

- سرشناسی : دکتر مازیار، ۱۳۵۵ -
- عنوان و ناشر : دیداور، انتشارات راهنمای مدیران شهری / نویسنده مازیار عطاری و همکاران
- مشخصات نشر : مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۴ -
- مشخصات ظاهری : ۱۰ - (فنی)، نمودار (رنگی)؛ $21/5 \times 10/5$ س.م.
- شماره : ۵۰۰۰۰۰ : دوره : ۶-۱۹-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۹۷۸-۱ ج. ۱
- شماره : ۲-۲۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۱-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۲
- شماره : ۳-۳۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۳-۳-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۳
- شماره : ۴-۴۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۴-۴-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۴
- شماره : ۵-۵۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۵-۵-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۵
- شماره : ۶-۶۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۶-۶-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۶
- شماره : ۷-۷۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۷-۷-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۷
- شماره : ۸-۸۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۸-۸-۷۹۲۸-۶۰۰-۹۷۸-۱ ج. ۸
- وضعیت فهرست نویسی : فیبا
- یادداشت : ج. ۲ و ۳ (چاپ اول: ۱۳۹۴) (فیبا)
- یادداشت : ج. ۴-۱۰ (چاپ اول: ۱۳۹۴) (فیبا).
- یادداشت : نمایه.
- منبرجات : ج. ۱. شهردار منطقه - ج. ۲. معاونت امور اجتماعات و فرهنگ منطقه - ج. ۳. معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری منطقه - ج. ۴. معاونت توسعه منابع انسانی منطقه - ج. ۵. معاونت حمل و نقل و ترافیک منطقه - ج. ۶. معاونت خدمات شهری و محیط زیست منطقه - ج. ۷. معاونت فنی و عمرانی منطقه - ج. ۸. معاونت مالی و اقتصاد شهری منطقه - ج. ۹. معاونت شهرسازی و معماری منطقه - ج. ۱۰. شهردار ناحیه
- موضوع : مدیران شهری - ایران - دستنامه ها
- موضوع : شهرداران - ایران
- موضوع : شهرداری - ایران
- شناسه افزوده : شهرداری تهران. مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران
- رده بندی کنگره : ۱۳۹۴ ع ۱۲/ JS۷۴۶۳
- رده بندی دیویی : ۳۵۲/۳۳۲۱۶
- شماره کتاب شناسی ملی : ۳۹۷۰۷۵۳



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

دست‌نویس: راه‌های مدیران شهری - شهردار ناحیه

نویسندگان: مازار عطاری و همکاران

ناظر علمی و مدیر پروژه: سحاب‌الدین سابونچی

مدیر هنری: روح‌الهییتی‌نژاد

صفحه‌آرا: محسن عامل

ویراستار: مهسان عطاری

نگاشت: نخست، تابستان ۱۳۸۱

شابک: ۷۹۲۸-۲۹-۵-۶۰۰-۱۷۸

شابک دوره: ۷۹۲۸-۱۹-۶-۶۰۰-۹۷۸

بها: ۱۰۰۰

ناشر: دوره ده جلدی ۵۰۰,۰۰۰ ریال

چاپ: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

مرکز چاپ نشر شهر

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

نشانی: خیابان شریعتی، خیابان پل رومی، خیابان شهید اکبری،

نبش خیابان آقا بزرگی، شماره ۲۲

تلفن: ۸۳-۲۲۳۹۲۰۸۰

کد پستی: ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

<http://rpc.tehran.ir>

info@rpc.tehran.ir

فهرست

الف سخن‌خس

پ راهنمای کتاب

۱ پیش‌گفتار نویسندگان

۵ مقدمه

۷ واجب‌تر از نان شب

۵۹ یک روز کاری

۷۱ گره‌های کور

۸۵ فوت کوزه‌گری

قواعد نانوشته ۹۹

امروز بهتر از دیروز ۱۰۳

نکاتی که باعث موفقیت شما می شود ۱۰۷

جوهره مدیریت ۱۱۷

رادارها ۱۳۵

سخن نخست

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به عنوان دیرپاترین نهاد مطالعاتی و پژوهشی کشور در حوزه مدیریت شهری، همواره کوشیده است راه حل‌ها و پیشنهادهایی برای اداره بهتر شهر در اختیار مجریان و دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف مدیریت شهری قرار دهد. در این راستا، یکی از رویکردهای مرکز گردآوری و مستندسازی تجارب مدیران حوزه‌های مختلف شهرداری بوده است تا به عنوان یک منبع قابل توجه دانش تجربی، در استفاده سایر مجریان و برنامه‌ریزان قرار گیرد. بسیاری از موضوعات مبتلا به مدیران شهرداری، مواردی است که در هیچ بخش‌نامه و دستورالعملی به صورت مکتوب وجود ندارد. اگر هم هست، ترجمان اجرایی و اداری آن موضوع به قافا خواهد بود و ناگفته پیداست که این خلأ و عدم انحراف و آگاهی ناشی از آن، در مواردی می‌تواند زیان‌ها و صدمات جبران‌ناپذیری را در درجه اول برای مدیریت شهری و در کام مدیران و شخص مدیر به همراه داشته باشد. بدیهی است این مسئله اگرچه برای افراد که برای اولین بار یک پست مدیریتی خاص را تجربه می‌کنند، بسیار مهم‌تر و حیاتی‌تر است، اما برای سایر مدیران با هر میزان از تجربه نیز ممکن است مواردی سودمند و مهم در لابلای تجارب دیگران وجود داشته باشد. از این رو مجموعه پیش‌رو، به عنوان اولین بخش از پروژه تدوین مجموعه کتاب‌های راهنمای عمل مدیران شهری تحت عنوان «دست‌نامه راهنمای مدیران شهری» «باهره‌گیری از تجارب تعداد قابل توجهی از مدیران شهرداری تهران با

طیف‌ها و سلايق گوناگون مدیریتی و تجربی و در قالب صدها ساعت مصاحبه و جلسه تدوین و تألیف گردیده است.

هم‌چنین با توجه به فراگیرتر بودن و اهمیت ویژه حوزه مناطق شهرداری تهران، فاز نخست کار به شهرداران و قائم‌مقامان و معاونان مناطق و شهرداران نواحی اختصاص یافته و انشا... در مراحل بعدی سایر رسته‌ها و گروه‌های مدیریتی را نیز در بر خواهد گرفت و البته با هماهنگی‌های صورت گرفته با معاونت توسعه منابع انسانی و اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران، به صورت مدون و منظم در اختیار مدیران ذیل بيط فعلی و آتی در شهرداری تهران قرار خواهد گرفت. همچنین به یاری خداوند در آینده نزدیک نسخه الکترونیک این اثر نیز بر روی تلفن‌های همراه مدیران در دسترس و قابل استفاده خواهد بود.

در پایان لازم می‌دانم از تلاش و پیگیری ارزشمند دست‌اندرکاران تدوین این مجموعه با ویژه جناب آقای دکتر شهاب‌الدین صابونچی که از طرف مرکز نظامات علمی و مدیریت پروژه را بر عهده داشتند و نیز همکاران مدیران محترم اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران، هم‌چنین مجری محترم پروژه (بنیاد توسعه فردا)، مشاور محترم پروژه جناب آقای دکتر حمیدودادی و نیز تمامی مدیران محترم شهرداری که با همدلی و همراهی ارزشمند خود در انجام مصاحبه‌ها و اعتبار بخشی کتاب ما را یاری نمودند، سپاسگزاری نمایم.

بابک نگاهداری

رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

راهنمای کتاب

این مجموعه اصلی محتوای مجموعه ده جلدی «دست‌نامه راهنمای مدیران شهری» انتقال تجربیات دانش ضمنی مدیران است. در این کتب به راهکارهای شغلی، روندهای اصلی، نکات کلیدی و مسائلی کاربردی پرداخته‌ایم. برای استفاده بهتر از کتاب، با برخی نکات اشاره می‌کنیم.

■ این کتاب دایره المعارف و یا کتاب قانون نیست و داده‌های خام آن آرایه نشده است، بلکه عصاره‌ی نکات کاربردی مدیران را گرد آمده است.

■ مجموعه دست‌نامه‌ها در ده جلد تهیه شده است. پیشنهاد می‌شود علاوه بر کتاب تخصصی خود، دیگر مجلدات را نیز مطالعه کنید تا با مسایل و نکات دیگر مجموعه‌ها نیز آشنا شوید.

■ شما گاهی می‌بینید که در بالای صفحه مشاهده می‌کنید، شماره صفحه نیست، بلکه شماره نکات اصلی کتاب است که از ابتدا تا انتهای کتاب ادامه دارد و در پایان کتاب در قالب نمایه موضوعی به آن اشاره شده است.

■ نمایه موضوعی که در انتهای کتاب آمده است، نوعی طبقه‌بندی محترای کتاب به صورت منطقی و موضوعی است که به دست‌نمته‌بندی اصلی نکات می‌پردازد. طریقه دست‌نمته‌بندی به موضوعات نمایه، از طریق شماره نکات اصلی است، بلکه از طریق شماره نکات اصلی است که در بالای صفحات قرار دارد.

■ در انتهای کتاب، برگه‌های سفید یادداشت اضافه شده است. از این چند برگ هم می‌توانید برای یادداشت سریع ایده‌ها و تجربه‌های خود استفاده کنید و هم با ارسال آن‌ها برای مرکز زمینه تکمیل دست‌نامه‌ها را فراهم نمایید.

پیش‌گفتار نویسندگان

در کشور عزیز ما ایران، سابقه مستند سازی تجارب و فرآیندهای مدیریتی و سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیران (در سطح ملی و منطقه‌ای و با نگاهی) کمتر یافت می‌شود و این امر موجب رَدِ دست رفتن تجارب ارزشمند و بعضاً نایاب مدیریت (اعم از پیروزی‌ها و شکست‌ها) در سطوح مختلف شده است. به ویژه آن‌که در چند دهه اخیر انقلاب اسلامی، تجربه‌های نابی از مدیریت و سیاست‌گذاری مبتنی بر اندیشه‌های دینی رخ داده است. تدوین و تحریر این تجارب می‌تواند به گسترش کاربردهای آنها در عرصه‌های مختلف مدیریتی منجر شود. بنابراین توسعه فردا با هدف تولید نوشتارهای علمی و تبیین مدل‌های نوین مدیریت و سیاست‌گذاری به عرصه سیاست نگاری و تدوین دانش مبتنی بر تجربه انقلاب اسلامی ورود پیدا کرده است. آن‌چه در دست دارید، یکی از مجموعه کتاب‌های

راست‌نمایی مدیران شهری است که با هدف آشنایی با پست‌های مدیریتی شهرداری تدوین شده است.

نظرات تکمیلی و اصلاحی شما بزرگواران در تدوین منظومه‌ای شامل این کتاب‌های کاربردی و مفید در حوزه مدیریت شهری کمک شایانی خواهد داشت. امید است که این کتاب آغازکننده فرآیند همگانی و فراگیر ثبت تجربیات و ادبیات‌های مدیریت شهری در میان مدیران و کارشناسان شهرداری باشد.

به طور ویژه از جناب آقای دکتر تشکری و جناب آقای دکتر ودادی و راهنمایی و مشورت‌های بی دریغشان که نقش مهمی در به ثمر نشستن تلاش پژوهشگران و نویسندگان برعهده داشتند، تشکر می‌کنیم.

مقدمه

وقتی فردی برای اولین بار به این سمت منصوب می‌شود، از بسیاری از مفاهیم و قواعد و اختیارات ناآشنا و همچنین مسائل و مشکلات پیش رو بی‌خبر است و این بی‌خبری احتمالاً باعث به وجود آمدن مشکلات مضاعف و عده‌ای برای وی و حتی ناحیه تحت مدیریتش خواهد شد. در این بین داشتن اطلاعات کاربردی و برگرفتن

از تجربیات سایر افرادی که پیش از این در این پست فعالیت می کردند، نه تنها به شخص تازه منصوب شده کمک می کند تا بهتر عمل کند، بلکه از دوباره کاری ها و تحمیل هزینه های اضافی به سازمان نیز جلوگیری می کند. در این میان سعی شد از طریق تدوین این کتاب، خلأ موجود از بین رود و افراد پس از انتصاب دچار سردرگمی نشوند.