



مقام معظم رهبری:

«فرهنگ ثبت تجارب»

ثبت تجارب، این طوری نیست که مثلاً یک مدیر بنشیند، 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 ناپود می‌شود، بعد افراد بعدی می‌آیند و از آنها استفاده نمی‌کنند.

فصل اول: کلیات

۱.۱	مقدمه	۲
۱.۲	تاریخچه	۲
۱.۳	چشم انداز	۳
۱.۴	ساموریت	۳
۱.۵	راهنماهای اساسی	۴
۱.۶	اهداف	۴
۱.۷	شرح وظایف اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی	۴
۱.۸	ساختار سازمانی اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهر تهران	۵

فصل دوم: شرح وظایف

۲.۱	مقدمه	۸
۲.۲	معاونت پژوهشی	۸
۲.۲.۱	اداره مطالعات و سنجش افکار	۹
۲.۲.۲	اداره ارزیابی و پیوست اجتماعی	۱۰
۲.۲.۳	اداره پایگاه داده‌های اجتماعی و فرهنگی	۱۱
۱۲	گزارش اقدامات پایگاه داده‌های اجتماعی و فرهنگی در سال ۱۳۸۸	۱۲
۲.۳	معاونت اجرایی	۱۴

فصل سوم: فعالیت‌های اجرایی

۳.۱	مقدمه	۱۶
۳.۲	معاونت پژوهشی	۷۱
۳.۲.۱	وظایف و عملکرد اداره مطالعات و سنجش افکار	۱۷
۳.۲.۲	وظایف و عملکرد اداره پایگاه داده‌های اجتماعی و فرهنگی	۴۲
۳.۲.۳	وظایف و عملکرد اداره ارزیابی و پیوست اجتماعی و فرهنگی	۴۳
۲.۳	معاونت اجرایی	۴۶
۲.۳.۴	وظایف و عملکرد اداره خدمات علمی و اطلاع رسانی	۴۶
۳.۳.۲	اداره مالی، اداری و پشتیبانی	۷۱



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 عدلانه باشد، استعدادها و توانمندی‌ها شکوفا می‌شود. در فرهنگ اسلامی رقابت یک ارزش محسوب شده و به مثابه 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 عنايت 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.

۱- نمیمی اسدی عبدالواحد (۱۳۶۰)، غرر الحکم و درر الکلم، تحقیق: میرسید جلال‌الدین محدث لرموی، تهران، دانشگاه تهران، جلد ۱، ۱۰، ۹۹

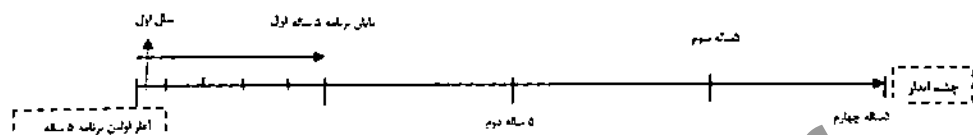
۲- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۱/۱۸

۳- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۶/۱۱

۴- قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۴۸



نمودار الف



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- خودآزمایی: هر گزارش مدیران، کارکنان و سازمان را به توانایی‌ها و ناتوانی‌های خود آنگاه 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 بدین وسیله خود را با زمان تطبیق می‌دهند و با شتاب متناسب با دگرگونی‌های جهان متغیر امروز، از سیر زمان باز نمی‌مانند. این مدیران همواره با خورد عملکرد خویش را محاسبه می‌کنند و با هماهنگ‌سازی روند فعالیت‌های برنامه‌ای و اجرایی با زمان، به اصلاح و اکمال خویش می‌پردازند.

امام علی^(ع) می‌فرمایند: (امام علی^(ع)) می‌فرمایند: (عَلَيْكُمْ أَنْ تَنْظُرُوا أَنْفُسَكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ تَنْظُرُوا وَحَاسِبُوا 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 اتبوهی 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 استکمال خود دو اسبه ناخست».

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 ترسانند و هرگاه آنها





را ستایش و تمجید می‌کنند خوف و هراس وجود آنها را فرامی‌گیرد و یا کلام خدای بزرگ که فرمود: «لَوْ مَوْ أَنْفُسَكُمْ!» «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 تأدین 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 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 لوائح 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 لوائح از سوی نهاد شهرداری پس از گذار از شورا با اصلاحات و تغییراتی مواجه می‌شود. هر گزارش می‌تواند میزان مناسبی برای تطبیق و ارزیابی لوائح 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 لوائح پیشنهادی، طرح‌ها، برنامه‌ها و بودجه سالانه بکار آمده و افزایش اعتماد طرفین و ارتقاء کیفیت لوائح و طرح‌ها را فراهم می‌کند.

۱- نهج‌البلاغه، خطبه ۱۹۶ (خطبه ستون)، بِرْضُونِ مِنْ أَعْمَالِهِمُ الْقَلِيلُ، وَ لَا يَشْكُرُونَ الْكَثِيرَ. فَبِمَا لَأَنفُسِهِمْ مَشْهُونَ، وَ مِنْ أَعْمَالِهِمْ شَقِيقُونَ. إِنَّا رَئِیْنَاهُمْ خَافَ.

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، تجمیع و تدوین گردد. به دلیل نبود بانک اطلاعات و تغییرات مدیریتی، جمع‌آوری آمار و اطلاعات در طی سال‌های گذشته پیوسته 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 به هم پیوسته تدوین و چاپ گردد، لذا تأخیر گزارش بعضی از مناطق در روند زمان از پیش تعیین شده تأثیر گذاشت 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 اداره کل مطالعات و نماینده تام‌الاختیار آن اداره کل در تدوین گزارش سرکار خاتم غلامپور به انجام رسیده است. گزارش موجود چندین نوبت مورد بازنگری، ویرایش و اصلاح قرار گرفته و مورد تأیید مدیر کل محترم و نماینده آن اداره کل قرار گرفته است و بدین صورت بانک اطلاعات فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی شهرداری تهران در حوزه مطالعات و پژوهش (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 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 اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی یکی از ۴۲ عنوان گزارش‌های بخشی مرجع می‌باشد که آماده‌ی 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 مدیریت، گزارش تحلیل فضاها، فرهنگی اجتماعی، جمع‌بندی فعالیت‌های مناطق ۲۲گانه، گزارش عملکرد پرمیانی رهنمودهای مقام معظم رهبری، اطلس فرهنگی اجتماعی مناطق ۲۲گانه ... این مجموعه بیش از ۱۰ مجلد را شامل می‌شود.

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: گزارش‌های تبلیغی که برگرفته از گزارش مرجع می‌باشد و این مجموعه در موضوعات مختلف و به صورت کتاب در اندازه‌های کوچک و متوسط 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، حاصل تلاش همکاران در اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی و ادارات مربوطه در مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران و گروه تدوین گزارش عملکرد در طول بیش از یک سال و نیم گذشته است که گمنام، کم‌توقع و با بردباری، آمار و اطلاعات را از بایگانی‌ها استخراج، جمع‌آوری و تجمیع نموده‌اند. 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 متغیر 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 داشتند و تدبیر، پشتیبانی و حمایت‌های همه جاتبه 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 پشتیبانی و همکاری جناب آقای سید رضا مصطفوی مدیر کل سابق اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی و جناب آقای علی اصغر محکی مدیر کل فعلی و معاونین سرکار خاتم غلامپور کارشناس برنامه‌ریزی اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی و مدیران اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه 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 شاءالله. در پایان ذکر این نکته ضروری بوده و تأکید می‌شود که بهره‌برداری مدیریتی و برنامه‌ریزی از هر گزارش وقتی مفید و میسر است که دوره زمانی تدوین گزارش شش ماهه یا حداکثر یک‌ساله برآورد شود.

والله المستعان

محمدعلی سهره‌بختی

مشاور معاون امور اجتماعی و فرهنگی

مدیر و ناظر پروژه گزارش عملکرد



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 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 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) (اصوب السياسات نقل العادات)، ص ۶۶۸

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

۳- شهید مطهری، مجسوعه 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 یا 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 جهان 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 این جاست که می‌توان پی برد هر فرهنگ به‌نوبه خود نمونه‌هایی از فرد مطلوب را توصیف می‌کند که در آن‌ها هدف و چگونگی فعالیت‌ها، موفقیت‌ها، مسئولیت‌های 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 خلقت و به انگیزه توان 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، آرم‌ها، 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 حین 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 جهت دهنده و سازنده فرهنگ است،

۱- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۳/۱۲/۲۸

۲- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۳/۱۱/۱۷

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، دیپار اعضای انجمن قلم، ۱۳۸۱/۱/۷





فرهنگ نقشی محوری و زیربنایی در نگرش و برنامه‌های مدیران فرهنگی ایفا می‌نماید.

بدین ترتیب مدیران به عنوان افراد برگزیده از هر جامعه نقش تعیین‌کننده‌ای 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 به‌وجود 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، سازمان 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 نهادهای اجتماعی، برای نخستین بار به سیاست راهبردی شهرداری تهران تبدیل 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 معادلات امور اجتماعی و فرهنگی قرار گرفته است. بی‌شک این وظیفه بدون پشتیبانی گسترده این اراده و همچنین همکاری و همراهی مدیران ارشد نهاد اجتماعی شهرداری تهران با منویات آن سرچشمه، تحقق‌پذیر 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 اجرایی 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 تمرکز بر افزایش مهارت‌های اجتماعی مدیران؛ و سپس، ایجاد ساز و کارهای لازم جهت اعمال نظرات شهروندان به وسیلهٔ مجلس دوره‌ای، رضایت شهروندان از عملکرد مدیران و اعمال میزان این رضایت در نمرهٔ ارزیابی آن‌ها؛

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

ج- شهر: شبکه‌سازی اجتماعی و ایجاد کانال‌های 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 استفادهٔ 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 به ریاست شهردار تهران؛

ب: برگزاری شورای 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 حوزهٔ 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 شرکاهای راهبردی اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران شامل شورای راهبردی فرهنگی، آسیب‌های اجتماعی، مطالعات، سلامت، یانوان 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 (۱۸۲ 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: "تهادینه‌سازی 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 حوضه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ...؛

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

ج- طرح پیش‌گیری از آسیب‌های اجتماعی بانوان در سطح تواحی 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 حوضه 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

راہبرد: "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- راماندازی سرای محله؛

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

منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محله‌ای کلان شهر تهران در یک برنامه زمان‌بندی اجرایی.

رویکرد چهاردهم: اطلاع‌رسانی و اعتمادسازی

راہبرد 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 شعارگان 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، راماندازی 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
مهرن 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 ۲۵ عنوان گزارش تبلیغی بدون تلاش صادقانه و شبانه‌روزی همکاران ارجمند، گم‌ام، کم‌توقع و مخلص میسر و سهل‌الوصول نبوده است.

گزارش حاضر جمع‌بندی 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 احاد 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 رسمود 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 نمربخشی 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 ۱۳۸۲ تا نیمه اول سال ۱۳۸۸ این مسئولیت مهم را برعهده داشت‌اند 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.ketabchi.com





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 اساسی تر و مهم‌تری دارد؛ ازجمله:

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 هرگاه 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 ۵۲





۴- اعتماد سازی: لازمه اعتماد صداقت است. گزارش صادقانه عملکرد، سطح اعتماد عمومی (برون سازمانی) و اعتماد درون سازمانی 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 بخشی 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 مطالعه 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، در 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 مقتنم 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 بدین وسیله تجربه‌ها برای نسل‌های آینده حفظ خواهد شد. پیامبر اسلام (ص) می‌فرماید: قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ؛ با نوشتن از علم

