



معاونت برنامه ریزی، توسعه شهری و امور شهروان  
اداره کل مکتوبات و بهبود روش ها

# دستورالعمل اجرایی بازنگری ساختار و سازمان واحدهای شهرداری تهران

ویرایش اول  
مهرماه ۱۳۹۳



## مقدمه

تغییرات سریع در حوزه های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن بر سازمانها از یکطرف و سایر الزامات و تدابیر ابلاغی نظیر قوانین برنامه توسعه، برنامه دهگانه تحول اداری قوانین و مقررات خاص شهرداری، سیاستها و برنامه های پنجساله از طرف دیگر، شرایطی را بوجود آورده که می بایست کلیه دستگاهها از جمله شهرداری تهران با بهره گیری از تکنیکها و ابزارهای مدیریتی، خود را با اینگونه الزامات و تغییرات هماهنگ نموده و بستر استمرار رشد و توسعه بخشهای مختلف خود را فراهم آورند.

در همین راستا و با توجه به محدودیتهای قانونی، اقتصادی و سازمانی و همچنین تعدد و تنوع درخواستهای ایجاد، اصلاح و تغییر عناوین پستها و ساختار سازمانی واحدهای مختلف شهرداری تهران و لزوم قانون محوری، یکسان نگری و پاسخگویی علمی و عملی به این دسته از درخواستها، "دستورالعمل اجرایی ایجاد و تغییر پستها و ساختار سازمانی واحدهای شهرداری تهران"، به شرح ذیل ابلاغ و اعلام می گردد:

## کلیات

### ماده ۱- اهداف:

- الف- ضابطه مند شدن بررسی و رسیدگی به تقاضاهای مربوط به اصلاح ساختار و سازمان واحدهای شهرداری تهران.
- ب- اعمال فرآیند مدیریت یکسان و یکپارچه ایجاد و اصلاح پست و ساختار در تمامی سطوح شهرداری تهران.
- پ- کشف فعالیتهای موازی، ساختارهای زائد و ساختارهای لازم.
- ت- کشف فعالیتهای قابل برون سپاری.
- ث- کاهش نیروی انسانی و هزینه های سازمان.

### ماده ۲- سیاستها:

- الف- چابک سازی سازمان
- ب- کوچک سازی سازمان
- ت- متناسب سازی سازمان

### ماده ۳ مبانی قانونی :

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران  
سیاستهای کلی نظام اداری  
مصوبات مجلس شورای اسلامی  
مصوبات و آیین‌نامه‌های هیئت دولت و بخشنامه‌های مراجع ذیصلاح.  
مصوبات شورای اسلامی شهر تهران  
آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی شهردار تهران  
سند راهبردی تشکیلات و بهبود روش‌های شهرداری تهران  
ضوابط ساختار سازمانی شهرداری تهران

## دامنه شمول

**ماده ۴-** کلیه سطوح سازمانی و واحدهای تابعه شهرداری تهران که در ابلاغیه "ضوابط ساختار سازمانی شهرداری تهران"، تعریف و تصریح شده اند مشمول این دستورالعمل می باشند.

## تعاریف و اصطلاحات

**ماده ۵-** اصطلاحات زیر در این دستورالعمل به این شرح تعریف می گردند

۱. **پست سازمانی:** جایگاه سازمانی است که در تشکیلات تفصیلی برای انجام وظیفه یا مجموعه ای از وظایف و مسئولیتها به یک مستخدم اختصاص می یابد اعم از اینکه دارای متصدی باشد یا نباشد.
۲. **شرح وظیفه:** مجموعه وظایفی است که برای یک پست سازمانی تعیین می گردد و کارمند مکلف به انجام آن می باشد.
۳. **شغل:** مجموعه ای از وظایف و مسئولیت‌های مرتبط و کاملاً مشابه است که به عنوان کار واحد شناخته شده باشد.
۴. **عنوان شغل:** عبارتی است که معرف جایگاه، سطح وظایف و مسئولیت‌های آن است.
۵. **تشکیلات تفصیلی:** به مجموعه پست‌های سازمانی متشکل از تعداد، نوع و سطح پست‌های سازمانی اطلاق می گردد.
۶. **بانک پست:** مجموعه ای از پست‌های بلا تصدی ذخیره شده است که برای تامین پست‌های مورد نیاز واحدهای جدید یا توسعه یافته به کار می رود.

۷. **ایجاد پست / واحد سازمانی:** تعریف جایگاه سازمانی جدید و افزودن آن به تشکیلات تفصیلی بدون حذف پست سازمانی.
۸. **حذف پست / واحد سازمانی:** عبارت است از حذف یک جایگاه سازمانی از تشکیلات تفصیلی.
۹. **تغییر عنوان پست / واحد سازمانی:** عبارت است از اصلاح عنوان پست / واحد سازمانی بر اساس الزامات ناشی از تغییر شرح وظایف یا فرآیند یا ابزارهای انجام کار و... بدون تغییر در سایر اوصاف آن.
۱۰. **جابجایی پست / واحد سازمانی:** عبارت است از تغییر کد یک پست / واحد سازمانی در تشکیلات تفصیلی بدون تغییر در سایر اوصاف آن.
۱۱. **ارتقاء و تنزل پست / واحد سازمانی:** عبارت است از هرگونه افزایش یا کاهش مرتبه شغلی یا سطح پست / واحد سازمانی در تشکیلات تفصیلی.
۱۲. **ادغام پست / واحد سازمانی:** عبارت است از تجمیع وظایف دو یا چند پست / واحد سازمانی به نحویکه حداقل یک پست سازمانی به بانک پست منتقل گردد.
۱۳. **درخواست:** عبارت است از تقاضای کارشناسی شده حذف، ایجاد، تغییر عنوان، تغییر مرتبه، تغییر سطح و ادغام پست / واحد سازمانی در تشکیلات تفصیلی، بر اساس مراحل مندرج در این دستورالعمل که اختصاراً درخواست نامیده می شود.
۱۴. **تطبیق:** عبارت است از تطبیق درخواست با سند راهبردی ساختار و تشکیلات، ضوابط تدوین ساختار سازمانی، دستورالعمل حاضر و سایر آیین نامه ها و ابلاغیه های اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها.

### **تنظیم، تطبیق و ارسال درخواست:**

- ماده ۷-** کلیه درخواستها باید در قالب (فرمهای شماره ۱-۴) تنظیم گردد.
- ماده ۸-** درخواستهای نواحی و مناطق شهرداری باید توسط اداره تشکیلات مناطق تنظیم شده و توسط معاون برنامه ریزی و توسعه شهری منطقه تایید گردد و سپس با امضاء شهردار منطقه، حسب مورد به معاونت تخصصی ذیربط ارسال شود. مراتب تایید یا رد درخواست ضمن تکمیل فرم شماره ۵ توسط معاونت تخصصی به شهردار منطقه اعلام خواهد شد. در صورت تایید شهردار منطقه درخواست مزبور را به همراه کلیه مستندات به اداره کل تشکیلات و بهبود روشها ارسال می نماید.
- ماده ۹-** درخواستهای ادارات کل و سازمان های غیر مستقل حوزه معاونتها باید توسط **کارشناسان ذیربط** تنظیم شده و با امضاء مدیر کل یا رئیس سازمان به معاون مافوق ارسال گردد. در صورت موافقت معاون

درخواست مزبور جهت کارشناسی به اداره کل برنامه ریزی هر حوزه معاونت ارجاع می گردد و پس از اتمام کار کارشناسی، ضمن تکمیل فرم شماره ۵ به همراه مستندات برای معاون مافوق ارسال خواهد شد. مراتب تایید یا رد درخواست توسط معاونت به درخواست کننده اعلام می گردد، مدیر کل یا رئیس سازمان درخواست تایید شده را به همراه کلیه مستندات به اداره کل تشکیلات و بهبود روشها ارسال می نماید.

**ماده ۱۰-** درخواستهای ادارت کل، سازمان ها، مراکز، واحدها و شرکتهایی که مستقیماً زیر نظر شهردار تهران فعالیت می کنند باید توسط کارشناسان ذیربط تنظیم شده و با امضاء عالی ترین مقام بصورت مستقیم به اداره کل تشکیلات و بهبود روشها ارسال گردد.

**ماده ۱۱-** امضاء و ارسال درخواست توسط درخواست کننده به معنای پذیرش کامل محتوی و سوابق و مدارک و مستندات همراه آن است.

**ماده ۱۲-** درخواستهایی که توسط اداره کل تشکیلات و بهبود روشها، کمیسیون اصلاح ساختار و شورای اداری و استخدامی شهرداری تهران مردود و غیر قابل اصلاح و طرح تشخیص داده شوند تا سه سال قابل طرح مجدد نیستند

**ماده ۱۳-** با توجه به محدودیتهای معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی رییس جمهور، در اختیارات تفویض شده به شهردار تهران، تا زمانیکه محدودیتهای فوق برقرار است این درخواستها قابل طرح و بررسی نمی باشد؛

الف- درخواست ایجاد پست/واحد سازمانی جدید بدون پیشنهاد حذف پست/واحد سازمانی متناسب.

ب- درخواست افزایش سطح پست سازمانی.

### مراحل تایید و تصویب نهایی

**ماده ۱۴-** مرجع تایید نهایی کلیه درخواستها اداره کل تشکیلات و بهبود روشهای شهرداری تهران است.

الف- در صورت عدم تطبیق درخواست با ضوابط و تشخیص عدم قابلیت اصلاح، ضمن اعلام مراتب به درخواست کننده، درخواست مزبور بایگانی خواهد شد.

ب- در صورت عدم تطبیق درخواست با ضوابط و تشخیص قابلیت اصلاح، مراتب با ذکر توضیح به درخواست کننده اعلام خواهد گردید و درخواست کننده می بایست ظرف یک ماه از تاریخ وصول اعلام، نسبت به تصحیح درخواست اقدام و مجدداً ارسال نماید.

ج- در صورت تایید درخواست؛ مراتب ابتداء در کمیسیون اصلاح ساختار و تحول اداری مطرح و در صورت تایید و تصویب توسط اداره کل تشکیلات و بهبود روشها به شورای اداری و استخدامی شهرداری تهران ارجاع خواهد شد.

تبصره ۱: در صورت عدم تصویب درخواست توسط کمیسیون اصلاح ساختار یا شورای اداری و استخدامی درخواست مزبور بایگانی و مراتب به درخواست کننده اعلام خواهد شد.

**ماده ۱۵-** در صورت تصویب درخواست در شورای اداری و استخدامی، مصوبه مزبور جهت ابلاغ و اجراء به اداره کل تشکیلات و بهبود روشها ارسال خواهد شد. اداره کل تشکیلات و بهبود روشها، مصوبه مزبور را به صورت کتبی و مهر شده، به واحدهای سازمانی مربوطه ابلاغ و بر مبنای آن نسبت به ثبت تغییرات در سامانه جامع منابع انسانی اقدام می نماید.

**ماده ۱۶-** واحد سازمانی مربوطه موظف است کلیه تغییرات مصوب را ظرف حداکثر یک ماه از ابلاغ اداره کل تشکیلات و بهبود روشها بصورت کامل و با هماهنگی مراجع ذیربط همچون اداره کل منابع انسانی و اجرایی نموده و گزارش کامل آن را به اداره کل تشکیلات و بهبود روشها ارسال نماید.

### نحوه تدوین مفاد درخواست

**ماده ۱۷-** در کلیه درخواستها باید به اهداف و سیاستهای مندرج در سند ضوابط تدوین ساختار سازمانی در شهرداری تهران صراحتاً اشاره شده و انطباق درخواست با اهداف و سیاستهای مزبور مدلل شود.

**ماده ۱۸-** کلیه درخواستها باید حاوی اطلاعات اساسی ذیل باشد:

ردیف	اطلاعات اساسی تدوین ساختار سازمانی
۱.	ماموریت های کلان واحد سازمانی درخواست کننده، بر اساس مستند (مصوبه/دستور)
۲.	بیان استراتژی های سازمان
۳.	تدوین برنامه عملیاتی استراتژی های سازمان
۴.	تبیین فعالیتهای لازم برای کلیه ماموریت ها
۵.	تدوین فرآیندهای هر فعالیت
۶.	کارسنجی (استخراج زمان اجرای هر فرآیند)
۷.	برآورد هزینه های قابل تخصیص
۸.	تقسیم و دسته بندی فعالیتها و فرآیندهای کاملاً مرتبط
۹.	تعیین عناوین شغلی مورد نیاز و رسته و سطح و مرتبه آنها
۱۰.	تعیین عناوین پست ها
۱۱.	طراحی ساختار تفصیلی و تدوین شرح وظایف
۱۲.	طراحی نمودار سازمانی

ماده ۱۹- ماموریتهای کلان واحد سازمانی درخواست کننده باید مستند به قانون یا امر آمر قانونی باشد.

ماده ۲۰- درخواست کننده باید بر مبنای وظایف و ماموریت‌های کلان خود نسبت شناخت و امکان سنجی و آسیب شناسی ساختار مصوب و موجود و آسیب شناسی فرایندی، از طریق مطالعات اسنادی (درون سازمانی)، میدانی و محیط خارج مرتبط با موضوع درخواست؛ اقدام و فرم شماره ۲ را تکمیل نماید.

ماده ۲۱-درخواست کننده باید بر مبنای نتایج مطالعات مذکور در ماده ۲۰ الگوی مفهومی ساختار پیشنهادی را تدوین نموده و سپس نسبت به ارائه الگوی تفصیلی ساختار سازمانی متناسب با استراتژی و اهداف سازمان طبق فرم شماره ۳ اقدام نماید.

ماده ۲۲- درخواست کننده باید بر مبنای الگوی تفصیلی ساختار سازمانی و فرایند های موجود و شناسایی شده طبق مفاد ماده ۲۱، نسبت به: طراحی ساختار جدید، طراحی چارت سازمانی، طراحی سیستمها و سامانه ها، تدوین شرح وظایف مشاغل و پست ها و طراحی روشها طبق فرم شماره ۴ اقدام نماید.

فرم شماره ۱ - درخواست پست/ واحد سازمانی

شماره:		عنوان درخواست کننده							
تاریخ:		( معاونت / منطقه / اداره کل مستقل )							
<b>مستند درخواست</b>									
شرح مستند		عنوان تصویب کننده/دستور دهنده و شماره و تاریخ دستور	عنوان قانون یا مصوبه و شماره مواد						
<b>توصیف درخواست:</b>									
درخواست با کدام یک از سیاستهای سازمان منطبق است؟	محل تامین/محل انتقال		عنوان درخواست						
<input type="checkbox"/> کوچک سازی	<input type="checkbox"/> واحد سازمانی درخواست کننده	محل تامین ایجاد پست از محل حذف پست از:	<input type="checkbox"/> ایجاد						
	واحد دیگری در سطح سازمانی <input type="checkbox"/> درخواست کننده		<input type="checkbox"/> حذف/انحلال						
<input type="checkbox"/> چابک سازی	واحدی در سایر سطوح سازمانی <input type="checkbox"/> بانک پست	محل انتقال پست محذوف	<input type="checkbox"/> تغییر عنوان						
<input type="checkbox"/> متناسب سازی	حذف کامل پست <input type="checkbox"/> بانک پست		<input type="checkbox"/> تغییر مرتبه						
			<input type="checkbox"/> جا به جایی						
			<input type="checkbox"/> ادغام						
<b>نوع فعالیت /وظیفه</b>									
ردیف	حاکمیتی	تصدی	ستاد	صف	قابل برون سپاری	غیر قابل برون سپاری	قابل پیمان سپاری	غیر قابل پیمان سپاری	سایر(ذکر شود)



## فرم شماره ۲ - نیاز سنجی و آسیب شناسی

### مطالعات

۱. نتیجه مطالعه و بررسی «ضوابط تدوین ساختار سازمانی در شهرداری تهران»  
(توضیح انطباق و عدم انطباق):

۲. نتیجه مطالعه اسناد فرادستی و موجود سازمانی شهرداری تهران (مرتبط با فرآیندها، چارت تشکیلاتی، گردش کارها و شرح وظایف و...)

(توضیح انطباق و عدم انطباق:)

۳. نتیجه مطالعه قوانین، ضوابط و آیین نامه ها، سازمان های مرتبط و سطوح فناوری در شهرداری تهران  
(توضیح انطباق و عدم انطباق):

۴. ذینفعان، تأمین کنندگان و همکاران تجاری / خدماتی در خواست کننده چه اشخاص حقیقی و حقوقی هستند؟

مصاحبه، تحلیل و نظرسنجی از مدیران ارشد و کارشناسان (درون سازمانی)		
ردیف	سوالات	پاسخ ها

۵. نتیجه مطالعه روندهای محیطی مرتبط با فعالیت ها (جغرافیایی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و...)

۶. نتیجه مطالعه برگه ها و فرم های درون سازمانی

۷. نتیجه بازدید از محیط کاری کارفرما(بخش ها، واحدها در دفتر مرکزی، کارگاه ها و مجموعه ها)



(تعریف، اهمیت و ضرورت و دامنه مشکلات)		
مغایرت‌های ماموریت/وظیفه در ساختار مصوب و وضع موجود		
ماموریت/وظیفه اختصاص یافت به هر پست (وضع موجود)	ماموریت/وظیفه هر پست در ساختار مصوب	ردیف
شرح		ردیف

فرم شماره ۳- الگوی ساختار سازمانی متناسب با اهداف و استراتژی سازمان

۱. اهداف، استراتژی ها و ماهیت کار	
	هدف سازمان
	استراتژی کلان سازمان
	استراتژی عملیاتی سازمان
	ماهیت کار سازمان (جریان ها و عناصر اصلی کار، مسیر حرکت آنها، الزاماً اصلی و محدودیتهای موجود ناشی از استراتژی، محیط و فناوری)

۲. دسته بندی فعالیتهای مشابه و کاملاً مرتبط			
رسته شغلی	عنوان شغل مورد نیاز	شرح فعالیتهای هر ماموریت/وظیفه	
		عنوان جزئی	عنوان کلان
			ملاحظات:

۳. جدول تفصیلی فرآیندهای فعالیتهای اصلی <sup>۱</sup>				
کد فرآیند	عنوان فرآیند	هدف فرآیند:	دامنه کاربرد:	زمان لازم برای اجراء
صاحب فرآیند:	ناظر فرآیند:	واحدهای همکار:	مسئولیت تغییر و به روزآوری:	
محاسبه هزینه های قابل تخصیص	مستندات مرتبط:	سوابق مرتبط:		
مبداء فرآیند	ورودی های فرآیند	خروجی های فرآیند	مقصد خروجی ها	
شاخصهای پایش و اندازه گیری	معیارهای پذیرش	مسئول پایش و اندازه گیری	دوره پایش و اندازه گیری	

<sup>۱</sup> برای هر فرآیند بطور جداگانه تکرار شود.

۴. نمای کلی فرآیندهای هر پست				
ردیف	تعداد فرآیندها	آیا مستند فرآیند به پیوست است/نیست؟ (بلی/خیر)	مجموع زمان انجام فرآیندهای پست (ساعت)	مجموع هزینه فرآیندها (ریال)
ملاحظات:				

### فرم شماره ۴- طراحی تفصیلی ساختار سازمانی

ساختار طراحی شده جدید
چارت سازمانی پیشنهادی
تدوین شرح وظایف مشاغل و پست ها
برآورد و ارزیابی: ملاحظات، الزامات و ارزیابی پیامدها در خصوص پروژه

فرم شماره ۵- تطبیق درخواست با اسناد بالادستی، مصوبات و ضوابط

تطبیق درخواست با اسناد بالادستی		
شرح عدم انطباق و اصلاحات	وضعیت انطباق	سند / قانون / آیین نامه
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	قانون اساسی و سیاستهای کلی نظام اداری
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	مصوبات مجلس شورای اسلامی
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	بخشنامه های هیئت دولت و ریاست جمهوری
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	بخشنامه های شورای عالی اداری
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	سایر (ذکر شود):
تطبیق درخواست با مصوبات شهرداری		
شرح عدم انطباق و اصلاحات	وضعیت انطباق	سند / قانون / آیین نامه
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	برنامه پنجساله شهرداری تهران و ابلاغیه های شهردار
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	سند راهبردی ساختار و تشکیلات
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	دستورالعمل ضوابط تدوین ساختار سازمانی
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	دستورالعمل اجرایی ایجاد و اصلاح پست و سازمان
	انطباق / عدم انطباق / نیاز به اصلاح	سایر (ذکر شود):

عناوین مدارک و مستندات:

- ۱- ..... (تعداد صفحات: .....
- ۲- ..... (تعداد صفحات: .....
- ۳- ..... (تعداد صفحات: .....