

سرشناسه:
عنوان:
پدیدآورنده:
مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری:
شابک:
وضعیت فهرست‌نویسی:
یادداشت:
موضوع:
شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
رده بندی دیکره:
رده بندی دیوید:
شماره کتابشناسی ملی:

معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
گزارش عملکرد سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران (۸۸ - ۸۴)
محمدعلی موهبتی ۱۳۳۴
تهران: تندیس شب، ۱۳۹۱
ص، ۱۶۹ ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار (رنگی).
۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷۶-۲۶-۸
فیفا
کتابنامه.
سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
موهبتی، محمدعلی، ۱۳۳۴ -
گنجینه، راحله، ۱۳۵۹ -
برگزینان، مهتاب، ویراستار
۱۳۹۱ ۹۲ش ۹/ت / JS۷۴۶۹
۳۵۲/۵۵۱۲۲
۲۷۲۳۴۱

گزارش عملکرد سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران (۸۸-۸۴)

مؤلف : محمدعلی موهبتی / زیر نظر دکتر سید محمد مهدی ایازی
همکاران : راحله گنجینه، سید امیر حسین معتمدی، ندا اقبالی، صادق آبسالان، شرکت تدبیرگران صادق
ویراستار : مهتاب برگ‌ریزان
طراح جلد : محمد نوری
طراح بسم الله : سعید زاشکانی
صفحه آرایی : راضیه فرهانیان، حجت انصاری
نوبت و تاریخ نشر : چاپ اول، ۱۳۹۰
شمارگان : ۵۰۰ جلد
شابک :
قیمت :

دشانی‌نادر، بزرگراه شهید گمشده، تقاطع کریمستان - جلال آل احمد، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
تلفن ۰۲۱ ۸۲۱۰۶۰۰۰۰

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 مآخذ بلامانع است.



مقام معظم رهبری:

«بسیار ثبات طلب»

ثبات تجارب، این طوری نیست که مثلاً یک مدیر بنویسد، تجربه من در این قضیه این است. تجارب در اسناد و مدارک و نوشته‌های یک مجموعه منعکس است. مثلاً تجربیات مجموعه‌های اقتصادی، بانک مرکزی، سازمان مدیریت، وزارت اقتصاد و غیره در اسناد و منابع و دفاتر ثبت است. بنابراین در سیر کارها تجربه به دست می‌آید و همان‌جا هم ثبت می‌شود. این طور نیست که تجربه می‌آید و با آدم‌ها می‌رود و نابود می‌شود، بعد افراد بعدی می‌آیند و از آنها استفاده نمی‌کنند.

فصل اول: کلیات

۲	تاریخچه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
۲	۱.۱ چشم انداز سازمان فرهنگی هنری
۳	۱.۲ اهداف کلان سازمان فرهنگی هنری
۳	۱.۳ مأموریت‌های سازمان
۴	۱.۴ دغدغه‌های اصلی سازمان
۵	۱.۵ ساختار سازمانی سازمان فرهنگی هنری شهرداری
۷	۱.۶ تغییرات مدیریتی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

فصل دوم: فضاهای کالبدی

۱۰	۲.۱ فضاهای فرهنگی
۱۱	۲.۲ فضاهای کالبدی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
۱۲	۲.۲.۱ فرهنگسراها
۱۶	۲.۲.۱.۱ منطقه ۱ (فرهنگسرای ملل)
۱۶	۲.۲.۱.۲ منطقه ۲ (فرهنگسرای ابن سینا)
۱۷	۲.۲.۱.۳ منطقه ۳ (فرهنگسرای کودک)
۱۸	۲.۲.۱.۴ منطقه ۴ (فرهنگسرای اشراق)
۱۸	۲.۲.۱.۵ منطقه ۵ (فرهنگسرای دختران)
۱۹	۲.۲.۱.۶ منطقه ۶ (فرهنگسرای سرو)
۲۰	۲.۲.۱.۷ منطقه ۷ (فرهنگسرای اندیشه)
۲۰	۲.۲.۱.۸ منطقه ۸ (فرهنگسرای خانواده)
۲۱	۲.۲.۱.۹ منطقه ۹ (فرهنگسرای کار)
۲۱	۲.۲.۱.۱۰ منطقه ۱۰ (فرهنگسرای عطار)

۲۱	منطقه ۱۱ (فرهنگسرای انقلاب)..... ۲.۲.۱.۱۱
۲۲	منطقه ۱۲ (مرکز فرهنگی هنری نوجوانان تهران)..... ۲.۲.۱.۱۲
۲۳	منطقه ۱۳ (فرهنگسرای سالمند)..... ۲.۲.۱.۱۳
۲۳	منطقه ۱۴ (فرهنگسرای اخلاق)..... ۲.۲.۱.۱۴
۲۴	منطقه ۱۵ (فرهنگسرای خاوران)..... ۲.۲.۱.۱۵
۲۵	منطقه ۱۶ (فرهنگسرای بهمن)..... ۲.۲.۱.۱۶
۲۶	منطقه ۱۷ (فرهنگسرای بهاران)..... ۲.۲.۱.۱۷
۲۶	منطقه ۱۸ (فرهنگسرای خاتم)..... ۲.۲.۱.۱۸
۲۷	منطقه ۱۹ (فرهنگسرای مهر)..... ۲.۲.۱.۱۹
۲۸	منطقه ۲۰ (فرهنگسرای ولایت)..... ۲.۲.۱.۲۰
۲۹	منطقه ۲۱ و ۲۲ (فرهنگسرای تهران)..... ۲.۲.۱.۲۱
۲۹	پراکندگی فرهنگسراها در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران..... ۲.۲.۱.۲۲
۳۲	خانه‌های فرهنگ..... ۲.۲.۲
۳۲	خانه‌های فرهنگ مشارکتی..... ۲.۲.۲.۱
۳۲	پراکندگی خانه‌های فرهنگ مناطق ۲۲ گانه شهر تهران..... ۲.۲.۲.۲
۳۳	کتابخانه..... ۲.۲.۳
۳۵	پراکندگی کتابخانه‌های مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران..... ۲.۲.۱.۲
۳۶	مراکز تخصصی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران..... ۲.۲.۴
۳۸	موزه‌های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران..... ۲.۲.۵
۴۰	نگارخانه‌های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران..... ۲.۲.۶
۴۲	

فصل سوم: فعالیت‌های دینی - مذهبی

۴۴	۳.۱ فعالیت‌های دینی - مذهبی.....
۴۴	۳.۱.۱ اهداف شهرداری تهران در حوزه دینی - مذهبی.....
۴۵	۳.۱.۲ راهبردهای شهرداری تهران در حوزه دینی - مذهبی.....
۴۷	۳.۱.۳ راهبردهای فرهنگی ترویج قرآن و معارف.....
۴۸	۳.۱.۴ کارکردهای فعالیت‌های دینی و مذهبی.....

۴۹.....	۳،۲ برنامه‌های دینی-مذهبی سازمان فرهنگی هنری
۵۰.....	۳،۲،۱ محور برنامه‌ها و فعالیت‌های دینی-مذهبی سازمان فرهنگی هنری
۵۴.....	۳،۲،۲ فراوانی برنامه و فعالیت محورهای دینی-مذهبی سازمان فرهنگی هنری
۵۵.....	۳،۲،۳ فعالیت‌های دینی - مذهبی مناطق ۲۲ گانه
۵۹.....	۳،۲،۴ فعالیت‌های دینی - مذهبی مراکز خاص

فصل چهارم: فعالیت‌های اجتماعی

۶۲.....	۴،۱ فعالیت‌های اجتماعی
۶۳.....	۴،۱،۱ تعریف فعالیت‌های اجتماعی
۶۳.....	۴،۱،۲ مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه مسائل اجتماعی
۶۷.....	۴،۲ برنامه‌های اجتماعی سازمان فرهنگی هنری
۶۸.....	۴،۲،۱ محور برنامه‌ها و فعالیت‌های اجتماعی سازمان فرهنگی هنری
۷۴.....	۴،۲،۲ فراوانی برنامه و فعالیت محورهای اجتماعی سازمان فرهنگی هنری
۷۶.....	۴،۲،۳ فعالیت‌های اجتماعی مناطق ۲۲ گانه
۷۹.....	۴،۲،۴ فعالیت‌های اجتماعی مراکز خاص

فصل پنجم: فعالیت‌های ادبی-فرهنگی

۸۲.....	۵،۱ فعالیت‌های ادبی-فرهنگی
۸۲.....	۵،۱،۱ تعاریف و اصطلاحات
۸۶.....	۵،۱،۲ مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فعالیت‌های فرهنگی-ادبی
۸۷.....	۵،۱،۳ راهبردها و سیاست‌های کلی شهرداری تهران در حوزه کتاب و کتابخوانی
۹۰.....	۵،۲ برنامه‌های ادبی-فرهنگی سازمان فرهنگی هنری
۹۱.....	۵،۲،۱ محور برنامه‌ها و فعالیت‌های ادبی-فرهنگی سازمان فرهنگی هنری
۹۲.....	۵،۲،۲ فراوانی برنامه و فعالیت محورهای ادبی-فرهنگی سازمان فرهنگی هنری
۹۴.....	۵،۲،۳ فعالیت‌های فرهنگی-ادبی مناطق ۲۲ گانه
۹۷.....	۵،۲،۴ فعالیت‌های فرهنگی-ادبی مراکز خاص

فصل ششم: فعالیت‌های فرهنگی - هنری

۶،۱	فعالیت‌های فرهنگی - هنری	۱۰۰
۶،۱،۱	تعریف فعالیت‌های فرهنگی - هنری	۱۰۰
۶،۱،۲	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فعالیت‌های فرهنگی - هنری	۱۰۰
۶،۲	برنامه‌های فرهنگی - هنری سازمان فرهنگی هنری	۱۰۴
۶،۲،۱	محور برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی - هنری	۱۰۵
۶،۲،۲	فراوانی برنامه و فعالیت محورهای فرهنگی - هنری	۱۰۸
۶،۲،۳	فعالیت‌های فرهنگی - هنری مناطق ۲۲ گانه	۱۰۹
۶،۲،۴	فعالیت‌های فرهنگی - هنری مراکز خاص	۱۱۲

فصل هفتم: فعالیت‌های تفریحی - ورزشی

۷،۱	فعالیت‌های تفریحی - ورزشی	۱۱۶
۷،۱،۱	تاریخچه ورزش در شهرداری تهران	۱۱۶
۷،۱،۲	تعریف فعالیت‌های تفریحی - ورزشی	۱۱۸
۷،۱،۳	چشم انداز، مأموریت و اهداف ورزش در شهرداری تهران	۱۱۸
۷،۱،۴	سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور	۱۱۸
۷،۱،۵	مأموریت ورزشی شهرداری تهران	۱۱۹
۷،۱،۶	ارزش‌های محوری در حوزه ورزشی شهرداری تهران	۱۱۹
۷،۱،۷	نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	۱۱۹
۷،۲	برنامه‌های تفریحی - ورزشی سازمان فرهنگی هنری	۱۲۰
۷،۲،۱	محور برنامه‌ها و فعالیت‌های تفریحی - ورزشی	۱۲۲
۷،۲،۲	فراوانی برنامه و فعالیت محورهای تفریحی - ورزشی	۱۲۴
۷،۲،۳	فعالیت‌های تفریحی - ورزشی مناطق ۲۲ گانه	۱۲۵
۷،۲،۴	فعالیت‌های تفریحی - ورزشی مراکز خاص	۱۲۷

فعالیت‌های علمی - پژوهشی

۱۳۰.....	۸,۱	فعالیت‌های علمی- پژوهشی
۱۳۰.....	۸,۱,۱	تعریف فعالیت‌های علمی- پژوهشی
۱۳۰.....	۸,۱,۲	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فعالیت‌های علمی- پژوهشی
۱۳۱.....	۸,۲	برنامه‌های علمی- پژوهشی سازمان فرهنگی هنری
۱۳۳.....	۸,۲,۱	محور برنامه‌ها و فعالیت‌های علمی- پژوهشی
۱۳۶.....	۸,۲,۲	فراوانی برنامه و فعالیت محورهای علمی- پژوهشی
۱۳۷.....	۸,۲,۳	فعالیت‌های علمی- پژوهشی مناطق ۲۲ گانه
۱۴۰.....	۸,۲,۴	فعالیت‌های علمی- پژوهشی مراکز خاص



بلاغت

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 مقابل 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 افکارها 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 تعالی 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 اهمیت‌هایی 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 خلاقیت و سپس، حقوق فرهنگی مردم. هر جامعه‌ای زایش و نازایی را در بطن خود دارد و لذا وظیفه بخش فرهنگ تقویت جنبه زاینده‌گی است. بنابراین چنانچه

۱- محمدی ری‌شهری، محمد، «سیاست‌نامه امام علی (ع)» (اصب السیاسات 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





فرهنگ بر زاینده‌گی و خلاقیت مبتنی نباشد، تبدیل به صنعتی بی‌روح خواهد شد که تولیدات نامتناسب با خواست همگانی آن صورتی شکننده و عقب‌مانده به خود می‌گیرد. حقوق فرهنگی نیز جزء لاینفک حوزه فرهنگ است که پیوند بین رشد فرهنگی و پیشرفت عمومی را نشان می‌دهد. رشد و پیشرفت هر جامعه‌ای به فرهنگ آن وابسته است، زیرا: «فرهنگ مایه اصلی هویت ملت‌هاست که می‌تواند آن ملت را پیشرفته، عزیز، توانا، عالم، فناور، نوآور و دارای آبروی جهانی کند»^۱. «ما فرهنگ را بستر اصلی زندگی انسان می‌دانیم»^۲ و همه ابعاد زندگی انسان در تمامی زوایای آن به فرهنگ وابسته می‌شود. «استقلال و موجودیت هر جامعه از استقلال فرهنگ آن نشأت می‌گیرد»^۳. این‌جاست که می‌توان پی برد هر فرهنگ به‌نوبه خود نمونه‌هایی از فرد مطلوب را توصیف می‌کند که در آن‌ها هدف و چگونگی فعالیت‌ها، موفقیت‌ها و مسخیت‌های اجتماعی منظور شده است. حیات و ممات یک جامعه متکی به فرهنگ آن است؛ زیرا «جنبه‌های فرهنگی و معنوی جامعه به منزله روح جامعه است»^۴ بدین معنی که «نقش فرهنگ، نقش روح در کالبد اجتماع و کالبد بزرگ انسانی است»^۵. نتیجه آنکه انسان‌ها براساس خصلت مدنی‌الطبع بودنشان و در جهت تحقق اهداف خلف و به اتکالی‌توان و اراده بی‌پایان خویش با جامعه و جهان برخورد می‌کنند، با مردمان پیرامون هم‌رنگی و هماهنگی می‌یابند و تأثیرگذار و تأثیرپذیر می‌شوند.

علمای علوم اجتماعی و جامعه‌شناسان در خصوص فرهنگ به تعریف واحدی نرسیده‌اند، ولی برخی ویژگی‌ها در این تعریف تا حدودی مورد توافق و اشتراک اهالی فرهنگ بوده است. با این وصف اگر فرهنگ را «الگوی اندیشه و عمل» و «مجموعه‌ای از عقاید، باورها، آداب، عادات، آرمان‌ها، ارزش‌ها، افکار و رسوم» افراد یک جامعه بدانیم، در آن صورت باید اذعان نمود که فرهنگ فضایی است که افراد جامعه در آن شناورند و تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند و خود نیز بر آن موثرند. فرهنگ از یک‌سو به دلیل اهمیت برخی ویژگی‌های ذاتی خود، به مقوله هویت، تعین و تعمق می‌بخشد؛ و از سوی دیگر به لحاظ میزان اثربخشی در فرایند انطباق انسان با محیط، در حال تغییر و دگرگونی پیوسته و مشحون از خصیصه‌های پویا و زنده است. بی‌تردید در این میان مدیران، به ویژه مدیران فرهنگی نقش موثری ایفا می‌کنند و تأثیر تصمیمات آن‌ها بر رفتارهای جامعه، بسیار جدی است. در عین حال مدیران در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود تأثیرپذیر نیز هستند؛ زیرا برخاسته از بطن و متن جامعه بوده و با همان فرهنگ، به‌عنوان افرادی مستقل، زیسته و پرورش یافته‌اند. به ویژه در جامعه دینی ما که اسلام جهت‌دهنده و سازنده فرهنگ است، فرهنگ نقشی محوری و زیربنایی در نگرش و برنامه‌های مدیران فرهنگی ایفا می‌نماید.

۱- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۳/۲/۲۸

۲- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۳/۱۰/۱۷

۳- امام خمینی (ره)، آیین انقلاب اسلامی (گزیده‌ای از اندیشه و آراء امام خمینی)، ص ۳۲۲

۴- شهید مطهری، معارف اسلامی در آثار شهید مطهری، ص ۲۸

۵- رهبر معظم انقلاب، دیدار اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱/۷



بدین ترتیب مدیران به عنوان افراد برگزیده از هر جامعه نقش تعیین کننده‌ای در ترویج و تعمیق فرهنگ ایفا می‌کنند؛ چراکه حایز نقشی بنیادین در ارائه راه‌حل‌های غلبه بر بحران‌ها و معضلات هستند. مدیران قادرند که در درون سازمان خود، فرهنگی خاص را به وجود آورده، سایر افراد سازمان را به آن پایبند نمایند و الگوی اندیشه و رفتار مناسبی را بر اساس باورهای خود پدید آورند؛ الگویی که در صورت پذیرش از سوی کارکنان، جایگاهی خاص در فرهنگ فردی، سازمانی و ملی خواهد یافت. بدین ترتیب مسئولیت مدیران در راستای آشنایی با دانش‌های فنی - اجتماعی و تکنیک‌هایی که روز به روز در حال تغییر است، و نیز در جهت هماهنگی و انطباق سازمان با الگوی سالم روابط انسانی - اجتماعی، سنگین‌تر نیز می‌شود.

در شهر تهران، حضور شهرداران به عنوان مدیران شهری در فرهنگ سازمانی و فرهنگ زندگی شهری و در نهایت فرهنگ عمومی و ملی تأثیرات خاص خویش را داشته است. در این میان با توجه به نقش جناب آقای دکتر **قالیباف** که از شهریورماه سال ۱۳۸۴ مسئولیت تصدی شهرداری تهران را بر عهده گرفته‌اند و تأثیرات ویژه‌ای که رویکردهای ایشان در بخش فرهنگی در تمامی حوزه‌ها به یادگار گذاشته است، ثبت تجربه‌های حوزه فرهنگی و اجتماعی در این دوره بیش از پیش ضروری می‌نماید. در این دوره، تکیه بر تحول سازمان خدماتی به نهادی اجتماعی، برای نخستین بار به سیاست راهبردی شهرداری تهران مبدل شد. بی‌تردید اجرای این راهبرد، بیش از هر چیز مستلزم تولید اندیشه و دستیابی به شناختی عمیق از ظرفیت سازمانی و کشف نیاز و تمنیات فردی و اجتماعی در بستر زمان و مکان با ابزار پژوهش و تحقیق، و همچنین حرکتی نظام‌مند و مبتنی بر برنامه بوده است؛ فرایندی که در نهایت منجر به ایجاد ساختارهای جدید و رویکردهایی متناسب با سیاست راهبردی شهرداری تهران شده و سرانجام این بینش از سوی اراده کلان مدیریت شهری فراروی حوزه معاونت امور اجتماعی و فرهنگی قرار گرفته است. بی‌شک این 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 شکل‌گیری سازمان اداری مناسب در حوزه اجتماعی و فرهنگی، شاهد تعامل سازنده بین بخشی و درون سازمانی و برنامه‌های مدونی هستیم که نقشی اساسی را در پیشبرد سیاست راهبردی شهرداری تهران به دوش گرفته‌اند.

به همین جهت باید توجه داشت که رویکردهای چهارده‌گانه تدوین شده بر اساس اسناد فرادست همچون:

- ۱- رهنمودهای مقام معظم رهبری ۲- سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور ۳- برنامه پنج‌ساله 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 برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی، چراغی روشن‌بخش و جهت‌دهنده 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: "ظرفیت‌سازی سازمانی و ایجاد بستر مشارکت نهادمند و معنادار شهروندان در اداره امور شهر"

پیش‌زمینه‌های اجرای شدن این راهبرد در قالب برنامه‌های:

الف- مدیریت شهری: این محور دو بخش مهم را شامل می‌شود. نخست، ایجاد ظرفیت‌های مشارکت‌پذیری در مدیریت شهری از طریق تغییر نگرش و افزایش مهارت‌های اجتماعی مدیران؛ و سپس، ایجاد ساز و کارهای لازم جهت اعمال نظرات شهروندان به وسیله سنجش دوره‌ای، 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: شبکه‌سازی اجتماعی و ایجاد کانون‌های ارتباطی با گروه‌های 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: "تعیین سیاست‌های یکپارچه به منظور افزایش بهره‌وری برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی"

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

الف: تشکیل شورای عالی سیاست‌گذاری اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، ریاست شهردار تهران؛

ب: برگزاری شورای اجتماعی و فرهنگی مناطق؛

ج: راه‌اندازی شورای اجتماعی و فرهنگی نواحی؛

د: تشکیل هیات 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 برون سازمانی و درون سازمانی 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 (۱۵ عنوان)؛
- ه- تهیه پیوست اجتماعی و فرهنگی طرح‌ها و پروژه‌های شهری (۶۰۵ پروژه)؛
- و- برگزاری هم‌اندیشی محله‌ای و همایش‌ها (۱۸۴ 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: "حیاء 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: "تهدیه‌سازی 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 ایرانی؛

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 مداخله‌ای 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 برنامه زمان‌بندی 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

میهن 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 «مستندات گزارش عملکرد» شاهد هستیم، خلاصه‌ای از حجم عظیمی از

فعالیت‌های ثبت شده در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه 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 جمع بندی مستندات فعالیت‌های انجام شده در راستای رویکردهای فرهنگی شهرداری تهران طی بخشی از دوره عملکردی مدیریت جناب آقای دکتر قالیباف یعنی از مهرماه ۸۴ تا پایان سال ۸۸ 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. جمع‌آوری، تهیه، تدوین و جمع‌بندی این گزارش، از مهرماه سال ۱۳۸۸ آغاز گردیده است و با پیگیری‌های مستمر در طول بیش از یک سال و نیم، آمار فعالیت‌های انجام شده حاضر که به تایید مدیران و کارشناسان مربوطه رسیده، مستندسازی شده و به عنوان گزارش مرجع، آماده بهره‌برداری گردیده که شامل بانک اطلاعات فعالیت‌های معاونت امور اجتماعی و فرهنگی می‌باشد و در معرض قضاوت مدیران، کارشناسان و شهروندان قرار می‌گیرد.

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. برای این 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 رابطین 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

www.ketab.ir



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 می‌توان به 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 محصول 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 هر کدام از آنها را براساس کردارشان پاداش ده»^۱.

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.

۱- امام علی^(ع)، نهج البلاغه، نامه ۵۳



۴- اعتماد سازی: لازمهٔ اعتماد صداقت است. گزارش صادقانهٔ 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 جنبهٔ 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 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 مذاکره قرار می‌دهند، 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 تحت کنترل مدیریت در برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد. در طول زمان، این امر، خود، به یک فرهنگ تبدیل می‌شود و موجب ارتقاء منابع، برنامه‌ها و طرح‌ها را فراهم می‌آورد که پیامد آن حفظ و ارتقاء سرمایه‌های اجتماعی است. به همین دلیل ارزش‌گری و پاسخ‌گویی یک نعمت محسوب شده است: «نظام پاسخگویی را برای خودتان مفتنم 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 دروازهٔ مدیریت «آزمون و خطا» بسته می‌شود. ارائهٔ هر گزارش مستند یکی از راه‌کارهای موثر در پیشگیری از چندباره‌کاری و ادامهٔ شیوهٔ آزمون و خطا به شمار می‌آید؛ چرا که بدین‌وسیله تجربه‌ها برای نسل‌های آینده حفظ خواهد شد. پیامبر اسلام (ص) می‌فرماید: قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ: با نوشتن از علم



و دانش نگهداری کنید.^۱ «در مسیر کارها تجربه به دست می‌آید و همان جا هم ثبت می‌شود این طور نیست که تجربه‌ها می‌آید و با آدم‌ها می‌رود.»^۲

۸- **افزایش فرهنگ رقابت:** هر گزارش 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.»^۳ وقتی امکانات، ابزار و میدان رقابت عادلانه باشد، استعدادها و توانمندی‌ها شکوفا می‌شود. در فرهنگ اسلامی رقابت یک ارزش محسوب شده و به معنای 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).^۴

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.

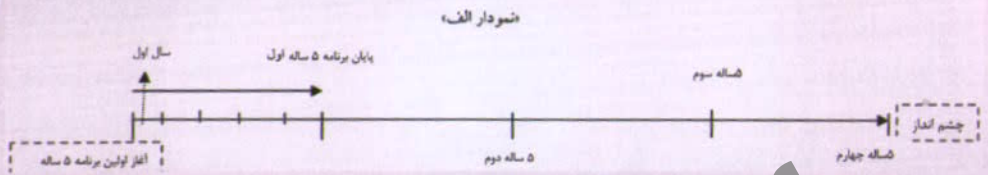
۱۰- **آسیب شناسی برنامه‌ها، بودجه و عملکرد سالانه با عنایت به اسناد فرادست چون برنامه پنج ساله و سند چشم‌انداز:** هر گزارش نشان می‌دهد که برنامه و بودجه مصوب سالانه و اجرای آن تا چه حد توانسته است اهداف سازمان را در جهت نیل به برنامه‌های میان‌مدت و درازمدت تحقق بخشد. آگاهی به این مهم موجب آسیب‌شناسی در استفاده از منابع انسانی، مادی و بهره‌گیری از زمان می‌شود و بازبینی 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.

۱- تمیمی ام‌دی عبدالواحد (۱۳۶۰)، غرر الحکم و درر الکلم، تحقیق: میرسید جلال‌الدین محدث ارموی، تهران، دانشگاه تهران، جلد ۱، ۹۹.

۲- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۱/۱۸.

۳- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۶/۱۱.

۴- قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۴۸.



اگر چشم‌انداز را ۵ 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 باسردرون 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 اكمال خویش می‌پردازند.

امام علی (ع) می‌فرماید: (إِذَا لَمْ يَنْفَسِكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ تُؤْزَنُوا 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 بدین‌وسیله انبوهی از ضعف‌ها و سستی‌ها اثبات‌شده نگردد و افراد مسئول، دیگران را مقصر ندانند؛ بلکه موجبات روشن شدن نواقص 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 یافت »

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 ترسان‌اند و هرگاه آنها



را ستایش و تمجید می‌کنند خوف و هراس وجود آنها را فرامی‌گیرد^۱ و یا کلام خدای بزرگ که فرمود: «لَوْ مَوْ أَنْفُسُكُمْ^۲: "خودتان را ملامت کنید"» تأکید بر همین نکته است.

۱۲- **نظم و انضباط مدیریتی، اداری و مالی:** دوام و بقاء 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 برنامه‌های با 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 آمار 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 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 و 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.

۱- نهج البلاغه، خطبه ۱۹۶ (خطبه متقون)، يَرْضُونَ مِنْ أَعْمَالِهِمْ الْقَلِيلَ، وَلَا يَسْتَكْبِرُونَ الْكَثِيرَ. فَهُمْ لِأَنْفُسِهِمْ مَثْمُونُونَ، وَ مِنْ أَعْمَالِهِمْ شَفِيعُونَ. إِذَا زُكِّيَ أَخَذَ مِنْهُمْ خَافٌ.

۲- قرآن کریم، سوره ابراهیم، آیه ۲۲



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، جمع‌آوری، تجمیع و تدوین گردد. به دلیل نبود بانک اطلاعات و تغییرات مدیریتی، جمع‌آوری آمار و اطلاعات هر 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 تأخیر 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 سازمان فرهنگی هنری و نمایندگان تام‌الاختیار آن سازمان در تدوین گزارش جناب آقای معتمدی و سرکار خانم اقبالی به انجام رسیده است. گزارش موجود چندین نوبت مورد بازنگری، ویرایش و اصلاح قرار گرفته و مورد تایید رئیس محترم و نمایندگان آن سازمان قرار گرفته است و بدین‌صورت بانک اطلاعات فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران در حوزه فرهنگی هنری (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 مسئول و معاونت‌های امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه که مجموع آنها بیش از 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 مجلدهای مذکور در قالب یک لوح فشرده تنظیم گشته که به همراه کتاب منتشر می‌شود. این گزارش یعنی گزارش سازمان فرهنگی هنری یکی از ۴۲ عنوان گزارش‌های بخشی (مرجع) می‌باشد که آماده بهره‌برداری شده است.



مجموعه دوم - گزارشات موضوعی: این گزارش‌ها، عملکرد شهرداری تهران را در حوزه‌های مختلف امور اجتماعی و فرهنگی نشان می‌دهد؛ حوزه‌هایی چون: فضاها، کالبدی فرهنگی و اجتماعی، فعالیت‌های دینی، گزارش مدیریتی، آموزش تحلیلی فضاها، فرهنگی اجتماعی، جمع‌بندی فعالیت‌های مناطق ۲۲ گانه، گزارش عملکرد بر مبنای رهنمودهای مقام معظم رهبری، اطلس فرهنگی اجتماعی مناطق ۲۲ گانه ... این مجموعه بیش از ۱۰ مجلد را شامل می‌شود.

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

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

این اثر مستند در گزارش حاضر، حاصل تلاش همکاران در سازمان فرهنگی و هنری و گروه تدوین گزارش عملکرد در طول بیش از یک سال و نیم گذشته است که کم‌توقع و با بردباری، آمار و اطلاعات را از بایگانی‌ها استخراج، جمع‌آوری و تجمیع نموده‌اند. اذعان می‌نمایند 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 همین وسیله 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 آغازین کار در شهرداری تاکید داشته‌اند و تدبیر، پشتیبانی و حمایت‌های همه جانبه جناب آقای دکتر ایازی معاونت 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 تدبیر و تلاش جناب آقای عسکری رئیس اسبق سازمان فرهنگی هنری و جناب آقای سرکسری رئیس سابق سازمان فرهنگی هنری و جناب آقای خوراکیان رئیس فعلی و جناب آقای معتمدی و سرکار خانم اقبالی کارشناسان سازمان فرهنگی هنری 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 نشیند 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. ان شاء الله. در پایان ذکر این نکته ضروری است که بهره برداری مدیریتی و برنامه ریزی از هر گزارش وقتی مفید و میسر است که دوره زمانی تدوین گزارش شش ماهه یا حداکثر یکسال برآورد شود.

گزارش عملکرد سازمان فرهنگی، هنری مربوط به دوره زمانی مهرماه ۱۳۸۴ تا پایان ۱۳۸۸ می باشد، تجربه مفید و قابل استفاده‌ای است ولی به دلیل طولانی بودن دوره زمانی گزارش، کمتر می توان تهدیدها و فرصت ها، ضعف ها و قوت ها را با توجه به برنامه و بودجه سالانه شناسایی و بهره برداری کرد. در صورتی که گزارش شش ماهه اول هر سال می تواند تجربه مفیدی برای شش ماهه دوم و همین طور هر سال تجربه ارزشمندی برای سال بعد باشد و بدین ترتیب از حجم ضعف ها و تهدیدها در برنامه ها و اجرای آنها کاسته و نقاط قوت و توانایی آنها افزایش می یابد. اما با این همه، مجموعه این گزارش، هم تجربه ارزشمندی را برجای می گذارد و هم توانایی تفکر و برنامه ریزی و هم قدرت اجرایی مدیران را نشان می دهد. چگونگی قضاوت جامعه و نخبگان در مورد کارآمدی مدیران، در زمان حال و آینده موضوع قابل توجهی است. ثبت این فعالیت ها چه از نظر کیفی و چه از نظر کمی چراغ راهنمای مؤثری در پیشگیری از مدیریت آزمون و خطا می باشد. با تعیین هدفی گزارش سازمان فرهنگی، هنری در یک مجلد بطور فشرده و جمع بندی شده تهیه گردیده است. از آنجا که فعالیت ها بسیار گسترده و تدوین همه این گزارش ها در یک یا دو مجلد میسر نمی شد و از طرفی حذف کلیه فعالیت ها و تلخیص آنها در یک مجلد مناسب نبوده و ارزش کار و تلاش همکاران را به خوبی نشان نمی داد، لذا بر آن شدیم که تعداد هفت مجلد تحت عنوان پیوست اول ساختار تشکیلاتی سازمان فرهنگی هنری، پیوست دوم فعالیت های علمی، پیوست سوم فعالیت های علمی و پژوهشی، پیوست چهارم فعالیت های هنری، پیوست پنجم فعالیت های تفریحی ورزشی، پیوست ششم فعالیت های اجتماعی و پیوست هفتم فعالیت های فرهنگی- ادبی، تحت عنوان «پیوست گزارش» تهیه شود تا موضوع فعالیت، محل اجرای هر فعالیت، تعداد برنامه و تعداد مخاطب را در جداول به صورت آمار نشان دهد.

از آنجا که فعالیت های صورت گرفته در سطح مناطق ۲۲ گانه شهرداری، به انجام رسیده، لذا فعالیت ها به تفکیک مناطق در جدول ها درج شده است. همان طور که ملاحظه می شود کلیه فعالیت ها بصورت جدول و با آمار و ارقام آمده است و درج شرح عملکردها لازمه حجم گسترده ای از مجلدهای دیگری را شامل می شد که امکان آن وجود نداشت لذا به همین مقدار اکتفا شده است. امید است گزارش موجود تجربه قابل استفاده ای برای مدیران و کارشناسان بوده و نقد و پیشنهاد اهل نظر بر ارتقاء برنامه ها و فعالیت ها و کیفیت تدوین گزارش های آینده بیافزاید.

والله المستعان

محمدعلی موهبتی

مشاور معاون امور اجتماعی و فرهنگی

مدیر و ناظر پروژه گزارش عملکرد