

رشته عطاری، مازیار، ۱۳۵۵ -

عنوان: دستنامه راهنمای مدیران شهری / نویسنده مازیار عطاری و

مکار

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

مشخصات ظاهری: ۱۰ (مصور رنگی)، بودار (رنگی): ۱۰/۵ × ۲۱/۵ س.م.

تلیک: ۵۰۰۰۰۰ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۱۹-۶ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰-۹۷۸-۱ ج. ۱

: ۶۰۰-۷۹۲۸-۱۰-۲ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۱-۹ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰-۹۷۸-۲ ج. ۲:

: ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۲-۶ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰-۹۷۸-۴ ج. ۴:

: ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۴-۰ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۵-۷ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۵-۷ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰-۹۷۸-۶ ج. ۶:

: ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۶-۴ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۷-۱ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۷-۱ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰-۹۷۸-۷ ج. ۷:

: ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰-۹۷۸-۸ 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.

مندرجات :

ج. ۱. شهردار منطقه - ج. ۲. معاونت امور اجتماعی و فرهنگی

منطقه - ج. ۳. معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری

ج. ۴. معاونت توسعه منابع انسانی منطقه - ج. ۵. معاونت

و نقل و ترافیک منطقه - ج. ۶. معاونت خدمات شهری

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 ۱۴ / JS۷۴۶۳

رده بندی دیویی : ۳۵۲/۲۳۲۱۶

شماره کتاب شناسی ملی : ۳۹۷-۷۵۳



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

دست‌نویس راهنمای مدیریت شهری-معاونت شهرسازی و  
معماری منطقه

نویسنده: سازه‌های عطاری و همکاران

ناظر علمی و مدیر پروژه: سید سحاب‌الدین ساجدی

مدیر هنری: روح‌اله عینی‌نژاد

صفحه‌آرا: محسن عمل

ویراستار: مهسان عطاری

نگاشت: نخست، تابستان ۱۳۸۸

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸

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 ۲۲

تلفن: ۲۲۳۹۲۰۸-۸۲

کد پستی: ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

<http://rpc.tehran.ir>

[info@rpc.tehran.ir](mailto:info@rpc.tehran.ir)

# فهرست

الف سخن‌نخب

پ راهنمای کتاب

۱ پیش‌گفتار نویسندگان

۵ مقدمه

۷ واجب‌تر از نان شب

۳۱ یک روز کاری

۳۷ گره‌های کور

۵۱ فوت کوزه‌گری

قواعدنا نوشته ۵۷

امروز بهتر از دیروز ۶۹

نکاتی که باعث موفقیت شما می شود ۷۵

جوهره مدیریت ۸۵

زادها ۹۹

## دست‌نامه تجارب

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به عنوان دیرپاترین نهاد مطالعاتی و پژوهشی کشور در حوزه مدیریت شهری، همواره کوشیده است راه‌ها 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 و ... 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 موردی متفوت خواهد بود و ناگفته پیداست که این خلأ و عدم استناد و آگاهی ناشی 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 بین مسأله 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 موارد و نکات 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» بآبهره‌گیری 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 انشاء... 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 احیای مدیریت ذریبط فعلی و آتی در شهرداری تهران قرار خواهد گرفت. همچنین به یاری خداوند در آینده نزدیک نسخه تکثیر یک اثر نیز بر روی تلفن‌های همراه مدیران در دسترس و قابل استفاده خواهد بود. در پایان لازم می‌دانم از حسن و پیگیری ارزشمند دست‌اندرکاران تدوین این مجموعه به ویژه جناب آقای دکتر شهاب‌الدین صابونچی که از طرف مرکز مطالعات علمی و مدیریت پروژه را بر عهده داشتند و نیز آقای مدیران محترم اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران به چه این 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

محتوای اصلی محتوای مجموعه ده جلدی دستنامه راهنمای مدیران شهری» انتقال تجربیات و دانش ضمنی مدیران است. در این کتب به اهمیت مفهومی، روندهای اصلی، نکات کلیدی و مسایل راهبردی پرداخته‌ایم. برای استفاده بهتر از کتاب، به برخی نکات اشاره می‌کنیم.

■ این کتاب دایره المعارف و یا کتاب قانون نیست و داده‌های خام آن ارائه نشده است، بلکه عصاره‌ی نکات کاربردی مدیریت 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.

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

■ نمایه موضوعی که در ابتدای کتاب آمده است، نوعی طبقه‌بندی محتوای کتاب به صورت منطقی و موضوعی است که به دسته‌بندی اصلی نکات می‌پردازد. طریقه دسترسی 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 تجارب و فرآیندهای مدیریتی و سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیران (در سطح ملی و منطقه‌ای و یا گاهی) کمتر یافت می‌شود و این امر موجب اردست 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 نصری این تجارب می‌تواند به گسترش کاربردهای آن‌ها در عرصه‌های مختلف مدیریتی منجر شود. امید است توسعه 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

راه‌نمای مدیران شهری است که با هدف آشنایی با پست‌ها، مدیریت شهرداری تدوین شده است.

نظرات تکمیلی و اصلاحی شما بزرگواران در تدوین منظومه‌ای که حاصل از کتاب‌های کاربردی و مفید در حوزه مدیریت شهرداری 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 کارکنان شهرداری باشد.

به‌طور ویژه از جناب آقای دکتر تشکری و جناب آقای دکتر ودادی و راهنمایی و مشورت‌های بی‌دریغشان که نقش مهمی در به‌ثمر نشستن تلاش پژوهشگران و نویسندگان برعهده داشتند، تشکر می‌کنیم.

## مقدمه

وقتی فردی برای اولین بار به این سمت منصوب می‌شود، از بسیاری از وظایف 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 عدیدهای برای وی و حتی ناحیه تحت مدیریتش خواهد شد. در این بین داشتن اطلاعات کاربردی و برگرفته

از تجربیات سایر افرادی که پیش از این در این پست فعالیت می‌کردند، نه تنها به شخص تازه منصوب‌شده کمک می‌کند تا بهتر عمل کند، بلکه از دوباره‌کاری‌ها و تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان نیز جلوگیری می‌کند. در این میان سعی شد از طریق تدوین این کتاب، خلأ موجود از بین رود و افراد پس از انتصاب دچار سردرگمی نشوند.