

سرشماری عطار، مازیار، ۱۳۵۵ -

معاون و ناظر: دستنامه راهنمای مدیران شهری / نویسنده مازیار عطاری و همکاران.

مشخصات نشر: تهران: مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۴ -

مشخصات فیزی: ۱ ج.؛ صور (رنگی)، نمودار (رنگی)؛ ۱۰/۵ × ۲۱/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۱۹-۶ دوره: ۱۹-۶؛ ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۱۹-۶ ج. ۱

۱-۲۰-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۱-۹؛ ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۱-۹ ج. ۲

۲-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳؛ ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳ ج. ۳

۳-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۵-۷؛ ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۵-۷ ج. ۴

۴-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۶-۴؛ ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۶-۴ ج. ۵

۵-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸؛ ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸ ج. ۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: ج. ۲ و ۳ (چاپ اول: ۱۳۶۲) (ف. ۱)

یادداشت: ج. ۴-۱۰ (چاپ اول: ۱۳۹۴) (ف. ۱)

یادداشت: نمایه.

مندرجات: ۱. شهردار منطقه - ج. ۲. معاونت در اجتماعی و فرهنگی

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 شهرداری

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: ۳۵۲/۲۳۲۱۶

شماره کتاب شناسی ملی: ۳۹۷۰۷۵۳



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

دستنامه راه برای مدیران شهری - معاونت حمل و نقل و ترافیک منطقه

نویسنده: مازن آری و همکاران

مطرح علمی و مدیر پروژه: شهاب‌الدین صابونچی

مدیر هنری: روح‌اله عیسی‌زاده

صفحه‌آرا: محسن عادل

ویراستار: مهسان عطاری

نگاشت: نخست، تابستان ۱۳۹۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۴-۰

شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۱۹-۶

شمارگان: ۱۰۰۰

بها: دوره ده جلدی ۵۰۰,۰۰۰ ریال

ناشر: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

چاپ: مرکز چاپ نشر شهر

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

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

نیش خیابان آقا بزرگی، شماره ۳۲

تلفن: ۲۲۳۹۲۰۸۰-۸۳

کد پستی: ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

<http://rpc.tehran.ir>

info@rpc.tehran.ir

فهرست

الف سخن نخست

پ راهنمای کتاب

۱ پیش‌گفتار نویسندگان

۵ مقدمه

۷ واجب‌تر از نان شب

۲۷ یک روز کاری

۲۵ گره‌های کور

۵۷ فوت کوزه‌گری

۸۱ قواعد نانوشته

۱۰۱ امروز بهتر از دیروز

۱۰۵ نکاتی که باعث موفقیت شما می شود

۱۱۵ جوهره مدیریت

۱۲۳ رادارها

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، مورد 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، و اگر هم هست، ترجمان اجرایی و اداری آن موضوعی متفاوت خواهد بود و ناگفته پیداست که این خلأ و عدم آگاهی ناخوشی از آن، در مواردی می‌تواند زیان‌ها و صدمات جبران‌ناپذیری را در درجه اول برای مدیریت شهری و در گام بعد برای شخص مدیر به همراه داشته باشد. بدیهی است این مسأله اگر چه 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 موارد خاصی 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» بآ بهره‌گیری 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 انشاءاً... 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 ارزیابی و کارگزینی مدیران، به صورت مدون و منظم در ادامه کار مدیران ذیربط فعلی و آتی در شهرداری تهران قرار خواهد گرفت. همچنین به یاری خداوند در آینده نزدیک نسخه الکترونیکی این اثر نیز بر روی تلفن‌های همراه مدیران در دسترس قرار قابل استفاده خواهد بود. در پایان لازم می‌دانم از تلاش و پیگیری ارزشمند دست‌اندرکاران تدوین این مجرعه به ویژه جناب آقای دکتر شهاب‌الدین صابونچی که از طرف وزارت علمی و مدیریت پروژه را بر عهده داشتند و نیز همکاران و مدیران محترم اداره کل ارزیابی و کارگزینی مدیران، و 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.

یابک نگاهداری

رییس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

راهنمای کتاب

هـ - صور اصلی محتوای مجموعه ده جلدی «دستنامه راهنمای مدیران شهری» انتقال تجربیات و دانش ضمنی مدیران است. در این کتب به مباحث نظری، روندهای اصلی، نکات کلیدی و مسائل راهبردی پرداخته‌ایم. برای استفاده بهتر از کتاب، به برخی نکات اشاره می‌کنیم.

■ این کتاب دایره المعارف و یک کتاب قانون نیست و داده‌های خام آن آرایه نشده است، بلکه عصاره‌ی نکات کاربردی مدیران در آن 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.

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

■ نمایه موضوعی که در انتهای کتاب آمده است، نوعی طبقه‌بندی محترمی کتساب به صورت منطقی و موضوعی است نه با دسته‌بندی اصلی نکات می‌پردازد. طریقه دسته‌بندی به موضوعات نمایه، از طریق شماره صفحه نیست، 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 تحارب و فرآیندهای مدیریتی و سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیران (در سطح ملی و منطقه‌ای و یا بنگاه‌ای) کمتر یافت می‌شود و این امر موجب از دست رفتن تجربیات ارزشمند و بعضاً نایاب مدیریت (اعم از یروزی‌ها و شکست‌ها) در سطوح مختلف شده است. به ویژه آن‌که در چند دهه اخیر انقلاب اسلامی تجربه‌های نابی از مدیریت و سیاست‌گذاری مبتنی بر مفاهیم دینی رخ داده است. تدوین نظریات و تحارب می‌تواند به گسترش کاربردهای آن‌ها در عرصه‌های مختلف مدیریتی منجر شود. بهیچ‌توسعه فردا با هدف تولید نوشتارهای علمی و تبیین مدل‌های نوین مدیریت و سیاست‌گذاری به عرصه سیاست‌نگاری و تدوین دانش مبتنی بر تجربه انقلاب اسلامی ورود پیدا کرده است. آن‌چه در دست دارید، یکی از مجموعه کتاب‌های

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

نظرات تکمیلی و اصلاحی شما بزرگواران در تدوین منظومه‌ی دانش از کتاب‌های کاربردی و مفید در حوزه مدیریت شهری کمک شایانی خواهد داشت. امید است که این کتاب آغاز کننده فرآیند همگانی و فراگیر ثبت تجارب و ایده‌های 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

معاونت حمل و نقل و ترافیک، یکی از زیرمجموعه‌های شهرداری و یکی از هشت معاونت شهرداری منطقه است که در زمینه حمل و نقل و ترافیک فعالیت می‌کند. و چون این‌که حوزه حمل و نقل و ترافیک همراه با حوزه‌های فنی و عمرانی، خدمات شهری و حوزه اجتماعی از مأموریت‌های مهم شهرداری محسوب می‌شوند، فعالیت‌های معاونت حمل و نقل و ترافیک بیشتر جنبه ستادی دارد و بیشتر کارهای اجرایی به عهده معاونت فنی و عمرانی منطقه است. در زمان اجرای طرح، بخش متولی، معاونت حمل و نقل و ترافیک و بخش متصدی، معاونت فنی و عمرانی است و بودجه و اعتبار با حفظ حاکمیت معاونت حمل و نقل و ترافیک به معاونت فنی و عمرانی تفویض می‌شود.

معاونت حمل و نقل در بین چهار حوزه اجرایی فنی و عمرانی، ترافیک، اجتماعی و خدمات شهری به دلیل ماهیت نیمه اجرایی و نیمه برنامه ریزی خود، پایین ترین میزان اعتبار را در سطح منطقه دارد و میان هشت معاونت منطقه، این معاونت در رده های آخر دریافت اعتبار است. بخشی از این معاونت در اجرا و بخشی، در برنامه ریزی درگیر است؛ به عبارتی، این معاونت در سطح منطقه، برنامه ریز و مغز متفکر در حوزه های تخصصی است و بسیاری از پروژه های حمل و نقل و ترافیک در این معاونت، ایده پردازی و خلق ولی اجرای آنها به نواحی تفویض می شود. البته بیشتر فعالیت های معاونت منطقه، از بالا به پایین ابلاغ می شود. این معاونت از اختیارات و امکانات وسیعی برای عملیاتی کردن پروژه هایی که خود منطقه پیشنهاد می دهد، برخوردار است.