



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

دست‌نویس راه‌نمای مدیران شهری-معاونت توسعه
توسیع انسانی منطقه

نویسنده: مارتین طاری و همکاران

ناظر علمی و مدیر پروژه: سیدالهدی صارینی

مدیر هنری: روح‌اله گیتی‌نژاد

صفحه‌آرا: محسن عامر

ویراستار: مهسان عطاری

نگاشت: نخست، تابستان ۱۴۰۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳

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،

نبش خیابان آقا بزرگی، شماره ۳۲

تلفن: ۲۲۳۹۲۰۸۰-۸۳

کد پستی: ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

<http://rpc.tehran.ir>

info@rpc.tehran.ir

فهرست

الف سخنرانی است

پ راهنمای کتاب

۱ پیش‌گفتار نویسنده

۵ مقدمه

۷ واجب‌تر از نان شب

۲۱ یک روز کاری

۳۱ فرایندهای مدیریت منابع انسانی

۵۷ گره‌های کور

۷۳ فوت کوزه‌گری

۸۹ قواعدننوشته

۱۰۱ امروز بهتر از دیروز

۱۰۹ نکاتی که باعث موفقیت شما می شود

۱۱۹ جوهره مدیریت

۱۳۷ رادارها

سخن نخست

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 به نام 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 ندارند و اگر هم هست، ترجمان اجرایی و اداری آن مورد بی‌متابوت 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 ادامه برای شخص مدیر به همراه داشته باشد. بدیهی است این مسائل 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 مورد نکات سودمند و مهم در لایلای 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» بایه‌ره‌گیری 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 ارزشیابی و کارگزینی مدیران، به صورت مدون و منظم در احیای مدیریت، زیربُط فعلی و آتی در شهرداری تهران قرار خواهند گرفت. همچنین به یاری خداوند در آینده نزدیک نسخه حکمرانی اثر نیز بر روی تلفن‌های همراه مدیران در دسترس و قابل استفاده خواهد بود. در پایان لازم می‌دانم تشکر و پی‌گیری ارزشمند دست‌اندرکاران تدوین این مجموعه به ویژه جناب آقای دکتر شهاب‌الدین صابونچی که از طرف مرکز نظارت علمی و مدیریت پروژه را بر عهده داشتند و نیز مجری محترم اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران مجری محترم پروژه (بنیاد توسعه فردا)، مشاور و مجری پروژه جناب آقای دکتر حمید ودادی 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

مجموعه اصلی محتوای مجموعه ده جلدی «دستنامه راهنمای مدیران شهری» انتقال تجربیات و دانش ضمنی مدیران است. در این کتب به اهمیت مفلی، 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.

■ شماره‌ای 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 آن‌ها اشاره شده است.

■ نمایه موضوعی که در انتهای کتاب آمده است، نوعی طبقه‌بندی محتوای کتاب به صورت منطقی و موضوعی است که به دسته‌بندی اصلی نکات می‌پردازد. طبقه‌بندی 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 دست‌آیندهای مدیریتی و سیاست‌های اتخاذ شده در سطح مدیران (در سطح ملی و منطقه‌ای و بین‌المللی) کمتر یافت می‌شود و این امر موجب از دست رفتن تجارب ارزشمند و بعضاً نایاب مدیریت (اعم از پیرامونی‌ها و شکست‌ها) در سطوح مختلف شده است. به ویژه آن‌که در چند دهه اخیر انقلاب اسلامی و تجربه‌های ناب‌ی از مدیریت و سیاست‌گذاری مبتنی بر دغدغه‌های دینی رخ داده است. تدوین دینی این تجارب می‌تواند به گسترش کاربردهای عرصه‌های مختلف مدیریتی منجر شود. این عرصه 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 بنمای مدیران شهری است که با هدف
آشنایی با بسندهای مدیریتی شهرداری تدوین
شده است.

نظرات تکمیلی و اصلاحی شما بزرگواران در
تدوین منظومه‌ای کامل 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 تجربیات ایده‌های
مدیریت شهری در میان مدیران و کارکنان
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 وظایف و قواعد و اختیارات ناآشنا و همچنین مسائل و مشکلات پیش رو بی‌خبر است و این بی‌خبری احتمالاً مشکلات مضاعف و عذیده‌ای را برای وی و ناحیه تحت مدیریت او به همراه دارد. در این میان بهره‌مندی از اطلاعات کاربردی و برگرفته از تجربیات

www.ketab.ir

سایر افرادی که پیش از این در این سمت فعالیت می‌کردند، نه تنها به مدیر جایگزین کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشد، بلکه از دوباره کاری‌ها و تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان نیز جلوگیری می‌کند. از این روی، هدف از تدوین این کتابچه، از بین بردن خلأ موجود و جلوگیری از سردرگمی مدیران تازه منصوب است.