

Analysis of the Institutional and Managerial Structure of Cultural Heritage in Iran: A Re-examination of Senior Managers' and Experts' Perspectives

Reza Rahimnia*

Assistant Professor, Department of Architectural Heritage, Faculty of Architecture and Urbanism,

Imam Khomeini International University (IKIU), Qazvin, Iran

Email: Rahimnia@arc.ikiu.ac.ir

ORCID: 0000-0002-3582-0637

Mohammadreza Mahmoodi Ghouzhd

Assistant Professor, Department of Architectural Heritage, Faculty of Architecture and Urbanism,

Imam Khomeini International University (IKIU), Qazvin, Iran

Email: m.mahmoodi@arc.ikiu.ac.ir

ORCID: 0009-0003-5495-0431

Extended Abstract

Introduction: Cultural heritage is intrinsically connected to the foundations of culture, identity, and historical awareness. In Iran, cultural heritage has consistently attracted attention at both governmental and societal levels, and its organizational structure has undergone numerous transformations over time. Despite these institutional changes, including the establishment of a dedicated ministry, cultural heritage management continues to encounter persistent organizational, managerial, and structural challenges that limit its effectiveness. One of the central issues confronting the cultural heritage sector is its ongoing conflict with development-oriented policies pursued by other governmental institutions. Legal contradictions, overlapping responsibilities, and divergent priorities often place heritage protection in opposition to economic growth, urban expansion, and infrastructure development. This antagonistic relationship has intensified pressures on heritage assets and weakened the institutional authority responsible for their protection. At the same time, neglecting cultural identity and heritage values diminishes social cohesion and reduces the potential for culturally grounded development. Addressing these challenges requires a comprehensive macro-level perspective that considers national policies, institutional frameworks, and the experiential knowledge of practitioners. Senior managers and veteran experts possess valuable tacit knowledge derived from years of direct engagement with heritage governance. Analyzing their perspectives offers an effective means of diagnosing current conditions, identifying structural weaknesses, and proposing realistic pathways for reform. This study aims to systematically examine these perspectives in order to clarify the status quo and inform future policy directions.

Literature Review: The literature relevant to this study can be categorized into four interconnected strands. The first strand comprises organizational assessment and diagnostic studies, emphasizing structural deficiencies, managerial inefficiencies, and internal dysfunctions as prerequisites for improvement (Harrison, 2005; McFillen et al., 2013; Rahimi, 2020). Frameworks such as the McKinsey 7S model are widely used to evaluate performance through strategy, structure, and systems (Peters & Waterman, 2011; Ravanfar, 2015; Waterman et al., 1980), providing a basis for assessing cultural and heritage institutions. The second strand includes policy-oriented studies highlighting institutional fragmentation, weak coordination,

and misalignment between cultural policies and national development agendas, with state-centered policymaking often limiting public participation (Azad Armaki & Monavari, 2011; Moqtadaei & Azghandi, 2016; Sharifi & Fazeli, 2012; Khaleghpanah et al., 2020).

The third strand focuses on policymaking and institutional transformations in heritage, examining strategic conservation, tailored management models, and the effects of organizational restructuring on stability, professional capacity, and policy continuity (Bekdash et al., 2017; Mortajaei et al., 2025; Salehipour et al., 2025; Samadpouri et al., 2025; Ahmadian Heravi & Khoei, 2017; Fadaeinejad & Hanafi, 2014), though studies often address specific sub-sectors or periods. The fourth strand comprises qualitative analyses of managers' perspectives, emphasizing experiential knowledge in organizational learning and policy formulation (Nonaka & Takeuchi, 1995). In heritage governance, content analyses identify strengths, weaknesses, opportunities, and challenges, though often with limited samples (Mortajaei et al., 2025; Salehipour et al., 2025; Samadpouri et al., 2025). Building on these strands, this study systematically analyzes perspectives from a larger group of senior managers and veteran experts across the heritage sector. By integrating qualitative content analysis with an organizational diagnostic framework centered on strategies, structures, and systems, it provides a comprehensive assessment of cultural heritage governance in Iran.

Methods: This research is grounded in an interpretive paradigm and employs a mixed qualitative–quantitative content analysis method. Primary data were obtained from the written statements and recorded viewpoints of thirty-nine senior managers and veteran experts specializing in architectural heritage, urban heritage, and archaeology. These individuals participated in two consultative meetings held by the Ministry of Cultural Heritage, Tourism, and Handicrafts in December 2021. The collected texts were systematically analyzed using MAXQDA software. The analytical process involved several stages, including open coding, conceptual grouping, and thematic categorization. In total, 434 initial codes were extracted, which were subsequently organized into 140 conceptual groups and finally consolidated into 38 thematic categories. These categories were structured around two main dimensions—challenges and solutions—and three analytical domains: strategies, structures, and systems. The qualitative component of the analysis focused on interpreting meanings, relationships, and patterns embedded in expert narratives, while the quantitative component examined the frequency and distribution of themes. This combined approach enhanced analytical rigor and ensured a comprehensive understanding of both the depth and prevalence of identified issues.

Discussion and Conclusion: The findings demonstrate that challenges and proposed solutions in Iran's cultural heritage sector are closely interconnected and often represent two sides of the same issue. In the strategic domain, experts emphasized deficiencies in macro-level policymaking, limited integration of cultural heritage into national planning, insufficient public participation, weak awareness-raising initiatives, and reduced international engagement. Participants highlighted the necessity of developing a clear national roadmap that recognizes cultural heritage as a strategic asset contributing to identity, security, and sustainable development. Within the structural domain, the most frequently cited challenges include organizational fragmentation, ineffective administrative arrangements, politicized managerial appointments, loss of expert human resources, and chronic financial constraints. Repeated institutional changes have weakened organizational memory and professional capacity. Experts stressed the importance of strengthening the institutional position of cultural heritage, reforming legal frameworks, empowering expert bodies, and establishing stable funding mechanisms.

The systems domain encompasses operational mechanisms such as heritage registration, conservation practices, buffer zone regulation, archaeological governance, museum management, tourism integration, and private sector involvement. Experts pointed to inconsistencies in national and international registration processes, inadequate protection of historic urban fabrics, and problematic interactions between tourism development and heritage conservation. Promoting sustainable cultural tourism, improving documentation and research, safeguarding intangible heritage, and clarifying regulatory systems were identified as key priorities. Overall, the results underscore the urgent need for comprehensive reform across strategic, structural, and systemic dimensions. Sustainable cultural heritage governance in Iran requires coherent policymaking, institutional stability, expert-driven management, and meaningful engagement with social and cultural capacities. The insights provided by senior managers and veteran experts offer a robust foundation for guiding future reforms and strengthening the role of cultural heritage in national development.

Keywords: Iran's Cultural Heritage, Senior Managers and Experts, Challenges, Solutions, Human Resources, Specialized Knowledge

تحلیل ساختار نهادی و مدیریتی میراث فرهنگی در ایران مبتنی بر بازخوانی دیدگاه‌های مدیران و متخصصان پیشکسوت

رضا رحیم‌نیا (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مرمت و احیا بناهای تاریخی

دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین ایران

ایمیل: Rahimnia@arc.ikiu.ac.ir

محمدرضا محمودی قوژدی

استادیار گروه مرمت و احیا بناهای تاریخی

دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین ایران

چکیده

میراث فرهنگی به عنوان بخشی از هویت ملی و سرمایه‌های تاریخی هر کشور، با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده و چندوجهی مواجه است که مدیریت و حفاظت از آن نیازمند نگرشی جامع و راهکارهای کارآمد خواهد بود. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف واکاوی چالش‌ها و راهبردهای کلان حوزه میراث فرهنگی ایران، مبتنی بر تحلیل نظرات ۳۹ نفر از مدیران و متخصصان پیشکسوت این حوزه در سال ۱۴۰۰ انجام شد. این تحلیل محتوای مفهومی که با نگاهی کیفی-کمی انجام گرفت دو گونه کلی چالش‌ها و راهکارها را در ارزیابی وضعیت وزارتخانه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و با تمرکز بر حوزه میراث فرهنگی مدنظر داشته است. متن این نظرات پردازش و ابعاد جامعی از مسائل حوزه میراث فرهنگی شناسایی و دسته‌بندی شده است. فرآیند تحلیل در نرم‌افزار MAXQDA و با روش تحلیل محتوا انجام گرفت. در نهایت در هر دو گونه چالش‌ها و راهکارها، یافته‌های اولیه در سه محور اصلی راهبردها، ساختارها و سیستم‌ها -که در حوزه مدیریت به عنوان ابعاد سخت یک سازمان شناخته می‌شوند- دسته‌بندی شد. محور راهبردی شامل مواردی مثل نقش مشارکت مردم، برنامه‌های فرادست، تعاملات بین‌المللی، ظرفیت‌های فرهنگی و جایگاه دانشگاه‌ها است. محور ساختاری شامل مواردی همچون چالش‌های مدیریتی، ضعف تشکیلات سازمانی، محدودیت‌های مالی، قوانین ناکارآمد و کارشناسان و منابع انسانی است. در سیستم نیز موضوعاتی مانند فرآیند ثبت ملی و جهانی، حفاظت از بافت‌های تاریخی، نظام عرصه و حریم، باستان‌شناسی و گردشگری از موارد شناسایی شده هستند. در خروجی نهایی نیز پیامدهایی شامل «تقویت حکمرانی میراثی و انسجام رویه‌های مدیریتی»، «تقویت هویت ملی و سرمایه فرهنگی»، «حفاظت مردمی و افزایش تعلق اجتماعی»، «ارتقای دانش حفاظت و جبران خلأ نیروی انسانی»، «تربیت نیروی انسانی و تقویت جایگاه بین‌المللی» و «اصلاح رویه‌های مدیریتی» برای افق مطلوب در حفاظت از میراث فرهنگی معرفی شدند.

واژگان کلیدی:

میراث فرهنگی ایران، مدیران و متخصصان پیشکسوت، چالش‌ها، راهکارها، منابع انسانی، دانش تخصصی

۱. مقدمه

بخش مهمی از بنیادهای مرتبط با موضوع فرهنگ و هویت فرهنگی را می‌توان وابسته به حوزه میراث فرهنگی دانست. حوزه‌ای که اگرچه بعد از شکل‌گیری اولیه تا به امروز از نظر ساختاری دچار تغییر و تحولات متعددی شده ولی همواره از موضوعات قابل توجه در کشور بوده و توسعه یافته است. این در حالی است که با وجود این توجه و تغییر و تحولات، به واسطه توسعه ناپایداری که در بخش‌های مختلف وجود دارد، هنوز به قدر کفایت به موضوع میراث فرهنگی پرداخته نشده و چالش‌های سازمانی، ساختاری، مدیریتی و ... در این وزارتخانه دیده می‌شود که نیازمند یک آسیب‌شناسی دقیق خواهد بود. حوزه میراث فرهنگی بواسطه تعارضی که در حوزه قوانین و توسعه‌ها با سایر ارگان‌ها و بخش‌های کشور دارد همواره در نقطه مقابل جامعه و یا بخش زیادی از ارگان‌های داخل کشور قرار گرفته و همین موجب شده تا چالش‌ها و مسائل آن روز به روز پیچیده‌تر گردد. این در حالی است که توجه به هویت فرهنگی و تقویت آن سازنده و تقویت‌کننده انسجام و وفاق از یک طرف و باعث تقویت حس تعلق ملی خواهد گردید که توسعه درون‌زا را به همراه خواهد داشت.

دلیل وجودی این چالش‌ها در مرحله اول باید در نگاهی کلان مورد توجه قرار گیرد. در این مسیر بخش مهمی از شناخت و فهم دقیق‌تر چالش‌ها، ارزیابی اقدامات صورت گرفته و پیشنهادها وابسته به سیاست‌های کلی کشور در حوزه‌های فرهنگی و بخصوص میراث فرهنگی است. علاوه بر آن نقش‌آفرینی مدیران و متخصصین این حوزه و برنامه‌های اجرایی آنها برای پیشبرد اهداف مرتبط قابل توجه ویژه است. همین موضوع موجب می‌شود تا در کنار بررسی سیاست‌های کلان و نگاه به مهم‌ترین رویدادهای فرهنگی-اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مؤثر بر حفاظت در بازه‌های زمانی مختلف (فدایی‌نژاد و حناچی، ۱۳۹۳، ۲۲)، بازخوانی و بهره از تجربه‌های مدیریتی پیشین بتواند علاوه بر آسیب‌شناسی وضع موجود برای ادامه راه میراث فرهنگی کمک‌کننده باشد. این شناسایی علاوه بر ترسیم چشم‌انداز آینده این حوزه - با وجود پیچیده بودن اجماع درباره آن (بکتاش و دیگران، ۱۳۹۶، ۵۴۲) - برای تربیت نسل جدید و انتقال تجارب گذشتگان نیز مفید و کارا خواهد بود. در این راه واکاوی چالش‌ها و مشکلات مرتبط با آن و همچنین پیشنهادات و پاسخ‌های مدیران و بزرگان حوزه به گونه‌ای انتقال دانش تخصصی (استخراج و بیرونی کردن دانش حاصل از تجربه) است که مبانی و چارچوب نظری آن را می‌توان در حوزه مدیریت دانش دید. با این توضیح تضارب آرا بین متخصصینی که سال‌ها در این فضا تجربه کرده و با چالش‌های مرتبط با آن روبرو بوده‌اند، در کنار شناسایی بهتر مشکلات و چالش‌ها، می‌تواند کمک‌کننده و مکمل دستیابی به یک مسیر صحیح برای ارتقا شرایط در این حوزه باشد. در کل این مطالعه به دنبال آن است که مشخص کند سازمان تا چه حد در مسیر درست و در جهت حصول به اهداف تعریف‌شده خود حرکت کرده یا می‌کند.

اینکه موضوع مدیریت میراث فرهنگی و ساختار سازمانی آن در طول شکل‌گیری تا به امروز بارها دچار تغییر و تحولاتی شده خود می‌تواند گزینه‌ها و تجربه‌های اجرایی مرتبط با هر دوره را بعنوان یک آموزه ارزشمند ارائه نماید. سیر تحول سیاست‌ها و برنامه‌های حوزه میراث فرهنگی در ایران، نشان‌دهنده فراز و نشیب‌های فراوانی است که تحت تأثیر رویدادهای اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی کشور در زمان خود بوده‌اند. در این مسیر از یک طرف چالش‌های اجرایی و از طرف دیگر پاسخ‌های اجرا شده را نباید نادیده گرفت. با این توضیح مطالعه پیش‌رو بعنوان هدف تلاش دارد تا در کنار بازخوانی چالش‌ها و مشکلات امروز حوزه میراث فرهنگی از منظر مدیران و متخصصان باتجربه (با تمرکز بر حوزه میراث معماری، شهری و باستان‌شناسی)، مسیر مطلوب آنها را برای آینده میراث فرهنگی (از منظر ساختار نهادی و مدیریتی) تبیین نماید. در این مسیر ضمن بررسی نظراتی که در قالب نشست با وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی صورت گرفته، تلاش شده با تحلیل محتوای آنها، مفاهیم مستتر در این نظرات بازخوانی و تحلیل شوند. دسته‌بندی مفهومی حوزه‌ها و موضوعات قابل توجه نیز در ادامه صورت پذیرفته است. در این راستا مقاله حاضر در جهت پاسخ به دو سوال زیر شکل گرفته است:

- چه مؤلفه‌هایی بعنوان چالش‌ها، آسیب‌ها و مشکلات میراث فرهنگی مورد تأکید مدیران و متخصصان پیشکسوت است؟
- ظرفیت‌ها، پیشنهادها و راهکارها برای ارتقا وضعیت میراث فرهنگی ایران از نگاه مدیران و متخصصان پیشکسوت کدامند؟
- روابط یا پیامدهای حاصل از تحلیل چالش‌ها و راهکارها در جهت ارتقا نهادی و مدیریتی میراث فرهنگی ایران چه هستند؟

۲. پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به آنچه در مقدمه مرور شد وجوه اصلی قابل توجه در این مطالعه متمرکز بر چهار گروه اصلی از مطالعات خواهد بود. مطالعات مرتبط با «ارزیابی یا عارضه‌یابی وضعیت سازمان‌ها»، «مطالعات ارزیابانه و سیاست‌پژوهی مرتبط با فرهنگ»، مطالعات خاص مرتبط با «سیاست‌گذاری‌ها و تحولات در حوزه میراث فرهنگی» سه گروه ابتدایی را تشکیل می‌دهند. علاوه بر این مطالعاتی که با تکیه بر روش، «تحلیل محتوای دیدگاه‌های مدیران» برای ارزیابی و سیاست‌گذاری سازمانی مورد دقت نظر قرار گرفته‌اند می‌تواند بعنوان آخرین گروه مورد توجه باشند. آنچه در ادامه مرور شده با تکیه بر این چهار گروه تلاش کرده مطالعات مرتبط را مرور و در نهایت نسبت مطالعه حاضر را در مقایسه با مطالعات پیشین تبیین نماید.

مجموعه مطالعاتی که به «ارزیابی یا عارضه‌یابی وضعیت سازمان‌ها» پرداخته در حوزه رشته مدیریت قرار می‌گیرند که تلاش کرده‌اند با تمرکز بر ساختار، عملکرد و مسائل درونی سازمان‌ها، نقاط ضعف و چالش‌های نهادی را شناسایی و آنها را تحلیل کنند. این دسته از پژوهش‌ها غالباً رویکردی مدیریتی، ساختاری یا سازمانی داشته و آسیب‌شناسی یا عارضه‌یابی را در سازمان‌های مختلف فرهنگی، آموزشی، بهداشتی و یا حتی با عناوین کلی مثل نهادهای عمومی در کشور به کار گرفته‌اند.^۱ این مطالعات در نهایت نقاط شاخص چالش‌ها و آسیب‌ها و همچنین پیشنهادها در جهت رفع آن‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند.

دومین گروه، «مطالعات ارزیابانه و سیاست‌پژوهی مرتبط با فرهنگ» است که به تحلیل سیاست‌ها، اسناد بالادستی و برنامه‌های راهبردی حوزه فرهنگ پرداخته‌اند. اغلب این مطالعات در رشته‌های علوم سیاسی، جامعه‌شناسی و مدیریت راهبردی انجام گرفته‌اند. بخشی از این مطالعات با نگاه آسیب‌شناسی سیاست‌های فرهنگی (مقتدائی و ازغندی، ۱۳۹۵؛ شریفی و فاضلی، ۱۳۹۱)، برخی با نگاه تاریخی و مبتنی بر قوانین مصوب حوزه فرهنگ (خالق‌پناه و دیگران، ۱۳۹۹) و برخی نیز با تحلیل سیاست‌های فرهنگی (آزاد ارمکی و منوری، ۱۳۹۱؛ ابوالفضلی کربزی و پسندیده، ۱۴۰۰) در این موضوع دقت‌نظر داشته‌اند. مجموع این مطالعات علاوه بر اینکه نقش مهمی در شناسایی کاستی‌های سیاست‌گذاری دارند در جمع‌بندی نهایی اغلب در کنار برخی ضعف‌ها و کمبودهای قانونی، عدم انسجام نهادی و چالش‌های اجرایی حوزه فرهنگ را بعنوان یک مسئله معرفی و در مواردی نیز تلاش کرده‌اند در جهت تبیین راهکارهای متناسب برای آن‌ها نقش‌آفرینی کنند.

گروه سوم، «مطالعات خاص مرتبط با سیاست‌گذاری و تحولات در حوزه میراث فرهنگی» است که به طور مستقیم به بررسی روندهای تاریخی، نهادی و مدیریتی در این حوزه ورود کرده‌اند. این پژوهش‌ها معمولاً چندین دسته موضوعی را تشکیل می‌دهند. تبیین جایگاه حوزه میراث فرهنگی در نظام سیاسی (صالحی‌پور و دیگران، ۱۴۰۴)، پرداختن به راهبردهای کلان در حفاظت از میراث فرهنگی (مرتجائی و دیگران، ۱۴۰۴)، ارائه الگوی بهینه مدیریتی (صمدپوری و دیگران، ۱۴۰۴؛ بکتاش و دیگران، ۱۳۹۶)، مرور سیر تحولات در ساختار سازمان (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶) و یا بررسی سیاست‌ها و برنامه‌های حفاظت میراث فرهنگی (فدایی‌نژاد و حناچی، ۱۳۹۳) گروه‌های اصلی مرتبط هستند. این مطالعات تلاش کرده‌اند ضمن واکاوی وجوه متعدد مرتبط با حوزه میراث فرهنگی، هر کدام از درپچه موضوعی خود به رفع چالش‌های مرتبط کمک کرده و وجوه متناسب مرتبط را در جهت اصلاح ساختارها و سیاست‌های حوزه میراث فرهنگی مورد دقت نظر قرار دهند.

علاوه بر سه گروه ذکر شده، مطالعات گروه چهارم که با تأکید بر روش‌شناسی، از «تحلیل محتوای دیدگاه‌های مدیران و تصمیم‌گیران» برای ارزیابی سازمان‌ها و سیاست‌گذاری استفاده کرده‌اند متعدد هستند. این مطالعات اغلب با رویکرد کیفی، بستری را برای فهم عمیق‌تر از تجربه زیسته مدیران، مسائل پنهان در فرآیندهای تصمیم‌سازی و شناخت گره‌های اصلی در حکمرانی سازمان فراهم کرده‌اند. در این بین مطالعاتی که این نگاه و رویکرد را در نسبت با حوزه میراث فرهنگی مورد واکاوی قرار داده‌اند قابل توجه ویژه خواهند بود. صمدپوری و دیگران (۱۴۰۴) یکی از مطالعاتی است که با تکیه بر ۱۵ مصاحبه با مدیران فرهنگی و با استفاده از کدگذاری (مبتنی بر نظریه داده بنیاد) آنها را تحلیل کرده و در نهایت تلاش شده الگوی بهینه خط مشی سازمان‌های فرهنگی را با تأکید بر وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ارائه دهند. همچنین صالحی‌پور و دیگران (۱۴۰۴) نیز مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران حوزه میراث فرهنگی و برخی از اعضای هیات علمی پژوهشگاه میراث فرهنگی را با استفاده از روش تحلیل محتوا (مضمون) تجزیه و تحلیل کرده که هدف از این مطالعه شناخت رویکرد کلان نظام جمهوری اسلامی به حفاظت از میراث فرهنگی است. علاوه بر دو نمونه اشاره شده مرتجائی و دیگران (۱۴۰۴) - که می‌توان آن را از وجوهی نزدیک‌ترین مطالعه به پژوهش حاضر دانست - مبتنی بر مصاحبه با ۱۰ نفر از صاحب‌نظران، متخصصان و مدیران، با استفاده از روش تحلیل محتوا تلاش کرده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش روی مسئله حفاظت از میراث فرهنگی را با تأکید بر میراث مستند و مکتوب مشخص و احصا نماید. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد راهبردهایی متناسب با موضوع ذکر شده ولی هیچ دسته‌بندی دقیق و مشخصی از مسائل پیش‌رو و راهکارهای متناسب آنها ارائه نشده است. از طرفی با توجه به وجه تأکید مطالعه بر میراث مستند و مکتوب مقیاس مطالعه به کل حوزه میراث فرهنگی گسترش نیافته است. آنچه در مطالعه پیش رو مرور خواهد شد علاوه بر اینکه با جامعه آماری گسترده‌تر و دقیق‌تری از متخصصان و مدیران پیشین و حال حاضر شکل گرفته در مقیاس کل حوزه میراث فرهنگی است که مطالعات پیشین این دقت‌نظر و وسعت را مورد توجه قرار نداده‌اند. همچنین پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل محتوا و با تمرکز بر تجربه زیسته و دیدگاه‌های مدیران و متخصصان پیشین میراث فرهنگی، تلاشی متفاوت را برای پیوند میان داده‌های کیفی و تحلیل سیاست‌ها، ساختارها و سیستم‌ها در حوزه میراث فرهنگی ارائه کرده است.

۳. چارچوب و پیشینه نظری

۱. بعنوان نمونه نگاه کنید به: (نیکوکار و دیگران، ۱۳۸۸؛ Rahimi, 2020)

نگاه نظری مورد بحث و همسان با این مطالعه دو وجه متفاوت را می‌تواند دربرگیرد. وجه اول و به‌گونه‌ای وجه اصلی به موضوع عارضه‌یابی سازمانی می‌پردازد که با بررسی شرایط و چالش‌های وضع موجود سازمان مورد بحث قرار می‌گیرد. عارضه‌یابی (تشخیص) سازمانی علاوه بر تعریف و توصیف وضع موجود، به یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی سازمان می‌پردازد. وجه دوم، توجه به گفتارهای هویتی حاکم بر سیاست‌های فرهنگی و نقش‌آفرینی افراد در سازمان‌هاست. در کنار الگوی ذهنی و استخراج دانش مدیران و متخصصان پیشکسوت در این حوزه، تحلیل دیدگاه‌ها از این منظر نیز حائز توجه ویژه است.

برنامه‌ریزی برای تغییر، اصلاح و بهبود ساختار و توسعه در سازمان‌ها از موضوعاتی است که اخیراً بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. برای این برنامه‌ریزی‌ها و بخصوص توسعه سازمانی راهبردهای مواجهه متعددی وجود دارد که یکی از آنها عارضه‌یابی (تشخیص) سازمانی^۱ است. آنگونه که مک‌فیلن و همکارانش (McFillen et al, 2013, 224) اشاره می‌کنند عارضه‌یابی سازمانی - صرف نظر از اینکه این موضوع خواسته و یا ناخواسته اتفاق افتاده باشد - روشی برای درک مشکلات سازمان، شناسایی دلایل اصلی مشکلات و انتخاب راهکار مناسب است. آسیب یا مشکل آن چیزی است که می‌تواند توان یک سازمان را در رسیدن به هدف به خطر بیندازد یا وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدف بازمی‌دارد. با این توصیف، عارضه‌یابی سازمانی را می‌توان به‌عنوان نقایص ساختاری، موقعیت‌ها یا مشکلاتی در نظر گرفت که بر عملکرد بخش‌های مختلف سازمان تأثیر می‌گذارند و منجر به انحراف سازمان از اهداف اصلی خود خواهند شد. مجموع این تشخیص‌ها و ارزیابی‌ها مقدمه‌ای برای تغییر و توسعه در سازمان‌ها را ایجاد می‌کنند.

عارضه‌یابی سازمانی برگرفته از روش‌ها و مدل‌های مفهومی علوم رفتاری در قرن نوزدهم است که جهت ارزیابی وضعیت جاری سازمان، یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات خاص یا افزایش اثربخشی و به‌عنوان پیش‌نیازی برای ایجاد تغییرات و اصلاحات احتمالی در جهت توسعه سازمان مورد بحث قرار می‌گیرند (Rahimi, 2020, 907). از دید هاریسون (Harrison, 2005, 1-2) عارضه‌یابی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنهاست. عارضه‌یابی سازمانی دارای سطوح متفاوتی است؛ سطح فردی^۲، گروهی^۳ و کل سازمان^۴ این سطوح هستند و آنچه در این مطالعه قابل توجه است بررسی در سطح کل سازمان خواهد بود که وسیع‌ترین نگرش نسبت به سیستم در آن مورد توجه قرار می‌گیرد. از نظر هدف یا زمینه مورد بررسی نیز «عارضه‌یابی با هدف درمانی» و «عارضه‌یابی با هدف توسعه‌ای» در ادبیات نظری مرتبط با این موضوع وجود دارند. عارضه‌یابی درمانی کوششی در جهت یافتن علت‌ها و بیماری‌هاست و عارضه‌یابی توسعه‌ای نگاه کلی متمرکز بر ارائه یک راه‌حل یا دیدگاه پیشرو برای آینده سازمان دارد^۵. در مطالعه حاضر این اهداف می‌توانند علاوه بر ارائه وضع موجود، شرایط را در نسبت با اهداف عالی سازمان مشخص نمایند.

در جهت عارضه‌یابی سازمانی رویکردها و مدل‌های نظری متنوعی وجود دارد که هر کدام عوامل مختلفی را برای بررسی و ارزیابی مورد دقت نظر قرار داده‌اند. هدف از این مدل‌ها این است که وضعیت حاضر یک سازمان را ارزیابی و در جهت اصلاح احتمالی آن برای آینده برنامه‌ریزی نمایند (Burton and Obel, 2004, 16). یکی از این مدل‌ها که به «7S مکنزی»^۶ معروف است با مشخص کردن ابعاد مختلف قابل توجه در یک سازمان، به دنبال این است که آن سازمان - در راستای رسیدن به اهداف خود - بتواند در جایگاه بهتری قرار گیرد (Ravanfar, 2015, 44). واترمن و همکارانش (Waterman, Peters and Philips, 1980, 17) معتقدند که این مدل با تغییر هماهنگی اجزا در یک سازمان می‌تواند سیستمی هماهنگ‌تر ایجاد کند. مدل مذکور هفت عامل درونی را در موفقیت سازمان مؤثر می‌داند که همگی با هم در ارتباط هستند. این عوامل در قالب دو دسته عناصر سخت^۷ (استراتژی^۸، ساختار^۹، سیستم^{۱۰}) و عناصر نرم^{۱۱}

1. Organization Diagnosis

2. Individual Level

3. Group Level

4. Organization Level

۵. عارضه‌یابی توسعه‌ای را می‌توان با الگوی بهینه خط مشی همراستا دانست. در تعریفی کلی آندرسون خط‌مشی را مجموعه اقدامات هدفدار دانسته که توسط تنها یک بازیگر یا حتی جمعی از بازیگران برای رویارویی با مشکل یا مسئله مورد توجه در نظر گرفته شده است (صمدی‌پور و همکاران، ۱۴۰۴: ۱۵۸).

6. McKinsey 7S Model

7. Hard S

8. Strategy

استراتژی یا راهبرد: برنامه و اقدام برای دستیابی به اهداف تعیین شده و تصمیمات برنامه‌ریزی شده در زمان موردنظر هستند.

9. Structure

ساختار: اسکلت و چارت سازمانی را در بر می‌گیرد که سلسله مراتب قدرت و پاسخگویی در سازمان را نشان می‌دهد.

10. System

سیستم: فرآیندها و روش‌های کاری معین در سازمان اعم از فرآیندهای اصلی و سیستم‌های پشتیبان را نشان می‌دهند.

11. Soft S

(سبک^۱، کارکنان^۲ و مهارت^۳ و ارزش‌های مشترک^۴) در کنار هم قرار گرفته‌اند^۵ (Peters and Waterman, 2011, 7). در مطالعه حاضر، اغلب گفتگوهای انجام شده مدیران متمرکز بر ابعاد و عناصر سخت‌سازمانی در وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی بوده و به همین منظور این چارچوب سه‌گانه در تحلیل آنها مدنظر قرار گرفته است.

افزون بر این، باید توجه داشت که سازمان‌های فرهنگی در بستر گفتمان‌های هویتی حاکم بر سیاست‌گذاری فرهنگی کشور شکل می‌گیرند. این گفتمان‌های هویتی از فرایندهای اجتماعی و تاریخی تأثیر پذیرفته و توسط کنشگران سیاسی و گفتمان‌های نخبگان سیاسی پرورش یافته و حفظ می‌شوند (Henderson and McEwen, 2005, 173-174). در حوزه علوم اجتماعی، هویت فرهنگی و ملی (ایرانی) امری متأثر از روایت‌های مسلط دانسته شده که از طریق سیاست‌های عمومی روز و به‌عنوان مبانی هویتی بازتولید می‌گردد (کچویان، ۱۳۸۴، ۱۹۰-۷۱). طبیعتاً بازخوردهای این گفتمان‌ها و مبانی هویتی را می‌توان در نظام راهبردی و مأموریت‌های سازمان‌ها دید. در حوزه میراث فرهنگی نیز نحوه صورت‌بندی سیاست‌های حاکم - مبتنی بر این گفتمان‌ها و مبانی هویتی - قطعاً بر تعریف مأموریت‌های نهادی، اولویت‌های راهبردی و میزان توجه به زمینه‌های مختلف میراث فرهنگی اثرگذار خواهد بود. همچنین از آنجاکه یکی از چهار عنصر تشکیل‌دهنده محور سخت و بنیادهای هویت ملی ایرانی - مبتنی بر نظریه برنامه پژوهشی ایمره لاکاتوش^۶ - «میراث فرهنگی» شناخته شده (احمدی، ۱۳۸۸، ۳۸۰)، باید در نظر داشت که این عنصر هویتی می‌تواند در سیاست‌های فرهنگی بازتاب یافته و یا از آن تأثیر بپذیرد. با این توضیح، در عارضه‌یابی سازمانی علاوه بر شاخصه‌های درونی سازمان باید نقش چارچوب‌های هویتی و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی را نیز مدنظر قرار داد.

۴. روش پژوهش

مطالعه حاضر با پارادایمی تفسیرگرا تلاش دارد تا موضوع چالش‌های نهادی و راهکارهای پیش‌رو را از منظر متخصصان باتجربه حوزه میراث فرهنگی تبیین و تفسیر نماید. سازمان‌ها می‌توانند همانند انسان‌ها از بیماری‌های مختلف رنج ببرند و این بیماری‌ها نیز اغلب توسط کسانی ایجاد یا منتقل می‌شوند که مهم‌ترین تصمیمات را برای سازمان اتخاذ می‌کنند (نیکوکار و دیگران، ۱۳۸۸، ۱۶۷). این افراد معمولاً مدیران و متخصصان با تجربه‌ای هستند که در بدنه سازمان رشد کرده و بخشی از آن‌ها سال‌های گذشته مسیر پیشبرد اهداف سازمان را دنبال کرده‌اند. با توجه به چارچوب نظری مطالعه، در فرآیند عارضه‌یابی سازمانی بازخوانی دانش ضمنی^۷ این گروه از مدیران و متخصصان - با توجه به فراز و نشیب‌هایی که در طول دوره مدیریت و یا کار در حرفه با آن روبرو بوده‌اند - بسیار کمک‌کننده خواهد بود. در این مطالعه علاوه بر مطالعه اسنادی - برای دستیابی به سیاست‌های کلی مرتبط با این حوزه - داده‌های اولیه مطالعه برگرفته از نظرات جمع‌گسترده‌ای از این متخصصان با تجربه حوزه میراث فرهنگی (با تمرکز بر حوزه میراث معماری، شهری و باستان‌شناسی) شکل گرفته است.

این گروه (حجم جامعه آماری) شامل ۳۹ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان با تجربه (پیشکسوتان و استادان) شرکت‌کننده در نشست هم‌اندیشی وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی هستند که در روزهای دوم و بیست و سوم آذرماه سال ۱۴۰۰ در سالن فجر وزارتخانه برگزار شده بود و مشخصات آنها در قالب جدول ۱ ارائه شده است. هر کدام از این افراد نظرات و پیشنهادات خود را در قالب سخنانی با موضوع وضعیت امروز میراث فرهنگی و چشم‌انداز آینده در این دو نشست ارائه کرده بودند که محتوای اصلی آنها در قالب کتابچه‌ای (وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، ۱۴۰۰) منتشر شده بود. در جهت نیل به پاسخ سؤالات پژوهش، روش کلی اتخاذ شده تحلیل محتوا^۸ مبتنی بر مفهوم است که با نگاهی کیفی - کمی موردتوجه قرار گرفته است^۹. ماهیت کیفی با استخراج و دسته‌بندی مفاهیم مرتبط و ماهیت کمی با ارائه فراوانی آنها شکل گرفته است. پس از تفکیک نظرات هر یک از متخصصین، تحلیل محتوای آنها در نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت. مجموع کدهای الصاق شده ۴۳۴ کد را شامل شد که در قالب دو دسته اصلی «چالش‌ها، آسیب‌ها و مشکلات» و «ظرفیت‌ها، پیشنهادها و راهکارها» مشخص گردید. مسیر فرآیندی این پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

1. Style
2. Staff
3. Skills
4. Shared Values

۵. ابعاد سخت اغلب در سازمان‌های آمریکایی و ابعاد نرم بیشتر در سازمان‌های ژاپنی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

6. Imre Lakatos
7. Tacit Knowledge
8. Content Analysis

۹. بسیاری از صاحب‌نظران تحلیل محتوا را یک نوع «روش پژوهش» می‌دانند و البته برخی نیز معتقدند که یک «تکنیک» تجزیه و تحلیل داده‌هاست. برای اطلاعات بیشتر در باره این تنوع نگاه‌ها نگاه کنید به: (حشمتی‌فر و دیگران، ۱۴۰۱: ۷۶۶)

جدول ۱: لیست مدیران و متخصصان پیشکسوت (جامعه آماری مورد تحلیل در این مطالعه)

ردیف	نام و نام خانوادگی (به ترتیب الفبا)	رشته یا حوزه تخصص	ردیف	نام و نام خانوادگی (به ترتیب الفبا)	رشته یا حوزه تخصص
۲۱	حسن فاضلی	باستان‌شناسی	۱	محمدرضا اولیا	معماری
۲۲	عادل فرهنگی	معماری	۲	محمدسعید ایزدی	معماری - مرمت شهری
۲۳	محمدمنصور فلامکی	معماری	۳	محمدحسین بحرالعلومی	معماری
۲۴	حسین کریمیان	باستان‌شناسی	۴	زهره بزرگمهری	معماری
۲۵	هایده لاله	باستان‌شناسی	۵	سید محمد بهشتی	معماری
۲۶	رجبعلی لباف‌خانیکی	باستان‌شناسی	۶	اکبر تقی‌زاده‌اصل	معماری
۲۷	سیدمهدی مجابی	معماری	۷	فائق توحیدی	باستان‌شناسی
۲۸	سیداحمد محیط‌طباطبایی	باستان‌شناسی	۸	عبدالله جبل‌عاملی	معماری
۲۹	محمدحسن محبعلی	معماری	۹	حمیده چوبک	باستان‌شناسی
۳۰	اسکندر مختاری	مرمت - پژوهش هنر	۱۰	اکبر حاج ابراهیم زرگر	معماری
۳۱	اصغر محمد مرادی	معماری	۱۱	مهدی حجت	معماری - حفاظت
۳۲	غلامحسین معماریان	معماری	۱۲	پرویز خناچی	معماری
۳۳	یوسف منصورزاده	موزه‌شناسی	۱۳	ابراهیم حیدری	باستان‌شناسی
۳۴	سیدمهدی موسوی	باستان‌شناسی	۱۴	حسین رایتی‌مقدم	معماری
۳۵	محمد میرشکرای	فرهنگ و زبان‌های باستانی	۱۵	محمدحسن سمسار	تاریخ
۳۶	بهرروز وجدانی	مدیریت - میراث ناملموس	۱۶	علی‌اکبر سعیدی	راه و ساختمان
۳۷	رسول وطن‌دوست	حفاظت و مرمت آثار تاریخی	۱۷	سید منصور سیدسجادی	ایران‌شناسی
۳۸	عبدالحسین وکیلی‌فرد	مدیریت	۱۸	سیاوش صابری‌کاخرکی	مرمت - معماری
۳۹	عبدالرحمن وهاب‌زاده	باستان‌شناسی	۱۹	محمدرحیم صراف	باستان‌شناسی
			۲۰	بهرروز عمرانی	باستان‌شناسی



شکل ۱: مسیر و فرایند کلی پژوهش

۵. یافته‌های اولیه (مفاهیم، زیردسته‌ها و دسته‌ها)

مبتنی بر ساختار کلی چارچوب نظری و با توجه به نظرات ارائه شده مدیران و متخصصان پیشکسوت، شناسایی مفاهیم، زیردسته‌ها و دسته‌های مرتبط با آنها انجام گرفت. بررسی‌های اولیه نشان داد که بخش مهمی از موارد اشاره شده می‌توانند از طرفی به تشخیص وضعیت و از طرف دیگر به ترسیم چشم‌اندازی برای آینده کمک کنند. با این توضیح در مرحله اول ۴۳۴ کد یکتا، در مرحله دوم ۱۲۳ مفهوم اولیه، در مرحله سوم ۳۸ زیردسته و در نهایت ۶ دسته شاخص شناسایی و در کنار هم قرار گرفته است. دسته‌ها علاوه بر دو بخش کلی که در چارچوب نظری ارائه شد (چالش‌ها و راهکارها)، در قالب سه گروه ابعاد سخت عارضه‌یابی سازمانی (راهبرد، ساختار و سیستم) دسته‌بندی شدند. آنچه در جدول ۲ ارائه شده شرحی از این مفاهیم اولیه (ستون دوم)، زیردسته‌ها (ستون سوم) و دسته‌ها (ستون سوم و چهارم) است. گفتنی است علاوه بر بررسی و ترکیب مفهومی، فراوانی تکرار هر کدام از زیردسته‌ها (ستون اول) نیز در جدول مشخص شده است.

جدول ۲: نتایج اولیه (مفاهیم اولیه، زیردسته‌ها و دسته‌ها)

فراوانی	کدها/مفاهیم اولیه Codes / Concepts	زیر دسته‌ها Sub-Categories	دسته‌ها Categories
۳	عدم توجه به موضوع معرفی میراث فرهنگی / حذف ساختارهای معرفی در درون سازمان	معرفی میراث فرهنگی	چالش‌ها، آسیب‌ها و مشکلات
۵	حذف خاطره جمعی و وفاق اجتماعی / خروج ساکنین اصیل از بافت / مشکلات جامعه و میراث فرهنگی	مردم و جامعه	
۵	عدم وجود برنامه فرادست / دولت محور بودن میراث فرهنگی / سیاسی شدن میراث فرهنگی	سیاست‌ها و برنامه‌های فرادست	
۴	قطع ارتباطات بین‌المللی / عدم آگاهی و قضاوت‌های نادرست جهانیان از ایران	ارتباطات و تعاملات بین‌المللی	
۱۲	عدم توجه گردشگری به میراث / عدم مدیریت صحیح / عدم توجه به تمام وجوه میراث / انفعال مدیریتی	چالش‌های مدیریتی	
۱۲	ضعف ساختاری / چالش‌های ادغام حوزه‌ها / استقلال پژوهشگاه میراث / موازی‌کاری / انتقال بخش‌های سازمان	چالش‌های ساختار اداری-تشکیلاتی	
۷	محدودیت‌های مالی و بودجه‌ای	مباحث مالی و بودجه‌ای	
۱۶	قوانین نظارتی / تعارض و تفاوت نگاه بین ارگانها / قوانین فسادزا / تعارض قوانین بین ارگانها	قوانین میراث فرهنگی	
۱	جدا شدن مغزهای متفکر	چالش‌های نیروی انسانی	
۳	تعارض منافع با دیگر کشورها / ثبت‌های ملی غیرتخصصی / عدم توجه به قوانین ثبت	ثبت ملی و جهانی	سیستم
۵	هویت فرهنگی / ضد ارزش شدن حفاظت / توسعه و تخریب / آسیب‌پذیری در تحولات جهانی / عدم جبران میراث	حفاظت از آثار	
۲	عدم بومی‌سازی باستان‌شناسی / واگذاری مطالعات به تیم‌های خارجی	باستان‌شناسی	
۱	فشارهای مردمی در تعیین عرصه و حریم	عرصه و حریم	
۱۵	بهره از دانش تجربی گذشتگان / کاربردی کردن دانش / دانش ضمنی مفاخر و پیشکسوتان	پیشکسوتان	راهبرد
۱۵	وجه پژوهشی میراث / ضرورت نشر مطالعات / ضرورت مطالعه و پژوهش / ضرورت شناخت	مطالعه، پژوهش و نشر	
۱۱	ظرفیت دانشگاه‌ها / نقش آفرینی دانشگاهیان / ارتباط دانشگاه و میراث / میراث در آموزش عالی / مدارس و میراث	دانشگاه و مراکز آموزشی	

		آگاهی بخشی و اطلاع رسانی	ظرفیت رسانه / معرفی نقش و مفهوم میراث / ضرورت شناخت و فرهنگ عمومی / آموزش عمومی جامعه و مردم	۱۷
		مشارکت جامعه و ذینفعان	تعامل با جامعه و مردم / انجمنهای میراث / محوریت بخشی به مردم	۲۰
		معرفی و ارائه میراث فرهنگی	لزوم توجه به معرفی میراث فرهنگی / معرفی در مأموریت های سازمان	۹
		آمایش و سیاست های کلان	جایگاه میراث فرهنگی / میراث فرهنگی، امنیت ملی و آمایش سرزمین / برنامه های فرادست / ماهیت فراسازمانی	۲۰
		ارتباطات و تعاملات بین المللی	تاثیرپذیری و تاثیرگذاری بین المللی / ارتباط با مراکز بین المللی / نقش و جایگاه منطقه ای	۱۴
		سیاست گذاری	حفاظت آثار / حوزه نظری / ایران فرهنگی / اتاق فکر / تدوین نقشه راه / نقش حاکمیتی / مأموریت کلان	۳۱
		ظرفیت های فرهنگی	پیشینه غنی حفاظت / ارزش و ثروت فرهنگی / هویت جامعه / ظرفیت آثار تاریخی / فرهنگ انسانی و سند هویتی	۲۴
ساختار		قوانین میراث فرهنگی	قوانین و اسناد بین المللی / لزوم اجرای دقیق قوانین حوزه میراث فرهنگی / ضرورت بازنگری در قوانین و مقررات	۹
		میراث فرهنگی و دیگر ارگان ها	تعامل و استفاده از ظرفیت دیگر ارگان ها / لزوم نظارت بیشتر بر اقدامات حفاظتی دیگر ارگانها	۲۰
		رویه های مدیریتی	توسعه فضایی / ظرفیت پژوهشی / ارتباط بین بخشی / عدم تصمیم شخصی و نظر غیر کارشناسی / تجارب گذشته	۲۰
		مدیران	تفویض اختیار و اعتماد به مدیران / اهلیت مدیران / تعلق خاطر کارکنان و مدیران / تخصص / تعلق خاطر و علاقه	۱۴
		ساختار اداری و تشکیلاتی	اصلاح و تقویت ساختار اداری / جایگاه میراث در وزارتخانه / ضرورت تغییر ساختار / وظایف و مأموریت ها	۲۳
		کارشناسان و منابع انسانی	بهره مندی از نیروهای بومی / تقویت منابع انسانی تخصصی / اجرای آموزش های کوتاه مدت / دانش تخصصی	۲۸
		مباحث مالی و بودجه ای	اصلاح ساختار بودجه ای / برنامه ریزی برای منابع مالی	۶
پیوسته		مستندسازی	ضرورت مستندسازی موضوعی، فنی و شکلی / ضرورت مستندسازی تخریب ها	۹
		میراث ناملموس	توجه به وجه ناملموس میراث فرهنگی / میراث ناملموس در فن ساخت اثر / وجوه فرهنگی مرتبط با میراث	۹
		ثبت آثار	لزوم ثبت جهانی / محرک اقتصادی / شناسایی نفایس ملی	۴
		بافتهای تاریخی	تعامل با مردم ساکن در بافتهای تاریخی / پرداختن به مسائل و مشکلات بافتهای تاریخی	۵
		گردشگری	گردشگری غیردولتی / اتاق فکر گردشگری / انواع گردشگری / توریسم فرهنگی / گردشگری پایدار و بومگردی	۱۴
		میراث منقول و موزه	دستورالعمل های نگهداری از اموال فرهنگی / ضرورت جمع آوری و برنامه ریزی برای حفاظت از اشیا	۱۱
		بخش خصوصی	ظرفیت های بخش خصوصی / نظارت بر صلاحیت ها در بخش خصوصی	۵
		باستان شناسی	لزوم بومی سازی باستان شناسی / استفاده از ظرفیت های بین المللی / ظرفیت غنی کشور در حوزه باستان شناسی	۴

همانگونه که در چارچوب نظری مرور شد، عارضه‌یابی سازمانی می‌تواند دو وجه (درمانی: شناسایی مشکلات و چالش‌ها و توسعه‌ای: ترسیم چشم‌انداز آینده و پیشنهادها) را موردتوجه قرار دهد. پیرو داده‌های اولیه، ضرورت داشت با نگاهی تحلیلی و با مروری بر دیگر منابع تکمیلی، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر و تشخیص روابط بین آنها (در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش) انجام پذیرد. در این مسیر برخی از دسته‌های شناسایی شده وجه دوگانه‌ای از چالش و پیشنهاد را بصورت توأمان داشته و برخی از آنها نیز تنها بر یک وجه (چالش یا پیشنهاد) تأکید داشته‌اند. از این رو با توجه به دسته‌بندی و تحلیل محتوایی متن‌ها و همچنین چارچوب نظری، آنچه در ادامه ارائه شده با تکیه بر سه دسته «راهبردها»، «ساختارها» و «سیستم‌ها» تشریحی از دسته‌های مفهومی شناسایی شده را مورد بحث و تحلیل قرار داده است.

۶.۱. راهبردها

آنچه برنامه‌ها و اهداف اصلی سازمان‌ها را شکل می‌دهند، مأموریت‌هایی است که در اسناد فرادست مرتبط (آشنا و روحانی، ۱۳۸۹، ۱۸۲-۱۸۱) برای آنها ترسیم و مشخص شده است. راهبرد نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می‌شود و تعیین‌کننده نوع خدمات یا محصولاتی است که سازمان به جامعه عرضه می‌کند و بطور کلی شکل‌دهنده الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به محیط است (یکتاش و دیگران، ۱۳۹۶، ۵۴۱). آنچه در ادامه اشاره شده راهبردهای اصلی شناسایی شده (با در نظر گرفتن چالش‌ها و راهکارهای مرتبط) را بصورت جداگانه تشریح کرده و در قالب تحلیل، سایر منابع، مراجع و مطالعات مرتبط را مورد توجه قرار داده است (شکل ۲).



شکل ۲: مؤلفه‌های راهبردی از نگاه متخصصان

الف. سیاست‌گذاری

برنامه فرادست به‌گونه‌ای نقشه راه آینده سازمان است و عدم وجود «سیاست‌ها و برنامه فرادست»، به گونه‌ای مشخص نبودن اولویت‌ها در بخش‌های مختلف را به همراه خواهد داشت. از نگاه متخصصان عدم وجود برنامه سبب شده تا میراث فرهنگی دولت‌محور اداره شود و وجود مردم و جامعه در کنار آن تعریف دقیق و مشخصی نداشته باشد (آزاد ارمکی و منوری، ۱۳۹۱، ۳۳۵). در بستر گفتمان‌های هویتی حاکم، امروزه از میراث فرهنگی بیشتر یک ارگان سیاسی نمود یافته تا یک ارگان مردمی. علاوه بر اشاره به تکالیف اصلی حوزه میراث فرهنگی – که حفاظت از آثار تاریخی است – تأکید بر تشکیل اتاق فکر برای تدقیق رسالت‌ها و استفاده از خرد جمعی برای آن‌ها از موارد قابل توجه است. مقدمات تدوین نقشه راه و تقویت نقش حاکمیتی میراث فرهنگی با قانون‌گذاری و در مقیاس کشور انجام می‌پذیرد. این مقدمات در برنامه‌های توسعه کشور فراهم آمده^۱ و بیشتر باید برای ایجاد سازوکارهای اجرایی برای تدوین و تدقیق مأموریت‌های کلان در مقیاس وزارتخانه اقدامات متناسب انجام پذیرد (مرتجائی و دیگران، ۱۴۰۴، ۳۴). علاوه بر این موضوع ایران فرهنگی و نقش‌آفرینی ایران در آن و همچنین وجه نظری و شناختی میراث فرهنگی دو موضوع شاخصی است که پیش از این کمتر برای مأموریت‌ها و «سیاست‌گذاری»های مرتبط به آنها پرداخته شده و با توجه به نظرات متخصصان نباید آنها را فراموش کرد.

ب. ظرفیت‌های فرهنگی

تجارب و ظرفیت‌های گذشته و بخصوص ویژگی‌های تمدنی غنی ایران می‌توانند به‌عنوان راهبرد نقش ایفا کنند. پیشینه غنی در حوزه میراث فرهنگی و نیاز به توجه و بهره از آن سازنده فرهنگ انسانی و سند هویتی جامعه بوده و می‌تواند حس ارزشمند بودن برای یک ملت به همراه داشته باشد (صالحی‌پور و دیگران، ۱۴۰۴، ۴۰۱). انتقال پیام و ارزش‌های موجود در ثروت‌های فرهنگی بعنوان نقطه وفاق و اجماع در نظر گرفته شده (آزاد ارمکی و منوری، ۱۳۹۱، ۳۱)، و در اسناد بین‌المللی مرتبط نیز از آن یاد شده است (UNESCO, 1972, Art 7). این هدف غایی همان بخشی است که به‌گونه‌ای – با عنوان میراث فرهنگی ایران – سازنده هویت ملی بوده (احمدی، ۱۳۸۸، ۴۰۲-۳۸۹) و می‌توان آن را تحت عنوان «ظرفیت‌های فرهنگی» میراث فرهنگی نام نهاد. پتانسیل‌های این ظرفیت‌ها، چگونگی پرداختن و بهره از آن‌ها از موارد قابل توجهند.

ج. آمایش و سیاست‌های کلان

۱. موضوع میراث فرهنگی بطور خاص از برنامه سوم توسعه و در بندهای ۱۶۵ و ۱۶۶ مورد توجه قرار گرفت (قانون برنامه سوم توسعه، ۱۳۷۹). بسیاری از سیاست‌گذاری‌ها از دل این برنامه‌های توسعه بیرون آمده است: تشکیل یگان حفاظت در برنامه سوم توسعه، تشکیل پایگاه‌های میراث فرهنگی و ایجاد صندوق احیا و بهربرداری از اماکن تاریخی در برنامه چهارم توسعه نمونه‌ای از این موارد هستند.

با توجه به مجموع شرایط و سیاستگذاری‌های مرتبط متأسفانه امروزه در کشور جایگاه میراث فرهنگی حتی در امور تخصصی نقش مرجعیت خود را از دست داده است (مرتجائی و دیگران، ۱۴۰۴، ۳۴). موضوع «آمایش سرزمین و سیاست‌های کلان کشور» مورد توجه متخصصان قرار گرفته و در این بین نقش فراسازمانی این حوزه مورد تأکید بوده است. ضرورت تبیین نقش میراث فرهنگی در کشور و توجه جدی به برنامه‌های فرادست نباید نادیده انگاشته شود. چراکه میراث فرهنگی بدون شک می‌تواند نقش مؤثری در ارتقا امنیت ملی ایفا کند. موضوع میراث فرهنگی برای تدوین نقشه راه، طرح آن در سیاست‌های کلان و بهره از آن بعنوان سرمایه ملی و یک مؤلفه امنیتی موضوعی است که کمتر به آن پرداخته شده است.

د. مشارکت جامعه و ذینفعان

حوزه میراث فرهنگی حفاظت‌کننده داشته‌های مردمی و تمدنی است و با توجه به اینکه میراث فرهنگی باید در خدمت جامعه باشد (آزاد ارمکی و منوری، ۱۳۹۱، ۳۱)؛ نیاز است ارتباط بین «مردم، جامعه و میراث فرهنگی» در برنامه فرادست به دقت تبیین شود. در غیر اینصورت با حذف خاطره جمعی و وفاق اجتماعی مردم در نسبت با میراث فرهنگی، به تدریج ماهیت این حوزه دچار تغییر جدی خواهد شد (بهرامی و آزاد، ۱۴۰۴، ۱۳۶-۱۳۷). عدم وجود زمینه و زیرساخت‌های لازم برای مشارکت مردم در حفاظت و بهره‌برداری از میراث فرهنگی و عدم وجود پایه‌های قانونی برای جایگاه مردمی در این فرایند (چراغچی و شفیعا، ۱۴۰۳، ۲۵-۲۶) می‌تواند تسریع‌کننده این تغییر باشد. ظرفیت جامعه و ذینفعان در حوزه مسائل داخلی کشورها نقش‌آفرین بوده و در امور مرتبط با میراث فرهنگی نیز همواره به آن توجه شده است. علاوه بر تأکید و توجهات بین‌المللی مرتبط (ICOMOS, 1987; ICOMOS, 1994, Art 8; ICOMOS, 1999a, Art 12) در این بین شکل‌گیری انجمن‌های میراث فرهنگی، محوریت بخشی به مردم در امور مرتبط و تبیین این موضوع که میراث فرهنگی متعلق به خود مردم است قابل توجه است. مردم حداقل در دو وجه می‌توانند نقشی مهم ایفا کنند: اول در گزارش تعرض‌ها و تخریب‌ها و دوم در همراهی با مطالبات اجتماعی در مواجهه با موضوعات میراث فرهنگی.

ه. آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی

آموزش عمومی، درک مفهوم میراث فرهنگی و نقش و جایگاه آن شایسته است که با دقت برای مردم و جامعه میزبان آنها تبیین شود، و خود می‌تواند نقش حفاظت‌گرانه ایفا نماید همانگونه که در اسناد بین‌المللی نیز بر آن تأکید شده (UNESCO, 1972, Art 27; ICOMOS, 1999a, Art 6; ICOMOS, 1999b, Art 2.5; UNESCO, 2003, Art 14). برای ایجاد این شناخت عمومی ظرفیت رسانه‌ها نباید نادیده انگاشته شود چراکه بخش مهمی از آسیب‌ها به این عدم آگاهی مرتبط است. جالب اینجاست که تخریب‌های حادث شده بعضاً کاملاً عمدی اتفاق می‌افتد و دلیل آنها نیز ناشی از عدم آگاهی‌هایی است که وجود دارد.

و. مطالعه، پژوهش و نشر

دیگر نکته شناسایی شده در گفتگوها توجه به حوزه پژوهش و نشر است. میراث فرهنگی یک حوزه شناختی است؛ یعنی اینکه بخش مهمی از آنچه مسیر حفاظت را خواهد ساخت مبتنی بر پژوهش و شناختی است که باید حاصل شود. شناخت دقیق وضع گذشته و امروز وابسته به مطالعه و پژوهش در آن است و نمی‌توان این بخش را از فرآیند حفاظت حذف کرد. در کنار توجه به وجه پژوهشی میراث فرهنگی، ضرورت نشر آن نیز نباید نادیده انگاشته شود، چراکه این موضوع در اسناد بین‌المللی هم مورد تأکید قرار گرفته است (ICOMOS, 1964, Art 16). موضوع وقتی قابل توجه بیشتر است که اگر سبقه سازمان میراث فرهنگی و انتشارات آن مرور شود نمونه‌های موفقی از این تجارب وجود دارند. بعنوان نمونه مجموعه‌هایی مثل پژوهشگاه میراث فرهنگی و پایگاه‌های پژوهشی در این مسیر از رکن‌های اصلی برای ایفای نقش‌اند (شفیعا و همت‌پور، ۱۴۰۱).

ز. پیشکسوتان

میراث فرهنگی حوزه حفاظت از داشته‌های گذشتگان است. آنچه علاوه بر وجه مادی آثار قابل بحث است وجه ناملموس و بخصوص تجارب به جای مانده حاصل از تجربه گذشته هستند. این تجربه نه‌تنها در مدیران بلکه در «مفاخر، تجربه‌مندان و پیشکسوتان» حوزه نیز مورد تأکید است. توجه به دانش ضمنی مفاخر و پیشکسوتان و کاربردی کردن آنها از پیشنهادهاتی است که پیش از این نیز به آن پرداخته شده است (رحیم‌نیا و دیگران، ۱۳۹۷، ۷۰-۷۱).

ک. ارتباطات و تعاملات بین‌المللی

علاوه بر مقیاس داخل کشور بخش مهمی از چالش‌های شناسایی شده در حوزه میراث فرهنگی متمرکز بر خارج از مرزهاست. متخصصان معتقدند قطع شدن «ارتباطات و تعاملات بین‌المللی» آگاهی‌های بین‌المللی نسبت به ایران را کاهش داده است. این ناآگاهی موجب شده تا قضاوت‌های نادرست شکل بگیرد (مرتجائی و دیگران، ۱۴۰۴، ۳۵) و به تدریج وجهه بین‌المللی کشور خدشه‌دار شود. یکی از ظرفیت‌های

موجود بهره از تجارب بین‌المللی حوزه حفاظت است که نمونه‌های موفق از آنها در دنیا و ایران وجود داشته و دارد. ارتباط با مراکز بین‌المللی علاوه بر ایجاد فضای تعاملی برای دستیابی به دانش تخصصی می‌تواند به معرفی ظرفیت‌های فرهنگی کشور کمک کند. «ارتباطات و تعاملات بین‌المللی» علاوه بر تقویت نقش و جایگاه میراث فرهنگی ایران در منطقه، می‌تواند به بهره از تجارب آنها در مطالعات خاص کمک کند.

ل. دانشگاه و مراکز آموزشی

کودکان و آموزش در مدارس می‌تواند آغازگر فرهنگ‌سازی باشد و بعدها در سطح آموزش عالی نیز این آموزش‌ها می‌توانند گسترش یابند. برای این منظور «دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی» می‌توانند نقش پررنگی برای توسعه دانش تخصصی ایفا کنند، هدفی که در برخی اسناد بین‌المللی (ICOMOS, 1993, Art 12) نیز به آن اشاره شده است. یکی از این مراکز، مرکز آموزش عالی میراث فرهنگی است که در سال‌های ابتدایی شکل‌گیری سازمان میراث فرهنگی، نقش مؤثری در تربیت نیروی تخصصی داشت و مسئولیت آن اکنون به دیگر دانشگاه‌های مجری این رشته واگذار شده است. نکته‌ای که متخصصین به آن اشاره داشتند اینکه نقش‌آفرینی در دانشگاه‌ها امروزه باید در چالش‌های حوزه حفاظت و با تقویت ارتباط بین دانشگاه و حوزه میراث فرهنگی شکل بگیرد و از ظرفیت موجود در آنها برای حل چالش‌ها بهره گرفته شود.

م. معرفی و ارائه میراث فرهنگی

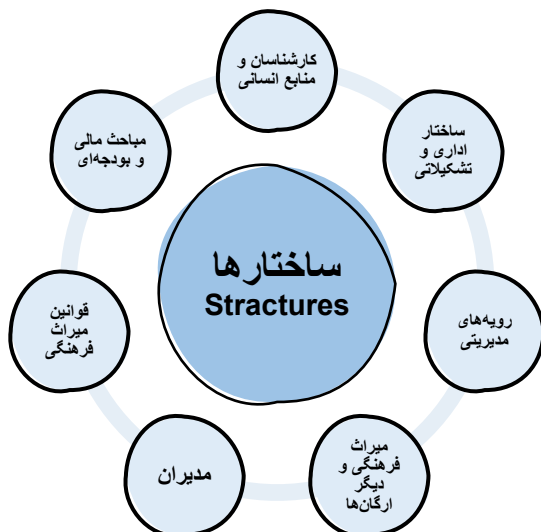
وقتی ارائه درستی از میراث فرهنگی ایجاد نشود طبیعتاً شناخت درستی حاصل نخواهد شد و تأثیر منفی این موضوع بخصوص در حوزه‌ای مثل گردشگری مشهود خواهد بود. اهمیت معرفی و ارائه به حدی است که یکی از اسناد بین‌المللی صرفاً برای این موضوع اختصاص یافته است (ICOMOS, 2008). باید در نظر داشت که بخشی از عدم آگاهی وابسته به کم‌کاری‌ها در حوزه «معرفی میراث فرهنگی» و همچنین عدم شناخت نسبت به نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مخاطب هستند (بکناش و دیگران، ۱۳۹۶، ۵۴۳). موضوع معرفی دو وجه را در بر می‌گیرد: اینکه موضوع معرفی در اولویت توجه نبوده و دوم اینکه با تغییرهای پیشین در ساختار، راهبردهای متناسب در بخش معرفی از ساختار سازمان خارج شده‌اند. نقش‌آفرینی حوزه میراث فرهنگی در «معرفی و ارائه» و ضرورت توجه به آنها مغفول مانده و در نتیجه، شناخت نسبت به آن چه در داخل و چه خارج از کشور محدود شده است.

۲.۶. ساختارها

پیشنهادها و راهکارهای متناسب با موضوعات ساختاری بخش دیگری از موارد شناسایی شده در تحلیل داده‌هاست. موضوع ساختار بیشتر متمرکز بر موارد مدیریتی و در مقیاس ساختارهای سازمانی است. در این بین نمی‌توان وابستگی این موارد را به موضوعات راهبردی متناسب با خود نادیده گرفت. آنچه در ادامه ارائه شده تشریحی از این موضوعات و پیشنهادات ساختاری است (شکل ۳).

الف. کارشناسان و منابع انسانی

به تبع انتقال بخش‌هایی از سازمان در سال‌های گذشته، گروهی از نیروی تخصصی (کارشناسان با تجربه سازمان) از این مجموعه جدا شدند و از دست دادن نیروهای با تجربه بدنه شاخص و تخصصی سازمان را تضعیف کرده است. جذب و حفظ منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های مهم در سازمان‌هاست و در حوزه‌های تخصصی (مثل میراث فرهنگی) این موضوع جدی‌تر خواهد بود. در هر صورت از دست دادن نیروهای متخصص، عدم



شکل ۳: مؤلفه‌های ساختاری از نگاه متخصصان

مشخص بودن وظایف و موازی‌کاری‌ها در مجموعه دیده می‌شود. در کنار تدوین مأموریت‌ها و راهبردهای سازمانی، «کارشناسان و منابع انسانی» متخصص باید برای اجرا، شکل‌گیری و تقویت این جایگاه نقش ایفا کنند. آنچه مجموعه میراث فرهنگی در برخی بخش‌ها از آن رنج می‌برد کمبود نیروی تخصصی و دغدغه‌مند است که با تبدیل سازمان به وزارتخانه به جای اصلاح، به گونه‌ای تشدید شد. علاوه بر اینکه برای این نیروهای تخصصی تکیه بر نیروهای بومی و آموزش‌های حین خدمت باید در اولویت قرار گیرد، نقش اساسی و مهم وابسته به توجه

۱. در تبصره ۳ قانون تشکیل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (۱۳۹۸) هرگونه افزایش نیروی انسانی در خلال تشکیل این وزارتخانه در برنامه ششم ممنوع گردید.

و اعتماد به دانش تخصصی آنهاست. مسئله‌ای که در حال حاضر وجود دارد عدم همراهی و اعتماد به کارشناسان در بخش‌های مختلف است که در نهایت منجر به تصمیمات اشتباه و بعضاً شخصی و یا وابسته به گروه‌ها و جریان‌ها توسط مدیران شده است (آزاد ارمکی و منوری، ۱۳۹۱، ۳۳) و این موضوع منجر به کاهش تعلق خاطر کارشناسان به مجموعه شده است.

ب. ساختار اداری و تشکیلاتی

مجموع تغییراتی در طول زمان در ساختار این مجموعه اتفاق افتاده و به گونه‌ای «چالش‌های ساختار اداری-تشکیلاتی» از مواردی است که در این وزارتخانه دیده می‌شود. عدم همسانی بین بخش‌های مختلف وزارتخانه (میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی) و مهم‌تر از همه اهداف کاملاً مغایر و متضاد با یکدیگر در برخی موارد این چالش را جدی‌تر کرده است. نقطه شاخص این عدم همسانی در تقابل بین گردشگری و میراث فرهنگی دیده می‌شود^۱ که از همان ابتدای ادغام هم چالش‌ها و مخالفت‌هایی داشت (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶، ۲۴۲-۲۴۵). با این توضیح تغییر در ساختار وزارتخانه ضرورت داشته و علاوه بر متخصصان، برخی مطالعات پیشین نیز به این موضوع پرداخته‌اند. یکی دیگر از پیشنهادها ارتقاء جایگاه حوزه میراث فرهنگی در وزارتخانه است که از نگاه متخصصان جایگاه آن در وضعیت فعلی تضعیف شده است. علاوه بر این توجه به ظرفیت‌ها و مأموریت‌های اداری و همچنین حوزه‌های تخصصی مثل موزه‌ها نیز از مواردی است که مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

ج. رویه‌های مدیریتی

تصمیمات مدیریتی همواره می‌توانند در فرآیند اجرایی یک موضوع اثرگذار باشند. بعنوان نمونه آنجا که تصمیم به تفکیک سازمان در سال‌های گذشته و انتقال آن به بخش دیگر کشور گرفته شد (فدایی‌نژاد و حناچی، ۱۳۹۳، ۳۲) و یا در جایی که تغییرات و ادغام‌های مکرر نهادی از دیگر ارگان‌ها در این سازمان اتفاق افتاد (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶، ۲۳۹-۲۴۰) همگی وابسته به تصمیمات و رویه‌های مدیریتی هستند. همین تصمیمات بعضاً سیاسی و مدیریت‌های غلط موجب شد تا سازمان با مشکلاتی روبرو شود. رویکردهای مدیریتی به دنبال استفاده از ظرفیت‌ها برای رشد یک سازمان هستند و در مجموعه میراث فرهنگی ضرورت دارد که «رویه‌های مدیریتی» نیز اصلاح شوند. باید در نظر داشت که بخش مهمی از مشکلات حاضر وابسته به رویه‌ها و تصمیمات غیرکارشناسی گذشته بوده است. در کنار ظرفیت‌های درون سازمانی - که مدیر مجموعه می‌تواند از آنها به حد کفایت بهره‌برد - باید به تدقیق ارتباط بین بخش‌ها کمک کرد. بخصوص تعریف صحیح و دقیق ارتباط بین بخش‌ها و یا استفاده از ظرفیت‌های پژوهشی یکی از چالش‌های اصلی درون سازمان بوده و هست که توجه به آن ضروری است. برای این منظور هم درس‌آموزی از تجارب اشتباه گذشته و هم بهره‌گیری از تجارب ارزشمند گذشته برای مدیر باید در اولویت قرار گیرد.

د. میراث فرهنگی و دیگر ارگان‌ها

بخش مهمی از آنچه تحت عنوان «میراث فرهنگی و دیگر ارگان‌ها» از نگاه متخصصان اشاره شده به تعامل و استفاده از ظرفیت‌های موجود در دیگر ارگان‌ها پرداخته‌اند. علاوه بر این وجه مثبت، در برخی مواقع نیز باید به گونه‌ای روبروی آنها ایستاد و با نظارت دقیق جلوی اقدامات خاص آنها را گرفت. تجارب گذشته نشان می‌دهد با توجه به منافعی که وجود دارد ارگان‌ها در موضوعات مرتبط بدون توجه به ضوابط و قوانین حوزه میراث فرهنگی دست به اقدامات مخرب زده‌اند. در نتیجه باید تلاش کرد در جهت حفظ ضرورت‌های میراث فرهنگی آنها را برای مواجهه با آثار تاریخی ترغیب نمود؛ موضوعی که پایه‌های قانونی آن نیز در قوانین مصوب کشور (قانون حمایت از مرمت و احیای بافت‌های تاریخی، ۱۳۹۸، ماده ۱۳) وجود دارد.

ه. مدیران

در کنار موضوعاتی که مطرح شد «مدیران» و نقش آنها در پیشبرد امور مرتبط کلیدی است. بخشی از این موضوع به رویه‌های مدیریتی آنها بازمی‌گردد که در بخش‌های قبل به آنها پرداخته شد و این بخش به انتخاب و انتصاب مدیران از نگاه متخصصان می‌پردازد. اولین موضوع توجه به تخصص برای سپردن امور مرتبط به آنهاست. وقتی نیروی متخصص برای امور انتخاب شود در کنار خود تعلق خاطر و علاقه به حوزه نیز در ذات تصمیم‌گیری‌های وی وجود خواهد داشت. این تعلق خاطر و اعتقاد است که اهلیت مدیران را شکل می‌دهد و به تبع آن امکان اعتماد بیشتر به آنها را فراهم خواهد آورد. در کنار تخصص نباید از تجربه کافی غفلت داشت. وقتی تجربه همراه با مدیر باشد علاوه بر تعلق خاطر، می‌تواند اعتماد مجموعه‌های بالادست برای تفویض اختیارات مرتبط را جلب نماید و قدرت تصمیم داشته باشد. متأسفانه تجارب غیرارزشمندی از عدم وجود تخصص و تجربه در مدیران مجموعه‌های مختلف وجود داشته و دارد.

۱. موضوع عدم همسانی بخش گردشگری و میراث فرهنگی به صراحت در گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس نسبت به لایحه تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری در سال ۱۳۸۲ تصریح شده است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۲).

و. قوانین میراث فرهنگی

تعارض منافع و تفاوت نگاه بین ارگان‌ها در موضوعات مرتبط با «قوانین میراث فرهنگی» همواره وجود داشته و دارد. علاوه بر این ماهیت فسادزای برخی قوانین، منافع مادی و معنوی مربوط به برخی آثار فرهنگی در ارگان‌ها و همچنین در بین مردم و جامعه قابل توجه است. با وجود این منافع ضرورت دارد که قوانین نظارتی متناسب با آنها وجود داشته باشد. در موضوع قوانین میراث فرهنگی گروهی از متخصصان معتقدند که در این حوزه کمبودی وجود ندارد و بیشتر باید برای نظارت بر اجرای آنها تلاش شود. در برنامه توسعه هفتم موضوع میراث فرهنگی برای اولین بار به عنوان بخشی جداگانه آمده و موارد یاد شده در آن پایه‌گذار اقدامات قانونی بعدی خواهد بود (برنامه هفتم توسعه کشور، ۱۴۰۳). با این وجود نیاز است برای اجرایی شدن بهتر قوانین و همچنین هم‌راستایی با قوانین و اسناد بین‌المللی و بالادستی بازرنگری‌هایی در قوانین مرتبط صورت پذیرد.

ز. مباحث مالی و بودجه‌ای

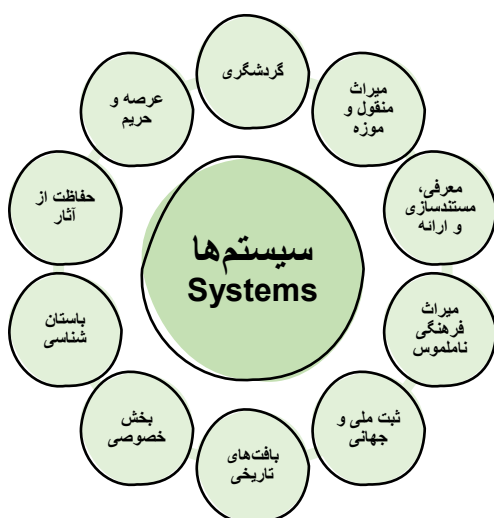
با وجود محدودیت‌های مالی کشور، «مباحث مالی و بودجه‌ای» در مجموعه‌ای مثل میراث فرهنگی بیشتر نمود پیدا خواهد کرد. این محدودیت‌ها در برخی استان‌ها و شهرستان‌ها به حدی است که در چند سال متوالی بودجه‌های عمرانی محقق شده صرفاً کفایت حفاظت‌های اضطراری تعدادی از بناهای تاریخی را داده است. در نتیجه حفاظت از بخش زیادی از بناها و همچنین بودجه‌های مرتبط با مطالعات تخصصی و پژوهشی تخصیص نیافته و عملاً انجام نشده‌اند. موضوع دیگری که هم‌راستا با چالش‌های مطرح شده شناسایی شد، پیشنهادها و راهکارهای مرتبط با «مباحث مالی و بودجه‌ای» است. در کنار برنامه‌ریزی برای تأمین منابع مالی پایدار، اصلاح ساختار بودجه‌ریزی و همچنین توجه به تفاوت‌های حوزه میراث فرهنگی با دیگر حوزه‌ها نیازمند دقت نظر هستند. موضوع نحوه بودجه‌ریزی و همسان کردن آن با دیگر حوزه‌ها چالش‌های جدی و متعددی را در حوزه میراث فرهنگی به همراه داشته است. این نحوه تأمین بودجه موجب شده رسالت‌های مرتبط فراموش شده و در نتیجه آنچه به عنوان وظایف و تکالیف کلیدی مجموعه شناخته می‌شوند در عمل مغفول باقی بماند.

۳. ۶. سیستم‌ها (سازوکارها)

فرآیندها، روش‌های کاری و بخش‌های اصلی و پشتیبان در سازمان - که به‌گونه‌ای حوزه‌های تخصصی را شکل می‌دهند - در قالب سیستم مورد توجه قرار گرفته‌اند. سیستم‌ها مجموعه‌ای از فرآیندها و حوزه‌های تخصصی هستند که در بطن سازمان حضور و بروز داشته و در نتیجه آن کلیه اقدامات در جهت اهداف سازمان انجام می‌پذیرند. نظرات متخصصان پیشکسوت در موضوع سیستم‌ها در قالب تشریح و تحلیل‌های مرتبط در ادامه مورد توجه قرار گرفته‌اند (شکل ۴).

الف. گردشگری

بخش زیادی از موارد شناسایی شده مستقیماً به حوزه میراث فرهنگی مرتبط بود ولی نمی‌توان پیوستگی و همبستگی بین این حوزه و موضوعاتی مثل «گردشگری» را نادیده انگاشت اگرچه در رسالت‌های این دو حوزه تفاوت‌های جدی وجود دارد (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶، ۲۵۴-۲۵۵). در این راستا تورسم میراث فرهنگی و گردشگری پایدار از موضوعاتی هستند که در اولویت پیشنهاد



شکل ۴: مؤلفه‌های سیستمی از نگاه متخصصان

متخصصان قرار گرفته است. با وجود اینکه در بحث گردشگری پایدار و بومگردی چالش‌هایی در سال‌های گذشته وجود داشته ولی توسعه گردشگری غیردولتی از راهکارهایی است که مبتنی بر حفظ ارزش‌های میراثی مورد توجه‌اند. به نظر می‌رسد اولین و مهم‌ترین وجه برای همراهی صحیح گردشگری در کنار میراث فرهنگی ارائه و تبیین تعریفی صحیح از گردشگری در خدمت میراث فرهنگی است. بخش مهمی از تبیین این تعاریف بر عهده سازمان است و با توجه به اینکه حوزه گردشگری در درون وزارتخانه قرار دارد تشکیل اتاق فکر مرتبط می‌تواند این همسانی و تفکیک بین دو حوزه را تسهیل کند.

ب. میراث منقول و موزه

در کنار میراث فرهنگی غیرمنقول، «آثار منقول» نیز از دسته‌های شناسایی شده در نگاه متخصصان است. علاوه بر ضرورت جمع‌آوری و برنامه‌ریزی صحیح برای حفاظت از اشیاء تاریخی، شیوه نگهداری از آنها نیز نیازمند تدوین دستورالعمل‌هایی متناسب با آنهاست؛ موضوعی که

در برخی اسناد بین‌المللی (UNESCO, 2015) نیز بر آن تأکید شده است. موزه‌ها بعنوان ویتترین فرهنگ و تمدن شناخته می‌شوند و پیشنهادها برای توجه بیشتر به آنها، حفاظت بهتر از آثار و همچنین ساماندهی و ارتقا محتوایی ضرورت دارد.

ج. معرفی، مستندسازی و ارائه

مطالعه و ارائه یکی از وظایف و تکالیفی است که در حوزه میراث فرهنگی بعنوان یک فرآیند شناخته شده است، اگرچه امروزه بعنوان یک چالش کمتر به آن توجه می‌شود. ضرورت شناخت و معرفی در حوزه میراث فرهنگی بعنوان یک راهبرد مورد اشاره قرار گرفت و برای دستیابی به این راهبرد یکی از اولین اقدامات «مستندسازی» بعنوان یک اصل است، اصلی که در منشور ونیز بر آن تأکید شده است (ICOMOS, 1964, Art 16).

د. میراث فرهنگی ناملموس

یکی از حوزه‌های مورد توجه وجه ناملموس میراث فرهنگی است که اسناد بین‌المللی نیز به آن پرداخته‌اند (UNESCO, 2003). متخصصان معتقدند که «وجه ناملموس میراث فرهنگی» هم باید مورد توجه باشد؛ چراکه وجه فرهنگی مرتبط با میراث فرهنگی در آنها نمود یافته است. بخصوص در فن ساخت اثر و مستندسازی وجه ناملموس آن با وجود تلاش‌هایی که تاکنون صورت پذیرفته، جای پرداختن جدی‌تر و دقیق‌تر وجود دارد.

ه. ثبت ملی و جهانی

ثبت آثار در فهرست آثار ملی و جهانی یکی دیگر از فرآیند شاخصی است که در وزارتخانه برنامه‌ریزی و پیگیری می‌شود (اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور، ۱۳۶۷، ماده ۳). در هر دو این وجه همواره چالش‌ها و مشکلاتی وجود داشته است. در ثبت جهانی عدم تعاملات بین‌المللی موجب شده تا با برخی از کشورها تعارضاتی در برخی پرونده‌های ثبت جهانی ایجاد شود (مرتجائی و دیگران، ۱۴۰۴، ۱۳) و در موضوع ثبت ملی نیز ثبت‌های غیر تخصصی و عدم توجه به شرایط، شناسایی صحیح و حتی قوانین ثبت مشکلاتی را ایجاد کرده است.^۱ از این رو توجه به فرآیندها در «ثبت ملی و جهانی» موضوعی کلیدی است. در کنار لزوم شناسایی نفایس ملی و توجه ویژه‌تر به آنها، در موضوع ثبت جهانی، محرک‌های اقتصادی و حتی تقویت منزلت اثر به واسطه ثبت جهانی ایجاد می‌شود (مرتجائی و دیگران، ۱۴۰۴، ۳۵) که لزوم دنبال کردن این فرآیند بصورت تخصصی و جدی را گوشزد می‌کند. البته تجربیات موجود نشان می‌دهد چه در موضوع قوانین بالادستی و چه در قوانین و آیین‌نامه‌های درون‌سازمانی هم‌راستایی جدی و کاملی با این ضرورت شکل نگرفته است (محمودی قوژدی و شفیعا، ۱۴۰۲).

و. بافت‌های تاریخی

با توجه به شرایط امروز و چالش‌هایی که بخصوص «بافت‌های تاریخی» با آن روبروست یکی از دسته‌های شناسایی شده مرتبط با آنهاست. در سال‌های اخیر در کنار چالش‌ها و مشکلات مرتبط با بافت‌های تاریخی، ثبت بافت تاریخی یزد یکی از نقاط قوت و قابل توجه است که البته می‌توانست در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی دقیق‌تر باشد (بهرامی و آزاد، ۱۴۰۴، ۱۲۴). اما در این بین ضرورت توجه جدی‌تر به مسائل بافت‌های تاریخی و بخصوص تعامل با مردم ساکن در این بافتها بعنوان پیشنهادهای اصلی مورد اشاره متخصصین بوده است. در این موضوع محدوده شاهچراغ شیراز، چالش‌ها و توسعه در بافت‌های تاریخی مشهد (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶، ۲۵۳)، کاشان، اصفهان و شیراز محدوده‌ها و شهرهایی است که از آنها نام برده شده است.

ز. بخش خصوصی

توجه به ظرفیت‌های بومی و جهت‌دهی به ظرفیت‌های بخش خصوصی در اسناد و برنامه‌ریزی‌های کلان کشور آمده است. متخصصان اشاره می‌کنند که «بخش خصوصی» باید با در نظر گرفتن صلاحیت‌های مرتبط نقش‌آفرینی پررنگ‌تری داشته باشند. چراکه با سلطه منطق مالی-اقتصادی گردشگری، منطق حفاظت از میراث می‌تواند به حاشیه رانده شود (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶، ۲۳۱)؛ صالحی‌پور و دیگران، ۱۴۰۴، ۴۰۱-۴۰۰). بررسی صلاحیت‌ها چه در واگذاری بناها و آثار تاریخی و چه در صلاحیت تخصصی پیمانکاران و نظارت دقیق بر آنها باید در اولویت توجه قرار گیرند. متأسفانه تجربیات ناخوشایندی از واگذاری‌های غلط و عدم صلاحیت‌ها در سال‌های گذشته وجود دارد که باید از آنها درس گرفت. همچنین در واگذاری صلاحیت تخصصی به پیمانکاران، این موضوع باید از طریق وزارتخانه مرتبط و نه سازمان برنامه و بودجه شکل بگیرد که پیش از این توسط برخی دیگر از پژوهشگران هم پیشنهاد شده است.

ک. باستان‌شناسی

۱. گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس بر این موضوع صحه گذاشته که سیستم فعلی ثبت کارایی لازم را ندارد و نیازمند تغییر در شیوه ثبت و اصلاح قانونی آن و توجه به نظام طبقه‌بندی برای هدایت صحیح منابع مالی در حفاظت از آنهاست (محمودی قوژدی، ۱۴۰۳)

اگرچه توجه خاص‌تر به حوزه «باستان‌شناسی» می‌تواند به دعوت شدن متخصصان مرتبط با این حوزه مرتبط باشد ولی نمی‌توان نادیده انگاشت که سبقه حفاظت از آثار تاریخی در ایران با حوزه باستان‌شناسی عجین بوده (احمدیان هروی و خوئی، ۱۳۹۶، ۲۳۳) و همچنین در گذشته هویت ملی ایرانیان به وجوه باستان‌شناسانه آن ربط پیدا کرده است (کچویان ۱۳۸۴، ۹۱-۱۰۱). با توجه به این سبقه عدم توجه به وجوه بومی باستان‌شناسی و واگذاری برخی از مطالعات به تیم‌های خارجی در سال‌های اخیر آسیب‌هایی را به همراه خواهند داشت که تجربیاتی از این آسیب‌ها وجود دارد. ظرفیت بالای باستان‌شناسی باید در نظر گرفته شود و در کنار استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی به این ظرفیت‌های بومی توجه شود. علاوه بر این اشاره به برخی از محوطه‌های باستان‌شناسی که کمتر مطالعه در آنها صورت پذیرفته از مواردی است که در نظرات متخصصان شناسایی شده است.

ل. حفاظت از آثار

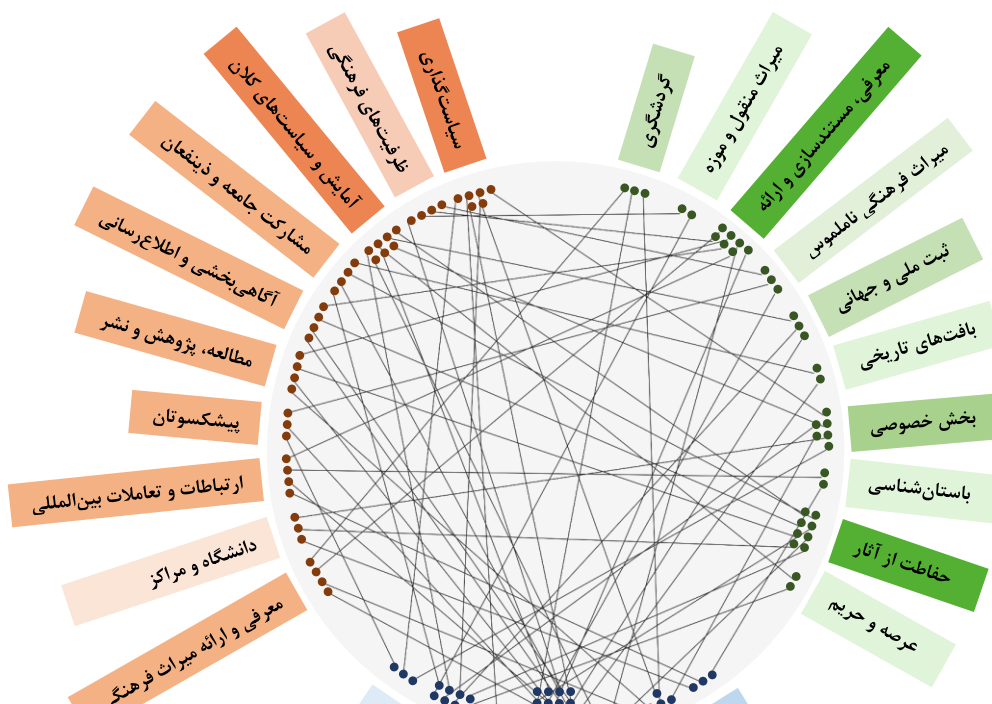
میراث فرهنگی و آسیب رسیدن به آن یک مسئله غیرقابل جبران است چرا که نمی‌توان میراث فرهنگی را دوباره ایجاد کرد. موضوعی که در کنوانسیون لاهه نیز بر آن تصریح شده است (UNESCO, 1954). به همین دلیل است که باید بعنوان تکلیف به آن توجه داشت و عدم توجه به آن خود می‌تواند موجب چالش‌های جدیدی شود. بعنوان نمونه عدم توجه به حقوق مالکین در نتیجه آن ضدارزش‌شدن حفاظت و توسعه تخریب‌ها برخی از این نمونه‌هاست. «حفاظت آثار» و فرآیندهای مرتبط با آن از توجه ویژه به هویت فرهنگی در اسناد فرادست گرفته (آشنا و روحانی، ۱۳۸۹، ۱۸۱-۱۸۲) تا جلوگیری از آسیب‌پذیری در تحولات جهانی از موارد مورد تأکید متخصصان هستند.

م. عرصه و حریم

در تعیین «عرصه و حریم» در برخی موارد اتفاق می‌افتد که منافع افراد و فشارهای مردمی بر تخصص و نگاه کارشناسی غلبه می‌کند. فشارهای مردمی در فرایند تعیین حریم آثار تاریخی نهایتاً نمود خود را در سیاست‌گذاری کلان گذاشته به نحوی که در قانون برنامه پنج ساله توسعه هفتم (بخش ۲ بند پ ماده ۸۳) وزارت میراث فرهنگی مکلف به بازنگری حریم‌های موجود به منظور تامین حقوق مالکانه و جبران محدودیت‌های اعمالی شده؛ این در حالی است که تنها ۸۸ درصد از آثار ثبتی کشور حریم مصوب دارند (سپنجی و شفیعا، ۱۴۰۲).

۴.۶. جمع‌بندی تحلیلی

آنچه در این بخش مرور شد تبیین چالش‌ها و راهکارها را در حوزه نهادی و مدیریتی میراث فرهنگی - در نسبت با عارضه‌یابی سازمانی برگرفته از عناصر سخت مدل 7S مکنزی - مورد توجه قرار داده است. باید در نظر داشت که شناسایی مؤلفه‌ها به تنهایی نمی‌تواند شناخت دقیق و کاملی از وضعیت یک سازمان ارائه دهد بلکه روابط متقابل و میزان سازگاری آن‌ها با یکدیگر تصویری واقع‌گرایانه را ارائه خواهد داد. در این راستا علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های موثر در سه وجه راهبرد، ساختار و سیستم، روابط بین این مؤلفه‌ها و در نهایت پیامدهای مورد انتظار آن‌ها قابل توجه ویژه هستند. بطور کلی ساختارها در سازمان از راهبردها پشتیبانی می‌کنند، ساختارها با سیستم‌ها هماهنگ هستند و در نهایت سیستم‌ها اجرای راهبردها را ممکن می‌سازند. بر همین اساس میان سه عنصر سخت مدل مکنزی، رابطه‌هایی دوطرفه برقرار است. مطابق تحلیل‌ها و در نسبت با اثرگذاری و وابستگی کدهای استخراج شده، ارتباط دوگانه بین مؤلفه‌های سه عنصر سخت در ساختار نهادی میراث فرهنگی در شکل ۵ ارائه شده است. هماهنگی و هم‌راستایی صحیح میان این مؤلفه‌ها می‌تواند به ارتقا سازمان در تمام ابعاد منجر شود؛ در مقابل نیز عدم ارتباط منطقی بین آنها نشان می‌دهد که چگونه ضعف در سیاست‌گذاری، موجب ناکارآمدی ساختارها شده و این ناکارآمدی عملکرد سیستم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.



شکل ۵: رابطه بین مؤلفه‌ها در ساختار نهادی و مدیریتی میراث فرهنگی

جدول ۳- که روابط بین مؤلفه‌ها و پیامدهای مورد انتظار از آن‌ها را ارائه کرده - نشان می‌دهد که مسائل و چالش‌های حوزه میراث فرهنگی صرفاً ناشی از ضعف یک بخش خاص نبوده، بلکه حاصل «عدم هم‌راستایی» میان مؤلفه‌های سه عنصر اصلی (راهبردها، ساختارها و سیستم‌ها) است. تحلیل روابط مؤثر بین مؤلفه‌های چندگانه نشان می‌دهد که برخی از آن‌ها نقش «گره‌های کلیدی» را ایفا می‌کنند، راهبردها «جهت حرکت» سایر اجزا را تعیین می‌کنند و بطور کلی ساختارها نقش «واسطه انتقال» را بر عهده دارند. «سیاست‌گذاری» و «آمایش و سیاست‌های کلان» در سطح اول و «رویه‌های مدیریتی» و «قوانین میراث فرهنگی» در سطح دوم از مهم‌ترین گره‌های کلیدی از نگاه متخصصان هستند که بیشترین میزان نفوذ را بر سایر بخش‌ها داشته‌اند. در مقابل، «حفاظت آثار» و «مستندسازی و ارائه» به‌عنوان خروجی نهایی و مورد انتظار شناخته شده‌اند. سایر مؤلفه‌ها - مانند معرفی و ارائه میراث فرهنگی، گردشگری، ثبت جهانی و مشارکت مردمی - نقش واسطه داشته و تقویت‌کننده ارتباط میان راهبردها، ساختارها و سیستم‌ها هستند. در مجموع، تحلیل حاضر نشان می‌دهد که تحقق حفاظت از میراث فرهنگی (بعنوان یک هدف کلان) نیازمند هماهنگی و هم‌راستایی میان عناصر سه‌گانه‌ای است که بخش مهمی از آنها در قالب روابط مؤثر مورد اشاره قرار گرفت. ضعف در یکی از مؤلفه‌های برگرفته از عناصر سه‌گانه می‌تواند کل شبکه پیامدها و در نتیجه آن مدیریت میراث فرهنگی را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع پیامدها افق‌های مورد انتظاری هستند که میراث فرهنگی را از منظر ساختار نهادی و مدیریتی به وضعیت مطلوب می‌رسانند. از نگاه متخصصان اصلاح وضعیت موجود نه از طریق اقدامات مقطعی، بلکه با بازتنظیم هم‌زمان راهبردها، ساختارها و سیستم‌ها در جهت رسیدن به این افق‌ها امکان‌پذیر است.

جدول ۳: روابط مؤثر و پیامدهای موردانتظار حاصل از تحلیل دیدگاه‌های متخصصان

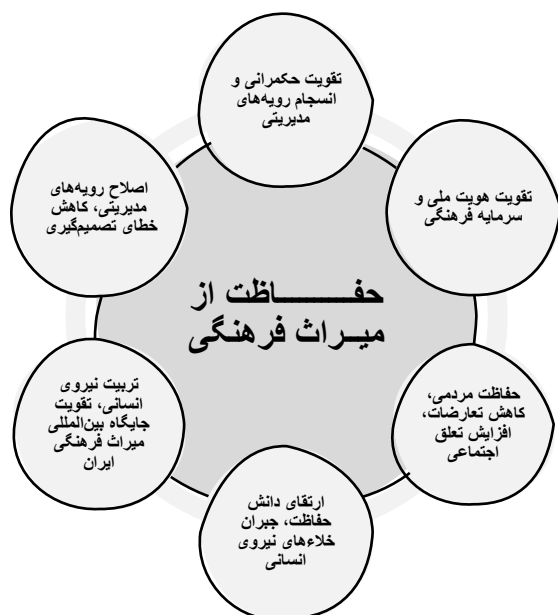
رد	راهبردها	ساختارها	سیستم‌ها	روابط مؤثر	پیامدها (افق مطلوب)
۱	سیاست گذاری / آمایش سرزمین و سیاست‌های کلان	رویه‌های مدیریتی / قوانین میراث فرهنگی / مباحث مالی و بودجه‌ای	ثبت ملی و جهانی / عرصه و حریم / حفاظت از آثار	راهبردهای کلان جهت گیری ساختارهای مدیریتی را تعیین کرده و این ساختارها فرایندهای حفاظتی را هدایت می کنند.	تقویت حکمرانی و انسجام رویه‌های مدیریتی
۲	ظرفیت‌های فرهنگی / معرفی و ارائه میراث فرهنگی	ساختارهای اداری و تشکیلاتی / رویه‌های مدیریتی	معرفی، مستند سازی و ارائه / گردشگری / میراث منقول و	ظرفیت‌های تمدنی و هویتی در کنار معرفی میراث فرهنگی می‌تواند از طریق ساختارهای اداری و رویه‌های مدیریتی در قالب سیستم‌های	تقویت هویت ملی و سرمایه فرهنگی

موزه / میراث فرهنگی ناملموس		گردشگری، میراث ناملموس موزه و ... به جامعه منتقل شود.	
۳	مشارکت جامعه و ذینفعان / آگاهی بخشی و اطلاع رسانی	رویه های مدیریتی / میراث فرهنگی و دیگر ارگان ها / قوانین میراث فرهنگی	بافت تاریخی / حفاظت از آثار / معرفی، مستند سازی و ارائه
۴	مطالعه، پژوهش و نشر / دانشگاه و مراکز آموزشی	ساختار اداری و تشکیلاتی / رویه های مدیریتی / کارشناسان و منابع انسانی	پژوهش در کنار تربیت نیروی انسانی در دانشگاه ها می تواند خلاء های اداری و انسانی را جبران کند و از طرفی با معرفی میراث به حفاظت بهتر از آن ها کمک کند.
۵	پیشکسوتان	مدیران / رویه های مدیریتی	تجربه و دانش ضمنی پیشکسوتان در تصمیم گیری ها به تقویت رویه های مدیریتی و بخصوص در حوزه حفاظت کمک می کند.
۶	ارتباطات و تعاملات بین المللی	کارشناسان و منابع انسانی / رویه های مدیریتی	معرفی، مستند سازی و ارائه / باستان شناسی
			تربیت نیروی انسانی، تقویت جایگاه بین المللی میراث فرهنگی ایران

۷. نتیجه گیری

چارچوب های سازمانی، و به طور خاص راهبردها، سیستم ها و ساختارهای آن، چگونگی مواجهه و مداخله را در نسبت با اهداف اصلی سازمان شکل می دهند. مطالعه حاضر در راستای همین موضوع، با تحلیل محتوای نظرات مدیران و متخصصان پیشکسوت - که خبرگان این حوزه شناخته می شوند - تلاش کرد افزون بر مرور چالش ها، نگاهی نیز به راهکارها از منظر آنها داشته باشد. نتایج این مطالعه در قالب دسته های شاخص هر موضوع مورد دقت نظر قرار گرفت و در فرآیند تحلیل، وجوه متناسب مرتبط با هر یک مرور و تبیین شد. نگاه پیشکسوتان در حوزه راهبردها، متأثر از شرایط زمانه است و با شکل گیری رویکردهای تازه، در پی آن است تا جایگاه میراث فرهنگی را در سیاست های کلان کشور تدقیق کند و در ادامه، به بازتعریف این حوزه در سیاست گذاری کلان بپردازد. از این رو، سیاست گذاری های کلان، مشارکت، ظرفیت های موجود، ارتباطات و تعاملات بین المللی و آگاهی بخشی، بخش زیادی از کدها و مفاهیم را به خود اختصاص داده اند. نگاه ساختاری پیشکسوتان نیز برگرفته از وضعیت سازمان متحول شده ای است که، به ویژه با تبدیل به وزارتخانه، در پی تأثیر گذاری بر لایحه اهداف وزارت برای تصویب در مجلس شورای اسلامی است. این نگاه بر سه مؤلفه اساسی قوانین، ساختار تشکیلاتی و منابع انسانی و مالی متمرکز است؛ مؤلفه هایی که اساس و پایه یک سازمان را شکل می دهند و می توانند با گنجانده شدن در لایحه، مسیر آینده مطلوبی را برای مجموعه فراهم آورند.

در مجموع، آنچه از تحلیل محتوای نظرات مدیران و متخصصان پیشکسوت به دست آمد، نشان می دهد که چگونگی مواجهه و مداخله در حوزه میراث فرهنگی، به طور بنیادین در نسبت با راهبردها، ساختارها و سیستم ها شکل می گیرد. در این میان، راهبردها ناظر بر بازتعریف جایگاه میراث فرهنگی در سیاست های کلان کشور و تعیین جهت گیری های اصلی آن اند؛ ساختارها بر قوانین، تشکیلات و منابع انسانی و



شکل ۶: افق مطلوب میراث فرهنگی از نگاه متخصصان

از ظرفیت‌های فرهنگی و اجتماعی، از مهم‌ترین الزامات حرکت به سوی این افق مطلوب به‌شمار می‌آیند. در همین راستا، توجه به عناصر نرم مؤثر در سازمان (مهارت‌ها، نیروی انسانی، ارزش‌های مشترک و سبک مدیریت) و ترکیب آنها با خروجی‌های این مطالعه مسیر مناسبی برای نتایج تکمیلی عارضه‌یابی سازمانی در حوزه میراث فرهنگی را فراهم می‌آورد که در مطالعات آتی قابل پیگیری است.

منابع و مأخذ

- آزاد ارمکی، تقی و منوری، نوح (۱۳۹۱). تحلیل محتوای سیاست‌های فرهنگی ایران، بر اساس قانون اساسی، سند سیاست‌های فرهنگی و برنامه پنجم توسعه. *راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۱(۲)، ۷-۳۷. [Doi: 20.1001.1.22517081.1391.1.2.1.0](https://doi.org/10.1001.1.22517081.1391.1.2.1.0)
- آشنا، حسام‌الدین و روحانی، محمدرضا (۱۳۸۹). هویت فرهنگی ایرانیان از رویکردهای نظری تا مؤلفه‌های بنیادی. *فصلنامه تحقیقات فرهنگی*، ۳(۴)، ۱۸۵-۱۵۷. [Doi: 10.7508/ijcr.2010.12.007](https://doi.org/10.7508/ijcr.2010.12.007)
- ابوالفضلی کریزی، حسین و پسندیده، ابوالفضل (۱۴۰۰). تحلیل محتوای سیاست‌های فرهنگی و موانع توسعه‌ای آن در دوران جمهوری اسلامی. *فصلنامه علمی مطالعات راهبردی فرهنگ*، ۱(۴)، ۹-۲۹. [Doi:10.22083/scsj.2022.145950](https://doi.org/10.22083/scsj.2022.145950)
- احمدی، حمید (۱۳۸۸). *بنیادهای هویت ملی ایرانی: چهارچوب نظری هویت ملی شهروندمحور*. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- احمدیان هروی، محمد و خویی، سیدمحمد مهدی (۱۳۹۶). مطالعه تحولات نهادی سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری. *مطالعات جامعه‌شناختی (نامه علوم اجتماعی سابق)*، ۲۴(۱)، ۲۲۹-۲۵۷. [Doi:10.22059/jsr.2017.63523](https://doi.org/10.22059/jsr.2017.63523)
- بکتاش، سعید، امین‌پور، احمد و حسینی، بهشید (۱۳۹۶). مدیریت آینده‌نگار راهبردی میراث فرهنگی ایرانی - اسلامی. مدیریت شهری و روستایی، ۱۶(۴۷)، ۵۳۳-۵۴۵. <https://ijurm.imo.org.ir/article-1-1927-fa.html>
- بهرامی، بهروز، و آزاد، میترا (۱۴۰۴). نقش‌آفرینی مردم در حفاظت از میراث معماری؛ بررسی و آسیب‌شناسی رویه‌های موجود در زمینه بافت تاریخی شهر یزد. *نامه معماری و شهرسازی*، ۱۷(۴۶)، ۱۲۲-۱۳۹. [Doi: 10.30480/aup.2025.5515.2188](https://doi.org/10.30480/aup.2025.5515.2188)
- چراغچی، سوسن و شفیعا، سعید (۱۴۰۳). بررسی مسئولیت عمومی در قبال میراث فرهنگی و میراث طبیعی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
- حجت، مهدی (۱۳۸۰). *میراث فرهنگی در ایران سیاست‌ها برای یک کشور اسلامی*. تهران: سازمان میراث فرهنگی کشور.
- حشمتی‌فر، نرجس، کریمی‌مونقی، حسین و احمدی، سارا (۱۴۰۱). تحلیل محتوا (تکنیک یا روش پژوهش؟): یک مرور روایتی نظام‌مند. *مجله دانشگاه علوم پزشکی سبزوار*، ۲۹(۶)، ۷۵۶-۷۶۸. https://jsums.medsab.ac.ir/article_1521.html

رحیم‌نیا، رضا، قرائتی، مهران، زمانی‌فرد، علی و سعیدپور، سعید (۱۳۹۷). تبیین نظام حاکم بر اقدامات حفاظتی معماران بومی با بهره‌گیری از دانش ضمنی معماران در جنوب خراسان. نشریه علمی مرمت و معماری ایران، ۸ (۱۶)، ۶۹-۸۶. **Doi:** 20.1001.1.23453850.1397.8.16.4.1

سپنجی، محمد و شفیعا، سعید (۱۴۰۲). گزارش نظارتی در مورد تعیین حریم آثار ملی بند «۱۲» ماده ۳ قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور مصوب ۱۳۶۷. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

شریفی، سیدعلیرضا و فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۱). واکاوی سیاستگذاری فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران (آسیب‌ها و راهبردها)، مجلس و راهبرد ۹۰-۵۵، (۶۹)۱۹. **Doi:** https://nashr.majles.ir/article_54.html

شورای عالی اداری (۱۳۸۵). مصوبه راجع به ادغام سازمان صنایع دستی ایران و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری مصوب ۱۳۸۵/۱/۲۱. **Doi:** <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/133801>

صالحی‌پور، محمدرضا، اکبرپور، فرج و عظیمی، آزاده (۱۴۰۴). جایگاه حفاظت از میراث فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران. راهبرد اجتماعی فرهنگی ۱۴(۲)، ۳۸۱-۴۰۸. **Doi:** 10.22034/scs.2025.479243.1607

صمدپوری جاوید، مینا، سلطانی، حسن، کاظمی، امیر و جعفرپور، هدیه (۱۴۰۴). ارائه الگوی بهینه خطامشی سازمان‌های فرهنگی با استفاده از نظریه داده بنیاد و تحلیل ساختاری (مطالعه موردی: وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری). فصلنامه مهندسی مدیریت نوین ۱۱(۱)، ۱۷۴-۱۵۳. **Doi:** 10.71652/JMEM.2025.1107734

فدایی‌نژاد، سمیه و حناچی، پیروز (۱۳۹۳). بررسی و تبیین سیر تحول سیاست‌ها و برنامه‌های حفاظت از میراث فرهنگی، بازه زمانی سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۱. مطالعات معماری ایران ۳ (۵)، ۲۱-۳۷. **Doi:** https://jias.kashanu.ac.ir/article_111721.html

قانون برنامه و بودجه کشور (۱۳۵۱). **Doi:** <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/96903>
قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹). **Doi:** <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/93301>

قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور (۱۳۶۷). **Doi:** <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/91528>
قانون تشکیل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (۱۳۹۸). **Doi:** <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1251062>
کچویان، حسین (۱۳۸۴). تطور گفتمان‌های هویتی در ایران. تهران: نی.

محمودی قوژدی، محمدرضا (۱۴۰۳). مطالعه تطبیقی نظام طبقه‌بندی آثار فرهنگی-تاریخی غیرمنقول در سطح بین‌المللی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

محمودی قوژدی، محمدرضا و شفیعا، سعید (۱۴۰۲). بررسی فرایند ثبت میراث جهانی در ایران و ارائه راهکارهای تقنینی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۰). طرح ادغام سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۲). گزارش کارشناسی درباره لایحه تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری.

مرتجائی، سوده، حاجیانی، ابراهیم، صالحی‌امیری، سیدرضا و امیرخانی، غلامرضا (۱۴۰۴). راهبردهای کلان حفاظت از میراث فرهنگی ایران با تأکید بر میراث مستند و مکتوب. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی فرهنگ، ۵ (۱)، ۵۷-۸۶.

Doi: 10.22083/scsj.2024.485700.1229

مقتدائی، مرتضی و ازغندی، علیرضا (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیاستگذاری فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. علوم سیاسی، ۳۴ (۱۲)، ۲۶-۷.

نیکوکار، غلامحسین، علیدادی، یاسر و رایج، حمزه (۱۳۸۸). تدوین مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی مرکز ملی فرش با بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف، مدیریت بازرگانی ۱۱(۳)، ۱۶۵-۱۸۴. **Doi:** 20.1001.1.20085907.1388.1.3.10.9

وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (۱۴۰۰). پیشکسوتان میراث فرهنگی. کتابچه منتشر شده از محتوای نشست هم‌اندیشی با استادان و پیشکسوتان. تهران: وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

Azad Armaki, T., & Monavari, N. (2012). Content analysis of Iran's cultural policies based on the Constitution, the cultural policy document, and the Fifth Development Plan. *Rahbord-e Ejtemaei-ye Farhangi*, 1(2), 7-37. [in Persian] **Doi:** 20.1001.1.22517081.1391.1.2.1.0

Abolfazli Karizi, H., & Pasandideh, A. (2021). Content analysis of cultural policies and their developmental barriers during the Islamic Republic period. *Strategic Studies of Culture Quarterly*, 1(4), 9-29. [in Persian] **Doi:** 10.22083/scsj.2022.145950

- Ahmadian Heravi, M., & Khoei, S. M. M. (2017). A study of institutional transformations of the Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization. *Sociological Studies (Formerly Social Sciences Letter)*, 24(1), 229–257. [in Persian] [Doi:10.22059/jsr.2017.63523](https://doi.org/10.22059/jsr.2017.63523)
- Baktash, S., Aminpour, A., & Hosseini, B. (2017). Strategic foresight management of Iranian–Islamic cultural heritage. *Urban and Rural Management*, 16(47), 533–545. [in Persian] <https://ijurm.imo.org.ir/article-1-1927-fa.html>
- Bahrani, B., & Azad, M. (2025). Public participation in the protection of architectural heritage: Review and pathology of existing practices in the historic fabric of Yazd. *Architecture and Urbanism Letter*, 17(46), 122–139. [in Persian] [Doi: 10.30480/aup.2025.5515.2188](https://doi.org/10.30480/aup.2025.5515.2188)
- Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit*. Springer.
- Cheraghchi, S., & Shafia, S. (2024). *Public responsibility toward cultural and natural heritage*. Tehran: Parliament Research Center. [in Persian]
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. SAGE Publications.
- Fadaei-Nejad, S., & Hanachi, P. (2014). Analysis and explanation of the evolution of cultural heritage protection policies and programs (1979–2012). *Iranian Architecture Studies*, 3(5), 21–37. [in Persian] https://jias.kashanu.ac.ir/article_111721.html
- Fifth Five-Year Development Plan of the Islamic Republic of Iran (2011–2015). (2010). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/790196>
- Henderson, A. and N. McEwen (2005), “Do Shared Values Underpin National Identity? Examining the Role of Values in National Identity in Canada and the United Kingdom”, *National Identities*, vol. 7, no. 2.
- Hojjat, M. (2001). *Cultural heritage in Iran: Policies for an Islamic country*. Tehran: Iranian Cultural Heritage Organization. [in Persian]
- Heshmatifar, N., Karimi-Monaghi, H., & Ahmadi, S. (2022). Content analysis (technique or research method?): A systematic narrative review. *Sabzevar University of Medical Sciences Journal*, 29(6), 756–768. [in Persian] https://jsums.medsab.ac.ir/article_1521.html
- ICOMOS. (1987). *Charter for the conservation of historic towns and urban areas (Washington Charter)*.
- ICOMOS. (1993). *Guidelines for education and training in the conservation of monuments, ensembles and sites*.
- ICOMOS. (1999a). *The Burra Charter: The Australia ICOMOS charter for places of cultural significance*.
- ICOMOS. (1999b). *International cultural tourism charter: Managing tourism at places of heritage significance*.
- ICOMOS. (2008). *ICOMOS charter on the interpretation and presentation of cultural heritage sites*.
- ICOMOS. (2011). *The Paris Declaration on heritage as a driver of development*.
- Izadi, M. S. (2010). *An analytical review of three decades of policymaking, planning, and executive actions in the rehabilitation and regeneration of distressed urban fabrics*. Tehran: Expediency Discernment Council Secretariat (Infrastructure and Production Affairs Commission, Spatial Planning, Housing and Urban Development Committee). [in Persian]
- UNESCO. (1954). *Convention for the protection of cultural property in the event of armed conflict, with regulations for the execution of the convention*.
- UNESCO. (1972). *Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage*.

- UNESCO. (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. UNESCO.
- UNESCO. (2015). *Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society*.
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational diagnosis: An evidence-based approach. *Journal of Change Management*, 13(2), 223–246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
- Peters, T., & Waterman, R. H., Jr. (2011). McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28(10).
- Law on the Plan and Budget Organization. (1972). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/96903>
- Third Economic, Social and Cultural Development Plan of the Islamic Republic of Iran. (2000). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/93301>
- Law on the Establishment of the Cultural Heritage Organization. (1985). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/91172>
- Law on the Establishment of the Cultural Heritage and Tourism Organization. (2003). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/94002>
- Law on Supporting the Restoration and Revitalization of Historic–Cultural Fabrics. (2019). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1199470>
- Law on the Establishment of the Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts. (2019). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1251062>
- Gozar, M. A. (2024). *Review of Part Two of the National Budget Bill for 2025 (22): Budget allocations of the Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts*. Tehran: Parliament Research Center. [in Persian]
- Mahmoudi Ghozhdi, M. R. (2024). *A comparative study of classification systems of immovable cultural–historical properties at the international level*. Tehran: Parliament Research Center. [in Persian]
- Mahmoudi Ghozhdi, M. R., & Shafia, S. (2023). *Review of the World Heritage registration process in Iran and presentation of legislative solutions*. Tehran: Majlis Research Center. [in Persian]
- Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts. (2021). *Veterans of cultural heritage: Proceedings of the consultative meeting with professors and senior experts*. Tehran: Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts. [in Persian]
- Mortajaei, S., Hajiani, E., Salehi-Amiri, S. R., & Amirkhani, G. R. (2025). Macro-strategies for safeguarding Iran's cultural heritage with emphasis on documentary and written heritage. *Strategic Studies of Culture Quarterly*, 5(1), 57–86. [in Persian]
[Doi: 10.22083/scsj.2024.485700.1229](https://doi.org/10.22083/scsj.2024.485700.1229)
- Moqtadaei, M., & Azghandi, A. (2016). Pathology of cultural policymaking in the Islamic Republic of Iran. *Political Science*, 34(12), 7–26. [in Persian]
- Nikookar, G. H., Alidadi, Y., & Rayeji, H. (2009). Developing components of organizational pathology of the National Carpet Center with emphasis on its role in handmade carpet exports. *Business Management*, 1(3), 165–184. [in Persian]
[Doi: 10.1001.1.20085907.1388.1.3.10.9](https://doi.org/10.1001.1.20085907.1388.1.3.10.9)

- Parliament Research Center. (2011). *Plan for merging the Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization into the Ministry of Culture and Islamic Guidance*. [in Persian]
- Parliament Research Center (2003). *Expert report on the bill for establishing the Cultural Heritage and Tourism Organization*. [in Persian]
- Rahimnia, R., Gharati, M., Zamani-Fard, A., & Saeidpour, S. (2018). Explaining the governing system of conservation actions of indigenous architects using tacit knowledge in South Khorasan. *Scientific Journal of Iranian Restoration and Architecture*, 8(16), 69–86. [in Persian] [Doi: 20.1001.1.23453850.1397.8.16.4.1](https://doi.org/10.1001.1.23453850.1397.8.16.4.1)
- Rahimi, H. (2020). A comparative study of organizational pathological patterns: A strategy for Iranian organizations. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(4), 907–921.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7S model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43–55. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i5/1594>
- Salehipour, M. R., Akbarpour, F., & Azimi, A. (2025). The status of cultural heritage protection in the system of the Islamic Republic of Iran. *Rahbord-e Ejtemaei-ye Farhangi*, 14(2), 381–408. [in Persian] [Doi: 10.22034/scs.2025.479243.1607](https://doi.org/10.22034/scs.2025.479243.1607)
- Samadpouri Javid, M., Soltani, H., Kazemi, A., & Jafarpour, H. (2025). Presenting an optimal policy model for cultural organizations using grounded theory and structural analysis (Case study: Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts). *Modern Management Engineering Quarterly*, 1(11), 153–174. [in Persian] [Doi: 10.71652/JMEM.2025.1107734](https://doi.org/10.71652/JMEM.2025.1107734)
- Sepanji, M., & Shafia, S. (2023). *Supervisory report on determining protection zones of national monuments (Clause 12, Article 3 of the Statute Law of the Cultural Heritage Organization, 1988)*. Tehran: Parliament Research Center. [in Persian]
- Seventh Five-Year Progress Plan of the Islamic Republic of Iran (2024–2028). (2024). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1809128>
- Sharifi, S. A., & Fazeli, A. R. (2012). An analysis of cultural policymaking in the Islamic Republic of Iran (pathologies and strategies). *Parliament and Strategy*, 19(69), 55–90. [in Persian] https://nashr.majles.ir/article_54.html
- Shafia, S. (2023). *Legislative requirements for the implementation of Article 83 of the Constitution*. Tehran: Parliament Research Center. [in Persian]
- Shafia, S., & Hemmatpour, A. (2022). *Performance evaluation of the Research Institute of Cultural Heritage and Tourism*. Tehran: Majlis Research Center. [in Persian]
- Supreme Administrative Council. (2006). *Resolution on the merger of the Iran Handicrafts Organization and the Cultural Heritage and Tourism Organization (April 10, 2006)*. [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/133801>
- Supreme Administrative Council. (2011). *Resolution on regulations and procedures for organizing educational and research institutions of executive bodies (December 26, 2011)*. [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/806443>
- Statute Law of the Cultural Heritage Organization. (1988). [in Persian] <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/91528>
- Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)