



مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی
کتابخانه تبریز

مسئله‌شناسی ساختار سازمانی شهرداری تبریز

متن (PDF) از طریق سایت مرکز به نشانی rctbz.tabriz.ir قابل دریافت است.

شماره: ۱۲۶-۶/م/پ | تاریخ: ۱۴۰۱/۶/۱۳

آدرس: خیابان توانیر، اول خیابان شفیع‌زاده، جنب فرهنگسرای شهید بهشتی

الحمد لله



یادداشت:

مسئله‌شناسی ساختار سازمانی شهرداری تبریز

شماره: ۱۲۶-۶/م/پ

تاریخ: ۱۴۰۱/۶/۱۳

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: خیابان توانیر، اول خیابان شیخ‌زاده، جنب فرهنگسرای شهید بهشتی



مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر تبریز

rctabriz.ir

عنوان: مسئله‌شناسی ساختار سازمانی شهرداری تبریز

پدیدآور: فاطمه صریحی

ناظر: معاونت پژوهشی مرکز

نوع و شماره: یادداشت (۳-۵-۱۳۱)

شماره: ۱۲۶-۶/م/پ | تاریخ: ۱۴۰۱/۶/۱۳

متن (PDF) از طریق سایت مرکز قابل دریافت است

این متن در پرتال جامع مطالعات شهری ایران بارگذاری شده است

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

آدرس: خیابان توانیر، اول خیابان شفیق‌زاده، جنب فرهنگسرای شهید بهشتی

مقدمه

متعاقب ابلاغ ساختار تشکیلاتی شهرداری‌های کشور توسط سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در تاریخ ۱۳۹۴/۲/۲ و پیاده‌سازی و اجرای آن در ارکان و سطوح مدیریتی و اداری اعم صفی و ستادی شهرداری تبریز، پس از گذشت بیش از پنج سال از اجرا، به تناسب تغییرات قابل توجه به لحاظ ساختار فضایی شهر تبریز، روابط متقابل درون و برون‌سازمانی شهرداری، تحولات لایه‌های مدیریتی منطقه‌ای و استانی و تغییرات آئین‌نامه‌ای و حقوقی مباحث مدیریت شهری و با لحاظ شرایط قانونی حاکم بر اعتبار زمانی اجرای ساختار تشکیلاتی، زمان بازبینی و بازنگری ساختار تشکیلاتی شهرداری تبریز به‌عنوان یک ضرورت مطرح شده است.

با اتخاذ رویکردی مبتنی بر تعادل سیستمی، ساختار سازمانی باید توانایی سازگاری با محیط بیرونی خود و مطابقت با آن را داشته و از طرفی، تناسب لازم بین اهداف مقرر شده با نظام ساختاری سیستم برقرار باشد. همچنین یکپارچگی اجزای درونی و برقراری ارتباطات قابل قبول و بدون تعارض و درعین حال همراه با حفظ ارزش‌های غالب بر سیستم نیز، از الزامات تعادل سیستم است.

بررسی اجمالی از وضعیت ساختار تشکیلاتی شهرداری تبریز نشان می‌دهد که نه تنها شرایط انطباق بیرونی، یکپارچگی درونی و صیانت از ارزش‌های سیستم در سازمان شهرداری تبریز دچار نقصان جدی است، بلکه اصول و اهداف حاکم بر لزوم پیاده‌سازی ساختار تشکیلاتی ابلاغی که عبارت است از موارد زیر نیز تحقق نیافته است:

- جایگزینی خرید خدمت به جای تولید خدمت
- چابک‌سازی و افزایش انعطاف تشکیلاتی
- کاهش سطوح سازمانی و تجمع واحدهای سازمانی
- اصل تمرکز در توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها
- حذف و اصلاح پست‌ها و برون‌سپاری ارائه خدمات
- همسوسازی سطوح سازمانی
- استفاده حداکثری از ظرفیت تشکلهای حرفه‌ای و صنفی
- توسعه و تأکید بر سیاست‌گذاری و هدایت و برنامه‌ریزی در حوزه‌های ستادی
- باز مهندسی فرایندها و توسعه فناوری نوین اداری و فناوری اطلاعات

در این راستا و بر اساس میزان دسترسی به جزئیات ساختار تشکیلاتی و حوزه اجرایی در سطوح مختلف شهرداری تبریز و مطالعات میدانی در برخی از بخش‌ها و ادارات و مناطق شهرداری و نظرسنجی از کارشناسان حوزه‌های تخصصی مختلف، موارد قابل طرح در ارتباط با ساختار تشکیلاتی شهرداری تبریز به شرح زیر جمع‌بندی شده است:

الف- موارد کلی قابل طرح در ارتباط با ساختار سازمانی شهرداری:

۱. گزارش‌گیری از درصد و میزان شکل‌گیری و تطابق پست‌های سازمانی ساختار جدید ابلاغی شهرداری در معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌ها بعد از گذشت چهار سال نشان خواهد داد که ساختار موجود تا چه اندازه دارای شرایط و ویژگی‌های عملیاتی و کاربردی لازم بوده است.

۲. گزارش‌گیری از میزان تطابق تخصص‌ها و رشته‌های تحصیلی پرسنل به نسبت پست‌های سازمانی ساختار، طبق ابلاغیه‌های صادره در حوزه معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌های تابعه نشانگر میزان رویکرد تخصصی و حرفه‌ای شدن امور خواهد بود.
۳. هرگونه تغییر، اصلاح و پیشنهاد در ساختار سازمانی سطوح مختلف شهرداری، عموماً باید با لحاظ رعایت حجم سطوح سازمانی و چارت مصوب قبلی به لحاظ تعداد دفاتر، ادارات، مسئولیت‌ها و تعداد پست‌های مجاز در زیرمجموعه هر یک باشد.
۴. اصولاً در بررسی و آسیب‌شناسی ساختار تشکیلاتی شهرداری، هدف اساسی از تشکیل و یا استمرار وجود سازمان‌های تابعه باید تبیین و تصریح شده و وظایف و اختیارات لازم متناسب با این اهداف و با پرهیز از تداخل وظایف با سایر بخش‌ها پیش‌بینی شود.
۵. رویکرد ایجاد و یا استمرار وجود، نقش و جایگاه سازمان‌های تابعه شهرداری، باید تبیین و تصریح شود. برای مثال: سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهرداری تبریز به‌عنوان بازوی اجرایی معاونت خدمات شهری و محیط‌زیست شهرداری در این حوزه تخصصی به‌مأموریت خود ادامه خواهد داد؟ اختیارات، مسئولیت و تکلیف این سازمان چیست؟
- سازمان ترافیک شهرداری تبریز به‌عنوان بازوی اجرایی معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تبریز، در امور صرفاً شبکه معابر به‌مأموریت خود ادامه خواهد داد؟ اختیارات، مسئولیت و تکلیف این سازمان چیست؟
- سازمان‌های حمل‌ونقل مسافری (اتوبوس‌رانی، تاکسی‌رانی، قطار شهری) شهرداری تبریز به‌عنوان بازوی اجرایی معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تبریز در حوزه و امور صرفاً جابه‌جایی مسافر به‌مأموریت خود ادامه خواهد داد؟ اختیارات، مسئولیت و تکلیف این سازمان چیست؟ آیا ادغام سازمان‌ها و شرکت‌های درگیر حمل‌ونقل عمومی و خصوصی مسافری در شهر، به صلاح و صرفه شهر تبریز خواهد بود؟ شیوه اجرایی و فرایند مناسب بدین منظور چیست؟
- و....
۶. عموماً یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های استاندارد چارت و ساختار سازمانی، وجود ارتباط منطقی و متناسب و تعریف‌شده بین سطوح مختلف سازمانی است. در ساختار فعلی، ارتباط بین‌بخشی درون‌سازمانی شهرداری تصریح و ملاحظه نشده است.
۷. عدم انطباق تکالیف سطوح مختلف سازمانی و اختیارات قانونی لازم و کافی متناسب با آن برای هر پست بالاخص در سطوح مدیریتی و خلأ قانونی و آئین‌نامه‌ای در این زمینه، یکی از چالش‌های جدی ساختار سازمانی است.

۸. از جمله دیگر کاستی‌های ساختار سازمانی شهرداری، اساسنامه‌های سازمان‌ها و وظایف ذاتی آن‌ها متناسب با اهداف ایجاد و تشکیل، وظایف و اختیارات سازمان و نحوه شکل‌گیری ارتباط سازمانی و سلسله‌مراتبی سایر سطوح است.
۹. بررسی وظایف سطوح مختلف معاونت‌ها، مناطق شهرداری و برخی سازمان‌ها در ساختار سازمانی نشان می‌دهد که در بسیاری از زمینه‌ها دارای هم‌پوشانی بوده و زمینه دخالت اداری سطوح مختلف در روند مدیریتی و اجرایی (در سطوح صف و ستاد) با یکدیگر را موجب می‌شود. برای مثال وظیفه و تکالیف مربوط به ایجاد، توسعه، نگهداری، نظارت و ... بر فضای سبز شهری در لابه‌لای وظایف سازمانی معاونت خدمات شهری شهرداری تبریز، شهرداری‌های مناطق و سازمان سیمما، منظر و فضای سبز شهرداری تبریز دیده می‌شود، بدون آنکه نوع و جنس هریک از تکالیف مشخص و نظام سلسله‌مراتبی مشخصی پیش‌بینی شود.
۱۰. آسیب‌شناسی علل و عوامل مقاومت سیستم در قبال تغییرات و اعمال اصلاحاتی که به هر عنوان موجب ایجاد خدشه در روابط سنتی بین‌بخشی درون سازمانی شهرداری تبریز (سازمان غیررسمی شهرداری تبریز) می‌شود از جمله ضرورت‌های مهم اصلاح ساختار خواهد بود.
۱۱. در تمام سطوح مختلف ساختار سازمانی معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌ها، یک اداره به‌عنوان برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی پیش‌بینی شده است، بدون آنکه وظایف مشخصی در زمینه امور برنامه‌ریزی تبیین شده و اغلب این ادارات، صرفاً با امور مرتبط منابع انسانی و پرسنلی درگیر هستند.
۱۲. یکی از وظایف و تکالیف مهم شهرداری‌ها در حوزه نگهداشت و اداره امور شهر، مربوط به وظایف نظارتی در زمینه‌های مختلف امور شهری است. از جمله مدیریت پسماند شهری، در حال حاضر در سه حوزه در دست اقدام است. تهیه و تدوین روش انجام کار، دفترچه‌های فهرست‌بها، ارائه انواع قراردادها، بخشی از امور ماشین‌آلات سنگین، انتخاب پیمانکاران، بخشی از سیاست‌گذاری‌ها و رسیدگی به تخلفات پیمانکاران در این حوزه به عهده سازمان پسماند است. ارائه نمود اجرایی عملکرد پیمانکاران، بخشی از امور نظارتی، تأیید صورت‌وضعیت‌ها، پرداخت صورت‌وضعیت‌ها، بخشی از سیاست‌گذاری‌ها، ارائه زیرساخت‌های لازم برای مدیریت پسماند در مناطق شهرداری اتفاق می‌افتد. بخشی از سیاست‌گذاری‌ها، پیش‌بینی‌ها، بخشی از اصلاح رویه‌ها، شیوه‌ها، دستورالعمل‌ها و ... ارائه چشم‌انداز، پیش‌بینی، تدوین و پیشنهاد بودجه توسط معاون خدمات شهری مرکز انجام می‌شود. بررسی اجمالی از این روند نشان می‌دهد وضعیت حاضر فاقد برنامه مدون و منسجم، نظام سلسله‌مراتبی مشخص اداری و سازمانی و شرایط پذیرشی کامل از سوی سطوح دست‌اندرکار در حوزه پسماند است.
- توضیح:** این وضعیت و شرایط ناپایدار حاصل از آن در حوزه فضای سبز، ترافیک، ساخت‌وساز و حوزه عمرانی نیز حاکم است.

ب- موارد لازم به بررسی در ساختار سازمانی مناطق شهرداری:

۱. در بررسی و آسیب‌شناسی ساختار تشکیلاتی و سازمانی شهرداری‌های مناطق، نوع ارتباطات اداری و سازمانی و تقسیم وظایف اختیارات و مسئولیت‌های قانونی برخی از سازمان‌های موضوعی مانند سازمان سیما منظر و فضای سبز، سازمان مدیریت پسماند، سازمان عمران، سازمان ترافیک و یا مدیریت و مهندسی شبکه و ... با مناطق تفکیک، تبیین و مشخص گردد. لازم به توضیح است هم اکنون روابط سازمانی مشخص و معینی فی‌مابین معاونت‌های محیط‌زیست و خدمات شهری و فنی و عمرانی و مناطق تعریف نشده و اغلب، روابط سازمانی تحت تأثیر نظام سنتی و فراگیر حاکم بر شهرداری است.
۲. طبق شرح وظایف ابلاغی پیوست چارت سازمانی مناطق و وظایف تکلیفی مدیران منطقه (شهردار منطقه) از جنس نظارتی (کنترلی) است و رویکرد مدیریتی، سازماندهی، رهبری و برنامه‌ریزی در لابه‌لای این شرح وظایف بسیار ناچیز و نامحسوس است.
۳. عمدتاً یکی از ویژگی‌های استاندارد چارت و ساختار سازمانی وجود ارتباط منطقی مناسب و تعریف شده بین سطوح مختلف سازمانی است. در ساختار فعلی شهرداری‌های مناطق، ارتباط بین‌بخشی و درون‌سازمانی مناطق تصریح و مورد ملاحظه قرار نگرفته است.
۴. بررسی وظایف سطوح مختلف معاونتی، مدیریتی مناطق در سازمان‌ها و شهرداری مرکز نشان می‌دهد که در بسیاری از زمینه‌ها ضمن وجود همپوشانی وظایف و تکالیف قانونی و اداری، نوع و جنس وظیفه و تکلیف اداری در هر حوزه تصریح و تدقیق نشده است. برای مثال تکالیف مربوط به ایجاد و توسعه، نگهداری، نظارت و ... به فضای سبز شهری در لابه‌لای وظایف سازمانی معاونت‌های خدمات شهری مناطق، مرکز و سازمان سیما منظر و فضای سبز شهرداری تبریز دیده می‌شود، بدون آنکه نوع و جنس تکالیف در هر حوزه مشخص شود. این وضعیت در امور مربوط به پسماند، مدیریت بحران، ترافیک، عمران و ساخت‌وساز شهری نیز به طرق مختلف قابل مشاهده است.
۵. در برخی از سطوح سازمانی تعداد پست‌های کارشناسی کافی در مناطق پیش‌بینی نشده است. مانند: مأمورین بازدید در شهرسازی، کارشناسان مسئول ناظر در حوزه‌های عمرانی و خدمات شهری و ...
۶. در حال حاضر چرخه شهرسازی متأثر از سامانه اتوماسیون شهرسازی شهرداری تبریز (سیستم یکپارچه شهرسازی شهرداری تبریز) با ساختار معاونت‌های شهرسازی مناطق مطابقت ندارد.
۷. در وظایف اداره برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی، شرح وظایف از امور پرسنلی، امور اداری، برنامه‌ریزی، پیش‌بینی بودجه و اعتبارات، آمار و اطلاعات و ... از یک‌سو و عدم پیش‌بینی پست‌های لازم سازمانی منطبق به تکالیف پیش‌بینی شده، از دیگر موارد نقص ساختار است. همچنین در حال حاضر طبق ساختار سنتی حاکم بر

شهرداری‌های مناطق، این ادارات مسئولیتی در قبال پیش‌بینی بودجه و اعتبارات به عهده نداشته و عملاً زمینه‌ای نیز بدین منظور برای این مدیریت‌ها فراهم نیست.

۸-۱. در حوزه‌های عمرانی مناطق، موارد زیر لازم به بررسی و بازبینی است:

- ۸-۱. تعداد کارشناسان عمران کنترل پروژه کافی نیست.
- ۸-۲. وظایف کارشناسان کنترل پروژه به تفکیک انواع پروژه‌های اجرایی معمول مناطق (آسفالت، احداث ابنیه شهری، پل، کانال و تأسیسات شهری غیر از تأسیسات برق و مکانیک و ...) مشخص و تفکیک شود.
- ۸-۳. وظایف کارشناسان کنترل پروژه و ناظر پروژه، تفکیک، تدقیق و بازبینی شود.
- ۸-۴. وظایف کارشناس در امور حفاری و جابه‌جایی تأسیسات و ناظران تأسیسات، تحت مدیریت رئیس اداره عمران تفکیک شده و بر اساس شرایط و ویژگی‌های حاکم بر شهرداری، بومی‌سازی و یا شرایط و زمینه لازم جهت ایجاد و تغییرات اساسی در روند سنتی حاکم نیز اجرایی شود.
- ۸-۵. پست دفتر فنی و مسئول دفتر فنی که در شرح وظایف پیشنهادی سازمانی به مناطق ابلاغ شده است در چارت پیش‌بینی نشده است.
- ۸-۶. عمده‌ترین وظایف محوله قانونی برای پیشنهاد معاونین فنی و عمرانی از جنس نظارتی، با رویکرد کنترلی است و تأثیر رویکرد برنامه‌ریزی، رهبری و سازماندهی و مدیریتی در این حوزه مشاهده نمی‌شود.
- ۸-۷. پیش‌بینی رئیس دستگاه نظارت، مسئول و کارشناس فنی آسفالت در ساختار این معاونت‌ها لازم به بررسی است.

۹. در حوزه شهرسازی و معماری مناطق موارد زیر لازم به بررسی و بازبینی است:

- ۹-۱. در حال حاضر وظایف و تکالیف معاونت‌های شهرسازی و معماری مناطق صرفاً در امور رسیدگی به صدور مجوزهای شهرسازی و پرونده‌های ماده صد است و در ارتباط با وظایف مربوط به برنامه‌ها و سیاست‌های کلان امور حوزه شهرسازی و معماری، امور مرتبط با طرح‌های موضعی و موضوعی، هویت‌بخشی به سیما و کالبد شهری، بهبود روش‌ها و شیوه‌های انجام امور، اقدام مؤثر و خاصی صورت نمی‌گیرد و این معاونت‌ها تابع شرایط سنتی حاکم بر شهرداری است.
- ۹-۲. عملاً پست سازمانی کارشناسی حریم و نقشه‌بردار، کارشناسی GIS و کارشناس پیشگیری از تخلفات در حد تخصص، وظایف و مسئولیت‌های تعیین شده در شرح وظایف، در مناطق وجود ندارد.
- ۹-۱۰. باتوجه به ضرورت موضوع تخصصی‌شدن امور حمل‌ونقل و ترافیک در شهرهای کشور، به دلیل نقش حساس ترافیک و پروژه‌های مرتبط آن به عنوان نمود اجرایی حوزه مدیریت شهری و ضرورت به کارگیری نیروهای تخصصی و حرفه‌ای در این حوزه و ایجاد بستر تسهیلگری، پاسخگویی به انتظارات شهروندان و سرعت بخشی

به مراحل اجرایی پروژه‌های مرتبط حوزه حمل‌ونقل و ترافیک ضروری است تا حوزه حمل‌ونقل و ترافیک مناطق از سطح اداره به سطح معاونت تغییر یافته و شرح وظایف متناسب با این سطح پست سازمانی تدوین و تبیین شود. از آسیب‌های جدی تنزل معاونت‌های حمل‌ونقل مناطق به سطح اداره و انجام تکالیف زیر نظر معاونت فنی و عمرانی در چند سال اخیر می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱-۱۰. حذف بازوی تخصصی در سطح مدیریتی امور اجرایی ترافیک منطقه
- ۲-۱۰. عدم استقلال حوزه کاری و فعالیت حمل‌ونقل در سطح منطقه
- ۳-۱۰. عدم اولویت‌دهی و جذابیت پروژه‌های مرتبط حمل‌ونقل و ترافیک برای معاونت‌های فنی و عمرانی منطقه به‌استثناء احداث پل‌ها و زیرگذر و روگذرها
- ۴-۱۰. عدم تبعیت معاونت‌های فنی و عمرانی مناطق از سیاست‌های معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری به دلیل عملکرد معاونت‌های فوق‌الاشاره ذیل نظر معاونت فنی و عمرانی مرکز
- ۵-۱۰. کاهش سطح مدیریتی در حوزه حمل‌ونقل مناطق و به تبع آن کاهش تعداد ردیف و میزان اعتبارات تخصیصی در این حوزه در مناطق
- ۶-۱۰. کاهش چشمگیر سطح پروژه‌های ترافیکی از قبیل خط‌کشی معابر، اجرای طرح‌های ایمن‌سازی ترافیکی، اصلاح هندسی و نصب علائم و تابلوها و تجهیزات ترافیکی در سطح مناطق
- ۷-۱۰. عدم تعیین تکلیف حوزه حمل‌ونقل و ترافیک مناطق در خصوص اخذ دستورات و اوامر مقام مافوق (معاونت‌های حمل‌ونقل و ترافیک و فنی و عمرانی مرکز)

۱۱. در حوزه محیط‌زیست و خدمات شهری در سطح مناطق، موارد زیر لازم به بررسی، بازبینی و اصلاح است:

- ۱-۱۱. عمده‌ترین وظایف محوله سازمانی برای پست‌های معاونین محیط‌زیست و خدمات شهری از جنس نظارتی - کنترلی بوده است و تأثیر رویکردهای مدیریتی، برنامه‌ریزی، رهبری و سازماندهی در این حوزه بسیار ناچیز است.
- ۲-۱۱. بخشی از وظایف قانونی معاونت‌های محیط‌زیست و خدمات شهری مناطق در حوزه برقراری سیستم جمع‌آوری و امحای زباله و نخاله‌های ساختمانی و ضایعات، هم‌اکنون توسط سازمان پسماند برنامه‌ریزی و اقدام شده و مناطق نقش اساسی در این زمینه نداشته و از این نظر با مشکلات و معضلات بسیاری مواجه هستند.
- ۳-۱۱. طبق شرح وظایف کارشناسان خدمات شهری، فضای سبز، و محیط‌زیست تداخل جدی در وظایف و تکالیف قانونی این پست‌ها وجود دارد.

۴-۱۱. باتوجه به فقدان نیروی متخصص در امور زیباسازی و منظر سازی و سیمای شهری در شهرداری مناطق، اقدام مؤثری از بعد مدیریتی، سازماندهی، ساماندهی و اجرایی در حوزه زیباسازی انجام نمی‌گیرد.

۵-۱۱. در وظایف محوله در پست‌های کارشناس فنی تأسیسات در حوزه معاونت عمرانی و مسئول تعمیرات تأسیسات شهری، کارشناس تأسیسات و در حوزه معاونت خدمات شهری تداخل جدی وجود دارد و هم اکنون در منطقه، تفکیک این وظایف به صورت سنتی و توافقی حل و فصل شده و در این زمینه مشکلات و معضلات اجرایی در سطح مناطق حادث می‌شود.

۶-۱۱. علی‌رغم عدم شکل‌گیری ساختار تشکیلاتی معاونت‌های خدمات شهری مناطق طبق ساختار ابلاغی، تاکنون ارتباط سازمانی و درون بخشی، نواحی با ادارات امور نگهداری و تأسیسات شهری، امور نظارت بر خدمات شهری به وضوح تبیین نشده است. همچنین در بسیاری از موارد در شرح وظایف کارشناسان نواحی و کارشناسان امور تداخل وجود دارد.

۷-۱۱. بخش اعظمی از وظایف معاونت‌های خدمات شهری در سطح نواحی، مربوط به کنترل تخلفات ساختمانی با کارشناسی کنترل تخلفات ساختمانی زیر نظر معاونت شهرسازی و معماری منطقه هم‌پوشانی و تداخل دارد.

۸-۱۱. باتوجه به اهمیت موضوع فضای سبز در سطح شهر بالاخص در سطوح ناحیه‌ای و محله‌ای، پیشنهاد می‌شود در هر منطقه شهرداری، یک پست سازمانی تحت عنوان مسئول فضای سبز با تدوین شرح خدمات مشخص و با تفکیک از شرح خدمات معاونت‌های فضای سبز در سازمان سیمما، منظر و فضای سبز شهرداری لحاظ گردد.

۱۲. در حوزه معاونت‌های مالی و اقتصادی مناطق موارد زیر لازم به بررسی و بازبینی است:

۱-۱۲. در زیرمجموعه معاونت مالی و اقتصادی منطقه، متناسب با شرح وظایف ابلاغی پست‌های سازمانی کارشناسی کافی و لازم پیش‌بینی نشده است.

۲-۱۲. شرح وظایف کارشناس اقتصادی و درآمد در منطقه، لازم به بررسی جهت حل معضلات ناشی از تداخل وظایف دارد.

۳-۱۲. پیشنهاد می‌شود سطح امور سرمایه‌گذاری و درآمد مناطق به اداره ارتقا یابد.

۴-۱۲. در وظایف کارشناسان اقتصادی و امور درآمد منطقه، در ارتباط با زمینه‌های مطالعاتی حوزه‌های تخصصی سرمایه‌گذاری، ایجاد منابع جدید و پایدار و... مواردی لازم به افزودن است.

۱۳. در مناطق پیش‌بینی یک واحد به عنوان "تحقیق و توسعه" زیر نظر مستقیم شهردار منطقه پیشنهاد می‌شود. وظایف و تکالیف مربوط به این واحد در سطح منطقه از نوع سطح مدیریتی در ساختارهای صفی خواهد بود.

ج- موارد قابل طرح در ساختار سازمانی حوزه حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تبریز

۱. نقاط ضعف چارت جدید ابلاغی معاونت حمل‌ونقل و ترافیک:

- تقلیل جایگاه و قدرت حاکمیتی و مدیریتی معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری به‌عنوان تنها مرجع و متولی سیاست‌گذاری و راهبری در بخش حمل‌ونقل و ترافیک درون‌شهری
- عدم تدقیق و تفکیک وظایف ادارات و مدیریت‌های تحت نظارت در حوزه‌های مختلف و زمینه‌های مطالعاتی، اجرایی و نظارتی و تداخل وظایف ادارات مختلف
- پیش‌بینی برخی وظایف و مسئولیت‌ها در واحدهای زیربخشی، بدون لحاظ جایگاه سازمانی لازم (مدیریتی - کارشناسی) بدین منظور
- عدم پیش‌بینی وظایف و مسئولیت‌های ذاتی محوله معاونت حمل‌ونقل شهرداری در قالب وظایف مدیریت‌ها و ادارات
- تکلیف امور اجرایی به معاونت حمل‌ونقل بدون در نظر گرفتن ساختار مالی - حقوقی
- عدم پیش‌بینی جایگاه مدیریتی و نظارتی و اجرایی در حوزه توسعه حمل‌ونقل پایدار در ساختار معاونت حمل‌ونقل، علی‌رغم اهمیت و نقش آن در امور مدیریت ترافیک شهرها
- عدم تعیین تکلیف بسیاری از وظایف و مسئولیت‌های قانونی و تکلیفی سازمان حمل‌ونقل ترافیک (بعد از حذف این سازمان) در شرح وظایف و مسئولیت‌های ادارات تحت نظر معاونت حمل‌ونقل
- عدم تعیین تکلیف فرایند در زمینه تعاملات و ارتباطات معاونت حمل‌ونقل و ترافیک با سایر معاونت‌ها و سازمان‌های وابسته به شهرداری در امور ذی‌ربط
- عدم توجه به مشکلات حذف بازوی اجرایی مستقل دارای اختیار و شخصیت حقوقی حوزه حمل‌ونقل و ترافیک با حذف سازمان حمل‌ونقل و ترافیک در سال‌های اول ابلاغ ساختار
- ابلاغ اساسنامه جدید سازمان ترافیک و تأیید تلویحی ابقا سازمان و تغییر ناگهانی اساسنامه سازمان، بدون توجه به شرح وظایف تخصصی و ارتباطات سلسله‌مراتب اداری سازمان با معاونت حمل‌ونقل
- عدم تفکیک و شفاف‌سازی و تدقیق مسئولیت‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، مدیریتی و نظارتی در تعاریف و شرح وظایف دفاتر و ادارات زیرمجموعه معاونت حمل‌ونقل
- تضعیف و عدم پیش‌بینی جایگاه‌های مدیریتی و اجرایی ITS در شهرداری، علی‌رغم اهمیت این حوزه در امور مدیریت ترافیک شهرها

- ایجاد تعدد در سطوح تصمیم‌گیری در حل مسائل و مشکلات ترافیکی در سطح شهرداری

۲. محاسن ابقا سازمان ترافیک تحت عنوان "سازمان مدیریت و مهندسی شبکه معابر"

- ایجاد بازوی تخصصی در زمینه امور اجرایی و مدیریتی مهندسی شبکه معابر شهری
- ابقا بازوی اجرایی شهرداری در خصوص اجرای یکپارچه طرح‌های ترافیکی از قبیل تابلوهای راهنمای مسیر، خط‌کشی، فرماندهی و مدیریت تقاطع‌ها و امثالهم که بایستی با استاندارد یکسان در سطح شهر اجرایی گردند.
- توجه به ضرورت اجرای متمرکز برخی طرح‌های پیچیده ترافیکی در شهر به‌صورت تخصصی

- عدم انتقال مدیریت مرکز کنترل ترافیک از سازمان به معاونت حمل و نقل و زمینه رفع پیچیدگی و بوروکراسی تأمین منابع مالی در خصوص هزینه‌های نگهداری، تجهیز توسعه بسترهای ITS در سطح شهر
- تعیین تکلیف فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی سازمان ترافیک در خصوص پارکینگ‌ها، پارک حاشیه‌ای و امثالهم
- وجود تشکیلات حقوقی و سازمانی مستقل جهت اجرای طرح‌های آبی و ضربتی لازم در حوزه ترافیک شهر، در صورت بروز موارد خاص، موضوعی و موضعی

۳. مشکلات ناشی از حذف معاونت‌های حمل و نقل مناطق

- عدم استقلال حوزه کاری حمل و نقل و ترافیک در سطح منطقه
- عدم اولویت و جذابیت پروژه‌های مرتبط با حمل و نقل و ترافیک برای معاونت‌های فنی و عمرانی منطقه
- عدم تبعیت معاونت‌های فنی و عمرانی مناطق از سیاست‌های معاونت حمل و نقل شهرداری به دلیل عملکرد معاونت‌های مذکور، ذیل نظر معاونت فنی و عمرانی شهرداری
- کاهش سطح مدیریتی در حوزه حمل و نقل در سطح مناطق و به تبع آن کاهش تعداد ردیف و میزان بودجه‌های اختصاصی در سطح مناطق
- عدم وجود بازوی اجرایی دارای استقلال و قدرت تصمیم‌گیری در مناطق به دلیل تقلیل سطح معاونت‌های مناطق به اداره
- کاهش سطح اقدامات اجرایی و خدمات ترافیکی از قبیل خط‌کشی‌ها، اجرای طرح‌های ایمنی ترافیک و امثالهم در سطح منطقه
- ایجاد تعدد واحدهای تصمیم‌گیری در حوزه اجرایی و فنی بخش ترافیک در سطح مناطق شهرداری
- تقلیل شدید اختیارات و استقلال واحدهای اجرایی حمل و نقل و ترافیک در سطح مناطق شهرداری
- عدم تعیین تکلیف حوزه حمل و نقل و ترافیک در مناطق شهرداری، در خصوص اخذ دستورات و اوامر مقام مافوق (معاونت‌های حمل و نقل و ترافیک و فنی و عمرانی)

پیشنهادهای

- اصلاح ساختار معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری کلان‌شهرها و احیای جایگاه ستادی و نظارتی آن‌ها
- ایجاد سازمان مدیریت و مهندسی شبکه معابر به عنوان بازوی تخصصی اجرایی حمل و نقل و ترافیک در کلان‌شهرها با شرح وظایف شفاف و تخصصی
- بازبینی و اصلاح اساسنامه سازمان مدیریت و مهندسی شبکه معابر در چارچوب وظایف محوله
- پیش‌بینی معاونت‌های حمل و نقل مناطق در ساختار سازمانی شهرهای بیش از یک میلیون نفر
- کاهش حجم و تعدد وظایف سازمان مدیریت حمل و نقل مسافری با انفصال سازمان مدیریت پایانه‌های مسافری

باتوجه به اهمیت وظایف و مأموریت‌های شهرداری‌ها (سازمان ترافیک) در امور مرتبط به مدیریت و مهندسی شبکه معابر که عبارت‌اند از موارد زیر است، اصلاح اساسنامه و ساختار سازمان فوق‌الاشاره در چارچوب اهمیت وظایف محول شده لازم خواهد بود:

- مطالعه و مدیریت اجرای طرح‌های سامانه‌های هوشمند مدیریت شبکه معابر و تقاطع‌های شهری
- مطالعه و مدیریت اجرای طرح‌های ایجاد، توسعه و بهبود پدافند غیرعامل در شبکه معابر شهری
- مدیریت ایجاد، بهره‌برداری و نگهداشت مرکز کنترل و مدیریت ترافیک شهر
- طراحی، ایجاد و پیاده‌سازی نظام جامع و یکپارچه اطلاعات مرتبط با شبکه معابر شهری و تحلیل و پایش مستمر آن

- مطالعه و مدیریت اجرای طرح‌های موضعی منجر به بهبود تردد شهری و ارتقا ایمنی و رفع نقاط حادثه‌خیز، انتظام تردد و آرام‌سازی شبکه معابر
- مناسب‌سازی و اصلاح معابر، پیاده‌راه‌ها و تسهیلات ترافیکی به منظور تردد ایمن و آسان پیاده

اظهاری نظر رسمی	اظهاری نظر رسمی مرکز در موارد ارجاعی از طرف شورای اسلامی شهر یا شهرداری تبریز
دیدگاه	دیدگاه مرکز در موارد مبتلابه و جاری شهری
گزارش تخصصی	گزارش تخصصی مستخرج از کمیته‌ها، گروه‌های کانونی یا نشست‌ها
انتقال دانش	ارسال مطالب گزیده شده یا چکیده مطالب و گزارش‌های سایر مراکز پژوهشی یا نشست‌های خارج از مرکز
یادداشت	اظهاری نظر کارشناسی توسط افراد خبره که لزوماً مورد تأیید مرکز نیست
انعکاس	تبیین انتظارات یا مطالبات کارشناسی یا مردمی
نقد	نقد عملکرد و فعالیت‌های شهرداری یا سایر دستگاه‌های اجرایی
افکارسنجی	گزارش مستخرج از افکارسنجی عمومی یا موردی
تجربه مدیریت	گزارش تجربیات حوزه مدیریت شهری سایر شهرهای داخل و خارج کشور یا گزارش تجربه‌نگاری 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

متعاقب ابلاغ ساختار تشکیلاتی شهرداری‌های کشور توسط سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در تاریخ ۱۳۹۴/۲/۲ و پیاده‌سازی و اجرای آن در ارکان و سطوح مدیریتی و اداری اعم از صف و ستاد شهرداری تبریز، پس از گذشت بیش از پنج سال از اجرا، به تناسب تغییرات قابل توجه به لحاظ ساختار فضایی شهر تبریز، روابط متقابل درون و برون سازمانی شهرداری، تحولات لایه‌های مدیریتی منطقه‌ای و استانی و تغییرات آئین‌نامه‌ای و حقوقی مباحث مدیریت شهری و با لحاظ شرایط قانونی حاکم بر اعتبار زمانی اجرای ساختار تشکیلاتی، زمان بازبینی و بازنگری ساختار تشکیلاتی شهرداری تبریز به عنوان یک ضرورت مطرح شده است.

با اتخاذ رویکردی مبتنی بر تعادل سیستمی، ساختار سازمانی باید توانایی سازگاری با محیط بیرونی خود و مطابقت با آن را داشته و از طرفی، تناسب لازم بین اهداف مقرر شده با نظام ساختاری سیستم برقرار باشد. همچنین یکپارچگی اجزای درونی و برقراری ارتباطات قابل قبول و بدون تعارض و در عین حال همراه با حفظ ارزش‌های غالب بر سیستم نیز، از الزامات تعادل سیستم است.

بررسی اجمالی از وضعیت ساختار تشکیلاتی شهرداری تبریز نشان می‌دهد که نه تنها شرایط انطباق بیرونی، یکپارچگی درونی و صیانت از ارزش‌های سیستم در سازمان شهرداری تبریز دچار نقصان جدی است، در این راستا و بر اساس میزان دسترسی به جزئیات ساختار تشکیلاتی و حوزه اجرایی در سطوح مختلف شهرداری تبریز و مطالعات میدانی در برخی از بخش‌ها و ادارات و مناطق شهرداری و نظرسنجی از کارشناسان حوزه‌های تخصصی مختلف، موارد قابل طرح در ارتباط با ساختار تشکیلاتی شهرداری تبریز در این گزارش جمع‌بندی شده است



مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی
کلاس تبریز