



بررسی روندهای حاکم بر تغییرات مدیریتی شهرداری تبریز از ابتدای سال ۱۴۰۱ تا آذر ۱۴۰۳

گزارش ۴۳-۲-۲۰۲

شماره: ۳۰-۶/م/پ | تاریخ: ۱۴۰۴/۲/۸



RCTBZ.TABRIZ.IR



RCTABRIZ_IR



RCTABRIZ



RCTABRIZ



RCTABRIZ



RCTABRIZ

متن (PDF) از طریق سایت مرکز به نشانی rctbz.tabriz.ir قابل دریافت است.
آدرس: بزرگراه پاسداران، ورودی فرشته جنوبی، ساختمان شورا، ضلع شرقی طبقه اول



عنوان اصلی: بررسی روندهای حاکم بر تغییرات مدیریتی شهرداری تبریز

عنوان فرعی: از ابتدای سال ۱۴۰۱ تا آذر ۱۴۰۳

پدیدآور: روح‌الله رشیدی (عضو شورا و رئیس مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی کلاشنهر تبریز)

ناظر: معاونت پژوهشی مرکز

نوع و شماره گزارش: دیدگاه (۲۰۲-۲-۴۳)

شماره: ۳۰-۶/م/پ | تاریخ: ۱۴۰۴/۲/۸

متن (PDF) از طریق سایت مرکز قابل دریافت است

این متن در پورتال جامع مطالعات شهری ایران بارگذاری شده است

دریافت نظر و پیشنهاد: rctc@tabriz.ir | ۰۴۱-۲۱۰۴۰۹۰۰

آدرس: بزرگراه پاسداران، ورودی فرشته جنوبی، ساختمان شورا، ضلع شرقی طبقه اول



بررسی روندهای حاکم بر تغییرات مدیریتی شهرداری تبریز از ابتدای سال ۱۴۰۱ تا آذر ۱۴۰۳

شماره: ۳۰-۶/م/پ

تاریخ: ۱۴۰۴/۲/۸

حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مرکز پژوهش‌های شورای شهر تبریز است.
متن (PDF) از طریق سایت مرکز به نشانی rctbz.tabriz.ir قابل دریافت است.
آدرس: بزرگراه پاسداران، ورودی فرشته جنوبی، ساختمان شورا، ضلع شرقی طبقه اول

مقدمه

شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی، وظایف و تکالیف عمده و متعددی دارد. گستره این تکالیف، به قدری بالاست که تقریباً همه ساحت‌های اساسی حیات شهری را پوشش می‌دهد. برای پاسخ به این حد از وظایف، تعداد کثیری نیروی انسانی با تخصص‌ها و توانمندی‌های گوناگون فعالیت می‌کنند. ظرافت و حساسیت حاکم بر چنین سازمانی، ملاحظات و اقتضائات ویژه‌ای را برای مدیریت آن ضروری می‌نماید. اساساً مدیریت در سازمانی به عرض و طول و اهمیت شهرداری، با مدیریت در سایر سازمان‌ها متمایز است. از این رو، رویکردها و ایده‌های مدیریتی در شهرداری، نیازمند ارزیابی‌های مستمر و بازاندیشانه دارد.

چالش‌های حوزه مدیریت در شهرداری تبریز، همواره محل گفتگو و بررسی بوده است. شوراهای اسلامی شهر در ادوار مختلف نیز این موضوع را دنبال کرده‌اند و متناسب با اولویت‌ها و نظام ارزشی خود، کوشیده‌اند چالش‌های مدیریت شهرداری را مرتفع سازند. دوره فعالیت شورای ششم شهر تبریز، فراز و فرودهای مختلفی را از سر گذرانده است و این فراز و فرودها آثار خود را مستقیماً در نحوه مدیریت شهر و شهرداری نشان داده است. یکی از سرفصل‌های عمده از آغاز فعالیت شورای ششم، مقوله «انتصاب مدیران» بوده است. مقوله‌ای که همواره محل اختلاف اعضای شورا با یکدیگر و با مدیران شهرداری بوده است. در این میان، آنچه اهمیت مضاعف دارد، فارغ از مصادیق انتخاب مدیران، روندها و رویکردهای حاکم بر شکل‌گیری مجموعه مدیریتی شهرداری است؛ به نحوی که این روندها و رویکردها به بهبود وضعیت مدیریت شهر بینجامد و کمترین پیامد منفی را داشته باشد. از نشانه‌های حساسیت‌برانگیز در روند انتصابات، عزل و نصب‌های گسترده و تغییرات زود هنگام مدیران است. این پدیده، در نگاه نخست می‌تواند به عنوان یک شاخصه مثبت، بر وجود ارزیابی‌های مستمر از عملکرد مدیران و عدم تحمل مدیران ناکارآمد دلالت کند، اما در عین حال، می‌تواند نیندیشیده بودن انتصابات را نیز گزارش نماید. در هر حال،

این پدیده در مدیریت سازمان شهرداری تبریز قابل تامل است.

در این گزارش، تغییرات مدیریتی در شهرداری تبریز از ابتدای سال ۱۴۰۱ تا آذر ۱۴۰۳ صرفاً در سطح معاونین شهردار، شهرداران مناطق و معاونین شهرداران مناطق، مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها و مدیران کل، مرور و توصیف شده است و برای پرهیز از اطاله گزارش، از ورود به تغییرات در سایر سطوح مدیریتی، اجتناب شده است.

الف) شهرداران مناطق و چهار معاونت (مالی و اقتصادی، فنی و عمرانی، معماری و شهرسازی، محیط زیست و خدمات شهری)

شهرداری‌های مناطق، اصلی‌ترین تقسیم‌بندی‌های سازمانی شهرداری برای مدیریت مناسب و کارآمد شهر هستند. تمرکززدایی در انجام ماموریت‌های مدیریت شهری، فعلاً از رهگذر مناطق شهرداری دنبال می‌شود و از این رو بسیاری از خدمات شهری از طریق مناطق ارائه می‌شود. بدیهی‌ست نحوه انتخاب و چینش مدیران مناطق، با کیفیت ارائه خدمات به مردم از یک سو و برآورده‌سازی اهداف و مقاصد مدیریت شهری از سوی دیگر، ارتباط مستقیم دارد. در دوره مورد مطالعه، در مجموع، شهرداران مناطق و چهار معاون اصلی آنها، جمعاً ۸۳ بار دچار تغییر شده‌اند. یعنی هر ماه ۲/۵ تغییر در ارکان مناطق رخ داده است.

عنوان	تعداد انتصابات
شهردار منطقه	۲۰
معاون مالی و اقتصادی	۱۵
معاون فنی و عمرانی	۱۷
معاون معماری و شهرسازی	۱۹
معاون محیط زیست و خدمات شهری	۱۹
مجموع	۹۰

– از این تعداد، بیشترین تغییرات، در سطح شهرداران مناطق صورت گرفته است؛ با ۲۰ بار تغییر. یعنی پست شهردار منطقه، «متزلزل‌ترین پست در منطقه» بوده است.

^۱ روند تغییرات در سطح مدیران، پس از این تاریخ نیز ادامه داشته است.

این دو حوزه مهم، مسائل و چالش‌های دیرینه‌ای دارند؛ چالش‌های سنتی و چالش‌های نوپدید. بحران ساخت‌وساز غیرمجاز و غیرایمن در اغلب مناطق شهر، قانونی‌ترین نقطه این دو حوزه محسوب می‌شود.

- معاونت‌های فنی و عمران نیز با ۱۷ تغییر در این مدت، دستخوش تغییرات مکرر بوده‌اند.

- معاونت‌های مالی و اقتصادی مناطق، کمتر از سایر معاونت‌ها دچار تغییر شده‌اند؛ جمعاً ۱۵ بار. اگرچه همین تعداد تغییر نیز قابل تأمل است.

- بیشترین تغییرات (شهردار و چهار معاونت) در منطقه ۴ صورت گرفته است؛ با ۱۲ تغییر. یعنی بی‌ثبات‌ترین منطقه در بین مناطق. در این منطقه، علاوه بر ۲ بار تغییر شهردار منطقه، هرکدام از معاونین عمرانی، شهرسازی و خدمات شهری نیز ۳ بار تغییر کرده‌اند. یعنی هر کدام کمتر از یک سال فعالیت داشته‌اند. تأمل در ویژگی‌های منطقه ۴، اهمیت سیاست مدیریتی در این منطقه را گوشزد می‌کند. منطقه‌ای وسیع با جمعیتی بسیار، دارای پیشینه هویتی و تاریخی ارزشمند، دربرگیری بخش قابل توجهی از بافت فرسوده شهری، معابر تنگ و مسیرگشایی‌های متعدد اجرانشده که به شدت نیازمند بهبود کیفیت و کمیت خدمات محله‌ای، نیازمند اقدامات توسعه‌ای و سایر اقدامات اصلاحی است. در چنین منطقه‌ای، یکی از ویژگی‌های بارز مدیریت شهری، تغییر مکرر مدیران منطقه است. چرایی این تغییرات، همواره محل پرسش بوده و تحلیل‌هایی با رویکردهای مختلف را بدنبال داشته است.

پس از منطقه ۴، مناطق ۵، ۷ و ۹ بیشترین تغییر را داشته‌اند؛ در خصوص هرکدام از این مناطق، می‌توان به صورت مستقل، تبیین‌هایی ارائه داد.

ب. معاونین شهردار تبریز (فنی و عمرانی، حمل‌ونقل و ترافیک، برنامه‌ریزی، معماری و شهرسازی، محیط‌زیست و خدمات شهری، اقتصادی و مالی، هماهنگی امور مناطق و سازمان‌ها)

معاونت‌های شهرداری، در واقع عقل مرکزی شهرداری در حوزه‌های تخصصی و مأموریت‌های اساسی محسوب می‌شوند. در این معاونت‌ها امر طراحی، برنامه‌ریزی و نظارت

تزلزل در رأس مدیریتی منطقه، تبعات مهمی به‌دنبال دارد. از جمله: عدم اشراف شهردار منطقه به منطقه، تأثیرپذیری شهردار منطقه از افراد مطلع‌نما (درون و برون‌سازمانی)، زمینه‌سازی برای فعالیت واسطه‌ها، بالا رفتن احتمال اتخاذ تصمیمات نادرست و هیجانی، به مخاطره افتادن منافع شهرداری، تداوم تغییرات در زیرمجموعه، احساس تزلزل و بی‌ثباتی در بخش‌های مدیریتی، تعلیق یا فراموشی تصمیمات مدیر سابق و اختلال در روند خدمت‌رسانی به مردم.

- بیشترین تغییر شهرداران مناطق، در مناطق ۳ و ۵ صورت گرفته است؛ هر کدام با ۳ بار تغییر. یعنی به‌طور متوسط هر شهردار منطقه کمتر از یک سال فعالیت داشته است. جالب اینکه هر دو منطقه، از جهاتی شبیه هم هستند و اعمال مدیریت در آنها، تابع شرایط خاص. هر دو، سرشار از فرصت‌ها و البته آکنده از مخاطرات و چالش‌ها. منطقه ۵، مشخصاً منطقه استراتژیک برای شهر و شهرداری محسوب می‌شود. تمرکز اقدامات توسعه‌ای در این منطقه و استعداد درآمدزایی از یک‌سو و گرایش شدید به ساخت‌وساز توسط افراد و شرکت‌ها از سوی دیگر، ارتقای کیفیت مدیریتی در این منطقه را ضروری می‌نماید. چالش‌های دیرینه منطقه و درگیری در چندین پرونده و پروژه بزرگ، حساسیت مدیریت و تصمیم‌گیری در آن را مضاعف می‌کند. با این حال، ارزیابی اولیه حکایت از آن دارد که استراتژی شهرداری در دوره اخیر، مبتنی بر تغییر زودهنگام و پی‌درپی مدیر منطقه ۵ شکل گرفته است. منطقه ۳ نیز وضعیت مشابهی دارد. این منطقه با قرارگیری در یک محدوده مهم، با مسائل تعیین‌کننده‌ای روبروست. بخشی از بافت ناکارآمد (حاشیه‌نشین)، اراضی پادگان آزادشده ارتش، مراکز متعدد پزشکی، ترافیک سنگین، محلات با هویت، نهادها و دستگاه‌های متعدد انتظامی و اداری و... در این منطقه واقع شده‌اند که هر کدام پیچیدگی‌های خاص خود را دارند.

- در سطح معاونت‌ها بیشترین تغییرات در معاونت‌های «محیط‌زیست و خدمات شهری» و «معماری و شهرسازی» صورت گرفته است؛ با ۱۹ بار تغییر. این معاونت «بی‌ثبات‌ترین معاونت‌ها در مناطق» بوده است.

کدام با ۳ بار تغییر. یعنی هر یک از این معاونین، کمتر از یک سال امکان فعالیت داشته‌اند!

هر دو حوزه «حمل‌ونقل و ترافیک» و «محیط‌زیست و خدمات شهری» آستان چالش‌ها و مخاطرات درون‌سازمانی از یک‌سو و مطالبات گسترده و معطل‌مانده مردمی از سوی دیگر هستند. اهمیت این موضوع زمانی روشن می‌شود که بدانیم، ستاد معاونت‌ها، به مثابه طراح، عقل مرکزی، ناظر و جمع‌کننده امور متنوع و متعدد زیرمجموعه وسیع خود هستند. نگاهی به عملکرد زیرمجموعه‌های هر یک از این معاونت‌ها، آشفتگی درون‌سازمانی، تاخیر و تعلل در انجام ماموریت‌های مصوب و سرگردانی و فرسودگی نیروها را در آنها به‌وضوح گزارش می‌کند.

برای نمونه، وضعیت برخی زیرمجموعه‌های معاونت حمل‌ونقل و ترافیک قابل تامل است:

۱) سازمان مدیریت مهندسی و شبکه حمل و نقل (سازمان ترافیک)، طی سال ۱۴۰۱ تاکنون، ۳ مدیرعامل به خود دیده است. یعنی هر ۱۰ ماه یک مدیر! سازمانی که مسئولیت طراحی و مهندسی شبکه ترافیک شهر را دارد و عملاً مهم‌ترین سازمان شهری در این حوزه محسوب می‌شود، مدتی را بدون مدیرعامل (بر اساس اعلام شفاهی شهردار، معاون حمل و نقل، با حفظ سمت، مدیرعامل سازمان ترافیک هم بوده است) و پس از آن و در کوتاه‌مدت، دو مدیرعامل را تجربه کرده است. این در حالی‌ست که سازمان، تکالیف عمده‌ای از جمله تعدیل ترافیک سرسام‌آور شهر با همراهی سایر نهادها، راهبری اقدامات معطوف به اصلاح نقاط حادثه‌خیز شهر، راهبری «مطالعات طرح جامع حمل و نقل و ترافیک شهر تبریز»، ساماندهی پروژه مسئله‌دار «پارک حاشیه‌ای»، مدیریت کمیته کارشناسی حمل‌ونقل و ترافیک (جایی که تصمیمات تخصصی برای اصلاح شبکه معابر اتخاذ می‌کند) و... را برعهده دارد و کمترین وقفه در روند مدیریت آن، هرکدام از این ماموریت‌ها را دچار اختلال می‌کند و بدیهی‌ست که خسارات ناشی از این اختلال، بلافاصله در شهر و برای مردم ظهور می‌کند.

بر ماموریت‌های تخصصی صورت می‌گیرد. برخی معاونت‌ها با تعداد قابل توجهی از سازمان‌ها مرتبط هستند که طیف وسیع و متنوعی از وظایف را دربرمی‌گیرند. مرور وضعیت معاونت‌های شهرداری در دوره مورد مطالعه، نشان می‌دهد برخی معاونت‌ها از ثبات برخوردار بوده‌اند و برخی مدام دستخوش تغییر شده‌اند.

عنوان	تعداد انتصابات
فنی و عمرانی	۱
حمل و نقل و ترافیک	۳
برنامه‌ریزی	۲
معماری و شهرسازی	۱
محیط زیست و خدمات شهری	۳
اقتصادی و مالی	۱
هماهنگی امور مناطق و سازمان‌ها	۵
مجموع	۱۶

- هفت معاون شهردار، در مجموع ۱۵ بار دچار تغییر شده‌اند؛ هر کدام به طور متوسط، ۲ بار در دوره.

- بیشترین تغییرات در «معاونت هماهنگی امور مناطق و سازمان‌ها» صورت گرفته است؛ با ۴ بار تغییر در بازه مورد بررسی. یعنی تقریباً هر ۸ ماه یک تغییر. این معاونت، متزلزل‌ترین معاونت شهرداری محسوب می‌شود. مهمترین ماموریت معاونت هماهنگی امور مناطق و سازمان‌ها در دوره ششم را گذشته سایر امور محوله، می‌توان نظارت بر روند تشکیل و فعالیت شهرداران نواحی دانست. ارزیابی کیفیت تحقق این ماموریت، می‌تواند تاثیر تغییرات مکرر در این معاونت را نشان دهد؛ همچنان‌که بررسی‌های پیوسته، حکایت از عدم تحقق کامل اهداف این ایده دارد. این نحو برخورد با معاونت مذکور، تشریفاتی بودن این جایگاه را تداعی می‌کند.

- پس از معاونت هماهنگی امور مناطق و سازمان‌ها، بیشترین تغییر در دو معاونت «حمل و نقل و ترافیک» و «محیط زیست و خدمات شهری» اتفاق افتاده است؛ هر

۴) سازمان مدیریت پایانه‌های شهرداری نیز وضعیتی مشابه را تجربه کرده و با تشکیل سازمان مدیریت حمل و نقل مسافر و ادغام پایانه‌ها، مسیر حرکت این سازمان تغییر کلی به خود دید.

زیرمجموعه معاونت محیط زیست و خدمات شهری نیز بواسطه تغییرات پی‌درپی، دستخوش بی‌ثباتی بوده است:

۱) در این حوزه، سازمان ساماندهی مشاغل و فرآورده‌های کشاورزی (میادین) بواسطه مأموریت مهم و راهبردی‌ای که در زمینه نظارت بر تامین امنیت غذایی شهروندان دارد، کانون توجه است. مأموریت این سازمان، به صورت روزمره با نیازهای اساسی مردم مرتبط است. این سازمان، از ابتدای سال ۱۴۰۱ تا امروز، سه مدیرعامل به خود دیده است؛ یعنی هر کدام کمتر از یک سال فرصت مدیریت داشته‌اند. فارغ از میزان توانمندی هر کدام از این مدیران، ملموس‌ترین تاثیر این تغییرات مکرر، معلق ماندن بخش مهمی از تکالیف این سازمان است. برای مثال تکلیف قانونی احداث بازارچه‌های محلی که هر سال در برنامه و بودجه مصوب شهرداری تکرار می‌شود، در زمره تکالیفی است که کمترین میزان تحقق را دارد. بخش مهمی از تکلیف احداث بازارچه در مناطق دهگانه، بدون عملکرد گزارش می‌شود. علاوه بر عقب افتادگی در احداث بازارچه‌های محلی، حتی امر نظارت بر بازارچه‌های موجود نیز تحت الشعاع نوع مدیریت بی‌ثبات این سازمان قرار گرفته و از کیفیت کافی برخوردار نیست.

۲) نگاهی به وضعیت سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی نیز حمایت از بی‌ثباتی مدیریتی در این سازمان دارد؛ دو مدیرعامل در ۱۵ ماه. اردیبهشت ۱۴۰۲ یک مدیرعامل منصوب می‌شود؛ آبان ۱۴۰۳ مدیرعامل دیگر. ناگفته پیداست که سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی در کلانشهرهای پرمخاطره‌ای مانند تبریز جایگاه تعیین‌کننده و تکالیف پیچیده‌ای دارد و کوچکترین سهل‌انگاری در مدیریت و نظارت بر آن، تبعات جبران‌ناپذیری دارد. بیراه نیست که دولت، بویژه از حیث نیروی انسانی همچنان این سازمان را در شهرهای مختلف زیرنظر دارد.

۲) شرکت واحد اتوبوسرانی، از آبان ۱۴۰۱ تا به امروز دو مدیرعامل به خود دیده است؛ هر کدام به‌طور متوسط حدود یک سال. وضعیت این شرکت و کاستی‌های زیرساختی و مشکلات سازمانی آن، با تغییرات مکرر مدیران، گره خورده و زمینه را برای تحول در خدمات اتوبوسرانی (رکن اصلی حمل و نقل عمومی شهر تبریز در شرایط فعلی) از بین برده است. لازم به یادآوری است که مهم‌ترین مأموریت شرکت واحد اتوبوسرانی در دوره شورای ششم، تلاش برای نوسازی و افزایش تعداد و ظرفیت ناوگان بوده است. قرارداد خرید ۱۰۰ دستگاه اتوبوس تک‌کابین از شرکت اسنا، اوایل سال ۱۴۰۱ منعقد شد. اولین تغییر مدیریتی در شرکت، در میانه اجرای همین قرارداد صورت گرفت. این تعداد اتوبوس، قرار بود تا پایان سال ۱۴۰۱ و پس از پرداخت مبلغ قرارداد، تحویل شود. اما تحویل بخشی از این اتوبوس‌ها به سال ۱۴۰۲ موکول شد. نخستین تغییر مدیریتی نیز در میانه روند اجرای همین قرارداد صورت گرفت. از تبعات پنهان تغییر مدیریتی در شرکت، تاخیر در انعقاد قراردادهای جدید خرید اتوبوس بود. اواسط سال ۱۴۰۲ مدیر وقت شرکت اقدام به مذاکره برای عقد قرارداد جدید کرد. دومین تغییر مدیریتی نیز دقیقاً در همین زمان رخ داد و مدیرعامل جدید، منصوب شد. یکی از پیامدهای آشکار این تغییر زودهنگام، تعلیق عقد قرارداد خرید اتوبوس و در نتیجه، دست خالی ماندن شرکت از تداوم نوسازی ناوگان در سال ۱۴۰۲ بود. اواسط سال ۱۴۰۳، قراردادهای جدید برای خرید ۱۰۰+۱۰۰ دستگاه اتوبوس با دو شرکت منعقد شد که تا زمان تهیه این گزارش (آذرماه ۱۴۰۳) تنها حدود ۵۰ دستگاه اتوبوس از محل این قراردادهای وارد تبریز شده است.

۳) سازمان مدیریت حمل و نقل بار، از بهمن سال ۱۴۰۱ تا امروز، تجربه مدیریت ۲ مدیرعامل را داشته است؛ به صورت میانگین هر یک سال یک مدیرعامل. گفتنی است این سازمان علاوه بر بی‌ثباتی مدیریتی، حتی از داشتن محل ثابت نیز محروم بوده و طی این مدت، دو نوبت مجبور به جابجایی و استقرار در ساختمان‌های متفاوت شده است. استهلاك نیرو و منابع و در نتیجه تعلیق در انجام وظایف سازمانی، از پیامدهای قطعی این بی‌ثباتی محسوب می‌شود.

ج. برخی مدیریت‌های مهم

علاوه بر مناطق و معاونت‌ها، بخش‌های مهم دیگری نیز تغییرات مکرر را تجربه کرده‌اند که این دگرگونی‌های پی‌درپی نیز شایان توجه است. مدیران عامل سازمان‌ها و شرکت‌ها و ادارات کل مهمی، با تغییر چندباره مدیرانشان روبرو بوده‌اند.

عنوان	تعداد انتصابات
سازمان مدیریت مهندسی و شبکه حمل‌ونقل (ترافیک)	۳
سازمان ساماندهی مشاغل و فرآورده‌های کشاورزی (میادین)	۳
اداره کل املاک	۳
سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی	۲
اداره کل بازرسی	۲
سازمان عمران و بازآفرینی	۲
سازمان سرمایه‌گذاری	۲
شرکت پیش‌ساخته	۲
اداره کل منابع انسانی	۲
اداره کل امور شهری (شهرداری)	۲
اداره کل تخلیفات (خدمات شهری)	۲
اداره کل ایمنی (حمل و نقل)	۲
مجموع	۲۷

د. جمع‌بندی

ناگفته پیداست که انتخاب مدیران، حق شهردار است و او در انتخاب همکاران خود، در چارچوب قانون، مختار است. لیکن عزل و نصب مدیران، ذاتاً فاقد اصالت است و آنچه اهمیت دارد، عملکرد مطلوب مجموعه شهرداری است. مسئله این گزارش، اساساً مصادیق انتصابات یا کیفیت آنها نیست؛ بلکه با توجه به کثرت تغییرات، ظهور و بروز پدیده «بی‌ثباتی» در مدیریت شهری را هشدار می‌دهد و پیامدها و هزینه‌های چندگانه مترتب بر این پدیده را بازگو می‌کند. این ارزیابی اجمالی نشان می‌دهد «تغییر سریع و زود هنگام مدیران» به یک رویه، شیوه و عادت در مدیریت شهرداری تبدیل شده است. بررسی تفصیلی در

زیرمجموعه‌های مدیران اصلی، تداوم تغییرات در سطوح میانی و پایین را نیز نشان می‌دهد؛ یعنی این ۱۳۳ تغییر، قطعاً و به صورت طبیعی، تغییرات چندین برابری را در زیرمجموعه‌ها بدنبال داشته است.

اگر بپذیریم که تغییر سریع و زود هنگام مدیران، امری عادت شده است، این پرسش سربرمی‌آورد که آیا هنگام انتخاب مدیران، موازین اساسی از قبیل شایستگی‌های سازمانی، تخصص و سایر قابلیت‌های لازم برای مدیریت باکیفیت و مطلوب، احصا نمی‌شود؟ اگر چنین موازینی مراعات می‌شود، چرا مجال برای تثبیت و تداوم فعالیت مدیران فراهم نمی‌شود؟

به‌ویژه که اسنادی همچون **دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای** مصوبه شورای عالی اداری به تاریخ ۱۳۹۵/۴/۱ مورد توجه شهردار تبریز بوده و ضمن تاکید بر مراعات این دستورالعمل، «آئین‌نامه نحوه انتخاب و انتصاب در شهرداری تبریز» را نیز طی نامه شماره ۳۶۵۰۶/۱-۱۴۰۱/۷/۱۱ به همه واحدهای شهرداری ابلاغ کرده است.

بررسی تخصصی هزینه‌ها و پیامدهای این تغییرات در سازمان شهرداری را به فرصت فراخ‌تری وامی‌گذاریم؛ لیکن توجه مجموعه مدیریت شهری تبریز را به این نکته جلب می‌کنیم که تداوم این نحو انتصابات در بدنه مدیریتی شهرداری، چرخه خسارت را شکل می‌دهد و آسیب‌های پیدا و پنهان فراوانی را در سطح سازمان و مأموریت‌های گسترده‌اش دامن می‌زند.

شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی، وظایف و تکالیف عمده و متعددی دارد. گستره این تکالیف، به قدری بالاست که تقریباً همه ساحات اساسی حیات شهری را پوشش می دهد و ظرافت و حساسیت حاکم بر چنین سازمانی، ملاحظات و اقتضائات ویژه ای را برای مدیریت آن ضروری می نماید. اساساً مدیریت در سازمانی به عرض و طول و اهمیت شهرداری، با مدیریت در سایر سازمان ها متمایز است. از این رو، رویکردها و ایده های مدیریتی در شهرداری، نیازمند ارزیابی های مستمر و بازاندیشانه دارد.

در این میان، آنچه اهمیت مضاعف دارد، فارغ از مصادیق انتخاب مدیران، روندها و رویکردهای حاکم بر شکل گیری مجموعه مدیریتی شهرداری ست؛ به نحوی که این روندها و رویکردها به بهبود وضعیت مدیریت شهر بینجامد و کمترین پیامد منفی را داشته باشد. از نشانه های حساسیت برانگیز در روند انتصابات، عزل و نصب های گسترده و تغییرات زود هنگام مدیران است. این پدیده، در نگاه نخست می تواند به عنوان یک شاخصه مثبت، بر وجود ارزیابی های مستمر از عملکرد مدیران و عدم تحمل مدیران ناکارآمد دلالت کند، اما در عین حال، می تواند نیندیشیده بودن انتصابات را نیز گزارش نماید.

در این گزارش، تغییرات مدیریتی در شهرداری تبریز از ابتدای سال ۱۴۰۱ تا آذر ۱۴۰۳ صرفاً در سطح معاونین شهردار، شهرداران مناطق و معاونین شهرداران مناطق، مدیران عامل سازمان ها و شرکت ها و مدیران کل، مرور و توصیف شده است و برای پرهیز از اطاله گزارش، از ورود به تغییرات در سایر سطوح مدیریتی، اجتناب شده است.



نظر رسمی	اظهار نظر رسمی مرکز در موارد ارجاعی از طرف شورای اسلامی شهر یا شهرداری تبریز
دیدگاه	دیدگاه مرکز در موارد جاری شهری و نقد عملکرد و فعالیت های شهرداری و سایر دستگاه های اجرایی
گزارش تخصصی	گزارش تخصصی مستخرج از کمیته ها، گروه های کانونی یا نشست ها
انتقال دانش	ارسال مطالب گزیده شده یا چکیده مطالب و گزارش های سایر مراکز پژوهشی یا نشست های خارج از مرکز
یادداشت	اظهار نظر کارشناسی توسط افراد خبره که لزوماً مورد تأیید مرکز نیست
انعکاس	تبیین پیشنهاد، انتظار یا مطالبه کارشناسی یا مردمی
خلاصه مدیریت	خلاصه مدیریتی طرح های مطالعاتی انجام شده در مرکز
افکارسنجی	گزارش مستخرج از افکارسنجی عمومی یا موردی
تجربه مدیریت	گزارش تجربیات حوزه مدیریت شهری سایر شهرهای داخل و خارج کشور یا گزارش تجربه نگاری مدیریت شهری
پرسمان	بیان مسئله یا طرح سؤالاتی در خصوص مسائل جاری شهر از مدیریت شهری و درخواست پاسخگویی
شناخت شهر	گزارش شناخت وضع موجود در قالب متن نقشه یا اینفوگرافی
اسناد مرکز	آیین نامه ها، فرم ها، دفترچه های راهنما و سایر مستندات مربوط به شیوه فعالیت مرکز

با توجه به هزینه های زیست محیطی استفاده از کاغذ، متن کلیه اسناد، گزارش ها و طرح های پژوهشی تهیه شده در مرکز به نشانی: rctbz.tabriz.ir قابل دسترسی است.