری از این مشکلات برای ما تعجب‌آور بود. اصلاً توقع نداشتم که شهر مهمی مانند قم چنین وضعیتی داشته باشد. در بسیاری از امور نیاز به ایجاد

نظم و انضباط داشتیم.

◀ مسئله بدهی‌های کلان بانکی شهرداری در آن زمان چگونه بود؟

در بحث بدهی‌های بانکی شرایط عجیبی وجود داشت. از ابتدا مشخص نبود رقم اصلی بدهی‌ها چقدر است. هر میزان که در کارها پیش می‌رفتیم؛ به بدهی‌های جدیدی برخورد می‌کردیم. همان روزها دیدار علما می‌رفتیم تا از این بزرگواران برای حل این مشکل کمک بگیریم. در یک دیدار می‌گفتیم ۸۰۰ میلیارد تومان بدهی. دیدار بعدی به رقم دو هزار میلیارد تومان می‌رسیدیم. از من برای بیان این اعداد متفاوت انتقاد می‌شد اما مشکل جای دیگری بود. همین‌طور که جلو می‌رفتیم ارقام زیاد می‌شد تا در نهایت به عدد دو هزار و ۳۰۰ میلیارد تومان رسیدیم که نزدیک به ۵۰۰ میلیارد تومان فقط بدهکاری پیمانکاران خُرد بود.

در سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده هم مشکلات زیادی داشتیم. شرکت سامان

سازان، شرکت زمرد، شرکت زمزم، پروژه شهید کاظمی و... همه این پروژه‌های سرمایه‌گذاری به‌نوعی دچار مشکلات متعدد بودند. زمین‌های بلوار پیامبر اعظم (ص) وضعیت نامناسبی داشت. ۴۷۰ پلاک را شرکت صبوران تملک کرده بود و اسناد را با خود به تهران و صندوق بازنشستگی شهرداری تهران برده بود. شهرداری تهران هم بخشی را بایگانی کرده و بخشی را به یکی از مؤسسات فرهنگی واگذار کرده بود. من به آن مؤسسه نامه نوشتم که این املاکی که به شما واگذار شده، متعلق به شهرداری قم است و شرعاً شما مالک این‌ها نیستید. می‌خواهم بگویم با چه بی‌نظمی عجیبی در ورود خودمان به شهر مواجه شدیم.

در بحث بدهی‌ها نگذاشتیم زمان از دست برود. بلافاصله جلساتی با برخی روسای بانک‌ها برگزار کردیم. جلسات متعددی را با نمایندگان مجلس داشتیم. به دیدار مراجع عظام رفتیم و





ماجرای را برایشان توضیح دادیم.

همراهی مرحوم آیت‌الله مؤمن با شهرداری در این برهه بسیار بااهمیت و اثرگذار بود. نامه‌ای تنظیم کردیم که ایشان آن را خدمت مقام معظم رهبری برد تا مطالبات شهرداری از دولت در بحث حوزه‌های علمیه پرداخت شده و بخشی از بدهی‌های ما جبران شود. با پیمانکاران هم‌صحت کردیم و از آن‌ها خواستیم صبور باشند تا بتوانیم کارها را پیش ببریم.

### تیم کاری شما در شهرداری قم چگونه شکل گرفت؟

واقعیت این است که من در مراحل اول قصد نداشتم کسی را با خودم به قم بیآورم. ابتدا خودم و آقای اکبر معتمدی به قم آمدیم اما وقتی شرایط را دیدم، متوجه شدم اگر تیم آشنا، همراه و قوی‌ای تشکیل ندهم نمی‌توانم این مشکلات پیچیده را حل کنم. آقای معتمدی را به‌عنوان قائم‌مقام برای انجام امور هماهنگی مجموعه و آقای دکتر قاری قرآن را برای راهبری امور عمرانی قراردادم و دیگر خیالم راحت بود کارها توسط یک نیروی پرتلاش و متخصص پیش می‌رود. آقای رنجبر را برای تدوین برنامه راهبردی به قم آوردم چراکه حرکت بدون نقشه راه ممکن نیست. آقای سامع را آوردم تا مسائل خدمات شهری را سامان دهد. آقای توکلی را آوردم تا مسائل مالی را نظم و انضباط بدهد. آقای جوادیان را به‌عنوان یک نیروی باتجربه برای ارتقای وضعیت فضای سبز به قم آوردم. آقای شفیعی را برای مدیریت تخلفات شهری به قم آوردم.

با آمدن دکتر قاری قرآن، پروژه‌های عمرانی بعد از چالش سخت ما در پروژه رزمندگان اسلام روی ریل افتاد و مسیر توسعه قم پیش رفت. مرحله بعدی بررسی مباحث مترو بود که کارگاه تطویل شده بود. ابتدا پیمانکار از موضع بالا با ما برخورد می‌کرد. من با مسئولان قرارگاه تماس گرفتم و تلاش کردم شرایط را به نحوی تغییر دهم تا پیمانکار به مسیر خود بازگردد. قرارداد مترو صد درصد تقدی بود. آن را به ۴۰ درصد تهاتری و ۶۰ درصد تقدی تبدیل کردیم. یکی یکی این سدها باید شکسته می‌شد تا بتوانیم کارمان را جلو ببریم. امروز هم با حضور مهندس حلویی‌زاده این مسیر با قدرت و تدبیر بسیار خوبی طی می‌شود.

برنامه راهبردی نخست شهرداری قم از سال ۹۵ آغاز شد؛ یعنی بودجه این سال را برحسب برنامه به شورای اسلامی شهر دادیم. بودجه سال ۹۴ شهرداری قم ۸۰۰ میلیارد تومان بود. ما بودجه‌ای هزار و ۳۰۰ میلیارد تومانی در چارچوب برنامه راهبردی قم ۱۴۰۰ نوشتیم.

مرحله به مرحله که چالش‌ها برایشان روشن شد، برای این برنامه‌ریزی کردیم. شب و روز هم تلاش کردیم و به‌صورت جهادی پیش رفتیم و توانستیم به جنگ مسائل برویم. با همین ضرب‌آهنگ تیم نیز شکل گرفت. بعدها آقای حسام‌زاد را هم به‌عنوان معاون مالی و اقتصادی به قم آوردیم تا امور مالی با حرکت محکم‌تر پیش رود. همه این افراد توانستند با اتکا به افراد توانمند و دارای سابقه درخشانی که در شهرداری قم بودند در ریل‌گذاری صحیح حرکت شهرداری موفق باشند.

کار در سال ۹۵ دیگر روی ریل افتاد. در سال ۹۶ اگر نگاه کنید از نظر جذب منابع مالی، سال بسیار پربرکتی داشتیم. در این سال بود که ۷۰۰ میلیارد تومان مطالبات شهرداری قم از دولت محقق

شد و این رقم پشتوانه‌ای شد تا بتوانیم کارها را پیش برده و برخی بدهی‌ها را به نتیجه برسانیم. برنامه هم داشتیم و می‌دانستیم در چه نقطه‌ای از شهر تقاطع نیاز داریم و در چه نقطه‌ای باید از نظر خدماتی کارها را پیش ببریم. از طرفی امتیازهای خوبی برای تأمین آب و توسعه فضای سبز گرفتیم.

دفتر مقام معظم رهبری از بودجه‌های استانی در سال ۹۵ مبلغ ۵۰ میلیارد تومان به قم اختصاص داد که در آن سال بسیار برکت داشت و کارهای خوبی را با این رقم پیش بردیم. به‌جز این مبلغ، ارقامی که از سال‌های قبل جذب نشده بود را هم جذب کردیم. ما تشنه اعتبارات بودیم و آن زمان هم رئیس سازمان برنامه‌بودجه استان قم بسیار با ما همراه بود تا اعتبارات را جذب کنیم. نمایندگان قم هم بسیار زحمت کشیدند تا در نهایت قطار توسعه قم به حرکت درآمد.

### در این مدت برای کادر سازی در میان نیروهای بومی اهتمامی وجود داشت؟

در دو سال گذشته از تیم ما کسانی مانند معاون فنی و عمرانی و قائم‌مقام جدا شدند. معاون فنی و عمرانی سابق بنا بر اصرار خانواده باید به اصفهان بازمی‌گشت. آقای معتمدی هم برای کمک به امور حوزه‌های علمیه به دعوت آیت‌الله اعرافی و توافق صورت گرفته به مرکز مدیریت رفت. می‌بینیم که در این مدت امور شهر به‌خوبی پیش رفته است. این اتفاق ممکن نبود جز اینکه کنار هریک از نیروهای ما ۲۰ تا ۳۰ نیروی توانمند تربیت شود که بتواند کارها را پیش ببرد. این کادر سازی صورت گرفته و امروز در قم دستمان برای انتخاب مدیر بومی باز است.

### چه دیدگاهی باعث شد که باوجود بدهی‌های کلان، قسمت زیادی از توان و نیروی خودتان را برای اجرای پروژه‌های عمرانی بگذارید؟

این موضوع به وجود روحیه توسعه‌ای در یک تیم بازمی‌گردد که موجب می‌شود از کار کردن هراسی نداشته باشند. زمانی دانشگاه اصفهان بودم. هفت بیمارستان زیر نظر دانشگاه بود. تمام این بیمارستان‌ها را تعمیر کردیم. در دانشگاه صنعتی اصفهان هم بسیار ساختوساز کردیم. در روحیه من و همکارانم ترسیدن از کار و فعالیت جایی ندارد. به همکارانم همیشه می‌گویم که کار از شما و تأمین منابع از من. شما نگران تأمین منابع مالی نباشید. اگر ما در شهر کارکنیم، مردم هم به ما اعتماد می‌کنند و درآمد شهرداری افزایش پیدا خواهد کرد.

### در عرصه مدیریت شهر، نحوه تعامل شما با اشخاص و گروه‌های سیاسی چگونه بود؟

بارها گفته‌ام که من گرایش سیاسی دارم اما این را اشتباه و خیانت می‌دانم که خط سیاسی‌ام را در مسائل شهر تأثیر دهم. در مسیر حرکت شهرداری، از افراد متخصص و متعهد بدون توجه به گرایش سیاسی استفاده کرده‌ام. این تفکر عامل توسعه یک شهر و موفقیت مدیریت شهری است. عده‌ای خط سیاسی من را به آقای لاریجانی نسبت می‌دهند. من با آقای لاریجانی رفیقم اما در قم مستقل کارکردم. واقعیت این است که در تعامل با سیاست‌مداران و افراد مختلف، هیچ‌گاه شهر را وجه‌المصالحه قرار ندادم. هر قدر افراد برای پیشبرد امور شهر وقت گذاشتند، من هم تلاش کردم قدرانی کنم. البته آقای دکتر لاریجانی برای قم کارهای زیادی انجام داد. دیگر نمایندگان مجلس هم هر کدام زحمات زیادی کشیدند اما من شهردار هیچ شخصی نبوده و نیستم. من شهردار نظام جمهوری اسلامی هستم.

### مسئله منفعت‌طلبی و سهم‌خواهی در تمام شهرداری‌ها به‌عنوان یک مشکل دیده می‌شود؛ برخورد شما با این موضوع در قم چه بود؟

در عدالت اداری سه مرحله باید طی شود. نخست شایسته‌سالاری، دوم قانون‌گرایی و سوم نظارت است. اگر این سه مرحله اصل باشد، بسیاری امور حل خواهد شد اما اگر قرار باشد دخالت صورت گیرد، نمی‌توانیم کار را پیش ببریم. شهردار باید روحیه مستقلی داشته باشد که بتواند در شهر کار کند. در غیر این صورت اگر بخواهد منافع شهر را وجه‌المصالحه ماندن خودش در قدرت کند، شهر مانند یک‌تکه گوشت قربانی هر قسمتش به طرفی خواهد رفت. امروز ما در شهرداری اقتدار داریم؛ اثرات این اقتدار در عرصه‌های مختلف خودش را نشان داده است. تا جایی که به ما پیام می‌دهند، صبح روزی که شما نباشید، بر سر منافع قبلی خودمان باز خواهیم گشت.

### ارتباطات درون استانی شما در این ۶ سال چگونه بود؟ آیا همکاری لازم با شما برای پیشبرد امور صورت می‌گرفت؟

وحدت و همدلی امری است که همواره به دنبال آن بوده‌ایم؛ در قم هم وحدت بسیار خوبی برای پیشبرد امور وجود داشت که ثمره این وحدت حل شدن مشکلات شهر و بهبود کیفیت زندگی مردم است. اگر هم‌جایی مشکلی وجود دارد یا کاری به ثمر نرسیده، به دلیل اختلافات و دخالت‌هایی است که گاهی رخ می‌دهد.

اگر جایی با استانداری یا دیگر نهادهای اجرایی درگیر شده‌ام، برای حفظ اقتدار شهرداری بوده نه امیال شخصی. در اتفاقات مختلفی که در این مدت رخ داده همیشه گفته‌ام که من با استاندار هماهنگ هستم اما زیر نظر استانداری نیستم. رابطه‌ام با شورای شهر هم همین بوده است. دستگاه‌های استان هم در این مدت همکاری و همراهی خوبی با شهرداری داشته و سهم مهمی در موفقیت مدیریت شهری دارند. به‌ویژه با شورای اسلامی شهر همیشه کار بر مبنای همدلی و همکاری پیش رفته است.

### شما با دو دوره شورا کار کردید. همکاری شما با این دو شورا چگونه پیش رفت؟

تلاش هر دو دوره شورا و در مجموع همدلی و تلاش صادقانه قابل تقدیر است. هم دوره چهارم و هم دوره پنجم. شوراها و شهرداری‌ها دو بازوی اداره شهر

هستند و تلاش ما همیشه حفظ وحدت و پرهیز از اختلاف برای پیشبرد امور بوده است. شرایط شورای چهارم و پنجم با یکدیگر متفاوت بود. اعضای شورای چهارم ۲۱ نفر بودند اما باوجود زیاد بودن تعداد اعضا، جمع‌بندی خوبی از مباحث صورت می‌گرفت و مسائل انسجام داشت. در دوره پنجم تعداد اعضا به ۱۳ نفر کاهش پیدا کرد که از همان ابتدا وحدت خوبی برای کار میان شهرداری و این ۱۳ نفر شکل گرفت.

یک مشکل وجود دارد که تقریباً عمومی و مربوط به تمام شهرها است؛ با اینکه در کشور ما بیش از صدسال از عمر بلدیة می‌گذرد، هنوز کار شورایی به فرهنگ تبدیل نشده است و شهرداری و شورای شهر نسبت درستی در ارتباط با یکدیگر برقرار نکرده‌اند. شهرداری‌ها و شوراهای شهر در کشور باید نگاه شورایی و همکاری در چارچوب این نگاه را تمرین کنند. مهم‌ترین اصل در این حوزه اعتماد است.

اگر بی‌اعتمادی میان شهرداری و شورای شهر حکم‌فرما باشد، نمی‌توان این نگاه شورایی را مستقر کرد اما اگر اعتماد حرف اول را بزند، شورا خطوط اصلی را مشخص می‌کند و اجرا را به عهده شهرداری می‌گذارد.

گاهی برخی اعضای شورا یا مدیران شهرداری تجربه کافی در امور شهر برای تحکیم این همکاری ندارند. گاهی هم عده‌ای با اهداف سیاسی شروع به ایجاد اختلافات می‌کنند. در این مسیر شهردار و رئیس شورا باید با همدلی طوری مسائل را پیش ببرند تا در امور شهر خللی ایجاد نشود و مدیریت شهری در دام حواشی نیفتد.

### برخورد شما با اختلافاتی که در جلسات شورای شهر پیش می‌آید، چیست؟

بیشتر اوقات من در اختلافاتی که در جلسات پیش می‌آید، سکوت می‌کنم. این سکوت معنی‌اش این است که نباید اختلاف گسترده شود و تا جایی که ضرورت نداشته باشد، حرفی نمی‌زنم. البته برخی صحبت‌ها کم‌تجربه بودن گوینده را نشان می‌دهد. خیلی وقت‌ها هم انتقادات به‌جا است که ما احترام





می‌گذاریم و سعی می‌کنیم مشکل را برطرف کنیم. اصل چیزی که من با آن مبارزه می‌کنم ورود مستقیم نسبت به اداره امور شهر است. در محدوده نگاه شورایی، همه جور تعاملی با شورای شهر داشته‌ایم و به این موضوع افتخار می‌کنیم. بدون تعامل امور شهر هیچ‌گاه پیش نمی‌رود. این از اصول مدیریت است که در عین استقلال، تعامل و همدلی را باید به کار گرفت.

### ارتباطات برون‌سازمانی شما در خارج از استان چه کمکی به پیشبرد مسائل شهر قم کرد؟

جلساتی که در سطح کشور برای شهرداران کلان‌شهرها برگزار می‌شود، برای ما همیشه بهترین فرصت در مطالبه حقوق شهر قم بود که از تمام این ظرفیت‌ها و ارتباطات شخصی و سازمانی استفاده شد.

در همه دوره‌های کاری‌ام، یک خصلت داشتم و آن صراحت بود. حتی برای دفاع از کبان شوراهای شهر در مجامع مختلف شرکت کرده و سخنرانی کرده‌ام. در مقابل دولت هم گاهی اوقات بسیار محکم‌تر از شهردار پایتخت صحبت و از شهرداری‌ها دفاع کرده‌ام.

تلاش کردم به صندلی شهردار اقتدار دهم تا هرکسی نتواند هر طور دلش می‌خواهد با آن برخورد کند. این یک میراث ماندگار برای شهرداری است و افراد بعدی که به این صندلی تکیه بزنند، می‌توانند از این جایگاه به‌دست‌آمده بهترین بهره‌ر را در مسیر منافع مردم ببرند.

### در این ۶ سال بسیاری از چالش‌های شهر قم حل شده است. کدام چالش‌ها حل نشده باقی‌مانده است؟

مسئله اساسی که در این سال‌ها نتوانسته‌ایم به‌اندازه کافی به شرایط ایده‌آل در آن نزدیک شویم، بحث بی‌اعتمادی میان مردم و شهرداری بود. می‌خواستیم دیوار بلند بی‌اعتمادی میان مردم و شهرداری را کوتاه کنیم اما نتوانستیم این کار را انجام دهیم. این موضوع به ساختار اداری شهرداری و شرایط کلی کشور مرتبط است. به‌رحال ما در شهرداری هم حلقه‌ای از زنجیره بزرگ اجتماع هستیم و سرریز مشکلات اجتماعی و اخلاقی جامعه به مجموعه شهرداری هم می‌رسد. البته در برخی از بخش‌ها اقداماتی در دست داریم که بتوانیم اعتماد مردم را جلب کنیم. قطعاً در آینده اگر تقدیر الهی بر آن شد که در قم باشیم، برخی از این امور در شهرداری را متحول خواهیم کرد.

واقعیت این است که در این ۶ سال تک‌تیم ارباب‌رجوع را نتوانستیم به معنای واقعی کلمه در شهرداری قم پیاده کنیم. از این مسئله هم رنج زیادی می‌برم. شاید در سطحی بالاتر همین رنج را رهبر معظم انقلاب هم ببرند. چون می‌بینیم که ایده‌آل ایشان با آن چیزی که در اداره جامعه رخ می‌دهد، بسیار متفاوت است. این احساس را من در سطح بسیار کوچک‌تری نسبت به ایشان درک کرده‌ام و میدانم این رنج چقدر عمیق است.

### روابط شما با مردم قم به‌عنوان شهردار چگونه پیش رفت؟

در شهرداری اصفهان هر هفته ملاقات عمومی داشتم. با این کار دنبال اعتمادسازی بودم اما یک مشکل دیگر هم وجود داشت. با این کار مطالبات مردم را بالا بردم. تا جایی که روزهایی که امکان دیدار عمومی نبود با اعتراضات بسیار مواجه می‌شدیم.

در قم با اولویت انجام روال مند امور مراجعات مردمی و پیگیری و پاسخگویی مناسب، شیوه ارتباطم با ارباب‌رجوع را تغییر دادم. در اتاق خودم که مشغول کار هستم، هر لحظه سالن انتظار را رصد می‌کنم. وقتی کسی می‌آید اینجا و مدتی منتظر می‌ماند، از دفترم سؤال می‌کنم که چرا این شهروند منتظر است و کارش چیست؟

در دفتر کسانی مشغول به کارند که به مسائل مختلف شهری مسلط بوده و پاسخگوی مردم هستند. اگر مسئله‌ای حل نشد، آن‌وقت خودم با شهروند گفت‌وگو می‌کنم.

شب‌ها وقت نماز مغرب و عشاء در حرم مطهر گاهی نزدیک به ۴۰ دقیقه و بیشتر با مردم صحبت می‌کنم. سه‌شنبه‌ها هم در مسجد مقدس جمکران هستم. از طرفی مسائل شهر از نظر اولویت‌بندی برایم روشن است و می‌دانم در کجا باید وقت بگذارم. این خیلی مهم است که بر اساس مطالعات علمی و صحیح، شهر را بشناسید و بر اساس یک نقشه راه مسیر حرکت برای شما روشن باشد. وقتی چنین وضعیتی بر امور شهرداری حکم‌فرما باشد، مطالبات مردم هم به‌عنوان بخشی از این مسیریابی علمی پاسخ داده می‌شود. از طرفی تلاش ما این بوده که با استفاده از روش‌های نوین ارتباطی، مسیرهای جدید ارتباط با مردم را تجربه کنیم. این روش‌ها هم مورد اقبال مردم و جوانان است و هم دایره مخاطبان را گسترش می‌دهد. سامانه ۱۲۷ را مرتبط رصد می‌کنم و علاوه بر حضور منظم بنده و معاونین و مدیران و پاسخگویی مستقیم گزارشات مستمر را شخصاً دنبال می‌کنم. در زمان‌هایی هم با حضور در جمع مردم در مساجد ارتباط این‌چنینی با هم‌شهروندان عزیز داشته‌ام.

### یکی از ویژگی‌های مهم دوره مدیریت شما برنامه‌محوری است. در مسیر تحقق برنامه راهبردی نخست قم ۱۴۰۰ چه چالش‌هایی داشتید؟

ابتدا باید بگویم برنامه راهبردی نخست ما در قم از نظر بودجه‌ای ۹۲ درصد و از نظر برنامه‌ای ۷۲ درصد محقق شده است. این را در نظر داشته باشید که برنامه، چشم‌انداز و ایده‌آل‌ها است. در کشور ما اکثر برنامه‌ها تحقق زیر ۵۰ درصد دارند اما همین برنامه رمز موفقیت است. اگر بخواهیم قم را نجات دهیم، جز در مسیر برنامه نمی‌توانیم این کار را انجام دهیم.

فایده برنامه برای من این است که بر اساس آن نیض کار را در دست می‌گیرم. در جلسات مدیران باید پاسخ دهند که چرا به اعداد برنامه نرسیده‌اند. اگر این برنامه نباشد، نقشه راهی برای هدایت ماشین شهرداری وجود نخواهد داشت. تحقق بودجه‌های سالیانه ما در این ۶ سال هیچ‌گاه کمتر از ۸۵ درصد نبوده است. در برخی از سال‌ها بیش از صد درصد تحقق بودجه داشته‌ایم. این یعنی هزینه‌های اداره شهر تأمین شده و به کارهای عمرانی شهر هم توانسته‌ایم رسیدگی کنیم.

برخی از بخش‌های تحقق برنامه هم‌دست ما نیست چرا که در کشور مدیریت واحد شهری نداریم. اگر به معنای واقعی کلمه اجرائیات شهر در دست شهرداری باشد، تحقق برنامه‌ها بسیار ساده‌تر خواهد بود. قرار بود دولت هر سال ۱۰ درصد از بافت فرسوده شهرها را بازسازی کند. آیا این محقق شد؟ قرار بود در سال چهار هزار میلیارد تومان برای حمل‌ونقل عمومی در کلان‌شهرها هزینه شود. آیا این محقق شد؟ قرار بود دولت سهم خودش را در بهای خدمات شهرداری‌ها ارائه دهد اما این هم محقق نشد.

اینجاست که مقداری باید به سمت و سوی برویم که میان وظایف و مسئولیت‌ها تفکیک قائل شویم. در بافت فرسوده شهرداری تنها است و به همین خاطر در این حوزه به اهداف برنامه نرسیده‌ایم. ورودی‌های شهر در اختیار راه و شهرسازی است و برای ساماندهی آن‌ها باید اهتمام داشته باشند. در از بین بردن لکه‌های محرومیت در شهر، دولت باید توان خود را به کار گیرد چرا که زمین در شهرها در مالکیت دولت است. در ساماندهی بازار کهنه و نویک کار مشارکتی پیگیری شد. شهرداری وظیفه خودش که کف‌سازی است را انجام داد اما آیا سقف و دیوارها هم مرمت شد؟

شرایط کشور هم به‌گونه‌ای است که نمی‌توانیم بسیاری از موضوعات را پیش‌بینی کنیم. وقتی اتفاقات پیش‌بینی نشده در شرایط اجتماعی و اقتصادی زیاد باشد، تحقق اهداف سخت‌تر می‌شود.

### ۶ سال گذشت و شما در شهر قم یک برنامه ۵ ساله را اجرا کردید. وارد نخستین سال اجرای برنامه قم ۱۴۰۴ شده‌ایم؛ اولویت‌های شما در تدوین برنامه دوم چه تفاوتی با برنامه اول دارد؟

در برنامه قم ۱۴۰۰ بیشتر سخت‌افزاری پیش‌رفتیم اما در برنامه قم ۱۴۰۴ باید به سمت مسائل نرم‌افزاری برویم. شهرداری الکترونیکی، شهر هوشمند، ساماندهی سیما و منظر شهری، محیط‌زیست شهری، حمل‌ونقل پاک، استفاده از انرژی‌های پاک، طراحی و اجرای برنامه‌های اصولی فرهنگی و اجتماعی و ... از مسائلی است که در برنامه قم ۱۴۰۴ نسبت به آن توجه شده است. بوستان هزار هکتاری از دیگر اولویت‌های برنامه دوم است. ساماندهی شهری، ایجاد پارکینگ‌های طبقاتی، ساماندهی پارک حاشیه‌ای خیابان‌ها، ساماندهی مشاغل شهری، پیش‌بینی محلی مناسب برای دست‌فروشان و وانت‌بارها، ساماندهی سد معبر و ... از جمله مسائل مهم آینده شهر قم است.

دلیل سخت‌افزاری بودن نحوه کار من در برنامه اول هم نیازهای شهر بود. وقتی ساختمان را می‌خواهیم بسازیم ابتدا فونداسیون را پیش می‌بریم نه نازک‌کاری را. باید ابتدا به مسائل زیرساختی و سخت‌افزاری رسیدگی می‌کردیم تا امروز به این جایگاه برسیم. به‌جز برخی مسائل، در اکثر زمینه‌ها زیرساخت‌ها شکل گرفته و آماده رسیدگی به امور نرم‌افزاری شهر هستیم.

امروز شهر قم نسبت به گذشته از نظر ایمنی وضعیت بسیار بهتری دارد اما برای این موضوع در برنامه دوم هم باید وقت و انرژی بگذاریم. در بحث جمع‌آوری آب‌های سطحی کارهای زیادی انجام شده اما باز نیاز به حرکت‌های جدی داریم. ساماندهی مسائل مالی از جمله شفاف‌سازی و بودجه‌ریزی عملیاتی از دیگر اولویت‌های برنامه دوم است. ساماندهی مسائل مرتبط با نیروی انسانی از جمله ساماندهی وضعیت قراردادهای اقداماتی است که برای آینده باید به‌طور جدی دنبال شود. چارت تشکیلاتی شهرداری قم در چهار سال پیش رو باید عملیاتی شود.

منطقه محوری از جمله سیاست‌های بسیار مهمی است که در دوره آینده باید جدی‌تر پیگیری شود. نباید این حجم از کارها به سمت شهرداری مرکز بیاید بلکه باید بسیاری از امور در مناطق حل‌وفصل شود. برون‌سپاری بسیاری از اقدامات موضوعی است که اولویت کنونی شهرداری محسوب می‌شود.

رسیدگی به پروژه‌هایی که از سال‌های قبل باقی‌مانده از موضوعات بسیار مهم است. پرداختن به لکه‌های محرومیت در شهر قم بسیار مهم است. ساماندهی ورودی‌های شهر قم از جمله موضوعات بسیار اساسی بوده که باید پیگیری شود. بسیار مهم است که وقتی کسی وارد شهر می‌شود که یک







نظم و انضباط و جلوه درست شهری را ببیند. یکی از مهم‌ترین مسائل در این موضوع همین ساماندهی ورودی‌های شهر است که البته قسمتی از آن از دست ما خارج و در دست اداره کل راه و شهرسازی است.

گسترش فرهنگ شهروندی از موضوعات بسیار مهمی است که در این ۶ سال نتوانستیم به اهداف خود در آن برسیم و باید نسبت به آن بیشتر تلاش کنیم. گسترش فضاهای ورزشی و تفریحی در شهر قم از دیگر اولویت‌هایی است که برای ادامه حرکت بسیار مهم است. ارتقای منابع درآمدی و تقویت درآمدهای پایدار شهری برای دور شدن از تراکم فروشی از دیگر موضوعات مهمی است که باید نسبت به آن اهتمام داشته باشیم.

شفاف‌سازی درآمد، تکريم ارباب‌رجوع، نظارت تام در تمام ابعاد و پرداختن به مسائل کیفی زندگی مردم از دغدغه‌های ما در تدوین برنامه قم ۱۴۰۴ بود که امسال سال نخست اجرای آن است. از نظر عمرانی چهار یا پنج تقاطع غیرهمسطح دیگر باقی مانده است. شبکه معابر ما با اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام فعلی، کامل می‌شود.

◀ اگر بخواهید مهم‌ترین میراث خود را در این مدت ۶ ساله در شهر قم نام ببرید، به چه مواردی اشاره می‌کنید؟

رسیدن به سرانه ۲۰ مترمربعی فضای سبز و آسفالت معابر در این شرایط جزو مهم‌ترین اتفاقات این ۶ سال محسوب می‌شود. در این مدت چهار میلیون درخت و درختچه در سطح شهر قم کاشته شده که کاری بسیار ارزشمند هم بر مبنای دستورات دینی و هم با تکیه بر اصول مدیریت شهری محسوب می‌شود. از طرفی عمران و توسعه شهری در این ۶ سال در قم بسیار خاص و ویژه پیگیری شد و در تراز نام قم پیش رفت.

در این مدت ۱۱ تقاطع غیرهمسطح در سطح شهر قم افتتاح شد. موضوعی که علاوه بر پیچیدگی‌های فنی، از نظر اقتصادی و ارتباط با مردم هم چالش‌های بسیاری داشت و یک کار منسجم را طلب می‌کرد.

احداث ۱۲۰ کیلومتر مسیر دسترسی در شهر قم هم از دیگر اتفاقات بزرگ عمران شهری در این سال‌ها بود. این شبکه دسترسی با تکمیل رینگ‌های ترافیکی اطراف شهر، بار ترافیک در خیابان‌های هسته مرکزی را کاهش می‌دهد. محور ۲۵ کیلومتری فردوسی، تا حد زیادی پیش رفته و به‌زودی تکمیل می‌شود. این محور شهری یک اتفاق بزرگ در مدیریت ترافیک شهر رقم خواهد زد.

این موضوع را البته باید در بستر شرایط اقتصادی و اجتماعی دید. ما در شرایط بی‌پولی به قم آمدیم. در شرایطی که تورم‌های بی‌سابقه مدیریت شهر را بسیار مشکل کرده است. در این شهر فعالیت کرده‌ایم. اگر نسبی بخواهیم نگاه کنیم، اتفاقات بزرگی در این دوره رخ داده است.

در شرایطی که حتی شهرداری‌های برخی کلان‌شهرها در پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان دچار مشکل بود، با برنامه‌ریزی کاری کردیم که امور مختلف شهر به‌صورت متوازن پیش برود.

◀ در میان تمام این شاخص‌ها، ماندگارترین اقدام ۶ سال گذشته شهرداری چیست؟

فضای سبز قم به‌عنوان یک حرکت بزرگ، شاید ماندگارترین خدمت در این ۶ سال باشد. این فضای سبز البته هنوز نویا است و خودش را در سال‌های آینده به‌خوبی نشان می‌دهد. ارتقای سرانه فضای سبز یک موضوع چندبعدی است. این مسئله هم یک مطالبه عمومی بود و پرداختن به آن موجب افزایش رضایت مردم شد و هم ابعاد زیست‌محیطی و حراست از زمین و هوای پاک را در خود جای داده است. از جنبه‌های مختلف می‌شود به این دستاورد نگاه کرد و البته همان‌طور که گفتم اثرات آن در سال‌های آینده بسیار پررنگ‌تر خود را نشان خواهد داد.

◀ از نظر شما به‌عنوان شهردار قم، چه زمانی می‌توانیم بگوییم این شهر به جایگاه واقعی خودش در تراز نظام اسلامی رسیده است؟

قم محور انقلاب و شهری بسیار مهم و ارزشمند است. باید بگوییم وضعیت این شهر هنوز در تراز، خودش نیست. سیما و منظر شهری و ورودی‌های شهر باید متحول شود. خیلی از مسائل باید ارتقا پیدا کند تا قم به جایگاه خودش برسد. شما می‌دانید تمدن‌ها بعد از ۵۰ سال و ۶۰ سال شکل می‌گیرند. تراز قم این است که شهری تمدن‌ساز و الگویی برای تمدن نوین اسلامی باشد. در این مسیر هم باید تجدد و سنت را در کنار هم دید. نه می‌توانیم تجدد را نادیده بگیریم و نه باید سنت را از دست دهیم. باید تجدد را در ترازوی سنت ببینیم و آنجایی که سنت را دچار تهدید نمی‌کند، از آن استفاده کنیم. محور شهر قم بارگاه نورانی حضرت معصومه (س) است. به ارتقای محیط پیرامونی و حریم قدسی اطراف حرم پرداختیم و هنوز جای کار زیادی دارد. در کنار بعد زیارت، پرداختن به ابعاد دیگر نیازهای زائر و مجاور بسیار مهم است که اتفاقاً برگرفته از روایات و دستور بزرگان دین ماست

◀ اگر شما اختیار کامل داشته باشید، شرایط مدیریت شهرها را چگونه تغییر می‌دهید تا ضمن ارتقای کیفیت زندگی، بتوانند اهداف بزرگی مانند تمدن‌سازی را پیش ببرند؟

ابتدا باید جایگاه شهرداری‌ها را در این نظام مشخص کرد. آیا جایگاه شهرداری‌ها این است که زیر نظر سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها باشد؟ این سازمان خودش غیرقانونی است. شهرداری‌ها در قانون یک نهاد مستقل، عمومی و غیردولتی توصیف شده‌اند. چطور چنین نهادی می‌تواند زیر نظر یک سازمان دولتی باشد؟ چطور این سازمان دولتی می‌تواند از حقوق شهرداری‌ها دفاع کند؟

امروز در کشور ۷۱ درصد مردم شهرنشین هستند اما شهرداری‌ها یک معاونت یا وزارتخانه در دولت ندارند. برای ورزش یک وزارتخانه قرار می‌دهیم؛ محیط‌زیست یک معاونت ریاست جمهوری است اما شهرداری‌ها جایگاهی ندارند. به همین خاطر است که در دولت و مجلس برای شهرداری‌ها تصمیماتی می‌گیرند؛ درحالی‌که هیچ‌کس نیست تا از کیان شهرداری‌ها دفاع کند.

مسئله مهم دیگر تحقق مدیریت یکپارچه شهری است. ۲۵ ارگان در شهرها دستور می‌دهند درحالی‌که اگر قرار است مسئولیت امور شهر به عهده شهرداری‌ها باشد، باید اختیار هم داشته باشد.

مسئله دیگر درآمدهای پایدار شهرداری‌ها و اصلاح قانون شهرداری‌ها است. اگر این چهار رکن انجام بپذیرد وضعیت شهرها می‌تواند بسیار خوب باشد. تازه اینجاست که آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی منطقه‌ای اهمیت پیدا می‌کند چراکه وقتی ما یک شهر را آباد کردیم اما روستاهای اطراف محرومیت داشته باشند، مهاجرت دوباره شهر را دچار مشکل می‌کند. واقعیت این است که در مدیریت کلان کشور اصلاً متوجه نقش مهم شهرداری‌ها نیست. ما داریم شهر را اداره می‌کنیم و اگر همین‌طور پیش برود دیگر منابع ما رو به اتمام است. لایحه‌ای که در حال حاضر در مجلس برای درآمدهای پایدار مطرح است، تنها ۵ درصد درآمدهای موردنیاز یک شهر را تأمین می‌کند. از سال ۱۳۶۲ تا سال ۱۴۰۰ تنظیم این لایحه طول کشیده و تازه این فقط ۵ درصد منابع ما را تأمین می‌کند!





## گذری بر ۶ سال عملکرد شهرداری قم در اجرای پروژه‌های شهری خردادماه ۱۳۹۴ لغایت مردادماه ۱۴۰۰

وضعیت موجود در سال ۱۳۹۴ و در هنگام آغاز حرکت در خرداد ماه و تحویل مسئولیت:

**بدهی انباشته بانکی:** بیش از ۲,۳۰۰ میلیارد تومان / **بدهی پیمانکاران:** بیش از ۵۰۰ میلیارد تومان / **اعتبار مورد نیاز تمام پروژه‌های نیمه تمام:** ۳,۱۵۰ میلیارد ریال

**۱۴ پروژه نیمه تمام و غیرفعال در سطح شهر قم:**

- تقاطع رزمندگان اسلام
- پل میثم
- بلوار آیت‌الله بروجردی
- بلوار زائر
- خط یک مترو قم
- مونوریل ادامه بلوار جمهوری اسلامی در منطقه ۲
- ورودی و خروجی‌های تونل غدیر
- میدان امام خمینی (ره)
- بازار شمسه
- ورودی و خروجی‌های پل نهم دی
- تقاطع کریمه
- بوستان کوثر
- بلوار فردوسی

### لیست افتتاح، بهره‌برداری و آغاز عملیات اجرایی پروژه‌های شهری:



### اقدامات شاخص سال ۱۳۹۴:

- احصاء دقیق وضعیت شهرداری قم در بخش‌های مختلف و تهیه گزارش‌های به روز از میزان بدهی، مراحل اجرای پروژه‌ها، مشکلات و کمبودها، ظرفیت‌ها
- تشکیل ستاد تسویه دیون شهرداری قم و تعیین تکلیف بدهی‌های دولتی
- ایجاد تغییرات در نحوه اجرای پروژه‌های عمرانی و شروع فعالیت مجدد پروژه‌های نیمه تمام
- آغاز فرآیند تدوین سند چشم‌انداز قم ۱۴۱۴ و برنامه‌ی عملیاتی قم ۱۴۰۰
- ایمن‌سازی بوستان‌ها و فضاهای عمومی شهری

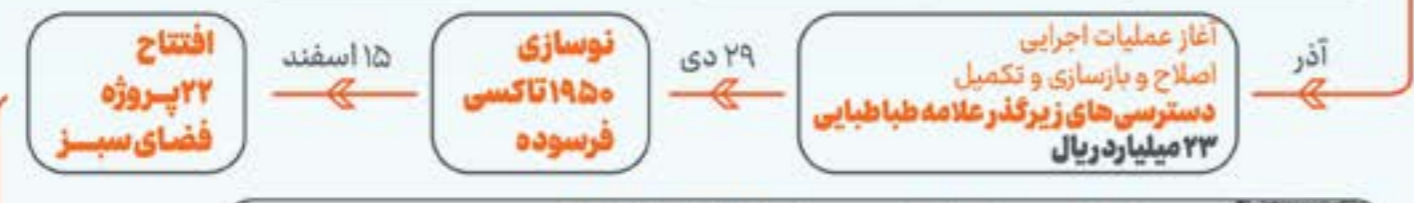


### سایر اقدامات شاخص سال ۱۳۹۵:

- استقرار سامانه کنترل و نظارت بر پروژه‌ها
- تدوین برنامه عملیاتی قم ۱۴۰۰
- بهره‌برداری از ۱۰ جایگاه کوچک سوخت‌رسان
- اجرای طرح جامع نصب تابلوهای راهنمای مسیر



- پرداخت ۸۰۰ میلیارد تومان از بدهی‌های شهرداری قم با تسویه دیون دولتی
- احیاء معاونت‌های حمل و نقل و ترافیک و شهرسازی و معماری
- تشکیل ستاد شهر هوشمند و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری قم
- آغاز استقرار صنف آهن فروش در شهرک صنوف و جمع‌آوری این صنف در سطح شهر
- ابلاغ طرح تفصیلی



### سایر اقدامات شاخص سال ۱۳۹۷:

- تحقق ۱۰۵ درصدی بودجه
- آغاز مطالعات جامع ترافیک قم
- نهضت بهسازی و آسفالت معابر با ۳۰۳ تن توزیع آسفالت
- تسریع فرآیند تملک املاک در مسیر فاز ۵ عمار باسر
- توافق واگذاری اراضی ۴۸ و ۳۲ هکتاری پردیسان
- آغاز عملیات اجرایی حلقه دوم ترافیکی چمکران
- تصویب طرح بوستان ۱۰۰۰ هکتاری
- برگزاری جشنواره فرهنگی جله سرو
- خرید ۲۰ دستگاه ماشین آلات آتش‌نشانی
- آغاز عملیات بهسازی محورهای فرهنگی و تاریخی









## فصل ۲

نعمت وجود پر برکت مراجع معظم تقلید، دانشمندان و فضیلتی علوم اهل بیت(ع)، حوزه‌های علمیه، در کنار مراکز متعدد علمی و پژوهشی، زینت عیش آل محمد(ص) و از برجسته ترین ویژگی های شهر مقدس قم است.

هدایت و رهنمودهای سازنده این بزرگواران چراغ راهی است برای مدیریت شهری به منظور برنامه ریزی، ارائه خدمات و نقشی بی همتا در انجام بهینه مأموریت‌ها دارد. جمع بندی و به کارگیری نظرات و آراء عالمان و فرهیختگان در فضای مدیریت شهر، موجب ارتقاء خدمات و یکی از منابع اصلی برای برنامه‌ریزی و اجرای امور است.

این نگاه باعث شده تا در دوره کنونی مدیریت شهرداری قم، دیدارهای شهردار و مدیران شهری با رویکرد فوق‌الذکر و دریافت رهنمودها و اخذ نظرات همواره جزئی از برنامه‌ها باشد و ضمن ارائه گزارشی از اقدامات انجام گرفته در این دیدارها، نقش بخش‌های مختلف مدیریت شهری در اجرای برنامه‌ها تبیین و دستاوردها تشریح گردد.

توجه به نقد و نظرهای احصاء شده از سخنان بزرگان و خیرگان همچنان که در مسیر اجرای برنامه‌ها به صورت عملیاتی مد نظر بوده است، در تدوین برنامه‌ها نیز جزئی از منابع و راهبردهای اصلی قرار گرفته و توانسته است ضمن تسهیل در رفع نکات مبهم این برنامه‌ها، زمینه‌سازی اثرگذاری بهتر و مؤثرتر اقدامات شهرداری را نیز به دنبال داشته باشد.

بُعد دیگر ارتباط و تعامل همیشگی بدنه مدیران شهری با بزرگان شهر را می‌توان در رفع مشکلات، گره‌ها و موانع موجود در امور مختلف شهری و تلاش و پیگیری در رفع و رجوع آن‌ها دید که در این سال‌ها باعث اتفاقات خوشایند و ماندگاری برای شهر قم شده است و توانسته زمینه‌ساز ایجاد مسیری مبتنی بر تعامل، هم‌افزایی و هم‌صدایی در رشد و توسعه شهر قم شود.

بدون شک مدیریت مبتنی بر برنامه‌ریزی و حرکت شهر قم در مسیر تحول که شعار و راهبرد اصلی شهرداری قم در سال‌های اخیر بوده است، جز با نگاهی به ظرفیت‌های شهر قم ممکن و میسر نبوده است و یکی از این ظرفیت‌ها که همواره بر استفاده و به‌کارگیری آن تأکید شده است، آراء و نظرات بزرگان و چهره‌های تأثیرگذار شهر است. فصل پیش رو به بازگویی گزیده‌ای از سخنان مهم مراجع معظم تقلید، علما و اساتید برجسته حوزه‌های علمیه در دیدار با مدیران شهر قم پرداخته است که حاوی نکاتی است ارزنده و راهگشا در تبیین نقشه راه فعالیت شهرداری قم.

## نگاه بزرگان







مرجع عالیقدر

حضرت آیت الله العظمی وحید خراسانی مدظله

### همکاری شهرداری قم با دستجات عزاداری ائمه علیهم السلام قابل تقدیر است

مشارکت و همکاری نزدیک شهرداری قم با دستجات عزاداری ائمه اطهار (ع) قابل تقدیر است و شهرداری باید حمایت بیشتری در این امور داشته باشد.

شهرداری در شهری چون قم اهمیت بیشتری دارد، چراکه قم دارای دو خصوصیت مهم است، در وهله اول عش آل محمد (ص) است و در وهله دوم این شهر مرکز حوزه علمیه تمام جهان تشیع به شمار می‌رود، مرکزیت روحانیت شیعه بوده و از تمام دنیا نخبگان علمی و حوزوی در آن جمع هستند و خدمت به قم امری بسیار مهم است و باید در این شهر به گونه‌ای عمل کنید که مذهب هرچه بیشتر احیا شود.



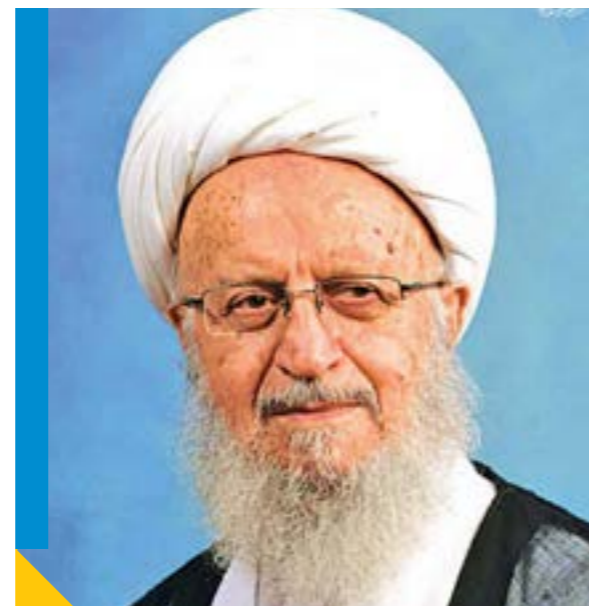
مرجع عالیقدر

حضرت آیت الله العظمی صافی گلپایگانی مدظله

### تلاش‌های فرهنگی و تبلیغی و نام‌گذاری بلوارها به نام عالمان شهیر بسیار مهم و قابل تحسین است

قم الگویی برای دیگر شهرهای کشور است و شهرداری در این زمینه حرکت کرده و در مسیری که پیموده توفیقاتی داشته و باید با قدرت ادامه دهد.

از تلاش‌های فرهنگی و تبلیغی شهردار قم در اعیاد و وفات ائمه معصومین (ع) تقدیر و تشکر می‌کنیم و هرچه شهر بیشتر آباد شود، خاصه در حوزه دینی و ایمانی برای شما اسباب افتخار و خوشحالی است. همچنین اقدام شهرداری در احداث بزرگراه آیت الله بروجردی و نام‌گذاری این بلوار به نام این عالم شهیر بسیار مهم و قابل تحسین است.



مرجع عالیقدر

حضرت آیت الله العظمی مکارم شیرازی مدظله

### مدیریت شهری قم موفق عمل کرده است

مدیریت شهری کارهای بسیار خوبی در شهر قم انجام داده و موفق عمل کرده است و کار شهرداری قابل تقدیر است، اما اطلاع‌رسانی شهرداری باید وسیع باشد تا مردم و علما بدانند چه اقداماتی در شهر صورت می‌گیرد، چه کارهایی قرار است انجام شود و چه کارهایی در مرحله مطالعه است تا مردم از پرداخت عوارض عادلانه به شهرداری ناراضی نباشند.

اگر همکاری مردم باشد، کارها زود پیش می‌رود که اگر نباشد کار پیش نمی‌رود و باید با کار فرهنگی مردم در حفظ شهر، تأمین نظافت شهر، توسعه فضای سبز و... همراهی و کمک کنند. البته کارها و تلاش‌های فرهنگی شهرداری قم بر کسی پوشیده نیست و قابل تقدیر است.



مرجع عالیقدر

حضرت آیت الله العظمی شبیری زنجانی مدظله

### زحمات شهرداری مورد عنایت حضرت حق است

انتخاب شهرداری لایق برای مردم قم توفیقی ارزشمند است و وحدت نظر شورای اسلامی شهر نیز در این انتخاب ستودنی است. امیدواریم که مشکلات موجود نیز با اراده قوی شهردار برطرف شود.

زحمات شهرداری خصوصاً در این ایامی که زائرین در شهر هستند مورد عنایت حضرت حق است و خواهد بود.

خدمت به مردم از ویژگی‌های بارز مدیریت است که باید این خدمت‌درراستای کاهش مشکلات و رفع نیازهای مردمی باشد.







مرحوم حضرت آیت الله  
موسوی اردبیلی (ره)



مرجع عالیقدر  
حضرت آیت الله العظمی سبحانی مد ظله



مرجع عالیقدر  
حضرت آیت الله العظمی جوادی آملی مد ظله



مرجع عالیقدر  
حضرت آیت الله العظمی نوری همدانی مد ظله

### خدمت کردن در قم امتیاز و افتخار است

خدمت کردن در قم امتیاز است و این شهر در روایات موقعیت خاصی داشته و از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و باید فرصت خدمت در این شهر را قدر بدانید. از انتخاب شهردار قم با توجه به سابقه اجرایی و دانشگاهی خرسندیم و از خدمات ایشان به نیکی یاد می‌شود که امیدواریم بین شهرداری و مجموعه‌های دانشگاهی نیز ارتباط خوبی برقرار شود.



### توسعه پارک‌ها نوعی سرگرمی شرعی است

با توجه به موقعیت ویژه شهر قم، مدیریت شهری می‌تواند نقش به‌سزایی در تبلیغ و ترویج بیش‌ازپیش تفکر شیعی در میان مردم داشته باشد. توسعه پارک‌ها نوعی سرگرمی شرعی است و باید شرایط معنوی بهتری نیز در پارک‌ها فراهم شود. مردم جهان و ایران نگاه ویژه‌ای به شهر قم دارند که باید با همراهی و همدلی شهری در تراز انقلاب اسلامی در قم شکل بگیرد که در این زمینه شهرداری نقش مهمی بر عهده دارد.



### شهری بسازید که دیگر شهرها به قم اقتدا کنند

مسیری را انتخاب کنید که به مشکلات و معضلات امروز سایر کلانشهرها رو به رو نشوید. شهرداری باید به سمت تولید و اشتغال حرکت کند و اگر نمی‌تواند در این زمینه سرمایه‌گذاری داشته باشد به دنبال تقویت امکانات فضاهای تولیدی برای افزایش حضور مردم در این عرصه باشد. شهرداری می‌تواند موجب عظمت شهر و ارتقاء سطح معنویت شهر بشود و ضروری است با تلاش گسترده این مهم اتفاق بیفتد. باید تلاش کنید شهری بسازید که دیگر شهرهای کشور نیز به قم اقتدا کنند که امیدواریم در این مسیر خداوند به شما توفیق هر چه بیشتر اعطا کند.



### قم نسبت به گذشته متحول شده است

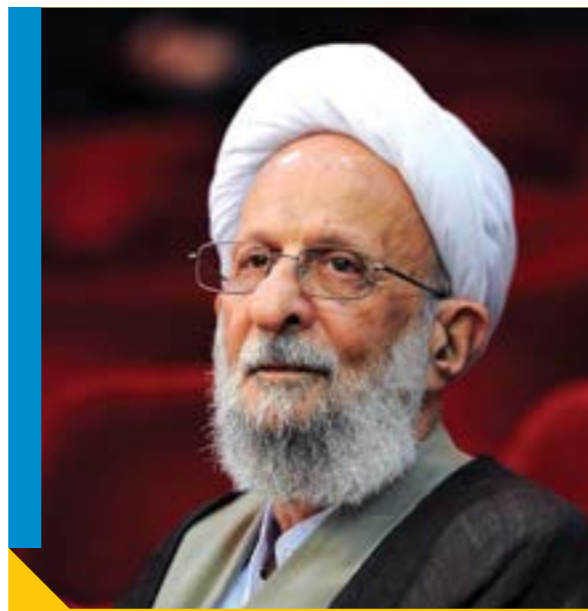
مدیریت یک شهر دارای اهمیت زیادی است و شهر قم نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی پیدا کرده است. مدیر موفق در شهر کسی است که به‌گونه‌ای شهر را مدیریت کند که مردم دچار مشکل نشوند و عدم خسارت به شهر قم در سیلاب نتیجه مدیریت درست شهر بوده و یکی از اقدامات مهم شهرداری توسعه محیط‌ها و فضاهای سبز است. انسجام و اتحاد در مجموعه شهرداری مسأله‌ای بسیار مهم و اساسی است اظهار داشت و در قم تحولات زیادی به وجود آمده و اقدامات بسیار مهمی صورت گرفته است و ذوق و سلیقه و وحدت شما توانسته تحول را در شهر ام‌القرای جهان اسلام به وجود آورد و خدمت نیز در این شهر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امیدواریم این مسیر خدمت‌رسانی از سوی شهرداری همواره ادامه پیدا کند.







حضرت آیت‌الله گرامی دامت برکاته



مرحوم آیت‌الله مصباح یزدی (ره)



مرحوم حضرت آیت‌الله سید محمود هاشمی شاهرودی (ره)



مرجع عالیقدر حضرت آیت‌الله العظمی علوی گرگانی مد ظله

## خدمات اخیر شهرداری مردم را امیدوار کرده است

خدمات گسترده‌ای که شهرداری در چند سال اخیر در شهر قم ارائه کرده، مردم را به آینده امیدوارتر کرده که همراهی بیشتری با مدیران و مسئولان خواهند داشت. دکتر سقائیان‌نژاد از مدیران ریشه‌دار نظام اسلامی و از بیوتات صالحه است و وحدتی که امروز برای خدمت‌رسانی شکل گرفته قابل تقدیر بوده و شاهد موفقیت‌های چشم‌گیر مدیریت شهری در شهر قم هستیم.

شهردار قم در فعالیت خود در این شهر موفق بوده است، امیدوارم که در ادامه هم موفقیت‌های بیشتری کسب کند، شهردار قم باید خدمات خود را برای مردم بازگو کند که چنین کاری آرامش دل برای مردم به همراه دارد.



## شهردار قم از شهرداران موفق کشور است

شهرداری قم در خدمت به مردم موفق بوده است و حضور دکتر سقائیان‌نژاد در شهر قم مایه خوشبختی و خوشحالی بود که چنین فرد موفق و خدمتگزار نصیب مردم قم شده است. توقعات خصوصاً از شهرداری قم که مرکز انقلاب است بسیار بیشتر است؛ پس از انقلاب وظیفه فرهنگی و دینی هم به وظایف شهرداری‌ها اضافه شده است و در قم باید ویژه به این مسئله توجه شود.

خدمت به مردم قم، خدمت به کشور و نظام است و شهرداری نهادی است که با افزایش خدمات می‌تواند سبب افزایش رضایتمندی مردم شود که شهرداری قم در این زمینه موفق بوده است.



## تیم مدیریت شهری در قم منشأ خیر و برکت است

قم مهد انقلاب و شهر حوزه است و در این شهر شاهد حضور مراجع تقلید و علما هستیم و امیدواریم که توفیقات بیشتری داشته باشید تا این شهر را به وضعیت ایده‌آل برسانید. چشم‌های دنیا به انقلاب و قم دوخته شده است و باید وضعیت این شهر در شان پایتخت انقلاب باشد.

باید از ظرفیت‌های متعدد این شهر با برنامه‌ریزی صحیح استفاده مطلوب شود و برای مجموعه مدیریت شهری آرزوی توفیق دارم تا بتوانند این شهر را به وضعیت ایده‌آل برسانند.

تیم مدیریت شهری در قم منشأ خیر و برکت است و اقدامات خوبی در زمینه زیرساختی انجام شده است.



## موفقیت‌های خوبی در قم به ثمر رسیده است

چه در مسائل اخلاقی و فرهنگی و چه در مسائل دیگر، قم باید به شهری تبدیل شود که تمام مردم آن را مثال بزنند و از خوبی‌هایش متعجب شوند، ما همیشه دلمان می‌خواهد چنین شهری داشته باشیم که الگویی در ایران و دنیا باشد. این هدف اگر در وجود انسان باشد، از تلاش کردن خسته نمی‌شود.

از زحمات شهرداری در حوزه‌های مختلف تشکر و قدردانی میکنم دکتر سقائیان‌نژاد و شهرداری قم شهر را آباد کردند و بسیار زحمت کشیدند اما از ادامه کار هم خسته نشوند.

شهرداری یک مجموعه پرانتظاری برای مردم است چراکه اداره کردن شهر سخت است و فشار زیادی به مسوولان این مجموعه وارد می‌شود.







آیت‌الله سید محمد سعیدی دامت برکاته

تولیت آستان مقدس حضرت فاطمه معصومه (س)



حجت‌الاسلام والمسلمین محمدی گلپایگانی دامت برکاته

رئیس دفتر مقام معظم رهبری مد ظله العالی



آیت‌الله اعرافی دامت برکاته

رئیس مرکز مدیریت حوزه های علمیه



آیت‌الله حسینی بوشهری دامت برکاته

رئیس شورای عالی جامعه مدرسین

## امروز ترکیب دیانت و تدبیر را در شهرداری شاهدیم

در مجموعه شهرداری کارهای بسیار خوبی انجام شده و زمینه‌های رفاه مردم نسبت به سال‌های قبل بیشتر فراهم شده. خوشبختانه ترکیب دیانت و تدبیر را در کار مدیریت شهری امروز شاهدیم و امیدواریم این روند مطلوب به تقویت امکانات شهر و خدمت روزافزون به مردم بیش از پیش کمک کند. امکاناتی که امروز در شهر مشاهده می‌کنیم قطعاً در گذشته نبوده و روز به روز شرایط بهتر می‌شود و باید مردم، دولت و مسئولان بیشتر همت کنند و امکانات بیشتری در اختیار زائرین قرار دهند. خوشبختانه با حضور دکتر سقائیان‌نژاد که از تحصیلات و تجربه برخوردار بود و دارای همکاران خوبی است کارها هماهنگ پیش می‌رود.



## خدمات ارزشمندی در شهر قم به انجام رسیده است

آمارها نشان می‌دهد که خدمات ارزشمندی در طول مدتی کوتاه انجام شده اما قم نیازمند فعالیت‌های گسترده‌تری است. زیربنای شهر قم با تشیع ساخته شده است و مردم این شهر بزرگان و یارانی را تربیت کرده‌اند که اکنون همگان به آنها افتخار می‌کنند. از تلاش‌های شهردار قم در راستای پیشبرد اهداف شهری تقدیر کرد و گفت: ایشان فردی سخت‌کوش و با تلاش هستند و بنده حامل سلام ویژه رهبری به ایشان و مردم قم هستیم. امیدواریم دیگر پروژه‌های شهری نیز با روند مورد نظر دنبال شود؛ چراکه شهر قم باید به جایگاه اصلی خود برسد و مشکل مسکن زائران رفع شود و زمان حضور آنها در این شهر افزایش یابد.



## خدمات شهرداری ارتقاء یافته و امروزه هوشمندانه‌تر است

در مجموع مردم قم و شهروندان، احساس خوبی از خدمات شهرداری دارند و سطح خدمات شهرداری به معنای عام آن در حوزه‌های مختلف ارتقاء یافته و امروزه حرکتی نرم‌افزاری و هوشمندانه‌تر را داراست. جایگاه ویژه قم، مسئولیت حوزه و مدیران شهر قم را بیشتر می‌کند و اقتضائات این جایگاه بسیار مهم است و شهرداری یک نهاد فعال، پویا و پیشگام در ارائه خدمت به مردم است و نگاه مردم نیز نسبت به شهرداری مثبت و حرکت نرم‌افزاری شهرداری کاملاً ملموس است. در حوزه فرهنگی و تبلیغاتی و همچنین اطلاع‌رسانی مناسب و کنترل بحران به‌صورت ویژه از عملکرد شهرداری قم تشکر می‌کنم. شهرداری همت خوبی در حوزه فرهنگی دارد.



## حقیقتاً قم امروز توسعه زیادی پیدا کرده است

حقیقتاً قم امروز در مقایسه با سالی که ما وارد قم شدیم توسعه زیادی پیدا کرده است؛ امکاناتی که امروز بحمدالله فراهم شده و در شهر قم شاهد هستیم، به خاطر تلاش و برنامه‌ریزی مسئولان بوده است. نقش آفرینی و تأثیرگذاری شهرداری در اقدامات و آبادانی شهر قابل تقدیر است و شخصاً از مدیریت شهری تشکر می‌کنم. شهردار قم با نگاه کلان و بلندی که دارد، با افق روشن، اقدامات خوبی را تاکنون انجام داده است و رشد قابل قبولی در بحث مدیریت و توسعه شهری قم از زمان انقلاب تاکنون اتفاق افتاده است. موفقیت شهردار قم موفقیت تک‌تک شهروندان این شهر است و باید برای مسئله درآمدهای پایدار برای شهرداری‌ها فکر شود و آن‌ها به دنبال منابع جدید درآمدی باشند.







حضرت آیت الله سیداحمد خاتمی دامت برکاته



حضرت آیت الله علوی بروجردی دامت برکاته



حضرت آیت الله فاضل لنکرانی دامت برکاته  
رئیس مرکز فقهی ائمه اطهار علیهم السلام



حضرت آیت الله جنتی دامت برکاته  
دبیر شورای نگهبان

## تجربیات مدیریت شهری در قم بسیار نقش آفرین است

قم یک شهر مهم بوده و به عنوان پیشانی تدین در کشور به حساب می آید. شهردار به عنوان عضو شورای اداری استان و دیگر اعضای شورا تلاش کنند که به فضای معنوی شهر لطمه وارد نشود. ما دکتر سقائیان نژاد را به مدیریت و تدبیر می شناسیم و انتظار است همواره شاهد عمران و آبادانی بیشتر قم باشیم. کار شهرداری بسیار سخت است و به خوبی آن را درک می کنم، چراکه شهرداری با همه اقشار جامعه سر و کار دارد اما مدیریت شهری با خود تجربه های ارزشمندی دارد که می تواند در قم بسیار نقش آفرین باشید.



## خدمات شهرداری قم بسیار بشارت آمیز است

شهر قم از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و در همه زمینه ها استثنائی است و قم باید در مسائل فرهنگی و اخلاقی الگو باشد و این شهر را به الگویی برای تمام شهرهای اسلامی تبدیل کنید. مسئولان نباید از خدمت به مردم خسته شوند، بلکه در برابر نامالیقات کارهای اجرایی باید صبوری پیشه کرد و به این اندازه از خدمت بسنده نکنید، هر چند گزارش خدمات به شهر قم بسیار بشارت آمیز است. در وضعیت فعلی شهر تمام کارهای را از چشم شهرداری و نمایندگان مردم در شورای شهر می بیند؛ هر اتفاقی که بیفتد این افراد باید پاسخگو باشند و لازمه این پاسخگویی اختیارات است و ساختار شهرداری ها در کشور باید تغییر کند.



## اعتماد به شهرداری قم بازگشته است

مردم نسبت به مسئولان شهری امیدوار هستند، می دانند که آن ها این توانایی را دارند که با ساماندهی طرح های عمرانی، به نتایج مطلوب تری در شهر قم دست پیدا کنند. اما امروزه شاهدیم که فعالیت های خوبی در جهت بهسازی خیابان های منتهی به حرم مطهر صورت گرفته است و این کار باید ادامه پیدا کند و اطراف حرم مطهر هویت خوبی پیدا کند. از زحمات شبانه روزی شهرداری در اجرای طرح های شهری تقدیر می کنم. کمبودهایی در قم احساس می شود که امیدوار هستیم با همکاری شهرداری و مردم این نواقص نیز برطرف و شهر مقدس قم به یک شهر نمونه در کشور تبدیل شود.



## شهرداری در افزایش رضایتمندی مردمی تاثیرگذار است

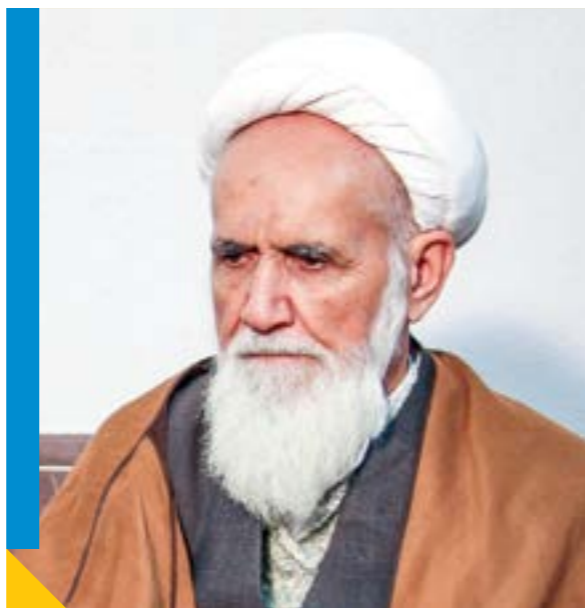
شهرداری در افزایش رضایتمندی مردمی نسبت به نظام اسلامی بسیار تاثیرگذار هستند، امیدواریم با خدمات گسترده و مطلوبی که توسط شهرداری ها دنبال می شود شاهد افزایش رضایتمندی های عمومی باشیم. خدمات و فعالیت های شهرداری برای شهر و مردم ماندگار می شود، اظهار کرد: اکنون یکی از موفق ترین شهرداران کشور در قم حضور یافته که کارهای منظم و مطلوبی را در این شهر دنبال می کند. گزارش های رسیده نشان از عملکردهای موفق در مجموعه شهرداری قم است که با ادامه دادن این روند فعلی شاهد تحول های گسترده تر در شهر مقدس قم و در نتیجه رضایتمندی بیشتر زائران و مجاوران حرم مطهر کریمه اهل بیت علیها السلام خواهیم بود.







مرحوم آیت‌الله امینی (ره)



مرحوم آیت‌الله حائری شیرازی (ره)



مرحوم آیت‌الله یزدی (ره)



مرحوم آیت‌الله محمد مومن (ره)

### قم یک شهر استثنایی است، هر چقدر زیباتر باشد زائران احساس بهتری دارند

یکی از خدمات شهرداری زیباسازی شهر است که این مهم به خوبی انجام شده است. متأسفانه برخی از الزامات در نمای ظاهری شهر و در ساختمان سازی رعایت نشده است. اگر عدم مزاحمت بافت جدید شهر برای بافت سنتی شهر مورد لحاظ قرار بگیرد از به وجود آمدن بعضی مشکلات جلوگیری می‌شود. قم یک شهر استثنایی است و کار کردن و خدمات رسانی برای این شهر توفیقات دنیوی و اخروی را به همراه دارد. وارد شهر قم که می‌شویم زیبایی شهر قابل مشاهده است و قم یک شهر استثنایی است هر چقدر زیباتر باشد زائران احساس بهتری دارند.



### تیم مدیریت شهری منشأ خیر و خدمت در قم هستند

برای دکتر سقائیان‌نژاد پاداش خدمت خالصانه در شهر اصفهان، خدمت در شهر کریمه اهل بیت (ع) بوده است. اگرچه این سمت بالاتر از سطح مدیریت وی نبوده اما مسائل اعتقادی و خدمت به کریمه اهل بیت (ع) و امام زمان (عج) قطعاً علت پذیرش این سمت از سوی ایشان است. امروز و بعد از گذشت چند سال شاهد توفیق تیم مدیریت شهری بوده و منشأ خیر و خدمت در این شهر هستند. انسان باید در انجام امور نیت خیر داشته و به فکر خدمت باشد، هرچه که انسان به دنیا دل ببندد نمی‌تواند برای آخرت خود توشه جمع کند. ما سال‌ها شاهد عدم آینده‌نگری مدیران شهری بوده‌ایم؛ خوشبختانه این مشکلات نیز در مدیریت جدید مرتفع شده است.



### قم در مسیر شهری آبرومند و مدرن اسلامی است

باید از تلاش‌های دکتر سقائیان‌نژاد و دست‌اندرکاران شهرداری قم تشکر و قدردانی کرد. آن‌ها دارای تخصص و تعهد هستند و معنای انقلابی بودن را نشان داده‌اند که همین خدمات معنای انقلابی بودن است. در سال‌های اخیر سطح خدمات و امکانات شهری در قم رشد چشمگیری داشته و گره مشکلات بسیاری از شهر قم در این سال باز شده است. مردم نیز باید قردان خدمت‌مندی باشند که توسط شهرداری ارائه می‌شود. پروژه‌های احداث شده در شهر بسیار آبرومندانه بوده و با افتتاح پروژه‌های جدید، به سمت شکل‌گیری شهری مدرن اسلامی هستیم که این امر برای قم آبرومندانه است.



### شرایط عمرانی شهر قم شکل خوبی به خود گرفته است

در مراجعاتی که به دفتر ما می‌شود بارها بر این نکته تأکید شده که در مدیریت فعلی شرایط عمرانی شهر شکل خوبی به خود گرفته است. مردم زمانی که ببینند مسئولان برای آن‌ها کار می‌کنند مشکلات را می‌پذیرند. مدیریت شهری در مسیر کار و خدمت خالصانه به مردم به حرف‌ها و سنگ‌هایی که می‌اندازند توجه نکنند و تنها قانون و ضوابط را در نظر بگیرند و در مسیر خدمت به مردم نباید از هیچ‌کاری دریغ کرد اما نباید از مسیر قانون و ضوابط نیز خارج شد.







حجت الاسلام والمسلمین شهرستانی دامت برکاته



آیت الله مقتدایی دامت برکاته



آیت الله اراکی دامت برکاته



آیت الله محمدی ری شهری دامت برکاته

## اقدامات مناسبی در شهرداری قم صورت گرفته است

شهردار قم از مدیران موفق شهر قم به شمار می‌رود و خوشبختانه اقدامات مناسبی در شهرداری صورت گرفته است، تیم مدیریت شهری در قم تیمی موفق است و نیازمند شکل‌گیری شرایطی برای مدیریت واحد و تصمیم‌گیر نهایی هستیم. کسی که بتواند در قم خدمت کند، کارنامه مثبتی از خود به جای می‌گذارد. اگر این مهم محقق شود، توان مدیریت خوبی را در قم به دست می‌آورید. کسی که می‌خواهد خدمت کند، باید تحمل بیشتری داشته باشد و در مقابل گفته‌های دیگران، تحمل بیشتری به خرج دهد. در قم همه بزرگان حوزه و مراجع دلسوز نظام هستند و باید توصیه‌های دلسوزانه‌شان را به کار ببندید.



## آبادانی، نظافت، پاکیزگی و سبزی در شهر قم قابل مشاهده است

گزارشات خوشحال‌کننده‌ای از عملکرد شهرداری در سطح شهر وجود دارد و در هر مسیر که در شهر قم رفت‌وآمد می‌کنیم آثار آبادانی، نظافت، پاکیزگی و سبزی قابل مشاهده است و این خدمات موجب سعادت دنیا و آخرت است. به نظر من شما در گذشته خدمات نیکی داشتید که خداوند در پاداش این خدمات نیک توفیقی داده که آن‌ها را در قم و حرم اهل بیت علیهم السلام پیاده کنید که نعمت بزرگی است و باید قدر دانسته شود. سابقه درخشان مدیریت شهردار فعلی قم نیاز به تعریف و تمجید ندارد و خوشبختانه آن روند ادامه دارد و همگان شاهد تغییرات اساسی مثبت در شهر مقدس قم هستند.



## نقش شهرداری در بازسازی هویت شهر قم

برای رسیدن به شهر هوشمند نیاز شناخت فرهنگ اسلامی داریم. قبل از مسئله هوشمند سازی باید به مسئله هویت بخشی بپردازید، زیرا در هوشمند سازی به مسائل سازمانی می‌پردازد تا افراد در یک مجموعه به سمت یک هدف واحد و مطلوب و به‌جا حرکت کنند اما این هویت است که هدف را مشخص می‌کند و شهرداری می‌تواند نقش اثرگذاری را در این زمینه ایفا نماید. قم با همه جای دنیا متفاوت است و باید کاری برای آن انجام شود تا پایه یک شهر اسلامی ریخته شده و به سمت شهر هوشمند اسلامی حرکت کند...



## شهرداری‌ها در افزایش رضایتمندی مردمی تاثیرگذار هستند

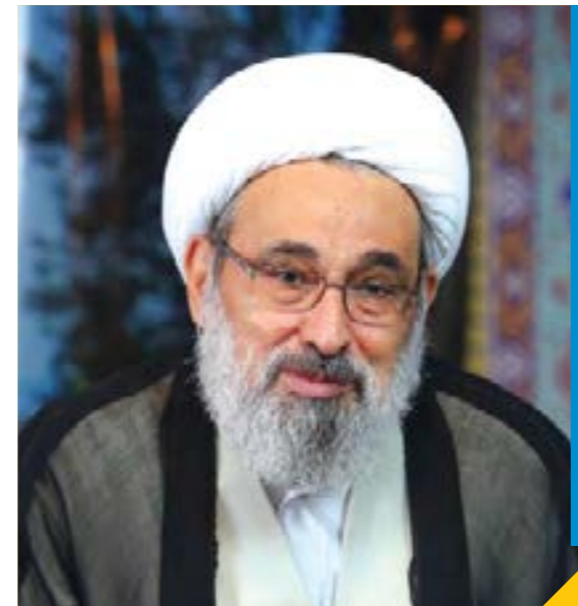
شهرداری‌ها در افزایش رضایتمندی مردمی نسبت به نظام اسلامی بسیار تاثیرگذار هستند، امیدواریم با خدمات گسترده و مطلوبی که توسط شهرداری‌ها دنبال می‌شود شاهد افزایش رضایتمندی عمومی باشیم. خدمات و فعالیت‌های شهرداری برای شهر و مردم ماندگار می‌شود، اکنون یکی از موفق‌ترین شهرداران کشور در قم حضور یافته که کارهای منظم و مطلوبی را در این شهر دنبال می‌کند. گزارش‌های رسیده نشان از عملکردهای موفق در مجموعه شهرداری قم است که با ادامه دادن این روند فعلی شاهد تحول‌های گسترده‌تر در شهر مقدس قم و در نتیجه رضایتمندی بیشتر زائران و مجاوران حرم مطهر کریمه اهل بیت (ع) خواهیم بود...







حجت الاسلام والمسلمین آشتیانی دامت برکاته



حجت الاسلام والمسلمین رحیمیان دامت برکاته  
تولیت مسجد مقدس جمکران

## حل مشکلات عدیده شهر قم در دوره مدیریت فعلی قابل تحسین است

در سال‌های گذشته از نظر پروژه‌های عمرانی با مشکلات عدیده‌ای در شهر قم مواجه بودیم که در دوره مدیریت فعلی شاهد رفع مشکلات هستیم. ضمن تقدیر از اقدامات چشم‌گیر شهرداری، افرادی که وارد قم می‌شوند تغییرات شهر را به‌صورت محسوس احساس می‌کنند خصوصاً در حوزه فضای سبز کارهای خوبی شده که جای تقدیر دارد.



## وجود شهرداری مانند دکتر سقائیان نژاد برای شهر قم مایه مباهات و خرسندی است

قدرت مدیریتی شهردار قم خاص و ویژه است و فعالیت‌ها و اقدامات دکتر سقائیان نژاد در قم بسیار چشمگیر و ارزنده است. خدماتی که در قم می‌شود در یک افق بزرگتر و کلان‌تر بسیار ارزشمند است چراکه این شهر در تحولات آینده جهانی نقش مهمی در مسئله ظهور خواهد داشت و وجود شهرداری مانند دکتر سقائیان نژاد برای شهر قم مایه مباهات و خرسندی است و فعالیت‌ها و اقدامات وی در قم نیز بسیار چشمگیر و ارزنده است.

شهرداری قم و مجموعه مدیریت شهری قم همکاری‌های بسیار گسترده‌ای در برپایی باشکوه مراسم نیمه شعبان داشتند.



قَالَ  
الْبَابِي  
بِالْحَقِّ

إِنَّ لِلَّهِ حَرَمًا وَهُوَ مَكَّةُ الْأَيُّمِ لِرَسُولِ اللَّهِ حَرَمًا وَهُوَ  
الْمَدِينَةُ الْأَيُّمُ إِنَّ لِأَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ حَرَمًا وَهُوَ الْكُوفَةُ الْأَيُّ  
إِنَّ قُمْرَ الْكُوفَةِ الصَّغِيرَةَ الْأَيُّمِ لِلْجَنَّةِ ثَمَانِيَةَ أَبْوَابٍ ثَلَاثَةٌ  
مِنْهَا إِلَى قُمْرٍ تَقْبِضُ فِيهَا الْمَرْءُ الْأَمِينُ وَلِدَى اسْمِهَا فَاطِمَةُ بِنْتُ  
مُوسَى وَتَدْخُلُ بِشَفَاعَتِهَا شِيعَتِي الْجَنَّةَ بِأَجْمَعِهِمْ

خداوند حرمی دارد که مکه است پیامبر حرمی دارد و آن  
مدینه است و حضرت علی حرمی دارد و آن کوفه است و قم  
کوفه کوچک است که از هشت درب بهشت سه درب آن  
به قم باز می‌شود - زنی از فرزندان من در قم از دنیا می‌رود  
که اسمش فاطمه دختر موسی است و به شفاعت او همه  
شیعیان من وارد بهشت می‌شوند.





### فصل ۳

چهارمین و آخرین سال پنجمین دوره شورای اسلامی شهر قم در حالی روزهای پایانی را سپری می‌کند که از سال ۷۸ تاکنون ۶۳ نفر بر صندلی‌های آن تکیه زده‌اند. طی این سال‌ها با تمام فراز و نشیب‌های قانونی، امکاناتی و منابعی که شوراها و شهرداری‌ها درگیر آن بودند، مسیر فعالیت مدیریت شهری با این ۲ رکن نظارتی و اجرایی طی شده است.

در نخستین دوره شوراها اسلامی شهر و روستا حدود ۲۰۰ هزار نفر عضو آنها در کشور شدند و سهم شهر قم نیز ۹ نفر بود. نهم اردیبهشت سال ۷۸ شوراها در کشور کار خود را آغاز کردند و به مرور قوانین شوراها تغییر کرد و در دوره چهارم تعداد اعضای شورای شهر قم به ۲۱ نفر رسید و اما با اصلاح قانون در دوره پنجم مجدداً اعضای شورای شهر قم ۱۳ نفر شدند.

اعضای دوره‌ی چهارم شورای اسلامی شهر که از شهریور ماه ۱۳۹۲ کار خود را آغاز کردند، مسیر پر فراز و نشیبی را در پیش رو داشتند، افزایش ۳ برابری تعداد اعضا و تغییر ساختار داخلی شورای اسلامی شهر قم و تخصصی شدن کمیسیون‌ها در کنار حرکت سریع شهر در جهت رشد و توسعه از یک سو و تغییرات مدیریتی استان به دنبال جابجایی دولت از سوی دیگر و مشکلاتی که در مسیر اجرای پروژه‌های شهری و اداری شهر وجود داشت، کار این شورا را پیچیده‌تر می‌کرد، بزنگاه انتخاب شهردار از اسفند ماه ۱۳۹۳ و به دنبال استعفای محمد دلبری نیز از دیگر سختی‌های اعضای این دوره‌ی شورا بود که در ۱۵ خرداد ماه ۱۳۹۴ و با انتخاب دکتر سید مرتضی سقائیان‌نژاد از آن نیز عبور کردند.

سال‌های بعدی فعالیت شورای شهر به دنبال رفع مشکلات شهر و نابسامانی‌هایی که در اداره شهر و شهرداری وجود داشت گذشت و همکاری و تعاملی مناسب در این مسیر بین شورا و شهرداری شکل گرفت.

در پنجمین دوره شورای اسلامی شهر اتفاقات خوبی برای شهر قم رخ داد و با تثبیت مدیریت دکتر سیدمرتضی سقائیان‌نژاد در جایگاه شهردار قم، روند رشد، توسعه و تحول قم شتاب بیشتری گرفت و به طرز قابل توجهی سرانه‌های خدمات شهری توسعه یافت. اجرای تقاطع‌های غیرهمسطح، بازگشایی معابر، افزایش بیش از ۷ مترمربعی سرانه فضای سبز، ایمن‌سازی بوستان‌ها و فضاهای شهری، توسعه امکانات تفریحی، تحول مدیریت پسماند، افزایش شفافیت مالی و عملکردی شهرداری و... از جمله اقداماتی است که ترکیب فعلی شورای شهر قم در جایگاه سیاست‌گذار و ناظر و شهرداری در جایگاه مجری و مدیر شهر آنها را به نقطه مطلوب رسانده‌اند.

هم‌اکنون پنجمین دوره شورای اسلامی شهر قم روزهای پایانی خود را سپری می‌کند. عبدالله جلالی، حسن بختیاری، محسن محرری، حسن طلائی، حسن مالکی‌نژاد، محمود مسگری، سیدمحمد آتش‌زور، زین العابدین قراچوللو، روح‌الله امراللهی، مجید اخوان، سیدمجتبی سبحانی ثابت، حسین اسلامی و علیرضا احمدی ۱۳ عضو دوره پنجم شورای شهر قم هستند.



### شورای اسلامی شهر







عبدالله جلالی (رئیس شورای اسلامی شهر قم)

## دوره‌های باشکوه برای شهر قم

مدیریت شهری زمانی می‌تواند عملکرد مناسبی داشته باشد که در چارچوب سیاست‌های شهری صحیح و برنامه‌ریزی شده حرکت کند. یکی از ویژگی‌های سیاست شهری خوب، مشارکتی بودن آن است یعنی جایگاهی که گروه‌های مختلف شهروندان در تدوین، اجرا و ارزیابی آن نقش داشته باشند و در ایران تنها نهاد محلی مشارکتی که توان تأثیر بر سیاست‌گذاری شهری را دارد شورای شهر است. به عبارتی نقش مثبت شورا می‌تواند عامل موفقیت مدیریت شهری و روستایی در دستیابی به برنامه‌ها و رشد و توسعه شهر و روستا و در نهایت رضایتمندی اکثریت مردم و شهروندان شود.

سال ۱۴۰۰ آخرین سال فعالیت پنجمین دوره شورای اسلامی شهر قم بوده و در آستانه پایان این دوره شورا، با عبدالله جلالی رئیس این دوره، برای آشنایی با اقدامات و کارهای انجام‌شده در شورای شهر قم و تشریح سیاست‌ها و برنامه‌های این نهاد مردمی به گفت‌وگو نشستیم.

### سیاست‌های کلی که در پنجمین دوره شورای اسلامی شهر قم توسط نمایندگان مردم پیگیری شده چه بوده است؟

یکی از وظایف شاخص و کلیدی شورای شهر بحث سیاست‌گذاری است که نمود و بروز آن را می‌توان در تدوین و تصویب برنامه‌های چندساله و چشم‌انداز دانست. این برنامه‌ها اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و طرح‌های اجرایی برای حرکت مدیریت شهری را مشخص می‌کند و طبق آن روند بودجه‌ریزی پیگیری می‌شود که به عبارتی می‌توان گفت این برنامه‌ها ریل‌گذاری برای منابع و مصارف است.

در این زمینه طی سال‌های اخیر اقدامات قابل توجهی در شورا انجام‌شده و توانسته توازن مطلوبی را در ارائه خدمات و پروژه‌های عمرانی در مناطق مختلف شهر برقرار کند، اگرچه همچنان تعادل کامل در خدمات بین مناطق مختلف وجود دارد که عمدتاً نیز از عهده شهرداری خارج است.

مسئله‌ای که برای شورای پنجم مهم بوده این است که اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای برنامه مطابق با نظرات کارشناسی و نیاز

شهر بوده و رضایتمندی مردم را کسب کند. اگر ما اهداف کلی مدیریت شهری را بر پایه ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان در نظر بگیریم در این شرایط جایگاه سیاست‌گذاری نقش خود را نشان می‌دهد؛ اگر امروز ما توسعه فضای سبز، نظافت شهری، اجرای پروژه‌های تفریحی ورزشی و گردشگری، توسعه و تعریض معابر، حمل‌ونقل و... را در برنامه‌ها موردتوجه قرار می‌دهیم به این معناست که عزم شورا کسب رضایت شهروندان است. البته بین نظارت و سیاست‌گذاری یک مفهوم لازم و ملزوم است، یعنی سیاست‌گذاری و نظارت لازم و ملزوم هم هستند که یکی از وظایف اصلی شورا محسوب می‌شود. مطابق ماده ۸۰ قانون شوراها از جمله وظایفی که برای شورای شهر مشخص کرده، تصمیم‌گیری، نظارت و هماهنگی و به تعبیری سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت.

### چقدر شورای پنجم توانسته در حوزه نظارت بر عملکرد شهرداری و سازمان‌های تابعه موفق و راهگشا عمل کند؟

یکی از نقاط نظارتی شورا، تصویب تفریح بودجه است که نظارت بر روند هزینه کرد بودجه است؛ گزارش‌گیری و تحلیل عملکردها در کمیسیون‌های تخصصی، بازدیدهای مختلف از پروژه‌های شهر، حضور اعضای شورا در کمیسیون‌های تخصصی و کمیته‌های شهرداری جزو اهرم‌های نظارتی شورا

هستند. اگر امروز ما بتوانیم ادعا کنیم که انضباط مالی بر مجموعه شهرداری حاکم است و شاهد ادعا هم این است که تنها شهری است که در کشور قبل از تاریخ و موعد مقرر قانونی تفریح بودجه سال قبل را به شورا ارسال کرده این نشان‌دهنده به‌روز بودن امور و اسناد مالی است.

همان‌طور که مجلس بر فعالیت‌های دولت نظارت می‌کند، شورای شهر هم به‌عنوان یک مجلس محلی بیشترین نظارت را بر شهرداری دارد؛ البته شاید به نقطه مطلوب نرسیدیم اما در طی این چند سال این بعد از مسئولیت شورا به‌خوبی دنبال شده است. اینکه امروز شاهد رضایتمندی مردم در حوزه‌های مختلف خدمات شهری هستیم و پروژه‌های عمرانی باوجود تنگناهای عمرانی پیشرفت می‌کند نتیجه هماهنگی کامل شورا و شهرداری است. به عبارتی چهار سال گذشته دوره‌ای طلایی برای مدیریت شهری بوده است.

### با توجه به پیگیری اجرای برنامه قم ۱۴۰۰ در شورای پنجم و تدوین برنامه جدید، روند تحقق برنامه در این چهار سال را چطور ارزیابی می‌کنید؟

خدا را شاکریم که این فرصت را در اختیار شورای پنجم قرار داد تا روند تدوین و تصویب برنامه ۵ ساله دوم شهرداری را پیگیری کند و در این راستا به‌طور مستمر کمیسیون‌های شورا تشکیل شده و ضمن آسیب‌شناسی برنامه اول، مسیر تدوین و تصویب برنامه دوم را دنبال می‌کنند تا در راستای رشد و توسعه روزافزون شهر قم گام برداشته شود.

### با توجه به محدودیت‌های قانونی و تداخل وظایف مدیریت شهری با دیگر نهادها، چقدر شورای شهر توانسته نقش تعاملی خود را ایفا کرده و تنها شورای شهرداری نباشد؟

با توجه به محدود کردن وظایف شورای شهر، واقعاً شورای شهر شورای شهرداری است. چراکه قوانین پیش رو چاره‌ای برای شورا باقی نگذاشته است و زمانی می‌توانیم به معنای واقعی شورای شهر داشته باشیم که حوزه اختیارات شوراها افزایش پیدا کرده و مهم‌تر از همه اینکه مدیریت واحد شهری محقق شود. در کشورهای توسعه‌یافته شهرداری و شورای شهر اساس هستند و تمام امورات شهر در اختیار آن‌ها است. وقتی در وظایف شورا احصاء نیازهای شهر و ابلاغ به دستگاه‌های مختلف را داریم اما الزامی برای آن‌ها در زمینه اجرا وجود ندارد، این روند به‌جایی نخواهد رسید. امروز وقتی دستگاه‌های متولی زیرساخت‌ها از شورای شهر و شهرداری دستور نمی‌گیرند اما ارتباطی مستقیم با آن‌ها دارند نباید توقع شورای شهر واقعی داشته باشیم.

در شورای پنجم البته بهترین شرایط تعامل بین اعضا و شهرداری را داشتیم؛ البته اختلاف‌نظر به معنای مثبت وجود داشته اما تقابلی وجود نداشته است. مردم هیچ‌گاه در دوره شورای پنجم اختلاف بین مجموعه مدیریت شهری را شاهد نبوده‌اند و همین باعث رشد و پیشرفت شهر بوده است. ما همواره تلاش کردیم با مجموعه استان تعامل و همکاری داشته باشیم اما هرگاه تصمیمات استان خلاف صلاح شهر و شهروندان بوده جلوی این تصمیمات در حد توان ایستاده‌ایم.

### عملکرد گروه فعلی مدیریت شهری قم در پیشبرد برنامه‌ها و اهداف شهر را چطور ارزیابی می‌کنید؟ نقاط ضعف و یا مواردی که در عملکرد شورا و شهرداری مورد غفلت واقع شده را تشریح کنید.

باوجوداینکه مدت‌ها است مجموعه شهرداری‌ها و مدیریت شهری با مشکلات اقتصادی روبه‌رو بوده و کمتر شاهد پشتیبانی و حمایت دولت

بوده‌ایم، اما شهر قم با تعامل و همدلی که بین شورا و شهرداری بوده با بهره‌مندی از ظرفیت‌های مختلف توانسته کارهای بزرگی را انجام دهد. در واقع عملکرد شهرداری با توجه به اینکه در سال‌های اخیر در شرایط بحرانی قرار داشتیم، در مجموع مثبت و روبه‌جلو بوده است و معتقدیم مردم ما به‌صورت نسبی از عملکرد مجموعه شهری راضی هستند و این رضایت طوری است که امروز وقتی مردم وارد شهر می‌شوند، شاهد یک فضای مطلوب شهری هستند و این در حالی است که چنین فضایی را تاکنون در شهر قم نداشتیم. نظافت شهری، جمع‌آوری پسماند، اجرای طرح‌های مختلف عمرانی، تعریض خیابان‌ها، بلوارها و تقاطع‌ها از موضوع‌هایی است که مردم روزانه شاهد اجرای آن هستند. یکی از اقدامات خوبی که انجام‌شده توسعه بوستان‌ها در سطح شهر است. مدیریت شهری و مجموعه همکاران در شورای اسلامی شهر و شهرداری تمام سعی و تلاش خود را داشته که در خدمت مردم باشند و از کاستی‌هایی که از سال‌های دور برای شهر قم بوده بتوانند جبران کنند.

کار شهرداری در سال‌های اخیر با توجه به شرایط بد اقتصادی بسیار سخت بوده است؛ در این سال‌ها شهرداری منابع دولتی نداشته و باید تمام هزینه‌ها را از درآمدهای داخل شهر تأمین می‌کرده و باین‌وجود توسعه و پیشرفت شهر در حوزه‌های مختلف رقم خورده است.

حاکم شدن انضباط مالی و شفافیت کار بزرگی بوده که در مدیریت شهری در سال‌های اخیر محقق شده است. باوجود شرایط بد اقلیمی و کمبود منابع آب، توسعه قابل توجه در فضای سبز شکل گرفته و علی‌رغم مشکلات مالی، شاهد افزایش فضاهای تفریحی، ورزشی و فرهنگی در مناطق مختلف شهر بوده‌ایم. در حوزه عمرانی و بهبود ترافیکی شهر نیز اقدامات افتخارآمیزی انجام‌شده است. امروز نظافت شهری قم در بهترین شرایط ممکن است.

البته خیلی از کارها هم باید انجام می‌شد که محقق نشد که از آن جمله نوریل است که خارج از عهده مدیریت شهری بود. همچنین به محدوده بافت تاریخی و فرسوده شهری ظلم شد و گره‌هایی ایجاد کردند که مدیریت شهری نتوانستند خدمات مطلوبی در این محدوده به مردم ارائه کند و مردم ناراضی هستند. ما توقع داشتیم مشکل ساکنین زیر دکل‌های برق و سکونتگاه‌های غیررسمی را حل کنیم اما نگذاشتند و مصوبه صریح هیئت دولت که ۱۲ سال قبل ۳۲ هکتار برای این کار اختصاص داده نپذیرفتند. برای ساماندهی محدوده حرم مطهر ۱۸ سال قبل ۴۸ هکتار مشخص شده اما همچنان این ظرفیت در اختیار شهرداری قرار نگرفته است. ما تلاش زیادی برای رفع این مشکلات کردیم اما کسانی که جلوی آن را گرفتند باید پاسخگوی مردم باشند.

باید گفت شورا نگاه عمیق‌تری به حوزه فرهنگی می‌کرد. رابطه مستقیم بین فعالیت‌های مدیریت شهری و آسیب‌های اجتماعی وجود دارد و شورای پنجم به این مسئله کمتر پرداخت و باید بیش از این به این مسئله توجه می‌شد.





ول‌الله بیاتی (رئیس چهارمین دوره شورای اسلامی شهر قم)

## آرامش و اعتماد مهم‌ترین دستاوردهای تیم فعلی مدیریت شهری است

چهارمین دوره اسلامی شهر قم پس از گذشت ۷ سال از فعالیت دوره سوم و فرازفرودهای زیادی که در مجموعه مدیریت شهری در طول این سال‌ها وجود داشت، از شهریورماه ۱۳۹۲ با ۲۱ عضو فعالیت خود را آغاز و نخستین تصمیم اجرایی خود را در مدیریت شهری قم با اعتماد مجدد به محمد دلبری که از مهرماه ۱۳۹۰ به‌عنوان شهردار قم برگزیده شده بود آغاز کرد.

افزایش سه برابری اعضای شورا در دوره چهارم در کنار حضور افرادی صاحب‌نظر، توانمند و با سابقه در زمینه‌های مختلف مدیریت شهری و نگاهی تخصصی‌تر در بین اعضا و همچنین لزوم تسریع و شتاب شهر قم در مقایسه با سایر کلان‌شهرها در مسیر عمران و آبادانی از جمله مواردی بود که اعضای این دوره از شورای اسلامی شهر قم با آن روبه‌رو بودند.

ول‌الله بیاتی در سال نخست فعالیت شورای چهارم به عنوان نائب رئیس برگزیده شد و از سال دوم تا پایان دوره چهارم نیز به عنوان رئیس شورای اسلامی شهر قم فعالیت خود را ادامه داد؛ وی پس از دوره چهارم با دعوت دکتر سقائیان‌نژاد به‌عنوان مشاور امور اقتصادی شهردار قم و از خردادماه ۱۴۰۰ نماینده مردم آشتیان، تفرش و فراهان در مجلس شورای اسلامی است.

برای اطلاع از روند تعامل شورای اسلامی شهر و شهرداری قم در طول سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶ و مجموع اتفاقاتی که در طول ۶ سال گذشته با حضور تیم مدیریتی دکتر سقائیان‌نژاد در شهر قم شاهد آن بوده‌ایم با وی به گفتگو نشستیم.

### انتخاب دکتر سقائیان‌نژاد به عنوان شهردار قم چگونه رقم خورد؟

پس از استعفای آقای دلبری، شورا به دنبال گزینه‌های مختلفی برای انتخاب به عنوان شهردار قم بود، افراد مختلفی به این منظور شناسایی شدند که توان ساماندهی امور شهرداری قم را داشته باشند و ضمن آن بتوانند حرکت توسعه‌ای شهر قم را نیز تسریع کنند، با توجه به سابقه‌ای که آقای دکتر سقائیان‌نژاد در طول ۱۲ سال فعالیت در شهرداری اصفهان داشتند، یکی از گزینه‌های جدی شورا ایشان بودند، تلاش‌هایی در زمان مسئولیت ایشان در شهرداری اصفهان به منظور قبول مسئولیت شهرداری قم صورت گرفت که مورد موافقت قرار نگرفت و شورا مجبور به بررسی و انتخاب از بین گزینه‌های دیگر شد. در روزهای پایانی فرصت شورا برای انتخاب شهردار، خوشبختانه ایشان از مجموعه شهرداری اصفهان خارج شدند و فرصتی شد تا باز هم پیشنهاد مسئولیت شهرداری قم به ایشان ارائه شود و با توصیه برخی از بزرگان و پادرمیانی علما و مراجع توانستیم نظر مثبت را برای حضور در شهر قم جلب کنیم.

### چه اتفاقی بعد از حضور تیم جدید مدیریت شهرداری در قم صورت گرفت؟

با استقرار تیم مدیریتی جدید، امورات شهر قم قوت گرفت و تدوین بودجه سالانه شهرداری به خوبی پیگیری شد. وضعیت مالی و اقتصادی شهرداری سامان گرفت و با پیگیری‌های انجام شده در همان سال‌ها بیش از یک هزار میلیارد تومان از بدهی‌های شهرداری تعیین تکلیف شد و در کنار آن شاهد شتاب حرکت و اجرای پروژه‌های مختلف شهر قم و اتمام پروژه‌های نیمه تمام به خصوص در حوزه عمران شهری بودیم. هیچ تسهیلاتی از بانک‌ها گرفته نشده است و جذب سرمایه‌گذار برای اجرای پروژه‌ها نیز قوت گرفت.

با حضور دکتر سقائیان‌نژاد به عنوان شهردار، مدیریت شهری روند روبه رشدی را دنبال کرد و شاهد اتفاقات خوبی در شهرداری و خدمات‌رسانی بهتر به زائرین و مجاورین بودیم.

### مهم‌ترین مطالباتی که شورای چهارم در پی انتخاب دکتر سقائیان‌نژاد به عنوان شهردار قم داشت چه بود؟

شهر قم در آن سال‌ها درگیر اتفاقات متعددی بود؛ با حضور دکتر سقائیان‌نژاد اولویت‌هایی برای پیشبرد اهداف مدیریت شهری تعیین شده از آن جمله تعیین

تکلیف بدهی‌ها، اتمام پروژه‌های نیمه تمام و برنامه‌ریزی برای تقویت زیرساخت‌های شهر بود که این اولویت‌ها نیز با توجه به شرایط زمان در نظر گرفته شده بود و اگر موتور محرکه شهرداری می‌خواست به راه بیفتد باید این اولویت‌ها به سرانجام می‌رسید، خوشبختانه با حضور تیم جدید مدیریت شهری پس از بررسی شرایط، اتفاقات خوبی در شهر افتاد.

با تشکیل ستاد ویژه‌ای هم در شهرداری پروژه پیگیری مطالبات و بدهی‌های شهرداری در دستور کار قرار گرفت و با تهاوت و یا مذاکره برای رفع بدهی‌ها بسیاری از آنها تعیین تکلیف شد و نفس مدیریت شهری برای پیشبرد اهداف باز شد. در کنار این مساله و همزمان تیم ویژه‌ای در حوزه برنامه‌ریزی و مشارکت اعضای شورای شهر، نخبگان، علما، دانشگاهیان و متخصصین امور شهری تدوین سند چشم‌انداز و برنامه قم ۱۴۰۰ را در دستور کار قرار دادند و در ایام پایانی شورای چهارم این برنامه هم تصویب شده و نقشه راه خوبی برای آینده شهر در اختیار مدیریت شهری قرار گرفت.

در واقع خلاصه عملکرد ابتدایی تیم جدید مدیریت شهری قم در سال ۹۴ و ۹۵ هموارکردن مسیر ناهموار رشد و توسعه قم بود که امروز به خوبی شاهد آبادانی و رشد این مسیر رو به پیشرفت هستیم.

### شورای شهر در دوره چهارم چقدر در مسیر سیاست‌گذاری و نظارت بر شهرداری پویا و راهگشا عمل کرد؟

به طور کلی مهم‌ترین وظیفه‌ای که شورای شهر دارد در حوزه سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و نظارت خلاصه می‌شود. آنطور که باید و شاید شاهد تحقق جایگاه شورای شهر نیستیم که بگوییم شورا فراتر از این مسائل عمل کرده و به نوعی پارلمان شهرداری بوده است. در واقع چون شهرداری به جایگاه اصلی خود در شهرها نرسیده پس شورا هم به همان گونه به جای اینکه شورای شهر باشد بیشتر شورای شهرداری بوده است. اما در همین زمینه برای سیاست‌گذاری امور شهرداری و نظارت بر آنها اتفاقات خوبی در دوره چهارم شورا افتاد. شورای چهارم ترکیبی از متخصصین و باتجربه‌ها در حوزه شهری بودند و همین امر سبب شد که کار تیم جدید مدیریت شهری که از مدیران عالم و باتجربه بودند آسان‌تر شده و همراهی و همکاری شورا در عین نظارت عالی به پیش باشد.

در مجموع باید گفت سیاست اصلی شورا در دوره چهارم اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام، تدوین برنامه شهرداری، ایجاد نظم و انضباط مالی، تقویت زیرساخت‌های عقب‌مانده شهری بود که در تدوین برنامه قم ۱۴۰۰ نیز این موارد در نظر گرفته شد.

در حوزه نظارت نیز شورا بسیار پویا عمل کرد و توانستیم به نظم خوبی در این زمینه برسیم. همراهی اعضای شورای شهر در دوره چهارم با تیم فعلی مدیریت شهری موجب شد اهداف یکی پس از دیگری به سرانجام رسیده و مسیر برای تصمیم‌سازی درست شورای پنجم باز شده و رشد و توسعه شهر قم را شاهد باشیم.

### عملکرد ۶ ساله مدیریت شهری قم را چطور ارزیابی می‌کنید؟ آیا تیم جدید توانست پاسخ مثبتی به انتخاب اعضای دوره چهار شورا در پیشبرد اهداف مدیریت شهری بدهد؟

بدون شک شرایط فعلی شهر قم خصوصاً در مقایسه با دیگر کلان‌شهرها و شرایط اقتصادی کشور نشان می‌دهد که تیم فعلی مدیریت شهری قم موفق عمل کرده است. قطعاً در هر دوره‌ای در بنابر اقتضانات اتفاقات خوبی رخ می‌دهد و پیشرفت‌هایی رقم می‌خورد، امروز همه مردم و مسوولان و آمار بر این اذعان دارند که شهر قم دچار تحول چشم‌گیری شده است. کسی که از سال ۹۴ دیگر به شهر قم سفر نکرده اگر امروز به این شهر بیاید از تغییرات شگرفی که در آن رخ داده شگفت‌زده می‌شود. تیم فعلی مدیریت شهری در حالی فعالیت کرد که اتفاقات اقتصادی یکی پس از دیگری

گریبان نهادهای مختلف و مردم را می‌گرفت و دچار تورم شدیدی بودیم و با این حال که تمام کشور در حوزه عمرانی و خدماتی نیمه تعطیل بود، هر روز شاهد افتتاح یک پروژه جدید در شهر قم بودیم.

بودجه شهرداری از کمتر از هزار میلیارد تومان امروز به بیش از ۳ هزار میلیارد تومان رسیده و سرانه‌های زیرساختی شهر نیز تحول قابل توجهی یافته است. یکی از مشکلات شهر قم کمبود سرانه فضای سبز بود که امسال با اتفاقات خوبی که در شهر رخ داده شاهد جشن رسیدن سرانه فضای سبز به بیش از ۲۰ مترمربع بوده‌ایم.

شورای چهارم بنای کار دکتر سقائیان‌نژاد را اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام گذاشته بود و قرار نبود پروژه جدیدی در شهر آغاز شود اما با برنامه‌ریزی مناسبی که صورت گرفت همزمان هم پروژه‌های نیمه‌تمامی چون تقاطع ۱۵ خرداد، پل میثم، بلوار آیت‌الله بروجردی، بلوار جمهوری و... به سرانجام رسید و هم پروژه‌های جدیدی چون تقاطع مقداد، تقاطع شهدای مدافع حرم و... اجرا شد که نقش شگرفی در بهبود عبور و مرور شهروندان و روان‌سازی ترافیک داشت.

البته شورای چهارم انتظاراتی هم داشت که به سرانجام نرسید که از آن جمله تعیین تکلیف منوریل، تکمیل مترو، تعیین تکلیف پروژه‌های سرمایه‌گذاری همچون شهید کاظمی، سامان‌سازان و... بود که عموماً به دلیل مشکلات حقوقی که از عهده شهرداری خارج بود به سرانجام نرسید و همچنان نیز به سرانجام نرسیده است.

### شاخص‌ترین کاری که در دوره اخیر مدیریت شهری انجام شده چه بوده است؟

به نظر من از جایگاه مدیریتی امروز آرامش باارزشی در تیم مدیریت شهری قم برقرار شده که بسترسازی تمام اتفاقات و پیشبرد پروژه‌های عمرانی و خدماتی و... است. مشکلاتی که در ابتدای کار تیم فعلی با آن مواجه بودیم با مدیریت صحیح مسائل حل شد. امروز اگر شاهدیم که پروژه‌های عمرانی به موقع به سرانجام می‌رسد، اگر فضای سبز توسعه پیدا می‌کند، اگر امور مالی به خوبی پیش می‌رود، در سایه آرامشی است که در مدیریت شهری برقرار شده و مدیران درگیر حواشی‌ای چون انسداد حساب مالی، حقوق و دستمزد کارکنان و... نیستند. از طرف دیگر نیز با پیشبرد کارها در سایه همین آرامش، اعتماد مردم هم جلب شده و همکاری بیشتری با شهرداری داشته و درآمد مدیریت شهری هم افزایش یافته است.

در وهله دوم نیز از نگاه شهروندان شاید تحول فضای سبز که به خوبی در شهر مشهود است و اجرای سریع و با کیفیت پروژه‌های عمرانی بسیار شاخص باشد. البته نتیجه اجرای پروژه‌های عمرانی و مدیریت ترافیکی شهر، تسهیل در عبور و مرور و پخش ترافیک در معابر شهر بوده و دسترسی‌ها تا حدود زیادی تکمیل شده است و به جرات می‌توان گفت امروز گر ترافیکی شاخصی در شهر نداریم چرا که کریدورهای ترافیکی تا حدود زیادی تکمیل شده است.





حسن بختیاری (نایب رئیس شورای اسلامی شهر قم)

## برنامه محوری و رعایت انضباط، دو شاخصه کاری مدیریت فعلی شهر است

شهر مجموعه‌ای از فعالیت‌های انسانی و فیزیکی است و به همین علت ضرورت دارد برای استفاده بهتر از مجموعه فعالیت‌ها و جلوگیری از هدر رفتن نیروها در آن، مدیریت اعمال شود. مدیریت شهری یک سازمان گسترده، متشکل از عناصر و اجزا رسمی و غیررسمی مؤثر و ذی‌ربط در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهری باهدف اداره، کنترل و هدایت و توسعه همه‌جانبه است. در این دوره شورا اقدامات قابل‌توجهی در شهر قم رخ داد که به جهت اطلاع از این اقدامات با حسن بختیاری عضو سه دوره شورای شهر قم و نایب‌رئیس دوره پنجم به گفت‌وگو نشستیم.

عملکرد شورای شهر در حوزه برنامه محوری و سیاست‌گذاری بر اساس اسناد بالادستی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

خوشبختانه یکی از ویژگی‌های مثبتی که در عملکرد مدیریت فعلی شهر وجود داشته برنامه محوری، انضباط و نظم بوده است. در این راستا برنامه پنج‌ساله در مدیریت شهری تدوین و آسیب‌شناسی شد و هم‌اکنون برنامه دوم هم در حال تدوین است. در این دوره توجه به برنامه و اسناد بالادستی در حرکت به سمت انجام وظایف به‌صورت کاملاً ملموسی وجود داشت و بر همین اساس نیز بودجه‌های سالیانه به‌عنوان برشی از برنامه پنج‌ساله تدوین شده و تصویب آن نیز بر همین اساس بوده است.

البته یک ظرفیتی که شورای پنجم در اختیار داشته اجرای یک دوره برنامه با ۱۱ هدف و بیش از ۵۰۰ طرح بوده و در این زمینه طی این سال‌ها آسیب‌شناسی خوبی صورت گرفته و بستر بهتری برای واقع‌گرایانه‌تر نوشتن برنامه دوم فراهم شده است. البته شورای چهارم تلاش کرد با استفاده از نظر متخصصین، کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری برنامه‌ای قابل‌تحقق را بنویسد اما متناسب با شرایط اقتصادی تحقق‌پذیری برنامه از نظر منابع بالا بوده اما از نظر سرانه‌ای

آن‌طور که باید نتوانستیم کارکنیم چراکه تورم شدیدی داشتیم.

عملکرد نظارتی شورای پنجم نسبت به شوراهای گذشته چطور بوده است؟

مسئله نظارت همکاری دوجانبه شهرداری و شورا را می‌طلبد که در این زمینه هم اتفاقات خوبی افتاده است؛ گروه مدیریتی دکتر سقائیان‌نژاد نسبت به گذشته انضباط مالی بهتری داشته و کار شورا در نظارت نسبت به دوره‌های قبل راحت‌تر بود؛ ما باید نظارت خود را از نظارت‌های موضوعی به سمت نظارت نظام‌مند حرکت دهیم. یکی از این کارها کنترل برنامه‌های سالیانه و تفریح بودجه شهرداری و سازمان‌های تابعه بوده که در این زمینه تیم شورای شهر خوب وارد شدند و مباحث را پیگیری کردند و عملکرد خوبی داشتند.

شهرداری یک سازمان گسترده است و تنوع فعالیت‌ها در آن زیاد است و همین کار را سخت‌تر کرده ولی در هر صورت در قالب فعالیت‌های کمیسیون‌های شورا به دنبال این بودیم که آنچه به‌عنوان برنامه‌های سالیانه تعریف شده کنترل کرده و در بسیاری از موارد آن‌ها منجر به برنامه‌های اصلاحی و تغییر برنامه‌ها بوده است. در بسیاری از مباحث و مسائل در حین کار و در طول برنامه تغییراتی را با همکاری شهرداری داشتیم که نشان‌دهنده پویایی و راهگشایی مسئله نظارت بوده است. بازدارندگی از تخلفات مسئله پیچیده‌ای است؛ جلوگیری از تخلفات نیازمند

اصلاح فرآیندها و توسعه سامانه‌های الکترونیک است. شفاف‌سازی باید بیشتر در شهرداری محور قرار گیرد. البته انصافاً شهرداری و شورای شهر به اذعان بسیاری از مراجع بالادستی جزو سازمان‌های خوب در کشور مطرح هستند البته این به این معنا نیست که در شهرداری نیاز به عملکرد شفاف نداریم و یکی از رویکردهای اصلی شورای ششم شاید اصلاح عملکردها و شفافیت باشد.

شاخص‌ترین اقدامات مدیریت شهری از نگاه شما در سال‌های اخیر چیست؟

شاخص‌ترین فعالیت‌هایی که مدیریت شهری داشته و به‌عنوان محور بوده در حوزه فعالیت‌های عمرانی بوده است. اجرای پروژه بلوار آیت‌الله بروجردی، تقاطع‌های غیرهمسطح، اجرای محور جمهوری، تکمیل برخی رینگ‌های ترافیکی، توسعه فضای سبز از جمله پروژه‌هایی است که جلوه و منظر شاخصی به کارهای دوره فعلی شهرداری داده است. در حوزه برنامه‌ریزی نیز اتفاقات خوبی در شهرداری افتاده و روند منظم و منضبطی در شهرداری برقرار شده است.

نقاط مغفول کاری شورای پنجم چه بوده و اولویت‌های شورای ششم برای کار در شهر به نظر شما در چه بخش‌هایی است؟

مجموعه مدیریت شهری اعم از شهرداری و شورای شهر بر اساس وظایف قانونی باید پیگیر اتمام پروژه‌ها و برقراری روند مطلوب در بخش‌های مختلف باشد و در طول شورای پنجم موفقیت‌های خوبی در این زمینه داشتیم و چهره شهر نسبت به قبل متفاوت شده و این از نگاه کسانی که وارد شهر قم می‌شوند مشهود است؛ البته به نظر می‌رسد در برخی بخش‌ها دچار ضعف هستیم.

در حوزه نرم‌افزاری نیز علی‌رغم اقداماتی که انجام شده است، هنوز جای کار زیادی وجود دارد و به‌ویژه در زمینه نیروی انسانی می‌بایست با شتاب بیشتری به‌سوی بهره‌وری پیش رفته و با توجه به ارکان مختلف مدیریت منابع انسانی، رویکردهای توانمندی افراد و حرکت در مسیر جانشین‌پروری حرکت کنیم و نیروی متخصص توانمند تربیت کنیم.

شورای پنجم در زمینه تعامل با نهادهای مختلف و شورای شهر بودن نه شورای شهرداری بودن چطور عمل کرده است؟

این شورا تنها شورای شهرداری نباشد و تعامل با تمام دستگاه‌ها وجود داشته باشد موضوع مهمی است اما در کشور از لحاظ قانونی مسائل و مشکلاتی داریم و عدم شفافیت قانونی داریم. بر اساس قانون شوراها مواردی وجود دارد که ظرفیت شورای شهر بودن هست اما در برخی از قوانین هم این مسئله به‌طرف مقابل وابسته است. در کارگروه‌ها و کمیسیون‌هایی تلاش شده تا ظرفیت تعاملی و هماهنگی فعال شود و از حضور دستگاه‌های همکار استفاده شده اما این مسئله عموماً با محوریت شخص اتفاق افتاده و نظام جامع و کاملی که تدوین‌کننده شیهه تعامل بین دستگاه‌ها و مدیریت شهری باشد وجود ندارد البته این موضوع تعامل کلیدواژه‌ای است که بیشتر در فرهنگ ما وجود دارد در حالی که در نظام‌های توسعه‌یافته پایدار همه‌چیز مبتنی بر قانون است.

چون قانون شوراها در امور خارج از شهرداری بیشتر جنبه توصیه‌ای و اطلاعی دارد و ضمانت اجرای برای عدم همکاری دستگاه‌ها در حوزه‌های مختلف نیست بنابراین به‌صورت خیلی جدی شاید نتوانیم این کارها را به

یک موفقیت تشبیه کنیم اما در حد امکان همکاری گسترده با نهادهای مختلف در دستور کار بوده است. تلاش کردیم شورا را به‌دوراز فضاهای سیاسی و اجتماعی و با رویکردی کارشناسی در تعامل با دستگاه‌های دیگر قرار داده و از اختلاف بپرهیزیم اما رسیدن به نقطه مطلوب برای همکاری مدیریت شهری و دستگاه‌های دیگر نیازمند اصلاح قوانین است.

البته در این حوزه چالش‌هایی پیش روی شهرداری و شورای شهر نیز بوده که از آن جمله می‌توان به بافت تاریخی، الحاق ۵۶۰ هکتاری، اختصاص اراضی ۴۸ هکتاری به مسکن ملی و جلوگیری از اجرای برخی پروژه‌های شهری اشاره کرد. در واقع در مسئله الحاق اراضی ۵۶۰ هکتاری به پردیسان باید گفت که ۵۶۰ هکتار به‌اندازه مساحت برخی شهرهای کشور بوده و این تصمیم‌گیری در یک فرآیند دستوری از بالا به پایین صورت گرفته است. این منطقه از پردیسان جدا بوده و زیرساخت‌های این محدوده مانند آب، فاضلاب، برق، گاز و موارد دیگر، مسائلی شوخی‌بردار نیستند و از این‌رو، این تصمیم‌گیری سریع واقعاً مایه تعجب بوده است. پردیسان در حال حاضر به‌خودی‌خود با چالش‌ها و مشکلات متعدد زیرساختی روبه‌رو است که یکی از آن‌ها این است که این محدوده در حال حاضر هم با شرایط بحرانی در زمینه فاضلاب درگیر است. البته به نظر می‌رسد این اقدام، بیشتر یک کار فرمایشی و نمایش تبلیغاتی است و اصلاً قابل‌تحقق نیست.

به نظر شما شورای ششم به چه نکاتی باید بیشتر توجه کند؟

یکی از بخش‌هایی که در شورای پنجم کمتر مورد توجه بوده و نیاز است شورای ششم بیشتر توجه کند مربوط به نقش سازمان‌های وابسته به شهرداری است. بسیاری از فعالیت‌ها و خدمات شهری می‌تواند در قالب این سازمان‌ها اتفاق بیفتد؛ ما در مجموعه خدمات شهری، عمران، حمل‌ونقل و... سازمان‌های بسیاری خوبی داریم که ظرفیت بالایی برای جهش در فعالیت شهرداری دارند. نقش سازمان‌های زیرمجموعه شهرداری جزو نقش‌های درجه چندم در نظر گرفته شده در حالی که سازمان‌ها به لحاظ ظرفیت‌های قانونی و تصمیم‌سازی سریع‌تر می‌توانند بسیاری از کارهایی که در شهرداری نیازمند بروکراسی و شرایط خاص است انجام دهند.

شورای ششم یکی از کارهای جدی خود را باید پرداختن به فعالیت سازمان‌ها بگذارد و این کار نیازمند ارتقاء و تقویت مدیران سازمان‌های وابسته به شهرداری است و باید با برنامه در این سازمان‌ها گماشته شوند و کنترل‌ها و نظارت‌های بیشتری را در آن‌ها شاهد باشیم. حرکت شهرداری با برنامه‌ای که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد می‌تواند بسیار سریع‌تر باشد و این نقطه قوت برای شهرداری در دوره بعد خواهد بود.





محمود مسگری (سخنگوی شورای اسلامی شهر قم)

## تخصص و تجربه دو عامل اصلی موفقیت مدیریت شهری در ۶ سال گذشته بود

بررسی و شناخت کمبودها، نیازها و نارسایی‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، بهداشتی، اقتصادی و رفاهی حوزه انتخابیه و تهیه طرح‌ها و پیشنهادهای اصلاحی و راه‌حل‌های کاربردی برای آن‌ها، برنامه‌ریزی در خصوص مشارکت مردم در انجام خدمات اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، فرهنگی، آموزشی و سایر امور رفاهی، همکاری با شهرداری جهت تصویب طرح حدود شهر با رعایت طرح‌های هادی و جامع شهرسازی پس از تهیه آن توسط شهرداری با تایید وزارت کشور و وزارت مسکن و شهرسازی، تصویب مقررات لازم جهت اراضی غیرمحصور شهری از نظر بهداشت و آسایش عمومی و عمران و زیبایی شهر، تصویب معاملات و نظارت بر آن‌ها اعم از خرید، فروش، مقاطعه، اجاره و استیجاره که به نام شهر و شهرداری صورت می‌پذیرد با در نظر گرفتن صرفه و صلاح و با رعایت مقررات آیین نامه مالی و معاملات شهرداری، اقدام در خصوص تشکیل انجمن‌ها و نهادهای اجتماعی، امدادی، ارشادی و تاسیس تعاونی‌های تولید و توزیع و مصرف، نیز انجام آمارگیری، تحقیقات محلی و توزیع ارزاق عمومی با توافق دستگاه‌های ذیربط بخشی از وظایف شورای اسلامی شهر است. به طور کلی شوراهای شهر و روستا دو وظیفه اصلی سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری و نظارت بر عملکرد شهرداری را بر عهده دارند. به همین منظور و جهت آگاهی از عملکرد شورای پنجم در این حوزه‌ها با محمود مسگری عضو دوره چهارم و پنجم شورای شهر قم و سخنگوی آن به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

رویکردهای شورای پنجم در بخش سیاست‌گذاری و نظارت چه بوده است؟ چقدر شورای شهر در این دوره توانسته در این زمینه راهگشا عمل کند؟

یکی از مهمترین وظایف شورای شهر، انتخاب شهردار است که در دوره پنجم، باتوجه به عملکرد دوساله دکتر سقائیان‌نژاد مجدداً بر حضور ایشان در جایگاه مدیریت شهری مهر تایید زد. یکی از مهم‌ترین نکات در برنامه دکتر سقائیان‌نژاد تدوین برنامه و حرکت حول برنامه ۵ ساله شهر بود که این امر محقق شد و شرایط خوبی را در سال‌های اخیر در شهر قم رقم زد. سعی مجموعه شورا هم در این سال‌ها این بوده که طبق برنامه سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌ها صورت گیرد و در حال حاضر روند آسیب‌شناسی برنامه در حال انجام است تا در برش ۵ ساله دوم این آسیب‌ها کاهش یابد.

شورای پنجم در حوزه نظارت نیز، پس از تصویب بودجه به صورت مستمر بر روند اجرای آن نظارت دارد. اعضای شورا هم به عنوان ناظر در مناطق و سازمان‌ها حضور مستمر دارند تا در جریان عملکرد آنها از نزدیک قرار گیرند.

این نظارت‌ها بر مبنای نیازهای شهر، اولویت‌ها و ظرفیت‌ها و در عین حال ناظر به مشکلات عمومی کشور که هم‌نیز متأثر از آنهاست صورت گرفته‌اند ولی در عین حال تلاش شده، رضایت مردم به عنوان اساسی‌ترین اصل مورد توجه باشد زیرا جامعه، نتیجه یک کار را می‌بیند و نمی‌توان به بهانه‌های مختلف، به انجام نرسیدن پروژه‌ها و برنامه‌های شهری را توجیه کرد.

روند تحقق سیاست‌ها و اهداف اصلی‌ای که شورای شهر پیگیری کرده است را چطور ارزیابی می‌کنید؟

در سال‌های اخیر کارهای شاخصی در شهرداری و شورای شهر انجام شده که از آن جمله می‌توان به توسعه فضای سبز اشاره کرد. یکی از سیاست‌های اصلی شورای پنجم رفع کمبودهای شهر بوده و در این راستا توسعه فضای سبز، توسعه فضاهای تفریحی گردشگری، تقویت نظافت شهر و برقراری نظم و انضباط در دستور کار مدیریت شهری قرار گرفت و امروز شاهدیم در این بخش‌ها عملکرد خوبی محقق شده است. در زمینه توسعه شبکه معابر و تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام ترافیکی با وجود مشکلات مالی و اقتصادی کشور اقدامات قابل توجهی انجام شد که از آن جمله اجرای ادامه بلوار کارگر، بازگشایی خیابان شهید فهیمی، اجرای ادامه بلوار جمهوری اسلامی، اجرای بلوار فردوسی، اجرای تقاطع‌های فردوسی، غیرهمسطح ولیعصر (عج)، رزمندگان

اسلام، نماز، بلوار پیامبر اعظم (ص) و... است. با وجود بسترهای خوبی که در حوزه سرمایه‌گذاری فراهم شده و نگاه حمایتی مجموعه شورا و شهرداری اما، نوسانات ارزی موجب شد در این زمینه کار زیادی صورت نگیرد اما با این وجود چند هتل پنج ستاره در حال اجرا است.

یکی از اقدامات خوبی که در شورای پنجم انجام شده، تشکیل کمیته حقوقی در شورای شهر برای رفع مشکلات مردم بوده و توانسته بار زیادی در حوزه قضائی از دوش شهروندان و شهرداری بردارد.

در سال‌های اخیر با وجود برنامه قم ۱۴۰۰ تلاش شد تا از نگاه سلیقه‌ای و اعمال نفوذ در فعالیت‌های مدیریت شهری کاسته شود و تا حدود زیادی نیز این امر محقق شد و توازن فعالیت‌ها در مناطق نیز تا حدودی در مسیر اصلی خود قرار گرفت.

ذکر این نکته هم ضروری است که توسعه متوازن شهری دارای ابعاد و سطوح مختلفی است، بخشی از آن در منظر عام قرار داشته و به سرعت توسط مردم مورد قضاوت قرار می‌گیرد اما بخشی از آنها زیرساختی بوده و شاید تا سال‌ها بعد، عامه افراد جامعه، آن را مشاهده نکنند اما در نهایت، ثمره آن چیزی جز توسعه متوازن نخواهد بود، همان هدف مهمی که هر شورا و شهرداری به دنبال آن است.

چقدر شورای شهر در زمینه تعامل با شهرداری و نهادهای دیگر مداخله‌کننده در امور شهری در دوره پنجم موثر بوده است؟

رویکرد شورای پنجم این بود که در مباحث اجرایی دخالت نشود و دست شهرداری در کارها بسته نشود و به همین خاطر کمتر از ۲ درصد لوایح شهرداری بازگشت داده شده و قبل از ارسال لایحه هم مشارکت می‌شد تا نظرات شورا اعمال شود.

مشکل اصلی مدیریت شهری در سال‌های اخیر بیشتر مرتبط با ارگان‌های دیگر بود و همکاری کمی با مدیریت شهری صورت می‌گرفت و عموماً اعضای شورا با نفوذی که در نهادهای مختلف داشتند سعی می‌کردند با کدخدانمشی مشکلات را حل کنند. نمونه این عدم همکاری‌ها بحث ۴۸ هکتاری پردیسان است که با وجود هزینه‌های گزاف صورت گرفته مجدداً از شهرداری گرفته شده و به نوعی کار مدیریت شهری را با اختلال روبه‌رو کرده است.

مدیریت جامع شهری یکی از آرزوهای مردم و مسئولان شهر است اما در این زمینه نیازمند قانون‌گذاری در مراجع بالادستی هستیم، امر مهمی که همه از آن به خوبی یاد می‌کنند ولی در مقام عمل، هیچگاه محقق نشده است.

با وجود این خلأ قانونی، اعضای شورا و مدیران شهرداری همه تلاش خود را بکار بسته‌اند تا از بستر تعامل، کارها را پیش ببرند ولی در نهایت گاهی اوقات شاهد همکاری چندانی از سوی نهادهای دیگر نیستیم و مردم هم آن را از چشم شورا و شهرداری می‌بینند.

عملکرد ۶ ساله مدیریت فعلی شهر را چطور ارزیابی می‌کنید؟

دکتر سقائیان‌نژاد جزو مدیران شهری است که تخصص این کار داشته و تجربه بسیار زیادی در مدیریت شهری دارد؛ انتخاب او نیز بر مبنای این تخصص و تجربه صورت گرفته و خوشحالییم که عموم مردم هم از این انتخاب راضی هستند زیرا تغییر در شیوه‌ها و نتیجه امور را مشاهده کرده‌اند و تحولات چشمگیر در عرصه مدیریت و خدمات شهری را می‌بینند.

در زمینه ساماندهی مسائل مالی شهرداری، پیشرفت پروژه‌های عمرانی، توسعه فضای سبز، ساماندهی ناهنجاری‌های شهری کارهای خوبی در این سال‌ها انجام شد اما اصلی‌ترین ضعف مدیریت شهری این بود که در زمینه پرورش نیروی انسانی با تجربه و متخصص بومی در شهرداری کار جامعی صورت نگرفت.

این امر می‌تواند آینده مدیریت شهری قم را با چالش‌های جدی مواجه کند زیرا از یک سو بحث جوانگرایی در کشور و به تبع آن در قم جزو مطالبات اصلی است و از سوی دیگر، شهر نیاز به ایده‌های نو برای تصمیم‌گیری و مدیریت دارد؛ به یقین این مسئله باید مورد توجه شورای ششم قرار گرفته و به عنوان یک مطالبه به حق و مردمی، پیگیری شود.

با توجه به سابقه‌ای که در دوره‌های پیشین شورای شهر دارید، عملکرد شورای پنجم را چطور ارزیابی می‌کنید؟

شورای شهر در حوزه تربیت نیروی انسانی و نظارت می‌توانست بهتر عمل کند و باید در آینده این رویکرد مد نظر باشد. شورای شهر قم پاک‌دست بود و این نقطه قوت بود اما به دلیل کاهش تعداد اعضا تعداد نیروهای متخصص کاهش یافت و این مساله مشکلاتی را ایفا کرد در صورتی که شورای چهارم از این نظر بسیار قوی‌تر بود. برای فائق آمدن بر این مسئله، استفاده از نظر مشاوران و متخصصان در حوزه‌های گوناگون فرهنگی، عمرانی، اجتماعی، ورزشی و... به صورت جدی‌تر در شورای پنجم مورد توجه قرار گرفت و ثمره آن هم، تصمیم‌گیری بر اساس تخصص، تجربه و خرد جمعی بود، هر چند باز هم نمی‌توانیم ادعا کنیم همه تصمیم‌ها صد در صد درست بوده‌اند اما آنچه اهمیت دارد اینکه استفاده حداکثری از منابع موجود، ظرفیت‌سازی برای امور جاری و برنامه‌های آتی، بهینه‌سازی هزینه‌ها و نظارت دقیق، شفاف و بدون اغماض بر نحوه اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها، اصول اساسی و مرامنامه شورای پنجم محسوب می‌شوند.

نیاز و اولویت مدیریت شهری در آینده چیست؟ شورا از چه بخش‌هایی غفلت کرده که باید بیشتر به آنها پرداخته شود؟

ناوگان مدیریتی شهرداری نیز باید بازسازی شده و به جوانان بیشتر اعتماد شده و از ظرفیت نخبگان شهری و دانشگاهی و پژوهش‌های آنان بیش از پیش استفاده شود. این امر نه به معنای جابجایی سریع و به عبارتی اتوبوسی مدیران بلکه چشم‌اندازی برای تربیت تصمیم‌گیران و مدیران کارآمد و متعهد در عرصه مدیریت شهری است به عبارتی این چرخه نباید هیچگاه با وقفه روبه‌رو شود و مدیران پاک‌دست و متخصص باید به صورت دائمی تربیت شوند تا شهر از این نظر در مضیقه نباشد همچنین استفاده از تجربه‌های قبلی هم در دستور کار قرار دارد زیرا معتقدیم صرفاً بر مبنای ایده و نیروی جوانی، نمی‌توان کارها را پیش برد، تجربه‌های قبلی همچون گنجینه‌ای گرانبها در اختیار ما هستند و می‌توانند در بن‌بست‌ها، راهگشا باشند.

مهم‌ترین دغدغه من به عنوان شهروند این است که چرا همه مدیران شهر با هم هماهنگ نیستند و کارها بعضاً دچار اختلاف و هم‌پوشانی و هدررفت منابع می‌شود. در حوزه فضای سبز کارهای خوبی انجام شده اما باید اجازه داد در حوزه تفریحی سرمایه‌گذاران بیش از پیش وارد شوند و رفاه و آرامش برای شهروندان فراهم شود. جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، یکی از نیازها و اولویت‌های مدیریت شهری قم است، باید در این زمینه تلاش بیشتری صورت بگیرد و جذابیت‌های قم در سطح ملی و بین‌المللی به نحوی شایسته اطلاع‌رسانی شود؛ در عین حال ضروری است روندهای اداری مربوط به سرمایه‌گذاری‌ها نیز اصلاح و ساده‌سازی شوند زیرا ساده بودن ورود سرمایه‌گذاران به پروژه‌ها و کاهش بوروکراسی، یکی از عوامل جذاب برای سرمایه‌گذاران محسوب می‌شود و می‌تواند ریل مناسبی برای ورود سرمایه‌های خرد و کلان به شهر قم باشد.





زین‌العابدین قراچورلو (عضو هیئت رئیسه شورای اسلامی شهر قم)

## تدوین سیاست شورای پنجم بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله

امروزه شهرها به‌عنوان مرکز تمرکز جمعیت و عمده‌ترین بازیگران اقتصاد ملی نیازمند بهبود مدیریت شهری هستند. بهبود مدیریت شهری به تثبیت رشد اقتصادی، ثبات سیاسی، افزایش مشارکت شهروندان، فقرزدایی، جلوگیری از تخریب محیط‌زیست و افزایش رضایتمندی شهروندان کمک می‌کند. شوراهای شهر می‌توانند با جلوگیری از تراکم انبوه مشکلات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی شهرها، مانع توسعه نامتوازن شهرها شوند و به پویایی شهر کمک کنند.

به همین منظور و باهدف آشنایی با عملکرد شورای شهر در دوره پنجم با زین‌العابدین قراچورلو عضو دو دوره شورای اسلامی شهر قم به گفت‌وگو نشستیم.

### اصولی‌ترین سیاست‌ها و رویکردهای اجرایی شورای شهر قم در دوره پنجم چه بوده است؟

با توجه به برنامه قم ۱۴۰۰ و چشم‌انداز ۲۰ ساله شهر قم سیاست‌های شورای پنجم مشخص شد و تحقق اهداف برنامه در دستور کار شورا قرار گرفت؛ یکی از رویکردهای اصلی شورا این بود که پروژه بر زمین مانده نداشته باشیم و تمام پروژه‌ها فعال شده و تکمیل شود و سپس پروژه‌های جدید در دستور کار قرار گیرد. این از سیاست‌هایی بود که باعث می‌شد هم پروژه‌ها تمام شود و هم پروژه‌های سنگین برای آیندگان باقی نمانده و درگیر افزایش‌های گزاف هزینه‌ها نشود.

در این زمینه پروژه‌ها اولویت‌بندی شدند و با توجه به نیازهای شهر، این اولویت‌بندی در دستور کار قرار گرفت؛ برای این کار هم از صاحب‌نظران، متخصصان و همچنین مدیران درگیر در امور مختلف عمرانی در حوزه مدیریتی شهری کمک گرفته شد و در نهایت به جمع‌بندی رسیدیم، یعنی ابتدا شناخت درستی از نیازهای با توجه به بودجه و ظرفیت‌ها پیدا کردیم، سپس اولویت تکمیل پروژه‌ها را بر مبنای این ظرفیت‌ها و نیازها تعیین کردیم و در نهایت برنامه میان‌مدت و بلندمدت برای تکمیل آن‌ها ارائه شد.

سیاست بعدی شورای پنجم توسعه خدمات بوده تا مردم درک بیشتری از خدمات شهری داشته باشند و در همین راستا احداث پارک‌ها، توسعه امکان ورزشی، همسازی روکش آسفالت معابر و... در دستور کار قرار گرفت

تا مردم ارتقاء سطح زندگی در شهر را لمس کنند البته این توسعه خدمات بر مبنای طرح جامع شهری و چشم‌اندازهای بلندمدت صورت گرفت تا هم نیازهای روز را تأمین کند و هم به‌عنوان بخشی از طرح‌های جامع‌تر آتی مدنظر قرار بگیرند.

توازن منطقه‌ای رویکرد دیگر شورای پنجم بود؛ ما همه نمایندگان تمام شهر هستیم و اینجا بحث محله‌ای و قشری وجود ندارد و تصمیم برای تک‌تک افراد شهر اتخاذ می‌شود و به همین خاطر باید امکانات شهری در حد توان در اختیار همه شهروندان قرار گیرد و در شورای پنجم به این مسئله پرتنگ پرداخته شد و امروز شاهدیم در تمام مناطق شهر پروژه‌های کوچک و بزرگ در حال اجرا است.

البته در این بین شاهد عقب‌ماندگی‌هایی از دیرباز یعنی حتی از ۲۰ سال قبل هستیم بنابراین جبران همه کمبودها و تحقق توسعه متوازن در همه مناطق، طی چهار سال میسر نبود ولی همه تلاش‌ها در این راستا بودند و می‌توان گفت زیرساخت‌های لازم برای توسعه متوازن در سال‌های آینده به وجود آمده یا در حال به وجود آمدن است به‌رحال آنچه مهم است اینکه تغییر رویکرد در مدیریت شهری و شورای شهر در این زمینه ایجاد شده و این مسئله، نویدبخش توسعه متوازن شهر قم در همه ابعاد، طی سال‌های آینده است.

یکی از اولویت‌های ما در شورا مدیریت مالی دقیق و منظم شهرداری بوده است. عموماً قبلاً بعد از اتمام پروژه‌ها حسابرسی صورت می‌گرفت اما در دوره فعلی هم‌زمان با اجرای پروژه‌ها حسابرسی و نظارت صورت گرفت و به همین خاطر عملکرد شفاف و دقیق و منظمی در حوزه مالی شکل گرفت. امروز شاهدیم که حسابرسی مجموعه‌های مختلف شهرداری هم‌زمان با تفریح موردبررسی قرار می‌گیرد؛ این امر نتهتها موجب شفافیت

امور و تحقق مدیریت در اتاق شیشه‌ای می‌شود، بلکه اعتمادسازی بیشتری هم در سطح جامعه صورت گرفته است، می‌توان گفت مردم نتیجه رأی خود را در این شفافیت می‌بینند و برای دوره‌های بعد، بر مبنای کارنامه و عملکردها دست به انتخاب می‌زنند. شورای پنجم در حوزه شفافیت هم خوب عمل کرد که نمود عینی آن بخش زنده جلسات رسمی بوده که مردم در جریان عملکرد و نظرات اعضا و نمایندگان خود قرار می‌گرفتند. به برقراری تعامل مطلوب با ارگان‌ها و نهادهای مختلف در شورای پنجم بهتر پرداخته شد و نتیجه این مسئله امروز به‌خوبی مشخص است و شرایط پروژه‌ها بسیار بهتر شده و از هزینه‌های گزافی که از عدم تعاملات ناشی می‌شد کاسته شد.

### عملکرد شورای پنجم در حوزه نظارت چطور بوده است؟

نظارت اعضای شورا بر شهرداری در طی سال‌های اخیر افزایش زیادی داشته است و برای این کار از افراد متخصص حاضر در شورا استفاده شده است. البته نیاز است برای نظارت بهتر حضور افراد با تخصص در شورا بیش‌ازپیش باشد تا بتوانیم شهر را درست و طبق اصول علمی پیش ببریم. شورای پنجم تجارب بسیار خوبی در این زمینه داشتند و حضور افراد باتجربه و متخصص در آن مشهود بود.

اعضای شورا برای نظارت دقیق‌تر و علمی‌تر بر مسائل، از نظر مشاوران برجسته‌ای هم استفاده می‌کنند یعنی بهره‌گیری از خرد جمعی در این زمینه مدنظر بوده و درعین حال نظارت‌ها هم از ابتدا تا انتهای یک پروژه و حتی بعد از آن ادامه دارد، این امر تسلط شورا بر مدیریت شهری را دوچندان کرده و علاوه بر این ریل‌گذاری مناسبی برای تصمیم‌گیران آتی شهر صورت گرفته است.

### با توجه به تصویب برنامه قم ۱۴۰۰ و چشم‌انداز ۲۰ ساله شهر قم در دوره چهارم شورا، شورای پنجم چقدر در مسیر تحقق اهداف این برنامه‌ها و اسناد بالادستی حرکت کرده است؟

شورای پنجم در ابتدای کار برنامه‌ای داشت که باید مطابق با آن کار می‌کرد؛ شورا نقش سیاست‌گذاری دارد و همواره در این امر محور برنامه پنج‌ساله شهرداری قرار گرفت. در برنامه پنج‌ساله اول تجربه کم بوده و برخی ایرادات وجود داشت که سعی شد در تدوین برنامه دوم این ایرادات حذف‌شده و برنامه پویاتر و کاربردی‌تر باشد. به‌طورکلی با توجه به شرایط بد اقتصادی، بیش از ۵۰ درصد تصمیمات شورا و عملکرد شهرداری مطابق برنامه بوده است.

آنچه از برنامه‌ها هم که ظرفیت‌ها و شرایط روز، امکان تحقق را از آن‌ها سلب کرده، در اولویت قرار دارند یعنی برنامه‌های پنج‌ساله بعدی باید به نحوی طرح‌ریزی شوند که اولویت‌ها مدنظر بوده و عقب‌ماندگی‌ها جبران شوند.

نکته اساسی اینکه نباید به امید اینکه مشکلات در آینده رفع می‌شوند، با همین سرعت در مسیر تحقق اهداف و برنامه‌ها حرکت کنیم، بنابراین تلاش برای بهبود شتاب فزاینده در انجام امور بر زمین مانده، یکی از دستورالعمل‌های شورای پنجم بوده و بعضی تصمیم‌ها در همین راستا اتخاذ شده‌اند، به عبارتی اگر مشکلات عمومی کشور، بر انجام برخی امور در سطح شهر قم تأثیرگذار بوده‌اند، تصمیم بر این بوده که با ارتقاء درآمدها و بهینه‌سازی هزینه‌ها، نتهتها عقب‌ماندگی‌ها جبران شوند بلکه برنامه‌های بعدی هم طبق زمان‌بندی صورت گرفته اجرایی شوند.

### دوره پنجم شورا چقدر توانسته در راستای برقراری مدیریت یکپارچه شهری و تعامل با نهادهای مختلف برای پیشبرد اهداف مدیریت شهری گام بردارد؟

در قوانین بالادستی شورا شهر به‌عنوان حکمران محلی مطرح است اما هرچقدر قانون جزئی‌تر می‌شود وظایف و چارچوب‌های شورای شهر محدودتر می‌شود به حدی که شورا صرفاً شورای شهرداری است. در شورای پنجم تلاش شد نقش حکمرانی شهری با تکیه بر تعامل برقرار شود چون از لحاظ قانونی امکان مدیریت کل نهادهای شهری وجود

نداشته و از بستر تعامل بسیاری از امور شهری جلو رفته است. تلاش‌هایی در زمینه تحقق مدیریت یکپارچه و جامع شهری صورت گرفته ولی این امر نیازمند توجه بیشتر مجلس شورای اسلامی و نهادهای قانون‌گذار در نظام جمهوری اسلامی است، به عبارتی تا وقتی شورای شهر همان شورای شهرداری باشد، نمی‌توان انتظاری فراتر از قانون داشت ولی درعین حال همان‌طور که گفته شد، تعاملات بین دستگاهی و همکاری خوب ادارات مختلف در تأمین نظر شورا و شهرداری، مؤثر واقع شده و شاهد عملکرد قابل قبولی در این زمینه بوده‌ایم ولی هنوز تا مدیریت جامع شهری، راه زیادی داریم.

### به‌طوری کلی عملکرد مدیریت شهری در سال‌های اخیر را چطور ارزیابی می‌کنید؟

شورای پنجم نسبت به شوراهای قبلی تخصصی‌تر عمل کرد و توانست مدیریت خوبی در شهر انجام داده و پروژه‌ها به‌موقع به سرانجام برسد و از هزینه‌ها کاسته شود. البته یکی از کارهایی که باید در شهر انجام شود این است که با تدوین اطلس نیازمندی‌های شهر، اولویت‌ها برای خدمات‌رسانی به مردم مشخص باشد. به این مسئله در شورا کمتر پرداخته شده و باید توجه بیشتری به نیازهای شهر و تعریف کاربری‌ها مطابق آن صورت گیرد. در این زمینه اگر عملکردها افزایش یابد می‌توانیم خدمات بیشتری به مردم داشته باشیم و ارزش افزوده هم برای شهر بیشتر باشد.

درواقع در وضعیت اقتصادی که در جامعه ما وجود دارد شورا نمره قابل قبولی را کسب کرده و موجب شده با تکرری درست پروژه‌ها اجرا شده و توسعه ادامه پیدا کند. بسیاری از پروژه‌های توسعه‌ای در شهرهای دیگر متوقف شده است درحالی که در شهر قم با تفکر مناسبی که وجود داشت و تعامل شکل گرفته توانستیم پروژه‌های توسعه‌ای را بیش‌ازپیش پیش ببریم.

شهرداری طی این مدت هم منابع مالی را حفظ کرده و هم توانسته آن‌ها را بهینه مورد استفاده قرار دهد و درواقع شورا با نظارت خود موجب شد هم پروژه‌ها با کیفیت اجرا شده و هم هزینه‌های اضافی کاهش پیدا کنند چراکه عقیده داریم نباید مشکلات اقتصادی روز جامعه را بهانه کرد و دست از کار کشید، در این گونه مواقع است که تصمیم‌گیری و ریل‌گذاری صحیح از سوی شورا و مدیریت صحیحی منابع و پروژه‌ها از جانب شهرداری، خود را نشان داده و به نتیجه مثبت می‌انجامد.

ضمن اجرای پروژه‌ها مباحث اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی آن‌ها نیز پیش‌بینی می‌شود و همین نگاه جامع موجب شده سرعت اجرای پروژه‌ها سرعت قابل توجهی پیدا کند. شورای پنجم با استفاده از مدیریت منابع انسانی در عملکرد و تصمیم‌سازی‌های شورا موجب شده برنامه‌ریزی به سمتی روند که نیروی انسانی اندازه تلاشی که می‌کند و جایگاهی که دارد تشویق شود تا عملکرد بهبود یابد.

مدیریت شهری باید بسترهای لازم را به‌صورتی فراهم کند که مردم بتوانند از هر جایی و با امکانات حداقلی از خدمات شهرداری بهره‌مند شوند؛ البته این یک‌سوی ماجراست و صرف بهره‌مندی مقوله‌ای جداست و رضایتمندی عمومی از خدمات مدیریت شهری هم به‌عنوان یک اصل اساسی مدنظر است، یعنی هم عمومیت و جامعیت خدمات در دایره شهرداری مهم است و هم کیفی‌سازی آن‌ها تا در نهایت به اهداف خود دست‌یابیم.





حسن طلائی (عضو هیئت رئیسه شورای اسلامی شهر قم)

## ایجاد توازن منطقه‌ای با سیاست‌های مدیریت شهری

محوریت شورا در نظام اسلامی بر مبنای پرهیز از تمرکز قدرت و روی آوردن به مشارکت اجتماعی است. مشارکت اجتماعی را می‌توان به معنای حضور جدی، فعال، آگاهانه مردم در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی دانست. یکی از ابعاد مشارکت اجتماعی مشارکت در مدیریت شهری است. مدیریت شهری، مفهوم نوینی است که پس از پیروزی انقلاب اسلامی و مطرح شدن شوراها در فصل هفتم قانون اساسی وارد گفتمان سیاسی و اجتماعی جامعه ایران شد. شورای شهر به‌عنوان نماد مشارکت مردم در اداره شهر با مشارکت دادن مردم مؤمن و متخصص، زمینه رشد و شکوفایی شهرها را فراهم می‌آورد. هم‌اکنون در آستانه آغاز کار ششمین دوره شورای اسلامی شهر قم هستیم و به‌منظور آگاهی از اقدامات انجام‌شده در دوره پنجم، به حسن طلائی عضو دوره پنجم شورای شهر قم به گفت‌وگو نشستیم.

### شورای پنجم در حوزه سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری در چهار سال فعالیت خود چه اقداماتی را انجام داده است؟

شورا در حوزه سیاست‌گذاری امور شهری فعالیت می‌کند و بستر و مسیر را برای کارهای شهری هموار کرده و می‌توان مهم‌ترین نقش شورا را در انتخاب شهردار و تدوین و تصویب بودجه شهرداری و سازمان‌های تابعه آن دانست.

با در نظر گرفتن اولویت‌ها و نیازهای شهر سیاست‌گذاری امور شهری انجام می‌شود. وظایف شورا در دو بخش نظارتی و قانون‌گذاری خلاصه‌شده و در قانون می‌توان ۴۰ وظیفه برای شورا برشمرد و البته تا زمانی که لایحه مدیریت یکپارچه شهری عملیاتی نشود، مجموعه فعالیت‌های شورا معطوف به فعالیت‌های شهرداری خواهد بود.

شورا در این سال‌ها توانسته با رویکرد مناسبی که با توجه به برنامه و چشم‌انداز داشته گام‌های خوبی را در راستای سیاست‌گذاری مدیریت شهری و نظارت بر عملکرد شهرداری داشته باشد. یکی از اولویت‌هایی که شورای پنجم در این سال‌ها پیگیری کرد، بحث اتمام پروژه‌های نیمه‌تمامی بود که مردم را با مشکل مواجه کرده بود. خصوصاً در مناطق محروم شهر ما خیابان‌هایی داشتیم که سال‌ها نیمه‌تمام رهاشده بود و بازگشایی آن‌ها گره بسیاری از مشکلات مردم

بسیاری از خیابان‌های بن‌بست شهر بازگشایی شده و ۱۰ خیابان تاکنون تعیین تکلیف شده است. ۱۷ پروژه تقاطع غیرهمسطح تکمیل شده است.

### چه اقدامات شاخصی در دوره پنجم شورای اسلامی شهر انجام‌شده است؟

در حوزه فضای سبز پیشرفت قابل توجهی داشتیم و در حال حاضر در جایگاه سوم از نظر سرانه‌های فضای سبز هستیم. فضای سبز یکی از شاخص‌های توسعه است که تأثیر زیادی در تأمین رفاه و آرامش و تفریح جامعه دارد. با توجه به اقلیم شهر قم گام بلندی در شهر در این زمینه برداشته‌شده و تلاش داریم در برنامه ۱۴۰۴ سرانه به بیش از ۲۶ مترمربع برسد.

در راستای افزایش ماندگاری زائرین در شهر قم، نگاه ویژه‌ای در سال‌های اخیر به توسعه زیرساخت‌های تفریحی گردشگری شد که از آن جمله احداث پارک هزار هکتاری شهر قم است. احداث شهر بازی غدیر نیز در راستای توسعه زیرساخت‌های گردشگری شهر بوده است.

روزانه ۷۰۰ تن زباله در شهر جمع‌آوری می‌شود و طی این سال‌ها از دفن زباله جلوگیری شده و بیش از ۳۰۰ تن زباله تبدیل به کود می‌شود که تلاش بر این است تا پایان سال این آمار دو برابر شده و مابقی نیز در مبدأ تفکیک شود. امحاء پسماندهای بیمارستانی نیز دغدغه مدیریت شهری بوده و در این زمینه نیز تدابیری صورت گرفته است. در مجموع عملکرد شورای شهر در حوزه‌های مختلف قابل قبول و در مسیر پیشرفت بوده است.

### عملکرد چهارساله دوره پنجم شورای اسلامی شهر قم چقدر مطابق با برنامه قم ۱۴۰۰، چشم‌انداز شهر و اسناد بالادستی بوده است؟

با توجه به تصویب چشم‌انداز ۲۰ ساله شهر و تدوین برش‌های ۵ ساله آن با عنوان قم ۱۴۰۰ طی دوره چهارساله شورای پنجم، اقدامات در مسیر تحقق برنامه بوده است؛ ما تلاش کردیم سیاست‌ها برنامه‌ها مطابق با این برنامه‌ها پیش رود تا شاخص‌های پیش‌بینی‌شده در آن محقق شود. به‌طورکلی در پایان برنامه اول می‌توان گفت بیش از ۶۰ درصد آن محقق شده و آسیب‌های آن احصا شده و در برنامه دوم تلاش بر این است که این آسیب‌ها به حداقل رسیده و تحقق‌پذیری آن بالاتر رود.

### یکی از مشکلات مدیریت شهری نبود مدیریت یکپارچه و تعامل نامطلوب با دستگاه‌های دیگر است. شورا در دوره پنجم چقدر توانسته بستر تعامل بین مدیریت شهری و نهادهای دیگر را فراهم کند؟

مطابق قانون اساسی و قانون شوراها، نقش اصلی در مدیریت شهری بر عهده شوراها، شورای اسلامی شهر گذاشته‌شده است. شورای شهر به‌منظور پیشبرد برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی و دیگر امور رفاهی با همکاری مردم برای نظارت بر امور شهر تشکیل می‌شود. شورا وسیله خدمت و همکاری و همیاری برای بهتر زیستن در محیط شهری و روستایی است و از دیگر سوی حل مشکلات در حوزه شهری نیز از طریق نظام یکپارچه و جامع مدیریت شهری امکان‌پذیر است که با این امر معضلات بخشی‌نگری در حوزه‌های مختلف شهری مرتفع خواهد شد.

در اینجا نقش شوراها به‌عنوان پارلمان محلی می‌تواند این جایگاه را از شورای شهرداری به شورای شهر ارتقا داده و مدیریت چندپاره شهری را یکپارچه کند؛ این درحالی‌که است که در شرایط موجود، شوراها فقط شورای شهرداری محسوب می‌شوند که فقط می‌توانند در امراتی مانند شهرسازی، مسائل عمرانی، رفت‌ووروب، مانک‌ها و فضای سبز شهری دخالت و نظارت داشته باشند.

با این‌وجود اصل رویکرد شورا در سال‌های اخیر تعامل با نهادهای مختلف برای

پیشبرد برنامه‌های مدیریت شهری بوده است؛ اینکه در سال‌های اخیر نظم خوبی در امور شهری برقرار شده نتیجه تعامل مدیریت شهری با نهادهای مختلف است و از اختلافات تا حدود زیادی کاسته شده و فضای تعاملی برقرار شده است.

شهرداری با همین نگاه در این دوره مدیریتی توانسته پروژه‌ها را بدون توقف با این شرایط اقتصادی کشور پیش ببرد و بسیاری از پروژه‌هایی که چند دهه باقی‌مانده بود را به سرانجام برساند و رضایت عمومی را کسب کند.

### عملکرد شهرداری قم در ۶ سال گذشته را به‌طورکلی چطور ارزیابی می‌کنید؟

افزایش سرانه فضای سبز و فضاهای تفریحی یکی از دغدغه‌های اصلی و مطالبات شهروندان بوده و مدیریت شهری توانسته در این سال‌ها به‌خوبی به این مسئله بپردازد و رضایت مردم را کسب کند. در واقع در حوزه فضای سبز طی سال‌های اخیر تحول ویژه‌ای در شهر قم رخ داده و سرانه از حدود ۱۳ مترمربع به بیش از ۲۰ مترمربع رسیده است که نشان از عزم ویژه در حوزه توسعه و تقویت سرانه‌های فضای سبز دارد. قم به دلیل اینکه در گذشته در زمینه فضای سبز در آن به‌طور ویژه کار نشده کمبودهای بسیاری دارد و محدودیت منابع آبی و خاکی نیز به مشکلات این بخش افزوده است. با این‌وجود در این سال‌ها با کار علمی و مطالعاتی باب خوبی در حوزه توسعه فضای سبز باز شده و خصوصاً در حاشیه شهر بوستان‌های بزرگی احداث‌شده و نیاز است این بوستان‌ها با محوریت محلات شهر نیز توسعه یابد.

در وهله دوم در شهرداری هم انضباط و نظم مالی خوبی برقرار شده است. در کنار این نظم مالی شاهد شفافیت عملکرد هستیم که مورد انتظار شورا نیز بوده است. با حضور اعضای شورا به‌عنوان ناظر در مناطق و سازمان‌ها نیز این شفافیت عملکرد وجهه بهتری پیدا کرده و شاهد این هستیم که بررسی و تصویب عملکرد مالی شهرداری در موعد مقرر و حتی زودتر از موعد صورت می‌گیرد.

از نظر منطقه‌ای نیز شاهد پروژه‌های مختلف در سطح شهر هستیم و توازن منطقه‌ای برقرار شده است. امروز شاهدیم که در مناطق مختلف شهر خصوصاً مناطق محروم پروژه‌های عمرانی با قدرت پیش می‌رود. در هشت منطقه شهر هشت پروژه ورزشی در حال اجرا بوده و می‌توان گفت کلان‌ترین پروژه‌های عمرانی نیز در مناطق محروم فعال است. در حال حاضر پروژه ادامه بلوار جمهوری اسلامی در منطقه دو در حال اجرا بوده و تقاطع شهدای روحانیت نیز در حال انجام است. در منطقه ۶ نیز تقاطع ورودی غربی قم ساماندهی و اصلاح‌شده و بوستان‌های منطقه‌ای و محله‌ای نیز اجرا شده است.

### نیاز آینده شهر که شورای پنجم کمتر به آن پرداخته چه بوده است؟

مهم‌ترین مسئله‌ای که می‌توان گفت شورا کمتر به آن پرداخته بحث پارکینگ‌سازی در شهر بوده که هرچند اقدامات خوبی انجام‌شده اما هنوز با شرایط مطلوب فاصله داریم و باید بیشتر تلاش صورت بگیرد. به نظر من شورای ششم باید به‌طور ویژه در این زمینه و تملک بوستان‌های منطقه‌ای کار کند.





مجید اخوان (عضو و رئیس کمیسیون برنامه، بودجه و سرمایه‌گذاری شورای اسلامی شهر قم)

## قم در مسیر تحول و پیشرفت قرار گرفته است

کمیسیون برنامه‌بودجه شورای اسلامی شهر قم به‌عنوان کمیسیون اصلی موضوعات کلی را از قبیل مسائل اقتصادی، مالی، برنامه‌ریزی، محاسبات و بودجه، تفریح بودجه، امور درآمد، امور اداری و تشکیلاتی، حسابداری و حسابرسی و امور حقوقی مالی شهرداری را بررسی می‌کند. بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به بودجه شورای شهر و شهرداری، بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به اساسنامه سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به شهرداری، بررسی و تصویب معاملاتی که به نام شهر و شهرداری انجام می‌شود، بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به عوارض شهری و بررسی سایر طرح‌ها و لوایح ارجاع شده از سوی هیئت‌رئیس از جمله وظایف این کمیسیون است. با توجه به اینکه به پایان دوره چهارساله شورای پنجم شهر قم نزدیک می‌شویم، با مجید اخوان رئیس کمیسیون برنامه‌بودجه این دوره شورا که در دوره سوم نیز در شورای شهر عضویت داشته، در خصوص عملکرد شورای پنجم و این کمیسیون به گفت‌وگو نشستیم.

### با توجه به وظیفه سیاست‌گذاری شورای شهر، چه اقدامات در شورای پنجم در این زمینه انجام شده است؟

یکی از مهم‌ترین وظایف شورای شهر انتخاب شهردار بوده که دکتر سقائیان‌نژاد در ادامه مسیر انتخاب شورای چهارم، در شورای پنجم نیز به‌عنوان شهردار قم انتخاب شد؛ این انتخاب مبنای تخصصی داشت و صرفاً به خاطر تداوم تصمیم شورای چهارم نبود، بلکه کارنامه کوتاه‌مدت او در شهر قم و بلندمدت در شهرداری اصفهان مدنظر قرار گرفت و انتخاب مجدد به‌عنوان شهردار نیز بر همین اساس صورت گرفت.

یکی از کمیسیون‌های مهم و فعال شورای شهر، کمیسیون برنامه‌بودجه است که در این سال‌ها مسیر کاری کمیسیون و مجموعه شورا بر محور برنامه پنج‌ساله و چشم‌انداز شهر بوده است.

بودجه‌ریزی عملیاتی و نظارت بر اجرای آن در اولویت عملکرد شورا و کمیسیون برنامه‌بودجه بوده و طی این سال‌ها سعی شده بر اساس نیازها و ضرورت‌های شهری تدوین و تصویب بودجه صورت گیرد و در همین مسیر نیز نظارت بر هزینه‌کرد آن اتفاق بیفتد. البته در این سال‌ها یکی از اصلی‌ترین اولویت‌های شورای شهر اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام بوده که در بخش زیادی به این هدف دست پیدا کرده‌ایم.

این سال‌ها در روند بودجه‌ریزی اصلاحاتی صورت گرفت که از آن جمله

تلاش شد منابع جدید درآمدی و منابع مغفول موردتوجه قرار گیرد؛ از طرف دیگر تعدیلی در قیمت‌های منطقه‌ای صورت گرفت و شفاف‌سازی انجام شد تا مقیاس صحیحی از قیمت روز باشد. همچنین تصمیم‌سازی برای کنترل تخلفات ساختمانی با تعیین نرخ جرائم از دیگر اتفاقاتی بود که در کمیسیون برنامه‌بودجه شورای اسلامی دوره پنجم صورت گرفت.

مسئله مهم این بود که بتوانیم به درآمدهای پایدار دست پیدا کرده و متکی به عوارض ساختمانی و... نباشیم که یکی از آن‌ها عوارض مالیات بر ارزش افزوده است که سازمان امور مالیاتی دریافت می‌کند اما در قم این رقم بسیار پایین است و انتظار این است که حداقل ۲۰ درصد بودجه از این محل تأمین شود. یکی دیگر از منابع بودجه، منابع دولتی است که امروز صرفاً به قطار شهری اختصاص داده می‌شود و راه دیگر درآمد فروش اوراق مشارکت است که روزبه‌روز کمتر می‌شود و این مسائل پیشبرد اهداف مدیریت شهری را با مشکل مواجه کرده است.

شورا در این سال‌ها بیشتر به دنبال تسویه و تعیین تکلیف بدهی‌های شهرداری بوده که در این زمینه نیز موفقیت‌های خوبی کسب شده است. یکی از رویکردهای دیگری که پیگیری شد بحث ساماندهی نیروی انسانی و استفاده از تخصص‌های موردنیاز در مدیریت شهری بوده که در این زمینه دستاوردهای خوبی داشتیم و می‌توان گفت سرمایه نیروی انسانی شهرداری، نهنه‌ها برای امروز بلکه برای فردای شهر قم نیز فراهم آمده است البته عقیده داریم این روند باید همیشگی باشد و به یک دوره بسنده نشود.

### چقدر شورای شهر و کمیسیون برنامه‌بودجه توانسته به وظایف نظارتی خود عمل کند؟ روند تصمیمات شورا چقدر مطابق برنامه اسناد بالادستی بوده است؟

مجموعه کمیسیون برنامه‌بودجه نظارت مستمر و عالی به بر کمیسیون معاملات شهرداری دارد و روند توافقات و اعمال مواد قانونی در پروژه‌های مختلف به‌صورت ویژه نظارت می‌شود. نظارت بر بودجه هم که مستمر در قالب‌های مختلف توسط شورا صورت می‌گیرد.

این نظارت از مرحله تصمیم‌گیری و رأی اعضا به یک طرح و لایحه شروع می‌شود و تا اتمام پروژه و تحویل نهایی کار ادامه می‌یابد، البته برخی طرح‌ها نیازمند نظارت بعد از اتمام هم هستند که اعضای شورا و کمیسیون برنامه‌بودجه توجه لازم را به این مهم داشته‌اند.

در چشم‌انداز و برنامه قم ۱۴۰۰ بالغ بر ۱۱ هدف تعیین شده که دارای راهبردها و سیاست‌های مختلف و پروژه‌های متعدد بود و در روند بودجه‌ریزی به این مسئله توجه شد تا مطابق آن‌ها بودجه تدوین شود. در حال حاضر نیز میزان تحقق‌پذیری برنامه اول در حال بررسی است تا بتوانیم در تدوین و تصویب برنامه دوم آسیب‌ها به حداقل برسد.

بررسی نقاط ضعف و چالش‌های قبلی، در نظر گرفتن شرایط روز کشور و شهر قم، ظرفیت‌سازی‌های صورت گرفته و برنامه‌هایی که برای ایجاد ظرفیت‌های جدید مدنظر هستند و نیز توجه به کار جهادی و ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌ها برای تحقق اهداف در عین مشکلات موجود یا پیش‌بینی نشده، اصولی هستند که در این زمینه به آن‌ها توجه شده تا شاهد کمترین انحراف از مصوبات باشیم.

### یکی از نیازهای قم تقویت بخش سرمایه‌گذاری است؛ سیاست و عملکرد شورا را در این زمینه بیان کنید.

داشته‌های شهرداری زمین و عوارض است و در زمینه سرمایه‌گذاری شهرداری می‌تواند با اختصاص این داشته‌ها با سرمایه‌گذاران مشارکت کند. در همین راستا و با همین رویکرد در بلوار پیامبر اعظم (ص) چند پروژه سرمایه‌گذاری در دستور کار قرار گرفته است؛ اما یک‌سری آئین‌نامه‌های شهرداری دست ما را در حمایت بیشتر از سرمایه‌گذاران بسته و از طرف دیگر برخی معاملات اداری با ارگان‌های دیگر مشکل‌ساز است و نهایتاً فرش قرمز برای سرمایه‌گذاران پهن نمی‌شود؛ اگرچه از این مسئله رضایت نداریم اما تمام تلاش خود را به کار گرفتیم تا در شورای پنجم بتوانیم در حد امکان سرمایه‌گذاری در شهر را تقویت کنیم.

به نظر من جذب سرمایه و ایجاد تمایل برای حضور سرمایه‌گذاران در قم، نیازمند دو رویکرد اساسی است؛ نخست تغییرات مهم در نظام اداری و کاهش بوروکراسی‌های پیش روی سرمایه‌گذاران، زیرا فردی که سرمایه عظیمی دارد، می‌خواهد از ریل به ریل آن استفاده کند و خرید انواع مجوز، برای او معنایی ندارد.

دومین رویکرد مهم در جذب سرمایه، نگاه جامع به مسئله پیشرفت است؛ نباید صرفاً به درآمدهای ناشی از فروش زمین و دریافت عوارض دل خوش باشیم، اصلاً گاهی باید این مسائل را فراموش کرد و توسعه پس از سرمایه‌گذاری را مدنظر داشت چرا که اگر شهری آباد باشد، درآمدهای پایدار برای شهرداری هم بیشتر می‌شود بنابراین تسهیل روند جذب سرمایه باید با تغییر در این دو مورد محقق شود و از سوی دیگر، اطلاع‌رسانی پیرامون این تغییرات هم انجام شود تا جاذبه‌های سرمایه‌گذاری در قم، برای صاحبان سرمایه در داخل و خارج کشور نمایان باشد.

### یکی از چالش‌های امروز مدیریت شهری، نبود مدیریت یکپارچه و تعامل با دستگاه‌ها است؛ شورا در این زمینه چقدر تسهیل‌گر بوده است؟

در حوزه تعامل با نهادهای مختلف کارهای زیادی در شورای شهر صورت گرفته است؛ شهرداری با ارگان‌هایی چون راه و شهرسازی، شرکت‌های خدمات‌رسان آب، برق و گاز

و نظام‌مهندسی ارتباط تنگاتنگ و مستمر دارد و تلاش شورا بر این بوده هر زمان اختلافی رخ می‌دهد ورود کرده و با تعامل مسئله حل شود. ما معتقدیم در سایه تعامل تنگاتنگ بین شورا، شهرداری، استانداری و نهادهای مختلف و نمایندگان مجلس می‌توانیم تحول خوبی در شهر قم رقم بزنیم.

حقیقت آن است که در زمینه مدیریت جامع شهری، خلأ قانونی داریم، این مسائل دست ما نیست و گاهی نمی‌توان صرفاً بر اساس قانون جلو رفت، وگرنه کار پیش نمی‌رود.

در این‌گونه موارد، تعاملات دو یا چندجانبه، همکاری‌های بلندمدت و رویکرد جهادی به امور، می‌تواند گره‌گشا باشد چه اینکه تا امروز هم بر همین اساس پیش رفته‌ایم و گاهی فراتر از بایدها و نبایدهای اداری، تنها با در نظر گرفتن صلاح شهر و شهروندان بوده که ادارات و ارگان‌های دولتی و غیردولتی دست همکاری به شهرداری داده‌اند و با حضور مؤثر اعضای شورا، زمینه مناسب برای همکاری و انجام امور محقق شده است.

### به‌طورکلی عملکرد تیم فعلی مدیریت شهری و شورای پنجم را چطور ارزیابی می‌کنید؟

با توجه به شرایط بد اقتصادی و قطع کمک‌های دولتی و اتفاقاتی چون شیوع کرونا و... در سال‌های اخیر اتفاقات خوبی در مدیریت شهری رخ داده و شاهد تحولی در خدمات شهری هستیم. در این سال‌ها پروژه‌های عمرانی قابل توجه و شاخصی در شهر قم اجرا شده است؛ اما باین همه کار همچنان قم دچار عقب‌ماندگی‌های مترکم است و نیاز دارد توجه ملی صورت گرفته و تحول شتاب بیشتری به خود بگیرد. از سوی دیگر عدم توسعه متوازن شهری و اختصاص منابع و خدمات نه بر اساس جمعیت و بافت شهری بلکه بر اساس شاخصه‌های دیگر، مشکلی است که قم با آن دست به گریبان بوده و هست و هر چه در این زمینه تلاش کنیم، حجم کمبودها در برخی مناطق، آن‌قدر زیاد است که نمی‌توان طی یک یا دو دوره شورا و مدیریت شهری بر آن‌ها فائق آمد. مسئله این است که در عین جریان این عقب‌ماندگی‌ها، باید برنامه‌های جاری و آتی را هم پیش برد که این امر نیازمند فعالیت دوچندان است؛ بنابراین با توجه به کاهش نسبی توسعه نامتوازن شهری در قم طی سال‌های اخیر، می‌توان عملکرد شورا و شهرداری را مثبت ارزیابی کرد اما نمره کاملی در این زمینه به دست نیامده و تحقق چنین مسئله‌ای هم در طول چند سال غیرممکن است.

یکی دیگر از نکاتی که باید در پاسخ به این سؤال موردتوجه قرار گیرد اینکه به‌طورکلی وظایف شورا به‌درستی در کل کشور تبیین نشده و جایگاه شورا خوب تبیین و تدوین نشده است؛ شوراها به‌واقع مجالس محلی هستند ولی در حال حاضر بسیاری عقیده دارند شوراها نه شورای شهر، بلکه شورای شهرداری بوده و تصمیم‌ها و نحوه اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها، در ارتباط با دیگر دستگاه‌ها نبوده و به عبارتی هر اداره و نهادی ساز خودش را می‌زند، شاید این سخن به‌طور کامل درست نباشد ولی آنچه درنهایت دیده می‌شود، اینکه بعضی ناهماهنگی‌ها و همچنین خلأ قانونی که بحث آن گفته شد، سبب شده مشکلات در شهر باقی بمانند، یا طرح‌ها و پروژه‌ها، آن‌طور که باید، مشکل را برطرف نکرده‌اند. در این زمینه سخن بسیار است ولی با همه این احوال می‌توانم بگویم شورای پنجم در قم به‌طور نسبی توانست اقدامات خوبی را انجام دهد.





حسین اسلامی (عضو و رئیس کمیسیون حقوقی و نظارت شورای اسلامی شهر قم)

## اجرای گام‌های اساسی برای حفظ حقوق شهروندان

پیگیری و نظارت بر ابلاغ و حسن اجرای قوانین و مقررات ازجمله مصوبات شورای شهر راجع به امور شهری در شهرداری قم و ارائه گزارش به شورای شهر و ارزیابی قوانین و مقررات از حیث وجود یا ایجاد ظرفیت‌های قانونی در ارتباط با امور شهری ازجمله تحقق و بهبود مدیریت یکپارچه شهری ازجمله مسائلی است که نیازمند یک رابطه دوسویه مدیریت شهری و مردم بوده و همین امر موجب شده کمیسیونی با وظایفی حول همین محورها در شورای اسلامی شهر قم با عنوان کمیسیون حقوقی و نظارت تشکیل شود. اعلام نظر تخصصی درباره طرح‌ها، برنامه‌ها، لوایح و مسائل ارجاعی، طراحی الگوها و روش‌های کارآمد نظارتی به‌منظور آسیب‌شناسی، اصلاح و بهبود روش‌ها و فرآیندهای برنامه‌ریزی و اجرایی، نظارت میدانی و فرآیندی بر اقدامات شهرداری و سازمان‌ها و مؤسسات وابسته و شرکت‌های تابعه آن، پاسخگویی به اعتراضات و دعاوی مطروحه در ارتباط با مصوبات شورای شهر با همکاری کمیسیون‌های ذی‌ربط و معرفی وکیل یا نماینده حقوقی دراین‌ارتباط، بررسی و اعلام نظر حقوقی در خصوص ساختار شکلی طرح‌ها و لوایح پیشنهادی و همچنین تطبیق آن‌ها با قوانین و مقررات فرادستی و تأثیر آن بر مصوبات معتبر ازجمله وظایف این کمیسیون است. برای اطلاع از عملکرد و فعالیت‌های این کمیسیون در شورای شهر قم با حسین اسلامی که علاوه بر ریاست کمیسیون حقوقی شورای پنجم، سابقه حضور در یکی دیگر از ادوار شورا نیز در کارنامه اوست به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

با توجه به نقش سیاست‌گذاری شورای شهر، سیاست‌های اصلی که شورای پنجم پیگیری کرده در چه بخش‌هایی بوده است؟

شورای پنجم در بخش‌های مختلف اولویت‌هایی را برای کار خود مشخص کرد که از آن جمله می‌توان به اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام که مورد تأکید تمام اعضای شورا بود اشاره کرد. این پروژه‌ها در بخش‌های مختلفی بودند و نیاز به کار عملیاتی بر روی هر یک از آن‌ها احساس می‌شد. بنابراین اعضای شورا با دقت نظر و وقت گذاشتن برای هر یک از آن‌ها، تلاش کردند راهکارهای بهینه‌سازی و کاهش عملیاتی هزینه‌ها را در دستور کار قرار داده و در نهایت به نتیجه‌ای برسند که رضایتمندی مردم را در پی داشته باشد.

شفاف‌سازی مالیات بر ارزش افزوده و بحث عوارض نوسازی نیز یکی از مطالبات طی سال‌های اخیر بوده است تا بتوان در مسیر توسعه گام برداشت زیرا مردمی که مالیات می‌پردازند و عوارض می‌دهند، انتظار دارند این مبالغ در قالب خدمات مختلف و توسعه زیرساخت‌های شهری به آن‌ها بازگردانده شود و این انتظار به‌حق، نیازمند شفاف‌سازی در دریافت

و هزینه کرد عوارض و مالیات بود که تلاش کردیم گام مؤثری در این زمینه برداریم و امیدواریم مجموعه کارهای انجام‌شده، رضایت شهروندان را در پی داشته باشد.

از دیگر سیاست‌های اصلی شورای پنجم می‌توان به تسهیل در سرمایه‌گذاری و جلب اعتماد و جذب سرمایه‌گذاران اشاره کرد که جزو رویکردهای شورای پنجم متناسب با نیاز شهر بوده و هرچند سیاست‌های اصولی در این حوزه به‌صورت کامل اجرایی نشده‌اند اما شهر، در مسیر تحقق اهداف قرارگرفته و ریل‌گذاری لازم برای جذب سرمایه‌های کلان به‌منظور توسعه پروژه‌های عمرانی و فرهنگی صورت گرفته است.

مسئله قابل‌بیان اینکه اقدامات صورت گرفته نافی فعالیت‌های کمیسیون حقوقی شورای چهارم و قبل از آن نیست زیرا در آن دوره‌ها نیز اعضای شورا در تعامل با شهرداری و برای کاهش موانع تلاش کرده‌اند ولی می‌توان گفت در دوره پنجم، اطلس کاملی از برنامه‌های حقوقی از ابتدای فعالیت شورا در نظر گرفته شد و پس از آن گام به گام شاهد تحقق برنامه‌هایی بودیم که در این چارچوب پیش‌بینی شده بودند.

اولویت‌های شورای پنجم در چه بخش‌هایی پیگیری شده است؟

به‌طور خلاصه شفافیت و پاسخگو بودن از اولویت‌های اصلی شورای پنجم بوده که عملکرد این چهار سال نیز مؤید این مطلب است؛ تعامل منطقی و معقول با مسئولان و

دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌ها و نهادهای استان، جلوگیری از تأخیر در افتتاح پروژه‌ها، توجه جدی به بهسازی و نوسازی بافت فرسوده، تسریع در راه‌اندازی خط یک مترو از قلعه کامکار تا میدان شهید مطهری، توجه جدی به مسائل فرهنگی و اجتماعی و ورزشی، افزایش پارکینگ به‌ویژه در هسته مرکزی شهر و حرکت در راستای اهداف و برنامه‌ها در جهت رفع مشکلات مردم نیز در این سال‌ها از سوی اعضای شورا مورد پیگیری جدی قرارگرفته است.

نکته اساسی در این بین، در پیش گرفتن راهکارهایی بوده که علاوه بر تسهیل و تسریع امور، کیفیت را فدای کمیت و زمان نکنند زیرا شرط ماندگاری اقدامات در حوزه مدیریت شهری، کیفیت ارائه آن‌ها به شهروندان است و گرنه تمام زحمات به هدر می‌رود.

همچنین باید به مسئله مهم جلوگیری از تأخیر در بهره‌برداری از پروژه‌ها به‌عنوان فصلی مهم در این فعالیت‌ها توجه ویژه‌ای داشت چراکه به تأخیر افتادن افتتاح آن‌ها باوجود زمان‌بندی اعلام‌شده، نتهنها رضایتمندی شهروندان را کاهش می‌دهد بلکه موجب بدبینی مردم شده و تمام اقدامات را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

چه اقداماتی در حوزه سیاست‌گذاری و نظارت در کمیسیون حقوقی شورای شهر پنجم انجام‌شده است؟

همکاری با اداره کل حقوقی شهرداری که منجر به جلوگیری از هدر رفت منافع شهروندان شده و در پی آن بازگشت ده‌ها میلیاردی منافع ازدست‌رفته مجموعه مدیریت شهری به دایره اموال شهرداری یکی از مهم‌ترین اقدامات کمیسیون حقوقی شورای شهر بوده است.

با گسترش ابعاد نظارتی کمیسیون و همکاری مناسب و جلسات منظم با سازمان بازرسی شهرداری، حراست و اداره کل رسیدگی به تخلفات اداری شهرداری، با جدیت بیشتر و توأم با حفظ حریم خصوصی و حرمت متهمین نسبت به پیگیری تخلف کشف‌شده و موارد اعلامی تخلفات به کمیسیون هم اقدام شد.

بررسی دقیق گزارش‌های واصله با استفاده از روش‌های مشاهده و بررسی حضوری و میدانی، کسب اطلاع از شهود و افراد حقیقی و حقوقی ذی‌ربط، مطالعه و بررسی سوابق و پرونده‌های موجود، کسب نظرات از مسئولین و کارکنان دستگاه‌های مشمول، کسب نظرات از کارشناسان ذی‌ربط و مطلع حسب مورد و ضرورت و نظارت بر حسن جریان دعاوی له یا علیه شهرداری هم در این دوره به‌طور جد پیگیری و انجام شد.

وضعیت تعامل بین مدیریت شهری و دیگر ارگان‌های شهری و به عبارتی روند تحقق مدیریت واحد شهری را چطور ارزیابی می‌کنید؟

قم در درجه اول، لزوماً نیازمند شهرداری متخصص با سطح تعامل بسیار بالا با سازمان‌های ملی و محلی و گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نقوذ در سطح شهر است. چنین مدیری، لازم است از وجاهت بالایی در سطوح ملی و محلی برخوردار باشد، دوگانگی‌ها و حتی چندگانگی‌های ساختار مدیریت کشور را بشناسد و در سطوح مختلف ملی و محلی، قادر به هماهنگ‌سازی سازمان‌ها و ارگان‌های مرتبط با حوزه مدیریت شهری باشد. به‌عبارت‌دیگر، شاخص‌های اصلی در انتخاب شهردار، دو ویژگی تخصص و تجربه در مدیریت شهری توأم با توان تعامل گسترده است.

در تعامل بین مدیریت شهری و نیروی انتظامی بخشی از کارهای شهرداری با نیروی انتظامی مشترک است بنابراین نیازمند تعاملی در این زمینه هستیم تا کارها به‌خوبی پیش بروند، این تعاملات بین مدیریت شهری و سایر دستگاه‌ها و ارگان‌ها هم حاکم بوده و می‌توان گفت بدون در نظر گرفتن همکاری‌های دو یا چندجانبه، امکان ارائه خدمات یا اجرای برخی پروژه‌ها در سطح شهر وجود ندارد.

تلاش شده که بین نمایندگان مجلس، دولت و شورا هماهنگی ایجاد شود و ارتباط مناسبی با نمایندگان مجلس، دولت، فرمانداری و استانداری داشته باشیم و در این بین

از ظرفیت‌های مختلف بهره گرفته‌ایم تا بدون کمترین چالش و در نهایت تعامل، کار را پیش ببریم که جا دارد همین‌جا از نمایندگان مردم قم در خانه ملت هم تشکر کنیم که نهایت همکاری را با شورا و شهرداری داشتند.

عملکرد شورای پنجم را به‌طورکلی چطور ارزیابی می‌کنید؟

در عملکرد شورای پنجم در بخش حقوقی، باید متذکر شد که کمیسیون حقوقی شورای اسلامی شهر و اداره کل حقوقی شهرداری در تعامل با رئیس کل دادگستری و نگاه بلند ایشان در زمینه حفظ حقوق عمومی و منافع شهروندان، کمیته‌ای تحت عنوان کمیته حقوقی تشکیل شد؛ این کمیته با حضور یکی از قضات مجرب (به‌عنوان نماینده رئیس کل دادگستری)، نماینده شورای اسلامی شهر، معاون مالی و اقتصادی شهردار و مدیرکل حقوقی شهرداری، تشکیل می‌شود و دعاوی علیه شهرداری در آن مطرح می‌شود. روش کار کمیته مذکور به این نحوه است که ادعا و دادخواست متقاضی شنیده‌شده و دفاعیات نمایندگان شهرداری شنیده می‌شود و پس از بحث و بررسی، چنانچه تشخیص داده شود که حق با شهروند متقاضی است، صورت‌جلسه مصالحه تنظیم می‌شود و شهرداری در اسرع وقت نسبت به انجام توافق اقدام می‌کند که این امر موجب می‌شود از هدر رفت هزینه و اتلاف وقت شهروندان جلوگیری شود ضمن اینکه در این شیوه، رضایتمندی شهروندان هم افزایش می‌یابد. از طرف دیگر چنانچه کمیته به این جمع‌بندی برسد که متقاضی فاقد هرگونه حقی است، با دلایل و به‌صورت اقتناعی موضوع به متقاضی منعکس می‌شود، چنانچه قانع شود که مسئله خاتمه می‌یابد؛ در غیر این صورت مدعی می‌تواند ادعای خود را در محاکم دادگستری مطرح کند اما نمایندگان حقوقی با توجه به این جمع‌بندی که متقاضی فاقد حق است، باید تمام تلاش خود را در حفظ حقوق عمومی به‌کارگیرند. با تأسیس این نهاد، تاکنون پرونده‌های زیادی با ایجاد مصالحه بین شهرداری و شهروندان حل شده و همچنین با دقت و ظرافت توأم با قاطعیت، حقوق شهرداری که به عموم مردم قم تعلق دارد، حفظ‌شده است.

کاهش پرونده‌های مربوط به دعاوی شهرداری با شهروندان در محاکم قضایی، یکی از ثمرات این کار بوده و درعین حال چالش میان بعضی افراد با مدیریت شهری را هم به حداقل رسانده است.

یکی از موفقیت‌های این شورا تثبیت مدیریت و ابقاء شهردار بوده است تا بتواند با آرامش خاطر برنامه‌های خود را عملیاتی کنند و بنابراین شورای شهر و شهرداری توانسته‌اند با کمترین چالش در سطح مدیریت شهری به شهروندان خدمت‌رسانی کنند البته این امر صرفاً با همین هدف نبوده بلکه تخصص، تجربه و کارنامه مدیریتی شهردار هم مدنظر قرارگرفته و مصلحت شهر و شهروندان، اولویت اصلی در انتخاب و ابقاء شهردار بوده است.

تعیین تکلیف بخشی از طلب شهرداری از ارگان‌های دولتی و حوزه‌های علمیه در سال ۹۶ یکی دیگر از اقدامات شورا بود که نتیجه خوبی در روند فعالیت‌های مدیریت شهری بر جای گذاشت و موجب شد علاوه بر شفاف‌سازی امور، بودجه مدیریت شهری بر اساس ظرفیت‌های واقعی تدوین شود.





# اولویت اقدامات شهرداری قم برای ایجاد تعادل در ارائه خدمات

سیدمجتبی سبحانی ثابت (عضو و رئیس کمیسیون خدمات شهری و امور زائرین شورای اسلامی شهر قم)

بدون شک، یکی از وظایف مدیریت شهری ارائه خدمات مناسب به شهروندان است چنانکه باوجود تحولات و تغییر رویکردها در حوزه شهرداری‌ها اما همچنان ارائه خدمات از سوی این نهاد، پررنگ‌ترین جنبه مسئولیتی آن در نظر شهروندان محسوب می‌شود و به ناگزیر سهم عمده رضایت افکار عمومی از مسئولان شهری را باید در این بخش جستجو کرد و به عبارت دیگر موفق یا عدم توفیق شهرداری‌ها با همین مقیاس سنجیده می‌شود بنابراین با توجه به موارد ذکر شده لزوم توجه به این بخش از حوزه مدیریت شهری بسیار حائز اهمیت و البته اجتناب‌ناپذیر است؛ بر همین مبنا کمیسیون خدمات شهری و امور زائرین با نگاه جامع و کارشناسی، تمام مسائل و چالش‌های این حوزه را رصد کرده و قوانین و برنامه‌های لازم را برای ارتقای آن ارائه می‌کند.

فعالیت در خصوص امور مربوط به سلامت، بهداشت، محیط‌زیست، خدمات شهری، ایمنی و مدیریت بحران ازجمله وظایف کمیسیون خدمات شهری شورای اسلامی شهر قم است. برای آشنایی با عملکرد کمیسیون خدمات شهری شورای اسلامی شهر قم در دوره پنجم با سید مجتبی سبحانی ثابت رئیس این کمیسیون به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

چه سیاست‌ها و راهبردهایی در حوزه مدیریت شهری خصوصاً در زمینه خدمات شهری در شورای پنجم پیگیری شده است؟

در دوره پنجم شورای شهر و کمیسیون خدمات شهری، راهبردها و سیاست‌های خاصی را دنبال کرد که در ارتباط با هر سازمان و مجموعه شهری متفاوت بود؛ به‌عنوان مثال رویکرد جدی در حوزه سازمان زیباسازی حمایت از تولید ایرانی و زیباسازی بصری شهر بود. در این زمینه توجه به بافت شهری، هویت تاریخی و فرهنگی شهر قم، سابقه مذهبی و مرجعیت دینی شهر در سطح کشور و جهان تشیع و همچنین سلاقی و نیازهای روز مردم در دستور کار قرار گرفت و سعی شد با تکیه بر این موارد و نیز دانش و تجربه ملی و بین‌المللی، اقدام به طراحی المان‌ها و دیگر عناصر زیباسازی شهری شود؛ فراخوان‌های مختلف برای دریافت و انتخاب بهترین طرح‌ها و اجراها، نظرخواهی از مردم، برگزاری مسابقات گوناگون برای سنجش سلیقه و خواست عمومی و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان خبره و آشنا با اصول یادشده، ازجمله راهکارهایی بودند

منابع قابل توجهی در تجهیز ناوگان آتش‌نشانی و رفع نواقص و افزایش تجهیزات سازمان آتش‌نشانی صورت گرفت. انتقال صنوف مزاحم و برقراری نظم از دیگر سیاست‌های جدی شورا در ۴ سال گذشته بود که تا حدود زیادی نیز محقق شد.

حوزه خدمات شهری شهرداری در تداخل با وظایف نهادها و ارگان‌های بسیاری در شهر است و تعامل با آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. شورای پنجم و کمیسیون خدمات شهری چقدر در این زمینه مؤثر واقع شده است؟

یکی از مسائلی که در حوزه خدمات شهری جلوه زیادی دارد بحث تعامل با نهادهای مختلف است؛ در این بخش بارها تداخل کاری با شرکت‌های خدمات‌رسان و نهادهایی مثل میراث فرهنگی به وجود می‌آید و خوشبختانه در این زمینه با برگزاری جلسات هماهنگی توانستیم تا حدود زیادی شرایط همکاری را برقرار کنیم. البته نبود مدیریت جامع شهری در ایران، بر سختی این کار افزوده ولی تلاش کردیم بر بستر تعاملات بین دستگاهی و گاهی با استفاده از ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای کار را پیش ببریم.

مسئله‌ای که شورا این سال‌ها با آن درگیر بوده و مسائل مختلفی نیز برای مردم ایجاد کرده، عدم اجازه ساخت‌وساز در هسته مرکزی شهر است؛ مردم این منطقه در حال جابجایی هستند و این بافت مهم و تاریخی شهر با آسیب‌های زیادی روبه‌رو شده و نیاز است همتی در مدیریت عالی استان برای حل این مشکل صورت گیرد. این فریز بافت تاریخی و عدم اجازه ساخت‌وساز یک تبعیض آشکار است که همسایه یک ملکی ۴ طبقه ساخته و امروز این ملک اجازه ساخت بیش از یک طبقه ندارد. البته حساسیت‌های میراث فرهنگی و توجه به اهمیت بافت تاریخی قم، مدنظر اعضای شورا و مدیریت شهری هست اما ضروری است به این مسئله توجه شود که این ابنیه عموماً جزو بافت فرسوده بوده و در صورت بروز سوانح طبیعی یا غیرطبیعی، خسارات جبران‌ناپذیری به بار خواهند آورد بنابراین از یک‌سو نوسازی این بافت‌ها به‌ویژه آن دسته از ساختمان‌هایی که در محدوده بافت تاریخی و ثبت‌شده قرار ندارند در دستور کار بوده و از سوی دیگر، ایمن‌سازی ابنیه تاریخی و میراث فرهنگی قم موردتوجه است.

عملکرد مدیریت فعلی شهر در دوره چهارساله شورای پنجم را چطور ارزیابی می‌کنید؟ آیا شهرداری توانسته به سیاست‌ها و اهدافی که شورای شهر داشته جامه عمل بپوشاند؟

در سال‌های اخیر در شهر قم کارهای زیادی صورت گرفته است اما هنوز در این شهر باید کار و تلاش زیادی برای رسیدن به ایده‌آل‌ها صورت بگیرد. قم نیاز زیادی به کار و تحول و توسعه دارد و در این سال‌ها سعی شده موتور این تحول روشن شود ولی نیاز است این موتور سرعت بگیرد. بر اساس چشم‌انداز و برنامه شهرداری اقدامات زیادی در قم انجام داده ولی منابع محدود است و باید یک عزم ملی برای تقویت شرایط قم شکل بگیرد؛ این عزم ملی هم می‌تواند شامل کمک‌های دولتی شود و هم افزایش جذابیت‌های سرمایه‌گذاری بخشی از آن باشد. سرمایه‌گذاری در قم هم خود شامل اجزای مختلفی است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، توسعه توریسم مذهبی است.

امروز به‌طورکلی مردم خدمات در حوزه فضای سبز، نظافت شهری و نظم و انضباط را به‌خوبی درک می‌کنند؛ شهرداری بیشترین خدمات را در شرایط فعلی با کمترین هزینه به مردم ارائه می‌کند و امروز شاهد توسعه قابل توجهی نیز در زمینه خدمات شهری هستیم. شهرداری به‌طورکلی کیفیت قابل توجهی به این حوزه بخشیده است.

شورای پنجم هم تا جایی که توانسته به وظایف خود عمل کرده اما به نظر من

شورا می‌توانست بهتر عمل کند؛ در برخی بخش‌ها شورای پنجم بسیار کند عمل کرده و نیاز بود کارها سرعت بیشتری می‌گرفت. باید مدیریت شورا در این چهار سال قوی‌تر عمل می‌کرد، عملکرد قوی به معنای تصمیم‌گیری شایسته‌تر، نظارت جدی‌تر و حساسی قوی‌تر است زیرا گاهی می‌بینیم اصلاح روندها و شیوه‌های اجرای پروژه، بدون اینکه بار مالی خاصی داشته باشد منجر به کاهش هزینه‌ها و کیفی‌سازی بیشتر امور می‌شود.

اولویت آینده شهر قم چیست؟ چه موضوعات و کارهایی در دوره پنجم شورای شهر قم مورد غفلت واقع شده و باید در آینده به آن‌ها پرداخته شود؟

اولویت آینده شهر قم این است که پروژه‌های نیمه‌تمام تکمیل شوند، این پروژه‌ها در بخش‌های مختلفی هستند که گاهی با تزیق بودجه، گاه با نظارت بیشتر و بعضی مواقع هم با کار جهادی و بیشتر نسبت به گذشته، می‌توان نسبت به تکمیل آن‌ها اقدام کرد. در حوزه فضای سبز باید متوازن و متعادل در شهر توزیع شود و نیاز تمام مناطق در این بخش رفع شود؛ این امر نه تنها از نظر خدمات شهری، بلکه از نقطه‌نظر اجتماعی هم دارای اهمیت است چراکه توسعه پارک‌های محله‌ای و فضای سبز در اقصی نقاط شهر همراه با امکانات ورزش عمومی، زمینه‌ساز کاهش آسیب‌های اجتماعی نیز هست.

در حوزه سیما و منظر شهری باید اقدامات بیشتری صورت گیرد زیرا این امر یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مردم است. بافت‌های فرسوده مسکونی و تجاری به‌خصوص در هسته مرکزی قم، بر نازیبایی سیمای شهر افزوده‌اند و از سوی دیگر عدم وجود قوانین مربوط به تبلیغات شهری، تابلوهای مربوط به مراکز تجاری و همچنین مبلمان شهری ناهماهنگ حتی در یک منطقه، ازجمله عوامل به وجود آورنده این مشکل هستند که باید به‌صورت جدی در شورای شهر ششم موردتوجه قرار بگیرند و برای حل این معضل قدیمی در قم، فکری اساسی شده و راهکاری عملیاتی در پیش گرفته شود.

بخش حمل‌ونقل عمومی نیازمند توجه بیشتر است و باید مردم ترغیب به استفاده از این امکانات شوند؛ البته با تکمیل و افتتاح فاز نخست متروی قم، بخشی از این انتظارات برآورده می‌شوند ولی باید به‌موازات این امر، تجهیز و توسعه ناوگان اتوبوس و تاکسیرانی هم مورد اتمام قرار گیرد.

در زمینه مدیریت پسماند اقدامات زیادی انجام شده اما جای کار زیادی نیز در این بخش وجود دارد و بستر نیز برای این کار فراهم است چه اینکه فرهنگ‌سازی تا حد زیادی انجام شده و حالا باید زیرساخت‌های عملی برای توسعه کامل و هماهنگ مدیریت پسماند و تفکیک از مبدأ زباله در همه مناطق شهری در اختیار شهروندان قرار بگیرد.

با توجه به کمبودهایی که قم در زمینه گردشگری و تفریحی دارد باید در آینده به این بخش و توسعه امکانات آن توجه جدی شود. البته امروز زیرساخت‌هایی در این زمینه در حال ایجاد است که آینده به بهره‌برداری می‌رسد اما نیاز شهر قم بسیار بیش از این است.





محسن محزّری (عضو و رییس کمیسیون شهرسازی و معماری شورای اسلامی شهر قم)

## هیچ پروژه‌ای در دوره مدیریت شهری فعلی تعطیل نشد

پیگیری و نظارت به‌منظور تحقق مأموریت‌های شهرسازی و معماری مصوب در اسناد فرادست شامل طرح جامع، طرح تفصیلی و طرح موضعی و موضوعی و نیز مصوبات شورای شهر، سیاست‌گذاری، راهبری، بررسی و اصلاح احکام و سیاست‌های برنامه پنج‌ساله و بودجه‌های سالیانه معاونت شهرسازی و معماری شهرداری قم و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه، نظارت بر عملکرد شهرداری قم، نظارت تخصصی و پایش رعایت ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری جهت پیشگیری از انجام تخلفات ساخت‌وساز در شهر قم و حریم آن و بازدید از پروژه‌های ساخت‌وساز در سطح شهر، برگزاری جلسات بررسی پرونده‌های تجدیدنظر تشخیص باغات و پیگیری و نظارت بر سطح اشغال و تراکم ساختمانی در فضای سبز، باغات و باغ مسکونی‌های شهر قم و حریم آن از جمله وظایفی است که برای کمیسیون معماری و شهرسازی شورای شهر قم مشخص شده است. ریاست این کمیسیون را در شورای پنجم محسن محرری بر عهده دارد. با وی در خصوص عملکرد این کمیسیون به گفت‌وگو نشستیم.

### چه سیاست‌ها و رویکردهایی در دوره پنجم شورای شهر قم پیگیری شد؟

شورای اسلامی شهر در دوره پنجم با توجه به ترکیب خوبی که به لحاظ تجربه، تخصص و تحصیلات داشت از ابتدا تلاش کرد با عقلانیت و تدبیر نسبت به اعمال سیاست‌های کلان و نظارت در حوزه‌های تحت وظایف شورا اقدام کند. پرهیز از سیاست‌بازی و حواشی و حفظ انسجام و وحدت یکی از مهم‌ترین رویکردهای اعضای دوره پنجم شورا بود که در این مدت باوجود اختلاف سالیق هیچ حاشیه‌ای در خصوص فعالیت‌های شورا ایجاد نشد و یکی از افتخارات این دوره شورا هم همین بود.

در این دوره شورا تمام اعضا به‌صورت تمام‌وقت در اختیار شورای شهر بودند و تلاش شد با وقت‌گذاری کامل نسبت به انجام وظایف اقدام شود. توجه ویژه به انضباط مالی و شفافیت عملکرد شورا و شهرداری از دیگر سیاست‌های دوره پنجم شورای شهر بود. ثبات مدیریتی شورا و شهرداری بسیار مدنظر اعضا بود و ثبات ریاست شورا و کمیسیون‌ها و همچنین ثبات مدیران شهرداری نشان از همین امر دارد.

کنترل مستمر بودجه شهرداری هم در مرحله تصویب و هم اجرا بسیار موردتوجه بود و در صحنه میدانی نیز نظارت کاملی بر هزینه کرد بودجه صورت گرفت. در دوره چهارساله شورای پنجم توجه ویژه‌ای به اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام شهر صورت گرفت. پیشگیری از انجام تعهدات خارج از توان شهرداری در این دوره صورت گرفت و شورای شهر تمام تلاشش را به خرج داد تا در حد توان مدیریت شهری تعهدات صورت

هوشمندسازی روند شهرسازی، تحقق تعهدات شهرداری نسبت به مردم در حوزه تملکات، جذب منابع دولتی برای پشتیبانی از طرح‌ها، بازنگری محدوده بافت تاریخی شهر نیز در این چهار سال در کمیسیون مورد بررسی و پیگیری قرارگرفته است.

### شورای پنجم در زمینه برقراری تعامل با نهادهای مختلف چطور عمل کرده است؟

به دلیل عدم تحقق مدیریت واحد شهری تداخل‌های کاری زیادی بین کار شهرداری و دیگر نهادها وجود دارد و طی این سال‌ها شورای شهر تلاش کرده با استفاده از تعامل و ارتباطات با نهادهای مختلف موارد دیگری که خارج از وظایف بوده نیز پیگیری کند و به مشکلات مردم توجه ویژه داشته باشد.

دعوت از مدیران ذی‌ربط در شورای اسلامی شهر و طرح مشکلات هم کمک زیادی به این مسئله کرده است. شورا و شهرداری ارتباط و تعامل نزدیکی با شرکت‌های خدمات‌رسان، راه و شهرسازی، استانداری و... دارد و تلاش این است که حداقل مسائل و مشکلات به وجود آید.

البته باید اذعان داشت که به‌طور مشخص مسائل شورای شهر و شهرداری قم با مجموعه استانداری یا راه و شهرسازی، یکی و دو تا نیست و مسائل مختلفی را در برمی‌گیرد. مصوبه‌های رسمی و شفاف دولت در حمایت از مدیریت شهری محقق و اجرایی نشده است و از طرفی مسائلی چون الحاق ۵۶۰ هکتاری به پردیسان یا اختصاص بخشی از پردیسان که در اختیار شهرداری بوده به مسکن ملی برای شهر مشکل ساز شده است. مدیریت استان می‌تواند به داد مدیریت شهری برسد البته مجموعه مدیریت شهری هم باید با یکدیگر هماهنگ بوده و صدا و مطالبه واحد داشته باشند.

### به‌طورکلی عملکرد مجموعه مدیریت شهری و شورای شهر را در دوره اخیر چطور ارزیابی می‌کنید؟

مدیریت شهری طی سال‌های اخیر خدمات مشهودی داشته که این امر در رضایت‌مندی مردم و نظرات عمومی خود را به‌خوبی نشان داده است. جایگاه مدیریت شهری در سطح استان و کشور در چند سال گذشته بالاتر رفته است و دلیل این امر این است که مدیران برجسته و توانمندی در شهر قم مشغول به کار شده‌اند که تصمیماتشان همراه با عقلانیت و تدبیر است و در مدیریت منابع و اجرای پروژه‌های شهری کاملاً هوشمندانه و همراه با دقت عمل کردند. در حوزه انضباط مالی و اداری به‌جرت می‌توان گفت ارتقاء مشهودی داشتیم. سرانته‌های شهری به‌ویژه فضای سبز کاملاً متحول شده است و درمجموع قضاوت مردم این است که شهر قم با زیبایی و نظم اداره می‌شود و تخلفات کاهش شدیدی داشته است. نظافت شهر، کیفیت فضای سبز و پیشبرد پروژه‌های عمرانی و خدماتی در سال‌های اخیر تحول پیدا کرده است.

شورای پنجم نیز به دلیل ترکیب خوبی که شامل مدیران باتجربه و کارشناسان متخصص بوده، باوجود همه محدودیت‌ها کارنامه قابل قبولی را از خود برجای گذاشته است. شاخص‌ترین نکته‌ای که این چهار سال نمود و بروز ویژه داشته وحدت و انسجام مدیریت شهری بوده است. سلامت مالی و اخلاقی شورای شهر قم در این سال‌ها موردتوجه مردم بوده است و به همین خاطر اعتماد خوبی به اعضای شورا دارند. نتیجه تجربه، تخصص و صرف زمان اعضای شورای شهر در سال‌های اخیر روند روبه رشد خدمات شهرداری بوده است.

در چهار سال گذشته باوجود تمام محدودیت‌های مالی در کشور هیچ پروژه شهری تعطیل نشد و این نتیجه پشتیبانی شورا و مدیریت به‌هنگام شهرداری بوده است. پرهیز از بلندپروازی در بودجه و رشد منطقی بودجه بر اساس درآمدها موجب شد که تحقق‌پذیری برنامه‌ها بالاتر رود.

### چالش‌های حوزه معماری و شهرسازی در شهر قم چیست؟

یکی از مهم‌ترین مسائل در شهر قم مشکل هسته مرکزی شهر است و بحث ترافیک،

کمبود پارکینگ و عدم اجرای کامل شبکه‌های ارتباطی و شوارع موردنیاز در هسته مرکزی است که البته لازمه رهایی از وضعیت فعلی، اجرای اقدامات متعدد در کوتاه‌مدت و میان‌مدت است. ازجمله این اقدامات می‌توان به توسعه فرهنگ استفاده از ناوگان حمل‌ونقل عمومی، بهبود وضعیت خدمات ناوگان عمومی، فرهنگ‌سازی و بسترسازی جهت استفاده گسترده مردم از دوچرخه و پیاده‌روی در هسته مرکزی شهر، تکمیل شوارع نیمه‌تمام ازجمله فاز پنج عمار یاسر، توسعه پارکینگ‌های عمومی مانند پارکینگ شرقی حرم مطهر حضرت فاطمه معصومه (س)، پارکینگ تقاطع طالقانی و عمار یاسر و همچنین پارکینگ موتورسیکلت اطراف پیاده‌راه‌های خیابان ارم و انقلاب در کنار پارکینگ میدان شهید مطهری اشاره کرد.

البته در این خصوص ساماندهی و توسعه محدوده‌های طرح ترافیک در هسته مرکزی شهر، تسریع در بهره‌برداری از فاز اول خط یک قطار شهری و تأمین املاک معوض دولتی برای تملک طرح‌های توسعه اطراف حرم مطهر ازجمله اختصاص سایت ۴۸ هکتاری پردیسان از دیگر اقداماتی است که باید در این راستا انجام شود.

استناد اصلی سازمان میراث فرهنگی در انتخاب محدوده بافت تاریخی قم، عکس‌های هوایی سال ۱۳۳۵ است. درحالی‌که طی ۶۵ سال گذشته به‌ویژه ۲۰ سال اخیر، تغییرات و تحولات اساسی فراوانی در محدوده مذکور ایجاد شده که عملاً در بخش‌های زیادی از این محدوده شرایط بافت قدیم را کاملاً دگرگون کرده است.

با توجه به مشکلات و محدودیت‌های فوق، هیچ‌گونه انگیزه‌ای برای ساکنان این محدوده و همچنین فعالان ساخت و ترمیم برای احیای بافت مذکور وجود ندارد و البته آمار و ارقام بسیار محدود در صدور پروانه‌ها و شکایات و اعتراض‌های متعدد مردم طی دو سال اخیر بیانگر همین موضوع است. درعین حال که این محدودیت‌ها سبب اقت قابل توجه ارزش املاک در محدوده موسوم به بافت تاریخی نیز شده است و درخواست ما همچنان این است که مدیریت عالی استان فکری برای حل مشکل مردم در این زمینه داشته باشد.

### شاخص‌ترین کارهای مدیریت شهری در سال‌های اخیر چه بوده است؟ اولویت شورای ششم در حوزه مدیریت شهری باید چه باشد؟

بازگشایی برخی معابر مهم، اجرای تقاطع‌های غیرهمسطح مهم، تسهیل در عبور و مرور شهروندان، توسعه فضای سبز و احداث بوستان‌های جدید شهری را می‌توان شاخص‌ترین کارهای مدیریت شهری در سال‌های اخیر دانست.

در سال‌های اخیر به احداث پارکینگ‌های عمومی کمتر پرداخته شده است. در آینده باید به پروژه‌های بافت فرسوده، پروژه‌های محدوده حرم مطهر، اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام سرمایه‌گذاری به‌طورجدی تری در شورای شهر پرداخته شود.

با توجه به تدوین برنامه دوم پنج‌ساله اولویت شورای ششم بر محور تحقق اهداف برنامه خواهد بود که از آن جمله ساماندهی ترافیک و توسعه حمل‌ونقل عمومی، ساماندهی سکونت‌گاه‌های غیررسمی، توسعه مشارکت‌های مردمی، تکمیل پروژه‌های سرمایه‌گذاری، توجه بیشتر به امور فرهنگی خصوصاً در بخش بانوان، توسعه امور تفریحی و سیاحتی است.





روح‌الله امراللهی (عضو و رئیس کمیسیون عمران و حمل‌ونقل شورای اسلامی شهر قم)

## عملکرد مدیریت شهری در سال‌های گذشته بی‌نظیر بوده است

آنچه مؤلفه توسعه را از یک برنامه نظری، به تحقق عینی مبدل می‌سازد، اجرای فعالیت‌های فیزیکی و عمرانی است و اصولاً آن عاملی که بیشترین سهم قضاوت عملکرد حوزه مدیریت شهری را در نظر شهروندان به خود اختصاص می‌دهد، همین امور توسعه‌ای و عمرانی است؛ اما مانند هر فعالیت دیگری اگر این فرآیند بدون کار کارشناسی و نظارت دقیق صورت پذیرد نه تنها نمی‌تواند امتیازی برای متولیان امر محسوب شود بلکه به یک مشکل و چالش بزرگ برای شهر تبدیل می‌گردد؛ با توجه به همین نگاه، لزوم کمیسیونی تخصصی به‌عنوان ناظر و حتی سیاست‌گذار در زمینه فعالیت‌های عمرانی و زیربنایی احساس می‌شود رسالتی که کمیسیون عمران و حمل‌ونقل شورای اسلامی شهر قم آن را برعهده گرفته است.

همراهی عالمانه با مدیریت شهری، باهدف کیفیت‌بخشی به پروژه‌های عمرانی شهر، برگزاری جلسات مستمر و پیوسته با مدیران حوزه عمران و بهسازی شهرداری باهدف بررسی و ارزیابی نکات مثبت و منفی طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی، ارائه پیشنهادات و نقطه نظرات مبتنی بر کارشناسی‌های تخصصی برای بهبود شاخصه‌های کمی و کیفی پروژه‌ها، بررسی امکان‌سنجی فنی و توجیه اقتصادی لوایح پیشنهادی شهرداری در زمینه اجرای اقدامات عمرانی، نظارت بر قراردادهای عمرانی و جلوگیری از بروز خطا در برآوردها و یا تخلفات محتمل در این زمینه ازجمله وظایف این کمیسیون به شمار می‌رود. روح‌الله امراللهی رئیس کمیسیون عمران و حمل‌ونقل شورای اسلامی شهر قم است که در گفت‌وگو زیر توضیحاتی در مورد عملکرد این کمیسیون در دوره پنجم شورای شهر ارائه کرده است.

### رویکردها و سیاست‌هایی که شورای پنجم در زمینه عمران و حمل‌ونقل پیگیری کرده در چه بخش‌هایی بوده است؟

یکی از رویکردهای اصلی شورای پنجم در حوزه عمران و حمل‌ونقل تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام خصوصاً بازگشایی خیابان‌هایی نیمه‌تمام بوده است که در این زمینه توانستیم تا بخش زیادی به موفقیت دست پیدا کنیم. بنای این دوره شورا به برقراری توازن منطقه‌ای بود و به‌گونه‌ای عمل شد که در تمام مناطق پروژه‌های عمرانی فعال و پیشرو باشند. اجرای تقاطع‌های غیرهمسطح در مناطق مختلف و بازگشایی معابر مختلف مؤید همین مطلب است.

یکی از چالش‌هایی که در این سال‌ها شهر با آن روبه‌رو بوده بحث آب‌گرفتگی معابر بوده است و در این زمینه با پیگیری شورا ۳۰۰ نقطه بحرانی سطح شهر شناسایی شد و بخش عمده آن‌ها برطرف شد، البته بخشی از این مسئله مربوط به مسائل خارج از شهر است و نیاز به آبخیزداری و آبخوان‌داری دارد.

همچنین اعضای شورا در تمام سازمان‌ها و نهادهای زیرمجموعه شهرداری به‌عنوان ناظر حضور دارند و روند فعالیت‌ها را موردبررسی قرار می‌دهند. نکته‌ای که قابل توجه است حسابرسی هم‌زمان عملکرد شهرداری بوده که در این سال‌ها مجموعه شورا و شهرداری به بلوغی رسیده‌اند که هم‌زمان تفریح و حسابرسی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ◀ برنامه‌محوری یکی از رویکردهای مدیریت فعلی شهر بوده است؛ شورای پنجم چقدر در این زمینه خوب عمل کرده است؟

مطالبه شورا از شهرداری همواره بر اساس برنامه و چشم‌انداز شهر بوده و به‌هیچ‌وجه مطالبات به‌گونه‌ای خارج از طرح‌های جامع شهری و چشم‌انداز و برنامه نبوده است و برعکس نظارت کامل بر حرکت مسیر برنامه هم داشته‌ایم. البته بخشی از برنامه در این سال‌ها محقق شده و بخشی نیز محقق نشده و برنامه هم دچار آسیب‌هایی بوده که عموماً ناشی از افزایش چشم‌گیر هزینه‌ها است. ما در برخی بخش‌ها تحقق هزینه‌ای داشته‌ایم اما تحقق سرانه‌ای نداشته‌ایم چراکه تورم بسیار بالاتر از حد معمول بوده است. در حوزه‌های مختلف قیمت‌ها چندین برابر شده و به همین خاطر حجم عملیات عمرانی کاهش پیدا کرده و باین‌وجود هر کاری در شهر انجام شده مطابق با برنامه و طرح‌های بالادستی بوده است.

باین‌وجود طبق برنامه مصوب و اسناد بالادستی پروژه‌های قابل توجهی در مناطق مختلف شهر قم اجرا شده است. کمیسیون عمران و حمل‌ونقل شورای شهر در این سال‌ها بر محوریت اسناد بالادستی و برنامه قم ۱۴۰۰ پروژه‌های عمرانی را متناسب با نیاز و اولویت شهر در دستور کار قرار داده و با حمایت از شهرداری آن‌ها را پیش برده است. آنچه امروز در شهر قم رقم خورده و پروژه‌ها طبق برنامه و با سرعت اجرا می‌شود درصورتی‌که مشکلات مالی زیادی در کشور وجود دارد و پروژه‌های عمرانی تعطیل شده است نتیجه عملکرد شفاف و دقیق شورای شهر و شهرداری در کنار هم است.

### ◀ عملکرد شورای شهر در زمینه برقرار تعامل بین نهادهای مختلف و شهرداری را چطور ارزیابی می‌کنید؟

۹۰ درصد مصوباتی که در شهر نیاز بوده و به مراجع تصمیم‌گیر خارج از شورا و شهرداری رفته در شهر اجرایی شده و مجموعه استان نیز توانسته بعضاً حامی باشد؛ البته در برخی پروژه‌ها مسائلی چون زمان‌بر شدن روند تصویب اتفاق افتاده ولی عموماً شاهد همکاری بوده‌ایم. البته مشکل اصلی در زمینه عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری است. تعدد مدیریت و ناهماهنگی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی متولی امور شهری از مسائل اساسی در حوزه مدیریت شهری، است؛ امروزه اداره مطلوب شهرها، بدون مدیریت یکپارچه شهری امکان‌پذیر نیست.

مدیریت یکپارچه شهری، از این نظر ضروری است که شهروندان و شهرداری‌ها به دلیل عدم وجود هماهنگی میان دستگاه‌های مختلف در شهرهای بزرگ، هزینه‌های زیادی را متحمل می‌شوند. به‌طور مثال وجود ناهماهنگی بین دو نهاد عملیاتی مانند آب و فاضلاب و گاز و شهرداری و تداخل دو طرح عملیاتی مختلف موجب اتلاف منابع ملی و محلی زیادی می‌شود و شهروندان و دستگاه‌ها متحمل ضرر می‌شوند. در شرایط فعلی مدیریت شهری، دستگاه‌های عملیاتی مختلف ارتباط کمتری با یکدیگر داشته و مدیریت یکپارچه شهری می‌تواند این خلأ را جبران کرده و نقش هماهنگ‌کننده و جهت دهنده برای این نهادها و سازمان‌ها داشته باشد در صورت وجود عدم هماهنگی بین سازمان‌ها و نهادها، اقداماتی که در شهرها انجام می‌شوند و منابع مورداستفاده در اداره شهرها و توسعه شهری، کارایی و اثربخشی خود را

از دست می‌دهند. البته شورای پنجم سعی کرده در این زمینه باوجوداینکه الزام قانونی برای نهادهای دیگر وجود ندارد با مشارکت و توصیه و همراهی مسائل را برطرف کند و مدیریت یکپارچه را محقق سازد.

اگر در مدیریت شهری مدیریت یکپارچه محقق شود، شهرداری و نهادهای دولتی و خصوصی ذی‌ربط آن‌ها در رأس آن قرار می‌گیرند و شورای شهر نقش نظارتی و سیاست‌گذاری دارد و همچنین الگوی مدیریت شهری توسط شهرداری‌ها تدوین می‌شود. در مقابل، مدیریت یکپارچه شهری، راه‌حل تمرکززدایی و مبتنی بر قدرت چندجانبه و یکپارچه‌شده عناصر متکثر مدیریت شهری منطبق بر الگوی حکمروایی شهری است. طی سال‌های اخیر این قانون در مجلس و دولت به سرانجام نرسیده و البته دولت هم به دنبال واگذاری مسئولیت بدون تحقق منابع مالی است که این کار دشوار نیست؛ درواقع زمانی مدیریت یکپارچه به‌درستی محقق می‌شود که در کنار قانون‌گذاری درست، اعتبارات ملی که پیش‌ازاین به نهادهای زیرمجموعه دولت و همسو با شهرداری داده می‌شد به شهرداری برای اجرا و ادامه پروژه‌های همان سرفصل کاری تخصیص یابد.

### ◀ به‌طورکلی عملکرد مدیریت شهری در سال‌های گذشته چطور بوده است؟

انجام پروژه‌های عمرانی در سطح شهر یکی از نیازهای اساسی برای توسعه شهر است. تلاش‌های صورت گرفته و اجرای پروژه‌های عمرانی منجر به تغییر و تحولات خوبی در شهر قم شده و زمینه توسعه بیش‌ازپیش را فراهم کرده است. درواقع عملکرد شهرداری قم طی سال‌های اخیر در کشور بی‌نظیر بوده است؛ طی سال‌های اخیر از ردیف‌های بهسازی و نوسازی جلوگیری شده و عموماً تلاش شده احداث صورت گیرد و از موازی کاری‌ها خودداری شود تا توسعه شهری محقق شود.

دوره پنجم شورای شهر خود را جدا از مردم و مسئولین ندیدند و در کنار مردم تکتک پروژه‌ها را به‌صورت میدانی پیگیری کردند تا شهر با کمترین توقف مسیر پیشرفت و توسعه را پیگیری کند. در بسیاری از موارد شورا از هزینه‌های گزافی که ممکن بود بر شهر بار شود جلوگیری کرد و نگاه صرفه‌جویی در هزینه‌های مدیریت شهری غالب بود. شهرداری قم طی سال‌های اخیر کمترین هزینه جاری را نسبت به کلان‌شهرهای کشور داشته و مطالبه شورا بر این بوده که حداقل موازی کاری و هزینه‌های اضافی صورت گیرد.

اتفاقی که امروز در مجموعه شهر قم رخ داده نتیجه هماهنگی و همکاری شورا و شهرداری بوده به شکلی که پروژه‌های عمرانی در سطح شهر به‌خوبی توزیع شده و مدیریت شهری به دنبال تقویت یکپارچه سرانه‌های خدماتی برای مردم است. امروز شاهدیم که به همان نسبت به پروژه‌های کلان در مناطق برخوردار شهر اجرا می‌شود در مناطق کمتر برخوردار نیز پروژه‌های کلانی چون ادامه بلوار جمهوری اسلامی، تقاطع بلوار شهدای روحانیت و... در حال اجرا است که نقش به‌سزایی در رشد و توسعه این مناطق ایفا خواهد کرد.





حسن مالکی‌نژاد (عضو و رییس کمیسیون فرهنگی - اجتماعی شورای اسلامی شهر قم)

## تعامل خوب مدیریت شهری با دستگاه‌های فرهنگی

کمیسیون فرهنگی و اجتماعی به‌عنوان یکی از کمیسیون‌های اصلی شورای اسلامی شهر قم مسائل فرهنگی، مذهبی، آموزشی و پرورشی، اجتماعی، ورزشی، تفریحی، هنری را بررسی می‌کند. بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به مسائل فرهنگی و هنری شهر، بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به مسائل فرهنگی و اجتماعی شهر، بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به مسائل ورزش و ایجاد جاذبه‌های گردشگری، بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به فعالیت‌های نهادهای اجتماعی، بررسی طرح‌ها و لوایح مربوط به ناهنجاری‌های اجتماعی و نهادهای خیریه، بررسی پیشنهاد تعیین نمایندگان شورای شهر در مجامع و سازمان‌های مرتبط با وظایف کمیسیون، دفاع از نظرات کمیسیون در جلسات شورای شهر، استفاده از نظرات کارشناسان گروه‌های تخصصی و نمایندگان شورای شهر جزو شرح وظایف این کمیسیون محسوب می‌شود. برای اطلاع از عملکرد و فعالیت‌های کمیسیون فرهنگی و اجتماعی شورای شهر قم با حسن مالکی‌نژاد رئیس این کمیسیون به گفت‌وگو نشستیم.

بررسی سایر طرح‌ها و لوایح ارجاع شده از سوی هیئت‌رئیس. سیاست‌گذاری شورای پنجم حول چه محورهایی برای ارائه خدمات بهتر به مردم صورت گرفته است؟

سیاست‌گذاری در شورای شهر با توجه به نیازها و اولویت‌هایی که شهر دارد تا شهروندان بتوانند بهتر زندگی کنند صورت می‌گیرد. به همین منظور ارتباط مستمر با مردم و اطلاع از نیازها و اولویت‌های آن‌ها ضرورت بالایی دارد تا بتوان نیازهای شهر را احصا کرد. در شورای پنجم با توجه به اینکه برخی کارها در گذشته دنبال شده بود و سیاست‌هایی تعیین شده بود یکی از نگاه‌ها بر اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام حیطه اختیارات شهرداری بودند پروژه‌های ملی همچون منوریل که باید در سطح ملی پیگیری شده و مشکل آن حل شود. اصلاً هزینه چنین پروژه‌هایی در توان شهرداری نیست و این پروژه در شرایط فعلی توجیه هم ندارد چرا که قرار بوده ابتدای منوریل کانون تقسیم حمل‌ونقل بین شهری باشد تا این پروژه توجیه پیدا کند اما در حال حاضر این شرایط فراهم نشده است. در زمینه اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام شهر یکی از پروژه‌های شاخص فاز پنج بلوار عمار

ارائه کند اهمیت دارند؛ همچنین این فرهنگسراها یک ظرفیت برای خدمات اجتماعی هم هستند و می‌توان نمایشگاه‌های محلی محصولات خانگی را نیز در این فرهنگسراها برپا کرد و فرهنگسراها تبدیل به فضایی برای تبادل اجتماعی و ارائه خدمات مختلف به مردم شوند. یکی از مسائلی که به‌طور جدی پیگیری کرده‌ایم بحث شهر مسجد محور بوده که بخشی از مسیر طی شده و امکاناتی در مساجد ایجاد شده اما به دلیل مسائل مالی متوقف شده است.

بلوار پیامبر اعظم(ص) یکی از ظرفیت‌های مهم فرهنگی و گردشگری شهر است؛ اقدامات شورای پنجم در راستای تبدیل این بلوار به محوری معنوی و فرهنگی را تشریح کنید.

طرحی فرهنگی در بلوار پیامبر اعظم(ص) داشتیم با عنوان جاده فیروزه‌ای که در قالب آن مرکزهای متعدد فرهنگی در مسیر توسط مردم اجرا شده و خدمات گسترده به مردم ارائه می‌دهند اما به دلیل اجرای پروژه‌های عمرانی پنج مسجد در این مسیر طراحی شده تا هم قرارگاه فرهنگی و هم مسجد باشند تا در طول سال کارهای فرهنگی را مدیریت کنند

درواقع بلوار پیامبر اعظم(ص) یک ظرفیت مهم و بزرگ فرهنگی و معنوی برای قم است که اگر درست به آن پرداخته شده و سرمایه‌گذاری شود در آینده به یک استعداد مهم گردشگری برای شهر تبدیل شده و زائرین برای بهره‌مندی از خدمات فرهنگی به این محل مراجعه خواهند کرد. در همین راستا پروژه‌هایی در این مسیر تعریف شده همچون اجرای پروژه کتابخانه بزرگ آیت‌الله سیستانی و مراکز آموزش فرهنگی و عقیدتی نیروهای مسلح، شهر بازی معارفی و مدارس علمیه که در آینده به سرانجام خواهد رسید.

چه کارهایی در مجموعه شورای پنجم برای جذب منابع ملی و تحول خدمات‌رسانی فرا استانی قم صورت گرفته است؟

وجود حرم مطهر حضرت معصومه(س) و مسجد مقدس جمکران یک ظرفیت ملی و بین‌المللی برای شهر است و هزینه‌هایی که شهر برای خدمات‌رسانی در این مکان‌های مقدس انجام می‌دهد برای تمام شهروندان است و به همین خاطر باید منابع ملی نیز به توسعه خدمات این بخش اختصاص یابد. وگرنه در شرایط فعلی امکانات پاسخگوی نیازهای شهر است و نیازی به توسعه نیست و نباید از جیب مردم قم برای خدمات‌رسانی به کل شهروندان هزینه شود آن هم در شرایطی که فراهم آوردن این امکانات درآمدی هم برای شهر ندارد.

مسئله تعامل با نهادهای مختلف شهری یکی از چالش‌های مدیریت شهری است. نقش شورای پنجم در این زمینه چه بوده است؟

در حیطه اختیارات اقدامات نظارتی و تعاملی قابل توجهی در شورای پنجم صورت گرفت؛ مشکل قم تعدد نهادهای فرهنگی است و همین کار را سخت کرده است. یکی از مسائل این است که ما برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف انجام می‌دهیم اما نهادهایی هستند که وظیفه ذاتی در این زمینه دارند و تداخل کارها بسیار می‌شود. یکی از نمودهای عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری همین امر است که گروه‌ها و نهادهای مختلف در قم کار فرهنگی می‌کنند. ما تلاش کردیم تا با دوستی تمام مسائل را حل کنیم و اگر همه این مینا را در دستور کار قرار دهیم هر روز شهر مسیر رشد و پیشرفت را بیش از پیش طی خواهد کرد.

درواقع برنامه‌ریزی شهرها نیازمند ایجاد هماهنگی میان دستگاه‌های تصمیم‌گیرنده در حوزه فرهنگی و اجتماعی است یعنی شهرداری‌ها، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت مسکن و شهرسازی، صداوسیما، سازمان میراث فرهنگی، سازمان تربیت‌بدنی و برخی دیگر از دستگاه‌ها که هرکدام به‌گونه‌ای دارای تجربیاتی در برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و تفریحی هستند. البته لازم حل مسائل شهری

بحران‌ها اصلاح رفتار شهروندان و وجود فرهنگ مناسب شهرنشینی است. دو مقوله‌ای که پایه و اساس پایداری و دوام هر شهر است.

فرهنگ در اینجا شامل موضوع‌های اجتماعی، هنری، ورزش همگانی، محیط‌زیست، محصولات فرهنگی و خدمات آموزشی است. در چارچوب این حرکت، ایجاد تعادل، تناسب و هماهنگی در برنامه‌ریزی‌های کلان شهری ضروری است و همه اجزای شهر باید با در نظر گرفتن نقش فرهنگ در مناسبت‌های اجتماعی شهر، تأسیسات شهری، نظام حمل‌ونقل و کالبد شهر و کاربری‌های شهری سعی کنند تعادل لازم را به وجود آورند.

تبیین و تعیین میانی فرهنگ شهرنشینی برای همه مردم به‌ویژه قشر جوان و نوجوان، برقراری زمینه مناسب برای رشد و اعتلای این فرهنگ و ارتقا و اصلاح فرهنگ همگانی با تکیه بر مساجد و محله‌های شهر که پایگاه اصلی فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی شهری است گامی مؤثر در دستیابی به شهر فرهنگی است که ظرفیت بالقوه آن در شهر مقدس قم وجود دارد و قم به‌خودی‌خود ظرفیت و جایگاه فرهنگی ملی و بین‌المللی دارد.

البته ناگفته نماند ایجاد توسعه فضاهای فرهنگی مانند فرهنگسراها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی و تخصصی، نگارخانه‌ها، موزه‌ها و بناهای فرهنگی در برنامه کاری شهرداری است.

به‌طور کلی عملکرد شهرداری را طی سال‌های اخیر در بخش‌های مختلف چطور ارزیابی می‌کنید؟

در خصوص برنامه پنج‌ساله شهرداری در برخی حوزه‌ها بسیار خوب عمل کرده و در برخی بخش‌ها نیاز به کار بیشتر بوده است. در حوزه پارکینگ در شهر قم کم‌کاری شده و باید بیشتر کار شود. در حوزه فضای سبز کارهای شاخص و تحول‌آفرینی انجام شده است. در حوزه تملکات سازوکار منسجمی ایجاد شد و اگرچه فرآیندها درست نیست کارهای خوبی انجام شده است.

شهرداری در حوزه نظافت و پاکیزگی شهر نیز نمره خوبی می‌گیرد. در این سال‌ها در زمینه توزیع آسفالت نیز کارهای بزرگی صورت گرفت و می‌توان گفت در کشور بی‌نظیر بوده است. ساخت سالن‌های ورزشی نیز کار خوبی بود که در شهرداری آغاز شد.

اولویت‌های آینده تصمیم‌سازان مدیریت شهری چیست؟ عملکرد تیم فعلی مدیریت شهری چطور بوده است؟

گردشگری مذهبی، استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی شهر، تقویت روابط با نهادهای فرهنگی مذهبی شهر، از جمله کارهایی بوده که سعی کردیم طی سال‌های اخیر پیگیری کنیم. فضای سبز از نگاه شهروندان بسیار متحول شده است. نیاز شهر قم این است که در زمینه توسعه پارکینگ‌ها اقدامات بیشتری انجام شود. به‌صورت زیرساختی باید اطلس فرهنگی شهر قم تدوین شده تا بتوانیم در آینده با برنامه حرکت کنیم و دیگر با تغییر مدیران و سیستم مدیریتی برنامه‌ها و اهداف و اقدامات تغییر نکند. مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد بر اساس تجربه و تخصص شکل گرفت و آرامش خوبی در مدیریت شهری برقرار شد و امروز شاهدیم شهر بر اساس برنامه پیش می‌رود و همین عامل موفقیت بسیاری از کارها است.





حجت‌الاسلام والمسلمین سیدمحمد آتش‌زر (عضو شورای اسلامی شهر قم)

## مدیریت فعلی شهر بیشترین تعهد را به برنامه محوری داشته است

مدیریت شهری به‌عنوان یک رویکرد نوین در حل معضلات و مشکلات به وجود آمده در جامعه نقش مهمی به‌عنوان یک حکومت محلی در عرصه زندگی شهری ایفا می‌کند و در این زمینه یکی از مهم‌ترین نهادهای ایران در زمینه تمرکززدایی و توسعه متوازن شوراهای اسلامی شهر و روستا هستند. شوراهای شهر به‌عنوان یک عنصر از مدیریت شهری در اداره شهرها در سطح محلی نقش مهمی برعهده‌گرفته است و تشکیل شوراهای اسلامی شهرها، می‌تواند نقطه عطفی برای مدیریت مشارکتی در ایران باشد. حدود ۲۲ سال از تشکیل شوراهای شهر و روستا در کشور می‌گذرد و این نهاد محلی فراز و نشیب‌های متعددی را طی کرده و به عبارتی با قوانین متعدد از وظایف ذاتی‌اش که جزو اهداف تشکیل نیز بوده دور شده است. هم‌اکنون شهر قم پنجمین دوره شورای شهر را پشت سر گذاشته و در آستانه تشکیل ششمین دوره شورای اسلامی شهر است. به همین منظور با حجت‌الاسلام سید محمد آتش‌زر با سابقه‌ترین عضو شورای شهر و عضو پنج دوره این مجلس محلی برای آشنایی با اقدامات ادوار شورای شهر خصوصاً دوره پنجم به گفت‌وگو نشستیم.

### شورای پنجم چه اهداف و برنامه‌هایی را در حوزه مدیریت شهری پیگیری کرده است؟

شوراهای شهر در طول پنج دوره گذشته عملکرد و اهدافشان زنجیروار به هم وابسته بوده است و این‌طور نیست که هر شورای اهداف مغایری ترسیم کند بلکه اهداف گذشته‌پیگیری شده و بستگی به فراخور حال بخشی از اهداف را توسعه داده و اهداف جدیدی نیز تعریف کنند. در هر پنج دوره شورای شهر قم یک طیف روی کار آمده‌اند اما شورای پنجم به دلیل اینکه شهرداری نیز فعال‌تر بود و نگاه پویایی پیگیری می‌کرد حضور بیشتری در امور شهری داشت.

حضور اعضای شورا در تمام اتفاقات شهری و امور شهرداری در دوره پنجم نمود و ظهور بیشتری داشته و اعضای شورا در هیئت‌مدیره سازمان‌ها و مناطق شهرداری حضور فعال داشتند اگرچه صرفاً این حضور در جایگاه ناظر بوده است. مهم‌ترین وجه این مشارکت شورا و شهرداری در تسهیل امور کمیته تملک و ماده ۲۷ بوده است. مجوز شورا برای ریاست کمیته تملک برای صدور دستور تملکات شهری، نقش به‌سزایی در سرعت بخشی به پروژه‌های شهری داشته است. امروز به خاطر همین نقش تسهیل‌گری که در شورای پنجم بیشتر موردتوجه بوده شاهدیم امور شهری موفق‌تر عمل کرده است.

### با توجه به تدوین برنامه قم ۱۴۰۰ و وجود اسناد بالادستی،

### در این دوره شورا چقدر مطابق این برنامه‌ها و اسناد حرکت شد؟

در حوزه برنامه قم ۱۴۰۰ در بسیاری از زمینه‌ها حرکت خوبی در مسیر برنامه صورت گرفته اما در برخی آیتم‌ها دستیابی به اهداف کم بوده اما این بیانگر این نیست که شهرداری خوب عمل نکرده یا شورا خوب نظارت نکرده است؛ هم شهرداری هم شورا در این دوره متعهد به برنامه پنج‌ساله بوده‌اند اما نکته اینجاست که طی این سال‌ها با تورم شدید و نوسانات اقتصادی، از نظر مالی پیش‌بینی‌ها محقق شده اما به اهداف نرسیده‌ایم چرا که تنش‌های اقتصادی بالا بوده و افزایش هزینه ایجاد شده است. شورای پنجم و مدیریت فعلی شهر بیشترین تعهد را به برنامه محوری داشته و سعی شده بر محور برنامه پنج‌ساله عمل کند اما به دلیل تنش‌های اقتصادی به اهداف مدنظر هنوز دست پیدا نکرده‌ایم و به همین خاطر بخشی از اهداف برنامه پنج‌ساله اول به برنامه دوم منتقل خواهد شد.

### با توجه به نقش نظارتی شورا، چقدر اقدامات مدیریت شهری در راستای کاهش تخلفات شهری بوده است؟

به نظر من شورای پنجم می‌توانست بهتر از این عمل کند و بارها تأکید کرده‌ام که شورا می‌تواند بسیاری از بسترهای تخلفات را از بین ببرد. ما باید فرمول‌های شهرسازی را شفاف و ساده‌سازی می‌کردیم که اتفاق نیفتاد و اگر آیندگان نیز می‌خواهند روندها درست‌شده و مشکل مردم حل شود باید این کار را انجام دهند. هدف شورای پنجم این بود که صدور پروانه را به پیشخوان‌های دولت بسپارد که فعلاً فقط ثبت درخواست انجام می‌شود تا امور شفاف باشد. مشکلات مردم با شهرداری عموماً در رده کارشناسی اتفاق

می‌افتد و نظارت‌ها هم در حوزه ساخت‌وساز بر عهده کارشناسان است و می‌شود همه این کارها را در بستر خدمات الکترونیک می‌توان شفاف ارائه کرد اما یکی از لوازم این شفافیت محاسبه شفاف و ساده عوارض و هزینه‌های پروانه است. شورای ششم باید به دنبال این باشد که فرمول‌های محاسبه عوارض را کاملاً ساده‌سازی کند.

یکی از کارهایی که شورای پنجم انجام داده این است که جریمه تخلفات بالاتر از ۸۰ درصد را رقم بالایی قرار داده تا جلوی تخلفات سنگین گرفته شود اما مسئله این است که طرح تفصیلی شهر بسیار آرمان‌گرایانه طراحی شده و اجازه ساخت‌وساز اقتصادی به مردم داده نمی‌شود و همین اختلاف بستر تخلف شده است. باید به این سمت برویم که یک حد مطلوب و اقتصادی برای ساخت‌وساز برای مردم مشخص شود و هرکس خارج از آن تخلف کرد جریمه سنگین در نظر گرفته شود تا هم ساخت‌وسازها همگون باشد و هم از تخلفات جلوگیری شود. ما طرح تفصیلی آرمان‌گرایانه داریم اما طرح تفصیلی غیرآرمانی هم محقق نمی‌شود. شورا باید پیگیری می‌کرد تا تغییراتی در طرح تفصیلی اتفاق بیفتد که یکی افزایش یک طبقه‌ای تراکم و مجوز ساخت ۷۰ درصد است که اگر این اتفاق بیفتد بیش از ۹۰ درصد تخلفات کاهش خواهد یافت. اگر قانون اقتصادی و درستی پیش روی پای مردم گذاشته شود قطعاً کمتر به سراغ تخلف خواهند رفت.

به‌طورکلی شورای پنجم و شهرداری خیلی در این سال‌ها در زمینه جلوگیری از تخلفات شهری موفق نبوده است چرا که شرایط مردم در قوانین و طرح‌های بالادستی کمتر موردتوجه قرار گرفته است.

### عملکرد شورای پنجم را در زمینه ایجاد تعامل بین نهادهای مختلف در راستای پیشبرد اهداف شهر چطور ارزیابی می‌کنید؟

من برخلاف دیگر اعضای شورای شهر اصلاً معتقد نیستم باید شورای شهر شویم و باید شورای شهرداری باشیم اما با این تبصره که شهرداری مثل کشورهای توسعه‌یافته باید مسئول تمام خدمات داخل محدوده شهر باشد. البته شورا در روند کار خود با مسائل و چالش‌هایی هم روبه‌رو بوده که نگذاشته به نقطه مطلوب برسد.

به‌طورکلی یکی از مشکلات اساسی کشور ما عدم وجود مدیریت واحد شهری است. مثلاً یک نفر برای اخذ امتیاز آب و برق باید نهادهای مختلفی مراجعه کند درحالی‌که در کشورهای درحال توسعه این چنین نیست. دولت بیرون شهر دولت است و در داخل شهر همه امور را به شهرداری می‌سپارد. بعد از انقلاب و در شرایط جنگ به دلیل عدم توانمندی دولت، شهرداری‌ها نهاد عمومی غیردولتی اعلام شدند و مأمور به کسب درآمد خود شدند، لذا شرکت گاز و آب و... جدا شدند. نهاد متولی آبادانی شهر، شهرداری‌ها هستند و نقش اساسی دارند، اما این شهرداری اکنون در راهنمایی و رانندگی مشکل دارد چون یک سازمان جداگانه است. این شهرداری اکنون در تعامل با نهادهای خدمات‌رسان مشکل دارد. وقتی مشکل حل می‌شود که تمام نهادهای خدمات‌رسان باید زیر نظر شورای شهر باشند. طرحی نیز در این باره در مجلس در حال بررسی است.

با مقایسه ۲۰ سال قبل از وجود شورا و ۲۰ سال بعد از آن مشاهده می‌شود که عمران شهری در آن سال‌ها در سطح بسیار پایینی بود اما بعد از ایجاد شورای اسلامی شهر عمران شهری شهرها یک حرکت جهشی پیدا کرد؛ در واقع اگر شوراها نبودند و انتخاب شهرداران مجرب توسط آن‌ها اتفاق نمی‌افتاد تحولات عمرانی شهری شکل نمی‌گرفت اما همچنان شاهدیم مدیریت یکپارچه شهری تحقق نیافته است. برخی معتقدند شورا صرفاً ناظر است درحالی‌که در کشورهای توسعه‌یافته مدیریت واحد شهری شکل گرفته و کارها با سیاست‌گذاری شورا و زیر نظر شورا در حال اتفاق افتادن است. در این زمینه ما انتظار مساعدت از مجلس شورای اسلامی داریم تا لایحه مدیریت یکپارچه به سرانجام برسد اما در حال حاضر اساسی‌ترین مشکل شوراها این است که دولت و مراکز قانون‌گذاری نگاه مثبتی به شوراها ندارند.

از طرف اینکه نهادهای دخیل در امور شهری یکپارچه نیستند موجب شده قانون‌گریزی و اتفاقات ناهمگون در شهر رخ دهد. در کشورهای توسعه‌یافته وظیفه دولت‌ها رساندن امکانات تا دروازه شهرها است و مابقی کار بر عهده شهرداری است اما ما بارها دیده‌ایم

که شهرداری یک خیابان را آسفالت می‌کند و چند ماه بعد شرکت آب این آسفالت را برای بهسازی شبکه آب تخریب می‌کند. مدیریت واحد شهری باید تشکیل شده و تمام شرکت‌های خدمات‌رسان و نهادهای شهری زیرمجموعه شهرداری باشند که در برنامه سوم توسعه نیز چنین چیزی پیش‌بینی شده بود اما به هر دلیلی اتفاق نیفتاده است. دولت بنا دارد این مسئله را از سرخود باز کند اما اگر به‌عنوان مثال امور زمین شهری به شهرداری واگذار می‌شود باید زمین‌ها هم واگذار شود تا شهرداری بتواند همه حوزه‌ها را متناسب مدیریت کند.

همین‌که امروز پویایی در امور شهری اتفاق می‌افتد و پروژه‌ها در شرایط بد اقتصادی پیش می‌رود نشانه این است که درست مدیریت شده که اگر این مسائل در اختیار دولت بود یک درصد این اتفاقات هم نمی‌افتاد.

### به نظر شما عملکرد مدیریت فعلی شهر چطور بوده و چه ویژگی‌هایی در شهردار قم موجب تحقق رشد و توسعه شهر شده است؟

در طول دوره‌های گذشته مدیریت شهری کارهای زیادی صورت گرفته که بسترسازی اقدامات امروز انجام شده است اما هر شورا و شهرداری ویژگی خاص خود را دارد. یکی از ویژگی‌های دکتر سقانیان‌نژاد این بوده که شهرداری طی این سال‌ها برنامه‌محور شده است. همچنین در حوزه مسائل مالی شفافیت بیشتری ایجاد شد البته شاید با نقطه مطلوب فاصله داشته باشیم اما مسیر ایجاد شده به سمت شفافیت است. در این دوره جای یک کار بسیار خالی بود و آن‌هم توسعه بیش از پیش خدمات الکترونیک و شهر هوشمند بوده است.

با توجه به اهمیت تثبیت مدیریت در رشد و توسعه شهر، اگر من جای اعضای شورای ششم بودم تصمیم می‌گرفتم همین تیم به کار خود ادامه دهد.

### از نگاه یک شهروند شاخص‌ترین اقدامات سال‌های اخیر مدیریت شهری چه بوده است؟

در حوزه فضای سبز کار بزرگی صورت گرفته که همه به این مسئله اذعان دارند. در زمینه روان‌سازی ترافیک نیز شاهد اقدامات بزرگی هستیم و مسیرهای ترافیکی شهر در حال تکمیل بوده و ترافیک درون‌شهری روان‌تر از قبل شده است. البته باید کارهای بزرگ ادامه پیدا کند تا بتوانیم در آینده شرایط ترافیکی مطلوبی در شهر داشته باشیم.

### اولویت‌ها و اصلی‌ترین اهداف اعضای شورای ششم و مدیریت شهری در چه بخش‌هایی باید باشد؟

شورای ششم مهم‌ترین کارهایی که باید پیگیری کند شامل الکترونیک‌سازی خدمات، پیگیری اتمام ادامه بلوار عمار باسر و اجرای پروژه صحن شرقی حرم مطهر است که منظر نامناسبی به شهر داده است. همچنین در شورای بعد باید به بافت فرسوده شهری توجه ویژه‌ای شود چرا که امروز بهترین مناطق شهری تبدیل به بدترین مناطق شهر برای زندگی شده‌اند. مردم قم از بافت سنتی و فرسوده شهر کوچ کردند و عموماً اتباع در این محدوده‌ها ساکن شدند و باید فکری جدی برای حفظ این بافت تاریخی و مهم شهر و هویت قم صورت گیرد.





علیرضا احمدی قمی (عضو شورای اسلامی شهر قم)

## تعامل شهرداری و شورای پنجم در زمینه نظارت و شفاف‌سازی عملکرد مالی

شهر مقدس قم به‌عنوان ام‌القری جهان تشیع و خاستگاه انقلاب اسلامی دارای ظرفیت‌های شگرف فرهنگی و مذهبی بوده و وجود مراکز متعدد حوزوی دانشگاهی، دفاتر و بیوت علما و مراجع تقلید، مؤسسات فرهنگی و مذهبی و بارگاه ملکوتی بانوی کرامت و مسجد مقدس جمکران بر این قابلیت ارزشمند معنوی شهر افزوده است. در کنار این مسئله این شهر سالانه میزبان میلیون‌ها زائر از سراسر کشور و دنیا است و به همین خاطر اهمیت ارائه خدمات مطلوب شهری و فعالیت‌های شایسته فرهنگی در این شهر افزون است. از طرف دیگر فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی در عرصه ارتقای فرهنگ شهروندی زیربنای اصلی توسعه شهری است. از آنجایی که ۲۵ دستگاه فرهنگی در حوزه‌های مختلف در سطح شهر مشغول به فعالیت هستند، رسالت اصلی حوزه فرهنگی و اجتماعی شهرداری ارتقای فرهنگ شهروندی، توجه به سلامت اجتماعی، ایجاد نشاط و امید به زندگی برای شهروندان است. در روزهای پایانی پنجمین دوره شورای اسلامی شهر قم، با علیرضا احمدی قمی عضو شورای شهر و نایب‌رئیس کمیسیون فرهنگی شهر در خصوص عملکرد این دوره شورا در حوزه‌های فرهنگی و خدماتی به گفت‌وگو نشستیم.

### چه سیاست‌ها و اولویت‌هایی در دوره پنجم شورای اسلامی شهر قم برای تحقق هدف رشد و توسعه شهر پیگیری شد؟

در سیاست‌گذاری پارلمان شهری باید اولویت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بر اساس نیاز مردم و نیاز شهر صورت گیرد. به همین منظور از ابتدای دوره پنجم شورای اسلامی شهر با بررسی درستی که از نیازهای شهر و شرایط موجود صورت گرفت توانستیم برنامه‌ریزی مطلوبی در راستای تحقق اهداف شورای پنجم و رفع نسبی نیازهای شهروندان انجام دهیم.

از طرف دیگر دوره چهارساله شورای پنجم مواجه با برنامه پنج‌ساله قم ۱۴۰۰ بود و هدف‌گذاری درستی در این زمینه در دستور کار قرار داشت و اعضای شورا هم تلاش کردند مطابق با این هدف‌گذاری و اسناد بالادستی مسیر را به سمت رشد و توسعه شهر قم هدایت کنند.

ازجمله سیاست‌های کلانی که در دوره پنجم در دستور کار اعضای شورا قرار گرفت متناسب با نیازهای شهر ابتدا حل مشکل پروژه‌های نیمه‌تمام عمرانی بود. پروژه‌های زیادی در شهر نیمه‌کاره مانده بود و باید به سرانجام می‌رسید و در این راستا تلاش شد تا ابتدا اولویت اتمام این پروژه‌ها باشد و سپس به فکر تعریف پروژه جدید باشیم. همچنین با توجه به کمبودهایی که شهر قم در حوزه‌های فرهنگی داشت اولویت دیگر در زمینه تعریف

پروژه‌های فرهنگی و متناسب با جایگاه معنوی و مذهبی شهر قرار گرفت.

شهر مقدس قم به‌عنوان ام‌القری جهان تشیع از جایگاه والای معنوی و فرهنگی برخوردار است اما آن‌طور که باید و شاید در حوزه خدمات شهری و حوزه فرهنگی کار نشده بود به همین منظور در دوره پنجم شورا نگاه ویژه‌ای به توسعه زیرساخت‌های فرهنگی ورزشی شهر صورت گرفت که از آن جمله می‌توان به طرح احداث هشت سوله ورزشی در هشت منطقه شهر اشاره کرد. حمایت از احداث فضاهای فرهنگی، مشارکت در احداث مراکز حوزوی فرهنگی، آغاز طرح شهر بازی معارفی، راه‌اندازی خانه موزه‌ها، مشارکت در کنگره شهدای استان و... ازجمله بخش‌هایی بود که شورا ورود کرده و با همکاری مدیریت شهری توانستیم شرایط خوبی را در شهر قم رقم بزنیم که البته جای کار بیشتری وجود دارد و باید در ادامه راه به این مسئله بیش‌ازپیش توجه شود.

### یکی از وظایف ذاتی شوراهای نظارت بر عملکرد شهرداری است؛ شورای پنجم در این حوزه چطور عمل کرده است؟

یکی از وظایف اصلی شوراهای اسلامی شهر نظارت بر عملکرد شهرداری در چهارچوب ضوابط و قوانین است که در شورای اسلامی شهر قم این نظارت توسط کمیسیون‌های تخصصی شورا بر عملکرد شهرداری با دقت صورت گرفته است. مسئله‌ای که در شورای پنجم به‌صورت ویژه و شفاف‌تر به آن پرداخته شد همین حوزه نظارت بود که در این چهارچوب ظهور و بروز اعضای شورا در سازمان‌ها و مناطق شهرداری نیز افزایش یافته و عملکرد مجموعه مدیریت شهری به‌طور کامل زیر نظر شورای شهر قرار گرفت. از ابتدای دوره پنجم شورا، با تصمیمی که اتخاذ شد اعضا به‌عنوان عضو ناظر

در جلسات هیئت‌مدیره سازمان‌های شهرداری حضور یافته و در مناطق نیز به‌صورت مستمر و هفتگی حضور پیدا می‌کردند که این مسئله هم حلقه ارتباطی بین شورا و شهرداری ایجاد کرد و هم به تقویت جایگاه نظارتی شورا کمک کرد.

البته نباید از همکاری خوب شهرداری در حوزه نظارتی و شفاف‌سازی عملکرد مالی با شورای شهر هم غفلت کرد. به‌گونه‌ای که در این دوره شورا با ارائه گزارش‌های به‌موقع و بررسی و نظارت دقیق و شفاف در زمان مشخص تفریح بودجه در کمترین زمان و سریع‌ترین فرصت بررسی و در صحن شورا تصویب شد.

در زمینه بودجه‌ریزی نیز نگاه شورا در دوره پنجم تحقق‌پذیری بود و متناسب با شرایط و امکانات شهر تدوین و تصویب بودجه صورت گرفت و به همین خاطر طی این سال‌ها باوجود شرایط بد اقتصادی کشور و شرایطی که بسیاری از پروژه‌های عمرانی در شهرها متوقف شده، در شهر قم پروژه‌های عمرانی یکی پس از دیگری افتتاح شده و بودجه شهرداری نیز افزایشی بوده و تحقق‌پذیری آن نیز بیش از ۸۰ درصد بوده است.

به‌طورکلی شورا بدون سیاست‌گذاری، تصویب عوارض، بدون تعیین قیمت‌ها و بدون تعریف ضوابط نمی‌تواند اعمال نظارت کند و اینکه شهرداری بودجه‌ای را بنویسد و ما بر آن نظارت کنیم کاری از پیش نمی‌برد و زمانی نظارت معنا پیدا می‌کند که بتوانیم سیاست‌گذاری کرده و بر اساس سیاست‌گذاری نظارت کرده و پیگیر باشیم که بودجه شهرداری و طرح‌های عمرانی شهرداری بر اساس این سیاست‌گذاری شکل بگیرد.

### عملکرد شورای شهر را چطور ارزیابی می‌کنید؟

در دوره پنجم با یک نگاه گذرا به دوره چهارساله از لحاظ پروژه‌های عمرانی در حوزه‌های مختلف خدمت‌رسانی به مردم شاهد شکوفایی و پیشرفت شگرفی بودیم که همین پروژه‌های عمرانی نقش اساسی در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی شهر مقدس قم داشته است. شاخص‌های متمایز و بهبودیافته شورای پنجم نسبت به دوره‌های دیگر را می‌توان در شفافیت عملکرد، مشارکت مطلوب و درعین حال نظارت بالادستی بر عملکرد شهرداری، اولویت‌دهی به اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام، تقویت خدمات فرهنگی و... دانست.

شورای پنجم طی دوره چهارساله عملکرد خود هم در کنار شهرداری بوده و هم به‌عنوان نهاد بالادستی نظارت ویژه بر عملکرد مدیریت شهری داشته است. در حوزه شفافیت عملکرد شهرداری و شورا نیز گام‌های اساسی برداشته شده است که از آن جمله می‌توان به بخش زنده جلسات شورا، ارائه گزارش مستمر به مردم و... اشاره کرد. آنچه مردم هم به آن اذعان دارند اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام شهر است که در گذشته وضعیت نامطلوبی در شهر ایجاد کرده بود و امروز به‌جرت می‌توان ادعا کرد که جز دو سه پروژه نیمه‌تمام کلان که بخش عمده آن از عمده مدیریت شهری خارج است، تمام پروژه‌های عمرانی در شهر فعال بوده و در حال اتمام است.

### با توجه به شرایط گذشته و امروز قم، عملکرد تیم فعلی مدیریت شهری چطور بوده است؟

تیم فعلی مدیریت شهری در مدت ۶ سال فعالیت در شهر قم در حوزه‌های مختلف عملکرد قابل قبولی داشته است. امروز به‌جرت شهر مقدس قم به یک کارگاه بزرگ عمرانی تبدیل شده که یکی پس از دیگری پروژه‌های عمرانی افتتاح شده و شهر شرایط بسیاری بهتری پیدا کرده است. توسعه شبکه معابر و تکمیل مسیرهای اصلی شهر و بازگشایی شوارع نیمه‌کاره در این دوره به‌طور ویژه صورت گرفت و امروز مردم شاهد تحول اساسی در زمینه ترافیک و عبور و مرور شهری هستند. در زمینه فضای سبز نیز شاهد تحول شگرفی در شهر قم هستیم؛ باوجود تمام محدودیت‌های منابع آب و شرایط نامساعد اقلیمی در شهر قم، با توجه به نکات کارشناسی و تخصصی و حرکت علمی، سرانه فضای سبز شهر از ۲۰ مترمربع عبور کرده و به سمت سرانه مطلوب در حال حرکت است. احداث بوستان‌های موضوعی، محله‌ای و کلان‌پروژه‌های تفریحی نیز در این دوره شاخص بوده است. البته نیاز شهر قم در این حوزه‌ها بیش از این است و طی

سال‌های اخیر افزایش تورم اجازه نداد آن‌طور که باید و شاید اهداف برنامه پنج‌ساله به سرانجام برسد.

### چه چالش‌هایی پیش روی عملکرد شورای شهر قرار داشته است؟

بر اساس فصل هفتم و اصل یک‌صد قانون اساسی، شورای شهر و روستا در کشور ما هنوز جایگاه و اثر خود را به دست نیاورده است. می‌توان گفت به بلوغ کارکردی خود نرسیده‌اند. در واقع موازی‌کاری‌های مختلفی وجود دارد که مانع از ایفای نقش اصلی شورا یعنی تسریع بخشی در امور می‌شود. در واقع بعضاً دولت‌ها برای شوراها جایگاه اساسی را قائل نبوده و همین امر موجب شده شورا نتواند به‌درستی به وظیفه خود عمل کند و این برای فعالیت شوراها چالش‌ساز شده است. بسیاری از اموری که در شوراها و شهرداری‌ها پیگیری می‌شود در تداخل با وظایف و فعالیت‌های دیگر ارگان‌های شهری است که در این زمینه دیگر ارگان‌ها نیز لطمه می‌خورند. به‌عنوان مثال در زمان اجرای یک پروژه عمرانی و بازگشایی یک خیابان، شهرداری درخواست اجرای تأسیسات شهری را به شرکت‌های خدمات‌رسان می‌دهد و سپس پروژه را اجرا می‌کند، عموماً این شرکت‌ها توان مالی و اعتباری لازم را در زمان اجرای پروژه ندارند و بدون حرکت خاصی توسط آن‌ها پروژه اجرا می‌شود اما پس از مدتی شاهدیم همین دستگاه‌ها با تخصیص اعتبار درخواست اخذ مجوز اجرای پروژه در همان محور تازه افتتاح شده را دارند. شهرداری و شورا واقعاً از یک‌طرف باید از حقوق مردم دفاع کنند و حافظ بیت‌المال باشند و از یک‌طرف دستگاه مربوطه اعتباری که وارد شهر شده را از دست می‌دهد و این تداخل زیادی در کارها ایجاد کرده است. تحقق مدیریت یکپارچه شهری به معنای کاملش که در بسیاری از کشورهای پیشرفته اجرا شده، تمام این مشکلات را حل کرده و شورا به‌مثابه پارلمان محلی و شهرداری در جایگاه دولت محلی امور را پیگیری می‌کند و در محدوده شهر تصمیم‌ساز و خدمت‌رسان در تمام حوزه‌ها شوراها و شهرداری‌ها هستند اما در حال حاضر این تداخل جدا از مسائل حاشیه‌ای، حجم زیادی از منابع را هدر می‌دهد.

### نیازها و اولویت‌های اساسی آینده شهر قم که باید پیش از گذشته به آن‌ها پرداخته شود چیست؟

به نظر من در چند حوزه باید در آینده به‌طورجدی در شهر قم کار شود که اول رفع مشکل مناطق محروم شهر و توجه به افزایش سرانه‌های خدماتی در آن‌ها است. خدمات فرهنگی، سرانه‌های فضای سبز و امکانات شهری در این مناطق اگرچه تقویت شده اما پایین‌تر از دیگر مناطق است و باید نسبت به این مسئله نگاه ویژه‌تری صورت گیرد. پروژه‌های نیمه‌کاره شهر نیز که جلوی چشم مردم است و نوعی بی‌اعتمادی ایجاد کرده باید تعیین تکلیف شوند.

مسیری که در حوزه توسعه زیرساخت‌های فرهنگی، فضای سبز و تفریحی شهر آغاز شده باید با قدرت بیشتری ادامه یابد تا شاهد رفع کمبودهای انباشته شهر در این بخش باشیم و ظرفیت‌های گردشگری شهر نیز تقویت شود. مسئله دیگر که در این دوره شورا مدنظر قرار گرفت فعال‌سازی ظرفیت‌های بلوار پیامبر اعظم (ص) است که باید با قدرت بیشتری با نگاه جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان در آینده پیگیری شود.





## فصل ۴

در میدان وسیع خدمات شهرداری‌ها و با توجه به لزوم انسجام و یکپارچگی در انجام وظایف و مأموریت‌های هریک از بخش‌های اجرایی، وجود مجموعه فرماندهی و مدیریت جامع ضروری است تا علاوه بر تعیین خط مشی‌ها، نوع فعالیت‌ها و چگونگی انجام امور را در نظر گرفته، همواره پایش دقیقی نیز از عملکرد بخش‌های مختلف از جمله مناطق و سازمان‌ها داشته باشد.

بنابراین، توجه به اصل برنامه‌محوری و تمرکز مدیریت واحد و جامع در کنار ساختارهای ارتباطی و تعاملی سازمانی و فراسازمانی اهمیت وجود یک مجموعه هماهنگ‌کننده را در شهرداری‌ها با دامنه فعالیت بسیار گسترده چندین برابر می‌کند؛ مجموعه‌ای متشکل از ادارات کل و واحدهای تابعه که همگی به‌صورت مستقیم زیر نظر رأس هرم مدیریتی شهرداری قم، فعالیت و به‌نوعی مسیر را برای فعالیت بخش‌های اجرایی هموار می‌کنند، تا بتوانند با کم‌ترین دغدغه و چالش مأموریت‌ها و وظایف خود را انجام دهند.

شخصیت و گفتمان سازمانی شهرداری قم در بخش‌های مختلف از موارد دیگری است که در مجموعه ستادی شهرداری نمود یافته است و برنامه‌ریزی و اجرای آن دنبال می‌شود. همچنین، در شهرداری قم با رویکرد استفاده حداکثری از ظرفیت‌های مختلف درونی و بیرونی و بسیج تمامی امکانات و ظرفیت‌ها برای ادامه مسیر فعالیت‌های تعریف‌شده، تلاش و عمده چالش‌های موجود در بخش‌های اجرایی نیز در این مجموعه برطرف می‌شود. در مجموعه ستادی شهرداری بخش‌هایی همچون ادارات کل حوزه شهردار، حراست، بازرسی، حقوقی، امور مجامع و مشاوران اجرایی فعالیت دارند و اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل نیز به‌عنوان زبان گویای سازمان در این مجموعه، فعالیت‌ها و مأموریت‌های محوله را پیگیری می‌کند.

در نتیجه، بررسی عملکرد این بخش‌های اثرگذار در امور مختلف شهرداری قم تصویر کاملی از گستره اقدامات مجموعه را نشان خواهد داد و باعث آشنایی مردم با برخی زوایای کمتر شناخته‌شده این خدمات گسترده خواهد شد. به همین منظور این فصل از گزارش جامع عملکرد ۶ ساله شهرداری قم مروری بر این امر مهم خواهد بود.

## ستاد







سیدجواد صحرایی (مدیرکل حوزه شهردار قم)

## تغییر گفتمان و ارتقای جایگاه سازمانی شهرداری قم

یکی از وجوه موفقیت هر مجموعه سازمانی، کنترل روابط درونی و بیرونی سازمان از حیث مدیریت و هماهنگی انجام امور است؛ موضوعی که در درون سازمان باید به هم‌بستگی و اتحاد سازمانی بینجامد و به کمک آن همه ارکان بدنه سازمان در مسیر کاهش بروز تنش و دوری از حواشی و سلاقی شخصی هدایت شوند. تنظیم ارتباط با وجوه بیرونی سازمان نیز در تعیین سطح تعامل و ارتباط با اشخاص، مسئولان، گروه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های مختلف تعریف شده است تا وحدت در گفتمان بیرونی سازمان هم ایجاد شود.

مجموعه این وظایف مأموریت‌هایی است که در شهرداری قم بر عهده مجموعه اداره کل حوزه شهردار گذاشته شده و از آغاز سال ۱۳۹۴ مسئولیت آن بر عهده "سیدجواد صحرایی" بوده است؛ بنابراین، برای اطلاع از راهبردها و برنامه‌های اجرایی این مجموعه از شهرداری قم و خدماتی که در طول ۶ سال گذشته در این اداره کل انجام گرفته است، با مدیرکل حوزه شهردار قم به گفت‌وگو نشستیم:

### ارتباط بدنه مدیریت کلان شهرداری با سایر دستگاه‌ها و نهادهای استانی بر چه مبنا و اساسی شکل گرفته است و دنبال می‌شود؟

در حوزه تعاملات برون‌سازمانی، شهرداری قم با توجه به گستردگی وظایف و توزیع مسئولیتی که برای انجام عملیاتی مأموریت‌ها در بدنه خود انجام داده است و بر اساس سیاست‌های کلانی که با حضور شهردار و مدیران ارشد مجموعه‌های بیرونی در جلسات دوره‌ای تعیین می‌شود، عمده مباحث مربوط به امور اجرایی در سطح مدیران اجرایی دنبال می‌شود تا کمتر به مداخله مدیریت کلان در امور خرد و ریز اجرایی نیاز باشد و راهبرد اصلی در این زمینه نیز دوری از تنش‌ها و اختلاف‌نظرها و در مقابل، توجه به منافع شهر فارغ از هرگونه نگاه سیاسی است.

### شهرداری‌ها از دستگاه‌هایی هستند که همواره اختلافاتی با دیگر نهادها و دستگاه‌های اجرایی دارند؛ در دوره فعلی رفع این اختلافات با چه رویکردی دنبال شده است؟

به‌طور حتم در مسیر اجرای هر پروژه شهری به همراهی و

بخش بوده و مدیریت ارشد شهرداری قم به‌نوعی در حوزه سیاست‌گذاری و نظارت بر عملکرد هر مجموعه ورود داشته است و در امور اجرایی با دریافت گزارش‌های دوره‌ای به‌صورت منظم، تنها در زمینه‌هایی که به تصمیمات کلان و یا ورود به‌منظور رفع مشکلات و موانع نیاز، اقدام لازم انجام می‌گیرد. ضمن آنکه در سازمان‌های تابعه اختیارات لازم به مجموعه هیئت‌مدیره تفویض شده است و نظارت‌های دوره‌ای را شورای سازمان انجام می‌دهد.

### انتصاب مدیران ارشد مجموعه شهرداری قم بر اساس چه رویکردهایی صورت گرفته است؟

با توجه به اهمیت ویژه امور مختلف شهری و به‌ویژه بخش‌های تخصصی، انتصاب مدیران بر اساس معیارهایی ازجمله ابعاد شخصیتی، علمی، توان اجرایی، تجربیات و سوابق مرتبط بوده و این روند و با رویکرد اصلی استفاده حداکثری از نیروهای تخصصی حاضر در بدنه اداری شهرداری قم و یا نیروهای بومی استان دنبال شده است؛ البته در سطح مدیران ارشد، در سال‌های نخست حضور، به‌علت لزوم هماهنگی و انسجام مدیریتی و نهادینه‌شدن تغییر نگاه‌ها که در مدیریت شهرداری قم به دنبال آن بودیم، انتصاب‌هایی از تیم سابق مدیریتی دکتر سقائیان‌نژاد صورت گرفت که در ادامه مسیر فعالیت با توانمندشدن نیروها به استفاده از نیروهای بومی بیش از گذشته توجه شد.

ثبات مدیریتی در بخش‌های مختلف رویکرد دیگری بود که در این زمینه دنبال شد و با هدف تثبیت جایگاه هر بخش و اثرگذاری بیشتر برنامه‌ها و پروژه‌ها به این رویکرد نیز پرداخته شد و جز در مواردی که تغییر مدیران به دلایل مختلف ازجمله، بازنشستگی ضروری و واجب بود، تغییراتی اعمال نشد.

### در طول این دوره درباره نظارت بر عملکرد بخش‌های مختلف و رفع مشکلات و موانع اجرایی چه اقدامات شاخصی انجام شده است؟

با تشکیل کمیته‌های مختلف اجرایی در شهرداری قم با حضور مدیران ارشد، پروژه‌ها به‌صورت دائمی در حال رصد و پیگیری هستند و اگر مشکل و مانعی در برای اجرای پروژه وجود داشته باشد، با پیگیری و هماهنگی برطرف می‌شود. جلسات شورای مدیران شهرداری در سطوح مختلف ازجمله، معاونین و مدیران کل ستادی و یا شهرداران مناطق و مدیران عامل سازمان‌ها به‌صورت منظم و هفتگی و با حضور دکتر سقائیان‌نژاد برگزار مسائل و مباحث اجرایی به‌صورت ریز و دقیق مطرح می‌شود و در صورت نیاز برای رفع مشکلات اقدامات لازم در دستور کار قرار می‌گیرد.

### ترسیم خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مدیریت کلان شهرداری قم و چگونگی نظارت بر این موارد در بدنه اجرایی، که نقشی اساسی را در عملکرد و خروجی مجموعه دارد، به چه شکل دنبال شده است؟

برای رفع مشکلات متعددی که شهرداری قم در سال ۹۴ و هنگام استقرار تیم جدید مدیریتی به آن دچار بود، در گام نخست به نگاهی جامع و دقیق برای احصای کامل مشکلات و شناخت از وضعیت موجود و در گام بعدی به ایجاد بستر لازم برای رفع این مشکلات در کنار انجام بی‌وقفه امور روزمره شهر و برنامه‌ریزی آغاز فعالیت‌های جدید نیاز بود که برای انجام این امور، تنظیم اسناد و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی شهرداری در دستور کار قرار گرفت و در تدوین این اسناد، نگاه جامع، حاکم و وظایف هر یک از بخش‌ها به‌صورت دقیق احصا و مأموریت‌های اجرایی به‌صورت دقیق مشخص شد.

همچنین، پیگیری این فرآیند در سال‌های ۹۴ و ۹۵ با قدرت و تأکید ویژه‌ای

در بدنه مدیریت کلان شهرداری ادامه یافت و با تلاش‌های انجام‌شده در بخش‌های مختلف، شاهد تحولاتی اساسی در نحوه مدیریت شهر بودیم که علاوه بر رفع مشکلات قبلی، گام‌های جدیدی نیز برای ادامه مسیر فعالیت روبه‌رشد مجموعه شهرداری برداشته شد.

### استفاده بهینه و مدیریت‌شده از ظرفیت‌ها و امکانات مختلف در اختیار شهرداری در طول این سال‌ها با چه رویکردی بوده و برای ارتقای آنها چه تمهیداتی اندیشیده شده است؟

این ظرفیت‌ها در گذشته به‌صورت آشفته و مدیریت‌نشده‌ای در سطح شهر وجود داشت و علاوه بر بخش‌ها و زیرمجموعه‌های شهرداری قم، افراد و گروه‌های مختلفی نیز بنا بر صلاحدید مدیران وقت از آنها استفاده می‌کردند و احصای کامل این ظرفیت‌ها در کنار بازنگری در نحوه انجام برخی امور و مأموریت‌ها در ابعاد درون‌سازمانی و مرتبط با زیرمجموعه‌ها و یا تجمیع برخی از امور اجرایی در مجموعه ستاد باعث آزادشدن قسمت عمده‌ای از آنها شد و این امکانات در اختیار سایر بخش‌ها قرار گرفت که به استفاده این ظرفیت‌ها برای انجام وظایف و مأموریت‌های خود نیاز داشتند. برای بخش دیگری از این ظرفیت‌ها که در اختیار مجموعه‌های خارج از شهرداری بود نیز تمهیدات لازم اندیشیده و بسترهای لازم برای آزادسازی آنها انجام و این رویه در طول این ۶ سال دنبال شد.

### نحوه تعامل و یا به‌تعبیری، گفتمان سایر دستگاه‌ها و نهادهای استانی و ملی در طول ۶ سال گذشته با مجموعه شهرداری قم نسبت به دوره‌های گذشته چه تغییری داشته است؟

جایگاه شهرداری قم در بین دیگر دستگاه‌ها و نهادها به‌ویژه در استان قم و در دوره‌های مختلف مدیریت، بسته به نوع تعاملات و برقراری ارتباط و نیز اجرای پروژه‌ها و اقدامات شهری تغییر کرده و بدون شک حضور شخصی با سابقه و توانمندی‌های دکتر سقائیان‌نژاد نقشی مهمی در تعیین سطح این جایگاه داشته است. در دوره فعلی، با توجه به نگاه جامع و اشراف کاملی که در بدنه مدیریتی شهرداری قم و به‌دنبال آن در مجموعه اجرایی و عملیاتی شکل گرفت، این مسئله باعث شد تا شاهد ارتقای جایگاه شهرداری قم باشیم و فعالیت‌های شهرداری در مجموعه استان فقط انجام امور خدماتی و اجرایی نبوده است و در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های اجرایی نیز شاهد حضور پررنگ و اثرگذار مجموعه‌های مختلف شهرداری بوده‌ایم.

در ابعاد ملی نیز استفاده از ظرفیت‌های مختلف و منحصری که در شهر قم وجود داشت و در دوره‌های گذشته کمتر به آن پرداخته شده بود، باعث تغییر نگاه به شهر قم و رفع مشکلات چندین‌ساله در حوزه‌های مختلف، ازجمله رفع بدهی‌های معوق و یا دریافت امتیازات ملی شد که به‌دنبال پیگیری‌های انجام‌گرفته در سطح مدیریت عالی کشور به آنها رسیدیم.





مهدی کلانترزاده (مدیرکل ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری قم)

## حرکت در مسیر اطلاع‌رسانی هوشمند

در علم مدیریت نوین، ارتباطات و روابط عمومی و نقش آن در پیشبرد اهداف و مأموریت‌های سازمان جایگاه اساسی دارد که صرفاً فعالیت آن به انعکاس رویدادها و دریافت بازخوردها به‌عنوان واسطه سازمان و ذی‌نفعان محدود نیست و در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی نیز اثرگذار است.

همچنین، وسعت مأموریت‌ها در شهرداری‌ها و نیز، گستره مخاطبان و ذی‌نفعان، شامل اقشار مختلف شهروندان، مسئولان و مدیران، متخصصان، کنشگران اجتماعی و مجموعه سازمانی شهرداری‌ها اهمیت ارتباطات را در شهرداری‌ها چندین برابر می‌کند. شهرداری قم در سال‌های اخیر علاوه بر اقدامات شاخص در بخش‌های مختلف، توجه ویژه‌ای به این بخش داشته است و با اهتمام مدیران ارشد مجموعه، در اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری قم نیز شاهد تحولاتی بوده‌ایم؛ برای آشنایی بیشتر با این اقدامات با مهدی کلانترزاده که از بهمن‌ماه سال ۱۳۹۷ مدیریت این اداره کل را بر عهده دارد، به گفت‌وگو نشستیم:

در سال‌های اخیر اصلی‌ترین محور اقدامات انجام‌شده در مجموعه اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری قم چه بوده است؟

رویکرد علمی و مبتنی بر اصول به‌روز روابط عمومی و ارتباطات و نگاهی فراگیر، عمیق و کارشناسانه در تقسیم‌بندی حوزه‌های فعالیت و ایجاد چارچوب اداری بر این اساس با احصای دقیق مأموریت‌های هر بخش را می‌توان اصلی‌ترین اقدام انجام‌شده در این حوزه دانست. ضمن انجام این تغییرات و ایجاد چارچوب جدید، بحث تقویت ظرفیت‌های داخلی مجموعه و توانمندسازی نیز به‌صورت جدی دنبال شد تا از این طریق برخی امور که سال‌ها در مجموعه از آنها غفلت شده بود، به مرحله اجرا وارد شود و برخی از اتفاقات برای نخستین بار در مجموعه شهرداری قم انجام پذیرد که خوشبختانه اقداماتی از این دست باعث ارتقای جایگاه این اداره کل، چه از جنبه درون‌سازمانی و چه از منظر برون‌سازمانی شد.

همچنین، طبق ساختار جدید مأموریت‌های این اداره کل در قالب هفت بخش، شامل ارتباطات، اطلاع‌رسانی، تبلیغات و انتشارات، سامانه ۱۳۷، تولیدات رسانه‌ای، رسانه‌های نوین و بین‌الملل دنبال می‌شود.

یکی از اصلی‌ترین وظایف تعریف‌شده برای روابط عمومی شهرداری‌ها بحث ارتباط با مخاطبان و به‌صورت ویژه شهروندان است؛ در این بخش چه تغییراتی صورت گرفته است؟

ماهیت ارتباط و تعامل دوسویه مجموعه شهرداری با شهروندان در

بخش‌های مختلفی، دنبال و در حوزه رسانه به سهم خود به این موضوع پرداخته شده است، در بخش ارتباطات، جوامع هدف، تعریف و فرآیند تعامل با هر دسته از آنها احصا و رویکرد شبکه‌سازی ارتباطی برای برقراری مسیر ارتباط با اقشار مختلف نظیر گروه‌های مردمی و جهادی، طلاب، دانشجویان، متخصصان، اهالی رسانه، ائمه جماعات و فعالان مساجد شهر و ... نیز دنبال شد.

تسهیل در ارتباط فضای مجازی و پایه‌گذاری گفتمان ارتباطی شهرداری قم بر اساس شیوه‌های جدید و ابزارهای نوین در عین احترام به ارتباطات سنتی نظیر دیدارهای مردمی، حضور در برنامه‌های اجتماعی و بازدیدهای حضوری مدیران و مسئولان شهری نیز از دیگر اقدامات انجام‌گرفته است و همچنین از جهت ارتباطات رسمی و سازمانی نیز ارتباطات تلفنی و مکاتبات به‌نحو اثرگذاری، روشمند و انجام شده است.

در سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ نیز به‌صورت تخصصی و مبتنی بر مطالعات و پژوهش‌ها، فرآیند ارتباط شهروندان با مجموعه شهرداری و استفاده از آراء، نظرات، پیشنهادها و انتقادات ایشان در اقدامات بخش‌های مختلف شهرداری قم و به‌نوعی ایجاد نگاهی مثبت به این امر دنبال شد و با تقویت این سامانه ارتباطی از طریق جذب و به‌کارگیری نیروهای متخصص و توانمند استقبال شهروندان نیز در سال‌های گذشته همواره روند صعودی داشته و اقبال به استفاده از خدمات این سامانه بیشتر شده است.

استفاده از ظرفیت‌های سایر متخصصان امور مرتبط با این اداره کل و استفاده از نظرات آنها در امور اجرایی تا چه میزان در اقدامات انجام‌شده نقش داشته است؟

در هریک از بخش‌های تخصصی تعریف‌شده برای انجام مأموریت‌ها، کارگروه‌های مرتبط نیز با حضور صاحب‌نظران، تشکیل و شئون مختلف اقدامات هر بخش در این کارگروه‌ها بررسی و ارزیابی شده است و بر اساس همفکری و هم‌گرایی اعضای

## اقدامات و عملکرد ۶ ساله اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری قم

تولید بیش از ۱۵,۰۰۰ عنوان خبر



برگزاری بیش از ۱۰۰ نشست خبری و رسانه‌ای



پیاده‌سازی ساختار جدید اداری شامل ۷ اداره تخصصی، معاونت اجرایی و کمیته‌های تخصصی



طراحی و اجرای بیش از ۲۰۰ تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی



رصد و پایش دائمی فضای رسانه‌ای مرتبط با شهرداری قم شامل: بیش از ۱۰۰ عنوان خبرگزاری و پایگاه‌های خبری بیش از ۱۰۰۰ کانال و ۳۰۰ صفحه فعال در فضای مجازی استانی و ملی و بین‌المللی بیش از ۸۰ عنوان مطبوعات استانی و سراسری



مشارکت در تهیه و پخش بیش از ۵۰۰ عنوان برنامه رادیویی و تلویزیونی از صداوسیما مرکز قم



برگزاری ۳۰ تور بازدید رسانه‌ای از پروژه‌های شهری



افزایش دامنه و ضریب نفوذ اطلاع‌رسانی به بیش از ۹۵۰ هزار نفر کاربران فضای مجازی شهر



تولید بیش از ۳۵۰۰ طرح گرافیکی با موضوعات اطلاع‌رسانی، تبلیغات، پیام‌های فرهنگی و گرامیداشت مناسبت‌ها



تولید بیش از ۳۰۰ عنوان کلیپ و ویدئویی از عملکرد، اقدامات و برنامه‌های مجموعه مدیریت شهری با زمان ۲۰۰۰ دقیقه



برنامه ریزی و اجرای طرح‌های حمایت از مجموعه‌های فعال شهر در فضای مجازی با محوریت محله



جلب مشارکت رسانه‌ها در اجرای پروژه‌های رسانه‌ای با رویکرد حمایت و پوشش حداکثری رسانه‌ای



هماهنگی انتشار سالانه بالغ بر ۶۰۰ عنوان آگهی‌های معاملاتی در مطبوعات



افزایش ۱۰۰ درصدی درگاه‌های ارتباطی



ایجاد و مدیریت زیرپرتال‌های عربی و انگلیسی



مدیریت، بروزروری و افزایش درگاه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی شهرداری قم به ویژه در بستر فضای مجازی



اگران پندر گرامیداشت مناسبت‌های ملی و مذهبی؛ مترآز ۲۷۵,۰۰۰ متر مربع



هماهنگی بیش از ۱۰۰ دیدار مدیران شهری با مراجع، علما و شخصیت‌ها



برگزاری ۷۰ مراسم افتتاح و آغاز عملیات اجرایی پروژه‌های شهری



راه‌اندازی موزه و مرکز اسناد شهرداری قم



افزایش ۵۰ سازه‌ی تبلیغاتی ثابت



اگران پندر اطلاع‌رسانی و تبلیغات پروژه‌های شهری؛ مترآز ۱۱۰,۰۰۰ متر مربع



افزایش سالانه ۲۵ درصدی تماس‌های شهروندان از سال ۱۳۹۷



پاسخگویی سامانه ۱۳۷ به بیش از ۱,۱۱۶,۵۰۰ تماس شهروندان



تشکیل بانک اطلاعات تخصصی جامعه مخاطبین و ذی‌نفعان شهرداری قم



تشکیل کمیته‌های تخصصی مشورتی و اجرایی با حضور صاحب‌نظران و متخصصان مرتبط با مأموریت‌های محوله



انجام مطالعات طرح جامع نظام ارتباطی و اطلاع‌رسانی شهرداری قم



دوره ارزیابی تخصصی عملکرد مسئولین ارتباطات و امور فرهنگی مناطق و سازمان‌های تابعه



انجام مطالعات طرح جامع نظام ارتباطی و اطلاع‌رسانی شهرداری قم





این کارگروه‌ها برنامه‌های اجرایی، تدوین می‌شود و در مسیر اجرا قرار می‌گیرد.

علاوه بر کارگروه‌های تخصصی، در ۲ کمیته اصلی با حضور صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه‌های مرتبط، از جمله، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان، ایده‌پردازان مدیریت و ... نیز مباحث کلی مربوط به فعالیت‌های مجموعه، دنبال و عملکرد بخش‌های مختلف بررسی می‌شود تا به‌نوعی چرخه برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و بازخورد به‌صورت کامل اجرا شود.

البته از نظر جایگاه حقوقی نیز این اداره کل، حضور فعالی در شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌ها در سطح داخلی مجموعه شهرداری و در مجموعه مدیریت در سطح استان، کشور و بین‌المللی داشته است.

### ◀ در حوزه رسانه و استفاده از ظرفیت‌های متنوع این بخش در پیشبرد برنامه‌های شهرداری قم، چه برنامه‌هایی انجام شده است؟

در دوره‌های قبلی هرچند نگاه به رسانه وجود داشت، اما تجمیع بخش‌های مختلف و تمرکز در این بخش موجب شده بود تا خروجی مناسب و قابل‌قبولی را در بخش عمده‌ای از عملکرد رسانه‌ای شهرداری قم شاهد نباشیم.

اولین برنامه اجرایی در این زمینه تفکیک بخش‌های مختلف امور مرتبط با رسانه و بسط نگاه تخصصی به هریک از این حوزه‌ها بود که باعث شد، علاوه بر تخصصی‌تر شدن اقدامات، گستره آنها نیز افزایش یافته، در بخش‌های اطلاع‌رسانی، رسانه‌های نوین، تبلیغات و انتشارات و تولیدات رسانه‌ای شاهد ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌ها باشیم.

### ◀ نقش و جایگاه مجموعه روابط عمومی در سطح مدیریت کلان شهرداری قم تا چه اندازه است؟

از منظر علمی، اصلی‌ترین جایگاه ارتباطات در سازمان‌ها، حضور مؤثر در رأس مجموعه مدیریتی سازمان و مداخله هوشمندانه در تصمیم‌سازی‌هاست و نقش‌های دیگر نظیر اطلاع‌رسانی و ارتباط با جامعه ذی‌نفعان در مراحل بعدی مأموریت‌های سازمانی ارتباطات تعریف می‌شود. تجربه سازمان‌هایی که این مهم در آنها انجام گرفته، گواهی می‌دهد که با این رویکرد چه فرصت‌های ارزشمندی در انجام وظایف سازمانی به وجود آمده و به‌خصوص چه گشایش‌هایی در وظایف تعریف‌شده ارتباطات اتفاق افتاده است.

خوشبختانه در نگاه فعلی مدیریتی حاکم بر مجموعه شهرداری که بر اساس رویه و رویکرد شهردار محترم قم، جناب آقای دکتر سقائیان‌نژاد شکل گرفته، نیز این جایگاه تبیین شده است و در حال حاضر می‌توان ادعا کرد که روابط عمومی شهرداری قم به‌عنوان وکیل مدافع همشهریان و از سویی، زبان گویای شهرداری در تصمیم‌گیری‌های بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی و اجرای امور شهری مشارکت و نقش اساسی دارد.

همراهی دیگر مدیران ارشد شهرداری قم نیز نقطه عطف دیگری بود که در این دوره روی داد و با همت شکل گرفته در بخش‌های مختلف شاهد توجه به امور مرتبط با این حوزه بودیم. انتخاب مدیران همراه در هر سال و اهدای نشان مدیر برتر حامی روابط عمومی نیز از مواردی

بود که در این بخش به همت مجموعه اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل صورت پذیرفت.

### ◀ برای بهبود وضعیت ارتباطی مجموعه شهرداری، چه در ابعاد درون‌سازمانی و چه در ابعاد برون‌سازمانی چه اقداماتی انجام شده است؟

همان‌طور که اشاره شد، در دوره‌های قبلی فعالیت در مباحث روابط عمومی و ارتباطات نوعی کارکرد سنتی وجود داشت و کمتر به کارکردهای نوین پرداخته شده بود و برای حل این مسئله ابتدا تعریف حوزه کاری تخصصی ارتباطات در دستور کار قرار گرفت و با توجه به نقش و اهمیت این حوزه در ظهور و بروز فعالیت‌های مجموعه شهرداری قم، با حساسیت شرح وظایف و مأموریت‌ها در این بخش احصا و تدوین شد که با این اقدام شاهد شکل‌گیری و نظام‌مند شدن ارتباطات درون و برون‌سازمانی بودیم و به‌نوعی ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که ممکن بود در پرتو ارتباط مؤثر به وجود بیاید، به‌صورت یکپارچه پیگیری شد. به‌عنوان مثال، در ارتباط با مجموعه آموزش و پرورش شاهد حضور ۸ مجموعه از شهرداری قم به‌صورت مجزا بودیم که عملاً مدیریت آن دچار اختلال می‌شد و برای رفع آن با تشکیل یک کارگروه این تعاملات به بهترین شکل ممکن در مسیر اجرا قرار گرفت.

### ◀ در حوزه مناطق و سازمان‌های تابعه شهرداری قم و حضور فعال بخش روابط عمومی در آنها چه برنامه‌ای دنبال شده است؟

ساختار سازمانی موجود در بخش ارتباطات مناطق و سازمان‌های شهرداری قم به‌صورت غیرتخصصی و غیرحرفه‌ای شکل گرفته و این ساختار ناقص، مانع از رشد کمی و توسعه کیفی فعالیت‌های مرتبط در سازمان‌ها و مناطق شده است و حتی در برخی موارد شاهد حضور نیروهای غیرتخصصی در این مسئولیت بودیم. راهبرد دنبال‌شده در این موضوع ابتدا توجه به اصل توانمندسازی نیروها و در گام‌های بعدی، تقویت جایگاه و پررنگ‌شدن نقش آنها در حوزه‌های تخصصی بود که در دستور کار قرار گرفت. همچنین، ارزیابی‌های دوره‌ای، هم در خصوص عملکرد مسئولان ارتباطات و امور فرهنگی با معیارها و شاخص‌های تخصصی و هم در خصوص مجموع عملکرد ارتباطاتی هر منطقه و سازمان باعث شد تا نوعی پویایی در این زمینه شکل گرفته، حتی در برخی موارد به پالایش نیروها بینجامد و به همین دلیل، افزایش چشمگیری را در برون‌داد امور تخصصی مرتبط شاهد بودیم و از جمله اقداماتی که در این زمینه انجام گرفت، اهدای نشان روابط عمومی برتر در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ به این بخش بود.

### ◀ افق اهداف تعیین‌شده برای ادامه مسیر فعالیت این اداره کل در چه سطحی خواهد بود؟

پویایی مجموعه و نگاه تخصصی به هریک از بخش‌ها راهبردی است که هرچند در سال‌های گذشته به آن توجه شده است، اما به‌دلیل نبود برخی از زیرساخت‌های موردنیاز و لزوم نهادینه‌شدن نگاه ارتباطاتی در بدنه اجرایی و مدیریتی سازمان، ادامه این مسیر باید با تلاش بیشتر و فراگیرتر طی شود. بدون شک، اهداف مدنظر و تعیین‌شده در برنامه‌های راهبردی و عملیاتی شهرداری قم در این زمینه نقشه راه مجموعه خواهد

بود و با تعریف پروژه‌های مختلف در امور مرتبط و بسط نگاه حرفه‌ای به مقوله اطلاع‌رسانی فراگیر و اثرگذار در امور مختلف شهری و پروژه‌های کوچک و بزرگ حوزه‌های گوناگون سعی در ارتقای سطح کمی و کیفی امور خواهیم داشت تا نهایتاً باعث افزایش سرمایه اجتماعی مجموعه شهرداری در بین جامعه ذی‌نفعان شود.

### ◀ مهم‌ترین چالش پیش روی اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری قم برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده چیست؟

فرهنگ سازمانی غالب در مجموعه و تعریف ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که می‌توان با به‌کارگیری اصول علمی و سوابق تجربی حوزه‌های مرتبط به آن رسید، از دغدغه‌هایی است که هرچند باور ذهنی عموم را در بر گرفته است، اما نگاه سنتی نیز همچنان در این زمینه وجود دارد. در برخی موارد بی‌توجهی به موضوعات تخصصی و تصمیم‌گیری بدون نگاه کارشناسانه به‌خصوص در زمینه رسانه باعث برخی رخدادهای پیش‌بینی‌نشده می‌شود که گاهی ضربه‌های سنگینی را بر پیکره سازمان و سرمایه اجتماعی آن وارد می‌کند. البته رفع این مشکل نیز باید در سطح کلان و تغییر باور مدیریتی انجام پذیرد؛ موضوعی که در حال حاضر با پیگیری و تأکید بر آنها دنبال می‌شود.

گردهمایی خانواده ارتباطات و امور فرهنگی شهرداری قم - مسجد مقدس جمکران (اردیبهشت ۹۹)







**اقدامات انجام شده در راستای برقراری ارتباطات بین‌المللی**

**تدوین فرایند خواهرخواندگی شهرداری قم**

با شهرداری های خارجی

**آماده‌سازی فرایندهای زیرساختی امور بین‌الملل**

شامل فرایند رصد اخبار و اطلاعات حوزه مدیریت شهری در حوزه بین‌الملل

**شرکت در کنفرانس های بین‌المللی حوزه مدیریت شهری**

و ارائه نتایج آن به ادارات و سازمان های مرتبط حوزه مدیریت شهری

**برقراری ارتباط با آژانس توسعه ملل متحد UNDP**

و آغاز همکاری با این آژانس در حوزه‌های (مدیریت پسماند، مدیریت بحران و آتش نشانی)

جمع آوری و تنظیم اطلاعات سازمان‌های ۴ گانه خدمات شهری برای پیوستن به کنوانسیون‌های بین‌المللی مرتبط

**۱۳۷؛ پل ارتباطی شهروندان و شهرداری**







داود اسفیجانیان (مدیر کل حراست شهرداری قم)

## حراست از شهرداری قم در مقابل حملات سایبری

داود اسفیجانیان، بعد از بر عهده داشتن دوره‌های مختلف مسئولیتی در شهرداری قم، مانند مدیرعاملی سازمان تاکسی‌رانی، مدیرعاملی سازمان اتوبوس‌رانی، مدیرعاملی سازمان حمل‌ونقل و ترافیک، قائم‌مقامی حراست شهرداری و شهردار منطقه دو در سال ۹۴ به سمت مدیرکل حراست شهرداری قم منصوب شد.

در گفت‌وگوی زیر که باهدف ارزیابی اقدامات اداره کل حراست شهرداری قم طی ۶ سال گذشته صورت گرفته، عملکرد این اداره کل در این مدت تشریح شده است:

◀ نخست، اقدامات و وظایف تعریف‌شده برای این حوزه را بیان کنید.

طبق بخش‌نامه‌ها و مصوبات وزارت اطلاعات، شورای امنیت ملی و مجمع تشخیص مصلحت نظام وظایف حراست‌ها در چهار بخش تعریف‌شده است: یک، حفاظت از کارکنان شهرداری و سازمان‌های تابعه؛ دو، حفاظت از کلیه مکان‌های متعلق به شهرداری و سازمان‌های تابعه؛ سه، حراست از اسناد و مدارک محرمانه و عادی؛ و چهار، حفاظت از آیتی که مهم‌ترین وظیفه حراست در جهان محسوب می‌شود.

◀ یکی از اقدامات شاخص حوزه حراست در ۶ سال گذشته مسئله برنامه‌محوری است؛ این مسئله چه اثری بر عملکرد شما داشته است؟

با ورود دکتر سقائیان‌نژاد و اهتمام شهردار در تدوین برنامه در همه بخش‌ها، حراست نیز برای نخستین بار برنامه‌ای مدون، یک‌ساله و یکپارچه و منسجم تدوین کرد تا همه بخش‌ها و مناطق بر اساس دستورالعمل واحدی در این حوزه فعالیت کنند.

◀ ویژگی‌های شاخص این برنامه چیست؟

مهم‌ترین ویژگی این برنامه داشتن نگاه پیشگیرانه نسبت به آسیب‌های موجود در سیستم بود و در این برنامه به تکمیل سیاست حراست‌ها در

دوران قبل، حرکت به سمت شناسایی نقاط ضعف و اصلاح فرآیندها طراحی شد تا گردنه‌های احتمالی فساد و تخلف را بشناسیم و قبل از ایجاد آسیب، مشکل حل شود.

همچنین، در این دوره در جهت تکمیل اقدامات دوره‌های قبل که تصمیم فرد و مدیرکل در تعیین صلاحیت‌ها متکی بود، با تشکیل شورای برنامه‌ریزی در حراست، کلیه موضوعات حراستی مانند تعیین صلاحیت‌ها و بررسی تخلف‌ها با محوریت حفظ نیروی انسانی، به‌صورت مشورتی بررسی می‌شود.

◀ در حوزه پیشگیری از وقوع مشکل در میان کارکنان چه‌کارهایی انجام‌شده است؟

یکی از کارهای انجام‌شده تشکیل شورای برنامه‌ریزی در حراست‌های محیط‌ها بود تا قبل از ارجاع فرد به مرکز بررسی‌ها اقدامات ابتدایی، انجام و تذکرات ارشادی لازم به فرد داده شود.

همچنین ما نشست‌های دوره‌ای با مدیران ارشد شهرداری داشته، گلوگاه‌های احتمالی را به آن‌ها گوشزد می‌کنیم و این دغدغه ما برای حفاظت و حراست از نیروی انسانی بین مجموعه حراست و کارکنان اعتماد ایجاد کند و گاهی برخی از کارکنان مشکلات و مسائل خانوادگی خود را نیز با ما مطرح کنند.

◀ اقدامات بخش حراست در برابر شایعات مطرح‌شده درباره کارکنان چگونه بوده است و کمیته انضباطی با تخلف‌های اعلام‌شده چگونه برخورد می‌کند؟

در گام نخست و قبل از بررسی اخبار و شایعات، منابع خبر و اهداف پشت‌پرده و انگیزه گوینده خبر و فرد اطلاع‌دهنده بررسی می‌شود و پس از بررسی صحت خبر و حواشی ایجادشده، فرد به شورای برنامه‌ریزی دعوت‌شده، تذکرات لازم را دریافت می‌کند. اما چنانچه خبر، صیانت کارکنان شهرداری و آبروی شهرداری، به‌عنوان مهم‌ترین ارگان خدماتی را خدشه‌دار کند و فرد با دریافت تذکرات اصلاح نشود، گزارش فرد به کمیته انضباطی ارجاع داده‌شده، کمیته طبق قانون در مواردی که در حوزه صلاحیت کمیته باشد، رأی صادر می‌کند و در صورت نیاز، پرونده با دستور مستقیم شهردار به دستگاه قضا ارجاع داده می‌دهد.

در اصطلاح حراستی، دو واژه اطلاع و خبر داریم؛ خبر، مطلبی است که صحت و سقم آن مشخص نیست و اطلاع، نقطه مقابل خبر، مستند و صحت آن تأییدشده است. در این چند سال این دو واژه از هم تفکیک‌شده است و هر پرونده که روی میز من قرار می‌گیرد، از حیث این دو واژه، بررسی و تحلیل شده است.

◀ حراست شهرداری قم چهار سال متوالی به‌عنوان حراست برتر در استان و یک سال نیز به‌عنوان حراست برتر در کشور معرفی‌شده؛ چه شاخصه‌هایی موجب چنین موفقیتی شده است؟

دو عامل در این عملکرد خوب دخیل بوده است که نخستین عامل را باید یاری خداوند رحمان و عنایت حضرت معصومه (س) از مجموعه و سپس همکاری و زحمات شایسته‌روزی کارکنان واحد حراست در همه بخش‌ها دانست.

همکاران ما در بخش حراست، هریک دو محیط و منطقه را اداره و پیگیری می‌کنند و هیچ‌گاه از سختی کار گلیایه نکرده‌اند و

تهیه گزارش‌هایی جامع با مقدمه، تحلیل و بررسی، آینده‌نگری و طرح پیشنهاد برای حل مسئله و بیان راهکارهای اجرایی و هدفمند، نقطه اتکا در این انتخاب‌ها بوده است.

◀ همکاری و هم‌افزایی با سایر دستگاه‌ها مانند نهادهای انتظامی، نظامی و اطلاعاتی یکی از ضروریات حوزه حراست است؛ در حال حاضر این مسئله در حراست شهرداری در چه سطحی برقرار است؟

پیش‌ازاین ۶ سال، کارکنان و مدیران از وزارت اطلاعات و یا سازمان بازرسی، به علت نداشتن شناخت درست و اهمله داشتند و با نهادهای نظارتی ارتباط خوبی وجود نداشت و خوشبختانه یکی از اتفاقات خوبی که در این ۶ سال در حراست شهرداری رقم خورد، ارتباط نزدیک با دستگاه‌های نظارتی و نیروهای انتظامی استان و شهرداری بود و هرچه این تعاملات بیشتر شده، کار مدیران سریع‌تر پیش رفته است و به‌جای فکر کردن به حواشی با امنیت خاطر کارکرده‌اند.

◀ در حال حاضر شاهد ارتباط نزدیک کارکنان شهرداری با حراست هستیم؛ برای ایجاد این اطمینان و اعتماد چه‌کارهایی انجام‌شده است؟

برای اینکه کارکنان بتوانند ارتباط خوبی با حراست برقرار کنند، دو ویژگی روابط عمومی خوب و اخلاق‌مداری در نیروهای حراست تقویت شد و همچنین عملکرد دلسوزانه و صرف وقت کافی و شنیدن ساعت‌ها درد دل کارکنان و شهروندان و کمک به حل مشکلات توانست این اعتماد و ارتباط را تقویت کند و کار تا جایی پیش رفته است که اکنون کارکنان شهرداری در کنار نیروهای حراستی در حل مشکلات همکاری می‌کنند.

\*\* اندکی درباره اجرای سیستم نظارت و پایش الکترونیکی در واحد حراست توضیح دهید.

یکی از دلایل افزایش در کشورهای توسعه‌یافته در حوزه حراست و در همه بخش‌ها استفاده از سیستم‌های هوشمند و به‌روز است. پایش تصویری یکی از ابزاری است که

در حوزه هوشمندسازی و نظارت علاوه بر آزادسازی نیروها عملکرد حراست را نیز ارتقا داده است.

همچنین، تقریباً در این ۶ سال علاوه بر دوربین‌های موجود، ۷۰۰ دوربین در مجموعه شهرداری اضافه و مرکز مانیتورینگ نیز تقویت‌شده است و نرم‌افزارها را به‌روزرسانی کرده‌ایم که نتیجه آن آزادسازی ۵۰ نیرو در بخش حراست بوده است. قبل از این اقدامات، ما در بخش حراست حدود ۸۰ نیرو کم داشتیم، اما با پایش تصویری و آزادسازی حدود ۵۰ نیرو توانستیم در بخش‌های مختلف از آن‌ها بهره‌بردار، بار مالی مجموعه را کم کنیم و درعین حال، کیفیت عملکرد را چند برابر افزایش دهیم.

◀ از اقدامات دیگر انجام‌شده در مدیریت بهینه، استفاده از سیستم موقعیت مکانی است؛ در این حوزه چه‌کارهایی صورت گرفته است؟

یکی از اقداماتی که حراست به‌صورت جدی پیگیری آن بوده و توانسته است آن را اجرایی کند، هوشمندسازی واحد حمل‌ونقل سازمان توسعه و عمران است و تخلف‌های گزارش‌شده در این بخش با نصب سیستم جی‌پی‌اس روی تمام خودروهای سازمان توسعه و عمران، کنترل و رفع شد و این طرح به‌زودی در تمام سازمان‌ها و مناطق اجرایی می‌شود و در گام نخست، سازمان اتوبوس‌رانی و آتش‌نشانی به این سیستم مجهز می‌شوند.

ثبت مسیر پیمایش، میزان سوخت مصرف‌شده، زمان رسیدن خودروهای آتش‌نشانی به محل حادثه، ثبت میزان توقف خودروها و نوع عملکرد رانندگان اتوبوس در مسیر، مواردی است که با نصب سیستم جی‌پی‌اس قابل نظارت و بازرسی است.

◀ یکی از معضلات تمام شهرداری‌ها تردد کارچاق‌کن‌ها و ایجاد مشکلات فراوان به خاطر حضور آن‌هاست؛ در این‌باره چه اقداماتی انجام‌شده است؟

حدود ۱۰۵ نفر از دلان و کارچاق‌کنان که به مناطق نفوذ کرده بودند و از جهل مردم برای دلایلی استفاده می‌کردند، شناسایی و به دستگاه ذی‌ربط معرفی شدند. در بعضی موارد هم برای تفکیک دلان از وکلایی که وکالت قانونی دارند، از دستگاه قضایی کمک گرفته‌ایم.

◀ با توجه به پیشرفت‌های حوزه فناوری اطلاعات، چه اقداماتی برای حفاظت اطلاعات مجموعه انجام‌شده است؟

در شهرداری قم و در حوزه فناوری اطلاعات، تمام استانداردهای حفاظت اطلاعات و اسناد به‌صورت جدی رعایت می‌شود و در سال گذشته با هماهنگی پدافند غیرعامل کشور، پدافند غیرعامل شهرداری، حراست وزارت کشور و حراست کل استان، مانور سایبری برگزار کردیم و تمام نرم‌افزارهای کنترل‌کننده برای تهاجم به سیستم، آزمایش و به‌صورت گسترده بررسی شد و گرچه در لحظات اول مانور از کشورهای زیادی، از جمله، آلمان، چین، امریکا و چند کشور دیگر حملات سایبری به سیستم‌ها ثبت شد، اما با همه مقابله کردیم و آن‌ها نتوانستند به سیستم ما نفوذ کنند.





سید محمد ابراهیمی (مدیرکل حقوقی شهرداری قم)

## دفاع میلیاردي از حق شهر

سید محمد ابراهیمی مدیرکل حقوق شهرداری قم سابقه‌ای ۳۰ ساله در مجموعه شهرداری و در همین بخش را در کارنامه خدمت خود دارد. به گفته خودش تشکیل اداره کل حقوقی با ساختار فعلی توسط او در شهرداری انجام شده و در گذشته این مجموعه از چنین انسجامی برخوردار نبوده است. پایه‌گذاری دبیرخانه کمیسیون‌های ماده ۱۰۰ و اجرای احکام به صورت حاضر در شهرداری قم نیز از دیگر اقدامات شاخص وی محسوب می‌شود که قبل از آن کمیسیون‌ها در هر منطقه به صورت مجزا و جزیرهای تشکیل می‌شد. ابراهیمی از سال ۸۵ تا ۹۱ رئیس اداره حقوقی شهرداری قم را طبق ساختار آن زمان شهرداری قم بر عهده داشت و بعد از آن مسئولیت‌هایی نظیر دبیرخانه کمیسیون ماده صد و اجرای احکام و مشاور شهردار را تجربه کرد و از سال ۹۴ مجدداً با حکم دکتر سقائیان‌نژاد به سمت مدیرکل حقوقی منصوب شد و از آن تاریخ در این سمت مشغول به فعالیت است. گفتگوی زیر پیرامون روند فعالیت‌ها و اهم اقداماتی است که در طول سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰ در مجموعه تحت مدیریت وی به انجام رسیده است. از نظر ابراهیمی؛ اداره کل حقوقی مجموعه‌ای ایست که باید از حقوق شهروندان و شهرداری در روندهای مختلف کاری شهرداری دفاع کند.

و پیگیری‌ها را انجام و آن را به نتیجه می‌رساند. در هر منطقه نمایندگان داریم و تشکیل اولیه پرونده‌ها در شهرداری مناطق انجام می‌شود اما جمع‌بندی پرونده‌ها در مرکز انجام خواهد شد و در مواردی که نیاز است، از اداره کل حقوقی کمک می‌گیرند و در رابطه با پرونده‌های حقوقی نیز جمع‌آوری و ارائه اطلاعات و اسناد مدارک مربوط به پرونده جهت دفاع در مراجع قضایی از طریق مسئولین حقوقی در مناطق انجام می‌گردد. سپس با ارسال اطلاعات به اداره کل حقوقی و جمع‌بندی پرونده‌ها در مرکز، کارشناسان نسبت به تنظیم لوائح و دفاع از حقوق شهر و شهرداری اقدام می‌نمایند. با توجه به طیف گسترده خدمات شهرداری و ارتباط مستقیم این خدمات با مردم مطمئناً در این بین موضوعات حقوقی بسیاری مطرح می‌شود.

در ۶ سال گذشته چه تعداد پرونده تشکیل شده و اکنون در چه مرحله قرار دارند؟ و در چه تعدادی از پرونده‌ها موفق به اثبات حقانیت شهرداری شده‌اید؟

تشکیل پرونده‌های حقوقی یک جنبه مثبت دارد که حکایت از این موضوع می‌کند که مردم از حقوق شهروندی خود اطلاع بیشتری پیدا کرده و آن را پیگیری می‌نمایند و این امر مطلوبی برای مدیریت شهری محسوب می‌شود. می‌بایست از طریق رسانه‌ها و فضای مجازی به مردم کمک کرده تا از حقوق خود آگاه شده و مطالبات خود را پیگیری نمایند.

آمار پرونده‌های شهرداری هم حکایت از همین موضوع دارد، چرا که در شش سال گذشته در مناطق ۱ تا ۸ حدود ۸۶۵ پرونده کیفری تشکیل شده است و در تعدادی از آن‌ها آراء به نفع شهرداری و برخی احکام هم علیه شهرداری بوده است و در رابطه با پرونده‌های دیوان هم در ۶ سال گذشته حدود ۵۸۷۹ مورد پرونده تشکیل شده که از لحاظ آماری حجم بالایی از پرونده‌ها را تشکیل می‌دهند و از این تعداد ۲۸۴۱ مورد رأی به نفع شهرداری صادر شده است. در مورد پرونده‌های حقوقی این توضیح لازم است که این قبیل پرونده‌ها هم از لحاظ مالی بار سنگینی به شهرداری تحمیل می‌کند و هم از لحاظ رسیدگی به جهت پیچیدگی‌هایی که دارند، زمان‌بر بوده و ممکن است یک پرونده چندین سال طول بکشد تا به نتیجه برسد.

طبق آیین‌نامه معاملاتی شهرداری تهران که به سایر کلان‌شهرها تسری پیدا کرده کمیسویی بنام کمیسیون حل اختلاف ماده ۳۸ تشکیل می‌گردد، وظیفه این کمیسیون

رسیدگی به برخی دعاوی علیه شهرداری است و طی سال‌های اخیر به ۲۶۵ پرونده رسیدگی کرده است.

آیا برای کاهش تعداد ارجاع پرونده به مراجع قضایی کاری صورت گرفته است؟

یکی از دغدغه‌های ما در ۶ سال گذشته موضوع کاهش پرونده‌ها در مراجع قضایی بوده و اقداماتی هم در این زمینه انجام شده است که از جمله آن می‌توان به تشکیل کمیته حل اختلاف شهرداری قم اشاره نمود که با همکاری دادگستری و حضور نماینده محترم این مجموعه که از قضات با سابقه و باتجربه در امور شهری هستند و همچنین مسئولین ارشد شهرداری تشکیل می‌گردد.

با تأکید دکتر سقائیان‌نژاد در رابطه با کاهش تعداد پرونده‌ها و طی تعاملاتی که با دستگاه قضایی داشتیم به این جمع‌بندی رسیدیم که جهت رفاه حال شهروندان و جلوگیری از طی کردن مراحل قضایی و اینکه مردم آسان‌تر به حقوقی که مدعی هستند برسند، هیئت حل اختلاف با ترکیبی که قبلاً ذکر شد تشکیل و پرونده‌ها بدو ادر این کمیته مورد رسیدگی قرار گیرد، این امر باعث کاهش محسوس پرونده‌ها در مراجع قضایی شده است و البته چنانچه در این کمیته پرونده‌ها به نتیجه نرسد طبیعتاً شهروند محترم می‌تواند از طریق مراجع قضایی پیگیری نمایند. البته مجموعه اداره کل حقوقی اقدام دیگری انجام داده است که آن تشکیل شورای عالی حقوقی است؛ عضویت سه نفر از اعضای شورای اسلامی شهر و مسئولین ارشد شهرداری در این مدت توانسته مسائل و مشکلات بسیاری را از مناطق و سازمان‌ها به خصوص پرونده‌های سنگین مربوط به شهرداری راحل و فصل نمایند.

گاهی گفته می‌شود در اکثر پرونده‌های قضایی که یک طرف آن شهرداری است، گویا این تمایل وجود دارد که شهرداری محکوم شود. آیا برای اصلاح این روال غلط، اقدامی صورت گرفته است؟

شهررداری بیش از ۳۷۰ وظیفه مختلف دارد که تعدادی از آن‌ها در ماده ۵۵ قانون شهرداری احصاء شده است و همین موضوع، بار مسئولیت شهرداری را سنگین می‌کند و قطعاً اگر کسی به وظایفش عمل نکند باید پاسخگو باشد، از آنجایی که به مرور زمان و با تصویب قوانین بعضی از این وظایف از حیطه اختیار شهرداری خارج شده است و مسئولیت آن به دستگاه‌های دیگر محول شده، مانند مسائل مربوط به حوزه بهداشت، می‌توان گفت تقریباً از عهده و مسئولیت شهرداری خارج شده است، یا موضوع مربوط به روشنایی معابر که بر عهده شرکت برق است اما در رابطه با پرونده‌هایی که با این موضوعات تشکیل می‌گردند متأسفانه نظرات کارشناسان در رأی نهایی اثرگذار است و از سویی تغییر ذهنیت و دیدگاه کارشناسان هم کار آسانی نیست و این مشکل کماکان وجود دارد. در برخی پرونده‌ها حتی برای اثبات حقانیت شهرداری ارجاع پرونده به هیئت ۱۳ نفره کارشناسی هم صورت گرفته تا رأی به نفع شهرداری صادر گردد، یا درصد تقصیر شهرداری کاهش یابد اما این مشکل همچنان وجود دارد و باید درباره آن کار کرد.

به نظر می‌رسد یکی از راه‌های کاهش پرونده‌های قضایی، تقویت نظارت‌ها در مجموعه باشد، در این زمینه چه اقدامی صورت گرفته است؟

بخشی از پرونده‌های شهرداری به دلایلی از جمله تصادفات ایجاد می‌شود که اکثراً مربوط به اجرای پروژه‌های شهری و مربوط به پیمانکاران شهرداری است. برای مقابله با این موضوع در مجموعه تلاش شده تا بر روند کاری پیمانکاران نظارت بیشتر انجام شود و اقدامات ایمنی شخصی و کارگاهی را رعایت و جدی بگیرند، همچنین در پرونده‌هایی که شهرداری به صورت امانی انجام می‌دهد کمیته فنی برای نظارت وجود دارد تا موارد سانحه را به حداقل برسانند.

پس از طرح شکایت روند رسیدگی اداره کل حقوقی به آن چگونه است؟

هر پرونده دو جنبه کیفری و حقوقی دارد. در موارد کیفری، وقتی فرد دچار سانحه می‌شود، به دادسرا شکایت کرده و دادسرا معمولاً از طریق کالانتری شکایت را به اداره کل حقوقی ابلاغ می‌کند. این اداره کل هم شهرداری منطقه مورد نظر را مطلع تا مسئول حقوقی منطقه موضوع را پیگیری و اقدامات لازم را انجام دهد، اما پرونده‌های حقوقی که مباحث املاکی و مربوط به تصرفات شهرداری در اجرای طرح‌ها است، ابتدا همان‌طور که قبلاً گفتیم موضوع بدو از طریق هیئت اختلاف شهرداری مورد رسیدگی قرار می‌گیرد و در صورت عدم حصول توافق از

طریق مراجع قضایی پرونده تشکیل و رسیدگی صورت می‌گیرد.

طی این سال‌ها چه پرونده‌های بزرگی به اداره حقوقی آمده است؟

متأسفانه یکی از مشکلات ما، طرح پرونده‌های قدیمی در دادگاه است. حتی پرونده‌هایی که مربوط به سال‌های ۴۸ و ۶۰ هستند در دادگاه طرح شده‌اند؛ اما با اینکه بسیاری از پرونده‌هایی که تشکیل شده است، مربوط به دوره فعلی نبوده، به هر حال با تدابیری که اندیشیده شده نسبت به مدیریت آن اقدام و با توافق مسئله به مرحله حل و فصل رسیده است.

لازم به ذکر است که مبالغ ریالی این پرونده‌های بسیار سنگین بوده و از جمله پرونده‌های سنگینی که در محاکم مطرح می‌گردد پرونده موقوفه است که دارای اشکال مختلفی هستند، بعضی متولی مخصوص دارند و برخی دیگر مربوط به اداره اوقاف است که در مورد این پرونده‌های هم با راهکارهایی که اتخاذ شد توانستیم با متولیان به توافق برسیم. جا دارد در رابطه با اقدامات صورت گرفته به پرونده‌های مربوط به بوستان فدک اشاره شود که با دفاعیات انجام‌شده توانستیم نسبت به حل کردن بخش عمده‌ای از این پرونده‌ها فائق آییم.

آیا در وضعیتی قرار داریم که انتظار داشته باشیم در آینده پرونده‌هایی از این دست و همچنین پرونده‌های قدیمی، مطرح نشود؟

سعی ما بر این بوده که با تشکیل کمیته‌ها و کمیسیون‌ها، چنین اتفاقاتی تکرار نشود؛ اما نمی‌توان انتظار داشت چنین امری اتفاق نیفتد و ممکن است بعد از اجرای پروژه، با وجود اعلام و آگهی‌های لازم و رعایت تشریفات قانونی؛ بعد از چند سال کسی ادعای مالکیت در رابطه با عرصه‌ای که در طرح قرار گرفته باشد و با طرح دعوا ادعایی را علیه شهرداری مطرح نماید.

طی چند سال گذشته چه مسائلی باعث شده که اداره کل حقوقی یک اداره سرآمد باشد؟

همان‌طور که گفته شده اداره حقوقی در سال ۸۴ یا ۸۷ تشکیل، اما چارت سازمانی آن در سال ۹۴ به تصویب رسید، بنابراین وقتی یک سازمانی یا دستگاه منظم و منسجم شود قاعدتاً کارایی و بهره‌وری آن افزایش می‌یابد و هنوز هم می‌توانیم در مسیر بهبود این روند گام برداریم. در همین راستا در حال حاضر اقدام به طراحی نرم‌افزاری جامعی کرده‌ایم که در آن مدیرکل اداره حقوقی می‌تواند به کلیه واحدهای حقوقی مناطق نظارت داشته باشد و می‌تواند پرونده‌ها و مسائل مربوط به آن‌ها را رصد نماید. البته در آینده این موضوع را به سازمان‌ها نیز تسری خواهیم داد.

از نگاه یک شهروند نقاط ضعف و قوت اداره کل حقوقی را در چه می‌بینید؟

در پرونده‌های حقوقی که ابعاد مختلفی دارند، قسمت‌های مختلفی نیز درگیر می‌شوند و حتی رسیدگی به آن‌ها ممکن است چندین سال طول بکشد؛ بنابراین اگر از بیرون به اداره کل حقوقی نگاه کنیم، به نظر می‌رسد اولین مشکل طولانی شدن روند رسیدگی به پرونده‌هاست. البته این موضوع خارج از حیطه اختیار این اداره است و ما نمی‌توانیم به تنهایی درباره موضوع تصمیم بگیریم چون در مورد یک پرونده، واحدهای متفاوتی درگیر هستند و این امر موجب می‌شود یک پرونده برای پاسخ گرفتن معطل بماند.

آیا نکته ناگفته‌ای باقی مانده است؟

تمام تلاش ما در مجموعه اداره کل حقوقی شهرداری این است که حتی از شهروندان تضییع نگردد و اگر در مواردی هم شهرداری را محق بدانیم، کاملاً طبق قوانین نسبت به دفاع از آن می‌ایستیم و این حساسیت درباره حق الناس و حقوقی شهر در تمام سطوح مختلف شهرداری از جمله اداره کل حقوقی وجود دارد و ما هم قرار نیست پرونده‌های حقوقی را به هر قیمتی به نفع مجموعه به اتمام برسانیم بلکه آنچه قانون و حق است باید جاری شود.





بهاءالدین دشتی (مدیرکل بازرسی شهرداری قم)

## نظارت دقیق و بهنگام و سرعت بخشی به رسیدگی شکایات با انجام بازرسی‌های مجازی

بهاءالدین دشتی، فعالیت اداری و حرفه‌ای خود را از سال ۸۶ در زمینه فنی و عمرانی آغاز کرده و سپس در سال ۹۳ به‌عنوان مشاور فنی عمرانی سازمان توسعه عمران شهرداری قم وارد مجموعه مدیریت شهری شده و پس‌از آن در سال ۹۴ به اداره کل بازرسی استان قم رفته و به مدت چهار سال فعالیت حرفه‌ای خود را در آن سازمان تخصصی ادامه داد و از سال ۹۷ نیز به‌عنوان مدیرکل بازرسی شهرداری قم در حال خدمت است. از نظر او امروزه باید از ابزارهای نوین برای کمک به نهادهای نظارتی بهره گرفت و با استفاده از امکانات الکترونیک بازرسی‌های سنتی با روش‌های نوین تلفیق شود. گفت‌وگوی زیر با وی به‌منظور اطلاع از فعالیت‌های این بخش از ستاد شهرداری قم و عملکرد ۶ ساله آن صورت گرفته است.

### درباره وظایف اداره کل بازرسی شهرداری قم و بخش‌های تشکیل‌شده آن توضیح دهید.

اداره کل بازرسی از سه بخش: اداره رسیدگی و پاسخ‌گویی به شکایت مردمی، اداره بررسی تخصصی و اداره بازرسی امور مناطق و سازمان‌ها تشکیل شده است.

در اداره پاسخ‌گویی به شکایات مردمی، شکایات به مناطق و سازمان‌ها اطلاع داده و پاسخ‌ها، پیگیری و بررسی و در صورت وارد بودن شکایات، پیگیری‌های لازم تا حصول نتیجه انجام می‌شود. در بخش بازرسی امور مناطق و سازمان‌ها بیشتر سعی شده است که بر عملکرد امور مالی و کمیسیون معاملات مرکز، مناطق و سازمان‌ها نظارت داشته باشیم، مضاف بر اینکه شکایات و مراجعات مردمی و پیمانکاران در خصوص مسائل مالی نیز در این اداره رسیدگی خواهد شد.

در اداره بررسی‌های تخصصی نیز به عملکرد بخش‌های عمرانی و اختصاصی توجه شده، کارشناسان بر پروژه‌ها نظارت و کنترل دارند.

### اداره بازرسی در کمیسیون‌های تخصصی شهرداری قم چه نقشی دارد؟

با توجه به اینکه نقش ذاتی اداره کل بازرسی نظارت بر فرآیند امور است، نظارت بر کمیسیون معاملات نیز در همین دسته قرار می‌گیرد و سعی شده به‌عنوان ناظر در کمیسیون معاملات مرکز و

سازمان‌ها حضور فعال داشت و همچنین، هدف از حضور در این کمیسیون‌ها، کنترل قوانین و مقررات شهرداری در طی انجام فرآیند معاملات بوده، ما به‌عنوان دستگاه نظارتی و با توجه به چک‌لیست‌ها و تجربیات گذشته، پیشگیری‌های لازم را برای جلوگیری از بروز تخلفات انجام می‌دهیم. در مواردی نیز با بیان راهکارهای مناسب و کارشناسی، چالش‌های ایجادشده در مسیر معاملات را اصلاح کرده، در روند بهبود معاملات نقش مؤثری داریم.

### اقدامات اداره کل بازرسی در کمیسیون تحویل یا ماده ۲۴ چیست؟

از اقدامات مؤثر اداره کل بازرسی، تدوین دستورالعمل‌ها بوده که یکی از آن‌ها دستورالعمل کمیسیون تحویل منطبق بر ماده ۲۴ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها است. اهمیت این کمیسیون از این منظر که کلیه پروژه‌هایی که در فرآیند انجام معاملات در نصاب متوسط و عمده قرار می‌گیرند در این کمیسیون تحویل داده خواهند شد، اثبات شده است. لذا با طراحی سامانه مانیتورینگ تلاش شده پروژه‌ها در سه مقطع یعنی قبل از شروع پروژه، حین پروژه و پایان پروژه نظارت شود و از آنجایی که سامانه مانیتورینگ به‌عنوان یک سامانه فرا مجموعه‌ای و چندبعدی عمل می‌کند، همکاری اداره کل بازرسی با دیگر زیرمجموعه‌های شهرداری علاوه بر تشکیل یک روحیه تعامل منجر به تکامل فرآیند شفافیت در اجرای پروژه‌ها می‌شود. به‌عنوان نمونه تلاش شده پروژه‌ها از نقشه راه بودجه‌ها تخطی نکرده و پس از اقدامات توسعه‌ای که از اهداف آینده این سامانه است، پروژه‌ها به‌روز و در دو بخش پیشرفت فیزیکی و مالی رصد شوند.

### بازدیدهای میدانی و دوره‌ای بر چه مبنایی انجام می‌شود؟

بازرسی‌ها در سه نوع صورت می‌پذیرد؛ نوع اول بازرسی‌های موردی درباره شکایات مردمی و اطلاعات واصل شده از مردم و همکاران که ابتدا خبر، صحت‌سنجی و در صورت صحت‌وسقم خبر، پس از تشکیل پرونده، مورد، پیگیری می‌شود تا امروز نیز ۵۸۰۰ بازرسی در این بخش انجام شده است.

نوع دوم، بازرسی دوره‌ای و برنامه‌ای است که به‌صورت سالانه با استقرار گروه بازرسی در محل، از مناطق، سازمان‌ها و معاونت‌ها انجام آن‌ها گزارشی از عملکرد سالانه کامل آن مجموعه به شهردار داده می‌شود. در این قسمت نیز ۶۰۰ مورد بازرسی انجام شده است.

نوع سوم، بازرسی ویژه است که به دستور شهردار و به‌صورت فوق‌العاده انجام می‌شود و بالطبع گزارش کامل در اختیار ایشان قرار می‌گیرد.

### یکی از بخش‌های جدید در اداره بازرسی، بازرسی‌های مجازی است؛ در این باره نیز توضیح دهید.

به‌منظور بازرسی دقیق و به‌نگام، سرعت بخشی پاسخ به رسیدگی به شکایات و شفافیت در بخش بازرسی و همچنین کاهش هزینه‌ها باید به سمت بازرسی‌های مجازی و الکترونیک حرکت کنیم. در این مسیر سامانه‌ای برای ثبت شکایات مردمی به‌صورت الکترونیک و سامانه مانیتورینگ نیز برای بازرسی و رصد به‌روز پروژه‌ها، طراحی شده است. همچنین، با اتصال سامانه‌های الکترونیک مدیریت شهری، شکایات حوزه‌های مربوطه به‌صورت مجازی نیز بررسی می‌شود که این امر به شفافیت، کم‌هزینه و سریع‌تر شدن مراحل بازرسی کمک شایانی کرده است.

### اداره بازرسی و نظارت برای شفافیت در بخش مناقصات و مزایده‌ها چه برنامه‌هایی دارد؟

همان‌طور که می‌دانید فرآیند انجام معاملات و مناقصات توسط زیرمجموعه معاونت محترم مالی، در اداره کل امور پیمان‌ها شکل گرفته و انجام می‌شود که در این راستا معاملات عمده در سامانه‌های نظارتی و سامانه‌های عمومی جهت انجام تشریفات قانونی درج شده و روند شفافیتی به خود می‌گیرد و همان‌طور که قبلاً اشاره شد کارشناسان این اداره کل نیز در جلسات مناقصه‌ها و مزایده‌ها حضور پیدا کرده و کمیسیون‌های معاملات عمده و متوسط در محل شهرداری مرکز، مناطق و سازمان‌ها را به‌صورت کامل پوشش می‌دهند.

### رسیدگی به شکایات مردمی به چه صورت انجام می‌شود؟

تقطعه شروع روند به این صورت است که ارباب‌رجوع به اداره کل بازرسی مراجعه نموده و شکایت خویش را مطرح می‌نماید، سپس درخواست ایشان بررسی شده و چنانچه نیاز به پیگیری بیشتر باشد فرآیند ارجاع آن به مأخذ موردنظر شروع خواهد شد، پس از اخذ پاسخ و بررسی آن از منظر قوانین جاری چنانچه حقوقی از ارباب‌رجوع تضییع شده باشد احقاق شده و پاسخ لازم به ایشان ارائه خواهد شد.

### در مجموعه اداره کل بازرسی برای پیشگیری چه اقداماتی صورت گرفته است؟

یکی از اهداف مهم اداره کل بازرسی پیشگیری از وقوع تخلفات است و سعی کرده‌ایم با بازرسی‌های مستمر و منظم به جمع‌آوری اطلاعات لازم درباره مراحل قبل، حین و بعد از اقدامات اجرایی پرداخته و قبل از بروز تخلف، موارد احصا شده را اصلاح کنیم. در نهایت در گزارش‌های تفصیلی به تشریح چالش‌ها و آسیب‌های پیش‌روی مجموعه‌ها پرداخته تا مدیران به این مشکلات واقف شده و در مسیر رفع آن حرکت کنند. مجموعه شهرداری نیز در این مورد همکاری خوبی با ما داشته‌اند و به اصلاح امور پرداخته‌اند و این اداره کل به بخشی از اهداف خود در این زمینه رسیده است.

### آیا کارکنان شهرداری توانسته‌اند با اداره بازرسی ارتباط برقرار کنند؟

با توجه به اینکه رویه کارشناسان بازرسی هنگام ورود به حوزه‌های مختلف و مواجهه با کارکنان به‌صورت کمک به حل مشکلات و جلوگیری از وقوع حواشی پیرامون آن‌ها است، لذا توانسته‌ایم این حس را ایجاد کنیم که اداره کل بازرسی بازوی اجرایی مجموعه بوده و قرار است پس از انطباق قوانین جاری، با ارائه طریق به حل مشکلات کمک کند و تا حد توان از مجموعه دست‌گیری کند.

### تعامل اداره با بخش‌ها و سایر نهادهای نظارتی استان چگونه است؟

ارتباط ما با دستگاه‌های نظارتی ارتباطی نزدیک بوده است و سعی کرده‌ایم از توان دستگاه‌های نظارتی استان در جهت حل مشکلات مجموعه شهرداری، استفاده کنیم و چالش‌ها را به‌صورت شفاف مطرح و بررسی کنیم و آن‌ها نیز در مسیر حل مشکل همکاری لازم را با مجموعه شهرداری داشته‌اند.

### اولویت‌ها و هدف‌گذاری اداره کل بازرسی شهرداری قم را تشریح کنید.

اولویت ما حرکت به سمت بازرسی‌های مجازی بوده است و با توجه به شرایط کنونی جامعه با بازرسی‌های سنتی نمی‌توانیم نظارت کاملی در مجموعه داشته باشیم؛ لذا نخستین اولویت ما در این حوزه استفاده از سامانه‌های الکترونیک است. در مرحله بعد، هدف این اداره کل افزایش خود نظارتی جمعی در مجموعه است؛ زیرا با توجه به محدودیت در منابع انسانی امکان نظارت‌ها به‌صورت فردی نیست لذا با گسترش این دیدگاه بسیاری از مشکلات حل خواهد شد. مرحله سوم نیز بررسی چالش‌ها و آسیب‌های داخلی مجموعه و پیشنهاد راهکارهای کارشناسی است.

### با توجه به هدف‌ها و اولویت‌های بیان‌شده از نظر شما اکنون در چه مرحله‌ای هستیم؟

در این سه بخش اتفاقات خوبی افتاده و کارشناسان ما در همه بخش‌ها حضور مستمر دارند و ارتباط ما با مجموعه به‌صورت صمیمانه شکل گرفته است و باید بگوییم، در بخش فضای مجازی به نسبت خوب پیش رفته‌ایم و در ایجاد خود نظارتی هم اتفاقات خوبی در حال رقم خوردن است.

### آیا در حال حاضر شهرداری، ضابطه‌مند شده است و به مرحله اتناق شیشه‌ای رسیده‌ایم و آیا در این مسیر حرکت می‌کنیم؟

در بحث شفاف‌سازی، سامانه‌های خوبی طراحی شده است و اطلاعات عملکرد بخش‌های مختلف شهرداری در سامانه‌های الکترونیکی بارگذاری می‌شود، اما درباره بخش ضابطه‌مندی باید بگوییم، قوانین مرتبط با شهرداری‌ها برای قبل از انقلاب اسلامی است و با توجه به گستردگی فعالیت‌های مدیریت شهری، قوانین موجود بسیاری مواقع پاسخ‌گوی نیازهای شهرداری‌ها نیست؛ بنابراین، سعی شده در برخی از این موارد برای حل این چالش‌ها از قوانین و آیین‌نامه‌های سازمان برنامه‌بودجه کمک بگیریم.





حمیدرضا بیطرفان (مدیر کل امور مجامع شهرداری قم)

## نظارت دقیق بر عملکرد مالی سازمان‌های شهرداری قم

حمیدرضا بیطرفان از سال ۷۰ با شهرداری قم همکاری داشته و ۱۲ سال مدیر مالی بوده و دو مرحله در حوزه امور مجامع خدمت کرده است. همچنین، وی در دوره مدیریتی اخیر هم سه سال معاون مالی و پشتیبانی شهرداری بوده است. بنابراین، او به دلیل آشنایی با مسائل مالی شهرداری قم تجربیات ارزشمندی در این زمینه دارد. او در این مصاحبه به‌عنوان مدیرکل امور مجامع به روند شفاف‌سازی مسائل مالی سازمان‌های شهرداری قم تأکید دارد. در این مصاحبه تلاش شده تا عملکرد شهرداری قم در حوزه کاری تشریح شود.

لطفاً علت و هدف از تشکیل سازمان امور جوامع را توضیح دهید.

فعالیت شهرداری‌های در سال‌های اخیر تخصصی‌تر شده است و بر اساس این تغییر، وزارت کشور تشکیل سازمان‌های تخصصی را در دستور کار قرارداد تا سازمان‌ها بازوی تخصصی و اجرایی شهرداری‌ها در همه حوزه‌ها باشند. سپس سازمان‌ها بر اساس ماده ۸۴ به‌صورت مستقل و با هیئت‌مدیره، ردیف بودجه مشخص و استقلال در تصمیم‌گیری تشکیل شد.

به نظر شما تخصصی‌شدن سازمان‌ها در پویایی سازمان‌ها و عملکرد شهرداری چه اثری داشته است؟

عملکرد سازمان‌ها با تخصصی‌شدن بخش‌های مختلف و چابک‌سازی بدنه آن ارتقا پیدا کرد که از امتیازات مهم تخصصی‌شدن سازمان‌ها می‌توان به داشتن حق اساسنامه و اجازه ورود بر قانون تجارت و همچنین سامان‌دهی حوزه مالی سازمان‌ها اشاره کرد.

حوزه کاری شما با ورود تیم جدید مدیریتی چه تفاوت‌هایی کرده است؟

نوع عملکرد سازمان‌های شهرداری با مناطق، متفاوت و در مناطق شهرداری بیش از ۹۰ درصد وظایف مشابه هم است؛ در صورتی که در سازمان‌ها وظایف، متفاوت و تخصصی است و این تفاوت در نوع عملکرد، سنجش و ارزیابی سازمان‌ها را مشکل کرده است. با ورود دکتر سقائیان‌نژاد، نحوه این ارزیابی و سنجش بازنگری شد و گام نخست بازنگری، جمع‌آوری تمام اطاعات سازمان‌ها از قبیل امور مالی، اختیارات و وظایف بود و سپس دستورالعمل‌های لازم برای نحو ارزیابی عملکرد سازمان‌ها تدوین شد. در گام دوم، تمام عملکرد سازمان‌ها به‌صورت ماهانه ثبت و حساب‌های مالی و حسابرسی‌ها به‌صورت یکپارچه و در یک حساب بانکی تجمیع شد که نتیجه آن ارائه گزارش‌هایی شفاف و مشخص بود.

همچنین، مشکلات زمان اعلام بودجه و تفریح بودجه که در اساسنامه سازمان‌ها درج‌شده است نیز رفع و دستورالعمل‌هایی جدید برای ارائه گزارش‌های مالی و زمان ارائه بودجه و تفریح بودجه تدوین شد و خوشبختانه امروز بندهای مالی اساسنامه نهادینه شده است و اجرا می‌شود.

ایجاد بانک اطلاعاتی جامع و کامل چه کمکی به شهرداری مرکز کرده است؟

ایجاد بانک اطلاعاتی جامع و کامل و جمع‌آوری اطلاعات ۱۵ سازمان با موضوع تعداد پرسنل، حقوق و حساب بانکی، موجودی انبار سازمان‌ها و تعداد افراد مأمور در هر سازمان تصمیم‌گیری را برای مدیران راحت‌تر و عملکرد سازمان‌ها را شفاف کرده است.

ایجاد بانک اطلاعاتی چه تأثیری بر نظارت بازرسان داشته است؟

قطعاً نظارت‌ها بیشتر شده و با پالایش انبار سازمان‌ها و انبار مرکز بسیاری از اموال بلااستفاده به مدار برگشتند.

تدوین دستورالعمل واحد برای سازمان‌ها با چه هدفی انجام شد؟

یکی از مشکلات سازمان‌ها عدم‌ثبت امور مالی و حسابرسی به شیوه‌های مختلف بود و با تدوین دستورالعمل واحد، نحوه حسابداری و حسابرسی در همه سازمان‌ها شکل واحدی پیدا کرد؛ به‌گونه‌ای که نحو ثبت دفترنویسی، ثبت اسناد دفتری و ثبت چک‌های مدت‌دار هم‌سو با حوزه مالی مرکز یکپارچه شد و این هماهنگی و یکپارچگی در گزارش‌های مالی سال ۹۸ و ۹۹ خود را نشان داده است؛ به‌گونه‌ای که مشکلات سال‌های پیش، رفع و علاوه بر شفاف‌سازی در حوزه مالی زمان ارائه گزارش‌ها نیز منظم شد. یکی دیگر از نتایج دستورالعمل واحد، رفع ابهامات مالی سازمان‌ها در هنگام بررسی کمیسیون برنامه بودجه شورای اسلامی شهر برای بودجه‌بندی بود، به‌صورتی که قبل از ثبت پیش‌نویس نهایی، جلسات مشترکی بین مدیران مالی سازمان‌ها و شورا، برگزار و گزارش کامل و بدون نقص به شورا فرستاده می‌شود.

در حال حاضر نحوه ثبت امور مالی شهرداری در چه وضعیتی است؟

قبلاً حسابرسی‌ها با تأخیر و پاسخ حسابرسی‌ها در زمان‌های طولانی ارسال می‌شد اما امروز این معضل با تأکید شهردار محترم و همکاری شورای اسلامی شهر، رفع و گزارش‌ها به‌روز شد و باید بگویم، سیستم خیلی خوبی در حوزه مالی سازمان‌ها حاکم است.

برای حل مشکلات مالیاتی شهرداری چه اقداماتی انجام شده است؟

مشکلات مالیاتی منحصر به شهرداری قم نبوده، تقریباً همه کشور دچار این مشکل هستند و با خروج سازمان‌ها از معافیت مالیاتی و برداشته‌شدن ماده ۲، سازمان امور مالیاتی به سازمان‌های شهرداری‌ها اعلام کرد که برای عملکرد خود باید مالیات بپردازند. همچنین، با وجود پیگیری‌های زیادی که در شهر قم و کشور انجام شده بود، اما سازمان‌ها باید مالیات را می‌پرداختند و در بسیاری از موارد به‌علت تأخیر در پرداخت، مشمول جریمه‌های سنگین شده بودند.

با ورود دکتر سقائیان‌نژاد جلسات زیادی با سازمان امور مالیاتی و با حضور اعضای شورا برگزار شد و عملکرد مالی سازمان‌ها به‌صورت تخصصی موردبررسی قرار گرفت و بسیاری از جریمه‌ها حذف و مابقی به‌صورت اقساط پرداخته شد. ضمناً تأکید و پیگیری شخصی دکتر سقائیان‌نژاد باعث شد که

در حال حاضر نرخ مالیاتی سازمان‌ها صفر شده، در بهترین شرایط و وضعیت قرار داشته باشند.

یکی از موضوعات، افزایش قابل‌توجه بودجه سازمان‌هاست؛ لطفاً در این‌باره به‌طور کامل توضیح دهید.

به‌تبع افزایش بودجه کل شهرداری، سازمان‌ها نیز افزایش بودجه داشتند و در واقع، بودجه سازمان‌ها در دو بخش یعنی هم در بودجه اختصاصی که با توجه به درآمد و هزینه آنها برای سازمان تعریف می‌شود، و هم در قالب طرح‌های کلانی که با موضوع سازمان‌ها در شهرداری مرکز اجرا می‌شود، رشد قابل توجه‌ای داشته است.

حمایت دکتر سقائیان‌نژاد از نظام‌مندشدن حوزه کاری شما در شهرداری در چه حد و چگونه بوده است؟

حمایت دکتر سقائیان‌نژاد قابل تقدیر است. اداره کل حسابرسی داخلی و امور مجامع، واحد نظارتی بوده، تنها جمع‌آوری اطلاعات را بر عهده دارد. همچنین، در چارت اداری ما ۱۵ نفر تعریف شده است، اما در حال حاضر به‌جز رئیس دفتر، دو نفر در حال انجام کارها هستند و اگر حمایت‌های شهردار نبود، این کارها انجام نمی‌شد.

گاهی هم سازمان‌ها برای ارائه گزارش‌ها مقاومت کرده‌اند و دکتر سقائیان‌نژاد در بعضی موارد مانند وضعیت مالیاتی سازمان‌ها شخصاً هر ماه کارها را پیگیری کرده، در جریان امور هستند.

نحوه انتخاب و ترکیب هیئت‌مدیره در سازمان‌ها چگونه است؟

هر سازمان، اساسنامه و بر اساس اساسنامه، هر سازمان چهار رکن دارد: شورای سازمان، هیئت‌مدیره، مدیرعامل و بازرسان و البته دکتر سقائیان‌نژاد تأکید زیادی بر تخصصی‌بودن این افراد و شخصاً بر انتخاب آنها نظارت دارد و این نظارت و تشکیل بانک جامع توانست در زمان ابلاغ شورای سازمان، زمان ابلاغ هیئت‌مدیره و مدیرعامل و بازرسان نیز تأثیر گذاشته، نظم را در این بخش حاکم کند.

در پایان باید یادآور شوم، اتفاقات خوبی که در سامان‌دهی سازمان‌ها رقم خورد، از فعالیت مشابه سازمان‌ها جلوگیری کرده است.

از نظر شما به‌عنوان یک ناظر بیرونی، برای پویایی این مرکز چه کارهایی دیگری باید انجام شود؟

از نظر من با تزریق چند نیروی متخصص می‌توانستیم عملکرد بهتری داشته باشیم و فعالیت‌ها را گسترش دهیم و عمیق‌تر به موضوعات بپردازیم.





اکبر معتمدی (مشاور و بازرس ویژه شهردار قم)

## ارتباط صحیح با مردم و جلب اعتماد عمومی در اداره شهر

اکبر معتمدی، مشاور و بازرس ویژه شهردار قم حدود ۱۲ سال است که شغل قدیمی خود در آموزش و پرورش را رها کرده و به جرگه کارمندان شهرداری پیوسته است. او یکی از اولین نفراتی بود که به همراه دکتر سقائیان‌نژاد در خردادماه ۱۳۹۴ به شهر قم آمد و نقشی اثرگذار را در اقدامات و عملکرد تیم مدیریتی شهرداری قم در طول این سال‌ها بر عهده داشته است. یکی از وظایف کلیدی او این روزها تسهیل ارتباط مردم و شهردار است که در مجموعه شهرداری و خارج از آن صورت می‌گیرد. معتمدی خاطرات جذابی از مدیریت ۶ سال گذشته شهرداری قم دارد و سخنان او مجموعه‌ای مختصر و مفید از تجربیات این سال‌ها محسوب می‌شود. گفت‌وگوی زیر باهدف بازگویی این خاطرات و مستندسازی تجربیات وی صورت گرفته است.

۶ سال از حضور تیم مدیریت شهری گذشته و شاهد اتفاقات مختلفی در شهر قم بودیم. به نظر شما عامل موفقیت شهرداری در این سال‌ها چه بود؟

مبنای اولیه تیم مدیریتی دکتر سقائیان‌نژاد برای فعالیت در شهر قم، خدمت به شهر حضرت معصومه (س) و زائرین و مجاورین این شهر بود. از دیگر رویکردهای مهم در اداره شهر نیز برقراری ارتباط صحیح با مردم و جلب اعتماد عمومی آنان و دیگر ذی‌نفعان شهرداری از جمله پیمانکاران است و البته این کار آسانی نیست. به یاد دارم در روزهای اول کار، در بحث پرداخت حقوق، آمار و ارقام بدهی‌ها و حساب‌های بانکی شهرداری مشکلات زیادی وجود داشت و علاوه بر آن نیز اشکالات زیادی در سیستم اجرایی وجود دارد و باید سریعاً به آن‌ها رسیدگی شود. به همین دلیل بدون وقفه و به‌صورت شبانه‌روز امور مختلف پیگیری و به انجام می‌رسید.

در ابتدای ورودتان به شهر قم، وضعیت شهرداری چگونه بود؟

در روزهای ابتدایی آغاز فعالیت، پیمانکاران زیادی باهدف رفع مشکلات خود به‌ویژه پرداخت و تعیین تکلیف مطالبات خود به شهرداری و دفتر شهردار می‌آمدند و مشکلات خود را مطرح می‌کردند. برخی از آنان از ۵ سال قبل و از سال ۱۳۸۹ از شهرداری طلب داشتند، در مذاکراتی که با

تلاش برای حل گره‌های عمرانی چه تأثیری بر دیدگاه مردم نسبت به شهرداری گذاشت؟

سابقه‌ای که شهرداری قم در اجرای پروژه‌ها داشت و عموماً با تأخیر در بهره‌برداری مواجه می‌شد و مشکلاتی را برای شهروندان ایجاد می‌کرد، باعث شده بود نگاه مردم به اجرای پروژه‌های عمرانی در سطح شهر، در جهت منفی رشد کند و اجرای این پروژه‌ها را باعث ایجاد مشکلات می‌دانستند. در طول این سال‌ها سعی کردیم تا با اجرای دقیق و طبق برنامه زمان‌بندی پروژه‌ها این نگاه را از بین برده و همراهی و مشارکت شهروندان را در اجرای پروژه‌ها جلب کنیم. در مراسم کلنگ زنی تقاطع مدافعین حرم در بلوار جمهوری اسلامی، مردم منطقه جمع شده بودند و به ما اعتراض داشتند چون تصور می‌کردند قرار است چندین سال زندگی‌شان مختل شود. طبق زمان‌بندی قرار بود پروژه را ظرف ۱۴ ماه تمام کنیم و این را به مردم اطلاع دادیم. مردم جواب دادند سابقه شهرداری در سایر پروژه‌ها نشان داده این کار غیرممکن است. حدود سه تا چهار مرحله همراه با مسئولین استانی برای بررسی پیشرفت پروژه به محل رفتیم. برخلاف مراسم کلنگ زنی مردم هر بار جمع می‌شدند و از ما تشکر می‌کردند. وقتی بعد از ۱۲ ماه پروژه را به پایان رساندیم مردم به‌صورت خودجوش افتتاح پروژه را جشن گرفتند و از بهره‌برداری آن خوشحال بودند.

زمانی که با تیم کاری به قم آمدید، علاوه بر دو هزار و ۳۰۰ میلیارد تومان بدهی شهرداری، بی‌نظمی‌های زیادی نیز در ساختار اداری وجود داشت. به نظم و انضباطی که امروز در شهرداری شاهد آن هستیم چه امتیازی می‌دهید؟

دکتر سقائیان‌نژاد و تیم همراه او به‌دشواری و سختی‌های کار در شهرداری قم واقف بودند، اما هم‌قسم شدند تا برای خدا و رضایت مردم و کار و تلاش به‌صورت شبانه‌روزی مشکلات را حل کنند و با این تفکر و عقیده به‌طورقطع کار نشدنی وجود نخواهد داشت.

عدم توجه به برخی امور و اعمال نظرهای سلیقه‌ای باعث شده بود تا بسیاری از کارها از کنترل خارج شود، آشفتگی وضعیت اداری و مالی شهرداری نیز به همین علت بود. حتی برخی ساختارهای سازمانی نیز که باهدف چابک‌سازی در هم ادغام شده بود، بر این آشفتگی دامن زده بود و نه گزارش جامع و کاملی از اوضاع وجود داشت و نه برنامه‌ای برای آینده. امروز با اطمینان می‌توانیم گزارش لحظه‌به‌لحظه برنامه‌ها و پروژه‌ها را داشته باشیم. تمام مسائل مالی تا پایان سال مشخص است و طبق برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده به تمام اهداف می‌توان رسید.

از نظر شما نقش شورای اسلامی شهر قم در مدیریت شهری و همکاری با شهرداری در دوره‌ی فعلی چگونه بوده است؟

بنا بر مسئولیتی که بر عهده بنده بود، در تمام جلسات شورای شهر با شهردار حضور داشتم. از ابتدای کار، تمام صحبت‌های فی‌مابین بر مبنای صداقت و رفع مسائل مختلف بود. در شورای چهارم و پنجم، اعضا در عین نظارت و انجام وظایف قانونی خود، نهایت همکاری را در راستای تسهیل امور انجام دادند. طی این سال‌ها هر طرح و لایحه‌ای که از سوی شهرداری به شورا رفت، با دقت نظر و بدون نگاه سیاسی بررسی شد و برای آن تصمیم‌گیری صورت گرفت.

شهر قم به تعدد کانون‌های قدرت معروف است. در طول این دوره ۶ ساله هم چند استاندار به خود دیده و شرایط ثبات مدیریتی وجود نداشته است. این پدیده چه تأثیری بر عملکرد شهرداری گذاشت؟

یک جوسازی منفی که وجود داشت. این بود که می‌گفتند علما اجازه نمی‌دهند بدون هماهنگی با آن‌ها کاری انجام دهید. از همان ابتدا، آقای شهردار به دیدار علما رفتند و ضمن ابراز ارادت، نظرات آن‌ها در امور را جویا شدند و از این نظرات در اداره شهر استفاده شد. در طول این ۶ سال، انصافاً یکی از حامیان و پشتیبانان مجموعه شهرداری علما و مراجع بودند. وقتی در شهر کار انجام بشود و مردم راضی باشند، قطعاً علما هم راضی خواهند بود. دقیقاً این اتفاق در قم افتاد.

مسئولان سیاسی استان نیز در دوره‌های مختلف همواره از شهرداری حمایت کردند. البته در برخی موارد اختلاف‌نظرهایی وجود داشت ولی این اختلافات هیچ‌کدام بر اساس مسائل سیاسی نبود.

از آقای دکتر سقائیان‌نژاد به‌عنوان پیشکسوت‌ترین شهردار کشور یاد می‌شود. آیا سابقه ایشان در حل مشکلات بیرونی و درونی، کمک‌کننده بود؟

دکتر سقائیان‌نژاد یک شخصیت در تراز مسئولان کشوری محسوب می‌شود. سوابق ارزشمند و ماندگار ایشان، پشتوانه و باعث جلب نظر و اعتماد سایر مسئولین استان و کشور است. ایشان از این اعتماد برای پیشبرد کارها در قم به‌نحو احسن استفاده کردند. مسائلی مانند طلب شهر قم از دولت را باید به‌صورت کشوری پیگیری می‌کردیم و پیگیری چنین مسائلی واقعاً به شهرداری کمک کرد. علاوه بر این، شخصیت دکتر سقائیان‌نژاد در پیگیری مطالبات مردم صراحت لهجه و بی‌تعارف بودن است که زبانه‌زد مسئولان بوده است.

یکی از دغدغه‌های آقای شهردار، موضوع حق الناس است. این نگاه چقدر به بدنه شهرداری تسری پیدا کرد؟ آیا می‌توانیم ادعا کنیم شهرداری در حراست از حقوق عمومی موفق است؟

حراست از حقوق مردم در شهرداری قم شعار نیست بلکه نسبت به آن همواره متعهد و حساس بوده و هستیم. ما در شهرداری مستقیماً با مردم روبه‌رو هستیم و یکی از حساس‌ترین اقدامات همین ارتباط با مردم و پاسداری از حقوق ایشان است. دیدگاه ما همیشه این بوده که شهروندان در جریان اجرای پروژه‌ها و دیگر امور شهرداری کمترین آسیب را ببینند.

از طرف دیگر، گاهی به خاطر منافع عموم چاره‌ای جز انجام بعضی کارها وجود ندارد. همواره به‌صورت شبانه‌روزی تلاش می‌کنیم تا مردم کمتر آسیب ببینند و حق و حقوقشان را پرداخت کنیم و تلاش کردیم تا به سهم خود عدالت را در حق شهر و شهروندان رعایت کنیم.

اگر بخواهید در یک جمله ویژگی‌های شخصی و کاری دکتر سقائیان‌نژاد را بیان کنید، آن جمله چیست؟

اولویت اول ایشان، انجام صحیح کاری است که برعهده گرفته‌اند، در انجام کارها با هیچ‌کسی هم تعارف ندارند و اگر کاری با منافع مردم در تعارض باشد، بسیار حساس هستند تا هیچ حقی از مردم ضایع نشود.





ابراهیم معتمدی (مشاور عالی و قائم‌مقام سابق شهردار قم)

## الگوسازی برای اقتصاد مقاومتی در شهرداری قم

ابراهیم معتمدی یکی از نخستین افرادی بود که در سال ۱۳۹۴ همراه با دکتر سید مرتضی سقائیان‌نژاد به شهرداری قم آمد. وی که مدیر کلی روابط عمومی و امور بین‌الملل آخرین مسئولیتش در شهرداری اصفهان بود، علاوه بر سوابق مؤثر خود در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی شهر اصفهان، تجربیات مختلفی را در بخش‌های گوناگون شهرداری اصفهان از جمله فعالیت در بدنه‌ی اجرایی مناطق شهری و سازمان‌های تخصصی، مدیرعاملی سازمان فرهنگی و قائم‌مقامی معاونت خدمات شهری شهرداری اصفهان را در کارنامه خود داشت. معتمدی به دلیل همین تجربیات جامع، به‌عنوان قائم‌مقام شهردار قم از سوی دکتر سید مرتضی سقائیان‌نژاد منصوب شد. وی تا شهریورماه ۱۳۹۹ در این جایگاه خدمت در شهر کریمه اهل‌بیت علیه‌السلام را ادامه داد و بعد از آن با موافقت دکتر سقائیان‌نژاد و انتصاب در مجموعه مدیریّت حوزه‌های علمیه سراسر کشور، وارد مرحله‌ی جدیدی از دوران خدمت خود شد. برای اطلاع از برنامه‌ها و اقداماتی که در طول بیش از ۵ سال از حضور وی در مجموعه مدیریت ارشد شهرداری قم انجام گرفته بود، با وی به گفت‌وگو نشستیم.

### ابتدا راجع مشغول به کار شدن در شهرداری قم و پذیرش مسئولیت قائم‌مقام صحبت کنید. چه شد که تصمیم گرفتید به قم آمده و در این سمت مشغول به کار شوید؟

بعد از اینکه دکتر سقائیان‌نژاد به‌عنوان شهردار قم انتخاب شدند، بستری فراهم شد تا به خاطر علاقه قلبی که به شهر قم داشتم، به این شهر آمده و مشغول به فعالیت شوم. پس از مدتی آقای شهردار به من پیشنهاد مسئولیت قائم‌مقام شهردار را که در مجموعه پیش از ما هم وجود داشت، دادند.

### شرایط شهرداری قم در بدو ورود خودتان را چطور دیدید؟

شاید به این دلیل که در حال حاضر خودم در شهرداری نیستیم، راحت‌تر بتوانم راجع این موضوع صحبت کنم. وضعیت شهرداری قم در سال ۱۳۹۴، وضعیت بسیار به‌هم‌ریخته‌ای بود. این آشفتگی در مسائل مالی، املاک، شهرسازی، بدهی‌ها و تعامل با دستگاه‌های دیگر به‌وضوح دیده می‌شد.

### چه راهکارهایی برای حل مشکلاتی که به آن اشاره کردید، در آن مقطع دنبال شد؟

از همان ابتدا به این نتیجه رسیدیم که اگر یک تیم تشکیل ندهیم، قطعاً

با این وضعیت نمی‌توانیم عملکرد مطلوبی داشته باشیم. پس از این نتیجه‌گیری به دنبال کسانی رفتم که در این شرایط به کمک تیم مدیریت شهری آمده و برای حل کردن مشکلات بضاعت کافی را داشته باشند.

راهبرد دیگر شناخت از مجموعه نیروهای شهرداری قم بود؛ برای این کار ظرف سه ماه با ۲۵۶ نفر صحبت کردم. بسیاری از قرارهای کاری را در حرم مطهر می‌گذاشتم تا با همکاران دور از محیط اداری صحبت کرده و مسائل را از زبان آن‌ها مطلع شوم. مجموعه شهرداری قم مملو از کارکنان خوب، سالم و پرنانگیزه است. افرادی که از اصفهان آمده بودند هم در حوزه‌های مختلف مدیریت شهری افرادی باتجربه و موفق محسوب می‌شدند. مجموعه این‌ها یک تیم حدود ۶۰ تا ۷۰ نفر شد که تیم مدیریت شهری قم را تشکیل دادیم. با محوریت و راهبری دکتر سقائیان‌نژاد این تیم توانست جایگاه خودش را خوب پیدا کند.

مسئله دیگر اهمیت شناخت محیط و شهر قم بود. برای این کار نزدیک به ۲۵ شب با موتورسیکلت تا صبح در خیابان‌های شهر تردد کردم تا کوچه‌پس‌کوچه‌های قم را شناخته و مسائل شهر را از دید کالبدی و اجتماعی رصد کنم. تمام این کارها با مدیریت و هماهنگی آقای سقائیان‌نژاد پیش می‌رفت.

### جایگاه قائم‌مقام در سازمانی مانند شهرداری بیشتر به رویکرد و نگاه مدیریت سازمان وابسته است. در شهرداری قم چه اختیاراتی از سوی آقای دکتر سقائیان‌نژاد به شما واگذار شده بود؟

در سه سال و نیم اول تقریباً تمام اختیارات آقای شهردار را استفاده می‌کردم تا در مسیر

رفع مشکلات مانعی وجود نداشته باشد. این اختیارات در حوزه‌های مختلف عمرانی، خدمات شهری، فرهنگی، اقتصادی و... توزیع شده بود.

در ادامه مسیر، به‌مرور تلاش کردم این رویه را تغییر دهم. تفکر من این بود که باید زمانی از شهرداری قم جدا شویم و این مجموعه باید با ظرفیت‌های داخلی خودش اداره شود. به همین دلیل وقتی امور نظم کافی را گرفت به‌تدریج ورود کمتری به مسائل تخصصی پیدا کرده و فقط در مواردی که کار به مشکل می‌رسید، وارد گود می‌شدم. تأکید آقای شهردار هم همین بود که مجموعه باید بتواند بر اساس ظرفیت‌هایش خود را اداره کند اما در سال‌های اول به دلیل وضعیتی که با آن روبه‌رو بودیم، قدری اجبار برای ورود به مسائل مختلف وجود داشت.

### پیش از ورود شما، تعامل شهرداری با مجموعه‌های بیرونی در استان قم چگونه بود؟

در این موضوع هم مشکلات مختلفی وجود داشت. رابطه مالی سازمان‌های مختلف و شهرداری قم در حدود یک دهه با چالش‌هایی روبه‌رو بود. از نظر تعامل با دستگاه‌های استانی هم وضعیت چندان مطلوبی نداشتیم. برای اصلاح روند تعامل با این مجموعه‌ها، جلسات مشترک زیادی را برگزار کردیم و سعی شد تمام مسائل میان سازمان‌ها به شکل مطلوب حل شود.

با آستانه مقدس حضرت معصومه(س) هم بعد از یکی دو سال، اعتماد این مجموعه به شهرداری جلب و روابط بسیار حسنه شد. با مجموعه دستگاه‌های نظارتی هم اعتمادسازی شد تا مدیران شهرداری بتوانند در کار اجرایی حرکت کنند. اگر هم مسئله‌ای به وجود می‌آمد، خودمان سعی می‌کردیم آن را حل کنیم و مجموعه دستگاه‌های نظارتی به این اعتماد رسیدند که در شهرداری قم نسبت به حقوق عامه حساسیت وجود دارد. کمیته‌های مشترکی با مدیریت مسجد مقدس جمکران، مجموعه سپاه استان قم، حوزه‌های علمیه، مجموعه دادگستری، اوقاف و... تشکیل شد. یک فضای کاملاً تعاملی با دستگاه‌های مختلف پیش آمد تا حقوق هر دو طرف در تعاملات حفظ شود.

### در این مدت شاهد رویش‌هایی در مجموعه شهرداری قم بودیم. برای کادر سازی از میان نیروهای مستعد و بومی چه اتفاقاتی صورت گرفت؟

برای کار در هر مجموعه‌ای اینکه حال و هوای آن را بشناسیم، بسیار به ما کمک می‌کند. بعد از یک ماه ارتباط مستمر با همکاران شهرداری قم به این نتیجه رسیدم که اگر بخواهیم به موفقیت‌هایی برسیم باید به‌شدت از فضای کار اداری و سلسله‌مراتبی دوری کنیم. شاید در تمام مجموعه‌ها این‌طور باشد اما در شهرداری قم این موضوع بسیار پررنگ بود. بی‌بوسه رفاقت، همدلی و گفت‌وگو با مجموعه کارکنان شهرداری قم بسیار اثرگذارتر از نگاه سلسله‌مراتبی بود.

شهرداران مناطق، مدیران میانی و افراد بانگیزه در حوزه کارشناسی با من ارتباط خوبی داشتند. گاهی ساعت‌ها راجع یک پرونده گفت‌وگو می‌کردیم و من در این فرآیند از همکارانم در شهرداری قم بسیار آموختم.

### از نظر شما مهم‌ترین اقدامی که در طول ۶ سال اخیر در شهرداری قم انجام شد، چه بود؟

این موضوع قابل اثبات است که در طول این مدت یک نمونه مطلوب از پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی مدنظر مقام معظم رهبری در شهرداری قم به ثمر رسید. سازمانی که در بدترین برهه اقتصادی کشور با بیشترین بدهی و تعطیلی عمده پروژه‌های عمرانی قرار داشت، بعد از دو سال به یکی از بهترین شهرداری‌های کشور در حوزه عمرانی فرهنگی اقتصادی و... تبدیل شد. تجربه ۶ سال گذشته شهرداری قم یک نمونه کامل از خوداتکایی، هم‌افزایی داخلی و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود است. شما تعداد پروژه‌هایی که در سال‌های گذشته در کلان‌شهرهای کشور اجرا شده را بشمارید و نگاهی به پروژه‌هایی که در همین مدت در شهرداری قم اجرایی شده بیندازید. متوجه خواهید شد که در این مدت کار بسیار خاصی صورت گرفته که من

آن را پیاده‌سازی الگوی مناسب اقتصاد مقاومتی در یک مجموعه به پیچیدگی یک کلان‌شهر می‌دانم.

امروز شهرداری قم یک مجموعه کاملاً قیبراق، سرحال و موفق در سطح کشور معرفی شده و شعار «قم در مسیر تحول» به‌خوبی در شهر جلوه‌گر است.

### در حیطه عملکردی شخص شما مهم‌ترین فعالیتی که صورت گرفت چه بود و چه اثراتی داشت؟

مسئله حل‌وفصل کردن چالش‌های تمام دستگاه‌ها با شهرداری و تقویت ارتباط با ارگان‌های بیرونی یکی از اقدامات مهمی بود که با حمایت شهردار محترم صورت گرفت. مسئله مرتبط با تملکات و توافقات هم موضوع بسیار مهمی بود که پیگیری می‌کردم و در این عرصه هم توانستم اقدامات مهمی برای پیشبرد پروژه‌های عمرانی انجام دهم.

وقتی از مجموعه شهرداری قم جدا شدم، حسم این بود که موضوعی بر زمین‌مانده داخل و بیرون شهرداری نداشتیم؛ مگر برخی مسائل که باید از تهران اصلاح می‌شد و نیاز به اصلاح قانون یا رویه‌های کلی داشت.

### شما مدتی سرپرست سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری قم هم بودید. راجع این مسئله هم توضیح بفرمایید.

دغدغه شخصی من در شهرداری مسائل فرهنگی بود. وقتی به قم آمدم، سازمان فرهنگی ورزشی شرایط خوبی نداشت و می‌توان گفت نیمه تعطیل بود.

دو سال اول به‌شدت گرفتار مسائل اقتصادی، شهرسازی، فضای سبز و... بودم و کمتر توانستم به مسئله فرهنگ بپردازم اما از همان ابتدا تلاش کردم این سازمان رشد کند.

ابتدا هیئت‌مدیره سازمان را تشکیل دادیم و یک مدیرعامل انتخاب کردیم. زمان کوتاهی پس از مدیرعامل اول، سرپرست سازمان فرهنگی هنری شدم که فکر می‌کنم چند ماهی طول کشید. سعی کردم در این مدت مسیر سازمان را تغییر دهم. برای ایجاد این تحول به فصل مشارکت رسیدیم و تلاش کردیم مسئله استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی شهر قم را ترویج کنیم.

وقتی به کلان‌شهرهای دیگر نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که سازمان فرهنگی شهرداری قم مجموعه موفقی است. این سازمان دو برابر هزینه جاری خود، کار برنامه‌ای انجام می‌دهد و این نسبت در شهرهای دیگر برعکس است. برای رسیدن به این تراز سعی کردیم مسئله مشارکت را محور قرار داده و از ظرفیت مساجد و پایگاه‌های مهم فرهنگی در شهر قم استفاده کنیم.

### درباره جدا شدن از مجموعه شهرداری قم نیز توضیح بفرمائید.

همان‌طور که عرض کردم، همیشه اعتقاد داشتم که مجموعه شهرداری قم باید با ظرفیت‌های بومی خودش حرکت کند و یکی از بهترین کارهایی که در این مسیر می‌توانستیم انجام دهیم این بود که تا وقتی آقای دکتر سقائیان‌نژاد در رأس امور هستند، آرام‌آرام از مجموعه جدا شویم. این بدنه باید روی پای خودش می‌ایستاد و امروز می‌بینیم که این اتفاق به‌خوبی رخ داده است.





سید ابوالفضل اسماعیلی (مشاور شهردار قم)

## روند توسعه قم شتاب گرفت

سید ابوالفضل اسماعیلی، کار خود را در شهرداری قم از سال ۸۴ و به عنوان مدیرعامل سازمان مدیریت پسماند آغاز کرده و به عنوان معاون خدمات شهری شهرداری قم، معاون اداری-مالی و معاون فرهنگی-اجتماعی و سرپرست شهرداری نیز فعالیت داشته است. همچنین، راهاندازی ۵ سازمان شهرداری قم و تأسیس شهرداری منطقه ۵ (جمکران) نیز در کارنامه کاری وی دیده می‌شود. اسماعیلی مدتی هم معاون استاندار قم بود و از دو سال پیش در سمت مشاور شهردار به شهرداری بازگشته است. مصاحبه زیر با وی باهدف بررسی عملکرد ۶ ساله شهرداری قم از دیدگاه یکی از مدیران قدیمی این مجموعه صورت گرفته است:

با توجه به سوابق طولانی‌مدت شما در شهرداری، وضعیت فعلی مدیریت شهری را نسبت به گذشته چگونه ارزیابی می‌کنید؟

طی این سال‌ها با شهرداران زیادی همکاری کرده و حتی برای دوره‌ای سرپرست مجموعه شهرداری بوده‌ام. حوزه عملکرد و وظایف شهرداری بسیار گسترده است و هریک از این شهرداران گذشته درباره بخش خاصی تمرکز داشتند؛ به عنوان مثال، جناب احمدی بافنده به حوزه حمل‌ونقل و ترافیک بیشتر اهمیت می‌داد؛ جناب عابدینی نگاهی عمرانی داشتند و پروژه‌های بزرگی مانند بلوار پیامبر اعظم (ص) را پایه‌ریزی کردند و جناب دلبری زیاسازی را در اولویت کاری خود قرار دادند؛ اما جناب دکتر سقائیان‌نژاد، به علت داشتن تجربه ۱۲ ساله به عنوان شهردار اصفهان، نگاهی همه‌جانبه به امور شهری دارند و ما در تمام حوزه‌های شهری شاهد توسعه بودیم.

با توجه به تنوع کاری در مجموعه شهرداری، کار کردن در این مجموعه چه تفاوتی با دیگر نهادها دارد؟

در شهرداری طیف گسترده‌ای از وظایف وجود دارد و به همین دلیل توقع مردم از این نهاد بیشتر است و هر دستگاهی که بیشتر به مردم خدمت کند، ناخودآگاه بیشتر به آن توجه و بیشتر هم از آن انتقاد می‌شود، اما کار کردن در این مجموعه لذت‌بخش است؛ چون اثر

اقدامات انجام‌شده، مثل احداث خیابان، فضای سبز و ... محسوس است. نکته دیگر اینکه فضای درون شهرداری، برخلاف برخی نهادها، اصلاً سیاسی نیست و دغدغه تمام همکاران فقط کار است.

آیا شهرداری قم در اعتمادسازی برای مردم موفق بوده است؟

شهرداری به علت تنوع گسترده خدمات، سازمانی است که بیشترین تعامل را با مردم دارد و فقط در حوزه خدمات شهری، هفت سازمان مختلف داریم و بسیاری اوقات، مانند پروژه‌های عمرانی، مردم فرآیند کار را نمی‌بینند تا زمانی که طرح به بهره‌برداری برسد؛ دیگر خدمات شهری هم همین‌طور است. همچنین، طبق قانون، منابع تمام خدمات و پروژه‌های شهرداری را مردم تأمین می‌کنند و به همین دلیل، طبیعی است که سطح توقع مردم از شهرداری بالا باشد و امکانات و خدمات را با شهرهای دیگر مثل تهران مقایسه کنند؛ هرچند جمعیت تهران چند برابر شهر قم و درآمد شهرداری تهران نیز به نسبت جمعیت خود بسیار بالاتر است.

شما جایگاه مشاور را در شهرداری چگونه ارزیابی می‌کنید؟

کسی که در سمت شهردار یا معاون، مشغول به خدمت است، در طول روز با مسائل زیادی روبه‌روست و به همین دلیل، فرصت کافی برای تفکر و تصمیم‌گیری درباره بسیاری از مسائل را ندارد. زمانی که به عنوان معاون خدمات شهری خدمت می‌کردم، یک اتاق فکر به نام پژوهشگاه مدیریت شهری ایجاد کردم که در آن، همکاران می‌توانستند درباره مسائل و مشکلاتی که در شهرداری



تقاطع غیرهمسطح رزمندگان اسلام

وجود دارد، فکر کرده، راه‌حل پیشنهاد کنند و این پژوهشگاه به‌صورت بازوی فکری برای شهردار عمل می‌کرد؛ البته در آن مقطع، شهردار وقت به این موضوع اعتقاد چندانی نداشت.

جناب دکتر سقائیان‌نژاد با توجه به سوابق و تجربیاتشان به این مسئله بیشتر اعتقاد دارند و من و دیگر دوستان مشاور باید مشکلات را طبق اولویت‌ها، شناسایی و برای حل آن‌ها راهکار عملی پیشنهاد کنیم.

اما یکی از معضلات اساسی ما در ساختارهای اداری این است که شخص بعد از سال‌ها کار در یک حوزه تخصصی، بازنشسته می‌شود و از تجربیات باارزش وی استفاده نمی‌کنیم. مشاور هر مجموعه باید کسی باشد که در آن سازمان سال‌ها تجربه کسب کرده باشد تا بتواند راهکار عملی و کاربردی پیشنهاد دهد.

نگاه شهرداری به بحث‌های پژوهشی و مطالعاتی چگونه است و چه اقداماتی در این زمینه انجام شده است؟

جناب شهردار با توجه به سوابق علمی، کاری و ویژگی‌های فردی، نسبت به مسئله پژوهش عملکرد بهتری داشتند، اما هنوز در این زمینه جای کار هست. همچنین، از مجموعه شهرداری قم این انتظار هست که پژوهشگاه مدیریت شهری توسعه یابد، اما در حال حاضر این مرکز به زیرمجموعه معاونت برنامه‌ریزی تبدیل شده است. ضمناً به نظر من بخش پژوهشی باید شامل قوی‌ترین و متخصص‌ترین نیروها باشد.

عملکرد شهرداری قم را در ۶ سال گذشته چگونه می‌بینید؟

در این مقطع زمانی پروژه‌های بزرگی اجرا شد و به سرانجام رسید و یکی از ویژگی‌های مثبت این دوره، افزایش سرعت اجرای پروژه‌ها بود؛ البته در پروژه‌هایی که تملک وجود دارد، کار سخت‌تری پیش روی مجموعه وجود دارد و همین مسئله سرعت اجرای کار را کاهش می‌دهد؛ اما در این دوره، با توجه به تمام این مشکلات، فرایندها تسریع شده است و در نتیجه، پروژه‌ها با سرعت بیشتری اجرا می‌شود. در مجموع، آقای دکتر سقائیان‌نژاد یکی از شهرداران بسیار موفق این شهر هستند و ایشان در مقاطعی توانستند از ظرفیت‌های داخلی شهر، استان و کشور به‌خوبی

استفاده کنند. برای مثال، تعاملات ایشان با نمایندگان مجلس قم در پیشبرد بسیاری از پروژه‌ها مؤثر بود.

طی این دوره کارهای مهمی صورت گرفت؛ مانند افزایش سرانه فضای سبز، اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام، الکترونیکی کردن خدمات و ...؛ از نظر شما کدام اقدامات، پرننگ‌تر و برای آینده شهر بااهمیت‌تر است؟

به نظر من، مهم‌ترین کار، توسعه متوازن شهر است؛ چون که توجه صرف به یک حوزه برای شهر مطلوب نیست. جناب شهردار به علت سوابق و تجربیاتشان نگاهی همه‌جانبه به امور شهری دارند و به همه موضوعات رسیدگی می‌کنند و شاید به برخی حوزه‌ها مثل فضای سبز بیشتر اهمیت دادند، اما این کار با توجه به اولویت‌بندی انجام شد و این‌طور نیست که از سایر حوزه‌ها غفلت شده باشد؛ بنابراین، به‌طور کلی، عملکرد ایشان قابل قبول است.

از نگاه یک شهروند، روند توسعه آتی شهر را چگونه ارزیابی می‌کنید و به نظر شما نقاط ضعف و قوت در رویه فعلی مدیریت شهر چیست؟

به نظر من، قم از چند سال پیش به مسیر توسعه وارد شد و یکی از دغدغه‌های من این بود که شهر از مسیر توسعه خارج نشود. البته برای مدتی سرعت این توسعه کم شد، اما با آمدن دکتر سقائیان‌نژاد دوباره سرعت گرفت و امیدوارم همین‌طور هم ادامه پیدا کند و امیدوارم شهردار بعدی نیز همین نگاه همه‌جانبه را داشته باشد. ضمناً باید بگویم که شهر قم عقب‌ماندگی‌های زیادی دارد و مردم مطالبات انباشته زیادی دارند و ما از آنچه باید باشیم، فاصله زیادی داریم و حدود ۳ هزار هکتار بافت فرسوده در شهر وجود دارد؛ اما همین‌که ما در مسیر توسعه قرار داریم، اتفاق خوبی است و امیدوارم این کار ادامه پیدا کند.





محسن نصیری (مشاور عالی شهردار و رییس سابق ستاد تسویه دیون شهرداری قم)

## استفاده از ظرفیت‌های دولتی برای تسویه بدهی‌های بانکی



در دوره ۶ ساله اخیر به دلیل بدهی‌های انباشته بانکی، ستاد تسویه دیون، ایجاد و مسئولیت این ستاد به نصیری واگذار شد. این ستاد در ادامه به دلیل روی ریل افتادن امور مربوط به تسویه دیون منحل شد اما فعالیت نصیری به عنوان مشاور در مجموعه شهرداری قم ادامه یافت. نصیری معتقد است، تسویه دیون و انضباط مالی شهرداری از دستاوردهای مهم این دوره از مدیریت در شهرداری قم است. با محسن نصیری درباره این مسائل گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه می‌خوانید.



لطفاً درباره تشکیل ستاد تسویه دیون در شهرداری قم و دلیل آن توضیح دهید.

در هنگام ورود دکتر سقائیان‌نژاد در سال ۱۳۹۴ مسائل و مشکلاتی در حوزه بدهی‌ها و تعهدات مالی معوق شهرداری قم وجود داشت و به همین خاطر ایشان از ابتدای ورود به قم طرح پیاده‌سازی انضباط مالی در شهرداری را ابلاغ کردند؛ البته این تعهدات و بدهی‌ها تنها به حوزه بدهی‌های کلان بانکی محدود نمی‌شد، بلکه بدهی‌های پراکنده بسیاری به پیمانکاران خرد نیز وجود داشت. شاید به همین دلیل این دو امر یعنی تسویه بدهی‌های کلان و خرد از یکدیگر، جدا و تیم‌های متمرکزی برای کار درباره آن تشکیل شد.



در ابتدای شروع این دوره ۶ ساله وضعیت بدهی‌های کلان بانکی چطور بود؟

آن زمان این دیون، نزدیک به دوهزار میلیارد تومان بود که اگر به قیمت روز حساب کنیم، متوجه کلان‌بودن و دامنه تأثیر آن خواهیم

یکی از پروژه‌های دیگر شهرداری برای بانک ملی بود، همگی تسویه و در بانک ملت نیز خرده‌تسهیلاتی داشتیم که تعیین تکلیف شد. همچنین، با کمک نمایندگان محترم قم در مجلس شورای اسلامی و دیگر مسئولان موفق شدیم با سه بانک دیگر هم به چارچوب مشخصی برای تسویه دیون برسیم و این در شرایطی بود که بانک‌ها به دلیل وجود برخی ملاحظات و محدودیت‌های قانونی برای تسویه و تهاتر ملکی مطالبات بانکی هیچ تمایلی برای تسویه این دیون از مسیر تهاتر نداشتند.

به نظر می‌رسد، خلق منابع برای تسویه این دیون از طریق پیگیری مطالبات شهرداری قم از دولت کار ویژه‌ای محسوب می‌شود؛ لطفاً درباره این موضوع هم توضیح دهید.

با پیگیری‌هایی که در سال‌های ۹۴ و ۹۵ انجام شد، امکان تهاتر و تسویه بدهی‌های دولت به شهرداری‌ها در قانون بودجه سالیانه کشور فراهم شد و با کار متراکم و پیگیری مجدانه همکاران در طول سه سال گذشته موفق شدیم بخشی از مطالبات شهرداری قم از دستگاه‌های دولتی را از این محل با اسناد خزانه و دیون بانکی تهاتر کنیم؛ لیکن در سال گذشته به دلیل عدم همراهی سازمان برنامه و بودجه و عدم صدور تخصیص برای تهاتر مطالبات شهرداری‌ها، با اینکه کلیه فرآیند ثبت و اخذ تأییدیه دستگاه‌های بدهکار و موافقت اولیه بانک‌ها اخذ شده بود، موفق به انجام این کار نشدیم.

از اسفند سال ۱۳۹۹ طبق دستور شهردار برای سال ۱۴۰۰ اولویت و تمرکز کار در بحث تسویه دیون بانک‌ها از مسیر تهاتر مستقیم با بانک‌ها است. در کنار این موضوع، تلاش ما در مسیر پیگیری از رده‌های دولت برای تمکین از قانون ادامه دارد و در حال حاضر دو پروسه یکی در مرحله کارشناسی و یکی در مرحله تعیین کارشناس برای ارزیابی تهاتر داریم که امیدواریم در سال ۱۴۰۰ بخش عمده‌ای از دیون شهرداری به بانک‌ها از این محل تسویه شود.

در سال‌های قبل نیز در بحث تهاتر چهار پرونده تمام‌شده با بانک‌های مختلف داشتیم و امیدوار بودیم که عمده آن را از محل بند «و» بصره پنج پیش ببریم که متأسفانه با عدم همراهی دولت مواجه شد و بلافاصله با دستور جدید، تمرکز بر روی بخش تهاتر مستقیم، انجام و با هماهنگی و جلسات با هیئت‌مدیره بانک‌ها چارچوب جدیدی تعیین شد تا بتوانیم از این مشکل خارج شویم.

نتیجه فعالیت‌های ستاد تسویه دیون و معاونت مالی اقتصادی شهرداری قم را در سامان‌دهی بدهی‌ها چگونه می‌بینید؟

در گذشته شرایط طوری بود که بدهی‌های زیاد به پیمانکاران وجود داشت و پیمانکاران جدید نیز به‌سختی پای کار می‌آمدند، اما امروز به جایی رسیده‌ایم که در پروژه‌هایی که در چند سال اخیر انجام شده است، پیمانکاران طراز اول پای کار بودند و این پروژه‌ها نیز با رعایت استانداردها و در بازه زمانی تعریف شده انجام شده است.

همچنین، در طول این سال‌ها در کنار تلاش برای پرداخت دیون، بخشی از مطالبات شهرداری از دستگاه‌های دولتی هم با پیگیری و تلاش‌های فراوان در قالب اسناد خزانه در سال‌های ۹۵ و ۹۶ تسویه و کارسازی شده که علاوه بر ایجاد ظرفیت برای سرعت‌بخشی به اجرای پروژه‌های زیربنای و عمرانی شهر، زمینه سامان‌دهی املاک و مستغلات دستگاه‌های دولتی را فراهم کرده است.

در سال ۹۶ نتیجه تلاش و حرکت جهادی شهرداری، بهره‌مندی بسیاری از دستگاه‌های دولتی از این ظرفیت قانونی بود، لیکن به دلیل عدم همراهی به‌موقع و مناسب برخی از دستگاه‌های دولتی، در سال‌های ۹۷ و ۹۸ با وجود

اخذ سهمیه تهاتر بانکی به میزان باقی‌مانده دیون بانکی خود، شهرداری در رقابت با سایر بدهکاران بانکی نتوانست تمام مطالبات خود را با باقی‌مانده دیون بانکی، تهاتر و تسویه نهایی کند.

امروز در وضعیتی هستیم که هم انضباط مالی به سرانجام و هم پرداخت و تسویه دیون به مرحله خوبی رسیده و هم پروژه‌های بزرگ عمرانی تأمین مالی شده و به اجرا درآمده است. اگر مدیریت درستی انجام نشده بود، دیونی که ۶ سال پیش دوهزار میلیارد تومان بود و برخی از این دیون با سود تا ۳۵ درصد حساب می‌شد، هزینه تأمین مالی سالیانه بسیاری سنگینی برای شهرداری به دنبال داشت که عملاً جلوی هرگونه کار زیربنایی و بلکه کار اجرایی معمول شهرداری را می‌گرفت و اگر کار با آن رقم سود پیش می‌رفت، امروز شهر عدد وحشتناکی بدهکار بود که نه تنها آن عدد وجود داشت، بلکه مانع از هرگونه تأمین مالی جدید و شروع پروژه‌های جدید برای شهر می‌شد.

در تأمین مالی شهرداری از طریق ظرفیت‌های ملی، در حوزه‌های دیگر چه اتفاقاتی رخ داده است؟

در بخش تأمین مالی شهرداری سعی شد از ظرفیت‌های مالی متعدد استفاده شود؛ بنابراین، با وجود اینکه انتشار اوراق مشارکت به لحاظ مطالعات اقتصادی و نگاه شهرداری در مرحله اول چنان مطلوب نظر نیست، اما با توجه به اینکه پروژه قطار شهری قم خط یک در حال انجام و ۵۰ درصد هزینه تأمین مالی آن بر عهده دولت بود، در طول ۶ سال گذشته سه مرحله اوراق مشارکت قطار شهری منتشر شد. در سال ۱۳۹۹ دو اوراق در شرف انتشار داشتیم که مجوز آن قطعی شده است و در سال ۱۴۰۰ باید به نقدینگی، تبدیل و به پروژه مترو و فرآیند نوسازی حمل‌ونقل عمومی شهرداری تزریق شود.

در سال‌های ۹۳ و ۹۴ و ۳۳۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت برای قطار شهری و اوراق دیگری نیز به مبلغ ۳۰۰ میلیارد تومان در سال‌های ۹۶ و ۹۷ منتشر شد. همچنین، در سال ۹۸ نیز اوراق مشارکت ۳۰۰ میلیارد تومانی منتشر شد که نقدینگی آن در سال ۹۹ برای هزینه‌کرد در پروژه آزاد شد. در سال ۹۹ نیز ۴۵۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت برای قطار شهری و ۲۰۰ میلیارد تومان برای نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی و توسعه حمل‌ونقل شهری منتشر شد.

بحث انتشار اوراق مشارکت که ظرفیتی برای تأمین پروژه‌های شهری است، مستلزم اخذ سهمیه و کسب مجوز از وزارت کشور و سازمان برنامه و بودجه و بانک مرکزی است و ۵۰ درصد سود این اوراق در تعهد دولت است که هر سه ماه یک‌بار به دارندگان اوراق داده می‌شود و ۵۰ درصد آن در تعهد شهرداری‌هاست. این روش جزء معدود روش‌های تأمین مالی است که شهرداری به آن دسترسی دارد.





ناصر رعیت‌پور قمی (مشاور شهردار قم)

## صیانت از حقوق شهروندان در اجرای طرح‌های شهری

ناصر رعیت‌پور قمی، یکی از مشاوران شهردار و از اعضای دوره چهارم شورای اسلامی شهر قم است و حضور او در شورای چهارم و نحوه فعالیتش در تعامل با مردم موجب شد که سیدمرتضی سقائیان‌نژاد پس از اتمام مسئولیت او در شورای شهر، وی را به‌عنوان مشاور خود انتخاب کند.

رعیت‌پور در این سال‌ها مسئول کمیته اجرایی شهرداری هم بوده که به گفته خودش، رسالت مهم کمیته جلوگیری از پیمانال شدن حقوق مردم در مراجعاتشان به شهرداری و ایجاد حلقه واسطی میان مردم و این نهاد است. در ادامه گفت‌وگوی ما را با وی می‌خوانید:

◀ اندکی درباره شرح وظایف کمیته اجرایی شهرداری قم و مسئولیت شما در این کمیته توضیح دهید؟

یکی از محورهای کاری کمیته اجرایی که بنده هم مسئولیت آن را بر عهده دارم، بررسی تمامی توافقات شهرداری، مانند ماده‌های ۲۴ و ۱۰۱ است. هر شهروندی که بخواهد زمینی بخرد، یا آن را تفکیک و یا تقسیم کند، ابتدا به شهرداری منطقه مراجعه کرده، در قسمت املاک تشکیل پرونده می‌دهد و کمیته اجرایی نیز با در نظر گرفتن شرایط قانونی و رعایت عدالت، تفکیک را انجام می‌دهد؛ یعنی بر اساس ماده ۱۰۱ قانون این اجازه به شهرداری داده شده است که بخشی از زمین را برای کاربری‌های فضای سبز، شوارع و خدمات از مالک گرفته، بقیه را تفکیک کند.

یا وقتی قرار باشد که در شهر خیابان‌هایی ایجاد شود و آزادسازی صورت گیرد؛ مانند فاز ۵ خیابان عمار یاسر و بلوار جمهوری، املاک در مسیر در کمیته اجرایی، بررسی و قیمت‌ها ارزیابی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که حقی از مردم و شهرداری ضایع نشود. سپس پرونده به کمیسیون تملکات، ارجاع و در آنجا تصویب می‌شود. پس از آن، پرونده به شورای شهر، ارجاع و پس از تصویب و دریافت تأیید فرمانداری، مصوبه اجرا می‌شود.

همچنین، طبق رویه جناب شهردار رعایت انصاف در این توافقات بسیار مهم است و اگر کسی بخواهد به ضرر مردم و به نفع شهرداری رأی صادر کند، باید پاسخگوی شهرداری باشد؛ به همین علت حق مردم در این زمان بیشتر ادا می‌شود.

◀ رابطه کمیته اجرایی با کمیسیون توافقات و تملکات چگونه است و با توجه به وجود چالش‌هایی در این دو کمیسیون برای ارتباط مستقیم با ارباب رجوع، در دوره فعلی چه کارهایی برای سالم‌سازی این فضا انجام شد؟

کمیته اجرایی، پیش‌نیاز تشکیل کمیسیون‌های تملکات و توافقات را تهیه می‌کند. این کمیته پیش از این دوره ۶ ساله وجود نداشت و با نظارت جناب شهردار و اعضای محترم شورای شهر ایجاد شد و روند کار را برای مردم تسهیل کرد. بنابراین، اگر کسی به نسبت به نحوه تملک یا توافق زمین اعتراض داشته باشد، به ما مراجعه می‌کند؛ یعنی افراد در کمیته نظرات خود را مطرح می‌کنند و ما هم موارد قانونی را به آنها تذکر می‌دهیم. بنابراین، ایجاد این کمیته در افزایش سرعت و سهولت رسیدگی به پرونده‌ها مؤثر بود و با درخواست کمیته اجرایی، کمیسیون تملکات و توافقات برای رسیدگی به امور مردم به‌طور منظم تشکیل می‌شود. البته فعالیت این کمیسیون‌ها قبلاً به این شدت نبود، ولی حالا با حضور معاونان مرتبط، ۵ نفر از اعضای شورا و شهردار محترم تشکیل می‌شود و مسئولان در جلسات نظرات خود را بیان کرده، با رعایت حقوق مردم، بهترین تصمیم گرفته می‌شود.

◀ با توجه به عضویت جناب عالی در دوره چهارم شورای اسلامی شهر، ارتباط فعلی کمیته اجرایی را با شورای اسلامی شهر چگونه ارزیابی می‌کنید؟

پنج نفر از اعضای شورای شهر در کمیسیون توافقات و تملکات حضور دارند، ولی

در بعضی موارد که کمیته اجرایی مناطق درباره آنها تصمیم گرفته، مردم با عناوینی مانند اینکه توافقات به‌نحو احسن انجام نشده است، یا رعایت‌نشدن قانون به شورای شهر شکایت می‌کنند و به‌محض اینکه این اعتراض‌ها در شورا مطرح می‌شود، کمیسیون‌های مختلف مانند کمیسیون شهرسازی و حقوقی برای تشکیل جلسه درخواست می‌دهند و ما با حضور در این جلسات و بیان توضیحات، مصوبات را دوباره در کمیسیون تلفیق، توافقات یا تملکات، مطرح می‌کنیم و این ارتباط دوسویه برای تسهیل در رسیدگی به امور مردم و شهر ادامه دارد.

◀ در کشور ما معمولاً مشاور عنوانی تشریفاتی است، اما می‌بینیم که در مجموعه شهرداری قم برای مشاوران شرح وظایف مشخص وجود دارد؛ شما رویه کنونی را چگونه می‌بینید؟

شهرداری به فراخور وظایف و مسئولیت‌های بی‌شمار آن مجموعه‌ای کاملاً فعال است و تک‌تک افراد وظایف مهمی بر عهده دارند. علاوه بر این، شهرداری ارباب‌رجوع دارد و کارمندان باید پاسخ‌گوی آنها باشند. ولی دیدگاه آقای شهردار نسبت به مشاوران، واگذاری کارهای مهم است؛ برای مثال، اگر شهرداری قصد خرید زمین یا تفکیک داشته باشد، مشاوران را برای اعلام‌نظر فرامی‌خواند و ما به‌عنوان مشاور، علاوه بر اعلام نظرات خود، پیگیری‌های لازم را انجام داده، جلسات مختلفی را با مردم، مالکان و با شهردار مناطق برگزار می‌کنیم. بنابراین، برای مشاور، وظایفی خاص تعریف شده است و ما باید در تمام پروژه‌ها از ابتدا تا مرحله اجرا و پایان، مشارکت داشته باشیم.

همچنین، در این چند سال فعالیت بنده به‌ندرت جلسات تعطیل شده است و هر هفته چهارشنبه‌ها، کمیته فنی، شنبه‌ها، کمیسیون تملکات و دوشنبه‌ها کمیسیون توافقات جلسات خود را تشکیل داده‌اند. در امور مرتبط با برخی پروژه‌های خاص مانند پروژه فاز ۵ عمار یاسر نیز، در محل پروژه جلسه تشکیل می‌دهیم و تصمیم‌گیری می‌کنیم.

◀ در کمیته اجرایی، تمام مراحل تملک، شامل بحث‌های حقوقی، مالی و ... پیگیری می‌شود، یا فعالیت آن صرفاً درباره خرید و تفکیک زمین است؟

کار کمیته دادن پیشنهاد درباره روش تملک یا توافق، به کمیسیون است و این پیشنهادها نهایتاً داخل کمیسیون، تصویب و سپس به مرحله تنظیم توافق‌نامه وارد می‌شود. در

ادامه، بخش املاک شهرداری توافق‌نامه را تنظیم می‌کند و بعد برای تأیید به شورای شهر و بعد از تصویب شورا، مصوبه برای تأیید نهایی به فرمانداری ارسال می‌شود.

همچنین، در هر مرحله، اگر مالک معترض باشد، مصوبه دوباره به کمیته بازگردانده می‌شود و کمیته مالک را برای تشکیل جلسه و حل مشکل دعوت می‌کند و اگر مالک درخواست شکایت داشته باشد، به شورای حقوقی مراجعه می‌کند. البته معمولاً در ۹۹ درصد موارد مالک در شورای حقوقی، متقاعد شده، و با مصوبه موافقت می‌کند و در یک درصد باقی‌مانده هم ممکن است کار به محاکم قضایی سپرده شود. بنابراین، ما به‌عنوان کمیته اجرایی کار را تا انتها پیگیری و در شورای حقوقی، شورا و در کمیسیون‌ها شرکت می‌کنیم و در اجرای طرح هر زمان که مالک معترض باشد، ما پاسخ‌گو هستیم و کار را پیگیری و نتیجه را اعلام می‌کنیم. به همین دلیل است که در ۶ سال گذشته بحث تملکات و توافقات با سرعت و سهولت بیشتری انجام می‌شود.

◀ آیا مردم به راحتی می‌توانند به کمیته اجرایی مراجعه کنند؟

در هر زمانی هیچ مشکلی برای مراجعه مردم به کمیته اجرایی وجود ندارد و ما در کمیته اجرایی حتی به‌صورت تلفنی هم با مراجعان صحبت و آنها را راهنمایی کرده‌ایم. علاوه بر این، همکاران ما در کمیته به‌صورت حضوری نیز پاسخ‌گوی مردم هستند.

◀ اقدامات شاخص کمیته اجرایی را در این ۶ سال اخیر چه مواردی می‌دانید؟

تملک و بازکردن شوارعی مانند بلوار جمهوری، فاز ۵ عمار یاسر، بلوار شهید روحانی، خیابان شهید سقائیتی و ... با فعالیت‌های کمیته اجرایی و کمیسیون‌ها محقق شد. در بحث تملکات هم سعی ما بر این بود که مردم را راهنمایی کنیم تا بخشی از ارزش ملک خود را به‌صورت زمین دریافت کنند که پولشان بی‌ارزش نشود.

میدان مرجعیت و بلوار حضرت آیت‌الله العظمی بروجردی (ع)







◀ همایون یزدان‌پناه (مشاور شهردار و رییس ستاد شهر هوشمند قم)

## ۷۰ درصد زیرساخت‌های شهر هوشمند قم آماده است

◀ همایون یزدان‌پناه از سال ۱۳۶۶ به فعالیت‌های فناوری اطلاعات وارد شده و از سال ۸۳ فعالیت خود را به صورت مستقیم در حوزه مدیریت شهری آغاز کرده و مدیرعاملی سازمان فناوری اطلاعات شهرداری اصفهان به مدت ۱۱ سال و مدیریت مرکز هوشمند کنترل ترافیک شهرداری اصفهان از سوابق موجود در کارنامه کاری وی است. همچنین، او از سال ۱۳۹۶ با عنوان مشاور فناوری اطلاعات و ارتباطات شهردار و رئیس ستاد شهر هوشمند قم، مشغول به کار و در سال ۹۷ مسئولیت دیگری با عنوان مدیریت نوسازی و تحول سازمانی به وی سپرده شد. یزدان‌پناه معتقد است، هرچند الکترونیکی‌سازی فرآیندها در مدیریت شهری در ایران دغدغه‌ای دیرپا بوده، اما مسئله هوشمندسازی هیچ‌گاه آن‌طور که باید تبیین نشده است. هوشمندسازی در واقع ایجاد بستر برای رشد خدمات الکترونیکی و تصمیم‌سازی از کلان‌داده‌های دیجیتال است و تفکری است جامع‌تر از فناوری اطلاعات و خدمات الکترونیکی. در ادامه، گفت‌وگوی ما با وی درباره هوشمندسازی شهری آمده است:

### ◀ فلسفه تشکیل ستاد شهر هوشمند در شهرداری قم چه بود؟

سابقه این موضوع به سال ۹۴ در شهرداری قم برمی‌گردد که دغدغه این مسئله در مدیریت شهری قم ایجاد شده بود. آن زمان در شهرداری قم برخلاف تمام کلان‌شهرهای ایران سازمان فناوری اطلاعات وجود نداشت و دکتر سقائیان‌نژاد از من خواستند که این سازمان را ایجاد کنیم. پیشنهاد بنده این بود که این سازمان را باید ایجاد کرد، اما از ایشان خواهش کردیم در قم طرح جدیدی داشته باشیم؛ یعنی ایجاد یک ساختار جدید و متناسب برای یک حرکت جهشی؛ زیرا فناوری اطلاعات یکی از اجزای هوشمندسازی است، اما تمام هوشمندسازی نیست؛ در نتیجه، ستادی زیر نظر شهردار قم به نام ستاد شهر هوشمند ایجاد شد.

### ◀ فرق این ساختار با سازمان فناوری اطلاعات چیست؟

بارها گفته‌ایم که هر حرکتی در مسیر فناوری اطلاعات در مسیر هوشمندسازی است، اما این‌طور نیست که اگر فناوری اطلاعات را توسعه دادیم، شهر هوشمند شود. هوشمندی مفهومی ویژه شامل مباحث علوم اجتماعی، تعاملات بین‌حوزه‌ای، مباحث نگرشی و ... علاوه بر فناوری‌های نوین از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

### ◀ بعد از گذشت چهار سال از شکل‌گیری ستاد شهر هوشمند، این ستاد چقدر به اهداف خود رسیده است؟

چیزی که ما طراحی کرده بودیم طرحی به نسبت بزرگ و لازمه‌اش هم

در حال حاضر حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد از زیرساخت‌های نرم‌افزاری در حوزه شهر هوشمند آماده است و با این زیرساخت‌ها می‌توان تمام سامانه‌های دستگاه‌های اجرایی مختلف شهر را به یکدیگر مرتبط کرد؛ در نتیجه، از دید شهروندان نوعی از یکپارچگی ایجاد می‌شود.

### ◀ درباره ایرادهای ساختاری برای هوشمندسازی بیشتر توضیح دهید.

در شهر قم، استانداری یک‌نهاد دولتی و شهرداری یک‌نهاد عمومی است و ما نمی‌توانیم زیر نظر استانداری باشیم و به قانون مصوب مجلس شورای اسلامی نیاز داریم تا همه دستگاه‌ها از آن تمکین کنند. موضوع دیگر، تعیین متولی است. اگر شما از من بپرسید که در شهرهای کشور متولی ایجاد شهر هوشمند چه کسی است؟ من می‌گویم، هیچ‌کس؛ چرا که قانون متولی خاصی تعیین نکرده و کارهایی که انجام می‌دهیم، فراتر از قانون است. ساختار ستاد شهر هوشمند اولین بار در قم ایجاد شد و بعد کلان‌شهرهای دیگر هم این کار را آغاز کردند، اما همچنان این کار به حمایت‌های قانونی نیاز دارد.

### ◀ با توجه به وجود پیش‌فرض‌هایی در شهر قم به‌عنوان یک شهر الگوی اسلامی- ایرانی، نگاه شما در حوزه عملیاتی شهر هوشمند در قم با دیگر شهرها چه تفاوتی دارد؟

هوشمندسازی به برنامه‌ریزی احتیاج دارد و یکی از مسائل مهم، الگویی است که قرار است برنامه بر اساس آن تدوین شود. اصل الگوی هوشمندسازی در ایران غربی است؛ چرا که اصول آن از منابع علمی دنیای غرب استخراج شده است و ما در این زمینه وارد شدیم تا الگوی مفهومی شهر هوشمند ایرانی - اسلامی را ایجاد کنیم؛ بنابراین، سکه این موضوع به نام قم ضرب شده است و این مسئله در کنفرانس الگوی ایرانی - اسلامی سال ۱۴۰۰ پذیرفته و ارائه شد.

البته در این زمینه از الگوهای بین‌المللی هم استفاده شده، اما آن‌ها برای ما کافی نیستند و همان‌طور که اشاره شد، هوشمندسازی دو بعد کلی دارد، فناوری اطلاعات و مباحث غیر فناوری که عمدتاً به عناوینی همچون تغییر نگاه و تحول خواهی، شفافیت، چابک‌سازی، افزایش بهره‌وری، مشتری‌مداری، داده‌محوری در تصمیم‌گیری و ... مرتبط است و بسیاری از این عناوین در مدل‌های موجود بین‌المللی بر اساس اقتضائات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی غرب تدوین شده است که در ایران با آن اختلاف‌های اساسی داریم.

### ◀ درباره رویدادهای نوآورانه که در حوزه کاری شما انجام می‌شود هم توضیح دهید.

یکی از اقدامات ریشه‌ای که در شهرداری قم انجام دادیم، راه‌اندازی گروه‌های اندیشه‌ورز بود. چارچوب این کار در شورای معاونان شهرداری تصویب شد تا از ظرفیت نخبگان داخل و بیرون شهرداری برای رفع مشکلات استفاده کنیم. ابتدا در این زمینه مسائل شهرداری در حوزه‌های مختلف احصا شد که در نهایت به صد مسئله رسیدیم. قدم بعد، اولویت‌بندی بود که انجام شد. بهترین روشی که در دنیا تجربه شده، این است که مسائل را به نخبگان، جوانان، استارت‌آپ‌ها و ... عرضه می‌کنند و نام آن را رویداد می‌گذارند. سال گذشته این کار را در یکی از معاونت‌ها انجام دادیم و به یک رویداد چندروزه رسیدیم. البته توقع نداریم که در این رویدادها به حل تمام مسائل شهری برسیم و یکی از مهم‌ترین الزامات آن تکرار شدن و استمرار رویدادهاست. مشابه این حرکت را در مسائل دیگر در نظر داریم و این فرآیند باید ادامه‌دار باشد تا ارتقای کمی و کیفی خدمات شهرداری اتفاق بیفتد.

### ◀ ارتباط شما با دانشگاه‌ها چگونه است؟

در سال‌های گذشته ده‌ها پژوهش و پایان‌نامه با حمایت شهرداری قم صورت گرفته است

و اتاق فکرها را هم به دو دانشگاه مادر و شاخص (دانشگاه قم و دانشگاه پردیس فارابی) واگذار کرده‌ایم که آن‌ها دبیری کنند و در این قالب، ارتباط دانشگاه و شهرداری به‌نوعی نهادینه شده است.

### ◀ در زمینه ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای یکپارچه‌سازی خدمات چه اقداماتی انجام شده است؟

این، یکی از کارهای بزرگی بود که هم زمان و هم هزینه زیادی گرفت. هدف ما طراحی سامانه‌ای بود که برای ما یکپارچه‌سازی انواع و اقسام سامانه‌های الکترونیکی هم در مجموعه شهرداری و هم در خارج از شهرداری را انجام دهد و اکنون این سامانه طراحی شده و در حال حاضر این ظرفیت فراهم است و کافی است که ادارات و دستگاه‌های دولتی و غیردولتی به آن وصل شوند. نرم‌افزار قم‌پار روی این سامانه پیاده‌سازی شد و قابلیت گسترش آن وجود دارد؛ اما مشکل ما این است که سازوکار قانونی برای اجبار دستگاه‌های دیگر در پیوستن به این پلتفرم را نداریم، گرچه زیرساخت آماده است و امیدواریم کمیته ملی شهر هوشمند بتواند مشکل قانونی موجود در این زمینه را حل کند.

### ◀ حوزه فناوری اطلاعات ظرفیت‌های خوبی برای سرمایه‌گذاری دارد؛ در این زمینه چه کارهایی صورت گرفته است؟

در گذشته از این موضوع غفلت می‌شد؛ یعنی وقتی از سرمایه‌گذاری صحبت می‌شد، تنها مسائلی مانند ساخت هتل و ... در نظر بود، اما امروز می‌توانیم با سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات اقدامات بسیار خوبی انجام دهیم؛ بنابراین، با مطالعات انجام‌شده زمینه‌های سرمایه‌گذاری در حوزه هوشمندسازی در شهرداری، شناسایی و پارامترهای آن مشخص شد.

ضمناً سه بسته سرمایه‌گذاری، مطالعه و پارامترهای بازگشت سرمایه آن، مشخص و این موضوع به حوزه سرمایه‌گذاری شهرداری ارجاع شد و به‌طور موازی با یکی از شرکت‌های خصوصی بزرگ ملی در حوزه خدمات ارتباطی و پهنای باند بروی فیبر نوری قرارداد مشارکتی منعقد گردید و در حال حاضر ما منتظر انتشار فراخوان مربوط به سه بسته سرمایه‌گذاری در زمینه نرم‌افزار نیز انجام شود تا بخش خصوصی بیشتری وارد کار شود.

### ◀ یکی از اقدامات سال‌های گذشته ایجاد کارگروه فضای مجازی در شهرداری قم بود؛ هدف از این کار چه بود؟

در سال‌های گذشته ورود بخش‌های مختلف شهرداری به فضای مجازی به‌طور مستمر در حال افزایش و مشکل ما این بود که هر حوزه و سازمانی به‌صورت مستقل به فضای مجازی وارد می‌شد و این‌ها بحث‌های امنیتی و کیفیتی داشت؛ بنابراین، برای یکپارچگی و هماهنگی به یک ساختار نیاز داشتیم و این کارگروه به ما کمک کرد که برای حرکت در فضای مجازی در شهرداری قم سیاست یکسانی داشته باشیم.

فعال‌سازی رادیو اینترنتی شهرداری قم هم در دستور کار ماست که اخبار شهرداری در آن پخش شده، اطلاع‌رسانی و ارتباط با مردم در قالب آن اتفاق بیفتد. این کار هم در کارگروه فضای مجازی در حال پیگیری و تقسیم‌وظایف است.





## تکریم جایگاه خانواده بزرگ ایثارگران شهرداری قم

طوبی حجازی (مشاور شهردار قم در امور خانواده شهدا و ایثارگران)

وی از سال ۹۶ به‌عنوان مشاور شهردار در امور خانواده شهدا و ایثارگران در شهرداری قم مشغول به کار است. وی فعالیت‌های اجتماعی خود را از آموزش و پرورش شروع کرده و سپس ۱۰ سال در شورای اسلامی شهر قم به‌عنوان عضو شورا خدمت کرده است. این مصاحبه با هدف تبیین خدمات شهرداری قم نسبت به جامعه ایثارگری در این مجموعه صورت گرفته است.

شما در گام نخست به‌عنوان مشاور شهردار در امور خانواده شهدا و امور ایثارگران در شهرداری قم شروع به کار کردید. چه زمانی و چطور موفق به تشکیل شورای مشورتی در امور خانواده شهدا و امور ایثارگران شدید؟

نگاه مثبت دکتر سقائیان‌نژاد شهردار قم در رسیدگی به امور خانواده شهدا و ایثارگران عامل راه‌اندازی این بخش بود و با دعوت شهردار از بنده به‌عنوان مشاور، بعد از اتمام شورای چهارم، از شهریورماه ۹۶ به‌صورت رسمی فعالیت خود را آغاز کردم.

در مجموع در عرصه خدمت‌گزاری به جامعه ایثارگری، تقویت بازاری اداری بسیار موثر خواهد بود. مشاور سمت اجرایی نیست و نمی‌تواند تصمیم‌گیری کند و آنطور که باید مسائل را پیش ببرد. برای حل این مشکل، پیشنهاد تشکیل شورای مشورتی را به شهردار قم دادم و ایشان پذیرفت تا بتوانیم تصمیمات شورا را به مرحله اجرا برسانیم.

این شورای مشورتی با ریاست قائم‌مقام شهردار و معاون امور مالی، معاون منابع انسانی و بنده به‌عنوان اعضای این شورا و دکتر حسینی فرزند شهید به‌عنوان نماینده جامعه ایثارگری شهرداری آغاز به کار کرد.

در حال حاضر چه تعداد از جامعه ایثارگری در شهرداری قم مشغول به کار هستند؟

طبق آخرین آمار ۷۲۲ نفر از جامعه ایثارگری شامل جانباز، آزاده، رزمنده، فرزند شهید، برادر شهید، خواهر شهید، فرزند جانباز و فرزند رزمنده در شهرداری و در بخش‌های مختلف اعم از مدیریتی و غیر مدیریتی در حال فعالیت هستند. جمعیت جامعه ایثارگری در شهرداری قم نشان‌دهنده این امر است که شهرداری در جذب نیروی ایثارگری نهاد موفقی بوده و توانسته دین خود را انجام دهد.

دستاوردهای شورای مشورتی در امور خانواده شهدا و امور ایثارگران در شهرداری قم را طی این سال‌ها تشریح کنید.

در گام نخست به بررسی وضعیت استخدام آن‌ها پرداختیم، در بخش‌هایی که امکان تصمیم‌گیری جزئی بدون نیاز به قانون خدمات کشوری بود را بررسی کرده و عملکرد سایر استان‌ها را رصد کردیم. سپس دستورالعمل خدمات‌رسانی به جامعه ایثارگری را بنا بر توانایی‌ها و امکانات شهرداری قم در مدت هفت ماه تدوین کردیم.

یکی دیگر از اقدامات شورا تشکیل بخش سرگذشت‌پژوهی بود که با تحقیق و تألیف سرنوشت چهار شهید شهرداری قم در دوران جنگ تحمیلی آغاز به کار کرد و توانست سه کتاب از زندگی‌نامه شهدای شهرداری را منتشر کند.

تشکیل بخش مشاوره برای جامعه ایثارگران نیز از دستاوردهای مهم این شورا در چند سال اخیر بود که به‌صورت حضوری و تلفنی در دو موضوع خانواده و تربیت فرزند در خدمت جامعه ایثارگران است.

برگزاری یادواره شهدا یکی از اتفاقات خوب در شهرداری قم است، چند یادواره طی این سال‌ها برگزار شده است؟

۴۱ فرزند شهید در شهرداری قم خدمت می‌کنند که از جامع ایثارگری ما هستند، برای این ۴۱ شهید و چهار شهید شهرداری برای نخستین بار در شهرداری یادواره "چهل چراغ" برگزار شد. با پشتیبانی‌های خوب جناب شهردار مجدد در سال ۹۷ این یادواره برگزار شد اما در سال ۹۸ به خاطر شیوع ویروس کرونا به‌صورت درون‌سازمانی برگزار کردیم.

از طرفی این را باید بگوییم که تقریباً هر مراسم و کاری که در حوزه ایثار و شهادت در شهر انجام می‌شود، یک‌طرف اجرای برنامه شهرداری قم است. اقدامات شهرداری قم در حوزه ترویج فرهنگ ایثار و شهادت اعم از نام‌گذاری معابر و کوچه‌ها، برگزاری مراسم بزرگداشت‌ها و نام‌گذاری بوستان‌ها و همکاری برای برگزاری کنگره ملی شهدا از اقدامات شاخص محسوب می‌شوند.

بیشترین مراجعات جامعه ایثارگری مربوط به چه موضوعی است؟

موضوعات جامعه ایثارگری بیشتر مربوط به محیط شغلی بوده و مراجعات ما از جامعه ایثارگری به مسائل کاری آن‌ها مربوط می‌شود. حتی جامعه ایثارگری خارج از شهرداری هم مطالباتی دارند و اگر به شهرداری مراجعه کرده و برای پیگیری کارشان به شورا ارجاع داده می‌شوند.

بخش دیگری که خیلی مراجعه داریم و باید صادفانه بگوییم موفق نبودیم، جذب فرزندان جانباز و آزاده در شهرداری است که باوجود داشتن تخصص و مدرک مرتبط، مجوزی برای استخدام آن‌ها نداریم.

اساساً چرا باید مسائل ایثارگران در شهرداری به صورت خاص و ویژه مورد توجه قرار بگیرد؟

باید بگوییم زمانی که خیلی از مردم در آسودگی زندگی می‌کردند يك عده در جوانی و با اعتقاد برای حفظ کشور و امنیت کشورشان شهید شدند و خون خودشان را هدیه کردند و تعدادی از افراد هم دچار مشکلات روحی و جسمی شدند.

آن‌ها هشت سال مشغول به دفاع بودند. امروز وظیفه کل نظام و حاکمیت است که نخست ارزش و جایگاه این قشر را حفظ کند و سپس در روزمرگی زندگی به کمک آن‌ها بشتابد. البته این یاری و همراهی در همه جهان مرسوم بوده و حتی بازماندگان سربازان جنگ جهانی هنوز در حال دریافت خدمات هستند.

جامعه ایثارگری جامعه مقدسی برای ما است و باید بدانیم بخشی از ایثارگران با آسیب‌های جدی به خانه برگشتند و این آسیب‌ها در زندگی و فرزندان آن‌ها تأثیر گذاشته و جامعه موظف است بدون هیچ منتی خدماتی به آن‌ها ارائه دهد.

هر بار که من با شهردار در خصوص موضوعات جامعه ایثارگران ملاقات داشته‌ام، ایشان با نگاه ارزشی و اعتقادی به جامعه ایثارگران توجه کرده و معتقد است برای این قشر باید خدمت‌رسانی صورت بگیرد و موانع برداشته‌شده تا بتوانیم دین خود را نسبت به این جامعه ادا کنیم.

به‌جز شورای مشورتی کدام بخش از شهرداری بیشترین خدمت را به جامعه ایثارگران ارائه می‌دهند؟

خدمات شهرداری نسبت به جامعه ایثارگری محدود به شورای امور ایثارگران نشده و بخش‌های دیگر شهرداری به‌خصوص اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل و سازمان فرهنگی هنری ورزشی به جد در بحث جامعه ایثارگری و ترویج فرهنگ ایثار و شهادت فعال هستند.

برای خانواده شهدای مدافع حرم چه‌کارهایی انجام شده است؟

از آنجا که بنده عضو کمیته تکریم خانواده شهدا مدافع حرم نیز هستم، از آقای شهردار اجازه گرفتم کنار کارهای جامعه ایثارگری به خانواده شهدای مدافع حرم هم رسیدگی کنیم.

در حال حاضر در بخش مشاوره، کلاس تربیت فرزند را به‌صورت آنلاین برای خانواده شهدای مدافع حرم برگزار می‌شود. این خانواده‌ها در هر حوزه‌ای که با مشکل مواجه باشند، می‌توانند از خدمات مشاوره رایگان ما بهره‌مند شوند. البته شیوع ویروس کرونا بسیاری از برنامه‌های حضوری ما را لغو کرد و فعلاً این اقدامات معطوف به فضای مجازی یا مراجعات مودی است.

تبدیل وضعیت جامعه ایثارگری با توجه به دستورالعمل وزارت کشور در چه مرحله‌ای است؟

طبق قانون کشوری وقتی فراخوانی برای اشتغال انجام می‌شود، ۲۵ درصد از این جذب باید از خانواده ایثارگران باشد که با توجه به رتبه‌بندی آن‌ها پذیرش انجام می‌شود.

روند استخدام این‌گونه بود که پس از جذب باید مراحل را طی می‌کردند تا به‌صورت رسمی استخدام می‌شدند که با توجه به دستورالعمل جدید وزارت کشور خانواده ایثارگران در بدو ورود رسمی شده و امنیت شغلی این افراد تأمین می‌شود.

در این حوزه چه‌کار مغفولی مانده که دوست دارید انجام شود؟

ارتقاء سطح دانشی و شغلی ایثارگران یکی از برنامه‌های شورای مشورتی امور ایثارگران از ابتدا بوده است. اگر بتوانیم خدماتی به این جامعه ارائه دهیم که آن‌ها به خوداتکایی و بلوغ شغلی برسند، بهترین خدمت است. متأسفانه به علت مشغله زیاد این جامعه هنوز موفق به تدوین برنامه جامعی در این بخش نشده‌ایم و امیدواریم این کار در آینده با قوت و قدرت انجام شود.

در پایان عملکرد شهرداری قم را در همه حوزه‌ها در ۶ سال گذشته را چطور ارزیابی می‌کنید؟

من در زمانی که شورای چهارم آقای دکتر سقائیان‌نژاد را به‌عنوان شهردار انتخاب کرد، عضو شورا بوده و به ایشان رای دادم. دکتر سقائیان‌نژاد با عملکرد عملی و عینی در اصفهان به قم آمدند و نقطه قوت ایشان این است که وی يك شهردار جامع‌نگر هستند، یعنی اگر به توسعه فضای سبز تأکید دارند در کنار آن آسفالت خیابان را هم می‌بینند. در کنار این موضوعات به مسائل فرهنگی هم توجه دارند. مدیریت ۶ سال اخیر توانست پروژه‌های ناقص و پر چالش را در قم ساماندهی کند. امروز علاوه بر توسعه در شهر شاهد توازن خدمات در مناطق بوده و بسیاری از مشکلات داخل شهرداری نیز حل شده و شهرداری قم یک‌نهاد سالم در کشور است.

امیدواریم مجموعه شهرداری نسبت به جامعه ایثارگری در همه بخش‌ها يك نگاه ویژه داشته باشد و نگاه ویژه حتماً مادی نیست و با این جامعه محترم‌مانه برخورد کنند و بدانند این افراد آسیب روحی جدی دیده‌اند و باید از آنها پشتیبانی شود.





## فصل ۵

شاید شاه‌کلید حرکت شهرداری قم در ۶ سال گذشته را بتوان در سیاست «برنامه‌محوری» خلاصه کرد. سیاستی که باهدف حرکت متوازن و علمی در مسیر تحقق اهداف مدیریت شهری و جلب رضایت مردم اتخاذ شده است. برنامه‌محوری به شهرداری کمک می‌کند تا در مسیر صحیح خدمت به شهروندان، در انباشتگی وظایف و مسائل هزار و یک رنگ مدیریت شهری گم نشود. در چنین تفکری، معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی یکی از معاونت‌های کلیدی و مهم در شهرداری خواهد بود که بسیاری از زیرساخت‌های نرم‌افزاری حرکت شهرداری را تأمین می‌کند.

اهدافی مانند «توسعه شهر خلاق و هوشمند» و «تحقق حکمرانی و مدیریت اسلامی مطلوب و قانون مداری شهری» در برنامه نخست راهبردی شهرداری قم، مأموریت‌هایی برای معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی شهرداری تعریف کرده‌اند.

در هدف ششم که «توسعه شهر خلاق و هوشمند» نام‌گرفته، «ارتقای نگرش راهبردی کاربری به مطالعات و پژوهش‌های شهری» به‌عنوان یک راهبرد موردتوجه بوده و ذیل آن اقداماتی مانند نهاده‌سازی تصمیم‌گیری بر محوریت پژوهش و استقرار مدیریت دانش و تسهیم تجارت تعریف شده است.

هرچند اختصاص بودجه مطالعات و پژوهش در شهرداری قم هیچ‌گاه به میزان مطلوب خود نرسیده اما به نظر می‌رسد معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی در طول سال‌های اجرای برنامه راهبردی اول توانسته نگرش راهبردی و حرکت در مسیر برنامه را به‌نوعی به ادبیات بخش‌های مختلف شهرداری قم تبدیل کند.

البته راهبردهایی مانند «ارتقای سطح دانش و آگاهی سرمایه انسانی شهر» و «توسعه زیرساخت‌های شهر هوشمند» هم ذیل هدف ششم برنامه راهبردی اول تدوین شده که عملکرد معاونت در هرکدام در جای خود به تحلیل و بررسی نیاز دارد. هدف هفتم برنامه راهبردی اول با عنوان «تحقق حکمرانی و مدیریت اسلامی مطلوب و قانون مداری شهری» نیز به مأموریت‌های معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی اشاره دارد. در این هدف راهبردهایی مانند اصلاح و بهبود ساختاری سازمان برای چابک و منطقی‌سازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی و ساماندهی منابع انسانی با محوریت بهره‌وری موردتوجه قرار گرفته است. همچنین مسئله «تعمیم ارزش‌های اسلامی و قانون مداری در مدیریت شهری» به‌عنوان راهبرد ذیل این هدف تعریف شده که موضوعات مهمی مانند ارتقای سلامت اداری و الگوسازی مدیریت اسلامی و ارائه به جهان اسلام به‌عنوان سیاست‌های اجرایی این راهبرد تعریف شده است.

## برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی







## تبدیل شهرداری قم به سازمانی راهبردمحور

محسن رنجبر، دانش‌آموخته رشته برق در مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد از دانشگاه‌های اصفهان و شیراز و دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان است و در کارنامه‌اش، معاون خدمات شهری شهرداری اصفهان از آبان ۸۹ تا تیر ۹۴ را دارد. همچنین، او ۶ سال است که به‌عنوان معاون برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی به تدوین دو برنامه راهبردی و نظام‌های مختلف مدیریتی در شهرداری قم مشغول است.

کارکردن در شهر قم با وجود مسائل و چالش‌های گوناگون موجود در آن که تمامی ندارند، به پشتوانه‌های محکم فکری و برنامه‌ای نیاز دارد؛ موضوعی که در شهرداری قم با وجود سابقه نزدیک به صدساله و تبدیل شدن به یک کلان‌شهر مهم خلا آن دیده می‌شد. شاید به همین خاطر بود که دکتر سیدمرتضی سقائیان‌نژاد، از ابتدای حضور و سکنداری‌اش در مجموعه شهرداری در سال ۹۴ بر مسئله برنامه‌محوری به‌طور جدی تأکید داشت و در این مسیر هم تدوین چشم‌انداز ۱۴۱۴ شهر و شهرداری قم گام نخست بود. برنامه‌های عملیاتی قم ۱۴۰۰ و قم ۱۴۰۴ هم بر اساس همین چشم‌انداز، تدوین و یکی از برنامه‌ها اجرا شد. در کنار این موضوع، سامان‌دهی مسئله نیروی انسانی و ایجاد ابزارهای کنترلی مانند سیستم کنترل پروژه و ارزیابی برنامه و بودجه و ایجاد تحول در سیاست تدوین بودجه‌های سالیانه از اقداماتی بود که در معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی شهرداری قم صورت گرفت.

در ادامه، گفت‌وگوی ما را با محسن رنجبر، معاون برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی شهرداری قم را در همین‌باره می‌خوانید:

«لطفاً آندکی درباره پیشینه معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی در شهرداری توضیح دهید؛ ساختار این معاونت در حال حاضر چگونه است؟»

معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی شهرداری قم در چارچوب و ساختار جدید خود در سال ۹۴ شکل گرفت؛ یعنی پس از تصمیم سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در سال ۹۳ مبنی بر ادغام حوزه منابع انسانی و تشکیلات در معاونت برنامه‌ریزی، نام این معاونت از معاونت برنامه‌ریزی به معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی تغییر یافت و اکنون معاونت برنامه‌ریزی و سرمایه‌انسانی از دو اداره کل، شامل اداره کل برنامه و بودجه و اداره کل سرمایه‌انسانی و همچنین یک مدیریت با عنوان مدیریت نوسازی و تحول سازمانی و یک سازمان با عنوان سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات تشکیل شده است.

وظیفه اداره کل برنامه و بودجه در شهرداری قم تدوین، اجرا و نظارت بر برنامه‌های راهبردی بلندمدت، میان‌مدت و بودجه‌های سالیانه است و در این اداره کل، بخش آمار و اطلاعات شهرداری نیز مدیریت می‌شود. اداره کل منابع انسانی هم وظیفه اجرا و نظارت بر تشکیلات سازمانی

اول در دستور کار قرار گرفت که این برنامه بر مبنای آخرین استانداردهای علمی روز و نگاه واقع‌بینانه و بومی در قالب یازده هدف کلان راهبردی، ۱۱۸ سیاست اجرایی و ۵۰۰ طرح، تدوین و در اواخر سال ۹۵ در شورای اسلامی شهر، تصویب و برای اجرا به شهرداری قم ابلاغ شد. لازم به ذکر است، برای تحقق چشم‌انداز شهر قم در افق ۱۴۱۴ به چهار برنامه عملیاتی پنج‌ساله نیاز داریم که برنامه اول آن در سال ۱۴۰۰ به اتمام رسید و برنامه عملیاتی دوم نیز تدوین شده و مراحل تصویب آن در حال انجام است.

«در شش سال گذشته کدامیک از نظام‌های مدیریتی در شهرداری قم، ایجاد و یا سامان‌دهی شده است؟»

پس از تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی شهرداری قم به ایجاد و سامان‌دهی نظام‌های مدیریتی برای مناسب‌سازی مسیر موردنیاز برای اجرایی شدن برنامه نیاز بود که با این هدف، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی کنترل پروژه، ارزیابی برنامه و بودجه، بازخوردگیری راهبردی، نظام جبران خدمت، نظام جامع آمار، بهبود و چابک‌سازی فرآیندها، بهبود و چابک‌سازی تشکیلات سازمانی و ارتقای زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری موردنیاز در دستور کار شهرداری قرار گرفت؛ به‌طوری که در پایان سال ۹۶ سیستم‌های ارزیابی برنامه و بودجه و همچنین سیستم کنترل پروژه به مرحله اجرایی رسید و به‌عنوان دو ابزار مهم در کنترل برنامه کوتاه‌مدت مبنای کار نظارت و بهبود قرار گرفت. در ادامه، سیستم بازخورد راهبردی که وظیفه آن نظارت و کنترل بر میزان تحقق چشم‌انداز اهداف و راهبردهای مندرج در برنامه بلندمدت شهرداری است، در سال ۹۷ اجرایی شد. این سیستم به‌عنوان یکی از دستاوردهای مهم شهرداری قم توانایی رصد میزان اجرای برنامه و انحرافات احتمالی از آن را ایجاد کرد.

«با توجه به اهمیت نیروی انسانی برای تحقق برنامه، در این بخش چه اقداماتی باید صورت می‌گرفت؟»

یکی از سیستم‌های مدیریتی تعریف شده، برنامه نظام جبران خدمت بود. این سیستم بر مبنای متد انگیزشی و ایجاد ارتباط بین نظام حقوق و دستمزدها و رفاهیات کارکنان با اجرای برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت شهرداری برنامه‌ریزی و در آن، پرداخت‌های مرتبط با نیروها از حالت سنتی، خارج و متناسب با برنامه‌ها تعریف شد.

از طرفی، چابک‌سازی و کوچک‌سازی ساختار تشکیلاتی شهرداری و متناسب با آن افزایش توانمندی نیروها از طریق آموزش ایجاد زمینه‌های خلاقیت، پیاده‌سازی سیستم‌هایی مانند نظام پیشنهادها و مدیریت دانش و بهبود رفتار و فرهنگ سازمانی در دستور کار این معاونت قرار گرفت که خوشبختانه اجرای نسبتاً مناسب نظام‌های مدیریت یادشده کمک کرد تا برخلاف سایر شهرداری‌های کلان‌شهرها، شهرداری قم از نظر تعداد نیروی انسانی، فرآیند کاهشی داشته باشد. اکنون نیز معاونت به دنبال ایجاد زیرساخت‌های لازم برای برون‌سپاری بخش‌هایی از فعالیت‌های شهرداری است که نمونه موفق آن در سال ۹۹ و در برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های حوزه شهرسازی دفاتر خدمات الکترونیک انجام شد.

«شهرداری قم در بحث اجرای فرآیندهای الکترونیکی چه وضعیتی دارد؟»

در حال حاضر، پرتال شهرداری قم، سامانه قمیار و سامانه شاخه به‌عنوان ابزارهای مهم اطلاع‌رسانی و سرویس دهی به شهروندان عزیز در شهرداری قم ایجاد شده است که در این سامانه‌ها خدمات متنوعی صورت می‌گیرد؛ اگرچه هنوز تا اجرای صددرصد آن فاصله داریم. همچنین، بسیاری از خدماتی که در سیستم حمل‌ونقل وجود داشت، اکنون با ارائه کارت الکترونیکی قم‌کارت به‌صورت الکترونیک و بسیاری از نظارت‌ها بر سیستم اتوبوس‌رانی و تاکسی‌رانی از طریق این کارت انجام می‌شود.

همچنین، اتاق پایاپای بانکی برای حفظ سرمایه مردم ایجاد شده است تا مردم بتوانند از طریق کارت پرداخت‌های متنوعی را انجام دهند. ستاد شهر هوشمند نیز برای ایجاد هماهنگی و رفع مشکلات و موانع در حوزه ارائه خدمات الکترونیک به شهروندان و تعامل با سایر ادارات و مراکز ذی‌نفع در موضوع هوشمندسازی تشکیل شد تا با سیاست‌گذاری مناسب مسیر حرکت شهرداری در هوشمندسازی شهر را آماده کند که از فعالیت‌های مهم

در این زمینه تدوین سند راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات و تعیین راهبردها و سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای تحقق شهر هوشمند است.

«از نظر شما در این ۶ سال، برنامه‌محوری چقدر به بهبود عملکرد شهرداری کمک کرده است؟»

اگر به اقدامات انجام شده نگاهی بیندازید، متوجه می‌شوید که به‌لحاظ فیزیکی و توسعه زیرساخت‌های شهر، همان‌طور که مردم شاهد هستند، از سال ۹۴ تا ۹۹ اتفاقات خوبی افتاد و سرانه فضای سبز افزایش یافت و پروژه‌های ناتمام همانند پروژه سه‌سطحی رزمندگان اسلام، مقاد، پل میثم و ... به سرانجام رسید و در سطح شهر نظم ایجاد شد. همچنین، ادامه بلوار شهید سلیمانی به سرانجام رسید و وضعیت ترافیک در سطح شهر تا اندازه‌ای سامان‌دهی شد. در کنار این اقدامات، پروژه‌های جدیدی مانند تقاطع سه‌سطحی ولی عصر (عج) و مدافعان حرم را در دست اجرا داشتیم که در زمان کوتاهی به نتیجه رسید.

البته پروژه‌های فرهنگی - ورزشی و توسعه ساختمان‌ها و سوله‌های بزرگ در مناطق مختلف و معابر جدید موردنیاز شهر مانند بزرگ‌راه آیت‌الله بروجردی نیز شکل گرفت و گسترش فضای سبز شهری با کیفیت، نظافت شهر و مدیریت پسماند با بهبود میزان تفکیک از مبدأ و تولید کود کمپوست و نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی و تاکسی‌رانی و سیستم‌های هوشمند ترافیکی و خط‌کشی معابر به‌خوبی انجام شد. در زیرساخت‌های شهر هم توسعه خوبی داشتیم و همه این اقدامات بر اساس اهداف و طرح‌های مندرج در سند راهبردی و برنامه عملیاتی اول شهرداری قم شکل گرفت؛ اگرچه برنامه تا حد زیادی آرمان‌گرایانه است، اما اقدامات شهرداری متناسب با درآمد کسب‌شده و منابع ایجادشده در مسیر تحقق آنها انجام شد.

«آندکی درباره موانع تحقق برنامه راهبردی شهرداری قم توضیح دهید.»

یکی از موانع، اتفاقات تحریمی بود که پایه اقتصاد کشور را دگرگون کرد و پیش‌بینی ما هم در روند توسعه شهر تحقق نیافت. فضای تحریمی قیمت‌های پایه را تغییر داد و پیمانکاران نیز به چالش دچار شدند و اجرای برخی پروژه‌ها مانند مترو با تأخیر مواجه شد و به جایی رسیدیم که صددرصد بودجه صرف می‌شد، اما از آنچه تصور کرده بودیم، برای شهر فقط ۶۰ درصد خروجی داشت و همین موضوع اشکالاتی را در اجرای برنامه‌ها ایجاد کرد.

«برنامه راهبردی قم ۱۴۰۴ در چه مرحله‌ای است و نسبت به برنامه اول چه تفاوت‌هایی دارد؟»

مقدمات تدوین این برنامه در سال ۹۹ تدوین شد. برنامه دوم بسیار قوی است و در این برنامه به‌لحاظ مکتب برنامه‌ریزی به‌دنبال آن بودیم که در کشور باید از کدام مدل برنامه‌ریزی کلان استفاده کرد و پس از تحقیقاتی به این نتیجه رسیدیم که رهبر انقلاب چند سال قبل الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت را مطرح کرده بودند و اگرچه الگو به نتیجه نهایی نرسیده بود اما برای آن بسیار کار شده بود. درواقع، این الگو رویکرد جدیدی برای بحث پیشرفت کشور بود و با توسعه غربی نیز به‌لحاظ بنیادین تفاوت زیادی داشت.

ضمناً تا امروز کارهای خوبی شده و الگو آماده است و سال ۱۴۰۰ ابلاغ می‌شود و درواقع، سند پایه‌ای که از آن برای تدوین برنامه استفاده کردیم، بر مبنای الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت و با هدف رسیدن ایران به پنج



کشور اول دنیا در شاخص های تعیین شده، طراحی شده بود. در عین حال، روش های روز دنیا برای اداره شهرها نیز مد نظر قرار گرفت.

یکی از بهترین روش های کنونی تدوین برنامه مدیریت شهری، الگوی شهر هم گراست و ما از این الگو استفاده کردیم و در بسیاری از کشورهای پیشرفته از آن استفاده شده و در بسیاری از کشورها با این استفاده از این الگو، در مسیر توسعه جهش خوبی اتفاق افتاده است. ما این الگو را برای شهر مقدس قم بومی سازی کردیم و در آن به دنبال این مسئله هستیم که برای شهروندان، معنویت، امنیت، آسایش و افزایش کیفیت زندگی را ایجاد کنیم.

در این روش به گذشته و حال شهر توجه و مشخص می شود که بر اساس روش آینده پژوهی، شهر به چه سمتی می رود و از نظر جمعیت، در آینده چه تناسبی دارد. بنابراین، در مرحله اول به آسیب شناسی گذشته پرداختیم و وضعیت کنونی را بررسی کردیم. همچنین، از نخبگان و مردم درباره آینده شهر نظرسنجی شد تا دیدگاه خود را بگویند و در کنار آن بحث آینده پژوهی شهرها را با الگوهای مختلف مطالعه کردیم.

با این الگو و ترکیب آن با الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت، ۱۹ محور موضوعی را استخراج و ورودی ها را در قالب نقاط قوت و ضعف شهر، ارزیابی و آنها را در اتاق فکر باهم تلفیق کردیم. در ادامه، برای رسیدن به چشم انداز طرح هایی را تدوین کردیم تا نقاط ضعف را با نقاط قوت برطرف کنیم. برنامه دوم نیز به این ترتیب به طور کامل به صورت راهبردی شکل گرفت و قسمت عملیاتی آن نیز آماده و مشخص شد که در ابتدای سال ۱۴۰۰ هر یک از شاخص های پیمایی و شاخص های عملیاتی چه رقمی خواهد بود و در پایان برنامه ۱۴۰۴ چه عددی باید باشد.

همچنین، با توجه به بحث چشم انداز و بضاعت های موجود و از دید منابع مالی شهرداری سه برنامه تدوین و مشخص شد که در پنج سال آینده

در درآمد چه وضعیتی خواهد داشت و با توجه به این منابع درآمدی، هدف گذاری ها انجام شد.

### در ۶ سال اخیر بزرگترین دستاورد خود را در معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی چه کاری می دانید؟

در ۶ سال اخیر توانستیم روالی عقلایی و منطقی و مشارکتی بین داخل و بیرون شهرداری ایجاد کنیم. همچنین با ابزارهایی که داریم سیستمی نظام مند و قوی تدوین کرده ایم که در تمام مراحل کار به ما کمک می کند.

همان طور که گفته شد، سامانه های کنترل پروژه و ارزیابی عملکرد و بازخورد راهبردی رصد می شوند و طرف دیگر، پرداخت های نیروها و نگهداشت و ارتقای شغلی نیز بر اساس تعهد کارکنان به برنامه است. پشتیبانی نرم افزاری و سخت افزاری نیز در بحث ستاد شهر هوشمند و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام می شود. به نظرم فضای موجود برای نحوه اداره شهر و پاسخ گو و شفاف بودن با مردم و شورای اسلامی شهر بسیار روشن است.

با این سیستم می توان هر ماه بودجه شهرداری را بر اساس سامانه کنترل پروژه و سامانه ارزیابی برنامه و بودجه رصد کرد و هر شش ماه یک بار سازمان بازخورد راهبردی به ارزیابی اهداف راهبردی در شش ماه گذشته می پردازد و در اصلاح بودجه از آن استفاده می کند و در پایان سال نیز تجزیه و تحلیلی قوی از شرایط را به ما می دهد. ما هم بر اساس این سیستم می توانیم گزارش کنیم و نمایندگان مردم در شورای اسلامی شهر اینها را رصد کنند و از ما بخواهند که برنامه را تصحیح کنیم و آن را پیش ببریم.

### در این مسیر در چه حوزه هایی به همراهی و هماهنگی با دستگاه های خارج از شهرداری نیاز داشتید و این همکاری ها چگونه صورت گرفت؟

از دیدگاه کلان، وقتی شهرداری فعالیت های سخت افزاری و نرم افزاری را آغاز می کند،

حتی اگر دستگاه های دیگر نخواهند با شهرداری همکاری کنند، تحت تأثیر اقداماتش قرار می گیرند؛ یعنی وقتی برنامه ای غنی و قوی داشته باشیم که به خوبی آن را اجرا کنیم، باز آنها بدون همکاری تحت تأثیر قرار می گیرند. به عنوان مثال، وقتی موضوعی چون سامان دهی دستفروشان و وانت بارها و روزبازارها یا موضوع دفن اموات در شهر در نقاط خاصی مطرح می شود، ناخودآگاه دیگران نیز تحت تأثیر قرار می گیرند و این، یکی از روش ها برای ایجاد تعامل با دستگاه ها است.

وزارت کشور هم در سال ۹۴ به دنبال این مسئله بود که برای هر شهر، چشم اندازی تدوین شده، هر دستگاهی ذیل آن به انجام مأموریت هایش بپردازد و شاید شهرداری قم از معدود شهرداری ها باشد که بر اساس الگوی که وزارت کشور ابلاغ کرده بود، چشم اندازش را نوشت و برنامه پنج ساله اول را پیش برد و در حال تنظیم برنامه پنج ساله دوم است.

به دستگاه های دیگر نیز گفته ایم که چون ما مدیریت واحد و هماهنگی داخل شهرها را نداریم، از این برنامه استفاده و آن را ابلاغ کنید تا این برنامه صرفاً برای شهرداری نباشد و دستگاه های دیگر نیز برای رسیدن به چشم انداز، این کارها را انجام دهند؛ البته در این باره فقط توانسته ایم برنامه خود را عرضه کنیم و قوانین را برای دوستان بگوییم که تا حدودی نیز همراهی کرده اند.

### در صورت پایبندی شهرداری به برنامه و حرکت دستگاه های دیگر در مسیر خودشان، چشم انداز چگونه محقق خواهد شد؟

دستگاه های دولتی به لحاظ چابکی، سنگین و به مرکز خودشان وصل هستند و خصوصاً در شهری مانند قم که تک شهرستانی است، چشم دستگاه ها به مرکز است و مرکز این فضاها را برای ارگان های دیگر داخل شهری فراهم نمی کند که بتوانند ذیل برنامه منسجمی هماهنگ شوند؛ البته در این باره فرهنگ سازی کرده ایم و اقدامات ما نیز بر دستگاه ها اثرگذار است.

### در برنامه اول کدام اقدامات ناتمام ماند و آیا در برنامه دوم امکان دسترسی به این اهداف تعیین شده وجود دارد؟

ارتقای کیفی محلات از موضوعاتی بود که در برنامه اول آن را دنبال می کردیم و با این هدف هم شبکه همیاران محلات را شکل دادیم. این برنامه ها در موضوعات خاصی همچون پسماند و فضای سبز عملی شد اما به دلیل اینکه بحث ارتقای کیفیت زندگی در هر محله به عوامل مختلفی وابسته است که یکی از عوامل کوچک، شهرداری بود، به طور کامل موفق نبودیم.

شهرداری در محلات اقداماتی مانند نظافت و اوقات فراغت و توسعه فضای تفریحی و سبز زیرساخت ها را دنبال می کرد، اما در بحث های اقتصادی، خود مردم ساخت و ساز می کردند و در بخش های فرهنگی و فرهنگ شهروندی نیز شهرداری اقداماتی را انجام می داد، اما باز هم خود مردم بیشتر این مسائل را در ارتباطات اجتماعی ایجاد می کردند.

ضمناً ما در برنامه اول نتوانستیم به سمت ارتقای کیفی محلات و نیازسنجی برویم؛ چون گروه های محلی شکل نگرفته بود و به همین دلیل در آسیب شناسی برنامه اول و تدوین برنامه دوم به سراغ نظرات مردمی رفتیم؛ در الگوی برنامه ریزی شهری هم گرا هم مسئله استفاده از نظرات جامعه ذی نفع که مردم هستند، بسیار مهم است؛ بنابراین، در این مسیر با استفاده از ظرفیت فضای مجازی و حقیقی و با همکاری بسیج و دیگر ظرفیت های شهر جلو رفتیم و به همین دلیل در طرح هایی که برای برنامه دوم پیش بینی می شود، به مسئله ارتقای کیفی محلات و مشارکت مردمی بیشتر توجه شده است.

یکی دیگر از اقداماتی که برای سال ۱۴۰۰ برنامه ریزی شده، این است





که سیستم فرصت‌دهی به مشارکت ذی‌نفعان را عملیاتی و گروه‌های محلی را ایجاد و با استفاده از نظرات معتمدین و اقشار مختلف برنامه‌های دقیق تدوین کنیم.

در این ۶ سال در مسئله نیروی انسانی چه موضوعاتی بیشتر از همه مشکل‌ساز شد و برای رفع آنها چه کردید؟

از زمانی که شهرداری‌ها با قانون شورا به نهاد عمومی تبدیل و از دل دولت خارج شدند، قوانین استخدامی‌شان ثابت ماند. قوانین استخدامی در سال ۸۲ برای چهار دسته استخدام بود که بعد از آن سازوکاری برای جذب نیرو نبود؛ درحالی که شهر، بزرگ‌تر و مسئولیت‌ها بیشتر می‌شد و چگونگی جذب نیرو نامشخص مانده بود. به همین دلیل، خود شهرداری‌ها به‌صورت خودجوش کارهایی کردند و به‌تدریج با انواع قراردادهای روبرو شدیم که برای سامان‌دهی آنها نیز به سازوکاری کشوری نیاز بود.

ما در آیین‌نامه شهرداری با استفاده از ظرفیت قانون کار به‌دنبال سامان‌دهی بودیم و ابتدا سیستم جبران خدمت و تعدیل پرداخت را ایجاد کردیم و به‌دنبال آن بودیم که برای استخدام افراد و پشتوانه‌های شغلی از ظرفیت قانون کار استفاده کنیم، اما این کار روی نداد. درواقع، تصمیمات این حوزه ۱۸ سال ناتمام مانده بود و یک تصمیم آیین‌نامه استخدامی نیز باطل اعلام شد که در دوره‌هایی را ایجاد کرد. سال قبل درباره ساختار تشکیلاتی بخش‌نامه‌ای صادر شد که طبق آن تعدادی از نیروهای شرکتی کارمند موقت شوند و ما به‌عنوان اولین شهرداری این سازوکار را پیش بردیم و تعدادی از نیروها را از این طریق تعیین تکلیف شدند.

از طرفی، از مرکز علمی کاربردی هم به‌عنوان بازوی آموزش حین خدمت در اداره کل آموزش استفاده شد. این مرکز به‌پشتوانه‌سازی برای شهرداری می‌پردازد و با آموزش‌ها در ارتقای شغلی نیروهای شهرداری نقش دارد.

با توجه به تجربه شما در مدیریت شهری روند کاری در قم برای شما چگونه بود؟

استنباط من این است که کارکردن در قم بسیار راحت‌تر از اصفهان و پذیرش نیروهای شهرداری قم برای تغییرات، بهتر بود و تشنگی خاصی در آنها وجود داشت. درواقع، به‌دلیل تعدد مدیریت در شهرداری در سال‌های مختلف و نبود پایداری مدیریتی، نیروها نیز خسته شده بودند. چند سال بود که تیم مدیریتی تغییر می‌کرد و ضوابطی نبود؛ همچنین، تیم آمده در سال ۹۴ تیمی بود که شهرداری را می‌شناخت؛ در نتیجه، نیروها همدلی را ایجاد کردند و ما هم با کمترین تغییرات، مسیر را ادامه دادیم.

از طرف دیگر، قم به‌لحاظ زیرساختی عقب‌افتادگی زیادی داشت و در قبل و بعد از انقلاب به آن توجه نشده نبود و به‌خصوص به‌لحاظ جمعیتی، زیرساخت‌های مناسب را نداشت که شاید به‌دلیل عمر کوتاه کاری مدیران در قم بوده است. درحالی که اصفهان زیرساخت‌های خوبی داشت و هنوز هم درآمدهای قم نسبت به جمعیت متناسب نیست و کمک دولتی نیز وجود ندارد؛ البته مسائل اقتصادی برای دولت سنگین است.

همچنین، کارهای انجام‌شده کارهای مشهود و غیرمشهود بود؛ البته معمولاً اقدامات غیرمشهود پایداری بیشتری دارد، ولی دیده نمی‌شود. ضمناً ما توانستیم در حوزه‌هایی نحوه تفکر به کار را در شهرداری قم تغییر دهیم و امروزه تفاوت دیدگاهی زیادی در میان نیروها ایجاد و قدرت یادگیری و بهره‌وری نیروها بیشتر شده و این کار غیرمشهود با اجرای سیستم‌های مدیریتی به دست آمده است. از طرفی، تاکنون ۴۰۰ نیروی شهرداری از زمان آمدن ما کمتر شده؛ یعنی شهرداری، چابک‌تر و با این کار رقم زیادی صرفه‌جویی ایجاد شده؛ درحالی که کار باقی‌مانده و با کیفیت بهتر انجام شده است. این عملکرد را کسی نمی‌بیند و این، میراث ناملموسی است که پیدا شده و هر تیم مدیریت دیگری هم جایگزین شود، این ارتقا برای آن ایجاد شده است. از نظر ظاهری نیز در سطح شهر در حوزه فضای سبز تحولاتی داشته‌ایم. همچنین، در مسائل عمرانی و نظم و انضباط شهری اقدامات بسیار خوبی صورت گرفته که پشتوانه قدم‌های بزرگ در آینده است.



## ارتقاء کمی و کیفی خدمات غیرحضور برای شهروندان



کوروش محمدحسینی (رئیس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری قم)

سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری قم فعالیت خود را از زمستان سال ۹۶ به‌صورت رسمی آغاز کرده و هدف از تشکیل این سازمان بهبود و توسعه خدمات الکترونیک و ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهر قم است. این سازمان در شهرداری قم سابقه‌ای ۱۸ساله به‌شکل اداره کل و ... دارد، اما اکنون مستقل‌تر و فعال‌تر از همیشه در مسیر غیرحضورسازی فرآیندها فعالیت می‌کند.

کوروش محمدحسینی، رئیس سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری قم معتقد است، از زمانی که این سازمان در حیطه شهرسازی وارد شده و به غیرحضورسازی فرآیندها پرداخته، ۴۸ درصد از مراجع حضور شهروندان به شهرداری قم کاسته شده است. وی در مصاحبه پیش رو درباره مسیری که این سازمان در این سال‌ها طی کرده است و برنامه‌های آینده آن سخن می‌گوید.

با توجه به اینکه گام نخست در تشکیل سازمان‌ها ایجاد زیرساخت‌هاست؛ در این حوزه چه اقداماتی انجام شده است؟

در سال ۹۷ و با تشکیل سازمان، ایجاد زیرساخت‌ها در دستور کار قرار گرفت و توسعه زیرساخت‌های فنی در دو حوزه شبکه و ارتباطات و همچنین نرم‌افزار، تعریف شد و تا پایان سال ۹۷ در بیشتر بخش‌ها به بهره‌برداری رسید.

لطفاً کمی درباره سیاست‌های کلی سازمان فاوا و هدف از تأسیس این سازمان توضیح دهید.

فعالیت‌های سازمان فناوری و ارتباطات شهرداری قم از ابتدای سال ۹۷، آغاز و محور اصلی فعالیت‌های این سازمان بر اساس سیاست‌های شهرداری، ارائه خدمات الکترونیک به شهروندان و توسعه آن به‌صورت حداکثری تعریف شده است. بنابراین، دو اصل مهم سازمان، مراجعه حداقلی شهروندان به شهرداری‌ها برای دریافت خدمات و تعریف فرآیندهای ساده و قابل‌پیگیری در ارائه خدمات الکترونیک است.







در حوزه نرم‌افزار، با راه‌اندازی سیستم "ای اس بی" تمام خدمات الکترونیک در بستری به نام میز خدمت، جمع و هم‌چنین در سال ۹۷ سیستم احراز هویت یکپارچه شهروندی نیز اجرایی شد که اجرای این سه نرم‌افزار شهرداری را قادر ساخته است که توسعه، تغییرات و به‌روزرسانی در ارائه خدمات الکترونیک را در یک سیستم یکپارچه انجام دهد.

#### در حوزه سخت‌افزار چه زیرساخت‌هایی ایجاد شده است؟

ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری بسیار هزینه‌بر است و در واقع، ایجاد

چنین زیرساخت‌هایی جزو وظایف شهرداری‌ها هم نیست، اما در بعضی موارد به‌ناچار در این حوزه نیز وارد شده‌ایم. همچنین، در حال حاضر پروژه‌ای با مشارکت شرکت شاتل در حال اجراست و عملیات اجرایی این پروژه که مبتنی بر توسعه ۱۵۰ کیلومتر فیبر نوری و نصب ۱۴۰۰ کابینت خدمات الکترونیک در سطح شهر است، با مجوز شهرداری و مصوبه شورای اسلامی شهر قم از سال ۹۸ آغاز شده است.

با اتمام این پروژه زیرساخت اینترنت شهر قم از "ای دی اس ال" به "وی دی اس ال" ارتقاء پیدا کرده و سرعت اینترنت را از سه مگ به ۸۰ مگ می‌رسد.

پروژه دوم هم با شرکت ایرانسل مبنی بر وصل دکل‌های "بی تی اس" به فیبر نوری به طول ۱۰۰ کیلومتر در حال اجراست که با اجرای آن سرعت اینترنت گوشی‌های هوشمند از ۴G به ۵G ارتقا می‌یابد. با اجرای این دو پروژه در مجموع، شهرداری ۳۵۰ کیلومتر فیبر نوری در اختیار خواهد داشت که نیازهای سخت‌افزاری شهرداری را در این حوزه برطرف می‌کند.

#### سامانه قم‌یار اصلی‌ترین درگاه ارائه خدمات الکترونیکی در شهرداری قم تعریف شده است؛ اندکی درباره این سامانه را توضیح دهید.

فعالیت سامانه قم‌یار از سال ۹۸ به‌صورت آزمایشی و از شهریورماه سال ۹۹ به‌صورت رسمی به‌عنوان درگاه اصلی ثبت درخواست شهروندان آغاز شده است؛ زیرا در حوزه شهرسازی ۳۲ نوع درخواست مربوط به ساختمان و ملک وجود دارد که درخواست‌گواهی پایان کار، گواهی عدم‌خلاف، درخواست پروانه ساخت و غیره نمونه‌ای از این درخواست‌هاست. درنتیجه، به‌صورت کلی و در گام نخست از شروع پروژه یعنی از شهریورماه ۱۳۹۹ تا فروردین‌ماه ۱۴۰۰ حدود ۴۸ درصد کاهش مراجعه به شهرداری وجود داشته و ۹۶ درصد درخواست‌ها در سامانه قم‌یار ثبت شده است.

همچنین، شهروندان تقریباً ۵۰ درصد درخواست‌ها را با تلفن همراه و شخصاً انجام داده‌اند و برای افرادی که به‌دلایل مختلف مانند نداشتن تجهیزات کافی یا سواد دیجیتالی نمی‌توانند از سامانه استفاده کنند، امکان مراجعه به دفاتر پیشخوان را تعریف کرده‌ایم.

#### چه تعداد دفتر پیشخوان در سطح شهر و در حوزه ثبت درخواست‌های شهروندان در سامانه قم‌یار فعال هستند؟

با توجه به تفاهم‌نامه امضا شده بین شهرداری و کانون دفاتر پیشخوان، در حال حاضر ۶۵ نیروهای دفتر پیشخوان آموزش دیده‌اند و دسترسی خاص برای آنها تعریف شده است؛ البته در کنار دسترسی خاص، گروه‌های ارتباطی نیز با حضور همکاران سازمان فاوا و شهرسازی به‌صورت روزمره مشکلات را پیگیری و رفع می‌کنند.

#### از ۳۲ درخواست در حوزه شهرسازی کدام درخواست‌ها از ابتدا تا پایان به‌صورت الکترونیکی انجام می‌شود؟

درخواست‌های حوزه شهرسازی روند پیچیده‌ای دارد و ارتباط با چند ارگان و نظام‌مهندسی این پیچیدگی را بیشتر کرده است؛ بنابراین، ثبت درخواست‌ها نخستین گام خدمات الکترونیک در حوزه شهرسازی است و امیدواریم تا پایان سال بتوانیم تمام مراحل همه ۳۲ درخواست را الکترونیکی کنیم، اما در حال حاضر درخواست پروانه پایانه کار برای سندهای ملکی شش‌دانگ و بدون جریمه ماده ۱۰۰ که صاحبانشان آنها را طبق پروانه ساختمان ساخته‌اند، به‌صورت صددرصد الکترونیکی انجام می‌شود، اما سندهای مشاعی، قولنامه‌ای، زمین‌های تفکیک‌نشده و کسانی که جریمه ماده ۱۰۰ دارند، باید برای حل بخشی از مشکلات خود به شهرداری مراجعه کنند.

همچنین، ارتباط با سازمان نظام‌مهندسی برای ارسال نقشه‌ها و روند تأیید نظارت مهندسین ناظر و طراحی نیز به‌صورت کامل الکترونیکی انجام می‌شود.

#### یکی از دلایل مراجعه شهروندان به شهرداری استعلام درباره وضعیت ملک است؛ در این حوزه چه کارهایی انجام شده است؟

تقریباً ۵۰ درصد مراجعه شهروندان به دفاتر اسناد رسمی و سپس به شهرداری برای استعلام وضعیت ملک است. بنابراین، به‌کمک سازمان مدیریت برنامه‌ریزی استان و کانون دفاتر اسناد رسمی این روند نیز الکترونیکی شده است و نام کاربری اختصاصی و دسترسی خاص برای دفاتر تعریف کرده‌ایم.

همچنین، در پنج ماه گذشته ۲۵ درصد استعلامات به‌صورت الکترونیکی انجام شده و در مواردی که به مراجعه حضوری نیاز بوده، با پیامک اطلاع‌رسانی شده است و امیدواریم این برنامه تا پایان سال ۱۴۰۰ به ۱۰۰ درصد برسد.

#### یکی دیگر از دلایل مراجع شهروندان به شهرداری با هدف تأیید سند ملک برای دریافت وام است؛ در این حوزه نیز کاری انجام شده است؟

در حال پیگیری این موضوع نیز هستیم و این موضوع در انجمن هماهنگی امور بانک‌ها در حال بررسی است که با الکترونیکی‌شدن این روند ۲۰ درصد دیگر مراجعات هم کاهش می‌یابد.

#### آیا سایر بخش‌های شهرداری نیز در سامانه قم‌یار خدمات‌دهی دارند؟

شهروندان در حوزه تبلیغات شهری مانند پرتابل‌ها و بیلبوردها، خدمات شهری مانند حوزه پسماند و صدور مجوز ایستگاه‌های صلواتی و حوزه حمل‌ونقل برای دریافت

طرح ترافیک هم می‌توانند در سامانه قم‌یار خدماتی را دریافت کنند؛ البته به‌زودی سامانه قم‌یار، به‌روزرسانی و امکان خدمات‌دهی گسترده‌تری خواهد داشت.

#### یکی از نقاط قوت سامانه قم‌یار اجرای سیستم احراز هویت یکپارچه شهروندی در آن است؛ در این باره نیز توضیح دهید.

هریک از شهروندان با ورود به سامانه قم‌یار و ثبت‌نام در آن می‌توانند یک کارتابل الکترونیکی مختص به خود داشته باشند و این کارتابل تمام پرونده‌های در جریان را در همه حوزه‌ها نشان داده، شهروند را از طریق پیامک از مسیر پرونده‌ها آگاه می‌کند. امتیاز این برنامه آن است که شهروند برای دسترسی به سیستم‌های مختلف الکترونیکی شهرداری به چند نام کاربری و رمز ورود نیاز ندارد و با احراز هویت در یک سیستم می‌تواند در بخش‌های دیگر هم به فعالیت بپردازد.

#### طراحی «قم‌کارت» بعد از اجرای سامانه قم‌یار دومین اتفاق مهم در حوزه هوشمندسازی در شهرداری بوده است؛ لطفاً درباره آن هم توضیحی بدهید.

یکی از کارهایی که از سال ۹۷ و با تأکید شهردار محترم آغاز شد، طراحی کارت هوشمند شهروندی به‌جای کارت پرداخت الکترونیک اتوبوس با امکان خدمات‌دهی مختلف بود و سپس طراحی قم‌کارت در دو بخش آفلاین یعنی فیزیک‌کارت و بخش آنلاین که کارت شهروندی با امکان برخورداری از کیف‌پول الکترونیکی است، آغاز شد و اکنون شهروندان با استفاده از سامانه قم‌یار می‌توانند این کیف پول را شارژ و در خدمات مختلف شهری از آن استفاده کنند. قم‌کارت هم از نیمه سال ۹۹ با امکان پرداخت الکترونیکی کرایه تاکسی و اتوبوس، استفاده در سامانه قم‌یار و مکان‌های وابسته به شهرداری مانند باغ پرندگان در اختیار شهروندان قرار گرفته و تا پایان بهار ۱۴۰۰ بیش از ۱۰۰ هزار کارت قدیمی با قم‌کارت جایگزین شده است.

از دیگر کاربردهای قم‌کارت، استفاده در پارک حاشیه‌ای و به‌عنوان کارت حقوق و رفاهی کارکنان ارگان‌های مختلف و نیروهای شهرداری است و این امکان هست که کاربردهای مختلفی برای آن تعریف کنیم.

#### با نگاه شهروندی، جایگاه سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری قم را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

از نظر کلی، نسبت به سایر کلان‌شهرها در سطح در حال حرکت هستیم؛ البته این مقایسه را می‌توان با نگاه دیگری انجام داد؛ یعنی اگر مقایسه به نسبت مدت‌زمان ورود به این عرصه باشد، نسبت به دیگر کلان‌شهرها وضعیت بهتری در قم داریم. همچنین در بعضی بخش‌ها مانند خدمات الکترونیکی حوزه شهرسازی و اجرای سیستم یکپارچه احراز هویت شهروندی از بسیاری کلان‌شهرها جلوتر هستیم.





## فصل ۶

در حوزه عملکرد معاونت خدمات شهری در شهرداری‌ها حجم عظیمی از امور روزمره شهر انجام می‌پذیرد، تا جایی که می‌توان گفت، بخش بزرگی از رضایت شهروندان از شهرداری‌ها به عملکرد معاونت خدمات شهری وابسته است.

این اهمیت خود را در تدوین برنامه راهبردی قم ۱۴۰۰ نیز نشان داده و هدف اول یعنی «حفاظت و برخورداری از محیط زیستی پایدار و باکیفیت» به این معاونت اختصاص داده شده است؛ مسائلی مانند توسعه فضای سبز، توسعه کمربند سبز شهر، توسعه شبکه آبیاری پایدار، حفظ باغات شهر، ارتقای نظافت شهری، کاهش تولید زباله و ... از راهبردها و سیاست‌های اجرایی است که ذیل این هدف پیگیری شده و نتیجه این پیگیری‌ها هم افزایش قابل‌توجه سرانه فضای سبز شهری و پیگیری اتفاقات ارزشمندی مانند ایجاد خط پردازش زباله و افزایش مشارکت شهروندان قمی در تفکیک زباله بوده است.

مطابق آمار، سرانه فضای سبز شهر قم از ۱۴/۵ مترمربع در پایان سال ۹۴ به ۲۰/۲ مترمربع در پایان سال ۹۹ رسیده؛ البته دورنمای این سرانه در برنامه دوم توسعه شهر قم ۲۳ مترمربع به ازای هر شهروند است.

در مسئله تفکیک زباله به‌عنوان یکی دیگر از شاخص‌های بهبود وضعیت زیست‌محیطی شهری هم درصد تفکیک، رشد قابل‌توجهی داشته و از دو درصد به نزدیک هفت درصد رسیده است. البته این موضوع در دورنمای برنامه اول ۱۶ درصد و در دورنمای برنامه دوم راهبردی شهرداری قم ۲۰ درصد است.

رفع تخلفات شهری، ارتقای ایمنی شهر در حوادث، توسعه مراکز اسکان اضطراری در شهر، توجه به اصول پدافند غیرعامل و سامان‌دهی مشاغل شهری از دیگر سیاست‌های اجرایی مطرح‌شده برای این معاونت در برنامه راهبردی اول شهرداری قم است.

در هدف دهم برنامه راهبردی اول با عنوان «توسعه متوازن و متعادل تجهیزات، تأسیسات و خدمات شهری برای شهروندان و زائرین» به بخش دیگری از مأموریت‌های معاونت خدمات شهری پرداخته شده است و مسائلی مانند توسعه زیرساختی ماشین‌آلات و تجهیزات موردنیاز شهر و بهبود دسترسی شهروندان به فضاهای خدماتی و تعدیل نابرابری‌ها از سیاست‌های اجرایی این هدف هستند. توسعه گردشگری از دیگر راهبردهای این هدف است که در آن به مسائلی مانند توسعه اماکن اسکان موقت و ارتقای زیرساخت‌های میزبانی ذیل آن توجه شده است.

در مجموع می‌توان گفت، این معاونت در بسیاری از مأموریت‌های خود تحت این هدف مانند احداث و توسعه بازارهای شهری، ایجاد قطب‌های گردشگری شهری و ارتقای سرانه‌های خدمات عمومی موفق عمل کرده است.

## خدمات شهری

باغ پرندگان قم







## اکنون قم، شهری سرسبز، ایمن و زیباست

سید امیر سامع، معاون خدمات شهری شهرداری قم فعالیت حرفه‌ای خود را در مدیریت شهری از سال ۱۳۸۲ و شهرداری اصفهان آغاز کرده و در بخش‌های مختلف آن مسئولیت‌هایی داشته و از سال ۹۴ در سمت معاون خدمات شهری در شهرداری قم به کار مشغول شده است.

معاونت خدمات شهری شهرداری قم با دو اداره کل و هفت سازمان، یکی از پرکارترین معاونت‌های شهرداری محسوب می‌شود که موضوعات مختلف، مانند نظم و انضباط شهری تا مدیریت پسماند و فضای سبز شهری در حوزه کاری آن قرار دارد. در واقع، بسیاری از مسائل روزمره مردم به این معاونت گره خورده است و بسیاری دلیل اصلی شکل‌گیری شهرداری‌ها را حوزه عملکردی این معاونت می‌دانند.

از دیگر ویژگی‌های این معاونت، ارتباطات گسترده برون‌سازمانی است و عموم مردم و سازمان‌های خدماتی تا نیروهای نظامی و انتظامی و دستگاه‌های دولتی هرکدام به‌نحوی با مأموریت‌های کاری حوزه خدمات شهری، مرتبط و کم‌وبیش در اجرای آن سهیم هستند.

معاون خدمات شهری شهرداری قم می‌گوید، سال ۹۴ ضعف‌های زیرساختی بسیاری در حوزه خدمات شهری در قم وجود داشت که به تدریج بخشی از اینها با افزایش سرانه‌ها، تأمین تجهیزات، تدوین فرآیندها و ... جبران شد. با این‌همه شهر موجودی زنده است و کار در شهر آن هم در حیطه خدمات شهری هیچ وقت تمامی ندارد.

در این گفت‌وگو تلاش کرده‌ایم بخشی از عملکرد معاونت خدمات شهری شهرداری قم را در ۶ سال گذشته شرح دهیم.

زمانی که مسئولیت معاونت خدمات شهری را در شهرداری قم به عهده گرفتید، با چه چالش‌هایی روبه‌رو بودید؟

زمانی که این مسئولیت را به عهده گرفتم، یکی از چالش‌های عمده در بخش خدمات شهری، بحث فضای سبز بود. ظاهراً این بخش با کم‌مهری مسئولان روبه‌رو شده و حق آن در ظرفیت‌های استان در نظر گرفته نشده بود. در گذشته، مساحت باغات قم چندین برابر مساحت شهر بود و الان این نسبت کاملاً معکوس شده، بنابراین، شهر در بحث فضای سبز ظرفیت‌های بسیار خوبی داشته است. اما باغ‌هایی که زمانی باعث آبادی و طراوت شهر بودند، به تدریج از بین رفته بودند و در برخی مناطق، فضای سبز شهری کنار خیابان‌ها و

بلوارهای اصلی کیفیت لازم را نداشت و توسعه بوستان‌ها آن‌طور که باید انجام نشده بود. همچنین، تا پیش از سال ۹۴ سرانه فضای سبز حدود ۱۴/۵ مترمربع، با مساحت کل ۱۷۸۹ هکتار بود و این رقم نسبت به سرانه سایر شهرها، که گاهی ۲۰ الی ۲۶ مترمربع است، پایین‌تر بود. بنابراین، این مسئله به یکی از چالش‌های ما تبدیل شد.

چالش دیگر، نظم و انضباط شهر بود. ما با شهری روبه‌رو بودیم که متأسفانه به محلی برای بی‌نظمی‌ها و ناهنجاری‌ها تبدیل شده بود و حجم بسیار زیادی از وانت‌بارها و دست‌فروش‌ها در ساعات مختلف شبانه‌روز، خصوصاً در اطراف حرم مطهر چهره شهر را مخدوش کرده بودند. بسیاری از این بی‌نظمی‌ها رهاورد شهرهای کوچک اطراف به قم و بسیاری از کسبه، از وجود دست‌فروش‌ها ناراضی بودند و آنها را مخل کسب‌وکار خود می‌دانستند. این نابسامانی‌ها جنبه اجتماعی نیز پیدا

کرده بود و به رسیدگی سریع نیاز داشت.

بحث مهم دیگر، مدیریت پسماندها بود. نظافت شهر در سطح نسبتاً خوبی بود، اما از لحاظ مدیریت پسماند با مشکل ضعف در زیرساخت روبه‌رو بودیم. در سال ۱۳۹۴ متأسفانه کل پسماند شهر قم - روزانه حدود ۷۰۰ تن - به‌صورت روستاحی دفن می‌شد؛ در صورتی که برخی از شهرهای کشور به پسماند مستقیم صفر رسیده بودند و طبق قانون تمام شهرها باید زیرساخت‌ها را طوری فراهم کنند که هیچ پسماندی به‌صورت مستقیم دفن نشود.

زیرساخت‌ها در قم کامل نبود و بحث تفکیک از مبدأ نیز با کاستی روبه‌رو بود؛ مثلاً آن زمان کل خودروهای مختص جمع‌آوری پسماند خشک به ۳۰

دستگاه می‌رسید؛ در صورتی که شهری با مساحت قم حداقل به ۲۵۰ خودرو نیاز داشت. بنابراین، پسماندهای عمرانی به‌خوبی مدیریت می‌شد، اما پسماندهای جزء ساختمانی، پراکنده می‌شدند.

بحث ایمنی و آتش‌نشانی هم یکی از چالش‌های عمده ما بود. زیرساخت‌های این بخش نسبت به زمان خود بسیار ضعیف بود، اما خوشبختانه با اعتباری که در سال ۹۳ از سوی دفتر مقام معظم رهبری اختصاص داده شد، اقدامات خوبی در مسیر ساخت ایستگاه‌های آتش‌نشانی صورت گرفته بود. بخشی از نیروهای آتش‌نشانی نیز مشغول به کار

بوستان بانوان پروانه پردیسان





شده بودند، اما در بخش تجهیزات به شدت ضعف داشتیم. باین حال، تا سال ۹۶ بسیاری از ایستگاه‌ها تکمیل و تجهیز شدند و ساختار سازمان نیز بهبود پیدا کرد.

بخش ایمنی و مدیریت بحران، خصوصاً در بحث آب‌گرفتگی و دفع سیلاب‌ها، نیازمند رسیدگی سریع و اساسی بود و به یاد دارم، چندماه بعد از شروع همکاری‌ام با شهرداری قم، در آبان سال ۹۴ به علت بارندگی شدید، آب به بیش از ۱۵۰ منزل مسکونی وارد شد و برای من خیلی عجیب بود که چرا زیرساخت‌های یک شهر باید به این صورت باشد. اما خوشبختانه با اقدامات صورت‌گرفته، با وجود بارندگی‌های شدید در سال‌های گذشته، وقوع چنین مواردی به حداقل رسیده است.

از دیگر مواردی که به آن رسیدگی شده، توسعه فضاهای بازی کودکان، روشنایی بوستان‌ها، ایمنی تجهیزات و تأسیسات شهری و آب‌نماهاست. متأسفانه اتفاقات ناگوار سال‌های ۹۳ و ۹۴ موجب نارضایتی مردم و نگرانی مسئولان شده بود و در تابستان سال ۹۴ اکثر بوستان‌ها و آب‌نماهای سطح شهر شهر به علت مسائل ایمنی در خاموشی بودند.

### ◀ با توجه به این حجم مشکلات، اولویت‌بندی شما برای اقدامات لازم در حل آنها چگونه شکل گرفت؟

خوشبختانه در حال حاضر شهرداری به یک ارگان برنامه‌محور تبدیل شده است و برای اولین بار یک برنامه پنج ساله برای شهر قم تصویب شد که معاونت خدمات شهری در تدوین آن نقش فعالی داشت. از این برنامه حدود چهار هدف با فعالیت‌های معاونت خدمات شهری مرتبط است؛ مانند شهر خرم، شهر ایمن، شهر زیبا بر اساس هویت‌های ایرانی اسلامی، حفظ محیط زیست و ... بنابراین، بسیاری از نیازهای شهر قم در قالب اهداف، راهبردها و به تبع آن طرح‌ها وارد این برنامه شد. در سال ۹۵ هم در بحث بودجه، با تلاش دوستان اقدامات خوبی صورت گرفت و توانستیم برای سال‌های آتی اعتبار کافی تأمین کنیم.

اقدام مهم دیگر بحث فرآیندها بود. در خدمات شهری کارهای مختلفی انجام می‌شود، مانند مدیریت پسماند، زیباسازی، فضای سبز و ... و وجود فرآیندهای صحیح موجب ایجاد وحدت رویه در معاونت خدمات شهری، سازمان‌های تابعه و شهرداری مناطق می‌شود. ما تا به حال حدود ۶۰ فرآیند را تدوین و آنها را به سازمان‌ها و شهرداری مناطق ابلاغ کردیم. از دیگر اقدامات مؤثر، ایجاد وحدت رویه در درون سازمان‌ها بود.

تدوین و پیگیری طرح‌های پژوهشی نیز از دیگر اقدامات معاونت خدمات شهری است. ما در برخی از پروژه‌های جدید به مطالعات پژوهشی و کاربردی نیاز داریم و اکنون هر سازمان چندین طرح پژوهشی دارد و خوشبختانه بسیاری از این طرح‌ها اجرایی شده است.

همچنین، ما در حوزه‌های مختلف خدمات شهری مانند مدیریت پسماند، مدیریت بحران و ... علاوه بر طرح‌های پژوهشی و کاربردی، نیازمند قواعد جدید اجرایی هستیم که به آن طرح‌های موضوعی می‌گویند. به عنوان مثال، در بحث تجهیز و توسعه خدمات آتش‌نشانی به یک طرح موضوعی نیاز داریم؛ ما باید شرایط فعلی شهر را بسنجیم و قوانین را بشناسیم تا بدانیم حدود وظایف و اختیاراتمان چگونه است و سپس شهرهای خوب کشور در این زمینه را بررسی کنیم و بعد از آن نگاهی به وضعیت ایمنی و آتش‌نشانی در شهرهای خوب جهان بیندازیم. خوشبختانه در چهار سال اخیر با همکاری دوستان در کمیته‌های فنی سازمان‌ها و ادارات کل، و با استناد به برنامه توسعه پنج ساله، برای بسیاری از طرح‌های توسعه، طرح‌های موضوعی تدوین شده است.

### ◀ در حوزه فضای سبز، هم توسعه و هم حفاظت از موضوعات مهم هستند؛ در این ۶ سال در هر بخش چه اتفاقاتی رخ داده است؟

همان‌طور که عرض کردم، سرانه فضای سبز شهر قم بسیار پایین بود و خوشبختانه با شاخص‌گذاری جسورانه، در سال‌های ۹۵ و ۹۶ افزایش حدود ۳ متر مربعی در سرانه فضای سبز، پیش‌بینی و تا حد زیادی محقق شد؛ یعنی طبق جمعیت قم هر سال باید حدود سه میلیون و ۶۰۰ هزار مترمربع فضای سبز به شهر اضافه می‌شد؛ در حالی که این عدد به‌طور متوسط برای شهرهای دیگر حدود ۰/۴ تا ۰/۵ مترمربع به ازای هر نفر بود.

### ◀ از نظر کمی چه مقدار توسعه اتفاق افتاد؟

در ۶ سال گذشته ۱۰۵ بوستان جدید با مساحت دو میلیون و ۱۴۹ هزار مترمربع در شهر ساخته شد و رویکرد ما این بود که این افزایش در تمام مناطق شهر به‌طور یکنواخت صورت گیرد؛ البته در برخی مناطق شهر به‌علت کمبود زمین دچار مشکلاتی شدیم و این هدف به‌صورت کامل محقق نشد، اما در تمام مناطق بوستان‌های بزرگ چندهکتاری ساخته شد که امیدواریم مورد رضایت مردم باشد.

در سال ۹۶، ۲/۴۶ متر مربع افزایش سرانه فضای سبز پیش‌بینی شد و ما توانستیم به رقم ۲/۳۳ متر مربع افزایش برسیم. این عدد در سال ۹۸ به ۲/۴۶ و در سال ۹۹ به ۲/۶۷ مترمربع رسید.

### ◀ آیا ظرفیت منابع آبی شهر اجازه چنین توسعه‌ای را می‌دهد؟

سرانه فضای سبز در هر شهر بر اساس مدل‌های برنامه‌ریزی و شرایط اکولوژیک تعریف می‌شود که این عدد برای شهر قم بالای ۲۵ متر است. به عنوان مثال، اگر شرایط اقلیمی قم را با اصفهان مقایسه کنیم، متوجه می‌شویم که قطعاً سرانه ۱۴ مترمربعی قم در مقایسه با سرانه ۲۵ مترمربعی اصفهان واقعاً پایین است. باین حال، توسعه فضای سبز باید متناسب با اقلیم شهر قم باشد. بنابراین، در ابتدا چندین طرح مطالعات کاربردی تدوین کردیم که یکی از آنها بحث کاشت گونه‌های مناسب با اقلیم شهر قم بود. این طرح مهم در سال ۹۶ شروع شد و در حال حاضر رو به اتمام است. در این طرح گونه‌های بومی شهر قم و گونه‌هایی که کارشناسان طبق یافته‌های علمی و تجربیات خود پیشنهاد دادند، در شهر، غرس و انظر رفتار و نیاز به آب و خاک آزمایش شد. با اجرای این

طرح حدود ۲۰ گونه گیاهی جدید به شهر معرفی شده است.

از دیگر اقدامات مهم و مؤثر، طرح جامع مدیریت آب شهر قم بود. تدوین این طرح را مشاور ذی‌صلاح انجام داد و در سال ۹۸ سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و استانداردی طرح را تأیید و مصوب کردند. این طرح، یک نقشه راه است که نحوه تأمین، توزیع و استفاده صحیح از منابع آبی را مشخص می‌کند. طبق این طرح، اکثر عرصه‌های سبز شهری در حال حاضر به‌صورت هوشمند و با راندمان بالا آبیاری می‌شود.

### ◀ یکی از مسائل حاشیه‌ساز در گذشته موضوع ایمن‌سازی بوستان‌ها بود؛ در ۶ سال اخیر در این باره چه کارهایی صورت گرفته است؟

در بحث ایمن‌سازی بوستان‌ها، ۲۸۴ پروژه اجرا و سیستم برق و روشنایی اکثر بوستان‌ها نوسازی شد.

سیستم نگهداری و تعمیرات تأسیسات بوستان‌ها نیز از طرح‌های جدیدی بود که پیش از آن در شهر قم اجرا نشده بود و این سیستم به‌صورت برون‌سپاری و توسط نیروهای فنی و متخصص اجرا می‌شود.

از سال ۹۵ تاکنون با اختصاص بودجه توسط شهرداری، تمام محوطه‌های بازی کودکان در سطح شهر استانداردها سازی شده است و تمام وسایل بازی تولید داخل کشور هستند. درباره وسایل ورزشی پارک‌ها نیز همین روند را درپیش گرفتیم و لوازم کاملاً استاندارد به همراه کف‌پوش‌های ایمنی را از تولیدکننده داخلی خریداری و نصب کردیم.

### ◀ یکی از تکالیفی که قانون هوای پاک به عهده دستگاه‌ها گذاشته، مسئله توسعه کمربند سبز شهر قم است؛ شهرداری در این زمینه چه اقداماتی انجام داده است و آیا دستگاه‌های دیگر همکاری لازم را داشته‌اند؟

برای ایجاد و تکمیل کمربند سبز شهر قم نیاز به بودجه‌های ملی و استانی و همراهی دستگاه‌های دیگر استان است. برای توسعه این مناطق اعتبار ریالی به شهرداری اختصاص داده نشد و فقط تأمین عرصه و منابع آب صورت گرفته؛ بدین‌منظور توسط دستگاه‌های ذی‌ربط استان از سال‌های قبل عرصه‌های لازم در اختیار شهرداری قرار گرفت. برای تمام این طرح‌ها تفاهم‌نامه و اسناد واگذاری وجود دارد که طبق آنها این عرصه‌ها برای توسعه فضای سبز به شهرداری واگذار شده است. به‌عنوان مثال، در حریم بزرگ‌راه آیت‌الله بروجردی بوستان‌هایی با بیش از ۲۰۰ هکتار مساحت در دست احداث است و بوستان هزار هکتاری زائر در محدوده میدان مفید تا کوه دوبرادران از باغ موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی شروع شده است و در ادامه به باغ پرندگان می‌رسد. بعد از آن بوستان خضر قرار دارد که احداث آن رو به اتمام است و سپس بوستان شهدای گمنام و بعد از آن بوستان زائر قرار دارد که در دست احداث است. احداث یک باغ گیاه‌شناسی در بوستان زائر هم از طرح‌هایی است قرار است از همین امسال شروع شود. در آخر، این اراضی به بوستان کوهسار مشرف به کوه خضر و مسجد مقدس جمکران ختم می‌شود.

ضمناً از سال ۹۷ تاکنون هرسال حدود ۳۰ تا ۴۰ میلیارد تومان بودجه برای اجرای طرح‌های بوستان هزار هکتاری زائر تأمین شده و این پروژه از لحاظ زیست‌محیطی، گردشگری و تفریحی سرمایه‌ای برای آینده شهر قم است. همچنین، این روزها در حال پیگیری تملک اراضی بخش جعفریه در غرب

شهر قم هستیم که در صورت موفقیت، ۳۰۰ الی ۴۰۰ هکتار زمین در اختیار شهرداری قرار خواهد گرفت که به فضای سبز اختصاص می‌یابد.

### ◀ آیا در راه توسعه فضای سبز شهر با مشکلاتی هم روبه‌رو بودید؟

ایجاد فضای سبز مناسب و گسترده در شهر قم مستلزم همکاری تمام دستگاه‌های استان است و فضای سبز به زمین، آب، بودجه و امکانات نیاز دارد. در مجموع، همکاری‌های خوبی صورت گرفت که از جمله می‌توان به اختصاص پساب به میزان ۴/۵ میلیون مترمکعب با همکاری وزارت نیرو اشاره کرد. در مسائل دیگر هم به توسعه این همکاری‌ها نیاز داریم.

### ◀ شهرداری قم در ۶ سال اخیر اقدامات مؤثری برای سامان‌دهی مشاغل، وانت‌بارها، سدمعبرها و ... انجام داده است؛ در این باره با چه مشکلاتی روبه‌رو بودید؟

بحث نظم و انضباط شهری مسئله‌ای کاملاً اجتماعی است؛ پس، رویکرد ما نیز باید فرهنگی - اجتماعی باشد. اعتقاد ما بر این است که در این موارد باید با تعامل، تبیین و اقناع‌سازی به‌دنبال پیشگیری باشیم. ما معضلات زیادی داشتیم؛ مثل سدمعبر واحدهای تجاری سطح شهر، دست‌فروش‌ها و مهم‌تر از همه سدمعبر وانت‌های میوه‌فروش که اکثراً از شهرهای اطراف به قم می‌آمدند. گویا شهر قم جاذب این نابسامانی‌ها شده بود و چهره شهر را برای مردم و خصوصاً زائران خدشه‌دار می‌کرد.

ما برای سامان‌دهی دست‌فروش‌ها یک برنامه مرحله‌به‌مرحله ارائه دادیم؛ چون نمی‌توانستیم یک‌مرتبه این گروه را از سطح شهر حذف کنیم. در مرحله اول، دست‌فروش‌هایی را که در خیابان‌های اطراف حرم مطهر کار می‌کردند، به محوطه اطراف پارکینگ شرقی حرم منتقل کردیم.

راه دیگر ایجاد روزبازارها برای حل معضل دست‌فروشی بود. در حال حاضر در سطح شهر قم ۱۱ روزبازار داریم که در فضاهای از پیش تعیین‌شده فعالیت دارند. همچنین، سامان‌دهی دست‌فروشان در سطح شهر را به بخش خصوصی واگذار کردیم که تحت نظارت اداره کل پیشگیری و رفع تخلفات شهری قرار دارد.

تکدی‌گری هم یکی دیگر از مشکلات سطح شهر بود و برخی از این افراد به‌صورت باند در شهر فعال بودند و از کودکان و زنان استفاده می‌کردند که خوشبختانه موفق شدیم با همکاری دستگاه قضایی و نیروی انتظامی این معضل را تا حد زیادی رفع کنیم.

بحث معتادان متجاهر یکی دیگر از معضلاتی است که چهره شهر را مخدوش می‌کرد که با هدف جمع‌آوری و



تحويل این افراد به بهزیستی، شهرداری یک مرکز غربالگری ایجاد کرد.

### پیش‌تر اشاره کردید که در بخش مدیریت پسماند با مشکلات عظیم زیرساختی روبه‌رو بودید؛ در این باره چه اقداماتی انجام شد؟

در بحث مدیریت پسماند موضوع بسیار مهم، آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم است. سالیانه ۲۰ تا ۳۰ درصد بودجه سازمان مدیریت پسماند صرف اطلاع‌رسانی به مردم و تجهیز امکانات می‌شود و طبق تجربه ما وقتی تجهیزات و امکانات موجود باشد، مردم نیز رعایت می‌کنند.

در مناسبت‌های اخیر، با وجود ایستگاه‌های صلواتی و نذری، سطح شهر تمیز باقی ماند و علت این بود که ما با متولیان ایستگاه‌های صلواتی در انتخاب ظروف، نحوه جمع‌آوری و تحويل پسماندها همکاری و تعامل نزدیک داشتیم.

در سال ۹۶ در هریک از مناطق دو و ۶ با ۳۰ هزار خانوار درباره پسماندها، تفکیک و نحوه تحويل آن به‌صورت حضوری صحبت کردیم و این طرح در کاهش تولید زباله و تفکیک آن در این مناطق اثر خوبی داشت. در سال ۹۹ نیز به تمام ادارات سطح شهر مراجعه کردیم؛ زیرا اطلاع‌رسانی و تبیین موضوع، ابزار و قانون در حوزه مدیریت پسماند ما را به موفقیت می‌رساند. همچنین، بخش بزرگی از پسماندها را واحدهای تجاری و رستوران‌ها تولید می‌کنند که در بحث بهای خدمات این واحدها، دستورالعملی را صادر کردیم تا اگر زباله‌ها را به‌صورت تفکیک‌شده تحويل دهند، از بهای خدماتشان کاسته خواهد شد.

مدیریت پسماند برای شهرداری به‌شدت هزینه‌بر است و سالی حدود ۱۵۰ میلیارد تومان صرف نظافت و جمع‌آوری پسماند می‌شود، اما ارزش کل پسماند خشک جمع‌آوری‌شده حدود یک‌سوم این رقم است.

### اولویت کاری شما در حوزه پسماند در طول ۶ سال گذشته چه موضوعی بوده است؟

با توجه به اینکه زیرساخت‌های پسماند شهر قم به‌شدت ضعیف بود، اولین کار، جوان‌سازی و به‌روزرسانی ناوگان جمع‌آوری پسماند بود. کار دیگر، ایجاد سکوی انتقال بود که نیاز انتقال مستقیم پسماند از شهر به محل دفن را مرتفع کرد. این کار باعث صرفه‌جویی در وقت و هزینه شده است. در حال حاضر نیز یک سکوی انتقال فعال در ابتدای جاده کوه‌سفید وجود دارد و سکوی دوم در منطقه چهار در حال احداث است. متأسفانه پیش از این، پسماندهای شهر به‌صورت سطحی و غیراستاندارد دفن می‌شد و ما از سال ۹۵ به احداث سایت‌های استاندارد برای دفن پسماند پرداختیم و اولین سایت استاندارد در سال ۹۶ به بهره‌برداری رسید. این کار دو مزیت دارد: اول، سرعت آلوده‌شدن زمین کم می‌شود؛ دوم، با لوله‌گذاری‌های داخل زمین از گاز متان تولیدشده برای تولید برق استفاده خواهیم کرد.

همچنین، در سال ۹۶ برای انتقال پسماند، هفت دستگاه خودروی سمی‌تریلر خریداری شد. موضوع مهم دیگر این است که پسماند باید به ماده یا انرژی تبدیل شود. در سال ۹۵ طرح احداث کارخانه کمپوست برای تبدیل پسماند به کود آلی تصویب شد و در سال ۹۸ به بهره‌برداری رسید. محصول این کارخانه از سال گذشته در اختیار کشاورزان و باغداران قرار گرفته است و از این کود در فضای سبز شهری نیز استفاده می‌شود. قرارداد احداث واحد دوم با ظرفیت ۳۰۰ تن نیز منعقد شده و تا اوایل زمستان راه‌اندازی خواهد شد.

در حال حاضر هم به‌دنبال ایجاد کارخانه هاضم برای تبدیل پسماند به برق و کود هستیم که ظرفیت آن ۱۰۰ تن خواهد بود. این طرح به شورای شهر پیشنهاد شده و در مرحله تصویب است. فعالیت دستگاه امحاء پسماند عفونی نیز آغاز شده است.

امروز ما بیش از ۲۵۰ خودرو جمع‌آوری پسماند و ۴۰ ایستگاه باز یافت برای تفکیک پسماند خانگی داریم.

### در بحث تفکیک از مبدأ زباله چه پیشرفت‌هایی داشتیم؟

در بحث تفکیک از مبدأ، شاخص هدف‌گذاری از سه درصد شروع شد و برای سال ۱۴۰۰، ۱۵ درصد پیش‌بینی شده و در حال حاضر طبق آمار رسمی میزان تفکیک زباله از مبدأ در شهر قم هفت درصد است. البته بخشی از این پسماند را برخی اشخاص به‌صورت غیررسمی جمع‌آوری می‌کنند و تاکنون چندین انبار غیرمجاز در داخل شهر توقیف شده است. همچنین، در سایت البرز محلی پیش‌بینی شده است که آمادگی داریم آن را در اختیار اشخاصی که مایل به کار در این زمینه هستند، قرار دهیم. امیدوارم با همکاری و مشارکت بیشتر مردم، همکاری بیشتر بین دستگاه‌های استان، به‌کارگیری پیمانکاران مناسب، اطلاع‌رسانی، آگاهی عمومی و ... بتوانیم این شاخص را افزایش دهیم و به هدف تعیین‌شده برسیم.

### در ۶ سال گذشته در حوزه ایمنی و آتش‌نشانی چه تحولاتی صورت گرفته است؟

در حوزه سازمان آتش‌نشانی سیاست راهبردی ما به‌دراصل رساندن احتمال خطر است و در صورت تحقق این اهداف، نه‌تنها خسارات مالی و جانی که متوجه شهروندان و زائران است، به حداقل خواهد رسید، بلکه تعداد عملیات‌های نجات نیز کاهش خواهد یافت.

ما برای این کار بر بحث پیشگیری و آموزش تمرکز کردیم و خوشبختانه در ساختمان‌های تازه‌ساز ضوابط ایمنی آتش‌نشانی بیش از گذشته رعایت می‌شود و امروزه تمام ساختمان‌های شهر که مشمول ضوابط آتش‌نشانی هستند، مانند ساختمان‌های مسکونی با ۴ سقف یا بیشتر، واحدهای تجاری و غیره، از لحاظ مباحث ایمنی آتش‌نشانی بازدید می‌شوند.

همچنین، تا سال ۹۸ طبق ضوابط، در بحث ایمنی ساختمان‌ها ۶ مورد باید رعایت می‌شد و از سال ۹۸ به‌بعد سه مورد دیگر اضافه شد و در مجموع به ۹ مورد رسید. در واقع، می‌توانیم بگوییم که با این کار یک گام بسیار مهم در زمینه پیشگیری برداشته شد.

در بحث تکمیل زیرساخت‌ها هم پس از سفر مقام معظم رهبری به شهر قم، بودجه ساخت ده ایستگاه آتش‌نشانی جدید به قم اختصاص داده شد و تعداد این ایستگاه‌ها از ۱۴ ایستگاه در سال ۹۴ به ۲۴ ایستگاه در سال

۹۷ رسید. اتفاق خوب دیگر در این حوزه در سال ۹۶ این بود که دفتر مقام معظم رهبری برای خرید تجهیزات ایمنی ۱۰ میلیارد تومان اختصاص داد و شهرداری هم متعهد شد ۲۰ میلیارد تومان بودجه اختصاص دهد و خوشبختانه طی سال‌های ۹۶ تا ۹۸، بالغ بر ۳۸ میلیارد تومان تجهیزات خریداری شد و ظرفیت تجهیزات سازمان آتش‌نشانی به دو برابر قبل رسید. به‌عنوان مثال، تا پیش از این مجموعاً ۴۰ دستگاه خودروی آتش‌نشانی وجود داشت، اما در حال حاضر بیش از ۹۰ دستگاه خودرو با ظرفیت‌های مختلف فعال است. تجهیزات فردی موردنیاز آتش‌نشانی مانند لباس، کلاه ایمنی، ست‌های هیدرولیک، لوازم برش، پمپ‌های آب، پمپ‌های شناور و ... نیز خریداری شد که این مسئله تحول عظیمی در آتش‌نشانی قم محسوب می‌شود.

### وضعیت استاندارد ایستگاه‌های آتش‌نشانی قم را در مقایسه با کلان‌شهرهای دیگر چطور ارزیابی می‌کنید؟

تعداد ایستگاه‌ها و پراکنندگی آنها در مناطق کاملاً استاندارد و طبق ضوابط و سرانه‌ها، تعداد ۲۴ ایستگاه آتش‌نشانی برای شهری با جمعیت یک میلیون و ۲۰۰ هزار نفر جمعیت کافی است؛ البته در بعضی مناطق به‌علت فاصله زیاد باید ایستگاه جدید تأسیس کنیم. از نظر امکانات و تجهیزات نیز در شرایط خوبی هستیم و تقریباً تمام امکانات موردنیاز در بخش خودروها را در اختیار داریم. با خریدهایی که در سال‌های ۹۸ و ۹۹ انجام شد نیز ظرفیت تجهیزات فردی بالا رفت، اما همچنان باید این بخش را تقویت کنیم. نکته مهم، نگهداری و آماده‌به‌کار بودن این لوازم است که در این زمینه نیز دستورالعمل‌های خوبی در سازمان تدوین و ابلاغ شده است.

### آشفته‌گی صنوف فعال در شهر یکی از مشکلات دیرینه قم است؛ معاونت خدمات شهری چه سیاستی در این زمینه

### دنبال کرده است؟

یکی از وظایف مهم سازمان میادین میوه و تره‌بار و ساماندهی مشاغل شهری شهرداری قم، ایجاد مجتمع‌های صنفی است. مردم عزیز حتماً با پروژه شهرک صنوف آشنایی دارند؛ این پروژه از اواسط دهه هفتاد به همت دستگاه‌های استانی ایجاد، اما بعد از مدتی ادامه آن به شهرداری واگذار شد؛ در ابتدای شروع دوره مسئولیت خود متوجه شدم که این پروژه تقریباً متوقف شده و باوجود سرمایه‌گذاری اشخاص هیچ واحدی راه‌اندازی نشده بود.

مساحت این شهرک ۱۳۶ هکتار و طبق طرح، هزار و ۶۰۰ واحد صنفی در آن جانمایی شده است، اما در زیرساخت‌هایی مانند آب، برق، گاز، شبکه فاضلاب، معابر و غیره نواقص زیادی وجود داشت؛ بنابراین رسیدگی به این نواقص در اولویت ما قرار گرفت؛ زیرا تکمیل این شهرک در واقع زیرساخت سامان‌دهی وضعیت آهن‌فروشان در شهر است. ما در مناطق مختلف شهر حدود ۱۲۰ واحد صنفی آهن‌فروشی داریم و نوع شغل این عزیزان به‌گونه‌ای است که به رفت‌وآمد روزانه خودروهای سنگین و تریلرها برای جابه‌جایی آهن نیاز دارند و این رفت‌وآمد مشکلات ترافیکی و ناراحتی‌های زیادی برای شهروندان و حتی خود کسبه این صنف ایجاد کرده بود. بنابراین، ظرف یک فرآیند سه‌ساله و همکاری این صنف، در سال ۹۸ حدود ۵۰ واحد صنفی محل کسب خود را به شهرک منتقل کردند و در حال حاضر بیش از ۱۲۰ واحد صنفی آهن‌فروشی در شهرک فعال هستند. با این عمل، هم این عزیزان در محلی کاملاً وسیع با امکانات

پایگاه پشتیبانی و موتورهای خدمات شهری شهرداری قم





و فضای متناسب با شغل خود مشغول به کار هستند و هم مشکلات و نابسامانی‌های ناشی از این رفت‌وآمدها به حداقل رسیده است.

فاز دیگر شهرک صنوف، شهرک صنعت ساختمان، و طرح ما این است که تمام مشاغل مرتبط با ساخت‌وساز به‌تدریج به این شهرک منتقل شوند. ایجاد شهرک خودرو هم در سال ۹۵ با مشارکت سرمایه‌گذار آغاز شد. این پروژه در زمینی به مساحت ۳۰۰ هزار مترمربع طراحی شده و قرار است دو هزار واحد صنفی مرتبط با صنعت خودرو اعم از تعمیرگاه، نمایشگاه، شرکت بیمه، بانک و ... در این شهرک مستقر شوند و در حال حاضر پیشرفت فیزیکی این پروژه به بیش از ۷۰٪ رسیده است و طبق توافق ما با سرمایه‌گذار این پروژه تا پایان سال ۱۴۰۰ به اتمام می‌رسد.

همچنین، اولویت ما برای فروش این واحدهای صنفی، کسانی است که اکنون در این صنف مشغول به کار هستند. در حال حاضر نیز ۵۰ واحد مرتبط با خودرو در شهرک فعال هستند و حدود ۵۰۰ واحد نیز به افراد واگذار شده و شهرداری نیز طبق تعهد خود در حال تکمیل زیرساخت‌ها و امکانات این شهرک است.

سازمان میادین هم با همکاری شهرداری مناطق، جامعه آماری تمام افراد و حرفه‌های مرتبط با این صنعت، مانند تعمیرکاران، صافکاران، باتری‌سازها و غیره را آماده کرد و اولویت انتقال با مشاغلی است که در مرکز شهر مشغول به کار هستند. ما هم با صاحبان این مشاغل و اتحادیه‌ها جلساتی در این خصوص برگزار کردیم و کسانی که از منتقل کردن کسب‌وکارشان به شهرک امتناع کنند، اخطار دریافت می‌کنند.

### ◀ شهرداری قم از نظر سامان‌دهی روزبازارها و وانت‌بارها و انتقال آنها به محل‌های مشخص چه اقداماتی انجام داده است؟

پدیده روزبازارها، پدیده‌ای موقت است و در صورت اجرا شدن درست، یک اتفاق خوب در شهر و در صورت اجرا شدن معضل شهری خواهد بود. ما در قم حدود ۱۳ روزبازار فعال داشتیم و این روزبازارها از حیث جانمایی، امکانات، کنترل مراجعین و ایجاد امنیت به رسیدگی نیاز داشت. جانمایی برخی این بازارها هم باعث ایجاد ترافیک شدید و مزاحمت برای شهروندان و همسایه‌ها شده بود. اما خوشبختانه با تعامل بین دستگاه‌های مختلف، به‌خصوص نیروی انتظامی، تغییر محل این روزبازارها با موفقیت انجام شد.

فعالیت روزبازارها مشکلات زیادی دارد و یکی از این مشکلات، جانمایی است که تا حد زیادی رفع شده است. مسئله بعد، عرضه کالاهای غیر بهداشتی، مانند مواد غذایی و لوازم و خصوصاً لباس‌های دست‌دوم است. طی جلساتی با دست‌فروشان از آنها خواستیم فروش این‌گونه کالاها را

متوقف کنند که خوشبختانه با ما همکاری کردند و بعد از شیوع کرونا به‌علت مسائل بهداشتی قواعد سخت‌گیرانه‌تری به دست‌فروشان ابلاغ شد و این عزیزان هم قوانین بهداشتی مانند فاصله‌گذاری اجتماعی را رعایت کردند.

### ◀ آمادگی شهرداری را در حوزه مدیریت بحران در چه سطحی می‌بینید؟

ما در بحث بحران سه بازه زمانی داریم: پیشگیری و آمادگی، عملیات، و بعد از بحران. یکی از اتفاقات خوب در این زمینه، شناسایی ۱۷ بخش مؤثر شامل برخی معاونت‌ها، سازمان‌ها و ادارات در شهرداری بود. به‌عنوان مثال، معاونت شهرسازی به‌علت نقش مؤثر در برنامه‌ریزی شهری و تعریف کاربری‌ها، در مدیریت بحران نیز حائز اهمیت است و اقداماتی نظیر تعیین مکان‌های اسکان موقت در مواقع بحران، اقدامات پیشگیرانه حین ساخت بنا، مقاوم‌سازی و غیره مستقیماً در این معاونت انجام می‌شود. یک مثال دیگر، نقش مهم سازمان آرامستان شهرداری در مواقع بحران است. درواقع، یکی از چهار کارگروه اصلی در مدیریت بحران، بحث تدفین است.

همچنین، ستاد مدیریت بحران شهرداری با همکاری یک مشاور باتجربه، در حال تدوین برنامه عملیاتی شهرداری قم برای مدیریت بحران است و پروژه شناسایی مخاطرات شهر نیز به همت گروهی از استادان دانشگاه تهران انجام شده است.

در این پروژه، دو مخاطره اصلی شهر یعنی زلزله و سیلاب بررسی شد؛ به‌عنوان مثال، در صورت وقوع زلزله کدام قسمت‌های شهر بیشترین آسیب را خواهد دید؟ علت آن چیست؟ جنس زمین منطقه چگونه است؟ همچنین، نزدیکی به گسل‌ها، دسترسی‌ها و شبکه‌های عبور، نظام ارتفاعی ساختمان‌ها، طول عمر ساختمان‌ها، و غیره. ما در حال حاضر نقشه جامعی از شهر و مناطق پرخطر آن در سیل و زلزله را به دست آورده‌ایم و اگر شهرداری به‌دنبال تعیین محل مناسبی برای اسکان اضطراری باشد، بر اساس این نقشه محل مناسب را پیدا خواهد کرد. طرح دیگری که اکنون به شورای مدیریت بحران استان ارائه شده، مکان‌یابی دستگاه هشدار زلزله در شهر است. این دستگاه می‌تواند بین سه تا ۲۰ ثانیه پیش از وقوع زلزله، به ساکنین هشدار دهد. این زمان طلایی بسیار مهم است. و به بهره‌بردار فرصت می‌دهد شیرهای اصلی گاز را ببندد، ساکنان می‌توانند از ساختمان خارج شوند، حرکت مترو در آن منطقه متوقف شود، و ... همچنین، مقرر شد مدیریت بحران استان این دستگاه‌ها را از تهران خریداری کند و در ۶ قسمت پیش‌بینی شده نصب شود.

در بحث توسعه اماکن اسکان چندمنظوره هم دو سایت بوستان فدک و بوستان غدیر را مدنظر قرار دادیم و امکاناتی نظیر پارکینگ، برق، سرویس بهداشتی، سکوی نصب چادر و ... را در آن محل پیش‌بینی کردیم و در سال ۹۶ بودجه‌ای برابر پنج میلیارد تومان در بوستان فدک، و طی سال‌های ۹۷ و ۹۸ حدود ۱۳ میلیارد تومان در بوستان غدیر هزینه کردیم تا این امکانات فراهم شود. ضمناً در هریک از مناطق ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۸، سوله‌های اسکان اضطراری ایجاد کرده‌ایم تا در صورت بروز حادثه بتوانیم مردم عزیز را در این ساختمان‌ها اسکان دهیم. این سوله‌ها عمدتاً در کنار بوستان‌های بزرگ طراحی شده‌اند.

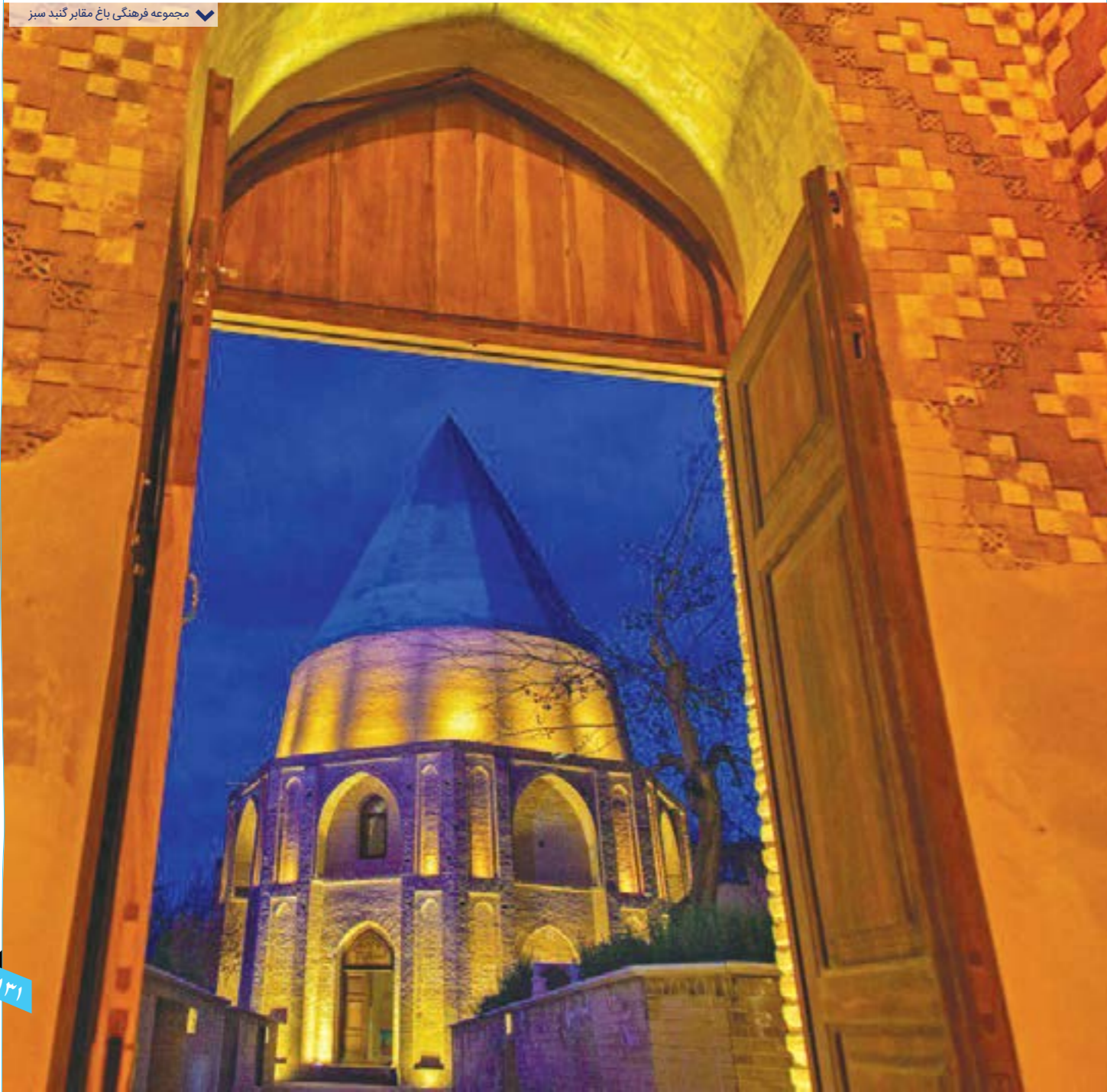
### ◀ شهرداری قم در ۶ سال اخیر در امور نرم‌افزاری مانند زیباسازی شهر با نگاه حفظ میراث دینی، فرهنگی و تاریخی قم چه اقداماتی انجام داده است؟

شهر قم یک شهر زنده و پویا و همواره پذیرای زائران و شخصیت‌های مهم است؛ بنابراین، در مناسبت‌های مختلف باید سرزندگی و پویایی را بیشتر نشان دهد. خوشبختانه مجموعه شهرداری قم در مناسبت‌ها به‌صورت فعال حضور دارد و این فعالیت‌ها شامل نصب پرچم، المان و تابلوهای محتوایی است. سازمان زیباسازی هم با نصب المان‌های مناسبتی، تابلوهای تصویری، نورپردازی و ... در گرامی‌داشت این مناسبت‌ها مشارکت دارد.

ما در دیوارنگاره‌ها، نقش برجسته‌ها، المان‌ها، نورپردازی اماکن مهم و میلمان شهری به حفظ این میراث پایبند هستیم. علاوه بر این، در بخش تبلیغات شهری، با تکیه بر اسناد بالادستی بر این مسائل تأکید شده است. ما در احیا و حفظ موضوعات مربوط به انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، در قالب دیوارنگاره، نقش برجسته و المان‌های شهری، بسیار موفق عمل کردیم و المان‌هایی

مانند: بدرقه، چهل‌سالگی انقلاب، انقلاب اسلامی، المان مراجع بزرگوار مانند امام خمینی (ره) و ... در این مدت ایجاد شد. همکاری سازمان زیباسازی به‌همراه سازمان پارک‌ها و فضای سبز هم در سطح شهر چشمگیر بوده است. به‌عنوان مثال، پیاده‌راهی که در خیابان آیت‌الله مرعشی (خیابان ارم) ایجاد شده، یکی از برجسته‌ترین پروژه‌های زیباسازی است که محیط خوبی برای حضور زائران و مردم فراهم کرده است. یکی از اقدامات سازمان زیباسازی، ترمیم و احیای دیوارهایی در سطح شهر و به‌ویژه دیوار مدارس و ورزشگاه‌ها بود. برای طرح این دیوارها، فراخوان‌هایی در سطح کشور اعلام شد که خوشبختانه با استقبال و مشارکت بسیار خوب هنرمندان همراه بود. همچنین، در بسیاری موارد، طرح منتخب را هنرمند طراح اثر اجرا کرد.

مجموعه فرهنگی باغ مقابر گنبد سبز





## ارتقای توان سخت‌افزاری برای پاکیزگی شهر



اداره کل هماهنگی و نظارت بر خدمات شهری:

راه اندازی مرکز پشتیبانی موتورهای شهرداری قم

با زمینی به مساحت ۱۰,۰۰۰ مترمربع

### ب) خرید تجهیزات بحران

به میزان ۸/۲ میلیارد ریال

شامل:  
۲ دستگاه الکتروپمپ آبی  
سرخود مکش (۴ اینچ و ۶ اینچ)  
۲۰ دستگاه پمپ کفکش (۵/۲ اینچ)  
خرید و انباشت ۱۰۰۰ تن نمک

### الف) ماشین آلات خدماتی و عمرانی

با اعتباری بالغ بر ۱۰۰ میلیارد ریال

از قبیل:  
۵ دستگاه بابکت  
۲ دستگاه جرثقیل  
۱ دستگاه گریدر  
۳ دستگاه بیل بکھو  
۲ دستگاه پمپ آتیسر  
۶ دستگاه اسکید لودر  
۳ دستگاه لودر  
۳ دستگاه مکنده

### راه اندازی مرکز مانیتورینگ و کنترل موتورهای

حذف ماشین آلات روباز  
و تبدیل به  
ماشین آلات مکانیزه

کاهش عمر  
ماشین آلات خدمات شهری  
از ۱۲ به ۸ سال

سالانه ۱۵۰ میلیارد تومان  
هزینه رفت و روب شهری

تجهیز ۲۳۰ خودرو  
بخش خصوصی و امانی  
به GPS



## اداره کل تخلفات شهری

### زدودن آشفتگی از چهره شهر

#### انتقال صنوف شهری

انتقال مشاغل آهنگری و آهن فروشی

۶۵ عدد

۱۲۱ عدد

صنوف بلمپ شده  
با طی مراحل قانونی

صنوف آهن فروشی  
ساماندهی شده

#### آمار پاکسازی موارد سد معبر در شهر

۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	
۱۶,۱۹۳	۴۸,۰۱۵	۴۵,۹۹۳	۱۸,۰۸۸	رفع سد معبر
۱۳۶	۳۴۲	۲۹۸	۵۳۸	توقیف وانت
۳,۶۰۴	۶,۰۰۱	۱۰,۸۱۱	۶,۳۹۵	جمع‌آوری دستفروشان
۲۱۳	۱,۱۹۸	۱,۲۶۶	۱,۹۵۰	جمع‌آوری چرخ‌طواغی

#### جمع‌آوری دستفروشان

از سطح شهر و اطراف حرم مطهر

ساماندهی دستفروشان در:

پارکینگ شرقی حرم مطهر پارکینگ شماره ۳ جمکران

ساماندهی در هفته‌بازارهای مناطق

ساماندهی وانت‌بارهای میوه‌فروشی  
با تعاملات قضایی و انتظامی

۱۵۴ مورد

تعداد کل نقاط ساماندهی  
در سطح شهر

۲۱۰ مورد

شناسایی و تشکیل  
پرونده وانت‌بار



## شهری آماده در بحران‌ها

مروری بر اهم اقدامات مرکز  
مدیریت بحران شهرداری قم

تشکیل ستاد مدیریت بحران در مناطق هشتمانه  
و ابلاغ احکام روسای ستاد مدیریت بحران مناطق

طراحی و راه اندازی مرکز آموزش‌های کودکان  
آماده در مدرسه (کام) در سال ۱۳۹۵



#### راه‌اندازی سامانه تخمین خسارت زلزله شهر قم

- مهم‌ترین مطالعات انجام شده یا در حال انجام حوزه مدیریت بحران در شهرداری قم به شرح ذیل است:
- مطالعات امکان‌سنجی و جانمایی شبکه پایش هشدار سریع زلزله برای شهر قم (انجام شده)
- مطالعات تدوین الگوی نقشه‌های عملیات لرزه‌ای و وسیل برای شهر قم (انجام شده)
- مطالعات ارزیابی خطرپذیری شهر قم با رویکرد مدیریت بحران و پدافند غیرعامل (در حال انجام)
- مطالعات تدوین سند و برنامه کاهش خطرپذیری محلات شهر قم (در مراحل پایانی)

- تدوین ساختار ستاد بر اساس استاندارد ICS
- تدوین شرح وظایف اعضا ستاد مدیریت بحران مناطق و ابلاغ آن
- تدوین برنامه زمانبندی فعالیت‌ها ستاد مدیریت بحران مناطق
- برگزاری نشست‌ها دوجانبه به منظور توجیه ساختار و شرح وظایف
- جمع‌آوری بانک اطلاعات اعضا ستاد مدیریت بحران مناطق
- تدوین برنامه‌های عملیاتی







پیام جوادیان (مدیرعامل سازمان پارکها و فضای سبز)

## قم؛ شهری که سبز پوش شد

قم در اسناد تاریخی و سفرنامه‌های قرون گذشته، شهری سرسبز و پر از باغات انار و انجیر و ... معرفی شده است؛ با این‌همه تصویر دهه‌های اخیر از آن در ذهن زائران و شهروندان متفاوت بود و شاید یکی از مهم‌ترین مطالباتی که همیشه مردم با جدیت آن را از مدیران شهری طلب می‌کردند، حفظ و احیای فضای سبز در قم و ایجاد مراکز تفریحی و گردشگری بود؛ موضوعی که در ۶ سال اخیر به‌طور ویژه به آن توجه شده است و با وجود چالش‌های متعدد مانند مشکلات دراختیارگرفتن زمین و تأمین آب اقدامات بسیار خوبی در این حوزه صورت گرفت؛ تا جایی که شهر قم در زمره کلان‌شهرهای سبز کشور و در رتبه سوم داشتن سرانه فضای سبز قرار گرفت. مصاحبه زیر با پیام جوادیان، مدیرعامل سازمان پارکها و فضای سبز شهرداری قم، برای تشریح عملکرد این نهاد در ۶ سال گذشته صورت گرفته است.

◀ وقتی از عملکرد ۶ ساله شهرداری قم صحبت می‌شود، مسئله فضای سبز به‌عنوان یک نقطه‌قوت مهم مطرح می‌شود؛ از نظر شما در سال‌های اخیر چه چیزی باعث توجه به مقوله فضای سبز شد؟

در طی این مدت اتفاقات گسترده‌ای رقم خورد؛ از جمله توسعه شبکه آبیاری، بوستان‌های بانوان، عرصه‌های جنگلی، سیستم‌های روشنایی بوستان‌ها و ... و بسیاری از مدیران ارشد استان و شهروندان اذعان دارند که اقدامات حوزه فضای سبز در طول مدیریت ۶ ساله بسیار برجسته بوده است و این روند در سال‌های آینده نیز ادامه خواهد داشت. در دین و مکتب ما خدمت‌رسانی به مردم، زیباسازی محیط و کاشت نهال و درخت بسیار توصیه شده و به همین دلیل از نظر من این، یکی از اصلی‌ترین برنامه‌های مدیران حوزه شهری است.

◀ مهم‌ترین مشکلاتی که در توسعه و نگهداری فضای سبز قم با آنها روبه‌رو بودید، کدام موارد بود؟

ما در این حوزه چالش‌های گسترده‌ای داشتیم. آب، خاک و هوا سه عنصر اصلی فضای سبز است که ما در قم با هر سه عنصر دچار چالش بودیم و سختی و کمبود آب، خاک نامناسب، و اقلیم شهر قم کار ما را بسیار سخت کرده بود. در کنار این موارد، سامان‌دهی منابع انسانی و مالی هم یکی از چالش‌های بزرگ بود. با این حال، توانستیم اتفاقات خوبی را در این حوزه رقم بزنیم. توسعه کمی و کیفی فضای سبز یکی از رسالت‌های اصلی شهرداری است و البته بدون مشارکت شهروندان این اتفاق رقم نمی‌خورد و پایداری آن هم در گرو همین مشارکت است.

◀ پیش از این دوره قم شهری خشک و بی‌آب و علف شناخته می‌شد، اما اکنون همه اذعان دارند که چهره شهر از نظر فضای سبز تغییر کرده است؛ برای رسیدن به این نتیجه به چه موضوعاتی پرداختید؟

در توسعه بوستان‌های شهری اتفاقات خوبی رقم خورد و با وجود کمبود زمین که یکی از مشکلات بزرگ ما بود، توانستیم در مناطق مختلف شهر، فضاهای سبز با کیفیتی ایجاد کنیم. همچنین، تبدیل بوستان‌های جنگلی به شهری، افزایش کیفیت فضای سبز، استفاده از گونه‌های سایه‌انداز، میلمان مناسب، و نظارت دقیق و مستمر بر زمان اجرای کارها از دیگر اقدامات ما در حوزه بوستان‌های شهری است.

◀ در مسئله توسعه کمربند سبز که در قانون هوای پاک هم بر آن تأکید شده است، در این ۶ سال چه اقداماتی صورت گرفت؟

با مشارکت و همکاری دستگاه‌های استان و استفاده از ظرفیت‌های داخلی، توانستیم عرصه‌های جنگلی متعددی در جنوب، جنوب غربی و شمال شهر ایجاد کنیم که بخش قابل توجهی از این عرصه‌ها با سیستم‌های جدید آبیاری می‌شود. همچنین، یکی از مشکلات شهر، آلودگی هوا بود که با کاشت درخت، افزایش سرانه فضای سبز و تلاش برای رساندن آن به حد استاندارد سعی کردیم در مسیر کاهش آلودگی گام برداریم؛ تأثیر توسعه فضای سبز جنگلی در سال‌های آینده نیز خود را نشان خواهد داد.

◀ درباره بوستان بانوان چه اقداماتی صورت گرفته است؟ توسعه بوستان‌های بانوان و خانواده از اقدامات مهم شهرداری بود و ما تعداد این

بوستان‌ها را از یک به شش بوستان رساندیم و تا پایان سال ۱۴۰۰ تقریباً هر منطقه دارای یک بوستان بانوان خواهد بود. حضور بانوان در بوستان‌ها از بسیاری از جنبه‌ها حائز اهمیت است. برگزاری مراسمات ویژه بانوان یکی دیگر از اهداف توسعه این بوستان‌ها در سطح شهر بود.

◀ تقویت فضای سبز معابر که در شهر هم بسیار دیده می‌شود، با چه اهدافی پیگیری شد؟

کمبود عرصه‌های فضای سبز و مسئله زیباسازی منظر شهری، ما را بر آن داشت که توسعه فضای سبز معابر را در دستورکار قرار دهیم و از ابتدای دوره مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد، نهضت سبز معابر به‌طور ویژه برنامه‌ریزی شد. در حال حاضر تقریباً حاشیه تمام خیابان‌های اصلی سطح شهر دارای پوشش گیاهی است که با شیوه‌های نوین آبیاری می‌شود و این توسعه به طول ۵۰۰ کیلومتر در سطح شهر انجام شده است. این نهضت از جنبه زیبایی، سایه‌اندازی، طراوت، مسائل اجتماعی و اکولوژی حائز اهمیت است.

◀ با توجه به وجود معضل کمبود آب در شهر و استان قم، برای توسعه فضای سبز چگونه به رفع این مشکل پرداختید؟

توسعه شبکه انتقال و توزیع آب در سطح شهر چالشی بزرگ برای ما محسوب می‌شد و با تخصیص اعتبار موفق شدیم زیرساخت‌های لازم را تأمین کنیم. برای اتمام "طرح جامع آبیاری فضای سبز شهر قم" بسیاری از لوله‌ها و اتصالات را خریداری کردیم و فاز یک این طرح به‌عنوان یک طرح پژوهشی در وزارت کشور به تصویب رسید.

همچنین، تا به امروز بخش قابل توجهی از لوله‌گذاری برای انتقال آب خام، انجام و علاوه بر این، مخازن متعددی، اعم از بتنی، پلاستیکی و گالوانیزه در سطح شهر احداث شده است تا چرخه آب خام فضای سبز را کامل کند. آبیاری تانکری هم تقریباً حذف شده و تلاش ما بر این است که برای آبیاری فضای سبز کمترین میزان استفاده از آب شرب را داشته باشیم. در ضمن، گونه‌های گیاهی خاصی را انتخاب کرده‌ایم که در مقابل کم‌آبی مقاوم باشند.

ما برای تأمین آب چند راه داشتیم: حفر چاه، استفاده از آب شرب، آب‌های سطحی و ...؛ اما یکی از موثرترین و کارآمدترین منابع تأمین آب فضای سبز، پساب‌ها هستند. طبق تفاهمی که با شرکت آب منطقه‌ای و وزارت نیرو داشتیم، موفق شدیم از پساب برای آبیاری فضای سبز استفاده کنیم و این یکی از اقدامات شاخص سازمان ما در این ۶ سال است.

یک تصفیه‌خانه ثانویه پساب با ظرفیت ۳۰ لیتر در ثانیه نیز به‌صورت پایلوت احداث شده است که از ظرفیت آن برای آبیاری عرصه‌های شرقی و منطقه یک استفاده می‌شود. پساب خام آلودگی‌هایی دارد که استفاده از آن برای فضای سبز را ناممکن می‌کند و ما با احداث تصفیه‌خانه ثانویه موفق شدیم بسیاری از این آلودگی‌ها را حذف کنیم. با وجود این، همچنان مناسب

تندیس یادبود نخستین جشنواره رسانه‌ای شهر ما





آیاری فضای سبز داخل شهر نیست، اما در عرصه‌های جنگلی قابل استفاده است. همچنین، چند تصفیه‌خانه محلی نیز در مناطق مختلف شهر از جمله پردیسان احداث شد.

توسعه فضاهای تفریحی و گردشگری هم از کارهایی بود که در طول این سال‌ها بیش از گذشته به آن توجه شد؛ به‌طور مشخص کدام اهداف این حوزه به ثمر نشست؟

طبق نظرسنجی‌هایی که از شهروندان صورت گرفت، کمبود این فضاها یکی از عوامل نارضایتی مردم خصوصاً جوانان و نوجوانان بود و در این باره اقدامات خوبی صورت گرفت، هرچند به‌علت شیوع ویروس کرونا مردم نتوانستند به‌خوبی از این امکانات جدید استفاده کنند. احداث شهر بازی شهدای ۷۲ تن، شهر بازی غدیر، حل تعارض در بوستان فدک در کنار ساخت مراکز خدماتی رفاهی، احداث رستوران و کافی‌شاپ در بوستان‌ها از اقدامات ما در توسعه اماکن تفریحی و گردشگری است. شهر قم سالانه بیست میلیون گردشگر داخلی و خارجی دارد که امیدواریم با رفع همه‌گیری ویروس کرونا بتوانیم از زیرساخت‌های ایجاد شده برای توسعه اقتصاد شهری و ارتقای رضایت عمومی استفاده کنیم.

در حوزه ایمن‌سازی بوستان‌ها چه اقداماتی صورت گرفته است؟

متأسفانه به‌دلیل ناایمن بودن سیستم روشنایی بوستان‌ها، در سال‌های گذشته با حوادث ناگواری روبه‌رو شدیم و به همین دلیل، ایمن‌سازی این زیرساخت‌ها در دستور کار قرار گرفت و در این راستا دستورالعملی تدوین شد که بعدها به‌عنوان نمونه به خواست وزارت کشور و سازمان شهرداری‌ها در اختیار کل کشور قرار گرفت. در حال حاضر تمام سیستم‌های روشنایی بوستان‌ها ایمن شده‌اند و علاوه بر این، تلاش کردیم مصرف برق را در بوستان‌ها بهینه کنیم. آب‌نماها در سطح شهر از لحاظ زیبایی‌های بصری، طراوت و مسائل اجتماعی حائز اهمیت هستند و در سال‌های اولیه شروع به کار مدیریت جدید، به‌علت مسائل ایمنی تعداد آب‌نماهای فعال سطح شهر بسیار کم بود، اما در حال حاضر، با اعتبارات تخصیص یافته در این حوزه، در تمام مناطق شهری آب‌نماها با رعایت ضوابط ایمنی فعال هستند. زیباسازی و نورپردازی این آب‌نماها نیز در دستور کار ما قرار دارد که بخشی از آن انجام شده است و امیدواریم تا پایان امسال به اتمام برسد.

برای استفاده بهتر مردم از بوستان‌های شهری، در سازمان شما چه اقداماتی برنامه‌ریزی شده است؟

یکی از مسائل مهم در توسعه فضاهای تفریحی، توجه به گروه‌های سنی مختلف



باغ پرندگان قم

در این فضاهاست تا مردم اشتیاق بیشتری برای استفاده از این بوستان‌ها داشته باشند. یکی از اصلی‌ترین مخاطبان بوستان‌ها، خردسالان هستند و بسیاری از تجهیزات بازی و مراکز تفریحی در بوستان‌ها فاقد ایمنی و استانداردهای لازم برای این گروه سنی بود که تمام این تجهیزات تعویض شدند. همچنین، برای تجهیزات جدید گواهی‌نامه استاندارد و پروانه بهره‌برداری اخذ شد. در حال حاضر هم تمام مجموعه‌های بازی کودکان با تجهیزات و کف‌پوش‌های استاندارد، ایمن‌سازی شده‌اند.

در ایجاد و توسعه فضاهای ورزشی بوستان‌ها نیز همین رویکرد را داشتیم. کارکرد ورزشی در بوستان‌ها بسیار مهم است و در حال حاضر، اکثر بوستان‌های شهری به تجهیزات ورزشی استاندارد مجهز هستند.

از پروژه‌هایی که در این ۶ سال در حوزه فضای سبز انجام شده، کدام شاخص‌تر است؟

پروژه بزرگ بوستان کوهستانی ۱۰۰۰ هکتاری از مهم‌ترین اقدامات شهرداری در سال‌های اخیر است ما با توجه به موقعیت قم به‌عنوان شهری ژائریز به مراکز تفریحی و گردشگری نیاز داریم و به همین دلیل سعی کردیم بستری برای سرمایه‌گذاری در این حوزه ایجاد کنیم. ایده اولیه ایجاد این بوستان پس از بررسی‌های کارشناسی شکل گرفت و طی جلسات متعددی که داشتیم، مسائلی از جمله، مالکیت عرصه، تأمین آب و نوع خاک بررسی شد. این بوستان منحصر به‌فرد شامل باغ پرندگان، باغ گیاه‌شناسی، بوستان قدس، بوستان مرجعیت، باغ موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی و چند بوستان دیگر است و بخشی از این بوستان‌ها احداث شده و در حال بهره‌برداری است و بخش دیگر نیز در حال احداث است و امیدواریم تا سال ۱۴۰۴ کل این پروژه به اتمام برسد. این طرح، هزینه‌های سنگینی به مدیریت شهری تحمیل کرد، اما نتیجه این هزینه‌ها هم از نظر اکولوژیک هم از نظر توسعه اقتصادی قابل توجه خواهد بود.

این اقدامات تا چه اندازه‌ای بر اساس پشتوانه‌های مطالعاتی انجام می‌شود؟

پژوهش و تحقیقات مؤلفه اصلی در مسائل روز شهری به حساب می‌آید و در این راستا "مرکز تحقیقات، آموزش و تولیدات بوستان غدیر" ایجاد شد. این مرکز ما را از خرید گل و گیاه فصلی خودکفا کرد و امروزه تمام نیازهای خود در این زمینه را از تولیدات این مرکز تأمین می‌کنیم. همچنین، یکی از اهداف راه‌اندازی این مرکز شناسایی گونه‌های گیاهی سازگار با اقلیم قم بود و از سال ۹۶ با همکاری مرکز تحقیقات سازمان جهادکشاورزی، حدود ۸۰ گونه گیاهی جدید در این مرکز کاشت و نگهداری شد و امسال که سه سال از کاشت این گونه‌ها می‌گذرد، آنها به‌طور گسترده در سطح شهر کاشته خواهند شد. علاوه بر این، در این مرکز برنامه‌های آموزشی در قالب سه گروه باغبانان، کارشناسان و شهروندان اجرا خواهد شد.

راه‌اندازی کتابخانه علوم تخصصی باغبانی و فضای سبز و "مرکز ارتباطات مردمی سازمان" از اقدامات دیگر سازمان پارک‌ها و فضای سبز است.

در نقشه راه آینده شهر قم چه مسائلی را موجب موفقیت و تقویت مسیر می‌دانید؟

همان‌طور که عرض کردم، هیچ‌یک از چالش‌های حوزه مدیریت شهری بدون مشارکت شهروندان حل نخواهد شد و ما در این مدت تلاش کردیم با اقدامات مختلف، ارتباط مجموعه تخصصی فضای سبز را با مردم تقویت کنیم. کتابخانه تخصصی با کتاب‌های متعدد در حوزه باغبانی و فضای سبز پذیرای کارشناسان و علاقه‌مندان به این حوزه و علاوه بر این، واحد ارتباطات مردمی از طریق سامانه گلسا آماده پاسخ‌گویی به سوالات شهروندان در حوزه آموزش گل و گیاه، گیاه‌های آپارتمانی، گیاهپزشکی و غیره است.

## سازمان پارک‌ها و فضای سبز پررنگ شدن رنگ سبز در نقشه شهر قم

افزایش سرانه کل فضای سبز شهر از ۱۵,۴۱ مترمربع در ۱۳۹۴ به ۲۰,۰۷ مترمربع در ۱۳۹۹	کاشت ۸۰۰,۰۰۰ اصله درخت در بوستان‌های شهری، معابر و عرصه‌های جنگلی و کمربند سبز از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹	احداث بیش از ۱۱۵ بوستان شهری به‌متراژ ۱,۰۴۸,۷۹۸ مترمربع (۱۰۵ هکتار) در طی ۶ سال	کاشت ۸۰۰,۰۰۰ اصله درخت در بوستان‌های شهری، معابر و عرصه‌های جنگلی و کمربند سبز از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹
انجام مطالعات کاربردی گونه‌های مناسب اقلیم - طرح جامع آب شهر قم - تدوین شناسنامه و احیا باغات	خرید و نصب ۱۱۰ مجموعه بازی کودکان با دریافت گواهی‌نامه استاندارد با هزینه ای بالغ بر ۶۰۰ میلیارد ریال	توسعه فضای سبز معابر شهری جهت ایجاد فضای سبز خطی در حاشیه معابر تا پایان سال ۱۳۹۹	خرید و نصب ۱۱۰ مجموعه بازی کودکان با دریافت گواهی‌نامه استاندارد با هزینه ای بالغ بر ۶۰۰ میلیارد ریال
اجرای پروژه ممیزی انرژی برای کلیه انشعابات بوستان‌ها و ساختمان‌های مهم شهرداری	خرید و نصب ۵۶۰ دستگاه وسیله ورزشی و تندرستی در بوستان‌های سطح شهر با هزینه ای بالغ بر ۸ میلیارد ریال	ایمن‌سازی و تکمیل سیستم روشنایی بوستان با هزینه ای بالغ بر ۳۰۰ میلیارد ریال	خرید و نصب ۵۶۰ دستگاه وسیله ورزشی و تندرستی در بوستان‌های سطح شهر با هزینه ای بالغ بر ۸ میلیارد ریال
عقد قرارداد و اختصاص ۴/۵ میلیون مترمکعب سبب (حدود ۲۰۰ لیتر در ثانیه) برای توسعه کمربند سبز	در محدوده میدان مفید منطقه چهار تا خیابان ظهور مشرف به مسجد مقدس جمکران با اعتباری بالغ بر ۶۰۰ میلیارد ریال	پروژه بوستان گردشگری هزار هکتاری زائر شامل: بوستان کوثر به متراژ ۳۰ هکتار باغ پرندگان به متراژ ۱۲ هکتار بوستان خضر نبی (ع) به متراژ ۴۰ هکتار شادای گمنام به متراژ ۷۰ هکتار باغ گیاه‌شناسی به متراژ ۱۰ هکتار بوستان زائر به متراژ ۱۷۰ هکتار بوستان ظهور یا کوهسار به متراژ ۱۲ هکتار	تصفیه ثانویه سبب برابر ۲۵ لیتر در ثانیه (آماده بهره برداری)

گزارش عملکرد ۶ ساله شهرداری قم ۱۳۹۹ - ۱۳۹۴





## اجرای عملیاتی فرآیندهای ساماندهی و انتقال صنوف

علیرضا مظفری (مدیرعامل سازمان میادین میوه و ترهبار و ساماندهی مشاغل شهری شهرداری قم)

هدف از تشکیل سازمان میادین میوه و ترهبار و ساماندهی مشاغل شهری ایجاد تسهیلات لازم برای تهیه و توزیع میوه و ترهبار و همچنین سامان دادن به مشاغل شهری با رعایت طرح‌های جامع، تفصیلی و مقررات موضوعه، بیان و برای این سازمان وظایف مختلفی تدوین شده است که از جمله می‌توان به احداث میادین میوه و ترهبار، سامان‌دهی روزبازارها، سامان‌دهی مشاغل مزاحم شهری، احداث شهرک صنوف و ... اشاره کرد.

سازمان میادین میوه و ترهبار شهرداری قم نیز در طول ۶ سال اخیر در تمام این عرصه‌ها فعال بوده است که بحث و بررسی تمام ابعاد آن به تفصیل بیشتری نیاز دارد و شاید تنها به‌ثمر رسیدن شهرک صنوف قم پس از مدت‌ها بلاتکلیفی یکی از نقاط مثبت کارنامه این سازمان باشد. علیرضا مظفری، مدیرعامل سازمان میادین میوه و ترهبار و ساماندهی مشاغل شهری شهرداری قم، از مدیران با سابقه شهرداری که سوابق متعدد و مؤثری را در کارنامه فعالیت خود به ثبت رسانده است، درباره عملکرد ۶ ساله خود در این سازمان با ما گفت‌وگو کرده است که خلاصه‌ای از این گفت‌وگو را می‌خوانید:

با توجه به اینکه سامان‌دهی مشاغل شهری یکی از وظایف سازمان میادین میوه‌ترهبار محسوب می‌شود و با توجه به آشفتگی وضعیت مشاغل در هسته مرکزی شهر و نقاط پرتردد، در ۶ سال اخیر چه اقداماتی برای حل این مشکل صورت گرفته است؟

این موضوع مدت‌ها از دغدغه‌های مدیریت شهری بود، اما موانع بسیاری هم برای رسیدن به این هدف وجود داشت. از سال ۷۴ آماده‌سازی شهرک صنوف آغاز شد اما پیشرفت خوبی نداشت و این پروژه در سال ۹۴ با مساحت ۱۳۶ هکتار به سازمان میادین واگذار شد و در فازهای مختلف عملیات عمرانی از جمله خاک‌برداری، جدول‌گذاری، آسفالت و انتقال صنوف مزاحم با قوت و قدرت، پیگیری و انجام شده است. در حال حاضر هم ۱۳۰ مورد از آهن‌فروشان عمده از سطح شهر، جمع‌آوری و در شهرک صنوف مسقر شده‌اند.

همچنین، مبلغ ریالی هزینه‌شده در شهرک صنوف با احتساب برق‌رسانی تا پایان سال ۱۴۰۰، حدود ۲۶ میلیارد و ۵۰۰ میلیون تومان بوده است و اقدامات مختلفی از جمله، برق‌رسانی، جدول‌گذاری، آسفالت و نصب تابلوهای شناسایی و نصب ۱۸۰ کنتور برق در ۱۰ سوله برای استقرار و فعالیت صنف دروپنجره‌ساز از نمونه اقدامات ما در این پروژه است. در کنار این پروژه، احداث شهرک خودرویی هم با هدف سامان‌دهی مشاغل هسته مرکزی شهر و رفع مزاحمت‌های شغلی از مردم در محلات مختلف آغاز شد.

سازمان میادین میوه‌ترهبار درباره اجرای طرح احداث شهرک خودرویی چه عملکردی داشته است؟

شهرک خودرویی در زمینی حدوداً ۳۳ هکتاری و با ظرفیت بیش از ۱۲۰۰ واحد صنفی وابسته به خودرو تعبیه شده و در دست ساخت است و در حال حاضر جشن افتتاحیه در شهرک، برگزار و نسبت به واگذاری بیشتر فازها اقدام شده است.

همچنین، تقریباً سطح اشغال ۹۹ هزار و ۲۰۰ متر مربع و زیربنای ۱۴۸ هزار و ۸۰۰ متر مربع در این شهرک، ساخته و مبلغ ریالی که پیرو اصل ۴۴ قانون اساسی برای هزینه ساخت با مشارکت بخش خصوصی صرف شده، حدود ۷۰۰ میلیارد تومان است. ضمناً در این شهرک طبق طرح تفصیلی، یک خیابان ۴۵ متری به طول ۴۵۰ متر وجود دارد که سازمان ایجاد کرده و برای ساخت آن بالغ بر سه میلیارد و ۶۰۰ میلیون تومان هزینه شده است.

اقدامات بعدی سازمان در شهرک خودرویی، طرح جمع‌آوری آب‌های سطحی و فاضلاب شهرک با انعقاد قرارداد با بخش خصوصی به مبلغ ۷۰۰ میلیون تومان برای تصفیه فاضلاب است و در همین راستا سازمان به جمع‌آوری اطلاعات صاحبان مشاغل خودرویی در مناطق هشت‌گانه و استخراج آمار صنفی برای هدایت به شهرک خودرویی پرداخته است.

اقدامات سازمان درباره آزادسازی میدان میوه‌ترهبار در میدان شهید مطهری چگونه بوده است؟

با توجه به دستور شهردار محترم در سال‌های ۹۶ و ۹۷، به تملک پلاک‌های باقی‌مانده از مسأجرین اقدام شد و سازمان در سال ۹۸، تعداد ۲۶ غرفه از میدان میوه‌ترهبار شهید مطهری به متر اژ ۳۹۴ متر با هزینه ریالی ۷۳ میلیارد ریال و در سال ۹۹، تعداد ۱۲ غرفه به مبلغ ۸۳ میلیارد ریال را خریداری

و ۱۲ مورد را آزادسازی کرد و تاکنون سازمان میادین جمعاً بالغ بر ۱۷ میلیارد تومان برای تملک هزینه کرده است.

با توجه به سرعت افزایش جمعیت در قم، آیا برای افزایش و احداث بازار عرضه مایحتاج در مناطق مختلف شهر طرحی تهیه شده است؟

سازمان در سال‌های اخیر نسبت به احداث بازار روز یادگار امام (ره)، بازار روز مقابل پاساژ زمزم که در دست بهره‌برداری است و و بهسازی فروشگاه ۱۲ همشهری واقع در خیابان یاسمن اقداماتی انجام داده که با استقبال چشمگیری روبه‌رو شده است.

در حال حاضر که شهرداری تصمیم دارد فروشگاه بزرگی را در منطقه آذر ایجاد کند، باتوجه به پرخطر و نایم‌بودن گود مذکور، توضیح دهید که برای ایمن‌سازی املاک و رفع خطر چه تمهیداتی صورت گرفته است؟

باتوجه به نیاز منطقه آذر به فروشگاه بزرگ و با وجود گود نایم‌ن در محل احداث این فروشگاه، سازمان به ایجاد سازه نگهبان و پایدار و مقاوم‌سازی گود مذکور با هزینه‌ای بالغ بر ۴۵ میلیارد ریال پرداخت تا خطری ساکنان این محدوده و بازار کهنه را تهدید نکند.

برنامه سازمان میادین برای طرح توسعه میدان بزرگ شهید رجایی چگونه است؟

طرح محوطه‌سازی میدان بزرگ شهید رجایی در دستور کار سازمان میادین میوه‌ترهبار قرار گرفت و به خوبی انجام و در این کار، شبکه فاضلاب ۲۵ غرفه هم اصلاح شد. همچنین، میدان شهید رجایی با ۴۵ غرفه از سال ۹۴ تا ۹۹ با هزینه‌ای بالغ بر ۱۴۰ میلیارد ریال برای خرده‌فروشی، سبزی‌فروشی و میوه‌فروشی توسعه یافت.

لوله‌گذاری درب شماره ۱ میدان شهید رجایی برای جمع‌آوری آب‌های سطحی از دیگر اقدامات سازمان است؛ همچنین، طرح توسعه پروژه محوطه‌سازی و آسفالت‌کاری داخل میدان شهید رجایی با هزینه‌ای بالغ بر ۴۵ میلیارد ریال که با عقد قرارداد با سازمان توسعه و عمران شهرداری قم اجرایی شد. در قالب این طرح، ایجاد آسفالت، توسعه و نگهداری فضای سبز میدان، درزگیری شوارع در میدان و تکمیل غرفی که در سنوات گذشته ساخته شده بودند، به این سازمان واگذار شد.

پروژه‌های بعدی که در دستور کار سازمان قرار گرفت، جدول‌گذاری خیابان‌های منتهی به بلوک‌های ۷، ۸ و ۹ میدان شهید رجایی، آسفالت شوارع و معابر میدان شهید رجایی، ۳۰ باب غرفه و اصلاح روشنایی شوارع و معابر بود.

سازمان میادین میوه‌ترهبار شهرداری قم درباره سامان‌دهی روز بازارها و کارگران فصلی





برای ارتقای سطح زندگی شهروندان و سیمای منظر شهری چه عملکردی داشته است؟

یکی از معضلات همیشگی در سطح شهر، روزبازارها بود که با توجه به رسالت سازمان در زمینه سامان‌دهی مشاغل شهری به آن پرداخته شد و در دوره ۶ ساله اخیر توانستیم با ایجاد سامانه نظارت وضعیت بهتری را در روزبازارها ایجاد کنیم؛ از جمله اینکه، حدود ۴۵۰ نفر که در بازار روز سه‌شنبه واقع در بلوار شهید همت فعالیت داشتند، بعد از ۱۷ سال به مکان جدید منتقل شدند. همچنین، انتقال ۷۵۰ نفر از دست‌فروشان بلوار یادگار امام (ره) به پارکینگ جنب بوستان جوان بعد از ۳۰ سال، جمع‌آوری دست‌فروشان از سطح میدان بزرگ امام خمینی (ره) و انتقال به پارکینگ شرقی، جمع‌آوری پرنده‌فروشان و شناسنامه‌دار کردن دست‌فروشان به تعداد سه هزار و ۲۰۰ نفر از اقدامات سازمان در این‌باره بوده است.

لازم به ذکر است، به‌منظور ارتقای سیمای منظر شهری، چند قطعه از شهر از جمله میدان علوم پردیس، میدان امام خمینی (ره)، درب یک جمکران و تقاطع بلوار جمهوری اسلامی و انسجام برای استقرار دست‌فروشان پیش‌بینی شده و سامان‌دهی شده است. درباره سامان‌دهی کارگران ساختمان و فصلی که در دستور کار سازمان بوده هم، کارها در حد وظیفه سازمانی سازمان میادین صورت گرفته است.

سازمان میادین میوه و تره‌بار برای سامان‌دهی مشاغل شهری، در حوزه اشتغال‌زایی چه اندازه مؤثر بوده است؟

تا پایان سال ۹۹ تعداد چهار هزار و ۶۸۵ نفر به‌طور مستقیم و هم‌پایه تعداد به‌صورت غیرمستقیم از ماحصل فعالیت‌های سازمان مشغول به کار شدند و امیدواریم این روند ادامه داشته باشد. تلاش ما این است، در مکان‌هایی مانند فروشگاه‌های همشهری، بازارچه‌های ریحان، جایگاه CNG، کیوسک‌های تنقلات و مطبوعات، کیوسک‌های عرضه بهداشتی یخ، روزبازارها، بازارهای فصلی و مناسبی، شهرک صنوف، شهرک خودرویی و میدان شهید رجایی که سازمان در آنها فعالیت دارد، اشتغال‌زایی بیشتری صورت بگیرد.

با توجه به نیاز شهر قم، سازمان میادین میوه‌و‌تره‌بار شهرداری قم در مقطعی در ساخت پروژه‌های تفریحی و سیاحتی نیز فعال شد؛ هدف از این کار چه بود و کدام پروژه‌ها در این مسیر ساخته شد؟

شهر قم در سال‌های گذشته شرایطی داشت که لازم بود نسبت به مسئله اوقات فراغت توجه ویژه‌ای شود و به همین خاطر سازمان میادین میوه‌و‌تره‌بار کار خود را در این زمینه ابتدا در سال ۹۴ با احداث پروژه سورتمه ریلی آغاز کرد که این پروژه در سال ۹۵ با هزینه‌ای بالغ بر ۹۰۰ هزار یورو به بهره‌برداری رسید و در اختیار همشهریان قرار گرفت و پس از آن به بخش خصوصی تحویل داده شد.



- احداث شهرک خودرویی:**
- مساحت ۳۳۰،۰۰۰ مترمربع
  - با زیربنای ۱۵۰،۰۰۰ مترمربع
  - ۲۰۰ میلیارد تومان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
  - ۶ فاز و ۱۵۰۰ واحد صنعتی
  - ۳۵۰۰ پارکینگ

- فاز اول پروژه به تعداد ۲۹۰ واحد در تابستان ۱۳۹۸ به بهره‌برداری رسید
- و پروژه در سال ۱۳۹۹ بیش از ۷۰٪ پیشرفت و در سال ۱۴۰۰ بصورت کامل به بهره‌برداری رسید.



- تکمیل شهرک صنوف:**
- مساحت: ۱۳۶ هکتار
  - تعداد کل قطعات: ۱۶۰۳
  - **تکمیل زیرساخت‌های شهرک:**
  - احداث شبکه برق داخلی و روشنایی
  - تامین انشعابات گاز و آب و فاضلاب
  - زیرسازی و آسفالت معابر
  - توسعه فضای سبز

- تعداد کل واحدهای پیش‌بینی شده جهت قطعه آهن‌فروشان: ۳۸۴ واحد
- فاز دوم درب و پنجره سازان در قالب ۹۷۶ واحد در حال ساخت است که ظرفیت ساماندهی حداقل ۶ دسته اصلی از صنوف مرتبط با صنف ساختمان در این شهرک وجود دارد.

## سازمان میادین اهتمام برای ساماندهی مشاغل شهری



گزارش عملکرد  
۶ ساله شهرداری قم  
۱۳۹۴ - ۱۴۰۰





گزارش عملکرد  
۶ ساله شهرداری قم  
۱۴۰۰ - ۱۳۹۴

رژه ناوگان خودرویی آتشنشانی قم

## آتش نشانی قم در تراز یک کلان شهر



عباس جعفری (مدیر عامل سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی شهرداری قم)

از ۱۵۰ سال پیش و با تأسیس اولین ایستگاه آتش نشانی در تبریز تا افتتاح نخستین ایستگاه آتش نشانی شهر قم در سال ۱۳۴۰ خدمات رسانی و نجات جان شهروندان مهم ترین دغدغه نیروهای این مجموعه بوده است و باید شهدای آتش نشان را مظلوم ترین و گمنام ترین ایثارگران بدانیم.

عباس جعفری، مدیرعامل سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی شهرداری قم در گفت و گوی پیش رو روند تجهیز این سازمان را در ۶ سال گذشته بازگو کرده و معتقد است، اتفاقاتی که در حوزه ایمنی شهر و تجهیز سازمان برای نجات شهروندان انجام شده، بی نظیر بوده و امروز شهر قم تنها کلان شهری است که منطبق با استانداردهای جهانی و نسبت به جمعیتش دارای ایستگاه آتش نشانی و تجهیزات ایمنی و امداد و نجات است.

◀ به نظر شما جایگاه سازمان آتش نشانی از نظر خدمات رسانی در بین سایر ارگان های امداد و نجات چگونه است؟

سازمان آتش نشانی مهم ترین سازمان در حوزه امداد و نجات شهروندان است که می تواند حق طبیعی شهروندان را در داشتن زندگی ایمن تأمین کرده، این اطمینان را به شهروندان بدهد که با ارائه خدمات مطلوب و به روز از جان و مال آنها حفاظت می کند.

◀ شرایط سازمان آتش نشانی تا قبل از سال ۹۰ چگونه بود و روند تجهیز و ارتقای جایگاه آتش نشانی از چه سالی آغاز شد؟

متأسفانه تا قبل از سال ۹۰ شرایط سازمان حتی در تأمین ایمنی نیروهای خود در هنگام عملیات نیز مطلوب نبود و سازمان تنها یک دست لباس ضد حریق داشت و با وجود تلاش شبانه روزی با ۱۲ ایستگاه و ۷۰ نیرو برای یک میلیون و ۲۰۰ هزار شهروند ساکن در قم امکان تأمین ایمنی شهروندان را نداشتیم.

بنابراین، از سال ۹۱ برنامه ریزی های شهرداری و سازمان آتش نشانی برای توسعه و تجهیز این سازمان آغاز شد، اما تحولات اساسی و اقدامات عملی از سال ۹۴ کلید خورد.

◀ در چند سال گذشته یکی از نیازهای اساسی و چالش های بزرگ شهر قم، کمبود ایستگاه های آتش نشانی نسبت به جمعیت و مساحت شهر قم بوده؛ در این مدت چند ایستگاه ساخته شده است؟

در چند سال گذشته با افتتاح ۶ ایستگاه آتش نشانی تعداد ایستگاه های سطح شهر به عدد ۲۴ رسیده و در حال حاضر، قم نخستین کلان شهر در کشور است که از نظر تعداد

ایستگاه های شهر به نسبت جمعیت دارای استاندارد جهانی است. همچنین، داشتن ایستگاه مادر نیز یکی از نیازهای شهر قم است که با خرید زمینی به مساحت ۸ هزار متر در بلوار پیامبر اعظم (ص) به زودی این نیاز نیز برطرف می شود. این ایستگاه که دارای دو هزار متر دفتر مرکزی و فرماندهی و ۶ هزار متر مربع سوله و جایگاه خودروها و تجهیزات آتش نشانی است، در کشور بی نظیر است و به زودی عملیات عمرانی آن آغاز می شود.

◀ افزایش تعداد ایستگاه های آتش نشانی در سطح شهر نیاز سازمان را به نیرو افزایش داده است؛ در حال حاضر چه تعداد نیرو در سازمان مشغول به کار هستند؟

متأسفانه تا قبل از سال ۹۶ شهر قم تنها کلان شهر در کشور بود که نوبت کاری همکاران به صورت ۲۴ به ۲۴ ساعت بسته می شد و ساعت های طولانی باعث خستگی و کاهش کارایی نیروها شده بود که با موافقت دکتر سقائیان نژاد و با جذب نیرو ساعت کار همکاران به صورت سه نوبتی برنامه ریزی شد.

نخستین مرحله جذب نیرو در سال ۹۵ و با جذب ۷۳ نفر اتفاق افتاد و سپس در سال ۹۹ نیز ۵۸ نفر وارد سازمان آتش نشانی شهرداری قم شدند که در مجموع، با جذب ۱۳۱ نفر تعداد نیروهای سازمان به ۵۲۲ نیروی عملیاتی رسیده است.

البته با توجه به بازنشستگی ۲۰ ساله نیروها درخواست جذب ۱۰۰ نیرو



تا سال ۱۴۰۱ داده شده است که با بازنگشتگی ۵۰ نیروی سازمان در سال ۱۴۰۱ کمبود نیروی انسانی نداشته باشیم.

◀ جذب نیرو در سازمان آتش نشانی برخلاف سایر سازمان‌ها به علت الزام به آموزش‌های تخصصی، اهمیت بیشتر و نیازمند سایت آموزشی است؛ شهر قم چنین امکانی را دارد؟

سایت آموزشی شهر قم هنوز آماده نیست و نیروها برای آموزش از سایت آموزشی سازمان آتش نشانی شهر تهران استفاده می‌کنند. یکی از اتفاقات خوبی که در دوره مدیریتی اخیر رقم خورد، خرید زمینی به مساحت ۳۶ هزار متر در حاشیه بلوار آیت‌الله بروجردی و ورودی جمکران برای ساخت سایت آموزشی بود که در حال حاضر دیوارکشی و احداث فضای سبز آن انجام شده است و به زودی به بهره‌برداری می‌رسد.

◀ تا امروز چه تعداد خودرو عملیاتی برای تجهیز ایستگاه‌ها خریده شده است؟

با توجه به کمبودهای شهر قم از نظر تجهیزات، خرید خودروهای عملیاتی هم‌زمان با ساخت ایستگاه‌ها در دستور کار قرار گرفت و چهار دستگاه اسکانیا با تمام تجهیزات و بهترین پمپ‌ها، ۱۲ دستگاه خودرو ایسوزو ۱۸ تن مجهز به تمام امکانات اطفاء و نجات، ۱۰ دستگاه نیشان و پنج دستگاه تویوتا مجهز به دستگاه واتر میس برای مسیرهایی با عرض کم و بافت فرسوده و سه دستگاه ایسوزو سبک چهار تن در این چند سال خریداری شده است.

همچنین خرید یک دستگاه برج نوری مجهز به موتور دیزل، کیفیت اجرای عملیات در شب را بسیار ارتقا داده، امکان روشنایی به اندازه یک زمین فوتبال را فراهم کرد و ۶ دستگاه موتور برق سه فاز و موتور پمپ پرتابل نیز خریداری شد.

◀ امروز شهر قم جزو پنج شهر مرتفع کشور است و این میزان بلندمرتبه‌سازی سازمان آتش نشانی را به تجهیزاتی برای امداد رسانی در ارتفاعات زیاد نیازمند کرده؛ آیا تجهیزات لازم برای چنین عملیاتی تأمین شده است؟

با توجه به صدور مجوز برای ساختمان‌هایی با ارتفاع ۳۰ طبقه، نیاز سازمان به نردبان‌های بلندمرتبه به صورت جدی مطرح شد و خرید خودرو با نردبان روزنباور که یکی از پیشرفته‌ترین نردبان‌های جهان است، در حادثه ساختمان سحر باعث شد جان بیش از ۱۵۰ نفر نجات یابد.

در بودجه سال ۱۴۰۰ نیز خرید یک دستگاه نردبان هیدرولیکی برای سازمان در نظر گرفته شده است که منتظر صدور مجوزهای خرید آن هستیم.

◀ یکی از کمبودهای جدی سازمان آتش نشانی شهر قم نبود لباس ضد حریق برای نیروهای سازمان بود؛ چه تعداد لباس و تجهیزات ایمنی فردی برای نیروها خرید شده است؟

تا قبل از سال ۹۶ سازمان آتش نشانی تنها یک دست لباس ضد حریق

داشت و نیروها در حین عملیات امداد و نجات ایمنی بسیار پایینی داشتند و در مواردی نیز امکان امداد رسانی وجود نداشت.

خوشبختانه با برنامه‌ریزی‌های انجام شده در سال ۹۶ بخشی از تجهیزات ایمنی نیروها مانند ۴۸۰ دست لباس ضد حریق، ۴۵۰ جفت چکمه استاندارد آتش نشانی، ۴۳۰ جفت دستکش پیشرفته عملیاتی و ۴۵۰ کلاه استاندارد خریداری شد. همچنین در سال ۹۹ نیز مجدداً ۲۰۰ دست لباس ضد حریق، ۱۵۰ جفت دستکش، ۱۰۰ جفت چکمه و ۴۱ کلاه خریداری شد.

دستگاه تنفسی نیز به عنوان یکی از تجهیزات ایمنی فردی به تعداد ۴۳۰ دستگاه خریداری شده است که در عملیات نجات علاوه بر نیروها مصدومان نیز می‌توانند از آنها استفاده کنند.

◀ تجهیزات سازمان برای امداد رسانی در حوادثی مانند آوارها و تصادفات نیز کامل است؟

برای امداد رسانی در چنین حوادثی یک دستگاه ست پنوماتیک و ۷ ست پیشرفته هیدرولیک خریداری شده که با توجه به حجم تردد در محورهای شهر قم و آمار تصادفات، خرید یک دستگاه ست پنوماتیک دیگر نیز در سال ۱۴۰۰ در دستور کار قرار گرفته است.

همچنین، خرید هفت دستگاه ای اف تی نیز با توجه به نوع رفتار و کارایی آن که قطرات آب را به اندازه میکرو تبدیل می‌کند و اثرگذاری آن به اندازه ۲۰۰ تا ۳۰۰ لیتر آب است نیز انجام و بر روی موتورسیکلت‌ها نصب شده است.

◀ چه تعداد شیرهای هیدرانت در سطح شهر قم نصب شده است؟

نصب شیرهای هیدرانت به عنوان منابع عظیم آب در سطح شهر و سرعت بخشی در امداد رسانی، یکی از موضوعاتی بود که با پیگیری‌های معاونت خدمات شهری به نتیجه رسید و در چند سال گذشته ۱۷۰ شیر هیدرانت در سطح شهر نصب شده و تعداد آن به ۴۴۰ شیر رسیده است و امسال نیز تعدادی نصب می‌شود.

◀ سازمان آتش نشانی شهرداری قم یکی از معدود سازمان‌هایی است که با وجود استقرار در شهری کویری تیم حرفه‌ای غواصی دارد؛ لطفاً در این باره هم توضیح دهید.

در شهر قم با دارا بودن چند سد و برکه و همچنین استخرهای بزرگ متأسفانه سالانه شاهد غرق شدن تعدادی از همشهریان هستیم. سازمان آتش نشانی، امروز دارای تیم بسیار حرفه‌ای و قوی غواصان با مدارک بین‌المللی است که دوره‌های آموزشی خود را در بندرعباس و جزیره کیش گذرانده‌اند و سازمان نیز سه ست لباس غواصی و تعدادی موتور قایق برای تجهیز این تیم خریداری کرده است.

◀ درباره چالش‌های حوزه آتش نشانی و تأمین ایمنی شهر هم توضیح دهید.

این بخش با چندین چالش روبه‌روست. طبق قانون، وظیفه سازمان آتش نشانی رسیدگی به حوادثی است که در حریم شهر رخ می‌دهد و متأسفانه بعضی از شهرک‌های صنعتی خارج از محدوده شهر، امکانات لازم و کافی برای رویارویی با حوادث و اطفای حریق را ندارند. در نتیجه، ما مجبور هستیم با وجود فاصله با شهر به کمک آنها برویم و در صورت بروز چنین حوادثی، در بهترین حالت ممکن، ۲۰ دقیقه طول می‌کشد تا یک ماشین آتش نشانی بتواند خودش را به محل حادثه برساند؛ در صورتی که زمان استاندارد در داخل شهر زیر چهار دقیقه است. به همین دلیل، وقتی خودروی آتش نشانی به محل حادثه می‌رسد، افراد درگیر حادثه تصور می‌کنند، خودرو دیر رسیده است و آتش نشانی در عملکرد خود ضعف دارد. علاوه بر این، طی

این زمان حریق به حدی گسترش می‌یابد که عملیات اطفاء بسیار سخت و پیچیده شده و گاهی با خسارت به نیروهای آتش نشانی و تجهیزاتشان همراه است. نکته دیگر این است که اگر هم‌زمان حادثه‌ای در سطح شهر رخ دهد، ظرفیت خودروهای باقی‌مانده داخل شهر جواب‌گویی حوادث نخواهد بود.

از این رو، با جلساتی که در سطح استان برگزار شد، تقاضا کردیم که جز در موارد خاصی که حادثه ممکن است استان را دچار بحران کند، آتش نشانی در این گونه حوادث وارد نشود و طی این پیگیری‌ها، جناب فرماندار به شهرک‌های صنعتی تأکید کردند که نسبت به ایجاد امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی اقدام کنند و ما بارها اعلام کرده‌ایم که سازمان آتش نشانی آماده است به این نیروها آموزش‌های لازم را به صورت کاملاً رایگان آموزش دهد.

چالش دیگر ما رعایت مسائل ایمنی است که شهروندان باید انجام دهند. اگر در خانه یا فروشگاه حریق رخ دهد، تمام لوازم و کالاهای از بین خواهند رفت و جبران چنین خسارتی بسیار دشوار خواهد بود، اما اگر فرد، کوچک‌ترین آمادگی را داشته باشد شیوه استفاده درست از وسایل گرمایشی و لوازم برقی را رعایت کند، بروز چنین حوادثی به حداقل خواهد رسید.

◀ باتوجه به اینکه سازمان آتش نشانی صرفاً هزینه‌بر است و درآمدی ایجاد نمی‌کند، نگاه مدیریت شهری نسبت به این سازمان چگونه است؟

قبل از سال ۹۴ اقدامات مثبتی برای توسعه سازمان شروع شده بود که جا دارد از متولیان این امر تشکر کنم. زمانی، ظرفیت نیروی انسانی آماده به عملیات در سازمان بسیار پایین بود و امروزه تعداد ۵۰۰ نفر نیروی عملیاتی در سازمان مشغول به کار هستند که در سطح استاندارد است. همچنین، بودجه جاری سازمان آتش نشانی در سال ۹۹ حدود ۶۰ میلیارد تومان بود و این رقم جدا از هزینه‌ای است که سالانه صرف خرید تجهیزات و زیرساخت‌ها می‌شود. بنابراین، نگاه مجموعه مدیریت شهری طوری است که سازمان بدون هیچ مشکلی به وظیفه اصلی خود در قبال ایمنی و حفظ جان شهروندان بپردازد؛ البته این بدین معنی نیست که ما بهره‌وری را لحاظ نکنیم. یکی از موارد مهم افزایش بهره‌وری، کاهش تعداد عملیات و رسیدن به این هدف، مستلزم تمرکز بر رفتار مردم است.

هرچه مردم بیشتر نکات ایمنی را رعایت کنند، تعداد حوادث و عملیات کاهش یافته، در نتیجه، بخشی از بودجه جاری را می‌توان برای زیرساخت‌های مختلف صرف کرد و باینکه تمام امکانات برای رسیدگی به حوادث احتمالی برای سازمان فراهم است، اما سازمان وظیفه خود می‌داند، در مسیر افزایش بهره‌وری گام بردارد و این امر با مشارکت مردم و مجموعه مدیریت شهری محقق می‌شود.



**خرید ماشین آلات آتش نشانی با هزینه‌ای بالغ بر ۳۶۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال**

- خرید و بهره‌برداری از ۴ دستگاه اسکانیا فوماتیک
- خرید و بهره‌برداری از ۱۰ دستگاه ایسوزو ۱۸ تن
- خرید و بهره‌برداری از ۳ دستگاه ایسوزو ۳/۵ تن
- خرید و بهره‌برداری از ۵ دستگاه خودروی پیشرو نیشان
- خرید و بهره‌برداری از یک دستگاه خودروی هیوندای حریق
- خرید و بهره‌برداری از یک دستگاه تانکر آب‌رسان
- تجهیز ۵ دستگاه تویوتا به سیستم‌های اطفاء و نجات
- خرید ۲ دستگاه خودروی نردبان جدید به مبلغ ۵۳,۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال
- خرید تجهیزات ایمنی و حریق و تجهیزات فردی به مبلغ ۴۲ میلیارد ریال

شامل: لباس عملیاتی، ست هیدرولیک، دستکش عملیاتی، سیستم واتر میست، کلاه آتش نشانی، چکمه عملیاتی و...





خط یک پردازش پسماند شهری MRF مجتمع البرز

## گذر از مدیریت سنتی به صنعتی

### در جمع آوری، انتقال و پردازش پسماند شهری



سید عبدالله میرابراهیمی (سرپرست سازمان مدیریت پسماند شهرداری قم)

سال‌هاست که زباله‌های شهر قم پس از جمع‌آوری از سطح شهر به سایت البرز واقع در ۱۵ کیلومتری جاده کوه سفید انتقال داده و در آنجا دفن می‌شود. در گذشته، این زباله‌ها حتی به‌صورت بهداشتی هم دفن نمی‌شد و در مقصد حداقل تفکیک هم درباره آنها صورت نمی‌گرفت، اما امروز اما علاوه بر دفن بهداشتی، مسائلی مانند تفکیک زباله‌های خشک، زباله‌های بیمارستانی، جزء ویژه پسماند عادی و جداسازی زباله‌های سبز از این حجم زباله صورت می‌گیرد.

همچنین، امروز، خط نخست پردازش زباله فعال است و خط دوم هم در حال راه‌اندازی می‌شود. دستگاه امحای زباله بیمارستانی هم در مجموعه سایت البرز مستقر شده است و تولید کمپوست از ۳۰۰ تن زباله تر به‌صورت روزانه انجام می‌گیرد. همه اینها یعنی حرکت مدیریت پسماند شتاب خوبی گرفته است، اما نمی‌توان آثار تحریم‌ها را هم در کندی تجهیزات ضروری مانند هاضم، زباله‌سوز و... انکار کرد. از طرفی، عرصه مدیریت پسماند موضوعی صرفاً علمی و فنی نیست، بلکه پدیده‌ای اجتماعی است که اصلاح آن به اهتمام تمام شهروندان نیاز دارد. سید عبدالله میرابراهیمی، سرپرست سازمان مدیریت پسماند شهرداری، قم ۶ سال است که در کنار اقدامات فنی به مسائل آموزشی و اجتماعی کار در حیطه مدیریت پسماند هم پرداخته و توفیقاتی هم داشته است. در ادامه گفت‌وگوی ما را با وی در این باره می‌خوانید:

یکی از شاخص‌های شهرهای پیشرفته بالابودن میزان مشارکت مردم در تفکیک پسماند است؛ شهر قم از این نظر در چه جایگاهی قرار دارد؟

میزان تفکیک پسماند در ابتدای سال ۹۴ کمتر از سه درصد بود اما در سال ۱۴۰۰ حدود ۶/۵ درصد پسماند خشک از مبدأ تفکیک می‌شود و طبق هدف‌گذاری انجام‌شده، تلاش داریم این رقم را به ۱۵ درصد برسانیم و کلان‌شهر قم را به‌عنوان یک الگو در بحث مدیریت پسماند در سطح کشور مطرح کنیم.

به جز مسئله تفکیک، در ۶ سال گذشته در چه حوزه‌هایی از حیطه مدیریت پسماند شاهد تحولاتی بوده‌ایم؟

در این مدت در جمع‌آوری و انتقال پسماند نیز تحولاتی صورت گرفت. در سال ۹۳ و ابتدای سال ۹۴ حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد خودروهای جمع‌آوری پسماند از نوع روباز بودند و جمع‌آوری به‌صورت دستی و با هزینه و آلودگی زیاد انجام می‌شد، اما با سرمایه‌گذاری مدیریت شهری در این بخش، اکنون بالغ بر ۹۵ درصد خودروهای جمع‌آوری پسماند از نوع سرپوشیده و پرس هستند. ظرفیت این خودروها بالاتر است و علاوه بر این، مشکل شیرابه، بوی بد پسماندها و پخش زباله در معابر تا حد زیادی رفع شده‌است.

همچنین، از سال ۹۴ احداث ایستگاه انتقال پسماند در دستورکار قرار گرفت و در ابتدای سال ۹۷ اولین ایستگاه انتقال زباله برای مناطق ۲، ۳ و ۶ احداث و برای احداث ایستگاه یک میلیارد و ۵۰۰ میلیون تومان و برای خرید هفت دستگاه سیم‌تریلر حدود یک میلیارد و ۷۰۰ میلیون تومان هزینه شد. در حال حاضر هم روزانه از ۶۳۰ تن زباله، ۴۵۰ تن را از طریق این ایستگاه به سایت دفن پسماند منتقل می‌کنیم. اجرای این پروژه در حذف آلودگی زیست‌محیطی، ارتقای سطح ایمنی ماشین‌آلات و سلامت همکاران ما در این بخش مؤثر است و طبق برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده، ایستگاه دوم انتقال پسماند برای مناطق ۴، ۵ و ۸ به‌زودی به بهره‌برداری می‌رسد.

گام بعدی، استقرار مخازن پسماند خشک در سطح معابر شهری و ادارات بود که خوشبختانه این مخازن در اکثر ادارات نصب شده است و طبق برنامه‌ریزی‌های صورت‌گرفته قصد داریم این مخازن را در تمام معابر شهر نصب کنیم. در سال ۹۴ هیچ مخزنی در سطح شهر نداشتیم، اما خوشبختانه در حال حاضر ۲۴۰ مخزن در سطح معابر نصب شده است و این روند افزایشی همچنان ادامه دارد.

در طول سال‌های اخیر، در حوزه مدیریت پسماند در شهرداری قم کدام برنامه اولویت داشته است؟

مدیریت پسماند به چند مرحله تقسیم می‌شود که از تولید پسماند شروع شده، تا اقدامات پس از دفن ادامه دارد که ما برای هر مرحله چشم‌اندازهایی، تعیین و برای رسیدن به آنها برنامه‌ریزی کردیم.

اولین و مهم‌ترین گام ما اجتناب از تولید پسماند است و ما با مشارکت شهروندان و همکاران در مناطق هشت‌گانه توانستیم به گروه‌های سنی مختلف در این زمینه مسائلی را آموزش دهیم و در جهت رسیدن به این هدف گام برداریم. مثلاً همکاران ما هر ساله به‌صورت حضوری به منازل مراجعه کردند و به شهروندان در زمینه مفاهیم مدیریت پسماند، نحوه تفکیک، رطوبت‌گیری، رعایت بهداشت محیط شهری و... آموزش دادند که در سال ۹۴ حدود ۵۰ هزار واحد مسکونی را پوشش دادیم و تا پایان سال ۹۹ این رقم در مجموع به ۲۰۰ هزار واحد مسکونی رسید. علاوه بر این، تلاش کردیم از ظرفیت مدارس، مهدکودک‌ها و انجمن دانش‌آموزی استفاده کنیم و در سال ۹۴ به ۳۰ هزار دانش‌آموز (به‌صورت نفر-)

ساعت) آموزش دادیم و این رقم تا پایان سال ۹۹ به ۱۴۱ هزار نفر رسید.

در کنار این اقدامات، برخی برنامه‌های آموزشی را در سطح ادارات استان برگزار کردیم و در سال ۹۴ همکاران ما به ۳۷ اداره مراجعه کردند و این رقم در سال ۹۹ به ۳۶۸۱ مورد رسید. همچنین، در سطح ادارات نفتیها به آموزش، بلکه به تجهیز ادارات برای ایجاد زیرساخت‌های تفکیک و جمع‌آوری پسماند هم پرداخته شد. علاوه بر این، برنامه‌های آموزش ضمن خدمت با موضوع مدیریت سبز و ادارات سبز در ادارات برگزار شد و این نهضت آموزشی همچنان در سطح استان ادامه دارد.

در سطح اصناف و فروشگاه‌ها نیز آموزش‌هایی صورت گرفت که یکی از موارد مورد تأکید ما، آموزش خرید هوشمندانه در هایپرمارکت‌ها بود. خرید هوشمندانه یعنی شهروندان بیاموزند، کالاهایی را بخزند که کمترین آلودگی زیست-محیطی را داشته باشد. اصناف، خصوصاً هتل‌ها، رستوران‌ها، کافی‌شاپ‌ها و هایپرمارکت‌ها از مراکز عمده تولید پسماند در سطح شهر هستند؛ به همین دلیل، آموزش دادن به این گروه اهمیت زیادی دارد. در سال ۹۴ به ۱۷۰ واحد صنفی آموزش دادیم و این رقم در سال ۹۹ در مجموع به ۸۴۱۲ مورد رسید. این آموزش‌ها نتیجه‌بخش بوده است و شاهد اقدامات این دسته از عزیزان در کاهش تولید پسماند و تفکیک آن هستیم.

این آموزش‌ها تا چه اندازه اثربخش بوده است؟

هدف از برنامه‌های آموزشی این بود که میزان تفکیک پسماند خشک، افزایش و متعاقباً حجم پسماند دفن شده کاهش یابد. در سال ۹۴ روزانه حدود ۷۲۳ تن پسماند در سایت البرز دفن می‌شد که در پایان سال ۹۹ این میزان به ۶۳۷ تن در روز رسید و در واقع، حدود ۱۰۰ تن کاهش تولید پسماند داریم و این، نتیجه آموزش شهروندان و اصناف در زمینه تولید و تفکیک پسماند است.

در شهر قم برای تقویت زیرساخت‌های حوزه مدیریت پسماند چه کارهایی صورت گرفته است؟

در سال ۹۴ تعداد خودروهای حمل پسماند خشک ۲۲ دستگاه در سطح شهر بود و در حال حاضر، ۲۵۱ دستگاه خودرو در سطح شهر فعال هستند که این امر نشان‌دهنده رشد ده‌برابری در این بخش است.

همچنین، در ابتدای سال ۹۴، تعداد هفت ایستگاه بازیافت در سطح شهر وجود داشت و در حال حاضر ۴۹ ایستگاه با پراکندگی مناسب در تمام مناطق شهری فعال هستند تا شهروندان بتوانند پسماندهای خود را به‌صورت حضوری به همکاران ما تحویل دهند و در کنار این ایستگاه‌ها، اپلیکیشن‌هایی برای تعامل و ثبت فعالیت شهروندان در این زمینه طراحی شده است. ضمناً از شهروندانی که مشارکت مؤثرتری در امر تفکیک پسماند داشتند، هم به‌صورت ماهانه و هم به‌صورت سالانه تقدیر شده است و امیدوار هستیم این روند استمرار داشته باشد.

در این عرصه مشکل مهم شما چه بوده و در آینده



چه اقداماتی باید برای تکمیل اهداف حوزه مدیریت پسماند پیگیری شود؟

اعتقاد ما بر این است که در کنار مباحث آموزشی و فرهنگ‌سازی، گاهی ضرورت دارد افرادی که رفتارهای ناهنجار دارند و ضوابط را رعایت نمی‌کنند، شناسایی شده، به آنها تذکر داده شود؛ یا اگر شرایط ایجاب کند، بتوان برای چنین افرادی پرونده قضایی تشکیل داد تا بتوانیم این رفتارهای ناهنجار را در سطح شهر حذف کنیم. معتمد، انجام چنین رفتارهایی نوعی حق الناس محسوب می‌شود و ظلم به دیگر شهروندان است؛ چون اثرات مخربی بر محیط زیست و بهداشت محیط زندگی دارد و سلامتی دیگران را به خطر می‌اندازد.

تا سال ۹۴ به این موضوع ورود نشده بود و خوشبختانه در حال حاضر با نظارت و رصد همکاران، تمام واحدها، افراد و اصنافی که ضوابط و دستورالعمل‌های مرتبط با مسائل مدیریت پسماند را رعایت نکنند، شناسایی شده، اخطار دریافت می‌کنند و در صورت رفع نشدن مشکل، برای فرد خاطی پرونده قضایی تشکیل می‌شود. در سال ۹۷ حدود ۷۲۰ پرونده در این باره در مراجع قضایی تشکیل شد که با ادامه پیگیری‌ها و تلاش مستمر در آموزش، تعداد این پرونده‌ها در سال ۹۹ به ۶۰۰ مورد رسید. این امر نشان‌دهنده بهبود رفتار شهروندان و اصناف در این حوزه است و امیدوار هستیم این

آمار همچنان کاهش یابد.

اولویت دیگر ما در حوزه مدیریت پسماند، بحث تفکیک و جمع‌آوری پسماندهای ویژه از داخل زباله‌ها و یکی از طرح‌های مهم حوزه ما تولید کود کمپوست از پسماند است، اما در این باره ما یک نگرانی بزرگ داریم و آن وجود مواد سمی و فلزات خطرناک، مواد نامناسب مانند شیشه و ... در پسماندهاست و برای حل این مشکل به همکاری و مشارکت شهروندان نیاز داریم تا بتوانیم این مواد را از مبدأ، تفکیک و جداسازی کنیم؛ در این راستا، علاوه بر آموزش شهروندان، کیسه‌های مخصوص جمع‌آوری این پسماندها در سطح شهر و غرفه‌های بازیافت توزیع شده است. همچنین، در سال ۹۴ ما فقط هزار و ۱۰۰ کیلو از این نوع پسماند را از درب منازل جمع‌آوری می‌کردیم و خوشبختانه امروز بالغ بر ۱۱۰ هزار کیلو پسماند ویژه را شهروندان عزیز تفکیک کرده، به همکاران ما تحویل می‌دهند.

◀ در این ۶ سال چقدر تلاش شده است تا کارها در عرصه مدیریت پسماند به صورت علمی پیش برود؟

در این عرصه هم شاهد اتفاقات خوبی بودیم؛ به عنوان مثال، برای انجام مطالعات طرح جامع مدیریت پسماند، مشاور گردید (درجه یک) زیست‌محیطی در سطح کشور انتخاب شد و در این طرح علاوه بر تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط در باره ایجاد زیرساخت‌ها در تمام مراحل شامل آموزش، اجتناب از تولید پسماند، ذخیره‌سازی، نحوه تحویل، جمع‌آوری و انتقال پسماند، پردازش و دفع، چشم‌اندازهای پنج و ۱۰ ساله پیش‌بینی شده است.

گزارش عملکرد ۶ ساله شهرداری قم ۱۳۹۴ - ۱۴۰۰



## افزایش مشارکت مردم در مدیریت پسماند







نورپردازی پل انقلاب

## حرکت در مسیر ارتقای زیبایی‌ها



سیدمحمد موسوی‌منش (سرپرست سازمان زیباسازی شهرداری قم)

با نگاهی به تصاویر قم قدیم متوجه می‌شویم که این شهر برای زیباتر شدن نیازی جز برگشت به گذشته خود ندارد؛ به روزهایی که ساختمان‌های ساده و زیبای شهر در دل محلات صمیمی شکل می‌گرفت و شاخه‌های سرک‌کشیده از دیوار باغ‌ها زیباترین نقش‌ها را رقم می‌زدند و گنبد مطای حرم مطهر که از همه جای شهر دیده می‌شد، هویت‌بخش‌ترین المان بود و قمرود، سرود سرزندگی را در روزها و شب‌های شهر سر می‌داد.

اما امروز شاید بازگشت به بسیاری از زیبایی‌های آن دوران کاری نشدنی است و الزامات مدیریت سخت در شهرهای امروزی که بر مبنای سیما و آهن رقم می‌خورد، بسیاری از آن زیبایی‌ها را از نظر دور کرده. بنابراین، چاره‌ای نداریم جز پناه‌آوردن به دامان نقش‌برجسته‌ها، دیوارهای رنگی، سفال‌های سنگ‌فرش شده و ... اگر خوب نگاه کنیم، مدیریت ۶ سال گذشته شهر همان قدر که در حوزه سخت‌افزاری از خود آثار متعددی به جا گذاشته، در حوزه نرم‌افزاری هم حرف‌های زیادی برای گفتن دارد.

سید محمد موسوی‌منش، سرپرست سازمان زیباسازی شهرداری قم، تمام اقدامات صورت‌گرفته در سال‌های گذشته در این سازمان را بر مبنای سند چشم‌انداز ۱۴۱۴ شهر قم و برنامه راهبردی قم ۱۴۰۰ می‌داند. در ادامه، گفت‌وگوی ما را با وی در این باره بخوانید:

◀ با توجه به امکان متنوع و خلاقانه بودن کار در حیطة زیباسازی شهری، اولویت‌های سازمان زیباسازی در این ۶ سال چگونه انتخاب شد؟

مجموعه سازمان زیباسازی به‌عنوان یکی از بهره‌ورترین و چابک‌ترین مجموعه‌های شهرداری، با بنیة کارشناسی بسیار قوی و ترکیب بیش از ۷۰ درصد نیروهای کارشناس ارشد، یکی از سازمان‌های شهرداری است که تلاش می‌کند در حوزه سیما و منظر اقدامات متناسبی را انجام دهد. اقدامات سازمان زیباسازی ذیل سند چشم‌انداز ۱۴۱۴ شهر قم تدوین شده است و کد GA از این سند با موضوع بهسازی، زیباسازی، ارتقای غنای حسی با رویکرد هویت‌بخشی به سیما و منظر شهری به مأموریت این سازمان اشاره دارد. همچنین، ذیل این هدف هشتم سیاست سامان‌دهی و ارتقای منظر شهری منطبق بر شاخص‌های هویت ایرانی-اسلامی، تعریف و طرح‌ها ذیل آن پیش‌بینی شده است که دیوارنگاره، نقش‌برجسته، آثار حجمی و ... را شامل می‌شود.

◀ از میان طرح‌های پیش‌بینی‌شده کدام پروژه‌ها به‌صورت شاخص انجام شده است؟

تقریباً در تمام حوزه‌ها اقدامات هماهنگی صورت گرفت؛ به‌عنوان مثال، در حوزه دیوارنگاری سالانه بیش از ۱۵ هزار متر مربع نقاشی دیواری در سطح شهر انجام شد که موضوعاتی مانند استقبال از بهار، خیر مقدم به زائران، ترویج فرهنگ ایثار و شهادت و ... از موضوعات این دیوارنگاره‌ها بوده است. یکی دیگر از شاخص‌ها بحث نقش‌برجسته‌ها بود. ما به‌طور میانگین سالانه ۲۵۰۰ متر نقش‌برجسته در سطح شهر تولید و نصب کرده‌ایم و در سال ۹۹ بیش از ۶ هزار و ۳۱۰ متر در سطح شهر کار انجام شد.

طرح بعدی که ذیل این سیاست پیش‌بینی شده بود، المان‌های شهری و توسعه آثار حجمی بود. در این زمینه هم در موضوعات مختلف وارد عمل شدیم و از آنجاکه قم، شهر سرآمد ایثار و شهادت است، بیشترین آثار حجمی در این زمینه شکل گرفت؛ البته در حوزه‌های دیگر مانند مشاغل سنتی و تکریم علما هم کارهایی انجام شد.

همچنین، سازمان زیباسازی در مدت این ۶ سال هر سال بیش از ۵۰ المان در سطح شهر نصب کرده است. یکی دیگر از پروژه‌هایی که ذیل سیاست اجرایی تعریف شده، مباحث مربوط به انتظام بصری و نورپردازی است. در این مدت تقاطع غیرهم‌سطحی در شهر قم نداریم که نورپردازی نشده باشد و در تقاطع‌هایی که به‌تازگی در حال احداث هستند، مسئله نورپردازی در نظر گرفته می‌شود.

همچنین، سازمان با هدف شناساندن بناهای میراثی به نورپردازی آنها اقدام کرده است که از جمله می‌توان به گنبد سبز، مسجد جامع، سردر مدرسه غیاثیه و ... اشاره کرد. در نهایت، بیش از ۶۳ پروژه نورپردازی شامل ارتفاعات جنوب شهر قم، نورپردازی اشجار، المان‌های نوری و نورپردازی محدثات شهری پیش‌بینی شده بود که در نهایت با حضور ۱۲ هزار چراغ اجرایی شد.

◀ از آنجاکه طراحی و اجرای مبلمان شهری هم به‌عهده سازمان زیباسازی قرار گرفته، در این مدت چه میزان مبلمان شهری نو در شهر قرار گرفته است؟

در سال‌های اخیر سالانه بیش از دو هزار واحد مبلمان شهری ساخته می‌شود که شامل نیمکت، سطل زباله، آبخوری و ... می‌شود. مبلمان شهری نصب‌شده در سطح شهر مختص شهر قم و با رویکردهای هویتی طراحی شده است.

یکی دیگر از اقدامات سازمان، نصب تابلوهای معابر است و در طول سال بیش از هزار و ۵۰۰ تابلوی شبکه معابر و میادین در سازمان، زیباسازی و برای نصب به مناطق شهرداری تحویل می‌شود. برای پلاک منزل‌ها هم بر اساس درخواست مردم در سامانه ۱۳۷ اقدام می‌شود.

◀ با توجه به الزامات خاص کار در شهر قم، در حوزه محتوایی سازمان زیباسازی برای تولید فکر و اندیشه چه اقداماتی انجام داده است؟

شهر قم شهر ایثار و شهادت، شهر علم و اجتهاد و شهر صنایع دستی و میراث فرهنگی است و ما سعی کردیم، اقدامات سازمان در شهر قم بر مبنای ظرفیت‌های فرهنگی موجود در شهر باشد.

در حوزه صنایع دستی و میراث فرهنگی به نورپردازی خانه‌های تاریخی و المان‌های مشاغل سنتی توجه شد و کف‌نگاره‌های فرش قمی در دستور کار قرار گرفت که دو مورد از آنها به مرحله اجرا درآمد. در حوزه علم و اجتهاد، المان مراجع عظام در میدان مرجعیت و المان علمای شهید در خیابان انقلاب تقدیم شهروندان شده است.

در حوزه ایثار و شهادت، مجموعه اقدامات بسیار متنوع‌تر است و سه نقش‌برجسته ایجاد شده است که پل شهید دستغیب، زیرگذر امامزاده حمزه و پل شهید رجایی از جمله آن است. نقاشی چهره شهدا طی این ۶ سال نیز توسعه پیدا کرد و قبلی‌ها ترمیم و المان‌های متنوعی در این حوزه کار شد؛ از سردیس شهدا تا المان‌های مفهومی و نوستالژیک و ... المان چهل‌سالگی انقلاب هم که از المان‌های مفهومی است، در این مدت اجرا شد. المان شهید اوسطی، شهید آوینی و ... هم با همین دیدگاه ساخته شدند.

در حوزه فضاسازی هم اقدامات متنوعی انجام شده است. المان‌های سرو در مناسبت‌های مختلف با موضوعات مختلف اکران می‌شود و تابلوهای شبکه معابری که به نام شهدا مزین است، به‌تازگی تغییراتی یافته و تصاویر و اطلاعات هویتی شهدا هم در آنها جای گرفته است. همچنین تابلوهای بیت‌الشهدا با محوریت شهدای روحانیت و شهدای مدافع حرم نصب شده است.

◀ اولویت‌های کاری سازمان زیباسازی شهرداری قم برای سال ۱۴۰۰ کدام موارد است؟

یکی از موضوعاتی که در سال جاری آن را پیگیری می‌کنیم،



## اقدامات سازمان زیباسازی جهت ترویج فرهنگ ایثار و شهادت

مسئله پیاده‌راه محوری و تقویت فضاهای عمومی شهر و وظیفه‌ای که برای خود تعیین کرده‌ایم، ارتقای زیبایی شهر، تقویت حفظ پویایی در شهر، ایجاد خلاقیت در حوزه‌های مختلف و تعامل‌پذیری آثار هنری و المان شهری برای استفاده بهتر شهروندان است. همچنین، درصدد هستیم شهر قم را به کانون رویدادهای علمی و هنری تبدیل کنیم. زیباسازی مشارکتی با همکاری شهروندان و کسبه شهری و استفاده از نمادها و معرفی مشاهیر

از دیگر اقداماتی است که برای سال ۱۴۰۰ در نظر گرفته‌ایم. همه این موارد خروجی فراخوان‌هایی است که سازمان زیباسازی طی این ۶ ساله برگزار کرده است. فراخوان شهرنگار را سال گذشته به پنجمین دوره رساندیم و این به‌عنوان یک رویه بین هنرمندان کشور جا افتاده است که شهر قم هر سال فراخوانی برای طراحی‌های شهری دارد. همچنین، در فراخوان‌هایی که در سازمان زیباسازی برگزار شده، تا امروز بیش از پنج هزار اثر دریافت شده است و بانک اطلاعاتی مجموعه زیباسازی، چه به‌لحاظ محتوا و چه به‌لحاظ شناسایی هنرمندان بسیار غنی است.

### نقش برجسته



- احیاء و بازسازی نقش برجسته جداره پل شهید دستغیب
- نقش برجسته پل شهید مصطفی خمینی
- طراحی و اجرای فاز اول نقش برجسته بتن برجسته تقاطع غیرهمسطح بسیج
- نصب نقش برجسته کاشی شکسته زیرگذر حضرت حمزه سیدالشهدا (ع)
- طراحی و اجرای نقش برجسته پل شهید رجایی
- طراحی و اجرای فاز دوم نقش برجسته بتن برجسته تقاطع غیر همسطح بسیج

### توسعه آثار حجمی و المان



- طراحی و ساخت المان چهل سالگی انقلاب
- طراحی و ساخت المان شهدای آتش نشانی
- برگزاری سومین فراخوان شهرنگار با موضوع ترویج فرهنگ ایثار و شهادت
- نصب هواپیما جنگنده ۴۴ یادبود شهدای خلبان شهر به ویژه سرلشکر شهید اکبری در میدان مفید
- طراحی، ساخت و نصب المان بدرقه شهدا- ورودی زیرگذر شهدای مدافع حرم واقع در بلوار بسیج
- طراحی و ساخت المان شهید آوینی
- طراحی و ساخت المان شهید اوسطی
- نصب المان‌های دهه فجر
- طراحی و ساخت و نصب المان چله سرو (چهل سالگی انقلاب)
- برگزاری سمپوزیوم سردیس شهدا و نصب ۱۲ سردیس شهدای روحانیت و سرداران شهید
- طراحی و ساخت و نصب المان سلام شهدا به حضرت معصومه (س)
- طراحی و ساخت المان سردیس شهدای جبهه مقاومت اسلامی شهیدان سردار سلیمانی، ابو مهدی المهندس، شهروز مظفرنیا و شهید هسته‌ای دکتر فخری زاده

### فضاسازی



- طراحی چاپ و نصب المان‌های سرو با موضوع هفته دفاع مقدس
- طراحی چاپ و نصب تصویر شهدای شاخص مدافع حرم جداره گلزار شهدای امامزاده علی ابن جعفر (ع)
- طراحی و نصب قاب‌های انقلاب اسلامی با موضوع چهلمین سال پیروزی به مترمربع ۵۰۰ در چهل نقطه شهر
- چاپ و نصب تابلو بیت‌الشهدا با محوریت شهدای روحانی، بالغ بر ۶۵ تابلو
- برگزاری کارگاه هنری خطاطی و خط نقاشی در یوم الله ۲۲ بهمن ۱۳۹۹
- ساخت و نصب تابلو معابر مزین به نام شهدا
- چاپ و نصب تابلو بیت‌الشهدا با محوریت شهدای مدافع حرم؛ بالغ بر ۳۵ تابلو
- طراحی چاپ و نصب المان‌های سرو با موضوع هفته دفاع مقدس
- تعویض قاب بنر شهدا در طرح خانه تکانی در شهر
- ساخت و نصب تابلو معابر مزین به نام شهدا

### دیوارنگاره



- طراحی و اجرا دیوارنگاره سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی در چهارراه شهدا
- نقاشی دیواری به مناسبت چهلمین سال پیروزی انقلاب اسلامی به مترمربع ۶۰۰
- نقاشی دیواری خیابان ایستگاه راه‌آهن با موضوع اعزام رزمندگان به جبهه حق علیه باطل
- نقاشی جداره خیابان شهدا با موضوع انقلاب اسلامی
- نقاشی چهره شهید خلبان اکبری از شهدای شاخص ارتش جمهوری اسلامی ایران در بلوار مدرس
- نقاشی چهره شهید مدافع حرم محسن حججی
- نقاشی چهره سردار شهید زین الدین از شهدای شاخص سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران در بلوار مدرس
- ترمیم و اصلاح و رنگ آمیزی نقاشی دیواری شهیدان کلهری دیوارنگاره شهید سلیمانی در بلوار شهید سلیمانی
- نقاشی چهره شهید شاخص مدافع حرم
- نقاشی چهره شهید امینی بیات و احمدی روشن در میدان شهید امینی بیات

### انتظام بصری و نورپردازی شهری



- نورپردازی بیت حضرت امام خمینی (ره)
- طراحی و اجرای نورپردازی پل شهید حججی در ورودی بلوار امام صادق (ع)
- نورپردازی بلوار شهید عماد مغنیه
- ساخت و اکران المان‌های نوری دهه فجر (۴ المان رویش و ۵ المان عروج)
- نورپردازی درخت‌های بلوار سردار شهید دل‌آفر
- نورپردازی پل شهید مصطفی خمینی در بلوار شهید سلیمانی
- نورپردازی پل انقلاب اسلامی در بلوار زائر
- به روزرسانی المان‌های نوری ستاره ۳۲ پر بر اساس موضوعات ترویج فرهنگ ایثار و شهادت
- تکمیل فاز دو نورپردازی پل شهدای ۷۲ تن
- نورپردازی زیرگذر حضرت حمزه سیدالشهدا (ع)
- نورپردازی پل شهید رجایی
- نورپردازی پل شهید ابراهیمی
- تکمیل نورپردازی فاز دو پل شهید حججی
- نورپردازی بلوار شهید آوینی

## پروژه‌های شاخص سازمان زیباسازی شهرداری قم



جشنواره ملی هنری شهرنگار ۱۴۰۳، ۱۴۰۲، ۱۴۰۱

اولین سمپوزیوم آثار حجمی شهدا و فرماندهان شاخص استان قم

دومین سمپوزیوم آثار حجمی شهدای مدافع حرم و هسته‌ای

کاشی هفت‌رنگ زیرگذر غدیر

تدوین آیین‌نامه و ضوابط تبلیغات شهری

جشنواره ملی نقاشی گنجشک بهاری ۱۴۰۳

سفال برجسته زیرگذر کریمه

المان سلام زائر (میدان آستانه)

المان مشاغل (پیاده‌راه ارم)



- اجرای نقاشی دیواری (دیوارنگاره) در سطح شهر از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ به مترمربع ۷۲،۰۰۰ با اعتباری بالغ بر ۳۷ میلیارد ریال
- نصب المان‌های مناسبتی و ماندگار در سطح شهر از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ به تعداد ۱۴۳ پروژه با اعتباری بالغ بر ۲۳ میلیارد ریال
- نورپردازی و انتظام بصری در بخش‌های مختلف شهر از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ به تعداد ۸۸ پروژه با اعتباری بالغ بر ۳۷ میلیارد ریال
- طراحی ۵ بوستان موضوعی صوت، نور، نجوم، هوش و هیجان و انرژی

- ممیزی و برداشت اطلاعات بیش از ۱۵،۰۰۰ تابلوی صنوف در سطح شهر
- راه‌اندازی سامانه‌سازی در خصوص تابلوهای صنوف
- مشارکت در راه‌اندازی باغ پرندگان با اعتباری بالغ بر ۲۵۰۰۰ میلیارد ریال
- برگزاری سمپوزیوم سردیس سرداران شهید (۱۲ شهید شاخص شهر) با هزینه‌ای بالغ بر ۸ میلیارد ریال
- برگزاری بیش از ۸ فراخوان ملی شامل فراخوان‌های سالانه شهرنگار و موضوعی مانند نیمه شعبان





## آماده‌سازی آرامستان جدید شهر قم

شهرداری‌ها در انجام ۳۷۲ خدمت برای مردم نقش دارند و در واقع، زندگی شهری مردم از تولد تا مرگ به‌نوعی با عملکرد مدیریت شهری گره خورده است. سازمان آرامستان‌های شهرداری قم، سازمانی است که به امور متوفیان و آرامستان‌ها رسیدگی می‌کند و عملکرد این سازمان در روزها و ماه‌های کرونایی بارها موضوع خاص رسانه‌ها و شاید بهانه‌ای برای بازگرددن روزها و شب‌های سختی شد که عوامل کفن و دفن متوفیان در این دوران طی کردند. سیدسیف‌الدین موسوی، مدیرعامل کنونی سازمان آرامستان‌های شهرداری قم در ابتدای شیوع ویروس کرونا ساکنان این سازمان را از عبدالحمید وکیلی تحویل گرفت. او درباره عملکرد ۶ سال اخیر این سازمان و وضعیت کنونی آن، این‌گونه سخن می‌گوید:



سید سیف‌الدین موسوی  
(مدیرعامل سازمان آرامستان‌های شهرداری قم)

لطفاً اندکی درباره وظایف سازمان آرامستان‌های شهرداری قم و اهمیت این سازمان توضیح دهید.

یکی از مجموعه‌های مهم شهرداری، سازمان آرامستان‌هاست و شهرداری در این مجموعه خدمات بسیار زیادی به مردم می‌دهد و با توجه به اهمیت زیاد مسئله تدفین، از نظر ما سازمان آرامستان‌ها یک مجموعه دینی، فرهنگی، اجتماعی و در آخر، خدماتی است و اگر سازمان آرامستان‌ها فقط به فرآیند غسل تا دفن متوفی توجه کند و به شرایط روحی و روانی بازماندگان اهمیت ندهد، وظیفه خود را به‌درستی انجام نداده است.

یکی از معضلات شهر قم وجود آرامستان‌های متعدد و ادامه دفن اموات در داخل شهر است؛ در حال حاضر چه تعداد آرامستان فعال در سطح شهر وجود دارد و چه زمانی این وضعیت سامان خواهد یافت؟



طبق اعلام سازمان محیط‌زیست، دفن اموات در داخل شهر به دلیل تأثیر آن بر چاه‌های آب و سفره‌های آب زیرزمینی، خطرناک است. علاوه بر این، تدفین در سطح شهر مشکلاتی نظیر ترافیک، سروصدا و مزاحمت برای همسایگان را به دنبال دارد و به همین دلیل، ما تلاش می‌کنیم، حجم فعالیت آرامستان‌های داخل شهر را کم و مردم را به استفاده از مجموعه بهشت معصومه (س) ترغیب کنیم.

در حال حاضر در سطح شهر قم حدود ۳۰ آرامستان کوچک و بزرگ وجود دارد. آرامستان بهشت معصومه (س) نیز از دهه ۵۰ تأسیس شده است و در چند سال اخیر با توجه به توسعه شهر، افزایش جمعیت، مخاطرات زیست‌محیطی، معضلات اجتماعی و محدودبودن مساحت آرامستان‌ها، به این نتیجه رسیدیم که انجام تدفین در چند آرامستان داخل شهر متوقف شود. با این حال، علاوه بر مجموعه بهشت معصومه (س)، همچنان ۱۲ آرامستان فعال در سطح شهر وجود دارد و در حال حاضر، وظیفه سازمان آرامستان‌ها، همکاری و نظارت بر عملکرد آرامستان‌های فعال شهر و جلوگیری از تدفین در آرامستان‌های غیرفعال است.

#### چه تعداد از متوفیان در آرامستان‌های داخل شهر دفن می‌شوند؟

در شهر قم به‌طور متوسط روزانه ۲۰ نفر از دنیا می‌روند که حدود نیمی از این عزیزان در آرامستان‌های داخل شهر و نیم دیگر در بهشت معصومه (س) دفن می‌شوند و ما هرچقدر بتوانیم در مجموعه بهشت معصومه (س) خدمات بهتری به مردم خصوصاً بازماندگان ارائه دهیم، رغبت مردم به استفاده از خدمات این مجموعه بیشتر شده، در نتیجه، تعداد تدفین‌ها در آرامستان‌های داخل شهر کاهش می‌یابد.

#### کمی درباره شکل‌گیری آرامستان دارالسلام توضیح دهید.

محل بهشت معصومه (س) از نظر دسترسی و فاصله برای تمام مردم شهر مطلوب نیست و علاوه بر این، محدودیت زمین در این محل وجود دارد؛ از این رو، به سایت دیگری برای شهر قم نیاز داشتیم و با تشکیل کارگروهی متشکل از دستگاه‌های مسئول، پروژه‌ای با همین عنوان تعریف شد و وظیفه مکان‌یابی را به یک شرکت مشاور محول کردیم. مشاور با توجه به نیاز فعلی شهر و پنجاه سال آینده، سفره‌های آب زیرزمینی، جهت باد و مسائل فرهنگی و اجتماعی، چند نقطه را در اطراف شهر شناسایی و با استفاده از روش‌های علمی از میان این سایت‌ها، بهترین محل را در منطقه ۵ شهرداری پیشنهاد کرد که این پیشنهاد در کارگروه استان و نهایتاً شورای برنامه‌ریزی استان مصوب شد و در حال حاضر ما به اجرای جاده دسترسی، جدول‌گذاری، تفکیک و ایجاد فضای سبز این مجموعه مشغول هستیم و این مجموعه به‌زودی به نام آرامستان دارالسلام به بهره‌برداری خواهد رسید.

#### گفته شد که سازمان آرامستان‌ها برای خود رسالت‌های فرهنگی و اجتماعی هم در نظر گرفته؛ سازمان در این مسیر چه اقداماتی پیگیری می‌کند؟

به همان اندازه که به انجام کارهای خدماتی اهتمام داریم، انجام برنامه‌های کارهای فرهنگی و اجتماعی نیز در دستور کار ما قرار دارد و سعی می‌کنیم مجموعه آرامستان بهشت معصومه (س)، به‌خصوص در مناسبت‌های مذهبی هم همواره فعال و پویا باشد. یکی از افتخارات آرامستان بهشت معصومه (س)، وجود قطعه شهدای مدافع حرم است که حدود ۵۰۰ شهید مدافع حرم در این قطعه دفن شده‌اند. تمام خدمات در این قطعه به‌صورت رایگان انجام می‌شود و طراحی و فضای سبز این قطعه در کل مجموعه شاخص است.

#### آیا آرامستان بهشت معصومه (س) برای مدیریت متوفیان آینده به توسعه هم نیاز دارد؟

خوشبختانه آرامستان بهشت معصومه (س) از نظر زیرساخت، دسترسی، شبکه معابر، نظافت و فضای سبز در وضعیت خوبی قرار دارد و رویکرد ما در توسعه زیرساخت‌ها به این صورت است که همیشه باید در سطح بالاتر از نیاز فعلی حرکت کنیم تا در صورت وقوع بحران در سطح شهر بتوانیم پاسخ‌گوی نیازها باشیم؛ چون همان‌طور که می‌دانید، در صورت بروز حادثه در سطح شهر، یکی از آمادگی‌های مدیریت بحران، انتقال اجساد و تدفین آنهاست. از این رو، همواره تعدادی قبر به‌صورت آماده پیش‌بینی شده است. علاوه بر این، باید به نیازهای آینده توجه کنیم و در زیرساخت‌ها را در آن مسیر توسعه دهیم. به همین خاطر، طبق طرحی که در هیئت‌مدیره مصوب شد، از سال ۹۵ اجرای فاز دوم آرامستان بهشت معصومه (س) را آغاز کردیم. در این طرح هرساله بودجه زیادی برای فاز دو صرف می‌شود و در حال حاضر، بخشی از این سایت قابل بهره‌برداری است.

همچنین، یکی از مسائل مهم در حفظ و توسعه فضای سبز، تأمین آب موردنیاز است که خوشبختانه طی طرحی که در سال‌های ۹۴ و ۹۵ انجام شد، تصفیه آب غسالخانه و آب خاکستری حاصل از فعالیت‌های جاری در مجموعه، و استفاده از آن در آبیاری فضای سبز جنگلی به نتیجه و این پروژه در سال ۹۶ به بهره‌برداری رسید و در حال حاضر از آب تصفیه‌شده با رعایت مسائل بهداشتی در آبیاری کمربند سبز بیرون شهر استفاده می‌شود.

#### لطفاً درباره عملکرد سازمان آرامستان‌های شهرداری قم در زمان وقوع ویروس کرونا توضیح دهید.

یکی از مسائل مهمی که نه‌تنها سازمان آرامستان‌ها، بلکه کل دستگاه‌های استان را درگیر کرد، شیوع ویروس کرونا بود و همه ما غافلگیر شدیم. تعداد متوفیان روزبه‌روز بیشتر می‌شد و رعایت شیوه‌نامه‌های شرعی در غسل و دفن این عزیزان در کنار شیوه‌نامه‌های بهداشتی مربوط به ویروس، برای مابه‌معضلی تبدیل شد. البته در این بخش، دوستانی از حوزه علمیه، مراجع تقلید و بزرگان شهر به کمک ما آمدند.

علاوه بر این، به زیرساخت‌ها و امکانات جدیدی نیاز داشتیم و کسانی

که غسل این متوفیان را انجام می‌دادند، به لباس‌های خاصی نیاز داشتند تا آلوده نشوند؛ حتی دفع پساب ناشی از غسل نیز اهمیت داشت. بنابراین، طی جلسات فشرده‌ای که در فرمانداری برگزار شد، به‌سرعت به ایجاد زیرساخت‌های لازم در دو بخش مجزای خانم‌ها و آقایان اقدام شد و هم‌زمان، طاب جهادی نیز به کمک ما آمدند که واقعاً کمک بزرگی برای ما و مجموعه شهر بودند. کارکنان شهرداری و مجموعه بهشت معصومه (س) نیز واقعاً تلاش کردند و در کنار این طاب، طی ۱۵ ماه گذشته بی‌وقفه به کار خود ادامه دادند.

مدیریت این وضعیت بسیار دشوار بود و انتقال اجساد، غسل و آماده‌سازی

این عزیزان به‌صورت کاملاً بهداشتی، محافظت از کارکنان، آماده‌سازی قبور، اقامه نماز و مهم‌تر از همه تسکین بازماندگانی که به‌علت محدودیت‌های برگزاری مراسم، شرایط روحی سخت‌تری را سپری می‌کردند، کار ما را سخت‌تر می‌کرد. اما با سعه‌صدر و همت همکاران ما در این سازمان، توانستیم خدمات رضایت‌بخش و قابل‌قبولی را به شهروندان در این ایام بدهیم و بسیاری از این تجربیات را در اختیار شهرهای دیگر نیز قرار دادیم.

## تکریم خانواده بزرگ ایثار و شهادت شهر قم

اختصاص  
**۱۳۳۰ قطعه قبر**  
در قطعه ۲۱ ایثارگران

آمادگی برای  
**توسعه قطعات ایثارگران**  
تا ۴۰۰۰ قبر

تخفیف  
**۲۷ میلیارد ریالی**  
به خانواده شهدا

خاکسپاری  
**۴۲۲ شهید مدافع حرم**

ارائه قبر رایگان  
**به ایثارگران، آزادگان،  
همسر و فرزندان آن‌ها**

خدمات رایگان  
**به جانبازان بالای ۲۵ درصد  
و خانواده آن‌ها**

برگزاری مراسم روز پدر  
برای خانواده شهدا

برگزاری سالیانه  
**حداقل ۲۸۰ مراسم رسمی**

برگزاری مراسم  
**دهه کرامت**

اختصاص  
**۱۷۶۴ قطعه قبر**  
در قطعه ۳۹ ایثارگران

خاکسپاری  
**۵ شهید گمنام**

خدمات رایگان  
**به پدر، مادر، همسر  
و فرزندان شهدا**

برگزاری مراسم ضیافت  
**لاله‌های زینبی**  
در ماه مبارک رمضان



## شهرداری قم خط مقدم مبارزه با کرونا

## گزارش تصویری اقدامات شهرداری برای مبارزه با کرونا



الزام پیمانکاران خدمات شهری برای توزیع روزانه ۱۵۰۰ عدد ماسک بین کارگران



چاپ و نصب بیش از ۲۰۰۰ بنر اطلاع رسانی در سطح شهر



پخش پیام هشدار بهداشتی از ۳۰ برج آذان گو و ۱۰ خودروی خدمات شهری



واکسیناسیون بیش از ۵۰۰ نفر از کارگران شرکت های خدمات شهری



### تاکسیرانی و اتوبوسرانی:

- ضد عفونی مستمر ناوگان
- اطلاع رسانی از طریق شرکت های اینترنتی اسنپ و تپسی
- راه اندازی سیستم کیو آر کد برای به حداقل رساندن جابه جایی پول نقد
- به کارگیری روزانه دو هزار لیتر مایع ضد عفونی کننده
- تهیه ۶ دستگاه اکسی متر و دو دستگاه تب سنج
- استفاده از فوگر حرارتی برای ضد عفونی سازی ناوگان



### اقدامات روابط عمومی:

- تولید و انتشار ۶۵۴ خبر و گزارش
- تهیه و انتشار اطلاعیه ها
- پوشش رسانه ای پوشش هنوز نمود نشده
- انتشار کلیپ، استوری موشن و ... با موضوع کرونا
- اطلاع رسانی در فضای مجازی



### اداره کل تخلیفات شهری

آماده باش کامل ماشین آلات و تجهیزات امانی و خصوصی برای اجرای مصوبات ستاد کرونا

۲۵۰ نفر نیرو، ۳۰ دستگاه خودرو و ۵ دستگاه موتورسیکلت

### ساماندهی روزبازارها:

- از میان ۱۱ روزبازار ۴ روزبازاری که فضای بهتری داشت راه اندازی شد
- تعطیلی مشاغل خطرناک در روزبازارها
- ایجاد فاصله اجتماعی در روزبازارها
- اطلاع رسانی به مردم برای تردد کمتر



### اقدامات سازمان پارک ها

- بازدید دوره از بوستان ها و نصب بنرهای اطلاع رسانی
- ارسال دستورالعمل ضد عفونی سرویس های بهداشتی و وسایل بازی و ورزشی به مناطق
- جلوگیری از استقرار جادر و شب خوابی در بوستان ها
- جلوگیری از تجمعات در بوستان ها







## فصل ۷

معاونت فنی عمرانی شهرداری قم در سال ۹۶ با تفکیک سه بخش از معاونت زیربنایی سابق ایجاد شد. این تفکیک برای دوری از خطر کم‌رنگ شدن مأموریت‌های عمرانی و توسعه‌ای شهرداری به‌خاطر ادغام این معاونت با حوزه شهرسازی و ترافیک رخ داد و با این کار پویایی به اقدامات عمرانی شهرداری قم بازگشت.

نگاهی به برنامه راهبردی قم ۱۴۰۰ نشان می‌دهد، در قسمتی از هدف دوم با عنوان «روان، متعادل و سالم‌سازی عبور و مرور شهری» برای معاونت عمرانی مأموریت‌هایی تدوین شده است که با عنوان راهبرد «تکمیل، احداث و نگهداری شبکه معابر شهری» از آن یاد می‌شود.

برای این موضوع در سال ۹۴ فهرستی از ۱۴ پروژه زیرساختی موردنیاز در معابر شهر قم تدوین شد تا رنگ‌های شهری یکی پس از دیگری، تکمیل و زیرساخت‌های ترافیکی شهر کامل شود. توقع، این است که پس از تکمیل این پروژه‌ها قم به شهری روان، بدون ترافیک‌های فلج‌کننده و همچنین پویا از نظر اقتصادی و اجتماعی تبدیل شود.

گسترش شبکه معابر و بزرگ‌راهی، ایجاد فضاهای ورزشی فرهنگی و تفریحی، تقویت پیمانکاران داخلی در اجرای پروژه‌های شهری، اولویت‌بندی در اجرای پروژه‌های سطح شهر و محرومیت‌زدایی از طریق اجرای پروژه‌های کلان از اهداف معاونت فنی عمرانی شهرداری قم است که در طول ۶ سال گذشته توانسته است در مسیر بسیاری از این اهداف اقدامات قابل‌توجه و ارزشمندی انجام دهد.

در آغاز شروع کار این معاونت در سال ۹۴ شاید تمام‌کردن حجم وسیعی از پروژه‌های نیمه‌تمام به نظر کار سختی می‌آمد، اما با سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی، گره این پروژه‌ها باز شده و یکی‌یکی در اختیار مردم قرار گرفتند.

مسیر پرچالش حرکت عمرانی در شهرداری قم همچنان ادامه دارد و علاوه بر وجود پروژه‌های بزرگ در دست تکمیل، اقدامات مهمی مانند تکمیل محور فردوسی به‌عنوان یک مسیر ۲۵ کیلومتری که مناطق مختلف شهری را به هم متصل می‌کند، حلقه آخر تلاش‌های ۶ ساله خواهد بود. البته در این مسیر توجه به مسائلی مانند نیازهای گردشگری و تفریحی شهر قم در تعریف پروژه‌ها یا مسئله تقویت زیرساخت‌های فعالیت عمرانی در شهر از موضوعاتی است که به آن توجه شده است و ثمره آن امروز در شهر قم دیده می‌شود.

## فنی و عمرانی







## پروژه‌های قم دیگر فرسایشی نیست

عباس حلوایی زاده، از ابتدای سال ۸۲ در شهرداری قم در سمت‌های مختلف از جمله مدیر کارخانه آسفالت، ریس اداره نظارت بر پروژه‌های عمرانی، مدیرکل اداره نظارت و مدیر عامل سازمان توسعه عمران شهرداری قم مشغول به کار بوده و از سال ۹۸ تا کنون به عنوان معاون فنی و عمرانی شهرداری قم فعالیت می‌کند.

«لطفاً درباره وظایف معاونت فنی و عمرانی در شهرداری قم توضیح دهید.»

تمامی پروژه‌های فنی و عمرانی مانند ساخت سوله، احداث بزرگراه، ساخت ایستگاه انتقال پسماند، ساخت بوستان‌ها و غیره در مرحله اجرا، ساخت و مرمت ابنیه وابسته به حوزه معاونت فنی و عمرانی شهرداری است. این پروژه‌ها متولیان دیگری در بخش‌های تخصصی شهرداری مانند ترافیک، فضای سبز و... دارد، اما معاونت فنی عمرانی مجری آن با بهترین کیفیت و طول عمر بالا است. یکی از مهم‌ترین تلاش‌های معاونت عمرانی در این ۶ سال استفاده از نیروهای بومی و استفاده از توان تولید داخل در اجرای این پروژه‌ها بود.

«در شهرداری قم طرح‌های عمرانی با چه میزان پشتوانه مطالعاتی اجرایی می‌شوند؟»

قبل از اختصاص و تصویب بودجه در شورای اسلامی شهر، شهرداری درباره طرح‌های پیشنهادی خود بر اساس سندهای بالادستی مانند طرح تفصیلی و طرح جامع ترافیک به مطالعه و بررسی می‌پردازد و سپس برای تصویب بودجه به شورای اسلامی شهر ارسال می‌شود. در مرحله بعد در کمیته و شورای تصویب طرح‌های شهرداری که با ریاست شهردار برگزار می‌شود، تمام ذی‌نفعان طرح از جمله، بدنه کارشناسی منطقه اجرای پروژه، معاونت‌های خدمات شهری، ترافیک، شهرسازی، مالی، اقتصادی و برنامه‌ریزی، فاز یک تا دو پروژه و زیست‌محیطی، سیما و منظر شهری، هزینه مالی و مکان اجرای پروژه را از نظر معارضین بررسی می‌کنند. بعد از آن در اداره کل طراحی، وارد فاز دو شده و تمام جوانب آن برای یک طراحی علمی در نظر گرفته می‌شود.

«در مسیر اجرای پروژه‌ها تا چه اندازه به مسئله رعایت عدالت اجتماعی توجه داشته‌اید؟»

تکیه‌گاه ما برای اجرای پروژه‌ها اسناد بالادستی هستند که این موضوعات در آن دیده شده است. از طرفی، یکی از اولویت‌های ما آرام‌سازی هسته مرکزی است که برای این کار باید رینگ‌های ترافیکی شکل می‌گرفت و باید به سمتی می‌رفتیم که شهروندان برای دسترسی به مناطق دیگر شهری مجبور نباشند از هسته مرکزی عبور کنند.

تکمیل رینگ به مناطق شهری بستگی ندارد. اجرای پروژه بر اساس نیازهای کل شهر و اولویت‌بندی آنها صورت می‌گیرد و در نهایت، تکمیل این نقشه راه به سود تمام مردم مناطق مختلف شهری خواهد بود.

«در حوزه عمرانی، کدام چالش‌ها برای شما پررنگ‌تر بود؟»

یکی از مشکلات اجرای پروژه‌های بزرگ، زمان‌بر بودن و اجرای محدودیت‌های ترافیکی و قطع خدماتی مانند آب و برق است که موجب نگرانی مردم از اجرای پروژه در منطقه‌شان می‌شود. برای حل این مشکل، قبل از اجرای پروژه و برای آگاه‌سازی شهروندان تصویر سه‌بعدی اتمام پروژه در منطقه، نصب و به مردم مزایای اجرای پروژه، اطلاع‌رسانی و تلاش می‌شود در کوتاه‌ترین زمان ممکن پروژه به بهره‌برداری برسد.

همچنین، تلاش کردیم، قبل و حین اجرای پروژه تأسیسات را جابه‌جا

یکی از شاخص‌های مهم بررسی عملکرد شهرداری‌ها، سهم بودجه‌های عمرانی در بودجه‌های سالیانه و پویایی پروژه‌های بزرگ عمرانی است. شهر قم با وجود تبدیل شدن به یک کلان‌شهر و موقعیت ممتاز فرهنگی و سیاسی، مشکلات انکارناپذیری در حیطه مسائل عمرانی داشت؛ مسائلی مانند شکل‌نگرفتن رینگ‌های ترافیکی شهر و کمبود قابل‌توجه فضاهای تفریحی برای عموم مردم از موضوعاتی بود که نشان می‌داد، قم به همت و سرمایه‌گذاری ویژه در حیطه عمرانی نیاز دارد.

نگاهی به کارهای صورت‌گرفته در ۶ سال گذشته، جبران بخش مهمی از این کمبودها را به مردم قم نوید می‌دهد. عباس حلوایی‌زاده، معاون فنی و عمرانی شهرداری قم، پس از علیرضا قاری قرآن، معاون سابق عمرانی شهرداری قم، به صندلی این معاونت پرکار تکیه زد تا ادامه روند پرشتاب شهرداری قم در امور عمرانی را پی بگیرد. در ادامه، گفت‌وگوی ما را با وی درباره کارهای عمرانی صورت‌گرفته در قم می‌خوانید:



تقاطع غیرهمسطح ولیعصر(ع)



کنیم تا خدمات مردم قطع نشود. از طرفی، زمانی پروژه‌ها را آغاز کردیم که تملکات انجام شده باشد، تا انجام پروژه فرسایشی نشود. در این سال‌ها هم اعتماد مردم به این موضوع جلب شده و نگاه نسبت به اجرای پروژه‌ها تغییر کرده است و الان مردم خودشان در پی اجرای پروژه‌ها در محدوده محل زندگی‌شان هستند.

◀ در طول سال‌های اخیر مشکلات اقتصادی متعددی را پشت سر گذاشته‌ایم؛ چه عاملی موجب شد که در این سال‌ها امور عمرانی شهرداری به وقفه دچار نشود؟

هنگام تدوین برنامه و چشم‌اندازها و تعریف پروژه‌های اولویت‌دار، موضوع درآمدزایی و منابع تأمین مالی هر پروژه به‌روشنی، مشخص و پیگیرهای لازم و مجدانه انجام می‌شود. همچنین، اعتقاد و سیاست مدیریت شهری اجرای پروژه‌های عمرانی در مسیر رونق اقتصادی بوده است که با بازگشایی‌های اصولی شاهد رشد قابل توجه کاربری‌های اقتصادی در سطح شهر بودیم؛ مانند تقاطع مقدار که موجب احیای بدنه محور عمار یاسر و رونق گرفتن کاربری‌های تجاری در این مسیر خواهد شد.

◀ یکی از مشکلات شهرداری‌ها در اجرای پروژه‌ها در یک سال گذشته شیوع ویروس کرونا بوده؛ این مسئله چه اثری در روند توسعه شهر قم داشته است؟

شیوع ویروس کرونا باعث افزایش هزینه‌ها شد، به‌طوری که در روزها و ماه‌های ابتدای سال ایجاد محدودیت‌های رفت‌وآمد پیمانکارها تعطیلی‌های موقت کارگاه‌ها را به دنبال داشت و سپس با وجود بازگشایی پروژه‌ها و آغاز عملیات عمرانی، توزیع اقلام بهداشتی و رعایت پروتکل‌های بهداشتی و همچنین انجام تست‌های پی‌درپی کرونا هزینه‌هایی را به پروژه تحمیل کرد، اما با برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده هیچ پروژه‌ای در طولانی مدت تعطیل نشد.

◀ کیفیت پروژه‌ها را در قم نسبت به سایر شهرها چگونه ارزیابی می‌کنید؟

امروز ما مدعی اجرای پروژه‌ها با بالاترین کیفیت در کشور هستیم که برای رسیدن به این نقطه دو کار انجام شد: در گام نخست، کنترل کیفی حین اجرای پروژه را تعریف و شاخصه‌هایی را در دوام مصالح بررسی کردیم و تست‌های کنترل کیفیت را ضمیمه کار قرار دادیم. همچنین، تعریف ضمانت‌های اجرای سنگین برای پیمانکارها در تمام پروژه‌ها بدون در نظر گرفتن مقیاس پروژه و اعمال آن باعث جهش بزرگی در کیفیت اجرای پروژه و مصالح شد؛ زیرا کیفیت پایین مصالح و اجرای پروژه، هزینه‌های سنگینی را به شهرداری تحمیل می‌کرد. در مرحله بعد، پروژه‌های اجراشده، آسیب‌شناسی و موارد نایمن در پروژه‌ها با تعامل با بهره‌بردار در پروژه‌های جدید برطرف شد. همچنین، تیمی از کارشناسان تشکیل شد تا به‌طور مرتب از پروژه‌ها بازدید کنند و با نمونه‌برداری‌های لازم را برای سنجش کیفیت انجام می‌دهند. سپس در گام دوم، در پروژه‌های اجراشده موضوع نگهداری پروژه‌ها مطرح شد و با توجه به سن پروژه، میزان فرسودگی و سلامت سازه موردبررسی میدانی قرارگرفت و پروژه‌هایی که کمترین شاخص سلامتی را کسب کردند، در اولویت مرمت و بازسازی قرار گرفتند.



مجموعه پل‌های ۹ دی و بلوار امام رضا(ع)

به‌طور مثال، پل مصطفی خمینی نخستین پروژه‌ای بود که در این مقطع در اولویت بازسازی قرار گرفت.

در مسائل کیفی پروژه‌ها، در حال حاضر دقت درباره مسائلی مانند مقاومت برای ما عادی شده است و به مرحله‌ای رسیده‌ایم که در آزمایش‌ها به دوام فکر می‌کنیم، نه صرف مقاومت یا استانداردهای حداقلی.

◀ در اجرای پروژه‌ها چقدر به استفاده از تولیدات، ظرفیت‌ها و توانایی بومی و داخلی استان توجه داشته‌اید؟

در محوطه‌سازی، ۱۰۰ درصد از تولیدات داخلی استفاده شد و با کنترل و نظارت، کیفیت و مقاومت مصالح را افزایش دادیم؛ به‌طور مثال، موزاییک‌های استفاده‌شده در کف‌سازی‌ها از نظر رنگ، سایش و شکستگی، ارزیابی و مقاومت آن از عدد ۶ به ۹ ارتقا داده شد. اما در عرشه‌های پل‌ها و تکیه‌گاه عرشه به ستون‌ها و تهیه کابل‌ها مشکلاتی داشتیم؛ زیرا بسیاری از مصالح مانند کابل‌ها صددرصد خارجی بود. در احداث تقاطع ولی عصر (عج) از ۶ ماه قبل از آغاز پروژه تمام مصالح داخلی را در آزمایشگاه‌های معتبر کشور مانند آزمایشگاه دانشگاه امیرکبیر ارزیابی کردیم و تست‌های بسیاری حتی آزمایش مخرب را انجام دادیم و تمام تقاطع را با مصالح ۱۰۰ درصد ایرانی احداث کردیم و از حدود چهار سال پیش هیچ محصول خارجی در پروژه‌ها استفاده نشده است.

در گام بعدی، در ساختمان‌ها و سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی، آسانسورها و روشنایی نیز همین روند تکرار شده است و بعد از انجام آزمایش و گرفتن تضمین از محصولات داخلی استفاده کردیم و این سیاست در بالا رفتن کیفیت محصولات بومی استان نیز تأثیر بسیاری داشته است.

◀ آسفالت‌کردن معابر را نیز می‌توان از اقدام‌های شاخص و مطالبه عمومی دانست؛ شاخصه‌های موردتوجه در ترمیم آسفالت معابر چه بوده و چه میزان آسفالت در این سال‌ها در شهر استفاده شده است؟

در ۶ سال گذشته بالغ بر یک میلیون و ۳۵۵ هزار تن آسفالت در سطح شهر ریخته شده است و تا پایان سال ۱۴۰۰ به عدد یک میلیون و ۵۵۵ هزار تن خواهیم رسید، این کار بر اساس بازدیدهای میدانی، اعلام نیاز مناطق شهرداری و کار کارشناسی صورت گرفته است. یعنی سالانه به‌صورت متوسط ۲۳۰ هزار تن آسفالت در سطح شهر و معابر با دو رویکرد آسفالت معابر خاکی و ترمیم معابر نیازمند به روکش، به کار رفته است. همچنین، در انجام آسفالت معابر سیاست عدم صدور مجوز حفاری بعد از انجام کار اعمال شد که برای اجرایی شدن این سیاست، قبل از هرگونه عملیات آسفالت‌ریزی هماهنگی‌های لازم با شرکت‌های زیربنایی صورت گرفت. قابل ذکر است، به‌طور متوسط در منطقه یک، ۱۴۰ هزار تن، منطقه دو، ۱۱۶ هزار تن، منطقه سه، ۱۱۶ هزار تن، منطقه چهار، ۲۳۷ هزار تن، منطقه پنج، ۱۳۱ هزار تن، منطقه ۶، بالغ بر ۱۵۳ هزار تن، منطقه هفت، ۶۳ هزار تن و در منطقه هشت، ۹۷ هزار تن آسفالت ریخته شده است.



در حوزه آسفالت، با تدابیر اندیشیده شده، در چند سال آینده بیشتر به مرحله نگهداری می‌رسیم و کمتر به روکش نیاز خواهیم داشت، اما شرط این موضوع آن است که دیگر تعمیر، حادثه و اجرای شبکه خدماتی مانند آب، فاضلاب و ... نداشته باشیم و پیش از انجام آسفالت این کارها صورت گرفته باشد. با توجه به مصالح به‌کاررفته و نوع اجرا این قول را می‌دهیم که در صورت عدم حفاری، عمر روکش آسفالت ما به ۲۰ سال خواهد رسید.

### پیش از سال ۹۴، ایمن‌سازی بوستان‌ها در شهر قم یکی از چالش‌های فضاهای تفریحی بود؛ در این بخش چه کارهایی انجام شده است؟

با استقرار تیم جدید مدیریتی، ایمن‌سازی بوستان‌ها به‌عنوان یکی از اولویت‌های شهرداری قم، تعریف و با بررسی‌های انجام‌شده مشخص شد که ایمن‌سازی و تأسیسات برقی بوستان‌ها با بالاترین کیفیت ساخته و اجرا می‌شود، اما به‌علت نداشتن بهره‌بردار خوب زیرساخت‌ها آسیب‌دیده، ایمنی از بین می‌رفت. بنابراین، معاونت خدمات شهری برای رفع این معضل چارتهی برای نگهداری بوستان‌ها تعریف کرد و مقرر شد که بوستان‌ها با نقشه کامل تأسیسات به بهره‌بردار تحویل داده شود و بهره‌بردار نیز بعد از مناقصه بوستان را طبق این نقشه تحویل بگیرد.

در مورد بوستان‌های قبلی نیز بیش از ۲۰ میلیارد تومان در قالب ۲۲۸ پروژه در بوستان‌های بزرگ هزینه شد تا بوستان‌ها از نظر تأسیسات برقی ایمن شود؛ البته ایمن‌سازی در موارد جزئی و بوستان‌های کوچک‌تر را سازمان پارک‌ها و فضای سبز جدا از این قراردادهای انجام داد.

طبق این طرح روشنایی تمام بوستان‌ها به‌صورت چراغ‌های هم‌شکل و هماهنگ و متناسب با آخرین استانداردها انجام شد. تأمین ایمنی آب‌نماها هم با دوری‌کردن انجام شد؛ ابتدا آب‌نمایی که شاخص سلامت آنها امتیاز کمی داشت، تخریب شد و در سایر آب‌نماها نیز ابتدا عمق آنها کم و سپس نازل‌ها و فیلترها تعویض شد. در مجموع، در مدت زمان ۶ سال و به‌مرور ۴۷ آب‌نما، ایمن‌سازی و ۲۱ مورد ساخته شد.

### با توجه به سیاست شهرداری برای توسعه فضاهای ورزشی و توسعه ورزش همگانی، در ۶ سال اخیر چند مجتمع فرهنگی ورزشی ساخته شده است؟

مجتمع فرهنگی ورزشی نیز با سیاست رعایت عدالت اجتماعی و توازن امکانات در مناطق در دستور کار قرار گرفت و سوله‌ها در دو متر ۱۲۰۰ متر و ۲۶۰۰ متر با کاربرهای مختلف و زمین اصلی فوتبال و فوتسال و ساختمان‌های اداری، طراحی شد و به مرحله ساخت رسید. در حال حاضر سوله مناطق ۱، ۲ و ۶ به بهره‌برداری رسیده و سوله‌های مناطق ۳، ۴، ۵ و ۸ نیز با پیشرفت ۴۰ تا ۷۰ درصد در حال ساخت است. هر سوله ۲۶۰۰ متری حداقل حدود ۲۰ میلیارد تومان هزینه دارد، و امیدواریم این پروژه‌ها موجب رضایت جوانان و مردم قم شود.

### نقش حرکت عمرانی شهرداری قم در گشایش ترافیکی شهر را چگونه می‌بینید؟

از اتفاقات قابل توجه در ۶ سال گذشته اجرای پروژه‌های بزرگ و

شاخص در حوزه حمل‌ونقل است، اختصاص ۸۰ درصد بودجه سالیانه شهرداری به حوزه عمران و اختصاص ۷۰ درصد از این بودجه برای ساخت معابر و حلقه‌های ترافیکی توانست تحول بزرگی را در این حوزه رقم بزند.

احداث تقاطع غیرهم‌سطح مقداد به‌صورت شبدری کامل، اجرای روگذر بزرگراه امام علی (ع)، تکمیل تقاطع غیرهم‌سطح رزمندگان اسلام بعد از خلع پیمانکار، احداث بلوار شهدای حرم، ساخت تقاطع غیرهم‌سطح میثم، ساخت پل ۹ دی و اتصال آن به خیابان جمهوری، ساخت تقاطع کریمه و اتصال آن به بلوار کبیری، حضرت معصومه (س) و کمربندی امام علی (ع)، اجرای پروژه بلوار سردار سلیمانی، حذف پل انقلاب تا محور شهاب گازسوز، طراحی و اجرای تقاطع غیرهم‌سطح ولی عصر (عج)، ساخت تقاطع فردوسی با پیامبر اعظم (ص)، ساخت تقاطع غیرهم‌سطح مدافعان سلامت، ساخت بلوار آیت‌الله بروجردی، ساخت ادامه بلوار جمهوری اسلامی در منطقه دو از قبل میدان امام حسین (ع) و اتصال آن با بلوار نور و خیابان سواران و ادامه آن تا یادگار امام (ره)، اجرای پیاده‌راه ارم و انقلاب، ساخت تقاطع جعفریه و اصلاح ورودی قم از این سمت، اجرای تقاطع غیرهم‌سطح در میدان نماز، اجرای تقاطع غیر هم‌سطح شهدای روحانیت، اجرای فاز پنج عمار یاسر حذف‌اصل خیابان معلم تا ممتاز، ساخت پل در بلوار کارگر، اجرای ۱۱ کیلومتر نیوجرسی در بزرگراه امام علی (ع) و اجرای خط اتوبوس تندرو در بلوار آیت‌الله بروجردی پروژه‌های شاخصی است که در ۶ سال گذشته انجام شده است.

### به نظر شما شاخص‌ترین پروژه‌های اجراشده در طول این ۶ سال کدام هستند؟

در تقاطع رزمندگان اسلام (۱۵ خرداد) ماجرا فرسایشی شده بود و مشکلات فنی بسیاری وجود داشت و به‌دلیل کنشدن آهنگ پروژه مردم ناراضی بودند. در نهایت، پس از رایزنی‌های بسیار پیمانکار، خلع ید شد و شهرداری کار را به اتمام رساند.

پروژه شهدای مدافع حرم هم برای ما تجربه بسیار خوبی بود. در این پروژه، محور بسیج و شهیدان محمودنژاد به‌صورت زیرگذر، میدان، هم‌سطح و بلوار جمهوری اسلامی نیز روگذر بود و این پروژه آن زمان با ۳۱ میلیارد تومان به همت سازمان توسعه عمران شهرداری قم انجام شد. همچنین، طول محور روگذر، ۶۰۰ متر و زیرگذر، ۳۵۰ متر بود.

تکمیل مجموعه پل‌های ۹ دی هم از اقدامات بسیار مهم ما در این دوره بود. محور مستقیم این پل به طول ۱۱۰۰ متر در مدیریت قبلی انجام شده بود، اما برای تکمیل کارکرد پل، احداث ورودی و خروجی‌ها ضروری بود و تکمیل دسترسی‌ها موجب کاهش بار ترافیکی بلوار امین، میدان جانبازان و ... شد. برای این دسترسی‌های جدید ۲۰ میلیارد تومان هزینه شد که البته این اعداد را باید با ارزش در زمان خودش در نظر گرفت.

تقاطع دیگر ما، تقاطع کریمه برای تکمیل رینگ سوم ترافیکی شهر بود. در این تقاطع، بلوار پیامبر اعظم (ص) و خط ریل راه‌آهن، معارض بودند و این مسئله موجب طراحی خاص پروژه شد. همچنین، چهار رمپ غیرهم‌سطح و زیرزمینی در این پروژه انجام شد تا محور پیاده‌راه حفظ شود.

بلوار سردار شهید سلیمانی، حذف‌اصل پل انقلاب تا محور شهاب گازسوز که دو کیلومتر مسیر بود، از دیگر پروژه‌های ما بود. با رشد نیزارها احداث کانال در این محور، بسیار سخت و به‌لجن‌برداری عجیبی نیاز بود و دو محور رفت‌وبرگشت در بالادست کانال صورت گرفت تا فاز دوم بلوار سردار سلیمانی انجام شد.

تقاطع غیرهم‌سطح ولی عصر (عج) پروژه دیگری است که بخشی از رینگ سوم ترافیکی شهر بود و موجب کاهش زمان سفر می‌شد. طراحی این تقاطع کمی خاص بود؛ چراکه یکی از ایستگاه‌های متروی ما در این میدان قرار داشت. نکته دوم اینکه، در محدوده میدان ولی عصر (عج) حفاری مترو به‌صورت دستی صورت گرفت و

شرایط خاص خود را داشت. در این پروژه تماماً از مصالح داخلی استفاده کردیم و هزینه عمرانی آن ۵۰ میلیارد تومان بود.

تقاطع شهید حکیم در محور فردوسی و بلوار پیامبر اعظم (ص) از دیگر پروژه‌هایی است که آن هم با حفظ اصالت محور پیاده‌رو بلوار پیامبر اعظم (ص) طراحی شد و در حال حاضر محور مستقیم به مراحل پایانی رسیده است و با بهره‌برداری از این تقاطع، محور فردوسی، در محدوده مناطق ۱، ۷ و ۴ به کارکرد خود خواهد رسید.

تقاطع غیرهم‌سطح بلوار ولی عصر (عج) و بلوار آیت‌الله بروجردی از دیگر پروژه‌هایی بود که در این ۶ سال انجام شد؛ البته خاک‌برداری و برش کوه بسیار سنگینی داشت. بلوار آیت‌الله بروجردی هم یکی از پروژه‌های بسیار خاص بود که پردیس‌ان را از بن‌بست خارج کرد. حداقل عرضی که برای این معبر دیده شد، ۷۰ متر بود؛ مسیر پیاده‌رو، دوچرخه، فضای سبز، چهاربند در رفت‌وبرگشت، مسیر بی‌آر تی و ... از جمله ویژگی‌های این بلوار است و بالغ بر دو میلیون و پانصد هزار متر مکعب عملیات خاکی در این پروژه صورت گرفت. بارزترین ویژگی این پروژه بتنی‌بودن زیرسازی آن بود که برای اولین بار در استان قم انجام شد.

پروژه شاخصی که با اعتبار ۹۰ میلیارد تومان در سال ۹۸ آغاز شد، ادامه بلوار جمهوری در منطقه دو است. طول کل پروژه، ۱۰۰۰ متر و قسمتی از این پروژه به‌صورت هم‌سطح و قسمتی ترانشه و زیرگذر است. اقدامات سازه‌ای این پروژه تقریباً تمام شده است و این پروژه هم در سال ۱۴۰۰ تکمیل خواهد شد.

احداث پیاده‌راه خیابان ارم و خیابان انقلاب هم دو پروژه بسیار شاخص در هسته مرکزی شهر قم بودند که موجب آرام‌سازی ترافیکی و خدمات بهتر به زائران حرم کریمه اهل بیت (ع) شد.

### اجرای پروژه‌هایی در حوزه فضای سبز و احداث مکان‌های تفریحی و گردشگری نیز بخشی از سیاست‌های شهرداری برای تأمین کمبودهای این حوزه در قم بوده است؛ شاخص‌ترین پروژه‌ها در این حوزه را نیز نام ببرید.

تأمین کمبودهای شهر قم در حوزه فضای سبز و مکان‌های تفریحی و گردشگری برای ارتقای کیفیت اوقات فراغت جوانان و شهروندان یکی از دغدغه‌های دکتر سقائیان‌نژاد بوده و پروژه‌های زیادی در این حوزه در ۶ سال گذشته طراحی و ساخته شده است.

از زمانی که احداث بوستان‌ها در دستور کار ما قرار گرفت، تا امروز ۶۶ قرارداد بالغ بر ۵۴ میلیارد تومان، انجام و جانمایی بوستان‌ها با توجه به رعایت عدالت و توازن امکانات در تمام مناطق هشتگانه پیش‌بینی شده است. حتی در بعضی مناطق به‌علت تراکم بالا، زمین موردنیاز به‌سختی تملک و برای رسیدن به سرانه مطلوب در حاشیه معابری که بازگشایی می‌شد، بوستان و فضای سبز طراحی شد.

ساخت بوستان‌های فرامنطقه‌ای نیز بخشی از این پروژه‌ها بود و در مجموع می‌توانیم ساخت بوستان هزار هکتاری در قالب بوستان کوثر، زائر، خضر، باغ پرندگان، باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی و ...، بوستان طبقاتی شهیدان زین‌الدین، مشارکت در ساخت شهر بازی معارفی در بلوار پیامبر اعظم (ص)، شهر بازی‌های بوستان علوی و غدیر را نام ببریم.

### سؤال مهم بسیاری از کسانی که چهره شهر را قبل از ۶ سال گذشته به یاد می‌آورند، شناخت عامل این میزان پویایی شهر در حرکت به سمت توسعه است؛ پاسخ شما به‌عنوان یکی از مدیران شهری چیست؟

یکی از عوامل مهم در پویایی شهر در ۶ سال گذشته نگاه جامع دکتر سقائیان‌نژاد در همه حوزه‌ها بوده است؛ یعنی در تدوین برنامه‌ها و سند چشم‌انداز شهر قم هیچ حوزه‌ای نادیده گرفته نشود، تا بتوانیم برای توسعه فضای سبز و ساخت سوله‌های ورزشی تا تکمیل حلقه‌های ترافیکی شهر، پل‌سازی و اجرای تقاطع تا مدیریت پسماند و خرید اتوبوس، زیباسازی و ارتقای سیما و منظر شهری با نگاه علمی پروژه تعریف کنیم و تک‌بعدی به نیازهای شهر نگاه نشود. امروز ما از نظر شهرسازی و توسعه در مرحله‌ای قرار داریم که با تکمیل زیرساخت‌ها و اتمام پروژه‌ها در چند سال آینده به مرحله نگهداری رسیده، شاهد رونق اقتصادی خوبی در شهر خواهیم بود.

## گزارش ۶ ساله پیاده‌روسازی در شهر قم







## گذری بر برخی پروژه‌های بزرگ عمرانی در ۶ سال گذشته

اسفند  
۱۳۹۵

### تقاطع غیرهمسطح مقداد

اتصال بلوار عمار یاسر  
به کمربندی امام علی (ع)

اردیبهشت  
۱۳۹۶

### تقاطع غیرهمسطح رزمندگان اسلام

کاهش بار ترافیکی  
محور عمار یاسر و ۱۵ خرداد

تیر  
۱۳۹۶



### تقاطع غیرهمسطح مدافعان حرم

کاهش بار ترافیکی محور شهیدان محمودنژاد  
با وجود تغییر طرح و سه سطحه شدن،  
پروژه یک ماه زودتر از زمان پیش بینی شده  
راه اندازی شد.

خرداد  
۱۳۹۷



### پیاده‌راه خیابان آیت الله مرعشی نجفی (ره)

آرامسازی ترافیکی اطراف حرم مطهر

تیر  
۱۳۹۷

### تقاطع غیرهمسطح کریمه ۳۱

تکمیل رینگ ترافیکی شهر

مرداد  
۱۳۹۷



### بلوار آیت الله بروجردی

پروژه‌ای به طول ۹٫۵ کیلومتر  
زیرسازی بتن در تمام مسیر  
عرض ۱۰۰ متری محور  
و عمق ۲۰۰ متری فضای سبز اطراف  
این پروژه منطقه پردیسان را  
از تکرار بودن رها کرد



آذر  
۱۳۹۹



### تقاطع غیرهمسطح مدافعان سلامت

دسترسی سهل منطقه چهار  
به مناطق ۵ و ۸  
خروج از بن بست شهرک قدس

فروردین  
۱۳۹۸



### تقاطع غیرهمسطح سلام

بهسازی و رفع نازیبای‌های ورودی غربی  
تکمیل رمپ و لوپ‌های بزرگراه امام علی (ع)  
به بلوار حضرت معصومه (س)

تیر  
۱۴۰۰



### مجموعه رمپ و لوپ‌های پل ۹ دی

تکمیل دسترسی‌های پل ۹ دی؛  
کاهش ترافیک میدان جانبازان  
و بلوار امین

فروردین  
۱۴۰۰



### پیاده‌راه خیابان انقلاب

آرامسازی و زیباسازی ترافیکی  
اطراف حرم مطهر

اسفند  
۱۳۹۹



### باغ پرندگان

پروژه‌ای تفریحی زیست محیطی  
به مساحت ۱۱ هکتار

اسفند  
۱۳۹۹



### تقاطع غیرهمسطح ولیعصر (عج)

پروژه‌ای با طراحی خاص  
استفاده صد درصدی از مصالح داخلی  
بتن ریزی و کشش در ارتفاع ۳۳ متری  
بارگذاری اسکافلد از کف ایستگاه مترو  
میدان ولیعصر (عج) تا روگذر





گزارش عملکرد  
۶ ساله شهرداری قم  
۱۳۹۴ - ۱۳۰۰

مسیرهای دسترسی به محصوره بله‌های ۹ دی

## جهش عمرانی برای جبران عقب ماندگی



علیرضا قاری قرآن، فوق‌دکترای عمران از دانشگاه تربیت مدرس با تخصص سازه و مهندسی پل، به مدت چهار سال معاون فنی عمرانی شهرداری قم و هم‌زمان سرپرست سازمان قطار شهری بود. وی فعالیت حرفه‌ای خود را از سال ۷۷ آغاز کرد و در سال ۸۰ در تأسیس سازمان عمران شهرداری اصفهان نقش داشت و در سال ۸۲ به‌عنوان مدیرعامل این سازمان منصوب و یک سال نیز معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری اصفهان و پس از آن به مدت ۸ سال معاون فنی عمرانی شهرداری اصفهان بود. از ابتدای حضور دکتر سقائیان‌نژاد در قم وی هم به جمع تیم مدیریتی شهرداری پیوست و بیش از چهار سال تا اواخر سال ۹۸ معاون فنی عمرانی شهرداری قم بود. قاری قرآن در حال حاضر مدیرکل راه و شهرسازی استان اصفهان است و اعتقاد دارد که شهر قم ظرفیت آن را دارد که روزهای پربارتی از نظر خدمات و اتفاقات عمرانی را تجربه کند. اتفاقاتی که بیشتر از منابع مالی، به انسجام و وحدت نیروها نیاز دارد. درباره فعالیت‌های او در سمت معاون فنی عمرانی شهرداری قم با وی گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه خواهد آمد:

◀ چه انگیزه‌ای باعث شد که پس از تجربه معاون عمرانی شهرداری اصفهان، قم را برای ادامه فعالیت اجرایی انتخاب کنید؟

ریشه این موضوع به همان تجربه شهرداری اصفهان برمی‌گردد. ما تیم بسیار منسجمی با حضور دکتر سقائیان‌نژاد در اصفهان داشتیم و اتفاقات بسیار خوبی در آن دوران افتاد اما پس از شروع دوران شورای چهارم آن انسجام از بین رفت و همان زمان تصمیم گرفتیم از تیم شهرداری جدا شده، به دانشگاه بازگردیم. اما دکتر سقائیان‌نژاد با این موضوع مخالفت کردند. در نهایت، سال ۹۴ کار تیم ما در اصفهان تمام شد. حدود یک ماه بعد از ورود دکتر سقائیان‌نژاد به قم و در ماه مبارک رمضان بازدید از پروژه‌های سطح شهر داشتیم و موضوعی که توجه من را جلب کرد، تعدد پروژه‌های نیمه‌تمام بود و احساس کردم در آن مقطع می‌توانم به اتمام این پروژه‌ها کمک کنم. در نهایت، مرداد سال ۹۴ وارد شهرداری قم شدم.

◀ شهر قم در مقطعی به‌عنوان شهر پروژه‌های نیمه‌تمام شناخته می‌شد؛ به نظر شما ریشه این موضوع چه بود؟

آن زمان در سطح شهر قم حدود ۱۴ پروژه نیمه‌تمام وجود داشت که یکی از دلایل اصلی آن انتخاب‌های نادرست بود؛ این انتخاب نادرست، هم در اولویت‌بندی پروژه‌ها بود و هم انتخاب پیمانکار.

منابع مالی، درست اولویت‌بندی نشده و پروژه‌های بزرگی هم‌زمان شروع شده بود. همان

موقع مصاحبه‌ای با یکی از رسانه‌ها داشتم و گفتم که شهر قم از نظر توسعه‌ای حدود دو دهه نسبت به شهرهای هم‌تراز خودش عقب است و واقعاً هم همین‌گونه بود. مدیریت قبلی در تلاش برای جبران این عقب‌ماندگی چندین پروژه بزرگ را به‌طور هم‌زمان شروع کرده بود، اما توان جمع کردن اینها وجود نداشت.

مشکل دوم، آن بود که انتخاب مجریان و پیمانکاران به درستی انجام نشده بود. طی تجربیات چندین ساله ما در مدیریت شهری اصفهان معمولاً پروژه‌ها به‌طور کامل به پیمانکاران بزرگ و غیربومی واگذار نمی‌شد، بلکه در اجرای پروژه‌ها با ایجاد تعادل از پیمانکاران بومی، پیمانکاران غیربومی توانمند و بخشی از کار نیز از طریق خود شهرداری اجرا می‌شد.

این سیاست به‌دلیل ایجاد رقابت بین پیمانکاران موجب می‌شد، اجرای پروژه از نظر زمان، منابع و همچنین کیفیت کار بهینه‌تر شود.

◀ پس، از نظر شما پیمانکاران بزرگ که به‌ظاهر نقطه‌قوت اجرای پروژه‌ها محسوب می‌شوند، در واقع به نقطه‌ضعف تبدیل شده بودند؟

در عمل، نوع سیاست مدیریت شهری این فضا را ایجاد می‌کند. در

◀ علیرضا قاری قرآن (معاون سابق فنی و عمرانی شهرداری قم)



آن زمان، پروژه تقاطع غیرهمسطح بلوار عمار یاسر و بلوار ۱۵ خرداد و همچنین پل میثم را قرارگاه ارتش اجرا می کرد و احداث پل جمهوری با شرکت دی که وابسته به بنیاد شهید بود و پروژه مقدار به شرکت ایبول که با اخذ رتبه یک، در پروژه های خارج شهری خبره بود، ولی در اجرای پروژه های حوزه شهری تجربه کاری نداشت، واگذار شده بود.

سازمان عمران نیز در آن زمان، به عنوان واسط و کارگزار بود و این باعث شده بود که اگر پیمانکار تأمین مالی نمی شد، هیچ حربه ای برای خلع ید و تکمیل پروژه وجود نداشت. همچنین، پروژه میدان بزرگ امام خمینی (ره) در آن زمان به عنوان پروژه مهم و راهبردی با منابع قرضی بسیار بالا بود که در آن مقطع زمانی متوقف بود. پروژه مترو نیز که از طریق قرارداد با قرارگاه خاتم شروع شده بود، به همین شکل با وجود ۱۳ درصد پیشرفت فیزیکی، زمان اجرای قرارداد به پایان رسیده و به صورت نیمه تمام رها شده و با وجود ادعای پیمانکار برای دریافت پول بیشتر در آن مقطع زمانی، پروژه به بن بست رسیده بود. قبل از آن هم، بلوار پیامبر اعظم (ص) شکل گرفته و ساخت بلوار آیت الله بروجردی شروع شده بود. منابع مالی هم تمام شده و پروژه های نیمه کاره نارضایتی ایجاد کرده بود. بنابراین، تشخیص این بود که اگر برخی از این مسائل را حل کنیم، نقطه مثبت خوبی خواهد بود.

◀ آن زمان احساس می شد که نحوه تعاملات کارفرما با پیمانکاران همیشه مشکل ساز است و شرکت هایی که در سایر شهرها عملکرد خوبی دارند، در شهر قم به شکل متفاوت عمل می کنند؛ شما چه ترندی برای تغییر این فضا داشتید؟

البته مشکل دیگری که در آن مقطع وجود داشت، این بود که واگذاری پروژه ها اکثراً با قراردادهای EPC بود و به دلیل وجود تورم سالانه، در این مدل پیمان که با واگذاری کلیه مسئولیت های کارفرمایی به پیمانکار انجام می گیرد، مشکلات زیادی روی می دهد. مدیریت شهری گمان می کند، واگذاری تمام مسئولیت های پروژه به یک پیمانکار بزرگ کار او را سبک خواهد کرد، اما در حقیقت، پاشنه آشیل همین است.

مسئله قرارداد، مشکل اساسی بود که سعی کردیم این را حل کنیم. پروژه مقدار را از پیمانکار و پروژه پل ۹ دی را از شرکت دی گرفتیم و قرارداد زیرگذر معلم را تغییر دادیم و به نوعی، سامان دهی در قراردادهای عمرانی انجام شد. مدیریت شهری باید پای تأمین مالی و نظارت مستقیم بر مسائل پروژه ها می ایستاد و قرار نبود همه این کارها را پیمانکار انجام دهد. در مورد قرارگاه ارتش به قدری اقتدار نیاز بود. آن زمان انتخاب من، صفر و صد بود و یا من در این ماجرا باقی می ماندم یا طرف مقابل. بالاخره، کار به اینجا منجر شد که پیمانکار پروژه را تحویل داد و سازمان عمران پروژه را تکمیل کرد.

◀ با توجه به دخیل بودن برخی افراد بانفوذ در قم در پروژه هایی که قرارگاه ارتش طرف قرار بود، با شما چگونه رفتار می شد؟

در آن مقطع، فضای ویژه ای در شهرداری حاکم بود. افرادی در مدیریت شهری قم به صراحت ادعان داشتند که تیم مدیریتی شهر اصفهان در مقطع کوتاهی و به دلایل خاصی وارد شهر قم شدند و قطعاً به زودی از این شهر عزیمت می کنند؛ لذا اعتمادی به برنامه های تیم اصفهان وجود نداشت؛ به همین خاطر گام نخست اعتمادسازی بود.

اقدامی که بنده انجام دادم، این بود که به صراحت به همه دوستان شهرداری قم اعلام کردم که کسی را با خودم از اصفهان نمی آورم و همه کارها باید توسط خود بدنه شهرداری و سازمان عمران انجام شود. در مسئله پروژه رزمندگان اسلام مدیریت سازمان توسعه و عمران ابتدا خیلی با احتیاط با موضوع برخورد می کرد و سرپرست کارگاه و مدیریت ارشد قرارگاه هم کسانی بودند که قبلاً در قم سمت داشتند و آنها هم بودن ما را موقت می دانستند.

پروژه تقاطع غیرهمسطح رزمندگان اسلام در آن تاریخ، ۳۰ درصد پیشرفت داشت و ما دو تعهد از پیمانکار گرفتیم، اما آنها در عمل، اجرایی نمی شد. جابه جایی خط اصلی فاضلاب به عهده پیمانکار گذاشته شده بود، در حالی که این کار اشتباه بود و کار را خود ما به عهده گرفتیم.

با برنامه ریزی خوب بخش تأسیسات شهرداری، جابه جایی فاضلاب را شهرداری انجام داد و سازمان عمران نیز اجرای بخشی از پروژه را به عهده گرفت. پس از مدتی و طی برگزاری جلسه با فرمانده قرارگاه بنیاد تعاون ارتش و پیمانکار پروژه، مسئله به شکل شفاف و روشن بیان شد که در صورت عدم اجرای پروژه به وسیله قرارگاه، خلع ید انجام خواهد گرفت. در نهایت، پس از همراهی نکردن پیمانکار، پروژه واگذار شد.

در این مدت جابه جایی فاضلاب و تزریق مالی به پروژه انجام و بهانه های پیمانکار مرتفع شد و در جلسه ای چالشی که با حضور شهردار در محل شهرداری برگزار شد، پیمانکار به صورت مکتوب متعهد شد که پروژه را واگذار کند؛ لذا سازمان عمران به اجرای پروژه پرداخت؛ البته قبل از این پروژه رمپ و لوپ A پل ۹ دی را به سازمان عمران واگذار کرده بودیم و سازمان خود را به عنوان یک پیمانکار توانمند نشان داد و پس از اجرای پروژه رزمندگان اسلام در مدت زمان مقرر، نقطه عطفی در ذهن خود همکاران مجموعه و سایر پیمانکاران ایجاد شد و تقریباً با تکیه بر همین تجربه توانستیم چند پیمانکار دیگر را به مسیر درست بیاوریم.

◀ آیا در همان زمان اجرای پروژه تقاطع غیرهمسطح مدافعان حرم شروع شد؟

پس از اتمام پروژه رزمندگان اسلام، پروژه مدافعان حرم شروع شد؛ یعنی مجموعه به این

نتیجه رسید که ثبات مدیریت در معاونت عمرانی وجود دارد و نیروهای مؤثر شهرداری با من همراه شدند تا بتوانیم موتور عمرانی شهر را راه بندازیم.

در امور قراردادهای نیز ممنوعیت عقد قرارداد EPC و انعقاد قرارداد به شکل لام سام به تثبیت رسید. سازمان عمران، حوزه مهندسی ترافیک و حوزه مهندسی طراحی پس از اطمینان یافتن از توانایی های تیم مدیریتی، به صورت کامل از یک حدواسط و کارگزار به یک پیمانکار قدرتمند رقابت پذیر با پیمانکاران رتبه یک تبدیل شد.

◀ یعنی این بستر در قم وجود داشت و شما به نوعی آن را به همه اثبات کردید؟

دقیقاً؛ هم از نظر عوامل و نیروی انسانی و هم از نظر زیرساخت؛ البته در حوزه تجهیزات و امکانات به تقویت سازمان عمران نیاز داشتیم که این اتفاق هم افتاد و همه تجهیزات کهنه سازمان نو شد. اینها ابزار کار ما بود و من وقتی مطمئن شدم که سازمان می تواند کار را انجام دهد، وارد پروژه مدافعان حرم شدیم.

◀ یکی از نقدهای مطرح شده در زمان اجرای پروژه مدافعان حرم این بود که مدیریت شهری پروژه ای را متناظر با تقاطع رزمندگان اسلام شروع کرده است تا توان خود را نشان بدهد، در حالی که گرفتاری های این دو پروژه شبیه هم نبود؛

در بحث موفقیت پروژه مدافعان حرم، بعد از عنایت خدا مسئله مهم، تجربه زیادی بود که با خودمان آورده بودیم. برای انتخاب این پروژه ابتدا با همکاری حوزه ترافیک شهرداری پروژه های مورد نیاز شهر را فهرست کردیم. ما قطعاً نمی توانستیم ۱۰ پروژه را هم زمان شروع کنیم، اما با همکاری کمیسیون عمران شورای شهر اولویت بندی انجام دادیم و تکمیل مجموعه پل های ۹ دی، ادامه محور جمهوری، ادامه بلوار آیت الله بروجردی، تکمیل محور فردوسی، ورودی غربی و ... از جمله اولویت ها بودند و این اولویت ها در شورای شهر هم مصوب شد.

اما چرا مدافعان حرم را انتخاب کردیم؟ این انتخاب به دلیل نظر کارشناسان ترافیک صورت گرفت تا اتصال مجموعه پل های ۹ دی به محور بسیج، شهید روحانی،

صدوق و ... کامل شود. در آن پروژه، هم انتقال تأسیسات آب و هم فاضلاب وجود داشت و چیزی که دوستان نمی دیدند، این بود که در زمان طراحی پروژه با عملیات کارشناسی مدیریت تأسیسات و گمانه زنی از طریق حفر سونداژ، تأسیسات جانمایی شد و جابه جایی خط فاضلاب قبل از کلنگ زنی انجام شد. در سایر پروژه ها نیز همین کار انجام می گرفت و این اقدامات حساس به پیمانکار واگذار نمی شد.

برای من مهم بود که نشان بدهم، با توان مهندسی شهرداری می توان پروژه ای را کلنگ زد و به موقع به پایان رساند که البته با وجود زیرگذری که به پروژه تقاطع غیرهمسطح مدافعان حرم اضافه شد، افتتاح پروژه دو ماه هم زودتر رخ داد. اضافه کردن زیرگذر، آژانس سازی زیادی نیاز داشت، اما این کار با همت شهرداری منطقه ۴ انجام شد.

◀ در شهر قم دو نوع کشمکش سیاسی و قومیتی وجود دارد که قطعاً در کار شما اثر داشته است؛ لطفاً در این باره و همچنین تعاملات ایجاد شده در این حوزه توضیح دهید.

این قضیه، می تواند هم تأثیر منفی داشته باشد و هم ابعاد مثبت؛ به عنوان نمونه، انتقاد وارد شده به مدیران شهری این بوده است که فعالیت های عمرانی در بخش کمی نشین انجام شده و در بخش های دیگر مثل مناطق ۲ و ۶ کاری انجام نگرفته است. البته در برنامه ای که من مطرح کردم، تمام مناطق شهری دیده شده بودند. غیربومی بودن تیم مدیریت ارشد شهرداری قم در آن زمان باعث کم رنگ شدن این کشمکش ها بود و اعتمادی ایجاد شد که ما نگاه ویژه به منطقه خاصی نداریم و نیازهای واقعی را می بینیم. البته ساخت ورزشگاه ها را از مناطق ۲ و ۶ آغاز کردیم.



تقاطع غیرهمسطح شهران مدافع حرم



پروژه چالشی در این حوزه، زیرگذر تقاطع شهید امینی بیات بود که روگذر آن قبلاً اجرا شده بود و دوفازی شدن آن اتفاق بسیار بدی در اجرای پروژه بود. در اجرای این زیرگذر تأکید و فشار بر شهرداری بسیار زیاد بود، به‌طوری که اعضای محترم شورای شهر قم اصرار به اجرای آن داشتند. اما علاوه بر تملک زیادی که این پروژه نیاز داشت، تأثیر اجرای زیرگذر آن در کاهش ترافیک هم بسیار ناچیز بود و مسئله عمده خود پل با کنارگذرهای آزادسازی نشده و عمدتاً کاربری‌های تجاری بود که خود به مشکل ترافیکی تبدیل شده بود. اجرای پروژه ادامه بلوار جمهوری اسلامی، راهبرد ما برای رفع این تارضات بود. این پروژه تأثیر ترافیکی بسیار بالایی دارد و در منطقه تحول وسیعی ایجاد خواهد کرد و به نوعی جایگزین اولویت امینی بیات شد.

### طراحی چنین پروژه عظیمی به‌نوعی جسارت نیاز داشت و احتمالاً اثرگذاری آن نسبت به زیرگذر شهید امینی بیات بیشتر خواهد بود؛ این مطلب درست است؟

بله، پروژه ادامه بلوار جمهوری اسلامی خیلی بزرگ‌تر است و منطقه را به کل متحول خواهد کرد. بخشی از این پروژه، تونل و بخشی به‌صورت روباز است و محور جمهوری اسلامی به این دلیل که دو منطقه سمت چپ و راست رودخانه را به هم وصل می‌کند، معبر اصلی شهر است. ترافیک محلی امینی بیات نقطه‌ای بود، ولی گشایش ترافیکی ادامه بلوار جمهوری اسلامی بسیار تأثیرگذارتر و با بازخورد اجتماعی بالاست و با اعتماد اعضای محترم شورای شهر، راهبرد به کار رفته در این حوزه پذیرفته شد.

از طرفی، بسیاری از مخالفان این تفکر در آن زمان اجرای پروژه زیرگذر جمهوری را زیر سؤال بردند، ولی انجام این پروژه به‌حق ضروریست. دو مورد کار دیگر نیز در این دو منطقه برنامه‌ریزی شد که لازم است مدیران فعلی برای اجرای آن همت کنند.

### اشکال دیگر مطرح‌شده در زمان مدیریت شما، عمرانی محوربودن فعالیت‌ها بود. به این موضوع چه پاسخی می‌دهید؟

البته قابل کتمان نیست که برخی پروژه‌ها در شهر بیشتر حس می‌شوند که به نام فرامنطقه‌ای شناخته می‌شوند که تقاطع غیرهم‌سطح جزء همین پروژه‌هاست. پروژه‌هایی مانند شهدای مدافع حرم، ۹ دی، ادامه جمهوری اسلامی و ... به‌دلیل اینکه محل عبور تمامی شهروندان است، ساکنین سایر مناطق شهری هم درک می‌کنند، ولی مثلاً ساخت ورزشگاه این چنین نیست. این پروژه‌ها برای مدیریت شهری، هم حُسن و هم عیب محسوب می‌شوند و همان‌گونه که اجرای آنها را تمام شهروندان درک می‌کنند، عدم اجرای آن نیز تأثیرگذاری منفی بیشتری دارد. حتی مترو با وجود حجم عظیم کار عمرانی به‌اندازه یک تقاطع غیرهم‌سطح نیز برد ندارد.

اعتقاد من این است که در این حوزه‌ها باید دور از تفکر عامه حرکت کرد و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس شاخص‌ها باشد. اگر شاخص‌ها می‌گویند، فضای سبز و ورزشگاه بیشتری نیاز است، به این سمت و اگر نیاز ما ایجاد تقاطع و خیابان است، به آن سمت رفت. در این مدت پروژه‌ها به‌صورت موازی در شهر پیش رفته‌اند. در ابتدا مصوب شد که به ازای هر منطقه حداقل یک ورزشگاه عمومی

احداث شود. به همین تناسب مثلاً در فضای سبز اتفاقات شاخصی در قم روی داده است.

موضوع دیگر این است که اقتصاد شهری در بحث مدیریت شهری بسیار بااهمیت است. به‌عقیده من، اجرای پروژه‌های فرامنطقه‌ای به اقتصاد شهری کمک شایانی می‌کند. اگر تفکر حاکم در آن زمان صرفاً منفعل و منحصر به پرداخت بدهی‌های دوهزارمیلیارد تومانی شهرداری بود، هیچ پروژه‌ای اجرا نمی‌شد. در صورتی که در آن مقطع با هجوم بر اجرای پروژه‌ها، درآمد سال دوم حضور ما در شهرداری ۱۵۰ درصد افزایش یافت که تأثیرات اجرای پروژه‌های فرامنطقه‌ای بود. اجرای پروژه‌های عمرانی به‌نوعی محرک توسعه و جاذب سرمایه در شهر است.

### پروژه بلوار آیت‌الله بروجردی به‌نوعی در شهر قم خاص است و می‌توان گفت، تراز اقدامات عمرانی را در قم بالا برد؛ لطفاً در این‌باره بیشتر توضیح دهید.

این پروژه چه از نظر اتصال شریانی و چه از نظر طراحی فضای سبز، روسازی بتنی و خط خط اتوبوس تندرو در وسط بلوار یک پروژه بسیار خاص در سطح کشور محسوب می‌شود که می‌توان به‌عنوان یک تجربه عمرانی مهم از آن صحبت کرد. آن جرأتی که ما در آن تاریخ به کار گرفتیم و به این امر وارد شدیم که روسازی را با بتن پیش برویم، با توجه به سوابق بد خیلی اهمیت داشت، ولی هم پیمانکار خوب کار می‌کرد و هم طرح به‌خوبی اجرا شد. آن پروژه از نظر ماندگاری و کیفیت پروژه‌های بی‌نظیر خواهد بود.

یکی از اولویت‌ها قبل از آمدن ما تقاطع میدان ارتش بود و گاهی چنین مطرح می‌شد که این تقاطع اولویت یک شهرداری باید باشد، اما من آن را کنار گذاشتم؛ چراکه نگاهم به شکل‌گیری پروژه آیت‌الله بروجردی بود.

### شاید الان تقاطع میدان ارتش برای ادامه حلقه فردوسی کاربرد داشته باشد، اما می‌توان گفت که دیگر برای سبک‌سازی ترافیک محور غدیر نیازی به آن نیست؛

دقیقاً؛ نگاه این بود که قرار نیست محور غدیر به‌عنوان فضای شهری، نقش محور شریانی داشته باشد و با ایجاد تقاطع غیرهم‌سطح دارای حجم ترافیک بالا شود. بلوار غدیر محور بی‌نظیری برای شهر قم و محوری است که باید ایمن و آرام بماند. این کار را ما با حجم زیادی از ترافیک که از طریق بلوار آیت‌الله بروجردی جابه‌جا شد، در بلوار غدیر به انجام رسید. در ادامه هم با راه‌اندازی محور شهید آوینی و اتصال بلوار سردار سلیمانی به پردیسان، نیاز ترافیکی در محور غدیر به حد تعادل می‌رسد و تنها در راستای بلوار فردوسی است که این تقاطع به‌عنوان رینگ نقش خواهد داشت.

### به نظر شما اولویت امروز اقدامات عمرانی در قم چیست؟

برنامه عمرانی طراحی شده برای شهر قم حداقل خوراک یک دوره مدیریتی دیگر خواهد بود و بعد از آن، نقشه بالادستی برای توسعه زیرساخت‌ها نخواهیم داشت و تمرکز بعدی قطعاً باید مترو باشد و خط اولی که در حال انجام است نقش زیادی خواهد داشت. خط دوم هم این فضا را تکمیل می‌کند و بعد از این هم باید مدیریت شهری قم به فضاهای شهری بپردازد.

همچنین، در حوزه بافت فرسوده و ناکارآمد شهر قم کارهای زیادی باید صورت گیرد. شهر قم به‌دلیل نحوه شکل‌گیری در بافت شهری به‌جرات بالای ۵۰ درصد بافت ناکارآمد دارد و توسعه افقی امروز باید برای شهر قم خط قرمز باشد؛ چراکه تبعات بسیار بدی به‌دنبال دارد و اگر مدیریت استان و شهر به‌دنبال ایجاد یک پردیسان جدید برونند، این فرسودگی داخل بافت شهری افزایش خواهد یافت.

### چه موضوعی باعث شد که شما سرپرست سازمان قطار شهری قم را بپذیرید؟

در سال ۹۴، سه معاونت عمرانی، شهرسازی و ترافیک با هم ترکیب شده بود و یکی از دلایل لطمه‌دیدن پروژه‌های شهری ترکیب همین سه معاونت بود. یادم هست، یک هفته پروانه‌های شهرسازی روی میز من بود و امضا نمی‌کردم تا اینکه اختیاری از آقای شهردار گرفتم تا امور شهرسازی را واگذار کنم.

در حوزه حمل‌ونقل، چون سنجیت بیشتری داشت، عجله کمتری داشتم اما کم‌کم به مسئله جداسازی حوزه ترافیک هم پرداختیم؛ البته دو ساختار را نگه داشتیم؛ یکی، اداره طراحی بود که خیلی‌ها اعتقاد داشتند باید به حوزه شهرسازی ببیند، اما به نظر من باید طراحی در خدمت عمران قرار می‌گرفت. سازمان قطار شهری هم به‌دلیل زیرمجموعه‌بودن حمل‌ونقل در اختیار من بود. بعد از رفتن مهندس حکمت تجربه ناموفقی در به‌کارگیری یکی از مدیران داشتیم و پروژه هم قدری مشکلات قراردادی و مالی داشت.

ساختار سازمان قطار شهری به این دلیل که پروژه را EPC بسته بودند، ساختاری قوی از نظر مهندسی و مدیریت نبود و در عمل همه‌چیز، صفر تا صد در اختیار پیمانکار بود و هر مدیرعاملی هم که می‌آمد، وقتی در این جایگاه قرار می‌گرفت، زیر سایه پیمانکار بود. به همین خاطر با همه مسائل و مشکلات احتمالی، کار را شخصاً به دست گرفتم؛ البته به‌دلیل هماهنگی با رشته دانشگاهی خودم و تجربه کاری که در هیئت مدیره متروی اصفهان داشتم، با علاقه‌مندی کار را جلو بردم و نوع قرارداد و تیپ کار را به جایی رسید که درواقع، موتور کار به حرکت درآمد.

### چگونه این پروژه از پیشرفت فیزیکی ۱۳ درصدی در سال ۹۴، هم‌اکنون مراحل نهایی خود را برای افتتاح فاز نخست می‌گذرانند؟

به نظر من مترو در شهر قم یکی از پروژه‌هایی است که کمی زودتر از باقی زیرساخت‌هایش شروع شد. شاید اگر می‌خواستیم دوباره اولویت بندی کنیم، باید قدری پروژه زیرساختی را تکمیل می‌کردیم و بعد به سراغ مترو می‌رفتیم؛ البته چون قم یک شهر مذهبی و گردشگرپذیر است، شروع مترو لازم بود. نکته دیگر اینکه، شروع پروژه با اولویت معکوس اتفاق افتاده بود و اگر این کار از سمت مسجد مقدس جمکران شروع شده بود، زودتر به نتیجه می‌رسید؛ البته این، دیگر قابل تغییر نبود؛ تونل دستی از سمت جمکران شروع شده بود و TBM را به‌ناچار از سمت شهرک کامکار وارد پروژه کرده بودند.

قرارگاه هم به این دلیل که خودش محور بود، منابع مالی را در تونل مصرف کرده و ایستگاه‌ها، تأسیسات و تجهیزات و درواقع، کارهای سخت را رها کرده بود. ما فازبندی کردیم تا ابتدا ۴/۷ کیلومتر ابتدایی پروژه از شهرک کامکار تا میدان مطهری تکمیل شود و چند کار مهم در این مدت در مترو انجام شد که یکی، اتمام تونل بود و دیگری کاری که در دیو انجام شد. شروع ساخت ایستگاه‌ها هم بسیار مهم بود و به‌دلیل زیرزمینی‌بودن، ساخت ایستگاه‌ها خیلی مشکلات داشت. در بحث تجهیزات و امکانات هم اتفاقات خوبی روی داد و در اواخر حضورم در قم توانستیم ریل کل مسیر را خریداری کنیم.

نکته دیگر، اختصاص ۲۵ درصد قرارداد به شرکت چینی برای تأمین واگن مترو بود. در این مسئله حضور دکتر لاریجانی در این کار بسیار مؤثر بود و البته آقای امیرآبادی هم پیگیری ویژه‌ای داشت. الان ارزش آن واگن‌ها بالغ بر سه تا چهار هزار میلیارد تومان است که دولت هم پرداخت می‌کند. به نظر من، این قرارداد برای شهر قم یک امتیاز فوق‌العاده است که باید از آن استفاده کامل شود.

همچنین، اگر خط یک تا مسجد مقدس جمکران، تکمیل و در آینده قطار پرسرعت قم-تهران-اصفهان هم به این خط مترو متصل شود، یک زیرساخت بسیار مهم برای شهر قم تأمین شده است.

### با توجه به شناخت شما از وضعیت شهر قم، به‌عقیده شما ماشین عمران و توسعه شهری در قم تا چه زمانی و با چه شروطی پویا و فعال باقی خواهد ماند؟

از روز اول تلاش کردم که برای تقویت نیروی انسانی در بخش عمرانی شهرداری اثرگذار باشم و به همین خاطر کسی را از اصفهان برای معاونت نیاوردم. وقتی شما نیرویی داشته باشید که به شما نزدیک است، خیلی راحت‌تر می‌توانید با این نیرو کار کنید، اما اعتقادم این بود که ما روزی شهر را ترک خواهیم کرد و کاری که انجام می‌دهیم باید ماندگار باشد.

سرمایه انسانی دو بخش است؛ یکی، خود کارکنان و عواملی هستند که در شهرداری قم با من همکاری می‌کردند و بخشی از این سرمایه انسانی هم در قالب دو سازمان عمران و قطار شهری فعال است. سازمان توسعه عمران شهرداری قم الان هم همان مسیر را جلو می‌برد و این نیروهای بومی ابزاری قوی هستند که همه‌جا کمک می‌کنند. اعتقاد من این است که شهرداری‌ها تا زمانی که قرار است کار عمرانی و توسعه‌ای انجام دهند، باید این ابزار را داشته باشند. اصطلاحاً می‌گویم، کار امانی که دست شهرداری را برای اقدامات خودش باز می‌گذارد. مسئله دیگری که می‌توانست کمک کند، این بود که بتوانیم پیمانکار و مشاور بومی در قم داشته باشیم.

### با توجه به عدم حضور پیمانکاران قوی و مشاوران مجرب بومی که از مشکلات دیرینه در قم است، چه راهبردی برای استفاده از ظرفیت‌های بومی دنبال شد؟

بله. از همان ابتدا این را متوجه شدم؛ البته دلیل هم مشخص است. به‌دلیل نزدیکی به تهران، پیمانکاران و مشاوران تهرانی به‌سادگی در قم پروژه می‌گیرند و از طرفی، مدیریت شهری هم برایش جذاب‌تر است که با یک پیمانکار یا مشاور در سطح یک کارش را انجام دهد، اما همیشه تأکید داشتیم که برخی از کارها را باید به مشاوران و پیمانکاران بومی سپرد. حتی در دانشگاه‌ها دنبال افرادی می‌گشتیم که توان کارکردن روی پروژه‌های شهر قم را داشته باشند تا از ظرفیت بومی استفاده شود. داشتن این ابزار داخل مجموعه‌ها در آینده هم به کمک شهرداری قم خواهد آمد. شاید شیوه‌ها متفاوت باشد، اما این شاکله همیشه به قم کمک خواهد کرد.

### اگر به عقب برگردید، چه تصمیمی را عوض می‌کنید؟

حقیقتاً فکر نمی‌کنم، اگر الان دوباره به سال ۹۴ برگردم، روش دیگری را پیش بگیرم. روزی هم که از قم رفتم، شاید در ذهنم این بود که کاش مثلاً پروژه جمهوری تمام می‌شد، اما تصمیمی نبود که از گرفتن آن پشیمان شده باشم و خوشحالم که در مدتی که به قم آمدم، توانستم برای این شهر مفید باشم.



## شکوفایی توان مهندسی در شهر قم



ابوالفضل میریک امامی  
(مدیرعامل سازمان توسعه و عمران شهرداری قم)

سازمان توسعه و عمران، یکی از سازمان‌های تخصصی و اجرایی مجموعه شهرداری، در سال ۷۸ تأسیس شد و چون هنوز جایگاه خود را پیدا نکرده بود، در اولین قدم، پروژه تملک بلوار پیامبر اعظم (ص) را در دستور کار قرار داد؛ تملک و اجرای این بلوار را مدیریت سابق سازمان انجام داده بود. در دوره ۶ ساله فعلی هم این سازمان بنا بر گواهی ناظران دوران شکوفایی خود را پشت سر گذاشته و توانسته است با تکیه بر نیروی مهندسان بومی، پروژه‌های بزرگی را به ثمر برساند. کیفیت اجرای پروژه، قیمت بهتر تمام‌شده و نبود تعدیل‌های متعدد به دلیل تورم از امتیازهای میدان‌دادن به سازمان توسعه عمران شهرداری در شرایط فعلی است. به‌جز اینها جمعی از مهندسان شهر قم در قالب این سازمان به توانمندی و دانشی دست یافته‌اند که سرمایه شهر برای آینده محسوب می‌شود.

ابوالفضل میریک امامی، مدیرعامل سازمان توسعه عمران شهرداری قم، از تجربیات این سازمان در سال‌های گذشته سخن می‌گوید:

گفته می‌شود که دوره ۶ ساله فعلی دوره شکوفایی سازمان توسعه عمران شهرداری قم است؛ لطفاً اندکی درباره دلایل این ادعا توضیح دهید.

در سال‌های اخیر، سازمان به ایفای نقش اصلی خود در حیطه کارهای عمرانی پرداخت و در ابتدا، در برخی از پروژه‌ها، مانند مجموعه انارستان یا مجموعه شمسه، به‌عنوان مشاور یا کارگزار وارد عمل شد. در این سال ۹۲ کارخانه آسفالت، اداره خدمات موتوری و مجموعه تولید بتن و معادن شن و ماسه، به مجموعه اضافه شد.

با اضافه‌شدن معاونت اجرایی و زیرمجموعه‌های جدید، سازمان، در واقع نقش مجری و پیمانکار مجموعه شهرداری را به عهده گرفت و برای انجام این وظایف، باید زیرساخت‌ها و فرآیندهایی مناسب با آنها را ایجاد می‌کردیم. هدف اصلی سازمان اجرای پروژه‌ها به‌نحو احسن و کنترل قیمت تمام‌شده کارهاست؛ به‌عنوان مثال، در گذشته، مجموعه تولید آسفالت و معدن به‌تعبیر برخی دوستان نوعی تبعیذگاه بود و کسانی که توانمندی خاصی نداشتند، در آن مجموعه‌ها مشغول به کار بودند. ما برای تغییر چنین دیدگاهی، ابتدا نام مجموعه را به کارخانه پژوهشی و تولیدی آسفالت تغییر دادیم و در این راستا با همکاری نیروهای توانمند آن مجموعه توانستیم در پیشرفت صنعت تولید آسفالت و برندینگ مجموعه شهر گام برداریم و امروزه این مجموعه در سطح کشور مطرح است.

در این سازمان در حوزه زیرساختی چه اقداماتی صورت گرفته است؟

تا پیش از این، کارخانه آسفالت فاقد زیرساخت‌های ابتدایی بود و در این راستا، مدرن‌ترین تجهیزات تولید آسفالت را وارد کردیم که توان اسمی این تجهیزات ۲۴۰ تن و توان اجرایی ۲۲۰ تن در ساعت است. علاوه بر این، مباحث زیست‌محیطی کارخانه اهمیت زیادی داشت. کارخانه

با سوخت‌هایی نظیر مازوت یا گازوئیل کار می‌کرد که باعث آلودگی هوا می‌شد و در این راستا کارخانه را به شبکه گازسانی متصل کردیم که هزینه اجرای این طرح در سال ۹۲، یک میلیارد و پانصد میلیون تومان بود. از سوی دیگر، گردوغبار ایجادشده کارخانه با استفاده از بگ فیلتر برطرف شد و در حال حاضر آلاینده‌ی زیست‌محیطی در کارخانه‌های شماره یک و دو به حداقل رسیده است.

همچنین، با خرید دستگاه‌های سنگ‌شکن، سنگ‌های موردنیاز برای آسفالت درون کارخانه تولید می‌شود و برای خودکفایی کامل در این موضوع، با رایزنی‌هایی که با سازمان‌ها و نهادهای نظارتی صورت گرفته است، قصد داریم معدن کوهی را خریداری کنیم. در جهت تکمیل تجهیزات، بچینگ و دستگاه جدول‌زن و تپرس نیز خریداری و در مجموعه مستقر شد.

تا پیش از تجهیز و راه‌اندازی این کارخانه‌ها، بخشی از مالیات و عوارض پرداختی شهروندان صرف خرید جدول و سایر مصالح موردنیاز از سایر شهرها می‌شد و با خودکفایی در تولید، تمام این مصالح را به‌صورت باکیفیت و طبق استانداردهای کشور از داخل شهر تهیه می‌شود.

مجموعه معدن شهید مولوی هم پیش از این به شهرداری واگذار شده بود و از محصول معدن فقط برای تهیه زیرساخت آسفالت استفاده می‌شد و برای تهیه مصالح اساس، از بخش خصوصی استفاده می‌کردیم؛ اما با تغییر رویکرد در این مجموعه، تصمیم گرفته شد که پتانسیل مجموعه را افزایش دهیم و با خرید دو دستگاه هیدروکن (سنگ‌شکن) موفق شدیم هم زیرساخت و اساس مجموعه آسفالت را از همین معدن تهیه کنیم. ضمناً سالانه بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ تن مصالح در این معدن تولید می‌شود و در سال ۹۶، ۳۱۰ هزار تن آسفالت در این مجموعه تولید شد که یک رکورد محسوب می‌شود.

امروزه تمام فعالیت‌های سازمان توسعه نظیر خاک‌برداری، حمل مصالح، زیرسازی، دکوپاژکردن و ... را ناوگان موتوری سازمان انجام می‌دهد. البته زیرساخت‌های این ناوگان موتوری بسیار قدیمی بود و بیش از ۳۵ سال قدمت داشتند که با خرید تجهیزات و ناوگان موتوری جدید شامل لودر، بیل مکانیکی، غلتک و ... سطح بهره‌وری و کیفیت ناوگان را بالا بردیم.

سازمان توسعه عمران برای تربیت نیروی انسانی قوی و تخصصی در حوزه مهندسی چه نقشی داشته است؟

ارزشمندترین عنصر یک سازمان منابع انسانی است و در کنار ایجاد و تکمیل زیرساخت‌های سازمان، توجه ویژه‌ای به منابع انسانی داشتیم؛ زیرا حتی با داشتن بهترین ماشین‌آلات و تجهیزات، اگر به افراد و تخصص‌هایشان توجه نشود، کل سیستم دچار مشکل می‌شود. در همین راستا در تمام بخش‌ها، چه رانندگان و چه مهندسين، نیروهای کارآمد و متخصص را به سازمان اضافه کردیم. علاوه بر این، برنامه آموزش و ارتقای تخصصی نیروهای سازمان و همچنین ارتقای تحصیلی آنها نیز در دستور کار ما قرار دارد.



## نگاهی به پروژه‌های عمرانی سازمان توسعه و عمران شهرداری قم ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹



تحریم‌ها، برای رفع نقص فنی با بخش خصوصی وارد عمل شدیم و با استفاده از فرآیند مهندسی معکوس، قطعه معیوب را تعمیر کردیم؛ گرچه حتی اگر تحریم وجود نداشت، هزینه خرید این قطعه بسیار بالا بود. در حال حاضر هم ۸۰ درصد نیازهای مجموعه را از داخل شهر یا کشور تأمین می‌کنیم.

همچنین، در سال ۹۹ بودجه مصوب را از ۱۵۰ میلیارد به ۱۷۰ میلیارد تومان ارتقا دادیم و پیش‌بینی بودجه سال ۱۴۰۰، ۲۳۰ میلیارد تومان است؛ البته این بودجه باید در مجموعه در گردش باشد.

از نظر شما واگذاری پروژه‌های شهرداری به سازمان توسعه عمران به جای حضور بخش خصوصی در آنها، چه تهدیدات و فرصت‌هایی ایجاد می‌کند؟

یکی از رویکردهای اصلی کنترل قیمت و هزینه تمام‌شده پروژه‌هاست. نمی‌توان گفت واگذاری پروژه به صورت امانی صددرصد صحیح است، یا پیمانکاری؛ این دو باید در کنار هم باشند و با هم رقابت کنند. هم امانی، قیمت‌های بخش خصوصی را کنترل کند و هم بخش خصوصی باعث ارتقای بخش امانی شود؛ چون بخش امانی حالت کارمندی دارد و چه پروژه انجام بشود یا نشود، حقوق ثابت خود را دریافت می‌کنند و رقابت در اینجا کمک‌کننده است؛ بخش امانی هم متوجه می‌شود که اگر کار را پیش نبرد و تعلل کند، اجرای آن به بخش خصوصی واگذار می‌شود. بخش خصوصی هم در قیمت‌گذاری دقت بیشتری به خرج می‌دهد؛ بخش امانی می‌تواند کار را با قیمت کمتری انجام دهد.

یکی از پروژه‌های شاخصی که گروه تخصصی سازمان انجام داد، تقاطع سه‌سطح ولی عصر (عج) است. در این پروژه، اجرا و تأمین مصالح تماماً با تکیه بر توان و ظرفیت داخلی سازمان صورت گرفت و این تجربه نشان داد، اگر به ظرفیت نیروهای بومی اعتماد کنیم، نتایج خوبی حاصل خواهد شد.

در ۶ سال گذشته تلاش کردیم در اجرای پروژه‌ها با بخش خصوصی رقابت کنیم و نقطه عطف این کار سازمان، پروژه رزمندگان اسلام بود. در این پروژه چالش بزرگی برای مدیریت شهری ایجاد شده بود؛ چون پیمانکار به دلایلی در اجرای طرح تعلل می‌کرد، اما طی جلسات متعددی بین مسئولان شهری و استانی، مقرر شد برای به‌انجام رساندن پروژه از بخش امانی سازمان توسعه و عمران استفاده شود و این‌گونه بود که پروژه به سازمان محول شد و سازمان توانست پروژه را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به بهره‌برداری برساند. مدیران ارشد استان به ما اعتماد کردند و ما هم جواب اعتماد آنها را به بهترین وجه دادیم.

مشکلات اقتصادی دوره فعلی چه اثری بر عملکرد سازمان توسعه عمران شهرداری قم گذاشت؟

سال ۹۹، بنده به سمت مدیرعامل سازمان منصوب شدم. آن زمان معمولاً این دیدگاه وجود داشت که در صورت وجود پول، کار انجام می‌شود و می‌توانم بگویم، در سال ۹۹ می‌خواستیم دیدگاه خود را مبنی بر اینکه "کار، نقدینگی می‌آورد"، محقق کنیم؛ یعنی باید کار کنیم تا نقدینگی سازمان تأمین شود. حتی با وجود مشکلات اقتصادی، تورم، افزایش قیمت‌ها و شیوع ویروس کرونا، در اجرای پروژه‌ها تأخیر به وجود آمد، اما هیچ پروژه‌ای متوقف نشد؛ چون برای پروژه‌ها برنامه‌ریزی کرده بودیم و پیش‌بینی‌های لازم برای خرید مصالح صورت گرفته بود. رویکرد دیگر خودکفایی و استفاده از توان مجموعه‌های داخلی، چه شهری، چه استانی و چه کشوری بود. به‌عنوان مثال، برای تولید مکانیزه آسفالت، دستگاهی از خارج کشور خریداری شده بود و این دستگاه طی زمان دچار نقص فنی شد و به‌علت

## گزارشی از نهضت ۶ ساله آسفالت در شهر قم







تقاطع غیرهمسطح ولیعصر (ع)

## ۶ سال جهاد در عمق ۲۰ متری زمین

هرچند خط یک متروی قم قرار بود سال ۹۵ به طور کامل به اتمام برسد، اما در عمل این ابرپروژه شهر قم در سال ۹۴ تنها حدود ۱۳/۵٪ پیشرفت فیزیکی داشت. در طول ۶ سال اخیر هم توفان‌های متعدد اقتصادی و ارزی و مشکلاتی که تحریم‌ها به بارآورد، بسیاری از پیگیری‌ها برای تأمین مالی، تأمین واگن و تجهیزات و ... را بی‌ثمر گذاشت. با این‌همه، مدیریت شهری از ظرفیت‌های بسیاری استفاده کرد تا فاز اول خط یک متروی قم هرچه سریع‌تر به بهره‌برداری برسد. این ۴/۶ کیلومتر شاید به تنهایی انقلابی در حل نیازهای ترافیکی شهر قم ایجاد نکند، اما سنگ بزرگی بود که مدیریت شهری با همکاری دستگاه‌های استانی و ملی بالاخره آن را کنار زد و به مراحل پایانی‌اش رسید. ادامه این مسیر تا مسجد مقدس جمکران قطعا اثرگذاری محسوسی در ساماندهی ترافیکی شهر قم و رفاه مردم خواهد داشت. منصور درویشی، مدیرعامل سازمان قطار شهری قم که تجربه مدیریت پروژه‌های کلان عمرانی در سطح ملی دارد، درباره تدابیر شهرداری قم برای به ثمر رساندن فاز نخست پروژه متروی قم سخن می‌گوید.



منصور درویشی (مدیرعامل سازمان قطار شهری قم)

با توجه به اینکه در مطالعات، دو خط قطار شهری برای شهر قم دیده شده بود و بعدها متوریل هم اضافه شد، لطفاً درباره سرنوشت این خطوط توضیح دهید.

شهر قم دو خط مترو و یک خط متوریل دارد. خط یک مترو قم به طول ۱۴/۸ کیلومتر و دارای ۱۴ ایستگاه و خط دو به طول ۱۸ کیلومتر، دارای ۱۶ ایستگاه است. در حال حاضر هم حدود ۹۰ درصد حفاری تونل خط یک انجام شده و خط دو در مرحله مطالعات فاز یک طراحی است و امیدوارم به‌زودی به مرحله اجرا برسد. متوریل قم هم در حال حاضر به‌دلیل وجود برخی مشکلات حقوقی، متوقف مانده است و منتظر حل مشکلات و تصمیمات مدیریتی هستیم. این موضوع باید خارج از استان، جمع‌بندی و تصمیم‌گیری شود؛ چراکه وقتی شروع شد، در بحث‌های بودجه و مسائل مالی دولتی مطرح بود و الان هم اگر قرار است ادامه یابد، دولت باید بودجه‌اش تأمین کند.

روند ساخت خط یک مترو قم در ۶ سال اخیر چه پیشرفتی داشته است؟

خط یک مترو در سال ۹۴ حدود ۱۳/۴۷٪ پیشرفت فیزیکی داشت و با توجه به منابع مالی موردنیاز برای احداث این خط، این پروژه به دو فاز اجرایی تقسیم شد که فاز اول از شهرک کامکار شروع شد و تا میدان مطهری ادامه داشت. شهرک کامکار محل دپوی قطار شهری و میدان مطهری ایستگاه شماره ۹ طرح است و این فاز به طول ۶ کیلومتر با ۶ ایستگاه درحال اجراست.

وعده شما به مردم قم برای تکمیل این فاز چیست؟

با برنامه‌ریزی‌های صورت‌گرفته، این فاز در پایان نیمه نخست سال ۱۴۰۰ به بهره‌برداری خواهد رسید. اکنون، یعنی در مرداد ۱۴۰۰، پیشرفت پروژه در این فاز حدود ۸۳ درصد است و امیدوارم ۱۷ درصد باقی‌مانده نیز در ماه‌های آتی به اتمام برسد.

آیا وضعیت متروی قم در ۶ سال اخیر از نظر تأمین مالی مطلوب بوده و پشتیبانی کافی از عملیات مترو انجام شده است؟

از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۴ حدود ۱۶۰ میلیارد تومان و از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰، با احتساب قراردادهای منعقدشده و پرداخت مبالغ پیش‌پرداخت، حدود ۲۰۰۰ میلیارد تومان در پروژه سرمایه‌گذاری شده است.

همچنین، ۱۱۰۰ میلیارد تومان قرارداد تجهیزاتی در این مدت بسته شده که برخی به دست ما رسیده است و بخش دیگر در آینده به دست ما خواهد رسید. در بحث سیویل هم از سال ۹۴ حدود ۹۰۰ میلیارد تومان هزینه شده است.

پیشرفت فیزیکی پروژه متروی قم در حال حاضر چگونه است؟

این پروژه از لحاظ مراحل کاری به سه دسته تقسیم می‌شود: سیویل، مهندسی و تجهیزات. در سال ۱۳۹۴ بخش سیویل پیشرفت فیزیکی ۱۳/۴۷٪ و بخش مهندسی پیشرفت ۱۸٪ داشت و بخش تجهیزات



پیشرفتی نداشت و اکنون پیشرفت در بخش تجهیزات به ۹۰٪ رسیده و بخش مهندسی به صورت ۱۰۰٪ انجام شده است. همچنین، تجهیزات فاز یک پروژه به صورت امانی از شهر مشهد و از طریق قراردادهای وزارت کشور تأمین شده است و ما این هزینه را در برآوردهای سال‌های ۹۴ تا ۱۴۰۰ لحاظ نکردیم. با پیگیری‌های انجام شده در سال جاری، امیدواریم واگن‌های موردنیاز برای راه‌اندازی فاز یک تأمین شود.

### اندکی درباره ساخت ایستگاه‌های خط یک توضیح دهید.

فاز نخست خط یک مترو قم با حدود ۴/۷ کیلومتر و شامل ۶ ایستگاه است که ایستگاه مطهری و ایستگاه کشاورز باید به‌طور کامل به اتمام برسند و بقیه ایستگاه‌ها که عبوری هستند، به‌مرور زمان تکمیل می‌شوند. ایستگاه متروی میدان مطهری به روش Top Down در سه طبقه شامل تأسیسات، بلیت‌فروشی و سکو ساخته می‌شود و این ایستگاه با توجه به اینکه در محدوده مرکزی شهر واقع شده، دارای سه ورودی است و این در شرایطی است که بیشتر ایستگاه‌ها دارای دو ورودی هستند. برنامه ما این است که ورودی‌ها را در اختیار مردم قرار دهیم و در حال حاضر نیز انجام نمای بیرونی و امور مربوط به داخل آن در دست اقدام است و با برنامه‌ریزی صورت‌گرفته در نیمه اول سال ۱۴۰۰ ساخت این ایستگاه تکمیل انجام خواهد شد.

### با توجه به مشکلات اقتصادی دولت و شهرداری، طی

### سال‌های اخیر چه مسیریایی برای تأمین مالی متروی قم پیموده شده است؟

در بحث تأمین بودجه، کارهای مختلفی، انجام و تمام روش‌های ممکن برای تأمین مالی این ابرپروژه شهر قم از فاینانس و اوراق مشارکت گرفته تا تهاتر پیگیری شد. در ادامه، با پیگیری‌های صورت‌گرفته، مجوز انتشار اوراق مشارکت، اخذ و در سال ۹۸ اوراق مشارکت به ارزش ۳۰۰ میلیارد تومان منتشر شد و این رقم در سال ۹۹ افزایش یافت و به ۴۵۰ میلیارد تومان رسید. در سال ۱۴۰۰ هم مسئله پیگیری دورام قطار پنج‌واگنه برای راه‌اندازی فاز اول داشتیم که این موضوع در سطح ریاست جمهوری مطرح شده است و اگر انجام شود، کمک مالی بزرگی به راه‌اندازی پروژه محسوب می‌شود. در بودجه دولت هم شاهد افزایش سهم قطار شهری هستیم و در سال ۹۹، بودجه قطار شهری ۲۴ میلیارد تومان بوده که این رقم در سال جاری به ۶۴ میلیارد تومان رسید. همچنین، با مصوبه شورای شهر، سهم سازمان قطار شهری از عوارض نوسازی افزایش یافت. تأمین ناوگان موردنیاز پروژه از محل قرارداد شرکت پوژن چین را هم پیگیری کردیم که ۸۰ واگن از این طریق تأمین شده است؛ در قالب این قرارداد قرار بود ۳۱۰ دستگاه واگن مترو برای کشور تأمین شود، اما شهر قم هم با پیگیری‌های بسیار به آن اضافه شد. همچنین، با پیگیری‌های صورت‌گرفته با اخذ مجوز از هیئت دولت، موضوع الزام داخلی سازی واگن‌ها رفع شد تا مانعی در این زمینه وجود نداشته باشد. در ادامه، با پیگیری‌هایی که از سازمان برنامه و بودجه صورت گرفت، عمرانی بودن یا نبودن قراردادهای مترو و مونوریل تعیین تکلیف شد و با پیگیری‌های بسیار مستمر برای تعدیل قیمت قراردادهای خط یک، از شورای عالی فنی کشور مصوباتی اخذ شد تا پیمانکار برای پیشبرد پروژه دچار مشکل نباشد.

در سال ۹۷ هم اوراق مشارکت به ارزش ۳۰۰ میلیارد تومان منتشر شد و با پیگیری‌های صورت‌گرفته شاهد تخصیص صددرصدی اعتبارات عمرانی طرح قطار شهری قم بودیم. همچنین، در خصوص پرداخت یارانه نقدی با شرکت بهینه‌سازی مصرف سوخت توافق‌نامه مبادله کردیم. علاوه بر این، موفق شدیم مابه‌التفاوت نرخ ارز را دریافت کنیم.

صورت وضعیت‌های پیمانکاران و مشاوران پروژه به ارزش ۱۵۰ میلیارد تومان هم کارسازی و با اقداماتی که صورت گرفت، ۴۰۰۰ تن ریل برای پروژه خط یک مترو به ارزش تقریبی ۲۲ میلیارد تومان خریداری شد. در سال ۹۵ هم پیگیری‌هایی برای تأمین ناوگان و تجهیزات خط یک مترو قم از روسیه صورت گرفت و علاوه بر این، جهت تسویه وام ۵۰ میلیارد تومانی بانک شهر، پیگیری‌هایی برای تهاتر ملکی با این بانک، انجام و با اخذ مجوز از شورای شهر، تراکم به ارزش ۳۰ میلیارد تومان به قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا واگذار شد.

### برای تأمین واگن چه اقداماتی صورت گرفته است؟

در سال ۹۷، تأمین واگن‌های موردنیاز پروژه مترو قم و اخذ تصویب‌نامه هیئت وزیران در خصوص افزایش ۲۵ درصدی قرارداد پوژن پیگیری شد و با این افزایش، تعداد دستگاه‌ها از ۳۱۵ به ۳۹۵ دستگاه رسید و علاوه بر این، نام شهر قم به این قرارداد اضافه شد. البته در سال ۹۶ هم پیگیری برای تأمین واگن از کشور روسیه صورت گرفته بود. مجوز هیئت وزیران هم برای خرید خارجی واگن اخذ شده که البته بسیاری از این پیگیری‌ها به دلیل مشکلات خارج از شهرداری به نتیجه نرسیده است.

### با توجه به پیگیری‌های صورت‌گرفته در تأمین واگن مترو، کدام گزینه‌ها به تحقق نزدیک‌تر است؟

در تأمین واگن، طبق قرارداد وزارت کشور با شرکت پوژن، ۲۵ درصد واگن‌ها یعنی ۸۰ واگن باید به قم اختصاص می‌یافت که متأسفانه تاکنون وزارت کشور هیچ اقدامی برای عمل به این قرارداد انجام نداده است؛ باین حال، ما همچنان در حال پیگیری هستیم. در بحث فاینانس هم مذاکراتی با شرکت‌های داخلی و خارجی صورت گرفته است تا بتوانیم ده رام قطار را به قم وارد کنیم. در حال حاضر به بهره‌برداری از فاز اول پروژه مترو قم نزدیک هستیم و با توجه به این موضوع، جناب شهردار و استاندار پیگیری‌هایی انجام دادند که طی آن قرار است، یک رام قطار از مشهد به صورت امانی به قم تحویل داده شود.

### با توجه به استفاده از ظرفیت‌های بومی در تأمین تجهیزات، برای استانداردسازی و اطمینان از کیفیت این تجهیزات چه اقداماتی صورت گرفته است؟

با توجه به تحریم‌ها و مشکل در تأمین تجهیزات و همین‌طور توان مهندسی در سازمان قطار شهری، در مسیر بومی‌سازی اقدامات خوبی انجام دادیم و حتی برخی تجهیزات را به‌صورت صددرصدی از داخل تأمین کردیم. به‌عنوان مثال، برای اولین بار، سوزن کراس‌ها را از داخل کشور، تأمین و از خروج ارز جلوگیری کردیم.

### آیا اجرای پروژه مترو در تربیت مهندسان داخلی توانمند هم اثرگذار بوده است؟

قطعاً همین‌طور است. مهندسان جوان و پرانرژی اهل قم یا ساکن شهر، در سازمان قطار شهری مشغول کارهای فنی و تخصصی هستند و امیدوارم در آینده بتوانیم با تعداد بیشتری از جوانان این استان همکاری کنیم.

### طی شش سال گذشته، در تأمین امور مالی مترو چه میزان به منابع نقدی و چه میزان به منابع غیرنقدی تکیه شد و آیا ایجاد تعهداتی مانند اوراق مشارکت راه‌حل مطلوبی برای تأمین مالی محسوب می‌شود؟

کار در حوزه حمل‌ونقل عمومی دشوار است، حمل و نقل عمومی خصوصاً مترو هیچ‌وقت یک منبع درآمدزا و سودآور نیست و در آن همیشه هزینه از درآمد بیشتر است، چراکه این موضوع یک کار خدماتی محسوب می‌شود. اما هرچه بیشتر به‌طرف حمل‌ونقل عمومی برویم، سلامت جامعه از لحاظ جسمی و روحی بهبود می‌یابد و به نفع مردم است؛ از این رو، دولت هم باید در تأمین مالی مشارکت کند و کمک دولت معمولاً به‌صورت اوراق است که آن هم مشکلات خودش را دارد، اما همین مقدار هم خوب است. گرچه اوراق به‌صورت نقد نیست و تأمین بودجه از این طریق زمان‌بر است و به همین دلیل در کنار آن باید منابع دیگری هم وجود داشته باشد که شهرداری همیشه در کمک به حمل‌ونقل عمومی خصوصاً مترو، این منابع را در اختیار ما قرار داده است و تا جایی که اطلاع دارم، در کنار اوراق مشارکت، حدود ۳۰ درصد منابع غیرنقدی در اختیار داشتیم.

### سرنوشت فاز دوم پروژه مترو چگونه خواهد بود؟

فاز دوم پروژه مترو آماده اجراست و همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، در توسعه حمل‌ونقل عمومی تأمین منابع مالی حرف اول را می‌زند و در صورت تأمین منابع، فاز دوم را شروع می‌کنیم. به نظر می‌رسد، تأمین منابع برای فاز دوم زمان‌بر باشد و به همین دلیل هم‌زمان با شرکت‌های خارجی مذاکراتی در بحث فاینانس داشتیم تا بتوانیم از این طریق بودجه اجرا و خرید تجهیزات را از طریق وام‌های کلان تأمین کنیم.

### در طول این سال‌ها تورم چه اثری بر روند پروژه متروی قم گذاشت؟

مسئله گرانی قیمت ارز و تورم در تمام طول پروژه از ابتدا تا امروز اثر گذاشته است و هرروز هزینه‌های اجرا بیشتر می‌شود. کار وقتی سخت‌تر می‌شود که بدانیم، در شرایط اقتصادی کنونی بسیاری از هزینه‌های پروژه باید به‌صورت نقدی تأمین شود و امکان پیشبرد امور به‌صورت غیرنقدی بسیار کمتر از قبل شده است. از همان ابتدا و در سال ۹۶ هم برای ترمیم قرارداد خط یک مترو قم از شورای عالی فنی کشور مبلغ ۲۵۲ میلیارد تومان اخذ شد تا پیمانکار بتواند با توجه به تغییرات تورمی و مشکلات اقتصادی کار را پیش ببرد. علاوه بر این، جهت اخذ تسهیلات خارجی فاینانس پیگیری‌هایی صورت گرفت تا کمتر تحت تاثیر مسائل تورمی باشیم. همچنین، با پیگیری‌های صورت‌گرفته شاهد اخذ مجوز کمیسیون ماده ۲۳ خط ۲ مترو قم به طول ۱۵/۵ کیلومتر و ورود خط ۲ مترو قم به قانون بودجه سنواتی کشور بودیم.







## پشتیبانی مترو:



### سال ۱۳۹۹

۱. پیگیری و اخذ مجوزات انتشار اوراق مشارکت طرح قطار شهری قم به میزان ۴۵۰۰ میلیارد ریال از وزارت کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و بانک مرکزی
۲. پیگیری افزایش اعتبار طرح قطار شهری قم در قانون بودجه سال ۱۴۰۰
۳. پیگیری تأمین ۲ رام قطار ۵ واگنه برای راه اندازی فاز نخست خط ۱ مترو قم در سال ۱۴۰۰ از وزارت کشور و معاونت اول رئیس جمهوری
۴. پیگیری در خصوص ارائه ۴ سناریو راه اندازی پروژه منوریل به وزارت کشور و ریاست جمهوری
۵. افزایش سهم قطار شهری از محل عوارض نوسازی به میزان ۸ درصد
۶. همکاری و اخذ برخی مجوزات انتشار اوراق مشارکت ۹۸ طرح قطار شهری قم به میزان ۳۰۰۰ میلیارد ریال
۷. پیگیری اخذ مجوز اسناد تسویه بند "و" بودجه ۱۳۹۹ به میزان ۲۴۰ میلیارد ریال

### سال ۱۳۹۸

۱. پیگیری تأمین ناوگان مورد نیاز پروژه مترو قم از محل قرارداد شرکت پوزن چین و اختصاص ۸۰ دستگاه واگن مترویی به مترو قم
۲. اخذ تصویب نامه از هیئت محترم وزیران در خصوص رفع موضوع الزام داخلی سازی واگن های مترو قم
۳. پیگیری انتشار اوراق مشارکت سال ۹۷ و ۹۸ قطار شهری قم به مبلغ ۳۰۰۰ میلیارد ریال
۴. پیگیری تعیین تکلیف عمرانی یا غیرعمرانی بودن قرارداد پروژه های مترو و منوریل از سازمان برنامه و بودجه کشور
۵. پیگیری تعیین تکلیف پروژه منوریل
۶. اخذ مصوبات از شورای عالی فنی کشور در خصوص تعدیل قیمت قراردادی خط ۱ مترو قم و اخذ مابه التفاوت نرخ ارز
۷. کارسازی ۱۵۰۰ میلیارد ریال صورت وضعیت پیمانکاران و مشاوران
۸. خرید ۴۰۰۰ تن ریل برای پروژه خط ۱ مترو به ارزش تقریبی ۲۲۰ میلیارد ریال

### سال ۱۳۹۷

۱. انتشار و عرضه اوراق مشارکت ۹۶ به مبلغ ۳۰۰۰ میلیارد ریال
۲. اخذ مجوز کمیسیون ماده ۲۳ در خصوص تغییر پروژه های عمرانی طرح قطار شهری قم
۳. اصلاح موافقتنامه طرح قطار شهری قم
۴. تخصیص صد در صدی اعتبارات عمرانی طرح قطار شهری قم
۵. مبادله موافقتنامه در خصوص پرداخت بارانه نقدی با شرکت بهینه سازی مصرف سوخت

### سال ۱۳۹۶

۱. اخذ ترمیم قرارداد خط ۱ مترو قم از شورای عالی فنی کشور به مبلغ ۲۵۲۰ میلیارد ریال
۲. پیگیری اخذ تسهیلات خارجی فاینانس تا سقف ۱۴۰۰ میلیون دلار
۳. اخذ مجوز کمیسیون ماده ۲۳ خط ۲ مترو قم به طول ۱۵٫۵ کیلومتر و ورود خط ۲ مترو قم به قانون بودجه سنواتی کشور

### سال ۱۳۹۵

۱. پیگیری ناوگان و تجهیزات خط ۱ مترو قم از روسیه
۲. پیگیری تهاتر وام ۵۰۰ میلیارد ریالی بانک شهر با تسویه ملکی با آن بانک
۳. اخذ مجوز واگذاری تراکم به قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء ص به ارزش ۳۰۰ میلیارد ریال از شورای اسلامی شهر
۴. پیگیری و واگذاری زمین دپو پارکینگ خط ۲ مترو به متراژ ۶۰ هکتار در پردیسان

انجام تملک املاک و اراضی

مورد نیاز اجرای طرح قطار شهری قم  
به ارزش ریالی ۷۴۰ میلیارد ریال



انجام تهاترات ملکی با

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)  
به میزان ۱۱۲۰ میلیارد ریال







## فصل ۸

اگر به برنامه‌های اول و دوم راهبردی شهرداری قم نگاهی بیندازیم، اهمیت و جایگاه معاونت شهرداری و معماری را به خوبی درک خواهیم کرد. در این دو برنامه، حجم زیادی از اهداف، راهبردها و سیاست‌های اجرایی به معاونت شهرداری محول شده است.

در برنامه قم ۱۴۰۰ و در اهداف دوم، سوم و چهارم برای این معاونت، مأموریت‌هایی تعریف و در هدف دوم که روان‌سازی ترافیکی شهر را دنبال می‌کند، دو مسئله «مدیریت تقاضای سفر» و «کاهش ازدحام ترافیک و تمرکززدایی در توزیع و ارائه خدمات» به عهده معاونت شهرداری گذاشته شده است و در هدف سوم، «بازنگری معیارهای طراحی و مناسب‌سازی مستحذات شهری با رویکرد ارتقای امنیت فضاهای شهری» از راهبردهایی است که معاونت شهرداری باید آن را دنبال می‌کند.

در هدف چهارم هم در راهبردهایی مانند نوسازی بافت‌های فرسوده و ارتقای مشارکت شهروندان و بخش خصوصی در این امر به معاونت شهرداری ارجاع داده و همچنین به مسائلی مانند «ارتقای کیفی و کمی سرانه خدمات اساسی شهری در بافت فرسوده و سکونت‌گاه‌های غیررسمی» ذیل این هدف توجه شده است.

هدف هشتم برنامه راهبردی اول، یعنی «سازمان‌دهی کالبدی و محتوایی شهر و بهبود کیفیت سیما، منظر و فضای شهری در قالب جهان‌شهر دینی» هدفی است که به‌طور اختصاصی به معاونت شهرداری و معماری مربوط است و مطابق این هدف، مجموعه معاونت در چهار سال منتهی به سال ۱۴۰۰ باید موضوعاتی از قبیل بهسازی و زیباسازی سیما و منظر شهری با رویکرد هویت‌بخشی، احیای معماری اسلامی و ایرانی و انسجام‌بخشی به کالبد و فضای شهری را پیگیری کرده، مسائل مهمی مانند نظارت و کنترل بر اجرای ضوابط و مقررات شهرداری و معماری را سرلوحه کار خویش قرار می‌داد.

نگاهی به عملکرد شهرداری در این حوزه‌ها نشان می‌دهد، در مواردی مانند سامان‌دهی سیما و منظر ساختمان‌ها و نظارت بر ساخت نماهای شهری اقدامات مهمی در معاونت شهرداری شروع شده است که از آن‌ها می‌توان به ایجاد کمیته سیما و منظر مناطق شهرداری قم اشاره کرد؛ البته در این اقدامات علاوه بر اهتمام و توجه، به تدوین ضوابط بالادستی دقیق و مطالعه شده هم نیاز داریم.

در موضوع احیای معماری و شهرداری ایرانی اسلامی که از اهداف مهم برنامه راهبردی اول بود، دو راهبردی «شناسایی ضوابط این حوزه» و «پیاده‌سازی این دستورالعمل‌ها در ساخت‌وساز شهری» همچنان در برنامه دوم هم جزو مسائل مهم پیش روی معاونت شهرداری است که باید برای آن برنامه‌ریزی و تلاش کرد.

## شهرسازی و معماری







## شفاف‌سازی شهرسازی

غلامرضا جان‌قربان فعالیت خود در شهرداری قم را سال ۱۳۶۶ شروع کرده و تجربه مدیریتی در شهرداری منطقه ۱۲ تهران را هم دارد. وی مدتی مدیریت مناطق مختلف شهر قم را تجربه کرده و مدتی هم معاون خدمات شهری شهرداری قم بوده است. جان‌قربان از مرداد ۹۴ به‌عنوان معاون شهرسازی و معماری شهرداری قم مشغول به کار شده است.

معاونت شهرسازی و معماری شهرداری را باید قلب تپنده شهرها به شمار آورد و وظایف این معاونت از ریل‌گذاری برای آینده شهر در تهیه طرح‌های توسعه شهری تا نظارت بر اجرای ضوابط ساخت‌وساز و سیما و منظر شهری، همه از مسائل اساسی یک شهر محسوب می‌شوند و شاید بزرگ‌ترین چالش در این معاونت را باید در دوراهی میان اقتصاد شهری و مسائلی مانند کیفیت زندگی شهری دانست. موضوعی که غلامرضا جان‌قربان چاره آن را در ایجاد تعادل میان این دو قطب ماجرا می‌داند؛ یعنی داشتن نگاه به مسئله درآمدزایی و پیشبرد امور شهر در کنار حراست از ارزش‌های بصری، هویتی و دینی در اقدامات و سیاست‌ها. معاونت شهرسازی و معماری در شهرداری‌ها بیشترین تماس را با ارباب رجوع را داشته، به‌نوعی یک مأموریت ویژه برای تسهیل امور، تکريم شهروندان و غیرحضوری‌سازی فرآیندها دارد که در این حوزه هم اقدامات این معاونت قابل‌بررسی است. مصاحبه زیر با معاون شهرسازی و معماری شهرداری قم به‌منظور تبیین عملکرد ۶ ساله این معاونت از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰ صورت گرفته است.

◀ با توجه به اهمیت مأموریت‌های معاونت شهرسازی و معماری، در دوره مدیریتی ۶ ساله اخیر چه اقدامات ویژه‌ای در این معاونت پیگیری شد؟

جداسازی مجموعه شهرسازی از مجموعه معاونت زیربنایی در شهرداری قم در سال ۹۴ رخ داد. اولین کاری که در سال ۹۴ باید انجام می‌شد، مربوط به سند آمایش استان بود. هدف سند آمایش، توزیع بهینه جمعیت و پراکنش مناسب فعالیت‌هاست. از طرفی، سند راهبردی شهر قم باید با این سند آمایش تطبیق داده می‌شد. در سال ۸۶ طرح جامع ساختاری راهبردی شهر قم، تصویب و سال ۸۸ به استان ابلاغ شده است. طرح جامع هم تدوین شد و در همان سال شهرداری مشاور را برای تهیه طرح تفصیلی شهر قم انتخاب کرد. وقتی من به معاونت آمدم، در نیمه‌راه تصویب طرح تفصیلی بودیم که یکی از مهم‌ترین کارهایی بود که باید پیگیری می‌شد.

◀ چند سالی است که با توجه به مسائل اقتصادی و... انتقاداتی نسبت به طرح تفصیلی شهر قم صورت می‌گیرد؛ در معاونت شهرسازی روند فعالیت شما درباره طرح تفصیلی جدید شهر قم چگونه بوده است؟

طرح تفصیلی مهم‌ترین سند بالادستی برای اداره شهرها است که برای چهار موضوع تهیه می‌شود: بررسی و بازنگری در شبکه معابر شهری، پهنه‌بندی و نظام ارتفاعی، تعیین کاربری‌ها و ضوابط ساخت‌وساز و صدور پروانه. در سال ۹۲ دو بخش از طرح تفصیلی که شبکه‌بندی و پهنه‌بندی بود، در کمیسیون ماده پنج استان قم به تصویب رسید و کار ما در سال ۹۴ با مسئله پیگیری تمام اجزای طرح تفصیلی شروع شد. ابتدا طرح تفصیلی، به‌طور کلی بررسی و اشکالات آن احصا شد تا آنها در تصویب نهایی رفع شود. اشکالات طرح تفصیلی در نظام ارتفاعی، شبکه معابر، کاربری‌ها و ضوابط پهنه‌بندی بسیار زیاد بود؛ تدوین کنندگان طرح تفصیلی نگاهی ایده‌آل‌گرایانه به مسائل شهر داشتند و تحقق‌پذیری آن دچار ابهام بود.

◀ در این طرح چه موضوعاتی بیشتر اشکال ایجاد می‌کرد؟

یک نگاه که بر تدوین طرح تفصیلی سایه انداخته بود، مسئله عدالت اجتماعی بود. موضوعی که البته بسیار مهم و با ارزش است. در طرح تفصیلی در مناطق کم‌برخوردار شهری با هدف ایجاد عدالت اجتماعی پهنه‌های بلندمرتبه دیده شده بود. در محدوده فکر و نظر این ایده خوبی است اما در عمل کمتر از ۱۰ درصد این پهنه‌های بلندمرتبه محقق شد. از طرفی، ما به ازای ایجاد این پهنه‌های بلندمرتبه‌سازی در مناطق دو و ۶، تراکم مناطق جنوبی شهر که تمایل به سرمایه‌گذاری در آن بیشتر است، کم شد. این موضوع برای ماتریعات اقتصادی داشت.

از طرفی، طرح تفصیلی باید با نگاه بر پیشینه اتفاقات شهرسازی در شهرها تدوین شود که این موضوع رخ نداده بود. در طرح تفصیلی قبلی ظرفیت‌هایی برای مجاورین ایجاد شده بود که در طرح تفصیلی فعلی وجود نداشت و این موضوع برای مردم ناراضی‌تی ایجاد می‌کرد. تدوین‌کننده و تصویب‌کننده طرح دیگران بودند اما ما در شهرداری باید در برابر این ناراضی‌تی مردم پاسخ‌گو باشیم.

درباره کاربری‌ها هم مشکلات بسیاری داشتیم که درباره آن هم بازنگری شد و با همکاری متولیان استانی بخشی از مشکلات را حل کردیم و درباره بخشی هم مجبوریم صبر کنیم تا طرح تفصیلی جدید تدوین شود.

ما سعی کردیم تحقق‌پذیری طرح تفصیلی را در جلسات متعددی که با کمیسیون ماده ۵ استان قم داشتیم، افزایش دهیم و تا حدی هم موفق شدیم، اما به‌ناچار در برابر این موضوع تمکین کردیم. واقعیت، این است که اگر نیازهای مردم در طرح تفصیلی دیده شود، نباید این همه درخواست برای مراجعه به کمیسیون ماده ۵ استان داشته باشیم.

◀ چرا معاونت شهرسازی پس از تصویب و میناقرارگرفتن طرح تفصیلی به تهیه طرح‌های موضعی پرداخت؟

در همه شهرها برای طرح‌های تفصیلی، زیرمجموعه‌هایی در قالب طرح‌های موضعی یا موضعی وجود دارد و ما برای این موضوع هشت محله را در محلات بافت تاریخی و فرسوده انتخاب کردیم: دروازه‌ری، باغ‌نینه، بازار کهنه، بازار نو، شهید کرمی و فیهمی، امامزاده ابراهیم، شهید زنگارکی و سوم خرداد. این هشت محله ۵۰۰ هکتار مساحت محدوده شهر را که عمدتاً در بافت فرسوده است، دربردارد. همچنین، ۵۰ درصد این طرح‌ها تصویب و در سامانه یکپارچه شهرسازی و درآمد شهرداری قم بارگذاری شده است و پروانه هم بر آن اساس صادر می‌شود.

این هشت محله کمبودهای اساسی زیادی از نظر سرانه‌های سبز، فرهنگی، ورزشی و... داشت و هدف از تهیه این طرح‌ها آن بود که این کمبودها جبران شده، این محلات دارای مرکز محله و شرایط زیست‌پذیری شوند. در کنار اینها طرح‌هایی هم برای پویایی اقتصادی شهر تهیه شد که پروژه شهید کاظمی، بسط شرقی و... از جمله این پروژه‌ها بود که انرژی بسیاری از ما گرفت.

در بحث سیما و منظر هم در ۵ محور موضعی تهیه شد: خیابان امام خمینی (ره)، محور فردوسی غربی و شرقی، بلوار غدیر و قمرود شمالی. هدف از این طرح‌ها آن بود که بتوانیم نمونه‌ای برای طراحی نما و جداره داشته باشیم و الگوی معماری ایرانی-اسلامی را در این محورها تقویت کنیم. مراحل قانونی این طرح‌ها هم در حال تصویب است.

◀ لطفاً درباره تهیه طرح‌های شهرسازی در خارج از محدوده هم صحبت کنید؛ کدام‌یک از این طرح‌ها به نتیجه رسیده است؟

اولین کاری که در این زمینه انجام دادیم، خروج دامداری‌ها از محدوده منطقه ۶ در شهرک کامکار بود که با هدف سامان‌دهی به ورودی غربی صورت گرفت. طرح سامان‌دهی ورودی غربی در قالب ۲۲۰ هکتار در سال ۹۵ به منطقه ۶ به‌عنوان یک سند بالادستی ابلاغ شد.

طرحی هم برای محدوده بزرگراه امام علی (ع) در مقابل دارالحديث با مساحت نزدیک به ۴۰۰ هکتار تهیه شد که ساخت‌وسازهای بسیار قدیمی و فرسوده دارد و سال ۱۴۰۰ مراحل

تصویب این موضوع انجام می‌شود. ۲۰۰ هکتار هم محدوده عالی‌یاف است که آن هم به سامان‌دهی کارگاه‌های تولیدی اختصاص دارد. هزار هکتار کوره‌های آجرپزی هم از جمله این طرح‌ها بود.

◀ تغییر کاربری‌هایی که در طول این مدت در پهنه‌های صنعتی صورت گرفت، چه اثرات زیست‌محیطی و اقتصادی داشت؟ نقش شهرداری در هدایت این فرآیند چه بود؟

در طرح تفصیلی قدیم، نزدیک به دو هزار هکتار در مجاورت پهنه‌های مسکونی، کاربری صنعتی داشتیم و گاهی این کارگاه‌ها یا کارخانه‌ها از نظر زیست‌محیطی شرایط نامناسبی ایجاد می‌کردند و در این مناطق تراکم با زندگی شهری وجود داشت.

این طرح‌های موضعی، ضمن حل این مشکلات محیط زیستی و مزاحمت شهری، با تسریع در تحقق‌پذیری طرح تفصیلی، پویایی اقتصاد شهری و افزایش درآمد شهرداری و ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری را به دنبال داشت.

◀ لطفاً به‌طور مصداقی سرنوشت این پهنه‌های صنعتی را توضیح دهید.

۵۰۰ هکتار از این پهنه‌ها در بلوار غدیر و جاده اراک بود که برای این محدوده دو مشاور، گرفته و تغییر کاربری از صنعت به مسکونی و تجاری انجام شد. همچنین، دو طرح با عنوان قمرود جنوبی و قمرود شمالی شکل گرفت که بر اساس این طرح‌ها ۵۰ درصد کارخانه‌ها به شهرک‌های صنعتی جابه‌جا شد تا املاکشان را با شهرداری توافق کنند. از ۲۲۰ هکتار قمرود جنوبی، ۱۲۰ هکتار به‌عنوان پهنه بلندمرتبه دیده شده است. بخشی از این اراضی هم به‌عنوان پهنه ویلایی در نظر گرفته شد تا کسانی که به استفاده از خانه‌های ویلایی علاقه‌مند هستند، در این مکان ساکن شوند. یک پهنه هم محور مجهز شهری است که برای کل شهروندان خدمات در خود جای می‌دهد.

◀ برخی از شهروندان به کاهش تراکم در این محدوده اعتراض دارند.

طبق ضوابط طرح تفصیلی، در گذشته می‌توانستیم در این پهنه برای ساخت ۱۰ و ۱۲ طبقه پروانه بدهیم. در سال ۹۷ شورای عالی معماری شهرسازی در کل کشور، آستانه صدور پروانه را به هفت طبقه کاهش داد که کاری بسیار غیرفنی بود. این کار بدون در نظر گرفتن پیشینه شهرها و پروانه‌هایی که صادر شده است، صورت گرفت و این محدودیت موجب مشکلاتی برای ما شده است.

◀ برای حل این مشکل چه کردید؟

طرح ساختاری راهبردی به ما اجازه می‌دهد که برای بلندمرتبه‌سازی، با همکاری مشاور، مکان‌یابی و طرح تفصیلی مخصوص را برای این موضوع تهیه کنیم و یک سال است که مشاور در حال کار درباره این موضوع است که تا دو سه ماه آینده مراحل تصویب این طرح انجام می‌شود تا بتوانیم در این محدوده تا ساخت ۱۲ طبقه پروانه بدهیم.

◀ ویژگی‌های طرح قمرود شمالی چیست؟

در مجموع، ۲۵۰ هکتار کاربری مختلط در این محدوده وجود داشت،



اما از آن استقبال نشده بود و نهایتاً با موافقت کمیسیون ماده ۵ طرح را بازنگری کردیم و نزدیک به ۲۰ درصد محدوده به کاربری مسکونی اختصاص یافت. باقی هم برای خدمات اساسی مانند هتل، تجاری، تفریحی، فضای سبز، آموزشی، ورزشی و... باقی ماند.

### سامان‌دهی وضعیت ورودی‌های شهر قم از موضوعاتی بود که در این مدت پیگیری شد؛ معاونت شهرسازی و معماری چه نقشی در این اهداف داشت؟

ما ۶ ورودی در شهر قم داریم؛ یکی از جاده اراک است که مشاور برای آن گرفته و ورودی، طراحی و تصویب شد. دومین ورودی شهر، جاده اصفهان است که از پل شهید حججی تا میدان ارتش طراحی شد. سومین محور، جاده قدیم قم - تهران بود که تا شعاع ۲۰۰ متر در دو طرف، تصویب و ابلاغ شد.

ورودی دیگر شهر قم از سمت شهر کاشان است که هزار هکتار برای آن، طراحی و سیما و منظر بدنه هم برای آن تصویب شد. ضمناً ما سند بسیار خوبی را برای افزایش کیفیت فضایی ورودی کاشان ابلاغ کردیم.

برای ورودی جعفریه هم طرح ارتقای کیفی، طراحی و ابلاغ شد که در حال حاضر تا بوستان صدری اجرا شده است.

### از وظایف معاونت شهرسازی و معماری، مسئله سامان‌دهی بافت‌های فرسوده است؛ شهرداری قم در این زمینه چه کارهایی کرده است؟

در وهله اول باید بدانیم، در محدوده بافت فرسوده دولت، موظف به ارائه خدماتی به شهروندان است. تا سال ۹۴، ۱۰۸۵ هکتار بافت فرسوده مصوب شورای عالی معماری و شهرسازی داشتیم و ما پیشنهاد دادیم که این محدوده باید به ۲۰۰۰ هکتار افزایش یابد. هرچند ما ۴۰۰۰ هکتار بافت فرسوده غیرمصوب داریم.

همچنین، برای افزایش محدوده مصوب بافت فرسوده مشاور گرفتیم و مطالعه کردیم، اما از آنجاکه این موضوع بار مالی برای دولت داشت، شورای عالی معماری و شهرسازی با ۱۵۸۰ هکتار موافقت کرد و ما در

شهرداری برای این ۱۵۸۰ هکتار، نظام طبقات تشویقی را در معابر هشت متر به بالا اجرا کردیم.

### چرا با وجود اقدامات شهرداری، همچنان مسئله بافت فرسوده مشکلات بسیاری را در پی دارد؟

طبق آمار، پروانه‌هایی که در ۶ سال گذشته در بافت‌های فرسوده صادر کرده‌ایم، حدود هفت درصد سایر مناطق است و ۱۲ هزار پروانه در ۶ سال گذشته صادر شده که کمتر از هزار پروانه مربوط به بافت فرسوده است. این، نشان می‌دهد که شهر در این قسمت‌ها مشکلاتی دارد و مشوق‌ها هم کافی نبوده و موضوع، نیازمند تسهیلات ویژه‌تری از جمله کاهش سود بانکی است.

### شهر قم از نظر وجود سکونتگاه‌های غیررسمی چه وضعیتی دارد؟

در شهر قم ۱۷ محله بالغ بر ۲۰۶۰ هکتار سکونتگاه غیررسمی داریم که عمدتاً در مناطق سه، دو، شش و پنج قرار دارند؛ نکته مهم این است که کمبود اصلی در این محلات، ناشی از کالبد و جداول و آسفالت نیست و بخشی از کاستی‌ها در این محلات ناشی از وجود دکل‌های برق و بخش دیگر به علت وجود راه‌آهن داخل شهر است. بخشی از این محلات هم به لحاظ کالبدی اشکال اساسی داشته، از نظر فضا کیفیت خوبی ندارند.

### نقش دستگاه‌های دیگر در این زمینه چیست؟

اساساً سامان‌دهی این سکونتگاه‌ها جزو وظایف ستاد بازآفرینی شهری است که بر محور دولت و استانداری شکل گرفته و دبیری این ستاد هم در استان‌ها با اداره کل راه و شهرسازی است. همچنین، جلسات متعددی در این باره تشکیل شده اما در این سال‌ها برای این موضوع اعتبار بسیار کمی اختصاص یافته است. در کل این سال‌ها دولت اعتبارات چندانی در این محدوده‌ها هزینه نکرده است که این ارقام به هیچ‌وجه پاسخ‌گوی نیازهای این حوزه نیست.

### آیا سامان‌دهی محله اسماعیل‌آباد به نتیجه رسیده است؟

سامان‌دهی محله اسماعیل‌آباد در دستور کار ستاد بازآفرینی استان است و قرار شده است با محوریت اداره کل راه و شهرسازی استان، زمینی در مجاورت این محله خریداری و آماده‌سازی شود. با همکاری ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و شهرداری این مشکل حل شود. ۱۳۸ خانوار و ۹۰۰ نفر جمعیت در این محله زندگی می‌کنند که مشکلات بسیاری

دارند و وجود چنین محدوده‌ای در شهر قم نگرانی بسیاری از مردم و بزرگان را ایجاد کرده است.

### سامان‌دهی اراضی زیر دکل چه زمانی به اتمام می‌رسد؟

در این زمینه مشکل، عدم همراهی دولت است. بر اساس مصوبه دولت نهم قرار بود ۳۲ هکتار از اراضی پردیسان به عنوان پشتیبان اجرای طرح سامان‌دهی زیر دکل به مدیریت شهری اختصاص یابد. این ۳۲ هکتار در دولت دهم پس گرفته و به شرکت بازآفرینی شهری واگذار شد. در دولت یازدهم این موضوع دوباره به استان و به مدیریت هیئت‌سمنفره و در دولت دوازدهم این مسئله دوباره به حالت اول بازگشت. اگر این اراضی در اختیار شهرداری قرار گرفته بود، امروز شاهد هیچ مشکلی در محدوده زیر دکل شهر قم نبودیم.

متأسفانه امروز بیش از ۱۶۰ هزار نفر در سکونتگاه‌های غیررسمی در شرایط بد از جمله زیر دکل‌های برق سکونت دارند که مشکلات عدیده اجتماعی و سلامتی برای آنها هر روز تکرار می‌شود. البته شهرداری قم در این مدت بیش از ۵۰ میلیارد تومان برای زیر دکل‌های برق هزینه کرده است اما تکمیل این اقدامات به همراهی دولت نیاز دارد.

### اندکی درباره سرنوشت بلوار پیامبر اعظم (ص) و اتفاقات رخ داده در این بلوار توضیح دهید.

آغاز این طرح به دهه ۷۰ و ورود شرکت صبوران از سمت شهرداری تهران برای تملک در بخشی از این بلوار برمی‌گردد. پس از آن اجرای این طرح به شهرداری قم واگذار شد. سال ۸۷ شهرداری قم برای تکمیل این بلوار ۴۰۰ میلیارد تومان اوراق مشارکت منتشر کرد. در سال ۹۰، شهرداری مشاور فجر و توسعه را به عنوان مشاور انتخاب کرد تا بتواند طراحی شهری را از ابعاد مختلف شبکه‌بندی سیما و منظر ضوابط و... برای این محدوده انجام دهد.

در حال حاضر، در بلوار پیامبر اعظم (ص) بیش از ۲۰ قرارداد منعقد و بخشی از آن شروع شده است. در کل ۱۰۹ پروژه در این محور تعریف شده که حجم عظیمی از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را جذب می‌کند. مساحت این محور نزدیک به دو میلیون و ۶۰۰ هزار متر مربع است که یک میلیون متر مربع آن جزو معابر است.

سال ۹۳ این طرح در شورای عالی معماری و شهرسازی مطرح شد و قرار بود شورا این طرح را صرفاً تأیید کند، اما برای تصویب به کمیته سه شورای عالی ارسال و جلسات متعددی درباره آن تشکیل شد. در شورای عالی اشکالات زیادی به این طرح گرفته شد

و اعضا اصلاً علاقه‌مند به تصویب آن نبودند؛ ارتفاع زیاد، فضای سبز زیاد، عرض معبر زیاد، کاربری زیاد و... از اشکالاتی بود که به این طرح گرفته شد.

اواخر سال ۹۹ که مدیریت شورای عالی معماری و شهرسازی تغییر کرد، نزدیک ۱۸ بند اشکال، به ۶ بند تبدیل شد و ما سال گذشته اینها را مطرح کرده، مصوبه کمیسیون ماده ۵ را برای این طرح گرفتیم. میراث فرهنگی هم این موضوع را امضا کرد و در پایان برج ۱۲ سال ۹۹ این پرونده به شورای عالی معماری و شهرسازی رفته است و امیدواریم به‌زودی تصویب شود.

### در آمارهای مطرح‌شده در شهر قم در سال‌های اخیر شاهد افزایش صدور پروانه ساختمانی هستیم، درحالی‌که در کشور با مسئله رکود ساخت‌وساز مواجه بودیم؛ این اتفاق چگونه رخ داده است؟

یک دلیل افزایش صدور پروانه ساختمانی، طرح‌های موضعی و اقتصادی در مناطق شهری است. از طرفی، با پیگیری‌های انجام‌شده توانستیم تا حدی فرآیندهای صدور پروانه را کاهش دهیم تا ارباب رجوع کمتر در این مسیر دچار اتلاف وقت و دردسر شود. همچنین، علاوه بر تخفیف‌های سالبانه، جلسات منظمی با سرمایه‌گذاران داشته، مصوبات کمیسیون ماده ۵ را به‌خوبی پیگیری کردیم. موضوع دیگر اینکه، صدور پروانه در بلوار پیامبر اعظم (ص) هم دلیل بخشی از افزایش کمیته صدور پروانه در شهر قم است.

### در مسئله نظارت بر ساخت‌وساز و سامان‌دهی به وضعیت کمیسیون‌های ماده صد در این مدت چه کارهایی انجام است؟

یکی از اقداماتی که انجام دادیم، این بود که کمیسیون‌های ماده صد را به یک اداره مستقل در معاونت شهرسازی تبدیل کردیم و در ذیل این اداره شش کمیسیون تشکیل شد.

تلاش ما برای این بود که روابط نامناسب در این کمیسیون‌ها شکل نگیرد و برای این منظور ابتدا پرونده‌ها را جمع‌بندی کردیم تا تمام

# قم در مسیر شهرسازی هوشمند و شفاف



## ارائه ۳۷ خدمت شهرسازی به صورت غیر حضوری

اجرای شدن ۳۰ درصد اهداف

<p><b>۵۳٪</b> استفاده شهروندان از سامانه قنبر</p> <p><b>۴۷٪</b> مراجعه به دفاتر مستطیل</p>	<p><b>ثبت الکترونیکی تمام درخواست‌های شهرسازی از شهریور ۱۳۹۹</b></p>
--	--

**تکمیل فرآیند صدور هوشمند پروانه ساختمانی**

۵۴,۸۵۲ گزارش تخلف ساختمانی از سال ۱۳۹۶ تاکنون

۴,۸ کیلومتر متوسط سفر شغلی در شهر قم

نیم میلیون کیلومتر کاهش سفر، کاهش ۵۰۰,۰۰۰ لیتر مصرف بنزین

**حذف مراجعه حضوری مهندسين به شهرداری مناطق**

۱۸,۰۰۰ سالانه گزارش فیزیکی مهندسان ناظر حذف شد

۱۰۲,۰۰۰ امضای پروانه و شروع به کار و گزارش‌های مرحله‌ای به صورت الکترونیک

از حضور مهندسين ناظر در شهرداری کاسته شده است

**برقراری سیستم یکپارچه سراسری سازمان نظام مهندسی راه اندازی امضای الکترونیک در گزارش‌های مهندسين**

قابلیت ارسال گزارش در تمامی مراحل ساختمانی در هر ساعت از شبانه روز

گزارش به مراجع مربوط

۲,۰۰۰ دستور نقشه الکترونیکی در سال



# معاونت شهرداری پیشانی خدمت به شهروندان

**صدور ۱۴,۸۶۶ فقره | مساحت اعیانی ساخت وساز در شهر ۸,۵۰۰,۰۰۰ مترمربع**  
پروانه ساختمانی در ۶ سال

سال	تعداد پروانه	مساحت اعیانی
۱۳۹۴	۲۰۷۶	۱,۲۲۷,۵۶۲
۱۳۹۵	۲۱۹۴	۱,۴۴۱,۶۷۸
۱۳۹۶	۲۳۷۱	۱,۰۰۹,۹۸۵
۱۳۹۷	۳۰۱۰	۱,۳۳۸,۶۵۲
۱۳۹۸	۲۷۴۴	۱,۴۷۷,۴۹۷
۱۳۹۹	۲۴۷۷	۲,۰۳۷,۰۵۱
مجموع	۱۴۸۶۶	۸,۵۵۲,۴۲۵



اولین کار انجام شده برای کاهش فرآیند در نظام مهندسی در حیطه تهیه نقشه تفکیکی آپارتمان‌ها بود. ما موافقت‌نامه‌ای را بین شهرداری، ثبت اسناد و نظام مهندسی برقرار کردیم و امروز کل فرآیند نقشه تفکیکی به نظام مهندسی واگذار شده است و مالک، دیگر به‌طور مستقیم به نظام مهندسی مراجعه می‌کند. همچنین، نزدیک به ۳۶۰۰ مهندس در نظام مهندسی قم در رشته ساختمان فعالیت دارند و برای صدور یک پروانه این مهندسان باید به شهرداری، مراجعه و برگه‌هایی را امضا می‌کردند؛ برای حل این مشکل نرم‌افزاری را تهیه کردیم که با نرم‌افزار نظام مهندسی هم‌پوشانی پیدا کرد و اکنون نیازی به حضور مهندسان برای امضای پروانه به شهرداری نبوده و مراتب به صورت الکترونیکی انجام می‌شود. گزارش‌های مهندسان ناظر هم به‌صورت الکترونیکی به شهرداری می‌رسد و درواقع، مهندس ناظر گزارش را با تلفن همراه تهیه کرده، به شهرداری منطقه می‌فرستد و مناطق ما از آن زمان شاهد افزایش گزارش تخلفات هستیم؛ چراکه این فرآیند بسیار تسهیل شده است. کار دیگری که انجام دادیم، این بود که امضای مهندسان ناظر را هم الکترونیکی کردیم. الکترونیکی کردن فرآیند کنترل نقشه از دیگر اقداماتی بود که انجام دادیم. تا هم فرآیندهای فیزیکی نقشه‌ها حذف شده، هم کارها با سرعت و دقت بهتری پیش برود.

آشفته‌گی میدان مطهری در این سال‌ها از انتقاداتی است که مطرح می‌شود؛ در مجموعه شما برای حل این مشکل چه اقداماتی انجام شده است؟

میدان مطهری به‌لحاظ وجود گاراژهای متروکه، میدان تره‌بار سابق و مسائل دیگر از نظر سیما و منظر زیست‌محیطی و ترافیکی مشکلات زیادی دارد. در سال ۹۶ به کمک مشاور شهرسازی و ترافیک برای این میدان طرحی با محدوده ۲۶ هکتار تهیه شد و ۷۰ درصد کار انجام شده است و امیدواریم امسال در کمیسیون ماده ۵ تصویب شود. در این مطالعات ۱۷ عنصر تشکیل دهنده این میدان به هم پیوند داده شدند.

در کل، به عملکرد معاونت شهرسازی و معماری شهرداری قم در این ۶ سال چه نمره‌ای می‌دهید؟

کارهایی که در این ۶ سال انجام شد، ناشی از عملکرد من و معاونت شهرسازی نبوده است، بلکه ناشی از یک تصمیم کلان در کل شهرداری بود. اولین کاری که جناب آقای دکتر سقائیان‌نژاد در زمان حضورشان در شهر قم انجام دادند، نظام‌مند و برنامه‌محور کردن همه بخش‌های شهرداری بود؛ مثلاً، در حوزه سیما و منظر، در گذشته اصلاً عملکرد خوبی نداشتیم و در سرعت‌بخشی به طرح‌های موضعی و موضوعی عملکرد قابل قبولی نبود، اما در این ۶ سال اقدامات بزرگی انجام شد و در شهرسازی غیرحضوری قدم‌های بسیار بزرگی برداشتیم که هیچ‌یک سابقه نداشت.

اقدام بزرگ دیگر احیای بلوار پیامبر اعظم (ص) بود. تا سال ۹۴ یک قرارداد هم در بلوار پیامبر اعظم (ص) به نتیجه نرسید، اما در زمان حاضر فرصت‌ها در این بلوار شناسایی شد و امروز بیش از ۵ هزار میلیارد تومان قرارداد پروژه در بلوار پیامبر اعظم (ص) تعریف شده است و این بلوار مسیر خودش را پیدا کرده است و به‌زودی اتفاقات خوبی می‌افتد.

در مجموع، این را باید بدانیم که مسائل شهرسازی و اقتصاد شهری دور روی یک سکه هستند و وقتی طرح جامعی تهیه می‌شود، معاونت شهرسازی باید بتواند ارزش اقتصادی طرح را تخمین بزند. گاهی صحت از یک دوگانه میان شهرسازی و اقتصاد به میان می‌آید، اما راه چاره کلان‌شهرها این است که هم به مسائل شهرسازی اهمیت دهیم و هم به فکر اداره شهر و معیشت مردم باشیم.

پرونده‌های یک منطقه شهرداری به یک کمیسیون مشخص ارسال نشود و تمام پرونده‌ها را در یک اتاق قرنطینه، نگهداری و به‌صورت تصادفی به کمیسیون‌های شش‌گانه ارسال کردیم. الان اتاق قرنطینه هم وجود ندارد و پرونده‌ها به‌صورت الکترونیکی توزیع می‌شوند و اعضا هم هنگام حضور نمی‌دانند باید به کدام کمیسیون بروند؛ یعنی هم پرونده‌ها تصادفی توزیع می‌شوند و هم اعضا. کار دیگر انجام شده در کمیسیون ماده صد این بود که آرای فیزیکی، حذف و آرای کمیسیون را هم در امضا و هم در انشا به‌صورت الکترونیکی تنظیم کردیم. اقدام دیگر انجام شده در این زمینه این است که آرای صادر شده پس از امضا به‌صورت الکترونیکی به شهروند ابلاغ می‌شود. آخرین مرحله هم حذف فیزیکی پرونده‌های ماده صد است که به‌زودی انجام می‌شود.

درباره الکترونیکی کردن فرآیندهای شهرسازی و غیرحضوری‌سازی هم توضیح دهید.

این کار فرآیندی طولانی بود که از ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری و تبدیل سرای هفت به سرای هشت به‌عنوان به‌روزترین سامانه در این حوزه شروع شد. این موضوع هم سهولت کار را افزایش داده و هم شفاف‌سازی در حیطه شهرسازی را ایجاد کرده است. اقداماتی مانند تهیه عکس هوایی، عکس ۳۶۰ درجه و نقشه شهر قم نیز با روش‌های علمی از زیرساخت‌هایی بود که برای اجرای بهینه این طرح‌ها فراهم شد تا بتوانیم قدم‌به‌قدم به هدف نزدیک شویم. همچنین، از شهریورماه ۹۹ ثبت درخواست‌ها تنها به‌صورت الکترونیکی صورت گرفت و امروز دیگر در مناطق هیچ پرونده‌ای به‌صورت فیزیکی تشکیل نمی‌شود و مردم به این موضوع عادت کرده‌اند؛ البته از ظرفیت دفاتر پیشخوان هم استفاده کردیم، امروز بیش از ۵۰ درصد ثبت درخواست و تشکیل پرونده مردم از طریق سامانه قمیار و با مشارکت شهروندان صورت می‌گیرد. دنبال آن هستیم که حتی دفاتر پیشخوان را از این فرآیند حذف کنیم تا مردم خودشان این مسائل را پیگیری کنند. در مجموع، برای هوشمندسازی سیستم شهرسازی ۳۷ خدمت را در نظر گرفتیم که تاکنون درصد قابل توجهی از آن عملیاتی شده است.

چه زمانی مراجعه حضوری مردم برای امور شهرسازی به صفر خواهد رسید؟

فرآیندهای کاری طوری چیده شده است که تا پایان ۱۴۰۱ دیگر مراجعه حضوری نداشته باشیم و تمام فرآیندهای صدور پروانه ساخت‌وساز و سایر پاسخ‌های مربوط به پایان کار، گواهی عدم خلاف، انتقال و ... به‌صورت الکترونیکی قابل انجام باشد.

در کنار این موضوع برای کوتاه‌شدن زمان فرآیند صدور پروانه چه اقداماتی انجام شده است؟

بخشی از فرآیند صدور پروانه در شهرداری قم ناشی از عملکرد نظام مهندسی ساختمان است. ۵ فرآیند باید در نظام مهندسی انجام شود تا یک نقشه، تولید و تصویب شود و یک ناظر هم باید بر ساخت‌وساز نظارت کند.

## عملکرد اداره کنترل ساخت‌وساز

- از ۹۹ تا ۹۶
- جلوگیری از ادامه فعالیت ساختمان به علت عدم رعایت اصولی فنی: ۳۴۵
- جلوگیری از اجرای طبقه غیرمجاز: ۹۷
- جلوگیری گویبرداری غیر اصولی: ۱۷۳
- جلوگیری از ادامه ساخت‌وساز غیر اصولی و بدون نظارت: ۱۳۶
- اخطار به مهندس ناظر پروژه: ۸۰۶



طرح‌های توسعه شهری:

## ۲۵ طرح

- شناسایی و گونه‌بندی محلات شهر قم
- توسعه طرح‌های بازآفرینی شهری

## عملکرد اداره کل کمیسیون‌های ماده صد

- تعداد کل آرای کمیسیون ماده صد: ۷۵,۹۳۳
- جریمه: ۱۱۸,۰۷۴,۱۸۹,۰۲۱,۲۰۶ ریال
- تعداد آرای ابقا: ۷,۸۰۰
- تعداد آرای قلع بنا: ۷,۹۳۹
- تعداد آرای ابقا و احاله: ۱,۰۱۶
- تعداد آرای جریمه: ۳۷,۹۰۸

- اقدامات اجرایی کفسازی و جداره سازی محورهای فرهنگی - تاریخی
- خدمات الکترونیک مرتبط با حوزه شهرسازی: ۳۷ خدمت





علیرضا خاکی (مدیرعامل سازمان بهسازی و نوسازی اطراف حرم مطهر)

## مشارکت مردمی برای احیای هویت تاریخی

سازمان بهسازی، نوسازی و زیباسازی اطراف حرم مطهر به منظور سامان‌دهی پیرامون حرم مطهر از سال ۷۲ تشکیل شد و در ۲۰ سال نخست که به صورت مستقل عمل می‌کرد، ساخت دو پروژه بزرگ مجتمع تجاری الغدیر و میدان بزرگ امام خمینی(ره) را در کارنامه خود دارد.

از سال ۹۲ و بعد از ادغام این سازمان به صورت شکلی با سازمان توسعه و عمران، این سازمان پروژه مشخصی را به صورت مستقل اجرا نکرده و تنها مجری برنامه‌ها و طرح‌های سازمان توسعه و عمران شهرداری بوده است. اما از اواخر سال ۹۴ با تغییر مدیریت شهری دوباره سازمان بهسازی، نوسازی و زیباسازی از سازمان توسعه و عمران، جدا و دوره جدید فعالیت‌های این سازمان آغاز شد. گفت‌وگوی زیر با علیرضا خاکی، مدیرعامل سازمان بهسازی و نوسازی اطراف حرم مطهر با هدف معرفی و تشریح اقدامات این سازمان از سال ۹۴ تا سال ۱۴۰۰ صورت گرفته است.

### بیشترین تمرکز شما از زمان تشکیل دوباره سازمان بر چه موضوعاتی بود و به چه اولویت‌های کاری پرداختید؟

در ابتدای آغاز به کار مجدد سازمان، شاید بیشترین زمان برای شناسایی و برنامه‌ریزی برای عملیاتی شدن فرصت‌ها و نیازهای اطراف حرم مطهر صرف شد. در مطالعات بافت فرسوده، سه رویکرد بهسازی، نوسازی و بازسازی، مطالعه و هر سه مورد، آسیب‌شناسی و هزینه و اعتبارات موردنیاز آنها سنجیده شد که بازسازی به علت تملک گسترده و نیاز به منابع مالی و امکان جابه‌جایی جمعیت با مداخلات سنگین از این محدوده از دستور کار خارج شد. سپس، مطالعات نوسازی با رویکرد تأمین منابع مالی و با هدف‌گذاری طولانی‌مدت در دستور کار قرار گرفت و بهسازی به عنوان بهترین رویکرد و با شناسایی مناطق مسئله‌دار و محدوده‌های دارای ظرفیت با هدف صرف کمترین هزینه و

ایجاد عامل محرک برای توسعه و مشارکت شهروندان آغاز شد. هم‌زمان با تعریف بهسازی محور فرهنگی، تیم مطالعاتی، بررسی فرصت‌های پیرامون حرم را آغاز کرد و ۱۰ پروژه شاخص را با شناسنامه و گزارش اولیه و همچنین برآورد حدود بودجه تهیه کرد تا در این مسیر چشم‌انداز مشخصی داشته باشیم. برخی پروژه‌هایی که در این مطالعات، تعریف و برنامه‌ریزی شد، احداث و تکمیل بسط شرقی حرم مطهر، سامان‌دهی و بهسازی قبرستان نو، مدیریت و نگهداری مجتمع الغدیر و شمسه و همچنین سامان‌دهی میدان مطهری است.

### چرا در حوزه اقدامات اجرایی در نهایت به جای مداخله در بافت، به بهسازی محورها و اقدامات مطالعاتی پرداختید؟

مهم‌ترین نتیجه مطالعات با رویکرد بهسازی، شناسایی شاخصه‌های بهسازی و محرک‌های توسعه بود. بافت فرسوده به علت گستردگی و وسعت

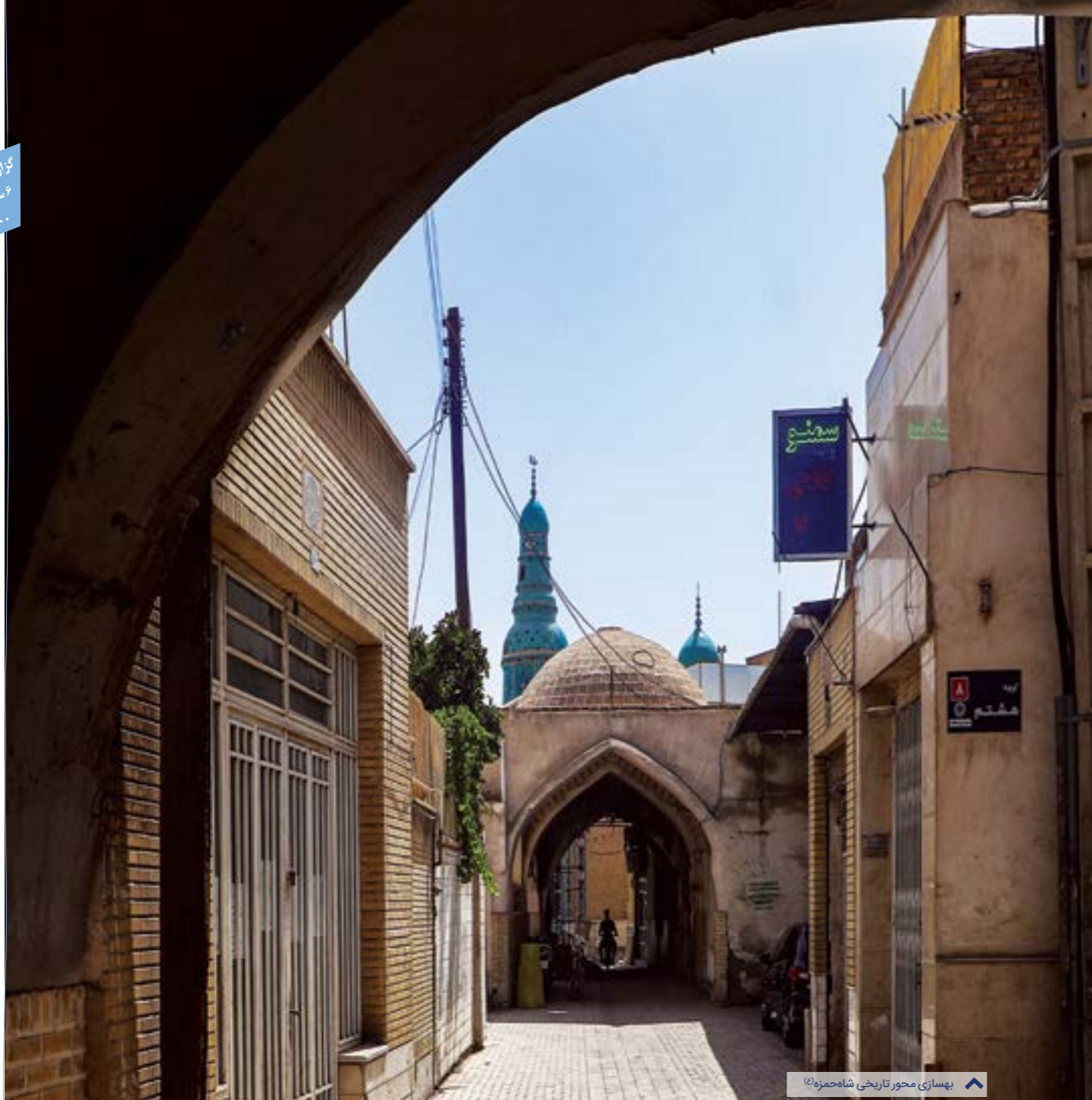
آن، نیازمند مشارکت مردم و جذب منابع مالی خارج از شهرداری بود و شهرداری نمی‌توانست در تمام حوزه‌ها ورود کرده، منابع مالی آن را تأمین کند. یکی از موضوعاتی که در مطالعات بهسازی بافت فرسوده و به خصوص پیرامون حرم مطهر به آن توجه شد، شناسایی بناها و فضاهای ارزشمند با قابلیت‌های فرهنگی و رویکرد زائرپذیری بود؛ وجود مکان‌های مذهبی مانند امامزادگان، بیت‌النور، مساجد شاخص و بیوت مراجع امکان ورود زائر را به بستر شهر و بافت تاریخی فرهنگی فراهم می‌کند. سپس در جمع‌بندی مطالعات، مبنای پروژه، بهسازی محور فرهنگی تاریخی قرار گرفت و در سال ۹۵ طراحی و تأمین منابع مالی و اخذ مجوزها، انجام و از سال ۹۶ اقدامات اجرایی آن آغاز شد.

### لطفاً درباره اقداماتی که طی این چند سال در پروژه بهسازی محور فرهنگی پیرامون حرم مطهر انجام شده است، توضیح دهید.

طول مسیر پروژه بهسازی حدوداً ۵۳۰۰ متر بود که بیش از ۳۸ هزار مترمربع

کف‌سازی و بهسازی به همراه اصلاح شب‌بندی‌ها برای جمع‌آوری آب‌های سطحی و اتصال آن به شبکه فاضلاب اصلی شهر صورت گرفت و استفاده از چاه‌ها در این مسیر به عنوان کمکی، در شرایط بحرانی، تعریف و لایروبی شد. همچنین، لوله‌های اصلی آب در تمام طول مسیر، اصلاح و در مواردی تعویض شد و محورها برق نیز در بسیاری از مسیر به صورت دفنی انتقال یافت و اتصالات لوله گاز نیز اصلاح شد. ۱۳ هزار متر جداره‌سازی نیز به صورت پاک‌سازی، بهسازی و مناسب‌سازی صورت گرفت که با استقبال مردم روبه‌رو شد و با وجود زمان‌بر بودن پروژه، شهروندان همکاری خوبی با شهرداری داشتند.

### سازمان در حوزه مجتمع تجاری الغدیر، میدان بزرگ امام خمینی(ره)، بازار شمسه و ... چه مداخلاتی دارد؟



بهسازی محور تاریخی شاه‌حضره(ع)



کار ما به نوعی نگهداری و گاهی بازسازی این مجموعه‌هاست و این کار در مورد مجتمع تجاری الغدير هم در حوزه کالبدی و هم در حوزه تأسیساتی صورت گرفت. همچنین، پس از اتصال بازار شمس به موتورخانه الغدير احداث ۴۰ باب مغازه با گردش مالی ۲۰ میلیارد تومان در این مجتمع در دستور کار قرار گرفت. یکی از چالش‌های سازمان در بازار شمس، ناکارآمدی پیمانکار و لزوم خلع آن از مدیریت بازار بود و در حال حاضر، تأمین زیرساخت‌های لازم مانند آب و اتصال به برق موتورخانه مجتمع الغدير و برنامه‌ریزی برای رونق بازار شمس و همچنین تهیه خط‌مشی هیئت‌مدیره جدید در جریان است و مشکلات به‌مرور شناسایی و رفع خواهد شد.

از پروژه‌های دیگری که در مطالعات و برنامه‌ریزی سازمان به آن پرداخته‌شده، سامان‌دهی میدان مطهری و بسط شرقی حرم مطهر است؛ لطفاً برنامه‌های سازمان را درباره این سه طرح تشریح کنید.

طرح سامان‌دهی میدان ترمبار نخستین بار ۲۰ سال پیش، مطرح و تملک آن آغاز شد و شهرداری برای حل این معضل و رسیدن به نقشه‌ای واحد با آستانه مقدس حضرت معصومه (س) در یک سال گذشته جلسات متعددی برگزار کرده است و با نهایی‌شدن میزان تملک‌ها و تعیین تکلیف املاک باقی‌مانده دستورالعمل‌ها را تدوین و با دستور مستقیم شهردار قم به سازمان میادین ابلاغ کرد.

سامان‌دهی میدان مطهری و بسط شرقی حرم مطهر نیز به‌عنوان دو گره مهم در اتصال شوارع به حرم مطهر، مطرح و مطالعات آن با سه رویکرد ترافیکی، شهرسازی و سرمایه‌گذاری آغاز شد و طی ۳۰ جلسه با حضور همه دستگاه‌ها و به‌خصوص معاونت شهرسازی، ترافیک و سرمایه‌گذاری شهرداری طرح نهایی تهیه شد و سپس، اجرای این دو طرح، یعنی میدان مطهری به‌عنوان محل اتصال کلیه راه‌ها و شوارع از سمت شمال رودخانه و بسط شرقی به‌عنوان تکمیل‌کننده ارتباط راه‌ها به حرم از سمت جمکران و قسمت جنوبی رودخانه در دستور کار قرار گرفت.

دیگر پروژه‌های شاخص سازمان را نام برده و درباره آنها هم توضیح دهید.

اتمام تملک طرح چهل اختران با منابع دولتی و تدوین طرح بازآفرینی، خرید سه دانگ از خانه شاکری و تهیه طرح مرمت و بازسازی، خرید و نصب چیلرهای تراکمی، پیگیری منابع ۴۸ و ۳۲ هکتاری، مرمت و کف‌سازی بازار کهنه و نو و بازسازی بازار کف‌ها از دیگر پروژه‌های شاخص سازمان بوده که تعدادی از آنها افتتاح شده و تعدادی نیز در حال انجام است.

تأمین منابع مالی مهم‌ترین بخش یک پروژه است؛ در این پروژه از کدام منابع مالی استفاده شد و درصد مشارکت شهرداری چقدر بوده است؟

در سازمان بهسازی، نوسازی و زیباسازی یکی از مواردی که در آغاز مطالعات قبل از برنامه‌ریزی برای تعریف پروژه‌ها به آن توجه شد، تأمین منابع مالی هر پروژه خارج از شهرداری بود.

با بررسی‌های انجام‌شده و شناسایی منابع مالی مانند بودجه احیا و بازآفرینی بافت‌های پیرامون حرم‌های کشور که از سال ۹۲ در ردیف بودجه کشور لحاظ شده، اما شهر قم از آن استفاده نکرده بود، توانستیم ۴۵ درصد منابع مالی موردنیاز خود را خارج از شهرداری تأمین کنیم.

البته در ابتدای پروژه قسمتی از محورها مانند آب‌انبار لیچال از منابع مالی شهرداری بهسازی شد، اما بعد از جذب بودجه احیای بازآفرینی بافت‌های پیرامون حرم‌ها بسیاری از مسیرها تماماً با منابع دولتی بهسازی شد.

در پیگیری‌های مربوط به اراضی ۳۲ و ۴۸ هکتاری در پردیسان به‌عنوان پشتیبان مالی برخی پروژه‌ها چه اقداماتی در سازمان انجام شد؟

یکی از منابع مالی که در مطالعات و برنامه‌ریزی‌های سازمان بررسی شد، منابع ۴۸ و ۳۲ هکتاری بود که به‌علت عدم پیگیری‌های لازم در حال خروج از مدیریت استان بود.

پس از بررسی و شناسایی در ستاد بازآفرینی استان و ستاد بازآفرینی ملی و با پیگیری‌های مستمر شهردار قم و شورای اسلامی شهر این منابع به شهر برگشت و مصوبات آن اخذ شد. سپس، طرح‌های بازنگری در ستاد بازآفرینی شهری و سازمان توسعه عمران، تهیه و برای آماده‌سازی، برنامه‌ریزی و هماهنگی ابلاغ شد که متأسفانه با تغییر مدیریت در وزارت راه و شهرسازی روند کار کند شد که در صورت تحقق آن، انجام بسیاری از طرح‌های بهسازی اطراف حرم سریع‌تر خواهد بود.

سال گذشته درباره تأمین اوراق مشارکت برای پروژه‌های مهم اطراف حرم مطهر مطالبی مطرح شد؛ پیگیری این موضوع به کجا رسیده است؟

اوراق مشارکت به‌عنوان منابع مالی پشتیبانی در بافت فرسوده مطرح بوده و پیگیری آن در دو مرحله بازآفرینی پیرامون حرم انجام شده است، همچنین، استفاده از ظرفیت صندوق حرمین تصویب شد و طی دو جلسه مذاکره با صندوق امیدواریم در دو پروژه بسط شرقی و یکی از بلوک‌های بلوار پیامبر اعظم (ص) به نتیجه برسد.

در کنار برنامه‌ریزی و اجرای پروژه، می‌توانیم یکی از رسالت‌های سازمان را تسهیل‌گری در اجرای طرح‌ها تعریف کنیم؛ عملکرد سازمان در این حوزه چگونه بوده است؟

نقش سازمان در تسهیل‌گری در دو پروژه منابع ۴۸ هکتاری و توافق با آستانه مقدس حضرت معصومه (س) و همچنین جذب بیش از ۳ میلیارد تومان منابع مردمی در طرح بازآفرینی و احیای بافت فرسوده، مشهود است؛ به‌طوری که در بهسازی پاساژ امجدی و ارتقای سیما و منظر شهری در بافت فرسوده، شهرداری در اخذ مجوزهای و هماهنگی بین ارگان‌ها ورود کرده است و منابع مالی آن را مردم تأمین کردند.

همچنین، ابتکار شهرداری در تشکیل دفاتر تسهیل‌گری در بافت فرسوده باعث شد با تشویق مردم به مشارکت حداکثری، بسیاری از مشکلات با هم‌فکری و مشارکت مردم حل شود.

## تهیه ۲۵ طرح شهری در ۶ سال

بیش از ۵۰٪

در کمیسیون ماده ۵ تصویب شده  
و مبنای عمل است



### مطالعات بازآفرینی شهری

- ساماندهی و نوسازی بافت فرسوده محله زاد و فویمی
- مرمت شهری بازار کهنه شهر قم
- احیاء و بهسازی محدوده امامزاده ابراهیم<sup>(ع)</sup> و محیط پیرامونی
- احیاء و بهسازی محور تاریخی شهر قم
- بازآفرینی شهری محله دروازه ری
- ساماندهی و نوسازی بافت فرسوده محله سوم خرداد
- بازآفرینی شهری محله خاکفرج
- مرمت شهری بازار نو شهر قم

### ۱. طرح تفصیلی



- تصویب طرح تفصیلی یکپارچه شهر قم مصوب سال ۱۳۹۸
- بازنگری طرح تفصیلی اراضی شمال منطقه ۲ (قمرود شمالی)
- بازنگری طرح تفصیلی پردیسان / ۱۵۰۰ هکتار پاسخگویی به نیازهای روز
- تهیه نقشه یکپارچه طرح تفصیلی مناطق ۱ و ۷ شهر قم
- تهیه طرح‌های موضعی تفصیلی و طراحی شهری حدوداً ۲۵۰۰ هکتار در مناطق ۲، ۳، ۴، ۵



### ۲. ساماندهی و طراحی شهری

- ساماندهی و طراحی شهری میدان شهید مطهری
- ساماندهی و ارتقاء کیفی سیما و منظر شهری ورودی شهر قم از سمت اراک
- ساماندهی و ارتقاء کیفی سیما و منظر شهری ورودی شهر قم از سمت تهران
- ساماندهی اراضی شرقی کمربندی امام علی (ع) تا آزاد راه قم - کاشان (امیرکبیر)
- تهیه نقشه‌های فاز ۱ و ۲ بسط شرقی حرم مطهر حضرت معصومه (س)
- امکان‌سنجی و تهیه طرح احداث ساختمانهای بلند مرتبه در پهنه قمرود منطقه ۴
- ساماندهی و ارتقاء کیفی سیما و منظر ورودی غربی شهر قم از سمت شهر جعفرآباد
- طراحی شهری خیابان امام خمینی (ره)
- طراحی شهری اراضی شمال منطقه ۳
- طراحی شهری اراضی بادیان
- طراحی شهری پهنه صنعتی شمس‌آباد



### ۳. طراحی بدنه محورهای شهری

- بدنه‌سازی بلوار غدیر
- بدنه‌سازی بلوار جمهوری اسلامی فاز یک (قسمت جنوبی)
- بدنه‌سازی بلوار جمهوری اسلامی فاز دو (قسمت شمالی)
- بدنه‌سازی بلوار فردوسی (حداصل میدان ارتش تا بلوار پیامبر اعظم (ص))





## فصل ۹

معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری قم در برنامه‌های راهبردی اول و دوم یک هدف مشخص را به خود اختصاص داده است: «روان، متعادل و سالم‌سازی عبور و مرور شهری».

این موضوع، یعنی داشتن شهری «روان» از جمله گزاره‌های سند چشم‌انداز ۱۴۱۴ شهر قم نیز است و نشان از شهری دارد که قرار نیست شما در آن ترافیک‌های سنگین و ازدحام خودرویی ببینید. در کنار این موضوع، سالم و متعادل‌سازی عبور و مرور شهری هم از اهداف مهم در هر دو برنامه راهبردی شهرداری قم در حوزه حمل‌ونقل و ترافیک است. در برنامه قم ۱۴۰۴ ذیل هدف دوم، راهبردهایی مانند «کنترل و کاهش آلاینده‌های زیست‌محیطی ناشی از سیستم‌ها و تسهیلات حمل‌ونقل شهری»، «افزایش سطح پوشش، مطلوبیت و یکپارچگی سیستم حمل‌ونقل عمومی موتوری»، «توسعه سیستم‌های حمل‌ونقل دوستدار محیط‌زیست»، «مدیریت تقاضای سفر و کاهش ازدحام ترافیک»، «توسعه سامانه‌های هوشمند در مدیریت حمل‌ونقل»، «ارتقای ایمنی زیرساخت و سیستم‌های حمل‌ونقل شهری» و «فرهنگ‌سازی و جلب مشارکت شهروندان» تدوین شده است که اکنون پس از اتمام زمان برنامه می‌توان به تحلیل میزان نیل به این اهداف پرداخت.

نقاط مثبتی که ذیل تحقق برنامه در حوزه حمل‌ونقل و ترافیک می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، شامل نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی، خرید اتوبوس‌های نو با استانداردهای روز، هوشمندسازی کنترل ترافیک، ایجاد زیرساخت‌های مطالعاتی در حوزه ترافیک، ایجاد نظام پرداخت الکترونیکی حمل‌ونقل عمومی و ... است، اما این مسیر همچنان ادامه دارد.

هرچند سخت شدن شرایط اقتصادی و تورم سرسام‌آور، رسیدن به اهداف حوزه حمل‌ونقل و ترافیک را با مشکلاتی روبه‌رو کرده، اما به نظر می‌رسد، برنامه دوم درحالی‌که آغاز شده است که مجموعه معاونت حمل‌ونقل و ترافیک ظرفیت مطالعاتی و پشتیبانی فکری خوبی دارد و می‌تواند گام‌های بلندی در مسیر این اهداف بردارد.

برنامه قم ۱۴۰۴ با راهبردهایی مانند «افزایش سطح پوشش، مطلوبیت و کارایی سیستم حمل‌ونقل همگانی»، «توسعه سیستم‌های حمل‌ونقل دوستدار محیط‌زیست»، «هوشمندسازی سیستم‌های حمل‌ونقل شهری» و «ارتقای زیرساخت‌های حمل‌ونقل شهری» از سال ۱۴۰۰ آغاز شده و مردم قم انتظار دارند، در پایان این برنامه؛ شهری روان، آسمانی پاک و روزهایی بهتر از نظر عبور و مرور شهری در انتظارشان باشد.

## حمل و نقل و ترافیک

ورود ۲۰ دستگاه اتوبوس باسازاری شده به ناوگان حمل و نقل عمومی شهر قم







## تغییر نگرش در مدیریت ترافیک شهر

عباس ذاکریان، معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری قم در دوره‌های سوم و چهارم شورای اسلامی شهر به دلیل مسئولیت ۱۰ ساله در کمیسیون حمل و نقل و خدمات شهری شورای اسلامی شهر قم، از نزدیک با مسائل حمل و نقلی و ترافیکی شهر قم درگیر بود. وی از سال ۹۶ به تیم شهرداری قم پیوسته و به‌عنوان معاون حمل و نقل و ترافیک ایفای نقش می‌کند.

معاونت حمل و نقل و ترافیک بیش از اینکه یک معاونت عملیاتی باشد، مجموعه‌ای نرم‌افزاری است. از آنجا که بسیاری از تصمیمات مهم برای شهر باید بر اساس مطالعات و بررسی‌های فنی انجام شود؛ لذا طی سال‌های گذشته معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری قم بیشترین توجه خود را بر روی طرح‌های مطالعاتی متمرکز کرده تا تصمیمات ترافیکی شهر مبنای علمی داشته باشند نه سلیقه و تشخیص فردی. این گفت‌وگو بر مبنای فعالیت و عملکرد معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری طی ۶ سال اخیر تنظیم شده تا گزارشی اجمالی از اقدامات شهرداری قم در حوزه حمل و نقل و ترافیک به مردم ارائه شود. ذاکریان معتقد است ساماندهی موضوعات ترافیکی و حمل و نقلی در شهر بسیاری اوقات بیشتر از منابع سنگین مالی به تغییر نگرش نیاز دارد. کافی است اولویت‌ها را تغییر دهیم و وظیفه خودمان را تسهیل تردد شهروندان بدانیم نه تسهیل تردد خودرو. در ادامه، گفت‌وگوی ما با وی را می‌خوانید:

انجام مطالعات علمی برای گرفتن تصمیمات صحیح یکی از موضوعات مهم بوده، می‌توان از آن به‌عنوان گام نخست در همه حوزه‌ها نام برد؛ معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری قم چه اقداماتی در این حوزه انجام داده است؟

مطالعه علمی و تعیین چشم‌انداز بر اساس آمار صحیح، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های این معاونت از روز نخست بوده است و از نخستین اقداماتی که در این زمینه انجام دادیم، بازنگری در طرح جامع حمل و نقل و ترافیک شهر قم پس از ۱۰ سال بود. تدوین طرح جامع دوچرخه‌سواری و طرح جامع بار هم با این هدف صورت گرفت. همچنین، آیین‌نامه طراحی راه‌های شهری، بازنگری و تدوین و مطالعات ممیزی ایمنی معابر برای افزایش ضریب ایمنی و کاهش

تصادفات و مطالعات پیاده راه‌های پیوسته برای تردد ایمن عابران پیاده نیز انجام و بر اساس این مطالعات و آمارگیری‌ها نقشه و افق پیش روی شهر تا ۱۵ سال آینده در همه حوزه‌ها تعریف و مشخص شد.

بازنگری طرح جامع ترافیک با چه هدفی انجام شده است و در چه مرحله‌ای قرار دارد؟

طرح جامع ترافیک، نقشه راه و برنامه بالادستی برای همه تصمیمات کلان در بازه زمانی ۱۵ ساله و با رویکرد ترافیکی در همه حوزه‌ها در شهر است که با توجه به اهمیت آن و گذشت زمان زیاد از آخرین ویرایش آن، بازنگری و تدوین آن در سال ۹۶ در دستور کار قرار گرفت. نخستین قدم در این بازنگری، آماربرداری‌ها بر اساس مبدأ و مقصد سفرها، هم در روزهای عادی و هم در مناسبت‌ها بود که در سال‌های ۹۶ و ۹۷ صورت گرفت و بر اساس این آماربرداری‌ها سه فصل نخست طرح جامع ترافیک،

بازنگری و تدوین شد و شورای عالی ترافیک کشور نیز آن را تصویب کرد. تدوین سه فصل پایانی این طرح که اهمیت زیادی دارد و شامل راهکارها و برنامه‌هاست نیز تا پایان سال ۱۴۰۰ نهایی شده و در حال حاضر کمیته فنی شورا آن را تصویب کرده و در شورای ترافیک استان و کمیسیون ماده ۵ در حال بررسی است که امیدواریم به‌زودی به شورای عالی ترافیک کشور ارسال شود.

تدوین طرح جامع دوچرخه برای نخستین بار در قم چه موضوعاتی را برای تصمیم‌گیران در این حوزه روشن کرد؟

این طرح که شورای ترافیک استان نیز آن را تصویب کرده است، همه امور مربوط به دوچرخه‌سواری مانند تعیین مسیر ۳۵۰ کیلومتری دوچرخه در سطح شهر، تأمین پارکینگ و ایمن‌سازی و استانداردسازی مسیرها، برداشت مسیر از شبکه معابر، ساخت پیست‌های تفریحی و حرفه‌ای و فرهنگ‌سازی را شامل می‌شود.

بر این اساس، موضوع دوچرخه اشتراکی نیز در حال بررسی و قفل‌های نسل چهارم از طریق یک شرکت دانش‌بنیان در مرحله تولید است و امیدواریم در کوتاه‌ترین زمان استفاده از دوچرخه بر پایه قفل‌های نسل چهارم را در شهر توسعه دهیم.

یکی از موضوعات مهم در طرح جامع دوچرخه‌سواری ساخت پیست‌های حرفه‌ای دوچرخه است؛ این طرح در چه مرحله‌ای قرار دارد؟

با هدف اجرای طرح جامع، ساخت پیست‌های دوچرخه‌سواری در همه مناطق در حال پیگیری است و در حال حاضر بخش‌هایی از پیست حرفه‌ای پردیسان با ۶ بخش به بهره‌برداری رسیده است. در منطقه دو نیز، دو پیست به بهره‌برداری رسیده و پیست منطقه پنج نیز جانمایی و طراحی شده است. با توجه به کیفیت اجرای پیست‌ها، امکان برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی در آنها وجود دارد.

با توجه به وضعیت قم در آمار تلفات و تصادفات درون‌شهری، در این زمینه چه کارهای مطالعاتی و عملیاتی انجام شده است؟

ارتقای ایمنی و حفظ آن برای شهروندان یکی از مهم‌ترین مسائل حوزه ترافیک است. با توجه به آمارها متأسفانه تصادفات جرحی و منجر به فوت در شهر قم قابل توجه بوده که بر این اساس، مجموعه مطالعاتی به نام ممیزی ایمنی معابر برای شناسایی معابر پرخطر، ممیزی، علت‌یابی و تدوین راهکار به مشاور سپرده شده است.

در حال حاضر هم ۱۴ معبر مجموعاً به طول حدود ۵۰ کیلومتر، شناسایی و در حال تدوین راهکارهای علمی برای افزایش ایمنی و کاهش تصادفات در این معابر هستیم.

شما در این سال‌ها از اهمیت نگاه انسان‌محور در سامان‌دهی به موضوعات ترافیکی و حمل‌ونقلی زیاد صحبت کردید؛ در عمل، کدام اقدامات انجام شده، یا به ثمر نشسته است؟

طی سال‌های گذشته و با توجه به افزایش تعداد خودروهای شخصی و نگرش خودرومحوری در طراحی‌های شهری، عابران پیاده کمترین ایمنی و اولویت در شهر را داشتند، درحالی‌که بر اساس آمارها بیش از ۳۰ درصد سفرهای شهری به‌صورت پیاده انجام می‌شود. بر این اساس و با هدف اصالت‌بخشی به حق عابر پیاده و لزوم تغییر نگرش خودرومحوری به انسان‌محوری، مطالعات طرح پیاده‌روهای پیوسته در دستور کار قرار گرفت و این طرح باهدف ایجاد مسیری ایمن و پیوسته برای همه اقشار جامعه و رفع موانع حرکتی به‌صورت پایلوت در

یکی از پرتددترین محله‌ها کلید خورد و برای اجرا به منطقه ۷ ابلاغ شد.

همچنین، درحال حاضر ۱۱ محله برای طراحی پیاده‌روهای مناسب و پیوسته، شناسایی و برای طراحی به مشاور سپرده شده است. از طرفی، مسئله ایجاد پیاده‌راه‌ها در هسته مرکزی شهر در این سال‌ها پیگیری و اجرا شد که گام مؤثری در ایجاد شهری انسان‌محور است.

در احداث پیاده‌راه‌ها که از حدفاصل سه‌راه بازار تا ابتدای خیابان چهارمردان در سال ۹۷ کلید خورد، نیز اولویت کامل با عابر پیاده بود و این پیاده‌روها برای تمام معابر منتهی به حرم مطهر حضرت معصومه (س)، طراحی و سپس در خیابان انقلاب و خیابان آیت‌الله مرعشی نجفی اجرا شد.

بر اساس این طرح، تردد خودرو در رینگ اطراف حرم در یکی دو سال آینده، حذف و تشریف به حرم مطهر در فضایی آرام، بانشاط و ایمن انجام می‌شود.

در مجموع، سامان‌دهی ترافیکی اطراف حرم مطهر و ایجاد پیاده‌روها از اقدامات پراهمیت شهرداری در سال‌های گذشته محسوب می‌شود؛ آیا شما به اهداف اجرای این طرح‌ها رسیدید؟

با توجه به آماربرداری‌های صورت‌گرفته، وجود حجم عظیمی از زائر داخلی و خارجی که اطراف حرم مطهر تردد می‌کنند و همچنین، وجود دیگر مراکز جاذب سفر در این محدوده شهری، از عوامل ایجاد آشفتگی ترافیکی بود که پیاده‌راه‌ها به‌خوبی موجب آرام‌سازی شد.

یکی دیگر از عوامل آشفتگی و ترافیک در شهر و به‌خصوص هسته مرکزی شهر تداخل شیوه‌های مختلف حمل‌ونقلی بود که با وجود اجرای طرح پیاده‌راه‌های پیرامون حرم افزایش یافت و برای حل این مشکل بازنگری خطوط اتوبوس‌رانی، آغاز و مطالعات جامعی بر اساس آمار تردد سفرها انجام شد که نتیجه آن تغییر ۹۰ درصد خطوط اتوبوس‌رانی از قطری به شعاعی و ایجاد رینگ طلایی اطراف حرم برای ارتباط پایانه‌ها بود. سپس، سامان‌دهی خطوط تاکسی‌رانی و بازتعریف پایانه تاکسی‌ها در اطراف حرم آغاز شد و پایانه‌ها بر اساس مبدأ سفر تغییر کرد و به رینگ طلایی پیرامون حرم متصل شد.

یکی دیگر از عوامل آشفتگی و بی‌انضباطی، پارک دوبل در معابر شهری بود که با تغییر نوع امکان پارک حاشیه‌ای و افزایش تعداد معابر سطح شهر در طرح جدید، امکان پارک عادلانه و جلوگیری از توقف خودرو کسبه ایجاد شده است و اکنون در حال اجرای طرح هستیم.

با توجه به حجم ورودی خودرو به‌خصوص در روزهای مناسبتی به هسته مرکزی شهر همیشه تأمین پارکینگ در قم یکی از مطالبات مردم بوده؛ تدابیر شهرداری برای تأمین آن چه بوده است؟

با توجه به تصمیمات غلط در حذف پارکینگ در گذشته به‌ویژه در هسته مرکزی شهر، امروز با چالش‌هایی بزرگی در این



زمینه روبه‌رو هستیم و برای حل این معضل برنامه‌ها و مطالعات گسترده‌ای، انجام و به بازنگری در طرح تفصیلی به‌عنوان یکی از راهکارهای اساسی و زیربنایی توجه شد. سپس، با همراهی خوب شورای شهر و اختصاص بودجه، مرحله مطالعاتی و کارشناسی تأمین پارکینگ، آغاز و پس از تصویب در شورای شهر و کمیسیون ماده ۵ دستورالعمل‌های جدید به مناطق ابلاغ شد.

البته باید در نظر داشته باشیم، تأمین و ساخت پارکینگ یکی از پروژه‌های زمان‌بر و پرجالش است و جانمایی و تملک فضای موردنیاز دو مرحله مهم در این پروژه بود که با توجه به برگزاری جلسات مستمر در حوزه معاونت حمل‌ونقل ترافیک با حضور معاونت شهرسازی فنی عمرانی و دستگاه‌های دخیل، کار آغاز شده و در بسیاری از موارد با توسل به قانون در تملک به مرحله اجرایی رسیده است.

در حوزه تأمین پارکینگ در هسته مرکزی شهر اتفاقات خوبی افتاده، اما با توجه به تغییر سیاست‌های شهرداری از خودرومحوری به انسان‌محوری و رسالت حقیقی شهرداری در جابه‌جایی شهروندان نه خودروها، تسهیلات بیشتری به خودرو شخصی داده نشده است و در تلاش برای توسعه حمل‌ونقل

عمومی و پاک و رفع گره‌های ترافیکی و تکمیل شبکه معابر هستیم.

### ◀ حرکت به سمت هوشمندسازی یکی از برنامه‌های جدی دکتر سقائیان‌نژاد در همه حوزه‌هاست؛ در این سال‌ها با این دیدگاه در حوزه حمل‌ونقل و ترافیک چه اتفاقی‌هایی رقم خورده است؟

مباحث هوشمندسازی در مرکز کنترل ترافیک شهرداری که زیرمجموعه معاونت حمل‌ونقل است، برنامه‌ریزی، اجرا و پایش می‌شود و یکی از برنامه‌های مرکز از ابتدای راه‌اندازی، تکمیل پایش تصویری معابر بود که طبق برنامه‌ریزی‌ها باید تعداد دوربین‌ها از ۴۰ به ۲۰۰ دوربین در سطح شهر افزایش می‌یافت تا پوشش نسبی در سطح شهر برقرار شود.

در سال‌های ۹۶ و ۹۷، ۵۰ دستگاه دوربین، نصب و خرید ۱۱۰ دوربین جدید انجام شد و در حال حاضر ۱۵۰ دوربین نظارت تصویری در سطح شهر فعال بوده، ۵۰ دستگاه دیگر نیز در چند ماه آینده وارد مدار خواهد شد که با تکمیل پروژه و با توجه به مساحت شهر، پوشش تصویری مشابه شهر تهران خواهیم داشت.

برنامه بعدی، نصب دوربین‌های ثابت تخلف بود که متأسفانه به‌علت افزایش نرخ ارز قرارداد شهرداری با بخش خصوصی فسخ شد، اما با پیگیری‌ها و مذاکرات انجام‌شده با معاونت فناوری ریاست جمهوری و شرکت‌های

دانش‌بنیان امیدواریم به‌زودی قرارداد جدیدی بسته شود و کار ادامه پیدا کند؛ البته در معابر پر حادثه‌ای مانند بلوار آیت‌الله بروجردی دوربین‌ها نصب شد که بر اساس آن اعمال قانون در حال انجام است.

یکی دیگر از برنامه‌های شهرداری در مسیر هوشمندسازی سامان‌دهی پارک حاشیه‌ای با کمک نصب دوربین و ثبت پلاک و راه‌اندازی سامانه جدید برای پرداخت الکترونیکی هزینه پارک بوده است. هوشمندسازی در تاکسی‌رانی و اتوبوس‌رانی نیز در حال اجراست و بیش از ۷۰ درصد تاکسی‌ها در سال ۹۹ به سیستم پرداخت الکترونیک مجهز شده‌اند و به‌زودی چرخه پول‌خرد در ناوگان تاکسی‌رانی حذف می‌شود.

در ناوگان اتوبوس‌رانی نیز نصب تابلوهای اعلام حرکت و ساعت ورود و خروج اتوبوس‌ها به ایستگاه، نصب تابلوهای متغیر خبری و تغییر سامانه پرداخت الکترونیکی بخشی از برنامه‌های سازمان در این حوزه بوده است. همچنین، با پیگیری‌های انجام‌شده به‌زودی نرم‌افزار نشان علاوه بر مسیریابی با خودروی شخصی، مسیر خطوط حمل‌ونقل عمومی، ایستگاه‌ها اتوبوس و پارکینگ‌ها و وضعیت اشغال آن را نیز اعلام می‌کند.

### ◀ از نظر شما امروز وضعیت ناوگان اتوبوس‌رانی به‌عنوان تنها ناوگان حمل‌ونقل عمومی در شهر قم چگونه است؟

تحولات اتفاق افتاده در ناوگان اتوبوس‌رانی را با توجه به شرایط اقتصادی می‌توان به انقلابی در این حوزه تعبیر کرد. طبق قانون و سنوات پیش، شهرداری‌ها نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی را با حمایت‌های دولتی و با کمترین هزینه انجام می‌دادند؛ به‌طوری‌که ۱۳ سال پیش شهرداری‌ها با یارانه ۸۲٫۵ درصدی دولت و با اخذ تعهد ۱۰ ساله از صاحبان اتوبوس‌ها، ناوگان اتوبوس‌رانی شهرها را نوسازی کردند.

در سال‌های ۹۶، ۹۷ و ۹۸ این تعهد ۱۰ ساله در حالی به پایان رسید که قیمت هر دستگاه اتوبوس چندین برابر افزایش یافته بود و با وجود تحریم‌ها و توقف خط تولید اتوبوس در کشور و قطع تسهیلات دولتی امکان خرید اتوبوس برای شهرداری‌های کل کشور غیرممکن بود و در این شرایط اقدامات و تدابیر شهرداری قم برای نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی قابل توجه بوده است.

گام نخست شهرداری در این شرایط خرید ۱۱۰ دستگاه اتوبوس نو موجود در کشور بود، در سال ۱۴۰۰ نیز با جذب ۲۰۰ میلیارد تومان در قالب اوراق مشارکت خرید ۱۵۰ دستگاه اتوبوس جدید دیگر در دستور کار قرار گرفت که در مردادماه سال جاری به ناوگان اضافه می‌شود و همچنین شهرداری قم به‌عنوان پیشگام در نوسازی اتوبوس‌های فرسوده و با تغییر سیاست توانست ناوگان اتوبوس‌رانی را به شرایط مطلوب‌تری برساند. همچنین، در سال ۹۹ طی دو قرارداد، نوسازی ۱۰۰ دستگاه اتوبوس آغاز شد و تا امروز ۵۰ دستگاه اتوبوس به مدار وارد شده است و بقیه به‌مرور به ناوگان وارد خواهد شد و با توجه به آزادسازی سند اتوبوس‌هایی که تعهد ۱۰ ساله آنها پایان یافته بود، ناوگان اتوبوس‌رانی با کمبود اتوبوس روبه‌رو نشد.

البته با مصوبه شورای شهر، تسهیلات بلاعوض برای نوسازی اتوبوس‌هایی که قصد همکاری با شهرداری را دارند، در نظر گرفته شده است تا به سیستم بازگردانده شوند و شهرداری نیز امکان خرید اتوبوس‌ها را فراهم کرده و تا امروز ۳۰ درصد این دو مصوبه عملیاتی شده است.

از اقدامات دیگر حوزه اتوبوس‌رانی به‌روزرسانی سامانه پرداخت الکترونیکی است که با همکاری سازمان فاوا، آغاز و سامانه قبلی از مدار خارج شد و پس از راه‌اندازی سامانه جدید، کارت‌ها به‌قیمت کارت تغییر کرد و سپس سامانه جدید هوشمند، طراحی و نصب شد.

بازنگری خطوط اتوبوس‌رانی نیز با توجه به تکمیل آماربرداری در طرح جامع ترافیک بر اساس مبدأ و مقصد سفرها در دستور کار قرار گرفت تا آسیمی را که طی ۱۰ سال در نتیجه کاهش اعتماد شهروندان به ناوگان حمل‌ونقل عمومی و به‌ویژه اتوبوس‌رانی وارد شده بود، جبران کند.

### ◀ در حال حاضر اقبال مردم به سیستم حمل‌ونقل عمومی چگونه است؟

یکی از دلایل مهم کاهش سهم سفرهای حمل و نقل همگانی، افزایش سرانه مالکیت خودروهای شخصی بوده است. متأسفانه طی ۱۰ سال گذشته با سیاست‌گذاری اشتباه و بی‌توجهی به ناوگان اتوبوس‌رانی، سهم اتوبوس در سفرهای درون‌شهری از ۱۸ درصد به ۸ درصد با احتساب سفرهای پیاده کاهش یافته



ورود ۱۵۴ دستگاه اتوبوس Euro4 به ناوگان حمل و نقل عمومی شهر قم



است، درحالی که طبق برنامه‌های کلان‌شهر، در این مدت باید سهم ۱۰ درصدی اتوبوس‌رانی به ۲۸ درصد افزایش می‌یافت. در حال حاضر هم با اصلاح خطوط اتوبوس‌رانی از قطری به شعاعی و کاهش زمان سفر و همچنین ایجاد نظم در سرفاصله اتوبوس‌ها در کنار خرید و نوسازی اتوبوس‌ها برای ارائه خدمات مطلوب تلاش می‌کنیم اعتماد شهروندان را به ناوگان حمل‌ونقل عمومی بازگردانیم.

در شهر قم بعد از ناوگان اتوبوس‌رانی، تاکسی‌رانی دومین ناوگان حمل‌ونقلی پرکاربرد است؛ لطفاً درباره اقدامات انجام‌شده برای خدمات‌دهی مطلوب به شهروندان و نوسازی ناوگان توضیح دهید.

در حال حاضر در شهر قم بیش از ۶ هزار تاکسی تردد می‌کند که از سال ۹۶ امکان نوسازی این ناوگان وجود نداشته است و امروز در این حوزه به چالش‌های بزرگی دچار هستیم؛ البته تمام کلان‌شهرها با این چالش روبه‌رو هستند.

شهرداری قم در سال ۹۶ با توجه به قیمت ۳۰ میلیونی تاکسی و تسهیلات ۲۰ میلیونی دولت به صاحبان تاکسی توانست ۱۵۰۰ دستگاه تاکسی را در شهر قم نوسازی کرده. عمر ناوگان تاکسی‌رانی را به ۶ و نیم سال کاهش دهد و چنانچه این روند ادامه داشت، می‌توانست علاوه بر نوسازی کامل، عمر ناوگان را نیز به ۵ سال کاهش دهد.

یکی از چالش‌های سازمان تاکسی‌رانی بیمه رانندگان است که چون این مشکل کشوری است، در حال ریزنی برای حل این مشکل و پالایش فهرست بیمه‌شدگان هستیم.

همچنین، سازمان برای خدمات‌دهی مطلوب‌تر سامان‌دهی ایستگاه‌های تاکسی به‌خصوص ایستگاه‌های پیرامون حرم مطهر را بر اساس مبدأ سفر عملیاتی کرده و سیستم پرداخت الکترونیک برای پرداخت الکترونیکی در بیش از ۷۰ درصد تاکسی‌ها نصب شده است.

با توجه به تغییر نگرش شهرداری از خودرومحوری به انسان‌محوری، برای تردد عرضی عابران پیاده و تأمین ایمنی آنها چه برنامه‌هایی دارید؟

تأمین ایمنی عابران پیاده هنگام تردد عرضی از خیابان یکی از چالش‌های حوزه ترافیک است و تا امروز بیش از ۵۰ پل عابر پیاده در سطح شهر نصب شده که با توجه به ناکارآمدی آن، مکانیزه‌شدن آن در دستور کار قرار گرفته است.

بنابراین، پل‌ها بر اساس اولویت، مکانیزه شده و چهار پل در حال تجهیز است. البته پل‌های عابر پیاده‌ای که حجم تردد کمتری دارند، با آسانسور مکانیزه می‌شود و در حال حاضر یک نمونه به‌صورت پایلوت انجام‌شده است که بازخورد خوبی از طرف شهروندان داشت.

بر اساس آیین‌نامه طراحی معابر شهری که در سال ۹۹ ابلاغ شده است، می‌بایست امکان عبور همسطح در معابر شریانی نیز فراهم شود که این مورد در بازطراحی معابر در پروژه‌های مختلف نظیر ممیزی ایمنی معابر، در دستور کار قرار گرفته است. همچنین چراغدار کردن تقاطع‌ها نیز با ایجاد وقفه در حرکت خودروها، امکان عبور ایمن عابر پیاده از عرض خیابان را فراهم می‌سازد که این امر نیز در دستور کار قرار دارد.

سامان‌دهی پایانه‌ها همواره از مطالبات شهروندان بوده است؛ شما در این زمینه با چه موانعی روبه‌رو هستید؟

طبق طرح جامع ترافیک قبلی، دو پایانه شمالی و جنوبی برای شهر قم پیش‌بینی شده بود که متأسفانه با وجود پیگیری‌های زیاد و اخذ چندین مصوبه از شورای ترافیک استان، اداره کل راه و شهرسازی زمین در اختیار شهرداری قرار نداد و پایانه شمالی نیز به‌علت هزینه بالای تملک زمین‌های شخصی از دستور کار خارج شد. بر این اساس، سیاست‌ها به سمت توسعه پایانه‌های نیمه‌متمرکز و غیرمتمرکز تغییر کرد و با توجه به استقبال مردم از پایانه نیمه‌متمرکز فدک و ۷۲ تن، سامان‌دهی پایانه خرمشهر نیز در حال اجراست و یک پایانه دیگر به‌زودی جانمایی می‌شود.

در مجموع، عملکرد شهرداری قم را در ۶ سال اخیر در حوزه ترافیک چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در این دوره مدیریتی، عمده پروژه‌های عمرانی در شهر قم برای ایجاد زیرساخت‌های ترافیک است طی ۶ سال گذشته ۸۰ درصد بودجه شهرداری بودجه عمرانی بود و می‌توان گفت، از این ۸۰ درصد بیش از ۷۰ درصد پروژه‌ها زیرساخت‌های ترافیک و حمل‌ونقلی است.

بنابراین، اگر این نگاه و حمایت، حاکم نبود، احداث پیاده‌راه تا بازگشایی و تقاطع‌های غیرهم‌سطح، ساخت تونل روگذر، توسعه حمل‌ونقل عمومی و نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی، تکمیل حمل‌ونقل ریلی و به‌خصوص اجرای پیاده‌راه‌ها با وجود چالش‌های بسیار امکان نداشت.

در این تلاش‌ها چه موضوعی را می‌توان نقطه مغفول‌مانده دانست؟

شهر، یک موجود زنده است و شهرداری تنها با تعامل با شهروندان می‌تواند معضلات را شناسایی و رفع کند تا شهر زیست‌پذیرتر شود. یکی از فاکتورهای مهم در زندگی حفظ آرامش است که باید به شهرها برگردانده شود، اما متأسفانه امروز حرکت شهرها به سمت شتاب‌زدگی و سرعت برخلاف پیشینه تاریخی شهرهاست که چالش‌برانگیز شده است.

شهرها در قدیم محله‌محور، طراحی می‌شد و همه کاربری‌ها در محله به‌گونه‌ای بود که دسترسی به کاربری‌های موردنیاز با دوچرخه یا پیاده ممکن باشد، اما امروز طراحی شهرها به سمتی رفته است که برای دسترسی به کاربری‌های مختلف نیاز به سفر داریم و به‌علت شتاب و سرعت، شهر به سمت نایمنی و ناآرامی حرکت کرده است و باید از ادامه این چرخه معیوب جلوگیری کنیم.

تعداد ۱۰۰ کشته در سال آن هم در خیابان‌های شهر، درحالی که یک‌طرف ۵۰ درصد تصادفات فوتی راکبان موتورسیکلت هستند، با نصب سرعت‌گیر کاهش نمی‌یابد و باید با تغییر نگرش و سبک زندگی مردم در انتخاب حمل‌ونقل پاک و پیاده‌روی در سفرهای زیر ۴ کیلومتر به آن برسیم.

امروز نظام طراحی شهری در همه دنیا تغییر کرده و اولویت نخست، عابران پیاده، سپس دوچرخه‌سواران، حمل‌ونقل عمومی و در پایان خودروی شخصی است، درحالی که ما هنوز مسیر رفته و بازگشته بسیاری از کشورها را طی می‌کنیم.

برای نمونه، ایجاد یک پل عابر پیاده مکانیزه ۷ میلیارد تومان هزینه دارد؛ درحالی که می‌توانیم با تغییر نگرش و اولویت‌بخشی و احترام به عابران پیاده با نصب دو چراغ راهنمایی در سطح معبر و هزینه‌کرد کمتر از ۵۰ میلیون تومان ایمنی و نظم را برقرار کنیم.

برنامه‌ریزی برای آرام‌سازی ترافیک اطراف حرم مطهر

اجرای مطالعات پیاده‌راه و خیابان‌آرام و خیابان انقلاب

برنامه‌ریزی برای اجرای پیاده‌راه در خیابان یوهار و ادامه خیابان آرام

تقویت ناوگان حمل‌ونقل عمومی

کاهش میانگین عمر ناوگان اتوبوس‌رانی از ۷ سال به ۲ سال

تعویض ۲۷۰ اتوبوس فرسوده با ۱۶۰ اتوبوس نو و ۱۰۰ اتوبوس بازسازی شده

بازنگری طرح جامع حمل‌ونقل و ترافیک

بعد از ۱۵ سال در ۶ فصل

۳۱۴ ناحیه مطالعه شده در شهر برداشت آماری از ۶۶۰ مقطع و مدل‌سازی

مطالعات ممیزی ایمنی معابر برای افزایش ضریب ایمنی و کاهش تصادفات

شناسایی ۱۲ مسیر پرخطر تدوین راهکار علمی برای افزایش ایمنی و کاهش تصادفات

سهم ۷۰٪ موتورسیکلت در تصادفات

موتورسواران ۵۴٪ کشته‌شدگان تصادفات رانندگی

# برنامه‌ریزی برای شهری انسان‌محور

تدوین طرح جامع دوچرخه‌سواری

برای نخستین بار در قم با افزودن سگه و پیش‌بینی برنامه‌ها:

طراحی ۳۵۰ کیلومتر مسیر دوچرخه‌سواری در سطح شهر

تأمین پارکینگ ایمن‌سازی و استانداردسازی مسیرها

برداشت مسیر از شبکه معابر ساخت بیست‌های تفریحی و حرفه‌ای فرهنگ‌سازی

مطالعات پیاده‌روهای پیوسته برای تردد ایمن عابران پیاده

یک محله به صورت پایلوت به منطقه ابلاغ شد

۱۱ محله در حال طراحی

تدوین طرح جامع بار

برای نخستین مرتبه در کشور ساخت دهکده‌های لجستیک ساخت و ساماندهی باراندازهای بار

ایجاد محدودیت زمانی در حوزه بار

سیاست‌گذاری برای هوشمندسازی کنترل و ساماندهی ترافیک در شهر





پارکینگ طبقاتی میدان بزرگ امام خمینی (ع)



قاسم طالبی (مدیرعامل سازمان حمل و نقل و ترافیک شهرداری قم)

## توسعه ۵۰ درصدی پارکینگ‌های هسته مرکزی شهر

سازمان حمل و نقل و ترافیک شهرداری قم به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم زیرمجموعه معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری با هدف سامان‌دهی و ایمن‌سازی معابر و حمل و نقل در سطح شهر تأسیس شده است و فعالیت می‌کند. این سازمان در ۶ سال گذشته با توجه به حجم وظایف و مسئولیت‌هایی که بر عهده داشته، توانسته است اقدامات مهمی در سطح شهر انجام داده، بسیاری از معضلات ترافیکی را حل کند.

قاسم طالبی، سرپرست سازمان حمل و نقل و ترافیک شهرداری قم بخشی از اقدامات این سازمان را در ۶ سال گذشته یعنی از خرداد سال ۹۴ تا پایان سال ۹۹ بازگو می‌کند:

### وظایف و اساس کار سازمان حمل و نقل و ترافیک چیست؟

با توجه به افزایش تعداد خودروها و گسترش شهرها و معابر شهری، افزایش تصادفات و کاهش ایمنی این نیاز احساس شد که سازمانی با هدف بهبود ترافیک و نظارت کامل بر حمل و نقل ایمن، تشکیل و وظایفی از جمله، روان‌سازی ترافیک و تسهیل امور شهری، ایمن‌سازی معابر شهری، نظارت و اجرای برنامه‌های فرهنگی برای ارتقای فرهنگ شهروندی برای آن تعریف شود.

### در قالب برنامه راهبردی شهرداری قم چه اهدافی برای این سازمان در نظر گرفته شده است؟

شهرداری قم با هدف تحقق سند راهبردی ۵ ساله اهدافی برای زیرمجموعه‌های خود تعریف کرده که هدف سازمان حمل و نقل و ترافیک شهرداری در این سند، روان و متعادل‌سازی و سالم‌سازی امور شهری بیان شده است. به‌طور کلی، شهرداری ۸ راهبرد برای معاونت حمل و نقل در نظر گرفته که بخش عمده آن به عهده سازمان حمل و نقل و ترافیک است.

### اگر بخواهید به مهم‌ترین عملکرد سازمان اشاره کنید، کدام مورد را نام می‌برید؟

از نظر دربرگیری و از دیدگاه مردم، مسئله معاینه فنی خودرو موضوع بسیار مهمی در میان اقدامات سازمان حمل و نقل و ترافیک است. در گذشته معاینه فنی به‌صورت چشمی بوده است، اما در ۱۵ سال گذشته با خرید دستگاه‌های هوشمند معاینه فنی کاملاً مکانیزه انجام می‌شود.

در حال حاضر نیز، در شهر قم سه مرکز معاینه فنی مکانیزه فعالیت دارد و از سال ۹۴ با ۵۰ هزار پذیرش روند روبه‌رشدی را طی کرده، به‌نحوی که هر سال ۱۰ تا ۱۵ درصد رشد در این سه مرکز ثبت شده و در سال ۹۹ این عدد به ۱۲۰ هزار مراجعه رسیده است.

### نظارت سازمان در معاینه فنی چگونه انجام می‌شود؟

نظارت سازمان بر پایه بازدید ادواری و نظارت و کنترل بر مراکز و جلوگیری از تخلفات و کنترل نرخ مصوب و همچنین رسیدگی به شکایات مردمی است.

### یکی از دغدغه‌ها و شکایات مردم دخالت نیروی انسانی موجود در این مراکز است؛ این دغدغه مردم چگونه باید رفع شود؟

تست‌ها به‌صورت یکپارچه و سیستمی و بر اساس سامانه انجام می‌شود و بخش کوچکی از آن مانند بازرسی از چراغ‌ها به‌صورت چشمی انجام می‌شود.

### در سازمان برای توسعه سیستم‌های حمل و نقل سبز چه کارهایی انجام شده است؟

توسعه حمل و نقل سبز و غیرموتوری یکی از دغدغه‌های مهم سازمان و شهرداری قم در چند سال گذشته بوده و به همین خاطر طراحی مسیرهای ویژه تردد دوچرخه، تجهیز مسیرها با کمک خط‌کشی و رسم آرم و نقوش و همچنین نصب تابلو برای رسیدن به این هدف در دستور کار قرار گرفته است.

### با توجه به نیاز مردم و زائران، برنامه‌های سازمان برای تأمین پارکینگ در هسته مرکزی شهر چیست؟

سیاست‌های اجرایی شهرداری قم در حوزه تأمین پارکینگ، سازمان‌دهی و توسعه، بهسازی و نگهداری از پارکینگ‌های عمومی و توسعه پارکینگ‌های مکانیزه و استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی و دولتی در این بخش بوده و تا امروز پارکینگ‌های هسته مرکزی شهر ۵۰ درصد توسعه داشته است.

### با توجه به اقبال شهروندان برای استفاده از موتورسیکلت برنامه‌های سازمان برای تأمین پارکینگ موتورسیکلت را نیز بیان کنید.

با توجه به آشفتگی پارک موتورسیکلت در مرکز شهر، سازمان تعداد پارکینگ را افزایش داده است؛ یعنی تا قبل از سال ۹۴ هیچ پارکینگ موتورسیکلتی در هسته مرکزی شهر نبود و در این ۶ سال ۱۲ پارکینگ مخصوص موتورسیکلت در هسته مرکزی شهر ایجاد شده است.

### پارک حاشیه معابر فرصتی در استفاده عادلانه از پارک در معابر پرتردد است؛ در شهر قم در چند معبر امکان پارک حاشیه‌ای وجود دارد؟

از سال ۹۰ موضوع پارک حاشیه‌ای در شهر قم، مطرح و این کار با شناسایی ۶ معبر و ۶۰۰ جای پارک آغاز شد. اما از سال ۹۸ با هدف سامان‌دهی و رعایت عدالت در استفاده از جای پارک، تعداد معابر به ۳۶ معبر افزایش یافت و به‌کارگیری از سامانه هوشمند در پارک حاشیه‌ای در دستور کار قرار گرفت.

طرح جدید تغییراتی را در زمان پارک و نوع پرداخت ایجاد کرده، به‌طوری که هزینه پارک به‌صورت هوشمند و با ثبت پلاک و از طریق حساب شهروندی قم‌کارت قابل پرداخت است و با اجرای این طرح امکان پارک ۵۰۰۰ خودرو در ۳۶ معبر ممکن شد.

### ساخت پل‌های عابر پیاده و تأمین ایمنی شهروندان در تردد عرضی از معابر یکی از وظایف سازمان شناخته‌شده؛ در این باره در ۶ سال گذشته چه اقداماتی انجام شده است؟

به‌منظور پیگیری حقوق شهروندان در تردد ایمن در شهر و جلوگیری از حوادث رانندگی، محل‌های پرحادثه با مشاوره اورژانس و پلیس راهور شناسایی شد و در طی ۶ سال گذشته افزایش صددرصدی احداث پل‌های عابر پیاده را در سطح شهر داشته‌ایم؛ به‌طوری که امروز تعداد پل‌های عابر پیاده به ۵۲ پل رسیده است.

مکانیزه شدن پل‌ها نیز یکی دیگر از برنامه‌های سازمان بوده که از سال گذشته با تجهیز یکی از پل‌ها به آسانسور و نصب ۱۶ پله‌برقی برای ۴ پل کلید خورده است.

### برنامه سازمان در سال ۱۴۰۰ درباره نصب پل‌های عابر پیاده چیست؟

با توجه به نوع طراحی پل‌های عابر پیاده در قدیم، امکان مکانیزه‌شدن آنها به‌علت نبود فضای کافی وجود ندارد، اما احداث ۱۳ پل که در سال ۱۴۰۰ در دستور کار قرار گرفته، مکانیزه است و نصب آسانسور با توجه به هزینه کم و کاربردی‌تر بودن آن در اولویت قرار دارد.

### به جز مسائل مطرح‌شده، عملکرد ۶ ساله سازمان حمل و نقل و ترافیک در کدام عرصه‌ها پررنگ دیده شده است؟

خط‌کشی‌های طول و عرضی و اجرای طراحی نقوش با هدف آشکارسازی معابر، روان‌سازی حرکت و کاهش تصادفات ترافیکی و



# سازمان حمل و نقل ترافیکی شهرداری قم

## در ۴ سال اخیر

### پارکینگ خودرو و موتورسیکلت



### خدمات معاینه فنی



### پل های عابر پیاده



### خط کشی و تابلو گذاری



### ساماندهی پارک حاشیه ای



همکاری سایر نهادها و ارگان های مرتبط، با سازمان حمل و نقل ترافیکی شهرداری چگونه بوده است؟

سازمان ترافیکی در خصوص آموزش فرهنگ ترافیکی نیازمند کمک سایر ارگان هاست و در سال گذشته پلیس راهور، اورژانس و همچنین آموزش و پرورش در راه اندازی اتوبوس آموزشی و برگزاری کلاس های آموزشی و تجهیز پارک ترافیکی زیر نظر آموزش و پرورش کمک های زیادی را به سازمان کرده اند.

در پایان، لطفاً برنامه های آتی سازمان را توضیح دهید.

از برنامه های خاص سازمان برای سال ۱۴۰۰ باید تکمیل علائم و پیگیری پل های عابر پیاده، افزایش خودروهای برقی در هسته مرکزی شهر، ایمنی تقاطع ها و معابر هسته مرکزی شهر، توسعه مسیر دوچرخه سوای و آشکار سازی نقاط حادثه خیز با علائم و نقوش، نظارت بر مراکز معاینه فنی، هوشمند سازی چراغ های راهنمایی و تقاطع و پارکینگ ها و تلاش در مسیر ارتقای فرهنگ ترافیکی را نام برد. امروزه اهمیت و جایگاه سازمان حمل و نقل و ترافیکی با وجود گسترش شهرها و افزایش خودروها بسیار مهم است و خوشبختانه در شهر قم به این مهم به طور لازم و کافی توجه شده است و و این سازمان بر اساس استانداردهای روز مدیریت می شود.

مشخص شدن محدوده ترافیکی انجام می شود و سازمان از سال ۹۶ تمام طراحی ها را بر اساس آلبوم و آخرین استانداردها و آیین نامه ها و با رنگ دوجزئی با کیفیت و ماندگاری ۵ برابری انجام می دهد. همچنین، تابلوهای هدایت مسیر از مسائلی است که ما آن را مدیریت می کنیم. علائم عمودی با هدف انتخاب مسیر و جلوگیری از سردرگمی و اطلاع رسانی، نصب و در ۶ سال گذشته تابلوهای قدیمی با تابلوهای جدید و استاندارد تعویض شده است. با توجه به نیاز هرساله و با درخواستها و احداث معابر شهری جدید تابلوهای انتظامی هم نصب می شود.

در حوزه فرهنگ ترافیکی و اجرای پیوست های فرهنگی چه اقداماتی انجام شده است؟

یکی از اهداف سازمان؛ فرهنگ سازی، ارتقای دانش و اصلاح رفتار ترافیکی شهروندان است و از برنامه های سازمان در این حوزه می توان برگزاری دوره های آموزشی برای رانندگان، راه اندازی اتوبوس آموزش فرهنگی برای نخستین بار در کشور، اجرای تئاترهای خیابانی، اجرای کلاس های آموزشی در مدارس و مساجد، تشکیل کمیته آموزش و فرهنگ سازی و آماده سازی دو پارک ترافیکی را نام برد.



## گام به گام تا هوشمندسازی حمل و نقل عمومی



علی نیک (مدیرعامل سازمان اتوبوسرانی و سرپرست سازمان تاکسیرانی شهرداری قم)

علی نیک، با سوابق مختلفی از جمله مدیرعاملی سازمان حمل و نقل و ترافیک و معاونت سازمان تاکسیرانی، از سال ۱۳۹۹ پس از امیر یزدی عهده‌دار مسئولیت است تا ناوگان حمل و نقل عمومی شهر را با چالش‌های متعدد و مأموریت‌های پراهمیتش راهبری کند. با نگاه بی‌طرفانه به مسئله، باید کاهش اقبال مردم به حمل و نقل عمومی را یکی از مهم‌ترین چالش‌های حمل و نقلی امروز شهر نام برد؛ درحالی‌که قطع شدن کمک‌های دولتی به حوزه حمل و نقل عمومی و افزایش هزینه‌های مدیریت ناوگان، مسیر پیش رو را مه‌آلود کرده است. با این‌همه، مسئولان مرتبط شهر قم با تکیه بر توان بومی کشور و پیشتازی در زمینه نوسازی ناوگان توانسته‌اند قدم‌های مثبتی برای حل این مشکل بردارند. گفت‌وگوی زیر به‌منظور تبیین عملکرد ۶ ساله سازمان‌های تاکسی‌رانی و اتوبوس‌رانی شهرداری قم صورت گرفته است.

### لطفاً اهداف کلی سازمان اتوبوس‌رانی و مدیریت بر تاکسی‌رانی شهرداری را به‌صورت مختصر تشریح کنید.

سرویس‌دهی‌های عام و خاص در تمامی ایام سال وظیفه ذاتی سازمان اتوبوس‌رانی و تاکسی‌رانی شهرداری است و این رسالت در ایام خاصی مانند نوروز، روز طبیعت، تاسوعا و عاشورا، ۱۴ و ۱۵ خرداد، نیمه شعبان، عید سعید فطر، عید سعید قربان، نیمه شعبان، ۲۲ بهمن با توجه به حضور مسافران و زائران در شهر پررنگ‌تر می‌شود.

### یکی از چالش‌های ناوگان اتوبوس‌رانی شهر قم فرسودگی این ناوگان است؛ چه اقداماتی برای خرید اتوبوس‌های نو انجام شده است و آیا برنامه‌ای برای خرید اتوبوس نو در سال ۱۴۰۰ دارید؟

در ۶ سال گذشته با وجود تورم و افزایش قابل توجه قیمت‌ها و قطع شدن کمک‌های دولتی در خرید اتوبوس، همه شهرداری‌ها در کشور مشکلات زیادی داشته‌اند و این مشکلات مختص شهر قم نیست. البته با وجود همه این مشکلات، شهرداری قم در سال‌های ۹۶ و ۹۷ تعداد ۱۰۲ دستگاه اتوبوس اسکانیا از شرکت عقاب‌افشان

جمعاً به مبلغ ۹۳۶ میلیارد و ۸۰۰ میلیون ریال و ۶ دستگاه اتوبوس از شرکت نو زرین خودرو با اعتباری بالغ بر ۴۵ میلیارد ریال خریداری کرد. برای سال ۱۴۰۰ نیز مجوزهای لازم را برای خرید اتوبوس از طریق اوراق مشارکت به مبلغ ۲۰۰ میلیارد تومان گرفته و امیدواریم این کار به‌زودی عملیاتی شود.

### یکی از مشکلات مهم سازمان تاکسی‌رانی نیز فرسودگی ناوگان است؛ در این حوزه چه اقداماتی انجام شده است؟

یکی از برنامه‌های مهم مدیریت شهری از سال ۹۴ نوسازی ناوگان تاکسی‌رانی تعریف شد و با توجه به تسهیلاتی که دولت در اختیار تاکسی‌داران قرار می‌داد، طی سال‌های ۹۶ و ۹۷، ۱۵۰۰ دستگاه تاکسی آریو، برلیانس و پژو به ناوگان تاکسی‌رانی قم اضافه شد.

متأسفانه با افزایش قیمت خودرو و حذف تسهیلات بانکی، سایت بسته شد و این برنامه ادامه پیدا نکرد، اما با پیگیری و مکاتبات شهرداری قم در سال ۱۴۰۰ نوسازی ۱۵۰۰ دستگاه تاکسی با تسهیلات ارزان‌قیمت در دستور کار سازمان قرار گرفته است.

همچنین، برای نوسازی و خرید ۷۷ تاکسی در خطوط روستایی نیز مکاتبات و هماهنگی‌هایی با اداره کل کمیته امام خمینی (ره) انجام شده است تا تسهیلات ارزان‌قیمت به مالکان سواری‌های شخصی اختصاص داده شود.

### سیاست نوسازی اتوبوس‌های موجود با استفاده از ظرفیت شرکت‌های داخلی تا چه اندازه مشکلات ناشی از تأمین‌نشدن اتوبوس نو را حل کرده است؟

باید با قاطعیت اعلام کنیم که شهرداری قم به‌عنوان پیشگام در این حوزه در کشور شناخته می‌شود. سال ۱۳۹۹ اقدامات خوبی در مسیر عقد قرارداد و شناسایی شرکت‌هایی که امکان نوسازی اتوبوس‌ها را دارند، انجام شد و تا امروز در مجموع، چهار قرارداد منعقد شده است:

قرارداد اول با شرکت شایان واگن البرز با ۷ دستگاه اتوبوس تبدیلی گازسوز به دیزل، به مبلغ ۷ میلیارد ریال؛ قرارداد دوم، ۵۶ دستگاه اتوبوس شهاب خودرو با قوای محرکه رنو توسط شرکت پیشرو دیزل، با مبلغ ۱۴۵ میلیارد ریال؛ و قراردادی نیز با شرکت مارال صنعت ارومیه برای بازسازی ۳۹ دستگاه اتوبوس، با مبلغ ۱۱۶ میلیارد ریال منعقد شده و در حال حاضر نیز عقد قرارداد بازسازی کامل ۹۴ دستگاه اتوبوس با برندهای مختلف نظیر اسکانیا، اویکو، بنز، پیشرو و شهاب در مرحله پیگیری است؛ البته در ابتدای کار، چهار قرارداد نیز برای شناسایی بهترین شرکت به مبلغ ۹ میلیارد ریال منعقد شد.

اتوبوس‌هایی که با این روش نوسازی می‌شوند، از نظر کیفی و آسایش برای مسافران وضعیت خوبی یافته، با هزینه بسیار کمتر از اتوبوس‌های نو خدمات خوبی به مسافران می‌دهند.

### با توجه به برنامه راهبردی قم ۱۴۰۴، هوشمندسازی، اصلی‌ترین محور برنامه‌ها در همه حوزه‌هاست؛ با این دیدگاه تا امروز در این دو سازمان چه کارهایی انجام شده است؟

هوشمندسازی ناوگان حمل و نقل عمومی یکی از مهم‌ترین برنامه‌های شهرداری در این دو سازمان است و در ناوگان اتوبوس‌رانی، نصب، راه‌اندازی و پشتیبانی سامانه‌های هوشمند اطلاع‌رسانی و نصب و راه‌اندازی دوربین‌های نظارتی دو اقدام مهم در این حوزه بوده است. همچنین، تمام ناوگان ملکی سازمان اتوبوس‌رانی نیز به سامانه‌های ردیاب و عیب‌یاب هوشمند تجهیز شد.

تأمین و نصب دستگاه‌های کارت‌خوان بانکی در اتوبوس‌ها، تجهیز ۱۰۲ دستگاه اتوبوس اسکانیای پارسین به سیستم FMS با هدف نظارت آنلاین بر عملکرد فنی خودرو هم از دیگر اقدامات در این زمینه بود. همچنین، در این زمینه نصب پایلوت کنسول راننده با قابلیت ارتباط متنی و صوتی، نمایش مسیر و زمان‌بندی حرکت در طول و مسیر نمایش ایستگاه‌های طول مسیر به راننده را نیز باید نام ببریم. در ناوگان تاکسی‌رانی نیز نصب و راه‌اندازی برنامه QR کد نیز بعد از سال‌ها پیگیری در سال ۹۹، انجام و تا پایان سال بیش از ۷۰ درصد تاکسی‌ها به دستگاه QR کد مجهز شد.

یکی دیگر از اقدامات سازمان مدیریت بر تاکسی‌رانی، تکمیل و سامان‌دهی بانک اطلاعات سازمان بود که با کمک سازمان فناوری اطلاعات شهرداری قم انجام شد. همچنین، اجرای اتوماسیون اداری در حوزه‌های حمل و نقل بار و مسافر درون‌شهری نیز در دستور کار قرار گرفته و راه‌اندازی سامانه تاکسی زائر و گردشگر و تاکسی دربست نیز در حال پیگیری است.



◀ سازمان اتوبوس‌رانی شهرداری قم شبکه خطوط را بر اساس مطالعات طرح جامع ترافیک بازنگری کرده و مدل خطوط را از قطری به شعاعی تغییر داده است؛ لطفاً درباره این طرح اندکی توضیح دهید.

بر اساس آمار و مطالعات طرح جامع ترافیک، ناکارآمدی خطوط و زمان طولانی سفر دو عامل مهم در کاهش آمار استفاده شهروندان از اتوبوس شناخته شد و بر این اساس، خطوط اتوبوس‌رانی، بازنگری و خطوط قطری با کارایی کمتر، حذف و سایر خطوط به صورت شعاعی بازتعریف شد.

همچنین، با طراحی جدید، ۱۴۰ دستگاه اتوبوس در ۲۸ خط شعاعی و دو خط قطری در دو نوبت هشت‌ساعته در مدار قرار گرفتند. در این بازنگری خطوط جدیدی مانند خط میدان مطهری تا شکوهیه نیز تعریف شد؛ البته با ورود اتوبوس‌های جدید و مطالعه بازخوردها و درخواست شهروندان، تعداد خطوط بیشتر می‌شود و به‌زودی زمان رسیدن اتوبوس‌ها به ایستگاه به حد نرمال کشوری می‌رسد.

◀ یکی از وظایف مهم سازمان مدیریت بر تاکسی‌رانی

سامان‌دهی خودروهای مسافربری شخصی، ناوگان حمل‌ونقل بار و سرویس‌های مدارس است؛ در این ۶ سال چه تعداد خودرو در این سه بخش سامان‌دهی شده است؟

در ۶ سال گذشته یکی از برنامه‌ها و دغدغه‌های سازمان، سامان‌دهی سایر خودروهای زیر نظر تاکسی‌رانی بوده و خوشبختانه طی سه سال گذشته ۲۵۶ دستگاه سواری شخصی در خطوط روستایی، ۵۱۲۵ خودرو در ناوگان حمل‌ونقل بار و ۳۴۰۰ دستگاه خودرو در ناوگان سرویس مدارس در قالب شرکت‌های دارای مجوز سامان‌دهی شده است.

◀ یکی از برنامه‌های شاخص شهرداری قم در ۶ سال گذشته تدوین طرح جامع بار برای نخستین بار در کشور است؛ لطفاً اقداماتی را که ذیل این طرح در این حوزه انجام شده است، توضیح دهید.

یکی از مشکلات و چالش‌های سازمان تاکسی‌رانی نداشتن سازوکار در حوزه بار بود و با تدوین طرح جامع بار برای نخستین بار در کشور سامان‌دهی این حوزه به صورت جدی در دستور کار قرار گرفت و شهر قم به‌عنوان استان پایلوت برای صدور پروانه‌های بار انتخاب شد.

طی این طرح، ۱۷۰۰ پروانه خودروهای بار دیزل با ظرفیت ۳ تن تا بالای ۱۰ تن در استان و ۱۶۰۰ پروانه خودرو برای سایر استان‌های زیر نظر شهر قم صادر شده است. همچنین، در این مدت تغییر آیین‌نامه رتبه‌بندی شرکت‌های حمل‌ونقل درون‌شهری نیز پیگیری و مصوب شد.

◀ سامان‌دهی تاکسی‌های اینترنتی در شهر قم یکی از پرچالش‌ترین بحث‌های چند سال گذشته بوده است که سرانجام این اتفاق در سال ۹۹ روی داد؛ اندکی در این باره توضیح دهید.

با توجه به مصوبه وزارت کشور هرگونه جابه‌جایی مسافر و بار داخل شهر باید زیر نظر سازمان تاکسی‌رانی شهرداری انجام شود که بر اساس این مصوبه تاکسی‌های اینترنتی نیز باید زیر نظر سازمان تاکسی‌رانی در شهر فعالیت کنند. بنابراین، با پیگیری‌های انجام‌شده، تمام سامانه‌های تاکسی اینترنتی در قالب عقد قرارداد باید تحت نظارت سازمان تاکسی‌رانی قرار گیرند که «اسنپ» به‌عنوان نخستین سامانه در سال گذشته با عقد قراردادی تحت نظارت سازمان قرار گرفت. همچنین، شبکه‌های تاکسی بی‌سیم نیز باید به صورت تجمیعی و در قالب یک نرم‌افزار جامع همانند تاکسی‌های اینترنتی خدمات‌رسانی کنند.

◀ با توجه به توسعه شهر، آیا در خطوط تاکسی‌رانی تغییری انجام شده است؟

با توجه به توسعه شهر ۱۰ خط جدید برای خدمات‌رسانی به شهروندان، تعریف و همچنین خط ویژه ایستگاه راه‌آهن نیز راه‌اندازی شد.

◀ ارائه خدمات مطلوب در همه حوزه‌ها با میزان آموزش کارکنان سازمان ارتباط مستقیم دارد؛ در این بخش چه برنامه‌ای انجام شده است؟

تربیت نیروی انسانی متخصص یکی از راه‌های ارتقای خدمات در همه حوزه‌هاست و راه‌اندازی رشته جدید کاردانی تاکسی‌رانی در دانشگاه علمی کاربردی شهرداری قم را باید به‌عنوان مهم‌ترین اتفاق این حوزه نام ببریم. همچنین، برگزاری ۱۲۰ جلسه آموزش رانندگان، برگزاری دوره‌های آموزشی زبان‌های عربی، انگلیسی و ترکی، کمک‌های اولیه و آتش‌نشانی نیز بخش دیگری از آموزش‌های صورت‌گرفته در سازمان بود.





# سازمان نظارت بر تاکسیرانی در ۶ سال اخیر

کاهش عمر ناوگان تاکسیرانی  
**۱۰ → ۷**  
 سال

نوسازی  
**۱۶۰۰**  
 دستگاه تاکسی در سال‌های ۹۶ و ۹۷

تعریف  
**۱۰**  
 خط جدید تاکسیرانی در شهر

ساماندهی ایستگاه‌های تاکسی در اطراف حرم مطهر

اجرای سیستم پرداخت الکترونیکی در ۷۰٪ تاکسی‌ها

ساماندهی دستگاه سواری شخصی در خطوط روستایی

ساماندهی خودرو در ناوگان حمل و نقل بار

ساماندهی ۳,۴۰۰ خودرو در ناوگان سرویس مدارس

صدور ۱۷۰۰ پروانه خودروهای باری در استان و ۱۶۰۰ پروانه برای خودروهای سایر استان‌ها

نظارت بر تاکسی‌های اینترنتی در قالب عقد قرارداد



## اتوبوس‌های جوان شدند



خرید  
**۱۶۰**  
 دستگاه اتوبوس در سال‌های ۹۶ و ۹۷ (سرمایه‌گذاری ۵۲۲ میلیارد تومان معادل ۱,۱۱۸ میلیارد تومان قیمت روز)

جذب  
**۲۰۰**  
 میلیارد تومان اوراق مشارکت برای خرید اتوبوس‌های جدید

اتوبوس‌های فرسوده  
**۲۷۰ → ۰**  
 عدد

کاهش میانگین عمر ناوگان اتوبوسرانی  
**۷ → ۲**  
 سال

بیش از  
**۱۰۰۰**  
 میلیارد تومان سرمایه‌گذاری در اتوبوسرانی شهر قم

هوشمندسازی و نظارت بر عملکرد رانندگان با نصب دوربین در اتوبوس

نظارت بر مسیر و زمان تردد و نظم در فاصله حرکت ناوگان

اجرای سیستم جدید پرداخت الکترونیک قم کارت

ایجاد  
**۲**  
 خط جدید میدان شهید مطهری تا شهرک صنعتی شکوهیه و رینگ طلایی حرم مطهر

تغییر خطوط اتوبوسرانی  
**۲۸** خط شعاعی  
**۲** خط قطری

نوسازی  
**۱۰۰**  
 دستگاه اتوبوس در چهار قرارداد (سرمایه‌گذاری ۶۱ میلیارد تومان معادل ۱۸۳ میلیارد تومان قیمت روز)







## ایجاد سه پایانه غیر متمرکز در شهر قم

رضا پوریافر (سرپرست سازمان پایانه‌های مسافربری شهرداری قم)

سازمان پایانه‌های مسافربری شهرداری به‌عنوان مهم‌ترین ارگان شناخته‌شده در حمل‌ونقل مسافر و سامان‌دهی زمان ورود و خروج به شهر فعالیت می‌کند. این سازمان در ۶ سال گذشته توانسته است گام‌های مهمی در مسیر مدیریت حمل‌ونقل مسافر برداشته، بسیاری از کمبودهای شهر قم را برطرف کند؛ البته در این مسیر برخی از چالش‌ها بر عملکرد این سازمان اثر گذاشته و برای مثال، مانع از ایجاد پایانه در جنوب شهر قم شده است.

گفت‌وگو با رضا پوریافر، سرپرست سازمان پایانه‌های مسافربری شهرداری قم با هدف آشنایی با عملکرد سازمان پایانه‌های مسافربری شهرداری قم در ۶ سال گذشته انجام شده است که در ادامه می‌خوانید:

شهر قم به دلیل زائریزی از نظر سامان‌دهی ورود و خروج مسافران مشکلاتی دارد که باعث سردرگمی آنها در رسیدن به مقصد می‌شود؛ در این حوزه چه اقداماتی انجام شده است؟

سازمان اقدامات جامعی را در ۶ سال گذشته انجام داده است؛ اقداماتی که از ساخت و سامان‌دهی پایانه‌ها و مدیریت شرکت‌های مسافربری در این پایانه‌ها تا طراحی سامانه‌های هوشمند را در برمی‌گیرد.

یکی از مشکلات و گلايه‌های مسافران عملکرد اتوبوس‌ها در هنگام سوار و پیاده‌کردن مسافران عبوری به‌خصوص در میدان ۷۲ بوده؛ برای رفع این مشکل چه اقداماتی انجام شده است؟

یکی از عوامل به‌هم‌ریختگی ورودی‌های شهر به‌خصوص در میدان ۷۲، نبود جایگاه مشخص برای مسافرگیری است که با ساخت سکوها ویژه مسافرگیری در مقابل سوهانی‌ها بخشی از این معضل برطرف شده است و از توقف اتوبوس‌ها عبوری در غیر از این مکان‌ها هم جلوگیری می‌شود.

همچنین، نصب دوربین‌های نظارت تصویری و ثبت تخلف در این میدان نیز به سامان‌دهی این مسئله کمک کرده است؛ البته برای

رسیدن به نقطه مطلوب نیازمند همکاری بیشتر ارگان‌های مرتبط هستیم.

لطفاً درباره اقدامات شاخص انجام‌شده در پایانه مرکزی قم توضیح دهید.

پایانه مرکزی شهر قم امروز به‌عنوان اصلی‌ترین پایانه شهر محسوب می‌شود که سامان‌دهی آن یکی از مهم‌ترین برنامه‌های سازمان بود. در چند سال اخیر اقداماتی ازجمله کدگذاری سکوها، مسافربری، نصب تابلوهای راهنمای مسیر در پایانه، سامان‌دهی حمل‌ونقل بار مسافر، ایجاد سکوی اختصاصی برای شرکت‌های مسافربری به‌منظور نظم‌بخشی به پیاده و سوارکردن مسافر، ایجاد پارکینگ به‌صورت شبانه‌روزی و نصب تعداد ۱۰۰ سایبان، ترمیم و بتن‌ریزی محوطه پایانه مرکزی به مساحت ۱۱۰۰ مترمربع و جمع‌آوری جارچیان در محوطه پایانه مرکزی با همکاری پلیس پایانه انجام شده است.

همچنین، کف‌سازی و اجرای موزاییک فرش محوطه بیرونی ضلع جنوبی سالن کوثر به مساحت ۲۰۵۰ مترمربع، ترمیم آسفالت، روسازی و زیرسازی نقاط تخریب‌شده محوطه پارکینگ اتوبوس‌ها به مساحت ۱۲۰۰ مترمربع، روکش آسفالت محوطه پایانه مرکزی به مساحت ۲۷۷۰۰ مترمربع و توسعه فضای سبز پایانه مرکزی به مساحت ۱۷۰۰ مترمربع از دیگر اقدامات سازمان در این پایانه است. علاوه بر این، احداث کارگاه و انبار در پارکینگ پایانه به مساحت ۱۰۰ مترمربع، تعمیر و بازسازی پاسگاه، مرمت قسمتی از پشت‌بام پایانه و کف‌سازی و بازسازی کف سالن انتظار پایانه نیز انجام شده است.

برای سامان‌دهی پایانه خرمشهر و فدک چه اقداماتی در چند سال گذشته انجام شده است؟

در چند سال اخیر سامان‌دهی پایانه فدک در کنار اتوبان قم - تهران با توجه به نقش مهمی که در جابه‌جایی مسافر در این محور دارد و با هدف ارائه خدمات مطلوب به مسافران در دستور کار قرار گرفت.

ساخت سالن انتظار برای مسافری، هدایت اتوبوس‌های عبوری از مبدأ تهران به مقصد شهرهای جنوبی به داخل پایانه، استقرار سه شرکت حمل‌ونقلی به‌غیراز شرکت‌های موجود و تغییر وضعیت فیزیکی و هم‌شکل‌سازی کیوسک‌های موجود در این پایانه انجام شده است.

همچنین، به سامان‌دهی پایانه خرمشهر نیز باوجود مشکلات و چالش‌های شهرداری در ساخت پایانه جنوبی با هدف جایگزینی این پایانه به‌جای پایانه جنوبی توجه شده و سامان‌دهی و تکمیل ساختمان‌های موجود و اجرای آلاچیق و سامان‌دهی محیط فضای سبز واقع در پایانه در حال انجام است.

برای پارک‌سوار شمالی، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم حمل‌ونقلی چه اقداماتی انجام شده است؟

پارک‌سوار به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم حمل‌ونقلی در کنترل ورود خودروهای شخصی در هسته مرکزی شهر موردتوجه است و این پارک‌سوار با توجه به محل استقرار آن اهمیت زیادی دارد و سامان‌دهی آن در دستور کار قرار گرفته است.

تأمین ۷۰۰ جایگاه پارک برای ایام مختلف سال به‌خصوص روزهای سه‌شنبه، تخلیه پارکینگ از خودروهای سنگین، همه‌ساله در ایام ۱۴ و ۱۵ خرداد، تأسیس شعبه شرکت مسافربری وسایل نقلیه سنگین، سامان‌دهی و تکمیل سرویس بهداشتی در پارک‌سوار به مساحت ۱۲۰ مترمربع و حمل و پخش وزنگن(تراشه آسفالت) در دو نوبت به مساحت ۴۴ هزار مترمربع و همچنین انجام آسفالت و احداث حاشیه پارک‌سوار به مساحت ۲۰ هزار مترمربع ازجمله کارهایی است که در پارک‌سوار شمالی انجام شده است که تا پایان سال به بهره‌برداری کامل می‌رسد.

درباره برنامه شهرداری برای ساخت پایانه‌های جدید نیز توضیح دهید.

در ۶ سال گذشته در حوزه عمرانی و ساخت پایانه‌ها اقدامات خوبی انجام‌شده است که در این باره می‌توانیم از ایجاد پایانه غیرمتمرکز در غرب شهر قم (میدان نبوت)، ایجاد پایانه غیرمتمرکز در شهرک پردیس، ایجاد پایانه غیرمتمرکز در جاده قدیم قم-تهران، واقع در پلیس راه و استقرار کیوسک شعبه شرکت حمل‌ونقل مسافربری برون‌شهری در محدوده مسجد مقدس جمکران نام ببریم.

با پیشرفت فناوری و اهمیت هوشمندسازی در حرکت به‌سوی توسعه، سازمان پایانه‌های مسافربری چه اقداماتی را در حوزه هوشمندسازی انجام داده است؟

هوشمندسازی و توسعه خدمات الکترونیک یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های شهرداری قم و دکتر سقائیان‌نژاد در همه حوزه‌ها بوده و در چند سال اخیر سازمان پایانه‌های مسافربری نیز از این دغدغه مستثنی نبوده است و امروز بعد از تلاش‌های زیاد توانسته‌ایم در حوزه طراحی و بهره‌برداری از سامانه تحت وب مدیریت درآمد پایانه‌ها (TOMS) گام‌های مؤثری برداریم و تمام قراردادهای سازمان با تاریخ آغاز و پایان قرارداد در این سامانه ثبت می‌شود.

همچنین، لینک ارتباطاتی پایانه‌های مختلف ازجمله سهرای خرمشهر و ۷۲ تن با پایانه مرکزی به‌منظور ثبت اطلاعات سفر به‌صورت آنلاین، اجرایی و در حال حاضر پایانه‌های

۷۲ تن، سهرای خرمشهر و مرکزی به دستگاه UPS، مجهز و دوربین‌های نظارت تصویری در تمام پایانه‌ها نصب شده است.

آیا سازمان برای اجرای برنامه هوشمندسازی، اتاق سرور مجزایی دارد؟

با توجه به هوشمندسازی و مکانیزه‌کردن خدمات خوابگاه و پارکینگ پایانه‌های مرکزی و ۷۲ تن و تجهیز پایانه مرکزی به سیستم نظارت تصویری، برای سازمان اتاق سرور مجزا، طراحی و برای این کار، تران‌کینگ و کابل‌کشی جدید، اصلاح زیرساخت و سربندی پست‌های تلفن داخل ساختمان اداری، جابه‌جایی ساترال به اتاق سرور و نصب رک و بیچنل جهت تلفن‌های داخلی و آزاد سازمان نیز انجام شده است.

همچنین، تابلوی برق مطابق با نقشه و استانداردهای ارائه‌شده، طراحی و نصب و باکس ارت در اتاق سرور، ایجاد و برای ساختمان اداری UPS (ظرفیت یو پی اس ۱۰ کیلووات و دارای باتری‌های ۱۸ آمپر ساعت است) خریداری و نصب شده است.

با توجه به حضور تعداد فراوان گردشگر مذهبی در قم لطفاً درباره اقدامات فرهنگی سازمان توضیح دهید.

اجرای برنامه‌های فرهنگی یکی از سرفصل‌های اقدامات سازمان است، مسافران باید در همان زمان ورود به شهر قم تفاوت فرهنگی و مذهبی شهر قم را نسبت به سایر شهرها احساس کنند. به همین منظور، برگزاری مراسم استقبال نمادین از مسافران نوروزی در اولین روز از سال جدید همراه با اهدای شاخه گل و شیرینی تا آذین‌بندی، نصب بنرهای خیرمقدم و نصب راهنمای مسیر، تبریک و تسلیت در ایام مختلف سال بخشی از برنامه‌های سازمان بوده است.

البته در چند سال گذشته با توجه به تأکید دکتر سقائیان‌نژاد با هدف هویت‌بخشی و زنده‌کردن شعائر مذهبی و انقلابی در شهر قم، برگزاری مراسم در ایام ملی و مذهبی در مسجد پایانه مرکزی در دستور کار قرار گرفته و همه‌روزه نماز جماعت در مسجد برگزار می‌شود و برپایی مراسم زیارت عاشورا در صبح پنج‌شنبه‌ها با حضور زائران و مسافران شهر کریمه اهل بیت (س) به یکی از برنامه‌های ثابت سازمان تبدیل شده است.

در مناسبت‌هایی مانند ایام نیمه شعبان و همچنین ۱۴ و ۱۵ خرداد نیز که با حضور گسترده مسافران در شهر قم مواجه هستیم، برنامه‌های فرهنگی و توزیع بسته‌های فرهنگی بین زائران و مسافران با جدیت بیشتری پیگیری و اجرا شده و همه‌روزه ایستگاه فرهنگی سازمان با حضور مبلغین حوزه علمیه استان پاسخ‌گوی زائران درباره مسائل شرعی و اعتقادی است.

همچنین، برپایی ایستگاه صلواتی و موبک کریمه اهل بیت (س) در پایانه مرکزی ویژه اربعین حسینی (ع) نیز از دیگر برنامه‌هایی بوده که سازمان تا قبل از شیوع ویروس کرونا هر سال در مناسبت‌های مختلف اجرا می‌کرده است.

ضمناً سازمان برنامه‌های فرهنگی و ورزشی نیز برای کارکنان و رانندگان داشته است و از زمان احداث سالن ورزشی، مسابقات ورزشی ویژه کارکنان محترم سازمان، شرکت‌های مسافربری و رانندگان محترم را در مناسبت‌های مختلف برگزار می‌کند.





### ساخت پایانه

پایانه غیرمتمرکز  
در غرب شهر (میدان نبوت)

پایانه غیرمتمرکز  
پلیس راه جاده قدیم قم-تهران

استقرار کیوسک شعبه شرکت  
حمل و نقل مسافربری بیرون شهری  
در محدوده مسجد مقدس جمکران

پیگیری تحویل زمین  
پایانه جنوبی واقع در  
روبروی بیمارستان امام رضا (ع)

پایانه غیرمتمرکز  
شهرک پردیسان

## هوشمندسازی و توسعه خدمات الکترونیک



تجهیز پایانه‌های  
شهدای ۷۲ تن، سه راهی خرمشهر و مرکزی  
به دستگاه UPS



اجرای لینک ارتباطاتی پایانه‌های  
سه راهی خرمشهر و شهدای ۷۲ تن  
به منظور ثبت اطلاعات سفر به صورت آنلاین



طراحی، توسعه و بهره‌برداری از  
سامانه تحت وب مدیریت درآمد پایانه‌ها  
(TOMS)



انجام ترانکینگ  
و کابل کشی جدید  
و اصلاح زیرساخت



نصب دوربین  
در پایانه ۷۲ تن و پارک سوار شمالی  
و پایانه مرکزی



طراحی و تجهیز سازمان  
به اتاق سرور مجزا

## در چهار سوی شهر



## توسعه پایانه‌ها

### اقدامات انجام شده در پایانه میدان شهدای ۷۲ تن

تشکیل جلسات متعدد  
به منظور ساماندهی اتوبوس‌ها  
در میدان شهدای ۷۲ تن  
جلوگیری از توقف و  
مسافرگیری اتوبوس‌های عبوری  
احداث سکو در میدان  
برای ساماندهی اتوبوس‌ها

### اقدامات انجام شده در پایانه مرکزی

کندگاری سکوهای مسافربری  
نصب تابلوهای راهنمای مسیر  
ساماندهی حمل و نقل بار مسافر  
ایجاد سکوی اختصاصی شرکت‌های مسافربری  
ساخت پارکینگ شبانه‌روزی  
نصب ۱۰۰ سایبان  
ترمیم و بتن‌ریزی محوطه  
به مساحت ۱۱۰۰ مترمربع  
جمع آوری جارچیان در محوطه  
با همکاری پلیس پایانه  
روکش آسفالت محوطه و پارکینگ  
توسعه فضای سبز

### اقدامات انجام شده در پایانه فدک

ایجاد سالن انتظار برای مسافرین  
استقرار چهار شرکت حمل و نقل  
تغییر وضعیت فیزیکی پایانه  
و هم‌شکل‌سازی کیوسک‌ها

### اقدامات انجام شده در پارکسوار شمالی

تأمین ۷۰۰ جایگاه پارک اتوبوس  
ایجاد شعبه شرکت مسافربری  
وسایل نقلیه سنگین  
اجرای آسفالت  
و احداث حاشیه پارکسوار

### اقدامات انجام شده در پایانه خرمشهر

ساماندهی و تکمیل ساختمان‌ها  
اجرای آلاچیق و  
ساماندهی محیط فضای سبز



# مدیریت هوشمند ترافیک شهر رقم

سرمایه‌گذاری در هوشمندسازی ترافیک شهر: **۷,۱ میلیارد تومان**  
معادل ۲۱ میلیارد تومان قیمت روز



## تهیه تجهیزات سخت افزاری مورد نیاز

خرید تجهیزات ارتباطی: سوئیچ ارتباطی، رادیو و ایرلس و...



مجموع ۶ سال:

۱۲

خرید دستگاه ذخیره ساز اطلاعات: دو دستگاه

سرور برای مدیریت بهینه داده های ترافیکی:



مجموع ۶ سال:

۴

خرید ویدئووال صنعتی: یک دستگاه



## هوشمندسازی پارکینگ‌ها:

بهره برداری از سامانه نظارت هوشمند پارکینگ های شهر



خرید و نصب تجهیزات هوشمندسازی پارکینگ زائر



## تهیه زیرساخت های نرم افزاری



نرم افزار مکانیزه کنترل ورود غیر مجاز به محدوده طرح ترافیک و پشتیبانی نرم افزاری



نرم افزار ثبت نام و صدور مجوز برای متقاضیان ورود به محدوده طرح ترافیک و پشتیبانی نرم افزاری



نرم افزار مدیریت یکپارچه سامانه نظارت تصویری



نرم افزارهای خاص برای مدیریت و بهره برداری از سامانه های تردد شماری، ثبت تخلف سرعت و ...



## دوربین نظارت تصویری: تردد شمار: دوربین



مجموع ۶ سال:

۱۸

## دوربین ثبت پلاک: دوربین



مجموع ۶ سال:

۹۰



مجموع ۶ سال:

۶



مجموع ۶ سال:

۶







## فصل ۱۰

معاونت مالی اقتصادی شهرداری قم شامل پنج اداره مهم املاک، درآمد، مالی، قراردادهای و ذیحسابی طرحهای عمرانی و زیرمجموعههایی است که موضوعات مختلفی از مسئله تملک املاک در طرحهای عمرانی گرفته تا پشتیبانی مالی اقدامات شهرداری و امور مربوط به حسابرسی و انضباط مالی را در دست دارد. در برنامه راهبردی شهرداری قم برای این معاونت، هدفی با عنوان «رونق اقتصادی شهر و توسعه منابع مالی پایدار و افزایش مشارکت بخش خصوصی» تدوین شد که راهبردهایی مانند مشارکت و جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در طرحهای شهری، پایدارسازی درآمدهای شهرداری و مدیریت منابع و مصارف و استفاده بهینه از اموال و دارایی‌های راكد در دستور کار قرار گرفته است. نگاهی به عملکرد معاونت مالی اقتصادی شهرداری قم طی ۶ سال گذشته نشان می‌دهد، در برخی از راهبردها، سیاستها و طرحهای تعریف‌شده ذیل برنامه اتفاقات بسیار خوبی رخ داده است؛ مانند استفاده بهینه از دارایی‌های راكد یا مدیریت منابع و مصارف که در قالب عملکرد مطلوب در بودجه‌های سالیانه خود را نشان می‌دهد. با این‌همه، معاونت مالی- اقتصادی در دوره کنونی شهرداری هنوز راه‌های نرفته‌ای مانند پایدارسازی درآمدهای شهرداری را در دستور کار خود دارد که نیازمند تغییر نگاه به مدیریت شهری در سطح ملی است.

مالی و اقتصادی







## وضعیت شفاف املاک و دارائی‌های شهرداری قم

سید مرتضی حسام نژاد، را باید یکی از قدیمی‌ترین افراد در حوزه معاونت مالی شهرداری‌های کلان‌شهرهای کشور دانست. وی پس از اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دوره مدیریت کسب و کار را در دانشگاه تهران گذرانده و ۱۰ سال سابقه فعالیت در زمینه مالی و اقتصادی و سرمایه‌گذاری در شهرداری اصفهان در کارنامه خود ثبت کرده است و از سال ۹۶ نیز به‌عنوان معاون مالی و اقتصادی شهرداری قم مشغول به فعالیت است.

معاونت مالی و اقتصادی را در تمام شهرداری‌ها باید موتور محرکه مجموعه دانست، اما در قم این معاونت در ۶ سال اخیر چند کار ویژه انجام داده است: ایجاد انضباط مالی و سامان‌دهی بدهی‌های هزارویک رنگ خرد و کلان با پیگیری مطالبات دولتی. آن‌طور که سید مرتضی حسام نژاد، معاون مالی اقتصادی شهرداری قم می‌گوید، پاس گل بعدی معاونت اقتصادی به مجموعه شهرداری قم در سال‌های اخیر تمرکز بر مقوله ملک و ایجاد فرصت برای پیشبرد امور شهر از این طریق بود؛ تا جایی که او وضعیت بانک املاک شهرداری را «بسیار خوب» توصیف می‌کند و این، یعنی ظرفیت‌سازی برای مدیریت آینده شهر.

این گفت و گو به منظور تبیین عملکرد ۶ ساله این معاونت صورت گرفته تا بخشی از اقدامات صورت گرفته برای جامعه بازگو شود.

با توجه به اینکه ممکن است بسیاری از مخاطبان ما اطلاعات دقیقی از ساختار شهرداری‌ها نداشته باشند، در صورت امکان درباره عملکرد معاونت مالی و اقتصادی توضیح دهید.

در معاونت مالی - اقتصادی سه وظیفه بزرگ و اساسی تعریف شده است؛ اولین مورد که قدیمی‌ترین آن هم می‌باشد، پشتیبانی همه حوزه‌ها از جمله عمران، خدمات شهری و... است. این پشتیبانی در شهرداری قم به‌صورت نقدی و غیرنقدی صورت می‌گیرد و گرچه در شهرهای دیگر غالباً پرداخت‌ها نقدی است، اما در شهرداری قم ۷۰ درصد پرداخت‌ها غیرنقدی است و از ابتدای ورود در معاونت به این موضوع به‌عنوان یک مزیت و ظرفیت نگاه کردم. لازم به ذکر است این پشتیبانی در هر دو بخش کسب درآمد و انجام هزینه تعریف شده است.

واقعیت این است که در شهر قم مسئله ملک نقطه قوت است. قم، شهری است که به‌دلیل قطب علم و زیارت بودن، جذابیت زیادی در خریدوفروش ملک دارد. شهرداری هم پشتوانه قانونی و سابقه اجرایی دارد و می‌تواند

بودجه‌های ملی و عمومی در اداره ذی‌حسابی وارد فرآیند قانونی می‌شود و در اداره کل مالی بزرگ‌ترین کار، نگهداری حساب‌هاست و سالیانه چند هزار سند حسابداری در این اداره کل صادر می‌شود که از معاملات چند صد میلیاردی تا وسایل مصرفی و اداری را شامل می‌شود. ارائه دفاتر به حسابرس امین شورا، انتشار آن و پرداخت‌های مالی و انجام خریدها از دیگر وظایف این اداره کل است.

یکی دیگر از حوزه‌هایی که کار مهمی در شهرداری انجام می‌دهد، حوزه درآمد است که تدوین تعرفه‌ها، عوارض و نرخ انواع خدمات به عهده آن است. این تعرفه‌ها به شورای شهر، پیشنهاد و پس از تصویب، اجرا و بر آن نظارت می‌شود.

در حوزه املاک، بانک املاک هست که لیست املاکی که شهرداری در اختیار دارد، اعم از قابل‌مصرف یا ثابت در این بانک نگهداری می‌شود. گسترده‌ترین کار اداره املاک مقوله تملک است؛ موضوعی که به استناد طرح تفصیلی، آغاز و به‌عنوان اولویت در بودجه‌های سالیانه دیده می‌شود و از پیچیده‌ترین کارها در شهرداری است.

این چالش‌ها در حوزه تملک، ذات موضوع است یا به عملکرد بستگی دارد؟

ذات این موضوع چالشی است و وقتی مسئله‌ای ذاتاً دچار چالش است، عملکردها در آن بسیار مهم است. دلیل چالشی بودن این موضوع هم آن است که قیمت‌گذاری در ملک اساس خاصی ندارد و موضوعی بسیار پیچیده است. در اصول حسابداری، قیمت تمام‌شده یک کالا به مواد تشکیل‌دهنده، دستمزد و هزینه‌های بالاسری بستگی دارد، اما قیمت‌گذاری زمین، صفر تا صد مسئله، عرفی است. یک بخش از پیچیدگی هم به خاطر مسائل حقوقی است.

یکی از سؤال‌های مردم این است که آیا درآمدهای مالیاتی به شهر قم باز می‌گردد، یا در مرکز هزینه می‌شود؟

قانون ارزش افزوده، یک بخش مالیات و یک بخش عوارض دارد که اداره کل مالیاتی آن را به شهرداری باز می‌گرداند. در قانون، قابلیت رصد و ممیزی برای شهرداری ایجاد نشده است و ما اعتماد می‌کنیم و عزیزان ما در اداره کل مالیاتی هم دغدغه داشته، در این باره به ما کمک می‌کنند. البته پیگیری‌هایی هم انجام دادیم تا حقوق مردم قم کامل وصول شود؛ مثلاً، گاهی کارخانه در قم قرار داشت، اما دفتر مرکزی در پایتخت بود که عوارض به تهران پرداخت می‌شد؛ اما با همکاری ما و سازمان مالیاتی استان قم این مشکل رفع شد.

در این مدت برای وصول مطالبات از دولت چه اقداماتی صورت گرفته است؟

بخشی از توان و توجه اداره کل درآمد در این چند سال برای وصول مطالبات از دولت صرف شد. دولت در شهر ساخت‌وسازهایی انجام می‌دهد که عوارض آنها را و همچنین عوارض نوسازی را به‌صورت سالیانه بدهکار است. تمام این موارد، احصا شده و پیگیری می‌شود تا در قالب بند «و» تبصره پنج قانون به شهر قم بازگردد و در سال ۹۵ در این قالب ۷۰۰ میلیارد تومان به شهرداری قم تزریق شد. عدد ۱۸۰ میلیارد تومان و عدد ۳۰۰ میلیارد تومان را هم در سال‌های بعد داشتیم.

بدترین اتفاق در سال ۹۹ افتاد. تمام پیگیری‌ها را همکاران انجام دادند و تمام مراحل کار را انجام دادیم و یک سال درگیر این موضوع بودیم تا پذیرش تمام دستگاه‌ها را انجام دادیم و ممیزی‌ها انجام و صورت جلسات، تدوین و در سامانه‌ها ثبت شد و بانک‌ها در این امر همراه شدند. در نهایت، در بهمن ماه جلسه‌ای در سطح کمیسیون اقتصادی هیئت دولت، برگزار و کلاً پرداخت به شهرداری‌ها لغو شد؛ یعنی موضوعی که مَرّ قانون بود، در سال ۹۹ عملکرد صفر ریال پیدا کرد که تأثیر بسیار زیادی هم در مسئله تسویه دیون شهرداری قم داشت. البته طلب ما از دولت به‌جای خود، باقی و همچنان در حال پیگیری است.

اگر بخواهید از یک یا چند موضوع به‌عنوان عملکرد شاخص معاونت مالی اقتصادی در ۶ سال اخیر یاد کنید، به چه مواردی اشاره خواهید کرد؟

زمانی که به شهرداری قم آمدم، حس کردم اینجا یک نقطه قوت به‌عنوان ملک دارد. به مسئله املاک در شهر قم باید به‌طور خاص توجه می‌شد و من هم بیشترین زمان و همت را

به این بخش اختصاص دادم و به نظرم در این سال‌ها در مقوله شفافیت قیمت، رعایت صرفه و صلاح شهرداری کار مهمی انجام شد.

همچنین، در این سال‌ها سعی کردیم این دغدغه را ایجاد کنیم که حوزه کاری املاک به‌نحوی با مسائل روبه‌رو شود که املاک شهرداری مانند ملک شخصی خودشان مهم است. وقتی کسی ملک شخصی دارد، برایش بسیار مهم است که کاربری آن چیست، چه وضعیت حقوقی برای آن پیش آمده و ممکن است چه سرنوشتی در آینده داشته باشد.

بنابراین، در قالب یک نامه به آقای شهردار پیشنهاد دادیم که در شهرداری کمیته ارتقای منابع تشکیل شده، به همین مسئله بپردازد. این کمیته مدتی است که فعال بوده، هر هفته تشکیل جلسه می‌دهد و در این کمیته هم معاونت مالی اقتصادی، معاونت شهرسازی، مشاورین آقای شهردار، مدیران کل املاک، درآمد، حقوقی و ... حضور دارند. در این جلسات یک منبع که شاید یک زمین باشد، مطرح و بررسی می‌شود که ممکن است طی چه اقداماتی بهترین بهره‌وری از این منبع اقتصادی در شهرداری اتفاق بیفتد. این املاک باید از حالت رهاشده و کم‌ارزش به بهترین حالت خود تبدیل شود؛ دقیقاً گویا املاک خودمان است که باید به بهترین بهره‌وری اقتصادی برسد.

مسئله انضباط مالی هم یکی از دستاوردهای ما در این دوره است. اگر این دوره را نسبت به برخی از دوره‌های شهرداری قم مقایسه کنیم، زمین تا آسمان تفاوت وجود دارد. شاید نتوانیم برخی مقولات را به‌صراحت بیان کنیم، اما در برخی دوره‌ها در شهرداری قم نهایت بی‌نظمی را در حوزه مالی شاهد بوده‌ایم. اما در حال حاضر اکثر پرداخت‌های مالی نظام و روالی دارد که با قانون و آیین‌نامه‌ها، منطبق است و صرفه و صلاح شهرداری در آن رعایت شده است.

تعرفه عوارض در مجموعه معاونت بر چه مبنایی محاسبه می‌شود؟

معمولاً مبنا قسمتی از قیمت تمام‌شده ساخت یک ملک است که طبق آن، عوارض تعیین می‌شود. در شهر قم این نسبت عدد کوچکی است و زیر یک درصد از هزینه تمام‌شده ملک درصدی است که به‌طور متوسط شهروندان قومی برای عوارض ساختمانی می‌پردازند؛ زیرا در اکثر شهرهای کشور این رقم بین سه تا ۵ درصد است در برخی شهرها هم رقم عوارض تقریباً هفت درصد نرخ تمام‌شده ملک را شامل می‌شود.

به نظر شما پایین بودن ارزش عوارض و فاصله آن با میزان واقعی، به‌نوعی صرف‌نظرکردن از حقوق مردم به نفع مالکان و انبوه‌سازان و فروش شهر به قیمت ارزان نیست؟

به نظر من، رعایت تعادل در این موضوع مهم است. اساس اینکه از عوارض یک بنا برای اداره کردن شهر استفاده شود، غلط است؛ مالک و انبوه ساز هم شهروند است و به نوعی کارآفرین محسوب می‌شود و نباید مانعی برای تولید رخ دهد. از طرفی، رقم عوارض باید بتواند شهر را اداره کند و رعایت این تعادل، مهم است.

از سال ۹۴ تا سال ۹۹ رشد عوارض شهرداری به‌طور میانگین ۲۶ درصد بوده؛ درحالی‌که در طول این سال‌ها هزینه‌های شهرداری برای امور جاری شهر و برخی مسائل عمرانی رشدی ۳۰۰ درصدی داشته است. شما خودتان می‌توانید با چند آیتم این را محاسبه کنید. در این سال‌ها میلگرد کیلویی ۵۰۰ تومان به ۱۵ هزار تومان رسید. قیر تری ۲۰۰ هزار تومان به هفت میلیون تومان رسید. اتوبوس ۲۰۰ میلیون تومانی به ۶ میلیارد تومان رسید و... .



چرا برای رسیدن عوارض به قیمت واقعی تلاش کافی صورت نمی‌گیرد؟

عرفی که بر تدوین تعرفه‌های شهرداری‌ها حاکم شد، چنین موضوعی را رقم زد. مثلاً، برخورد فرمانداری با افزایش عوارض شهرداری‌ها را ببینید. صحبت می‌شود که سیاست عمومی دولت جلوگیری از افزایش تعرفه‌هاست که البته این فشارها جای دیگری خود را نشان می‌دهد.

به هر حال، واقعیت این است که در مقابل رشد ۳۰۰۰ درصدی در برخی از هزینه‌ها، رشد ۲۶ درصدی را شاهد بودیم. در نهایت، در سال ۱۴۰۰ افزایشی رخ داد تا بخشی از این فاصله جبران شود؛ یعنی میانگین تقریباً ۴۷ درصد تغییر برای عوارض در سال ۱۴۰۰ در شهرداری قم رخ داد. تنها سالی که تغییر، قدری قابل توجه است، همین است و پیش از این سال‌هایی داشتیم که افزایشی رخ نداده بود.

در حال حاضر وضعیت بانک املاک شهرداری چگونه است؟

در یک کلام، بسیار خوب. ما سال‌ها با اداره کل راه و شهرسازی تعامل داشته و پیگیر برخی حقوق ملکی شهرداری بودیم و اواخر سال ۹۹ گشایشی انجام شد و بخش مهمی از بدهی‌های گذشته ملکی ما تخصیص داده شد. به‌عنوان مثال، در پردیسان بخش عمده‌ای از حقوق شهرداری که راه و شهرسازی هم آن را قبول داشت، دریافت نشده بود که در اواخر سال ۹۹ این موضوع کارسازی شد.

از طرفی، در سال ۹۸ املاکی خریداری کردیم که با لطف خدا زمان بسیار خوبی برای خرید بود و اگر این پشتوانه ملکی را نداشتیم، در سال‌های ۹۸ و ۹۹ در حوزه تملکات و در حوزه پشتیبانی غیرنقدی با چالش بسیار بزرگی مواجه می‌شدیم. البته تمام این خریدها هم به قیمت کارشناسی و کاملاً عادلانه صورت گرفت، اما موقعیت زمانی مناسبی بود و ارزش افزوده خوبی برای شهرداری ایجاد کرد.

واقعیت دیگری هم اتفاق افتاد که آن هم رونق بلوار پیامبر اعظم (ص) بود. در سال‌های گذشته و دوره‌های گذشته در شهرداری زحمتهای بسیاری برای بلوار پیامبر اعظم (ص) کشیده شده بود، اما سرمایه‌گذاری در این بلوار بسیار کند صورت می‌گرفت. از اواخر سال

۹۷ و اوایل سال ۹۸ نتایج تلاش‌ها در جذب سرمایه‌گذاران به پاسخ رسید و این بلوار مورد توجه سرمایه‌گذاران واقع شد. این موضوع هم اثر عمده‌ای در بانک املاک شهرداری گذاشت.

چه درصدی از سهم درآمدهای شهرداری قم، درآمدهای پایدار و آیا این وضعیت، رضایت‌بخش است؟

پایداری درآمدها دارای سه جنبه می‌باشد، اول از نظر استمرار داشتن و قابل اتکا بودن، دوم از نظر سلامتی و درست بودن و در وجهه سوم، از نظر متناسب بودن با نیازها است. در حال حاضر کمتر از ۳۰ درصد درآمدهای شهرداری قم به‌گونه‌ای است که استمرار داشته و قابل اتکاست و بقیه ۷۰ درصد درآمدها ممکن است محقق شوند و ممکن است محقق نشوند؛ درحالی‌که بیش از ۷۵ درصد وظایف و هزینه‌های شهرداری ثابت و تغییرناپذیر است و کمتر از ۲۵ درصد به‌گونه‌ای است که می‌توانیم بگوییم، ممکن است اتفاق نیفتد. این، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های شهرداری است.

در بحث درست بودن و سالم بودن هم چالش وجود دارد. برای ما قابل درک نیست که چرا باید یک ساختمان هزینه نگهداری و توسعه یک محله یا منطقه را بدهد و مابقی کاملاً نسبت به مخارج شهر بی تفاوت رفتار کنند. بسیاری از شهروندان حتی نسبت به پرداخت قبض عوارض نوسازی کاملاً بی تفاوت هستند؛ درحالی‌که عوارض نوسازی تنها دو درصد درآمدهای شهرداری قم را تأمین می‌کند؛ یعنی اگر شهروند این رقم را بپردازد، حداکثر هزینه دو ماه از ۱۲ ماه حمل زباله خود را تأمین کرده است.

مسئله دیگر، متناسب بودن است. بودجه هزار میلیارد تومانی سال ۹۴ در سال ۱۴۰۰ عددی معادل ۲۰ هزار میلیارد تومان است. آیا می‌توانیم در این حجم، افزایش درآمد حاصل از تراکم‌فروشی داشته باشیم تا بتوانیم هزینه‌های اداره شهر را تأمین کنیم؟

چرا با وجود اهمیت موضوع، درآمدهای پایدار به جزء اثرگذارتر در بودجه شهرداری تبدیل نمی‌شود؟

یکی از مهم‌ترین نکات در این حوزه عدم شناخت کامل شهرداری توسط شهروندان است. دیدگاه شهروندان نسبت به شهرداری فقط به‌عنوان دستگاهی است که در جریان اخذ پروانه موانع متعددی جلوی رویشان می‌گذارد، اما شهرداری چتر بسیار بزرگی از خدمات برای شهروندان دارد که به‌راحتی فراموش می‌شود. وقتی شما از خیابانی به‌سرعت عبور می‌کنید، چقدر به این فکر می‌کنید که هر متر مربع از این معبر، تملک شده، جاده‌سازی و آسفالت شده، نور و فضای سبز برای آن تهیه شده و ...؛ اگر شناخت مردم از شهرداری به این مرحله برسد، می‌توان برای همراهی شهروندان در تحقق درآمدهای پایدار حساب باز کرد.

سقف درآمدهای پایدار در شهرداری قم بر اساس ظرفیت‌های قانونی حال حاضر چقدر می‌تواند باشد؟

با ظرفیت‌های قانونی در حال حاضر درآمدهای پایدار نمی‌تواند سهمی بیش از ۵۰ درصد داشته باشد. در لایحه درآمدهای پایدار تعریف شد که شهر سه دسته هزینه دارد و در قبال آن باید سه دسته درآمد تعیین شود و اگر شهروند خدماتی می‌گیرد باید بهای خدمات را بپردازد. اداره شهر هم از محل درآمدهای پایدار مانند عوارض نوسازی باید تأمین شود. اگر هم شهر باید توسعه پیدا کند، هزینه آن در منابع ملی پیش‌بینی شود؛ البته این منابع ملی ممکن است داخل همان شهر باشد؛ مانند درآمدهای مالیاتی. فرهیختگان و متخصصین موضوع لایحه درآمدهای پایدار را نوشته‌اند اما این کار از ترس فشار آمدن به بودجه‌های عمومی جلو نرفته است و اگر بخواهیم منطقی نگاه کنیم، باید کار بر اساس همین سه نوع درآمد در شهرها پیش برود.

شهرداری قم چقدر از دولت طلب دارد و چه اقداماتی برای تسویه انجام شده است؟

در قالب اسناد تسویه و اسناد خزانه در این مدت بالغ بر ۹۷۰ میلیارد تومان اعتبار از دولت در ۶ سال گذشته گرفته شده است و هزار و ۱۰۰ میلیارد تومان بدهی دولت به شهرداری قم همچنان باقی مانده است که سالیانه عددی به این اضافه هم می‌شود. در حال حاضر هم ظرفیتی به‌جز بند «و» قانون بودجه برای تسویه این بدهی‌ها متصور نیست.

در دیگر حوزه‌ها چه مطالباتی وجود دارد؟

بدهی‌های زیادی می‌توان برای دولت در حیطه زندگی شهری تعریف کرد؛ مثلاً یارانه بلیت اتوبوس نص صریح قانون است. تخفیف‌هایی که در بافت فرسوده به درخواست‌کنندگان صدور پروانه می‌دهیم هم باید از سوی دولت تأمین شود که همه اینها معطل مانده است.

در زمان حضور در معاونت چه چالش بزرگی در حوزه کاری این معاونت بود و برای رفع این چالش چه کاری انجام دادید؟

یکی از دغدغه‌های مهمی که وجود داشت، مسئله بدهی‌های خرد بود. بدهی‌های کلان با بانک‌ها وجود داشت که آن؛ داستان و مشکلات خاص خود را دارد که در جای خودش باید به این موضوع پرداخت. بدهی‌های خرد در مجموعه شهرداری به

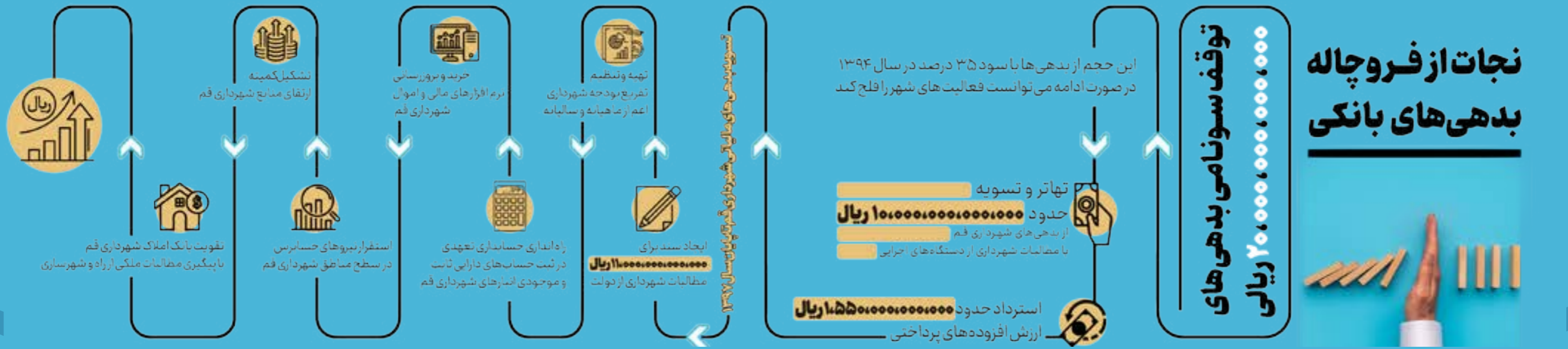
پیمانکاران یا شهروندان مقوله مهمی است و در این مدت هر ساله این عدد به شدت کاهش پیدا کرد و در سال ۱۴۰۰ می‌توانیم به‌جرات بگوییم که دیگر بدهی سنواتی و قدیمی نداریم.

اگر به سال‌های گذشته مراجعه کنیم، شاهد تجمع‌های چند ده نفره از طلبکاران خواهیم بود و واقعاً قابل درک است که پیمانکاران و شهروندانی که از شهرداری طلبکار هستند، در شرایط تورمی با چه مشکلاتی مواجه هستند. الان این مشکل تا حد زیادی برطرف شده و نمره ما شاید از هفت و هشت به ۱۷ در این زمینه رسیده باشد که هنوز هم جای کار دارد.

در بحث بدهی‌های کلان انتظارات بیشتری داشتیم که در اثر اتفاقات بیرونی کمتر توانستیم توفیق داشته باشیم. در حوزه تسویه دیون بانک ملی با به‌تنبه‌رسیدن مسئله تهاتر مجتمع سالاریه به شرایط خوبی رسیدیم. در بانک شهر هم تهاتر‌های خوبی داشتیم و اگر بند «و» محقق می‌شد، بدهی بانکی ما در حدی بود که می‌توانستیم بگوییم تسویه شده؛ چراکه زیر ۱۰۰ میلیارد تومان بدهی قابل قبول است. در حال حاضر هم بدهی‌های کلان بانکی شهرداری قم در حدود ۷۰۰ میلیارد تومان است که البته این ارقام، نیاز به تطبیق حساب دارد.

یکی دیگر از مسائل مهم ما در زمینه ملک بود. نیاز بود حوزه املاک ما طرح تفصیلی، ارزش و مسائل حقوقی ملک را بشناسد و توانمند شود. مدتی است پروژه شناسایی املاک را شروع کرده‌ایم. توافق‌نامه‌های ماده ۱۰۱ در حال بررسی و استعلام از اداره ثبت در حال انجام است تا املاک خودمان را به‌طور کامل بشناسیم. باید بنیم اولاً املاک ما چه وضعیتی دارد و آیا اطلاعات بانک املاک ما به‌روز و کامل است؟ از اینها مهم‌تر این است که هر ملکی که به تملک شهرداری درمی‌آید، ردی در سیستم‌سرا داشته باشد. همه اینها موجب شفافیت و کارآمدی در سیستم املاک شهرداری خواهد شد.

این دو چالش بزرگ وجود داشت و تلاش کردیم تا جایی که ممکن است آن را حل کنیم. می‌شود گفت، قسمت عمده‌ای از راه را به لطف خدا پیموده‌ایم و ظرفیت‌های بسیار خوبی برای حرکت آینده شهرداری قم ایجاد شده است.







## فصل ۱۱

با گسترش پدیده شهرنشینی، مجموعه قواعد و رفتارهایی که در روابط میان اهالی یک شهر حکم فرما است نیز اهمیت خاصی پیدا کرده است. این قواعد با واژه «فرهنگ شهروندی» شناخت شده و امروز یکی از معیارهای سنجش میزان توسعه یافتگی جوامع محسوب می‌شود. ارزش‌های ناشی از شهرنشینی، مجموعه روابط میان شهروندان و مجموعه فرآیندهای اخلاقی و مدنی حاکم بر فضای شهرها، از جمله مسائلی هستند که فرهنگ شهروندی را می‌سازند. موضوعی که به دلیل شباهت شهرها با یکدیگر، در مسائلی مشترک و به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی جوامع در مسائلی دچار تنوع است.

در شهرداری قم، ساختاری ویژه در قالب «سازمان فرهنگی هنری ورزشی» برای پرداختن به مسائل فرهنگی و به ویژه موضوع مهم فرهنگ شهروندی پیش‌بینی شده است.

در برنامه راهبردی قم ۱۴۰۰ این سازمان در دو هدف از اهداف یازده‌گانه نقش اساسی دارد. هدف هفتم و یازدهم که به تحقق حکمرانی اسلامی و ترویج و اعتلای میراث فرهنگی و هویتی شهر قم می‌پردازند، اهدافی هستند که بخشی از سیاست‌های اجرایی آنها را باید سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم به ثمر می‌رساند.

در هدف هفتم مسئله افزایش مشارکت اجتماعی شهروندان در مدیریت و اداره شهر به عهده سازمان فرهنگی گذاشته شده است. همچنین ذیل این هدف تعمیم ارزش‌های اسلامی وقانون مداری در مدیریت شهری نیز مورد توجه قرار گرفته است.

در هدف یازدهم با عنوان «ترویج و اعتلای میراث و هویت فرهنگی، تاریخی و انقلابی شهر قم» مسائلی مانند «حفاظت از محورهای ارزشمند فرهنگی، تاریخی و انقلابی شهر» و «بازشناسی هویت اسلامی-ایرانی و ارزش‌های تاریخی محلات با محوریت مساجد» جزوی از رسالت‌های سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم ذکر شده است.

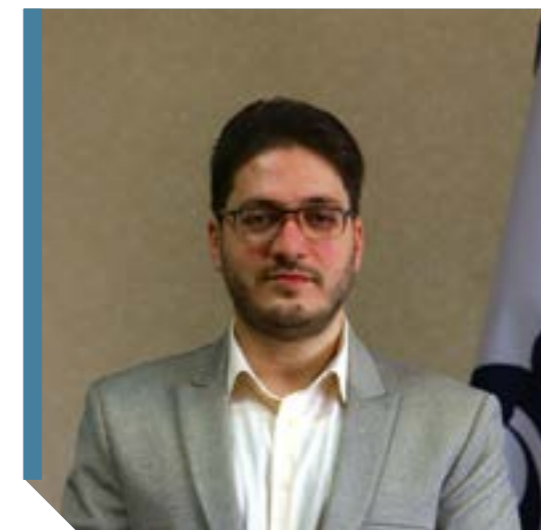
همچنین راهبرد «اعتلای سرمایه‌های فرهنگی و اجتماعی شهروندان» ذیل این هدف به موضوعاتی مانند «ترویج و گسترش ارزش‌های دینی، انقلابی و ملی»، «توسعه کمی و کیفی فرهنگسراها در راستای ترویج فرهنگ اسلامی-ایرانی» و «تولید، عرضه و حمایت از خدمات و محصولات فرهنگی در راستای ارتقاء هویت فرهنگی، تاریخی و انقلابی» پرداخته است.

در مجموع نگاهی به عملکرد سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم نشان‌دهنده حرکتی متوازن در بخش‌های مختلفی است که ذیل آن رسالت‌هایی برای این سازمان تعریف شده است.

## فرهنگی - اجتماعی







ابوالقاسم مقیمی عراقی (مدیرعامل سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم)

## مسجد محوری رویکرد فرهنگی شهرداری قم



انجام فعالیت‌های فرهنگی در قم با توجه به تعدد موسسات و نهادهای فرهنگی و قطب فرهنگ بودن این شهر، حساسیت‌های خاص خود را دارد. یکی از مهم‌ترین آفت‌های اقدامات فرهنگی در شهری مانند قم می‌تواند موازی‌کاری و عدم توجه به نیازهای فرهنگی لایه‌های مختلف اجتماعی باشد که برای مقابله با چنین تهدیدهایی برنامه‌محوری بسیار به کمک سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم آمد.

ابوالقاسم مقیمی، مدیرعامل سازمان فرهنگی هنری ورزشی معتقد است مسجد محوری و نگاه به تقویت بنیاد خانواده از جمله مهم‌ترین سیاست‌های این سازمان در ۶ سال اخیر بوده که هم در قالب اسناد بالادستی و هم در اقدامات عملیاتی به آن توجه شده است. مصاحبه زیر به منظور اطلاع از عملکرد ۶ ساله این سازمان صورت گرفته است.

سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم در دو برنامه راهبردی، نقش مهمی به خود اختصاص داده و اهداف، راهبردها و سیاست‌های اجرایی متعددی برای آن تعریف شده است. قدری درباره رسالت‌های تعریف شده برای این سازمان توضیح بفرمایید.

سازمان فرهنگی هنری ورزشی قم با توجه به حضور دکتر سقائیان‌نژاد، در شهرداری قم به عنوان شهردار در سال ۱۳۹۴ و تنظیم سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی قم ۱۴۰۴ مطابق دیگر سازمان‌ها و ساختارهای دیگر شهرداری بر اساس سند چشم‌انداز و اهداف راهبردی عملکرد خود را تنظیم کرد.

اقدام به تشکیل کارگروه متشکل از صاحب‌نظران و مدیران که منجر به تهیه سند راهبردی، چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌های سازمان فرهنگی ورزشی در سال ۱۳۹۵ و بازبینی آن در سال ۱۳۹۷ شده که از جمله

اقدامات در خصوص تعیین خط‌مشی و تحول سازمانی بوده است. در این سند سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم، سازمانی خدا محور و سرشار از هویت انقلابی، پویا، خلاق، دارای منابع انسانی متعهد و متخصص، شایسته و بهره‌مند از سرمایه اجتماعی و مشارکت شهروندان و نهادهای فرهنگی برای رسیدن به جهان شهری فرهنگی و پایگاه تولید و ترویج فرهنگ شیعی و همچنین قطب گردشگری مذهبی و الگوی تمدن اسلامی انقلابی طراحی شده است.

با توجه به این چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های کلی متنوعی برای سازمان نگاشته شده، در حوزه‌های شهروندی، توسعه فرهنگ، بهره‌مندی از فضای مجازی و توسعه زیرساخت‌ها با توجه به نگاه به درون شهرداری و فضای شهر قم از جمله راهبردهای سازمان بود.

این برنامه‌ها و سیاست‌ها بر چه مبنایی برای سازمان انتخاب شد؟

تلاش بر این بود که نیازسنجی بر مبنای اتفاقات متن جامعه رخ دهد. مانند اجرای برنامه‌هایی برای تقویت بنیان خانواده، نقش بانوان و کودکان و همینطور ترویج فرهنگ

دینی و انقلابی و سبک زندگی ایرانی اسلامی که در سند چشم‌انداز هم پیش‌بینی شده است.

در برنامه راهبردی شهرداری قم در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی در سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری طراحی شد که در پنج سیاست کلی در نظر گرفته شد. سیاست مسجد و محله محوری، برون‌سپاری و استفاده از ظرفیت تمام نهادها، موسسات و مجموعه‌های مردمی شهر قم و آرایه خدمات متقابل مردم و شهرداری برای رسیدن به یک گفت‌وگو و زبان مشترک از جمله مهم‌ترین اهداف ما در این سال‌ها است.

از طرفی هم افزایشی در برنامه‌ها، دانش بنیان بودن و پژوهش محور بودن آنها برای ما بسیار مهم بود که در قالب این برنامه دیده شد.

در مسیر تداوم فعالیت‌ها برای نگاه ویژه به اقشار خاص مثل زنان به عنوان قشر تاثیرگذار و کودکان به عنوان قشر تاثیر پذیر و سالمندان به عنوان ذخیره‌های تجربه و علم برای شهر قم، سیاست‌های مشخصی تعریف شد. این پنج سیاست با توجه به اهداف راهبردی و چشم‌انداز سازمان، مسیر حرکت را برای سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری روشن کردند و منجر به نتایجی شد.

مهم‌ترین دستاوردهای سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم در ۶ سال اخیر چیست؟

حرکت به سمت محله محوری و مسجد محوری و اقدامات منطقه‌ای و محله‌ای شاید یکی از مهم‌ترین اقدامات سازمان است. همچنین ایجاد بازوهای مردمی در محله‌ها برای انجام فعالیت‌های فرهنگی هنری ورزشی و استفاده از ظرفیت مردمی در این زمینه از موضوعاتی است که اثرات آن پایدار خواهد بود.

توجه ویژه به مباحث مرتبط به نشاط و شادی در فضای قم با توجه به الگوی نشاط اسلامی از دیگر محورهای اقدامات سازمان بود. در این زمینه در قم دچار ضعف بودیم که البته حرکت‌های بسیار موفقی را سازمان فرهنگی در این زمینه داشت و به جرئت می‌توان گفت سازمان فرهنگی در حال حاضر پیشگام ارائه فعالیت‌های شادی و نشاط

در شهر قم است. توجه ویژه و اصلاح و ترمیم ساختار تعاملی درون شهرداری و اصلاح روش‌های ارتباطی سازمانی با نهادهای دولتی و مردمی از دیگر اقداماتی هست که در سازمان به صورت جدی دنبال شد. نکته دیگر در حوزه اقدامات و توسعه و اصلاح زیرساخت‌های در اختیار سازمان و حرکت به سمت استفاده بهینه از زیرساخت‌های در اختیار شهرداری بود که در این مدت پیگیری شد. توسعه اماکن در سال‌های اخیر به خوبی انجام شده است و سعی شده از همه ظرفیت‌های موجود در شهرداری برای بهره‌مندی شهروندان و ارائه خدمات به شهروندان استفاده شود و همینطور در سال‌های اخیر به ارتقای کیفیت ارائه خدمات به خوبی پرداخته شده تا خدماتی در شأن شهرداری و مردم شریف قم ارائه شود. همچنین تلاش بر این شد تا اماکنی در شأن شهرداری در اختیار سازمان فرهنگی شهرداری قرار گیرد و این سازمان‌ها و اماکن به سرعت در حال رشد و توسعه هستند.

توسعه آموزش‌های مرتبط با نیروی انسانی هم از دیگر موضوعاتی بود که در سال‌های اخیر به آن توجه شد. اتفاقات خوبی در حوزه به‌کارگیری نیروهای متخصص در سازمان فرهنگی رخ داده است. همچنین آموزش به‌روزرسانی و استفاده درست از نیروی انسانی در سازمان جزء اقدامات ویژه‌ای هست که انجام شده و راندمان خوبی را برای عملکرد با توجه به تعداد کم نیروی انسانی در سازمان فرهنگی ایجاد کرده است. برون‌سپاری فعالیت‌ها به مجموعه‌های مردمی و انقلابی و جهادی مانند کانون‌های مساجد، بسیج، هیأت‌های مذهبی از دیگر اقدامات مهم سازمان فرهنگی شهرداری است. شاید بتوان گفت مهم‌ترین همکاران سازمان در اجرای پروژه در سطح شهر این مجموعه‌های مردمی و انقلابی هستند که با رویکرد جهادی و دینی فعالیت‌های خودشان را انجام می‌کنند.



مسجد محوری یکی از ارکان فعالیت‌های سازمان بوده و احیای نقش مساجد به عنوان مراکز اصلی تأثیر گذاری بر فرهنگ و ارائه خدمات محله ای در شهر مورد توجه سازمان فرهنگی است. توجه ویژه به نقش مساجد و توسعه و ارتباط با نهادها و مجموعه‌های فعال در مساجد به‌خصوص در طرح «محراب شهر» و «ایستگاه‌های نشاط» از مهم ترین اقدامات در سازمان فرهنگی است. همچنین تشکیل کارگروه کمک به مساجد و مراکز فرهنگی و اختصاص ردیف بودجه به این امر از سال ۱۳۹۶ تا کنون از دیگر موارد اهتمام به مسجدمحوری و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی بوده است.

در کنار آن توجه ویژه به توسعه زیرساخت‌های تاریخ ساز در شهر قم و ایجاد زمینه‌های لازم برای آشنایی بیشتر نسل جدید با تاریخ قم و رویدادهای تاریخ انقلاب اسلامی و دفاع مقدس از دیگر اقدامات سازمان فرهنگی است. فعالیت‌های سازمان در این زمینه از تولید محصولات در این زمینه تا ایجاد اماکنی همچون بیت امام(ره)، خانه موزه شهیدان والا مقام شهر قم و سرداران شهید را در بر می‌گیرد. توسعه زیرساخت‌های فناوریانه برای ارائه محتوا به مردم در زمینه‌های مرتبط با رخدادهای انقلاب اسلامی و تاریخ شهر قم به عنوان قطب گردشگری مذهبی و همینطور شهر تاریخ ساز در انقلاب اسلامی و خاستگاه انقلاب اسلامی از دیگر اقدامات سازمان فرهنگی در سال‌های اخیر است.

توجه ویژه به فضای مجازی و فعال کردن صفحات سازمان در فضای مجازی به طور ویژه مورد اهتمام قرار گرفت. توجه ویژه به تفریحات و تقویت اماکن ورزشی روباز و سرپوشیده که در اختیار شهرداری و توجه ویژه به تولید و اجرای الگوی تفریحات سالم با رویکرد اسلامی نقطه دیگر از فعالیت‌های ویژه سازمان است. یکی از اقدامات بسیار مهم سازمان فرهنگی هنری شهرداری قم در سال‌های اخیر پیگیری نامگذاری روز ورود حضرت معصومه(س) به شهر به نام «روز قم» بود. این نام در شورای فرهنگ عمومی تصویب و از همان زمان طراحی و اجرای طرح‌های هویت بصری برای شهر قم در

این زمینه آغاز شد.

اجرای برنامه‌های هفته قم در ابعاد گسترده و فعال شدن دبیرخانه گردشگری شهرهای زیارتی کشور از اقداماتی است که به این بهانه صورت گرفت. همچنین تلاش کردیم تا با تولید محصولات فاخر فرهنگی به معرفی شهر قم به بهانه این روز بپردازیم.

### ◀ در سال‌های اخیر اقدامات سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم تا چه اندازه معطوف به ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی بوده است؟

برای توضیح این موضوع باید به وضعیت زیرساخت‌های فرهنگی در شهر قم بپردازیم؛ معمول این است که در کلان‌شهرهای کشور زیرساخت‌های فرهنگی مانند دیگر خدمات از جمله فضای سبز در تمام مناطق وجود داشته باشد. این موضوع هنوز در شهر قم شکل نگرفته است. هرچند که شهرداری‌های مناطق با وجود وجود ساختار فرهنگی در داخل خودشان، کم و بیش خدماتی خوبی را در بزنگاه‌ها برای مجموعه فرهنگی شهرداری ارائه می‌کنند اما متأسفانه این ساختار در بدنه شهرداری وجود ندارد. در حوزه زیرساخت‌ها مانند فرهنگسراها، نگارخانه‌ها، سالن‌های ورزشی و ... با فراز و فرودهای مدیریتی که شهرداری در دهه‌های گذشته داشته هنوز نیاز به کار بیشتر داریم.

البته در این مسیر اقدامات خوبی هم صورت گرفته است. در ۶ سال گذشته و با نگاه به تقویت زیرساخت‌های فرهنگی شهر قم، اماکنی که در اختیار شهرداری بود و کاربری‌هایی غیر فرهنگی داشت، یا معطل مانده بود، به عنوان سراهای محله در اختیار مجموعه سازمان فرهنگی قرار گرفت. تا جایی که در حال حاضر مجموعه شهرداری ۱۰ مرکز فرهنگی تحت اختیار خودش دارد.

از طرفی هم با توجه نگاه ویژه دکتر سقائیان‌نژاد به امر ورزش، برای هر منطقه شهرداری قم یک مجتمع فرهنگی ورزشی پیش بینی شد و اعتبارات خوبی هم برای ساخت آن در نظر گرفته شده است. سه مجتمع فرهنگی ورزشی تا الان به بهره‌برداری رسیده و بقیه مجتمع‌های ورزشی در دست اقدام است که به‌زودی دو مجتمع ورزشی در منطقه چهار و منطقه هشت به بهره‌برداری می‌رسد.

برای برطرف کردن نیازمندی‌ها هم چهار سوله بحران هم که با مشارکت

استانداری ساخته شده بود، سالن‌های اصلی آنها به عنوان سالن ورزشی تجهیز شده و در اختیار شهروندان قرار گرفته است. هم اکنون هشت مجتمع فرهنگی ورزشی در شهر قم مشغول ارائه خدمات به شهروندان هستند و بقیه مجموعه‌ها هم در دست ساخت هستند که به‌زودی به بهره‌برداری می‌رسد.

طراحی خانه موزه‌ها برای توسعه زیرساخت‌های گردشگری و فرهنگی، از دیگر اقداماتی هست که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. خانه شهیدان زین‌الدین و بیت حضرت امام خمینی(ره) به صورت خانه موزه برای بازدید عموم آماده شده است. دو ملک مربوط به شهید شفیعی و شهید فخری زاده خریداری شده که تبدیل این خانه‌ها به خانه موزه در دستور کار قرار گرفته است. خانه موزه‌هایی دیگر مثل خانه موزه شهید کلهری نیز در دستور کار قرار گرفته که امیدواریم با کمک خانواده شهید آنجا هم به بهره‌برداری برسد.

### ◀ چه میزان از اقدامات انجام شده در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری قم به صورت مشارکتی با دیگر ارگان‌ها برنامه‌ریزی شده و مزیت‌های این سیاست چیست؟

با توجه به ساختار کوچک سازمان فرهنگی ورزشی هنری شهرداری قم و محدودیت منابع و ضرورت استفاده بهینه از آن، یکی از اهداف راهبردی اجرای برنامه‌های فرهنگی استفاده از ظرفیت مجموعه‌های فرهنگی هنری، موسسات و سازمان‌های مردم نهاد است. عمده فعالیت‌های سازمان فرهنگی یا در مشارکت سایر دستگاه‌های اداری اجرایی استان طراحی شده و یا با موسسات و نهادهای مردمی شکل می‌گیرد. مجموعه‌هایی مثل کانون‌های مساجد، هیئات مذهبی، پایگاه‌های بسیج و موسسه‌های فرهنگی فعال در سطح شهر قم و همینطور گروه‌های جهادی که سهم بزرگی در اجرای برنامه‌های شهرداری دارند.

### ◀ اقدامات انجام شده در مجموعه، تا چه اندازه بر برنامه‌های راهبردی و تا چه اندازه بر تصمیمات نهادهایی مانند شورای فرهنگ عمومی منطبق است؟

تمام برنامه‌های سازمان فرهنگی هنری ورزشی قم در فصل بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی مبتنی بر چشم‌انداز سازمان و اهداف راهبردی ترسیم شده، شکل می‌گیرد. این اهداف راهبردی هر سال با توجه به شعار سال و با توجه به محدودیت‌ها و مسائل مطرح شده در سال جدید و باتوجه به راهبردها و اسناد بالا دستی که برای سازمان طراحی می‌شود.

در سال‌های اخیر این بودجه در قالب پروژه‌های اجرایی مختلف طراحی شده است. در سال ۱۴۰۰ بیش از ۱۴۰۰ رویداد فرهنگی در طول سال توسط سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری انجام خواهد شد که برخی از این رویدادها در چندین نوبت در فصول و در ماه‌های مختلف تکرار می‌شود. توجه به اسناد بالا دستی از جمله مصوبات شورای فرهنگی عمومی، در حقیقت در راستای اهداف طراحی شده برای سازمان است.

در واقع تا کنون مغایرتی بین سند چشم‌انداز و مصوبات شورای فرهنگی عمومی مشاهده نشده و چه بسا مصوبات شورای فرهنگی عمومی باتوجه به نقش فعال سازمان فرهنگی در هیأت اندیشه‌ورز شورای فرهنگی عمومی استان تا حد زیادی در راستای تحقق همین اسناد است. هم‌افزایی سازمان فرهنگی هنری شهرداری قم و دستگاه‌های فرهنگی استان موجب شده برنامه‌ها و اهداف با قوت و قدرت بیشتری پیگیری شود.

### ◀ چه اقداماتی برای افزایش ماندگاری دامنه تأثیر اقدامات سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم صورت گرفته است؟

تشکیل کارگروه محراب شهر دقیقاً در این راستا صورت گرفت. این کارگروه وظیفه

گسترش دامنه اقدامات فرهنگی و فعالیت فرهنگی در محلات شهر قم را به عهده داشت. تا کنون بیش از بیست کارگروه فرهنگی محراب شهر که متمرکز برنقش مساجد در دل محله‌ها است، تشکل و تقویت بخش مساجد را دنبال کرده است. فعالیت این کارگروه‌ها با مشارکت فعال و چشمگیر شهروندان همراه شده است. با توجه به نقش موثر کارگروه محراب شهر و همینطور اجرای برنامه‌های مشارکتی که با همکاری گروه‌های فرهنگی و هنری فعال از جمله کانون‌های مساجد، بسیج، سازمان تبلیغات و ... می‌توانیم بگوییم گروه‌های مختلفی از مردم در محلات مختلف شهر مخاطب برنامه‌های فرهنگی شهرداری قم هستند.

نمونه این اتفاقات شکل‌گیری پوشش مهمی مانند «هر خانه یک حسینیه» است که در واقع تمام شهر را درگیر کرد. همینطور محافل قرآنی که در ماه مبارک امسال برگزار شد یا ۸۲ ایستگاه که در دوران انتخابات برای دعوت مردم برای مشارکت حداکثری شکل گرفت از جمله این اتفاقات است.

فعالیت با گروه امر به معروف و فعالین اجتماعی و مدنی که در حیطه امر به معروف، عفاف و حجاب فعالیت می‌کنند و در بوستان‌ها فعالیت بسیار مناسبی دارند، یکی از مهم‌ترین دستاوردهای سازمان، در راستای همکاری با گروه‌های مردمی و ایجاد مشارکت مردمی در برنامه‌های متعدد محسوب می‌شود.

هم‌اکنون سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم نقش نخ تسبیح برای برنامه‌های فرهنگی بین دستگاه‌های مختلف را دارد. سازمان نقش موثر سازمان در همراه کردن دستگاه‌ها برای رخدادهای فرهنگی و اجتماعی انکارناپذیر است.

### ◀ از نظر شما چه میزان از برنامه‌های فرهنگی پیگیری شده توسط سازمان دارای اثرات ماندگار است؟

اقداماتی که بتواند رشد و توسعه فرهنگی را در گروه‌های مختلف فعال ایجاد کند، جزو اهداف راهبردی سازمان در سرفصل خدمات متقابل مردم و شهرداری است. شناسایی گروه‌های فعال فرهنگی و کمک به تقویت و اجرای فعالیت‌های فرهنگی با همکاری این گروه‌ها، یکی از مهم‌ترین رخدادهای سال‌های اخیر سازمان است که موجب شده گروه‌های فعال فرهنگی از بین نخبگان جوان استان شکل گرفته و تقویت شوند.

از طرفی ایجاد زیرساخت‌های فرهنگ‌سازی مثل خانه موزه‌ها کمک کرده تا فضای عمومی مناسبی در شهر قم ایجاد شود. حیطه نشاط شهروندی باتوجه به اقداماتی خوبی که در برپایی جشن‌ها و استیج‌های شهری انجام شده، تقویت شده است. کمک به شکل‌گیری گروه‌های فرهنگی در محلات شهر برای اجرای این برنامه‌ها هم هویت و احساس تعلق محله‌ای را ارتقا داده است.

در برخی محله‌ها هم اکنون نیازمندی به سازمان برای اجرای برنامه‌های فرهنگی بسیار کاهش پیدا کرده و متولیان خوبی در مجموعه محله با توجه به جشن‌ها و برنامه‌های متعددی که توسط سازمان شکل گرفته، ایجاد شده است.

**شهر خوب، شهروند تندرست**

- راه‌اندازی سالن ورزشی: ۷
- آغاز عملیات اجرایی ساخت سالن ورزشی: ۵
- راه‌اندازی زمین ورزشی: ۲۱
- آغاز عملیات اجرایی ساخت زمین ورزشی: ۲۲
- برگزاری ۳ دوره جشنواره ورزشی فرزندان انقلاب
- تجهیز بیش از ۱۰۰ مسجد به تجهیزات ورزشی
- راه‌اندازی طرح سه‌شنبه‌های بدون خودرو



## نشاط اجتماعي با محوريت مساجد

برگزاری  
مجموعه جشنواره‌های  
چله سرو  
در ۴۰ سالگی انقلاب

برگزاری  
جشنواره  
شهر خوب  
شهر خوب  
شهروند خوب

اجرای  
بیش از ۳۰۰۰  
سرود خیابانی

برگزاری  
دوره ۳  
جشنواره پرچم

اجرای  
بیش از ۱۵ عنوان  
تئاتر صحنه‌ای بزرگ

اجرای  
بیش از ۶۰۰۰  
نمایش خیابانی

راه اندازی  
خانه موزه  
«آئینه انقلاب»  
در بیت حضرت امام خمینی (ره)

راه اندازی  
خانه موزه  
شهیدان زین الدین  
و شهدای لشکر ۱۷ علی ابن ابیطالب (ع)

راه اندازی  
نگارگذر شهروند  
در خیابان شهدا

تولید  
مجموعه کلیپ‌های  
معرفی شهر قم

تولید ۱۳ قسمت  
مجموعه انیمیشن  
طنز «بارچی چی»

تولید و نشر بیش از  
۸۵ عنوان کتاب  
با موضوعات فرهنگی

برگزاری  
تورهای قم گردی

راه اندازی و اجرای  
طرح معرّاب شهر  
با محوریت ۲۰ مسجد فعال  
سطح شهر

تولید  
بیش از ۸۰۰  
پوستر

برگزاری  
بیش از ۱۰ دوره  
طرح محله سلامتی

مشارکت در برگزاری  
بیش از ۲۰  
محفل ادبی

اجرای  
بیش از ۶۰۰  
نمایش پرده خوانی

اجرای  
بیش از ۵۰۰  
برنامه میدانی شهری

تولید  
بیش از ۲۰  
بازی شهروندی

مشارکت در برگزاری  
نماز جماعت  
در بیش از ۲۰۰۰  
نقطه شهری و ادارات

برگزاری  
بیش از ۱۱۰ برنامه  
یادواره کوچه شهید  
ویژه نامگذاری معابر جدید شهری

برگزاری و مشارکت در برگزاری  
بیش از ۱۰۰  
یادواره شهید  
با همکاری مساجد

برگزاری  
دوره آموزشی  
فرهنگ میزبانی

همکاری در راه اندازی  
شبکه حمل و نقل  
مساجد

برگزاری  
بیش از ۴۰ دوره  
مسابقات ورزشی

برگزاری  
دوره نمایشگاه  
عطر تربت  
(نیازمندی‌های هیئات مذهبی)

برگزاری  
بیش از ۲۰ نمایشگاه  
توانمندی‌های  
زنان خانوار و کارآفرینی

برگزاری  
۴۰ پویش شهروندی  
و فرهنگی  
در طول ۶ سال

راه اندازی  
۱۰ سرای محله  
و فرهنگسرا

مشارکت در برگزاری  
بیش از ۷۰۰۰  
روضه خانگی  
طی تماس با سامانه ۱۳۷

راه اندازی  
طرح آیه‌های نور  
و برگزاری بیش از ۴۰۰  
محفل قرآنی در منازل

برگزاری  
بیش از ۴۰۰  
مسابقه فرهنگی هنری

برگزاری  
بیش از ۴۰۰  
اردوی فرهنگی هنری  
ویژه نوجوانان

ارائه  
مشاوره خانواده  
رایگان در تمامی  
سراهای محل

اجرای آموزش‌های  
هنری و فرهنگی  
برای بیش از ۲۰۰۰ هنرجو





بوسان بانوان نرگس

## ارتقای توجه به نیازهای بانوان در شهر



معصومه ظهیری (معاون مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه سراسر کشور)

وی به دلیل مسئولیتی که سالها به عنوان مدیرکل بانوان استانداری قم داشته، نسبت به نیازها و مشکلات بانوان در شهر حساس است. او اختصاص فضاهایی برای ورزش، تفریح و مطالعه بانوان در شهر را اقدامی بسیار مثبت توصیف می‌کند که در ۶ سال اخیر به آن توجه ویژه‌ای صورت گرفته است. این گفت‌وگو به بهانه مسئولیت وی در کمیته فرهنگ شهروندی شهر قم صورت گرفته تا یک ارزیابی از عملکرد شهرداری در این ۶ سال از دیدگاه وی صورت پذیرد.

### عملکرد شهرداری را در ۶ سال گذشته چطور ارزیابی می‌کنید؟

توسعه شهری در هزاره سوم در جهان و جغرافیای کشور ایران و همچنین در شهر قم مورد توجه قرار گرفته و این توسعه در ایران و شهر قم بعد از انقلاب اسلامی با سرعت بیشتری طی شده است.

باید توجه داشته باشیم که اقتضای این رشد و توسعه توجه به برنامه‌ریزی منسجم در همه حوزه‌های عمرانی، فرهنگی، خدماتی و توسعه فضای سبز و توجه به حقوق شهروندی و جلب رضایت شهروندان است. عملکرد شهرداری قم در بعضی از حوزه‌ها مانند توسعه فضای سبز و بوستان‌ها و ایجاد فضاهای تفریحی برای شهروندان و اختصاصی برای بانوان در این دوره بیش

از همه دوره‌ها بوده و جلب رضایت شهروندان را به همراه داشته است. در برنامه‌های آموزشی نیز به‌ویژه حوزه پسماندها و تفکیک زباله و آشنایی شهروندان با قوانین آپارتمان‌نشینی اتفاقات خوبی رقم خورده است. همچنین در حمل‌ونقل عمومی گام‌های خوبی برداشته شد و به‌زودی فاز نخست مترو راه‌اندازی می‌شود. اما هنوز نیازمند توسعه در همه بخش‌ها هستیم.

### عملکرد سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم را چطور ارزیابی می‌کنید؟

سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم در ارتقاء فرهنگ شهروندان گام‌های مؤثری برداشته است. توسعه فضاهای فرهنگی در شهر، راه‌اندازی فرهنگسرای خانواده و همچنین ارائه خدمات فرهنگی در ایام مناسبتی به شهروندان و زائران از اقدامات خوب این سازمان است. معرفی اماکن تاریخی و مذهبی و راه‌اندازی تور قم‌گردی که حتی مورد استقبال شهروندان نیز قرار گرفته، قابل تقدیر است.

### همکاری شهرداری با نهادهای فرهنگی در استان در چه سطحی است؟

اگر ۱۰ سال پیش می‌خواستیم از مشارکت نهادهای فرهنگی صحبت کنیم، بدون شك می‌گفتیم جزیره‌ای عمل می‌کنند.

یکی از مسائلی که در این دوره از مدیریت شهری توسعه خوبی داشته همکاری با نهادهای فرهنگی و ایجاد انسجام در انجام کارهای فرهنگی است. تأسیس شوراها در زمینه هماهنگی کارهای فرهنگی اتفاقات خوبی را رقم زد و شهرداری همکاری خوبی با این شورا به‌خصوص شورای فرهنگ عمومی استان داشته و در تصویب طرح‌های فرهنگی و ارائه گزارش در شورا حضور دارد.

همچنین همکاری شهرداری با مدیریت حوزه نیز قابل توجه است و از بستر شهرداری در موضوعات مانند مهدویت استفاده خوبی می‌شود. امروز در همه بوستان‌های شهر نماز جماعت برگزار شده و برنامه‌های مناسبتی با همکاری روحانیون و معین خواهر در سطح شهر برگزار می‌شود.

اقدامات و همکاری شهرداری در برگزاری مراسم‌های مذهبی و فرهنگی با شیوع ویروس کرونا پررنگ‌تر دیده شد. برنامه‌ریزی در اجرای برنامه‌های ملی مذهبی در فضای باز و توجه بیشتر به فضاسازی شهر در ایام مناسبتی توانست در حفظ روحیه شهروندان تأثیر زیادی داشته باشد.

### توجه شهرداری به توسعه فضاهای اختصاصی به بانوان چطور بوده است؟

توسعه بوستان‌های اختصاصی بانوان از عدد دو به هفت بوستان در همه مناطق، توجه و دغدغه شهرداری قم را به توسعه زیرساخت‌های مناسب برای بانوان نشان می‌دهد.

شهر قم تا یک دهه قبل فضاهای مناسبی برای حضور زنان در عرصه فضای سبز، فرهنگسرا و کتابخانه اختصاصی نداشت اما امروز این توسعه در همه عرصه‌ها برای زنان ایجاد شده است. اما این‌که بگوییم چقدر موفق هستیم باید بگوییم درصدی است، در بعضی از موارد به موفقیت خوبی رسیده‌ایم اما در بعضی از موارد در مرحله برنامه‌ریزی و اقدامات اولیه هستیم.

### نظر شما درباره توزیع عادلانه خدمات در سطح شهر چیست؟

ساخت بوستان‌های فرا منطقه‌ای توانست توزیع عادلانه خدمات تفریحی در استان را رقم بزند. این توجه حتی در مناطق حاشیه‌نشین نیز اتفاق افتاده و شهرداری توانسته خدمات‌دهی در بخش حاشیه‌نشینی هم ایجاد کند که این کار قابل تقدیر است و امروز شاهد رضایت‌مندی شهروندان هستیم. البته بعضی از موضوعات مانند ساماندهی بافت فرسوده نیازمند همکاری همه ارگان‌ها است.

### دیدگاه و اقدامات دکتر سقائیان‌نژاد را در توجه به محله محوری و مساجد چگونه می‌بینید؟

دکتر سقائیان‌نژاد با توجه به محله محوری با مرکزیت مساجد و همچنین تجهیز مساجد به امکانات ورزشی و فرهنگی در ارتقاء فرهنگ شهروندی تأثیر زیادی داشته است. برگزاری بسیاری از مسابقات و برنامه‌های شهرداری در مساجد توانست ارتباط خوبی بین مردم و مساجد برقرار کند.

حتی شهرداری با اجرای فعالیت‌هایی در مسائل سیاسی و انتخابات توانست تأثیر زیادی در افزایش درصد مشارکت مردم داشته باشد.

### از نگاه شما چه کارهای دیگری باید در شهر انجام شود؟

نظام بروکراسی شهرداری هنوز نقص‌هایی دارد و باید سرعت حرکت به سمت شهر هوشمند بیشتر شود. یکی از نیازهای ما برای حرکت به سمت شهر هوشمند ارائه آموزش‌های لازم و ایجاد زیرساخت در این حوزه است و باید از تمام ظرفیت شهر در این خصوص استفاده شود. همچنین برای توسعه و خدمات در کنار برنامه‌ریزی نیازمند تحقیق و پژوهش نیز هستیم و این نیاز در منطقه پردیسان به‌خوبی دیده می‌شود.

### ارتباط شهرداری با شهروندان را چگونه می‌بینید؟

ایجاد زمینه ارتباط مستقیم با شهروندان و مدیران شهری با راه‌اندازی سامانه ۱۳۷ و بخش‌های مختلف و پایگاه‌های خدماتی باعث شد ارتباط شهروندان با سرعت و کیفیت بهتری محقق شده و عدم رضایت به ارائه خدمات، ارتباط و تعامل مثبت تبدیل شود.

امروز ما در شهر قم علاوه بر رضایت شهروندان شاهد رضایت زائران و مسافران در توسعه فضای سبز و فضاسازی شهری و همچنین توسعه راه‌ها هستیم.

کار در شهر قم با توجه به ورود ۲۰ میلیون زائر کار سختی بوده و قابل مقایسه با سایر کلان‌شهرها نیست. کار شهرداری قم در ارائه خدمات به مسافران و شهروندان با فراوانی جمعیتی زیاد به‌طور مساوی اتفاق افتاده است.

این حجم خدمات فرهنگی عمرانی با بودجه دریافتی شهرداری متناسب نبوده و باید از کار جهادی و انقلابی و خدمت‌مجاهدانه شهردار و تیم همراه وی تشکر کرد به‌خصوص پاکبان‌ها که شهری تمیز در اختیار شهروندان و مسافران قرار می‌دهند و بیش از توان خود خدمت‌گزار هستند.



## مادر شهیدان زین الدین: از اقدامات ارزشمند شهردار قم در زنده نگه داشتن یاد و نام شهیدان تشکر می‌کنم.

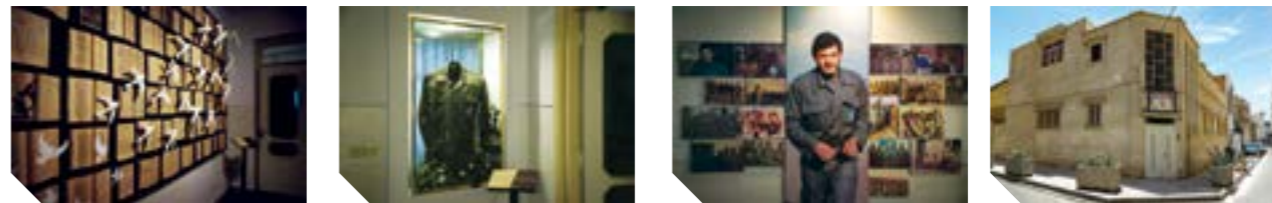
حاجیه خانم زینب اسلام دوست مادر شهیدان والا مقام مهدی و مجید زین الدین، از شهردار قم بابت فعالیت‌های عمرانی در شهر در کنار توجه به اقدامات فرهنگی در راستای زنده نگه داشتن یاد و نام شهیدان تشکر کرد. وی با ارسال دست‌نوشته‌ای به دکتر سید مرتضی سقائیان نژاد شهردار قم، با اشاره به اهتمام شهرداری نسبت به ایجاد بوستان‌ها و فضای سبز شهری آورده است: قرآن مجید بارها همگان را به توجه به طبیعت و مطالعه و تحقیق درباره آن فراخوانده تا از این طریق به عظمت و یگانگی خالق هستی پی ببرند. با اشاره به تأکید قرآن کریم برای نگاه به پرندگان و دقت در خلقت آنها شهر مقدس قم که شهر فقهت و مرکز قرآن و عترت و علوم آنها است، شایسته است که علاوه بر معارف نظری، دارای عرصه‌های علمی برای مشاهده طبیعت و مطالعه و تحقیق پیرامون آن‌ها باشد. مادر شهیدان زین الدین در ادامه این پیام با اشاره به این‌که احداث پارک‌ها در شهر قم که از بسیاری مواهب طبیعی محروم است، نقش



مؤثری در تلطیف فضا داشته و محلی برای تفریح سالم مردم به شمار می‌رود، با توجه به طبیعت کویری قم احداث باغ پرندگان گامی برای آشنا کردن مردم قم به‌ویژه نوجوانان و جوانان به این آیات شگفت‌انگیز خداوند سبحان است. در قسمت پایانی، امید است در کنار اقدامات فرهنگی، برنامه‌های عمرانی شهردار محترم قم و همکاران ایشان مرضی خداوند و مورد نظر امام عصر (عج) و حضرت معصومه (س) قرار گیرد.

## خانه موزه شهیدان زین الدین و شهدای لشگر ۱۷ علی بن ابیطالب (علیه السلام)

محل تربیت و زندگی شهیدان مهدی و مجید زین الدین از سال ۱۳۹۶ با جلب نظر موافق خانواده و به ویژه مادر مکرمه این شهیدان، با هدف ایجاد یک پایگاه فرهنگی به منظور تبیین و تشریح ابعاد تربیتی و سیره‌ی زندگی و بازشناسی ابعاد شخصیتی خاص و متأثر از آموزه‌های دینی و مکتب اسلام آنان در اختیار مجموعه شهرداری قم قرار گرفته و در قالب خانه موزه شهیدان زین الدین تجهیز و مورد بهره‌برداری واقع شد. پس از دو سال، انجام مطالعات و پژوهش‌های میدانی در خصوص زندگی این شهدا گرانقدر و تکمیل تولیدات محتوایی این مجموعه نیز در دستور کار قرار گرفته و با تأکید مادر شهیدان زین الدین مبنی بر اختصاص این خانه به تمام شهدا و هم‌زمان شهیدان زین الدین، خانه موزه شهیدان زین الدین و شهدای لشگر ۱۷ علی بن ابیطالب (ع) در خرداد ماه ۱۴۰۰ با محتوایی غنی و فاخر از ابعاد مختلف فرهنگ ایثار و شهادت



## مدیریت شهر

### با رنگ و بوی ایثار و شهادت

<p><b>کاشت ۶۰۹۰ درخت به نام شهدا در بوستان یادمان شهدا</b></p>	<p><b>برگزاری ۲ رویداد هنری تولید آثار حجمی با موضوع ایثار و شهادت</b></p>	<p><b>احداث گلزار شهدای مدافع حرم، شهدای انقلاب و شهدای گمنام در بهشت معصومه (س)</b></p>	<p><b>مشارکت در احداث یادمان‌ها و محوطه‌سازی گلزارهای شهدای شهر</b></p>
<p><b>چاپ و نصب تابلو بیت الشهداء با محوریت شهدای مدافع حرم و روحانیت</b></p>	<p><b>برگزاری پویش «روضه شهید، منزل شهید»</b></p>	<p><b>مسابقه کتابخوانی با موضوع ایثار و شهادت</b></p>	<p><b>برگزاری مسابقه کتابخوانی با موضوع ایثار و شهادت</b></p>
<p><b>پلاک کوچه ۴۰ کوچه با نام شهدا</b></p>	<p><b>تدوین کتاب با موضوع سیره اخلاقی زندگی شهدا</b></p>	<p><b>راه‌اندازی خانه موزه شهیدان زین الدین و شهدای لشکر ۱۷ علی بن ابیطالب (ع)</b></p>	<p><b>برگزاری نمایشگاه از آثار شهدا</b></p>
<p><b>اجرای پروژه‌های نقش برجسته با موضوع ایثار و شهادت</b></p>	<p><b>ساخت ایثار و شهادت ایثار و شهادت</b></p>	<p><b>نگارگری تصاویر شهدا در شهر</b></p>	<p><b>تدوین دستورالعمل نامگذاری معابر به نام شهدا</b></p>
<p><b>جمع‌آوری و تدوین آمار خانواده بزرگ ایثارگران شهرداری قم</b></p>			





## فصل ۱۲

پنجمین هدف در مجموعه اهداف کلان یازده‌گانه برنامه راهبردی قم ۱۴۰۰ معطوف به مقوله اقتصاد شهر قم است. این هدف در حوزه مسئولیت‌های معاونت مالی و اقتصادی و امور سرمایه‌گذاری شهرداری قم قرار گرفته و کلید حفظ پویایی شهر و رونق کسب‌وکار محسوب می‌شود.

«رونق اقتصادی شهر و توسعه منابع مالی پایدار و افزایش مشارکت بخش خصوصی» عنوان این هدف در برنامه راهبردی اول شهرداری قم است. ذیل این هدف هم دو راهبرد «مشارکت و جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در پروژه‌های شهری» و «بهبود شرایط کسب‌وکار در راستای رونق اقتصاد شهری» پیگیری شد. سیاست‌های اجرایی «شناسایی و معرفی ظرفیت اقتصادی» و «تسهیل فرآیند مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در توسعه اقتصاد شهر» برای راهبرد مشارکت و جلب سرمایه‌گذاری و سیاست اجرایی «ارتقای کیفیت خدمات و فرآیندهای شهرداری در راستای حمایت و بهبود شرایط کسب‌وکار» ذیل راهبرد بهبود شرایط کسب‌وکار در این برنامه موردتوجه قرار گرفته است.

در حیطه طرح‌های اجرایی ذیل این سیاست‌ها هم موضوعات مختلفی از برگزاری نمایشگاه فرصت‌های سرمایه‌گذاری شهر قم گرفته تا ساماندهی مشاغل و ایجاد رونق ساخت‌وساز تجاری تدوین شده است.

اگر نگاهی به عملکرد شهرداری قم در ۶ سال گذشته بیندازیم، خواهیم دید در برخی حوزه‌ها مانند رونق ساخت‌وساز و صدور پروانه ساختمانی تحقق اهداف بیش از میزان پیش‌بینی‌شده صورت گرفته است.

شکوفایی پروژه‌های سرمایه‌گذاری در بلوار پیامبر اعظم (ص) را می‌توان شروع فصل جدیدی از نقش‌آفرینی سرمایه‌های بخش خصوصی در شهر قم به شمار آورد. بخشی از این شکوفایی را باید محصول تحلیل فرآیندهای سرمایه‌گذاری، آسیب‌شناسی آن و اجرای سیاست‌های کاهش ریسک سرمایه‌گذاری دانست و بخش دیگر هم به پویایی عمران و آبادانی شهر و تغییر چهره آن در سال‌های اخیر مرتبط است. این تغییر نگرش به سرمایه‌گذاری و ایجاد جذابیت برای بخش خصوصی نیاز به تصمیمات شجاعانه‌ای داشت تا در بحران‌های بی‌وقفه اقتصادی، سرمایه‌گذار برای ورود به شهر قم احساس آرامش کند.

در آینده البته با به ثمر نشستن پروژه‌های فضای سبز در جنوب شهر و تکمیل رینگ‌های ترافیکی، شاهد شکل‌گیری جذابیت‌های جدید سرمایه‌گذاری هم خواهیم بود. شناسایی فرصت‌های جدید و مدیریت این فرصت‌ها برای ایجاد توازن اقتصادی و جلوگیری از شکست پروژه‌ها از موضوعاتی است که باید برای آینده مدنظر قرار گیرد تا قم همچنان شهری موردعلاقه برای ورود سرمایه‌گذار باقی بماند.

## سرمایه‌گذاری

طراحی پروژه مشارکتی مجتمع طبوبی





# تغییر نگاه به سرمایه‌گذار در شهرداری قم



محمدرضا معرفت، مسئول امور سرمایه‌گذاری شهرداری قم است. او تجربه مدیرعاملی سازمان بهسازی و نوسازی اطراف حرم مطهر را از سال ۸۵ داشته و در سال ۹۴ فعالیت خود را در رأس مجموعه سرمایه‌گذاری شهرداری قم آغاز کرده است.

با وجود محدودیت منابع مالی شهرداری‌ها و وضعیت نا به سامان بودجه‌های دولتی و عمومی برای تامین نیازهای شهر، موضوع سرمایه‌گذاری برای ساختن شهری آباد امروز به یکی از نیازهای جدی تبدیل شده است. این نیاز اما همواره با موانعی هم روبه‌رو بوده که روند سرمایه‌گذاری در شهر قم را دچار توقف می‌کند. در طول سال‌های گذشته اما اخبار خوبی از حوزه سرمایه‌گذاری در شهر قم به گوش می‌رسد. تا جایی که حتی برخی اوقات ارقام سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با کل رقم بودجه عمرانی شهر قابل مقایسه است. این یعنی جایگاه سرمایه مردم در آبادانی شهر را باید تثبیت شده دانست. معرفت معتقد است در ۶ سال گذشته اقدامات شهرداری قم از حالت فردمحور و سلیقه‌ای خارج و روندی علمی و برنامه‌ای به خود گرفته است. همین موضوع موجب شده که به مسائل زیربنایی و روبنایی به شکل متناسبی پرداخته شود. در زمینه سرمایه‌گذاری هم اقدامات جهش‌گونه‌ای در این ۶ سال صورت گرفته که آثار آن در آینده مشهودتر خواهد بود. این گفت‌وگو با محوریت اقدامات ۶ سال اخیر حوزه سرمایه‌گذاری شهرداری قم تعبیه شده است.

لطفاً درباره نحوه شکل‌گیری بخش امور سرمایه‌گذاری و اقدامات اخیر این بخش در شهرداری قم توضیح بفرمایید.

بخش سرمایه‌گذاری از سال ۸۳ در شهرداری تشکیل شد. ابتدا به صورت دفتر جذب سرمایه‌گذاری، سپس معاونت، و در حال حاضر به عنوان اداره سرمایه‌گذاری مستقیماً زیر نظر جناب شهردار فعالیت دارد.

چه اتفاقی در طول ۶ سال گذشته در افزایش رغبت سرمایه‌گذاری در شهر قم موثرتر بود؟

با توجه به تجربه گذشته، موثرترین موضوع تغییر نگرش نسبت به مقوله سرمایه‌گذاری است. سرمایه‌گذار باهدف کسب سود وارد یک

طرح یا پروژه می‌شود. قرارداد باید به صورت برد-برد باشد تا هم به نفع شهرداری باشد هم سرمایه‌گذار. وجود این نگاه در شهرداری بسیار مهم است. در سالهای اخیر با تکیه بر تجربیات و حمایت‌های جناب شهردار، این نگاه در شهرداری به وجود آمد که خود یک تحول بود. خوشبختانه شورای شهر نیز از ما پشتیبانی کردند. به عنوان نمونه، شهرداری برای ساخت یک هتل پنج ستاره در شهر قم مدت‌ها به دنبال سرمایه‌گذار بود. تأمین استانداردهای یک هتل پنج ستاره بسیار هزینه‌بر بوده و از نظر اقتصادی چندان توجیه نداشت. به همین دلیل ابتدا کل عوارض این هتل بخشوده شد، و پروژه را به صورت تجاری - اقامتی تعریف کردیم تا زمین بخش اقامتی برای سرمایه‌گذار هزینه نداشته باشد.

خوشبختانه با موافقت جناب شهردار و شورای شهر، این قرارداد امضا شد و اکنون در حال ساخت است. از طرفی با همکاری شورای شهر یک سری موانع را از نظر

روال اداری در این زمینه برداشتیم.

سعی کردیم افراد دخیل در این موضوع را به این باور برسانیم که سرمایه‌گذاران تمایلی به شرکت در فرآیندهایی مانند مناقصه و مزایده ندارند و باید شیوه‌نامه جایگزینی برای این موضوع مبنای عمل قرار می‌گرفت که خوشبختانه به تصویب شورای اسلامی شهر قم هم رسید و کار را بسیار تسریع کرد.

ذهنیت قبلی درباره قم این‌طور بود که اصطلاحاً برای سرمایه‌گذار فرش قرمز پهن نشده و فرآیندهای اداری آن‌قدر وقت‌گیر است که نوعی دافعه برای آن‌ها ایجاد می‌کند. با شرایطی که شما فراهم کردید، چقدر ورود سرمایه‌گذار به شهر تسهیل شده است؟

مشکلات آن‌قدر زیاد است که نمی‌توانم بگویم ما فرش قرمز پهن کردیم. همراه کردن بخش‌های مختلف داخل و خارج از شهرداری بسیار دشوار است. با این حال فرآیندهای داخل مجموعه شهرداری را تا حد زیادی برای سرمایه‌گذار تسهیل کردیم. اما بخش زیادی از این روند در اختیار شهرداری نیست. یکی از مشکلات ما، همان نگاه قدیمی دستگاه‌های نظارتی به بحث سرمایه‌گذاری

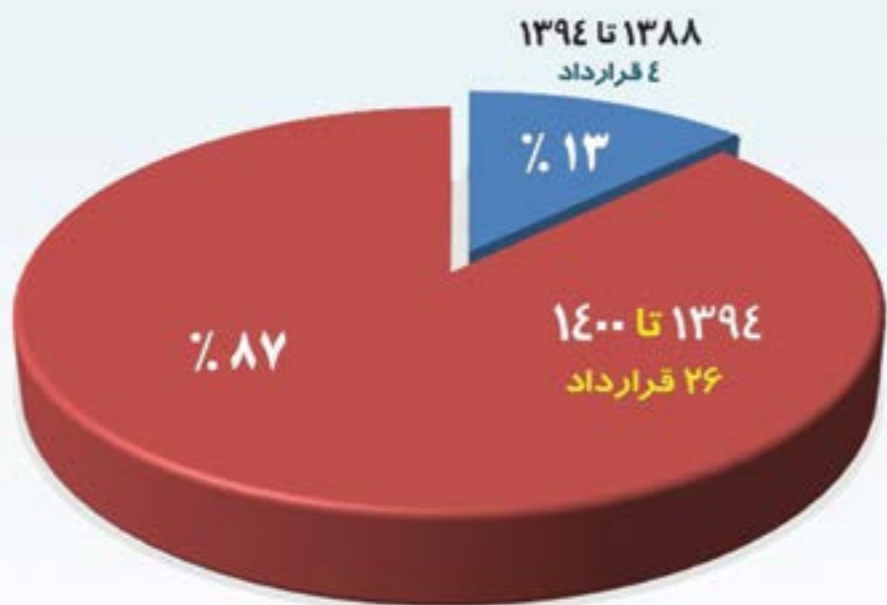
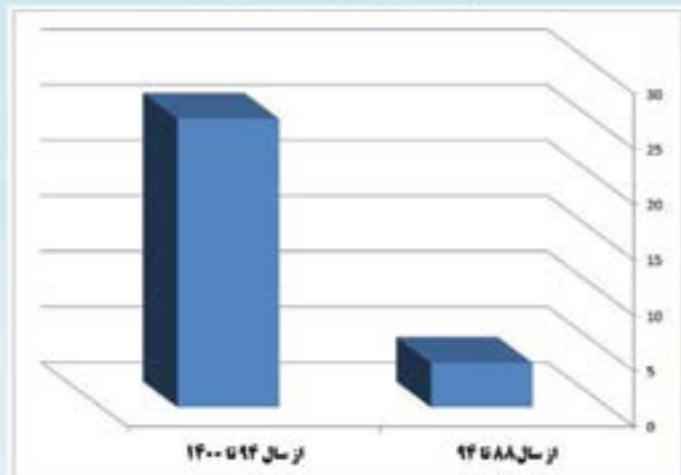
است، نگاهی که اکثر سود را برای دستگاه دولتی و شهرداری می‌خواهد نه سرمایه‌گذار. حتی مشاهده شده در بخش رساندن تأسیسات شهری به پروژه‌هایی که با مشارکت شهرداری و سرمایه‌گذار انجام می‌شود، سختگیری‌هایی از سودی دیگر نهادها وجود دارد. امیدواریم با تعامل و همکاری بیشتر این مشکلات در سطح استان حل شود.

اقداماتی که در راستای تحول حوزه سرمایه‌گذاری صورت گرفته چه بوده؟ درباره جزئیات شیوه‌نامه جدید توضیح دهید.

تا پیش از تصویب این شیوه‌نامه، معاملات شهرداری یا مناقصه بود یا مزایده، که با بحث سرمایه‌گذاری همخوانی نداشت. این عدم همخوانی باعث ایجاد اختلاف‌نظرهایی در کمیسیون معاملات می‌شد.

با تصویب شیوه‌نامه سرمایه‌گذاری، این روند تغییر کرد. یک کمیته

مقایسه تعداد قراردادهای سرمایه‌گذاری در مدت مشابه





کارشناسی در اداره سرمایه‌گذاری شهرداری مستقر است. پس از آن هیئت عالی سرمایه‌گذاری قرار دارد. این هیئت شامل شهردار به‌عنوان ریاست هیئت، مسئول امور سرمایه‌گذاری، دبیر، معاون مالی اقتصادی، معاون شهرسازی و معماری، امور حقوقی و معاون فنی و عمرانی، پنج نفر از اعضای شورای شهر و مشاورین شهردار است.

در این هیئت عالی‌ترین مدیران شهرداری و اعضای شورای شهر حضور دارند و عملاً هر لایحه‌ای در این هیئت تصویب شود، به تصویب شورای شهر نیز خواهد رسید. اداره ما بسته‌هایی برای سرمایه‌گذاری در سطح شهر آماده کرده و در سایت شهرداری بارگذاری می‌کند.

سرمایه‌گذاری که به ما مراجعه می‌کنند مورد ارزیابی قرار گرفته و درباره توجیه اقتصادی پروژه و شرایط آن، با آن‌ها بحث و تبادل نظر می‌شود. در صورت ابراز تمایل این اشخاص به سرمایه‌گذاری در پروژه مورد نظر، آن پروژه در روزنامه‌های کثیرالانتشار به فراخوان گذاشته می‌شود. پیشنهادات ارائه شده در کمیته کارشناسی مطرح می‌شود. در صورت نظر مثبت کمیته، پیشنهادات به هیئت عالی

سرمایه‌گذاری رفته تا درباره تصویب آن تصمیم‌گیری شود. یکی از نکات مثبت شیوه‌نامه جدید، تغییر در نوع ضمانت‌نامه بانکی است. در مناقصه یا مزایده، سرمایه‌گذار باید ۵ الی ۱۰ درصد مبلغ پروژه را به‌صورت ضمانت بانکی به شهرداری تحویل دهد که باعث کاهش توان مالی وی - خصوصاً در پروژه‌های عظیم - خواهد شد. در شیوه‌نامه جدید ضمانت بانکی به نیم درصد رسید و الباقی به‌صورت سفته دریافت می‌شود.

### وضعیت شهر قم از نظر ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری چگونه است؟

با بررسی‌های صورت گرفته، قم نسبت به دیگر شهرها شرایط بهتری دارد. به‌عنوان مثال رکودی که در سالهای گذشته در ساخت‌وساز کل کشور به وجود آمد، در قم کم‌رنگ‌تر بود. در بخش‌های اقامتی و گردشگری ظرفیت‌های بسیار خوبی وجود دارد. یکی از کمبودهای شهر، هتل‌های باکیفیت است و نیاز مسافرانی که دنبال چنین مراکز اقامتی هستند را تأمین نمی‌کند. به همین دلیل این گروه قم را برای اقامت انتخاب نمی‌کنند. ما در بررسی‌هایی که روی شهر مشهد انجام دادیم، متوجه شدیم بسیاری از زائرین خارجی تمایل دارند در شهر قم اقامت کنند اما به علت نبود مراکز اقامتی باکیفیت، این امر محقق نمی‌شود. امیدواریم با راه‌اندازی هتل‌های جدید شاهد تحولی در این زمینه باشیم.

### چه حوزه‌هایی در شهر قم برای سرمایه‌گذاران جذابیت بیشتری دارد؟

بسته‌های سرمایه‌گذاری ما در چند حوزه است: تفریحی، اقامتی، تجاری، و تجاری - مسکونی. حوزه اقامتی شرایط خاص خودش را دارد و هر سرمایه‌گذاری وارد آن نمی‌شود. در حال حاضر اقبال به سرمایه‌گذاری در بخش مسکونی بیشتر است. البته ظرفیت‌های ما بیشتر در بخش اقامتی هست نه مسکونی.

### جانمایی پروژه‌های تفریحی و اقامتی در سطح شهر چگونه است؟

عمده فرصت‌های سرمایه‌گذاری شهر در محور پیامبر اعظم (ص) قرار گرفته است. در آینده خواهیم دید که این بلوار به یکی از مراکز اصلی اقتصادی شهر تبدیل خواهد شد. در بخش گردشگری، در حال حاضر یک پروژه شامل مجتمع اقامتی - تجاری در کنار یک مجتمع تفریحی در محور پیامبر اعظم (ص) تعریف شده است که تمام نیازهای زائر را تأمین خواهد کرد. طبق برآوردهای اولیه این پروژه به دو هزار میلیارد تومان سرمایه نیاز دارد. پروژه دیگر ما پارکینگ شرقی حرم مطهر است که با سرمایه‌گذار در حال مذاکره هستیم.

### در حال حاضر چه پروژه‌هایی در حال اجرا است؟

در ۶ سال گذشته ۲۵ قرارداد با منعقدشده است. شهرداری در کل این قراردادها حدود دو هزار و ۴۰۰ میلیارد تومان سرمایه‌گذاری کرده که ۴۰ درصد مبلغ کل آن‌ها می‌باشد. در سال ۹۴ یک قرارداد، سال ۹۵ سه قرارداد، سال ۹۶ چهار قرارداد، سال ۹۷ چهار قرارداد، سال ۹۸ پنج قرارداد و سال ۹۹ هشت قرارداد منعقد کردیم.

طی ۶ سال موفق به انعقاد ۲۵ قرارداد شدیم. درحالی که از سال ۸۳ تا ۹۴ - طی ده سال - در کل ۱۹ قرارداد منعقدشده بود. در حال حاضر سه پروژه ساخت هتل در بلوار پیامبر اعظم (ص) در دست احداث است. پروژه دیگر مجتمع تفریحی - خدماتی در بوستان غدیر به نام کهکشان غدیر است. این پروژه شامل تالار، فودکورت و مجتمع تفریحی است.

یکی از پروژه‌های مهم احداث هتل پنج ستاره طوبی در بلوار پیامبر اعظم (ص) است. این پروژه در زمینی به مساحت ۸۰۰۰ مترمربع، ۱۰۰ واحد تجاری و ۴۰۰ واحد اقامتی در حال احداث است.

طبق برنامه‌ریزی باید مجتمع تجاری ظرف دو سال آینده و هتل در چهار سال آینده به بهره‌برداری برسد. پروژه پارکینگ جنب بازار کهنه، با ظرفیت ۳۰۰ دستگاه خودرو نیز از دیگر قراردادهای شهرداری با سرمایه‌گذار است. احداث شهرسازی بزرگ قم در بوستان غدیر افتتاح شد و با رفع محدودیت‌های کرونا به بهره‌برداری می‌رسد. احداث مجتمع تجاری در بلوک N۳۴ بلوار پیامبر اعظم (ص) نیز در دستور کار شهرداری قرار دارد. این مجتمع در زمینی به مساحت ۲۰ هزار مترمربع ساخته خواهد شد.

تکمیل و بهره‌برداری از مجموعه بهشت نیز یکی دیگر از طرح‌های در حال اجراست. طرح دیگر احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوار امام رضا (ع) با سرمایه‌گذاری شرکتی وابسته به بانک مسکن است. در سال ۱۴۰۰ مراسم کلنگ‌زنی احداث شهرسازی معارفی در بلوار پیامبر اعظم (ص)، با مشارکت شهرداری و موسسه تبیان، برگزار شد. امیدواریم این شهرسازی در سال آینده به بهره‌برداری برسد.

در بلوک‌های، SW۱۷، SW۱۸، SW۲۰، SW۲۴ و SW۱۶ واقع در پیامبر اعظم (ص) نیز قراردادهایی برای احداث پروژه‌های تجاری مسکونی منعقدشده است. شهرداری حدود ۲۰ میلیارد تومان و سرمایه‌گذاران حدود ۴۰ میلیارد در این پروژه‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

علاوه بر این، یک پروژه تجاری ۱۳ طبقه در بلوک SWS۱۶ بلوار پیامبر اعظم (ص) احداث خواهد شد. قرارداد احداث مجتمع تجاری اقامتی در بلوک N۳۱ با مشارکت شهرداری و بنیاد تعاون ارتش منعقدشده که شهرداری ۷۷ میلیارد در این پروژه سرمایه‌گذاری کرده است. یک مجتمع تجاری اقامتی در بلوک SW۱۰ واقع در ابتدای بلوار پیامبر اعظم (ص) احداث خواهد شد. قرارداد دیگر، احداث مجتمع مسکونی در کوچه ۵۵ بلوار الغدیر است. قراردادهای دیگری نیز اخیراً منعقدشده که جزئیات آن به سمع و نظر مردم خواهد رسید.

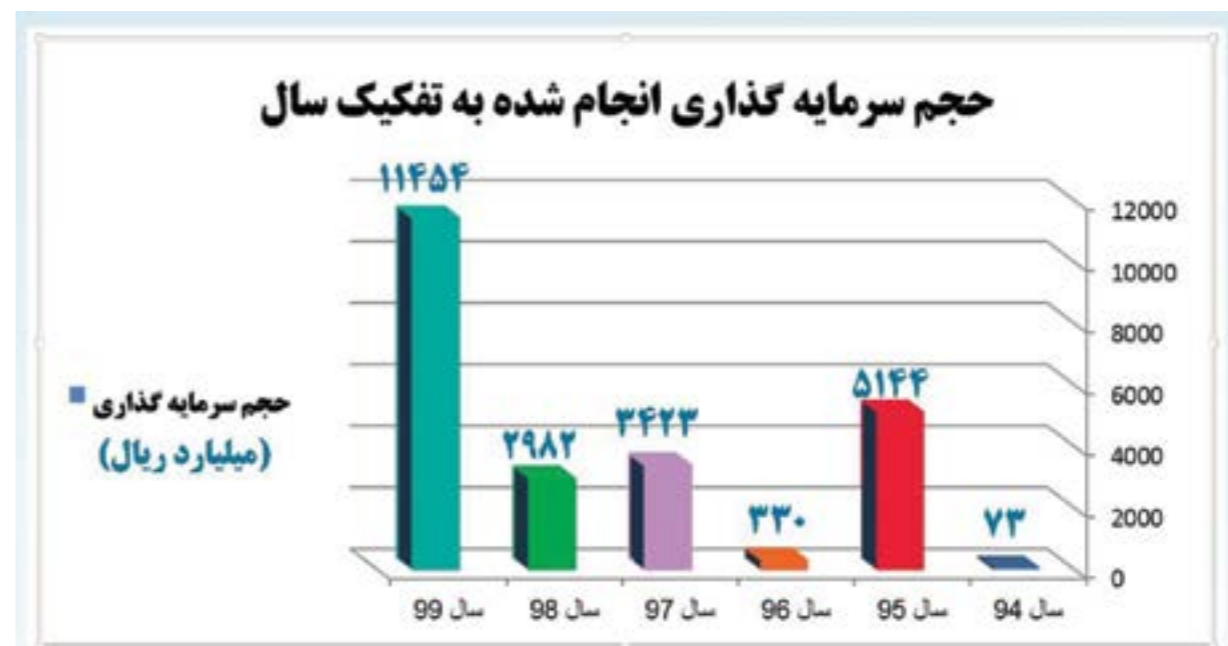
### با توجه به اهمیت بلوار پیامبر اعظم (ص) و پروژه‌های عظیمی که در حال احداث است، نگاه معماری، سیما و منظر و پیوست فرهنگی در این محور چگونه است؟

بلوار پیامبر اعظم (ص) ضوابط مصوبی دارد که به تصویب کمیسیون ماده پنج رسیده است. در این ضوابط چارچوب‌هایی برای طراحی نمای ایرانی اسلامی پیش‌بینی شده و تمام این پروژه‌ها باید این اصول را رعایت کنند. چیزی که برای ما بسیار اهمیت داشت شکستن سد سرمایه‌گذاری در این محور بود. ۴۰ درصد زمین‌های بلوار در اختیار بخش خصوصی است. پروژه‌های در دست احداث انگیزه خوبی برای بخش خصوصی خواهد بود برای ساخت آن‌ها اقدام کنند. ما آمادگی خود را برای مشارکت سه‌جانبه مالک، شهرداری و سازنده در ساخت این زمین‌ها اعلام کردیم.

### پروژه‌های در دست اقدام مجموعه امور سرمایه‌گذاری شهرداری قم چیست؟

در سال ۱۴۰۰ چندین پروژه خواهیم داشت که امیدوارم امسال به نتیجه برسد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها بسط شرقی حرم مطهر است که در صورت اتمام، نیازهای آن منطقه را رفع خواهد کرد. پروژه دیگر، هتلی در تقاطع محور پیامبر اعظم (ص) و بلوار عمار یاسر است که در مرحله فراخوان قرار دارد. زمین این ساختمان مشرف به حرم مطهر است و اولین ساختمان بلوار پیامبر اعظم (ص) خواهد بود. پروژه تفریحی اقامتی در زمینی به مساحت ۴۰ هزار مترمربع در مرحله فراخوان است. واحدهای اقامتی این هتل پنج ستاره قابل فروش است که تحت مالکیت افراد مختلف با مدیریت واحد قرار خواهد داشت. به این صورت که مالکین در زمان حضور، از محل اقامت خودشان استفاده خواهند کرد و در زمان عدم حضور، مدیریت واحدها را اجاره خواهد داد. مشابه چنین کاری در مشهد انجام شده و فکر می‌کنم با استقبال روبه‌رو خواهد شد.

چندین پروژه مشابه تجاری مسکونی در بلوار پیامبر اعظم (ص) پیش‌بینی شده که





در حال کارشناسی است. شهرداری مجموعاً برای سال ۱۴۰۰ حدود هزار میلیارد تومان سرمایه‌گذاری در نظر گرفته که امیدوار هستیم به مرحله قرارداد برسد.

◀ پروژه‌هایی مثل هتل زعفرانیه و بوستان هزار هکتاری جزو سرمایه‌گذاری‌های شهرداری است؟

هتل زعفرانیه مالک خصوصی دارد و در حال احداث است. پروژه بوستان هزار هکتاری در دستور کار قرار دارد و امیدواریم با مشارکت سرمایه‌گذار شروع شود، اما در صورت عدم مشارکت، شهرداری نسبت به اجرای آن اقدام خواهد کرد.

◀ طی چند سال اخیر، چند پروژه سرمایه‌گذاری مانند پروژه آکواریوم تعریف شد، اما به دلایل مختلف به سرانجام نرسید. علت این اتفاق چیست؟ چه چالش‌هایی در قم باعث شد این پروژه‌ها به سرانجام نرسد یا تغییر کند؟

پروژه آکواریوم از پروژه‌هایی بود که به سرمایه‌گذاری ارزی زیادی نیاز داشت. در بحث برگشت سرمایه به صورت ارزی هم ابهاماتی وجود داشت. مطالعات سرمایه‌گذاری پروژه تا ۹۵ درصد پیشرفت داشت اما به علت نوسانات ارز به بن‌بست رسید. چون با بالا رفتن قیمت ارز و تفاوت با ارزش ریال، برای سرمایه‌گذار خارجی توجیه اقتصادی وجود نداشت. وقتی ارز یک‌مرتبه ۴ برابر شد، سرمایه‌گذار نمی‌توانست بلیت را چهار برابر کند.

در سرمایه‌گذاری خارجی پیش‌بینی نرخ برابری ریال با ارز بسیار مهم است و به دلیل نوسانات شدید، سرمایه‌گذار چنین ریسکی را نمی‌پذیرد. مگر دولت بتواند سرمایه‌گذاری‌های این چنین را بیمه کند. مانع اصلی پروژه آکواریوم این موضوع بود.

سودهای بانکی هم یکی دیگر از موانع سرمایه‌گذاری است. وقتی قیمت ملک به علت تورم بالا می‌رود سرمایه‌گذار راغب می‌شود در پروژه‌ها سرمایه‌گذاری کند. اما وقتی قیمت زمین ثابت می‌ماند، نرخ بالای سودهای بانکی باعث شده سرمایه‌گذار راغب شود پول خود را بدون ریسک در بانک بگذارد.

◀ در خصوص اطلاع‌رسانی ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری در قم چه کارهایی انجام داده‌اید؟

ما در اطلاع‌رسانی از سایت شهرداری و روزنامه‌های کثیرالانتشار بهره بردیم اما به این نتیجه رسیدیم که جذب سرمایه‌گذار با استفاده از افرادی به عنوان کارگزار و مذاکره چهره به چهره بهتر انجام می‌شود. اکثر قراردادهایی که منعقد شده، با معرفی و مذاکره مستقیم صورت گرفته است.

◀ در شهرداری چه اقداماتی صورت گرفته تا سرمایه‌گذاری خارجی جذب شود؟

در بحث سرمایه‌گذاری خارجی در سه سال اول با سرمایه‌گذاران زیادی مذاکره داشتیم. در چند مورد به مرحله نهایی توافق نزدیک می‌شدیم، اما عدم ثبات نرخ ارز مانع به ثمر رسیدن این تلاش‌ها بود. چون مجموعه ما قادر به تضمین و بیمه سود سرمایه‌گذار نبود و هنوز هم نیست. در حال حاضر سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، در بخش‌هایی صورت می‌گیرد که درآمد به صورت ارزی باشد نه ریالی.

◀ امسال سال آخر برنامه راهبردی اول شهرداری قم به عنوان برشی از چشم‌انداز ۲۰ ساله است. در حوزه سرمایه‌گذاری چقدر

به اهداف این برنامه رسیدید؟ افق ۲۰ ساله این حوزه چه بوده و چقدر در این مسیر پیش رفتید؟

بیان این موضوع به بررسی دقیق‌تر نیاز دارد اما در سال ۹۹ عملکرد ما نسبت به بودجه سنواتی، دو برابر بودجه‌ای بود که در اختیار داشتیم. این رقم در سال‌های قبل بین ۶۰ تا ۸۰ درصد بود. بودجه‌های سنواتی برشی از بودجه پنج ساله است که در یک سال تأمین می‌شود. ما از نظر آمار، به اهداف برنامه پنج ساله رسیده‌ایم و شاید جلوتر از برنامه هم باشیم.

◀ در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله به حفظ و تقویت جایگاه قم به عنوان مرکز جهان تشیع تأکید شده است. با وجود کمبودهای شهر قم از نظر زیرساخت‌های جذب زائر و تلاش شما برای رفع این مشکلات، پروژه‌هایی که تاکنون داشتید چقدر در این راستا بوده است؟

پروژه‌های بزرگی مانند بسط شرقی حرم و مجتمع بزرگ تفریحی و اقامتی که بودجه هرکدام معادل بودجه سنواتی کل شهرداری است، در همین راستا بودند. در واقع هم زیرساخت محسوب می‌شود و هم روستا. بهره‌برداری از آن‌ها باعث جذب زائرین داخلی و خارجی و تمایل آن‌ها به اقامت بیشتر در شهر خواهد شد.

◀ در ۶ سال گذشته تغییر نگاه مدیریت شهری به بحث سرمایه‌گذاری، چه تأثیری در تقویت فرآیندها و رفع موانع داشته است؟

جناب دکتر سقائیان‌نژاد هم به لحاظ موقعیت علمی و هم به پشتوانه تجربه بالا در مدیریت شهری، به این مسئله نگاه بلندمدت داشتند. به همین دلیل از چنین تغییری حمایت کردند و برای جلب موافقت سایر نهادها تلاش کردند. قطعاً حضور و موافقت فردی با سابقه علمی و تجربی ایشان در پیشبرد این اهداف بسیار مؤثر بود.

◀ اقداماتی که در ۶ سال گذشته در شهرداری انجام شده را چطور ارزیابی می‌کنید؟

من شش سال و نیم در سمت مدیرعامل سازمان بهسازی و نوسازی اطراف حرم فعالیت کردم. طی آن مدت همکاری با چندین شهردار یا سرپرست شهرداری را تجربه کردم. در حال حاضر حدود ۶ سال است که جناب دکتر سقائیان‌نژاد در این سمت مشغول به کار هستند. این ثبات در مدیریت در پیشبرد پروژه‌ها بسیار مؤثر بود. در کشور ما اکثر کارها فردمحور است و با تغییر جایگاه فرد، اولویت‌ها نیز تغییر می‌کند اما در این دوره مدیریت شهرداری قم جریان متفاوت شد. از نظر من در این دوره، کارها به صورت عاقلانه پیش رفته و به تمام جنبه‌های مدیریت شهر - چه زیربنایی چه رونمایی - پرداخته شد.

# آبادانی شهر

با سرمایه بخش خصوصی

## احداث مجتمع مسکونی تجاری

### ۱۰ پروژه

مجموع سرمایه‌گذاری: ۶۲۵ میلیارد تومان

احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک NE۲۰ بلوار پیامبراعظم (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک SW۱۵ بلوار پیامبراعظم (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک SW۲۱ بلوار پیامبراعظم (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک SW۲۰ بلوار پیامبراعظم (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک SW۲۴ بلوار پیامبراعظم (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک SW۱۸ بلوار پیامبراعظم (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوار امام رضا (ع)



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک D بلوار شهید روحانی



احداث مجتمع مسکونی تجاری در بلوک D بلوار شهید روحانی





## احداث پارکینگ ۱ پروژه

مجموع سرمایه گذاری: ۲۰ میلیارد تومان



احداث پارکینگ عمومی و مجتمع تجاری جنب بازار کهنه

## احداث مجموعه های تفریحی ۵ پروژه

مجموع سرمایه گذاری: ۹۳ میلیارد تومان

احداث مجموعه  
تفریحی  
رستوران لنج  
بوستان جوان



احداث مجتمع  
خدماتی تفریحی  
در بوستان غدیر



تکمیل  
وبهره برداری از  
مجموعه بهشت



احداث مجموعه  
شهرسازی  
بوستان غدیر



احداث شهرسازی معارفی  
در بلوک SW۳۳ بلوار پیامبر اعظم (ص)



## احداث مجتمع تجاری ۵ پروژه

مجموع سرمایه گذاری: ۵۲۸ میلیارد تومان

احداث مجتمع  
مسکونی تجاری  
در بلوک SW۱۴  
بلوار پیامبر اعظم (ص)



احداث مجتمع  
تجاری  
در بلوک NE۱۹  
بلوار پیامبر اعظم (ص)



احداث مجتمع  
مسکونی تجاری  
در بلوک NE۳۴  
بلوار پیامبر اعظم (ص)



احداث مجتمع  
تجاری  
در بلوک SW۱۶  
بلوار پیامبر اعظم (ص)



احداث مجتمع تجاری اداری  
در بلوار شهید بهشتی



## احداث مجتمع اقامتی ۳ پروژه

مجموع سرمایه گذاری: ۱۱۰۴ میلیارد تومان

احداث مجتمع  
اقامتی تجاری  
در بلوک NE۳۱  
بلوار پیامبر اعظم (ص)



احداث هتل ۵ ستاره  
در بلوک های NE۱۵،  
NE۱۴ و NE۱۶  
بلوار پیامبر اعظم (ص)



احداث مجتمع اقامتی تجاری  
در بلوک SW۱۰ بلوار پیامبر اعظم (ص)







## فصل ۱۳



مناطق هشتگانه شهر قم همواره به‌عنوان اصلی‌ترین درگاه ارتباط شهروندان با مجموعه شهرداری از یک‌سو و کانون توجه مجموعه شهرداری در امور اجرایی توسعه شهری از سوی دیگر قرار داشته‌اند که باعث شده در طول سال‌های گذشته و با رویکرد برقراری عدالت اجتماعی در توزیع عادلانه زیرساخت‌ها و ارائه خدمات شهری هدف غایی رشد و توسعه متوازن و همه‌جانبه شهر قم، این مهم توسط خادمان شهر دنبال و پیگیری شده است.

هرچند در طول این سال‌ها لازم بود تا با توجه به ساختار موجود اقتصادی در اداره شهر، درآمد‌های مناطق مختلف شهری، تجمیع و بین تمام مناطق توزیع شود، احصاء دقیق و بروز ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود در هر یک از مناطق هشتگانه شهر قم نیز در دستور کار قرار گرفته و به‌عنوان اقدامی شاخص در طول دوره مدیریت فعلی شهرداری قم به‌منظور توانمندسازی مناطق به انجام رسید و به دنبال آن با انجام بازنگری‌ها و ایجاد قابلیت‌های جدید در هر منطقه به‌خصوص در حوزه سرمایه‌گذاری، سعی شده تا فاصله طبقاتی مناطق را کاسته و ارتقاء شاخص‌های اجتماعی در مناطق کمتر برخوردار را نیز شاهد باشیم.

ساختارهای متفاوتی که در هر یک از مناطق شهری با آن روبه‌رو بوده‌ایم، باعث شده تا برای هر منطقه راهبردی اختصاصی برای اقدامات و عملکرد تعریف شود و بر اساس سند چشم‌انداز قم ۱۴۱۴، برنامه‌های عملیاتی ۵ ساله در هر منطقه بر رفع نیازها متمرکز گردد تا از این طریق سطح کیفی زندگی شهروندان به توازن رسیده و مهاجرت بین مناطق شهری برای دسترسی به سرانه‌های مختلف را به حداقل برسانیم.

توسعه شهری در سال‌های اخیر فرصت‌های زیادی برای شکوفایی اقتصادی و فرهنگی شهر قم فراهم و درعین‌حال زیرساخت‌های مطلوبی را نیز تأمین کرده است، مروری بر مجموعه اقدامات و عملکردی که از خردادماه ۱۳۹۴ لغایت خردادماه ۱۴۰۰ در مناطق هشتگانه شهر صورت گرفته است و گام‌هایی که در مسیر تحقق توسعه متوازن و همه‌جانبه شهری و درنهایت قرار گرفتن شهر قم در مسیر تحول برداشته شده است، بخشی قابل‌توجه از عملکرد شهرداری قم را در برمی‌گیرد که در فصل پیش رو به تفکیک هر یک از مناطق به‌اختصار به آن پرداخته شده است.

## مناطق هشتگانه







احمد ترکمن (مدیر منطقه یک شهرداری قم)

## احیای هویت تاریخی شهر

از محله لبچال و کنار آب‌انبار معروفش که به سمت چهارمردان و سیدان و بعدازآن پامنار، مسجدجامع، چهل‌اختران، نوبهار و دروازه ری حرکت کنیم، یک بافت کامل از تاریخ و گذشته قم را می‌بینیم که پیشینه این شهر هم از ساکنان بومی این محلات هم نوع معماری و بناهای قدیمی مشخص است. محلاتی که بافت قدیم و بومی شهر قم را تشکیل داده و به عبارتی بخشی از هویت و تاریخ قم در محلات منطقه یک شهر قم جای گرفته است.

طی سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی شده تا بافت قدیمی این محلات بهسازی شده و از جابجایی جمعیت در بافت متراکم و فرسوده این بخش هویتی قم جلوگیری شود و در کنار این مسئله بافت جدیدی نیز در این منطقه شکل‌گرفته تا توسعه یکپارچه در این منطقه محقق شود. شهرک جهاد، خیابان شهید فراراهی، بلوار تعاون، بلوار محتشم کاشانی و... از جمله محلات جدید این منطقه هستند که بستر قابل‌توجهی نیز برای توسعه دارند. منطقه یک شهرداری قم با مساحت هزار و ۴۰۷ هکتار از قدیمی‌ترین مناطق شهری قم است. ۲۰۷ هزار نفر و به عبارتی ۱۶ درصد جمعیت شهر قم در این منطقه شهر قم سکونت دارند و محدوده جغرافیایی این منطقه از یک‌طرف محدود به بلوار شهید سلیمانی و بزرگراه امام علی (ع) و از طرف دیگر بلوار ۱۵ خرداد تا تقاطع رزمندگان اسلام، بلوار عمار یاسر تا ریل راه‌آهن و بلوار فردوسی و خیابان شهید محلاتی است. وجود خیابان انقلاب اسلامی به‌عنوان یکی از محورهای مهم در شکل‌گیری انقلاب اسلامی، خیابان آیت‌الله طالقانی و محلات قدیمی چهل‌اختران، شاه‌حمزه، نوبهار، مسجد جامع، گلزار شهدا و بقاع متبرکه چند امامزاده عظیم‌الشان و... از ویژگی‌های منطقه یک شهرداری به‌حساب می‌آید. علیرضا مظفری تا مهرماه ۱۳۹۴ عهده‌دار مدیریت این منطقه بود و پس از وی مهدی اصفهانیان مقدم تا مهرماه ۱۳۹۷ و از این تاریخ نیز احمد ترکمن مسئولیت مدیریت منطقه یک شهرداری قم را بر عهده دارد.

گزارش زیر مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در منطقه یک شهرداری به نقل از احمد ترکمن مدیر این منطقه شهرداری قم است.

### باغ های شهری حفظ و تبدیل به فضای سبز شد

دو باغ اشراقی در بلوار سمیه و باغات محدوده گلزار در منطقه یک وجود دارد که این باغ‌ها تملک و تبدیل به فضای سبز و بوستان بانوان شده است. بخشی از باغ‌های اشراقی نیز برای تبدیل به فضای سبز تملک شده و سیاست بر این است که باغات محدوده را تهاتر کرده و قدرالسهم آن‌ها را تبدیل به ملک کنیم و این باغات تبدیل به فضای سبز شود. به‌هیچ‌وجه برای تغییر کاربری باغ‌های منطقه یک موافقت نشده و تصمیم اصلی مجموعه مدیریت شهری بر تبدیل این باغ‌ها به فضای سبز است.

### تلاش برای رفع مشکلات بافت‌های فرسوده

یکی از پرچالش‌ترین و سخت‌ترین شرایط اجرای پروژه‌های عمرانی در بافت‌های قدیمی و بومی و فرسوده شهرها است. منطقه یک شهر قم نیز بخش زیادی از این بافت‌ها که هویت شهر را هم تشکیل می‌دهند را در خود جای‌داده و همین مسئله کار را برای توسعه و

پیشرفت سخت‌تر کرد اما در وضعیت موجود شهرداری اجرای طرح‌های مختلف را دنبال کرد.

طی شش سال گذشته اقدامات قابل‌توجهی در این منطقه از شهر انجام شد که علی‌رغم تمام مسائل و تراکم محلات و بافت فرسوده، اجرایی شده و رضایت عموم شهروندان را کسب کرده است.

اجرای پروژه‌هایی چون بلوار شهیدان روحانی، تقاطع غیرهمسطح رزمندگان اسلام، بلوار فردوسی، بلوار محتشم کاشانی، خیابان شهید فراراهی، احداث مجتمع فرهنگی ورزشی و سایر پروژه‌ها از جمله کارهایی بوده که با تمام مشکلات در این منطقه از شهر قم انجام‌شده و گامی برای احیای بافت‌های قدیمی و جلوگیری از جابجایی جمعیت و توسعه متوازن منطقه بوده است.

### بهسازی بافت فرسوده قم نیازمند عزم استانی

بهسازی بافت فرسوده صرفاً در حیطه کاری شهرداری قابل‌حل نیست و باید عزمی استانی و ملی برای بهسازی این بافت‌ها شکل بگیرد. یکی از مشکلات اصلی منطقه بحث بافت تاریخی است که به‌تازگی مصوب شده و مسائلی برای

شهروندان خصوصاً در بافت فرسوده ایجاد کرده است. میراث فرهنگی و طرح تفصیلی دست ما را در حوزه توسعه شهری در منطقه بسته است و عموماً شهروندان از این مسئله گلایه‌مند هستند. در مناطقی بافت تاریخی شاهدیم که به دلیل همین محدودیت‌ها تخلفات شکل می‌گیرد.

بلوار شهید دل آذر، خیابان شهیدان فاطمی و بلوار سمیه و... جزو پروژه‌های پیاده‌روسازی بوده که بخشی از آن‌ها انجام‌شده و البته می‌توان گفت بیشتر درگیر پروژه‌های دیگر شده‌ایم و کمتر به بحث پیاده‌روسازی در منطقه پرداخته‌ایم. امسال پیاده‌روسازی بلوار شهید دل آذر به اتمام می‌رسد و در بلوار بسیج هم اقدامات پیاده‌روسازی انجام خواهد شد. در حوزه باغچه‌کاری نیز تقریباً تمام معابر تکمیل شده منطقه باغچه‌کاری شده است.

### کاهش تولید زباله

از سال ۹۴ تولید زباله در منطقه یک به دلیل افزایش تفکیک از مبدأ حدود ۲۰ درصد کاهش داشته و در این راستا ساختمان تفکیک از مبدأ و بازیافت منطقه نیز به بهره‌برداری رسید.

مکانیزاسیون سط‌های زباله، فعال شدن خودروهای جمع‌آوری پسماند صنوف، آموزش تفکیک از مبدأ، پاک‌سازی زمین‌های خالی محدوده منطقه از جمله اقداماتی بوده که در این زمینه انجام‌شده است. با مکانیزاسیون صورت گرفته ۳۰ درصد از حجم فعالیت دستی در این زمینه کاهش یافته است.

یکی از معضلات منطقه یک تجمع پسماند و نخاله‌های ساختمانی در منطقه نوبهار بود که بعضاً در کوره‌های آجرپزی این منطقه نخاله‌های ساختمانی رها شده و معضلی برای مردم منطقه بود و با توجه به اینکه مورد خواست شهروندان بود با همکاری نهادهایی چون دستگاه قضایی ساماندهی آن‌ها صورت گرفت. در حال حاضر زمینی در منطقه یک وجود ندارد که نخاله در آن وجود داشته باشد.

### افزایش ۳۰ درصدی بوستان‌ها و ۴۵ درصدی سرانه فضای سبز در منطقه یک قم

از سال ۹۴ تعداد بوستان‌های منطقه، ۴۵ به ۵۸ مورد در سال ۹۹ افزایش یافت و با رشد حدود ۳۰ درصدی همراه بوده، به‌طوری‌که سرانه منطقه را به ۱۰/۵۷ مترمربع به ازای هر شهروند رسانده است.

با توجه به اینکه منطقه یک دارای بافت‌های ساخته‌شده و متراکم است بیشتر تمرکز ما بر احداث فضای سبز در فضاهای جدیدالاحداث و دارای کاربری فضای سبز است.

البته پروژه جدیدی نیز تعریف‌شده که با محوریت مساجد، احداث بوستان و فضای سبز در دستور کار قرارگرفته که از جمله آن می‌توان به احداث فضای سبز در محله چهارمردان و در مجاورت مسجد چهارمردان است به متراژ سه هزار و ۵۰۰ مترمربع مساحت اشاره کرد که میزان هزار و ۸۰۰ مترمربع آن تملک و احداث‌شده است.

از سال ۹۷ نیز بیش از ۲۵ میلیارد تومان برای تملک و احداث این بوستان هزینه شده است.

در سال‌های گذشته در کیفی‌سازی فضای سبز کارهای زیادی صورت گرفته و بیش از ۷۰ درصد شاهد بهبود کیفیت بوستان‌ها هستیم. همچنین تمام بوستان‌های سطح منطقه ایمن هستند و تمام وسایل بازی استاندارد هستند.

از آنجائی که بوستان‌های منطقه قدیمی بودند بازسازی و بهسازی آن‌ها صورت گرفته تا مردم رفاه و آرامش بیشتری در این فضاهای شهری داشته باشند.

### ارتقاء سطح تاب‌آوری شهر

در مسئله بند ۲۰ و بند ۱۴ ماده ۵۵ در حوزه رفع خطر اقدامات قابل‌توجهی در منطقه انجام‌شده است. اکثر این کار در بافت‌های فرسوده منطقه انجام‌شده و

عموماً املاکی که در حال ریزش هستند یا محل تجمع نخاله و آسیب به دیگر شهروندان انجام‌شده است. در محدوده محله دروازه ری، آذر، چهارمردان، نوبهار این اقدامات بیشتر انجام می‌شود. شیرهای هیدرانت نیز در مناطق جدیدی که توسعه پیدا می‌کند احداث می‌شود. در سه سال گذشته به‌طور میانگین در هرسال پنج شیر هیدرانت در منطقه نصب‌شده است.

در حوزه ایمنی اصناف هم نظارت ویژه صورت گرفته و اختطاری زیادی به اصناف داده‌ایم؛ طی این سال‌ها دو جلسه ویژه برگزار شده و به‌طور ویژه ایمنی بازار کهنه را پیگیر هستیم و با شرکت‌های خدمات‌رسان نیز هماهنگی شده تا زیرساخت‌ها انجام و سپس بهسازی و ایمن‌سازی بازار صورت گیرد.

### توسعه شهری همگام با نیازهای شهر

قبل از سال ۹۴ اجرای فاز دو بلوار شهیدان روحانی انجام شد و در حال حاضر پیگیری احداث و تکمیل فاز سوم بلوار را در دستور کار داریم؛ البته تملکات ابتدا و انتهای فاز سه این بلوار انجام‌شده این بلوار نیز در املاک موقوفه رشیدزاده قرار دارد که توافق در حال انجام است. فاز سوم بلوار روحانی از بلوار ۱۵ خرداد تا بزرگراه امام علی (ع) است که به یکی از محورهای کلیدی شهر تبدیل خواهد شد و با اجرای آن تردد از بزرگراه امام علی (ع) به سمت چهارراه آیت‌الله طالقانی و انقلاب و سپس بلوار شهیدان محمودنژاد تسهیل خواهد شد. اگر توافق انجام شود و آزادسازی صورت گیرد امیدواریم تا پایان نیمه اول سال بتوانیم این بلوار را در اختیار مردم قرار دهیم.

بلوار محتشم کاشانی نیز سه ملک معارض دیگر دارد که اگر تملک انجام شود معبر مناسبی باز خواهد شد. ساختمان منطقه هم در همین خیابان در حال ساخت است تا از میدان جهاد که مشکلات ترافیکی برای مردم ایجاد می‌کند به این خیابان منتقل شود.

بلوار شهیدان برقی نیز حدفاصل چهارراه سجاده تا چهل‌اختران با بیش از ۵۰ سال قدمت سال ۹۹ در دستور کار شهرداری قرار گرفت که تنها ۹۵ درصد تملکات آن‌ها انجام‌شده و از ۱۲۷ ملک سه ملک در مرحله تملک داریم که اگر تملکات تکمیل شود نهایتاً سه ماه زمان برای بازگشایی مسیر لازم است.

### توجه به نیازهای فرهنگی منطقه و تلاش برای رفع آن

در راستای برنامه‌های فرهنگی شهرداری، احداث خانه موزه‌ها در برنامه قرار گرفت و در این راستا خانه موزه شهید شیعی در محله دروازه ری بااعتبار ۷۰۰ میلیون تومانی جهت تملک انجام شد.

در خصوص حمایت از مساجد نیز با بررسی‌هایی که صورت گرفت، مساجد شاخص منطقه برای احداث فضای سبز پیرامونی شناسایی و برای توسعه آنان کمک شد.

شهرداری منطقه ارتباط خوبی با مساجد منطقه دارد و در امور برگزاری مراسم کمک‌های ویژه انجام می‌شود. ارتباط مستمری هم با کانون‌های فرهنگی سطح منطقه وجود دارد و در برگزاری مراسم محلی و شهری مشارکت ویژه صورت می‌گیرد.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه یک شهرداری قم

۱۳۹۴-۱۴۰۰

## اولویت تکمیل شبکه معابر شهر در اجرای پروژه‌های عمرانی منطقه یک

### تقاطع غیرهمسطح رزمندگان اسلام

تحویل به شهرداری: دی‌ماه ۱۳۹۵ پروژه به شهرداری با ۴۳ درصد پیشرفت بهره برداری: اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۶ اعتبار اجرا و تملک: بیش از ۸۱ میلیارد تومان

### تقاطع غیرهمسطح فردوسی

اعتبار: ۴۶ میلیارد تومان بهره برداری: ۱۴۰۰

### بلوار شهیدان برقی

آغاز تملکات: سال ۹۹ وضعیت: بیش از ۹۰ درصد تملکات انجام شده بهره برداری: سال ۱۴۰۰

### خیابان شهید فراشاهی

مساحت: به طول یک کیلومتر و عرض ۲۴ متر اعتبار: بالغ بر ۴٫۲ میلیارد تومان

### تکمیل بلوار محتشم کاشانی

اعتبار: بالغ بر ۲٫۵ میلیارد تومان آغاز: سال ۱۳۹۳ بهره برداری: سال ۱۳۹۹

### ساختمان اداری منطقه

مساحت: زیربنای ۷۰۰۰ مترمربع در هفت طبقه وضعیت: عملیات عمرانی سازه پروژه در حال انجام است.

### تقاطع غیرهمسطح مقداد

مدت اجرا: یک سال اعتبار: ۳۵ میلیارد تومان برای اجرا و حدود ۴۳ میلیارد تومان برای تملک

### ادامه بلوار فردوسی (حدفاصل پیامبر اعظم (ص) تا تقاطع میدان پلیس)

اعتبار: حدود ۷٫۳ میلیارد تومان طول: ۷۰۰ متر و عرض ۶۰ متر درحال احداث

### فاز سه بلوار شهیدان روحانی

طول مسیر: بیش از هزار و ۱۵۰ متر وضعیت: بخشی از آن اجرایی شده و تملکات ادامه مسیر نیز تکمیل و به‌زودی عملیات اجرایی بخش نهایی نیز آغاز خواهد شد.

### تکمیل بلوار تعاون

طول: هزار و ۵۰۰ مترمربع اعتبار: بالغ بر ۱٫۵ میلیارد تومان

### نهیض آسفالت

تناژ: بیش از ۱۴۰ هزار تن آسفالت در شش سال

### مجتمع فرهنگی ورزشی شهید اکبری

آغاز: سال ۱۳۹۸ اعتبار: بالغ بر ۱۶ میلیارد تومان مساحت: بیش از ۲ هزار مترمربع مساحت بهره برداری: ۱۴۰۰

خوانش برخط ویژه‌نامه گزارش عملکرد شش‌ساله منطقه یک شهرداری قم



## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه یک شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقتصادی و مالی

اقدامات در راستای درآمدهای پایدار

- نسبت هزینه به درآمد: ۱۴۳ درصد
- اقدامات سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی
- پروژه مسکونی تجاری بلوار شهیدان روحانی، احداث مجتمع فرهنگی ورزشی، هتل‌های پنج ستاره بلوار پیامبر اعظم (ص)، هتل زعفرانیه

### شهرداری

- میزان پروژه ساخت و ساز به تعداد و مترمتر: ۱۳۸۹ پروژه به مترمتر بیش از ۱۵۵٫۷ میلیون مترمربع
- ایجاد پهنه‌های ویلایی با بلندمرتبه‌سازی، خیابان شهید بیطرفان و خیابان شهید رجایی جزویه و ویلایی و خیابان شهید فراشاهی و بلوار محتشم کاشانی جزویه بلندمرتبه‌سازی
- طرح‌های توسعه شهری: طرح بلوار شهیدان برقی، فاز سوم شهیدان روحانی، چهل اختران، بلوار شهید اوسطی (فاز ۵ عمارت‌ساز)، ادامه بلوار فردوسی، بهسازی فضای شهری، اجرای طرح‌های بارز کهنه، محله نوبهار و دروازه ری، محدوده چهل اختران و...

### فرهنگی اجتماعی

ایجاد سوله ورزشی، یک مجموعه

- بهسازی پیاده‌روها: ۲٫۳۰۰ مترمربع
- ایجاد پیاده‌روها: ۱۴٫۸۰۰ مترمربع
- تقویت زیرساخت‌های حمل و نقل عمومی: ۳۰۵٫۰۰۰ مترمربع خاکشویی و نصب علائم ترافیکی
- ایجاد پل‌های عابر پیاده: چهار دستگاه
- توسعه معابر شهری: ۹۲٫۰۰۰ مترمربع
- وضعیت طرح‌های ترافیکی: ۱۰۹۰۰ مترمربع اصلاح ترافیکی

## منطقه یک شهرداری



### مدیریت پسماند:

- میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۱۱۳ تن
- تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت و در صد مشارکت شهروندان: ۸ ایستگاه و ۲۰ درصد
- درصد تفکیک پسماند از مبدأ شهروندان: ۵ درصد
- هزینه و تعداد نیروی جمع‌آوری پسماند: ۴۶۰ میلیون تومان و ۱۰۴ نفر
- اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه: نصب سطل‌های زباله مکانیزه، فعالیت خودروهای جمع‌آوری پسماند صنوف، آموزش شهروندی، پاکسازی زمین‌های خالی فضای سبز:
- وضعیت سرانه فضای سبز: ۱٫۵۷۷ مترمربع
- افزایش تعداد بوستان‌های شهری: از ۴۵ عدد در سال ۹۴ به ۵۸ عدد در سال ۹۹
- وضعیت بوستان‌های باتوان: در حال احداث
- افزایش سرانه غیرتفریحی فضای سبز (میادین، رفیوژها و معابر): ۳۷۶ هزار مترمربع
- افزایش کیفیت و تراکم فضای سبز موجود: ۲۰ درصد
- هزینه نگهداری سالانه: ۱۰ میلیارد و ۸۰۰ میلیون تومان
- مدیریت ایمنی و بحران:
- اقدامات پیشگیری و رفع آبرفتگی (شبکه آب‌های سطحی، چاه‌های جذبی و...): حفر ۳۲۳ حلقه چاه و ۱۱۵ مترلوله‌گذاری و هزار و ۳۰۰ متراحداث هزار سال ۳۴
- احداث ایستگاه‌های آتش‌نشانی: ۲ ایستگاه
- نظارت ایمنی بر اماکن، اصناف و مشاغل:
- رسیدگی به ۱۱۶ پرونده ایمنی از سال ۱۳۹۴

### عمرانی

- اجرای پروژه‌های شاخص شهری:
- تفاظ‌های غیرهمسطح رزمندگان اسلام، مقداد و فردوسی، ادامه بلوار فردوسی، بلوار شهیدان برقی، فاز سه بلوار شهیدان روحانی، خیابان شهید فراشاهی، بلوار تعاون، بلوار محتشم کاشانی، بلوار شهید اوسطی
- تناژ آسفالت در معابر: ۱۲۶ هزار و ۸۵۳ تن

## سرانه‌های منطقه یک

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹

سرانه	سال ۱۳۹۹	سال ۱۳۹۴
اجرای برنامه‌ها و اقدامات سازمان فرهنگی، هنری و ورزشی	۱۸۹	۲
فضای سبز	۲۷/۱۷۵/۳۷۹	۹/۱/۴۶۸
رشد فضای سبز	۱۷/۲۶۳/۹۳۱	۱/۲۶۳/۹۳۱
توزیع آسفالت	۳۵/۱۳۳	۱۷/۱۵۴
هزینه عمرانی و نگهداری منطقه برای هر نفر	۵۶۱/۵۴۷	۲۹۶/۷۷۳





رضا رحیمی (مدیر منطقه دو شهرداری قم)

## خروج از بن بست محرومیت

منطقه دو شهرداری قم در سال ۱۳۶۸ تأسیس و در سال ۱۳۹۰ به مناطق دو و ۶ تفکیک شد، در حال حاضر مساحت این منطقه هزار و ۲۱۱ هکتار است که حدود ۱۰ درصد از مساحت شهر قم را در بر می‌گیرد، محدوده جغرافیایی این منطقه از جنوب به بلوار توحید تا نیروگاه حرارتی و از غرب در امتداد مسیر ریل راه‌آهن بوده و نزدیک به ۲۰۴ هزار نفر از ساکنین شهر قم در آن ساکن هستند. این منطقه با توجه به اهمیت ویژه خود در ارائه خدمات به شهروندان، در دوره اخیر مدیریت شهری قم مورد توجه و تأکید مدیریت ارشد شهرداری قم قرار داشته است و از سال ۱۳۹۴ توسط مدیرانی همچون "داود اسفنجانیان" و "محمد صادقی" مدیریت شده است و هم‌اکنون نیز "رضا رحیمی" مدیریت منطقه دو شهرداری قم را بر عهده دارد. گزارش زیر مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در منطقه دو شهرداری به نقل از رضا رحیمی مدیر این منطقه شهرداری قم است.

### اجرای مهم‌ترین و کلان‌ترین پروژه‌های شهری در منطقه ۲

از سال ۹۴ با حضور تیم جدید در مدیریت شهری قم با تدوین برنامه جامع ۲۰ ساله و برش پنج‌ساله آن با عنوان قم ۱۴۰۰ حرکتی پرشتاب در رشد و توسعه شهر قم خصوصاً مناطق محروم شهر آغاز شد که در پی آن جهش اعتبارات و منابع و تبدیل قم به کارگاه بزرگ عمرانی شکل گرفت. امروز منطقه دو که محدوده بیش از هزار و ۲۰۰ هکتاری شهر در بخش جنوبی خیابان توحید تا نیروگاه حرارتی را در خود جای داده، محل اجرای مهم‌ترین و کلان‌ترین پروژه‌های شهری است که تحول شگرفی را در این منطقه محروم رقم زده و جهش عمرانی و اقتصادی را برای ساکنین فراهم کرده است.

پروژه‌های عظیم مجموعه پل‌های ۹ دی، بلوار جمهوری اسلامی، بلوار شهدای روحانیت، توسعه بوستان‌ها و فضای سبز، زیرگذر بلوار یادگار امام (ره)، خیابان رسول دادخواه و زیرگذر طباطبایی، اجرای نهضت آسفالت، احداث مجموعه ورزشی و... در این منطقه در حال حاضر در حال اجرا بوده و یا به

بهره‌برداری رسیده‌اند که بستر رشد و توسعه منطقه را بیش از پیش فراهم کرده و افزایش حدود ۴۰۰ درصدی درآمدهای منطقه و ارزش افزوده املاک و مشاغل مردم هم مؤید همین مطلب است.

در خصوص فعالیت‌های عمرانی، طی سال‌های اخیر تلاش شد با احصاء نیازهای اقشار مختلف شهروندان، پروژه‌های منطقه‌محور اجرا شود.

در منطقه دو شهرداری قم، سالانه حدود دو میلیارد تومان برای بهسازی جدول معابر هزینه شده است. بهسازی محیط‌های عمومی از جمله امامزاده شاه‌جمال از کارهای خیلی خوب بود. احداث بلوار جلال آل احمد، بهسازی آسفالت معابر، پیاده‌روسازی و اجرای اصلاح هندسی ۲۴ مورد از معابر پروژه‌های بزرگ اجرا شده در سطح منطقه است.

### صدور سالانه ۴۲۰ پروانه ساختمانی در منطقه ۲ شهرداری

به صورت میانگین سالانه ۴۲۰ پروانه در منطقه دو صادر می‌شود که نشان می‌دهد طی سال‌های اخیر نگاه مردم به این مساله بهبود پیدا کرده و از ساخت و سازهای غیرمجاز پرهیز می‌کنند.

تا سال ۱۳۹۵ بافت فرسوده مصوب در منطقه نداشتیم و با پیگیری‌های انجام شده در حوزه شهرسازی حدود ۱۲۰ هکتار محدوده بافت فرسوده برای منطقه مشخص شد.

ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی شامل ۲۵۰ هکتار از وسعت منطقه که حدود ۲۱ درصد مساحت منطقه می‌باشد نیز در دستور کار شهرداری است. همچنین ۱۲۰ واحد مسکونی در منطقه زیر دکل‌های برق قرار دارد که برای رفع مشکل ساکنین این محدوده با پیگیری‌های انجام گرفته و مقرر شد از ظرفیت اراضی ۳۲ و ۴۸ هکتاری پردیسان برای ساماندهی و انتقال واحدهای مسکونی استفاده شود.

### سرانه فضای سبز در منطقه افزایش یافت

در بحث سرانه‌های فضای سبز اتفاقات خوبی افتاد و با بوستان هفت هکتاری که امسال افتتاح کردیم به تعداد بوستان‌ها و وسعت فضای سبز در منطقه افزوده شد. سرانه فضای سبز نیز در این بخش افزایش قابل توجهی داشته است.

ساخت و توسعه بوستان‌های محله‌ای در بافت محلات شهر نیز در دست اقدام است و با تأکید شهردار محترم قم در کنار مساجد زمین مورد خریداری شده و فضای سبز هزار و ۵۰۰ مترمربعی ایجاد شد.

در موضوع ایمن‌سازی مراکز عمومی نیز تمام بوستان‌های سطح منطقه نیز در دوره فعلی ایمن‌سازی شده‌اند. ایمن‌سازی مراکز عمومی از جمله مساجد، حسینیه‌ها، مهدکودک‌ها، پاساژها و... هم در این زمینه مورد نظر بوده و ساماندهی این مکان‌ها صورت گرفته و اعلام شده که برای بررسی ایمنی به سازمان آتش‌نشانی مراجعه کنند. خوشبختانه نگاه مردم نیز به مساله ایمنی تغییر کرده و همکاری خوبی با شهرداری در این زمینه دارند.

### ساماندهی صنوف مزاحم و خروج آهن فروشان

یکی از اقدامات خوب و قابل توجه و ارزشمند شهرداری که هیچ‌گاه در آمار و اطلاعات مشخص نیست و مطالبه ویژه مردم منطقه بوده خروج آهن‌فروشان بود که ۳۰ سال در برنامه قرار داشت و بالاخره این پروژه با ایجاد زیرساخت‌های لازم در شهرک صنوف و بسترسازی برای انتقال این صنوف مزاحم در سال ۱۳۹۶ فراهم شد و مراحل انتقال تا سال ۱۳۹۸ ادامه پیدا کرد و در حال حاضر در منطقه دو آهن‌فروشی به هیچ وجه وجود ندارد. فروش کپسول‌های گاز نیز در منطقه مشکل‌ساز بود که انتقال آن‌ها انجام شد. برخی مکان‌ها نیز اقدام به جمع‌آوری و مدیریت پسماند می‌کردند که از ۸۶ محل، کمتر از ۳۰ مورد باقی مانده که کار تعطیلی و انتقال آن‌ها هم در حال انجام است و این با کمک شهروندان و درخواست آن‌ها بوده است. در بخشی از بلوار شاهد نیز واحدهای درب و پنجره‌ساز مستقر هستند که کار انتقال این واحدها آغاز شده و تا نیمه نخست امسال این کار نیز به اتمام می‌رسد.

### توسعه زیرساخت‌های فرهنگی و ورزشی در منطقه

تدوین اطلس محلات در سال‌های اخیر در دستور کار قرار گرفته تا تعداد خانوار، وضعیت تأسیسات، امکانات زیربنایی و... شناسایی شود و شاخص‌های مختلف از نظر فضای سبز، اقتصاد، شهرسازی، عمر ساختمان‌ها و... احصاء شده است.

همچنین در کنار احداث مجموعه فرهنگی ورزشی منطقه، احداث اولین پیست حرفه‌ای دوچرخه‌سواری در منطقه دو اقدام قابل توجه در شادابی و طراوت شهری بوده است. در ایجاد سرانه‌های تفریحی و خدمات و ورزشی نگاه ویژه‌ای برای پرکردن اوقات فراغت جوانان وجود دارد و هرچه فضاهای

تفریحی بیشتر شود در بهبود کیفیت زندگی خانواده‌ها نیز تأثیر بیشتری خواهد داشت.

همراهی با مجموعه‌های فرهنگی و مذهبی در سطح منطقه از اقداماتی بود که در شهر توسعه پیدا کرده و شاهد نتیجه مثبت آن هستیم.

۱۴ خیابان اصلی در منطقه دو با نام شهدا خصوصاً شهدای مدافع حرم همین منطقه نامگذاری شده است، یادمان شهید ابومهدی المهندس هم آماده‌سازی شد و المان‌های اختصاصی مرتبط با دفاع مقدس نیز در منطقه ایجاد شده است.

### توسعه جریان حمل و نقل عمومی در منطقه

طی سال‌های اخیر با اقداماتی که انجام شده هیچ معیری در منطقه دو مسدود نیست و شبکه معابر از جمله بلوار جمهوری اسلامی، بلوار یادگار امام (ره) و بلوار شهدای روحانیت به سرعت با رعایت حقوق مردم احداث و به بهره‌برداری رسیده است و به تبع آن جریان حمل و نقل عمومی نیز توسعه یافته و رفاه عمومی شهروندان منطقه را به دنبال داشته است.

طی سه سال گذشته تمام معابر اصلی روکش آسفالت شده‌اند و ۷۰ درصد معابر فرعی نیز روکش آسفالت دارند و برخی هم که روکش ندارند یا مشکل اجرای شبکه‌های خدماتی داشتند یا نیازی به آسفالت نداشته‌اند، البته هرچه جلوتر می‌رویم سیر نیاز به آسفالت در منطقه کاهش پیدا کرده چرا که طی سال‌های اخیر توسعه قابل توجهی در این زمینه داشتیم.

در حوزه ایمن‌سازی معابر نیز اقداماتی نظیر حدود ۳۰۰ کیلومتر خط‌کشی در معابر و بهسازی و نصب ۸۰ درصد تابلوهای هدایت مسیر در منطقه دو انجام شده که هم ایمنی منطقه در این زمینه افزایش داشته و هم شرایط تردد بهبود یافته است.

ایمن‌سازی و احداث و بهسازی معابر، توسعه پیاده‌روها نیز از دیگر اقدامات انجام شده در این بخش است ضمن اینکه یکی از مهم‌ترین پایانه‌های اتوبوسرانی شهر در منطقه دو قرار دارد و پایانه‌های محلی اتوبوس و تاکسی نیز در منطقه فعال است.

اعتبار پروژه‌های کلان منطقه با توجه به درآمد پایین آن و همچنین رونق پروژه‌ها از سوی شهرداری مرکز تأمین می‌شود. ایجاد سرانه‌های مختلف و اجرای پروژه‌های عمرانی تأثیر به‌سزایی در افزایش درآمدهای شهرداری داشته چرا که احداث معابر و بلوارها و توسعه محورهای شریانی در سطح منطقه و ارزش افزوده ویژه‌ای که برای ساکنین منطقه به وجود آمده باعث شده تا هم اقتصاد زندگی مردم و هم اقتصاد شهری تقویت شود؛ زمانی که اقتصاد یک محله شکوفا شود تعلق خاطر شهروندان هم افزایش یافته و مشارکت با شهرداری بهتر می‌شود که این مساله را امروز در منطقه دو شاهد هستیم.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه دو شهرداری قم

۱۳۹۴-۱۴۰۰

## اجرای بزرگترین پروژه‌های عمرانی شهر قم در منطقه دو



### مجتمع فرهنگی ورزشی

#### شهید عزیززادگان

آغاز: سال ۱۳۹۸

بهره برداری: ۱۴۰۰

مساحت: بیش از دو هزار و ۴۲۴ مترمربع

اعتبار: بالغ بر ۲۳ میلیارد تومان



### ورودی‌ها و خروجی‌های پل ۹دی

اعتبار: ۱۸ میلیارد تومان



### احداث بلوار

#### و بوستان صداقت

اعتبار: بالغ بر ۱٫۵ میلیارد تومان



### تکمیل و اصلاح شبکه

#### دفع و جمع‌آوری آب‌های روان

اعتبار: بالغ بر دو میلیارد تومان



### دفع آب‌های سطحی احداث کانال

#### بلوار جمهوری اسلامی

اعتبار: چهار میلیارد تومان در دو فاز



### ساختمان اداری

#### منطقه دو

اعتبار: هفت میلیارد تومان



### احداث زیرگذر بلوار جمهوری اسلامی با بلوار یادگار امام (ره)

اعتبار: بالغ بر ۴۵ میلیارد تومان

### فاز یک بلوار جمهوری اسلامی

سال بهره برداری: ۱۳۹۶

اعتبار: ۳٫۶ میلیارد تومان به همراه تملک ۱۲ هزار و

۱۷۳ مترمربع عرصه با اعتبار حدود ۲۰ میلیارد تومان



### فاز نخست بلوار شهدای روحانیت

مساحت: ۱۲ هزار مترمربع عرصه

اعتبار: بالغ بر ۱۲ میلیارد تومان

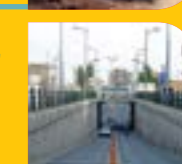
آغاز فاز دوم اجرای طرح: از تیرماه ۱۳۹۹

اعتبار: بالغ بر ۳٫۴ میلیارد تومان



### خیابان رسول دادخواه و زیرگذر علامه طباطبایی

اعتبار: بالغ بر ۵٫۵ میلیارد تومان



### بهسازی معابر

توزیع بیش از ۱۱۶ هزار تن آسفالت در معابر اصلی

و فرعی

اعتبار: بالغ بر ۱۱٫۵ میلیارد تومان

جدول گذاری با اعتبار بیش از ۴٫۵ میلیارد تومان



### اجرای پروژه‌های نورپردازی پل شهید کلانتری و پل ۹دی، اجرا و نصب المان در ورودی جاده اراک و نقاشی دیواری

اعتبار: ۳٫۵ میلیارد تومانی



## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ساله منطقه دو شهرداری قم

۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقتصادی و مالی



اقدامات سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی: مشارکت در پروژه مسکونی تجاری بلوار امام رضا(ع)

### شهرداری



میزان صدور پروانه ساخت و ساز: تعداد پروانه به مساحت ۲۲۲۶ مترمربع ۶۱۹٫۲۷۷  
میزان پروانه ساخت‌ها: سال ۱۳۹۴: ۳۰۸ سال ۱۳۹۵: ۳۲۸ سال ۱۳۹۶: ۳۲۹ سال ۱۳۹۷: ۵۱۴ سال ۱۳۹۸: ۴۱۷ سال ۱۳۹۹: ۳۱۷  
تعداد پرونده‌های ارسالی به کمیسیون ماده صد: سال ۱۳۹۷: ۹۵۸ سال ۱۳۹۸: ۸۹۳ سال ۱۳۹۹: ۷۱۲

### فرهنگی اجتماعی



ایجاد سوله ورزشی، اعداد کمک و تجهیز مساجد مشارکت در برگزاری یادواره‌های شهدا ایجاد ساختارهای تعامل با جامعه برگزاری جلسات با معتمدین محلات و کارگروه‌های منطقه و همکاری با دفتر تسهیل‌گری محله امین آباد

## منطقه دو شهرداری



### حمل و نقل



احداث پیست دوچرخه سواری منطقه دو احداث پل عابر پیاده بلوار جمهوری اسلامی انجام اصلاح هندسی نقاط حادثه خیز: ۲۴ نقطه

### سرانه



هزینه عمرانی و نگهداری منطقه برای هر نفر: سال ۱۳۹۹: ۴۶۳/۸۶۲ سال ۱۳۹۴: ۲۳۸/۴۴۶

### سرانه



فشار فضای سبز: رشد فضای سبز: ۳۲۸/۵۵۵ سال ۱۳۹۹: ۷/۴۶۶/۲۷۲ سال ۱۳۹۴: ۷/۱۱۷/۸۹۸

### عمرانی



اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۱۵ پروژه میزان تملک برای پروژه‌های شهری: ۸۷٫۱۳۶ مترمربع تناژ آسفالت در معابر: ۱۱۶٫۰۵۶ تن افزایش اختصاصی اراضی به کاربری‌های خدماتی: ۳۳۵ هکتار تعداد چاه‌های حفر شده: ۱۳۳ حلقه لوله‌گذاری جهت دفع آب‌های سطحی: ۱۰۵۰ متر بهسازی خیابان مالک اشتر مساحت زیرسازی در سطح منطقه: ۱/۱۰۰/۰۰۰ متر مربع

### خدمات شهری و محیط زیست



وضعیت سرانه فضای سبز: ۳۶٫۶۳ مترمربع افزایش بوستان‌های شهری از ۲۵ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۳۳ بوستان در سال ۱۳۹۹ وضعیت سرانه غیرتفریحی فضای سبز (میدان، ریلووها و معابر): ۲۹٫۵۰۰ مترمربع وضعیت کیفیت و تراکم فضای سبز موجود: اجرای سیستم آبیاری تحت فشار به مساحت ۲۰ هکتار و اجرای شبکه آب خام به طول ۲۷ کیلومتر مدیریت ایمنی و بحران: احداث و راه‌اندازی سوله‌های بحران: ۲ عدد اقدامات پیشگیری و رفع آبگرفتگی (شبکه آب‌های سطحی، چاه‌های جذبی و...): شناسایی و رفع مشکل ۳۶ نقطه بحرانی احداث ایستگاه‌های آتش‌نشانی: ۲ ایستگاه نظارت ایمنی بر اماکن، اصناف و مشاغل: انتقال ۵۰ واحد صنعتی آهن‌فروش

### مدیریت پسماند



میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۱۰۶ تن تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت: ۴ عدد درصد مشارکت شهروندان: ۱۵ درصد درصد تفکیک پسماند از مبدأ شهروندان: ۱۰ درصد تعداد نیروی جمع‌آوری پسماند: ۱۷۸ نفر اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه: آموزش ۱۰ هزار دانش آموز در ۲۸ مدرسه: ۲۰۰۰ صرفه ۶۰۰ نفر از خانوارهای منطقه و اهدای ۵۰۰۰ پک آموزشی فضای سبز: وضعیت سرانه فضای سبز: ۳۶٫۶۳ مترمربع افزایش بوستان‌های شهری از ۲۵ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۳۳ بوستان در سال ۱۳۹۹ وضعیت سرانه غیرتفریحی فضای سبز (میدان، ریلووها و معابر): ۲۹٫۵۰۰ مترمربع وضعیت کیفیت و تراکم فضای سبز موجود: اجرای سیستم آبیاری تحت فشار به مساحت ۲۰ هکتار و اجرای شبکه آب خام به طول ۲۷ کیلومتر مدیریت ایمنی و بحران: احداث و راه‌اندازی سوله‌های بحران: ۲ عدد اقدامات پیشگیری و رفع آبگرفتگی (شبکه آب‌های سطحی، چاه‌های جذبی و...): شناسایی و رفع مشکل ۳۶ نقطه بحرانی احداث ایستگاه‌های آتش‌نشانی: ۲ ایستگاه نظارت ایمنی بر اماکن، اصناف و مشاغل: انتقال ۵۰ واحد صنعتی آهن‌فروش

### سرانه



توزیع آسفالت: مجموع شش سال: ۱۱۶/۰۵۶

## سرانه‌های منطقه دو

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹



خوانش بر خط ویژهنامه گزارش عملکرد شش‌ساله منطقه دو شهرداری قم







مهرداد روحانی وزیر (مدیر منطقه سه شهرداری قم)

## تلاش برای آرامش، نشاط و توسعه

منطقه سه شهرداری قم با مساحت دو هزار و ۳۰۰ هکتار، ۱۹ درصد وسعت شهر را در بر گرفته و یکی از مناطق وسیع شهر قم است. ۱۸۷ هزار نفر و به عبارتی ۱۶ درصد جمعیت شهر قم نیز در این منطقه سکونت دارند، محدوده جغرافیایی این منطقه از یک طرف محدود به حریم ریل راه آهن و از طرفی به میدان شهید آیت الله سعیدی، بلوار هفت تیر و بلوار امام موسی صدر به سمت شمال شهر تا بخشی از جاده کوه سفید و جاده قدیم قم- تهران می رسد. دروازه اصلی شهر، وجود خیابان امام خمینی (ره) به عنوان مهم ترین خیابان حرم نمای قم، قرارگیری بلوار شهید خدایم (جاده قدیم) به عنوان مسیر اصلی ترانزیت کالای کشور و... از ویژگی های منحصر به فرد منطقه سه شهرداری به حساب می آید. سیدمحمد موسوی منش تا شهریور ۱۳۹۴ عهده دار مدیریت این منطقه بود و پس از او رضا پوریافر تا مهرماه ۱۳۹۶ و سید شمس الدین نعمتی تا فروردین ۱۳۹۹ در مسند مدیریت این منطقه بودند و هم اکنون مهرداد روحانی وزیر مدیریت منطقه سه شهرداری قم را بر عهده دارد. گزارش زیر مهم ترین اقدامات و فعالیت های صورت گرفته در منطقه سه شهرداری به نقل از مهرداد روحانی وزیر مدیر این منطقه شهرداری قم است.

### تمام زمین های شهرداری در منطقه سه سبز شدند

با توجه به عزمی که طی سال های اخیر توسط مدیریت کلان شهری شکل گرفته، هیچ زمینی در سطح منطقه وجود ندارد که کاربری فضای سبز داشته و احداث فضای سبز در آن صورت نگرفته باشد و بنابراین تمام زمین های شهرداری در منطقه سه که کاربری فضای سبز داشتند سبز شد.

در این منطقه بوستان ارغوان به مساحت ۱۰ هزار مترمربع به صورت محصور شده اختصاصاً برای بانوان آماده سازی شده و سال گذشته مجموعه بازی، وسایل ورزشی، نمازخانه و سرویس بهداشتی برای آن تأمین شده است. اهالی منطقه هم استقبال خوبی از این بوستان داشته اند و برنامه داریم مسیر دوچرخه سواری نیز در آن راه اندازی شود.

### از ساماندهی صنوف مزاحم تا ایجاد شهرک بزرگ خودرویی

در منطقه سه براساس شاخص های مختلف حدود ۱۳۰ صنف مزاحم وجود دارد که براساس قانون باید به خارج از شهر منتقل

شوند. اختراهای لازم به این صنوف داده شده انتقال آنان در دست اقدام است که شهرداری هم امکانات لازم را برای مکان استقرار آنها فراهم کرده است. شهرک خودرویی با یک سرمایه گذاری عظیم در محدوده منطقه سه احداث شد که خدمات خودرویی شهر در آن مستقر شده است. بلوار شهید بهشتی در منطقه سه یکی از محورهای بود که نماد کامل مزاحمت صنوف خودرویی در شهر به شمار می رود و سیما و منظر مطلوبی هم در ورودی شهر نداشت که این شهرک بستری برای رفع این مشکل است.

### ۳۰ نقطه بحرانی در حوزه آب گرفتگی ایمن سازی شد

در حوزه آب گرفتگی ۳۰ نقطه بحرانی در منطقه وجود داشته که ایمن سازی و رفع مشکل آن ها صورت گرفت. بسیاری از نقاط حساسی که در محلات قدیمی منطقه بوده رفع مشکل شده و نقاطی که به تازگی دچار آب گرفتگی می شوند از نقاط تازه تاسیس منطقه هستند که به سرعت شناسایی شده و رفع مشکل می شود.

یکی از نقاطی که آب گرفتگی شدید داشتیم و مردم با مشکل مواجه بودند، میدان شهید اوسطی مقابل آرامستان بهشت معصومه (س) بود که در این زمینه یک کانال

عرضی احداث شد و مجموعه استان نیز همکاری خوبی در انتقال تأسیسات داشتند و توانستیم مشکل را حل کنیم. با این کانال که در محل تجمع آب های سطحی احداث شده تا حدود بسیار زیادی مشکل آب گرفتگی رفع شده است.

### اجرای ۷ پروژه سرمایه گذاری در منطقه ۳

منطقه سه، منطقه برخوردار نیست و به همین خاطر مشکلات درآمدی زیادی دارد؛ طی سال های اخیر با وحدت و همدلی که در مجموعه مدیریت شهری ایجاد شده درآمد هم افزایش پیدا کرده است.

در منطقه سه ظرفیت های بالای سرمایه گذاری وجود دارد و در حال حاضر هفت پروژه ویژه با کاربری های پارکینگ، تجاری، تفریحی، گردشگری و رستوران در منطقه تعریف شده که به جز آن ها از بوستان ولایت، شهرک های صنوف و خودرو هم می توان به عنوان ظرفیت سرمایه گذاری منطقه نام برد. یکی از این پروژه ها مربوط به احداث پارکینگ در خیابان امام خمینی (ره) است که امسال اجرایی می شود. در بوستان ولایت هم به عنوان یک مجموعه بزرگ سرمایه گذاری امکانات مختلفی از جمله پیست موتورسیکلت سواری، رستوران و... پیش بینی شد. همچنین ۳۰ هکتار از بوستان در حال حاضر در اولویت تکمیل قرار دارد که این بخش نیز در اختیار مردم قرار می گیرد.

### اجرای طرح رهگیری خودروهای جمع آوری پسماند با سیستم ناوبری

یکی از دغدغه های اصلی شهرداری ها در حوزه خدمات شهری و از مهم ترین وظایف این بخش بحث نظافت شهری است که روزمره انجام می شود. یکپارچه سازی ساعت جمع آوری، آموزش شهروندی، توزیع کیسه های زباله و... جزو اقداماتی بوده که در سال های اخیر با هدف جمع آوری یک روز در میان پسماند انجام شده و همین اقدامات موجب رشد منفی تولید پسماند در منطقه بوده است.

طی ۶ سال گذشته به طور میانگین ۱۱ تن تولید زباله در منطقه سه کمتر شده است، در زمینه آموزش در سال های اخیر کار زیادی انجام شده و همین موضوع سبب شده شاهد وضعیت بهتر در حوزه مدیریت پسماند باشیم؛ رهگیری خودروهای جمع آوری پسماند با سیستم ناوبری کمک زیادی به مدیریت و نظارت بر نظافت شهری انجام داده است. یکی از اقداماتی که در بیش از یکسال اخیر ظهور و بروز ویژه ای داشته فعالیت شهرداری در زمینه ضد عفونی شهری در موضوع کرونا بود که کمتر بیان شده است.

یکی از مهم ترین مراکز بهداشتی درمانی منطقه و استان، مجتمع بیمارستانی شهید بهشتی است که مشارکت ویژه ای در زمینه پسماند با این مجموعه داریم.

### تلاش برای ارتقاء سرانه های فرهنگی در منطقه

در حوزه فرهنگی و ارتقاء سرانه ها در این بخش، منطقه همکاری بسیار خوبی برای احداث کتابخانه مرکزی شهر داشته است. همچنین طی سال های اخیر شاهد توسعه مراکز علمی و حوزوی در سطح منطقه شامل حوزه علمیه خواهران واقع در بلوار شهید بهشتی، مدرسه علمیه علوی واقع در خیابان امام خمینی (ره) نیز بوده ایم.

در زمینه ارتقای سرانه ورزشی در سطح منطقه نیز با توجه به گستردگی این بخش، علاوه بر ایجاد فضاهای ورزشی در بوستان شهید بنیادی، فدک، لاله؛ سالن های سرپوشیده از تعداد دو سالن به سه سالن افزایش یافته و همچنین نسبت به احیا و بازسازی زمین چمن مصنوعی واقع در بوستان شهید شیرازی و بوستان شهید بنیادی نیز اقدامات قابل توجهی صورت پذیرفته است.

البته در سطح منطقه سه مجموعه ورزشی در بوستان لاله، بوستان شهید شیرازی و بوستان امام حسن (ع) وجود دارد که دسترسی اهالی به ویژه جوانان و بانوان در کمترین زمان و فاصله مهیا است. شهرداری با توجه به امکانات در اختیار از قبیل ساختمان نمازخانه درون بوستان ها و یا املاکی که در مسیر تملکات قرار گرفته

ولی نیاز به تخریب زود هنگام ندارد، با همکاری سازمان فرهنگی، هنری و ورزشی شهرداری به امر ایجاد سرانه های محله در محلات پرداخته که موجب استفاده حداکثری جوانان و همچنین توسعه در امر معاش برای بانوان بی سرپرست و یا افراد کم توان را مهیا نموده است، ضمناً عملیات اجرایی مجتمع ورزشی و آبدرمانی در منطقه سه از سال ۱۳۹۹ در بوستان پاکبان با اعتبار ۲۲ میلیارد تومان توسط سازمان توسعه و عمران شهرداری آغاز شده که آن هم به سرانه فرهنگی و ورزشی منطقه می افزاید.

در منطقه جلسات مستمر با ائمه جماعات و معتمدین محلات داریم و تا حد امکان حمایت های مالی و معنوی در راستای بهسازی مساجد، اعطای مجوز تجاری رایگان، تقویت امکانات تفریحی و ورزشی مساجد و... صورت گرفته است.

اجرای مسیرهای ویژه دوچرخه در بلوار امام موسی صدر از برنامه های آینده شهرداری است؛ در این بلوار با توجه به وجود بوستان شهید بنیادی و پاکبان امکان بسیار خوبی برای تردد دوچرخه ها فراهم می شود و امیدواریم این طرح اجرا شده و مورد استقبال قرار گیرد.

### جلوگیری از جابجایی جمعیت مورد توجه قرار گرفت

یکی از موضوعات مهم در زمینه تدوین اطلس محلات و محله محوری ارتباط بین مردم و شهرداری است؛ این کار نیازمند طبقه بندی محلات و جمع آوری اطلاعات و تعیین مدیر محلات به عنوان رابط شهروندان و شهرداری است. اگر جایگاه مردم رسمیت پیدا کند بسیاری از مشکلات مردم در محلات کاهش پیدا می کند.

در راستای نشاط اجتماعی برنامه های زیادی در سال های اخیر اجرا شده است که توسعه فضاهای سبز و بوستان ها، احداث زمین های بازی، راه اندازی مجموعه های ورزشی از جمله این اقدامات است. اخیراً هم اجرای کوچه چتری در بوستان شهید بنیادی انجام شد که با استقبال بسیار زیاد شهروندان روبه رو بود و با اینکه هزینه زیادی نداشته ولی نشاط و شادابی شهروندان را به همراه آورد.

منطقه سه جزو مناطقی از شهر است که شهروندان آن حس تعلق بالایی به آن دارند؛ میزان جابجایی از این منطقه بسیار پایین است و رشد منفی جمعیت منطقه نیز دلایل دیگری دارد که از آن جمله مسائل اقتصادی است. افزایش نشاط اجتماعی، تقویت امکانات ورزشی و تفریحی در منطقه موجب شده که مردم آرامش و رفاه خوبی در منطقه داشته باشند. در بافت محلی منطقه فضای سبز به نسبت کمتر وجود دارد و تلاش داریم فضاهای سبز محله ای را توسعه دهیم.

به عنوان نمونه انتهای محله شهید مدرس عدم توسعه شهری وجود داشته که امروز شاهدیم که این محله بسیار زیبا و مجهز شده و فضای سبز زیبایی در آن ایجاد شده که رضایتمندی مردم و نشاط عمومی را ایجاد کرده است و مردم میل بیشتری به سکونت در این محله دارند.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه سه شهرداری قم

۱۳۹۴-۱۴۰۰

**ارتقاء سطح تاب‌آوری و افزایش نشاط اجتماعی؛ محور پروژه‌های شاخص منطقه سه**

### بوستان ولایت

اعتبار صرف شده تاکنون: بیش از ۱۰ میلیارد تومان  
وضعیت: تکمیل زیرساخت‌ها و تأسیسات بوستان



### احداث ایستگاه آتش‌نشانی شهید کریمی

اعتبار: بالغ بر ۱٫۴ میلیارد تومان  
اجرا: سال ۱۳۹۵



### روگذر بلوار کارگر

آغاز: سال ۱۳۹۷  
بهره‌برداری: سال ۱۳۹۸



### شهر بازی شهدای ۷۲ تن (فدک)

آغاز اقدامات اولیه برای تعریف پروژه سرمایه‌گذاری، بهسازی و بازگشایی: سال ۱۳۹۹  
مساحت عرصه: ۴۵ هزار و ۵۷۳ مترمربع



### مجتمع ورزشی و آبدرمانی منطقه سه

آغاز: سال ۱۳۹۹  
اعتبار: ۲۲ میلیارد تومان



### پل میثم تمار

اعتبار: بالغ بر ۱۰ میلیارد تومان  
طول: ۳۵۰ متر و عرض ۱۱ متر



### بلوار زینبیه (س)

اعتبار: هزینه ۱۱ میلیارد تومان برای تملک اجرا: سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۷  
اعتبار فاز اول: بالغ بر سه میلیارد تومان  
اعتبار فاز دوم: بالغ بر پنج میلیارد تومان



### بوستان و کمپ فدک

اجرا: سال ۱۳۹۵  
اعتبار: ۲ میلیارد تومان از اعتبارات سفر مقام معظم رهبری و ۲ میلیارد تومان توسط شهرداری قم



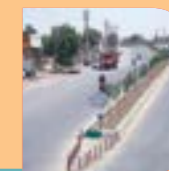
### مجتمع فرهنگی ورزشی

مساحت: هزار و ۲۰۰ مترمربع  
اعتبار: ۱۷ میلیارد تومان  
بهره‌برداری: سال ۱۴۰۰



### بلوار کوه سفید

اجرا: از ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۷  
طول: هزار و ۵۰۰ مترمربع  
اعتبار: پنج میلیارد تومان



### نهضت آسفالت

میزان آسفالت و روکش: بیش از ۱۱۶ هزار تن آسفالت  
مساحت: بیش از ۸۳۳ هزار مترمربع معابر  
اعتبار: بالغ بر ۲۰ میلیارد تومان



خوانش بر خط ویژهنامه گزارش عملکرد شش‌ساله منطقه سه شهرداری قم



## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه سه شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقتصادی و مالی



**اقدامات در راستای درآمدهای پایدار:**  
۱۵ میلیارد تومان عوارض نوسازی و حدود ۱ میلیارد تومان عوارض کسب و پیشه در ۶ سال  
نسبت هزینه به درآمد: ۱۱۵ درصد  
**اقدامات سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی:**  
تعریف ۷ پروژه سرمایه‌گذاری در منطقه:  
بوستان ولایت، شهرک‌های صنوف و خودرویی، پارکینگ عمومی و شهرسازی شهدای ۷۲ تن

### شهرسازی



میزان پروژه ساخت و ساز به تعداد و مترمتر: ۱۶۳۵ پروژه به مترمتر ۵۴۵،۲۰۰ مترمربع  
۲۷۰ صدور پروانه در سال  
۱۰۰۰۰ مترمربع بهانه ویلایی  
طرح‌های توسعه شهری: تغییر کاربری محدوده بلوار شهید خنک‌نرم به بود کاربری‌های اراضی پادمان، صدور پروانه برای اراضی جاده کوه سفید  
اختصاص اراضی به کاربری‌های خدماتی: ۱۵۶ مترمربع  
مسامندگی سکونت‌گاه‌های غیررسمی: ۳۱۴ هکتار  
مسامندگی بافت فرسوده: ۲۰۵۵ مورد  
مقابله با تخلفات ساختمانی: ۵،۳۶۲ مورد

### فرهنگی اجتماعی



ارتقای سرانه‌های فرهنگی و ورزشی  
مسافرت در احداث کتابخانه مرکزی شهر، مدارس علمی و حوزوی  
توسعه فضای ورزشی در بوستان‌های شهید بنیادی، فدک و لاله  
کمک و تجهیز مساجد شاخص محلات  
اختصاص منابع مالی برای اصلاح ابنیه، تجهیز سرویس بهداشتی، تهیه وسایل تفریحی و ورزشی و اعطای اعتبار تجاری رایگان برای خودگردانی مساجد و کمک در برگزاری مجالس مذهبی و آئینی  
اجرای پروژه‌های عمرانی با اهداف فرهنگی اجتماعی  
بهسازی و احداث نمازخانه بوستان‌ها، بنده‌سازی خیابان امام خمینی  
رعایتان بهترین خیابان خردمندی شهر، تجهیز بوستان‌های محله‌ای  
برگزاری جلسات مستمر با انجمن‌های جمعاعات و معتمدین محلات

## منطقه سه شهرداری



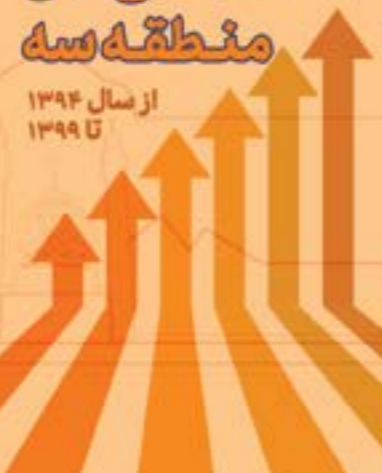
### عمرانی



اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۲۴ پروژه  
تلاش آسفالت در معابر: ۱۱۶،۵۵۱ تن  
بهسازی پیاده‌روها، پیاده‌رو خیابان امام خمینی<sup>۱۳</sup> و اصلاح معابر بوستان‌ها  
ايجاد پیاده‌راه‌ها، پیاده‌راه خیابان شهید بهشتی (در مرحله مطالعات فنی است)  
مجتمع فرهنگی ورزشی: یک مجتمع  
یک مجتمع هم در دست احداث  
توسعه معابر شهری: احداث بلوار کوه سفید، روکش آسفالت خیابان‌های اصلی منطقه و...  
احداث ایستگاه مترو: تملک ایستگاه ۱۰ خط یک  
درصد مساحت آسفالت اجرایی: ۳۲ درصد کل شوارع و پروژه‌های شاخص منطقه  
وضعیت طرح‌های ترافیکی: اصلاح ترافیکی ۲۰ نقطه از منطقه، برنامه‌ریزی برای اصلاح نقاط حادثه‌خیز در سال ۱۴۰۰

## شاخص‌های منطقه سه

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹



### مدیریت پسماند

- میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۱۱۱ تن
- تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازافت: سال ۱۳۹۴: ۳۱،۳۹۴ غرفه / سال ۱۳۹۹: ۷،۱۳۹۹ غرفه
- رشد تفکیک پسماند از مبدأ شهروندان: ۴ برابر
- اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه: آموزش شهروندی، توسعه ایستگاه‌های بازافت، آموزش دانش آموزان، آموزش اصناف

### خدمات شهری و محیط زیست

- وضعیت سرانه فضای سبز: ۲۳،۹۷ مترمربع
- افزایش تعداد بوستان‌های شهری: از ۵۴ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۶۰ بوستان در سال ۱۳۹۹
- وضعیت بوستان‌های باتوان: دارد
- افزایش کیفیت و تراکم فضای سبز موجود: کاشت ۱۳۵،۰۰۰ نهال طی ۶ سال

### مدیریت ایمنی و بحران

- اقدامات پیشگیری و رفع تگرگرتگی: حفر ۹۰ چاه جذبی، ۴۶۶ متر لوله‌گذاری، ۹۸۵ متر اجرای انبار
- ایستگاه‌های آتش‌نشانی: سال ۱۳۹۴: ۳ ایستگاه / سال ۱۳۹۹: ۴ ایستگاه
- افزایش ۱۰ شیر هیدرانت در ۶ سال

### حمل و نقل، ایجاد مسیرهای ویژه حمل و نقل عمومی

- اجرای خط ویژه خیابان امام خمینی<sup>۱۳</sup>
- تقویت زیرساخت‌های حمل و نقل عمومی: احداث مسیر ویژه
- دوچرخه بلوار امام موسی صدر (در مرحله مطالعاتی است)
- اصلاح مسیر تردد اتوبوس‌ها، هوشمندسازی ایستگاه‌های اتوبوس، تجهیز معابر اصلی به دوربین‌های ترافیکی
- ايجاد پل‌های عبور پیاده، ۶ دستکاه

### تعداد اجرای برنامه‌ها و اقدامات فرهنگی، هنری و ورزشی در منطقه

سال ۱۳۹۹: ۱۵۶ برنامه	سال ۱۳۹۴: ۱۰ برنامه
----------------------	---------------------

### میزان رشد فضای سبز

سال ۱۳۹۹: ۶،۳۹۷،۶۶۷ مترمربع	سال ۱۳۹۴: ۳،۹۸۲،۵۶۲ مترمربع
-----------------------------	-----------------------------

### میزان توزیع آسفالت

سال ۱۳۹۹: ۲۳،۹۲۰ تن	سال ۱۳۹۴: ۱۵،۳۱۰ تن
---------------------	---------------------

### هزینه عمرانی و نگهداری منطقه برای هر نفر

سال ۱۳۹۹: ۹۸۸،۴۱۰ تومان	سال ۱۳۹۴: ۲۲۹،۲۳۷ تومان
-------------------------	-------------------------





مهدی اصفهانیان مقدم (مدیر منطقه چهار شهرداری قم)

## توسعه پذیری با رویکرد فرامنطقه‌ای

منطقه چهار شهرداری قم با دو هزار و ۹۰۰ هکتار وسعت شامل ۲۶ درصد از مساحت شهر قم و دومین منطقه وسیع شهر است. این منطقه با جمعیت ۲۰۸ هزار نفری ۲۰ درصد جمعیت شهر را شامل شده است. وجود مراکز متعدد فرهنگی، دانشگاهی، ادارات دولتی، بافت جدید و فرصت‌های متعدد شهرسازی موجب شده منطقه چهار از جنبه‌های مختلف در بین مناطق هشتگانه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشد. محدوده منطقه از شمال محدود به ریل راه‌آهن و میدان رسالت، از جنوب به جاده اصفهان تا تپه‌های آربین و بوستان علوی، از شرق محدود به بلوار آیت‌الله بروجردی و از غرب محدود به بلوار شهید سلیمانی است. از سمت شمال با مناطق یک و هفت، از جنوب با منطقه هشت، از غرب با منطقه دو و از شرق با منطقه پنج هم‌جوار است. مسئولیت این منطقه تا تیرماه ۱۳۹۴ بر عهده علی حاتمی‌فرد بود که بعد از آن، مجید متین‌فرد تا پایان مهرماه سال ۱۳۹۷ عهده‌دار مدیریت این منطقه شد و از این تاریخ به بعد مهدی اصفهانیان مقدم مدیریت این منطقه شهری را بر عهده دارد. گزارش زیر مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در منطقه چهار شهرداری به نقل از مهدی اصفهانیان مدیر این منطقه از شهرداری قم است.

### اجرای ۲۱ پروژه عمرانی و خدماتی در منطقه چهار

از سال ۱۳۹۴ تا سال ۱۳۹۹ بیش از ۳۷۰ میلیارد تومان برای پروژه‌های شاخص منطقه هزینه شده که شامل ۲۱ پروژه بوده است. این پروژه‌ها نقش به‌سزایی در تقویت سرانه‌های خدماتی منطقه در حوزه‌های مختلف داشته و رضایت‌مندی شهروندان را افزایش داده است.

احداث مسیر دسترسی به مسجد حضرت خضر نبی (ع) از جمله پروژه‌هایی بود که سال‌ها در دست اقدام داشتیم و سال ۱۳۹۹ با اعتبار یک میلیارد تومان انجام شد.

در حوزه ترافیکی از سال ۱۳۹۴ بالغ بر ۶۶ طرح اصلاح هندسی در منطقه اجرا شده است. حذف‌های میدان مفید تا خیابان فجر هم خط ویژه دوچرخه اجرا شده که ادامه آن نیز اجرا خواهد شد. ۱۱ پل عابر پیاده هم در ۶ سال گذشته در منطقه احداث شده است.

منطقه چهار شهری قم یکی از مناطقی است که طی سال‌های اخیر توسعه قابل توجهی یافته و به گواه آمار و ارقام

درآمد قابل توجهی نیز از طریق این توسعه نصیب شهر شده است. امروز معابری چون بلوار شهید آیت‌الله صدوقی (ره)، بلوار محمدامین (ص)، بلوار جمهوری اسلامی و... از جمله گلوگاه‌های اقتصادی شهر قم هستند که هرکسی آن را می‌شناسد و به دلیل توسعه مطلوب و تقویت زیرساخت‌های این محوره‌های مهم در منطقه چهار قم، این توسعه اقتصادی محقق شده است.

### توسعه ورزش در بوستان‌ها

در شش سال گذشته ۱۰۸ میلیارد تومان هزینه احداث ابنیه بوستان‌ها بوده و ۴۱ ست ورزشی در بوستان‌های سطح منطقه نصب شده تا خدمات بهتری به مردم در این بخش ارائه شود. مجتمع فرهنگی ورزشی منطقه نیز در محدوده میدان جوان، خیابان شهدای ناجا در دست احداث و تکمیل است و به‌زودی به بهره‌برداری می‌رسد.

در حوزه فرهنگی نیز اقدامات قابل توجهی در منطقه انجام شده که از آن جمله ساخت المان‌های متناسب با جایگاه و شرایط شهر مقدس قم به‌عنوان ام‌القرای جهان تشیع بوده است؛ در این راستا ساخت المان شهدای گمنام در محوطه صدوسیما مرکز قم به‌عنوان یک نماد شاخص

صورت گرفت. برای تبیین نام و یاد بزرگان و علمای قم نیز المان مراجع عظام تقلید در میدان مرجعیت و المان شهید آوینی در بلوار شهید آوینی اکران شد.

در راستای دستیابی به شاخص‌های جهان‌شهر شیعی از سال ۱۳۹۸ بالغ بر پنج قطعه زمین به مساحت دو هزار و ۵۰۰ مترمربع برای احداث مسجد در محلات واگذار شده که این مساجد به کانون اصلی فرهنگی در این محلات مهم تبدیل خواهند شد. برای کلیه پروژه‌های عمران شهری علاوه بر پیوست‌های زیست‌محیطی، پیوست فرهنگی نیز در دستور کار بوده که از آن جمله می‌توان به مجموعه فرهنگی باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی اشاره کرد که یکی از بوستان‌های موضوعی در آن ایجاد شده است.

همکاری کاملی با مساجد، هیئات مذهبی و تشکل‌ها داشتیم و شهرداری هم محور تأمین بسیاری از هزینه‌های مراسم و آیین‌بندی مجموعه شهر است. در راستای حمایت از برخی صنوف و مشاغل خانگی و حمایت تولیدات داخلی هم، چندین نوبت مشارکت در احداث نمایشگاه‌های عرضه محصولات در سطح بوستان‌های منطقه صورت گرفت.

### دو برابر شدن سرانه فضای سبز در منطقه

به سبب توجه ویژه و اختصاص اعتبارات مطلوب به این منطقه، طی شش سال گذشته سرانه فضای سبز منطقه دو برابر شده است.

بوستان نرگس به وسعت هشت هکتار ویژه بانوان به عنوان شاخص‌ترین بوستان بانوان شهر قم است و امکانات قابل توجهی در این بوستان در اختیار بانوان قرار گرفته است.

با توجه به موقعیت منطقه چهار، افزایش سرانه فضای سبز نقش بسیار مؤثری در تلطیف هوای کل شهر دارد و به همین منظور اقدامات قابل توجهی در این زمینه انجام شده است.

در این منطقه ۹۰ درصد گل و گیاه مورد استفاده فضای سبز توسط خود شهرداری منطقه تولید می‌شود. با اقداماتی که در سال‌های اخیر انجام شده بیشتر عرصه‌های فضای سبز سطح منطقه با سیستم مکانیزه آبیاری می‌شوند.

یکی از اقدامات مهم در ۶ سال گذشته احداث بلوار آیت‌الله بروجردی (ره) بوده که ۲۰۰ هکتار توسعه بوستان جنگلی در حاشیه این بلوار از سال ۱۳۹۴ تاکنون صورت گرفته است.

شش مخزن بتنی ۴۰۰ مترمکعبی و سه مخزن پیش‌ساخته ۲۰۰ مترمکعبی برای تحقق سیستم مکانیزه آبیاری در منطقه ساخته شده است و از جاه‌ها بیش از ۱۵ کیلومتر لوله‌گذاری انجام دادیم تا آبیاری شبکه آب خام هم توسعه یابد، چرا که ۷۰ درصد آبیاری عرصه‌های فضای سبز منطقه از طریق شبکه آب خام انجام می‌شود.

### منطقه چهار از مناطق شاخص شهری قم در مدیریت پسماند

با توجه به اهمیت حفظ نظافت شهری، کارهای مختلفی در حوزه مدیریت پسماند در منطقه چهار پیگیری شده که از آن جمله می‌توان به آموزش تفکیک از مبدأ در درب منازل و برون‌سپاری فعالیت‌های مرتبط به این بخش اشاره کرد. طی این سال‌ها تلاش زیادی برای کاهش تولید زباله شده و از طرفی محور کاری حوزه مدیریت پسماند، تفکیک از مبدأ بوده است و به همین خاطر میزان تولید پسماند کاهش یافته است.

در واقع با تکیه بر آموزش اقشار مختلف مردم با محوریت کاهش تولید زباله طی این سال‌ها به شرایطی رسیده‌ایم که تقریباً روزانه ۳۰ تن از تولید زباله در منطقه کاسته شده است. آموزش‌هایی در سطح مدارس، مساجد و صنوف

داشتیم که کمک زیادی به تقویت ظرفیت‌های مدیریت پسماند در منطقه کرده و توانستیم مشارکت شهروندان را در این زمینه دو برابر کنیم.

این مهم منجر به صرفه‌جویی ۶ میلیارد تومانی در نیروی انسانی در سه سال گذشته شده است. البته افزایش هزینه‌ها، افزایش تورم، حقوق کارگران و سیستم جمع‌آوری پسماند و نظافت شهری در سال‌های گذشته، سبب بالارفتن هزینه‌های نظافت شهر و مناطق شهری شده است.

منطقه چهار از نظر نظافت محیط شهری و مدیریت پسماند یکی از مناطق شاخص شهر است که این امر با مشارکت تمام شهروندان محقق شده است.

### بهره‌برداری از نخستین پروژه سرمایه‌گذاری تا پایان ۱۴۰۰

نخستین پروژه سرمایه‌گذاری منطقه چهار شهرداری با کاربری مسکونی تجاری در زمینی به مساحت هزار و ۸۲۷ مترمربع با ۱۰ طبقه روی پیلوت در کوچه ۵۵ بلوار غدیر با اعتبار ۳۴ میلیارد تومانی که سهم شهرداری ۳۷/۵ درصد خواهد بود اجرایی شده که تا پایان سال ۱۴۰۰ امید داریم عملیات عمرانی آن تکمیل شود.

بودجه منطقه طی ۶ سال گذشته حدود دو برابر شده است که البته با وجود این افزایش تلاش ما بر کاهش هزینه‌های جاری و افزایش هزینه‌های عمرانی بوده تا بتوانیم خدمات بهتری به مردم ارائه کرده و توسعه شهری را محقق کنیم. با توجه به شرایطی که وجود داشته و رکود ساخت‌وساز، افزایش درآمدهای منطقه چهار شهرداری با ارائه خدمات گسترده محقق شده است.

در ۶ سال گذشته عزم ویژه‌تری برای توسعه متوازن شهر قم و اجرای پروژه‌های متعدد عمرانی شکل گرفته و منطقه چهار نیز از اجرای این پروژه‌های توسعه‌ای بی‌نصیب نبوده است. از اجرای باغ پرندگان و بوستان هزار هکتاری گرفته تا بلوار آیت‌الله بروجردی (ره)، تقاطع شهدای مدافع حرم، تقاطع نماز، تقاطع مدافعان سلامت و... بستر توسعه بیش از پیش زیرساخت‌های این منطقه بیش از گذشته فراهم شده است.

با توجه به کمبود جاذبه‌های گردشگری در شهر قم و لزوم تلاش برای تقویت امکانات تفریحی و گردشگری شهر و افزایش ماندگاری زائرین در شهر؛ یکی از اقدامات اساسی در منطقه چهار در راستای سند چشم‌انداز شهر قم، احداث باغ پرندگان بود. از دیگر پروژه‌های این بخش احداث مجموعه فرهنگی باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی و بوستان موضوعی با محور شهید و شهادت و همچنین مجموعه پروژه‌های بوستان هزار هکتاری قم است. هتل‌ها و مجتمع‌های تجاری ویژه‌ای که در منطقه هم ایجاد شده زیرساخت‌هایی هستند که در راستای افزایش ماندگاری زائرین در شهر اجرا شده‌اند.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه چهار شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

## تلاش برای ایجاد زیرساخت‌های فرامنطقه‌ای

**باغ پرندگان**  
مساحت: ۱۲ هکتار  
آغاز: سال ۱۳۹۵  
پایان: سال ۱۳۹۹  
اعتبار: بیش از ۳۰ میلیارد تومان  
مساحت: دو هزار و ۷۰۰ مترمربع و ارتفاع هشت متر

**بوستان طبقاتی شهیدان زین‌الدین**  
مساحت: سه هکتار  
اعتبار: ۲۲ میلیارد تومان  
سال بهره برداری: ۱۳۹۹  
مساحت: پنج هزار مترمربع دیواره فضای سبز و ۱۵ هزار مترمربع آبیاری تحت فشار

**بلوار آیت‌الله بروجردی (ص)**  
طول: ۹٫۵ کیلومتر - حدود ۷ کیلومتر آن در منطقه چهار و در دو خط رفت و برگشت و خط بی آرئی  
اعتبار: ۱۳۰ میلیارد تومان  
سال بهره برداری: ۱۳۹۷

**تقاطع مدافعان سلامت**  
آغاز: سال ۱۳۹۶  
سال بهره برداری: ۱۳۹۷  
اعتبار: ۲۵ میلیارد تومان

**ادامه بلوار شهید سلیمانی**  
طول: ۳٫۵ کیلومتر  
اعتبار: ۱۵ میلیارد تومان

**راه دسترسی بلوار محمد امین (ص) به پل ۹ دی**  
آغاز: سال ۱۳۹۶  
اعتبار: ۱۰ میلیارد تومان  
بهره برداری: در سال ۱۳۹۷  
مساحت: طول ۹۶ متر و عرض ۸٫۷ متر

**تقاطع غیرهمسطح نماز**  
آغاز: سال ۱۳۹۹  
برآورد اولیه: ۶۸ میلیارد تومان  
مدت زمان پروژه: ۱۸ ماه

**تله سیژ بوستان علوی**  
آغاز: سال ۱۳۹۵  
اعتبار: ۱۳۵ هزار یورو  
مساحت: رفت و برگشت مسیر ۲٫۵ کیلومتری از ابتدا تا انتهای بوستان علوی  
بهره برداری: سال ۱۴۰۰

**محوطه‌سازی مجموعه فرهنگی باغ‌موزه انقلاب اسلامی و دفاع مقدس**  
مساحت: ۳۲ هکتار  
آغاز: ۱۳۹۵  
بهره برداری: ۱۳۹۹  
اعتبار: ۲۵ میلیارد تومان

**مجموعه بوستان هزار هکتاری قم**  
مساحت: ۳۵ هکتار  
آغاز: سال ۱۳۹۵  
بهره برداری فاز نخست: ۱۴۰۰

**تقاطع غیرهمسطح شهدای مدافع حرم**  
آغاز: ۲۰ اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۵  
اعتبار: ۳۲ میلیارد تومان  
مساحت: ۱۲ هزار و ۴۳۳ مترمربع  
بهره برداری: تیرماه ۱۳۹۶

**بلوار آیت‌الله قاضی خرم‌آبادی (ص)**  
آغاز: سال ۱۳۹۷  
طول: ۱٫۴ کیلومتر  
اعتبار: پنج میلیارد تومان

**بلوار فردوسی**  
آغاز: ۱۳۹۴  
مساحت: به طول سه کیلومتر  
اعتبار: ۳۰ میلیارد تومان  
بهره برداری: سال ۱۳۹۷

**بلوار شهیدان کبیری**  
طول: ۱٫۲ کیلومتر  
اعتبار: ۱۰ میلیارد تومان

**مجتمع بزرگ فرهنگی ورزشی**  
مساحت: دو هزار و ۴۰۰ مترمربع  
آغاز: سال ۱۳۹۸  
وضعیت: ۹۸ درصد پیشرفت  
اعتبار: ۲۲ میلیارد تومان  
بهره برداری: ۱۴۰۰

**سورتمه بوستان علوی**  
اعتبار: بالغ بر ۴٫۵ میلیارد تومان  
طول: ۹۴۳ متر شامل ۳۴۳ متر لیفت و ۷۰۰ متر طول ریل دارای ۳۲ کابین دو نفره  
بهره برداری: سال ۹۴

خوانش بر خط ویژه نامه گزارش عملکرد شش‌ساله منطقه چهار شهرداری قم

## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه چهار شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

**اقدامات در راستای درآمد‌های پایدار**  
۳۷ میلیارد تومان عوارض نوسازی و حدود ۷۰۰ میلیون تومان عوارض کسب و پیشه در ۶ سال  
نسبت هزینه به درآمد: ۳۳ درصد  
اقدامات سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی:  
اجرای پروژه مشارکتی سرمایه‌گذاری تجاری، اداری مسکونی در بلوار غدیر

**شهرداری**  
میزان پروانه ساخت و ساز به تعداد مترمربع: ۵۶۲٫۶۲ پروانه به مترمربع: ۴٫۶۶۴٫۰۰۰ مترمربع، میانگین ۳۳۳ صدور پروانه در سال  
تعداد پروانه‌های ویلایی، بلوار غیر حینفاصل کوچه ۱۷ تا ۳۱۸، بخش از بلوار شهید کرمی به عنوان پهنه ویلایی مجموعه به وسعت ۲۱ هکتار، خیابان نساجی، بلوار شهید کرمی، خیابان یسمن، خیابان شهدای ناجا، بلوار غدیر، بلوار شهیدان محمودزاد و بخشی از بلوار محمد امین (ص)  
بهسازی فضای شهری، احداث پلاده‌رو در معابر مختلف، بهسازی مسیر تردد به کوه خضر نبی، توسعه بوستان‌های محله‌ای و...  
ساماندهی بافت فرسوده، صدور ۱۸ پروانه نوسازی  
مقابله با تخلفات ساختمانی، صدور ۸٫۴۴۵ مورد

**فرهنگی اجتماعی**  
ارتقای سرانه‌های فرهنگی و ورزشی، توسعه وسایل ورزشی بوستان‌ها و احداث بزرگ مجتمع ورزشی  
اجرای پروژه‌های عمرانی با اهداف فرهنگی اجتماعی  
احداث بوستان موضوعی باغ‌موزه انقلاب اسلامی و دفاع مقدس  
احداث بوستان شهیدان زین‌الدین، احداث باغ پرندگان به عنوان بوستان موضوعی  
تعمیرات و نگهداری محلات  
برگزاری جلسات مستمر با مساجد و اختصاص ۱۵۰ مترمربع زمین برای ساخت مساجد در منطقه



**مدیریت پسماند**  
میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۱۷ تن  
تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت: سال ۱۳۹۴: ۳، سال ۱۳۹۹: ۹  
احداث نخستین ایستگاه دائمی بازیافت شهر قم  
درصد رشد تفکیک پسماند از مندا شهروندان: ۸۱ درصد  
اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه:  
آموزش مدارس، مساجد و اصناف، افزایش سطوح بازیافت تفکیکی، افزایش نیروهای آموزشی بازیافت و...  
فضای سبز:  
وضعیت سرانه فضای سبز: ۳۱٫۹۵ مترمربع برای هر نفر  
افزایش تعداد بوستان‌های شهری:  
از ۸۰ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۱۳۳ بوستان در سال ۱۳۹۹  
وضعیت بوستان‌های بانوان: دارد  
افزایش سرانه غیرتفریحی فضای سبز (میدان، رویزها و معابر): ۲۵۰٫۰۰۰ مترمربع  
**مدیریت ایمنی و پهنه:**  
احداث راه‌اندازی سوله‌های بخار: ۱ سوله  
اقدامات پیشگیری و رفع آلودگی:  
حفر ۴۳۰ چاه جذبی، ۳۵۰ متر اصلاح انبار  
ایستگاه‌های آتش‌نشانی:  
سال ۱۳۹۴: ۲ ایستگاه، سال ۱۳۹۹: ۴ ایستگاه  
نظارت ایمنی بر اماکن، اصناف و مشاغل، ۱۰۰ مورد اخطار و ابلاغ و نظارت بر ایمنی

**حمل و نقل**  
ایجاد مسیرهای ویژه حمل و نقل عمومی، بلوار آیت‌الله بروجردی  
اجرای طرح اصلاح هندسی  
ایجاد پل‌های مابر پیاده، ۱۱ دستگاه



**عمرانی**  
اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۲۱ پروژه  
میزان تملک برای پروژه‌های شهری: ۱۹۰٫۳۳۵ مترمربع  
تناژ آسفالت در معابر: ۲۳۷٫۵۱۰ تن  
بهسازی پیاده‌روها: ۷۳٫۵۰۰ مترمربع  
درصد مساحت آسفالت اجرایی: ۴۷ درصد کل شوارع منطقه و پروژه‌های شاخص منطقه  
توسعه معابر شهری، احداث بلوار آیت‌الله بروجردی (ص)، بلوار فردوسی، بلوار شهیدان کبیری، خیابان شهدای ناجا و...

## سرانه‌های منطقه چهار

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹

<b>تعداد اجرای برنامه‌ها و اقدامات فرهنگی، هنری و ورزشی</b>	<b>میزان رشد فضای سبز</b>
سال ۱۳۹۴: ۱۱ سال ۱۳۹۹: ۲۰	سال ۱۳۹۴: ۲۰۳۹۵٫۷۳۳ مترمربع سال ۱۳۹۹: ۶۰۵۹۹٫۳۲۶ مترمربع
<b>میزان توزیع آسفالت مجموع شش سال</b>	<b>سرانه هزینه عمرانی و نگهداری منطقه برای هر نفر</b>
سال ۱۳۹۴: ۲۳۷٫۵۱۰ سال ۱۳۹۹: ۳۵۰٫۹۱۷	سال ۱۳۹۴: ۳۸۴۹۹ تومان سال ۱۳۹۹: ۷۷۷٫۵۱۲ تومان





علیرضا اقبالیان (مدیر منطقه پنج شهرداری قم)

## گام‌های بزرگ برای ایجاد تحول

منطقه پنج شهرداری قم با هزار و ۲۶۷ هکتار وسعت داخل محدوده و بیش از ۶ هزار هکتار خارج محدوده بزرگ‌ترین منطقه شهری قم محسوب می‌شود. این منطقه محدود به بلوار پیامبر اعظم(ص)، بلوار فردوسی و ادامه آن تا بلوار شهید محلاتی تا آزادراه امیرکبیر و نهایتاً ورودی جاده لنگرود است. وجود مسجد مقدس جمکران، قبرستان بقیع و چندین بقعه امامزاده عظیم‌الشان، مراکز صنعتی متعدد کفش، سنگ و چوب و ساختمان، سکونت بیشترین تعداد اتباع خارجی، محلات محروم شهر قائم(عج) و سکونت‌گاه‌های غیررسمی از جمله ویژگی‌های این منطقه شهر قم است. منطقه پنج ۸۶ هزار نفر جمعیت دارد که سکان مدیریت آن از سال ۱۳۹۳ تا پایان مهرماه سال ۱۳۹۷ بر عهده احمد ترکمن بود و پس از او علیرضا اقبالیان عهده‌دار این مسئولیت شد. آنچه در زیر از نظر شما مخاطبان گرامی می‌گذرد مشروح گفت و گو با علیرضا اقبالیان مدیر منطقه ۵ شهرداری قم است.

### توسعه آبیاری قطره‌ای و ساخت بوستان تخصصی

با توجه به توسعه قابل توجهی که در منطقه در سال‌های گذشته در حوزه‌های عمرانی، خدماتی و اقتصادی شکل گرفته، شاهد افزایش ساخت‌وسازها هستیم و بعضاً ارزش برخی ساختمان‌های محلات شهید کلهری و آیت‌الله بهاء‌الدینی با محلات برخوردار برابری میکند.

در زمینه تعیین تکلیف سکونت‌گاه‌های غیررسمی همچون اسماعیل‌آباد و حلبی‌آباد بارها پیگیری و تأکید شده که در این راستا نیز اقدامات خوبی توسط شهرداری انجام شده و همچنان نیز ادامه دارد.

### مسجد مقدس جمکران ظرفیت بالقوه شهر مقدس قم و منطقه ۵

مسجد مقدس جمکران امروز به‌عنوان میعادگاه منتظران در کنار بارگاه مطهر حضرت فاطمه معصومه(س)، یکی از مهمترین ظرفیت‌های گردشگری مذهبی قم محسوب می‌شود

که هرساله میلیون‌ها زائر از سراسر کشور و دنیا برای حضور در این مکان مقدس به این شهر سفر می‌کنند. این مکان شریف در کنار بقعه چند امامزاده واجب‌التعمیم و مهمترین بلوار معنوی شهر قم که حدفاصل حرم مطهر تا مسجد مقدس جمکران به‌عنوان بلوار معنوی پیامبر اعظم(ص) احداث شده، در منطقه پنج شهر قرار گرفته است.

به همین جهت یکی از ظرفیتهای بزرگ سرمایه‌گذاری و کسب درآمد پایدار در منطقه پنج بلوار پیامبر اعظم(ص) به شمار می‌رود. در حال حاضر نیز اجرای پروژه‌های سرمایه‌گذاری در این بلوار در حال شکل‌گیری است و این پروژه‌ها ظرفیت‌های بالای درآمد پایدار برای منطقه هستند و سرانه‌های خدماتی، تجاری و اقامتی بسیار خوبی هم در این محدوده پیش‌بینی شده است.

در سال‌های اخیر با توسعه اماکن تفریحی و گردشگری در قم، شاهد افزایش ماندگاری زائر در قم هستیم؛ در گذشته زائرین جز زیارت، هدف دیگری برای حضور در قم نداشتند، اما امروز شاهدیم با تأکید بر حفظ جایگاه والای زیارتی شهر مقدس قم با احداث فضاهای متعدد گردشگری و تفریحی

شرایط برای ماندگاری بیشتر زائرین فراهم شده است.

در منطقه پنج هم پروژه‌های تفریحی و گردشگری در حال اجراست که از آن جمله می‌توان به آغاز ساخت شهر بازی معارفی اشاره کرد که ظرفیت منطقه برای سرمایه‌گذاری را بالا می‌برد.

### حمایت شهرداری منطقه از فعالیت‌های فرهنگی و مسجد سازی

در منطقه پنج شهرداری زمینی به مساحت هزار و ۵۰۰ مترمربع در یکی از محلات برای ساخت مسجد و مجموعه فرهنگی اختصاص یافته و ۵۳ مورد حمایت از مساجد برای بهسازی داشته‌ایم و همکاری‌های مختلفی با مجموعه‌های فرهنگی و مذهبی داریم که از آن جمله می‌توان به اختصاص فضاهایی در بوستان‌ها به این مجموعه‌ها اشاره کرد.

از زمانی که دکتر سقائیان‌نژاد به عنوان شهردار به قم آمده‌اند احترام زیادی به زیرمجموعه خود گذاشته‌اند و با صبوری قم را به برندی در سطح مدیریت شهری کشور تبدیل کرده‌اند. امروز بر محور برنامه‌ریزی، شاهد شکوفایی بیشتر مجموعه مدیریت شهری در قم هستیم و همین امر موجب شده شهر رنگ و روی بهتری به خود بگیرد. مهمترین کار تیم فعلی مدیریت شهری در کنار طراحی مهندسی شده پروژه‌ها و طرح‌های جدید، احیای پروژه‌های نیمه‌کاره و تکمیل آنها بوده است.

### وضعیت خوبی از نظر تفکیک پسماند ایجاد شده است

منطقه پنج از نظر مدیریت پسماند شرایط خاصی دارد؛ چراکه بخشی از تولید پسماند مربوط به مراکز صنعتی متعددی است که در دو هزار و ۵۰۰ هکتار از وسعت منطقه فعالیت می‌کنند. به همین خاطر طی سال‌های اخیر منطقه به مرور ضمن مدیریت جمع‌آوری پسماند، اقدامات آموزشی و ایجابی برای تفکیک پسماند را آغاز کرده است و در همین راستا در پی افزایش جمعیت و توسعه منطقه، میزان تولید پسماند و تفکیک از مبدأ افزایش یافته است. خوشبختانه با توسعه غرفه‌های پسماند خشک طی سال‌های اخیر در مناطق مسکونی شاهد وضعیت خوبی از نظر تفکیک پسماند هستیم و برنامه‌هایی برای توسعه این اقدام برای مناطق صنعتی در دستور کار داریم تا واحدهای صنعتی نیز نسبت به تفکیک پسماند اهتمام داشته باشند.

با توجه به بافت اجتماعی منطقه پنج و ساکنین این منطقه شهری، تحویل اقلام بازیافتی به مراکز پیش‌بینی شده، کمتر مورد استقبال قرار گرفته و عمدتاً جمع‌آوری اقلام بازیافتی به‌ویژه پسماند خشک، از درب منازل و توسط عوامل تحت پوشش سازمان مدیریت پسماند انجام می‌گیرد، همچنین در منطقه برخی مراکز غیرمجاز فعالیت می‌کردند که اکثر آنها پلمب شده‌اند و تعداد اندکی که وجود دارند در حال جمع‌آوری هستند. آموزش‌هایی که طی سال‌های اخیر از مدارس آغاز و سپس در مساجد و اصناف هم انجام شده، کمک زیادی به حوزه مدیریت پسماند کرده است. البته این آموزش‌ها باید امتداد پیدا کند تا روند صعودی تفکیک از مبدأ افزایش یافته و با کاهش تولید زباله، هزینه‌ها نیز کاهش یابد.

### توسعه معابر در منطقه

معابر منطقه پنج در سال‌های اخیر توسعه خوبی پیدا کرده و امروز شاهد ارائه خدمات حمل‌ونقل و ترافیک مناسب به مردم این منطقه از شهر قم هستیم. تنها فضایی که در منطقه پنج قابلیت اجرای مسیر ویژه حمل‌ونقل عمومی دارد بلوار پیامبر اعظم(ص) است که در همین راستا نیز تدابیر لازم در این بلوار

انتخاب شده و در دستور کار شهرداری است. در چند نقطه منطقه نیز راه‌اندازی پل عابر پیاده انجام گرفته که مکانیزاسیون کردن آنها نیز در دست اقدام است. البته در نقاط دیگری از منطقه از جمله بلوار شهیدان کبیری یا تقاطع قدس نیز با توجه به لزوم راه‌اندازی پل عابر پیاده پیش‌بینی لازم نیز صورت گرفته است.

از سال ۱۳۹۴ که بحث توسعه معابر پیگیری شد تاکنون پروژه‌های زیادی در منطقه پنج شهرداری قم اجرا شده که از آن جمله آن می‌توان اجرای بلوار شهیدان کبیری، بلوار فردوسی، بلوار حضرت خدیجه(س) و شوارع فرعی منطقه اشاره کرد که بیش از ۱۰۰ میلیارد تومان در آنها هزینه تملک و اجرا شده است.

چهار ایستگاه مترو هم در منطقه وجود دارد که تونل هم در بخش زیادی تکمیل شده است؛ البته فعلاً اجرای این بخش در دستور کار نیست و فاز نخست خط یک از ایستگاه شهرک کامکار تا میدان شهید مطهری در حال تکمیل است.

امروز متناسب با ظرفیت‌های تفریحی، امکانات اقامتی شهر نیز توسعه قابل توجهی یافته است؛ بسیاری از مردم حاضرند هزینه کنند تا آرامش و رفاه آنها تأمین شود و امروز شاهدیم مراکز اقامتی بسیار خوب و با کیفیتی راه‌اندازی شده که موجب استقبال زائرین هم شده است.

یکی از ظرفیت‌های منطقه پنج ادامه بلوار پیامبر اعظم(ص) در محدوده فضاهای صنعتی است؛ اجرای این بخش می‌تواند تحول قابل توجهی در منطقه خصوصاً در بخش صنعتی که وسعتی بیش از ۱۰۰۰ هکتار دارد محقق سازد. امروز با مطرح شدن طرح فاز دو این بلوار در بین صنعتگران، استقبال خوبی برای توافق انجام شده و مردم آماده‌اند تا با توافق، بدنه را خودشان بسازند و شهرداری تنها خیابان را احداث کند.

### بهبود ایمنی در پهنه صنعتی منطقه ۵

از لحاظ مدیریت بحران منطقه پنج به دلیل وجود مناطق متعدد و پهنه صنعتی یکی از مناطق خطرآفرین شهر است که به همین خاطر اختراهای متعدد ایمنی به مراکز صنعتی در خصوص انباشت مواد صنعتی و چوب در محدوده منطقه داده شده و تلاش کردیم با تقویت موارد ایمنی شرایط منطقه را از این نظر بهبود بخشیم.

در حوزه آبرفتگی معابر نیز ۱۸ نقطه بحرانی شناسایی و به مرور با تدابیر مختلف مشکل آنها رفع شده است. یکی از مسائل منطقه نهرهای کشاورزی است که آب بخش‌های مسکونی نیز بعضاً به این نهرها هدایت شده و در زمان بارندگی مشکلاتی را ایجاد می‌کند که در این شرایط پیش‌بینی لازم صورت گرفته تا به حلقه فاضلاب شهری منطقه متصل و بخش زیادی از این مشکل حل شود.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه پنج شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

## رفع محرومیت و تسهیل در دسترسی معابر شهری

### مجتمع بزرگ فرهنگی ورزشی

مساحت: دو هزار و ۴۰۰ مترمربع  
اعتبار هزینه شده: ۹ میلیارد تومان هزینه شده  
اعتبار برای تکمیل طرح در سال ۱۴۰۰:  
پنج میلیارد تومان



### تقاطع حضرت ولیعصر (عج)

اعتبار: ۴۶ میلیارد تومان  
آغاز: از شهریورماه ۱۳۹۶ به صورت سه سطحی  
بهره برداری: سال ۱۳۹۹



### حلقه ترافیکی اول و دوم جمکران

بهره برداری: سال ۱۳۹۶ با تکمیل تملکات  
طول پروژه: هزار و ۷۰۰ متر مربع



### بوستان و موزه آب

آغاز: سال ۱۳۹۸  
اعتبار: ۳۰۰ میلیون تومان  
بهره برداری: سال ۱۴۰۰  
مساحت: ۱۸ هزار مترمربع



### بوستان آفتاب

مساحت: ۴۳ هزار مترمربع  
زمان بهره برداری: فاز نخست (سال ۱۳۹۶) -  
فاز دوم (۱۳۹۹) - فاز نهایی (سال ۱۴۰۰)  
اعتبار: بیش از هشت میلیارد تومان



### بلوار فردوسی

مساحت: ۲۵ هزار و ۸۰۰ مترمربع  
آغاز: سال ۱۳۹۸  
بهره برداری: ۹۹  
اعتبار: بیش از دو میلیارد تومان



### بلوار شهیدان کبیری

مساحت: بیش از ۲۳ هزار مترمربع  
اعتبار تملکات انجام شده: بیش از ۱۵ میلیارد تومان



### زیرگذر کریمه (س)

سال بهره برداری: ۱۳۹۷  
اعتبار: بیش از ۴۰ میلیارد تومان



### ۳۰ متری سنگبری‌ها

اجرای مرحله نخست: سال ۱۳۹۶ به مساحت ۲۷  
هزار مترمربع و ۱٫۵ کیلومتر طول با هزینه ۷۰۰  
میلیون تومانی  
اجرای مرحله دوم: سال ۱۳۹۹ به مساحت ۱۴ هزار  
مترمربع و ۷۰۰ متر طول با هزینه ۱٫۵ میلیارد تومان



### نهیض آسفالت

مساحت و تناژ آسفالت: طی ۶ سال بیش از ۱۳۱ هزار  
تن آسفالت  
اعتبار: بالغ بر ۱۸ میلیارد تومان



## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه پنج شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقتصادی و مالی



اقدامات در راستای درآمدهای پایدار:  
۵٫۶ میلیارد تومان عوارض نوسازی  
و ۵۵۰ میلیون تومان عوارض کسب و پیشه در ۶ سال  
نسبت هزینه به درآمد: ۹۰ درصد  
اقدامات سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی:  
مشارکت در دو پروژه تجاری اقامتی و یک پروژه شهریاری معارفی

### شهرداری



میزان پروژه ساخت و ساز به تعداد و مترمتر:  
۱۵۱۷ پروژه به مترمتر بیش از ۷۳۳٫۰۰۰ مترمربع  
ایجاد پهنه‌های ویلایی، حاشیه بلوار طلیح فارس  
طرح‌های توسعه شهری و ورودی جاده کاشان و شمس آباد  
اختصاص اراضی به کاربری‌های خدماتی  
ساماندهی در خیابان ظهور، حلی آباد، اسماعیل آباد  
ساماندهی سکونت‌گاه‌های غیررسمی، حلی آباد، اسماعیل آباد  
مقایله با تخلفات ساختمانی: ۴٫۴۴۷ مورد

### فرهنگی اجتماعی

کمک و تجهیز مساجد شاخص محلات:  
۵۳ مورد  
ایجاد ساختارهای تعامل با جامعه و معتمدان محلات:  
۳۵ مورد

## منطقه پنج شهرداری



### مدیریت پسماند:

میزان جمع‌آوری روزانه پسماند: ۴۴ تن  
تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت:  
سال ۱۳۹۴: ۵  
سال ۱۳۹۹: ۱۲  
رشد تفکیک پسماند از مبدا شهروندان:  
۹ برابر نسبت به سال ۱۳۹۴  
اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه:  
نصب مخازن دومنظوره جمع‌آوری پسماند خشک، آموزش  
شهروندان، اصناف و مدارس

### خدمات شهری و محیط زیست



فضای سبز:  
افزایش تعداد بوستان‌های شهری:  
از ۱۷ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۲۵ بوستان در سال ۱۳۹۹  
وضعیت بوستان‌های بانوان، در حال تملک  
میزان آبیاری تحت فشار در سطح منطقه:  
۲۵۴٫۶۱۷ مترمربع

### مدیریت ایمنی و بحران:

احداث راه‌اندازی سوله‌های بحران، یک سوله  
اقدامات پیشگیری و رفع آبرفتگی:  
حفر ۴۱ چاه جذبی  
ایستگاه‌های آتش‌نشانی:  
احداث ایستگاه آتش‌نشانی مرکزی شهر  
تعداد شیرهای هیدرانت: ۳۳ عدد

### حمل و نقل



ایجاد پل‌های عابر پیاده: ۲ پل  
توسعه معابر شهری:  
اجرای ۲۱ پروژه

### عمرانی



اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۱۲ پروژه  
تناژ آسفالت در معابر: ۱۳۱٫۴۴۶ تن  
بهسازی پیاده‌روها: ۷٫۰۰۰ مترمربع  
مجتمع فرهنگی ورزشی: یک مجتمع  
احداث ایستگاه مترو: ۴ ایستگاه  
میزان تملک برای پروژه‌های شهری: ۱۳۶٫۰۰۰ مترمربع  
درصد مساحت آسفالت اجرایی: ۶۳ درصد کل شوارع و پروژه‌های شاخص منطقه  
وضعیت طرح‌های ترافیکی: اجرای ۱۱ پروژه اصلاح هندسی

## شاخص‌های منطقه پنج

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹



خوانش بر خط ویژه نامه گزارش عملکرد شش‌ساله منطقه پنج شهرداری قم







سیدرضا حسینی (مدیر منطقه شش شهرداری قم)

## توانمندسازی در مسیر تحقق عدالت اجتماعی

منطقه ۶ شهرداری قم در سال ۱۳۹۰ در پی افزایش تعداد مناطق شهری قم از چهار منطقه به هشت منطقه با تفکیک منطقه دو راهاندازی شد. این منطقه با وسعت هزار و ۸۲ هکتاری و محدوده خدماتی سه هزار و ۶۵۱ هکتار، از شمال و شرق محدود به ریل راه آهن، از جنوب به بلوار توحید و شرق به بزرگراه امام علی (ع) است. قرارگیری ورودی استان از غرب و شمال غرب، قرارگیری بقعه چند امامزاده عظیم الشان، وجود چند بیمارستان مهم شهر، تراکم بالا و ریزدانی بافت‌های مسکونی و... ویژگی‌ها و شرایط خاص شهری این منطقه است. این منطقه ۲۳۵ هزار نفر جمعیت دارد. سید محمدموسوی منش تا شهریور ۱۳۹۶ و علی حاتمی فرد بعد از این تاریخ تا ۱۹ فروردین سال ۱۳۹۹ مسئولیت این منطقه را بر عهده داشتند و در حال حاضر سیدرضا حسینی مدیر این منطقه شهر قم است. گزارش زیر مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در منطقه شش شهرداری به نقل از سیدرضا حسینی مدیر این منطقه شهرداری قم است.

### محرومیت‌زدایی از منطقه کمتر برخوردار شهرک فاطمیه (س)

پروانه‌های ساخت و ساز، منطقه ۶ بعد از منطقه چهار بیشترین گواهی احداث بنا و پایان کار و عدم خلاف را دارد؛ یکی از معضلات در منطقه ۶ ساخت و ساز غیر اصولی بوده است. در گذشته در این منطقه کسی پروانه ساخت نمی‌گرفت به همین منظور شهرداری اقداماتی را در دستور کار قرار داد که از آن جمله توسعه فضای سبز، توسعه معابر، زیرسازی و جدول‌گذاری و آسفالت معابر در محلات از جمله شهرک فاطمیه (س) بود که موجب شد مردم شاهد خدمات گسترده شهرداری باشند و ترغیب به اخذ پروانه شوند و امروز شرایط بهبود قابل توجهی در این زمینه یافته است.

با وجود تمام مسائلی که در حوزه شهرسازی و سکونت‌گاه‌های غیررسمی و... وجود دارد خدمات شهرسازی طی سال‌های اخیر رو به رشد بوده به طوری که در بسیاری از محلات زمین با قابلیت توسعه نداریم.

در خصوص بلندمرتبه‌سازی و پهنه‌های ویلایی در بلوار توحید زمین‌ها حداقل ۳۰۰ متر بوده و طبق طرح جامع خانه‌ها

ویلایی است اما در شهرک فاطمیه (س) ما در برخی مناطق تا ۶ طبقه می‌توانیم پروانه صادر کنیم. در برخی معابر مانند بلوار کارگر که محور مجهز شهری است تا چهار طبقه پروانه می‌دهیم اما محدوده بعد از پمپ بنزین پهنه مسکونی با تراکم کم است. در خیابان امامزاده ابراهیم (ع) و توحید و شهرک کامکار بحث نوسازی بافت فرسوده را داریم.

### افزایش ۱۶ هزار متر فضای سبز جدید به منطقه

براساس پیش‌بینی‌های انجام شده برای سال ۱۴۰۰ نیز توسعه ۱۶ هزار متر فضای سبز در کنار ناحیه دو در بلوار حمزه سیدالشهدا را داریم. در معابری که توسعه و تعریض انجام شده هم احداث باغچه طولی را آغاز کردیم که در سال ۱۳۹۹ حدود ۶ هزار متر باغچه‌سازی طولی انجام شده است.

با توجه به اینکه یکی از آسیب‌ها و چالش‌های اساسی منطقه سرانه فضای سبز بوده، در ۶ سال گذشته در زمینه توسعه فضای سبز و احداث بوستان در منطقه کارهای زیادی انجام شده و در حال حاضر سرانه منطقه به نزدیکی پنج مترمربع رسیده است؛ البته روند توسعه در منطقه ادامه داشته و با توجه به تراکم بالای شهری و اینکه تمام زمین‌ها شخصی بوده و باید

تملک شود، برنامه‌ریزی در این زمینه در حال انجام است؛ همچنین با توجه به اینکه منطقه نوپا بوده و منفک شده از منطقه دو است روند شکل‌گیری توسعه نسبت به دیگر مناطق زمان بیشتری برده است.

### افزایش سرانه فضای سبز محلات

از مهم‌ترین مباحث در خصوص زیباسازی احداث بوستان و فضای سبزی است که باعث آراستگی محیط می‌شود و به دنبال این هستیم که سرانه فضای سبز را در مقیاس محلات گسترش دهیم. یکی از مشکلات اساسی منطقه این بوده که سرانه فضای سبز در محلات تأمین نبوده و طی ۶ سال گذشته در این زمینه تلاش‌های بسیاری شده و بوستان‌هایی در اختیار شهروندان قرار گرفته و سبب نشاط و سرزندگی محل شده و بحث سیما و منظر را نیز به دنبال داشته است. در ورودی‌های شهر از طریق نصب المان و زیباسازی و رنگ‌آمیزی ورودی شهر از سمت جاده جعفریه، در اماکن عمومی و بر روی دیوار بوستان‌ها و مدارس اقدامات خوبی انجام شده است.

قبل از سال ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ بیشتر حریم دکل‌های محدوده میدان نبوت تا شهرک فاطمیه (س) که حدود سه هزار و ۲۰۰ متر طول و ۱۲۰ متر عرض داشته محل انباشتن زباله و نخاله و پسماند حیوانی بوده است ولی در این مدت ۶ سال ساماندهی شروع شده و بیش از ۹۰ درصد محدوده‌ها ساماندهی شده است و بیشتر این حریم‌ها تبدیل به فضای سبز شده که نقطه مثبتی است که توانستیم محل انباشت زباله و نخاله را به فضای سبز تبدیل کنیم اما با تهدید خطرهای زیست محیطی نیز مواجه هستیم که باید در دراز مدت بحث انتقال دکل‌ها از شیوه فعلی به تلسکوپی انجام شود که این موضوع بودجه ملی را می‌طلبد. در شهرک فاطمیه (س) به طور کلی سرانه مذهبی و مساجد و حسینیه وضعیت خوبی دارد. شهرداری نیز در سال‌های قبل واگذاری‌هایی برای ساخت مسجد انجام داده است. در بحث فرهنگی ساختمان بازنشستگان بیمه تأمین اجتماعی در بوستان شهریار واگذار گردید که در آنجا اقدامات فرهنگی نیز انجام می‌شود. تعامل خوبی نیز با بسیج در برگزاری جشن‌ها و مراسم‌های فرهنگی در منطقه داریم؛ صدور پروانه احداث مساجد در منطقه رایگان است و در نوسازی و بازسازی مساجد و تخریب و انتقال نخاله‌ها سعی کردیم تا حد امکان بیشترین تعامل را داشته باشیم. قرار است که در سال ۱۴۰۰ خدمات و نواحی و فضای سبز را در منطقه تجمیع کنیم که هم نظارت بهتری داشته باشیم و هم هزینه‌ها کاهش یابد و مکان‌های خالی را در اختیار تشکل‌های مردم نهاد برای توسعه خدمات فرهنگی قرار می‌دهیم.

### تملک ایستگاه‌های مترو در منطقه ۶

از موضوعات مهم منطقه اجرای مترو است که از ابتدای جاده جعفریه آغاز می‌شود و چند ایستگاه آن در این منطقه دارد که مهم‌ترین آن ایستگاه محدوده میدان کشاورز است و سال گذشته از چهار ملکی که باید تملک می‌شد یک ملک را تملک کردیم.

تملک تعدادی از پلاک‌های ایستگاه ۱۲ خط یک مترو هم انجام شده و در اختیار سازمان قطار شهری قرار داده شده و برای ایستگاه ۱۴ خط یک هم در شهرک کامکار دو پلاک باید تملک شود که اقدامات قانونی انجام شده است.

در سال گذشته طی توافق شهردار با ستاد اجرایی فرمان امام ۶ هزار متر زمین به عنوان مجموعه کامل فرهنگی ورزشی واگذار شد که در آن احداث استخر نیز پیش‌بینی شده است.

### افزایش صدور پروانه‌ها

عمده‌ترین درآمد ما بحث پروانه‌ها و زمین‌هایی است که در قالب ماده

۱۰۱ به عنوان سرانه خدماتی می‌گیریم؛ در سنوات گذشته تقسیمات غیرمجاز شده که برای شوارع باید با مالکان توافق کنیم تا تملک صورت بگیرد. منبع درآمدی دیگر نیز ماده ۲۴ است که ضریبی که از مردم دریافت می‌کنیم؛ ردیفی به عنوان درآمد پایدار در منطقه ۶ نداریم تنها مورد درآمد پایدار عوارضات مانند نوسازی است که در سال ۱۳۹۹ ممیزی و تطبیق و تلفیق املاک انجام شد و هفت هزار پیامک فرستاده شد که بازخورد خوبی داشت.

اگرچه عوارض صدور پروانه به عنوان گام بعدی درآمدی متاسفانه رقم بسیار کمی دارد اما شرایط صدور پروانه خوب بوده به طوری که در منطقه چهار در سال ۱۳۹۹ تعداد ۶۱۰ پروانه و در منطقه ما ۴۹۴ پروانه صادر شده البته درآمد ریالی حاصله کمتر بوده است. البته در سال ۱۴۰۰ قیمت منطقه‌ها به واقعیت نزدیک شده و افزایش عوارض به مقدار کمی انجام می‌شود.

### ساماندهی آهن فروشان

آشفته‌گی مشاغل هم در بحث آهن‌فروشان و هم در بحث زباله‌گردها یکی از مسائلی بوده که شهرداری منطقه با آن دست به گریبان بوده است. در طول ۶ سال گذشته تلاش‌های زیادی برای ساماندهی مشاغل اتفاق افتاده است. مهم‌ترین مرکز توزیع آهن در قم خیابان شهید مطهری بود که در حال حاضر دیگر هیچ آهن‌فروشی در این منطقه نیست؛ در بحث صنف آهن‌فروش در منطقه چیزی وجود ندارد البته تعدادی گاراژ هست که گاراژ ضایعاتی هستند و در این خصوص نیز آراء بند ۲۰ ماده ۵۵ زیاد به کار رفته است و منجر به تعطیلی برخی این واحدها شده و البته همچنان جمع‌آوری گاراژها و اماکن جمع‌آوری ضایعات در سطح منطقه ادامه دارد.

### تلاش شهرداری زندگی مردم در شرایط مطلوب بوده است

در سال‌های اخیر، اقدامات قابل توجهی در آموزش مردم برای مدیریت پسماند و تفکیک از مبدا انجام شده و موفقیت‌هایی نیز به دست آمده است. در همین راستا غرفه باز یافت را در منطقه توسعه داده و ایستگاه دائمی مدیریت پسماند نیز در حال احداث است.

تراکم جمعیتی بسیار بالا مشکل دیگر این منطقه است. خیابان‌های امامزاده ابراهیم (ع) و سوم خرداد و ۱۷ شهریور دارای بافت تراکمی بسیار بالا است که در این مناطق شوارعی که دسترسی برای خدمات به منازل را هموار کند نداشته‌ایم و برنامه‌ریزی برای توسعه شبکه معابر این منطقه در دستور کار است؛ در محله شهید هندیان هم با توجه به تراکم بالا، خودرو تردد نمی‌کند و تمام خدمات به صورت نفر و کارگر دستی انجام می‌شود اما با این وجود تمام شرایط مدیریت تنظیم شهری و مدیریت پسماند در منطقه انجام می‌شود تا مردم در شرایط مطلوبی زندگی کنند.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه شش شهرداری قم

۱۳۹۴-۱۴۰۰

## تسریع در ارتقاء شاخص‌های رشد و توسعه شهری با رویکرد رفع محرومیت

### بوستان خانواده اردیبهشت



مساحت: پنج هزار مترمربع  
اعتبار: حدود یک میلیارد تومان  
زمان بهره‌برداری: سال ۱۳۹۷  
اعتبار: ۴۰۰ میلیون تومان

### بلوار کارگر



آغاز پروژه: سال ۱۳۹۶  
اعتبار: ۴۴ میلیارد تومان  
طول: ۸۰۰ متر مربع

### مجتمع فرهنگی ورزشی سردار شهید اکبر غلام‌پور



آغاز: سال ۱۳۹۶  
بهره‌برداری: سال ۱۳۹۷  
اعتبار: ۱٫۲ میلیارد تومان

### بلوار شهید تهرانی مقدم



آغاز پروژه: سال ۱۳۹۷  
اعتبار: ۷٫۶ میلیارد تومان  
طول پروژه: ۵۰۰ مترمربع

### خیابان شهید فهیمی



آغاز: ۱۳۹۵  
اعتبار: ۲۱ میلیارد تومان  
طول: ۷۰۰ متر مربع  
بهره‌برداری: سال ۱۳۹۷

### تقاطع غیرهمسطح بزرگراه امام علی (ع) و بلوار حضرت معصومه (س)



آغاز پروژه: سال ۱۳۹۸  
اعتبار: ۲۲ میلیارد تومان

### بهسازی بلوار حضرت معصومه (س)



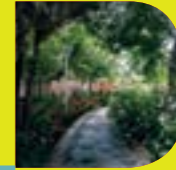
آغاز پروژه: سال ۱۳۹۵  
اعتبار: ۱۲ میلیارد تومان

### نهیضت آسفالت



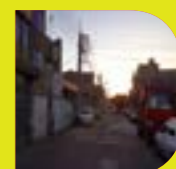
مساحت: آسفالت و روکش بیش از ۹۵۰ هزار مترمربع در شش سال  
تناژ: ۱۵۲ هزار تن  
اعتبار: بیش از ۲۸ میلیارد تومان

### بوستان شهریار



آغاز پروژه: سال ۱۳۹۱ - پایان پروژه: ۹۶  
مساحت: ۲۸ هزار مترمربع  
اعتبار: ۲۵ میلیارد تومان

### خیابان شهیدان هوشنگی



آغاز پروژه: سال ۱۳۹۵  
اعتبار: بیش از ۵ میلیارد تومان

خوانش بر خط ویژه‌نامه  
گزارش عملکرد شش‌ساله  
منطقه شش شهرداری قم



## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه شش شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقتصادی و مالی



اقدامات در راستای درآمدهای پایدار:  
۵٫۷ میلیارد تومان عوارض نوسازی و  
حدود ۸۷۹ میلیون تومان عوارض کسب و پیشه در ۶ سال  
نسبت هزینه به درآمد: ۸۹ درصد

### شهرداری

میزان پروانه ساخت و ساز به تعداد مترمربع: ۳۸۵۲ پروانه به مترمربع  
۷۷۶۰۰۰ مترمربع، میانگین ۶۴۲ صدور پروانه در سال  
ایجاد پهنه‌های ویلایی:  
محدوده بلوار توحید، بلوار کارگر، شهیدان سوم خرداد  
بهسازی فضای شهری: ۱۲ هکتار  
ساماندهی بافت فرسوده: صدور ۴۴۳ پروانه نوسازی  
مقابل با تخلفات ساختمانی: صدور ۵۰۳۴۳ مورد



ارتقای سرانه‌های فرهنگی و ورزشی:  
۲۶۲ مترمربع  
اجرای پروژه‌های عمرانی با اهداف فرهنگی اجتماعی:  
۲ مورد  
ایجاد ساختارهای تعامل با جامعه و معتمدان محلات:  
۳ مورد

### عمرانی



اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۱۸ پروژه  
میزان تملک برای پروژه‌های شهری: ۲۶۰۰۰ مترمربع  
تناژ آسفالت در معابر: ۱۵۳۰۶۵۷ تن  
بهسازی پیاده‌روها: ۵۰۰۰۰ مترمربع  
درصد مساحت آسفالت اجرایی: ۵۳ درصد کل شوارع منطقه و پروژه‌های شاخص منطقه  
توسعه معابر شهری: ۶۰۰۰۰۰ مترمربع

### خدمات شهری و محیط زیست



مدیریت پسماند:  
میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۱۱۴ تن  
تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت:  
سال ۱۳۹۴: ۵  
سال ۱۳۹۹: ۵  
رشد تفکیک پسماند از مبدأ شهروندان:  
۲ برابر نسبت به سال ۱۳۹۴  
اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه:  
آموزش شهروندی، توسعه ایستگاه‌های بازیافت  
آموزش دانش آموزان، آموزش اصناف  
فضای سبز:  
افزایش تعداد بوستان‌های شهری:  
از ۳۰ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۴۱ بوستان در سال ۱۳۹۹  
وضعیت بوستان‌های بانوان: ۲ بوستان  
افزایش سرانه غیرتفریحی فضای سبز (میدان، رفیوژها و  
معابر): ۵۰ مترمربع  
افزایش کیفیت و تراکم فضای سبز موجود:  
کاشت ۶۵ هزار نهال طی ۶ سال  
مدیریت ایمنی و بحران:  
احداث و راه‌اندازی سوله‌های بحران: ۱ سوله  
اقدامات پیشگیری و رفع آب‌گرفتگی:  
حفر ۱۷۸ چاه جدید  
ایستگاه‌های آتش‌نشانی:  
سال ۱۳۹۴: ۲ ایستگاه  
سال ۱۳۹۹: ۴ ایستگاه  
افزایش ۲ برابری شیرهای هیدرانت  
نظارت ایمنی بر اماکن، اصناف و مشاغل:  
۳۰۰ مورد

### حمل و نقل



اجرای طرح‌های اصلاح هندسی:  
۲۳ مورد  
ایجاد پل‌های عبور پیاده: ۲ دستگاه



## سرانه‌های منطقه ۶

از سال ۱۳۹۴ تا  
سال ۱۳۹۹







مجید متین فر (مدیر منطقه هفت شهرداری قم)

# آرام سازی حریم قدسی شهر

منطقه هفت شهرداری قم با ۴۶۵ هکتار وسعت و با جمعیت ۴۵ هزارنفری، محدوده مرکزی شهر قم و محدوده حرم مطهر حضرت معصومه(س) را تشکیل می‌دهد. این منطقه که سال ۱۳۹۰ با تفکیک مناطق یک و سه راه‌اندازی شده محدود به بلوار رضوی، بلوار شهید کیوانفر، بلوار شهدای هفتم‌تیر، بلوار عماریاسر، ریل راه‌آهن و بخشی از بلوار نیروی هوایی است. وجود بارگاه مطهر حضرت معصومه(س)، مدارس علمیه، دفاتر علما و مراجع تقلید، مؤسسات متعدد علمی، فرهنگی حوزوی و مراکز تجاری متعدد و پرترددترین معابر شهری در این منطقه ازجمله ویژگی‌های آن محسوب می‌شود. علیرضا اقبالیان تا مهرماه ۱۳۹۷ عهده‌دار مدیریت این منطقه بود که پس‌از آن و در حال حاضر مجید متین‌فر مدیر این منطقه شهری است. گزارش زیر مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در منطقه هفت شهرداری به نقل از مجید متین فر مدیر این منطقه شهرداری قم است.

## آرامش شهری در منطقه ۷ قم با اجرای طرح‌های پیاده‌راه‌سازی

یکی از اقداماتی که در بافت فرسوده کمک به بهسازی محلات کرده: بهسازی کوچه آقا سیدحسن، گذرخان، باغ‌پنبه، کوچه ارگ، کوچه سلماسی و... بوده است. چون تراکم بافت در منطقه بالا است به همین خاطر رویکرد بهینه‌سازی فضای موجود در دستور کار قرار گرفته تا آرامش محلات بیشتر شده و فضای قدسی اطراف حرم مطهر پیش‌ازپیش باشد. یکی از مشکلات هسته مرکزی شهر شلوغی و تداخل‌های ترافیکی و آلودگی صوتی محدوده حرم مطهر بوده است؛ در راستای رفع این مشکل و پیاده‌راه‌سازی در محدوده حرم مطهر اقداماتی از جمله پیاده‌راه‌سازی در راستای آرام‌سازی محدوده حرم مطهر و تقویت فضای معنوی این محلوده، در سال‌های اخیر در دستور کار مدیریت شهری بوده است. به همین خاطر سال ۱۳۹۶ با وجود همه انتقادات، پیاده‌راه خیابان ارم اجرا شد و پس‌از آن رضایت‌مندی بسیار خوبی از سوی کسبه شاهد بودیم. بعد از این پروژه پیاده‌راه انقلاب در دستور کار قرار گرفت و هم اکنون نیز پیاده‌راه‌سازی ادامه خیابان ارم آغاز شده است. درگذشته این معابر محل شلوغی برای تردد خودروها و پر از نازیبایی و آشفته‌گی بود و امروز محوری شاخص و زیبا در شهر شده است.

در حوزه پیاده‌روسازی در برخی معابر ازجمله ۱۹ دی، خیابان منتهی به تقاطع خیابان امام خمینی (ره) و خیابان امیرکبیر و... این کار انجام شده و در ادامه باقی معابر را هم در دستور کار داریم که در مجموع ۲۶ هزار و

۳۰۰ مترمربع پیاده‌روسازی داشته‌ایم.

## شناسایی مجتمع‌ها و مراکز خطرناک برای ایمن سازی

در منطقه هفت وجود بخش زیادی بافت فرسوده موجب شده که محلات عموماً متراکم و خانه‌های قدیمی در معرض تخریب باشند. برای حفظ ایمنی شهروندان بخشی از خانه‌هایی که در معرض تخریب هستند شناسایی شده و اختیارات لازم به متولیان و صاحبان آن‌ها داده‌شده و پیگیری لازم برای حل مشکل آن‌ها انجام‌شده است. تمام مجتمع‌ها و مراکز خطرناک مرکز شهر شناسایی شده و بازدیدهای ایمنی انجام‌شده و آسیب‌شناسی صورت گرفته و به هیئت‌امنا ای آن‌ها برای رفع مشکل اعلام‌شده است.

در خصوص ایستگاه‌های آتش‌نشانی نیز در حال حاضر با توجه به بافت متراکم منطقه نیاز به توسعه ایستگاه‌ها وجود دارد؛ در محدوده میدان جانبازان نیز نیاز به راه‌اندازی ایستگاه آتش‌نشانی داشتیم که در این راستا با مدیریت مصلی توافقی انجام دادیم که در محدوده آن ۱۱ ملک آزاد خواهد شد و در فضایی با مساحت ۵۰۰ مترمربع، ایستگاه آتش‌نشانی احداث خواهد شد و در ادامه نیز فضایی برای پارکینگ عمومی تأمین می‌شود. در فضاهای متراکم شهری نیز که امکان تردد خودرو نبوده شیرهای هیدرانت توسعه‌یافته تا امدادسانی تسریع شود.

## تامین زیرساخت‌ها برای رفاه زائران در اطراف حرم مطهر

یکی از دغدغه‌های شهروندان و زائرین در محدوده حرم مطهر کمبود سرویس‌های بهداشتی و استحمام بود که در سال‌های اخیر اقدامات ویژه‌ای برای توسعه این فضاها در محدوده حرم مطهر و ارائه خدمات مطلوب برای رفاه زائران انجام‌شده است

و می‌توانیم بگوییم تقریباً دیگر نیازی به افزایش این فضاها در بخش زیادی از محدوده حرم مطهر نیست.

در حوزه تأمین پارکینگ نیز هر سال تملکات بیشتری از پارکینگ شرقی حرم مطهر انجام می‌شود تا پروژه سرمایه‌گذاری اجرایی شود. قطعه زمینی در خیابان امام خمینی(ره) تملک شده تا به‌عنوان پارکینگ مورد استفاده قرار گیرد. در خیابان شهیدان فاطمی هم یک زمین متعلق به آموزش و پرورش در حال مذاکره جهت واگذاری به شهرداری بوده تا بتوانیم بخشی از نیاز پارکینگ این محدوده رفع شود. در محدوده میدان جانبازان نیز ضمن تملک ۱۱ پلاک و الحاق بخشی از فضای مصلی، پارکینگ روستحی با گنجایش ۳۵۰ خودرو راه‌اندازی خواهد شد.

در خصوص پارکینگ موتورسیکلت هم مشکلاتی داشتیم که مکان‌یابی در این مورد صورت گرفته و در ۴ نقطه پارکینگ موتورسیکلت راه‌اندازی کنیم تا مشکل زائرین و شهروندان برطرف شود.

## اجرای پیاده‌راه‌ها با عرصه فضای سبز

با توجه به وسعت پایین و تراکم بالای بافت منطقه هفت، در حوزه فضای سبز یکی از اقدامات شاخصی که با رویکرد توسعه فضای سبز نیز بوده احداث پیاده‌راه‌ها در منطقه است که با حجم زیادی عرصه فضای سبز اجرا شده و در کنار احداث بوستان‌ها حدود دو مترمربع سرانه منطقه را افزایش داده است.

درگذشته یک‌سری فضاها در اختیار شهرداری نبود و در این سال‌ها این فضاها در اختیار شهرداری قرار گرفت و با کیفیت‌بخشی و تقویت امکانات آن‌ها شاهد استقبال مردم از آن‌ها بودیم که از آن جمله می‌توان به بوستان حضرت نجمه (س) اشاره کرد. درگذشته بوستان بانوان در منطقه نداشتیم و با در اختیار قرار گرفتن بوستان حضرت نجمه (س) حدود ۱/۵ هکتار از آن به‌عنوان بوستان اختصاصی بانوان مشخص شد و با امکانات کامل امروز در اختیار بانوان است.

## اجرای پروژه‌های بهسازی در بافت قدیمی رغبت بیشتری به ماندگاری شهروندان داد

بسیاری از محله‌های شاخص و قدیمی شهر قم در این منطقه واقع شده و با توجه به قدمت بناها و محلات منطقه هفت، دریافت اطلاعات و به‌نوعی تکمیل اطلس محلات منطقه طی سال‌های اخیر در دستور کار بوده تا بتوانیم اطلاعات دقیقی در حوزه قدمت بناها، تعداد ساکنین و... برای برنامه‌ریزی و تعریف پروژه داشته باشیم. این اطلاعات به شهرداری کمک می‌کند تا اولویت‌بندی در پروژه‌ها داشته باشد و خدماتش تعداد بیشتری از شهروندان را در بر گیرد.

طی سال‌های اخیر شاهد بودیم که بسیاری از محلات خالی از سکنه شده و جایجایی جمعیت شکل گرفته و بعضاً اتباع در محلات سکونت پیدا کردند. اما اجرای پروژه‌های بهسازی در محلاتی چون باغ پنبه، عشق‌علی، ارگ، آقا سیدحسن و... کمک کرده مردم رغبت بیشتری به ماندگاری در آن‌ها داشته باشند و به‌نوعی این کارها در راستای محله‌محوری و حفظ ساکنین بومی و هویت محلات بوده است.

## محدوده اطراف حرم مطهر نسبت به گذشته جلوه بهتری دارد

هچنین در راستای ساماندهی منظر، برقراری نظم عمومی و آسایش شهروندان و نشاط اجتماعی برنامه‌های مختلفی توسط شهرداری اجرا شد. در این راستا یکی از معضلات منطقه مرکزی شهر بحث سد معبر و حضور متکدیان و دست‌فروشان بوده که با کار منسجمی که از سال ۱۳۹۴ در شهر آغاز شد، شاهد حذف کامل این مشکل در منطقه مرکزی شهر هستیم و سیما و منظر مطلوبی شکل گرفته و جلوه محدوده حرم مطهر به نسبت گذشته بسیار آبرومندتر شده و نظم کاملی در منطقه برقرار است.

در بلوار امیرکبیر در محدوده حرم مطهر، شاهد جلوه نازیبایی به دلیل وجود تعداد زیادی صنوف خودرویی هستیم و پیگیر شدیم تا این صنوف به‌مرور به شهرک خودرو منتقل شوند

و این فضا با کاربری مرتبط با محدوده حرم مطهر شکل بگیرد. تعداد این واحدها ۱۲۴ مورد است که بخشی از آن‌ها توسط شهرداری تملک شده و مابقی هم به‌مرور باید جایجا شوند.

یک مشکل دیگر در منطقه بازارچه کنار پل حجتیه است که بخشی از آن تملک و تبدیل به فضای سبز شد؛ برای حل مشکل مابقی این بازارچه نیازمند حمایت مدیریت عالی استان هستیم تا بتوانیم شرایط و جلوه زیبایی برای این محدوده برقرار کنیم.

قبرستان‌های محدوده بلوار امیرکبیر نیز یکی دیگر از معضلات ساماندهی منظر شهری در منطقه است. اگر این قبرستان‌ها به‌عنوان فضای شهری مشخص شود، می‌توان فضایی مطلوب و مورد مطالبه شهروندان ایجاد کرد و رضایت‌مندی عمومی را شاهد بود.

## رفع مشکل آب‌گرفتگی در معابر منطقه

پیش از این با هر بارندگی بلوار شهید سلیمانی که به‌عنوان یک معبر اصلی در شهر استفاده می‌شود؛ آب از آبراه سرریز و مسیر تردد خودروها هم بسته می‌شد و در همین راستا از دو سال قبل نقاط بحرانی محور شناسایی و نسبت به دیواره‌سازی در آبراه اقدام شد.

یکی دیگر از مشکلات منطقه در این بخش، تونل غدیر است که در بودجه امسال هم فضای پله اضطراری تونل اجرا می‌شود و تأمین روشنایی آن هم برای جلوگیری از خطر صورت گرفت. در خصوص آب‌گرفتگی این تونل موتورپمپ و تابلوی برق آن راه‌اندازی شد تا بتوانیم در زمان بارندگی آب را خارج کنیم. با شناسایی نقاط بحرانی آب‌گرفتگی سطحی خیابانی در سال‌های اخیر، تمام مشکلات مرتبط با این بخش حل شده و سعی بر این بوده که آب‌افتادگی در منازل و واحدهای تجاری نداشته باشیم.

## ایمان‌سازی متناسب با جایگاه قم

ایمان‌ها و اقدامات زیباسازی در منطقه به سمت رویکردهای فرهنگی که از آن جمله می‌توان به اکران‌ایمان‌های شهدای شاخص و نمادهای انقلابی در پیاده‌راه انقلاب اشاره کرد. ایمان سلام، مرد سوهان‌پز، مرد آرایشگر و... نیز ازجمله ایمان‌های اجراشده در خصوص هویت و جایگاه شهر قم است.

در حوزه مشارکت‌های فرهنگی، شهرداری منطقه به سبب وجود حرم مطهر، مدارس و حوزه‌های علمیه، دفاتر و بیوت مراجع عظام، بیت تاریخی و معنوی حضرت امام خمینی (ره)، مصلی قدس و دیگر اماکن مذهبی و فرهنگی مشارکت قابل‌توجهی در این حوزه دارد. ما مشارکت خوبی با مصلی داریم و به همین خاطر برای توانمندسازی و کمک مالی به مصلی شرایطی را با مصوبه شورای اسلامی شهر فراهم کردیم که شامل مجوز تجاری موقت بود. در سال‌های اخیر نیز با راه‌اندازی ستاد اربعین در مصلی، اتصال به شبکه فاضلاب، تأمین ایمنی و نظارت ترافیکی بر خدمات‌رسانی توسط شهرداری صورت گرفت. در ۶ سال گذشته بیش از یک میلیارد و ۲۰۰ میلیون تومان به مصلی کمک شده است.

همچنین نمایشگاه فرهنگی آشنایی با سیره، زندگانی و مجاهدت‌های امام خمینی (ره) با تکنیک واقعیت‌افزوده نیز در بیت تاریخی و معنوی حضرت امام خمینی (ره) به همت شهرداری اجرا شده است.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه هفت شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

## تلاش برای ایجاد زیرساخت‌های زائرپذیری و ایجاد رونق در بافت فرسوده شهری

### خانه موزه شهیدان زین الدین

سال بهره‌برداری: خردادماه ۱۴۰۰  
مساحت: ۲۴۰ مترمربع  
اعتبار: ۵۸۰ میلیون تومان هزینه تملک  
تولید محتوا و تعمیرات ابنیه: ۲۰۰ میلیون تومان

### پروژه فاز ۵ عمار یاسر (بلوار شهید اوسطی)

طول پروژه: ۱/۵ کیلومتر  
آغاز عملیات اجرایی: سال ۱۳۹۹ - مدت اجرا: ۱۸ ماه  
مساحت املاک تملک شده: ۲۹ هزار مترمربع

### پیدمراه آیت‌الله مرعشی نجفی (ره)

مساحت: بالغ بر ۱۰ هزار مترمربع و ۱۳۰ متر طول  
هزینه اجرای طرح: بالغ بر چهار میلیارد تومان

### بهسازی پل‌های بلوار شهید سلیمانی

مساحت پروژه: بالغ بر سه هزار و ۲۰۰ مترمربع  
اعتبار: حدود یک میلیارد تومان

### توسعه ضلع شرقی حرم مطهر

آغاز طرح مطالعاتی این پروژه توسط سازمان بهسازی و  
نوسازی اطراف حرم مطهر

### ایستگاه مترو میدان شهید مطهری

دارای ۱۰۰ درصد پیشرفت فیزیکی و آماده بهره‌برداری  
برای افتتاح فاز نخست خط یک مترو

### مجتمع تجاری خدماتی شمسه و میدان بزرگ امام خمینی (ره)

مساحت: پنج طبقه با زیربنای بیش از ۱۳۵ هزار  
مترمربع در محدوده حرم مطهر

### پیدمراه انقلاب

اعتبار: بالغ بر ۱۰ میلیارد تومان  
مساحت: ۱۳ هزار و ۱۰۰ مترمربع

### خیابان شهید فقیهی

طول پروژه: ۱۷۰ متر، با عرض ۲۶ مترمربع و با  
مساحت کل ۴۴۲۰ مترمربع  
زمان بهره‌برداری: سال ۱۴۰۰

### ورودی و خروجی زیرگذر غدیر

آغاز: سال ۱۳۹۶ با مساحت ۲۴۰۰ مترمربع  
بهره‌برداری: سال ۱۳۹۸  
اعتبار: ۱۳ میلیارد ریال

### ساماندهی میدان شهید مطهری

آغاز: آذرماه ۱۳۹۹  
تاکنون بیش از ۵۰۰ غرفه میدان تره‌بار برای اجرای  
طرح تملک شده است.

## مرور بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه هفت شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقدامات در راستای درآمدهای پایدار:



۹.۵ میلیارد تومان عوارض نوسازی و  
حدود یک میلیارد تومان عوارض کسب و پیشه در ۶ سال  
فرهنگ‌سازی پرداخت عوارض نوسازی  
نسبت هزینه به درآمد: ۵۶ درصد

### شهرداری



میزان پروانه ساخت و ساز به تعداد و مترمتر:  
۵۴ پروانه به مترمتر ۵۵۰۰۰ مترمربع  
پروانه‌های ویلایی، ۵۳ عدد  
پروانه‌های بلندمرتبه‌سازی: ۴۴ عدد  
بهسازی فضای شهری: اجرای پیدمراه در محدوده حرم مطهر  
جداروسازی پل‌های منطقه و نورپردازی آن‌ها، بهسازی محلات  
آقا سیدحسن، آرگ، باغ پنبه و...  
ساماندهی بافت فرسوده: صدور ۱۸ پروانه نوسازی  
مقابل با تخلفات ساختمانی: صدور ۸۰۴۵ مورد

### فرهنگی اجتماعی

ارتقای سرنه‌های فرهنگی و ورزشی:  
یک مجتمع فرهنگی ورزشی در دست احداث  
کمک و تجهیز مساجد شاخص محلات  
کمک ۱۲ میلیارد تومانی به مصلی، همکاری با مساجد  
منطقه  
ایجاد ساختارهای تعامل با جامعه و معتمدان محلات  
همکاری و مشارکت مستمر با مسئولین حرم مطهر  
مصلی و هیئت‌انسانی مساجد و مسئولان هیئات

## منطقه هفت شهرداری



### عمرانی



اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۱۷ پروژه  
میزان تملک برای پروژه‌های شهری: ۴۷،۶۹۱ مترمربع  
تناژ آسفالت در معابر: ۶۴،۵۷۹ تن  
بهسازی پیاده‌روها: پیاده‌رو خیابان ۶۹ دی، خیابان نیروی هوایی، خیابان منتهبی به تقاطع  
خیابان امام خمینی (ره) و خیابان میرکبیر و... به مترمتر ۲۶،۳۰۰ مترمربع  
ایجاد پیاده‌راه: پیاده‌راه آیت‌الله مرعشی نجفی (ره) و انقلاب  
درصد مساحت آسفالت اجرایی: ۵۰ درصد کل شوارع و پروژه‌های شاخص منطقه  
توسعه معابر شهری: فاز پنج عمار یاسر (بلوار شهید اوسطی)، خیابان شهید فقیهی و...

### مدیریت پسماند:

• میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۳۰ تن  
• تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت:  
سال ۱۳۹۴: ۳۰ ایستگاه  
سال ۱۳۹۹: ۴۰ ایستگاه  
• رشد تفکیک پسماند از مبدأ شهروندان: ۸ برابر  
• اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه:  
آموزش چهره به چهره و همگانی مستمر، نصب بنرهای  
آموزشی در معابر، توزیع بسته‌های آموزشی بین اصناف  
و مدارس و مساجد، صدور اخطاریه برای متخلفین  
فضای سبز:  
• افزایش تعداد بوستان‌های شهری:  
از ۱۲ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۲۰ بوستان در سال ۱۳۹۹  
• وضعیت بوستان‌های باتوان: بوستان خانوادگی نهمه خانون  
میزان اجرای آبیاری تحت فشار در سطح منطقه: ۸۲،۰۰۰ مترمربع  
• افزایش کیفیت و تراکم فضای سبز موجود

### خدمات شهری و محیط زیست



نگهداری و توسعه فضای سبز مراکز علمی، مذهبی، حوزوی،  
اجرای دیواره سبز بلوار شهید سلیمانی، افزایش کیفیت و  
زیبایی گونه‌های فضای سبز، اجرای شبکه آب خام و...  
مدیریت ایمنی و بحران:  
• اقدامات پیشگیری و رفع آب‌گرفتگی:  
حفر ۹۰ حلقه چاه جذبی و بهسازی و تعریض  
تورهای منطقه، ۲،۳۶۰ متر جدول‌گذاری  
• ایستگاه‌های آتش‌نشانی:  
سال ۱۳۹۴: ۱۱ ایستگاه  
سال ۱۳۹۹: ۲۰ ایستگاه  
• نظارت ایمنی بر اماکن اصناف و مشاغل:  
نظارت مستمر بر بازار قم، پلاک‌کوبی مغازه‌ها،  
انسداد ورودی‌های بازار برای جلوگیری از تردد  
موتورسیکلت  
• تعداد شیرهای هیدرانت: ۵۲ عدد

### حمل و نقل



• تقویت زیرساخت‌های حمل و نقل  
عمومی: اجرای اسکوهای پایانه‌های  
بلوار شهید سلیمانی، احداث  
ایستگاه اتوبوس تندرو خط یک و دو  
فونداسیون‌های میدان آستانه  
اجرای ۱۲ طرح اصلاح هندسی

## سرنه‌های منطقه هفت

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹



خوانش بر خط ویژه‌نامه  
گزارش عملکرد شش‌ساله  
منطقه هفت شهرداری قم







محمد رمضانی (مدیر منطقه هشت شهرداری قم)

## پردیسان دیگر بن بست نیست

منطقه هشت شهرداری قم با وسعت هزار و ۹۸۰ هکتاری در سال ۱۳۸۹ توسط وزارت راه و شهرسازی به شهرداری قم واگذار شد. این منطقه در جنوب غربی شهر مقدس قم واقع شده و محدود به بلوار امام صادق (ع)، بلوار غدیر، بوستان غدیر و محدوده شهرک پردیسان تا بعد از تقاطع محور شهید شهروز مظفری نیا است. وجود سایت مسکن مهر، بافت نوساز شهرسازی، بوستان و کمپ زائر غدیر و قرارگیری در کنار یکی از ورودی‌های شهر قم از جمله ظرفیت‌ها و ویژگی‌های این منطقه محسوب می‌شود. منطقه هشت ۱۳۴ هزار نفر جمعیت دارد.

احداث منطقه پردیسان در حاشیه قم با همه اما و اگرهایش، امروز موجب تحقق یکی از بسترهای توسعه روزافزون شهر شده و با استقرار جمعیت بسیار زیادی در آن با شاکله‌ای نو و زیرساخت‌هایی پویا فرصتی بزرگ برای رفع کمبودها را فراهم کرده است.

اما نکته جالب‌توجه در احداث پردیسان که بستر شکوفایی آن را فراهم کرد، می‌توان واگذاری آن به شهرداری دانست که با تبدیل شدن این شهرک به منطقه شهری، حجم قابل‌توجه اعتبارات و امکانات برای رفع کمبودها و تقویت زیرساخت‌های آن سرازیر شد. مدیریت شهری در سال‌های اخیر علی‌رغم اینکه درآمد آن‌چنانی از این منطقه شهری ندارد، هزینه‌های گزافی را برای تقویت زیرساخت‌های عمرانی، ترافیکی، خدماتی فضای سبز و... این منطقه انجام داده است.

سیدعبدالله سلیمانی تا شهریور ۱۳۹۶ و پس‌از آن تا ۱۹ فروردین‌ماه ۱۳۹۹ مسئولیت اداره این منطقه بر عهده ابوالفضل مستقیمی بود و در حال حاضر محمد رمضانی مدیر این منطقه است.

گزارش زیر مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در منطقه هشت شهرداری به نقل از محمد رمضانی مدیر این منطقه شهرداری قم است.

### سرانه فضای سبز پردیسان از متوسط سرانه شهر بالاتر است

در سال‌های اخیر نهضتی که در توسعه فضای سبز در شهر قم آغاز شد واقعاً مثال‌زدنی بود به شکلی که تنها بنای توسعه کمی نبود و کیفیت نیز افزایش قابل توجهی پیدا کرد و امروز شاهد کاشت گونه‌های منمّر، زیبا و متناسب با اقلیم قم هستیم. سرانه فضای سبز پردیسان در شرایط بسیار خوبی بوده و از متوسط سرانه شهری قم بالاتر است. بوستان بانوان نیز با همتی که در مدیریت شهری شکل گرفت سال گذشته افتتاح شد و امکانات خوبی هم برای بانوان منطقه ایجاد شده و با همکاری بسیج نیز کار فرهنگی در این بوستان انجام می‌شود.

در هر یک از محلات منطقه تلاش شده بوستان محله‌ای احداث شود که عموماً در کنار مسجد اصلی محله بوده و فضایی به‌عنوان مرکز محله تشکیل می‌دهد. در معابر اصلی منطقه از جمله بلوار امامت و خیابان ابوطالب نیز در حال احداث بوستان هستیم.

اکثر بوستان‌هایی که سال ۱۳۹۹ در منطقه پردیسان احداث شده مسیر سلامت و مسیر دوچرخه‌سواری دارد که تأثیر زیادی در رضایت‌مندی شهروندان داشته است. به همت معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری بوستان تخصصی دوچرخه و پارک ترافیک شامل هفت پیست حرفه‌ای دوچرخه‌سواری در حال احداث است. امسال برای این بوستان یک میلیارد تومان اعتبار در نظر گرفته شده و طراحی بسیار ویژه‌ای دارد و با توجه به اینکه دو طرف بلوار اجرا می‌شود در طراحی پل اتصالی پیش‌بینی شده که

طراحی آن جالب‌توجه است و امسال این پیست به‌طور کامل به بهره‌برداری می‌رسد.

### پردیسان از نظر نظافت شهری جایگاه بالایی دارد

با مشارکت خوبی که در منطقه شکل گرفته جمع‌آوری پسماند مردم به‌صورت یک روز درمیان صورت می‌گیرد و مردم هم استقبال خوبی از این کار داشته‌اند؛ با توجه به اینکه منطقه پردیسان، شامل ساختمان‌هایی نوساز است عموماً از نظر نظافت شهری در جایگاه بالایی قرار دارد. با توجه به اینکه عموماً آقشار فرهنگی، طلاب و روحانیون در این منطقه ساکن هستند، شبکه‌سازی خوب و محله‌محوری در پردیسان شکل گرفته و به همین خاطر هم سطح مشارکت و هم مطالبه‌گری بیشتر است و این به‌نوعی کمک به شهرداری محسوب شده و نواقص کار و مشکلات به‌سرعت اطلاع‌رسانی می‌شود.

### توسعه خدمات الکترونیک شهرسازی در پردیسان

از سال ۸۹ که پردیسان به شهرداری واگذار شده، شهرداری حدود ۵۰۰ میلیارد تومان در این منطقه هزینه کرده است و متقابلاً در پردیسان هم کمک‌هایی به شهرداری شده که از آن جمله واگذاری بخشی از زمین‌های محله ۹ به شهرداری به‌عنوان معوض تملکات شهری است.

از سال ۱۳۹۴ انقلابی در عرصه خدمات الکترونیک در شهرداری شکل گرفت و اکثر کارهایی که شهروندان با شهرداری دارند بدون چاپ حتی یک برگ کاغذ انجام می‌شود. خصوصاً در دو سال اخیر خدمات الکترونیک شهرسازی جهش ویژه‌ای در پردیسان یافته است.

در حوزه محله‌محوری و خدمات فرهنگی نیز اقدامات متنوع و مختلفی در منطقه هشت شهرداری قم صورت گرفته است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این منطقه و پردیسان محله‌محوری و مسجدمحوری است چراکه در طرح تفصیلی محلات پیش‌بینی ساخت مساجد صورت گرفته بوده و دولت هم این پروژه‌ها را اجرا کرده و به همین خاطر شرایط خدمات فرهنگی در منطقه بسیار خوب است.

شهرداری تفاهمی با بسیج پردیسان دارد که امکانات بوستان‌ها توسط بسیج تقویت شده و فعالیت‌های فرهنگی نیز در آن‌ها انجام شود.

مراکز فرهنگی و دانشگاهی بسیار مهم و زیادی در منطقه وجود دارد و در حد امکان مشارکت و همکاری فرهنگی و عمرانی با آن‌ها صورت می‌گیرد.

با توجه به بافت منطقه هشت، حضور بخش زیادی از طلاب و روحانیون در منطقه و بافت سکونتگاهی جدیدالاحداث آن، موجب شده محله‌محوری در این منطقه شکل گرفته و در هر منطقه متناسب با نیاز امکانات لازم شکل بگیرد. با توجه به شرایط ساکنین نیز شبکه‌سازی در منطقه هم به‌خوبی صورت گرفته و به همین خاطر اطلاع‌رسانی به‌سرعت و با کیفیت بالا به مردم انجام می‌شود. همین امر موجب شده هم مشارکت و هم مطالبه‌گری بسیار بالا باشد. در حوزه ترویج فرهنگ ایثار و شهادت تعدادی المان در منطقه اجرا شده که مورد استقبال مردم هم بوده است.

### منطقه هشت آماده سرمایه‌گذاری است

با توجه به اینکه زمین‌های پردیسان در اختیار راه و شهرسازی است، شهرداری در حوزه سرمایه‌گذاری آماده حمایت از سرمایه‌گذاران است. در این راستا و در در بوستان غدیر با وسعت بسیار بالایی که دارد طرح‌های مختلف از جمله پروژه کهکشان غدیر، شهربازی و... اجرا شده و اجرای چندین پروژه سرمایه‌گذاری دیگر نیز در دستور کار است.

بخشی از کارهای آماده‌سازی دریاچه مصنوعی بوستان غدیر هم انجام شده و فرصتی بسیار خوب برای سرمایه‌گذاری است که شهرداری هم آماده مشارکت در این پروژه‌های تفریحی و گردشگری است. یکی از فرصت‌های اصلی سرمایه‌گذاری در منطقه هشت تپه‌های محدوده بلوار امام‌صادق (ع) به وسعت ۵۰ هکتار است که طرح مصوب نیز برای آن وجود دارد.

در سال‌های اخیر این‌قدر توسعه خدمات گردشگری در قم داشتیم که مردم رغبت بیشتری به ماندگاری در شهر دارند اما هنوز هم با شرایط ایده‌آل فاصله زیادی داریم.

اصلی‌ترین فرصت درآمد پایدار منطقه هشت، عوارض نوسازی است که سالیانه رقمی بالغ بر ۹ میلیارد تومان می‌شود، اما در این زمینه هنوز باید فرهنگ‌سازی صورت گیرد تا مشارکت بیشتر شهروندان را شاهد باشیم.

### توسعه روند پروژه‌های عمرانی در پردیسان

احداث مسکن مهر در حاشیه شهرها با وجود اینکه مسائل و حواشی زیادی به همراه داشت و هزینه‌های زیادی برای تأمین زیرساخت‌ها بار شهرها کرد اما بستری برای توسعه شهرها و خانه‌دار شدن مردم فراهم کرد. در شهر قم احداث و توسعه منطقه پردیسان اگرچه قبل از طرح مسکن مهر صورت گرفت اما اجرای این طرح به‌شدت گرفتن روند توسعه و ساخت‌وساز در این منطقه کمک کرد اما دولت آن‌طور که باید و شاید نتوانست زیرساخت‌های لازم این پروژه را تأمین کند.

سال ۱۳۸۹ با واگذاری پردیسان به شهرداری این منطقه به‌عنوان یکی از مناطق شهری قم مطرح شد و شهرداری برنامه‌ریزی برای شناسایی کمبودها و رفع آن‌ها با مشارکت دولت و مردم را در دستور کار قرار داد. هرچند شهرداری طی این سال‌ها هزینه گزافی در پردیسان انجام داده اما درصد کمی از این هزینه‌ها از سوی دولت یا به‌صورت درآمدهای جاری تأمین شده اما همچنان روند پروژه‌های عمرانی و تأمین زیرساخت‌ها در این منطقه درحال توسعه است. احداث و تکمیل بوستان و کمپینگ غدیر، اجرای نهضت پیاده‌روسازی، تملک و احداث ورودی پردیسان، احداث بوستان‌های بانوان و محله‌ای و سوله بحران و مجتمع ورزشی از جمله این پروژه‌های منطقه هشت شهر قم است.

متأسفانه پردیسان در مسیر سیلاب‌های حاصل از بارندگی قرار دارد و طی سال‌های اخیر پروژه‌های زیادی برای رفع این مشکل اجرا شده است. تمام نواقص اجرایی شبکه انهار منطقه شناسایی و رفع شده است و تقریباً آب‌گرفتگی در سطح منطقه وجود ندارد و مشکل اصلی سیلاب‌های بالادست است که در بارش‌های بالای ۲۰ میلی‌متر موجب پس‌زدگی آب در معابر شده و مشکلات زیادی برای شهروندان ایجاد می‌کند. در راستای رفع این مشکل، شهرداری اقداماتی انجام داده که از آن جمله احداث کانال خاکی موقت و سد خاکی در بوستان غدیر بوده است.



# نگاهی به پروژه‌های شاخص منطقه هشت شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

**دستیابی به بیشترین سرانه فضای سبز شهری در بین مناطق شهری قم و تکمیل حلقه ترافیکی پردیسان**

### نهدت پیاده‌روسازی

مساحت: بیش از ۱۲ هزار و ۸۰۰ مترمربع  
پیاده‌روسازی  
هزینه: بالغ بر ۳ میلیارد و ۸۴۰ میلیون تومان

### بوستان عقرت

آغاز ساخت: ۱۳۹۷ به مساحت ۳۲ هزار مترمربع  
زمان بهره‌برداری: سال ۱۳۹۹  
اعتبار: حدود ۳ میلیارد تومان

### بوستان محله سه (کتاب)

آغاز ساخت: ۱۳۹۷ به مساحت ۲۰ هزار و ۱۰۰ مترمربع  
اعتبار: ۲ میلیارد و ۸۰۰ میلیون تومان

### بوستان محله هفت (ستایش)

مساحت: هفت هزار و ۲۹ مترمربع واقع در خیابان شهید ایمانی  
اعتبار: دو میلیارد و ۱۰۰ میلیون تومان

### شهریازی غدیر

مساحت: ۴۷ هزار مترمربع  
اعتبار: ۵۶ میلیارد تومان

### تمک تقاطع ورودی پردیسان

(برای بازگشایی پل شهید حججی)  
اعتبار: ۶۴ میلیارد تومان

### ساختمان اداری منطقه

مساحت: ۶ هزار مترمربع زیربنا  
اعتبار: ۱۴ میلیارد تومان

### تکمیل بوستان غدیر

مساحت: ۱۴۰ هکتار  
اعتبار: ۱۰ میلیارد تومان

### بوستان بانوان پروانه

اعتبار: دو میلیارد و ۷۰۰ میلیون تومان

### بوستان محله یک

مساحت: ۵۱ هزار مترمربع  
اعتبار: بیش از سه میلیارد و ۳۰۰ میلیون تومان

### بوستان محله پنج

مساحت: بیش از ۲۵ هزار مترمربع  
اعتبار: بیش از دو میلیارد و ۲۰۰ میلیون تومان

### بوستان محله هشت (یلدا)

مساحت: بیش از ۱۰ هزار مترمربع (سال ۱۳۹۷)  
آغاز و سال ۱۳۹۸ بهره‌برداری  
اعتبار: یک میلیارد و ۸۰۰ میلیون تومان

### بلوار امامت

مساحت: طول ۹ کیلومتر و عرض ۲۰ متر  
بهره‌برداری: اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۰  
اعتبار: پنج میلیارد تومان

### مجتمع فرهنگی ورزشی

مساحت: ۲ هزار و ۵۰۰ مترمربع  
اعتبار: ۳ میلیارد تومان

### بوستان دوچرخه و مجموعه پیست‌های بین‌المللی دوچرخه‌سواری سردار شهید حاج قاسم سلیمانی

آغاز پروژه: سال ۹۸  
مساحت: ۲۲ هزار مترمربع  
اعتبار: ۶ میلیارد تومان

خوانش بر خط ویژه‌نامه گزارش عملکرد شش‌ماه منطقه هشت شهرداری قم



## مروری بر خدمات و دستاوردهای ۶ ساله منطقه هشت شهرداری قم ۱۳۹۴-۱۴۰۰

### اقتصادی و مالی

**اقدامات در راستای درآمد‌های پایدار:**  
۱۰ میلیارد تومان عوارض نوسازی و حدود ۱۲ میلیارد تومان عوارض کسب و پیشه در ۶ سال تقویت بسترهای سرمایه‌گذاری منطقه نسبت هزینه به درآمد: ۳۳ درصد  
**اقدامات سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی:**  
پروژه کپک‌کشان غدیر، شهرسازی بوستان غدیر، مجموعه آب‌وتاب

### شهرداری

میزان پروانه ساخت و ساز به تعداد و متر: ۹۰ پروانه به متر از بیش از یک میلیون مترمربع پروانه‌های ویلایی: ۲۶ پروانه‌های بلندمرتبه‌سازی: ۷۵۴  
مقایسه با تخلفات ساختمانی: بیش از ۱۲۰٪  
ابلاغ اخطار ماده ۱۰۰

### فرهنگی اجتماعی

ارتقای سرانه‌های فرهنگی و ورزشی، مجتمع فرهنگی ورزشی در دست احداث، اجرای پروژه‌های عمرانی با اهداف فرهنگی اجتماعی، احداث بوستان کتاب، کمک به احداث مقبره‌های شهدای گمنام، احداث بوستان شهید محمدعلی مبارک، ایجاد ساختارهای تعامل با جامعه و معتمدان محلات، اجرای طرح امامت و عمارت و تعیین محله‌ها برای هر محله، همکاری در برنامه‌های فرهنگی و عمرانی محلی پردیسان، همکاری با مساجد در مناسبت‌های مختلف

### عمرانی

اجرای پروژه‌های شاخص شهری: ۲۰ پروژه  
تناژ آسفالت در معابر: ۹۷،۴۱۴ تن  
بهسازی پیاده‌روها: ۱۲،۸۰۰ مترمربع  
درصد مساحت آسفالت اجرایی: ۴۲ درصد کل شوارع و پروژه‌های شاخص منطقه  
توسعه معابر شهری: ۱۷۲،۰۰۰ مترمربع  
بهسازی فضای شهری: نصب سامانه‌های ویلچرو، نصب آلمان‌های مختلف مناسبتی در سطح معابر

## منطقه هشت شهرداری



### مدیریت پسماند

میزان تولید و جمع‌آوری روزانه پسماند: ۵۱ تن  
تعداد غرفه‌ها و ایستگاه‌های دائم بازیافت: سال ۱۳۹۴: ۱۱،۳۹۴ سال ۱۳۹۹: ۷  
رشد تفکیک پسماند از مبدأ شهروندان: ۸ برابر  
اقدامات شاخص در راستای ارتقای پاکیزگی منطقه: مکانیزاسیون نظافت و جمع‌آوری پسماند شهری آموزش شهروندان در خصوص جمع‌آوری تفکیک و کاهش تولید پسماند فضای سبز:

وضعیت سرانه فضای سبز: ۲۵،۹۹ مترمربع برای هر نفر  
افزایش تعداد بوستان‌های شهری: از ۱۷ بوستان در سال ۱۳۹۴ به ۲۰ بوستان در سال ۱۳۹۹  
وضعیت بوستان‌های بانوان: دارد  
افزایش کیفیت و تراکم فضای سبز موجود: هرس مستمر درختان و گل‌های سطح منطقه سرپاشی و شستشوی فضای سبز

### خدمات شهری و محیط زیست



### مدیریت ایمنی و بحران

احداث و راه‌اندازی سوله‌های بحران: ۱ سوله  
اقدامات پیشگیری و رفع آب‌گرفتگی: حفر ۲۶ چاه جدید، روان‌سازی آب و اتصال آنها در محلات مسکن مهر، ایجاد سد خاکی به طول ۵ کیلومتر در بوستان و بلوار غدیر، لایروبی آنها  
احداث کانال خاکی در امتداد بلوار امامت  
ایستگاه‌های آتش‌نشانی: سال ۱۳۹۴: ۱۱ ایستگاه سال ۱۳۹۹: ۳ ایستگاه  
نظارت ایمنی بر اماکن، اصناف و مشاغل: ۱۵۰ مورد اخطار و ابلاغ و نظارت بر ایمنی  
تعداد شیرهای هیدرانت: سال ۱۳۹۴: ۶ سال ۱۳۹۹: ۷۲

### حمل و نقل



ایجاد مسیرهای ویژه حمل و نقل عمومی: آماده‌سازی مسیر ویژه اتوبوس در بلوار آیت‌الله بروجردی و بلوار امامت  
راه‌اندازی خط ویژه اتوبوس درون منطقه  
اجرای ۶۶ طرح اصلاح هندسی  
ایجاد پل‌های عبور پیاده‌ها: ۱۱ دستگاه

## سرانه‌های منطقه هشت

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹



### میزان رشد فضای سبز

سال ۱۳۹۹: ۳۳,۳۸۲,۸۵۸ مترمربع  
سال ۱۳۹۴: ۱,۹۲۴,۸۰۰ مترمربع

### سرانه هزینه عمرانی و نگهداری منطقه برای هر نفر

سال ۱۳۹۹: ۴۰۷,۸۳۱ تومان  
سال ۱۳۹۴: ۱۸۲,۷۸۱ تومان

### تعداد اجرای برنامه‌ها و اقدامات فرهنگی، هنری و ورزشی

سال ۱۳۹۹: ۱۱۳ برنامه  
سال ۱۳۹۴: ۵ برنامه

### میزان توزیع آسفالت مجموع شش سال

سال ۱۳۹۹: ۹,۶۰۰ مترمربع  
سال ۱۳۹۴: ۱۵,۸۳۳ مترمربع







## فصل ۱۴

اجرای مأموریت‌های محوله به شهرداری‌ها در مسیر ساخت و سامان شهرها و خدمت‌رسانی به شهروندان برای عملکردی مناسب، اثرگذار و ماندگار نیازمند بایسته‌هایی است که ازجمله آن‌ها می‌توان به لزوم همکاری و تعامل سازنده سایر دستگاه‌ها و نهادها در مجموعه استان و خارج از استان اشاره کرد که با نگاهی درست، تخصصی و اخلاقی می‌تواند گره‌گشا و مثمر فایده برای مجموعه شهر باشد.

در سال‌های اخیر مجموعه استان قم عمدتاً شاهد اتفاق نظر و همدلی در تعامل دستگاه‌ها و نهادها با یکدیگر بوده است و این امر مبارک نشان از نگاه جمعی به توسعه، عمران و آبادانی شهر و استان قم داشته و این موهبت به‌ویژه در تعاملات میان شهرداری و دیگر نهادها، سبب‌ساز اتفاقات و دستاوردهایی ماندگار برای شهر قم شده است که نتایج آن برای شهروندان ملموس است.

حضور و فعالیت شهرداری قم در جبهه‌های کاری متنوع و گسترده موجب شده تا از ابتدای دوره مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد، موارد مختلف برای همکاری و تعامل در مسیر رفع موانع و مشکلات میان شهرداری و دیگر دستگاه‌ها ایجاد شود. در این مسیر چالش‌های این نوع تعامل هم به‌صورت دقیق احصا شده و با رویکردی مبتنی بر اصول حرفه‌ای و تخصصی به آن‌ها پرداخته شده است. در این مسیر تلاش شده با نگاهی فراتر از شرایط فعلی و بر اساس افق اجرای مدیریت جامع شهری، در تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی شهر قم نیز نقش و جایگاه دیگر دستگاه‌ها مشخص شود تا هر یک به سهم خود در ارائه خدمات به شهر و شهروندان نقشه راهی داشته باشند.

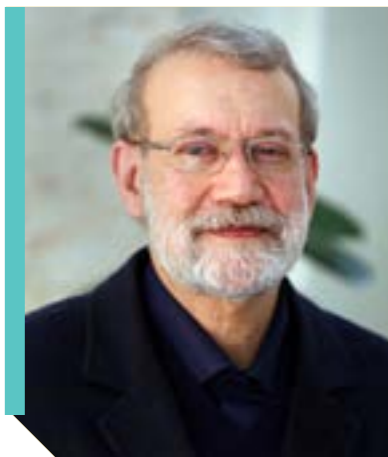
نتیجه این نگرش و تعاملات، علاوه بر ارتقاء جایگاه شهرداری قم به‌عنوان متولی اصلی امور شهری، به‌صورت خاص در برخی امور مرتبط در حوزه فرهنگی و اجتماعی شهر و شهروندان را نیز تحت تأثیر قرار داده است و شاهد رشد کمی و کیفی قابل‌ملاحظه‌ای در اجرای این برنامه‌ها بوده‌ایم.

گفت‌وگو درباره نوع تعاملات فی‌مابین و نتایج حاصل از آن در برخی از دستگاه‌ها و نهادهای استانی و فرا استانی، مطالب بخش پیش‌رو را تشکیل می‌دهد که در قالب یادداشت‌هایی از سوی متولیان، مدیران و مسئولان ارشد برخی از نکات و دستاوردهای حاصل از این نگرش تعاملی و رویکرد هم‌افزایی در توسعه شهر قم بازگو شده است.

## همدلی و همکاری







دکتر علی لاریجانی (رئیس سابق مجلس شورای اسلامی)

## سیطره نگاه عالمانه بر مدیریت شهری قم

علی لاریجانی از خرداد ۱۳۸۷ تا خرداد ۱۳۹۹ پنجمین رئیس مجلس شورای اسلامی بود. وی در سال ۹۹ با حکم رهبر معظم انقلاب به سمت مشاور ایشان و عضو حقیقی مجمع تشخیص مصلحت نظام منصوب شده است. لاریجانی در طول مدت ریاست خود بر مجلس شورای اسلامی و نمایندگی مردم قم در این نهاد، همواره از حامیان مدیریت شهری برای تسریع روند توسعه قم به شمار می‌آمد. او معتقد است در دوره فعلی امور شهر به صورت عالمانه و با منطقی علمی پیش می‌رود.

در سال‌های اخیر خوشبختانه شاهد اقدامات خوبی در توسعه شهر قم هستیم که جای قدردانی دارد. آقای سقائیان‌نژاد از جمله مدیران لایق در کشور هستند زیرا زمانی که آقای سقائیان‌نژاد به عنوان شهردار قم مشغول به کار شدند؛ شهرداری قم با مشکلات زیادی روبه‌رو بود اما دوره مدیریتی اخیر شهرداری با برنامه‌ریزی و صبر کارهای مهمی انجام داد.

شهردار قم بعد از به‌هم‌ریختگی که انظار مالی در شهرداری به وجود آمده بود و در حل آن مشکل تلاش‌های خوبی داشتند و وضع مالی شهرداری را سامان دادند و کمک شد بدهی‌ها تأمین و وضع عقب‌ماندگی‌ها بهبود یافت. این اقدامات برای روند پیشرفت قم بسیار اثربخش بود و جلوه این تلاش‌ها امروز در سطح شهر دیده می‌شود.

در طول سالیان اخیر شهرداری قم پروژه‌های زیرساختی و ترافیکی بسیار خوبی را اجرایی کرده و از این نظر کارنامه درخشانی دارد. یکی از پروژه‌ها، تقاطع شهدای مدافع حرم است که بخشی از مشکلات ترافیکی شهر را برطرف خواهد کرد. انصافاً مدیریت شهری شرایط خوبی را در حوزه عمرانی ایجاد کرده است و در این پروژه نیز با کیفیت و سرعت قابل توجهی فعالیت شده است.

در سال‌های اخیر پروژه‌های خوبی از نظر منطبق علمی و از نظر ترافیکی در شهر قم دنبال می‌شود. شهر در گذشته کشش بار ترافیکی را نداشت و لازم بود از مسیر دیگری تردد در شهر ساماندهی شود و امروز شاهدیم نگاه عالمانه و با منطق بر مدیریت شهری قم حاکم است و وضعیت ترافیکی و زیرساختی قم به‌وضوح بهبود یافته است.

همچنین در برنامه‌ریزی شهری و پیگیری امور شهر قم حرکت منطقی و علمی وجود دارد. اینکه توجه به مسائل فرهنگی و ورزشی در قم صورت می‌گیرد خصوصاً با محوریت مناطق محروم کار ضروری بود که نسبت به آن با اهتمام وجود دارد.

در اجرای خط نخست مترو قم نیز شهرداری فراز و نشیب‌هایی در روند اجرای این پروژه وجود داشت که کار را برای مدیریت شهری و پیمانکار بسیار مشکل



دکتر محمدباقر قالیباف (رئیس مجلس شورای اسلامی)

## رسیدن سرانه فضای سبز قم به ۲۰ متر کار بسیار بااهمیتی است

خدمات شهرداری قم در رساندن سرانه فضای سبز قم به ۲۰ مترمربع جای تقدیر دارد و امیدواریم با تلاش بیشتر شاهد توسعه و آبادانی بیشتر در کلان‌شهر قم باشیم.

اگر در اصلاح نظام اداری کشور در قوه مجریه و مقننه دست‌به‌دست هم بدهیم و خیلی کارهایی که به‌صورت متمرکز در کشور انجام می‌شود را به شهرداری‌ها واگذار کنیم مردم بیشتر در رفاه قرار می‌گیرند و مشکلات آن‌ها

حل می‌شود و نبود درآمد پایدار در شهرداری‌ها از مسائلی است که حتماً در برنامه هفتم کشور در دستور کار خواهد بود.

طرح جامع خدمات مدیریت شهری که باید تحول جدی در نظام اداری کشور ایجاد کند، موضوع مهمی بوده که امیدوار هستیم تبدیل به قانون شود. همچنین موضوعی که سد راه شهرداری‌هاست اصلاح قانون شوراها و انتخابات در شوراهاست که لازم بوده این موضوع ضابطه‌مندتر برگزار شود.



دکتر عبدالرضا رحمانی فضلی (وزیر کشور)

## اقدامات مدیریت شهری در قم قابل توجه است

عقب‌ماندگی‌ها، شئون شهر و جایگاه قم باید در برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه قرار گیرد که خوشبختانه اقدامات خوبی در سال‌های گذشته در قم انجام شده که نیاز بوده با همراهی و همکاری بیشتر شهر قم به جایگاه واقعی خود برسد. همه به خاطر الطاف حضرت معصومه (س)، مردم قم و مراجع می‌دین این

شهر هستیم و باید تلاش کنیم عقب‌ماندگی‌های قم را متناسب با شأن قم جبران کنیم که اقدامات مجموعه مدیریت شهری در سال‌های گذشته در قم قابل توجه بوده است.





دکتر سعید اوحدی (رئیس بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور)

## لزوم الگوگیری شهرها و روستاها از اقدام شهرداری قم در نصب تابلوهای کوچه شهیدان

اقدامات شورای شهر و شهرداری قم در زنده نگه داشتن یاد و خاطره شهدا بسیار ارزشمند است و اگر امروز شهرداری قم این کار بسیار زیننده و قابل احترام نصب تابلوهای کوچه‌های شهید را اجرا کرده و تأکید دارد که کوچه و خیابان‌های ما باید به نام شهدا مزین شود این رویکرد بینشی و اساسی است. اگر کوچه و برزن‌های خودمان را با نام و یاد شهدا نام‌گذاری کرده و با کار

زیبایی که در تابلوهای جدید انجام شده که مردم می‌توانند با تلفن همراه خود به‌صورت هوشمند از خاطرات، زندگی و وصیت‌نامه شهدا در یک لحظه بهره‌مند شوند، برای این است که در مسیر زندگی صحیح قرار بگیریم. تقاضای ما از تمام استان‌های کشور، شهرداران، شوراهای اسلامی شهر و روستاهای مختلف کشور این است که این کار زیبا در شهر قم را الگو قرار داده و در شهر و روستای خود اجرا کنند.



حجت‌الاسلام والمسلمین میرعظیمی (استاد برجسته حوزه)

## تلاش‌ها برای توازن شهری در قم ارزشمند است

نمایندگان شورای شهر و مدیران شهری قم به‌صورت شبانه‌روزی در حال خدمت‌رسانی به شهروندان هستند و امیدواریم که پروژه‌های شهری یکی بعد از دیگری تکمیل شوند. دولت باید بیش از این به شهر قم کمک کند و رهبر معظم انقلاب بارها بر خدمت‌رسانی به مناطق محروم شهر قم تأکید کردند و به‌صراحت اسم مناطق نیروگاه و امامزاده ابراهیم (ع) را بر زبان آوردند و شهروندان این مناطق را

ولایت‌مدار و انقلابی خواندند. توسعه مناطق ۲ و ۶ در سال‌های گذشته با سرعت مناسبی روبه‌رو شده است که امیدواریم این کاستی‌های سال‌های گذشته، زودتر کاهش یابد و تلاش‌های مدیران شهری در کاهش مشکلات مناطق کم‌برخوردار ارزشمند است.



دکتر بهرام سرمست (استاندار قم)

## موفقیت‌های مدیریت شهری قم چشم‌گیر است

بهرام سرمست از دی‌ماه ۹۷ بر صندلی استانداری قم تکیه زده است. نهادهای که به دلیل جایگاه حاکمیتی و موقعیت استان قم، بیشترین تعامل را با مجموعه شهرداری قم دارد. در طول دوره مدیریت وی بر استانداری پروژه‌های بسیار بزرگی در شهر قم به مرحله افتتاح رسیده و این اتفاق در شرایطی رخ داده که به دلیل شرایط اقتصادی، کمک‌های ریالی دولت بسیار ناچیز بوده است. بدون شک اگر تعامل و همدلی میان مجموعه مدیریت استانداری و مدیریت شهری وجود نداشته باشد، نه دولت می‌تواند به اهداف خود در کلان‌شهر قم نزدیک شود و نه مدیریت شهری در اجرای پروژه‌های مهم زیرساختی و خدمت‌رسانی شایسته موفق خواهد بود.

موفقیت‌های مدیریت شهری در کلان‌شهر قم طی چند سال گذشته چشم‌گیر بوده است، اگر بخواهیم به ریشه‌های این موفقیت نگاهی بیندازیم باید بگوییم برنامه‌محوری در این عرصه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. مدیریت شهری با برنامه و اسناد بالادستی افتتاح پروژه‌ها و اجرای برنامه‌ها را دنبال می‌کند و این موضوع در رسیدن به اهداف کلان بسیار اثرگذار است. در طول بیش از دو سال که توفیق خدمت در شهر کریمه اهل‌بیت (س) را دارم، پروژه‌های مهمی در ارتباط با تقاطع‌های غیرهمسطح و توسعه فضای سبز در قم افتتاح شده و باید همچنان این مهم با رویکرد توسعه متوازن ادامه یابد. پروژه‌هایی که در این مدت در نقاط مختلف شهر قم به‌ویژه در مناطق محروم افتتاح شد، همه جزو اولویت‌هایی بود که باید در این مناطق شهری از جمله نیروگاه و پردیسان به‌عنوان مناطق کمتر برخوردار شهری افتتاح می‌شد. خوشبختانه مدیریت شهری با برنامه و اسناد بالادستی افتتاح پروژه‌ها و اجرای برنامه‌ها را دنبال می‌کند که در این زمینه قدردان همه تلاش عزیزان از جمله شهرداری هستیم و این می‌تواند پشتوانه خوبی برای پیشبرد اهداف توسعه استان و شهر مقدس قم باشد.

در شرایط کنونی کشور بسیاری از کلان‌شهرها برای انجام مأموریت‌های خود با مشکلاتی روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی از فعال بودن پروژه‌های عمرانی در شهر و استان قم قدردانی می‌کنیم و خوشبختانه باید اعلام کرد که شهر و استان قم در زمینه فعال بودن پروژه‌های عمرانی در مقایسه با دیگر استان‌ها از پیشرفت بسیار خوبی برخوردار است. در این راستا همچنین یک‌پارچه بودن شورای اسلامی شهر و مدیریت شهری از نقاط قوت در شهر قم است. مدیریت استان از اجرای طرح‌های تفصیلی شهر و توسعه زیرساخت‌ها در قم همواره حمایت کرده و این مهم نیز ادامه دارد و همگان باید عمل به تعهدات کاری را وظیفه خود نسبت به مردم و نظام بدانیم و تا آخرین لحظه دست از تلاش و خدمت برنداریم. شهر قم در حیطه درختکاری و فضای سبز اقدامات شایسته‌ای انجام شده است که هنوز جای کار دارد. با توجه به اقلیم خشک شهر قم، توسعه فضای سبز، احداث بوستان‌ها و تفرجگاه‌ها و پیگیری طرح‌های زیست‌محیطی نیز

ضروری است و دستگاه‌های اجرایی بایستی در پیشبرد چنین طرح‌هایی ایفای نقش کنند. افتتاح پروژه‌های شهری در طرح «قم در مسیر تحول» نشان از تحول در این شهر دارد و امیدواریم همچنان ادامه یابد. برگزاری این برنامه در ارتقای روحیه مردم و نشاط اجتماعی بسیار تأثیرگذار است. امیدواریم اعضای جدید شورای اسلامی شهر خود را در استفاده از تجربیات تیم قبلی بی‌نیاز نبینند. آثار عملکرد گذشتگان و هم چشم‌اندازی برای تیم جدید و اعضای جدید شورای شهر است که این مسیر تحول را ادامه دهند. یکی از اولویت‌های شهر قم ساماندهی ورودی‌های شهر است که باید از نظر کالبدی و کارکردی در این مکان‌ها تحولاتی ایجاد شود. ساماندهی بوستان جوان نیز به‌عنوان یک فضای ارزشمند در راستای اجرای برنامه‌های ورزشی، فرهنگ و توسعه نشاط اجتماعی موردنیاز است که باید برای گذران اوقات فراغت به‌عنوان اولویت شهری دنبال شود. شهرداری قم با حمایت استانداری این کار را شروع کرده و قطعاً اجرای این پروژه هم برای تقویت فضای فراغت و هم برای توزیع مناسب آن‌ها اثرگذار است و مهم‌تر اینکه فضای خوبی در یکی از ورودی‌های شهر ایجاد خواهد کرد. یکی از حیطه‌هایی که در سال‌های اخیر شهرداری قم نسبت به آن اهتمام داشته، اجرای پروژه‌های زیست‌محیطی است که باید از این رویکرد تقدیر کرد. برای مدیریت متناسب با مسائل زیست‌محیطی نیاز به ایجاد تعادل بین حلقه‌های مدیریت داریم که یکی مدیریت دانش و دیگر مدیریت تجربه است. در مدیریت شهری باید سهم گذشتگان را ادا کرده و به سنت‌های گذشته پایبند بوده و هم به طبیعت، صنعت و الگوهای مدرن بها دهیم و همه این‌ها در اعتدال امکان‌پذیر است. واقعیت این است که اگر در مدیریت شهری سهم گذشتگان و آیندگان را به‌صورت تعادلی دیده نشود دچار خسران می‌شویم و شهرداری قم با تلاش برای اجرای پروژه‌های زیست‌محیطی و استقرار الگوی توسعه پایدار شهری، حرکت در این مسیر را آغاز کرده است.





دکتر احمد امیرآبادی فراهانی (نماینده قم در مجلس شورای اسلامی)

## سلامت اداری شهرداری قم الگویی برای سایر ارگان‌های کشور است

احمد امیرآبادی فراهانی نماینده مردم قم در سه دوره اخیر مجلس شورای اسلامی است که عضویت هیئت‌رئیس و کمیسیون برنامه‌بودجه مجلس شورای اسلامی را تجربه کرده است. از آنجا که امیرآبادی پس از تجربه عضویت شورای اسلامی شهر، به مجلس راه‌یافته، تجربیات و اطلاعات خوبی در حوزه مدیریت شهری قم دارد. او در سال‌های اخیر با پیگیری حقوق و مطالبات مختلف شهرداری قم در مجلس و دولت، همراهی و همدلی بسیار نزدیکی با مجموعه مدیریت شهری قم داشته است. امیرآبادی همین همکاری و همدلی و دوری از رفتارهای جناحی را رمز موفقیت در مدیریت شهری قم می‌داند.

یکی از مهم‌ترین اصول برای پیشبرد امور شهر، وحدت و همدلی است. این وحدت و همدلی برای تأمین منابع مالی از مجموعه دولت بسیار حیاتی است که در این سال‌ها تلاش کردیم با حفظ این وحدت، منافع مردم قم را حفظ کنیم. در پیگیری بودجه‌های عمومی و حق و حقوق مردم شهر قم از تمام ظرفیت نمایندگان قم در مجلس شورای اسلامی استفاده شده است و در آینده هم با همین رویه وحدت و همدلی می‌توان مشکلات بزرگی را حل و فصل کرد.

مسئولان مدیریت شهری در سال‌های اخیر افرادی لایق و توانمند در کار تیمی بوده‌اند و همین رمز موفقیت این مجموعه در این سال‌ها است چرا که اگر در مدیریت شهری به دعوای حزبی و جناحی دامن زده شود، دیگر نمی‌توانیم امور مردم را پیگیری کنیم.

با عملکرد مثبت مسئولان و خدمت به مردم، نمایندگان انگیزه حمایت بیشتر از مدیران را داشته و باید همه دست‌به‌دست هم داده تا با ایجاد فضای همدلی، شاهد رشد و آبادی در شهر باشیم.

از مهم‌ترین اقداماتی که در مجموعه شهرداری قم دنبال می‌شود، توجه به اجرای برنامه‌های فرهنگی در کنار موضوعات عمرانی و ساخت‌افزایی است. یکی از نیازهای امروز شهر قم ارتقای نشاط اجتماعی است که مدیریت شهری در این مسیر اقدامات خوبی انجام داده و این اقدامات باید ادامه پیدا کند.

در این مسیر خانواده محوری از سیاست‌های درستی است که دنبال می‌شود. باید در ایام مختلف سال جشن‌های نشاط‌آفرین در بوستان‌های شهری به شکلی طراحی شوند که خانواده‌ها از آن بیشترین استفاده را ببرند. باید مراقبت کنیم این جشن‌ها همراه با رعایت حدود و ارزش‌های اسلامی و انقلابی در طول سال استمرار داشته باشند و از طرفی پروژه‌های زیرساختی که به تقویت نشاط عمومی کمک می‌کنند، باید همچنان در شهر قم با جدیت دنبال شود.

برای صحبت درباره قم باید به فرمایشات مقام معظم رهبری درباره این شهر مراجعه کرد. ایشان در سفر خود به قم فرمودند، «خدمت به قم، خدمت به انقلاب و نظام است» و این سخن بسیار مهمی برای تمام کسانی است که در این شهر مسئولیتی به عهده گرفته‌اند. این فرمایش مقام معظم رهبری باید سرلوحه هر اقدامی در شهر قم باشد و به حق شهرداری قم توانسته با تمام توان به این فرمان لیبیک گفته و با وجود تمام محدودیت‌های مالی در کشور، اجازه ندهد چرخ توسعه در قم متوقف شود.

با نگاهی به اقدامات شهرداری در چند سال گذشته و اجرای پروژه‌های کلان و توسعه فضای سبز شهر به بیش از ۲۰ مترمربع به ازای هر نفر با وجود خشک‌سالی قم باید از تیم شهرداری تقدیر و تشکر کرد و یادآور شویم که اگر همدلی و حمایت‌های مردم نبود، هیچ‌گاه نمی‌توانستیم با هزینه‌های سنگین امروز پروژه‌ها را ساماندهی کرده و به اتمام رساند.

نکته دیگری که باید به آن توجه کنیم موفقیت امروز شهرداری و شورای اسلامی شهر قم علاوه بر برنامه‌محور بودن و داشتن سند بالادستی، سلامت سیستم است. بنده با بیش از ۹ سال سابقه کار کشوری این شهادت را می‌دهم که مدیران و کارکنان شهرداری و شورای اسلامی شهر قم سالم‌ترین نیروهای شهرداری و شورا در کشور هستند.

زندگی شخصی و رفتارهای سازمانی شهرداری قم و شورای اسلامی شهر قم سالم بوده و این سلامت در کشور مثال‌زدنی است. باید نحوه عملکرد شهرداری و رعایت این دو اصل یعنی برنامه‌محور بودن و حفظ سلامت سیستم، الگویی برای سایر نهادها و ارگان‌ها در کشور باشد.

داشتن برنامه منسجم چندساله را تنها راه گشایش مشکلات شهری است که در سال‌های اخیر مدیران و کارکنان شهرداری در مسیر این روش فعالیت کرده و نمایندگان قم در مجلس شورای اسلامی هم از این رویه حمایت می‌کنند.



## شهرداری قم پیشگام صدور فرهنگ ایثار و شهادت در کشور است

حجت‌الاسلام والمسلمین مجتبی ذوالنوری (نماینده مردم قم در مجلس شورای اسلامی)

حجت‌الاسلام والمسلمین مجتبی ذوالنوری، نماینده مردم قم در مجلس شورای اسلامی در دوره‌های دهم و یازدهم، مدتی ریاست کمیسیون امنیت ملی را نیز تجربه کرده است. او در ماه‌های اخیر به بهانه‌های مختلف اقدامات حیثه مدیریت شهری را مورد توجه قرار داده و از اجرای پروژه‌های عمرانی و توجه شهرداری به فرهنگ ایثار و شهادت تقدیر کرده است. ذوالنوری معتقد است قم به‌عنوان پایگاه انقلاب اسلامی باید پیش‌تاز ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در کشور باشد و حرکت شهرداری در این زمینه باید با قوت ادامه یابد.

شهر قم شهر انقلاب و پایگاه نظام بوده و با توجه به دغدغه مقام معظم رهبری باید توسعه شهر قم را در دو حوزه اقتصادی و فرهنگی در دستور کار قرار داده و به آن همت کنیم.

شهرداری قم در سال‌های اخیر با همت و تلاش در توسعه شهر و اجرای پروژه‌ها توانست گام مؤثری در تحقق دغدغه‌های مقام معظم رهبری برداشته و چهره شهر را دگرگون کند؛ نیاز داریم این همت جهادی در همه حوزه‌ها و بخش‌های وارد شده تا بتوانیم در کمترین زمان به بهترین نتیجه در کشور برسیم.

توجه شهردار قم، دکتر سقائیان‌نژاد و تیم شهرداری به مسائل فرهنگی و ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در کنار اجرای پروژه‌های عمرانی و توسعه فضای سبز قابل توجه و تقدیر بوده و امروز نام شهدا به نام‌هایی آشنا در هویت شهری قم تبدیل شده است. این موضوع بسیار پراهمیت و قابل تقدیر است.

شهرداری قم با ساخت باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی، ساخت سردیس سرداران شهید، ایجاد خانه موزه شهدا و نام‌گذاری خیابان‌ها و بوستان‌ها به نام شهدا تصویر دیگری از شهر قم را در توجه به فرهنگ ایثار و شهادت نمایان کرده و پیشگام صدور این فرهنگ عالی به کشور و جهان است.

نصب یادمان شهدا در مسیر تردد شهروندان را اقدامی مؤثر در معرفی شهدا به نسل چهارم انقلاب از سوی شهرداری قم است که باید از این قبیل اقدامات تقدیر کرد.

هرگز نباید فراموش کنیم که زنده نگه‌داشتن شهدا در هدایت نسل جوان انقلاب بسیار مؤثر است و در این زمینه تمام مسئولان و دستگاه‌ها وظیفه سنگینی به عهده‌دارند.

طبق فرموده مقام معظم رهبری، شهدا مشعل هدایت جامعه بوده و باید همیشه برافراشته باشند و روشنگری کنند. اگر ما از این ظرفیت بزرگ در

جامعه استفاده کرده و روحیه ایثار و شهادت‌طلبی را ترویج کنیم، قطعاً برکات بسیاری به‌سوی جامعه و جوانان بازخواهد گشت.

کار در شهر برای شهدا بسیار اثرگذار است و نباید از این موضوع به‌سادگی عبور کرد. نصب یادمان شهدا برای نوجوانان سؤال ایجاد می‌کند که این افراد چه کسانی بوده و آن‌ها را به سمت شناخت و آشنایی با شهدا هدایت می‌کند. همین موضوع می‌تواند جرقه آموزش و پرورش مکتبی نسل چهارم انقلاب را روشن کرده و حرکتی اثرگذار در مقابل دستگاه‌های تبلیغی دشمن به شمار رود.

این قبیل اقدامات در شهر قم همچنان باید ادامه پیدا کند تا نسل جوان و نوجوانی که در این شهر تربیت می‌شوند، رنگ و بوی تربیت اسلامی و انقلابی داشته باشند.

از طرفی با تکیه بر ارزش‌های اسلامی و انقلابی باید شهر قم را برای میزبانی زائران در طول سال آماده کرد. زائران و گردشگرانی که در طول سال به شهر مقدس قم سفر می‌کنند، دیدگاهی نسبت به شهر دارند که باید با ترویج المان‌های ارزشی این دیدگاه تقویت شود.

رونق گردشگری مذهبی در قم موضوعی بسیار مهم برای تحقق درآمدهای پایدار شهری است که باید مدیریت شهری مانند گذشته به آن توجه کند. این مسئله می‌تواند مدیریت شهری را از بسیاری از درآمدهای غیرمطمئن و آسیب‌زایی نیاز کند. با برنامه‌های عمرانی و خدماتی انجام‌شده در سال‌های گذشته چهره ظاهری قم متفاوت از گذشته شده است و این موضوع قطعاً اثرات خوبی در افزایش ماندگاری زائران در شهر قم و تقویت اقتصاد گردشگری خواهد داشت. توجه به جنبه فرهنگی و اقتصادی این موضوع می‌تواند آینده قم را به نحوی مطلوب رقم بزند.





دکتر علیرضا زاکانی (نماینده مردم قم در مجلس شورای اسلامی)

## اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها بر مدار ظرفیت و مطالبات مردمی در قم

علیرضا زاکانی، نماینده مردم قم در مجلس شورای اسلامی و رئیس مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی است. وی معتقد است حرکت تمام دستگاه‌ها از جمله مدیریت شهری باید در مسیر تحقق مطالبات مردم و تکریم جایگاه آن‌ها باشد. شهرها بدون شهروندان معنا ندارند و مدیریت شهری بدون توجه به مطالبات مردم و دغدغه‌های آن‌ها نمی‌تواند نقش خود را به‌خوبی ایفا کند. تا وقتی مردم همراه و همدل نباشند، نه می‌توان در عرصه اقتصاد شهری گام‌های مثبتی برداشت و نه در حوزه هویت و فرهنگ کارها آن‌طور که باید پیش می‌رود.

و دغدغه‌مند بسیار بهتر اداره شده و مشکلات و چالش‌هایشان را می‌توانند سریع‌تر حل کنند.

شهر قم امروز توسعه خوبی در حوزه‌های عمرانی، فضای سبز، خدمات و ترافیک داشته و توجه به توسعه فرهنگی در کنار توسعه عمرانی از ویژگی‌های مثبت اقدامات شهرداری قم طی سال‌های گذشته است که قم را به شهری زیباتر و روان‌تر تبدیل کرده است.

ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در کنار ساخت پارک‌های ترافیک و پیست‌های دوچرخه‌سواری برای ارتقاء فرهنگ ترافیک و فرهنگ شهروندی و تشویق مردم در استفاده از حمل‌ونقل پاک نکاتی است که تیم شهرداری به‌خوبی به آن توجه کرده است.

توجه به فرهنگ در کنار توسعه اقتصادی و ایجاد زیرساخت‌ها برای حفظ هویت شهر لازم و ضروری بوده و نباید به آن بی‌توجه باشیم. اگر نگاهی دقیق به مسائل شهر بیندازیم متوجه خواهیم شد، شهر قم بیش از هر شهری در کشور مورد حمله‌های دشمنان است و باید به مسائل فرهنگی بیش از سایر استان‌ها در این شهر توجه کنیم. باید در نظر داشته باشیم که مقام معظم رهبری توسعه و آبادانی شهر قم را در کنار حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی و ارتقاء فرهنگ از همه مسئولان خواسته‌اند و نمی‌توانیم در شهری مانند قم به آن بی‌توجه باشیم.

شهر قم پیشانی نظام و پرچم‌دار انقلاب بوده و هست و چشم‌های بسیاری در دنیا به این شهر دوخته شده است. باید تمام مسئولان برای رسیدن این شهر به شرایط متناسب با جایگاه خود تلاش کرده و در این مسیر از تمام ظرفیت‌ها بهره‌گیرند.

سخن گفتن درباره خدمات و مسائل شهر قم بدون توجه به جایگاه این شهر امکان‌پذیر نیست. قم به گردن انقلاب و نظام حق داشته و با حضور علما و مراجع عظام تقلید و شهدای گران‌قدری همچون شهیدان زین‌الدین و صادقی، این شهر پرچم‌دار ایثارگری در کشور است. در شهری مانند قم مدیریت و توسعه نیاز بدون توجه به ویژگی‌ها و مختصات این شهر امکان‌پذیر نیست بلکه تحول شهر باید ناظر به جایگاه معنوی و ظرفیت‌های فوق‌العاده تاریخی، مذهبی، گردشگری و جغرافیایی آن باشد. اگر جایگاه قم را خوب بشناسیم، می‌توانیم نیازهای اصیل این شهر را به‌خوبی احصا کرده و در مسیر درست توسعه شهری قدم برداریم.

امروز ما شاهد تحولات چشم‌گیری در شهر قم بوده و هماهنگی خوبی بین نمایندگان مجلس و سایر مدیران شهری و استانی در قم برای رفع مشکلات و توسعه وجود دارد و این وحدت و انسجام میان مسئولان در راستای پیشرفت و بهبود استان لازم و ضروری است.

البته توجه به مطالبات مردم در کار و حرکت در مسیر انقلاب و ولایت لازمه توسعه بوده و مردم زبان گویا و بیان‌گر اولویت‌های یک شهر هستند تا عدالت به معنای ایجاد فرصت برابر برای همه شهروندان در جامعه برقرار شود.

خوشبختانه در شهرداری قم تلاش‌های عمرانی زیادی شکل گرفته و مناطق مختلف شهری دارای امکانات خوبی هستند. بسیاری از برنامه‌ها و اهداف و طرح‌ها بر مدار ظرفیت و مطالبات مردمی اجرا شده و شاهد توسعه خدمات در کل شهر هستیم.

نکته قابل توجه دیگر در شهر قم وجود افراد صاحب‌فکر و اندیشه‌یافته بوده که باید از ظرفیت این افراد در مسیر توسعه شهر استفاده کرده و مشکلات شهر را با کمک این افراد برطرف کرد. شهرها با استفاده از ظرفیت شهروندان نخبه



حجت الاسلام والمسلمین علی مظفری (رئیس کل دادگستری استان قم)

## اقدامات شهرداری موجب پیشرفت شهر شده و با گذشته قابل مقایسه نیست

ارتباط و هماهنگی دستگاه قضایی با مجموعه مدیریت شهری در تمام شهرها موجب پیشرفت و سالم‌سازی امور شهر می‌شود. از طرفی این هماهنگی در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های مرتبط با نظم و انضباط شهری از لوازم مدیریت شهر است. در سال‌های اخیر هم اقداماتی مانند برخورد با دست‌فروشی یا وانت‌بارها و اموری از این‌دست بدون همکاری نزدیک با نماینده دستگاه قضایی در استان، ممکن نبود. حجت‌الاسلام والمسلمین علی مظفری، رئیس کل دادگستری استان قم معتقد است اقداماتی که شهرداری قم در سال‌های گذشته انجام داده، موجب پیشرفت شهر شده است و شهر قم همچنان ظرفیت اقدامات بزرگ‌تر و خدمات گسترده‌تر را دارد.

اقدام دیگری که در سال‌های اخیر اهتمام خوبی نسبت به آن صورت گرفته، توسعه فضای سبز شهری و تفرجگاه‌های شهر قم است که از مطالبات دیرینه مردم نیز محسوب می‌شود.

مدت‌ها مردم قم منتظر چنین فضاهایی بودند که سال‌ها شرایط فکری و موقعیت‌های اجتماعی اجازه این اقدامات را نمی‌داد، اما رویکرد شهرداری در حال حاضر در همه پروژه‌های شهری و عمرانی همراه بودن با پیوست فرهنگی و معنوی است.

تاکنون شهرداری خدمات ارزنده‌ای را در ایجاد زیربنای عمرانی شهری انجام داده است و به‌زودی شاهد افتتاح پروژه‌های نیمه‌تمام هستیم که موجب تغییر و تحول در حوزه شهری خواهند شد.

این نکته را نباید فراموش کنیم که باوجود پیشرفت‌هایی که تحقق یافته، ظرفیت و قابلیت قم بیشتر بوده و باید بیش‌ازپیش در راستای توسعه خدمات و پیشرفت شهر گام برداشته شود.

شهرداری قم در سال‌های گذشته پروژه‌های اثرگذاری را در شهر افتتاح کرده و خوشبختانه شاهدیم که اقداماتی که از سوی شهرداری در شهر در حال انجام است، موجب پیشرفت شهر شده و اکنون وضعیت شهر با گذشته قابل مقایسه نیست.

حرکت در مسیر خدمت به مردم، مسیری بسیار ارزشمند است و رضایت الهی را نیز به همراه خواهد داشت. باید از خدمات تیم مدیریت شهری برای تحقق امر توسعه و پیشرفت شهر قدردانی کرد و امیدواریم این مسیر با قوت هر چه بیشتر ادامه یابد.

این مسئله که در این سال‌ها پیشرفت‌های چشم‌گیری در قم اتفاق افتاده قابل‌انکار نیست و جلوه این موضوع را می‌توان در اجرای پروژه‌های مختلف در شهر به‌خوبی مشاهده کرد.

ازجمله مهم‌ترین پروژه‌هایی که در سال‌های اخیر نسبت به آن اهتمام وجود داشته، خط یک متروی قم است. این پروژه را می‌توان یکی از بهترین برنامه‌های شهرداری قم در سال‌های اخیر دانست چراکه اگر روزی شاهد فعالیت آن باشیم تغییرات و تحولات خوبی را در شهر قم شاهد خواهیم بود.





سردار سیدمحمدتقی شاهچراغی (فرمانده سپاه امام علی بن ابیطالب (ع))

## عملکرد شهرداری قم با گذشته قابل مقایسه نیست

سردار «سید محمدتقی شاهچراغی» از پاییز ۱۳۹۷ مسئولیت فرماندهی سپاه استان قم را به عهده گرفته است. به دلیل نقش آفرینی سپاه در عرصه‌های مختلف فرهنگی و عمرانی، این نهاد و شهرداری قم همکاری‌های مختلف و متفاوتی در سال‌های اخیر داشته‌اند که سردار شاهچراغی این همکاری را نزدیک توصیف می‌کند. وی از زاویه نگاه یک شهروند هم عملکرد شهرداری در سال‌های گذشته را مثبت توصیف کرده و امیدوار است مسیر تحول شهر قم همچنان ادامه پیدا کند.

این مناطق و محله‌ها مسئولیت دارند و حتی مسئولیت آن‌ها بیش از شهرداری است.

نکته مهمی که باید در این بین دیده شود، مسیر و نگاه شهرداری در برنامه‌ریزی به سمت رشد و رفع آسیب‌ها است. این حرکت شهرداری در مقایسه به سایر نهادهایی که حتی مسئولیت‌های سنگین‌تر هم دارند، بهتر و قابل‌تقدیر است.

باز شدن گره‌های کور ترافیکی، ایجاد دسترسی دوم به پردیسان و در افزایش سرانه فضای سبز از جمله اقدامات ارزشمند و قابل‌تقدیر شهرداری قم است. به همت شهرداری، قم امروز یک شهر سرسبز است و باید از این همت قدردانی کرد.

رسیدن به موفقیت و توسعه بدون برنامه امکان ندارد. شهرداری قم در ۶ سال گذشته در این مسیر به‌درستی قدم برداشته و اگر غیر از این بود، نمی‌توانست مشکلات شهر را حل کند و یا اقداماتی انجام می‌داد که در مسیر رفع نیازهای شهر نبود. امیدواریم تا سال ۱۴۱۴ با توجه به برنامه راهبردی مشخص شده به اهداف خود برسند.

شهرداری در حوزه حاشیه‌نشینی و محدوده جمکران اقدامات خوبی انجام داده ولی نیاز به همکاری و ورود دیگر ارگان‌ها داریم.

در حوزه ایثار و شهادت یکی از اقدامات خوب شهرداری همکاری در برگزاری کنگره ملی شهدا بوده و در قم بیشترین همکاری را شهرداری داشته است. در بخش تولید محتوا مانند کلیپ و نمادنگ و ساخت سردیس شهدا شهرداری پیشگام است و در این حوزه نیز هدف‌گذاری خوبی دارد.

یکی از نکات مهم مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد داشتن نگاه جامع و هم‌جانبه به مسائل شهر است. امیدواریم در صورت تغییر مدیریت شهری، تیم جدید از اهداف راهبردی که این دوره تدوین شده خارج نشده و برنامه را تا تحقق کامل سند ۱۴۱۴ اجرا کند.



سردار سید محمود میرفیضی (فرمانده انتظامی استان قم)

## همکاری شهرداری و ناجا در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی

سابقه همکاری و تعامل میان مجموعه مدیریت شهری و نیروی انتظامی در شهرها بسیار طولانی است. هر چه این دو نهاد همراهی بهتری در اجرای برنامه‌ها داشته باشند، امور مربوط به ایمنی و امنیت شهر در کنار مسائل توسعه‌ای و اجتماعی بهتر پیش می‌رود. به عقیده سردار سید محمود میرفیضی، فرمانده انتظامی استان قم همراهی و همدلی مجموعه نیروی انتظامی و مدیریت شهری موجب افزایش رضایت عمومی و کاهش هزینه اجرایی در شهرها می‌شود که در قم این همراهی جلوه بسیار خوبی دارد.

مشاهدات میدانی نشان می‌دهد که تعامل شهرداری کلان‌شهر قم و نیروی انتظامی در دوره تصدی جناب دکتر سقائیان‌نژاد مناسب و سازنده بوده به طوری که در بخشی از مأموریت‌های ناجا اهتمام بسیار مطلوبی به این امر داشته و پیامدهای آن موجب پیامدهای اجتماعی و روان‌شناختی و نیز رضایت‌مندی در ارائه خدمات به شهروندان شده است. همچنین اقدامات مؤثر انجام‌شده در حوزه نظم و امنیت شهری چیزی جز تعامل سازنده شهرداری با مجموعه نیروی انتظامی استان، نیست چراکه هر یک از این نهادها به‌تنهایی نمی‌توانند به اهداف خود در حوزه انضباط شهری و مقابله با ناهنجاری‌ها دست پیدا کنند. رویکرد مشترک شهرداری قم و نیروی انتظامی استان در حوزه اجتماعی، از نخستین اولویت‌های این دو سازمان در مسیر نظم‌بخشی اجتماعی و امنیت فردی و اجتماعی شهروندان بوده که پیامد آن پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی است.

شهرداری کلان‌شهر قم با اتخاذ رویکردهای جامعه‌محور و متمرکز شدن بر محلات در کاهش آسیب‌های اجتماعی موفق عمل کرده است. شهرداری قم در طول سال‌های اخیر اقداماتی مانند توجه به بهبود و ساماندهی پارک‌ها و فضای سبز شهری، غنی‌سازی محلات، تقویت فرهنگ‌سراها، غنی‌سازی فضاهای بی‌دفاع شهری که محل تجمع افراد بی‌کار، آسیب‌پذیر و معتاد متجاهر بوده را در دستور کار قرار داده و امروز شاهد همکاری حوزه اجتماعی، فرهنگی شهرداری در مواجهه با آسیب‌های اجتماعی و تعامل مؤثر با نیروی انتظامی قم هستیم.

طبق ارزیابی‌های جامعه‌شناختی و روان‌شناختی از جرائم در طول سال‌های اخیر در محلات شهر قم، شاهد کاهش رویکرد نسبی جرم‌گرایی در ساکنین مناطق آسیب‌پذیر هستیم. این مهم نشان از

توجه شهرداری به پاک‌سازی و بهسازی بوستان‌های این محلات و ساخت کتابخانه در این بخش از شهر به‌عنوان اقدامات فرهنگی و ایجاد خیابان‌های عریض و اتصال مناطق کم‌برخوردار به مناطق برخوردار و تغییر نگرش سایر شهروندان نسبت به ساکنین محلات حاشیه‌نشین و کم‌برخوردار است.

اثرگذاری این اقدامات در ارتقاء نظم و امنیت شهری نسبت به گذشته از تردد مطلوب شهروندان از یک نقطه به نقطه‌ای دیگر، کاهش ترافیک‌های شهری و رعایت هنجارهای اجتماعی توسط اکثریت شهروندان، نشان‌دهنده فرهنگ‌سازی مطلوب شهری بوده که از اقدامات مشترک دو سازمان است. این اقدامات مشترک در سال‌های اخیر به‌خوبی تقویت‌شده و مسیر مطلوبی برای رسیدن به شهری آرام و امن پیش گرفته است.

توجه به نکاتی از جمله توجه به فضای ظاهری شهر، اهتمام بیشتر در اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی شهری متناسب با حساسیت شهر قم در پاسخ اقدامات نرم دشمنان، توجه به رفع مشکلات و مسائل ترافیکی خصوصاً روان‌سازی و بهبود آلوده‌شدن در نقاط مرکزی شهر، فرهنگ‌سازی و ایجاد بستر مناسب برای استفاده عموم از وسایل نقلیه ناوگان عمومی شهری، گسترش پارکینگ‌های عمومی و دسترسی آسان به آن به‌ویژه در هسته مرکزی شهر، اهتمام به ترویج عفاف و حجاب اسلامی از طریق اقدامات فرهنگی و اجتماعی و همچنین برخورداری عادلانه محلات از امکانات و زیرساخت‌های شهری موضوع‌های مهمی است که توجه به اجرای آن در برنامه پنج‌ساله دوم ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.





## نقش انضباط مالی شهرداری در تسریع توسعه شهر

مهندس محسن بهشتی (معاون هماهنگی امور عمرانی استانداری قم)

محسن بهشتی، معاون هماهنگی امور عمرانی استانداری قم به علت تجربه‌ای که خود در مدیریت شهری به‌عنوان معاون شهردار داشته، از چهره‌های آشنا به مسائل و مشکلات شهر قم محسوب می‌شود. او به‌خوبی می‌داند که در روزگار خشک‌سالی اقتصادی و بحران‌های مختلف ارزی و ریالی، کار کردن در شهر مسئله ساده‌ای نیست. شاید به همین علت است که در مناسبت‌های مختلف سخن از عملکرد مثبت سال‌های اخیر شهرداری به میان آورده و تلاش مدیریت شهری را تمجید می‌کند.

تغییر چهره ظاهری شهر قم در سال‌های اخیر مشهود بوده و این شهر از نظر عمرانی و افزایش زیرساخت‌های شهرنشینی رشد خوبی نسبت به گذشته را تجربه کرده است.

از دلایل این پیشرفت و موفقیت می‌توان به برنامه‌محوری و انضباط عملکردی شهرداری قم در سال‌های اخیر اشاره کرد که موضوعی بسیار مهم است. تحقق‌پذیری ۱۰۰ درصدی بودجه شهرداری قم طی سال‌های گذشته از مسائلی است که امیدوارکننده است. این موضوع نشان می‌دهد شهرداری قم بودجه خود را بر مبنای اصل عملیاتی بودن، تنظیم می‌کند.

در بودجه‌ریزی شهرداری قم آنچه مهم است انضباط مالی و شفافیت شهرداری این شهر طی چند سال گذشته بوده و همین مسئله سبب شده تا چرخ توسعه قم در ریل و مسیر مطلوبی قرار بگیرد.

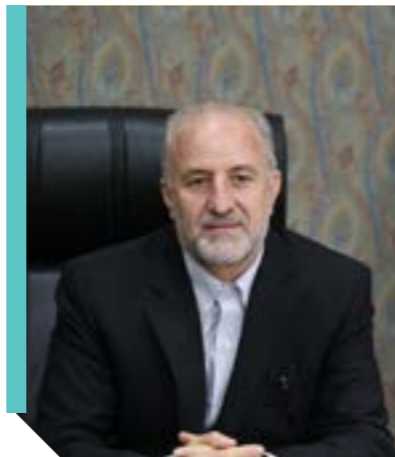
پروژه‌های عمرانی بسیاری خوبی در سال‌های اخیر در شهر قم اجرایی شده که موجب رضایت شهروندان و تغییر چهره شهر شده است.

در این میان به برخی پروژه‌های روی زمین مانده هم باید نگاه خاصی داشت تا خدمت‌رسانی به مردم قم به‌صورت شایسته‌ای تکمیل شود.

ادامه بلوار شهید آوینی برای اتصال به شهرک پردیسان یکی از مطالبات قدیمی شهروندان قمی است که امید می‌رود در بودجه سال آینده شهرداری اعتباری برای این زمینه دیده شود.

کلنگ‌زنی و تکمیل ضلع شرقی حرم مطهر، افزایش ظرفیت پارکینگ‌های عمومی و ساماندهی بازار کهنه و نو از دیگر مسائلی است که مردم درخواست‌های زیادی برای بهبود وضعیت آن‌ها دارند.

در سال‌های اخیر شهرداری قم پروژه‌های بسیار خوبی در هسته مرکزی شهر قم به ثمر رسانده است که از جمله می‌توان به اجرای پیاده‌راه‌ها اشاره کرد. اجرای پروژه‌هایی مانند پیاده‌راه خیابان انقلاب و خیابان آیت‌الله مرعشی نجفی، در ادامه طرح جامع مصوب هسته مرکزی شهر به‌منظور آرام‌سازی ترافیک و یا حذف ترافیک خودرو و اولویت دادن به مسیر پیاده محور در اطراف حرم مطهر در دستور کار قرار گرفته است. پروژه‌هایی که در مرکز شهر بوده به‌طور یقین می‌تواند نقش بسیار مؤثری در مجموعه پیرامون حرم مطهر به‌عنوان نگین این شهر داشته باشد.



## قطار توسعه قم روی ریل سرعت

مرتضی حیدری (فرماندار قم)

فرماندار قم به گفته خودش درگذشته حدود ده سال در قم زندگی کرده و پس‌از آن به استان‌های دیگر رفته است. او می‌گوید دو سال پیش وقتی برای کسب مسئولیت فرمانداری قم وارد این شهر شده، از تحولات رخ‌داده شگفت‌زده شده است. «مرتضی حیدری» معتقد است از میان تمام اتفاقات روی‌داده در سال‌های اخیر در شهر قم، توجه شهرداری به مناطق محروم اقدامی بسیار شاخص و شایسته است. اقداماتی که شاید بسیاری از مدیران از زیر بار مسئولیت آن شانه خالی کنند اما شهرداری در این میدان وارد شده و توانسته اثرگذار باشد.

قضاوت درباره تحولات شهر قم از سوی کسانی که مدتی از آن دور بوده‌اند، محکم‌تر است. سال‌ها پیش، مدتی در قم زندگی کرده و خدمت کردم، وقتی مجدداً به قم آمدم از حجم کارهای عمرانی و تغییرات شهر شگفت‌زده شدم و چهره شهر از همه نظر زیبا شده است.

و با توجه به مسئولیتی که در کمیته انطباق برای تأیید مصوبات شورای شهر و شهرداری قم دارم، در این دو سال شاهد پیشنهادهای و طرح‌های زیادی از طرف شهرداری قم بودم که در توسعه شهر تأثیر بسیاری داشت.

البته اجرای بعضی طرح‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ یکی از این طرح‌ها توجه به مناطق محروم شهر است که شهردار توجه ویژه‌ای به آن دارد و با بازدیدهایی مکرری که از منطقه ۶ و مناطق شهری اطراف جمکران انجام‌شده، طرحی تدوین و مقدمات آن فراهم‌شده است که در بودجه ۱۴۰۰ نیز برای آن پیش‌بینی لازم انجام شد.

حل مشکلات چندین ساله از دیگر امتیازات مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد است که نمی‌توان به آن اعتراف نکرد؛ حل مشکلات پروژه‌هایی مانند خیابان شهیدان برقی، پروژه عمار یاسر، جمع‌آوری دست‌فروشان اطراف حرم، انتقال کشتارگاه، ساماندهی کارگران فصلی، توسعه فضای سبز و چالش‌های دیگری که سال‌ها بود شهر قم از وجود آن زجر می‌کشید، موضوعی بسیار مهم است.

باید بگوییم دکتر سقائیان‌نژاد و تیم مدیریتی فعلی شهرداری قم ریل توسعه در شهر را ساخته‌اند و شهر در حال حرکت است. از این به بعد با توجه به این ریل و ایجاد زیرساخت‌ها هرسال شاهد پیشرفت و تغییرات بنیادی در شهر قم خواهیم بود و تغییر در شهر نیاز به زمان زیادی ندارد.

به‌جرت می‌توانیم بگوییم شهرداری قم و شورای اسلامی شهر قم از پاک‌ترین نهادها در کل کشور بوده و کمترین تخلف را داشته‌اند و با تعامل دوسویه و دلسوزانه توانستیم بسیاری از مشکلات شهر را حل

کرده و شاهد توسعه همه‌جانبه در شهر باشیم. طبق مطالعات صورت گرفته قم یکی از شادترین شهرها در کشور است و نمی‌توان اثر اقدامات مدیریت شهری در این حوزه را انکار کرد. دلسوزی مسئولان و انجام اقداماتی که مشکلات اجتماعی را یکی‌یکی برطرف می‌کند، خواهناخواه امید و نشاط اجتماعی را ارتقا خواهد داد. هرچند مشکلات اقتصادی و مسائلی مانند کرونا آثار منفی خود را در روحیه مردم دارند اما وقتی مردم مشاهده می‌کنند شهر پویا و رو به توسعه است، به آینده امیدوار خواهند شد.

از طرفی زندگی شهرنشینی بستگی بسیار زیاد با عملکرد مدیریت شهری دارد. با تصویب بودجه بیش از ۳ هزار میلیاردی، شهرداری نقش اساسی در زندگی مردم دارد و توانسته با توسعه فضای سبز و امکان تفریحی در افزایش نشاط اجتماعی گام بزرگی بردارد.

توجه نهادهای اجرایی به توسعه عمرانی شهر به علت عقب‌افتادگی‌های دوران طاغوت بیش از توجه به فرهنگ است. امروز کشور از نظر توسعه زیرساخت‌ها در شرایط مطلوبی قرار گرفته و شهر قم نیز شرایط خوبی دارد. در ادامه باید تمرکز نهادها به مسائل فرهنگی بازگردد. جامعه نیاز دارد تا بودجه فرهنگی برابر بودجه عمرانی شده تا فرهنگ بر اساس آرمان‌های انقلاب و نظام دگرگون شود.

توسعه فضای سبز، ساخت بوستان‌های منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای، روان‌سازی ترافیک با ساخت تقاطع، بزرگراه و تکمیل شبکه معابر موجب آرامش در شهر شده است.

شهر قم باید برای زائران و مسافران نماد آرامش و معنویت باشد و امیدواریم به‌زودی نام شهر قم علاوه بر سبزترین شهر کشور به‌عنوان پاک‌ترین شهر از نظر دخیات و مواد مخدر نیز ثبت شود، زیرا قم محل حضور انسان‌های پاک و عابدی است که شب‌ها دعای آن‌ها برای مردم باعث آرامش می‌شود. باید این معنویت و آرامش را در کنار توسعه عمرانی تقدیم مردم کنیم.





## اثرگذاری فرهنگی شهرداری قم مشهود است

حاج علی آقامحمدی (از معتمدین شهر قم)

حاج علی آقامحمدی، از پیشکسوتان انقلاب و دلسوزان شهر قم است که به دلیل مسئولیتش در شورای هماهنگی اصولگرایان استان قم، در سال‌های گذشته از چهره‌های اثرگذار در تعیین فهرست‌های انتخاباتی شورای شهر و مجلس شورای اسلامی بوده و به‌نوعی در تحولات شهر نقشی اساسی داشته است. او که مخزنی از تجربیات مدیران مختلف در شهر قم را با خود به همراه دارد، دوره مدیریتی ۶ ساله اخیر را یک دوره درخشان از نظر مسائل عمرانی و همچنین در حوزه‌های زیست‌محیطی مانند فضای سبز می‌داند. او معتقد است شهرداری قم در سال‌های اخیر در عین نقش‌آفرینی در این عرصه‌ها از حرکت فرهنگی نیز غافل نبوده است.

واقعیت این است که قم به‌عنوان شهری که در زمان طاغوت مورد بی‌مهری کامل بود، پس از انقلاب هم به نوع دیگری موجب بی‌مهری قرار گرفت. در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی، به این دلیل که شهر قم خودش متولی انقلاب بود، به‌نوعی در اختصاص بودجه و امکانات در آخر جدول قرار گرفت.

همین موضوع به عقب‌ماندگی‌های شهر قم دامن زد و موجب شد این شهر در تراز نام خود رشد نکند. با این همه می‌بینیم در سال‌های اخیر با اهتمام مدیریت شهری، اتفاقات خوبی در شهر رخ داده است. انتخاب دکتر سقائیان‌نژاد توسط شورای اسلامی شهر قم انصافاً انتخاب بسیار خوبی بود. پس از حضور ایشان در قم اتفاقات بسیار خوبی رقم خورده و شهر از نظر عمرانی، فرهنگی، شهرسازی، فضای سبز و ... دچار تحولات بسیاری شده است.

امروز زندگی در شهر قم کیفیت بیشتری نسبت به گذشته دارد و یکی از دلایل آن توجه به افزایش سرانه‌های فضای سبز است. بوستان‌هایی که امروز در قم ایجاد شده، منشأ اثر و آرامش برای مردم است. در سال‌های دور در قم بوستان‌های بسیار کمی داشتیم اما الان تقریباً در هر محله بوستان وجود دارد.

از طرفی بازگشایی معابر از عملکرد شاخص شهرداری قم در سال‌های اخیر بود. ما یادمان نمی‌رود که در بلوار غدیر چه ترافیکی داشتیم اما امروز بلوار آیت‌الله بروجردی مسیر مردم را در بهترین کیفیت باز کرده است. در کنار این تمجیدها که به حق هم هست، مشکلاتی هم در شهر قم داریم. یکی از مشکلات شهر قم نبود پارکینگ است. نبود پارکینگ در معابر اصلی شهر موجب نارضایتی مردم و بی‌نظمی ترافیکی شده است که در دوره آتی مدیریت شهری باید به این نکته توجه شود.

از نظر فرهنگی فضاسازی‌ها و برنامه‌های خوبی توسط شهرداری قم انجام می‌شود. البته شهر قم شهر علم است و همچنان در زمینه فرهنگ جای کار بسیاری وجود دارد. به‌ویژه اینکه باید توجه بیشتری در مناسبت‌ها نسبت به مبادی ورودی داشته باشیم.

لازم است بگوییم در سال‌های اخیر بسیاری از این مشکلات انباشته



## جبران بخشی از بی‌مهری‌های ۴۰ ساله به قم

حاج حسین خلیج (از معتمدین شهر قم)

مسجد چهارمردان به دلیل نقشی که در آغاز جریان مردمی انقلاب داشت، یک مسجد خاص و ویژه در شهر قم محسوب می‌شود. این مسجد در ۱۲ فروردین‌ماه ۱۳۵۸ مورد انتخاب حضرت امام خمینی (ره) برای شرکت در همه‌پرسی نظام جمهوری اسلامی ایران قرار گرفت و در هشت سال دفاع مقدس نیز مرکز اعزام به جبهه‌های دفاع هشت‌ساله بود.

حاج حسین خلیج که از کودکی در این مسجد رشد یافته این روزها جز عضو هیئت‌امانی این مسجد است و البته فعالیت‌های اجتماعی‌اش محدود به آن نشده و هیئت رزمندگان اسلام، موبک حضرت فاطمه معصومه اهالی قم و شورای هماهنگی اصولگرایان استان قم نیز نقشی پررنگ دارد. متن زیر برگرفته از سخنان او درباره عملکرد ۶ سال اخیر شهرداری قم است.

عنوان پیشانی انقلاب برای شهر قم در تعبیر مقام معظم رهبری یعنی شهری که باید برای همه دنیا و در همه حوزه‌ها الگو باشد. دکتر سقائیان‌نژاد و کارکنان شهرداری قم در ۶ سال گذشته با عمل به سفارش رهبری برای توسعه شهر قم توانستند بخشی از بی‌مهری ۴۰ ساله به شهر قم را جبران کنند. امروز باید به عملکرد شهرداری قم و دکتر سقائیان‌نژاد دست‌مریزاد گفت چرا که پروژه‌هایی در سال‌های اخیر توسط شهرداری قم به اتمام رسید که در گذشته مردم آرزوی اجرا یا اتمام آن را داشتند.

توسعه‌ای که امروز در حوزه فضای سبز، پل‌سازی، توسعه شبکه معابر و مدیریت ترافیکی شاهد آن هستیم، فراوان بوده و نمی‌توانیم نسبت به آن بی‌تفاوت باشیم. این اقدامات در بهبود روند زندگی مردم و نشاط آن‌ها در شهر اثرگذار بوده و قم را به شهری مطلوب‌تر تبدیل کرده است.

تقطعه قوت عملکرد شهرداری برنامه‌محوری دکتر سقائیان‌نژاد بوده که تأثیر بسیاری در تحقق اهداف پیش‌بینی شده داشته است. برنامه‌محوری و تدوین چشم‌انداز باید در همه ارگان‌ها مورد توجه قرار گیرد و امیدواریم شورای آینده نیز از این مهم غافل نشده و برنامه‌ای همسو با چشم‌انداز شهرداری تدوین کند. برنامه‌ای که بر اساس اطلاعات و آمار دقیق و صحیح تدوین شود، می‌تواند شهر را در تمام امور مورد نیاز مردم پیش برده و به‌صورت علمی به مسائل بپردازد. یکی از مهم‌ترین ملزومات کار در قم شناخت درست این شهر و فهم نقش آن در جهان امروز است. شهر قم امروز پایگاه حضور ۱۲۰ ملیت است. باید به شهر قم فراتر از یک شهر نگاه کرده و آن را نماینده اسلام و انقلاب بدانیم. البته دکتر سقائیان‌نژاد گام بزرگی در مسیر

هویت بخشی به شهر قم برداشت اما باید اعتراف کنیم امروز در اول راه رساندن شهر قم به جایگاه حقیقی آن هستیم. شهر نیازمند توجه بیشتر به مسائل فرهنگی بوده و باید شهرداری نسبت به این موضوع نیز با قدرت وارد میدان شود، هویت بخشی به شهری که پیشانی انقلاب شناخته می‌شود باید در صدر برنامه‌ها قرار گیرد. در کنار توسعه کالبدی و فیزیکی قم باید به شهری تبدیل شود که در تمام گوشه و کنارش بتوانیم هویت و پیشینه آن را درک کرده و فرهنگ والای زندگی شهری در آن ترویج شود. این تغییر باید از نمای ساختمان‌ها و استفاده از نمادهای دینی در سطح شهر آغاز شود چرا که این عناصر نقش مهمی در ساختن هویت یک شهرداری دارند. شهرداری قم در ۶ سال گذشته فراتر از وظایف خود عمل کرده و انتظار می‌رود در حوزه فرهنگ نیز مدیریت شهر را در دست گرفته و با برنامه‌ای شاخص سایر مراکز فرهنگی را نیز زیر سایه خود مدیریت کند.

نکته دوم توجه به اصلاح بروکراسی اداری در شهرداری است که گاهی مانع دیده شدن اقدامات شهرداری شده است. حرکت به سمت شهر هوشمند و کوتاه شدن روند اداری برای دریافت مجوزها می‌تواند رضایت شهروندان را افزایش دهد و باید با قوت ادامه پیدا کند. کار و خدمت در شهر قم یک موقعیت خاص است و کسانی باید مدیریت این شهر را به عهده بگیرند که ارزش این جایگاه را درک کنند. لازمه دیگر کار در قم این است که بدانیم امروز شهدا نگاهشان به عملکرد ما است. شهدا شاهد و ناظر بر عملکرد ما بوده و امیدواریم در مقابل خون شهدا و روح امام راحل سربلند باشیم.





## ارتقای کیفیت زندگی و نشاط اجتماعی در قم

حاج محمود پارچه‌باف (از معتمدین شهر قم)

یکی از افتخارات مردم قم در سال‌های اخیر، ساخت ضریح مطهر حضرت سیدالشهدا (ع) در شهر قم بود، اتفاقی که با تلاش مجموعه‌ای از ارادتمندان آن حضرت و هیئت‌امانی آن به مدیریت حاج محمود پارچه‌باف رقم خورد؛ وی که از پیشکسوتان مبارزات انقلابی و یادگاران هشت سال دفاع مقدس است، نقشی پررنگ و اساسی را در محافل اجتماعی شهر از جمله هیئت رزمندگان اسلام، موبک حضرت فاطمه معصومه (س) و شورای هماهنگی اصولگرایان استان قم داشته است، متن زیر برگرفته از سخنانی است که او در خصوص اقدامات و فعالیت‌های شهرداری در دوره مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد بیان داشته است.

قم به دلیل مشکلاتی که در گذشته به آن مبتلا بود، برای خدمت بهتر به مردم و زائران کریمه اهل بیت (س) به یک جهش جدی نیاز داشت. در این زمینه اقدامات اخیر شهرداری قم توانست بخشی از این نیاز را جبران کرده و حرکت سریع‌تری در مسیر رفع مشکلات محسوب شود.

عملکرد متفاوت شهرداری قم در دوران مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد قابل توجه است. پیشرفت قم در طول سال‌های اخیر بی‌نظیر بوده و توانسته موجب تحسین مردم و زائران کریمه اهل بیت (س) شود اما باید بدانیم بی‌مهری‌ها و عقب‌ماندگی‌های شهر نیاز به سال‌ها کار دارد.

البته دکتر سقائیان‌نژاد با تمرکز بر ایجاد زیربناها بسیار از گره‌ها را باز کرده و در چند سال آینده نیز بر مبنای همین سیاست بسیاری از خدمات ارائه خواهد شد اما این را باید بدانیم که نیازهای انباشته شهر قم به نگاه‌های ملی نیاز دارد. از طرفی قم شهری با ابعاد جهانی است که باید با توجه به پیشینه تاریخی آن به جایگاه بین‌المللی متناسب با خود هم برسد.

به‌طور مثال شهر قم در قدیم سرانه فضای سبز و باغات بسیار انبوهی داشت که در ۴۰ سال گذشته به علت عملکرد مدیران و بی‌توجهی شهروندان شهر به کویر تبدیل شد و تمام باغات اطراف شهر از بین رفت اما شهرداری با نگاه به گذشته و جایگاه کنونی شهر توانست این سرانه را به بیش از ۲۰ متر برساند و امیدواریم به‌زودی شهر قم به موقعیت قدیم خود بازگردد.

باید به این نکته نیز توجه کنیم که برنامه‌محوری و تدوین

چشم‌اندازهای ۵ ساله شهردار تحولی را در روند مدیریت شهر و کارهای عمرانی ایجاد کرده که این روند در تمام ارگان‌ها و ادارات باید مورد توجه قرار گیرد چرا که بدون برنامه فرجام مشخصی برای کارها در ادارات نمی‌توانیم تصور کنیم. داشتن برنامه موجب می‌شود شهر از ابعاد مختلف رشد کرده و نگاه مقارنی به مسائل پیچیده و متنوع مردم در شهرها صورت بگیرد.

یکی از نکات دیگری که باید به آن توجه کنیم برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ است. کارهایی که در چند سال گذشته در ترویج فرهنگ ایثار و شهادت انجام شده قابل تقدیر است، اما در ابعاد شهر قم بسیار کم بوده و نیاز داریم با برنامه‌های بلندمدت فرهنگ اسلامی ایرانی را به‌خصوص در حوزه معماری و شهرسازی به شهر بازگردانیم.

خوشبختانه امروز شهروندان از نشاط اجتماعی و افزایش کیفیت زیست در شهر راضی هستند. بسیاری از پروژه‌های نیمه‌تمام به اتمام رسیده و پروژه‌های بسیار خوبی نیز آغاز شده است. فضای سبز در مناطق مختلف شهری در حال تقویت است و اقدامات فرهنگی شهرداری نیز بر اساس نیازهای شهر در مسیر رشد قرار گرفته است.

امروز در شهر قم عدالت شهری یکی از نیازهای اساسی است. ما نیاز داریم به مناطق شهری قم نگاه عادلانه‌ای داشته و حداقل خدمات مورد نیاز مردم را در تمام مناطق تأمین کنیم. تکریم ارباب‌رجوع از دیگر مسائل بسیار مهم پیش روی مدیریت شهری است. این موضوع باید سرلوحه کار مدیران شهری قرار گرفته و برای بهبود هر روزه آن تلاش ویژه‌ای صورت بگیرد.



## تغییر رویکرد شهرداری در حوزه فرهنگ مشهود است

احمد حاجی‌زاده (دبیر ستاد کنگره ملی شهدای استان قم)

حرکت در مسیر فرهنگ ایثار و شهادت یکی از اقدامات کلیدی شهرداری قم در ۶ سال گذشته بود. این کار مطابق بر اهداف عملکردی شهرداری برای ایجاد حکمرانی اسلامی و حراست از ارزش‌های فرهنگی صورت گرفت که به تربیت نسل جوان بر اساس ارزش‌های دینی و اخلاقی کمک می‌کند. احمد حاجی‌زاده دبیر ستاد کنگره ملی شهدای استان قم، پویا بودن فعالیت‌های این ستاد در سال‌های اخیر را تا حد زیادی به همراهی‌های شهرداری قم مرتبط می‌داند. او معتقد است شهرداری قم در طول ۶ سال اخیر یک تغییر نگرش آشکار نسبت به مقوله فرهنگ داشته و در این عرصه فعال و پویاتر عمل می‌کند.

از جمله نهادهایی که بیشترین ارتباط را با مردم دارد و عملکرد آن در رضایت یا ناراضی‌تی آن‌ها تأثیر مستقیم می‌گذارد، شهرداری است. وظیفه شهرداری فقط بحث‌های خدماتی و عمرانی نیست، بلکه یک نهاد تأثیرگذار است که تمام فرآیندها و تعاملات اجتماعی را در برمی‌گیرد. شهردار خوب باید فردی دانا، هوشمند، توانمند، متخصص و متدین بوده و به مشکلات نگاهی جامع و صحیح داشته باشد. تلاش برای جذب سرمایه‌گذاری، توسعه فضای سبز، ایجاد ساختار تیمی مناسب و استفاده از نیروهای توانمند، توجه به کمیت و کیفیت پروژه‌های عمرانی و بسترسازی رویدادهای فرهنگی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شهرداری است.

من از سال ۷۳ تاکنون مسئولیت‌های مختلفی در شهر قم عهده‌دار بودم. طی این سال‌ها با چندین شهردار همکاری کرده‌ام که الحق انسان‌های توانمندی بودند؛ اما هیچ دوره‌ای با ۶ سال اخیر و مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد قابل مقایسه نیست. این برداشت شخصی من نیست بلکه طبق آمار و ارقام عملکرد شهرداری است. مهم‌ترین دستاورد آن‌ها، افزایش رضایتمندی مردم از شهرداری است. نکته دیگر، تعامل سازنده با دستگاه‌ها است. تا پیش از این شهرداری با دیگر سازمان‌ها اختلافات و منازعات زیادی داشت؛ اما در این دوره به علت نوع مدیریت و برخورد سازنده مدیران شهری، چنین مشکلاتی کمتر به چشم می‌خورد.

طی بحران اقتصادی در چند سال گذشته، پروژه‌ها متوقف نشده و همچنان در حال اجرا هستند. در حالی که سایر بخش‌های اقتصادی، حتی بخش‌های دولتی، تمام سعی خود را می‌کنند که فقط حقوق ماهیانه کارکنان خود را بپردازند. ما در قم شاهد هستیم با وجود تمام مسائل و تحریم‌ها، چندین پروژه به سرانجام رسیده و الباقی در حال اجراست. ترافیک در سطح شهر به حداقل رسیده است. رشد و توسعه

فضای سبز در قم بسیار عالی بود. امروز قم در سرانه فضای سبز بعد از اصفهان و شیراز در رتبه سوم کشور قرار دارد.

من در دوره قبل، معاون اجرایی مسجد جمکران بودم. در نیمه شعبان، قم همیشه پذیرای حجم بسیاری از زوار است. ما همیشه نه تنها در ارائه خدمات کافی به زوار، بلکه در کنترل حجم ترافیک مشکل داشتیم؛ اما در دوره اخیر، با مدیریت تیم جدید این مشکلات تا حد زیادی مرتفع شده است.

از زمانی که وارد ستاد کنگره ملی شهدای استان قم شدم، تغییر رویکرد شهرداری به حوزه فرهنگ را حس کردم. من شهردار قم را در خط مقدم رفع دغدغه‌های مقام معظم رهبری در حوزه فرهنگی و اجتماعی می‌دانم. ما برای تقدیر از مدیران فعال در این حوزه، مدال خدمت به شهدا را در نظر گرفته‌ایم. بین تمام این عزیزان، به این نتیجه رسیدیم که شهردار قم شایسته این مدال است.

مشارکت در ساخت باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی، ایجاد بوستان یادمان ۶۰۹۰ شهید قم، افتتاح بوستان طبقاتی شهیدان زین‌الدین، اهتمام جدی به نام‌گذاری معابر و کوچه‌ها، ساخت سردیس شهیدان، ایجاد خانه موزه شهدا، کمک مستمر به برگزاری یادواره‌های شهدا، ساخت یادمان‌های شهدا در سطح شهر، کمک به تولیدات کنگره شهدا و غیره از جمله اقدامات شهرداری در این حوزه است. جا دارد از شهرداری به خاطر تمام این تلاش‌ها تشکر کنم. در دیگر حوزه‌ها هم اقدامات خوبی در سطح شهر قم در طول ۶ سال گذشته رخ داده است. قم در سرانه فضای سبز به جایگاه سوم کشور رسیده است. شاید ما شهروندان که هر روز در شهر تردد داریم خوب متوجه نشویم، اما دوستانی داشتم که بعد از چند سال به قم برگشتند و متوجه این تغییرات شدند.





## نمره شهرداری در فرهنگ قابل قبول است

سید موسی حسینی کاشانی (مدیر کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان قم)

سید موسی حسینی کاشانی، مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان قم نمره شهرداری در حوزه فرهنگ را قابل قبول می‌داند. از نظر وی نقش آفرینی فرهنگی شهرداری در بسیاری از حوزه‌ها غیرقابل انکار و پررنگ است. او البته نقش آفرینی فرهنگی شهرداری قم را به مسئله اجرای برنامه‌های فرهنگی متوقف نمی‌داند. از نظر وی، تمام تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات صورت گرفته در حوزه مدیریت شهری، چه ساخت یک پروژه بزرگ عمرانی باشد یا ایجاد یک فضای سبز و یا یک تصمیم‌گیری در حوزه سیما و منظر، اگر با پیوست و نگاه فرهنگی صورت بگیرد، می‌تواند موجب ارتقای فرهنگ شهر شود.

شهرداری قم از اعضای فعال شورای فرهنگ عمومی استان و جلسات هیئت اندیشه‌ورز این شورا است. به همین خاطر در تمام جریان‌سازی‌های فرهنگی در استان شهرداری نقش دارد. برنامه‌های فرهنگی استان بر اساس دو رویه یعنی مشارکتی و مستقل اجرا می‌شود، که در هر دو روش شهرداری قم فعالانه حضور دارد.

امروز باید تأثیرگذاری شهرداری قم در حوزه ارتقاء فرهنگ شهر قم را مثبت ارزیابی کنیم چرا که در هر برنامه‌ای که در دو جلسه شورای فرهنگ عمومی و جلسه اندیشه‌ورزان تصویب می‌شود، شهرداری مشارکت فعالی دارد. این مشارکت از طریق سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری قم و با توجه به سیاست‌های شورای اسلامی شهر قم در اختصاص بودجه مناسب فرهنگی و ارتباط مستمر با سایر ارگان‌ها به‌خوبی مدیریت شده و بر مبنای سیاست‌گذاری درستی پیگیری می‌شود.

اگرچه برنامه‌ها همیشه در مرحله اجرا دچار چالش‌هایی می‌شود اما نمره شهرداری قم قابل قبول است و امیدواریم با هم‌افزایی بیشتر دستگاه‌ها شاهد ارتقاء فرهنگ شهروندان در کوتاه‌ترین زمان باشیم.

تقویت روحیه جمعی در اجرای برنامه‌های فرهنگی و حمایت از برنامه‌ها توسط ارگان‌ها و شناخت مطالبات مردم می‌تواند علاوه بر افزایش کمی و کیفی برنامه‌ها عامل ارتقاء فرهنگ شهروندان در جامعه باشد. این موضوعی است که به دلیل زیاد بودن متولیان عرصه فرهنگ، در این حوزه باید خود را بیشتر نشان دهد؛ یعنی هر قدر روحیه حرکت جمعی و تیمی را بالا ببریم، به نتایج بهتری خواهیم رسید.

شهرداری امروز با همه دستگاه‌های فرهنگی مشارکت خوبی داشته و در اجرای بعضی از برنامه‌های فرهنگی محور اصلی در شهر است.

تجربه نشان داده زمانی که دستگاه‌ها مختلف فرهنگی در کنار هم قرار می‌گیرند، علاوه بر کاهش هزینه‌های فرهنگی، بازدهی بیشتری دارند و

می‌توانند مخاطبان بیشتری را پوشش داده و کیفیت اجرای برنامه افزایش قابل توجهی داشته است.

تأثیر توسعه عمرانی و فیزیکی شهر در ارتقاء فرهنگ شهروندی غیرقابل انکار است. زمانی که بوستانی در شهر ساخته می‌شود، علاوه بر افزایش کیفیت زیستی، فرهنگ حفظ محیط‌زیست هم ارتقاء می‌یابد و یا در توسعه شبکه معابر شاهد تغییر فرهنگ ترافیکی و رفتار شهروندان هستیم.

به همین خاطر موضوعی با عنوان مهندسی فرهنگ مطرح شده و با در نظر گرفتن دو اصل پاسخگویی به مطالبات مردمی و تغییر ذائقه فرهنگی شهروندان در توسعه فیزیکی و عمرانی برنامه‌ها و اهداف توسعه تعریف می‌شود.

امروزه شهر بر اساس بافت‌های مختلف و خرده‌فرهنگ‌های حاکم بر شهر طراحی می‌شود و تیپ‌سازی در همه شهر یا کشور پاسخگوی دغدغه‌های فرهنگی نخواهد بود که خوشبختانه در شهرداری قم به این مهم توجه کافی می‌شود.

با توجه به دغدغه‌های مقام معظم رهبری در دو حوزه معماری و حجاب شهر قم، از شهرداری توقع داریم در مسائل فرهنگی هم با در نظر گرفتن این دو دغدغه، برنامه‌های خود را تدوین کرده و پیش برود.

اگر بخواهیم فصلی را به سندها و برنامه‌های راهبردی شهرداری اضافه کنیم حتماً اجرای پیوست‌های فرهنگی با تعریف درست را به آن اضافه می‌کنیم. معمولاً روال این است که یک تصمیم گرفته یا طرحی برنامه‌ریزی می‌شود و بعد پیوست فرهنگی به‌عنوان یک موضوع اجباری به آن الحاق می‌شود. درحالی که جایگاه صحیح پیوست فرهنگی موضوع دیگری است. پیوست فرهنگی یعنی در تمام مراحل تدوین یک طرح یا تصمیم‌سازی برای آن، تبعات مثبت و منفی فرهنگی این طرح نیز دیده شود.

## اهتمام به ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی در شهر قم



حجت‌الاسلام والمسلمین علی لقمان‌پور (مدیرکل حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس استان قم)

ساخت و افتتاح باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی استان قم سال‌ها یکی از آرزوهای فعالان عرصه ایثار و شهادت در قم بود. اتفاقی که با همکاری شهرداری قم و بنیاد حفظ آثار و ارزش‌های دفاع مقدس صورت گرفت.

حجت‌الاسلام علی لقمان‌پور، مدیرکل حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس استان قم عملکرد شهرداری قم در حیطه ایثار و شهادت در سال‌های گذشته را قابل تقدیر می‌داند. از دیدگاه وی تحولاتی که در طول سال‌های اخیر در قم اتفاق افتاده قابل‌مقایسه با مدت مشابه در گذشته نیست. در حوزه ایثار و شهادت نیز اقداماتی که شهرداری قم در این مدت رقم‌زده زیرساختی و دارای ماندگاری بسیار زیاد است.

عملکرد شهرداری در همه حوزه‌ها به‌خصوص فضای سبز، عمرانی، خدمات‌دهی با دوره‌های قبل مقایسه نیست. امروز شهر قم شهری متفاوت نسبت به گذشته است و هر کس که چند سال از قم دور بوده باشد، وقوع این تفاوت در امور مختلف را به‌خوبی درک خواهد کرد. حتی خود بنده بعد از بازگشت از مشهد با فضای سبز متفاوتی در شهر قم مواجه شدم. نمونه آن بوستان هزار هکتاری است که کار بسیار ارزشمندی است و آثار بسیار وسیع آن در آینده جلوه‌گر خواهد بود. از دیگر اقدامات ارزشمند شهرداری قم کاشت ۶ هزار و ۹۰ نهال به نام شهدای استان قم است که باید از این‌گونه اقدامات ارزشمند تجلیل کرد.

باید اعتراف کنیم زمانی که کشور گرفتار تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی بوده شهرداری قم توانسته شهر را به بهترین شکل مدیریت کرده و کاستی‌های مدیریت کشوری را نیز با اقدامات بسیار ارزشمند خود پوشش دهد. پروژه‌های کلانی که در این مدت اجرا شده، بسیاری از مشکلات در شهر را حل کرده و موجب افزایش کیفیت زندگی مردم قم و امیدواری و نشاط شهری شده است.

توجه به مسائل فرهنگی و اجرای پروژه‌های فرهنگی مانند مجموعه فرهنگی باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی و بوستان‌های به نام شهدا و ساخت یادمان سرداران شهید در کنار پروژه‌های عمرانی یکی از نقاط قوت شهرداری قم بوده است. در واقع شهرداری قم در جنبه توسعه شهری یک‌سویه به مسائل نگاه نکرده و در کنار مسائلی مانند اجرای تقاطع غیرهمسطح یا پیگیری مسائل اقتصادی شهر، موضوعات فرهنگی را نیز مدنظر قرار داده که این موضوع بسیار

باز ارزش است.

این دو نهاد ارتباط و تعامل خوبی باهم دارند و این تعامل در ساخت باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی خودش را به‌خوبی نشان داد و تهاتری بین ما، شهردار و شورای اسلامی شهر قم انجام شد که در نهایت مردم قم از این اتفاق بهره‌مند شدند. با این توافق، محوطه باغ‌موزه دفاع مقدس و انقلاب اسلامی به مساحت ۳۵ هکتار با تغییر نام، به باغ‌موزه اختصاص داده شد.

در کنار این باغ‌موزه، شهرداری قم برای تدفین شهدای گمنامی که نقاط مختلف شهر دفن می‌شوند، اقدامات ارزشمند زیادی انجام داده است. به‌ویژه برای اجرای طرح جامع کوه خضر نبی که یک کمیته فنی برای آن در شورای اسلامی شهر تشکیل و موضوعات ذیل این کمیته به‌خوبی بررسی و پیگیری شد. کمیسیون فرهنگی شورای شهر نیز زحمات زیادی در ترویج فرهنگ ایثار و شهادت کشیده شده و برای این اقدامات در این کمیسیون ردیف بودجه تعریف شده است. از جمله اقدامات مدیریت شهری در حوزه ایثار و شهادت می‌توانیم به تهیه طرح و بودجه برای بوستان شهدای گمنام و اهتمام سازمان زیباسازی برای طراحی المان‌های شهدا اشاره کرد. این اتفاقات هر کدام منشأ آثار ارزشمندی در ترویج فرهنگ و روحیه دفاع مقدس در میان جوانان شده است. ادامه این روند در شهر قم منجر به تربیت نسلی خواهد شد که با سرچشمه‌های فرهنگ اسلامی و شیعی سیراب شده و می‌تواند ادامه‌دهنده خوبی برای راه شهدا باشد.





حجت‌الاسلام والمسلمین حسن هنرمند  
(مدیر کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان قم)

## اهتمام شهرداری قم در ترویج فرهنگ شهادت بی نظیر است

استان قم به‌عنوان استانی که ۶۰۹۰ شهید تقدیم انقلاب اسلامی کرده، علاوه بر خاستگاه انقلاب بودن، وجهه‌های خاص در حوزه ایثار و شهادت دارد. مدیریت در چنین استان و شهری خواه‌ناخواه باید با توجه به نیازهای خانواده شهید، ایثارگران و ترویج فرهنگ ایثار و شهادت همراه باشد. حجت‌الاسلام حسن هنرمند، مدیرکل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان قم باهدف ارزیابی عملکرد سال‌های اخیر شهرداری قم در حوزه‌های مختلف از جمله مسئله ایثار و شهادت مطالبی را مطرح کرده است.

وقتی نگاهی به عملکرد و خدمات شهرداری قم در سال‌های اخیر می‌اندازیم، تشکر از این اقدامات را وظیفه خود می‌دانیم. اگرچه حدود یک سال و نیم است در قم خدمت می‌کنم اما با مروری که از گذشته داشته‌ام باید عرض کنم زحمات زیادی در همه حوزه‌ها در قم کشیده شده و تغییر ملموس است؛ و با همه مشکلات و تنگناهای بودجه‌ای در شهر قم و کشور و محدودیت‌های کرونایی، در شهرداری قم هیچ خدمتی تعطیل یا کم نشده و دکتر سقائیان‌نژاد و تیم شهرداری در عملکرد و مدیریت نمره عالی خواهند گرفت. تعامل شهرداری و دکتر سقائیان‌نژاد با بنیاد شهید و خدمات این نهاد در راستای رفاه حال جامعه ایثارگران و به‌خصوص ترویج فرهنگ ایثار و شهادت انصافاً مثال‌زدنی است. بنده سابقه همکاری در سایر استان‌ها و حتی بعضی از شهرستان‌ها و حدود ۳ سال مدیریت کشوری دارم و به ۲۸ استان سفر کرده‌ام و خدمات سایر دستگاه‌ها و استان‌ها به جامعه ایثارگری نیستیم. با علم به این موضوع اعلام می‌کنم خدمات شهرداری قم در طول مدیریت دکتر سقائیان‌نژاد قابل‌قیاس با سایر نهادها در کشور نیست. خانه‌موزه‌های که افتتاح شد؛ مناسب‌سازی و بهسازی تابلوها، دیوارنویسی‌ها، شرکت در موضوع کنگره و یادواره شهید، نصب سردیس‌های شهید یا در سایر استان‌ها اتفاق نیفتاده یا بسیار کم است که باید در برابر این اقدامات ارزشمند و متولیان آن‌ها، سر تعظیم فرود بیاوریم. از طرفی یکی از ارگان‌هایی که در حوزه فرهنگ و ترویج ارزش‌های انقلابی بسیار فعالانه عمل کرده، سازمان فرهنگی هنری ورزشی شهرداری است. عملکرد این ارگان در زمینه فرهنگی و ارزشی انصافاً خیلی ملموس بوده است. باید از خانه‌موزه شهیدان زین‌الدین به‌عنوان یادگار ارزشمندی از دوران مدیریتی دکتر سقائیان‌نژاد و تیم همراهشان که دل جامعه ایثارگری را شاد کرد، یاد کنیم. نکته‌ای که در قم کمتر کارشده توجه به یکی از بخش‌های جامعه ایثارگران یعنی جانبازان است. کسانی که مشکلات حسی و حرکتی دارند و نمی‌توانند از کمترین حقوق خود در شهر استفاده کنند و توجه به این نکته و حساسیت مسئولان کشور را به این نتیجه رسانده که باید مبلمان مناسبی در کشور اجرا شود. باید شهر طوری طراحی و مناسب‌سازی شود که عزیزان جامعه ایثارگری که مشکل حرکتی از نظر نخاعی، بصری، قطع یک یا، قطع دو پا دارند بتوانند در شهر به‌راحتی تردد کنند. شهرداری و شهردار قم می‌تواند مناسب‌سازی را به‌صورت جهادی و انقلابی انجام داده تا مبلمان و طراحی شهری برای جانبازان و سایر معلولان جامعه مناسب شود. به نظر من اگر بخواهیم برای جامعه ایثارگری کاری انجام دهیم، باید در اولویت قرار گرفتن این موضوع باشد تا جامعه ایثارگران و جانبازان را امیدوار کند. چه در قم چه در کشور وقتی همگرایی وجود نداشته باشد مشکلات بیشتر می‌شود، در قم نسبت به سایر استان‌ها همگرایی بهتری وجود دارد ولی اگر این همگرایی تقویت شود می‌توان از همه پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها استفاده کرده و شاهد پیشرفت شگرفی در قم باشیم. در امور فرهنگی و مسائلی که جلب رضایت مردم را به دنبال دارد، از قم توقعی بیش از حتی مشهد و تهران است و این تأکید را به همه ارگان‌های اجرایی، علمی و نخبگان و بزرگان شهردارم که برای رسیدن به پیشرفت دست‌به‌دست هم داده تا در این راه گام برداریم.



حجت‌الاسلام والمسلمین محمد لطفی نیاسر (مدیرکل صدا و سیما استان قم)

## وجود روحیه نقدپذیری در مدیریت شهری قم

تحلیل عملکرد شهرداری‌ها از آن‌رو که ۳۷۲ وظیفه در شهرها به عهده داشته و با انبوهی از مسائل ساده و پیچیده در زندگی روزمره مردم درگیر هستند، کار ساده‌ای نیست. باین‌همه رسانه‌ها به دلیل ارتباط سه‌گانه با ارگان‌های دولتی و عمومی، مردم و کارشناسان می‌توانند نقش داور را در این زمینه به‌خوبی ایفا کنند. حجت‌الاسلام والمسلمین محمد لطفی نیاسر، مدیرکل صداوسیما استان قم عملکرد شهرداری قم در ۶ سال گذشته را مطلوب می‌داند. کارنامه‌ای که موجب شده همدلی این مجموعه با شهرداری قم در این مدت ادامه‌دار باشد.

در ۶ سال اخیر، نحوه برخورد مجموعه شهرداری با موضوعات علمی‌تر از گذشته بوده است. توسعه شهری در بخش‌های مختلف مثل زیرساخت‌ها، سیما و منظر و غیره نیازمند یک نگاه علمی است در غیر این صورت، توازن خود را از دست می‌دهد. از آنجاکه مجموعه شهرداری و خدمات بسیار گسترده است، وجود توازن در کارها بسیار اهمیت دارد. از نظر من شهرداری در این دوره عملکرد بسیار خوبی داشته است. طی سال‌های گذشته، با توجه به وضعیت اقتصادی کشور و تورم زیاد، شهر قم جهش بسیار خوبی داشت. البته تمام اشکالات رفع نشده اما این رشد و ارتقا قابل تأمل است. در بحث‌های زیرساختی مانند ترافیک شهری کارهای بسیار خوبی انجام شده است. مجموعه پل‌ها و زیرگذرها که به‌سرعت ساخته شد، یک اقدام بسیار خوب در حوزه کنترل ترافیک بود و من به‌عنوان شهروند این تغییر را در رفت‌وآمد روزمره حس کردم. در حوزه سیما و منظر و المان‌های شهری مانند دفاع مقدس و ایثار، شاهد کارهای خوبی بودیم. علاوه بر این، ساخت پیاده‌راه‌های اطراف حرم نیز فضای بسیار خوبی در شهر ایجاد کرده است. در برخی از بخش‌ها مانند ایجاد و توسعه فضای سبز، اقداماتی صورت گرفته است. شهر قم در منطقه‌ای بسیار گرم قرار دارد و طی شش سال گذشته، اکثراً با خشک‌سالی روبه‌رو بودیم. باین‌حال، در فضای شهری قم این خشکی احساس نمی‌شود. مردم به‌جز رسیدگی به مسائل روزمره و اقتصادی زندگی‌شان، با اولین چیزی که در روز مواجه می‌شوند، خدمات شهری است. شهروندان در یک شهر وقتی با ترافیک روبه‌رو شوند، زودتر عصبانی می‌شوند. مردم وقتی در فضای خشنی زندگی کنند، آستانه تحملشان پایین می‌آید؛ اما به نظر من وجود سیما و منظر مناسب، فضای

سبز، کنترل ترافیک و زیرساخت‌های مناسب روی آرامش مردم تأثیر دارد. این شادی را با زیر نظر گرفتن مردم در مکان‌های عمومی مثل پارک‌ها می‌توان مشاهده کرد. البته هنوز هم جای کار وجود دارد تا کاستی‌های باقیمانده رفع شود. مردم ما همراهان خوبی هستند، امیدوارم مسئولان خوبی برای انجام کار داشته باشیم. در این مدت بیشتر از همکاری، همدلی میان صداوسیما و شهرداری قم رخ داد. باین‌حال، حتی در کنار انتقاداتی که به مجموعه شهرداری دارم، از عملکرد کلی آن راضی هستم و این فارغ از مباحث مالی است. به همین دلیل رضایت ما خالصانه‌تر است. در کنار رضایت کلی ما، گزارش‌های انتقادی هم داشتیم که در آرشو صداوسیما موجود است. دوستان در شهرداری به بسیاری از این انتقادات پاسخ دادند و ما هم انعکاس دادیم. به همین دلیل می‌گویم بین صداوسیما و شهرداری همدلی از همکاری بیشتر وجود دارد. نمی‌توانم ادعا کنم در صد درصد موارد انتقادپذیری وجود داشته، اما در بیش از ۹۰ درصد موارد دوستان در شهرداری از نقدها استقبال کرده و پاسخ دادند. سعه‌صدر در این مجموعه وجود دارد. به‌عنوان یک شهروند، در بسیاری از حوزه‌ها روند رو به رشدی می‌بینم. یکی از نگرانی‌های من این است که برخی از تغییرات به‌جای نقش تسهیل‌کننده در این روند، باعث ایجاد مشکل شود. امیدوارم مجموعه جدید شورای شهر مراقب باشند که دوباره برگشت به عقب نداشته باشیم. در حال حاضر وضعیت خوبی داریم و باید این روند رو به رشد را در تمام حوزه‌های شهری ادامه دهیم. در گذشته بسیاری از پروژه‌ها متوقف مانده بود اما الان با سرعت بسیار بالایی اجرا می‌شود.





علیرضا ارجمندی

(سرپرست اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان قم)

## تحولات شهر قم چشمگیر است

علیرضا ارجمندی، سرپرست اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان قم، یک دهه پیش تجربه مدیریت بر این اداره کل در قم را داشته و حالا دوباره به این جایگاه بازگشته است. او هم از جمله کسانی است که به دلیل فاصله گرفتن مقطعی از قم، می‌تواند قضاوت بی‌طرفانه‌ای از تحولات شهر در سال‌های اخیر داشته باشد. ارجمندی تحولات قم در سال‌های اخیر را چشمگیر توصیف کرده و از همکاری خوب میان شهرداری و اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان قم سخن می‌گوید.

یکی از محورهای دست‌آورد، بازار کهنه است که شهرداری تاکنون سهم خود را انجام داده و باقی آن توسط سازمان میراث و بخش خصوصی در حال اجرا است. به این صورت که بدنه بازار توسط مالکین بخش خصوصی و طبق طرح سازمان میراث اجرا شود و اجرای سقف بر عهده خود سازمان میراث است. قرار است آن محل به بازار صنایع دستی اختصاص یابد و امیدوارم به‌زودی به بهره‌برداری برسد. احیای محور تاریخی پامنار و چهل اختران نیز در دستور کار قرار دارد.

به نظر من بهبود سرمایه‌گذاری در قم به دلیل اقبال گردشگران، خصوصاً گردشگران خارجی است که تقاضا برای بازدید و اقامت از این شهر را بالا برده است. به تبع، سرمایه‌گذاران با مشاهده این افزایش تقاضا، در این حوزه سرمایه‌گذاری خواهند کرد. بلوار پیامبر اعظم (ص) یکی دیگر از پروژه‌هایی است که فرصت سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری را بالا برده است.

امروزه شهرداری‌ها متولی ارائه خدمات به همه شهروندان از جمله گردشگران هستند. شهرداری هیچ‌گاه از میراث فرهنگی و بخش گردشگری جدا نیست. بلکه باهم تعامل دارند و نتیجه این تعامل، ارائه خدمات به گردشگران است. در استان، خصوصاً شهر قم که بیشترین تمرکز گردشگر را داراست، شهرداری می‌تواند بیشترین نقش را در جذب و ماندگاری گردشگر و جذب و تشویق سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در این حوزه ایفا کند. اگر تعامل بین سازمان میراث و شهرداری به‌خوبی انجام شود، شاهد شکل‌گیری و جهش پروژه‌ها در این حوزه خواهیم بود. توسعه گردشگری یعنی کارآفرینی، نشاط، اشتغال، هویت بخشی و زنده شدن تاریخ استان.

اول باید به این نکته اشاره کنم که بنده بعد از ۱۰ سال مجدداً توفیق خدمت‌گزاری در اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری استان قم را پیدا کردم. کاملاً مشهود است طی شش سال گذشته شهرداری یک تحول چشمگیر در شهر به وجود آورده است و در بسیاری از حوزه‌ها شاهد توسعه بوده‌ایم. بسیاری از شهروندان نیز از شرایط فعلی راضی هستند. شهر قم گردشگر پذیر است و سالانه میزبان گردشگران داخلی و خارجی بسیاری است. پذیرش این تعداد گردشگر به استان مستلزم ارائه خدمات به آن‌هاست. به همین دلیل هر نوع توسعه و ارائه خدمات آن‌ها را به اقامت در شهر تشویق می‌کند. رویکرد جدید مدیریت شهری رشد قابل قبولی در این حوزه ایجاد کرده است. یکی از نیازهای اصلی در حوزه گردشگری، وجود محورهای گردشگری است. محورهای تاریخی باید به‌گونه‌ای مرمت و بازسازی شوند که گردشگران این مکان‌ها را شناخته و به‌آسانی در آن حضور پیدا کنند. علاوه بر این، خدمات موردنیاز خود را دریافت کنند. این محورها باید هویت تاریخی استان را برای گردشگران بازگو کند.

حدود ده سال پیش محور تاریخی بین بیت حضرت امام (ره) تا مسجد سلماسی را بازسازی و بهسازی انجام شد. این یک پروژه بسیار موفق بود. وقتی بعد از ده سال که به استان برگشتم، متوجه شدم محورهای زیادی مرمت و بازسازی شده‌اند و اکنون ۱۷ کیلومتر محور تاریخی در دست بازسازی است. بخشی از آن به مشارکت سازمان میراث فرهنگی و بخش دیگر به مشارکت شهرداری نیاز دارد. بهره‌برداری و ارائه خدمات آن با بخش خصوصی است. امیدوارم در محورهای تکمیل شده فعلی، علاوه بر احیای بافت تاریخی، خدمات خوبی به گردشگران ارائه شود.



سیدرضا موسوی مشکینی (مدیرکل حفاظت محیط زیست استان قم)

## اقدامات زیست محیطی شهرداری قم ارزشمند است

وقتی راجع عملکرد ۶ ساله شهرداری قم مطالعه می‌کنیم، اقدامات مرتبط با ساماندهی محیط‌زیست شهری پای ثابت اعداد و ارقام ارائه شده و واقعیتی است که در شهر دیده می‌شود. این اتفاقات چه در حوزه فضای سبز، چه در حوزه پسماند و حتی در حیطه حمل‌ونقل عمومی قابل توجه و اثرگذار است. سید رضا موسوی مشکینی، مدیرکل محیط‌زیست قم در این مصاحبه درباره عملکرد زیست‌محیطی ۶ سال گذشته شهرداری قم سخن می‌گوید.

فضای سبز هر شهر را می‌توان یکی از شاخص‌های ارزشمند و مهم در مدیریت شهری برشمرد. شهر قم در اقلیم خشک و نیمه‌خشک کشور قرار دارد. به همین دلیل از نظر فضای سبز در مضیقه هستیم. از طرف دیگر ایجاد فضای سبز، به علت وضعیت آب‌وهوا و کیفیت خاک، کاری دشوار و پرهزینه است. با اقدامات سال‌های اخیر، افزایش سرانه فضای سبز کاملاً محسوس است. این تغییر، هم از نظر اجتماعی و هم اقتصادی، تأثیرات مثبتی بر شهر قم خواهد داشت.

در گذشته که شهر جمعیت بسیار کمتری در خود جای داده بود (بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ هزار نفر)، سطح شهر پر از باغ بود. وجود این باغ‌ها در متعادل نگه‌داشتن اقلیم شهر اثر داشت؛ اما پس از رشد جمعیت و توسعه شهر که اکنون به حدود یک میلیون و سیصد هزار نفر رسیده، این باغ‌ها به‌مرور زمان از بین رفتند؛ بنابراین لزوم توجه به فضای سبز دوچندان شده است. از سوی دیگر، طبق مطالعات استانی و کشوری نشان داده که در نزدیکی شهر قم چند کانون گردوغبار وجود دارد. به همین دلیل وجود فضای سبز، به‌ویژه کمربند سبز اطراف شهر، از تأثیرات این کانون‌ها کاسته و به بهبود وضعیت اقلیمی کمک می‌کند.

در حفظ و توسعه فضای سبز مشکلاتی وجود دارد. اول از همه، با کمبود آب روبه‌رو هستیم؛ بنابراین، باید به استفاده از منابع پایدار آب، مانند پساب، روی آورده و کمتر از منابع آب پاک و سالم استفاده کنیم.

شهر قم در چند سال اخیر توسعه‌یافته و کاملاً محسوس است. فضای سبز یک بعد این تغییرات است. معتقدم اقدامات شهرداری در توسعه فضای سبز قابل قبول بوده است.

سایت دفن پسماند شهر قم جای نسبتاً مناسبی است، هرچند در ابتدای کار به‌صورت کاملاً اصولی مدیریت نشده بود، اما درحالی‌که حاضر وضعیت بهتر شده است. انتظار می‌رود که وضعیت با سرعت بیشتری رو به مطلوبیت برود. یکی از اقدامات ارزشمند در حوزه مدیریت پسماند، راه‌اندازی خط یک پردازش و تبدیل پسماند است و امیدواریم خط دو نیز به‌زودی به بهره‌برداری برسد. با بهره‌برداری از این دو خط، روزانه حدود ۶۰۰ تن از پسماند شهر تفکیک شده

و به کمپوست تبدیل می‌شود. اخیراً شاهد توسعه سایت مدیریت پسماند بودیم که امیدواریم با نگاهی همه‌جانبه به بحث پسماند و نه فقط دفن، یک شهرک بازیافت در آن محل داشته باشیم. البته حذف کامل دفن امکان‌پذیر نیست، چون بخشی از پسماند باید دفن شود، اما با به‌کارگیری برخی تکنیک‌ها می‌توان حجم این پسماند دفن شده را به حداقل رساند.

شیوع ویروس کرونا، فشار مضاعفی به حوزه مدیریت پسماند، خصوصاً پسماندهای درمانی، وارد کرد. خصوصاً در اوایل شیوع، به خاطر اطلاعات ناپسند، همه سردرگم بودیم. آن زمان تمام پسماند بیمارستان‌ها، پسماند عفونی تلقی می‌شد و این امر فشار زیادی به مجموعه بهداشت و درمان و مجموعه مدیریت شهری وارد کرد. به‌طور کلی مدیریت حوزه شهری در این زمینه مطلوب بوده است.

در حوزه مدیریت شهری، بین اداره کل محیط‌زیست و شهرداری ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. خوشبختانه در جلسات مختلف شهرداری مانند کمیسیون ماده ۵، شورای ترافیک و غیره شرکت می‌کنیم تا ضوابط و استانداردهای خود را در تصمیم‌گیری‌های استان در حوزه مدیریت شهری بگنجانیم. مجموعه شهرداری هم در این زمینه با ما همکاری می‌کند و تا جایی که امکان داشته باشد، کمک می‌کند. یکی از کارهایی که اخیراً صورت گرفته، تدوین سیاهه انتشار آلودگی هوا در شهر قم است. در این سیاهه، سهم هر بخش، همچون صنعت، ترافیک، ساختمان‌ها و غیره، در میزان آلودگی هوای شهر قم مشخص می‌شود. وجود چنین شاخصی در برنامه‌ریزی‌های کلان‌شهری به ما کمک می‌کند.

یکی دیگر از اقدامات مثبت شهرداری، تقبیل بخشی از هزینه‌های ایستگاه‌های سنجش آلودگی هوا در سطح شهر است.

به نظر من، ما باید نوع نگاه خود در مدیریت شهری را از خودرو محور به انسان‌محور تغییر دهیم. تمام برنامه‌ریزی‌های ما باید به این سمت حرکت کند. شهر باید انسان‌محور باشد نه خودرو محور. البته وجود خودرو اجتناب‌ناپذیر است؛ اما با نگاهی به کشورهای پیشرفته، شاهد هستیم که این کشورها در حال برگشت به دوره انسان‌محور و محله‌های انسان‌محور هستند.





## آینده روشن بلوار پیامبر اعظم (ص)

ابوالفضل خاکی (رئیس اتاق بازرگانی استان قم) <

ابوالفضل خاکی، رئیس اتاق بازرگانی استان قم و از کارآفرینان بزرگ شهر قم است. وی علاوه بر فعال بودن در عرصه صنعت و اقتصاد، جایگاهی اجتماعی در مجموعه استان داشته و به دلیل عضو بودن در بسیاری از کارگروه‌های استانی با مجموعه‌های خدماتی ارتباطی مستمر دارد. خاکی مسئله اقتصاد شهری را یکی از مهم‌ترین مسائل روز شهرها می‌داند. از نظر وی برای تقویت شهرها و بهبود کیفیت مردم در آن‌ها باید شهرداری‌ها نگاهی جدی نسبت به مسئله اقتصاد شهری داشته و برای آن برنامه‌ریزی کنند.

در حوزه زیباسازی شهر نیز اقدامات بسیار خوبی صورت گرفته است. قم در سال‌های اخیر زیباتر شده و امیدوار هستیم این روند در سال‌های آینده هم ادامه پیدا کند. این زیباسازی، علاوه بر منتفع کردن مردم شهر، مسافران را نیز به بازدید و اقامت در شهر ترغیب می‌کند. بازسازی بافت‌های قدیمی شهر و ایجاد شرایط بسیار مطلوب برای گردشگران و علاقه‌مندان هم یک اقدام بسیار خوب شهرداری طی این شش سال است. در سطح شهر چندین خانه تاریخی بازسازی و به محل اقامت یا رستوران سنتی تبدیل شده‌اند. با اجرای چنین طرح‌هایی، میراث ارزشمند گذشته را حفظ کرده و آن را به سایرین نیز معرفی می‌کنیم. روند حمایت شهرداری قم از چنین پروژه‌هایی باید حفظ شود چراکه هم گذشته قم را حراست کرده‌ایم و هم برای حضور زائران و گردشگران در شهر انگیزه ایجاد می‌شود. یک نکته دیگر، بحث منوریل است. این پروژه چندین سال است که بلا تکلیف مانده است. اگر شرایطی فراهم شود که با در نظر گرفتن هزینه‌های مورد نیاز، بتوان از آن بهره‌برداری کرد، به سیستم حمل و نقل شهری کمک می‌شود. درخواست ما این است که هرچه زودتر فاز اول این سیستم راه‌اندازی شود. علاوه بر این، در حال حاضر بزرگ‌ترین مجموعه نمایشگاهی کشور در یک کیلومتر دو اتوبان قم - تهران در حال احداث است. این پروژه در زمینی به مساحت ۲۰ هکتار و ۷۵۰۰۰ مترمربع زیر بنا در حال احداث بوده و امکاناتی شامل مراکز نمایشگاهی، تجاری و تفریحی در آن پیش‌بینی شده است. درخواست ما از مجموعه شهرداری این است که توجه بیشتری به این مجموعه، به‌ویژه فضای بیرونی و مسیرهای دسترسی داشته باشد تا هرچه زودتر به بهره‌برداری برسد.

شهرداری به‌عنوان ارگانی که مسائل حیطة شهری را سیاست‌گذاری و مدیریت می‌کند، یک‌نهاد بسیار اثرگذار در اقتصاد شهری محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی‌های شهری چه در مسیر کاهش گره‌های ترافیکی باشد و چه برای تأمین نیازهایی مانند مراکز تفریحی، در جذب سرمایه در شهر مؤثر هستند.

شهرداری قم در سال‌های اخیر پروژه‌های بسیار خوبی اعم از تقاطع‌های غیرهمسطح و مسیرهای عبور و مرور را به اجرا رسانده یا در شرف انجام آن است. قطعاً شهری به بزرگی قم به امکانات بیشتری نیاز دارد تا در تراز یک کلان‌شهر باشد اما تا امروز هم اقدامات امیدوارکننده‌ای در شهر صورت گرفته است.

امیدواریم با ادامه روند مدیریت فعلی، نیازمندی‌های شهر رفع شود. توسعه و گسترش شهر و جذب سرمایه از دیگر شهرها یا حتی کشورهای خارجی برای پیشرفت و رونق اقتصادی شهر لازم است.

یکی از کمبودهای شهر، فقدان امکانات تفریحی، گردشگری و اقامتی است که شهر قم در این مسیر هم در حال پیشرفت بوده و امیدواریم این مسیر با قوت ادامه پیدا کند.

از اقدامات مثبت شهرداری قم جذب سرمایه معادل بودجه سالانه خود برای اجرای پروژه‌های بلوار پیامبر اعظم (ص) است. این بلوار حدفاصل حرم حضرت معصومه (س) و مسجد جمکران قرار دارد و به دلیل همین موقعیت مکانی خوب، ظرفیت توسعه و ایجاد مراکز تجاری، رفاهی و گردشگری را در خود جای‌داده است. همین امر این محور را به مکانی مطلوب برای سرمایه‌گذاران تبدیل کرده است. با بهره‌برداری از این پروژه‌ها، علاوه بر مردم شهر، مسافران و زائرین نیز تمایل بیشتری برای اقامت در شهر خواهند داشت. این امر به‌نوبه خود باعث اشتغال‌زایی و رونق اقتصادی استان خواهد شد.



# نگارخانه



افتتاح موزه شهیدان زین‌الدین و شهید لشکر ۱۷ امام علی بن ابیطالب (ع) - خرداد ۱۴۰۰



آیین افتتاح چهار پروژه بزرگ شهری - اسفند ۹۹



افتتاح بلوار حضرت آیت‌الله العظمی بروجردی (ع) - تیر ۹۷



آیین افتتاح مرکز فرهنگی باغ موزه انقلاب اسلامی و دفاع مقدس - مهر ۹۹



اهداء نخستین مدال خدمت به شهید به‌عنوان عالی‌ترین نشان کنگره ملی شهدای استان قم به دکتر سقائیان‌نژاد



تقدیم نشان رضوی خدمت از سوی خادمان آستان مقدس امام رضا (ع) به دکتر سقائیان‌نژاد





پیداهراه آیتالله مرعشی نجفی (ره) (ارم) - افتتاح: تیر ۹۷



افتتاح بلوار حضرت خدیجه (س) - اسفند ۹۹



فاز دوم پیداهراه آیتالله مرعشی نجفی (ره) (ارم) - افتتاح: تیر ۹۹



افتتاح پیداهراه انقلاب اسلامی - اسفند ۹۹



افتتاح تقاطع غیرهمسطح رزمندگان اسلام - اردیبهشت ۹۶



افتتاح تقاطع غیرهمسطح مقداد - اسفند ۹۵



افتتاح تقاطع غیرهمسطح ولیعصر (عج) - اسفند ۹۹



افتتاح تقاطع غیرهمسطح شهدای مدافع حرم - تیر ۹۶





افتتاح شهرداری بوستان علوی - تیر ۹۹



تله‌سیژ بوستان علوی - افتتاح: مرداد ۱۴۰۰



مجموعه تفریحات آبی آب‌وتاب - افتتاح: مرداد ۹۵



سورتمه ریلی بوستان علوی - افتتاح: بهمن ۹۴



بوستان هزار هکتاری زائر



بلوار فردوسی



ریل‌گذاری خط یک متروی قم - خرداد ۱۴۰۰



اتمام عملیات حفاری مکانیزه و خروج دستگاه TBM خط یک متروی قم - دی ۹۵





نقش فرش ایرانی در میدان آستانه



مجموعه پل‌های ۹ دی



باغ پرندگان قم



مجموعه فرهنگی و ورزشی شهید غلامپور



افتتاح شهرک خدمات خودرویی - تیر ۹۸



سایت تخریب کود کمپوست مجتمع پردازش پسماند البرز



دیواره سبز بلوار شهید سیهید سلیمانی



شهرک صنوف قم







تهیه مجموعه «قم در مسیر تحول» با محتوای گزارش عملکرد جامع ۶ ساله شهرداری قم، مشتمل بر تشریح و تبیین اقدامات، دستاوردها، راهبردها و تجربیات اجرایی مجموعه بزرگ شهرداری قم از خردادماه ۱۳۹۴ لغایت مردادماه ۱۴۰۰، باهمت و تلاش مجموعه اداره کل ارتباطات و امور بین‌الملل شهرداری قم از اسفندماه ۱۳۹۹ در دستور کار قرار گرفت و در طول مدت ۵ ماه با همکاری سایر بخش‌های شهرداری قم، جمع‌بندی و به رشته تحریر درآمد.

هرچند عملکرد بسیاری از بخش‌های شهرداری قم در این گزارش به اختصار بیان شده است، اما سعی گردیده در سایر قالب‌های رسانه‌ای مثل فیلم کوتاه، کلیپ، تیزر، پادکست، موشن، نمودار، داده‌نما، نمایشگاه، پوستر و ... به آن‌ها پرداخته شود.

بدون شک تهیه گزارش‌هایی به این سبک و با این گستردگی، برای نخستین بار در شهرداری قم گردآوری شده و آغاز مسیری است که در آینده و باهدف مستندسازی تجربیات، ماندگاری اقدامات انجام‌گرفته و اطلاع‌رسانی شایسته از خدمات شهرداری قم با تأکید و همت ادامه خواهد یافت.

به پایان آمد این دفتر؛ حکایت همچنان باقی است...





مجموعه پیش رو مروری خواهد داشت بر گستره‌ی بزرگی از اقدامات ماندگار و ارزشمندی که در فاصله خرداد ماه ۱۳۹۴ لغایت مرداد ماه ۱۴۰۰ در شهر مقدس قم و برای ارتقاء سطح زندگی شهروندان و خدمت‌رسانی شایسته به زائرین و مجاورین بارگاه منور کریمه اهل بیت علیهم‌السلام توسط خادمین شهر و به سرانجام آقایی دکتر سید مرتضی سقائیان‌نژاد به انجام رسیده است و در پایان ششمین سال فعالیت تیم مدیریتی شهرداری قم باهدف مستندسازی و ایجاد زمینه استفاده از تجربیات و دستاوردهای حاصل از تلاش‌های انجام‌شده برای علاقه‌مندان و ذی‌نفعان و همچنین اطلاع‌رسانی اثرگذار اقدامات، برنامه‌ها و عملکرد مجموعه برای جامعه مخاطبین شهرداری قم گردآوری، تنظیم و منتشر شده است.



**Qom on the Path of Development**  
6-year performance report of  
Qom Municipality