

سرود توسعه در کوچه‌های نصف جهان

از شورا شیفت تا پارادایم شیفت



محسن رنانی
اقتصاددان

مسائل شهری و آیین‌نامه‌ها و اسناد بالادستی است. به ویژه توصیه می‌شود اعضای شورا با قوانین و قواعد نظارتی سازمان بازرسی کل کشور به خوبی آشنا شوند؛ چون عدم آشنایی با این قوانین معمولاً گرفتاری‌هایی برایشان ایجاد می‌کند که از آن پس ریسک‌پذیری آن‌ها از بین می‌رود. همچنین توصیه می‌شود شورا از زمان شروع کار خود یک مشاور حقوقی در مسائل شهری داشته باشد. بالا رفتن دانش شورا در مسائل مدیریت مالی و حسابداری دولتی و بودجه‌ریزی نیز بسیار مفید است. شورا می‌تواند شش ماه اول را به افزایش آگاهی و دانش خود در این زمینه‌ها اختصاص دهد؛ بعد چهار سال از این دانش بهره‌بردار.

تهیه صورت وضعیت

مسئله بعدی این است که شورای قبلی و شهردار قبلی باید صورت وضعیتی از شهرداری تهیه کنند و به شورای جدید بدهند. شورای شهر جدید نباید شورا و شهرداری را به هیچ وجه بدون دریافت صورت وضعیت شهر تحویل بگیرد. این صورت وضعیت باید شامل امور مختلف، قراردادهای، نیروی انسانی، شرکت‌های طرف قرارداد، پروژه‌ها، بدهی‌ها و مطالبات و... باشد و فهرست دقیق این صورت وضعیت را باید یک فرد فنی تعیین کند. این صورت وضعیت باید در تک تک شهرداری‌های مناطق به صورت جزئی تهیه شود و بعد یک صورت وضعیت کلان برای کل شهر از آن استخراج شود. این کاری است که دولت آقای روحانی نیز هنگام تحویل گرفتن دولت دهم باید انجام می‌داد، اما نداد. مهم نیست شهرداری یا شورای قبلی سالم بوده یا فاسد؛ مهم این است که بنیان شفاف‌سازی از آغاز فعالیت این دوره گذاشته شود و تیم جدید نیز

این روزها، شهر، شورا و شهرداری موضوع اصلی صحبت جمع‌های عام و خاص در شهر است. برای ورود به بحث، اگر بخواهیم به شورا‌های گذشته در شهرهای بزرگ کشور نگاهی اجمالی بیندازیم، مهم‌ترین نقیصه شورا‌های گذشته را در دو مورد می‌توان خلاصه کرد: یکی فقدان آگاهی و تخصص شهری و دیگر شدت رقابت‌های بانندی. نمی‌گوییم «رقابت جناحی» چون بعضی وقت‌ها در شورا، جناح‌ها رقابت نمی‌کنند؛ بلکه چند باند فرعی هستند که رقابت می‌کنند. زمانی که شورا یکدست نباشد، این مسئله شدیدتر است؛ ولی اکنون انتظاری می‌رود این دو نقیصه با توجه به سطح تخصص بالاتر و نزدیکی فکری بیشتر شورای جدید، به گونه‌ای حل و جبران شود.

آموزش و شورا

در اولین گام، اعضای شورا باید خود را موظف به دانش‌افزایی در سه زمینه دانش شهری و دانش حقوقی و دانش مالی بدانند. اعضای شورای شهر باید به طور فشرده نقص دانش شهری‌شان را رفع کنند؛ برای مثال لازم است در یک دوره کامل آشنایی با موضوع «آمایش سرزمین» شرکت کنند. لازم است یک کلاس مدیریت و برنامه‌ریزی شهری و یک کلاس اقتصاد شهری بگذرانند. در مورد دانش حقوقی نیز باید گفت یکی از عوامل اصلی پیدایش مشکلات در بسیاری از کارهایی که شورا یا شهرداران انجام می‌دهند، نقص دانش حقوقی اعضای شورا است. اگر اعضای شورا دانش و علم حقوقی کافی داشتند، می‌توانستند نظارت کنند تا از بسیاری مشکلات پیشگیری شود. دانش حقوقی مورد نظر شامل مجموعه‌ای از مسائل حقوق مالی، آیین‌نامه‌های مالی و اداری شهرداری‌ها، مسائل حقوقی شهری، مصوبات کلان و ملی در حوزه

برای فردا: با توجه به موضوع پرونده اصلی این شماره (شهر و شهرداری از گذشته تا امروز) از آقای دکتر رنانی درخواست کردیم مطلبی برای سرمقاله ماهنامه بنویسند. ایشان روزه سکوت خود را در ارتباط با مطبوعات یادآور شدند و از انجام این درخواست امتناع کردند؛ اما اجازه دادند که متن گفت‌وگوی ایشان با اعضای شورای شهر جدید پیاده شود و با تأیید متن نهایی از سوی ایشان، در ماهنامه انتشار یابد. از آنجاکه این متن حاوی نکاتی مهم و کاربردی است، بر آن شدیم که آن را به عنوان سرمقاله این شماره به همراهان ماهنامه برای فردا پیشکش کنیم.

پارادایم شیفت یک اصل باید رعایت شود و آن گام برداشتن به سمت کارایی و شفافیت بیشتر است. هیچ پارادایم شیفتی حق اجرا و تحقق ندارد، مگر اینکه یک گام به سمت کارایی بیشتر، یعنی کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد و شفافیت بیشتر بردارد.

شورا و شهردار جدید در حوزه‌های بسیاری چون مدیریت شهری، قراردادها، پیمانکاری، توسعه فضای سبز، نظارت بر فعالیت‌ها، خدمات شهری و بخش فرهنگی شهرداری باید سیاست پارادایم شیفت را دنبال کند. اگر فقط و فقط اشخاص در پست‌های مختلف عوض شوند، بعد از مدتی که این افراد جدید در سیستم و ساختار بیمار قرار گرفتند، خسته می‌شوند و عقب‌نشینی می‌کنند یا اینکه خودشان هم وارد رابطه بازی و مسائلی می‌شوند که در بسیاری از شهرداری‌ها قابل مشاهده است. اگر پارادایم شیفت نباشد، تحول هیچ بهبودی در پی نخواهد داشت. مردم با انتخاب شورای شهر فعلی دست به تحول زده‌اند؛ ولی اگر تحول این شورا همراه با پارادایم شیفت در مدیریت نباشد، انزوی حاصل از آن تحول نابود خواهد شد. زمانی که سیستم سالم است، تحولی مثل تغییر شورا یا شهرداری می‌تواند موجب افزایش کارایی و بهبود عملکرد شود؛ ولی وقتی سیستم مانند یک بیمار سرطانی است، اگر پارادایم شیفت ایجاد نشود، هیچ آملی به بهبود نیست.

برای بیمار سرطانی اصلاح و تحول جواب نمی‌دهد؛ بلکه یک پارادایم شیفت در کلیه سطوح لازم است؛ پارادایم شیفتی در اندیشه بیمار، در سبک زندگی اش، در الگوی تغذیه اش، در نگاهش به زندگی و بعد در کنارش خوردن دارو و جراحی و پرتودرمانی نیز انجام شود تا ثمر بدهد. یعنی اگر بیمار سرطانی در بقیه اجزای زندگی اش تغییر ایجاد نکند، قرص خوردن و پرتودرمانی جواب نمی‌دهد؛ یعنی در بیمار سرطانی اگر پارادایم شیفتی در زندگی اش ایجاد نشود، دارو خوردن که به معنی اصلاح است و حتی جراحی که تحول محسوب می‌شود، هیچ بهبودی در بیمار ایجاد نمی‌کند و اگر هم بکنند موقت خواهد بود.

تغییر کلی شورای شهر الان یک تحول محسوب می‌شود؛ ولی اگر این تحول همراه با پارادایم شیفت نباشد، هیچ اتفاقی نمی‌افتد. نمی‌توان گفت تمام آدم‌هایی که تاکنون به سیستم شورا و شهرداری وارد شده‌اند فاسد و ناکارآمد بوده‌اند، بلکه بسیاری از آن‌ها با هدف و انگیزه خدمت، با برنامه و ایده‌های جدید وارد این جریان شدند؛ اما وقتی در سازوکارهای فاسد و ناکارآمد قرار گرفتند، از بس مبارزه کردند نفسشان برید. اگر سالم بودند، فرسوده شدند و از سیستم بیرون رفتند و اگر مستعد فساد بودند، ماندند و فاسد شدند و بقیه را فاسد کردند. توجه کنید! این سیستم شما را هم یا فاسد می‌کند یا مستهلک و فرسوده. فکر نکنید شما خیلی قوی هستید یا معصومید؛ فکر نکنید شما یک جمع هم‌بسته‌اید و سیزده نفرید و خیلی کارها می‌توانید انجام بدهید؛ نه، در شرایط موجود اگر پارادایم شیفتی رخ ندهد، هیچ تغییری رخ نمی‌دهد.

سپس «پارادایم شیفت» و در انتهای آن «انقلاب» است. بنابراین، اگر به ترتیب دسته‌بندی کنیم یک سیستم را یا بهبود می‌دهیم، یا اصلاح می‌کنیم، یا تحول ایجاد می‌کنیم، یا پارادایم شیفت می‌دهیم و یا با یک انقلاب، کاملاً دگرگون می‌کنیم.

در مرحله‌ای که شهر اصفهان و سایر شهرهای بزرگ اکنون در آن قرار دارند، اصلاح و تحول هم دیگر جوابگو نیست. اجازه بدهید تا منظورم را با یک مثال روشن کنم. در مرحله بهبود مثلاً با همین روش‌ها و نرخ‌های عوارض موجود، سعی می‌کنیم عملکرد مالی شهرداری را بهبود بدهیم. در مرحله اصلاح مثلاً نرخ عوارض و قراردادها را تغییر می‌دهیم و اصلاح کنیم. در مرحله تحول، خود شهردار و معاونانش را عوض می‌کنیم. در حال حاضر همه این‌ها هم که انجام شود، تغییر جدی ایجاد نخواهد شد؛ یعنی اگر پارادایم شیفت ایجاد نشود، تحول هم اثری ندارد؛ چون ساختار و مناسبات تغییر نکرده است. سطح پارادایم شیفت را نیز به راحتی نمی‌توان تعیین کرد و متخصصان شهری باید در مورد آن تصمیم‌گیری کنند. اعضای شورای شهر طی گفت‌وگوهایی که با متخصصان انجام می‌دهند باید مؤلفه‌های پارادایم شیفت را مشخص کنند.

برای مثال، پارادایم شیفت در شهرداری مستلزم ایجاد تغییر در الگوها و روابط در بسیاری از ساختارهاست؛ مثلاً الگوی کاملاً جدید در مورد فضای سبز شهری پیاده‌سازی شود و در آن کاشت گونه‌های گیاهی خاصی مثل چمن در فضای سبز شهری ممنوع باشد و آب‌ها و درآمدهای ذخیره شده از این طریق، در ایجاد یک کمربند سبز در شرق شهر اصفهان هزینه شود. طبق برآوردها، در سی سال آینده، کویر اصفهان را محاصره خواهد کرد و اقلیم کاملاً کویری خواهد شد. این مسئله می‌تواند علت موجهی برای یک پارادایم شیفت در حوزه فضای سبز شهری باشد. استراتژی فعلی شهرداری، گسترش پارک‌های درون شهر و چمن‌کاری است. گسترش پارک‌ها اشکالی ندارد؛ ولی چمن‌کاری بسیار خسارت‌بار است؛ هم از لحاظ هزینه سنگین آماده‌سازی و کاشت و نگهداری چمن و هم از نظر حجم عظیم منابع آبی کمیابی که صرف آبیاری چمن شده، سپس تخییر می‌شود. اصولاً چمن گیاهی متعلق به اقلیم‌های شرجی است و در اقلیم گرم و خشک اصفهان نباید چنین گیاهی کاشته شود. بنابراین پارادایم شیفت در این حوزه یعنی کاشت گونه‌های گیاهی کم‌آب‌تر در پارک‌ها و سپس صرف منابع مالی و آب ذخیره شده در پروژه کمربند سبز شرق شهر اصفهان تا از این طریق با بیابانی شدن اصفهان مقابله کنیم. برای درک اهمیت موضوع توجه کنید در هر ثانیه سه متر مربع از زمین‌های شرق اصفهان به کویر تبدیل می‌شود و کویر با این سرعت در حال پیشروی است.

به همین ترتیب لازم است شورا و شهرداری جدید در مباحث تراکم فروشی، مجوزها، قراردادها و... یک پارادایم شیفت انجام دهد. ادامه روند موجود تراکم‌فروشی، برای اصفهان که پایتخت فرهنگی جهان اسلام محسوب می‌شود، خسارت‌بار است. در

خود را موظف بداند که به تیم بعدی صورت وضعیت مشخصی ارائه کند. یعنی یک حرکت نمادین برای یک تحول اساسی انجام شود که از این پس نیز ادامه یابد. سپس شورا و شهردار جدید نیز در ابتدای شروع به کار باید یک گزارش کلی و عمومی از وضعیت موجود آنچه تحویل گرفته‌اند به صورت مستند تهیه و برای اطلاع شهروندان منتشر کنند.

پارادایم شیفت در اداره شورا

نکته اصلی در فعالیت شورای جدید این است که شورای شهر جدید به هیچ وجه نمی‌تواند شهرداری را به روش سنتی مرسوم گذشته اداره کند. مشکلات و مسائل نیز با روش‌های گذشته حل نخواهد شد و روند موجود ادامه پیدا خواهد کرد. در بهترین وضعیت شورا شاید جلوی برخی فسادها را بگیرد، ولی نمی‌تواند چیزی را عوض کند. ممکن است روند سالم‌تر شود، ولی تحول ساختاری در مدیریت شهری ایجاد نخواهد کرد. به عبارت دیگر، باید گفت که فضای امروز نیازمند یک «پارادایم شیفت» در مدیریت شهری است. «پارادایم شیفت» در دو معنی به کار می‌رود؛ یک معنی آن انقلاب است؛ به عنوان مثال، انقلاب اسلامی یک پارادایم شیفت بود که کل سیستم را تغییر داد. در معنای دیگر پارادایم شیفت این است که سیستم باقی می‌ماند، اما سازوکارها، روش‌ها، سنت‌ها و قواعد بازی عوض می‌شود؛ بنابراین، منظور از پارادایم شیفت یا این است که رژیم، سیستم و سازمان همگی تغییر کنند یا اینکه که هویت سازمان ثابت بماند، ولی شیوه‌های گذشته به شکل بنیادی تغییر کنند. منظور از پارادایم شیفت، اصلاح نیست. اگر تغییر در هر سامانه یا سازمانی را به صورت یک طیف ببینیم، ابتدای سلسله مراتب تغییر، «بهبود» است، بعد «اصلاح»، بعد «تحول»،

پارادایم شیفت در نحوه انتخاب

شهرداران مناطق

یکی از حوزه‌هایی که می‌تواند پارادایم شیفت مناسبی در آن اتفاق بیفتد، نحوه انتخاب شهرداران مناطق است. شورای شهر می‌تواند در مسیر افزایش اعتماد، کارایی و اثربخشی رویکرد جدیدی را در انتخاب شهرداران مناطق به کار ببندد؛ کاری که دولت آقای روحانی هم می‌توانست در دور جدید انجام دهد. آقای روحانی اگر بهترین وزرا را هم انتخاب کند، نمی‌تواند انتظار تغییر محسوس در کشور یا در اقتصاد داشته باشد. تغییر وزیر یعنی تحول؛ که در شرایط کنونی که اقتصاد زمین‌گیر شده و جامعه پراز بحران است، چیزی را تغییر نمی‌دهد. ولی پارادایم شیفت یعنی سپردن انتخاب وزرا به یک روند کاملاً جدید مثلاً یک روند کارشناسی از قبل اعلام شده. او می‌تواند با تغییر شیوه انتخاب وزیران، پارادایم شیفتی ایجاد کند که حاوی پیام شفافیت، کارایی و موارد مثبت بسیاری برای کل نظام تدبیر باشد.

برای مثال شورای شهر می‌تواند از شهردار جدید بخواهد که در انتخاب شهرداران مناطق از طریق انتخابات محله‌ای یا شورایی اقدام کند. در این رویکرد شهرداران مناطق تنها به شهردار مرکزی پاسخگو نخواهند بود؛ بلکه موظف‌اند در مقابل مردم نیز پاسخگو باشند و این امر باعث اصلاح سیستم خواهد شد. در این رویکرد، احیای شورایی‌ها و جدی کردن نقش آن‌ها نیز خود یک پارادایم شیفت مطلوب به حساب می‌آید.

پارادایم شیفت در نحوه بستن راه

مراجعات و حل و فصل های انفرادی و

مناطق

یکی از پارادایم شیفت‌های ضروری ارائه سازوکاری برای بستن راه مراجعات و حل و فصل های مسائل انفرادی در شورا، شهرداری مرکزی یا مناطق است. اعضای شورای جدید اگر به روال گذشته بخواهند هر کدام مشکل یک نفر را حل کنند، نوعی رقابت منفی برای حل مسائل فردی افراد و نزدیکان و آشنایان به وجود می‌آید. یعنی در این حالت هر عضو شورا به دنبال گسترش شهرت و توسعه پزند شخصی خودش می‌رود که به دنبال آن سازوکار چشم‌وهم‌چشمی و فساد بیشتری شکل می‌گیرد. شورای جدید موظف است که در مسیر معنی بخشی به نام خود، شورای واقعی شهر باشد، یعنی جایی که استراتژی‌های کلان شهری رقم می‌خورد؛ نه اینکه در فرایندی سیخیف، اعضای شورا تبدیل به پادوهای برای حل و فصل مسائل فردی و مشکلات و گره‌های قانونی افراد خاص باشند.

پارادایم شیفت از مدیریت مکانیکی به

مدیریت ارگانیک

در حال حاضر، مدیریت شهری یک مدیریت مکانیکی است، یعنی بخش‌های مختلف مدیریت شهری

ارتباط ارگانیکی با موجودی که آن را مدیریت می‌کنند ندارند. فعلاً مهم‌ترین ارتباط بین شهر و سیستم مدیریت شهری در نهادهای به نام شورای شهر تعریف شده است. این اعضا تنها پیوندی هستند که پیکره جامعه شهری را به مدیریت شهری وصل می‌کنند و عملاً در صورت بروز اختلال در عملکرد آن‌ها، کل این رابطه قطع می‌شود. شهرداری در بعضی حوزه‌ها کار خود را به صورت مکانیکی انجام می‌دهد؛ چندین سال است سیستم جمع‌آوری زباله‌اش همین است که امروز هست. سیستم مدیریت فضای سبزش همین است که هست، سیستم اعطای پروانه ساختمانی همین است که هست. در این حالت البته تعدادی از ذی‌نفعان و مخاطبان راضی هستند و تعدادی ناراضی؛ اما شهرداری مکانیکی برای ارتباط با بدنه جامعه شهری برای بهبود و اصلاح مستمر در سیستم‌هایش ندارد. مدیریت بیشتر بخش‌های مکانیکی است. شهر یک سیستم زنده است و تمام مؤلفه‌های یک سیستم زنده را دارد. در سیستم‌های زنده، مدیریت مکانیکی خسارت بار است و حتی نباید ارگانیکی هم باشد. در واقع برنامه‌ریزی و مدیریت در چنین سیستم‌هایی باید کاتالیک باشد نه مکانیکی.

منظور از سیستم کاتالیک سیستمی است که اجازه می‌دهد بسیاری از تصمیمات به صورت طبیعی گرفته شود، نه اینکه یک مدیر یا حتی یک کمیته برای بخشی از شهر تصمیم بگیرد و سپس تصمیمات اجرا شود؛ بلکه سیستم تصمیم‌گیری باید جوری باشد که حداکثر ذی‌نفعان آن حوزه بتوانند مشارکت کنند. برای مثال، شنیده‌ام در ساخت دانشگاه آکسفورد ابتدا دانشکده‌ها را جانمایی و سپس رها کردند. بعد از یک سال آمدند و مشاهده کردند که دانشجویها و استادان از کجا بین دانشکده‌ها رفت‌وآمد کرده‌اند، و از روی رد پاها و جاهایی که زمین کوبیده و راه باریک درست شده بود، مسیرهای عبور و مرور را مشخص کردند و آنجاها را به عنوان راهرو سنگفرش کردند و بقیه فضاهایی که عابران از آنجا عبور نکرده بودند، تبدیل به فضای سبز و دیگر فضاهای موردنیاز شد. در این شکل مدیریت، نیازهای سیستم را خود سیستم مشخص می‌کند و مدیران براساس آن، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی می‌کنند. در واقع در این حالت، استادان و دانشجویان با پاهای خود رای داده‌اند که کجا راهرو باشد و کجا نباشد.

در مثال راهروهای دانشگاه، در حالت مدیریت مکانیکی، یک مهندس با نظر کارشناسی مسیرهای عبور و فضای سبز را به صورت دستوری اعلام می‌کند؛ در حالت مدیریت ارگانیک، یک سری مسئول یا حتی ذی‌نفعان مثلاً دانشجویان و استادان جمع می‌شوند و با همفکری یا از طریق رای‌گیری، مسیرها را مشخص می‌کنند؛ اما در حالت مدیریت کاتالیک، از کسی پرسیده با رای‌گیری نمی‌شود، بلکه خود سیستم به طور خودکار و بدون آن که بدانند و به طور غیرمستقیم نیازش را می‌گوید که به آن «ترجیحات آشکار شده» می‌گویند. این ترجیحات از «ترجیحات اظهار شده» مهم‌تر و قابل توجه‌تر خواهد بود. مثلاً مدیریت کاتالیک در هنگام احداث یک خیابان، در ابتدا جدول بندی

نمی‌کند؛ بلکه دو باند خیابان را آسفالت می‌کند و وسط بلوار را به صورت خاکی رها می‌کند. بعد از مدتی بررسی می‌کند که مردم از کجاها دور می‌زنند و محل‌های مشخص شده را تبدیل به تقاطع می‌کند و بلوار را جدول بندی می‌کند. در گام بعدی، قبل از کاشت گیاه، درخت و چمن در وسط بلوار، برای مدتی وسط بلوار را با خاک پرمی‌کند و آن را رها می‌کند. بعد محل‌های رفت‌وآمد عابران را از وسط بلوار مشخص می‌کند. سپس محل‌های پرترد ترا تبدیل به محل عبور عابر پیاده و بقیه فضای وسط بلوار را تبدیل به فضای سبز می‌کند. در این صورت دیگر نیازی نیست هر روز تقاطع‌ها را جابه‌جا کنیم یا وسط بلوار را زنده بکشیم که عابران از محل‌های مشخص شده عبور کنند. حالا دیگر ما همان جایی را محل عبور عابران کرده‌ایم که عابران عبور می‌کرده‌اند. این سیستم کاتالیک در بسیاری از حوزه‌های مدیریت شهری می‌تواند پیاده شود. منظور از پارادایم شیفت دقیقاً همین است که سازوکار تصمیمات در بخش‌های لازم کاملاً تغییر کند.

پارادایم شیفت استفاده از امکانات

ارتباطی جدید

یکی از سیستم‌های نظارتی که نوعی پارادایم شیفت محسوب می‌شود، استفاده از امکانات ارتباطی فضای مجازی مانند تلگرام است. در حال حاضر، کانالی به نام زشتی‌های اصفهان راه‌اندازی شده که افراد محلات مشکلات و نازیبایی‌های محله خود را به آن کانال گزارش می‌کنند. این گزارش‌های مردمی چنان دقیق هستند که برخی شهرداران مناطق هر روز صبح این کانال را چک می‌کنند و برای اصلاح مشکلات می‌کوشند. بسیاری از مشکلات شهر را می‌توان از طریق ایجاد نظارت‌ها و مدیریت‌های مدنی نظیر این حل کرد. از طریق همین کانال‌ها می‌توان مشارکت مردم را برای رفع مشکلات مختلف به کار گرفت. از این امکان می‌توان برای نظارت و مدیریت بسیاری از حوزه‌های شهری مثل ترافیک، اطلاع‌رسانی، تبلیغات فرهنگی، آموزش‌های شهروندی، مزایده‌های املاک و مناقصه قراردادهای و پروژه‌ها، نظارت بر ساخت‌وسازهای قانونی و شناسایی ساخت‌وسازهای غیرقانونی و به طور کلی مشارکت شهروندان در تصمیمات شهری بهره برد؛ اما همه این تحولات منوط به این است که مدیران شهر، مسئله حق مشارکت شهروندان را به رسمیت بشناسند و نگران آن نباشند. اینجاست که تغییر نگاه و پارادایم شیفت لازم است. تا زمانی که نگاه مقامات شهر به شهروندان عوض نشود و آنان را محرم و سابق حق ندانند، این پارادایم شیفت رخ نمی‌دهد؛ اما چنین تحولی می‌تواند آغاز یک شفافیت عظیم در مدیریت شهری باشد.

بنابراین به عنوان جمع‌بندی باید گفت اگر شورای شهر تصمیم داشته باشد که به سوی یک پارادایم شیفت برود، نباید تا چند ماه اقدام به تغییر مدیریت‌ها کند؛ بلکه باید روی سازوکارها و تصمیماتی که به پارادایم شیفت می‌انجامد کار کند و انتخاب شهردار

اگر شورای شهر تصمیم داشت به سوئی یک پارادایم شیفیت برود، نباید تا چند ماه اقدام به تغییر مدیریتها کند؛ بلکه باید روی سازوکارها و تصمیماتی که به پارادایم شیفیت می‌انجامد کار کند و انتخاب شهردار را نیز بر اساس این اصل انجام دهد و پیشاپیش با او در این مورد مذاکره و توافق کند و بعد بررسی کند که آیا شهرداران جدید مناطق نیز با این روند همراهی می‌کنند و شورا را برای تحقق این تحول یاری می‌دهند یا اینکه می‌خواهند راه خودشان را بروند. بنابراین مهم‌ترین توصیه من برای شورای پارادایم شیفیت به عنوان مسئله شماره یک شورا است.

گفت‌وگو، کلید تحول شهری است. در این مسیر اعضای شورای می‌توانند کانال‌های تلگرامی، سیستم‌های اطلاع‌رسانی، صداوسیما، جشنواره‌ها و شورایی‌ها را به خدمت بگیرند. محلات بهتر می‌دانند محلات چه مشکلاتی دارند و یا چگونه باید مدیریت شوند. ده مسئله اول اصفهان باید به یک تابو تبدیل شود. یعنی هیچ سیاستی نباید اتخاذ شود که این ده مسئله را به سمت معضل ببرد یا حل و فصل آن‌ها را به تعویق اندازد.

حال حاضر در همه دنیا، سازه‌های نمادین نیز یکی از عوامل اصلی جذب توریست است، مانند ساختمان اپرای سیدنی، برج الخلیفه در دبی یا معبد لوتوس در دهلی. برای توریستی مانند اصفهان باید به احداث ساختمان‌های نمادین همت گمارد.

سه: گفت‌وگوی جمعی برای انتخاب ده مسئله اول اصفهان

شورای جدید می‌تواند برای انتخاب ده مسئله اول اصفهان گفت‌وگوهای جمعی راه‌اندازی کند تا مسائل شهر به درون خانواده‌ها کشیده شود. این باید اولین موضوع ارتباطی شورا با مردم باشد. گفت‌وگو، کلید تحول شهری است. در این مسیر اعضای شورا می‌توانند کانال‌های تلگرامی، سیستم‌های اطلاع‌رسانی، صداوسیما، جشنواره‌ها و شورایی‌ها را به خدمت بگیرند. مردم محلات بهتر می‌دانند محلات چه مشکلاتی دارند و یا چگونه باید مدیریت شوند. ده مسئله اول اصفهان باید به یک تابو تبدیل شود. یعنی هیچ سیاستی نباید اتخاذ شود که این ده مسئله را به سمت معضل ببرد یا حل و فصل آن‌ها را به تعویق اندازد. یعنی هیچ سیاست‌گذاری شهری نباید نسبت به این ده مسئله بی‌تفاوت یا ساکت باشد.

چهار: انقلاب در حمل و نقل عمومی

یکی دیگر از مسائل شهری موضوع حمل و نقل عمومی است که بدون مشارکت گسترده مردم نمی‌توان آن را حل کرد. مسیح بخش اعظم آلودگی شهر اصفهان تردد خودرو است. در این مهم نیز باید مردم را به مشارکت طلبید؛ یکی از تجربه‌های موفق جهانی همین مشارکت مردم در حمل و نقل عمومی است. مثلاً شبیه کاری که شرکت‌هایی مثل اسنپ یا تپسی با سیستم حمل و نقل شهری کردند و تحولی در حمل و نقل شهر به وجود آمد. اکنون می‌توان با مشارکت خود مردم چنین تحولی را در اتوبوس‌رانی شهری نیز ایجاد کرد. الآن امکانات ارتباطی و فضای مجازی به راحتی امکان تحقق این ایده را فراهم می‌کند. هم‌اکنون در بسیاری از شهرهای مهم دنیا دارندگان خودروی خصوصی از طریق این نرم‌افزارها در حمل و نقل عمومی مشارکت می‌کنند. مثلاً تمام کارمندان که روزانه در مسیر خانه به محل کار و بالعکس با خودروی خود تردد می‌کنند می‌توانند عضو یک سامانه شوند و در مسیر خود چند نفر دیگر را سوار کنند. این مسافران می‌توانند ثابت یعنی مشتری دائمی باشند یا موقت روزانه. بنابراین صبح به صبح هر کارمند می‌داند که در مسیر خود در کجاها باید دو یا سه نفر دیگر را سوار کند و عصر نیز همین‌طور. بخش بزرگی از ترافیک و آلودگی شهری با این روش کاهش می‌یابد.

به همین ترتیب با استفاده از فناوری‌های جدید ارتباطی می‌توان نقشه تردد اتوبوس‌های شهری را بر اساس تعداد مسافران دوطرف در مسیرهای مختلف تغییر داد. حتی مسافران می‌توانند از روی نرم‌افزار محل حرکت اتوبوس‌ها و مکان و ساعت سوار شدن خود را دقیقاً انتخاب کنند. حتی می‌توان یک شبکه اتوبوس شهری استاندارد و بدون آلودگی با مشارکت

رانیز بر اساس این اصل انجام دهد و پیشاپیش با او در این مورد مذاکره و توافق کند و بعد بررسی کند که آیا شهرداران جدید مناطق نیز با این روند همراهی می‌کنند و شورا را برای تحقق این تحول یاری می‌دهند یا اینکه می‌خواهند راه خودشان را بروند. بنابراین مهم‌ترین توصیه من برای شورای پارادایم شیفیت به عنوان مسئله شماره یک شورا است.

■ چند ایده برای شورای شهر:

یک: سرود توسعه اصفهان

شورا می‌تواند برای این دوره یک شعار داشته باشد و در این شعار یک مانیفست گنجانده شود که تمام تحولات مورد نظر شورا در آن آورده شود. این مانیفست می‌تواند معیار عمل شورا باشد و در فاز بعد برای پیاده کردن آن یک برنامه اجرایی نوشته شود. مانیفست در واقع عصاره تئوری توسعه مورد نظر شورا برای شهر خواهد بود. بدین ترتیب مانیفست، یک طرح اجرایی خواهد داشت و پژوهشگران و مشاوران شورا نیز بازوهای مشورتی شورا برای ارتقا و بهبود مانیفست خواهند بود تا در اجرا شکست نخورد. پیشنهاد می‌شود در کنار مانیفست، از یک شاعر خواسته شود یک سرود توسعه برای اصفهان بسراید که ایده‌های توسعه‌ای شورا در آن گنجانده شود و سپس از آهنگ‌سازی دعوت شود که آهنگی برای این سرود بسازد. لازم است این سرود در تمام جلسات و جشن‌ها و همایش‌های شهر اصفهان بعد از بخش سرود ملی پخش شود. مسئله نجات شهر اصفهان باید از طریق این سرود ورد زبان بچه‌ها و خانواده‌های شهر شود. همچنین این سرود، سرود صبحگاه مدرسه‌های اصفهان باشد. نجات و توسعه اصفهان باید مسئله عموم مردم شود؛ مانند طرح پرسش مهر آموزش و پرورش در ابتدای هر سال که در آن سؤالی برای شهروندان اصفهان مطرح و برای بهترین پاسخ‌ها و راهکارها جوایزی تعریف شود؛ برای تحول در مدیریت شهر اصفهان نیز باید مشارکت مردم تشویق شود؛ مثلاً سامان‌دهی محلات را باید به دست خود مردم سپرد و برای محله برتر جوایزی تعریف شود.

دو: احیای سازه‌های سنتی و توسعه سازه‌های نمادین

طی دهه‌های اخیر طراحی‌های فضای شهری و نماهای شهر خیلی نامنظم و ناهمگون و ناسازپس رفته است و کم‌تر اثری از سنت در آن باقی مانده است. بازگشت اصفهان به سنت‌های معماری ایرانی اسلامی باید در دستور کار قرار گیرد. حتی کاربرد نمادهای مدرن نیز باید در راستای احیای هویت شهر باشد. استفاده از المان‌ها و نمادهای سنتی در معماری شهر و همچنین کاربرد شکل صحیحی از نمادهای مدرن را می‌توان هر سال به مسابقه گذاشت و برای ساختمان‌هایی که نمای سنتی ویژه دارند یا ساختمان‌های مدرن نمادین و متمایز، تخفیفاتی از سوی شهرداری در عوارضشان در نظر گرفته شود. می‌توان هر ساله جشنواره‌ای برای برتر اصفهان را نیز برگزار کرد و به ساختمان‌های منتخب جوایزی از قبیل بخشودگی عوارض داد. در



کمبود توالیت عمومی در یک جامعه نشانه عقب ماندگی یک جامعه است. نه تنها ایران، بلکه اصفهان نیز یکی از شهرهای فقیر از نظر تعداد توالیت است. طبق استاندارد جهانی، در شهرهای توریستی باید فاصله سرویس های بهداشتی کمتر از ۴۰۰ متر باشد.



شهرداری باید گسترش دوچرخه سواری را به عنوان یکی از راهبردهای نجات شهر، در دستور کار خود قرار دهد. گسترش دوچرخه های برقی می تواند یکی از راهکارهای جذاب باشد که دوچرخه سواری را به یک فرهنگ عمومی تبدیل کند. به ویژه آنکه دوچرخه های برقی نیازی به پا زدن ندارند و برای استفاده خانم ها هم مناسب هستند. شهرداری می تواند با هزینه یک سال خطکشی خیابان های شهر اصفهان حدود ده هزار دوچرخه برقی خریداری کند و به طور مشاع در اختیار شهروندان قرار دهد. دست کم شهرداری می تواند بخش خصوصی را برای گسترش این وسیله حمایت کند.

خود مردم راه اندازی کرد. الآن دیگر با امکانات موجود ارتباطی هیچ توجیهی برای وجود ترافیک و آلودگی و ناکارآمدی نظام حمل و نقل شهری وجود ندارد. در واقع در حال حاضر، پنجره شکسته شهر اصفهان، معضل ترافیک و آلودگی ناشی از آن است. یعنی توریست ها به اصفهان که می آیند، اولین چیزی که توجه آن ها را جلب می کند و توی ذوق آن ها می زند، مسئله ترافیک و رانندگی ناپهناجر در این شهر است. بدون سامان دهی این معضل، هیچ امیدی به جذب گسترده توریست در این شهر نیست. مدتی پیش یک میهمان از یکی از دانشگاه های آلمان به دانشگاه اصفهان آمده بود. هنگام بازگشت از او پرسیدند اصفهان را چگونه یافتی؟ گفت: گوشه ای از بهشت که قابل تحمل نیست.» این پاسخ بسیار گویا و هشدار دهنده است. اگر مسئله رانندگی و ترافیک و آلودگی در اصفهان حل نشود، اصفهان، هرچه هم زیبا و جذاب باشد، گوشه ای از بهشت است که قابل تحمل نیست.

پنج: انقلاب توالیت عمومی

کشور ما یکی از کشورهای فقیر از نظر داشتن توالیت عمومی است. موضوع خنده داری است، اما در واقع گریه آور است. من در سال های اخیر تلاش کرده ام شاخص های ساده و در دسترس برای توسعه معرفی کنم؛ مثلاً برای من میزان کاربرد نرده در یک جامعه ملاک خوبی برای سطح سرمایه اجتماعی در آن جامعه است. به نظر من وضعیت توالیت های عمومی در یک جامعه (هم تعداد و هم کیفیت آن ها) نیز می تواند یکی از معیارهای سلامت روحی و جسمی مردم یک جامعه باشد و حتی بسیاری ویژگی های اجتماعی و اخلاقی یک جامعه را منعکس کند. پیش از ما در کشورهایی نظیر چین، هند، مالزی و نظایر آن ها حرکت هایی تحت عنوان «انقلاب توالیت» راه افتاده است. کمبود توالیت عمومی در یک جامعه نشانه عقب ماندگی یک جامعه است. نه تنها ایران، بلکه اصفهان نیز یکی از شهرهای فقیر از نظر تعداد توالیت است. طبق استاندارد جهانی، در شهرهای توریستی باید فاصله سرویس های بهداشتی کمتر از ۴۰۰ متر باشد. یعنی شما از یک سرویس که بیرون می آید، باید بتوانید محل سرویس بعدی را ببینید. در شهرهای توریستی به ازای هر ۱۱۰۰ مرد یک توالیت و به ازای هر ۵۵۰ زن نیز یک توالیت عمومی لازم است؛ یعنی در اصفهان باید هم اکنون سه هزار توالیت عمومی وجود داشته باشد. اصفهان در این مورد خیلی فقیر است. ای کاش شهرداری ها به جای چمن کاری، توالیت عمومی می ساختند. فقدان توالیت یکی از عوامل گسترش برخی بیماری ها است. ضمن اینکه این مورد از جمله خدمات مهمی است که استاندارد شهری برای جذب توریست را بهبود می دهد. در قدیم، سرویس بهداشتی مساجد چنین خدماتی را به شهروندان می دادند؛ اما متأسفانه اکنون دیگر مساجد ما مامن مسافران نیستند و غیر از ساعات نماز، در سایر ساعات به روی شهروندان بسته اند. اکنون وقت آن است که شورای شهر یک نهضت توالیت سازی در اصفهان راه اندازی کند. جامعه ای که

تواند مشکل توالیت خود را حل کند، هیچ امیدی نیست که بتواند سایر مشکلات خود را حل و فصل کند. برخی شاخص ها ساده اند، اما بسیار مهم هستند. به گمان من توالیت سازی از موشک سازی مهم تر است. موشک سازی ممکن است نشانه «پیشرفت» فناوری باشد، اما توالیت سازی نشانه رشد فکری و رفتاری سیاست گذاران است.

شش: انقلاب دوچرخه برقی

اصفهان یکی از نادر شهرهایی است که استفاده از دوچرخه در آن مزیت های گوناگون دارد؛ هم به دلیل خیابان های درخت کاری شده و سایه دار و هم سطح مسطحش. شهرداری باید گسترش دوچرخه سواری را به عنوان یکی از راهبردهای نجات شهر، در دستور کار خود قرار دهد. گسترش دوچرخه های برقی می تواند یکی از راهکارهای جذاب باشد که دوچرخه سواری را به یک فرهنگ عمومی تبدیل کند. به ویژه آنکه دوچرخه های برقی نیازی به پا زدن ندارند و برای استفاده خانم ها هم مناسب هستند. شهرداری می تواند با هزینه یک سال خطکشی خیابان های شهر اصفهان حدود ده هزار دوچرخه برقی خریداری کند و به طور مشاع در اختیار شهروندان قرار دهد. دست کم شهرداری می تواند بخش خصوصی را برای گسترش این وسیله حمایت کند. امروز در برخی شهرهای آسیای شرقی، دوچرخه های معمولی و برقی ابزار اصلی تردد عمومی هستند. دوچرخه های عمومی در همه جا پراکنده هستند و افراد با خریدن کارت اشتراک، هر جا نیاز بود یک دوچرخه عمومی را سوار می شوند و هر جا دیگر به آن نیازی نداشتند آن را رها می کنند. البته تنها کسانی که کارت اشتراک دارند می توانند با کارت اشتراک قفل دوچرخه را باز کنند و از آن استفاده کنند. اصفهان یکی از بهترین شهرهای بزرگ کشور برای شروع این تجربه مهم در ایران است. این کار تنها نیازمند عزم مدیران شهری و تصمیم شوری شهر است.

سخن پایانی

در پایان اجازه می خواهم سخن دوستی را نقل کنم که می گفت «تنها سرمایه ای که اکنون برای شهر اصفهان مانده است، مردم هستند»؛ یعنی اصفهان زاینده رودش، موقعیت صنعتی اش، پاکي هوای شهرش، اقتصاد پررونقش، صنایع دستی اش و سیصد هنر سنتی اش را، همه و همه را از دست داده یا در حال از دست دادن آن هاست. اکنون فقط «مردم» باقی مانده اند که باید برای نجات شهر به آن ها تکیه کنیم. شورای شهر باید «مردم» را که سرمایه اصلی نصف جهان است جدی بگیرد. این مهم ترین پارادایم شیفیتی است که شورا و شهردار جدید باید انجام بدهند. اگر در این کار شکست بخورند، بی گمان در سایر حوزه ها نیز شکست خواهند خورد. برای آنکه سرود توسعه را در کوچه ها و محله ها و مدرسه ها و خانه های اصفهان به راه اندازیم، لازم است مردم را جدی بگیریم و مشارکت واقعی آن ها را در مدیریت شهری محقق کنیم.