

### راهکار ایجاد ثبات در مدیریت فرهنگ و هنر در کلانشهر تهران

پرستو عالی باف

کارشناس معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

[p.alibaf@gmail.com](mailto:p.alibaf@gmail.com)

#### چکیده

در کلانشهر تهران علی‌رغم رشد مناسب بخش فرهنگ و هنر، هنرهایی که به صورت غیرانتفاعی مدیریت می‌شوند با محیطی مواجه شده‌اند که این رشد را تهدید می‌کند که این امر ضرورت تثبیت چشم‌انداز آینده را نمایان می‌سازد. این امر چالش‌هایی جدی را برای ثبات بخش‌های فرهنگ و هنر محلی ایجاد می‌کند. در این تحقیق سعی شده است تا وضعیت بخش فرهنگ و هنر کلان شهر تهران بررسی شده و اقداماتی برای اطمینان از پایداری آن پیشنهاد شود. این تحقیق سه هدف را دنبال می‌کند: (۱) شناسایی منابع و ویژگی‌های این محیط جدید، (۲) توصیف روش‌هایی که جوامع هنری محلی به چالش‌های جدید پاسخ می‌دهند و (۳) تجزیه و تحلیل بخش هنر کلان شهر تهران و پیشنهاد راه‌حل‌های بالقوه برای ایجاد ثبات در آن. به این منظور طیف وسیعی از منابع، هم کمی (داده‌ها و گزارش‌های منتشر شده) و هم کیفی (مصاحبه‌ها، گروه‌های متمرکز) مورد استفاده قرار گرفته است. در جریان این تحقیق دو رویکرد جدید برای بررسی بخش‌های هنرهای محلی معرفی شده است. رویکرد اول یا روش بوم‌شناختی بر رابطه بین سه مؤلفه بوم‌شناسی سازمانی جوامع محلی متمرکز است: زیرساخت‌های هنری آنها؛ سیستم‌های پشتیبانی که این زیرساخت‌ها به آنها وابسته هستند؛ و محیط‌های اجتماعی جمعیت شناختی، اقتصادی و سیاسی که در آن فعالیت می‌کنند. رویکرد دوم چارچوبی است برای توصیف و ارزیابی مکانیسم‌های سازمانی و استراتژی‌های عملیاتی اتخاذ شده توسط جوامع محلی برای حمایت از بخش‌های هنری خود. بین سالهای ۱۳۳۰ و ۱۳۶۰، بخش هنر دوره ای از گسترش بی‌سابقه را تجربه کرد که دو عامل نقش مهمی در این توسعه ایفا کردند: اتخاذ یک استراتژی تامین مالی مشترک و گسترش منابع مالی جدید که امکان اجرای آن استراتژی را فراهم کردند. طی اواسط دهه ۶۰ بخش‌های هنری محلی علاوه بر فضای رقابتی جدید تأمین مالی و محیط عملیاتی با یک محیط سیاسی مواجه شدند که مستلزم استراتژی‌های جدید بودجه و استدلال‌های جدید برای حمایت بود.

**واژگان کلیدی:** کلانشهر تهران، فرهنگ و هنر، پایداری فرهنگی، تامین مالی، بازاریابی.

### ۱. مقدمه

موفقیت فرهنگ و هنر در رشد بی سابقه تعداد و تنوع سازمان‌های هنری و مخاطبان آنها تاثیر بسزایی داشته است. اما ظهور انقلاب اسلامی محیط جدید و چالش برانگیزی را به ارمغان آورده است. تکه تکه شدن اوقات فراغت و رقابت فزاینده از سوی صنعت سرگرمی در حال گسترش، موانعی را بر سر راه افزایش مشارکت در هنر ایجاد می‌کند و مدیریت منابع در مواجهه با افزایش هزینه‌ها و رقابت بیشتر برای تامین مالی دشوارتر شده است. همچنین، هنر با مردمی مواجه است که به طور فزاینده‌ای نسبت به دولت بدبین هستند، تمایلی به افزایش مالیات ندارند و تمایل دارند قبل از خرج کردن منابع عمومی، پاسخگویی عمومی و توجیه تجربی را مطالبه کنند.

این محیط سه چالش عمده برای سلامت و سرزندگی هنرهایی که به صورت غیرانتفاعی مدیریت می‌شوند<sup>۱</sup> و توانایی آنها برای حفظ رشد دهه‌های گذشته ایجاد می‌کند:

- ۱- هنر به یک استراتژی درآمد جدید برای جایگزینی مدل تجاری غیرانتفاعی سنتی نیاز دارند.
  - ۲- فرهنگ و هنر نیاز به توسعه رویکردهای مشارکتی بیشتری برای مقابله با یک محیط عملیاتی پیچیده تر دارد.
  - ۳- این دو مبحث نیاز به استدلال‌های جدیدی برای ایجاد حمایت عمومی بیشتر در یک فضای سیاسی جدید دارند.
- ماهیت کار فشرده هنر، به ویژه هنرهای نمایشی، درک منافع حاصل از بهره‌وری که مشخصه سایر بخشهای اقتصاد است را برای آنها دشوار می‌کند. اگرچه سازمان‌های هنری تحت فشار افزایشی برای دستمزد نیروی کار هستند، اما توانایی‌شان در افزایش قیمت‌ها برای پوشش هزینه‌های فزاینده محدود است. نتیجه این امر یک شکاف مزمین بین هزینه‌ها و درآمدها خواهد بود. اینکه هنرهای غیرانتفاعی علیرغم این وضعیت ناخوشایند به طور چشمگیری رشد کرده‌اند، نتیجه موفقیت استراتژی تامین مالی غیرانتفاعی است. با تشخیص شکاف ساختاری بین پذیرش و هزینه‌ها، این استراتژی بیان می‌کند که کمک‌های منابع مختلف (دولت، کسب و کار، بنیادها و افراد) می‌توانند این شکاف را پر کنند.
- علاوه بر این، فرض می‌شود که کمک‌های مالی مشابه از یک منبع می‌تواند به عنوان اهرم مالی منابع دیگر به کار گرفته شود. در نهایت، فرض می‌شود که این بودجه می‌تواند در قالب حمایت عملیاتی عمومی تامین شود، که قابلیت تعویض آن به سازمان‌های هنری داراست، تا منابع خود را در جایی که بیشتر مورد نیاز هستند، خرج کنند. با گسترش چشمگیر بودجه دولتی، خصوصی، بنیادی و فردی که در دهه چهارم بعد از انقلاب اسلامی آغاز شد، این استراتژی سنگ بنای استراتژی‌های تامین مالی سازمان‌های هنری را در دو دهه گذشته تشکیل داده است.

با این حال، اخیراً، تغییرات در شیوه‌های تامین مالی، قابلیت اطمینان این مفروضات را تضعیف کرده است. واگذاری بودجه‌های دولتی این بخش به سایر بخشها، نقصان‌های این بودجه را افزایش داده است. تمایل شرکتها به گره زدن حمایت مالی خود با اهداف بازاریابی و برندسازی شرکتی، این بودجه را از عملیات عمومی به حمایت ویژه پروژه‌ها تغییر داده است. فشار بر بنیادها برای ارتقای اهداف اجتماعی خاص و پاسخگویی به درخواستها در سایر حوزه‌های اجتماعی باعث شده است که بیشتر بودجه‌ی پروژه‌های خاص را ترجیح دهند.

افزایش مشارکت‌های فردی نیز به سه دلیل دشوارتر شده است:

- (۱) افزایش رقابت بین سازمان‌های هنری، الگوهای اوقات فراغت که ایجاد نوعی دلبستگی به افراد را برای سازمان‌ها سخت‌تر می‌کند که برای تامین حمایت آنها نقش اساسی دارد
- (۲) تغییر انتظارات عمومی از افراد در خصوص آنچه آنها در ازای حمایتشان سزاوار آن هستند.

<sup>۱</sup> در این متن به جای "هنرهایی که به صورت غیرانتفاعی مدیریت می‌شوند" به اختصار "هنرهای غیرانتفاعی" به کار برده می‌شود.

۳) در مجموع، این روندها هزینه‌ها و مشکلات مربوط به تأمین مشارکت‌ها را افزایش داده و سازمان‌های هنری را به کشف استراتژی‌های جدید جذب سرمایه سوق داده است.

به‌طور سنتی، سازمان‌های فرهنگی-هنری طوری عمل می‌کنند که گویی در یک محیط رقابتی صفر و یک قرار دارند و در آن سود یک سازمان به قیمت ضرر سازمان دیگر تمام می‌شود. این سازمان‌ها تمایلی به هماهنگی کمپین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی و عضویت و تلاش‌های خود و به اشتراک گذاشتن فهرست اقدامات خود با سایر سازمان‌ها را ندارند. با این حال، با افزایش هزینه‌های بازاریابی و جذب سرمایه، فشارهای اجتماعی برای متنوع کردن مخاطبان در فضای مجازی و خدمت به فضای گسترده‌تر در جامعه افزایش یافته است. اما سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران نظر به داشتن زیرساخت‌های گسترده اعم از فرهنگسراها، خانه‌های فرهنگ و... نقش بسزایی در این مسیر دارد که می‌توان گفت که افزایش شدید هزینه‌ها سبب افزایش نقش این سازمان خواهد بود.

در نهایت، ترکیبی از رشد سریع بخش هنر، کاهش بودجه و تردید عمومی در مورد برنامه‌های دولت و مالیات‌های بالاتر، محیط سیاسی جدیدی را برای فرهنگ و هنر ایجاد کرده است. همزمان، استدلال‌های سنتی به نفع حمایت بیشتر دولت از فرهنگ و هنر بر اساس مزایای ذاتی آنها، به طور فزاینده‌ای مسکوت مانده است. در پاسخ، این بخش استدلال‌هایی را بر اساس مزایای ابزاری گسترده‌تر فرهنگ و هنر، به‌ویژه اقتصادی، و توانایی آنها برای حمایت از اهداف گسترده‌تر جامعه اتخاذ کرده است (McCarthy, et. al, 2001).

این تحولات مشکلات کوتاه مدت و بلندمدت را برای هنرهای غیرانتفاعی ایجاد می‌کند. در کوتاه مدت، این بخش نیاز به یافتن منابع جدید حمایت مالی و سیاسی و ایجاد راه‌هایی برای همکاری بیشتر دارد. در بلندمدت، باید جایگزین‌هایی برای استراتژی جمع‌آوری سرمایه غیرانتفاعی فعلی یافته شده و یا ابداع شود.

مشکل مهم بعدی برای بخش فرهنگ و هنر تنوع رسانه‌ای است. یعنی دیگر رسانه مخاطب را تعیین نمی‌کند بلکه نظر به گسترش دستگاه‌های تلفن همراه و افزایش دسترسی به شبکه‌های اجتماعی مهم برای یک موسسه هنری عرضه محصولاتی است که مخاطب را جذب کند و انحصاری برای جذب مخاطب وجود ندارد.

فرهنگ شهری به منابع فرهنگی شهر از قبیل بناهای تاریخی، خرده فرهنگها، صنایع دستی و آداب و رسوم ارزش و اعتبار می‌بخشد و سبب توسعه اجتماعی و سیاسی جوامع شهری می‌شود (شیرکوند، ۱۳۹۴). همچنین، اهمیت دادن بیش از حد به یکی از نظام‌ها و غفلت از دیگر نظام‌ها به طور حتم برنامه توسعه را با شکست مواجه می‌سازد (عبدی و همکاران، ۲۰۱۵).

### ۱.۱. رویکرد تحقیق

برای پرداختن به سوالات اصلی مطرح شده در این مطالعه، نیاز به درک روشنتری از روابط بین سه مؤلفه کلیدی بوم‌شناسی سازمانی منطقه می‌باشد:

الف) ساختار سازمان‌های محلی فرهنگ و هنر؛

ب) سیستم پشتیبانی که فرهنگ و هنر به آن وابسته هستند؛

ج) بافت اجتماعی جمعیتی و اقتصادی بزرگتر.

به این منظور ترکیبی از منابع داده منتشر شده (مانند اداره سرشماری، خدمات درآمد داخلی)، گزارش‌های مربوط به شهرهای خاص، گروه‌های متمرکز با بخش‌های هنری (اساتید هنر در تمامی عرصه‌ها) و مدنی و مصاحبه‌های فردی باید مورد استفاده قرار می‌گرفت. پس از ایجاد یک نمایه کمی از شهر، تجزیه و تحلیلی از این داده‌ها به فعالان بخش فرهنگ و هنر منتخب ارائه شد. آنها شامل مدیران سازمان‌های هنری بزرگ و گروه‌های اجتماعی کوچک و هیات مدیره آنها و همچنین نمایندگان و رهبران

خدمات هنری، بنیادهای کسب و کار بودند. همچنین مصاحبه‌های انفرادی با ذینفعان کلیدی انجام شده است. علاوه بر این، در کلانشهر تهران بیش از ۲۵ مصاحبه انفرادی با مدیران این گروه‌ها و همچنین از رسانه‌ها و دانشگاه‌ها انجام شده است. در ادامه تحقیق ریشه‌های چالش‌های پیش روی بخش هنرهای غیرانتفاعی و خاستگاه مدل کسب‌وکار غیرانتفاعی شرح داده می‌شود. سپس به بررسی بوم‌شناسی سازمانی فرهنگ و هنر در جامعه پرداخته شده است. بخش بعد، چالش‌های پیش روی جوامع منفرد را تشریح می‌کند و چارچوبی برای ارزیابی پاسخ‌های آنها ارائه می‌دهد. در انتها به وضعیت هنری کلانشهر تهران، گزینه‌های شهر و توصیه‌هایی برای بخش فرهنگ و هنر آن پرداخته می‌شود.

در این مطالعه از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. تحقیق کیفی تحقیقی است که اطلاعات خود را با ارجاع به تجزیه و تحلیل داده در عقاید، ارزشها و رفتارها در بستر متنی و اجتماعی به دست می‌آورد (Mohammadpour, 2013). معمولاً پژوهشگر بین مجموعه‌ای از داده و تحلیل داده به طور مداوم به عقب و جلو حرکت می‌کند، به عبارت دیگر او فرایندی تکراری را دنبال می‌کند (Moradi, 2014). به طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سوالات تحقیق است (King, Horrocks, & Brooks, 2018).

نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل مضمون وجود ندارد (Braun & Clarke, 2006). استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل مضمون زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورت جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد (Abouei, 2014). مصاحبه، یک رویکرد جمع‌آوری اطلاعات است که به دنبال خلق یک فضای شنیداری است که در آن معانی از طریق یک تعامل متقابل و خلق همزمان از دیدگاه کلامی در جهت علایق و انتظارات دانش در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد باید برای مصاحبه انتخاب شوند تا موضوع مورد نظر محقق به طور کامل علمی شناسایی شود (Hesse-Biber, 2003) و تا زمانی که جمع‌آوری اطلاعات بپردازد که به نقطه اشباع برسد و متوجه شود که با مصاحبه‌های جدید، چیزی نیابد و اطلاعات جدیدی اضافه نشود.

در این پژوهش برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی و سپس از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در این روش ممکن است محقق پس از مصاحبه، از مصاحبه‌شونده درخواست کند که اگر افراد مناسبی را می‌شناسد در صورت تمایل به وی معرفی کند. در واقع این روش ما را از یک مصاحبه‌شونده به شرکت‌کننده‌ای دیگر هدایت می‌کند (Gray, et. al, 2007). به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از جریان مصاحبه، نسخه برداری انجام گردید. نسخه برداری آماده نمودن اطلاعات کسب شده در مصاحبه برای تحلیل است. در این فرایند، یک مصاحبه شفاهی، تبدیل به یک متن منسجم می‌گردد (Abbasi, et. al, 2009).

## ۲. ریشه‌های چالش‌های پیش روی هنرهای غیرانتفاعی

### ۲.۱. مسائل از بعد زمان

محیط در حال تغییر، مسائل کوتاه مدت و بلندمدت را برای بخش فرهنگ و هنر که اغلب به صورت غیرانتفاعی اداره می‌شوند ایجاد کرده است. در کوتاه مدت، سازمان‌های هنری باید چگونگی تغییر استراتژی‌های جذب سرمایه و عملیاتی خود را برای مقابله با این چالش‌ها دریابند. به عنوان مثال، بسیاری از سازمان‌های هنری، برنامه‌های خود را به امید جذب مخاطبان جدید و افزایش درآمد پذیرش تغییر داده‌اند. همچنین انواع جاذبه‌های مرتبط را برای افزایش درآمد معرفی کرده‌اند، مانند رستوران‌ها و فروشگاه‌های هدیه، سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی مشترک و تسهیلات. این تغییر سولاتی اساسی ایجاد می‌کند.

اول اینکه، آیا استراتژی‌های غالب برای مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی هنوز قابل اجرا هستند و اگر نه، چه چیزی باید جایگزین آنها شود؟

یک رویکرد می‌تواند این باشد که سازمان‌های هنری به جمع‌آوری سرمایه بر اساس سازمان‌های منفرد ادامه دهند، اما تکنیک‌ها و جذابیت‌های خود را بیشتر با فرصت‌های موجود در محیط محلی تطبیق دهند. از طرف دیگر، شاید بهتر باشد از یک رویکرد مشارکتی‌تر استفاده کنند. این کار مستلزم همکاری سازمان‌های منفرد برای پیگیری بودجه از منابع دولتی، شرکت‌ها یا بنیاد می‌باشد. سازمان‌های هنری غیرانتفاعی ممکن است با تمرکز بیشتر روی هزینه‌ها تا درآمد دفتر کل، رویکرد تجاری‌تری اتخاذ کنند. این امر ممکن است مستلزم اشکال مختلفی از همکاری برای کاهش هزینه‌ها باشد، به عنوان مثال، با ایجاد صرفه جویی در فضا، تجهیزات، خرید، بازاریابی و مزایا. البته این سازمان‌ها، ممکن است در نظر داشته باشند که حالت غیرانتفاعی را به کلی کنار بگذارند و استراتژی جستجوی سرمایه‌گذاران فردی برای تامین بودجه برنامه‌های خود را به امید کسب درآمد کافی برای پوشش هزینه‌های خود در نظر بگیرند، همانطور که برخی نمایشگاه‌ها انجام داده‌اند (مثلاً موزه‌ها).

اگرچه به نظر می‌رسد که این رویکرد مخالف اصل باومول و بوون است که هنرها نمی‌توانند به تنهایی از درآمد کسب شده حمایت کنند، شواهد قابل توجهی وجود دارد که سازمان‌های هنری بزرگ، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی، از بسیاری جهات مشابه هم رفتار می‌کنند. بدون استراتژی بودجه جدید، رشد چند دهه گذشته ممکن است دیگر ادامه پیدا نکند. در عوض، بخش هنر ممکن است اکنون با دوره جدیدی از تحکیم روبرو شود و اگر الگوی محتمل آینده، تثبیت به جای رشد باشد، چگونه بر درک ما از بوم‌شناسی هنرهای محلی تأثیر می‌گذارد؟

### ۲.۲. بوم‌شناسی بخش فرهنگ و هنر

منظور از اکولوژی هنر، فرهنگ و زیرساخت‌های سرگرمی یک منطقه است. ساختار پشتیبانی محلی که این زیرساخت به آن بستگی دارد و محیط وسیعی که در آن فعالیت می‌کند. هدف این تحقیق ارائه تصویری دقیق از بوم‌شناسی هر منطقه نیست، بلکه بررسی آنها در چارچوبی مشترک است تا بتوان درسهایی را برای اجرا در کلانشهر تهران استخراج کرد. هنر یکی از اجزای زیرساخت فرهنگی یک جامعه است. در ترکیب مولفه‌های مختلف فرهنگ و هنر (هنر، فرهنگ و سرگرمی) گزینه‌های اوقات فراغت در دسترس عموم را شکل می‌دهند و در نتیجه بر درک مردم از «آنچه برای ارائه وجود دارد» تأثیر می‌گذارند.

سازمان‌های فرهنگی-هنری فعالیت‌های متنوعی را انجام می‌دهند. برای مثال، مقوله هنرها نه تنها سازمان‌های مختلف هنرهای نمایشی، به‌عنوان مثال، تئاترها و ارکسترها را شامل می‌شود، بلکه سازمان‌های هنرهای تجسمی مانند موزه‌های هنری و گالری‌ها را نیز در بر می‌گیرد. همچنین شامل اتحادهای هنری محلی، انجمن‌های ادبی و غیره می‌شود که مستقیماً هنر را به عموم ارائه نمی‌کنند، بلکه بیشتر از طریق ترویج، جمع‌آوری کمک‌های مالی و هماهنگی، به سازمان‌های هنری خدمات ارائه می‌دهند. از سوی دیگر مقوله فرهنگی شامل موزه‌های غیر هنری و انجمن‌های تاریخی نیز می‌شود. در این بین دسته سرگرمی شامل باغ وحش‌ها، باغهای گیاه‌شناسی، ورزش و تماشاگرانش، پارک‌های تفریحی و مجموعه‌های از سایر امکانات تفریحی می‌شود. تعداد سازمان‌ها در هر دسته به طور قابل توجهی متفاوت است. تعداد سازمان‌هایی که خدمات سرگرمی ارائه می‌دهند تقریباً هشت برابر سازمان‌های هنری است و تقریباً سه برابر سازمان‌های فرهنگی می‌باشد. این تفاوت در وهله اول به دلیل تعداد زیادی فعالیت در دسته سرگرمی (۸۰ درصد) است که به تفریح اختصاص دارد.

جدول ۱، درصد تعداد سازمان‌ها بر اساس موضوع فعالیت (فرهنگ، هنری و سرگرمی) و انتفاعی یا غیر انتفاعی بودن

مجموع	غیرانتفاعی	انتفاعی	
۱۱ درصد	۵ درصد	۶ درصد	هنر

فرهنگ	کمتر از ۱ درصد	۴ درصد	۴ درصد
سرگرمی	۷۱ درصد	۱۴ درصد	۸۵ درصد
مجموع	۷۷ درصد	۲۳ درصد	۱۰۰ درصد

همانطور که مشخص است بخش فرهنگ و هنر رقابتی نابرابر با بخش سرگرمی برای وقت و اوقات فراغت مردم دارد، نه تنها به واسطه ورزش و سایر فعالیت‌های سرگرمی، بلکه مهمتر از آن با طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های تفریحی انتفاعی. اما وقتی صحبت از کمک‌های خیریه به میان می‌آید، سهم سازمان‌های هنری و فرهنگی از بخش غیرانتفاعی بیشتر از سهم سازمان‌های هنری و سرگرمی است. این رقابت برای پولهای به دست آمده، یکی از چالش‌های اصلی برای پایداری زیرساخت‌های هنری است. اکثریت قریب به اتفاق سازمان‌های سرگرمی به صورت انتفاعی اداره می‌شوند. در مقابل، بیش از ۹۵ درصد سازمان‌های فرهنگی و هنری به صورت غیرانتفاعی فعالیت می‌کنند. سازمان‌های بخش هنر توزیع یکنواخت‌تری بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی دارند. گروه‌های موسیقی و سالن‌های تئاتر عموماً بر اساس سود فعالیت می‌کنند. بسیاری از دیگر سازمان‌های هنرهای نمایشی و موزه‌های هنر در قالب سازمان‌های غیرانتفاعی فعالیت می‌کنند. در بخش هنر، تنها سازمان‌های تئاتری تعداد قابل توجهی سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی دارند.

### ۲.۳. سازمان‌های ارائه دهنده

جدول ۲ ترکیب سازمان‌های ارائه دهنده هنر را به دو صورت توصیف می‌کند. اول، هر نوع سازمانی را به عنوان درصدی از تعداد کل سازمان‌ها نشان می‌دهد. دوم، درصد کل درآمدهای بخش هنر را نشان می‌دهد که هر نوع سازمان دریافت می‌کند. این دو مقایسه بر ویژگی اساسی بخش ارائه هنر تأکید می‌کند. همچنین، این بخش از تعداد زیادی سازمان بسیار کوچک و تعداد کمی سازمان بسیار بزرگ تشکیل شده است.

گروه‌های نمایشی (تئاتر)، تنها یک‌چهارم از بخش هنر را به خود اختصاص داده‌اند و پس از آنها سازمان‌های متفرقه‌ای هستند که مجموعه‌ای متنوع از گروه‌های کر و گروه‌های موسیقی را در بر می‌گیرند. اگرچه این دسته‌ها بیش از سه چهارم کل سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، اما کمتر از یک سوم درآمد بخش‌های هنری را دریافت می‌کنند. در مقابل، موزه‌های هنر، ارکسترهای سمفونیک و گروه‌های اپرا که کمتر از یک چهارم کل سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، تقریباً ۶۰ درصد از کل درآمدها را دریافت می‌کنند.

مقیاس عملیات، درآمدها و منابع و کارکنان بخش فرهنگ و هنر بین مؤسسات هنری اصلی (عمدتاً موزه‌های هنری، ارکسترها و گروه‌های کر) و سازمان‌های متوسط و کوچکتر به طور چشمگیری متفاوت است. به همین ترتیب، نیاز و دسترسی به مهارت‌های مالی، بازاریابی، حقوقی و مدیریتی در بین سازمان‌های داخل بخش‌های محلی متفاوت است. سازمان‌ها و نهاد‌های هنری عمدتاً در یک جامعه متعلق به سازمان‌های خدمات هنری ملی هستند و با مؤسسات مشابه در جوامع دیگر ارتباط دارند. این امر به آنها امکان دسترسی به اطلاعات تحولات در محیط هنر و همچنین انواع منابع تخصصی را می‌دهد.

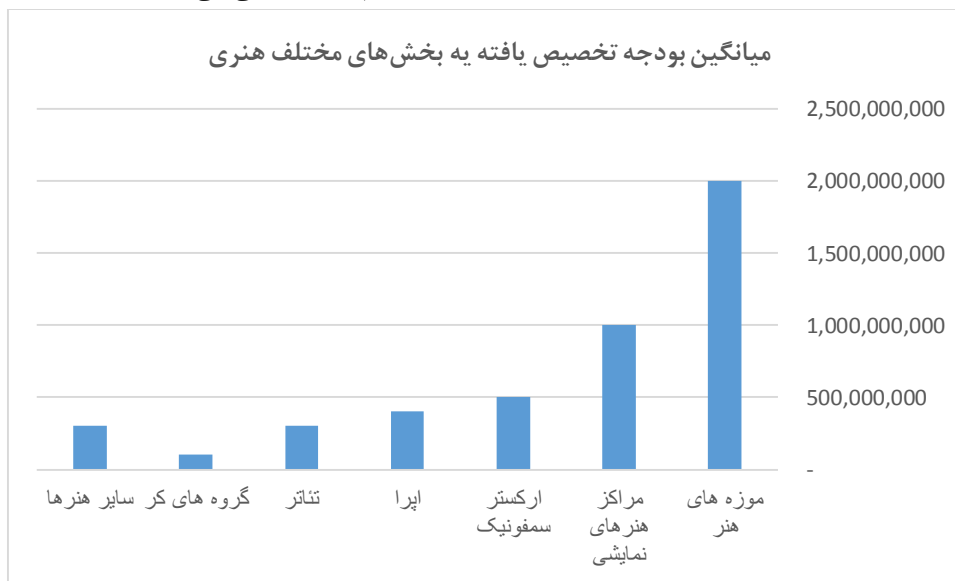
دلایل متعددی برای مزایایی که سازمان‌های بزرگتر از آن برخوردار هستند وجود دارد. اولاً، معمولاً بسیار قدیمی‌تر از سازمان‌های کوچکتر هستند. بسیاری از آنها بیش از ۵۰ سال قدمت دارند و اکنون به عنوان مؤسسات فرهنگی اصلی در جوامع خود با همه اعتبار و حمایت مالی که این موقعیت دارد، در نظر گرفته می‌شوند.

دوماً؛ این سازمان‌های بزرگ در رشته‌هایی متمرکز شده‌اند که هزینه‌های راه‌اندازی یک مؤسسه (به‌عنوان مثال، دستیابی به یک ساختمان، گردآوری مجموعه‌ای از آثار هنری و/یا مجریان) در آنها زیاد است. از سوی دیگر مؤسسات کوچکتر اغلب فضای نمایشی خود را اجاره می‌کنند تا راه‌اندازی عملیات آنها هزینه بسیار کمتری داشته باشد.

ثالثاً، سازمان‌های هنری بزرگ‌تر به جمعیت بیشتری نیاز دارند تا پایدار بمانند. به گونه‌ای که به طور متوسط، برای رسیدن به آستانه پایداری به بازار بزرگی نیاز دارند. در نتیجه، تعداد ارکسترها، موزه‌های هنری و مراکز هنرهای نمایشی که اکثر جوامع می‌توانند از آنها حمایت کنند محدود است.

این تفاوت‌ها در اندازه به وضوح در شکل ۱ نشان داده شده است که میانگین هزینه‌های سالانه سازمان‌های هنری را بر اساس نوع مقایسه می‌کند. بودجه عملیاتی موزه‌های هنر تقریباً دو برابر ارکسترهای سمفونیک، بیش از دو برابر شرکت‌های اپرا و بیش از پنج برابر تئاترها و سایر سازمان‌ها است. چنین تفاوت‌هایی نشان دهنده تفاوت در مأموریت‌های سازمانی و اندازه و ویژگی‌های مخاطبان آنها هستند. به عنوان مثال، اکثر مؤسسات بزرگ متمرکز بر کانون هستند. به این معنا که آنها در درجه اول به حمایت از یک مجموعه کار تثبیت شده در یک فرم هنری خاص اختصاص داده شده‌اند و هدف آنها جذب مخاطبان گسترده و متنوع در سراسر مناطق بازار خود است. از سوی دیگر مؤسسات کوچکتر تمایل دارند جدیدتر باشند و مخاطبان کوچکتر و تخصصی‌تر را هدف قرار دهند. آنها اغلب مأموریت اصلی خود را ترویج خلق هنر جدید یا استفاده از هنر به عنوان وسیله‌ای برای ارتقای هویت و بهبود جامعه می‌دانند. بنابراین، هم هزینه‌های راه‌اندازی و هم هزینه‌های عملیاتی آنها کمتر است. جدول ۳ درصد منابع درآمدی بخش فرهنگ و هنر در کلانشهر تهران را نشان می‌دهد. همانطور که از مفاد جدول پیداست بیشترین میزان درآمدهای بخش فرهنگ و هنر به صورت درآمدهای مستقیم و غیرانتفاعی می‌باشد.

میانگین بودجه تخصیص یافته به بخش‌های مختلف هنری



شکل ۱ میانگین بودجه تخصیص یافته به بخش‌های مختلف هنری

جدول ۲، درصد سازمان‌های ارائه دهنده هنر در مناطق شهری بر حسب نوع

سازمان‌ها	سرانه درآمد	نوع
۲۳	۱۵	تئاتر
۴	۱۰	مراکز هنرهای نمایش
۹	۲۰	ارکستر سمفونی
۳	۶	انجمن‌های اپرا
۱۷	۳	گروه‌های کر
۷	۳۰	موزه‌های هنر

۱۶	۳۸	سایر
۱۰۰	۱۰۰	جمع

جدول ۳،۳ نسبت منابع درآمدی بخش فرهنگ و هنر در کلانشهر تهران.

۳۷	بودجه و سهمیه
۲۲	بخش خصوصی
۱۵	دولتی
۴۳	درآمد مستقیم (غیر انتفاعی)
۸	اعطایی
۱۲	سایر
۱۰۰	جمع

### ۲.۴. عوامل تاریخی و نهادی

عوامل تاریخی و نهادی نیز در شکل دادن به زیرساخت‌های هنری و سیستم‌های حمایتی جوامع محلی نقش دارند. برای مثال، مراکز تولیدی و منطقه‌ای، موزه‌های هنری و ارکسترهای سمفونیک خود را در حدود ۷۰ سال پیش تأسیس کردند. این موسسات دارای شهرت ملی و سنت‌های طولانی حمایت در جوامع خود هستند و مایه غرور جامعه هستند. جوامعی که فاقد این تاریخ هستند، در تلاش هستند تا زیرساخت‌های هنری و شهرت خود را ایجاد کنند. در هر دوی این حوزه‌ها، رهبران جامعه توسعه بخش‌های هنری خود را به عنوان محوری برای توانایی مناطق خود برای جذب کارگران با مهارت بالا و به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی در ساختن غرور مدنی می‌دانند.

نکته قابل توجه در این بخش وجود یک بخش خصوصی قوی است. بنیادهای خصوصی ثروتمند در کلانشهر تهران نقش فعالی در حمایت مالی و سازمانی از هنر ایفا کرده‌اند. علاوه بر حمایت مالی از سازمان‌های هنری، بنیادها به طور فعال تأسیس اتحادیه‌های هنری، سازمان‌های خدمات هنری و هنرمندان فردی را ترویج می‌کنند. حمایت از چنین سازمان‌های خدماتی حتی اگر مستقیماً در ارائه هنر دخالت نداشته باشند، به ترویج هویت و وفاداری جامعه به هنر کمک می‌کند، از سازمان‌های ارائه‌دهنده حمایت می‌کند و همکاری را ترویج می‌کند. به همین ترتیب، میزان حمایت یک جامعه از هنرمندان منفرد از طریق کمیسیون، کمک هزینه تحصیلی و فراهم کردن فضایی برای زندگی و کار، جامعه را برای هنرمندان جذاب می‌کند و سطح فعالیت هنری را به طور کلی افزایش می‌دهد، پدیده‌ای که در شهرهای دوقلو (به عنوان مثال تهران و کرج) مشاهده می‌شود.

همچنین فراهم کردن شرایط عرضه محصول یک هنرمند مهم است و این که انتخاب اثر را بگذاریم برای مخاطب. این موضوع بارها مشاهده شده است که علی‌رغم هزینه‌های میلیاردی برای یک فیلم، سریال و کتاب مخاطب‌های زیادی را جذب نکرده است.

علاوه بر این، یک بخش خصوصی که از هنر پشتیبانی مناسبی می‌کند، می‌تواند نقش مهمی در بخش هنرهای محلی ایفا کند. این حمایت نه تنها در تأمین مالی شرکت‌ها برای هنر، بلکه در حضور شوراهای هنری و تجاری که طیف وسیعی از خدمات را به سازمان‌های هنری ارائه می‌دهند، آشکار است.

تمایل دولت برای حمایت از بخش هنرهای محلی خود عامل نهادی دیگری است که بسیار مشهود است. این حمایت در ادارات امور فرهنگی محلی که معمولاً سطحی از حمایت‌های مالی و همچنین سایر حمایت‌ها را از بخش‌های هنری خود ارائه می‌دهند، آشکار است (Kreidler, 1996).



### ۲.۵. بحث

ترکیبی متنوع از عوامل تاریخی، نهادی، اجتماعی و جمعیتی، زیرساخت‌های هنرهای محلی و سیستم‌های پشتیبانی آنها را شکل داده است. بنابراین، ممکن است تعجب آور نباشد که تشخیص یک الگوی واحد در نقشی که بافت جامعه در بوم شناسی هنرهای محلی ایفا می‌کند، دشوار باشد. با این حال، چندین الگو در هر جامعه مشهود است. با حداقل یک میلیون نفر (و چندین نفر با جمعیت بسیار بیشتر)، همه جوامع به آستانه بازاری برای حمایت از ترکیب متنوعی از سازمان‌های هنری در همه رشته‌ها رسیده‌اند. علاوه بر این، زیرساخت‌های هنری در هر یک از این جوامع شکل هر می مشابهی دارند، یعنی شامل تعداد کمی از سازمان‌های بسیار بزرگ (معمولاً موزه‌های هنری، مراکز هنرهای نمایشی و ارکسترهای سمفونیک)، تعداد بیشتری از سازمان‌های متوسط (به ویژه تئاترها) و حتی تعداد بیشتری از سازمان‌های کوچک (شامل سازمان‌های مبتنی بر جامعه و سازمان‌های رقص و موسیقی که مجموعه گسترده‌ای از سبک‌های هنری را ارائه می‌دهند).

با وجود این شباهت‌ها، الگوهای تأمین مالی هنر در این جوامع نشان می‌دهد که استراتژی‌های جمع‌آوری سرمایه موفق باید با فرصت‌های ارائه شده در محیط محلی تنظیم شود.

### ۳. واکنش‌های جامعه

تغییرات محیطی نه تنها برای سازمان‌های هنری منفرد، بلکه برای اکولوژی‌های هنری محلی به عنوان یک کل، چالش‌هایی را ایجاد کرده است. کاهش سطح بودجه و تغییر شیوه‌های مشارکت فشار مالی بیشتری را بر سازمان‌های هنری منفرد وارد کرده است. برای مثال، بخش‌های هنری محلی را به کشف مکانیسم‌های بودجه جدید و لابی کردن منابع دولتی و خصوصی محلی برای افزایش بودجه هنری خود سوق داده است. به طور مشابه، رقابت فزاینده برای تأمین مالی و مخاطبان که هزینه‌های توسعه و بازاریابی را برای سازمان‌های هنری افزایش داده است، باعث ایجاد اتحادهای محلی برای تسهیل همکاری بین سازمان‌ها در تلاش برای کاهش هزینه‌ها و دسترسی به تخصص و خدماتی شده است که اکثر سازمان‌های هنری منفرد دارند. رقابت فزاینده برای توجه و منابع مقامات دولتی (چه از سوی دیگر سازمان‌های هنری و چه از سوی دیگر سازمان‌های غیرانتفاعی) باعث شده است که بخش‌های هنری محلی به بررسی انواع استدلال‌ها و رویکردهای سازمانی برای متقاعد کردن دولت‌های محلی برای ادغام هنر در برنامه‌ریزی و تلاش‌های توسعه خود بپردازند.

چرا مکانیسم‌های سازمانی و استراتژی‌های عملیاتی خاصی اتخاذ شده است و با چه تأثیری؟

### ۳.۱. چیدمان‌های سازمانی

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران سازمانی است با تابعیت ایرانی، عمومی و غیردولتی، مستقل که تحت ارکان هیأت امناء و هیأت مدیره فعالیت می‌کند. این سازمان به‌دستور رهبر معظم انقلاب اسلامی برای تعالی فرهنگ عمومی شهروندان تهرانی تشکیل و در تاریخ ۱۳۷۵/۹/۱۱ (تاریخ آگهی تاسیس سازمان در روزنامه رسمی) به‌عنوان یکی از سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران رسمیت یافت.

رئیس سازمان و اعضای هیأت مدیره توسط شهردار تهران به هیأت امناء پیشنهاد و با رأی هیأت امناء انتخاب و حکم آنها توسط شهردار تهران صادر می‌شود. یکی از راه‌های اصلی تأمین بودجه سالانه سازمان، طبق قانون از محل اعتبارات سالانه شهرداری و با توجه به مصوبات هیأت امناء و مأموریت‌ها، برنامه‌ها و تعهدات سازمان است.

### ترکیب هیأت امنای سازمان

- شهردار تهران
- وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی
- رئیس سازمان تبلیغات اسلامی

- رئیس سازمان صدا و سیما
- مدیرعامل کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
- رییس نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها
- رئیس حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی
- وزیر آموزش و پرورش
- رئیس سازمان بسیج مستضعفین کشور
- رئیس شورای فرهنگی، اجتماعی زنان در شورای عالی انقلاب فرهنگی
- رئیس شورای اسلامی شهر تهران

در شهرها در سطح متوسط، هنر نقش محوری تری در سیاست‌های توسعه اقتصادی دارد نقشی که در عملکرد گسترده تر دفاتر امور فرهنگی منعکس می‌شود. یکی از نشانه‌های تمرکز یک شهر بر هنر به عنوان وسیله‌ای برای توسعه اقتصادی، تلاش آن برای سنجش اثرات اقتصادی هنر است. اگرچه دفاتر امور فرهنگی همیشه چنین مطالعاتی را انجام نمی‌دهند، اما نشان دهنده افزایش آگاهی از نقشی است که هنرها می‌توانند در حمایت از اهداف اقتصادی گسترده تر شهر ایفا کنند.

### ۲.۲. برنامه ریزی استراتژیک فرهنگ و هنر

با ارائه یک چارچوب تحلیلی برای توصیف سیستم پشتیبانی هنر یک جامعه محلی، این رویکرد می‌تواند به عنوان یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک عمل کند. به عنوان مثال، می‌توان از آن برای ارزیابی حمایت یک جامعه محلی از هنر استفاده کرد. چنین ارزیابی زمینه‌ای را برای جوامع فراهم می‌کند تا نقاط قوت و ضعف سیستم‌های پشتیبانی خود را ارزیابی کرده و خود را با سایر جوامع مقایسه کنند. علاوه بر این، چارچوبی برای ارزیابی مزایای سیستم فعلی برای اجزای مختلف بوم‌شناسی هنرهای محلی فراهم می‌کند. بحث زیر این نکات را با اعمال چارچوبی برای ارزیابی سیستم‌های حمایتی جوامع محلی در تحقیق حاضر بررسی می‌کند. سپس این مورد را که این چارچوب چگونه می‌تواند مزایایی را که سیستم برای عناصر مختلف اکولوژی ارائه می‌کند و اینکه چگونه تغییرات در یک ناحیه عملکردی ممکن است بر نیازهای خدمات در مناطق دیگر تأثیر بگذارد، ارزیابی می‌کند. همانطور که پیشتر بحث شد، سیستم‌های حمایتی که بخشهای هنری برای دریافت کمک‌های مالی و دیگر انواع کمک‌ها بر آن‌ها تکیه می‌کنند، شامل مشارکت‌کنندگان هنری منفرد، کسب‌وکارهایی که از هنر حمایت می‌کنند، و بنیادهای خصوصی نیز می‌شوند. از جمله حوزه‌های عملکردی مختلف، مانند آموزش هنر، ممکن است نتایج متفاوتی به همراه داشته باشد. به طور معمول، جوامع خدمات بیشتری را در برخی مناطق نسبت به مناطق دیگر ارائه می‌دهند. بنابراین، سیستم‌های پشتیبانی در این جوامع معمولاً منعکس کننده تقسیم کار بین سازمان‌ها هستند. عدم وجود انواع خاصی از سازمان‌ها بر انواع و سطوح خدمات ارائه شده تأثیر می‌گذارد. در صورت، وجود شورای هنر و علم و وزارت امور فرهنگی آژانس‌های بزرگ و چند منظوره طیف وسیعی از خدمات را به بخش هنر ارائه می‌کنند.

در این راستا لازم به ذکر است که خوانش مورد نظر دولت از فرهنگ بسیار تأثیر گذار خواهد بود، به این صورت که دولت و حکومت می‌خواهد که مردم برداشت مورد نظر و خاصی را از فرهنگ داشته باشند که در این بین بخش هنر تا حدودی می‌بایست در راستای ایجاد چنین برداشتی قدم بردارد تا از خدمات این بخش بهره مند شود.

تعدادی از سازمان‌ها به بخش هنر کمک فنی می‌کنند (اتحادهای هنری، شوراهای هنری و تجاری، وزارت خانه) به طور معمول، بخشهای هنری پیشرو هستند. در جوامع در سطح خدمات اولیه یک اتحاد هنری ممکن است به عنوان یک گردآورنده برای بخش هنرهای محلی عمل کند و اطلاعاتی را در مورد منابعی که هنرمندان و سازمان‌ها ممکن است در مورد مسائل فنی با آنها

در میان بگذارند حفظ کند. جوامع در سطح متوسط دارای اتحادهای قوی تری هستند یا ترکیبی از شورای هنری و تجاری و اداره امور فرهنگی شهری.

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان یکی از متولیان حوزه فرهنگ و هنر، وظیفه سیاست‌گذاری در زمینه‌های اطلاع‌رسانی، اشاعه فرهنگ اسلامی و تبلیغات برای نظام جمهوری اسلامی را برعهده دارد. پس از وقوع انقلاب ۱۳۵۷ با ادغام وزارت فرهنگ و هنر با وزارت اطلاعات و گردشگری شکل گرفت این وزارتخانه از شمار زیادی معاونت، مرکز و سازمان تشکیل شده است، که از سازمان‌های زیرمجموعه‌های آن می‌توان به: سازمان اوقاف و امور خیریه، سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی و پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات، همچنین سازمان سینمایی و سمعی، بصری، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها و سازمان حج و زیارت اشاره نمود.

ارائه هنر معمولاً یک کارکرد عمومی دارد که توسط یک ارگان دولتی سازمان دهی می‌شود. یکی از قدیمی ترین این ارگان‌ها وزارت معارف و اوقاف و صنایع مستظرفه بوده که در سال ۱۲۶۶ به عنوان نخستین وزارتخانه فرهنگی با انحلال علوم مستظرفه راه اندازی گردید که تا کنون با تغییرات و انحلال برخی از سازمان‌های موجود آمده هم اکنون به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تغییر نام یافته است.

تقسیم‌بندی‌های هنر متنوع است؛ یکی از آن‌ها در حالت کلی آثار هنری را به دو دسته هنرهای زیبا و هنرهای کاربردی تقسیم می‌کند:

۱) هنرهای کاربردی: منظور از هنرهای مفید هنرهایی است که نخست، کارکرد و سودمندی آن‌ها اهمیت دارد و هدف از خلقشان کاربردشان بوده است. مانند: طراحی خودرو، معماری، طراحی صنعتی.

۲) هنرهای زیبا: منظور از هنرهای زیبا هنرهایی است که تنها به دلیل زیبا بودنشان خلق شده‌اند. به عبارتی «نه به خاطر چیزی دیگر، بلکه به خاطر خودشان به وجود آمده‌اند». مانند: نقاشی، مجسمه‌سازی، موسیقی.

ترویج و حمایت از هنر معمولاً بین اتحادهای هنری و دفاتر امور فرهنگی به اشتراک گذاشته می‌شود. جوامع در سطح متوسط یا دارای اتحادهای هنری قوی، برنامه‌های ترویج عمومی فعال برای هنر یا هر دو اتحادیه و دفاتر امور فرهنگی هستند. در کلانشهر تهران، اتحاد فرهنگی آنها از قدیمی ترین و معتبرترین‌ها است.

بخشهای فرهنگی هنری ای که در این تحقیق بررسی شده‌اند، از نظر اهمیتی که به هنر به عنوان وسیله‌ای برای توسعه اقتصادی قائل هستند، بسیار متفاوت هستند. در برخی از آنها از آژانس‌های اصلی هنر به عنوان ابزار توسعه کلیدی استفاده می‌کنند. آژانس اصلی از شهری به شهر دیگر متفاوت است، اما همه سرمایه‌گذاری هماهنگ در هنر را بخشی از استراتژی توسعه اقتصادی برای نوسازی ساختمان‌ها و محله‌ها، جذب صنایع و کارگران خلاق و تقویت گردشگری فرهنگی می‌دانند.

این مقایسه‌ها اهمیت ساختار سازمانی سیستم‌های حمایتی جوامع برای هنر را نشان می‌دهد. جوامعی که در بالاترین سطوح خدماتی قرار دارند، آنهایی هستند که دارای یک آژانس چند منظوره به ویژه قوی هستند یا تقسیم کار بین آژانس‌های دولتی و خصوصی اختصاص داده شده به هنر. جوامعی که فاقد آژانس‌های دولتی و خصوصی هستند یا عمدتاً به یک آژانس خصوصی مانند وابسته هستند، تمایل دارند سطح پایه‌تری از خدمات را به بخش‌های هنری خود ارائه دهند.

#### ۴. کلانشهر تهران

در بخشهای قبل، بررسی شد که چگونه جوامع نمونه با چالش‌های بسیاری که بخش‌های هنری آنها با آن مواجه است کنار آمده‌اند. همچنین یک چارچوب تحلیلی برای توصیف سه سطح خدمات در پنج حوزه عملکردی معرفی شد. این چارچوب مرحله‌نهایی زمینه را برای تحلیل کلانشهر تهران فراهم می‌کند.

### ۴.۱. بوم شناسی هنرهای کلانشهر تهران

#### ۴.۱.۱. زیرساخت هنر

کلانشهر تهران به عنوان بزرگترین شهر کشور، دارای ترکیبی وسیع و متنوع از گزینه های سرگرمی و تفریح است که شامل تیم‌هایی در تمام ورزشهای حرفه‌ای اصلی و همچنین فعالیت‌های تفریحی بیشمار می‌شود. علاوه بر این، موقعیت کلانشهر تهران به ساکنان دسترسی نسبتاً آسانی به سایر شهرهای کشور می‌دهد. کلانشهر تهران همچنین دارای موسسات تاریخی فراوانی و اماکن تاریخی کوچک و بزرگ می‌باشد. در مجموع، بخش هنر در منطقه باید برای زمان و توجه ساکنان با مجموعه وسیع و عمیقی از سرگرمی‌ها و جایگزین‌های تفریحی رقابت کند.

اگرچه زیرساخت‌های هنری منطقه عمدتاً از مؤسسات غیرانتفاعی تشکیل شده است، اما دارای بخش هنری تجاری است که از شرکت‌های تئاتر تور، گروه‌ها و مکانهای موسیقی و تعداد فزاینده‌ای از گالری‌ها تشکیل شده است. کلانشهر تهران دارای تعدادی مؤسسه بزرگ و برجسته در سطح ملی است، مانند موزه هنر و ارکستر. سازمان‌های متوسط، از جمله بخش تئاتر که به سرعت در حال رشد است و مجموعه‌ای از موسیقی و سازمان‌های مبتنی بر جوامع کوچکتر. در واقع، تقریباً تمام رشته‌های هنری به خوبی در بخش هنر کلانشهر تهران نشان داده شده‌اند.

اگرچه سازمان‌های هنری در سراسر کلانشهر وجود دارند، تقریباً ۸۰ درصد از مؤسسات هنری غیرانتفاعی منطقه در شهر متمرکز هستند که بیش از ۹۰ درصد از کل هزینه‌های بخش را تشکیل می‌دهند. موزه، و کتابخانه ملی علاوه بر مجموعه‌ای از مجسمه‌ها، مجسمه‌ها و پارک‌های کوچک و مجموعه‌ای قابل توجه از سازمان‌های موسیقی و تئاتر در مرکز شهر. اگرچه بسیاری از زیرساخت‌های هنری شهر در مرکز شهر و مناطق مجاور آن قرار دارد، سازمان‌های هنری از نظر جغرافیایی در سراسر شهر و محله‌های مختلف آن و همچنین در حومه شهر پراکنده هستند. علاوه بر این، بخش هنری غیررسمی و اجتماعی رو به رشد در سراسر محله‌های شهر، عاملی در احیای مرکز شهر و محله‌های دور از شهر بوده است.

بخش فرهنگ و هنر کلانشهر تهران با تکیه بر تاریخ طولانی خود به عنوان پایتخت کشور در نیمه اول قرن حاضر (بسیاری از سازمان‌های هنری اصلی آن قبل از سال ۱۳۶۰ تأسیس شده‌اند)، اخیراً رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. برای مثال، بین سال‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۹۵، تعداد سازمان‌های هنری غیرانتفاعی در شهر تهران افزایش قابل توجهی یافت.

همانطور که در اهمیت هزینه ورودی برای درآمدهای بخش، پایه اشتراک قوی تئاترهای شهر و موفقیت جشنواره‌های مختلف منعکس شده است، ساکنان کلانشهر تهران شرکت کنندگان فعالی در هنر هستند. عواملی که این الگو را توضیح می‌دهد عبارتند از: جامعه بزرگ دانشگاهی در منطقه، مشارکت قوی ساکنان حومه شهر در بخش هنری شهر و احیای مجدد شهر به ویژه منطقه مرکز شهر در جذب ساکنان شهر و حومه و همچنین گردشگران.

#### ۴.۱.۲. نقاط قوت و ضعف زیرساخت هنر

تنها نقطه قوت ساختار هنری منطقه که اکثریت قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان کلانشهر تهران ما به آن اشاره کردند، اندازه و تنوع سازمان‌ها و برنامه‌های هنری در منطقه بود. تهران علاوه بر هنر، مجموعه قابل توجهی از سازمان‌های فرهنگی، به ویژه مکان‌های تاریخی را در خود جای داده است.

سرزندگی بخش هنری کلانشهر تهران نه تنها در تنوع و رشد آن، بلکه در میزان دانشگاهی بودن در بین سازمان‌ها و جذابیت آن برای هنرمندان نیز مشاهده می‌شود. تعدادی از پاسخ دهندگان، به ویژه آنهایی که در شهرهای دیگر کار کرده بودند، خاطرنشان کردند که همکاری بین سازمان‌های هنری در تهران بیشتر از سایر جوامع است.

هنرمندان و دیگران از جامعه هنری کلانشهر تهران همچنین خاطرنشان کردند که کلانشهر تهران مکانی مناسب برای زندگی و کار هنرمندان است. اگرچه همه این پاسخ دهندگان احساس نمی‌کردند که منطقه به طور کامل از هنرمندان و کمک‌های آنها

به جامعه قدردانی می‌کند، آنها مکرر به مقرون به صرفه بودن منطقه، فرصت‌های روزافزون برای کار در آنجا و فرصت‌های پیوستن به جوامع هنرمندان همکار اشاره کردند. پاسخ دهندگان اغلب جنبه‌های دیگر بخش هنری تهران را به عنوان نقاط قوت متمایز ذکر کردند. اغلب مصاحبه شونده‌گان به بخش آموزش عالی اشاره می‌کردند و طیف گسترده‌ای از برنامه‌هایی که در حوزه هنر ارائه می‌دهد. در واقع، تعداد کمی از مناطق شهری می‌توانند با کیفیت یا تعداد برنامه‌های آموزشی در هنر ارائه شده توسط موسسات آکادمیک کلانشهر تهران برابری کنند.

بیشترین نقطه ضعفی که به آن اشاره شد توزیع نابرابر منابع بین سازمان‌های هنری بود. به طور خاص، سازمان‌های بزرگ هنری، به ویژه آنهایی که در مرکز شهر هستند، اکثریت منابع را دریافت می‌کنند. مصاحبه‌ها نشان داد که بسیاری از سازمان‌های هنری کوچکتر برای به دست آوردن بودجه و در برخی موارد برای بقای خود با مشکل مواجه هستند. همانطور که قبلاً اشاره کردیم، این الگوی توزیع مشابه با سایر جوامعی است که بررسی کردیم و نشان دهنده این واقعیت است که سازمان‌های هنری، اغلب به طور چشمگیری، در توانایی آنها برای تأمین بودجه متفاوت هستند. اگرچه با داده‌های حاصله تعیین اینکه آیا توزیع منابع در کلانشهر تهران نابرابرتر از سایر مناطق است، غیرممکن است، این الگو تا حدی محصول جانبی تنوع و سرزندگی است که پاسخ دهندگان به عنوان مهمترین نقطه قوت منطقه ذکر کردند.

موفقیت کلانشهر تهران در جذب هنرمندان (و همچنین سایر ساکنان در این مناطق) باعث افزایش تقاضا برای فضای کاری هنرمندان و در نتیجه هزینه آن شده است. برای مثال، تعدادی از پاسخ‌دهندگان خاطرنشان کردند که وقتی هنرمندان به محله‌های کم‌هزینه نقل مکان کردند، چرخه‌ای از احیای مجدد را آغاز کردند که متعاقباً محله را برای خریداران و مستأجران ثروتمندتر جذاب کرد، اما دوباره برای هنرمندان مقرون به صرفه نبود.

تعدادی از پاسخ دهندگان به تضاد شدید بین قدرت بخش آموزش عالی منطقه و ضعف سیستم مدارس دولتی آن اشاره کردند. توافق قابل توجهی وجود دارد که کیفیت پایین مدارس شهر و فقدان آموزش هنر یک نقطه ضعف واقعی بود. جالب اینجاست که این عامل نه تنها برای اقلیم اقتصادی و اجتماعی منطقه بلکه برای بخش هنر نیز به عنوان یک مشکل درج شده است. آخرین ضعف شناسایی شده توسط پاسخ دهندگان نه به بخش هنری منطقه، بلکه به بخش تاریخی آن مربوط می‌شود. به طور خاص، گفته شد که بخش تاریخی، مانند بسیاری از بخش‌های این چنینی در کل کشور، در دهه آینده به دلیل پیری متولیان، مشکلات مالی شدید، امکانات و خیم‌تر و عدم استقبال عمومی با بحران بزرگی مواجه خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شونده‌گان گفت: مکانهای تاریخی با سبک زندگی امروزی تناسب ندارند. بی‌نظمی و پراکندگی در بخش تاریخی می‌تواند فرصت‌های همکاری با بخش هنر را کاهش دهد. علاوه بر این، فروپاشی بخش تاریخی ممکن است بودجه و توجه را از هنر در این حوزه دور کند.

### ۴.۲. ساختار پشتیبانی

سازمان فرهنگی هنری با در اختیار داشتن تعداد قابل توجهی مرکز فرهنگی شامل فرهنگسرا، خانه فرهنگ، نگارخانه و کتابخانه در سطح شهر تهران، جایگاه ممتازی را در میزان اثرگذاری بر فرهنگ شهروندان تهرانی به دست آورده است. مأموریت‌های سازمان در مناطق ۲۲ گانه و ستاد، در قالب این مراکز دنبال می‌شود. سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کلان فرهنگی شهر، در ستاد سازمان انجام و به مناطق اعلام می‌شود و مناطق ۲۲ گانه براساس نیازهای موجود در سطح منطقه، برنامه‌ها را با بودجه مشخص و تدوین شده اجرا می‌کنند. برنامه‌های موردنظر مناطق نیز از سوی مدیریت هر منطقه به ستاد سازمان اعلام شده و پس از تصویب بودجه، برای اجرا به مناطق ابلاغ می‌شود. مسئولیت اجرایی در هر منطقه به مدیریت فرهنگی هنری منطقه واگذار شده است.

ساختار پشتیبانی بخش هنر کلانشهر تهران شامل چندین سازمان خصوصی و دولتی است: صندوق فرهنگی، اعتبارات بودجه عملیاتی شهر را دریافت می‌کند و به عنوان یک سازمان غیرانتفاعی عمل می‌کند. حمایت از سازمان‌های هنری که به ساکنان

شهر خدمت می‌کنند. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان فرهنگی و هنری شهرداری، سازمان سینمایی، انجمن آثار و مفاخر هنری، که به سازمان‌ها در سراسر استان خدمت می‌کنند. صندوق فرهنگی کلانشهر تهران یک آژانس تک کاره (تامین مالی) است، در حالی که هم اتحادیه فرهنگی و هم شورای هنر و کسب و کار خدمات متعددی را ارائه می‌دهند. سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی از مهم‌ترین این سازمان‌ها در کلانشهر تهران بزرگ است که به عنوان یک سازمان دولتی و خدماتی برای بخش های هنری در کشور ایران عمل می‌کند. علاوه بر تسهیل همکاری و همکاری در بخش هنر، اتحاد فرهنگی خدماتی مانند حمایت، بازاریابی، اطلاعات و تخصص، برنامه ریزی استراتژیک را ارائه می‌دهد.

همچنین تلاش‌های جمعی را به نفع کل بخش انجام می‌دهد، مانند تبلیغات، حمایت و بازاریابی مطابق با سیاست های رسمی نظام جمهوری اسلامی در زمینه فرهنگ و هنر. این سازمان‌ها طیف گسترده ای از خدمات را در هر یک از حوزه های عملکردی به شهر تهران ارائه می‌دهند. بخش هنر در کلانشهر تهران حمایت مالی خود را از درآمدها، کمک های مالی دولتی و کمک های شرکت ها، بنیادها و افراد دریافت می‌کند. دو منبع مهم در شهر تهران درآمد کسب شده و کمک‌های بنیادها هستند. به عنوان مثال، درآمد کسب شده تقریباً نیمی از درآمد بخش هنر را تشکیل می‌دهد. سه چهارم این کل از رسیدهای پذیرش است که گواه فرهنگ مشارکتی است. موزه هنر و تا حدی ارکستر تهران، بیشتر از درآمدهای دیگر بهره برده اند.

### ۴.۲.۱. نقاط قوت و ضعف ساختار پشتیبانی

همانطور که بحث قبل نشان می‌دهد، نقاط قوت و ضعف ساختار پشتیبانی کلانشهر تهران را می‌توان به موارد مرتبط با منابع مالی و موارد مربوط به حوزه‌های عملکردی و سازمان‌های پشتیبانی طبقه بندی کرد.

دریافت‌های مالی قوی، پایه درآمدی محکمی را برای سازمان‌های هنری منطقه فراهم می‌کند. این ویژگی پایه درآمدی قابل توجه است زیرا زیرساخت‌های هنری منطقه عمدتاً در شهر واقع شده است، اگرچه بخش بزرگی از مصرف کنندگان آثار هنری منطقه در حومه شهر زندگی می‌کنند. به طور کلی، ساکنان حومه شهر عادت زیادی دارند که برای مصرف هنری خود به شهر بیایند. این موضوع می‌تواند به حمایتی که بخش هنری منطقه از افراد ثروتمند جامعه دریافت می‌کند کمک کند. آخرین ضعف قابل توجه در تصویر تأمین مالی، سطح متوسط حمایت مالی ارائه شده توسط بخش خصوصی است.

اگرچه صندوق فرهنگی کلانشهر تهران سطح متوسطی از هنرها را پشتیبانی می‌کند، این واقعیت که پول آن از صندوق عملیات عمومی شهر می‌آید نشانه قابل توجهی از شناخت اهمیت هنر و فرهنگ برای جامعه است. با این حال، این بودجه محدود به سازمان‌هایی است که به ساکنان شهر خدمات ارائه می‌کنند. بارزترین ضعف عملکرد خدماتی منطقه عدم همسویی بین بخش هنری منطقه و توسعه اقتصادی آن است. اگرچه بخش هنر دارای مجموعه ای چشمگیر از جاذبه های گردشگری است، نقش قابل توجهی در احیای محله ایفا کرده است و به طور قابل توجهی به کیفیت زندگی منطقه کمک می‌کند، به نظر می‌رسد نه بخش خصوصی و نه بخش دولتی این نقش را تصدیق نمی‌کنند.

### ۴.۳. تهدیدها، فرصت ها و راهبردهای مقابله با آنها

ارزیابی ما از بوم‌شناسی هنری کلانشهر تهران و نقاط قوت و ضعف آن نشان می‌دهد که هنر در کلانشهر تهران با چندین تهدید و فرصت بزرگ روبرو است. در مرحله بعد تهدیدها و فرصت‌های عمده‌ای را که بخش هنری منطقه با آن مواجه است بررسی شده و روشهایی برای نحوه برخورد با آنها پیشنهاد می‌شود.

### ۴.۳.۱. تهدیدها

همانطور که پیشتر اشاره شد، حدود نیمی از درآمد بخش هنر در کلانشهر تهران از طریق کمکها و به صورت غیر انتفاعی می‌باشد. بخش هنر بسیار سریعتر از جمعیت رشد کرده است. این اختلاف نشان می‌دهد که پایه‌های پشتیبانی از زیرساخت‌های

هنری منطقه به اندازه کافی سریع پیش نمی‌رود. اگرچه عوامل دیگر، از جمله عوامل غیر پولی، به حمایت از بخش هنر کمک می‌کنند، این واقعیت که درآمد کل رشد نمی‌کند، یک تهدید جدی است.

همچنین نشانه‌هایی از این پیشی گرفتن در فشارهای مالی فزاینده‌ای که سازمان‌های هنری کوچک و متوسط با آن مواجه هستند وجود دارد. این موارد به سازمان‌های هنری کوچک محدود نمی‌شوند. کاهش اندکی در دریافت کمک می‌تواند مشکلات عدیده‌ای را در حوزه فرهنگ و هنر ایجاد کند، زیرا درآمد کمتر باعث افزایش اندازه شکاف ساختاری می‌شود. با توجه به روند تأمین مالی در بخش‌های خصوصی و دولتی و فقدان رویکرد هماهنگ در شهرها، بخش هنر به شدت بر پایه‌هایی برای کاهش فشار متکی است. اما، بنیادهای یاری رسان ممکن است نتوانند به پر کردن شکاف مالی مطرح شده ادامه دهند.

شکایت رایج تهرانی‌ها در داخل و خارج از حوزه هنر مربوط به پراکندگی بخش‌های خصوصی و دولتی در منطقه بود. گفته می‌شود موضوعاتی که مدیران شرکت‌ها روی آن تمرکز می‌کنند بسته به صنعت آنها و اینکه آیا در شهر یا حومه شهر قرار دارند، متفاوت است. به همین ترتیب، مقامات منتخب محلی، که منعکس کننده پیچیدگی و تعدد ساختارهای دولتی در منطقه هستند، بر اساس احزاب سیاسی، حوزه قضایی و اینکه آیا آنها نماینده شهر یا حومه شهر هستند، تقسیم شدند. چنین پراکندگی، توافق بر سر یک دستور کار مشترک برای منطقه را دشوار می‌کند.

تفاوت‌های عمده‌ای در حوزه‌های قضایی حومه شهر و جمعیت آنها وجود دارد، همانطور که مشخصات مراکز شهری، جوامع کارگری، طبقه متوسط و حومه‌های مرفه نشان می‌دهد. این تفاوت‌ها نه تنها در مشخصات جمعیتی آنها، بلکه در موقعیت‌های مالی و نیازهای خدماتی جمعیت آنها نیز مشهود است.

فشارهای مالی ممکن است شکاف‌ها را در جامعه هنری افزایش دهد. همانطور که پیشتر اشاره شد، بسیاری از پاسخ دهندگان همکاری در جامعه هنری تهران را به عنوان یکی از نقاط قوت آن ذکر کردند، حتی اگر این همکاری بیشتر در درون رشته‌های هنری اتفاق بیفتد تا در بین رشته‌های هنری. با این حال، فشارهای مالی در جامعه هنری بسیاری از پاسخ دهندگان را بر آن داشت تا در مورد آنچه که به عنوان نابرابری در توزیع حمایت مالی بین سازمان‌های هنری بزرگتر و کوچکتر می‌نگرند، اظهار نظر کنند. احتمال افزایش فشارهای مالی بر بخش هنر، که در بالا ذکر شد، می‌تواند رقابت بین سازمان‌های هنری را تشدید کند. از سوی دیگر، فشار مالی ممکن است به عنوان یک کاتالیزور برای همکاری و نوآوری بیشتر عمل کند و جامعه هنری را مجبور به انجام تغییرات دگرگونی کند که منجر به شرایط بهتر برای پایداری شود. به طور خلاصه، فشارهای مالی می‌تواند هم به عنوان یک تهدید و هم به عنوان یک فرصت عمل کند.

یک بحران مالی حاد در بخش تاریخی می‌تواند رقابت بین بخش‌های هنر و تاریخی را افزایش دهد. چنین رقابتی می‌تواند مانع از توانایی جامعه هنری برای جستجوی چشم‌اندازی مشترک برای آینده کل بخش فرهنگی و توانایی آن در جستجوی راه‌حل‌های مشترک برای مشکلات آن شود. اگرچه مشکلات بخش تاریخی منحصر به کلانشهر تهران نیست، اما تعداد مکان‌های تاریخی در این منطقه این مشکل را در آنجا مهم‌تر می‌کند.

تشدید فشارهای مالی بر دولت‌های منطقه ممکن است موانع بیشتری برای همکاری‌های منطقه‌ای در خصوص هنر ایجاد کند. اگرچه فشارهای مالی در حال حاضر بیشتر در تهران آشکار است، اما مطالعات نشان می‌دهد که این شهر تنها حوزه قضایی در فشار مالی نیست.

فقدان آموزش هنر برای کودکان تهرانی هم ضعف فعلی و هم تهدیدی در آینده برای پایداری مشارکت هنری است. یک عامل کلیدی در مشارکت بزرگسالان در هنر، به عنوان هنرمندان، مخاطبان و کمک‌کنندگان، مشارکت در کودکی است. برخی از کودکان توسط خانواده‌ها یا سازمان‌های محلی خود تحت آموزش‌های هنری قرار می‌گیرند، اما بسیاری دیگر که این فرصت‌ها را

ندارند، یا صرفاً در مدرسه با هنر آشنا می شوند یا هرگز و بدون قرار گرفتن در معرض هنرهای اولیه، بعید است بزرگسالان در آن مشارکت کنند.

### ۴.۳.۲. فرصت‌ها

تصویر کلانشهر تهران در حال بازسازی است. این تصور که تهران در حال گذراندن دوره رنسانس است در حال تقویت است. رستورانهای جدید، افزایش فعالیت‌های سرگرمی، افزایش ارزش املاک و فعالیت‌های ساختمانی و جذابیت فزاینده شهر برای ساکنان مرفه‌تر اشاره می‌کنند که نشان می‌دهد مرکز شهر و محله‌های مجاور در حال احیا شدن هستند. این بحث‌ها نباید تنها به کلانشهر تهران محدود شود، بلکه باید سایر شهرهای کشور نیز مورد بررسی ساختاری قرار گیرد.

بنیادهای فرهنگی-هنری شهر تهران از مهمترین دارایی‌های این منطقه هستند. مشارکت آنها در طیف گسترده‌ای از پروژه‌های مدنی در شهر و منطقه آنها را به نیرویی قدرتمند برای تغییر تبدیل می‌کند. بنیادها نیز قوی‌ترین حامیان هنر در منطقه هستند و این حمایت اهرم قابل توجهی را در جامعه هنری به آنها می‌دهد.

این ویژگی‌ها، پایه‌های منطقه، به‌ویژه دو بنیاد بزرگ، را ابزاری برای تغییر در مسائل منطقه‌ای و همچنین کاتالیزورهایی برای ایجاد ائتلاف بین رهبران بخش‌های تجاری، دولتی و دانشگاهی می‌سازد. بخش هنر فرصتی برای همکاری با بنیادهای منطقه برای پیشبرد چشم‌اندازی گسترده‌تر برای آینده منطقه و نقشی که هنر می‌تواند در دستیابی به آن چشم‌انداز ایفا کند، دارد. سطوح متوسط بودجه بخش خصوصی برای هنر شواهدی است که نشان می‌دهد شرکت‌ها نیز ارتباط مستقیم بین هنر و توسعه منطقه را از دست می‌دهند. این وضعیت فرصتی را برای بخش هنر فراهم می‌کند تا هر دو بخش دولتی و خصوصی را در مورد نقش مرکزی هنر در توسعه منطقه متقاعد کند. بخش فرهنگ و هنر باید این موضوع را نشان دهد که حمایت از هنر مزایای واقعی را برای جامعه گسترده‌تر فراهم می‌کند. جامعه هنری باید هم دولت و هم کسب و کار را متقاعد کند که هنر به عنوان یک کل، نه فقط مؤسسات اصلی هنری، اهداف توسعه اقتصادی را ارتقا می‌دهد. این وظیفه بخش هنر را ملزم به ایجاد ائتلاف با مدیران دولت و شرکتها به عنوان بخشی از یک استراتژی فراگیر برای هنر می‌کند.

هنر نقش مستقیمی در ویژگی‌هایی مانند کیفیت زندگی در منطقه، طیف وسیعی از گزینه‌های سرگرمی در دسترس و این حس که منطقه حاضر مکانی هیجان‌انگیز برای زندگی، کار و گردش است دارد. در واقع، اینها همان ویژگی‌هایی است که به درک فعلی کلانشهر تهران به عنوان یک شهر و منطقه احیا شده (از منظر هنری) کمک کرده است. با توجه به اهمیت صنایع خلاق برای آینده اقتصادی منطقه، گرد هم آوردن ائتلافی از مدیران بخش‌های دولتی، تجاری، دانشگاهی و بنیادی برای ایجاد استراتژی توسعه برای صنایع خلاق منطقه، کار ارزشمندی است.

### ۴.۳.۳. توصیه‌ها

بیشتر مواردی که مورد بحث قرار گرفت نشان می‌دهد که چگونه فرهنگ و هنر می‌تواند از اهداف منطقه‌ای گسترده‌تر حمایت کنند. همانطور که این بحث نشان می‌دهد، پیش‌شرط‌های متعددی برای استفاده بخش هنر از این فرصت‌ها وجود دارد. اولاً، بخش هنر به تصویر واضح‌تری از شکاف‌های موجود در خدمات پشتیبانی خود و آنچه که منطقه می‌تواند برای پر کردن این شکاف‌ها انجام دهد، نیاز دارد. همچنین به چشم‌اندازی از آینده مطلوب خود نیاز دارد، نه تنها برای ارائه هدفی برای تلاش‌های خود، بلکه برای کمک به شکل دادن به پیامی که در مورد خود و نقش خود در پیشبرد اهداف گسترده‌تر جامعه به جامعه منتقل می‌کند. دوم، به رهبری نیاز دارد تا برنامه‌ای برای دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر ساخته و به اجرا درآورد. سوم، ائتلاف‌هایی در میان اقسام مختلف جامعه برای اجرای آن طرح مورد نیاز است. چهارم، بخش فرهنگ و هنر نه تنها باید به اهداف خود فکر کند، بلکه باید به این فکر کند که چگونه می‌تواند به اهداف کشور کمک کند. بخش هنر باید در اطلاع‌رسانی به جامعه و نحوه انطباق آن با دستور کار مدنی فعالیت بیشتری داشته باشد.



توصیه‌های ویژه‌ای که در زیر مورد بحث قرار می‌گیرند، این نکات کلی را با جزئیات بیشتری توسعه می‌دهند.

- (۱) بخش هنر در منطقه باید چارچوب ارزیابی ما را برای شناسایی شکاف‌ها و فرصت‌ها در ساختارهای سازمانی و عملکردهای پشتیبانی مشخص کند.
- (۲) هم جامعه هنر و هم سرمایه‌گذاران بالقوه آن به چشم‌انداز روشنی از اینکه بخش هنر باید به کجا هدایت شود و چگونه از اهداف منطقه‌ای وسیع‌تر حمایت می‌کند، نیاز دارند.
- (۳) شهر کلانشهر تهران به یک آژانس هنری نیاز دارد که به عنوان یک نقطه واحد عمل کند، تا تماس برای هنر و آثار هنری در همکاری نزدیک‌تر با شهرستان و مرزهای نزدیک باز شود.
- (۴) فشارهای مالی در بخش هنر باید توسط بخش هنر به عنوان یک کل مورد توجه قرار گیرد، نه فقط توسط موسسات فردی.
- (۵) بخش هنر باید به افزایش تقاضا توجه کند.
- (۶) بخش هنر باید دولت و بخش‌های تجاری را متقاعد کند که حمایت از هنر، اهداف گسترده‌تر شهر را پیش می‌برد.

این توصیه‌ها در درجه اول برای رسیدگی به چالش‌های کوتاه مدت پیش روی بخش هنر در کلانشهر تهران طراحی شده‌اند. به این ترتیب، آنها اساساً به این سؤال می‌پردازند که چگونه بخش هنر می‌تواند تلاش‌های پایداری خود را کارآمدتر و مؤثرتر کند، به ویژه از طریق همکاری بیشتر در بخش فرهنگ و هنر و بین هنر و سایر بخش‌های جامعه.

چنین تلاش‌های کوتاه‌مدتی ممکن است برای تضمین پایداری بخش هنری پررونق در طولانی‌مدت کافی نباشد. در آینده بخش فرهنگ و هنر به طور کلی و بخش فرهنگ و هنر کلانشهر تهران به طور خاص با چالش‌های متعددی روبرو خواهند شد. سازمان‌های غیرانتفاعی بزرگ ممکن است منابعی برای موفقیت در محیط مالی چالش‌برانگیز جدید داشته باشند، از سوی دیگر، ممکن است از چابکی سازمان‌های کوچک‌تر و نوآورتر برای انطباق سریع و شکوفایی برخوردار نباشند.

افزایش مقررات دولتی در مورد بخش غیرانتفاعی و الزامات قانونی جدید احتمالی مرتبط با وضعیت غیرانتفاعی، به ویژه با توجه به فعالیت‌های انتفاعی، از شرکت‌های عمدتاً غیر انتفاعی در هر صورت، بقای اجزای سازنده اصلی بخش هنر احتمالاً به عنوان یک موضوع طولانی مدت ظاهر می‌شود.

دومین چالش بلندمدت که قبلاً در مورد آن بحث کردیم، نیاز به تمرکز بیشتر بر افزایش تقاضا برای هنر است. این نیاز به ویژه برای جوامعی مانند کلانشهر تهران که بخش هنر می‌تواند از پایگاه حمایتی خود بیشتر شود، قوی است. در بلندمدت، کلید ایجاد تقاضای آینده در اختیار جوانان منطقه است. مطالعات نشان می‌دهد که ایجاد جذابیت به هنر در دوران کودکی سود بلندمدتی را در میزان مشارکت هنری بالاتر در بزرگسالی به همراه دارد. با توجه به این یافته‌ها، جامعه هنری باید برای توسعه برنامه‌هایی برای مشارکت دادن کودکان در هنر در سنین پایین، به ویژه از طریق آموزش هنر در مدارس تلاش کند. در حال حاضر بسیاری از این برنامه‌ها توسط سازمان‌های هنری برای کمک به پر کردن خلاء فعلی به مدارس ارائه شده است. با این حال، راه‌حل طولانی‌مدت در نهایت بر عهده مناطق مدرسه، هیئت‌مدیره مدارس، مدیران و سایر مقامات آموزشی است (به‌جای آنهایی که فقط درگیر هنر هستند)، که می‌توانند تضمین کنند که آموزش هنری با کیفیت بالا بخشی از برنامه درسی هر دانش‌آموز است. در هر صورت، بدون رشد تقاضا، با توجه به روند طبیعی تولد و مرگ در همه بخش‌های صنعتی، بخش هنر مجبور خواهد شد با ادغام فراتر از انتظار روبرو شود. آیا بوم‌شناسی باید فقط بر اساس آن سازمان‌های هنری باشد که بتوانند بازاری برای حفظ خود بیابند؟ یا آیا بازار در حفظ سازمان‌های هنری که خدمات ضروری را به جامعه ارائه می‌کنند، اما فاقد حمایت کافی از منابع بازار هستند، شکست می‌خورد؟

در نهایت، اگرچه راه حل این مسائل درازمدت در حال حاضر نامشخص است، اما همین عدم قطعیت‌ها بر نیاز به یک چشم‌انداز استراتژیک بلندمدت برای بخش هنر و برنامه‌ای مداوم برای نظارت بر پیشرفت در حرکت به سمت آن چشم‌انداز تاکید می‌کند. ادامه بدون چنین چشم اندازی به معنای رفتن از بحرانی به بحران دیگر بدون مسیر روشن به سوی آینده است.

### ۵. جمع بندی و نتیجه گیری

کلانشهر تهران دارای تاریخچه فرهنگی طولانی است، بسیاری از سازمان‌های هنری اصلی آن قبل از سال ۱۳۵۰ تاسیس شده‌اند و بخش هنر و فرهنگ آن در سالهای اخیر رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. شواهد بیشتری از انرژی در بخش هنرهای تهران را می‌توان در جذابیت فزاینده آن برای فعالان هنرهای نمایشی و تجسمی یافت. پایگاه اشتراکی قوی ارکستر و تئاتر شهر، همراه با موفقیت در جشنواره های مختلف، نشان می‌دهد که ساکنان کلانشهر تهران شرکت کنندگان فعالی در هنر هستند. علیرغم همگرایی عمومی در جامعه هنری، عدم تعادل شدید بین منابع جمع آوری شده توسط مؤسسات کوچک و متوسط از یک سو و مؤسسات بزرگ از سوی دیگر می‌تواند رقابت و شکاف در جامعه هنری را تشدید کند و تفاوت‌های قابل توجه در وضعیت مالی جوامع منطقه می‌تواند مانع از تلاش برای مقابله با مشکلات پایداری شود که بخش هنر شهر با آن مواجه است. در نهایت، آینده بلندمدت بخش فرهنگ و هنر تهران صرفاً به وضعیت فعلی آن بستگی ندارد، بلکه به همان اندازه به تقاضای آینده بستگی دارد. با این حال، فقدان آموزش هنر در مدارس دولتی منطقه می‌تواند مشکلاتی را در آینده ایجاد کند. جامعه هنر باید از مبارزات انتخاباتی برای طرح موضوع گسترده تر آینده شهر و راهبردهای مورد نیاز برای ایجاد شتاب فعلی شهر استفاده کند. با معرفی این موضوع، بخش هنر می‌تواند تاکید کند که شهر چقدر پیشرفت کرده است و چه عواملی (از جمله هنر) در احیای شهر نقش داشته اند.

بنیادهای خصوصی یکی از دارایی های مهم کلانشهر تهران هستند و می‌توانند نقشی حیاتی در تقویت بخش هنری آن ایفا کنند. از آنجایی که بنیادها در طیف وسیعی از پروژه های مدنی در شهر و منطقه مشارکت دارند، می‌توانند نیرویی قوی برای تغییر باشند. اگرچه بخش‌های دولتی و شرکت‌های منطقه در حمایت از هنر به طور عمده پیش قدم نشده‌اند، با این وجود حمایت شفاهی قابل توجهی از خود نشان داده‌اند و عموماً نسبت به هنر مثبت بوده‌اند. جامعه هنر باید دولت و بخش خصوصی را به چالش بکشد تا با تلاش‌های ملموس تر حمایت‌های کلامی خود را عملی کنند.

بسیاری بر این باورند که آینده اقتصادی منطقه به رشد صنایع "خلاق" آن بستگی دارد. کلانشهر تهران در صنایع بسیار ماهر مانند آموزش، پزشکی، بیوتکنولوژی و سایر صنایع خلاق، پایه محکمی دارد. بخش هنر و رهبران مدنی به طور کلی باید نقش مهمی را که هنر در بهبود کیفیت زندگی منطقه ایفا می‌کند و در نتیجه توانایی آن در جذب کارگران با مهارت بالا را تشخیص داده و بر آن تاکید کنند.

چارچوب ارزیابی توضیح داده شده باید برای شناسایی شکاف ها و فرصت ها در ساختارهای سازمانی و عملکردهای پشتیبانی استفاده شود. مطالعه حاضر تنها برش اول را در چنین ارزیابی ارائه می‌دهد. بررسی کامل تری از ساختارهای پشتیبانی مورد نیاز است.

کلانشهر تهران باید چشم انداز روشنی از اینکه بخش هنری خود در آینده به کجا خواهد رفت ایجاد کند. همچنین باید نقاط عطف را برای سنجش پیشرفت خود به سمت این چشم انداز مشخص کند. چشم انداز باید مبتنی بر مشورت با همه عناصر جامعه هنری باشد نه فقط با نهادهای اصلی. شهر باید یک اداره فرهنگی-هنری جدید ایجاد کند که به عنوان نقطه تماس اصلی برای فعالیت‌های هنری عمل کند و مجموعه ای گسترده شامل گردشگری، فیلم و ادغام فعالیت های هنری با فعالیت های توسعه اقتصادی گسترده تر جامعه را در بر گیرد.

فشارهای مالی در بخش هنر باید از نقطه نظر این بخش به عنوان یک کل مورد بررسی قرار گیرد. رویکرد سنتی جمع‌آوری سرمایه‌های منفرد توسط سازمان‌های هنری، هزینه‌های مبادله را هم برای سازمان‌ها و هم برای سرمایه‌گذاران افزایش می‌دهد که در این خصوص رویکردهای مشترک بیشتری مورد نیاز است. اگرچه پرسش‌های کوتاه‌مدت پایداری ممکن است مبرم‌ترین باشند، سازمان‌ها و نهاد های هنری در بخش هنری به‌طور کلی باید از ایجاد تقاضا برای هنر و تلاش برای رسیدن به آن هدف آگاه باشند.

بخش هنر بدون حمایت فعال بخش‌های تجاری و دولتی مشکلات پایداری خود را نمی‌تواند تسهیل نماید. در نتیجه، باید فعالیتهای بیشتری برای متقاعد کردن رهبران فکری در کلان شهر تهران انجام شود که هنر "هنر خود یک کل است" و در دل چیزی جای نمی‌گیرد و قابل انعطاف است و این شعار باید در تمامی عرصه های تبلیغاتی در فضای بصری کلان شهر تهران ظاهر گردد، ارگان‌ها و سازمان‌های بزرگ هنری، می‌توانند منافع گسترده‌تر کلانشهر تهران را افزایش دهند و در بخش توسعه اقتصادی سهم بزرگی را داشته باشد ناگفته پیداست که هنر در هر شاخه ای که باشد، می‌تواند نقش به‌سزایی در ارتقاء سطح فرهنگ عمومی شهروندان ایفا کند.

### ۶. منابع و مراجع

شیرکوند، ش. (۱۳۹۴). نقش و روابط اجتماعی در فرهنگ شهری. روزنامه همشهری، ششم اردیبهشت.  
عبدی، مصطفی، کاوسی، & اسماعیل. (۲۰۱۵). طراحی و ارائه الگوی سنجش توسعه فرهنگی در کشور ایران با استفاده از نظریه داده بنیاد. مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۷(۱)، ۹۳-۱۱۰.

- Abbasi, B., Gholipour, A., Delavar, A., & Jafari, P. (2009). A Qualitative Research about the effect of commercialization approach on the traditional academic values. *Journal of Science and Technology*.
- Abouei, A., Labafi, M., Azarpour, S., & Jalalpur, M. (۲۰۱۴). Identifying the critical factors of strategic thinking success in the viewpoint of managers of cultural organizations of Isfahan. *Executive Management Research Journal*, 6(11), 13-34.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., & Dalphin, J. R. (2007). *The research imagination: An introduction to qualitative and quantitative methods*: Cambridge University Press.
- Hesse-Biber, N. & Leavy, P. (2003). Approaches to qualitative research. *New York: Oxford University Press*.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*: Sage.
- Kreidler, J. (1996). Leverage lost: The nonprofit arts in the post-Ford era. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 26(2), 79-100.
- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2001). *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*: Rand Corporation.
- Mohammadpour, A. (2013). Qualitative research method of anti-methodology, logic and design in qualitative methodology.(1). *Tehran. Sociologists.[Persian]*.
- Moradi, M. (2014). Paradigmatic transition from quantitative research to qualitative research in humanities. *Rahyافت*, 57, 93-11 .6