

مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر تهران (ماتریس فرهنگی)

جلد سوم

سید محمدهادی ایازی، رئیس همایش

علی اصغر محکی، دبیر همایش

سید رضا صالحی امیری، دبیر علمی همایش



معاونت امور اجتماعی و فرهنگی
اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی

به نام آن که جان را فکرت آموخت چراغ دل به نور جان برافروخت

سرشناسه :	همایش علمی مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر تهران
عنوان و نام پدیدآور :	همایش علمی مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر تهران؛ ماتریس فرهنگی ۱/۳
۱. نویس :	سیدمحمدهادی ایازی؛
۲. دبیر همایش :	علی اصغر محکی؛
۳. دبیر علمی همایش :	سیدرضا صالحی امیری؛
۴. مدیر اجرایی همایش :	سید محمدرضا بهلول.
مشخصات نشر :	تهران، تیس، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری :	۷۵۰ ص.؛ جدول، نمودار؛ ۲۱/۷×۱۴/۵
فروست :	مدیریت؛ ۵
فروست :	نگاشت شهر؛ ۳۶
شابک :	۲۰۰۰۰۰ ریال؛ ۹-۲۹-۶۶۶۲-۶۰۰-۹۷۸؛ دوره؛
	۸-۴۲-۶۶۶۲-۶۰۰-۹۷۸؛ جلد سوم
وضعیت فهرست نویسی :	فیا
عنوان دیگر :	ماتریس فرهنگی ۳
موضوع :	معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
موضوع :	شهرداری تهران - برنامه های فرهنگی
موضوع :	مدیریت فرهنگی - ایران - تهران - برنامه ریزی
موضوع :	سیاست فرهنگی - ایران - تهران - برنامه ریزی
موضوع :	برنامه ریزی استراتژیک - ایران - تهران
شناسه افزوده :	ایازی، سیدمحمدهادی، ۱۳۴۱-، رئیس همایش
شناسه افزوده :	محکی، علی اصغر، ۱۳۴۲-، دبیر همایش
شناسه افزوده :	صالحی امیری، سیدرضا، ۱۳۴۰-، دبیر علمی همایش
شناسه افزوده :	بهلول، سیدمحمدرضا، ۱۳۵۳-، مدیر اجرایی همایش
شناسه افزوده :	شهرداری تهران؛ معاونت امور اجتماعی و فرهنگی؛ اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی
رده بندی کنگره :	ب ۱۳۹۱ ۶۲۱ ۵۸۴ HM
رده بندی دیویی :	۳۰۶
شماره کتابشناسی ملی :	۳۰۶۶۳۴۴

مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر تهران (ماتریس فرهنگی)

جلد سوم

چاپ اول، زمستان ۱۳۹۱

شماره نشر: ۳۲

صفحه آرای: کارگاه ساغر مهر

ویراستاران: مهری تقی پور، آرزو انواری، فاطمه میرزایی

طراحی جلد: نرجس علیرضازاده

لینوگرافی: کارآ

چاپ: دالاهو

صحافی: تاجیک

ناظر فنی چاپ: مصطفی شریفی

همکاران اجرایی و علمی: سعید شریفی، سید محمدرضا بهلول، عبدالحسین ضمیری

تعداد: ۶۰۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان، قیمت دوره: ۶۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۶۲-۴۲-۸، شابک دوره: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۶۲-۲۹-۹

حقوق چاپ و نشر این اثر محفوظ است

استفاده از مطالب با ذکر منبع بلااشکال است



انتشارات تیسّا

تهران، میدان بهارستان، خیابان ظهیرالاسلام، پلاک ۶، واحد ۳، تلفن: ۳۳۹۹۹۴۲۳، ۳۳۹۹۲۴۷۰

www.Teesa.ir

iTeesa@mail.com

اعضای کمیته علمی

مرتضی طلایی	دکتر ناصر اقبالی
زهرا علاف بهبهانی	حجت الاسلام سیدرضا اکرمی
دکتر حسن عماری	شهرود امیرانتخابی
دکتر محمد فاضلی	دکتر سید رضا صالحی امیری
دکتر عباسعلی قیومی	دکتر سید محمدهادی ایاری
دکتر مسعود کوثری	دکتر فاطمه براتلو
دکتر علی اصغر محکی	محمدحسین بوچانی
سوده مرتجایی	مهندس سیدمحمد بهشتی
احمد مسجدجامعی	سید محمدرضا بهلول
سید رضا مصطفوی	دکتر کاوه تیمورنژاد
دکتر محمد مهدی مظاهری	دکتر ابراهیم حاجیانی
دکتر مصطفی تلایی	دکتر علی ربیعی
دکتر مهرداد نوابخش	دکتر علی اکبر رضایی
دکتر محمدباقر نوبخت	دکتر محمد سلطانی فر
دکتر هاشم نیکومرام	احمد شاهانی
	سعید شریفی
	دکتر رحمت الله صدیق سروستانی
	عبدالحسین ضمیری
	محمدرضا طالبی نژاد

فهرست

- پیشگفتار ۹
- مقدمه ۱۳
- واکاوی مأموریت‌ها و اولویت‌های فرهنگی شهرداری تهران از منظر قوانین و برنامه‌ها ۱۷
- مرتضی طلایی، محمد حسین بوجانی
نقش آموزش‌های فرهنگی شهرداری در بهبود مناسبات اجتماعی؛ مطالعه موردی
شهرداری منطقه ۵ تهران ۵۵
- دکتر سید رضا صالحی امیری، عبدالمجید کبری
ارزیابی آسیب‌شناسانه سازمان‌های فرهنگی بر مبنای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی ۹۱
- علی اصغر سعیدی
الزامات و فرایند سیاست‌گذاری و مدیریت استراتژیک فرهنگی در مدیریت شهری ۱۳۷
- دکتر ناصر عبادتی، شهرزاد بخشی
رهیافت‌های شهرداری تهران در حوزه آموزش شهروندی ۱۶۵
- دکتر عزیزالله تاجیک اسماعیلی، امین احمدی
شناخت تداخل و همپوشانی وظایف دستگاه‌ها و سازمان‌های فرهنگی موجود در درون
مدیریت شهری و خارج از آن ۱۹۷
- حسن اشتری
رهیافت‌ها، برنامه‌ها و عملکرد مدیریت شهری تهران در توسعه اقتصاد فرهنگ و انصاهای
فرهنگی ۲۴۹
- سیدجلال موسوی بازرگانی
نقش شهرداری‌ها در ایجاد و توسعه فرهنگ شهروندی ۲۸۱
- مهتا جودزاده، دکتر عبدالمحمد مهدوی، دکتر شمس‌الله جعفری‌نیا
تعامل مدیریت استراتژیک فرهنگی و سرمایه فرهنگی ۳۰۳
- رزینا سپهرنیا

- ۳۴۱..... رویکرد استراتژیک؛ ابزار کارآمد توسعه فرهنگی کلان‌شهرها
- آزاده کاظم‌نژاد، صنم سیر
- ۳۶۹..... رهیافت‌های شهرداری تهران در مدیریت اجتماعی و فرهنگی
- ولی‌الله صدیقی‌فر
- نقش مدیریت شهری در ارتقای شاخص‌های فرهنگی و اجتماعی شهروندان؛ مطالعه موردی شهروندان ساکن در ناحیه ۳ منطقه ۵ شهرداری تهران ۴۳۳
- دکتر علی‌اکبر رضایی، دکتر حمیده رشادت‌جو، آرام شیخی
- بررسی نقش پیوند مساجد و کالبد محلات در احیای هویت محلات تاریخی؛ نمونه موردی محله امامزاده عبدالله تهران ۴۶۵
- رسول منتظری، محمدجواد غلامی، عباس ملازاده
- ارزیابی نابرابری منطقه‌ای در دستیابی به مراکز فرهنگی؛ مطالعه موردی مناطق بیست‌ودوگانه شهر تهران ۴۹۷
- دکتر علی‌گلی
- ۵۲۵..... راهکارهای عملیاتی سهولت در مدیریت استراتژیک فرهنگی شهر تهران
- هاشم نیکو مرام، شهرود امیرانتخابی
- بررسی آسیب‌شناسی در حوزه‌های شهری و ارائه راهکارهای مدیریتی؛ مطالعه موردی منطقه ۱۲ شهرداری تهران ۵۴۷
- فرداد عدالتخواه، مهدی شفقتی، اکرم نوروزی، مریم میربهایی، سمیه متقی
- ۵۶۳..... مدیریت مؤثر فرهنگی در سایه مدیریت یکپارچه شهری
- علی پوستچیان، بابک رضایی، علی زارع زردینی
- ۵۸۹..... الزامات طراحی و ترسیم نقشه فرهنگی شهر تهران
- دکتر سروش فتحی
- آسیب‌شناسی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک توسعه فرهنگی - اجتماعی شهرداری تهران ۶۱۹
- سحر هوشمندی
- ۶۴۹..... چالش‌های مدیریت شهری تهران در رسیدن به وضعیت مطلوب فرهنگی - اجتماعی
- محمدرضا طالبی‌نژاد، آزاده طاعتی
- ۶۸۹..... ماتریس استراتژی فرهنگی کلان‌شهرهای جهان
- رها خرازی آذر
- ۷۲۵..... اولویت‌بندی مؤلفه‌های صنایع خلاق فرهنگی
- دکتر فرزانه چاوش‌باشی، عبدالحسین ضمیری

پیشگفتار

شهر، این محصول بشری، مجموعه‌ای از «کالبد و اجتماع» را دربرمی‌گیرد و علی‌القاعده باید جهت‌گیری آن در راستای دستیابی به «کمال انسانیت و جمال حیات طیبه» باشد؛ چراکه شهر، تجلی‌گاه مناسبات و عرصه تولید اجتماعی است. اساس پیدایش شهر و گسترش شهرنشینی در دنیای امروز، بر مبنای همکاری و تعامل نیروهای اجتماعی ساکن در آن برای پاسخگویی بهتر به نیازهای مشترک است. تعمق در سیره پر فرازونشیب شهرها بیانگر آن است که متأسفانه شهر یک محیط صرف جغرافیایی دانسته می‌شود که تنها جمعیتی در آن زیست می‌کنند، نه یک «سازه اجتماعی» و بستری «پویا و زنده برای تعالی انسان‌ها» در درون آن؛ قطعاً «تالی» چنین نگاهی، نه انسان‌های درون شهر را ملقب به «شهرنشین» خواهد کرد و نه «شهروند» را دارای «هویت»، «روح و روان» و «کرامت».

در نگاه مدیریت جهادی، «کالبد شهر» و «ساختار شهروندی» هماهنگ و هم‌پوشان با یکدیگر به سمت پیشرفت همراه با عدالت حرکت می‌کنند و اگر برخی کلان‌شهرها امروزه با تراکم معضلات اجتماعی - که فرساینده کالبد شهر و ساحت شهروندی هستند - شناخته می‌شوند، دلیل آن چیزی جز غفلت از جنبه‌های اجتماعی در فضای

زیست‌شهری نیست. به همین دلیل، بنده بارها تأکید کرده‌ام که در ساختار مدیریت شهری باید درباره سازگار نمودن «تغییرات تکنولوژیک» با «تغییرات اجتماعی» دغدغه دائمی داشت؛ چراکه هیچ توسعه و رشد کالبدی در شهر پذیرفته نیست مگر اینکه از قبل، درباره ابعاد و آثار فرهنگی و اجتماعی آن فکر شده باشد و این مهم‌ترین بایسته کارکردی ماتریس فرهنگی برای کلان‌شهر تهران است.

همچنین باید توجه کرد مدیریت فرهنگی ساکن و بی‌تحرک در شهر که رویکرد همزمانی «تغییرات تکنولوژیک» با «تغییرات اجتماعی» را در نظر نگیرد، نمی‌تواند دوام داشته باشد. موج تغییرات اجتماعی یا آن را غرق می‌کند و یا کشتی نهاد یا سازمان، در گل تعارض‌های فرهنگی، ناهنجاری‌های اجتماعی و حاشیه‌های سیاسی فرورفته باقی می‌ماند و نمی‌تواند روند و سرعت تغییرات را متوقف کند و با از دست دادن بهره‌وری درونی و اثربخشی بیرونی، موجب‌ات نارضایتی اجتماعی و بی‌اعتمادی شهروندان را مهیا می‌سازد.

بر اساس آنچه گفته شد، شهرداری تهران در هشت سال گذشته کوشیده تا جایگاهی درخور برای مطالعات اجتماعی و فرهنگی قائل شود، پیامدهای اجتماعی و فرهنگی پروژه‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های شهری را ارزیابی و در رویه و محتوای مدیریت شهری لحاظ کند و از تولید دانش مرتبط با فرهنگ حمایت به عمل آورد. همایش ماتریس فرهنگی شهر تهران نیز قطعه‌ای دیگر از اقدامات مدیریت شهری برای گره‌خوردن نخبگان علمی و عملی حوزه فرهنگی با شهرداری است تا بنیان‌های نظری و عملی حیات فرهنگی شهر و مدیریت متناسب با آن مورد کاوش قرار گیرد و بر اساس ضرورت‌های شهر و بضاعت‌های مدیریت شهری، راه‌های نوینی پیش روی شهر، شهرداری و شهروندان بگشاید.

نتایج حاصله از همایش ماتریس فرهنگی باید توجه به وجوه غیر فنی و اقتصادی شهر را پررنگ سازد و دشواری‌های شهرداری در مواجهه با آن‌ها را بازنمایی کند تا از این راه نوعی فرهنگ‌سازی در جامعه شهری و به‌ویژه در میان مدیران ارشد فرهنگی ایجاد کند تا شهر را موجودی زنده، فرهنگی و اجتماعی و دارای حیاتی ارگانیک ببینند؛ از این رو امیدوارم این همایش، در جایگاه پیونددهنده دانشگاه و مدیریت شهری قادر باشد تا فرهنگ، مدیریت فرهنگی کلان‌شهر تهران و ابعاد مهم ماتریس فرهنگی شهر تهران را در نسبت با یکدیگر تعریف کرده، وضع موجود و بایسته‌های نسبت میان این عناصر را موشکافی نموده و راهبردهایی علمی و کارآمد برای پیشرفت همراه با عدالت در کلان‌شهر تهران در چهارچوب الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت ارائه کند.

و ما توفیقی إلا بالله علی توکلت و إلیه انیب

محمدباقر قالیباف

مقدمه

مدیریت استراتژیک فرهنگی (ماتریس فرهنگی) به معنای آگاهی همه‌جانبه از تغییر و تحولات محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، منطقه‌ای و بین‌المللی با رویکرد آینده‌نگر به منظور تدوین، طراحی، مدل‌سازی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جامع فرهنگی (با درک واقعیت‌ها، محدودیت‌ها و منابع موجود) جهت نیل به اهداف و آرمان‌های نظام فرهنگی است. اساس مدیریت استراتژیک فرهنگی با هدف شناخت نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط درونی و بیرونی، چون چراغی روشن مسیر و جهت استراتژی‌های فرهنگی را به ما می‌آموزد؛ ضمن آنکه به انسجام، کارآمدی و اثربخشی‌های میان اجزای نظام فرهنگی نیز منجر خواهد شد. به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک فرهنگی میان آرمان‌ها و چشم‌انداز با نهادهای سیاست‌گذاری، ساختارها، مدیریت، برنامه‌ریزی، عملکرد و نظارت و ارزشیابی انسجام درونی و بیرونی تعادل ایجاد کرده و آنها را به صورت یک اندام هارمونیک در جهت اهداف و آرمان‌های معین سوق می‌دهد.

اساساً مفهوم ماتریس به معنای نظام برنامه‌ریزی مبتنی بر نوعی نظام تقسیم کار، تفکیک وظایف، تخصیص کارکردها، توزیع مسئولیت‌ها و ایجاد هماهنگی میان مجموعه‌ای از دستگاه‌ها و نهادهای ذی‌ربط با یک

فعالیت به کار برده می‌شود. از این منظر، مفهوم ماتریس فرهنگی به معنای نظام برنامه‌ریزی فرهنگی مبتنی بر نوعی نظام تقسیم کار، تفکیک وظایف، تخصیص کارکردها، توزیع مسئولیت‌ها و ایجاد هماهنگی بین مجموعه‌ای از دستگاه‌ها، و نهادهای ذی‌ربط، با انجام یک فعالیت فرهنگی به کار برده می‌شود. همچنین ایجاد پیوند میان ابعاد و جوانب متعدد در یک فعالیت فرهنگی خاص، به‌طوری‌که بتوان تمامی زمینه‌ها، ابزارها، رسایل، اهداف و مقاصد را در نظر گرفت، از ابعاد دیگر ماتریس فرهنگی است.

در ماتریس، شبکه تعاملات و ارتباطات متقابل دولت، سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی، سازمان‌های فرهنگی، نهادها و گروه‌های اجتماعی، رسانه‌ها، نگاه‌های کوچک، سازمان‌های درون‌شهری و غیره برقرار می‌شود و بین آنها رابطه‌ای افقی (یا شبکه‌ای) به وجود می‌آید؛ به سخن دیگر، ماتریس فرهنگی نوعی رویکرد یا نگاه جامع، منسجم، یکپارچه و هدف‌مند به فعالیت فرهنگی است. به این ترتیب ماتریس فرهنگی به معنای تلاش برای همبستگی و استحکام‌بخشی^۱، هم‌آیندی، پیوند و ربط‌دهی بین ابعاد محتوای فعالیت فرهنگی از یک سو و جلب مشارکت، همکاری^۲ و هماهنگی^۳ نهادها و سازمان‌های فعال و دخیل در یک موضوع یا فعالیت (یا دارای پتانسیل و ظرفیت فعالیت فرهنگی) است.

از این منظر، هرگونه برنامه‌ریزی باید بر اساس هدف‌های بلندمدت در چهارچوب خواسته‌های کلی طراحی و تدوین شوند؛ چراکه تغییرات فرهنگی و اثربخشی برنامه‌ریزی فرهنگی، کارکردی بلندمدتی دارد که

-
1. Integrating
 2. Cooperation
 3. Coordination

باید به صورت برنامه‌های پنج یا ده‌ساله برنامه‌ریزی شود و زمان‌بندی آن نیز بر اساس منطقی خاص باشد.

به نظر می‌رسد اغلب برنامه‌ها در این حوزه، تاکنون سلیقه‌ای بوده و با تغییراتی از جمله تغییر یک مدیر، همه‌چیز تغییر می‌کند؛ امری که کاملاً اشتباه و خلاف ذات و اصل کار فرهنگی است. به همین دلیل، تصمیم‌های اتخاذشده، اغلب زودگذر و موقتی هستند و در نهایت منجر به نتیجه مطلوب نخواهند شد. درحالی‌که هدف‌های بلندمدت در چهارچوب خواسته‌های کلی طراحی و تدوین می‌شوند که برای رسیدن به این اهداف یک یا چند هدف میان‌مدت تعیین می‌شود. برای دستیابی به اهداف میان‌مدت نیز مجموعه‌ای از هدف‌های عملیاتی یا کوتاه‌مدت مشخص می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان‌های فرهنگی برای بقای خود نیازمند تعریف اهداف بلندمدت و تعیین فرایندها و فعالیت‌های مورد نیاز برای نیل به اهداف خود و نظام برنامه‌ریزی فرهنگی هستند. یکی از اجزای نظام برنامه‌ریزی فرهنگی که شاید بتوان آن را وظیفه اصلی یک مدیر برنامه‌ریز برشمرد، طرح‌ریزی بلندمدت سازمانی و یا به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک فرهنگی است.

در این راستا، یکی از مهم‌ترین نهادهای مؤثر و پیش‌رو در طراحی و برنامه‌ریزی ماتریس فرهنگی شهر تهران در سال‌های اخیر، شهرداری تهران بوده که نقش برجسته‌ای در طراحی و اجرایی کردن این ایده داشته است. بر این اساس، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران با تأکید و تمرکز بر این مفهوم و به منظور تجمیع ادبیات و تشویق پژوهشگران و محققان علاقه‌مند، از چندی پیش تمهیدات لازم را برای برگزاری همایشی علمی با همین عنوان اندیشیدند که با هدایت و پشتیبانی مستمر مجموعه شهرداری تهران

مجموعه مقالات این همایش آماده انتشار شده است.

آنچه به عنوان پرسش‌های اساسی و محوری دست‌اندرکاران همایش مطرح شده عبارتند از: نظام برنامه‌ریزی فرهنگی شهر تهران چگونه باید باشد؟ موانع و چالش‌های نظام برنامه‌ریزی فرهنگی شهر تهران کدامند؟ و در نهایت راهکارهای رسیدن به نظام برنامه‌ریزی جامع فرهنگی در تهران کدامند؟

از آنجا که ادبیات پیرامون مسائل ماتریس فرهنگی ناچیز است، لذا تصمیم دست‌اندرکاران بر آن شد تا از طریق برگزاری همایش و سفارش مقالات تخصصی، توجه محققان عرصه ماتریس فرهنگی به این حوزه جلب شود. البته در کنار این گونه تأملات به نظر می‌رسید با برگزاری این همایش توجه جمع کثیری از محققان علوم اجتماعی و مطالعات فرهنگی به این حوزه مبذول خواهد شد. با این حال، دست‌اندرکاران امیدوار بوده و هستند که با برگزاری این همایش گام هرچند مختصری برای تعمق و توسعه مطالعات آینده در حوزه علوم اجتماعی و نیز مطالعات استراتژیک فرهنگی و اجتماعی برداشته باشند.

برگزاری و تدوین این اثر جز با حمایت مستمر آقایان ایازی، محکی، مصطفوی، عماري، شاهانی، بهلول، حسینی، شریفی، ضمیری، خانم مرتجایی و سایر دوستان میسر نبوده که لارم می‌دانم از تلاش و توجه ایشان قدردانی نمایم. همچنین از اعضای کمیته علمی همایش، داوران مقالات و نویسندگانی که با ارسال آثار و مقالات خود بر غنای این مجموعه افزودند، سپاسگزاری می‌نمایم.

سید رضا صالحی امیری

دبیر علمی همایش