



شهرداری بندر لنگه



جمهوری اسلامی ایران

## دیدگاه، راهبرد و برنامه اجرایی

کاندیدای شهرداری بندر لنگه

(جلد ۱)

ارائه کننده:

دکتر عبدالحمید دلشاد

مرداد ۱۴۰۰

# بسم الله الرحمن الرحیم



برنامه؛ کاتولگ یخچال نیست! که هر فردی بتواند از آن استفاده کند!

یادمان باشد که کودکی از برق بیرون نکشد!

## سخنی با شهروندان گران قدر

کشور عزیز ایران در آستانه یک انتقال حکمرانی مهم قرار دارد که عصر جدیدی از نحوه حکمرانی بر مبنای خواست مردم در اداره کشور، با تکیه بر دانش و جوان گرایی تجربه خواهد کرد.

اداره کشور و نیز پی داشت آن ارائه خدمات مطلوب و صحیح، مبنای علمی دارد. لذا در این دوره چهار ساله، گفتگو با حاکمیت از نوع همراهی و انسجام اجتماعی و مشارکت می باشد تا ارائه خدمات از سفره علمی همه صاحب نظران و دلسوزان تغذیه گردد.

ظرفیت انتخابات و ارائه خدمات شهری و شهروندی، بخشی مهمی از طریق نهاد قدرتمند اجتماعی شوراهای شهر و روستا و نیز شهرداری هموار می گردد.

اینجانب توصیه به خود و شهروندان دارم که بدوا می بایست بستر گفتگو بویژه در حضور شبکه های اجتماعی با حاکمیت از نوع علمی و توسط نخبگان جامعه علمی فراهم گردد تا اینکه مقاومت دولت و نهاد حاکمیت با انباشت از صورت مساله های غیر حرفه ای مواجه نگردد و حاکمیت نیز فرصتی براساس آمایش و برخورداری جامعه، در مطالعه و امکان سنجی آن را فراهم آورد.

نقش شوراهای شهر و روستا می طلبد که زبان گویای علمی و طرح دقیق مساله های اجتماعی و جلوگیری از هر مطالبه ای که در توان بودجه و یا برنامه های دولت نبوده به عنوان مطالبه یکجا و سریع الوصول بر روی میز حاکمیت قرار ندهند. لذا برای امکان سنجی طرح توسعه شهر و روستا،

مشارکت جامعه محلی با پیشنهادات علمی به منظور تشویق دولت برای ورود به مساله از جهت تطبیق با اهداف و برنامه، کارگر واقع می گردد.

در صورت توفیق اینجانب توصیه به خود و اعضای محترم شورای شهر دارم که چسب اجتماعی بین گروهی برای شنیدن حق شهر و شهروندی در برنامه زمانبندی و نشست مستمر با آنها قرار داده تا در هر فرصتی از این ثروت نامرئی سرمایه اجتماعی در کمک به جامعه بهرمند شویم.

امید دارم به اتکاء همراهی شما عزیزان و نیز به اعتبار دانش و تجربه خود (رزومه و شناسنامه علمی و تجربی) به عنوان یک دانشگاهی کارآفرین، مساله های اجتماعی شما را به زبان علمی و با تطبیق بر مطالعه و برنامه های دولت بصورت مکتوب ارائه نمایم تا بتوانم با ایجاد آرامش بین حاکمیت و شهروندان، فصل نویسی از مدیریت شهری با استفاده از تجارب گرانسنگ معتمدین، اعضای محترم شورای شهر و شهرداران در ادوار گذشته و نیز نخبگان و جوانان با درک صحیح از بی عدالتی که گاه منشاء فردی و گروهی در ارائه خدمات بهتر به شهروندان دارد، فراهم آورم.

**با احترام شایسته: عبدالحمید دلشاد<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Website: [www.AbdolhamidDelshad.ir](http://www.AbdolhamidDelshad.ir)

Email: [Dr.adelshad@gmail.com](mailto:Dr.adelshad@gmail.com)

## فهرست مطالب

- ۳ - سخنی با شهروندان
- ۷ - چکیده
- ۹ - پیش گفتار

### فصل اول: مبانی نظری مدیریت شهری با تکیه بر شهرداری بندرلنگه

- ۱۱ ۱-۱- وظائف شهرداری
- ۱۳ ۲-۱- منابع درآمدی شهرداری
- ۱۵ ۳-۱- انواع درآمدهای شهرداری
- ۱۷ ۴-۱- هزینه های شهرداری
- ۱۸ ۵-۱- روابط مالی دولت و شهرداری
- ۱۸ ۶-۱- عوامل کارآمدی و ناکارآمدی شوراها و شهرداری
- ۲۰ ۷-۱- بررسی محیط داخلی و خارجی شهرداری بندرلنگه
- ۲۳ ۸-۱- ساختار سازمانی شهرداری بندرلنگه

### فصل دوم: فرایند و شاخص های انتخاب شهردار

- ۲۴ ۱-۲- فرایند انتخاب شهردار
- ۲۷

## ۲-۲- شاخص های پیشنهادی انتخاب شهرداری

### فصل سوم: تجزیه و تحلیل و ارائه مدل مدیریت شهری بندرلنگه

- ۳۱ ۳-۱- مدل مدیریت شهری
- ۳۴ ۳-۲- شیوه جدید درآمد شهرداری
- ۳۶ ۳-۳- رویکرد درآمدی شهرداری
- ۳۸ ۳-۴- صلاحیت حرفه ای، علمی و تجربی کاندیدای شهرداری

### ۴۳ فصل چهارم: نتیجه گیری، تحلیل و تفسیر

### فصل پنجم: راهبرد و برنامه های اجرایی مدیریت شهری بندرلنگه

- ۵۰ ۵-۱- تدوین راهکارهای درآمد زائی و توانمند سازی مدیریت شهری به کمک شورای شهر، معتمدین، فعالین اقتصادی و ...
- ۵۱ ۵-۲- اصلاح و بهبود ساختار اداری- مالی شهرداری بندرلنگه
- ۵۳ ۵-۳- اجرای عملیات عمرانی، خدماتی، فرهنگی، گردشگری و ...
- ۵۵ ۵-۴- مطالعه جامع از درآمدها، هزینه های شهرداری بندرلنگه و اقتصاد

## چکیده

بندرلنگه مروارید خلیج فارس یکی از قدیمی ترین بنادر با جمعیت بالغ بر ۳۰ هزار نفر که با تنوع فرهنگی، اجتماعی، اقوام، محلات و موقعیت و قرابت جغرافیایی - اجتماعی با کشورهای حوزه خلیج فارس، دارای قابلیت و مزیت های فراوانی است.

شوراهای اسلامی شهر با کسب آرای مستقیم مردم به عنوان نهاد قدرتمند اجتماعی، مسئولیت انتخاب شهردار برای مدیریت شهری را بعهده دارند. شورای اسلامی شهر پس از گذراندن پنج دوره و آغاز فعالیت دوره ششم اگر چه موفقیت ها داشته اند ولی گاهی به واسطه عوامل و فاکتورهای محیطی و قانونی، موجبات ناکامی و درگیر کردن حاکمیت در مدیریت شهری و نهایتاً این نهاد مردمی را ناکارآمد نموده اند.

مدیریت شهری در عصر جدید از طریق نهاد شهرداری؛ سازمانی گسترده ای از تمام عناصر رسمی و غیر رسمی زیرربط و موثر در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهر با هدف اداره، هدایت، کنترل و توسعه همه جانبه و پایدار شهر، اداره می شود.

در اغلب شهرها و روستاهای کشور در دوره پنجم شورای اسلامی، از جمله شورای شهر بندرلنگه به دلایلی نظیر بحران انسجام درون گروهی، عدم آگاهی از مدیریت کار گروهی و ...، باعث جابجائی سه شهردار و پی

داشت آن عدم اعتماد مردم به این نهاد قدرتمند مدنی در انتخابات ۱۴۰۰ را به همراه داشته است.

در این مطالعه برخلاف رویه سیاسی؛ که برای کاندیدها شدن گزینه شهرداری، روش های غیر دموکراتیک و غیر علمی مرسوم است و تبعات این رویه، نهاد اجتماعی شورای شهر و شهرداری را معیوب نموده است، نویسنده با علم به آن، بطور شفاف و رسمی مسئولیت مدیریت شهری (شهرداری) را فارغ از منیت و خواست فردی بلکه به عنوان بومی، شهروند مسئول و کارآفرین دانشگاهی با ارائه دیدگاه، راهبرد و برنامه به اعضای محترم شورای شهر بندرلنگه، معتمدین گرانقدر و حاکمیت پیشنهاد می نماید.

**کلمات کلیدی:** بندرلنگه، پیشنهاد گزینه شهرداری، شورای اسلامی شهر بندرلنگه،

شهرداری بندرلنگه



## پیش‌گفتار

این سند به عنوان راهبرد و برنامه پیشنهادی شهرداری بندرلنگه جهت ارائه به منتخبین ششمین دوره ی شورای اسلامی شهر بندرلنگه تهیه شده است. در تهیه این سند به دلیل فقدان برنامه و نیز عملکرد شورای شهر و نیز شهرداری در ادوار گذشته، موارد کمی در دسترس نبوده است. لذا با دستیابی به اسناد بالادستی مدیریت شهری و نیز مطالعه میدانی و گاه با مصاحبه باز، مورد توجه قرار گرفته است.

از این رو این برنامه براساس اصول مدیریت و با ارائه دیدگاه، راهبرد و برنامه های اجرایی برای افق پیش روی شهرداری بندرلنگه تدوین گردیده است که در صورت انتخاب اینجانب و دسترسی به داده های دقیق مالی-اداری می توان با ملاحظات کمی و کیفی در افق پیش رو آن را تقویت بخشید.

به اتکاء هم افزایی سرمایه اجتماعی سه خوشه بزرگ؛ معتمدین، اعضای شورای شهر و کارکنان شهرداری برای احقاق حق شهری و حقوق شهروندی؛ به اهمیت چند حوزه ویژه برای توسعه شهر بندرلنگه، دیدگاه، راهبرد و برنامه های اجرایی ارائه گردیده است که این حوزه ها عبارتند از:

۱- تدوین راهکارهای درآمد زائی و توانمند سازی مدیریت شهری به کمک شورای شهر، معتمدین، فعالین اقتصادی و ...

۲- اصلاح و بهبود ساختار اداری-مالی شهرداری بندرلنگه

۳- اجرای عملیات عمرانی، خدماتی، فرهنگی، گردشگری و ...

۴- مطالعه جامع از درآمدها و هزینه های شهرداری بندرلنگه و اقتصاد

شهری

با توجه به اینکه در این سند به جنبه های نظری و راهبرد و برنامه های اجرایی مدیریت شهری پرداخته شده است، نویسنده، در جلد ۲ این مطالعه، به برنامه یا فعالیت اجرایی در سه ماهه اول پرداخته شده است که در صورت انتخاب، ارائه و در دستور کار قرار خواهیم داد.

در پایان برای بسط موضوع از شعر مولانا جلال الدین محمد بلخی

بهره می گیرم:

هم سؤال از علم خیزد هم جواب

هم چنانک خار و گل از خاک و آب

## فصل اول

### مبانی نظری مدیریت شهری با تکیه بر شهرداری بندرلنگه

در این فصل ابتدا به وظائف، درآمدها، هزینه ها، روابط مالی دولت و شهرداری و ... پرداخته خواهد شد و بواسطه عدم دسترسی به داده های آماری و فقدان گزارش عملکردی شورای اسلامی دوره پنجم شهر بندرلنگه، به اتکاء مطالعه میدانی و دیدگاه نویسنده در خصوص مولفه های عملکردی شهرداری بندرلنگه در ذیل ارائه می گردد.

#### ۱-۱- وظائف شهرداری ها

شهرداری ها بطور عام دارای وظائف ذیل می باشند:

۲- وظائف نظارتی و حفاظتی

۱- وظائف عمرانی

۳- مدیریت منابع

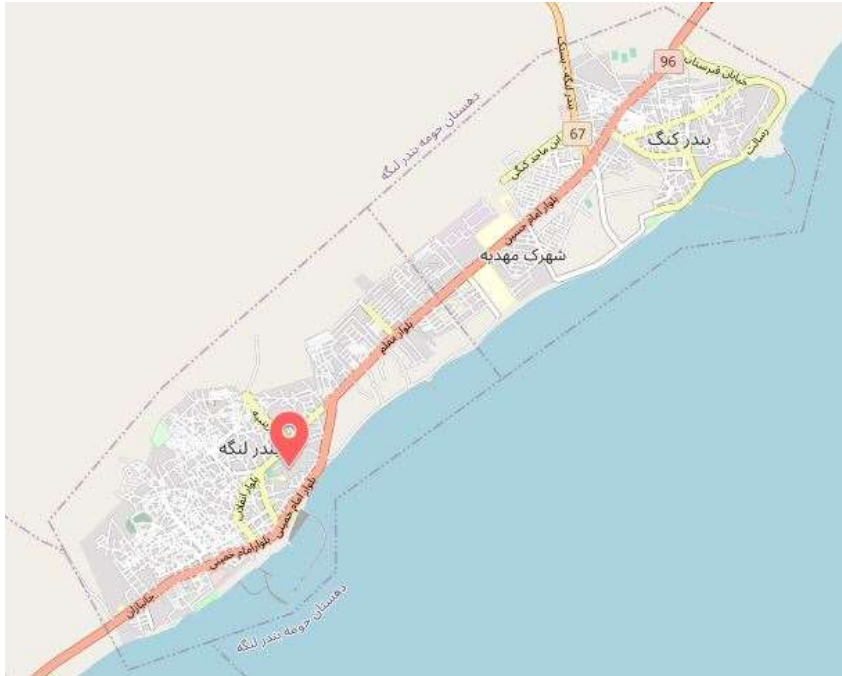
۴- وظائف خدماتی و رفاهی

بطور معمول در بیش از ۸۰ درصد شهرها با توجه وضعیت اقتصادی، شهردارها به فعالیت های ذیل مشغول هستند:

- ۱- زیرسازی
- ۲- صدور پروانه ساختمانی
- ۳- جدول گذاری و اسفالت معابر
- ۴- تشکیل کمیسیون ماده ۱۰۰ و ...
- ۵- احداث و نگهداری پارک و
- ۶- جلوگیری از سد معبر فضای عمومی
- ۷- جمع آوری و دفع بهداشتی زباله
- ۸- برخورد قانونی با تخلفات و اماکن شهری ساختمانی

شهرداری بندرلنگه نیز به واسطه مسائل و مشکلات اقتصادی، نظیر سایر شهرداری های کشور از منابع درآمدی فوق برای صرف هزینه های جاری در برنامه داشته است.

در ذیل نقشه شهر بندرلنگه که هندسه فضائی دو شهر بندری، بندرلنگه و بندرکنگ را نشان می دهد، ارائه گردیده است:



شکل ۱: موقعیت جغرافیایی شهر بندرلنگه

## ۲-۱- منابع درآمدی شهرداری

شهرداری ها بطور عام منابع درآمدی خود را از شش طریق تامین می کنند:

- وصول عوارض ملی و محلی
- بهای خدمات ارائه شده
- فروش اموال و دارائی غیر
- مشارکت در پروژه های

مولد  
• استقراض  
عمرانی و توسعه ای  
• کسب درآمدهای سهل الوصول  
از دیدگاه دیگر، درآمد ۹ گانه شهرداری ها به شرح ذیل می باشد:

- سهم شهرداری از پرداخت وزارت کشور
- درآمدهای حاصل از فروش
- عوارض توام با مالیات
- درآمدهای تاسیسات
- وصولی
- شهرداری و جرائم و تخلفات
- عوارض بر ساختمانها و اراضی
- درآمدهای حاصل از وجوه و اموال شهرداری
- عوارض بر ارتباطات و کمک های بلاعوض، هدایا و حمل و نقل
- عوارض بر پروانه کسب
- و ...

با توجه به عدم ثبات مدیریت در پست شهرداری بندرلنگه در ادوار گذشته، شهرداران به تمرکز بر شیوه های کوتاه مدت مالی به جای اصلاح ساختار و پایدار سازی منابع و درآمدها که بیشتر صرف تراکم فروشی و یا فروش اموال و دارائی شهرداری برای پرداخت هزینه های جاری نظیر حقوق کارکنان و ... روی آورده اند.

عدم ثبات مدیریت شهری (شهردار) و نیز فرایند معیوب درآمد شهری در ادوار گذشته از جمله موارد مشکلات اقتصادی قابل رویت در شهرداری بندرلنگه بوده است.

پیش بینی درآمد و هزینه های سالانه شهرداری در برنامه بودجه بندی شهرداری در چند مرحله (تنظیم بودجه، تصویب بودجه، اجرای بودجه و تفریغ بودجه) تنظیم می شود. این برنامه تابع سیاست ها کلان و نیز استراتژی بودجه بندی و بودجه ریزی مدیریت شهری در طی یک فرایند زمانی تنظیم و اجراء می گردد.

### ۳-۱- انواع درآمدهای شهرداری

درآمدهای شهرداری بیشتر از دو مدل درآمدی پیروی می کند که بنا به سیاست های درآمدی و وضعیت شهرداری، تمرکز بر هر یک از آنها می باشد.

#### ۱-۳-۱- درآمدهای پایدار

درآمدهای پایدار شامل درآمدهائی است که چند خصیصه داشته باشد:

- **تداوم پذیری:** دارای ثبات و در کوتاه مدت دچار نوسان شدید نشود
- **انعطاف پذیری:** برای وصول آن بتوان برنامه ریزی اجرائی کرد

- **مطلوب بودن:** مطلوبیت اقتصاد شهر، مطلوبیت زیست محیطی و مطلوبیت اجتماعی داشته باشد.

درآمدهای پایدار در شهرداری بندرلنگه شامل: عوارض سالانه منازل، خودروها، آلاینده‌گی، تاسیسات شهری و ... می باشد.

به بیان دیگر درآمدهای مستمر شهرداری (عوارض عمومی و عوارض بر پروانه کسب و فروش و خدمات) در شهرداریها بسیار پائین است که حدود ۲۰ درصد درآمد شهرداری را در برداشته است. که این درآمدهای مستمر صرف هزینه جاری شهرداری می شود.

### ۱-۳-۲- درآمدهای ناپایدار

به درآمدهایی اطلاق می شود که بطور فصلی و یا شرایط و پتانسیل های محیطی حاصل می گردد که خصیصه تداوم پذیری، انعطاف پذیری و مطلوب بودن گاهها به همراه ندارد.

در شهرداری ها مطلوبیت درآمدها بطور عام از مطلوبیت پائین برخوردار است بطوریکه در تحقیقی نشان داد که ۴۳ درصد درآمد با مطلوبیت پائین، ۱۱ درصد با مطلوبیت متوسط و ۴۶ درصد با مطلوبیت درآمدی بالا را نشان می دهد.



درآمدهای ناپایدار در شهرداری بندرلنگه شامل؛ عوارض ساخت و ساز، فروش تراکم، تغییر کاربری و ... می باشد.

به بیان دیگر درآمدهای غیر مستمر شهرداری (عوارض بر ساختمانها و اراضی و درآمد حاصل از وجوه و اموال شهرداری و ...) بیش از ۸۰ درصد درآمدهای شهرداری را تشکیل داده است. که این درآمدهای غیر مستمر می بایست صرف هزینه های عمرانی گردد که در شهرداری بندرلنگه، مجموع درآمدها، حقوق پرسنل شهرداری را پوشش نمی دهد.

از جمله فرایندهای معیوب تامین منابع درآمدی شهرداریها شامل طرح توسعه شهری (تغییر کاربری ها)، طرح تشدید تراکم در فضای شهری، افزایش ظرفیت پذیری در مرکز شهر و تامین درآمد از طریق افزایش عوارض می باشد.

#### ۴-۱- هزینه های شهرداری

هزینه های شهرداری بیشتر شامل هزینه های پرسنلی، هزینه های اداری، هزینه های سرمایه ای و هزینه های انتقال می باشد. بیشترین هزینه شهرداری بندرلنگه مربوط به حقوق پرسنل، بیمه و بازخرید پرسنل می باشد.

در حال حاضر محل هزینه بودجه شهرداری بندرلنگه شامل ۱-حقوق پرسنل ۲-نگهداشت شهر ۳-جمع آوری زباله ۴- ایجاد و نگهداری فضای سبز می باشد. لذا در حال حاضر بواسطه مشکلات اقتصادی، فعالیت های عمرانی ردیف اجرایی در بودجه شهرداری بندرلنگه را ندارد و یا به ندرت دیده می شود.

## ۱-۵- روابط مالی دولت و شهرداری

به منظور جبران کسری بودجه و هزینه های جاری شهرداری ها، دولت از ردیف بودجه ذیل به شهرداری های محلی کمک مالی می نماید:

- کمک از محل ۱۲ در
  - کمک به شهرداری ها از ردیف های هزار گمرکی
  - سهم شهرداری ها از
  - کمک به سامانه ترابری همگانی
- وجوه متمرکز

کاهش سهم اعتبارات دولت از سال ۱۳۶۲ تا کنون از ۵۰ درصد به ۶ درصد رسیده است و تبعات کاهش اعتبارات دولت (منابع پایدار)، سبب فروش تراکم، تغییر کاربری و جرایم ساختمانی بوده که بیش از ۶۰ درصد درآمدی شهرداری را در بر داشته است.

## ۱-۶- عوامل کارآمدی و ناکارآمدی شوراها و شهرداری ها

شورای اسلامی شهر در ادوار گذشته و بویژه در دوره پنجم، با روش های غیر حرفه ای (تنش غیر سیاسی، عناد، قهر، منیت، نابلدی کار اجتماعی و ...) دچار تنش بوده است. تبعات تنش های درون گروهی و عدم انسجام شورای اسلامی شهر، مواردی به شرح ذیل به دنبال داشته است:

- **کاهش اعتماد بین اعضای شورا:** بواسطه عدم اعتماد بین گروهی اعضای شورای شهر، جریان تصمیم گیری و اجماع با هزینه و زمان بیشتر همراه است
- **تنش درون گروهی شورا:** انشقاق اعضای شورای شهر به دو گروه (۳+۲)، منجر به ایجاد تنش مدیریت شهری و نیز خطای جهت گیری، شهرداری را با چالش جدی مواجه می نماید.
- **اعتماد به نهاد دموکراتیک و مدنی:** شوراهای اسلامی شهر و روستا، یک نهاد مدنی است که در صورت بروز مشکل در حل مساله اجتماعی و مدیریت شهری، خود را موظف به مراجعه موکلین خود می نماید تا ضمن ارائه راهکار از سوی مردم، مشارکت آنها را نیز به همراه داشته باشد.
- **کاهش اعتماد جامعه محلی و بی تفاوتی مردم:** بواسطه عدم ارائه برنامه و نیز گزارش عملکردی شورای اسلامی و مدیریت شهری، باعث کاهش اعتماد و مشارکت پذیری جامعه محلی به همراه می گردد.
- **کاهش اعتماد کارکنان شهرداری:** با جابجائی و عدم ثبات مدیریت شهری، استرس و بی اعتماد در سطح کارکنان شهرداری بویژه در شهرهای کوچک زیاد می شود، بطوریکه کارکنان شهرداری با شهردار کم کار و بی حاشیه قانع می شوند تا که گزینه

جدید هر آنچه توانمندتر را تجربه کنند. اثر این تغییرات در ارکان دولت نظیر استانداری، فرمانداری و ... وقتی جابجائی دولت ها صورت می پذیرد، در بدنه کارکنان صف، بی اعتمادی به مراتب کمتر احساس می شود. این پدیده از نظر جامعه شناسی به معنای ضعف و عدم کاربست علمی در تصمیم سازی و انتخاب های نهاد مدنی شورای شهر و روستا است.

#### ۱-۷- بررسی محیط داخلی و خارجی شهرداری بندرلنگه

با توجه به عدم دسترسی به داده های آماری و عدم ارائه گزارش عملکردی از سوی شورای اسلامی دوره پنجم از وضعیت موجود شهرداری بندرلنگه، مواردی براساس مطالعه میدانی و با انجام مصاحبه غیر رسمی و باز با معتمدین، کارکنان شهرداری، برخی از نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات پیش روی شهرداری به شرح ذیل کد گذاری گردیده است.

جدول ۱: محیط داخلی و خارجی (SWOT) شهرداری بندرلنگه

	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
محیط داخلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ کمک های اعطائی از محل ارزش افزوده</li> <li>❑ امکان ساماندهی مشاغل غیر رسمی</li> <li>❑ امکان توسعه منابع درآمدی از طریق عوارض محلی</li> <li>❑ نیروی انسانی جوان دانشگاهی در کادر اداری شهرداری</li> <li>❑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ اتکا زیاد درآمد شهرداری به عوارض عمومی و ساختمان (.../)</li> <li>❑ عدم موفقیت شهرداری در اخذ عوارض</li> <li>❑ عدم مدیریت کنترل هزینه در شهرداری</li> <li>❑ محدود بودن خودیاری شهروندان</li> <li>❑ اختصاص ...% از کل بودجه به هزینه های عمرانی</li> <li>❑ عدم شفاف سازی درآمدها و هزینه های شهرداری</li> </ul>
	فرصت ها (O)	تهدیدها (T)
محیط خارجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ روند درآمد حاصل از عوارض</li> <li>❑ امکان بکارگیری فناوری برای کاهش هزینه های شهرداری</li> <li>❑ امکان کاهش هزینه ها به کمک آموزش شهروندان</li> <li>❑ کارآمدی سیستم بودجه ریزی شهرداری</li> <li>❑ برنامه ریزی در جهت توسعه شهر و درآمد پایدار به موازات تقاضای مؤثر برای مسکن در شهر که عوارض را برای شهرداری فراهم می کند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ عدم توجه به عوارض نوسازی به عنوان درآمد پایدار</li> <li>❑ عدم سرمایه گذاری در فعالیت های اقتصادی و درآمد زا با مشارکت بخش خصوصی</li> <li>❑ عدم وجود برنامه های درآمد زا</li> <li>❑ حرکت شهرداری به سمت درآمدهای ناپایدار کمکهای دولتی به سمت استقلال کمتر و وابستگی بیشتر</li> <li>❑</li> </ul>

برخی دیگر از پارامترهای محیطی از بُعد جامعه شناسی موضوعی و شناخت آن برای ورود به ماهوی شهرداری بندرلنگه حسب مطالعه میدانی، مصاحبه باز و گفت و شنودهای از جامعه محلی و نیز معتمدین شهر بندرلنگه، کارکنان شهرداری در ۷ مورد طبقه بندی شده که شامل موارد ذیل می باشد:

- کمرختی سازمانی (شامل تنبلی فکری، تکیه بر عملکرد کوتاه مدت و ...)
- بی میلی سازمانی (شامل احساس بی عدالتی، انحصار سازی، عدم مشارکت فعال و ...)
- رویدادهای حسی (شامل سکوت سازمانی، عدم تمایل آگاهانه به انجام صحیح وظائف و ...)
- خطاهای ادراکی حسی (شامل تکیه بر تصمیم گیری شهودی، تصمیم گیری براساس قلبی از گذشته و ...)
- پس تنیدگی (شامل عدم اعتماد به دیگران به دلیل شرایط ناپایدار محیطی و ...)
- سبک های نامتعارف مدیریت (شامل سبک مدیریت سنتی و ...)
- سبک های نامتعارف تصمیم گیری (شامل تصمیم گیری های تک بُعدی و ...)

## ۱-۸- ساختار سازمانی شهرداری بندرلنگه

مهمترین مساله در بررسی هر سازمان؛ تشکیلات و ساختار سازمانی آن اداره می باشد که بدون مطالعه آن، ورود به ماهیت سازمان را غیر ممکن می سازد.

در این بررسی به دلیل فقدان خدمات فناوری در شهرداری بندرلنگه اعم از سایت سازمانی، اتوماسیون و سامانه های خدماتی، فرایند خدمات به مشتریان، حتی دسترسی به چارت سازمانی و نقشه شهری و محلات غیر ممکن بود، لذا حسب اطلاع غیر رسمی به عنوان یک شهروند و نیز پشتوانه پژوهشی وزارت کشور و سازمان شهرداری ها، شهرداری بندرلنگه با ساختار درجه ۷ می باشد.

در مقایسه با شهرداری بندرعباس با درجه ۱۱، قشم با درجه ۹ و نیز بندرلنگه و پارسیان با درجه یکسان ۷، و شهرهای دیگر استان با درجه پائین تر، در ساختار سازمانی و تشکیلاتی، شهرداری بندرلنگه مناسب بنظر می رسد ولی به لحاظ ارائه خدمات متناسب با ساختار، شهرداری بندرلنگه فاقد سلسله مراتب در فرایند فعالیت ها و نیز تشکیلات داخلی می باشد.

تعیین درجه شهرداری و ارتقای آن بر مبنای ضوابط و سه مولفه مهم درآمد مستمر و خالص شهرداری، جمعیت شهر و موقعیت شهر از لحاظ تقسیمات کشوری که هر دوره ۵ سال مورد ارزیابی قرار می گیرد. عوامل تاثیر گذار مترتب با ارتقاء درجه شهرداری شامل بودجه، اجرای طرح های



عمرانی، امکان تشکیل سازمان های مستقل رفاهی-تفریحی، سازمان آتش نشانی و چارت سازمانی می شود.

برای جبران نقیصه شهرداری بندرلنگه، در برنامه اجرائی (فصل پنجم) و نیز در مطالعه دیگری با عنوان آماده سازی مدیریت شهری برای اجرای راهبرد و برنامه (جلد ۲) به آن پرداخته شده است.

## فصل دوم

### فرایند و شاخص های انتخاب شهردار

در این فصل در جهت انتخاب شایسته مدیریت شهری، کسب انسجام درون گروهی شورای شهر، تدوین برنامه و درک صحیح از وضعیت موجود شهرداری بندرلنگه، فرایند پیشنهادی، در انتخاب فرد برای ایفای نقش و مسئولیت مدیریت شهری (شهرداری) براساس شاخص های ارائه شده، از اهمیت ویژه برخوردار است:

#### ۲-۱- فرایند انتخاب شهردار

برای انتخاب شهردار، ۷ گام طراحی شده است که چنانچه بدرستی اجراء گردد، نتیجه و انتخاب هر چه باشد، سرمایه و انسجام اجتماعی را به همراه خواهد داشت.

**گام اول:** انتخاب سرپرست شهرداری از بین کارکنان شهرداری با دارا بودن صلاحیت تجربی و علمی.

**گام دوم:** اعضای محترم شورا شهر بدوا وضع موجود را که شامل همه ابعاد شهری از مستندات شورا شهر و شهرداری استخراج کنند (شامل ریز درآمدها، هزینه ها تعهدات، بدهی ها، مطالبات، قراردادهای مالیات، عوارض و ...).

**گام سوم:** در صورت صلاحدید، این گزارش را در اختیار مردم و افکار عمومی قرار داده و سپس تصمیم بگیرند.

**گام چهارم:** بدانیم که دقیقاً چه می خواهیم و گزینه های بعدی برای تصدی شهرداری می بایست چه ویژگی هایی داشته باشند؟ (جدول ۲)

**گام پنجم:** فراخوان و رایزنی (ظرفیت سازی و ظرفیت یابی) با افرادی که توانایی ایفای نقش و مسئولیت مدیریت شهری را دارند. (شهردار فعلی در یک فرصت برابر با دیگر کاندیدا، در این گام، برنامه ها و نیز عملکرد آن بررسی می گردد)

**گام ششم:** ارائه شفاهی کاندیدا شهرداری با حضور اعضای شورای شهر و ۵ نفر از معتمدین شهر به انتخاب ۵ عضو شورای شهر.

**گام هفتم:** تجمیع شرایط و نظرات برای رای گیری انتخاب شهردار

## ۲-۲- شاخص های پیشنهادی انتخاب شهردار

در این بررسی از شاخص ها و ملاک های کمی و کیفی مربوط به نقش و مسئولیت شهردار منتخب بهره می گیریم. شاخص های ذیل حسب مطالعه پژوهشها و پیشینه تحقیقات علمی نویسنده، در جدول ذیل ارائه گردیده است.



در شاخص های ۹ گانه فوق، هر کدام از شاخص ها، ۱۰۰ امتیاز ملاک اندازه گیری است که با معدل شاخص می توان گزینه ها را ارزیابی کرد. این فرم پس از بررسی اولیه تقاضای کاندیدا در اختیار پنج عضو شورای شهر قرار می گیرد تا نسبت به گزینه ها براساس رزومه ارائه شده و مصاحبه اظهار نظر نمایند.

۱- شهروند مسئول و تعهد اجتماعی: صلاحیت تعهد کاندیدا از ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و مقبولیت اجتماعی از دیدگاه هر ۵ عضو شورای شهر.

۲- تجربه و مهارت مرتبط با فعالیت شهرداری: علاوه بر دانش و تخصص مدیریت، در ارتباط با فعالیت: مدیریت بنگاه اقتصادی، نظام مهندسی، دانش مرتبط با واحدهای سازمانی شهرداری نظیر دفتر فنی، امور مالی و بودجه بندی و بودجه ریزی، واحد حقوقی، نقلیه، آشنائی با نرم افزارهای نظام فنی و ...، آشنائی کار با سازمانهای مرتبط با شهرداری نظیر اداره مالیات، تامین اجتماعی، اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، از دانش و یا مهارت لازم برخوردار باشد.

۳- مدارک تحصیلی مرتبط با فعالیت شهرداری: رشته های مدیریت، مهندسی، معماری و عمران در مقاطع تحصیلی لیسانس تا دکترای تخصصی

۴- سوابق مدیریتی: سوابق مدیریتی در بخش دولتی یا غیر دولتی براساس مستندات ارائه شده

۵- تجربه کارآفرینی و سرمایه گذاری: تجربه کار در بخش غیر دولتی/ دولتی و خلاقیت در حوزه کارآفرینی و تاسیس بنگاههای اقتصادی، سرمایه گذاری، قراردادهای تعهد آور، روابط کارگر و کارفرما و ...

۶- بومی / غیر بومی: بومی بندرلنگه ۱۰۰ امتیاز، بومی هرمزگان ۷۰ امتیاز، سایر استانها ۰ امتیاز

۷- نگرش، اطلاعات، دانش و خرد: با انجام مصاحبه، آشنائی و توانائی کاندیدا در زمینه های مدیریت، حوزه بندرگاهی، گمرک و بازرگانی، امورات حقوقی شهرداری، مدیریت مالی، دانش سرمایه گذاری، نظام مهندسی،... ارزیابی می گردد.

۸- **فشارهای سیاسی:** یک شاخص به فشارهای سیاسی و نهادهایی که به نوعی با آن سر و کار دارید اختصاص داده شده است که میزان این شاخص برای هر کدام از کاندیدا با نمره دهی مشخص می شود. (بیشترین سفارش را ۱۰۰ امتیاز و کمترین آن را صفر در نظر بگیرند).

۹- سایر شاخص ها: منظور سایر شاخص های مطالعه نشده براساس دیدگاه هر عضو شورا که می تواند شامل مسائل و مشکلات شهرداری و راهکارهای درآمد زائی و تامین منابع مالی و ... باشد.

## فصل سوم

### تجزیه و تحلیل و ارائه مدل مدیریت شهری بندرلنگه

در این فصل با توجه به مطالعه میدانی و استفاده از پژوهشی معتبر علمی، مدلی برای مدیریت شهری (شهرداری) بندرلنگه ارائه می‌گردد.

#### ۳-۱- مدل مدیریت شهری

مدل مدیریت شهری در کلان شهرها، غالباً سیاسی است ولی در شهرهای کوچک متاثر از انسجام درون گروهی اعضای شورای شهر می‌باشد. شورای اسلامی شهر بندرلنگه در ادوار گذشته و بویژه دوره پنجم متاثر از نوع مدل ۲+۳ یعنی اعضای شورا به دو گروه سه نفره و دو نفره تبدیل شده و شهرداران نیز با مدیریت این مدل در پی نگهداشت خود بوده‌اند. شهرداران در برخی شهرها و روستاها با بازی در این زمین به پایان دوره ۴ ساله رسیده‌اند و گاهی



مثل شهرداری بندرلنگه این مدل کارساز نبوده و شهرداران از آن خروج کرده اند، لذا مدیریت شهری مدل ۲+۳ پاسخگوی شهرداری هایی که دچار مشکل اقتصادی شده اند، نمی باشد. البته در یک نگاه کلان تر، مدل مدیریت شهری ۱+۵ (۵ نفر عضو شورا و یک نفر شهردار) شبیه شهرهای کوچک بندرکنگ، لمزان، چارک، کوشکنار و ... می تواند تا حدودی پاسخگوی شهرداری های کوچک و روستاها باشد.

در این بررسی سه مدل مدیریت شهری برای شهرداری با قد و قامت شهر تاریخی بندرلنگه به شرح ذیل ارائه می گردد:

جدول ۳: مدل مدیریت شهری

مدل	مزایا	معایب
<b>شهردار ضعیف</b>		
<b>شهردار - و - شورا (مدل تفکیک قوا)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ سابقه طولانی تاریخی.</li> <li>☐ شورا به دنبال برآورده کردن نیازهای</li> <li>☐ موکلان خود می باشد.</li> <li>☐ کاربرد آن در جوامع روستائی و کوچک پاسخگو بوده است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ قدرت و مسئولیت پراکنده است.</li> <li>☐ فقدان رهبری قوی.</li> <li>☐ خلا قدرت سیاسی قوی.</li> </ul>
	<b>شهردار قوی</b>	
<b>شورا-مدیر شهر (تسلط قوه مقننه/شورا)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ رهبری قوی با مسئولیت پذیری متمرکز.</li> <li>☐ سیاست سازی و اجراء را تسهیل می کند.</li> <li>☐ شهرداری چابک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ شهردار یک مدیر حرفه ای با مهارت فنی و تخصصی نخواهد بود.</li> <li>☐ حجم زیاد از وظائف برای یک نفر</li> </ul>
	<b>کمیسیونی (وحدت قوا)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ مدیر متخصص، مسئول مدیریت شهری است.</li> <li>☐ شورا کنترل خط مشی در دست خود نگه می دارد.</li> <li>☐ شهر مانند یک بنگاه تجاری اداره خواهد شد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ در شرایط اضطراری بسیار موفق عمل کرده است.</li> <li>☐ ساختار سازمانی ساده.</li> <li>☐ اجرای سریع و مستقیم سیاست ها.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ وظائف سیاسی و قانون گذاری توسط یک بدنه انجام می شود.</li> <li>☐ فقدان نظارت و تعادل بخشی.</li> <li>☐ نبود یک فرد با وظیفه ی اداره کل مجموعه.</li> </ul>

با توجه به اینکه شورای شهر به عنوان قوه مقننه و شهرداری با کارکرد قوه مجریه می باشد، سه مدل نظریه مدیریت شهری فوق ارائه گردیده است و بنظر می رسد مدل مدیریت شهری در سنوات گذشته شهر بندرلنگه، از الگوی شورا-شهردار ضعیف بوده است.

لذا شهردار منتخب براساس وضعیت شهرداری بندرلنگه و براساس توالی سالهای برنامه و عملکردی، به سوی مدیریت شهری با الگوی شهردار قوی-شورا در برنامه اجرایی دارد تا انشاءالله برای دستیابی به خدمات رفاهی بهتر به شهروندان، با برنامه ریزی براساس وضعیت و پتانسیل موجود برای تحقق آینده مطلوب گام بردارد و این امر با کمک و همراهی سرمایه اجتماعی (خوشه معتمدین، خوشه اعضای شورای شهر و خوشه کارکنان شهرداری) با شهردار منتخب، میسر می گردد.

### ۳-۲- شیوه های جدید درآمد شهرداری

با توجه به بحران و مشکلات شهرداری ها برای تامین حداقل های حقوق پرسنل، شیوه های جدیدی برای ایجاد منابع پایدار در دستور کار دولت قرار گیرد تا پاسخگوی نیازهای اولیه این نهاد مردمی را در بر داشته باشد. لذا شیوه های ذیل پیشنهاد می گردد:

- مدل عوارض بر مالکان ساختمان: در این مدل درآمدی، شهرداری به جای اینکه عوارض بر ساخت و پروانه ساختمانی از متقاضیان

دریافت نماید، از مالکان ساختمان‌ها عوارض بر مصرف ساختمان دریافت نماید نه ساختمان‌هائی که قرار است احداث شود.

- فعال کردن کسب و کار شهری و توانمند سازی شهروندان و کاسبان
- اخذ عوارض از تردد خودروهای شخصی حمل و نقل و خودرو های آلاینده

• عوارض حاصل از ارزش افزوده: برخی املاک در شهرها بواسطه اجرای طرح‌های عمرانی در مجاورت آنها بوجود می‌آید که مالکان می‌بایست عوارض ارزش افزوده سالانه به شهرداری بپردازند.

- سهم دولت: سهم دولت در شهرها به میزانی که از خدمات شهر استفاده می‌کنند باید عوارض به شهرداری بپردازد.

• عوارض صدور گواهینامه و گذرنامه از سوی نیروی انتظامی تا ۱۰ درصد مبالغ افزایش یابد

• یک درصد از درآمدهای حاصل از مالیات به حساب سازمان شهرداری صرف ۱- تسهیلات به شهرداری‌ها ۲- هزینه پروژه‌های اولویت دار محلی تامین گردد.

- جایزه خوش حسابی و نیز بسته‌های تشویقی و جریمه برای منابع درآمدی پایدار با ضمانت اجرایی مفید و موثر می‌باشد.

• قرارداد BOT (ساخت، بهره برداری و انتقال) با بخش‌های غیر دولتی

• صندوق مشترک شهرداران: این صندوق می‌تواند به عنوان پشتیبان در

تامین اعتبار شهرداری‌ها عمل کند

- تملک اراضی حریم شهر برای طرح توسعه
- ایجاد فروشگاههای شهروند (با مشارکت کمتر از ۴۰ درصد سهم شهرداری).
- شریک شدن در ارزش افزوده املاک مجاور تاسیسات شهری جدید (کنار پایانه ها و پارک ها و ...)
- ورود شهرداری ها به بازار مالی

### ۳-۳- رویکردهای درآمدی شهرداری

شهرداری ها با توجه به وضعیت اقتصادی، پتانسیل و استعداد برای تامین منابع مالی و رفاه شهروندان، رویکردهایی دانسته و یا ندانسته در مدیریت شهری شهرداران قابل رویت است.

#### ۳-۳-۱- رویکرد اول: تلاش برای دستیابی به منابع سهل الوصول

این رویکرد توجه به تامین منابع درآمدی در کوتاه مدت دارد که شهرداری ها با روش های ذیل در این رویکرد موفق نبوده اند و بحران مالی شهرداری را دوچندان نموده اند که برخی از روش ها بدین شرح است:

۱- کنار گذاشتن مصوبات محدود کننده

۲- صدور مجوز تغییر کاربری و پروانه های بلند مدت

۳- دیگر موارد سهل الوصول تامین درآمد ....

شهرداری بندرلنگه در گذشته و بویژه در دوره ی جاری از روش تامین منابع درآمدی سهل الوصول شامل فروش املاک و ... استفاده نموده است و این درآمدها را نیز در هزینه های جاری نظیر حقوق پرسنل و ... مصرف نموده است که قطعاً این مدل مدیریت درآمدی، شرایط شهرداری برای مدیریت شهری را به سوی ناکارآمدی سوق می دهد.

### ۳-۳-۲- رویکرد دوم: کسب درآمد از حوزه شهرسازی

این رویکرد ضمن توجه به وصول درآمدهای جاری، به کمک خلق فرصت های جدید، زمینه درآمدهای پایدار مدیریت شهری به همراه دارد که برخی از روش ها به شرح ذیل می باشد:

#### ۱- بازنگری طرح تفصیلی

#### ۲- کاهش ترافیک مرکز شهر و بویژه منطقه ساحل و گمرک

۳- نقد شونددگی درآمدهای ساخت و ساز با مشوق های ناشی از صدور پروانه با تراکم بالا

#### ۴- جذب منابع سرمایه گذاران داخلی

۵- بودجه سالانه شهرداری می بایست در ردیف درآمدهای پایدار و ۸۰ درصد باید از اجاره داری املاک شهرداری تامین گردد.

با توجه به دو رویکرد فوق، رویکرد دوم قابل دفاع تر می باشد. لذا حسب ضرورت تامین منابع درآمدی، نیازمند استفاده از رویکردهای نوین درآمد شهرداری در ذیل پیشنهاد گردیده است تا با بکارگیری ترکیبی از روش ها در مدیریت شهری، زمینه برون رفت از بحران تامین هزینه های جاری و سپس توسعه عمران و آبادانی شهر بندرلنگه فراهم گردد.

### ۳-۴- صلاحیت حرفه ای، علمی و تجربی کاندیدا شهرداری بندرلنگه<sup>۲</sup>

شهرداری ها بطور عام، فعالیت در حوزه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و بطور خاص در حوزه سیاسی در ماهیت کارکردی خود دارند. لذا کاندیدای شهرداری، نیازمند داشتن نگرش، اطلاعات، دانش و بینش در زمینه های مدیریت، مهندسی، سرمایه گذاری، کارآفرینی، دانش حقوقی قراردادها و دادخواست های حقوقی، مدیریت مالی، آشنائی با نظام مهندسی و دفاتر فنی، نظام های کار و کارگری، مالیات و تامین اجتماعی، ماشین آلات و تجهیزات و ... را دارند.

با توجه به این مطالعه، منتخبی از مدارج علمی و تجارب حرفه ای اینجانب با تمرکز و تکیه بر مسئولیت مدیریت شهری ارائه گردیده است.

---

<sup>2</sup> Website: [www.AbdolhamidDelshad.ir](http://www.AbdolhamidDelshad.ir)

Email: [Dr.adelshad@gmail.com](mailto:Dr.adelshad@gmail.com)

## ۱- مدارج علمی

جدول ۴: مدارج علمی

مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	گرایش	نام موسسه
دیپلم	راه و ساختمان	-	هنرستان شهید باهنر بندرلنگه
لیسانس	مهندسی مکانیک	مهندسی دریا	دانشگاه صنعتی امیر کبیر
فوق لیسانس	مهندسی صنایع	مدیریت سیستم و بهره‌وری	دانشگاه آزاد اسلامی
فوق لیسانس	مدیریت	مدیریت آموزشی	دانشگاه شیراز
دکترای تخصصی	مدیریت	مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد اسلامی

جدول ۵: منتخب سوابق تدریس در دانشگاه

ردیف	نام دروس	دانشگاه	مقطع
۱	استاد راهنما، مشاور و داور	پایان نامه و رساله تحصیلات تکمیلی دانشگاه	
۲	اصول مدیریت و سرپرستی	دانشگاه آزاد اسلامی	تحصیلات تکمیلی
۳	نظریه و فرایند تحول	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۴	کاربردی تئوری‌های تصمیم‌گیری	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۵	برنامه استراتژیک	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۶	مدیریت کیفیت و بهره‌وری	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۷	مدیریت انتقال تکنولوژی	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۸	سیستم‌های مدیریت اطلاعات (MIS)	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۹	مدیریت تولید پیشرفته	آزاد اسلامی قشم	تحصیلات تکمیلی
۱۰	آمار مقدماتی / آمار استنباطی	دانشگاه جامع علمی-کاربردی	



## ۲- سوابق اجرایی

جدول ۶: سوابق اجرایی

ردیف	عنوان	سال	توضیحات
۱	مدیر مسئول دفتر فنی عمران (پارسیان)	۷۳ تا ۹۰	پارسیان
۲	کارخانه سیمان هرمزگان (ناظر مکانیک خاک کارخانه)	۷۰ تا ۷۳	هرمزگان
۳	عضویت در نظام مهندسی	۹۰ تا کنون	هرمزگان
۴	واحد عمرانی جهاد کشاورزی	۶۹ تا ۷۰	بندرلنگه
۵	آزمایشگاه مکانیک خاک بندرلنگه	۷۱ تا ۷۲	بندرلنگه
۶	مرکز مشاوره کارآفرینی و سرمایه گذاری	از ۹۹	بندرلنگه
۷	نماینده کارفرمایان در هیات حل اختلاف شهرستان	از ۹۹ تاکنون	بندرلنگه
۸	مدیر عامل مروارید دریا محور	-	۱۳۹۸
۹	عضو شورای فرهنگ عمومی شهرستان	از ۱۳۸۱	بندرلنگه
۱۰	مشاور فرماندار (امور جوانان)	۹۴ تا ۹۶	بندرلنگه
۱۱	موسس و رئیس هیات امناء دانشگاه جامع علمی- کاربردی بندرلنگه	۸۱ تاکنون	۸۱ تاکنون
۱۲	موسس شرکت تولیدی-توزیعی کامپیوتر و اینترنت (گراف)(ISP)	۷۱ تا ۷۹	بندرلنگه، کیش و پارسیان
۱۳	عضو گروه برنامه ریزی آموزشی و درسی دانشگاه	۹۱ تا ۹۵	هرمزگان
۱۴	عضو کمیسیون موارد خاص دانشگاه	۹۲ تا ۹۵	هرمزگان
۱۵	عضو کمیسیون آزمون رایانه در سازمان آموزش فنی و حرفه ای	۷۵ تا ۸۰	هرمزگان
۱۶	صاحب امتیاز و مدیر مسئول نشریه صدف هرمزگان	۸۰ تا ۹۶	هرمزگان
۱۷	آموزشگاه آزاد فنی و حرفه ای (کامپیوتر)	۷۳ تا ۸۱	کیش و بندرلنگه
۱۸	فروشگاه اینترنتی دانا یونی	با اپلیکیشن	۱۳۹۶
۱۹	طراحی سامانه فروشگاههای زنجیره ای	با اپلیکیشن	۱۳۹۸

### ۳- مهارت‌های منتخب مرتبط با شهرداری

جدول ۷: مهارت‌های منتخب

ردیف	نوع مهارت	نوع/محل دوره	سال
۱	مربیگری نقشه کشی ساختمان	مربیگری	۹۱
۲	مربیگری نقشه کشی با اتوکد	مربیگری	۹۱
۳	نقشه برداری	آموزش(اصفهان)	۸۰
۴	طراحی سه بُعدی با 3Dmax	دانشگاه امیر کبیر	۸۰
۴	شبکه های کامپیوتر	مربیگری	۹۱
۵	برنامه نویسی کامپیوتر(پاسکال)	مربیگری	۹۱
۶	اینترنت و شبکه ها	مربیگری	۹۱
۷	طراحی سایت فروشگاهی دانا یونی	سایت فروشگاهی	۹۵
۸	طراحی کسب و کار اینترنتی	سایت و اپلیکیشن	۹۸
۹	مهارت بازار بورس و ارز رمزنگاری	تدین برنامه درسی کشوری	-

#### ۴- ترجمه و تالیف

جدول ۸: ترجمه و تالیف

ردیف	عنوان کتاب/تالیف	ناشر	سال
۱	ساختار سازمانی مراکز دانشگاهی	مبنای خرد	۱۳۹۰
۲	الگوی سرمایه اجتماعی در ایران	نوآوران شریف	۱۳۹۳
۳	تفکر استراتژیک (به سوی استراتژی رهبری)	سخنوران	۱۳۹۵
۴	جهان در سال ۲۰۵۰	سخنوران	۱۳۹۵
۵	بسوی رهبری دانشگاهی بازار محور	ماهواره	۱۳۹۷
۶	تدوین برنامه درسی ارزش رمزنگاری	دانشگاه جامع	۱۴۰۰
۷	طراحی سایت کسب و کار اینترنتی	Danauni.ir	۱۳۹۰
۸	طراحی کسب و کار اینترنتی	-	۹۸
۹	تدوین برنامه درسی تک پودمان	دانشگاه جامع	۱۳۹۶
۱۰	تدوین طبقه بندی مشاغل	طبقه بندی مشاغل دانشگاه کل کشور	۱۳۹۰
۱۱	تدوین کمیته انضباط کار	اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۳۹۰

## فصل چهارم

### نتیجه گیری، تحلیل و تفسیر

با توجه به بررسی و مطالعه کیفی جایگاه مدیریت شهری و وظائف شهرداری ها، منابع درآمدی، بررسی محیط داخلی و خارجی شهرداری و نیز مدل مدیریت این نهاد اجتماعی و همچنین شیوه های جدید درآمدهای پایدار، به کمک سرمایه اجتماعی کارکنان شهرداری، معتمدین و شهروندان و دستگاههای اجرایی، نویسنده درصدد بهره گیری از رویکرد صحیح با توجه به پشتوانه علمی و تجربی در حوزه کارآفرینی و ... برای بهینه سازی مدیریت شهری در برنامه اجرایی دارد.

مدیریت شهرداری یک مدیریت خاص، متفاوت، پیچیده و چند بُعدی می باشد در این صورت موفقیت شهرداران مرهون مطالعات دقیق و درک صحیح

از وضعیت و واقعیات موجود و بکارگیری همه عناصر توسعه متناسب با ساختارهای اجتماعی و فرهنگی شهر می باشد و مهمترین پارامتر موفقیت آنان را می توان در توجه به خرد جمعی و پرهیز از نظرات شخصی و حب بعضی های سیاسی و اجتماعی دانست.

برخی از چالش های عمده شهرداری بندرلنگه می توان بدین شرح برشمرد: ۱- عدم پوشش درآمدی با هزینه های جاری شهرداری ۲- ساختار تشکیلات شهرداری و استخدام و به کارگیری بی رویه نیروی انسانی ۴- فقدان برنامه عملیاتی در پرداخت ها و وصول درآمدها.

شوراهای اسلامی از بستر رای مستقیم مردم، مسئولیت این نهاد اجتماعی را عهده دار شده اند، لذا طبیعی و منطقی بنظر می رسد که در پاسخگویی به جامعه ای که از آن سبد رای برخوردار بوده و نیز شعارهای انتخاباتی که مردم را متاثر از آن کاندیدا را برگزیده اند، مطالبات محله ای و ... دارند لذا برای جلوگیری از تنش درون گروهی نیازمند آن است که شهردار منتخب با ارائه مدل مدیریت نوین به منظور ایجاد انسجام بین اعضای شورای شهر، این مهم را در برنامه به شرح ذیل ارائه نماید تا موجبات تصمیم گیری نادرست، اتلاف زمان و ... نگردد و نیز با هم آفرینی مجموعه شهرداری در طول ۴ سال مدیریت با ثبات، شرایط جدیدی را پیش رو توسعه شهری متصور گردد.

لذا نویسنده برای ایجاد فرصت هم افزایی و انسجام اعضای شورای اسلامی شهر با انجام کار علمی حاصل از نیازها، فرصت ها و پتانسیل از طریق ۱- تهیه و تکمیل فرم نیازسنجی محلات بصورت مجزا براساس نظرات هر کدام از اعضای محترم شورای شهر ۲- نیازسنجی از مطالبات صندوق رای کانیدیدا ۳- نیازسنجی از دیدگاه سایر کانیدیدا محترم شورای شهر را بررسی و در دستور کار قرار خواهد داد.

برای بهبود وضعیت مالی شهرداری بندرلنگه با رویکرد ۱- کاهش هزینه های موجود ۲- افزایش درآمد ۳- بهره وری از منابع موجود و خلق منابع جدید می توان با کمک سرمایه اجتماعی شهروندان، از بحران جاری عبور و فرصت های جدید پیش روی شهرداری بندرلنگه؛ شهری با دارا بودن بندرگاه و ... و استعداد منطقه ویژه اقتصادی قابل پیش بینی است.

با توجه به پشتوانه مطالعه میدانی، اینجانب با رویکرد کسب درآمد از حوزه شهرسازی، تلاش برای خلق درآمدهای جدید از منظر بازننگری طرح تفصیلی، نقد شونگی درآمدهای ساخت و ساز با مشوق های ناشی از صدور پروانه؛ جذب منابع سرمایه گذاران داخلی و ... به کمک سرمایه اجتماعی کارکنان شهرداری بندرلنگه و نیز معتمدین و شهروندان را در برنامه اجرایی خواهیم داشت.

با توجه به چارت سازمانی شهرداری بندرلنگه و تعدیل نیروی مازاد که در دستور کار شهرداری بوده، شهردار منتخب به جای کاهش نیرو، برنامه اجرایی برای افزایش درآمد و نیروهای که بنظر اضافه هستند با شرح وظائف جدید و کار (با تکیه بر رزومه علمی نویسنده) در قالب تاسیس شرکت خدمات شهری (با مشارکت کمتر از ۴۰ درصدی شهرداری) زمینه تامین بخشی از هزینه های پرسنلی و نیز خدمات مازاد به شهروندان در ابعاد فضای سبز منازل، خدمات بهداشتی و ... در برنامه اجرایی کوتاه مدت و بلند مدت را دارد.

یکی از موارد و چالش موجود در شهرداری بندرلنگه، فقدان مطالعه، راهبرد و برنامه کانیدیدا شهرداری در ادوار گذشته بوده که براساس انتخاب های سیاسی و دارای ابهام، به منظور اجرای مدل شورا-شهردار ضعیف، مدیریت شهری این نهاد اجتماعی با آسیب جدی مواجه نموده است.

لذا با اعتقاد به اینکه داشتن برنامه مکتوب مدیریت شهری، امکان اصلاح، تغییر سبک مدیریت، استراتژی و تاکتیک ها با توجه به مسائل پیش رو، برای گذر از چالش ها با کاربست راهبرد و برنامه می توان متصور بود و نویسنده در صدد گشایش فصل جدیدی از مدیریت شهری مبتنی بر دانش علمی و تجربیات جامعه محلی برای شهرداری بندرلنگه در آینده دارد.

برای این مهم در طول دوره با اجرای مدل شورا-شهردار قوی، شهرداری بندرلنگه از پیمانکاری به موسسه مدنی برخواسته از مردم که وظیفه فعالیت به

سمت توسعه پایدار شهری و توسعه انسانی به عهده دارد، با بکارگیری همه عناصر توسعه انسانی اعم از معتمدین، شهروندان، اعضای شورای شهر و کارکنان شهرداری و ... سوق خواهیم داد.



## فصل پنجم

### راهبرد و برنامه های اجرایی مدیریت شهری بندرلنگه

در این فصل برنامه های منتخب مدیریت شهری براساس آنچه که از مطالعه میدانی و نیز مصاحبه های باز با شهروندان، از نظر اینجانب حائز اهمیت است در جداول ذیل آمده است.

اگر چه فقدان برنامه و عملکرد شهرداری، از جمله محدودیت های این بررسی است که در صورت انتخاب اینجانب و دسترسی به داده های آماری، می توان این محدودیت برنامه ای را پوشش داد.

به اعضای محترم شورای شهر، پیشنهاد می شود، داده های آماری کمی و کیفی در ارتباط با مدیریت شهری اعم از برنامه و عملکرد در اختیار کاندیدای

شهرداری قرار گیرد تا محدودیت ناشی از دسترسی به داده ها در ارائه راهبرد  
و برنامه مرتفع گردد.

جدول ۹: تدوین راهکارهای درآمد زائی و توانمند سازی مدیریت شهری به کمک شورای شهر، معتمدین، فعالین اقتصادی و ...

برنامه	راهبرد
<p>۱- پیگیری وصول انواع عوارض محلی (عوارض ورودی کالا از طریق گمرک، اداره بنادر و ...، عوارض حذف پارکینگ، عوارض ارزش افزوده اراضی در اثر اجرای طرحهای توسعه و عوارض بافت های فرسوده، عوارض مشاغل، و ...).</p> <p>۲- صدور پروانه تعمیرات و فعالیت های نظیر آن در یک روز.</p> <p>۳- فعال نمودن کمیسیون های ماده ۱۰۰ جهت جلوگیری از ساخت و سازهای غیر مجاز و ماده ۷۷</p> <p>۴- دریافت تسهیلات از سازمان شهرداری ها و ... .</p> <p>۵- اجاره اراضی شهرداری و گردش مالی اقتصادی درون شهری.</p> <p>۶- هماهنگی و تعامل با ادارت بنادر و کشتیرانی، گمرک و ... در وصول درآمدهای عوارض و نیز مشارکت در تامین منابع مالی برای اسفالت خیابان های ورودی و خروجی شهر.</p>	<p>کوتاه مدت</p> <p>۱- تدوین راهکارهای درآمد زائی و توانمند سازی مدیریت شهری به کمک شورای شهر، معتمدین، فعالین اقتصادی و ...</p>
<p>۱- تدوین ساختار و تشکیل کمیته سرمایه گذاری: با مشارکت معتمدین، اتاق بازرگانی، بخش های غیردولتی برای سرمایه گذاری در بخش های عمرانی، گردشگری و ... .</p> <p>۲- ایجاد زمینه مشارکت با بخش غیر دولتی در تاسیس مجتمع های تجاری به منظور تامین درآمدهای پایدار شهرداری.</p> <p>۳- ساماندهی و پیگیری مطالبات شهرداری از سازمان های گمرک، اداره بنادر و ... .</p> <p>۴- پیگیری مطالبات شهرداری از طریق قانون مالیات بر ارزش افزوده.</p> <p>۵- مشارکت، تاسیس و یا احیای شرکت تولیدی مصالح (بتن، شن و ماسه و اسفالت) به منظور کاهش هزینه های خدمات عمرانی و شهری</p> <p>۶- رایزنی با صنایع همجوار برای دریافت ارزش افزوده با انجام تهاتر (پیش بینی قانون جدید که ارزش افزوده شرکت های تولیدی شهرستان، امکان واریز مستقیم به شهرداری های محلی وجود دارد)</p> <p>۷- هماهنگی با سازمان منطقه آزاد کیش به منظور مشارکت در ارائه خدمات زیر ساختی.</p> <p>۸- درصدی از ته لنجی ها به حساب شهرداری (با تفاهمنامه بین دولت و ...)</p> <p>۹- ایجاد واحد بازرگانی / شرکت بازرگانی بین المللی شهرداری بندرلنگه. (صادرات مصالح از معادن شهر با پتانسیل شهرداری به کشورهای همجوار)</p>	<p>میان مدت و بلند مدت</p>

جدول ۱۰: اصلاح و بهبود ساختار اداری-مالی شهرداری بندرلنگه

راهبرد	برنامه	
۲- اصلاح و بهبود ساختار اداری-مالی شهرداری بندرلنگه	کوتاه مدت،	<p>۱- ایجاد فضای اعتماد و فعالیت بدون تنش برای کارکنان محترم شهرداری (با ایجاد خودباوری و اعتمادسازی؛ پرسنل ستادی شهرداری بندرلنگه، بالقوه یک شهردار هستند)</p> <p>۲- ارائه راهکار و گره گشائی حل مساله مرتبط با درخواست شهروندان در صورت موانع اداری و سازمانی از سوی واحدهای شهرداری (با ارائه راهکار نظیر تعهد نامه محضری برای صدور پروانه ساختمانی زمین های فاقد سند و ...)</p> <p>۳- تطبیق نیروی انسانی با چارت سازمانی و نیز پی داشت آن در صورت نیاز به ارتقاء درجه شهرداری؟</p> <p>۴- تفویض اختیار مناسب در کوتاه مدت برای کشف استعداد، اعتمادسازی و ظرفیت سازی کادر ستادی شهرداری.</p> <p>۵- توسعه مسئولیت های معاون شهردار با تفویض اختیار حرفه ای برای چابک سازی و نیز ظرفیت یابی اجرای برنامه درآمدزایی برای شهردار منتخب.</p> <p>۶- راهنمایی و نظارت (در یک دوره ۶ ماهه) در آغاز فعالیت شهردار منتخب بر خدمات ارائه شده به شهروندان و حرکت به سوی خودباوری و خود نظارتی درون سیستمی.</p> <p>۷- جمعیت فعالیت ها و شرح شغل و نیز آزاد سازی و بهینه سازی مسئولیت نیروی انسانی.</p> <p>۸- کاهش هزینه های غیر ضروری شهرداری و استفاده بهینه از منابع مالی به منظور توسعه و عمران شهر.</p>
	میان مدت و بلند مدت	<p>۱- تدوین کمیته انضباط کار و سیستم تشویق به منظور رقابت حرفه ای و جلوگیری از تنش های درون گروهی پرسنل شهرداری.</p> <p>۲- مکانیزه کردن شهرداری با نرم افزارهای متمرکز با سطح دسترسی بالاتر شامل درآمد، عمرانی، مالی- اداری و مطالبات به منظور نظارت و نیز جلوگیری از بی نظمی اداری، سهل انگاری و کارشکنی احتمالی و سردرگمی متقاضیان خدمات.</p> <p>۳- مطالعه ساختار تشکیلاتی شهرداری به منظور کوچک سازی و چابکی.</p> <p>۴- اجرای طرح طبقه بندی مشاغل به منظور انگیزه و ثبات نیروی انسانی.</p> <p>۵- ساماندهی خدمات آنلاین به شهروندان (اتوماسیون، سایت، اپلیکیشن و خدمات وصول درآمدها و برآورد هزینه های ارائه خدمات شهرداری و ...)</p>

جدول ۱۰ (ادامه): اصلاح و بهبود ساختار اداری-مالی شهرداری بندرلنگه

برنامه		راهبرد
<p>۱- بودجه بندی سالیانه شهرداری، گزارش عملکرد، تفریح بودجه و اطلاع رسانی به شورای شهر در زمان مقرر.</p> <p>۲- گزارش درآمد و هزینه های شهرداری به استناد ماده ۷۱ قانون شهرداریها بمنظور شفاف سازی به شورای شهر و شهروندان (هر ۶ ماه).</p> <p>۳- راه اندازی و پیگیری سیستم حسابرسی داخلی شهرداری به منظور ارتقای سلامت و شفاف سازی درآمدهای شهرداری (با نرم افزارهای مالی جهت ثبت رویدادهای درآمدی و هزینه شهرداری).</p> <p>۴- مکانیزم درآمدی حاصل از درآمدهای پایدار به منظور پرداخت حقوق و مزایای پرسنل و هزینه های بیمه و مالیات و کاهش جریمه های معوقه شهرداری.</p> <p>۵- <u>خلاقیت در پیش بینی درآمدها</u> در برنامه بودجه سالیانه شهرداری</p> <p>۶- تامین مالی موقت به کمک وام با کارمزد اعتبار حساب شهرداری (رسالت، قوامین، رفاه و ...).</p>	<p>مالی</p> <p>کوتاه مدت و بلند مدت</p>	<p>۲- اصلاح و بهبود ساختار اداری-مالی شهرداری بندرلنگه (ادامه)</p>

جدول ۱۱: اجرای عملیات عمرانی، خدماتی، فرهنگی، گردشگری و ...

برنامه	راهبرد	راهبرد
<p>۱- توزیع اعتبارات عمرانی و خدمات شهری در بودجه ریزی به نسبت محله های کم برخوردار.</p> <p>۲- تسریع در انجام پروژه های نیمه تمام شهرداری شامل: .....</p> <p>۳- تامین هزینه های اسفالت در خیابان ورودی و خروجی شهر بندرلنگه از سازمان های بهره بردار نظیر گمرک، بنادر و دریانوردی، راه و شهرسازی و ....</p> <p>۴- تعمیر و نگهداری و استفاده بهینه از ماشین آلات عمرانی و خدمات شهری شهرداری.</p> <p>۵- راهنمایی و نظارت مستمر بر اجرای پروژه های در دست اقدام شهرداری نظیر ....</p> <p>۶- فرهنگ همگانی در ایجاد فضای سبز منازل و کوچه های شهر با مشارکت صاحبان ملک و محلات.</p> <p>۷- راه اندازی دفتر گردشگری، جشنواره ها و مراسمات: تهیه بروشورهای اطلاع رسانی به کمک سازمان های تبلیغات اسلامی، میراث فرهنگی و گردشگری، فرهنگ و ارشاد اسلامی و ....</p> <p>۸- توسعه زمین های ورزش ساحلی، تورهای دریایی و فضای مناسب برای قایق سواری با مشارکت بخش غیر دولتی.</p> <p>۹- مشارکت بخش غیر دولتی در احداث ساختمان پزشکان و نیز در جهت تامین درآمدهای پایدار شهرداری.</p> <p>۱۰- همکاری و مشارکت با متولیان فرهنگ و جوانان در وظائف مشترک شهرداری و نهادهای دولتی و سازمانهای مردم نهاد نظیر ادارات فرهنگ و ارشاد اسلامی، میراث فرهنگی و گردشگری، کتابخانه، تبلیغات اسلامی، کمیته امداد امام(ره)، اداره ورزش و جوانان، انجمن ها و موسسات و ....</p>	<b>کوتاه مدت</b>	<b>۳- اجرای عملیات عمرانی، خدماتی، فرهنگی، گردشگری و ...</b>

جدول ۱۱ (ادامه): اجرای عملیات عمرانی، خدماتی، فرهنگی، گردشگری و ...

برنامه	راهبرد	میان مدت و بلند مدت
<p>۱- پیگیری ساختمان شهرداری با تامین مالی از محل درآمدهای غیرپایدار (۴)</p> <p>۲- مطالعه مجدد و اجرای طرح تفصیلی شهر بندرلنگه با کمک سازمان های مرتبط.</p> <p>۳- خرید ماشین آلات با تسهیلات سازمان شهرداریها.</p> <p>۴- احداث میدان میوه و تره بار با مشارکت بخش غیر دولتی در مکان مناسب.</p> <p>۵- تشویق سرمایه گذاران و مالکان واحدهای تجاری به منظور ایجاد پارکینگ در مرکز شهر بندرلنگه.</p> <p>۶- تاسیس شرکت خدماتی شهرداری با کمک بخش غیر دولتی (کمتر از ۴۰ درصد مشارکت شهرداری) و واگذاری خدمات شهری به شرکت مذکور به منظور کاهش هزینه های جاری شهرداری و اشتغالزایی.</p> <p>۷- توسعه امکانات و تجهیزات و نیروی انسانی متناسب با سرانه شهر با افزایش ایستگاه آتش نشانی و راه اندازی و جذب آتش نشانان داوطلب و یگان موتوری آتش نشانی.</p> <p>۸- انجام مانور، فعالیت های افزایش آمادگی جسمانی نیروهای آتش نشان جهت مدیریت بحران به کمک منطقه ۵ ام دریایی، فرودگاه، اداره بنادر و کشتیرانی، هلال احمر، گمرک، شهرداری های همجوار و ...</p> <p>۹- توسعه سرانه فضای سبز به منظور تامین زیبایی شهر.</p> <p>۱۰- ظرفیت یابی تراکم شهر و زمین های بلااستفاده و بافت های فرسوده.</p> <p>۱۱- ایجاد بوستان ورودی شهر (سمت بیمارستان شهدا و دانشگاهها) به منظور زیبا سازی ورودی شهر.</p> <p>۱۲- اصلاح کوچه های محلات به منظور ورود ماشین های آتش نشانی با معاوضه ملک و با اولویت کوچه های مشارکت پذیر.</p> <p>۱۳- ایجاد محلی مناسب برای نمایشگاه کالا، کالای ملوانی و فعالیت های نظیر جمعه بازار و ...</p> <p>۱۴- فرصت جذب اعتبار برای طرح پروژه های پایان سال مجلس و پایان سال دولت</p> <p>۱۵- ایجاد کارگاه گلخانه شهرداری با مشارکت بخش غیر دولتی در کمک به تامین گل و گیاه و نیز همگانی سازی فرهنگ فضای سبز محلات</p>	<p>۳- اجرای عملیات عمرانی، خدماتی، فرهنگی، گردشگری و ... (ادامه)</p>	

جدول ۱۲: مطالعه جامع از درآمدها و هزینه های شهرداری بندرلنگه و اقتصاد شهری با انجام طرح پژوهشی با همکاری سازمانها و مراکز پژوهشی

برنامه	کوتاه مدت	راهبرد
<p>طرح های پژوهشی پیشنهادی:</p> <p>۱- طراحی مدل درآمدهای پایدار شهرداری بندرلنگه</p> <p>۲- طراحی مدل درآمدی و احیا پروازهای فرودگاه بندرلنگه با همکاری سازمان های مرتبط</p> <p>۳- طراحی مدل توسعه فضائی گمرک و اداره بنادر و دریانوردی بندرلنگه</p> <p>۴- طراحی مدل درآمدی اقتصاد شرکت های مستقر در شهرک صنعتی بندرلنگه</p> <p>۵- طراحی مدل درآمد پایدار در محلات بندرلنگه</p> <p>۶- ارائه مدلی برای درآمدزائی فعالیت های خدمات بومی و سنتی محلات (موقعیت گردشگری).</p> <p>۷- طرح کسب و کار سرمایه گذاری خرد برای محلات بندرلنگه (به نسبت پراکندگی جمعیتی) با موقعیت اراضی شهرداری.</p> <p>۸- امکان سنجی بازارچه ملوانی یا مرزی با مشارکت شهرداری و بخش غیر دولتی، در همجواری ادارات گمرک و بنادر و استفاده از معافیت های مالیاتی و گمرکی با سقف خرید مصرف روزانه شهروندان.</p> <p>۹- مطالعه نوسازی بافت های فرسوده و راهکارهای اجرائی با معافیت و یا تخفیف در عوارض، معرفی به بانک ها و ...</p> <p>۱۵- بازبینی و مطالعه احداث <u>کمربندی بندرلنگه</u> (در حال اجراء) و تبعات کاهش بار ترافیکی آن بر اقتصاد کاسبان خیابان ساحلی.</p> <p>۱۶- تمرکز بر <u>خیابان ساحلی بندرلنگه</u> (پشت آب شیرین کن) در جهت رونق اقتصادی شهری.</p> <p>۱۷- تمرکز بر درآمد خانواده ها از طریق معرفی کسب و کارهای خانگی و زمینه بوم گردی.</p>		<p>۴- مطالعه جامع از درآمدها و هزینه های شهرداری بندرلنگه و اقتصاد شهری با انجام طرح پژوهشی با همکاری سازمانها و مراکز پژوهشی</p>



جدول ۱۲ (ادامه): مطالعه جامع از درآمدها و هزینه های شهرداری بندرلنگه و اقتصاد شهری با انجام طرح پژوهشی با همکاری سازمانها و مراکز پژوهشی

برنامه	میان مدت و بلند مدت	راهبرد
<p>۱- تشکیل کارگروه برگزاری همایش علمی با عنوان "توسعه شهر تاریخی بندرلنگه" با سفارش موضوعات مرتبط با دانشنامه بندرلنگه</p> <p>۲- تاسیس پژوهشکده سرمایه گذاری و گردشگری.</p> <p>۳- برگزاری دوره آموزشی عمومی و تخصصی برای پرسنل و آتش نشانان در جهت ارتقای شهروند مسئول و خدمات مطلوب به شهروندان در حوادث غیر مترقبه با مشارکت منطقه ۵ ام دریایی، هلال احمر، فرودگاه و ...</p> <p>۴- ترویج فرهنگ شهروندی و توجه جدی به موضوع آموزش شهروندان با حضور در مدارس، محلات و ...</p> <p>۵- ارائه راهکارهای ارتقاء شهروند مسئول و کارآفرین از طریق همکاری با سازمان ها و نهادهای ذیربط نظیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، تبلیغات اسلامی، کمیته امداد، هلال احمر، اداره ورزش و ...</p> <p>۶- مطالعه و شناسائی بافت های فرسوده شهر بندرلنگه.</p> <p>۷- درگیر کردن نهادهای علمی و دانشگاهی شهر در امورات پژوهشی و تهاتر با ارائه خدمات مازاد از سوی شهرداری.</p>		<p>۴- مطالعه جامع از درآمدها و هزینه های شهرداری بندرلنگه و اقتصاد شهری با انجام طرح پژوهشی با همکاری سازمانها و مراکز پژوهشی (ادامه)</p>

## Viewpoint, Strategy and Executive Plan Bandar Lengeh Municipality

Abdolhamid Delshad Ph. D.<sup>۳</sup>

مدیریت شهری یکی از پیچیده ترین مدیریت سازمانی چند جانبه است. تصمیم گیری در این نهاد، با توجه به تنوع وظائف، بسیار حرفه ای و نیازمند دانش علمی مدیریت و نیز مهارت حرفه ای برای ایفای نقش و مسئولیت شهری است. از طرفی مدیریت این نهاد مدنی را می توان با کاربست خوسه های اجتماعی، زمینه برانگیختن جامعه محلی و پی داشت آن زمینه رشد، پیشرفت و توسعه جامعه شهری را فراهم آورد. لذا مدیریت این بنگاه به عنوان نهاد قدرتمند اجتماعی، مبنای علمی دارد که نیازمند توجه جدی و انتخاب های صحیح، فارغ از حب و بغض های اجتماعی و سیاسی است.

این سند علیرغم دسترسی به داده های کمی برنامه ای و عملکردی شهرداری، به اتکاء مطالعه میدانی و پشتوانه پژوهشی در راستای کمک به مدیریت شهری بندرلنگه تدوین گردیده است تا براساس فرایند و شاخص های انتخاب شهردار، به روش علمی و نیز درایت و شجاعت اعضای محترم شورای شهر، یک انتخاب شایسته رقم زده شود. **مولانا:**

**هر لحظه که تسلیمم در کارگه تقدیر**

**آرام تر از آهو، بی باک تر از شیرم**

**هر لحظه که می کوشم در کار کنم تدبیر**

**رنج از پی رنج آید، زنجیر پی زنجیر**

Aug 2021

<sup>3</sup> Website: [www.AbdolhamidDelshad.ir](http://www.AbdolhamidDelshad.ir)

Email: [Dr.adelshad@gmail.com](mailto:Dr.adelshad@gmail.com)