

عطراری، مازیار، ۱۳۵۵ -
عمر : م. پدیدار : 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)، سودار (رنگی)؛ ۱۰/۵ × ۲۱/۵ س.م.
شابک : ۵۰۰۰۰۰ : د. : ۶۰۰-۷۹۲۸-۱۹-۶ : ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۱۹-۶ ج. ۱ :
۲-۱-۱۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۱-۹ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۱-۹ ج. ۲ :
۶-۲۲-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۳-۳ ج. ۳ :
۶-۲۴-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۵-۷ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۵-۷ ج. ۴ :
۶-۲۶-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۶-۴ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۶-۴ ج. ۵ :
۶-۲۸-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۸-۸ ج. ۶ :
۶-۲۹-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۹-۵ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۹-۵ ج. ۷ :
۶-۳۰-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۳۰-۵ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۳۰-۵ ج. ۸ :
۶-۳۱-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۳۱-۵ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۳۱-۵ ج. ۹ :
۶-۳۲-۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۳۲-۵ : ۶۰۰-۷۹۲۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۳۲-۵ ج. ۱۰ :

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : ج. ۲ و ۳ (چاپ اول: ۱۳۹۴) (فیبا).

یادداشت : ج. ۴ و ۱۰ (چاپ اول: ۱۳۹۴) (فیبا).

یادداشت : نمایه.

منبرجات :

ج. ۱. شهردار منطقه - ج. ۲. معاونت امور 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 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 ۱۴ / JS۷۴۶۳

رده بندی دیویی : ۳۵۲/۲۳۲۱۶

شماره کتاب شناسی ملی : ۳۹۷۰۷۵۳



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

دستنامه همایش مدیران شهری - معاونت مالی و اقتصاد
شهری منطقه

نویسنده: ازبیار عطاری و همکاران

ناظر علمی و مدیر پروژه: شب‌الدین صارونچی

مدیر هنری: روح‌اله گنج‌نژاد

صفحه‌آرا: محسن عامل

ویراستار: مهسان عطاری

نگاشت: نخست، تابستان ۱۳۸۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۲۸-۲۷-۱

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: ۸۳-۲۲۳۹۲۰۸۰

کد پستی: ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

<http://rpc.tehran.ir>

info@rpc.tehran.ir

فهرست

الف سخن خست

ب راهنمای کتاب

۱ پیش‌گفتار نویسندگان

۲ مقدمه

۵ واجب‌تر از نان شب

۲۳ یک روز کاری

۴۱ گره‌های کور

۴۹ فوت کوزه‌گری

فوائدناوشنه ۵۹

امروز بهتر از دیروز ۶۹

نکاتی که باعث موفقیت شما می شود ۷۵

جوهره مدیریت ۸۳

رادارها ۱۰۱

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 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 متداول خواهد بود و ناگفته پیداست که این خلأ و عدم آشنایی و آگاهی ناشی از آن، در مواردی می‌تواند زیان‌ها و صدمات جبران‌ناپذیری را در درجه اول برای مدیریت شهری و در تمام بعد برای شخص مدیر به همراه داشته باشد. بدیهی است این مقاله 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 نیاز و فایده‌مند 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 انشاالله 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 ارزش‌های و کارگزینی مدیران، به صورت مدون و منظم در خرداد ماه مدیران ذیربط فعلی و آتی در شهرداری تهران قرار خواهند گرفت. هم‌چنین به یاری خداوند در آینده نزدیک نسبت به آکتیو کردن این اثر نیز بر روی تلفن‌های همراه مدیران در دسترس قرار قابل استفاده خواهد بود. در پایان لازم می‌دانم به تلاش و پیگیری ارزشمند دست‌اندرکاران تدوین این مجموعه به ریژه جناب آقای دکتر شهاب‌الدین صابونچی که از طرف مرکز نظارت علمی و مدیریت پروژه را بر عهده داشتند و نیز همکاران مدیران محترم اداره کل ارزش‌های 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

محتوای اصلی محتوای مجموعه ده جلدی «راهنمای مدیران شهری» انتقال تجربیات و دانش ضمنی مدیران است. در این کتب به ماهیت، بافت، روندهای اصلی، نکات کلیدی و مسایل اجرایی 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.

۱. شماره‌هایی که در بالای صفحه مشاهده می‌نمایید، 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 کمک آن دسته‌بندی اصلی نکات می‌پردازد. طبقه‌بندی‌های 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 و نگارش و فآیندهای مدیریتی و سیاست‌های اتحاد شده توسط مدیران (در سطح ملی و منطقه‌ای و بین‌المللی) کمتر یافت می‌شود و این امر موجب ارسطو ترن جارب ارزشمند و بعضاً نایاب مدیریت (اعم از پیروزی‌ها و شکست‌ها) در سطوح مختلف شده است به ویژه آن‌که در چند دهه اخیر انقلاب اسلامی، تجربیات نابی از مدیریت و سیاست‌گذاری مبنی بر دغدغه‌های دینی رخ داده است. تدوین نظری این تجربیات می‌تواند به گسترش کاربرد آن‌ها در عرصه‌های مختلف مدیریتی منجر شود. بنده 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

راهنمای مدیران شهری است که با هدف آشنایی
با پستی و مدیریت شهرداری تدوین شده
است.

نظرات تکمیلی و اصلاحی شما بزرگواران در
تدوین منظومه‌ای شامل 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 و ایده‌های
مدیریت شهری در میان مدیران و کارمندان
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 مالی و اقتصادی یکی از مهم ترین معاونت های منطقه است. انجام امور محوله با حجم زیاد، هدایت و راهبری تعداد زیادی کارکنان، بر این معاونت بر عهده شماست. ورود و خروج و جیره نقد با حجم فراوان، حساسیت معاونت مالی و اقتصادی را دوچندان می سازد. جهت تصدی این نامل باید مدیر مالی مقتدری باشید که به برنامه ریزی و تعامل سازنده با قسمت های مختلف شهرداری اعتقاد راسخ دارد. تسلط بر قوانین و آیین نامه های شهرداری تهران، روال های کاری، تسلط مناسب به سیستم حسابداری و آگاهی از فرآیندهای مالی و برخورداری از دانش و تجربه مدیریتی در بالاترین سطح برای شما بسیار ضروری است. ارزیابی عملکرد شما توسط مدیران از طریق ترازهای مالی ماهانه، سالیانه و گزارش های مالی به سهولت انجام می گیرد. ماهیت کمی معاونت شما؛ نکته سنجی، درک مناسب از شرایط، دقت

نظر به نیاز فراگیر را از شما می‌طلبید. معاونت
 شما از طریق شهردار منطقه، اداره کل، معاونت
 مالی و اقتصادی شهرداری مرکز، ذی‌حساب
 منطقه سایر ارگان‌ها و نهادهای مسوول
 به‌صورت مستمر مورد بررسی و ارزیابی قرار
 می‌گیرد. نظارت مستقیم بر عملکرد معاونت مالی
 و پاسخگویی به گزارش‌های مالی، ضرورت
 انتخاب یک گروه همراه جهت انجام امور مالی
 به نحو مطلوب را الزامی می‌کند.
 برنامه‌ریزی مناسب برای انجام امور منطقه
 و یک تیم همراه و چالاک کمک می‌کند شما
 در کارها غرق نشوید و بتوانید با استفاده از
 یک سیستم مدیریتی مناسب، قدرت بالقوه
 معاونت خود را به‌صورت بالفعل درآورید. این
 قدرت یک شمشیر دو لبه است که باید از آن
 مطابق ضوابط و اختیارات و در جهت پیشبرد
 اهداف منطقه جهت خدمت به شهروندان
 استفاده کنید.