

سرشتاسه:	معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
عنوان:	گزارش عملکرد شرکت توسعه فضاهای فرهنگی شهرداری تهران (۸۸-۸۴)
پدیدآورنده:	محمدعلی موهبتی ۱۳۳۴
مشخصات نشر:	تهران: تندیس شب، ۱۳۹۱
مشخصات ظاهری:	۹۰ص: مصور(رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار(رنگی).
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷۶-۲۰-۶
وضعیت فهرست‌نویسی:	قیفا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	شرکت توسعه فضاهای فرهنگی
شناسه افزوده:	گنجینه، راحله، ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده:	بختیاری، ولی
شناسه افزوده:	شریفی، فاطمه
شناسه افزوده:	برگریزان، مهتاب، ویراستار
رده بندی کنگره:	۱۳۹۱ ۹۲۴ ش ۹۷۴۶۹ JSV
رده بندی دیویی:	۳۵۲/۵۵۱۲۲
شماره کتابشناسی ملی:	۷۷۳۶۳۲۸

گزارش عملکرد شرکت توسعه فضاهای فرهنگی شهرداری تهران (۸۸-۸۴)

مؤلف	محمدعلی موهبتی / ایرنظر دکترسیدمحمدهادی ایازی
همکاران	راحله گنجینه، ولی بختیاری، فاطمه شریفی
ویراستار	مهتاب برگریزان
طراح جلد	محمد نوری
طراح بسم الله	سمید زاشکائی
صفحه آرایبی	راضیه فرهانیان، عابد عابدی جعفری
نوبت و تاریخ نشر	چاپ اول، ۱۳۹۰
شمارگان	۵۰۰ جلد
شابک	
قیمت	

دفتر نشر بارگراشهید کاشانی - خیابان ولیعصر - تهران - چاپ اول - معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

تلفن: ۸۴۱۰۶۰۰۰

تمامی حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می‌باشد و هرگونه بهره‌برداری از این کتاب با ذکر منابع و مأخذ بلامانع است.

چکیده گزارش	۲
-------------	---

فصل اول

معرفی شرکت توسعه فضاهای فرهنگی	۳
توسعه فضاهای فرهنگی	۵
سازه‌های فرهنگی	۶
ثبت شرکت توسعه فضاهای فرهنگی	۷
وخلایف، چشم‌انداز و اهداف شرکت توسعه فضاهای فرهنگی	۷

فصل دوم

عملکرد شرکت توسعه فضاهای فرهنگی طی دوره ۸۹-۸۴	۱۴
۱- فضاها با کاربری مذهبی	۱۷
۲- فضاها با کاربری فرهنگی	۱۹
۳- فضاها با کاربری ورزشی	۲۸
۱- پروژه‌های عمرانی با کاربری مذهبی	۳۰
۲- پروژه‌های عمرانی با کاربری فرهنگی، تفریحی	۳۴
۳- پروژه‌های عمرانی با کاربری ورزشی	۳۷
۴- پروژه‌های عمرانی با کاربری اداری	۴۰
ب- پروژه‌های مشارکتی شرکت توسعه فضاهای فرهنگی	۴۱
۱- پروژه‌های در دست اقدام با کاربری مذهبی	۴۵
۲- پروژه‌های مطالعاتی با کاربری فرهنگی، مذهبی، تفریحی	۴۶
۳- پروژه‌های در دست اقدام با کاربری فرهنگی	۵۲
۴- پروژه‌های در دست اقدام با کاربری ورزشی	۶۲

پاسه نعل

مقدمه

در متون دینی ما «تغییر و اصلاح عادات و آداب و رسوم، سخت‌ترین وظایف مدیران»^۱ دانسته شده است و «یکی از سخت‌ترین جهادها این است که در مقابله با هجوم افکار و فرهنگ‌های غلط و انحرافی ... بایستد و بخواهد از حق دفاع کند و با بیان، فکر، منطق، و با سلاح زبان و قلم ذهن‌ها را به سمت آنچه درست است هدایت کند.»^۲

در میان همه موجودات، این تنها رفتار انسان است که به دلیل پیش‌بینی‌ناپذیری‌اش، چنانچه به عادت تبدیل شود، تغییر و اصلاح آن به سادگی صورت نمی‌پذیرد. زیرا تفاوت انسان با حیوان در دو ناحیه است: «یکی بینش‌ها و گستردگی آگاهی‌ها و دیگری گرایش‌ها و تمایلی سطح خواسته‌ها و در یک کلام تفاوت انسان با حیوان در علم و ایمان اوست.»^۳ هدف بعثت انبیا نیز تزکیه و تعلیم انسان است. «هدف اسلام و قرآن کریم آن است که انسان با همه ابعاد مادی و معنوی‌اش ساخته شود»^۴ و حتی «عدالت اجتماعی با تمام اهمیتی که دارد مقدمه‌ای ضروری برای انسان‌سازی است»^۵ بالاخره «قضیه تربیت یک ملت به این است که فرهنگ آن ملت صحیح باشد»^۶. و «فرهنگ همین رسوم و آدابی است که بر زندگی من و شما حاکم است، یعنی باورها و اعتقادات ما و چیزهایی که زندگی شخصی و اجتماعی و داخل خانه و محیط کسب یک جامعه با آن‌ها روبروست.»^۷

دو موضوع در حوزه فرهنگ از اهمیت شایانی برخوردارند؛ نخست ابتکار و خلافت و سپس، حقوق

۱- محمدی ری‌شهری، محمد، سیاست‌نامه امام علی(ع) (اصعب السياسات نقل العادات)، ص ۶۶۸

۲- رهبر معظم انقلاب، دیدار با فرهنگیان: ۱۳۷۲/۲/۱۵

۳- شهید مطهری، مجموعه آثار، ج ۲: ص ۲۱ - ۴۹

۴- صحیفه نور، ج ۲: ص ۲۲۵

۵- صحیفه نور، ج ۱۹: ص ۸۴

۶- صحیفه نور، ج ۷: ص ۷۴

۷- رهبر معظم انقلاب، خطبه‌های نماز جمعه، ۱۳۶۹/۱/۱

وظیفه بدون پشتیبانی گسترده این اراده و همچنین همدلی و همراهی مدیران ارشد نهاد اجتماعی شهرداری تهران با منویات آن سرچشمه، تحقق پذیر نیست؛ لذا در شرایط حاضر ضمن شکل گیری سازمان اداری مناسب در حوزه اجتماعی و فرهنگی، شاهد تعامل سازنده بین بخشی و درون سازمانی، و برنامه های مدونی هستیم که نقشی اساسی را در پیشبرد سیاست راهبردی شهرداری تهران به دوش گرفته اند. به همین جهت باید توجه داشت که رویکردهای چهارده گانه تدوین شده بر اساس اسناد فرادست، همچون:

۱- رهنمودهای مقام معظم رهبری ۲- سند چشم انداز بیست ساله کشور ۳- برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ۴- مجموعه قوانین و مقررات و مصوبات شورای اسلامی شهر ۵- طرح جامع شهر تهران ۶- طرح جامع اجتماعی و فرهنگی شهر تهران ۷- تدابیر شهردار محترم تهران، در اصول و اجرای کلیه برنامه های اجتماعی و فرهنگی، چراغی روشن بخش و جهت دهنده فراروی این معاونت بوده است.

رویکردهای معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران در راستای تحقق اهداف مدیریت شهری

رویکرد اول: تبدیل سازمان خدماتی به نهاد اجتماعی

راهبرد این رویکرد: "ظرفیت سازی سازمانی و ایجاد بستر مشارکت نهادمند و معنادار شهروندان در اداره امور شهر"

پیش زمینه های اجرایی شدن این راهبرد در قالب برنامه های:

الف- مدیریت شهری: این محور دو بخش مهم را شامل می شود. نخست، ایجاد ظرفیت های مشارکت پذیری در مدیریت شهری از طریق تغییر نگرش و افزایش مهارت های اجتماعی مدیران؛ و سپس، ایجاد ساز و کارهای لازم جهت اعمال نظرات شهروندان به وسیله سنجش دوره ای، رضایت شهروندان از عملکرد مدیران و اعمال میزان این رضایت در نمره ارزیابی آنها؛

ب- شهروندان: آموزش حقوق و تکالیف شهروندی به صورت حضوری و غیر حضوری؛

ج- شهر: شبکه سازی اجتماعی و ایجاد کانون های ارتباطی با گروه های مختلف سنی شهروندان، حمایت

و توانمندسازی سازمان‌های مردم‌نهاد و راه‌اندازی مدیریت محله با هدف افزایش مشارکت مردمی در اداره امور شهر از طریق به کارگیری توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مادی و معنوی آنان و استفاده مناسب از امکانات محله.

رویکرد دوم: مدیریت امور اجتماعی و فرهنگی

راهبرد این رویکرد: «تعمین سیاست‌های یکپارچه به منظور افزایش بهره‌وری برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی»

برای تحقق این راهبرد، شوراهای سیاست‌گذاری و نظارتی بدین شرح راه‌اندازی شد:

- الف: تشکیل شورای عالی سیاست‌گذاری اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران به ریاست شهردار تهران؛
- ب: برگزاری شورای اجتماعی و فرهنگی مناطق؛
- ج: راه‌اندازی شورای اجتماعی و فرهنگی نواحی؛
- د: تشکیل هیأت امنای محلات شهر تهران.

رویکرد سوم: برون‌سپاری

برای تحقق اهداف طرح برون‌سپاری حوزه اجتماعی و فرهنگی این برنامه‌ها پیش‌بینی شده است:

- الف- اجرای سامانه رتبه‌بندی پیمانکاران و مشاوران طرح‌ها و پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی؛
- ب- برون‌سپاری مراکز فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی، هنری و ورزشی در یک جدول زمان‌بندی؛

رویکرد چهارم: تولید اندیشه و دانش

بهره‌مندی از ظرفیت‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی در تولید دانش اجتماعی و فرهنگی با برنامه‌هایی بدین شرح پیش‌بینی شده است:

- الف- تشکیل شوراهای راهبردی اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران شامل شورای راهبردی فرهنگی، آسیب‌های اجتماعی، مطالعات، سلامت، بانوان و ...؛
- ب- ایجاد شبکه پژوهشگران جوان محله؛
- ج- تدوین و انتشار کتاب محله‌های شهر تهران (۳۷۴ محله)؛
- د- نظرسنجی دوره‌ای از شهروندان (۱۵۱ عنوان)؛

ه- تهیه پیوست اجتماعی و فرهنگی طرح‌ها و پروژه‌های شهری (۶۰۵ پروژه)؛

و- برگزاری هم‌اندیشی محله‌ای و همایش‌ها (۱۸۷ هم‌اندیشی محله‌ای و ۲۲ همایش منطقه‌ای)؛

ز- برگزاری همایش‌های ملی (سلامت شهری، ورزش همگانی، پیوست اجتماعی، حقوق و تکالیف شهروندی)؛

ح- اجرای طرح‌های مطالعاتی شامل نیازسنجی، مسئله‌یابی و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها (۷۷ عنوان).

رویکرد پنجم: تقویت هویت اسلامی - ایرانی شهر

راهبرد این رویکرد: "احیاء و ترویج باورها، ارزش‌ها و نمادهای دینی، انقلابی و ملی"

پیش‌زمینه‌های اجرایی شدن این راهبرد:

الف- تدوین سند هویت شهری؛

ب- تدوین سند توسعه هویت محله‌ای؛

ج- تدوین سند توسعه و عمران مساجد شهر؛

د- اشاعه فرهنگ قرآنی و معارف اسلامی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی در سطح محله‌ها؛

ه- حمایت از کانون‌های قرآنی؛

ز- ترویج فرهنگ ایثار و شهادت؛

ح- ترویج فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر.

رویکرد ششم: تدوین ماتریس فرهنگ شهروندی

راهبرد: "نهادینه‌سازی و هم‌افزایی تعاملات درون سازمانی موثر بر فرهنگ شهروندی"

زیرمجموعه‌های این راهبرد به منظور فرهنگ‌سازی در حوزه‌های مختلف:

الف- فرهنگ ترافیک؛

ب- فرهنگ آپارتمان‌نشینی؛

ج- فرهنگ ورزش همگانی و تفریحات سالم؛

د- فرهنگ صرفه‌جویی؛

ه- فرهنگ مشارکت اجتماعی؛

ز- فرهنگ حفظ محیط زیست؛

ح- فرهنگ حفظ بهداشت و نظافت عمومی؛

ط- فرهنگ نظم و انضباط اجتماعی.

رویکرد هفتم: ارتقای فرهنگ عمومی

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

الف- برگزاری مراسم و مناسبت‌های ویژه سال؛

ب- توسعه اوقات فراغت و گردشگری شهروندان تهرانی با رویکرد محله‌ای؛

ج- تولید و عرضه محصولات و خدمات فرهنگی؛

د- مدیریت فرهنگی پارک‌ها و فضاهای عمومی؛

ه- اجرای طرح کتابخانه دیجیتال شهر تهران؛

و- توسعه کتابخانه‌های شبانه‌روزی.

رویکرد هشتم: بهبود سبک زندگی

راهبرد: "طراحی و ترویج الگوهای رفتاری مطلوب فردی و اجتماعی"

اهداف این رویکرد:

الف- ترویج سبک زندگی اسلامی و ایرانی در میان شهروندان؛

ب- توسعه و ترویج اخلاق شهروندی؛

ج- اصلاح الگوی مصرف محصولات فرهنگی، تغذیه، پوشاک و...

رویکرد نهم: تدوین ماتریس اجتماعی شهر

راهبرد: "تعیین سهم و ایفای نقش شهرداری در نظام مدیریت توانمندسازی و خدمات اجتماعی"

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

تهیه ماتریس اجتماعی در خصوص تکدی‌گری و کارتن‌خوابی، اعتیاد، کودکان کار و خیابان، خانواده‌های

بی‌سرپناه و در راه‌مانده و خانواده‌های مولود طلاق، زنان سرپرست خانوار در معرض آسیب

رویکرد دهم: تحکیم بنیان خانواده

راهبرد: "تحکیم بنیان خانواده و توانمندسازی زنان سرپرست خانوار"

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

الف- توان‌مندسازی بانوان در عرصه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ...؛

ب- طرح کاهش خطرپذیری زنان در زندگی شهری از طریق آموزش؛

ج- طرح پیش‌گیری از آسیب‌های اجتماعی بانوان در سطح نواحی و محلات.

رویکرد یازدهم: ترویج سلامت جامعه

راهبرد: "ارتقای شاخص‌های سلامت شهری به منظور تحقق شهر سالم"

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

الف- توسعه زیرساخت‌های ارائه خدمات سلامت با رویکرد محله‌ای از طریق ارتقای کیفیت، توسعه و

مدیریت خانه‌های سلامت، افزایش خانه‌های اسباب‌بازی، مدیریت و راه‌اندازی مراکز فراموز و راه‌اندازی

باشگاه چاقی؛

ب- شبکه‌سازی و ایجاد زمینه‌های مشارکت شهروندان و مشخصات عرصه سلامت از طریق ایجاد توسعه

شبکه سلامت شهری؛

ج- توسعه آموزش‌های همکاری سلامت و ارتقای مهارت‌ها و توانمندسازی شهروندان؛

د- ایجاد مرکز ابتکارات اجتماع محور.

رویکرد دوازدهم: توسعه ورزش همگانی

راهبرد: "فراگیرسازی سطح پوشش ورزش همگانی با مشارکت شهروندان تهرانی"

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

الف- توسعه ظرفیت‌ها، تجهیز و ارتقای سرانه فضاهای ورزشی و تفریحی؛

ب- توسعه ایستگاه‌های تندرستی؛

ج- توسعه مسابقات ورزشی محلات؛

د- تفریحات سالم؛

ه- آموزش‌های عمومی ورزش شهروندی به منظور ارتقای فرهنگ و مهارت‌های ورزشی شهروندان.

رویکرد سیزدهم: توسعه فضاهای اجتماعی و فرهنگی

راهبرد: "طراحی فضاهای اجتماعی و فرهنگی مبتنی بر هویت دینی، ملی و انقلابی"

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

الف- تشکیل کمیسیون طراحی فضاهای اجتماعی، فرهنگی، ورزشی و تفریحی؛

ب- مشارکت در مباحث مربوط به طرح‌های موضعی و موضوعی؛

ج- تعامل مؤثر با سازمان سرمایه‌گذاری؛

د- راهاندازی سرای محله؛

ه- شناسایی ظرفیت‌ها و فضاهای مورد نیاز اجتماعی و فرهنگی در سطوح ملی، فراشه‌ری، شه‌ری،

حوزه‌ای، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محله‌ای کلان‌شهر تهران در یک برنامه‌زمان‌بندی اجرایی.

رویکرد چهاردهم: اطلاع‌رسانی و اعتمادسازی

راهبرد این رویکرد: "تقویت و ارتقای شیوه‌های اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های رسانه‌ای جهت شفاف‌سازی،

آگاه‌سازی، اعتمادسازی و کارآمدی مدیریت شه‌ری"

برنامه‌های پیش‌بینی شده در این رویکرد:

الف- افزایش شمارگان و کیفیت محتوایی روزنامه همشه‌ری؛

ب- اطلاع‌رسانی عملکرد مدیریت شه‌ری و آموزش شهروندی از طریق روزنامه همشه‌ری؛

ج- انتشار ۱۷ عنوان مجلات همشه‌ری؛

د- توسعه روابط عمومی الکترونیک شهرداری تهران شامل: سامانه مدیریت اخبار شه‌ری و...

ه- توسعه و به‌روزرسانی سامانه‌های رصد شهرداری تهران شامل: استودیو صدای شهر و تولید برنامه‌های

تلویزیونی - رادیویی، راهاندازی ستادهای ویژه خبرگزاری ویژه معاونت‌ها و مناطق و...

ذکر این نکته ضروری است که تدوین و نظام‌مندی همه این رویکردها، راهبردها، برنامه‌های اجرایی و فعالیت‌ها مرهون تلاش همکاران، کارشناسان و مدیران آگاه و برخوردار از فرهنگ سازمانی غنی و متعهد به مبانی ارزش‌های اخلاقی، مسئولیت‌پذیر، خلاق، و تاثیرگذار در حوزه امور اجتماعی و فرهنگی است.

آنچه در این گزارش‌ها تحت عنوان «توسعه فضاهای فرهنگی» شاهد هستیم، خلاصه‌ی حجم عظیمی از فعالیت‌های ثبت شده در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران می‌باشد. جمع‌آوری، تدوین و جمع‌بندی بیش از ۴۲ عنوان گزارش مرجع و ۳۵ عنوان گزارش تبلیغی بدون تلاش صادقانه و شبانه‌روزی همکاران ارجمند، گمنام، کم‌توقع و مخلص میسر و سهل الوصول نبوده است.

گزارش حاضر جمع‌بندی مستندات فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی شهرداری تهران و برگرفته از ۴۲ جلد کتاب مرجع تحت عنوان «توسعه فضاهای فرهنگی» می‌باشد و آشکار است که تدوین آن می‌باید در راستای ترویج فرهنگ پاسخ‌گویی و ایجاد بسترهای لازم به منظور توسعه سرمایه‌های اجتماعی و اصلاح و تکامل سیستم اداری و مالی و منابع انسانی و برنامه‌ریزی درون سیستمی و فراهم آوردن شرایط آشنایی آحاد مردم با عملکرد مدیران شهری باشد. کار جمع‌آوری، تهیه، تدوین ۴۲ مجلد بانک اطلاعات فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی از مهرماه سال ۱۳۸۸ آغاز و با پیگیری‌های مستمر در طول بیش از یک سال و نیم، آمار فعالیت‌های انجام شده که مربوط به سال‌های ۸۴ تا پایان ۸۸ می‌باشد به تایید مدیران و کارشناسان مربوطه رسیده و به عنوان گزارش مرجع، تدوین و چاپ گردیده تا در معرض قضاوت مدیران، کارشناسان و شهروندان قرار گیرد.

به دلیل اهمیت تدوین مستندات گزارش عملکرد و تاکید و رهنمود جناب آقای دکتر قالیباف در راستای اطلاع‌رسانی فعالیت‌های انجام گرفته در حوزه معاونت امور اجتماعی و فرهنگی به مسئولان و مردم، تصمیم بر آن شد تا این موضوع مهم، مستقیماً زیر نظر اینجانب به انجام رسانده شود. براین اساس جناب آقای محمدعلی موهبتی «مشاور فرهنگی معاونت» به عنوان مدیر و ناظر بر این طرح انتخاب تا نسبت به انجام این مهم (تدوین مستندات فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی) پیگیری و اقدام نمایند. باید اذعان شود که جمع‌آوری آمار و اطلاعات مربوط به سال‌های گذشته به دلیل نبود بانک اطلاعات با مشکلات فراوانی همراه بوده و وقت زیادی از همکاران را به خود اختصاص داده است تا بالاخره گزارش موجود به سرانجام رسیده است. هم‌اکنون در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی می‌توان ادعا کرد که بانک اطلاعات فعالیت‌های صورت گرفته در تمامی حوزه‌ها از مهرماه ۸۴ تا پایان ۱۳۸۸ تکمیل و آماده بهره‌برداری است. امیدوارم نظرات کارشناسان درون و برون سازمانی و شهروندان گرامی (به ویژه اهالی فرهنگ) بتواند نتایج ثمربخشی چون ارتقای کیفیت و کمیت برنامه‌ها، پروژه‌ها و افزایش بهره‌وری و اثربخشی را در

کارکردهای آتی به ارمغان آورد.

جا دارد از جناب آقای محمدعلی موهبتی « مشاور و مدیر پروژه گزارش عملکرد» و همکاران ایشان که با زحمات طاقت‌فرسا و شبانه‌روزی و پیگیری‌های مجدانه و با صبر و حوصله، مستندات فعالیت‌های صورت گرفته را جمع‌آوری، تدوین و گزارش حاضر را تهیه و تدوین نموده‌اند و همکاری مدیران کل، رؤسای سازمان و مدیر عامل شرکت‌ها و مؤسسات و معاونین امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه و کارشناسان و دانشمندان آنها صمیمانه سپاسگزاری نمایم.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از زحمات جناب آقای نوریان معاون محترم امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری که از نیمه دوم سال ۱۳۸۴ تا نیمه اول سال ۱۳۸۸ این مسئولیت مهم را برعهده داشته‌اند و جناب آقای بابارضا قائم مقام معاونت امور اجتماعی و فرهنگی که عمده فعالیت‌های این معاونت حاصل تلاش آن بزرگواران است، تشکر و سپاس‌گزاری ویژه داشته باشم.

امید است فعالیت‌های صورت گرفته مورد قبول خداوند متعال و رضایت حضرت بقیه الله الاعظم (عجل الله تعالی فرجه الشریف) قرار گیرد. پیشاپیش از همه صاحب‌نظران، مدیران، همکاران و اهل فرهنگ و اندیشه که این گزارشات را با دقت مورد مطالعه قرار خواهند داد و با نقدهای سازنده خویش به اصلاح و اکمال برنامه‌ها و عملکرد این حوزه یاری خواهند رساند صمیمانه قدردانی می‌نمایم.

سید محمد هادی ایازی

معاون امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

پیشگفتار

تهیه و تدوین مستندات گزارش عملکرد معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران نیاز به توضیحاتی دارد که در سه محور به شرح زیر به آن پرداخته می‌شود:

اول- اهداف گزارش عملکرد

فلسفه گزارش عملکرد را در گذشته نوعی تبلیغ و اطلاع رسانی می‌دانستند؛ مدیران برای توجیه و یا توضیح و تبلیغ عملکرد خویش فعالیت‌های انجام گرفته را منتشر می‌کردند. اما در حقیقت فلسفه هر گزارش دلایل اساسی‌تر و مهم‌تری دارد؛ از جمله:

۱- شفاف‌سازی: از مهم‌ترین اهداف هر گزارش، ایجاد شفافیت در برنامه‌ها، درآمدها، هزینه‌ها، فعالیت‌ها و انتصابات است؛ و یکی از راه‌های پیشگیری از فساد اداری و مالی و ایجاد بسترهای لازم برای سلامت سیستم اداری، شفاف‌سازی منابع، مصارف و فعالیت‌ها است که نتیجه آن کاهش فساد مالی و اداری خواهد بود. مثل مشهور: «از آب گل‌آلود ماهی گرفته می‌شود» گویای همین نکته است.

۲- ارزیابی منابع انسانی: بدون شک هر گزارش بیانگر سطح توانایی مدیران و کارشناسان است. پیامد این روند، سپردن مناصب بدست افراد کارآمد و توانمند، و حصول آن ضابطه‌مند شدن انتصابات، افزایش انگیزه و امید برای کارمندان، کارشناسان و مدیران کارآمد است. نتیجه تحقق این روند، توانمندی سازمان و ارائه خدمات بیشتر و کیفی‌تر به جامعه می‌باشد. امام علی^(ع) می‌فرماید: «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند. زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند، پس هرکدام از آنها را براساس کردارشان پاداش ده»^۱.

۱- امام علی^(ع)، نهج البلاغه، نامه ۵۳

۳- ارزشیابی و بهبود طرح‌ها و برنامه‌ها: اصولاً یک گزارش نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها می‌باشد. ارائه هر گزارش موجب می‌شود ضعف‌ها و کاستی‌های برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها کاهش یافته و از نقاط قوت بیشتری برخوردار شود.

۴- اعتماد سازی: لازمه اعتماد صداقت است. گزارش صادقانه عملکرد، سطح اعتماد عمومی (برون‌سازمانی) و اعتماد درون‌سازمانی را افزایش داده و دستیابی به سرمایه اجتماعی تسهیل و تحکیم می‌بخشد.

۵- افزایش بهره‌وری: از آنجا که هر گزارش کیفیت نیروی انسانی را به نمایش می‌گذارد، لذا تولید هر گزارش از اهم برنامه‌ها در ارتقاء انگیزش کارکنان سازمان محسوب می‌شود؛ بهره‌وری مرهون منبع حیاتی نیروی انسانی بوده و کارآمدی این منبع تحت تأثیر دو عامل مهم یعنی انگیزش و شایستگی است. کارکنان وقتی روابط را کمرنگ و ضابطه را پررنگ می‌بینند به آینده خود امیدوار می‌شوند. یکی از عوامل مهمی که بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر بسزا دارد، ایجاد و تقویت انگیزش نیروی انسانی است. در موضوع انگیزش، هم جنبه مادی و هم جنبه‌های غیرمادی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. گزارش عملکرد بخش مهمی از نظام مناسب ارزشیابی و پاداش عملکرد است که در افزایش انگیزه و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری موثر و کارساز است. گزارش عملکرد موجب افزایش آگاهی کارکنان نسبت به محیط بیرونی و درونی سازمان و نحوه عملکرد خود و دیگران، اصلاح و بهبود عملکرد، احساس رضایت و علاقه بیشتر به کار و وظایف محوله، افزایش تلاش و کوشش کارکنان و در نهایت ارتقاء سطح بهره‌وری می‌شود.

۶- گسترش فرهنگ پاسخگویی: در هر جامعه افراد دلسوز، حساس، کارشناس و متعهدی وجود دارند که گزارش‌ها را با نگاه علمی و کارشناسی مورد بررسی و مذاقه قرار می‌دهند. از آنجا که گزارش به صورت شفاف و با صداقت به اطلاع عموم برسد، سئوالات و مجهولاتی از جانب افراد متعهد و دلسوز طرح می‌شود که مدیران را به پاسخگویی وادار می‌کند و در نتیجه مجهولات به معلومات، تبدیل، و دقت و کنترل مدیران در برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد. در طول زمان، این امر، خود، به یک فرهنگ تبدیل می‌شود و موجبات ارتقاء منابع، برنامه‌ها و طرح‌ها را فراهم می‌آورد که پیامد آن حفظ و ارتقاء سرمایه‌های اجتماعی است. به همین دلیل پرسش‌گری و پاسخ‌گویی یک نعمت محسوب شده است: «نظام پاسخگویی را برای

خودتان منتقم بدانید ... مسئولان احساس کنند در مقابل مردم باید پاسخگو باشند.»^۱

۷- **ثبت فعالیت‌ها:** ثبت فعالیت‌ها یعنی ثبت تجربه‌ها و هر گزارش نیز مجموعه‌ای از تجربه‌ها است. تجربه‌ها را نباید به فراموشی سپرد. راهکار حفظ تجارب، ثبت و ضبط آن‌هاست. نسل‌های حاضر و آینده با استفاده از این تجربه‌ها سطح خطا را کاهش داده و دروازه مدیریت "آزمون و خطا" بسته می‌شود. ارائه هر گزارش مستند یکی از راه کارهای موثر در پیشگیری از چندباره کاری و ادامه شیوه آزمون و خطا به شمار می‌آید؛ چرا که بین‌وسيله تجربه‌ها برای نسل‌های آینده حفظ خواهد شد. پیامبر اسلام (ص) می‌فرماید: **قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ**: با نوشتن از علم و دانش نگهداری کنید.^۲ «در مسیر کارها تجربه به دست می‌آید و همان جا هم ثبت می‌شود. این طور نیست که تجربه‌ها می‌آید و با آدم‌ها می‌رود.»^۳

۸- **افزایش فرهنگ رقابت:** هر گزارشی فرهنگ رقابت را افزایش داده و موجبات ارتقاء برنامه‌ها و فعالیت‌ها را فراهم می‌آورد. ثبت گزارش‌ها به افزایش رقابت درون سازمانی بین کارکنان و کارشناسان منجر می‌شود و مدیران لاحق را ناچار به رقابت با مدیران سابق می‌نماید؛ روندی که نتیجه حتمی آن، رشد و پیشرفت سازمان است. رقابتی که در نتیجه ارائه گزارش مستند ایجاد می‌شود، خود، به صورت چندجانبه تلاش‌ها را افزایش داده و پیشرفت را محقق می‌سازد. امروزه رقابت یکی از مهم‌ترین عناصر پیشرفت و تعالی شناخته می‌شود. «باید ایده‌ها در چارچوب منطق و اخلاق و در جهت رشد اسلامی با یکدیگر رقابت کنند ... تا ملت ایران به رتبه‌ای جهانی که استحقاق آن را دارد بار دیگر دست یابد.»^۴ وقتی امکانات، ابزار و میدان رقابت عادلانه باشد، استعدادها و توانمندی‌ها شکوفا می‌شود. در فرهنگ اسلامی رقابت یک ارزش محسوب شده و به‌مثابه عاملی در جهت ارتقاء کیفیت برنامه‌ها، طرح‌ها، پروژه‌ها و استفاده بهینه از زمان، امکانات، نیروی انسانی و منابع مادی شناخته می‌شود. فرهنگ اسلامی مشوق میدان رقابت است: **(فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ)**: در امور خیر با یکدیگر رقابت کنید.^۵

۱- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۴/۱/۱

۲- تیمیمی امدی عبدالواحد (۱۳۶۰)، غرر الحکم و درر الکلم، تحقیق: میرسید جلال‌الدین محدث ارموی، تهران، دانشگاه

تهران، جلد ۱، ۹۹

۳- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۱۰/۱۸

۴- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۶/۱۱

۵- قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۲۸

۹- ماتریس شناخت تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها، قوت‌ها: گزارش مستند از عوامل موثر در ترسیم ماتریس عملکرد است. این ماتریس از ابزارهای کارسازی است که اطلاعات لازم را در حوزه فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و همچنین نقاط ضعف و قوت داخلی به مدیران ارائه می‌دهد؛ گزارش عملکرد، ترسیم و استفاده از این ماتریس را ممکن می‌سازد.

۱۰- آسیب شناسی برنامه‌ها، بودجه و عملکرد سالانه با عنایت به اسناد فرادست چون برنامه پنج‌ساله و سند چشم‌انداز: هر گزارش نشان می‌دهد که برنامه و بودجه مصوب سالانه و اجرای آن تا چه حد توانسته است اهداف سازمان را در جهت نیل به برنامه‌های میان‌مدت و درازمدت تحقق بخشد. آگاهی به این مهم موجب آسیب‌شناسی در استفاده از منابع انسانی، مادی و بهره‌گیری از زمان می‌شود و با ارزیابی روند حرکت به سوی راهبردها، اهداف و چشم‌اندازها، به برنامه‌های کوتاه مدت جهت و کیفیت می‌بخشد. همچنین به طریقی دیگر می‌توان میزان اجرایی بودن برنامه‌ها و چشم‌اندازها و نزدیک بودن آنها را به واقعیت محک زد.



اگر چشم‌انداز را ۲۰ ساله در نظر بگیریم و برنامه‌های میان‌مدت را ۵ ساله، روند حرکتی هر برنامه در هر سال در مقایسه با این دو سند فرادست، موقعیت سازمان را در نیل به اهداف فرادست نمودار خواهد کرد. (نمودار الف)

۱۱- خودارزیابی: هر گزارش مدیران، کارکنان و سازمان را به توانایی‌ها و ناتوانی‌های خود آگاه می‌سازد. مدیران موفق کسانی هستند که مجهولات را در درون سیستم شناسایی، و با چاره‌جویی برای غلبه بر آنها، مجهول را به معلوم تبدیل کنند. آنها بدین‌وسیله خود را با زمان تطبیق می‌دهند و با شتاب متناسب با دگرگونی‌های جهان متغیر امروز، از سیر زمان باز نمی‌مانند. این مدیران همواره بازخورد عملکرد خویش را محاسبه می‌کنند و با هماهنگ‌سازی روند فعالیت‌های برنامه‌ای و اجرایی با زمان، به اصلاح و اکمال خویش می‌پردازند.

امام علی^(ع) می‌فرماید: (امام علی^(ع)) می‌فرماید: (عِبَادَ اللَّهِ، زِنُوا أَنْفُسَكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ تُوَزَّنُوا وَ حَاسِبُوا مِنْ قَبْلِ أَنْ تُحَاسَبُوا)^۱ ای بندگان خدا! قبل از اینکه شما را ارزیابی نمایند خود را ارزیابی و سنجش نمایید و قبل از اینکه عملکرد شما را حسابرسی کنند از خودتان حسابرسی به عمل آورید. در حقیقت گزارش موجب می‌گردد تا کاستی‌ها حواله به دیگران نشود و بدین وسیله انبوهی از ضعف‌ها و سستی‌ها انباشته نگردد و افراد مسئول، دیگران را مقصر ندانند؛ بلکه موجبات روشن شدن زوایای ناپیدای قوت و ضعف خود را در گزارش بیابند و هر کس در پی برطرف ساختن ضعف‌ها و افزایش قوت‌های خود برآید و از توانمندی بیشتری برخوردار شود:

« هر که نقص خویش را دید و شناخت اندر استكمال خود دو اسبه تاخت»

کلام حضرت امیر(ع) که فرمود: انسان‌های باتقوا کسانی هستند که از اعمال اندک خود خشنود نیستند، و اعمال زیاد خود را بسیار نمی‌شمارند همیشه نفس خود را متهم دانسته و از عملکرد خویش ترسناکند و هرگاه آنها را ستایش و تمجید می‌کنند خوف و هراس وجود آنها را فراموش می‌گیرد^۲ و یا کلام خدای بزرگ که فرمود: «لَوْ مَوْ أَنْفُسَكُمْ؟» "خودتان را ملائت کنید" تأکید بر همین نکته است.

۱۲- نظم و انضباط مدیریتی، اداری و مالی: دوام و بقا هر سازمان به انضباط و نظم آن وابسته است. هر گزارش خود به خود نظم را بر یک سازمان حاکم می‌کند. انضباط مدیریتی و پرسنلی، انضباط منابع و مصارف، انضباط اداری، مالی و برنامه‌ای تا بدین ترتیب فرهنگ نظم در تمامی ابعاد با ارائه گزارش در سازمان‌ها محقق می‌شود.

۱۳- الزام قانونی: ماده ۷۱ قانون شهرداری‌ها، مدیران شهری را موظف کرده است که هر شش ماه یک بار، صورت جامعی از درآمدها، هزینه‌ها و امار کلیه فعالیت‌های انجام شده را برای اطلاع عموم منتشر نمایند. به نظر می‌رسد قانون‌گذار با تصویب این ماده قانونی تمامی اهداف ذکر شده و فلسفه مهم گزارش عملکرد را در نظر داشته است. نکته جالب این است که با انتشار هر شش ماه یک بار گزارش کلیه فعالیت‌ها، درآمدها و هزینه‌ها، تجربه عملکرد شش ماهه اول هر سال مورد استفاده قرار می‌گیرد و کیفیت

۱- نهج البلاغه، خطبه ۸۹

۲- نهج البلاغه، خطبه ۱۹۶ (خطبه متقون). يَرْضَوْنَ مِنْ أَعْمَالِهِمُ الْقَلِيلَ. وَ لَا يَسْتَكْبِرُونَ الْكَثِيرَ. فَهُمْ لَا تَقْسِيهِمْ مَتَّعُونَ. وَ مِنْ أَعْمَالِهِمْ مُشْفِقُونَ. إِذَا زَكَّى أَحَدٌ مِنْهُمْ خَافَ.

۳- قرآن کریم، سوره ابراهیم، آیه ۲۲

برنامه‌ها و عملکردها در شش ماهه دوم ارتقا می‌یابد؛ چرا که بی‌شک با آشکارسازی ضعف‌ها و قوت‌های شش ماهه اول در گزارش، اصلاح برنامه‌ها و فعالیت‌ها در شش ماهه دوم تسهیل خواهد شد. این ماده قانونی مهر تأییدی است بر آنچه در فلسفه گزارش آمده است.

۱۴- شورای اسلامی شهرها و مدیران شهری؛ دو رکن اصلی و مکمل: (هماهنگی لوایح شهرداری و طرح‌ها و مصوبات شورای اسلامی شهر) اگرچه این دو رکن، مکمل یکدیگرند، هریک وظایفی دارند که در صورت عمل به آنها، سرعت و دقت در عملکردها تنظیم می‌گردد. شورای اسلامی موظف به قانونگذاری و نظارت بر اجرای آن است و مدیران شهری وظیفه اجرای قانون و ارائه برنامه‌های مناسب را برعهده دارند. مسلماً هر لایحه‌ای که از طریق شهرداری به شورا ارجاع داده می‌شود باید به تصویب شورای اسلامی برسد تا ضمانت اجرایی بیابد. تدوین و ارائه لوایح از سوی نهاد شهرداری پس از گذار از شورا با اصلاحات و تغییراتی مواجه می‌شود. هر گزارش می‌تواند میزان مناسبی برای تطبیق و ارزیابی لوایح پیشنهادی از طریق شهرداری و طرح‌ها و مصوبات شورا باشد و از این طریق هریک از دو نهاد شورای اسلامی و شهرداری آسیب‌شناسی از عملکرد خویش را در اختیار خواهند داشت. تا بدین وسیله تجربه‌های اندوخته در جهت ارتقاء لوایح پیشنهادی، طرح‌ها، برنامه‌ها و بودجه سالانه بکار آمده و افزایش اعتماد طرفین و ارتقاء کیفیت لوایح و طرح‌ها را فراهم می‌کند.

دوم- تاریخچه تدوین گزارش عملکرد

از مهر ماه سال ۱۳۸۸ بنا به رهنمود جناب آقای دکتر ایازی معاونت محترم امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری مقرر شد تا عملکرد حوزه فرهنگی و اجتماعی شهرداری از زمان تصدی جناب آقای دکتر قالیباف شهردار محترم تهران (مهر ماه ۸۴ لغایت ۸۸) جمع‌آوری، جمع و تدوین گردد. به دلیل نبود بانک اطلاعات و تغییرات مدیریتی، جمع‌آوری آمار و اطلاعات در طی سال‌های گذشته بویژه در نیمه دوم سال ۸۴ و سال‌های ۸۵ و ۸۶ با سختی و کندی صورت گرفت. این امر موجب شد که انتشار گزارش عملکرد که طبق برنامه می‌باید تا پایان سال ۱۳۸۸ تدوین می‌شد، به تأخیر افتد. از سوی دیگر از آنجا که ضروری است گزارش عملکرد امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه در یک طرح هماهنگ و در ۲۲ مجلد بهم پیوسته تدوین و چاپ گردد، لذا تأخیر گزارش بعضی از مناطق در روند زمان از پیش تعیین

شده تأثیر گذاشته و خود به خود تأخیر در انتشار کل گزارش را به دنبال داشته است. همین امر در خصوص ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز صدق می‌کند.

جمع‌آوری اطلاعات و آمار مربوط به این گزارش با همکاری مناطق ۲۲گانه، ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به معاونت امور اجتماعی و فرهنگی به انجام رسیده است. گزارش موجود چندین نوبت مورد بازنگری، ویرایش و اصلاح قرار گرفته و مورد تایید مدیران کل محترم و نمایندگان آن‌ها در ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به معاونت امور اجتماعی و فرهنگی قرار گرفته است و بدین صورت بانک اطلاعات فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران (در بعد زمانی ۸۸-۸۴) به عنوان گزارش مرجع تدوین و آماده بهره‌برداری گردیده است.

سوم: انواع گزارش‌های در دست اقدام:

گزارش عملکرد معاونت امور اجتماعی و فرهنگی از مهرماه ۱۳۸۴ تا پایان ۱۳۸۸ در چهار مجموعه بدین شرح پیش‌بینی گردیده است:

مجموعه اول - گزارشات بخشی مرجع: شامل ادارات کل، سازمان‌ها، شرکت‌های مستقل و معاونت‌های امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه که مجموع آنها حدود ۴۲ مجلد را شامل می‌شود. مجموعه این گزارش‌ها به عنوان بانک اطلاعات فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی در بعد زمانی مهرماه ۸۴ تا پایان ۸۸ به عنوان گزارش مرجع تهیه و تدوین گردیده است و بیشتر مورد استفاده مدیران، کارشناسان و برنامه‌ریزان قرار می‌گیرد. کل مجله‌های مذکور در قالب یک لوح فشرده تنظیم گشته که به همراه کتاب منتشر می‌شود.

مجموعه دوم - گزارشات موضوعی: این گزارش‌ها، عملکرد شهرداری تهران را در حوزه‌های مختلف امور اجتماعی و فرهنگی نشان می‌دهد؛ حوزه‌هایی چون: فضاهای کالبدی فرهنگی و اجتماعی، فعالیت‌های دینی، گزارش مدیریتی، آموزش تحلیلی فضاهای فرهنگی اجتماعی، جمع‌بندی فعالیت‌های مناطق ۲۲گانه، گزارش عملکرد بر مبنای رهنمودهای مقام معظم رهبری، اطلس فرهنگی اجتماعی مناطق ۲۲گانه ... این مجموعه بیش از ۱۰ مجلد را شامل می‌شود. گزارش حاضر چکیده ۴۲ مجلد گزارش مرجع مربوط به مناطق ۲۲گانه، ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با معاونت امور اجتماعی و

فرهنگی شهرداری تهران از مهرماه ۱۳۸۴ تا پایان سال ۱۳۸۸ تحت عنوان «توسعه فضاهای فرهنگی» است که در قالب یک مجلد آماده بهره‌برداری می‌باشد.

مجموعه سوم - گزارش مقایسه‌ای: در این مجموعه عملکرد معاونت‌های امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران در موضوعات مختلف از قبیل: ورزش، سلامت، آموزش، فرهنگی و ... با یکدیگر مقایسه می‌شود.

مجموعه چهارم: گزارش تبلیغی و اطلاع‌رسانی: که برگرفته از گزارش مرجع می‌باشد و این مجموعه در موضوعات مختلف و به صورت کتاب در اندازه‌های کوچک و متوسط و لوح فشرده جهت اطلاع کلیه شهروندان و اقشار و مخاطب‌های گوناگون به منظور آشنایی با حجم فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تهیه می‌شود.

این اثر مستند در گزارش حاضر برگرفته از ۴۲ مجلد گزارش مرجع می‌باشد که به صورت چکیده و جمع‌بندی شده تهیه گردیده است. اذعان می‌نماید که با وجود تلاش و پیگیری همه دست‌اندرکاران آنگونه که حق یک گزارش مستند است آمار و اطلاعات در برخی موارد بطور کامل بدست نیامده و همه فعالیت‌ها به صورت جامع منعکس نشده است و لذا این گزارش را نمی‌توان خالی از نقص دانست. ولی این گزارش می‌تواند سنگ بنایی مستحکم و الگویی ارزشمند و پایه‌ای مناسب برای گزارش‌های بعدی قرار گیرد و با تهیه بانک اطلاعات در تمامی زمینه‌ها دسترسی به تدوین گزارش مستند و متقن را تسهیل کند تا بدین‌وسیله اهداف گزارش محقق شود.

در پایان تذکر این نکته را ضروری دانسته که این گزارش براساس دستور و رهنمود جناب آقای دکتر قالیباف، شهردار محترم تهران که بر ارائه گزارش عملکرد حوزه‌ها از همان روزهای آغاز به کار در شهرداری تاکید داشته‌اند و تدبیر، پشتیبانی و حمایت‌های همه جانبه جناب آقای دکتر ابازی معاون محترم امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران و همراهی و هماهنگی‌های ارزشمند و روش‌مند جناب آقای بابارضا قائم مقام محترم معاونت امور اجتماعی و فرهنگی و پشتیبانی و همکاری مدیران کل محترم ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به معاونت امور اجتماعی و فرهنگی به ثمر رسیده است.

امید است این گزارش الگوی مناسب و ارزشمندی برای تدوین و مستندسازی گزارش عملکرد حوزه‌های مختلف در شهرداری و سایر نهادها و سازمان‌های دولتی و عمومی قرار گیرد تا بدین‌وسیله ایجاد بانک

اطلاعات فعالیت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری با تمامی مشخصات و داده‌های لازم، به صورت علمی و کاربردی به ثمر نشینند و تجربه‌ها ثبت و ضبط شود تا نسل‌های حاضر و لاحق را از روش‌های آزمون و خطا مصون داشته و برنامه‌ها، پروژه‌ها و اجرای صحیح و مناسب آنها را از نظر کیفی و کمی ارتقاء بخشد. ان‌شاءالله.

در پایان ذکر این نکته ضروری بوده و تأکید می‌شود که بهره‌برداری مدیریتی و برنامه‌ریزی از هر گزارش وقتی مفید و کارآمد است که دوره زمانی تدوین گزارش شش ماهه یا حداکثر یکساله برآورد شود

والله المستعان

محمدعلی موهبتی

مشاور معاون امور اجتماعی و فرهنگی

مدیر و ناظر پروژه گزارش عملکرد