

سرشناسه:	معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
عنوان:	گزارش عملکرد فضاهای کالبدی فرهنگی اجتماعی (۸۸ - ۸۴)
پدیدآورنده:	محمدعلی موهبتی ۱۳۳۴
مشخصات نشر:	تهران: تندیس شب، ۱۳۹۱
مشخصات ظاهری:	۶۳۳ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار (رنگی).
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷۶-۲۸-۲
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	شهرداری -- ایران -- تهران
شناسه افزوده:	گنجه، راحله،
شناسه افزوده:	جعفری، زهرا
شناسه افزوده:	برگریزان، مهتاب، ویراستار
رده بندی کتبی:	۱۳۹۱ ۹۲۴۵ش/ت ۷۴۶۹ JS
رده بندی دیویدی:	۳۵۲/۵۵۱۲۲
شماره کتابشناسی ملی:	۲۷۲۳۳۸

گزارش عملکرد فضاهای کالبدی فرهنگی اجتماعی (۸۸-۸۴)

مؤلف	:	محمدعلی موهبتی / زیر نظر دکتر سیدمحمدهادی ایازی
همکاران	:	راحله گنجه، زهرا جعفری
ویراستار	:	مهتاب برگریزان
طراح جلد	:	محمد توری، راضیه فرهانیان ♦
طراح بسم الله	:	سعید زاشکانی
صفحه آرای	:	راضیه فرهانیان، حجت انصاری
نوبت و تاریخ نشر	:	چاپ اول، ۱۳۹۰
شمارگان	:	۵۰۰ جلد
شابک	:	
قیمت	:	

دفترانی: تهران، بزرگراه شهید گداز، تقاطع کریمستان - جلال آل احمد، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

تلفن: ۰۲۱ ۸۶۰۰۰۰۰۰

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.



مقام معظم رهبری:

«فرهنگ ثبت تجارب»

ثبت تجارب، این طوری نیست که مثلاً یک مدیر بشیند، 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 همان جا هم ثبت می‌شود. این طوری نیست که تجربه می‌آید و با آدم‌ها می‌رود و نابود می‌شود، بعد افراد بعدی می‌آیند و از آنها استفاده نمی‌کنند.

فصل اول: فضاهای کالبدی مذهبی

۳	چکیده
۵	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فضاهای کالبدی مذهبی
۶	مساجد
۱۳	حسینیه‌ها، حوزه‌های علمیه و دارالقرآن‌ها
۲۰	نمازخانه‌های مراکز آموزشی
۲۳	نمازخانه پارک‌ها

فصل دوم: فضاهای کالبدی فرهنگی

۲۹	چکیده
۳۱	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فضاهای کالبدی فرهنگی
۳۳	کتابخانه‌ها
۳۷	فرهنگسراها
۳۸	وظایف عمومی فرهنگسراها
۴۱	خانه‌های فرهنگ
۴۳	سرای محلات
۴۶	مدارس و مراکز آموزشی

فصل سوم: فضاهای کالبدی ورزشی

۵۱	چکیده
۵۳	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فضاهای کالبدی ورزشی
۵۳	ماموریت ورزشی شهرداری تهران
۵۴	زمین‌های چمن مصنوعی
۵۶	زمین‌های چمن طبیعی
۵۸	زمین‌های ورزشی روباز
۶۰	مجموعه‌های ورزشی

۶۳.....	مجموعه‌های ورزشی الزهرا (س).....
۶۶.....	پیست‌ها.....
۶۸.....	استخرها.....

فصل چهارم: فضاهای کالبدی هنری

۷۳.....	چکیده.....
۷۵.....	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فضاهای کالبدی هنری.....
۷۶.....	سینماها و مجموعه‌های سینمایی.....
۷۹.....	آمفی تئاترها و سالن‌های اجتماعات.....

فصل پنجم: فضاهای کالبدی آموزش سلامت

۸۳.....	چکیده.....
۸۵.....	خانه‌های سلامت.....
۸۵.....	اهداف تأسیس خانه‌های سلامت.....
۹۰.....	خانه‌های اسباب بازی.....
۹۴.....	مراکز آموزش مهارت‌های رفتاری کودکان و نوجوانان (فراموز).....
۹۶.....	مراکز ساماندهی معتادان تزریقی DIC.....

فصل ششم: فضاهای کالبدی رفاهی-خدماتی و تفریحی

۹۹.....	چکیده.....
۱۰۲.....	مستندات قانونی ورود شهرداری به فضاهای کالبدی رفاهی-خدماتی و تفریحی.....
۱۰۵.....	مستندات قانونی ورود شهرداری به حوزه فضاهای کالبدی تفریحی.....
۱۰۵.....	مراکز کارآفرینی.....
۱۰۵.....	اهداف و سیاست‌ها.....
۱۰۵.....	رویکردها.....
۱۰۶.....	فعالیت‌ها و برنامه‌ها.....
۱۰۸.....	خانه‌های کارآفرینی.....

۱۱۰	مراکز آموزش ها و مشارکت های اجتماعی
۱۱۰	اهداف، وظایف و مأموریت ها
۱۱۳	مراکز مهارت آموزی کوثر
۱۱۵	مراکز نگهداری شبانه روزی
۱۱۷	مجموعه های شهربانو
۱۱۹	گرم خانه ها
۱۲۰	سرویس های بهداشتی

ضمائم فضاهای کالبدی مذهبی

۱۲۷	تعداد مساجد
۲۲۵	تعداد حسینیه ها و حوزه های علمی
۲۴۳	تعداد نمازخانه ها (مدارس و مراکز آموزشی)
۲۵۷	تعداد نمازخانه ها (پارک ها و بوستان ها)

ضمائم فضاهای کالبدی فرهنگی

۲۷۳	تعداد کتابخانه ها
۲۸۱	تعداد فرهنگسراها
۲۸۵	تعداد خانه های فرهنگ
۲۸۹	تعداد سراهای محلات
۲۹۵	تعداد مدارس و مراکز آموزشی

ضمائم فضاهای کالبدی ورزشی

۴۰۵	زمین های چمن مصنوعی
۴۲۹	زمین های چمن طبیعی
۴۳۱	زمین های ورزشی روباز (آسفالت و خاکی)
۴۴۱	مجموعه های ورزشی
۴۵۱	مجموعه های ورزشی الزهرا

پیست‌ها.....	۴۵۷
استخرها.....	۴۶۱

ضمائم فضاهای کالبدی هنری

سینماها و مجموعه‌های سینمایی.....	۴۶۷
سالن‌های اجتماعات و آمفی تئاترها.....	۴۶۹

ضمائم فضاهای کالبدی آموزشی سلامت

خانه‌های سلامت.....	۴۷۵
اطلاعات مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران از تعداد خانه‌های سلامت.....	۴۷۶
اطلاعات اداره سلامت معاونت امور اجتماعی شهرداری تهران از تعداد خانه‌های سلامت.....	۴۹۰
خانه‌های اسباب‌بازی.....	۵۰۷
مراکز فراآموز.....	۵۲۷

ضمائم فضاهای کالبدی رفاهی و خدماتی

تعداد مراکز کارآفرینی.....	۵۳۵
تعداد خانه‌های کارآفرینی.....	۵۳۹
تعداد مراکز آموزش‌ها و مشارکت‌های اجتماعی.....	۵۴۷
تعداد مراکز مهارت آموزی کوثر.....	۵۵۱
تعداد مراکز نگهداری شبانه‌روزی.....	۵۵۵
تعداد مراکز شهربانو.....	۵۵۷
تعداد گرم‌خانه‌ها.....	۵۵۹
تعداد سرویس‌های بهداشتی.....	۵۶۱
بوستان‌ها و پارک‌ها.....	۵۶۷
منابع و مأخذ.....	۶۱۱



پایان نامه

مقدمه

فضاهای فرهنگی بخشی از هویت فرهنگی هر جامعه را ترسیم می‌نماید. شهر تهران از دیربها بعنوان پایتخت و مرکز حکومت‌ها مورد توجه خاص حکامان بوده و باعث گردیده تا ساختمان‌ها و فضاهایی که در آن بنا شده بعنوان میراث فرهنگی و تاریخی یکی از اساسی‌ترین ارکان هویت فرهنگی شهر و تاریخ گذشته را به نمایش گذارد. آنچه از گذشته برجای مانده میراث فرهنگی است که در نقش بناهای تاریخی شاهد آن هستیم. این گزارش به فضاهای گذشته نپرداخته بلکه عملکرد معاونت امور اجتماعی و فرهنگی را در خصوص احداث یا ترمیم و تعمیر فضاهای کالبدی فرهنگی از مهر ماه ۱۳۸۴ تا پایان سال ۱۳۸۸ را نشان می‌دهد. شهرداری تهران طبق قانون^۱ خود را موظف به احداث فضاهای فرهنگی و یا کمک به بخش خصوصی در راستای ایجاد این فضاها می‌داند، تا سقف استاندارد و نیاز جامعه را در این خصوص برآورده نماید. قوانین برنامه‌های سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مدیریت شهری را جزء متولیان اصلی و جهت بخشی به تاریخ و فرهنگ جامعه و حفظ و نگهداری و بهره‌برداری و احداث اماکن فرهنگی می‌داند. اماکن مذهبی از قبیل مساجد، امامزاده‌ها، حسینیه‌ها، حوزه‌های علمیه، بخشی از آثار تاریخی و معنوی شهر را شامل می‌شوند که اعتقاد و معنویت جامعه در آن مراکز پرورش می‌یابد از گذشته تاکنون مساجد از مهم‌ترین پایگاه‌های استراتژیک جامعه اسلامی بوده و هست و بدون شک خواهند بود کتابخانه‌ها که تمدن یک جامعه را تشکیل می‌دهند و سایر مراکز فرهنگی، هنری و اجتماعی از ضروریات جامعه‌ای که مبنای فکری آن فرهنگ دینی است می‌باشد. براین اساس معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران در راستای تحقق اهداف مدیریت شهری، چهارده رویکرد برای رسیدن به اهداف فرهنگی جامعه را ترسیم نموده است که یکی از مهم‌ترین آنها «توسعه فضاهای اجتماعی و فرهنگی» است.

همان طور که گزارش پیوست نشان می‌دهد حجم عظیمی از فضاها توسط شهرداری طی دوره ۱۳۸۸-۱۳۸۴

۱- مراجعه شود به مجموعه قوانین و مقررات مورد عمل شهرداری، جلد ۲ و ۵





راه‌اندازی و بنا شده است. هرساله بودجه قابل توجهی به موضوع فضاهای فرهنگی و اجتماعی اختصاص می‌یابد در عین حال کمبود فضاهای فرهنگی مشهود و غیرقابل انکار می‌باشد. سیاست شهرداری در جهت سوق دادن این مهم در حوزه بخش خصوصی است. زیرا تنها خیل عظیم نیروی انسانی و سازمان‌های غیردولتی و منابع مادی مردمی است که از عهده کمبودها برمی‌آید. بویژه ساخت مساجد، حسینیه‌ها، حوزه‌های علمیه، مراکز زیارتی، سینما و تئاتر و حتی مراکز فرهنگی نیازمند حضور بخش خصوصی است. شهرداری تهران می‌تواند مساعدت‌ها، امتیازها و پشتیبانی‌های خاص خود را از بخش خصوصی در جهت تسهیل و تسریع امور دنبال نماید. البته تا رسیدن به سقف نیازهای ضروری همانطور که در گزارش ملاحظه می‌شود هم در جهت احداث، هم مساعدت و کمک مالی و هم تجهیز و تعمیر در سطح همه فضاها اقدام شایسته‌ای صورت گرفته و اذعان داریم که این سقف کافی و وافی نیست و تا رسیدن به سقف استاندارد فاصله زیادی باقی‌مانده است.

گزارش حاضر که عملکرد شهرداری را از مهرماه ۱۳۸۴ تا پایان ۱۳۸۸ درخصوص ساخت، تعمیر، تجهیز و راه‌اندازی فضاهای فرهنگی و اجتماعی در سطح شهر تهران نشان می‌دهد بعنوان سند و شاهدی بر حجم فعالیت‌ها در تاریخ شهرداری باقی خواهد ماند.

تدوین گزارش فعالیت‌ها در راستای ترویج فرهنگ، استگویی 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 است.

جمع‌آوری، تهیه و تدوین مجموعه مستندات از مهرماه ۱۳۸۸ آغاز گردیده و با پیگیری‌های مستمر در طول بیش از یک سال و نیم، آمار فعالیت‌های انجام شده حاضر که به تأیید مدیران و کارشناسان مربوطه رسیده، به عنوان گزارش مرجع و مستندی است که بانک اطلاعات فعالیت‌های شهرداری را در حوزه عمرانی فضاهای کالبدی فرهنگی و اجتماعی تشکیل می‌دهد.

به دلیل اهمیت تدوین مستندات گزارش عملکرد و تأکید و رهنمود جناب آقای دکتر قالیباف شهردار محترم تهران در راستای اطلاع‌رسانی فعالیت‌های انجام گرفته به مسئولان و مردم، تصمیم بر آن شد تا این مهم مستقیماً زیر نظر اینجانب به انجام رسانده شود. براین اساس جناب آقای محمدعلی موهبتی مشاور فرهنگی حوزه به عنوان مدیر و ناظر این پروژه انتخاب تا نسبت به انجام این مهم اقدام نمایند.

تاکنون ۲۲مجلد گزارش فعالیت‌های معاونت امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲گانه و حدود ۱۲ مجلد گزارش ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌ها یک مجلد و گزارش حاضر تحت عنوان فضاهای کالبدی فرهنگی بعنوان گزارش مرجع تدوین و آماده چاپ گردیده است. حدود ۳۰ عنوان گزارش در قطع پالتویی و رقی تحت عنوان گزارش تبلیغی



و اطلاع‌رسانی که برای همه قابل استفاده باشد تدوین گردیده است. 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 سرانجام گزارش‌های ذکر شده به انجام رسیده است. هم‌اکنون در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی می‌توان ادعا کرد که بانک اطلاعات فعالیت‌های صورت گرفته اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در بعد زمانی مهرماه ۱۳۸۴ تا پایان ۱۳۸۸ تکمیل و آماده بهره‌برداری می‌باشد.

جا دارد از جناب آقای محمدعلی موهبتی مشاور و مدیر پروژه گزارش عملکرد و همکاران ایشان و مجریان و همکاران محترم در مناطق، ادارات کل، سازمان‌ها که با زحمات طاقت‌فرسا و پیگیری‌های مجدانه، با صبر و حوصله مستندات فعالیت انجام شده را جمع‌آوری، تهیه و تدوین گزارش‌های مربوطه را به سرانجام رسانده‌اند صمیمانه سپاس‌گزاری نمایم.

در پایان وظیفه خود می‌دانم از زحمات جناب آقای نوریان که از مهرماه سال ۱۳۸۴ تا پایان نیمه اول سال ۱۳۸۸ معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری را بر عهده داشته‌اند و جناب آقای عبدالکریم بابارضا قائم مقام معاونت امور اجتماعی و فرهنگی که عمده فعالیت‌های انجام گرفته حاصل تلاش آن بزرگواران است سپاس‌گزاری ویژه داشته باشم. امیدوارم نظرات کارشناسان درون و برون سازمانی و شهروندان گرامی بویژه اهالی فرهنگ بتواند مولود حسنه‌ای در جهت ارتقای کیفیت و کمیت برنامه‌ها و فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری و اثربخشی را در کارکردها به ارمغان آورد. پیشاپیش از همه صاحب‌نظران، مدیران، همکاران که این گزارش‌ها را با دقت مورد مطالعه قرار خواهند داد و با نقدهای سازنده خویش به اصلاح و اکمال برنامه‌ها و عملکردها یاری خواهند رساند صمیمانه قدردانی می‌نمایم.

وَسَّعَ اللَّهُ تَوْفِيقِي

سیدمحمدهادی یازی

معاون امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

بهار ۱۳۹۰



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 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.

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.

۱- امام علی^(ع)، نهج البلاغه، نامه ۵۳



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، آنجا که گزارش به صورت شفاف و با صداقت به اطلاع عموم برسد، سئوالات و مجهولات 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 مغتنم 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 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

۱- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۴/۱/۱

۲- غرر الحکم و دُرر الکلم، تمیمی امدی عبدالواحد، تحقیق: میرسید جلال‌الدین محدث ارموی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۶۰، جلد ۱، ۹۹

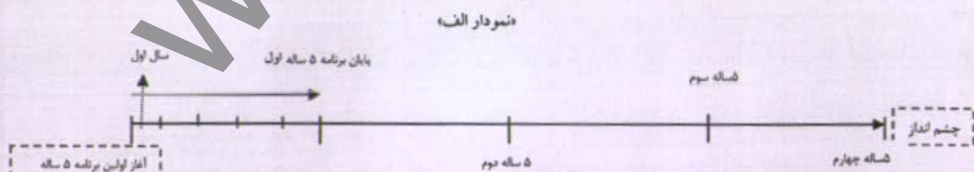
۳- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۱۰/۱۸



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.»^۱ وقتی امکانات، ابزار و میدان رقابت عادلانه باشد، استعدادها و توانمندی‌ها شکوفا می‌شود. در فرهنگ اسلامی رقابت یک ارزش محسوب شده و به‌عنوان 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).^۲

۹- ماتریس شناخت تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها، قوت‌ها: گزارش مستند از عوامل موثر در ترسیم ماتریس عملکرد است. این ماتریس از ابزارهای کاربردی 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 مطلوب سالانه و اجرای آن تا چه حد توانسته است اهداف سازمان را در جهت نیل به برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت 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 متکین زد.



۱- رهبر معظم انقلاب، ۱۳۸۱/۶/۱۱

۲- قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۴۸



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 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 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) می‌فرمایند: (امام علی^(ع) می‌فرماید: (عِبَادَ اللَّهِ، زِنُوا أَنْفُسَكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ تُوَزَّنُوا وَ حَاسِبُوا مِنْ قَبْلِ أَنْ تُحَاسَبُوا)^۱ ای بندگانی 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 کسانی‌ها 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 استکمال 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 ترسانند و هرگاه آنها را ستایش و تمجید می‌کنند خوف و هراس وجود آنها را فرامی‌گیرد^۲ 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

۱- نهج البلاغه، خطبه ۸۹

۲- نهج البلاغه، خطبه ۱۹۶ (خطبه متقون)، يَرْضَوْنَ مِنْ أَعْمَالِهِمُ الْقَلِيلَ، وَلَا يَسْتَكْبِرُونَ الْكَثِيرَ، فَهُمْ لِأَنْفُسِهِمْ مَثْمُونُونَ، وَمِنْ أَعْمَالِهِمْ مُشْفِقُونَ. إِذَا زُكِّيَ أَخَذَ مِنْهُمْ خَافَ.

۳- قرآن کریم، سوره ابراهیم، آیه ۲۲



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 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) از جمله 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، جمع‌بندی 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 ۲۲ گانه 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 این گزارشات به همکاری نمایندگان تام‌الاختیار معاونت‌های امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه و مجریانی که از بخش خصوصی انتخاب شده بودند به انجام رسیده است. گزارشات تهیه شده چندین نوبت مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته است. همچنین گزارشات ملاحظه می‌شود به تایید شهرداران محترم مناطق ۲۲ گانه یا جانشین آنها، و تایید معاونین محترم امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه و نمایندگان آنها در تدوین گزارش و نیز کلیه رؤسای ادارات مربوطه در حوزه معاونت امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه شهرداری رسیده است. مستندات گزارش حاضر با پشوانه بیش از ۱۶۰۰۰ صفحه نوشتار و بیش از هشتاد لوح فشرده، پس از تایید مسئولان، به عنوان سند ثبت گردیده است. مجموعه گزارش حاضر شامل ۲۲ مجلد است که از تلخیص و تجمیع گزارشات ارسالی از حوزه اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه حاصل شده است. این گزارش بانک اطلاعات فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی مناطق ۲۲ گانه شهرداری محسوب و به عنوان گزارش مرجع مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

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:

شامل ادارات کل، سازمان‌ها، شرکت‌های مستقل و معاونت‌های امور اجتماعی و فرهنگی مناطق ۲۲ گانه که مجموع آنها حدود ۳۴ 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 گردیده که به همراه چاپ کتاب منتشر می‌شود.



مجموعه دوم - گزارشات موضوعی:

این گزارش، عملکرد شهرداری تهران را در حوزه‌های مختلف امور اجتماعی و فرهنگی نشان می‌دهد؛ حوزه‌هایی چون: فضاهای کالبدی فرهنگی و اجتماعی، فعالیت‌های دینی، فرهنگی، ورزشی، آموزشی، سلامت، خدمات رفاهی، آسیب‌های اجتماعی، مشارکت‌های اجتماعی، مطالعات، پژوهش‌های اجتماعی و توانمندسازی بانوان سرپرست خانوار، اوقات فراغت و ... این مجموعه بیش از ۱۲ مجلد را شامل می‌شود.

مجموعه سوم - گزارش مقایسه‌ای:

در این مجموعه عملکرد ادارات مختلف 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 اطلاع رسانی:

گزارش تبلیغی و اطلاع رسانی که برگرفته از گزارش مرجع می‌باشد و این مجموعه در موضوعات مختلف و به صورت کتاب در اندازه‌های پالتونی و رقعی جهت اطلاع کلیه شهروندان و اقشار و مخاطب‌های گوناگون به منظور آشنایی با حجم فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تهیه می‌گردد تا بدینوسیله تمامی اقشار جامعه اعم از نخبگان، کارشناسان و اقشار مختلف جامعه با مطالعه و اعلام نقطه نظرات و نقدهای خویش در اداره امور شهر مشارکت داشته باشند.

این اثر مستند و ارزشمند در گزارش حاضر، حاصل تلاش همکاران مجیدان 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 حوزه‌ها بطور کامل بدست نیامده و در برخی از حوزه‌ها فعالیت‌ها به صورت جامع منعکس نشده است. برای مثال، هزینه‌های همه فعالیت‌های انجام گرفته در حوزه نرم‌افزاری و حتی سخت‌افزاری در برخی از گزارشات حاصل 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 گزارشات 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 گردد.

گزارش حاضر فعالیت‌های عمرانی شهرداری تهران در خصوص احداث، راه‌اندازی و تجهیز و تعمیر فضاهای فرهنگی، اجتماعی را شامل می‌شود.



در این گزارش فضاها به چند فصل تقسیم شده که فصل اول شامل: فضاهای مذهبی از قبیل: مساجد، حسینیه‌ها، حوزه‌های علمیه، نمازخانه‌های مدارس و مراکز آموزشی و نمازخانه‌های پارک‌ها و بوستان‌ها می‌شود.

شهرداری در خصوص مساجد بیشتر مساعدت‌های مالی، تجهیز و یا در مواردی تعمیر را انجام داده است. ده‌ها مسجد توسط شهرداری با مدیریت شرکت توسعه فضاهای فرهنگی ساخته شده است ولی سیاست شهرداری در ساختن مساجد نیست. به دلیل کمبود مساجد و مشکلاتی که وجود دارد احداث مساجد فعلاً در دستور کار قرار گرفته است ولی در دراز مدت این مهم برعهده مردم خواهد بود هرچند هم اکنون بخش خصوصی نیز در ساخت مسجد فعال است.

ساخت نمازخانه‌های بوستان‌ها و پارک‌ها و مراکز فرهنگی و آموزشی بعنوان فضاهای مذهبی توسط شهرداری انجام گرفته است. و در سایر مراکز مذهبی فعالیت‌های صورت گرفته به صورت مساعدت مالی، تعمیر و تجهیز بوده است. فصل دوم: فضاهای فرهنگی، شامل کتابخانه‌ها، فرهنگسراها، خانه‌های فرهنگ، سرای محلات و مدارس و مراکز آموزشی می‌باشد. در خصوص مدارس، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مساعدت مالی و یا تعمیر و تجهیز را شامل می‌گردد. در خصوص سایر فضاهای فرهنگی راه اندازی، احداث و تعمیر و تجهیز صورت گرفته است.

فصل سوم: فضاهای ورزشی است که توسط شهرداری احداث، راه اندازی و آماده بهره برداری گردیده است. فصل چهارم: فضاهای هنری که شامل ساخت و تعمیر و راه اندازی سینماها و سالن‌های تئاتر و آمفی تئاتر و مراکز نمایشی می‌شود.

فصل پنجم: فضاهای آموزشی سلامت را در بر می‌گیرد و زیر نظر ادارات کل سلامت فعالیت می‌نماید این مراکز توسط شهرداری احداث، راه اندازی، تعمیر و تجهیز گردیده اند.

فصل ششم: فضاهای سبز و تفریحی را شامل می‌شود که بعنوان بوستانها و پارک‌ها احداث گردیده و تمامی این فضاها به امکانات متنوع ورزشی جهت بهره برداری شهروندان تجهیز گردیده است.

و بالاخره فصل آخر یعنی فصل هفتم این گزارش شامل فعالیت‌های صورت گرفته در زمینه فضاهای خدماتی و رفاهی می‌باشد که توسط شهرداری احداث و یا راه اندازی گردیده است.

مجدداً تاکید می‌شود، در این گزارش آمار و ارقام چون مربوط به سالهای قبل می‌باشد بصورت کامل توسط مناطق و ادارات کل و سازمان‌ها اعلام نگردیده لذا نقائص آماری را در برخی موارد شاهد هستیم. جمع‌آوری آمار و اطلاعات مربوط به سال‌های ۸۴، ۸۵، ۸۶ و ۸۷ در سال ۱۳۸۸ آن هم در شرایطی که بانک اطلاعات و ثبت فعالیت در یک سیستم مرکزی به انجام نرسیده کار مشکلی است ولی تمام تلاش مناطق، ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌ها بر این



بود که حداکثر جستجو را جهت بدست آوردن اطلاعات به انجام رسانند تا بخشی از فعالیت های گسترده ای که در حوزه عمرانی فضاهای کالبدی فرهنگی و اجتماعی صورت گرفته را ثبت نمایند.

در پایان تذکر این نکته را ضروری دانسته که این گزارش ها براساس دستور و رهنمود جناب آقای دکتر قالیباف، شهردار محترم تهران که بر ارائه گزارش عملکرد حوزه ها از همان روزهای آغاز به کار در شهرداری تاکید داشته اند و تدبیر، پشتیبانی و حمایت های همه جانبه جناب آقای دکتر ایازی معاونت محترم امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران و همراهی و همفکری های ارزشمند و روشمند جناب آقای بابارضا قائم مقام محترم معاونت امور اجتماعی و فرهنگی به ثمر رسیده است.

امید است این گزارش الگوی مناسب و ارزشمندی برای تدوین و مستندسازی گزارش عملکرد حوزه های مختلف در شهرداری و سایر نهادها و سازمان های دولتی و عمومی قرار گیرد تا بدینوسیله ایجاد بانک اطلاعات فعالیت های نرم افزاری و سخت افزاری با تمامی اشخاص و داده های لازم، به صورت علمی و کاربردی به ثمر نشیند و تجربه ها ثبت و ضبط گردد تا نسل های حاضر و لاحق را از روش های آزمون و خطا مصون داشته و برنامه ها، پروژه ها و اجرای صحیح و مناسب آنها را از نظر کیفی و کمی ارتقا بخشد. انشاءالله.

والله المستعان

محمدعلی مومنی

مشاور معاون امور اجتماعی و فرهنگی

مدیر و ناظر پروژه گزارش عملکرد