

طراحی الگوی رشد و توسعه موزه‌ها، مبتنی بر مؤلفه‌های کارآفرینی فرهنگی

نگار هاشم‌پور* محمدتقی طغرایي** سجاد باغبان ماهر***

چکیده

در عصر حاضر، موزه‌ها در جهان یکی از شاخصه‌های مهم در توسعه کشورهای محسوب می‌شوند، ولی بروز مسائلی چون عدم خلاقیت لازم در ارائه و نمایش مجموعه‌ها، عدم توسعه، پایین بودن سطح کیفیت تجارب بازدیدکننده و همچنین عدم خدمات جدید، سبب قطع ارتباط مؤثرشان با بافت اجتماعی پیرامون شده و اغلب موزه‌ها را با بحران مخاطب و یکنواختی فضا مواجه کرده است؛ بنابراین ضرورت ایجاد می‌کند تا مدیران موزه، برای رفع چنین چالش‌هایی و بهبود وضعیت موجود و همچنین رشد و توسعه موزه‌ها، به دنبال ارائه الگویی باشند تا با بهره‌گیری از استراتژی‌های کارآفرینی، باعث ایجاد یک اکوسیستم کارآفرین شده و نگرشی نو به مخاطبان خود از موزه و کارآفرینی دهند و نیز تعاملی کاربردی بین موزه، جامعه و بازدیدکنندگان برقرار کنند. پژوهش حاضر کیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و به روش کیفی انجام شده است. داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده‌اند. جامعه هدف شامل: متخصصان سازمان‌های فرهنگی و هنری، از جمله موزه‌ها هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های عمیق با دوازده نفر از کارشناسان موزه و مرمت، فعالان فرهنگی و کارآفرینان انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد، مقوله محوری برای ایجاد موزه کارآفرین با رویکرد فرهنگی، گرایش کارآفرینانه فرهنگی است که ناشی از شرایط علی، شامل نگرش کارآفرینانه، مدیریت نوآورانه، خودباوری و نگاه موافق مدیریت با تغییرات است و براساس راهبردهای کارآفرینانه فرهنگی و خدمات جدید، به خلق ارزش‌های جدید موزه‌ای می‌انجامد. همچنین، شرایط زمینه‌ای شامل مشوق‌های دولتی، قوانین حمایتی و تسهیل‌کننده، توسعه ارتباطات بین‌الملل، حمایت مراکز فرهنگی و رسانه‌ای می‌شود و شرایط مداخله‌گر شامل آگاه‌سازی در سطح خرد و کلان، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، جو کارآفرینانه، فرایندهای کاری روان و چابک و شبکه‌سازی با موزه‌های برتر است.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی فرهنگی، رشد و توسعه، کارآفرینی در موزه

* دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد مدیریت موزه، دانشگاه هنر اصفهان.

** عضو هیئت علمی، دانشکده پژوهش‌های عالی هنر و کارآفرینی، دانشگاه هنر اصفهان (نویسنده مسئول).

*** عضو هیئت علمی، دانشکده پژوهش‌های عالی هنر و کارآفرینی، دانشگاه هنر اصفهان.

مقدمه

موزه‌ها همواره یکی از اصلی‌ترین نهادهای فرهنگی و تجلی‌گاه سیر تکامل اندیشه، هنر و تمدن بوده و با توجه به نیازهای روحی و اجتماعی هر جامعه شکل گرفته‌اند و اهداف و رویکردهای گوناگونی دارند. از دغدغه‌های موزه در اواخر قرن بیستم و به خصوص قرن بیست‌ویکم، توجه به جامعه و نیازهای اجتماعی و توسعه آن است. بنابراین نمی‌توان تصور کرد که موزه به جامعه و توسعه آن و نیازهایش بی‌تفاوت باشد، چراکه رشد و توسعه موزه، خود در گرو مخاطبانی است که در همان جامعه زندگی می‌کنند. زمانی موزه‌ها به رسالت خود به‌عنوان یک مرکز آموزشی - پژوهشی و فرهنگی عمل کرده‌اند که فعالیت‌های خود را با اهداف و نیازمندی‌های اصیل جامعه منطبق کنند و در رفع نیازمندی‌های فرهنگی و اجتماعی آن بکوشند.

در چند دهه اخیر، جوامع و سازمان‌ها به سرعت در حال گسترش و پیشرفت هستند و پیچیدگی آن‌ها هر روز بیشتر می‌شود. محیط پیچیده و پرتغییر سازمان‌ها آن‌ها را به سمت بهره‌گیری بیش‌ازپیش از رویکردهای کارآفرینانه و نوآورانه می‌کند، چراکه در این مفاهیم، معانی بسیاری همچون ابتکار، خلاقیت، کارایی، رهبری، بازدهی و موفقیت نهفته است و علی‌رغم آنکه نوآوری و کارآفرینی از جمله مفاهیمی به شمار می‌روند که زاینده حوزه تجارت هستند، رابطه خاصی با کسب‌وکارهای غیرانتفاعی، نهادهای فرهنگی و به‌طور ویژه با موزه‌ها دارند. بنابراین نوآوری نقش مهمی در ایجاد ارزش و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها دارد و به موزه‌ها کمک می‌کند تا بتوانند خود را با نوسانات محیطی نیز تطبیق دهند. در این راستا، برای ایجاد نوآوری ابتدا باید میل شدید به تغییر و به چالش کشیدن وضعیت فعلی وجود داشته باشد. چالش‌های فزاینده اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست‌محیطی که نسل کنونی با آن روبه‌رو است، نیازمند به‌کارگیری رویکردهای خلاقانه و مبتکرانه است و موزه‌ها به‌عنوان سفیران فرهنگی هر کشوری باید مجری چنین رویکردهایی باشند و با به‌کارگیری اصول کارآفرینی باعث تشویق به تحقیق، نوآوری و تبدیل خود به سازمان‌های پیشگامی که آماده بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه حاصل از تغییرات محیطی هستند شوند. کارآفرینی در یک تعامل چندسویه، یعنی هم در مفهوم اشتغال و هم در مفهوم ایجاد تحول از راه نوآوری، باعث بهبود فرایندها و عامل کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی است و از آنجایی که موزه‌ها به‌عنوان یکی از گزینه‌های مهم در آموزش، دارای کارکرد و ساختار قابل توجهی هستند، می‌توانند نقش بسیار

مهمی در معرفی تجارب فکری، فرهنگی و هنری ایفا کنند و سبب القا و انتقال احساس، بینش و اندیشه تمدنی و هویت ملی شوند. به‌علاوه، شناخت ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نهادهای فرهنگی، در شناخت موزه، رویکردها و کارکردهای آن بسیار حائز اهمیت است و یکی از راه‌های پاسداری از هویت و فرهنگ ملت‌ها، تقویت صنعت فرهنگی از راه بها دادن به کارآفرینی فرهنگی به‌عنوان ابزار توسعه فرهنگ است (سلجوقی، ۱۳۸۸). بنابراین موزه‌ها می‌توانند با به‌کارگیری مؤلفه‌ها و شاخصه‌های کارآفرینی با رویکرد فرهنگی، در عین نوآوری، به حفظ ارزش‌های فرهنگی بپردازند و بهره‌هایی ماندگار در حوزه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کسب کنند. بر این مبنای، یکی از چالش‌های اساسی و کلیدی موزه‌ها، به‌ویژه موزه‌های داخلی، شیء‌محوری و انفعال آن در برخورد با مخاطب است و آن‌طور که شایسته است، کارکردهای اجتماعی و فرهنگی خود را در مواجهه با مخاطب ایفا نمی‌کند. در پاسخ به این چالش، رویکرد کارآفرینی فرهنگی در موزه، یک عامل مهم در رشد و رونق اقتصادی و شکوفایی فرهنگی به شمار می‌آید که علاوه بر جذابیت و شناخت فرصت‌ها و امکانات بالقوه در عرصه خدمات و کالاهای فرهنگی، می‌تواند عامل مهمی در معرفی فرهنگ و تمدن جامعه باشد و خلق ارزش، تحول و نوآوری، تشویق مخاطبان برای بازدید و تعامل با موزه، انگیزه و نحوه فکر کردن خلاق را به‌همراه بیاورد و سبب پویایی در موزه شود و در درازمدت به‌عنوان نیروی مدد رسان در توسعه موزه، نقشی برجسته بازی کرده و موزه‌ها را به پاتوق‌های فرهنگی تبدیل کند.

در پژوهش حاضر، سعی بر این است که با طراحی الگوی رشد و توسعه موزه‌ها مبتنی بر مؤلفه‌های کارآفرینی فرهنگی، نقش‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی موزه‌ها برجسته‌تر و رویکرد نوآورانه‌ای در توسعه موزه‌ها دیده شود. بنابراین شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه فرهنگی این امکان را ایجاد نموده که علاوه بر حفظ فرهنگ‌های محلی موجود، به بازسازی فرهنگ‌های فراموش شده پرداخته شود و با زنده نگه داشتن و پاسداری از فرهنگ در داخل کشور، باعث هویت‌بخشی و معرفی آن به عرصه‌های بین‌المللی شود.

مبانی نظری و ادبیات پژوهش

نوآوری در هر سازمانی با در نظر گرفتن اهداف و اولویت‌های آن سازمان صورت می‌پذیرد. بنابراین موزه‌ها از این قاعده مستثنی نیستند، به‌طوری‌که اگر نوآوری به‌درستی اعمال شود، می‌تواند به موزه‌ها کمک کند تا به مأموریت سازمانی خود به‌طور مؤثر و کارآمد دست یابند. موزه‌ها به‌عنوان نهادهای

اجتماعی و فرهنگی، موظف هستند تا اقدامات نوآورانه خود را همسو با رسالت‌های حاکم در چنین نهادهایی صورت دهند، به‌طوری که برای پاسخ‌گویی به نیاز و علاقه مخاطبان خود و همچنین به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌های ایجادشده توسط فناوری و تغییرات دیگر مکان‌های فرهنگی، نوآور باشند. جنبش نوآوری در موزه، به‌دلیل عوامل مختلفی ایجاد می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها، کمک به موزه برای حفظ ارتباط خود با یک جامعه در حال تغییر و تکامل و همچنین، بهبود توان مالی است و از آنجایی که شرایط دائماً در حال تغییر و سازمان‌ها و جوامع برای بقا نیازمند تغییر مطابق با این شرایط هستند (Eid, 2019). یکی از راهکارها، وجود کارآفرینان و توسعه کارآفرینی است که می‌تواند منجر به توسعه و رشد اقتصادی شود (Toghraee et al, 2018). اکثر کارآفرینان افرادی هستند که با استفاده از ابزار و تکنیک‌های ارائه‌شده از طریق اقتصاد، مدیریت و بازاریابی، موفق به شناسایی فرصت‌هایی با هدف رسیدن به یک نتیجه مطلوب می‌شوند. در این راستا، جوامع باید شرایطی ایجاد کنند تا افراد، دارای روحیه کارآفرینی شوند؛ چراکه کارآفرینی می‌تواند رشد و توسعه (Taylor, 2013)، خلق ارزش (طغریایی و همکاران، ۱۳۹۸)، ایجاد اشتغال و نوآوری در فعالیت‌ها (Jimenez et al, 2011) و رقابت‌پذیری (Toghraee et al, 2017) حاصل کند و علاوه بر آن، توسعه فرهنگی و رفاه جامعه را در همه حوزه‌های فرهنگ (Klamer, 2011a) در پی داشته باشد. همچنین، جوامع نیازمند افزایش سرمایه‌های فرهنگی هستند تا بتوانند در کنار افزایش سرمایه‌های مالی که توسط کارآفرینان اقتصادی ایجاد می‌شود، رشد و توسعه جامعه را تضمین کنند. بنابراین باید زمینه‌های لازم جهت توسعه کارآفرینی فراهم شود.

پیش‌تر در مباحث کارآفرینی بر عوامل اقتصادی تأکید می‌شد، ولی امروزه کارآفرینی می‌تواند در بسیاری از زمینه‌ها عامل موفقیت و توسعه باشد. یکی از شاخه‌های کارآفرینی، کارآفرینی فرهنگی است که در چندین سال گذشته مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته است (Hagoort, 2007; Scott, 2012). کارآفرینی فرهنگی مفهوم نسبتاً جدیدی در عرصه آکادمیک و همچنین دنیای هنر است؛ مفهومی که نقش ارزشمند و قابل‌ملاحظه‌ای در رشد و توسعه صنایع خلاق و فرهنگی ایفا می‌کند و دلیل اصلی از طرح آن، ترکیب دنیای هنر و اقتصاد است (Klamer, 2011a). همچنین، به‌عنوان یک شخصیت جدید در بخش فرهنگ نیز به شمار می‌رود و نه صرفاً یک شغل که فقط در بُعد اقتصادی و آن‌هم در حوزه کسب‌وکار بیان شود، بلکه فراتر از آن، یعنی یک سبک زندگی با یک فرهنگ که همواره کارآفرینانه است و بر تمام شئون زندگی او تأثیر می‌گذارد (Klamer, 2011b). تأکید بر کارآفرینی در مؤسسات فرهنگی عموماً از یک‌سو با هدف تحریک کارایی (مالی) سازمان‌ها و درعین حال افزایش تأثیر اقتصادی هنر در جامعه است (کیاسی و همکاران، ۱۳۸۸). این دو اثر سیاست فرهنگی، عموماً در زیر چتر «کارآفرینی فرهنگی» یا «کارآفرینی هنری» قرار می‌گیرند. به‌طور کلی می‌توان گفت، کارآفرینی برای هنرمندان، هم باعث افزایش ثروت، رفاه و امکانات می‌شود و هم با اشتغال‌زایی در زمینه فعالیت‌های فرهنگی و هنری، مؤسسات فرهنگی را به‌سوی خلاقیت، نوآوری و تمایل به تغییر و بهبود سوق می‌دهد (Toghraee et al, 2017). همچنین، با تحلیل دیدگاه‌های مختلف می‌توان به این نتیجه رسید که کارآفرینی فرایندی پویا است، نه ایستا و با برنامه‌ریزی و دنبال کردن مجموعه‌ای از اقدامات در راستای تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، راه‌اندازی یا گسترش کسب‌وکار، تأمین مالی و بهره‌برداری از آن، شکل می‌گیرد. بنابراین استفاده از کارآفرینی در موزه، علاوه بر تنوع بخشیدن به انواع فعالیت‌های موزه‌ای و منابع مالی،

فرایند کارآفرینی، تنها محصول یا خدمتی جدید نیست، بلکه متناسب با نیازهای بازار و تقاضای موجود، به خلق محصول جدید می‌پردازد و به جامعه ارائه می‌کند (Hisrich et al, 2013). کارآفرینی عامل رشد و توسعه اجتماعی و اقتصادی است که از دیرباز یک امر مهم در نظر گرفته شده است. موضوعی که علایق بسیاری از افراد با مشاغل مختلف، از جمله تصمیم‌گیران، مربیان و سیاست‌گذاران را برانگیخته است (احمدپور داریانی، ۱۳۸۴). براساس یافته‌ها، کارآفرینی قلب کسب‌وکار مدرن است؛ نیرویی در پشت کسب‌وکارهای نوآورانه که مشخصه اقتصاد مدرن و فرایندی پویا برای ایجاد ثروت فزاینده محسوب می‌شود. کارآفرینی خود را روی یک چشم‌انداز متمرکز می‌کند؛ چشم‌اندازی که اجازه می‌دهد کارآفرین برای دیدن فراتر از حوزه خود و محدودیت منابع، به شناسایی فرصت‌های از دست‌رفته بپردازد. ریچارد کانتیلون^۱

باعث معرفی و ایجاد برنامه‌های نوآورانه و متناسب با اقشار مردم جامعه شده و همچنین سبب ارتقاء تجربه‌ی بازدیدکننده و افزایش درک و دانش آن‌ها از اشیا می‌شود. بنابراین موزه‌ها باید تلاش کنند تا در برنامه‌های فرهنگی و سیاست‌گذاری خود، به موزه‌کارآفرین‌گرایی پیداکند تا بیشترین بهره‌وری فرهنگی و توسعه‌ی اجتماعی برای مخاطبان موزه حاصل شود. توسعه‌ی محصولات فرهنگی و خلاقانه‌ی موزه باید بر پنج عنصر متمرکز شود: فرهنگ، نوآوری، برند، تبلیغات و آموزش. در این صورت مخاطبان مختلف، هر کدام تفسیری متفاوت از موزه و ارائه‌ی خدماتش خواهند داشت (Belfiore, 2020) و کارکنان موزه متناسب با هر تفسیر، خدمتی متفاوت به او می‌دهند؛ خدمتی که فرهنگ سنتی را با فناوری مدرن پیوند می‌دهد و نفوذ و محبوبیت موزه را بیشتر می‌کند. کارآفرینی فرهنگی در موزه، زمینه‌ی برخورد و ارتباط فرهنگ‌ها را نیز فراهم آورده و با ایجاد فرصت‌های شغلی فرهنگی در جامعه و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، سبب می‌شود تا موزه متناسب با شرایط زمان، با خلق ارزش که حاصل آن، نوآوری، تمایز و برتری است، بتواند پاسخگوی نیاز مخاطبان خود باشد و با رویکردهای خلاقانه و نوآورانه، در چرخه‌ی رشد و توسعه‌ی موزه‌ها گامی نو بردارد، به طوری که رفتارهای کارآفرینانه سبب جهت‌گیری به سمت فرصت‌ها و نتایج و اثرات مثبت برای کل مجموعه شود.

دیدگاه دیگر این است که «هدف نهایی کارآفرینی در موزه‌ها باید افزایش تجربه‌ی بازدیدکنندگان از تعامل با شیء معتبر و افزایش درک و دانش باشد» (Griffin, 2002). گریفین معتقد است، با به‌کارگیری کارآفرینی در موزه، افزایش ارزش خدمات ارائه‌شده باید موردتوجه قرار گیرد. رفتارهای کارآفرینانه در موزه، سبب جهت‌گیری به سمت فرصت‌ها و نتایج و اثرات مثبت برای کل مجموعه می‌شود، به طوری که یک رویکرد کارآفرینانه امکان استفاده‌ی کارآمدتر از منابع موجود را فراهم می‌کند تا نتیجه و اثرات قدرتمندی را به همراه آورد. فلیپس نیز کارآفرینی فرهنگی را در دو بخش «میراث فرهنگی» و «خدمات فرهنگی - هنری» گسترش می‌دهد و کسب و کارهای فرهنگی - هنری را بر پایه‌ی کارآفرینی فرهنگی می‌داند که عناصر هنری و ویژگی‌های اقتصادی را به شیوه‌ای متفاوت ترکیب می‌کنند تا محصول جدیدی تولید شود (Phillips, 2011).

یک نمونه‌ی بسیار خوب از یک موزه‌کارآفرینی، موزه‌ی تاریخ طبیعی «گریگور آنتیپا» در بخارست است. خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری و جهت‌گیری به سمت ارزش‌گذاری فرصت‌ها، از استراتژی‌های این موزه بوده است. این موزه پس از مدتی

طولانی برای کارهای نوسازی بسته شد که در این فاصله نیز، طیف گسترده‌ای از خدمات آدرس‌دهی را ارائه می‌دهد. در این موزه به راحتی می‌توان تلاش پرسنل برای اعمال اصول و تکنیک‌های بازاریابی را مشاهده کرد. چند نمونه از محصولات آموزشی توسعه‌یافته توسط این موزه عبارت‌اند از: بازی و کارگاه‌های توسعه، اردوهای تخیل، دوره‌ی آموزشی افسران کوچک بهداشت، مدرسه‌ی تابستانی، کشتی تعطیلات و کارگاه اورینگامی که همه‌ی این‌ها با شعار «اینجا تعطیلات با قطار آنتیپا در خدمت شما هستیم» به فعالیت خود ادامه می‌دهند.

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده تا سال ۲۰۱۷ بیش از ۲۵۰۰ موزه، گالری هنری و سالن یادبود در چین، توسعه‌ی فرهنگی و خلاقانه را در اطراف مجموعه‌های خود انجام داده است که در بین آن‌ها، موزه‌ی ملی چین یکی از بهترین نمایندگان است، به طوری که این موزه به نمایش مجموعه‌ای از گنجینه‌های متنوعی از هنر برنز، یشم، خوشنویسی، نقاشی چینی، تندیس‌های بودایی، مبلمان مربوط به مینگ و کینگ، سکه و از این دست می‌پردازد که مختص به دوران باستان هستند. در این نمایشگاه دستاوردی که برای هنر مدرن به وجود آمده، شامل آشنایی با اکتشافات مهمی از دوران باستان است که در زمینه‌های فرهنگ‌های قومی، آداب و رسوم مردم، نمایش تمدن‌ها و خلاقیت‌های مختلف هنری و غیره نمایان هستند. در آخرین پروژه‌ی نوسازی مرمت این موزه، ساختمان‌های جدیدی شکل گرفت که چندین اتاق دارند و با نقش‌های چوبی، آجری، برنز، سنگ و غیره تزیین شده‌اند. همچنین، آخرین قسمت این موزه که در مکان برخورد گنبد با بنا قرار گرفته است، به «شهر هنری شناور» شناخته می‌شود که مانند یک ابر در بالای سر بازدیدکنندگان شناور است (Huang et al, 2014). با این رویکرد بسیار نوآورانه و بدیع از این موزه که در آن منافع اقتصادی، اجتماعی و آموزشی در هم آمیخته است، می‌توان بیان کرد که موزه در حال حاضر یکی از جنبه‌های کارآفرینی در مؤسسات فرهنگی را لمس کرده است (Eid, 2016).

بریتانیا نیز در حال تجربه‌ی رونق فرهنگی با میراث جدید و موزه‌هایی است که با سرعتی سریع باز می‌شوند، زیرا مردم مسیرهای میراث خود را انتخاب می‌کنند. موزه‌ها در حال حاضر نه تنها برای بریتانیا، بلکه برای سایر کشورها و قاره‌های مختلف مانند استرالیا، ایالات متحده و برخی از بخش‌های اروپا به عنوان یک صنعت بزرگ در نظر گرفته می‌شوند. مطالعه‌ی موزه در گذشته تخصصی و مرموز با ظرفیت ردیابی فرهنگ، مکان و زمان آثار باستانی تلقی شده، ولی مفهوم جدید موزه‌شناسی

جمع‌آوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی در زمینه موزه و کار آفرینی، هر کدام در جدولی جداگانه با توجه به ارتباطی که با هم داشتند، مورد تحلیل قرار گرفتند، به طوری که برای هر کدام از آن‌ها با توجه به ماهیت سؤال و اهداف پژوهش، از تکنیک و روش تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. عناصر کلیدی در رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین نمونه‌گیری نظری، مقایسه مداوم، فرایند هم‌زمانی، کدگذاری باز، محوری و انتخابی و اشباع و کفایت نظری داده‌ها است. در بخش میدانی و مصاحبه، پژوهشگر داده‌های خود را با طرح سؤالات کلی و باز شروع کرد که از مورد ۱۰ به بعد پاسخ‌ها تکراری بود و به اشباع رسید. باین حال، فرایند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۲ ادامه یافت تا کفایت نظری داده‌ها برای پژوهشگر مسلم شود. با توجه به اینکه فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان انجام شد، به طوری که پژوهشگر با انجام مصاحبه اول فرایند تحلیل داده‌ها را آغاز کرد که در نتیجه این فرایند هم‌زمانی، هم برای پژوهشگر نمایان شد که با چه کسان دیگری مصاحبه کند و هم اینکه اشباع و کفایت نظری داده‌ها امکان‌پذیر شد (لازم به ذکر است که با افراد دیگری نیز مصاحبه شد، ولی چون داده‌های به دست آمده از آن‌ها از کفایت نظری لازم

بر موزه فعلی در سراسر استرالیا تأثیر گذاشته است. این مفهوم استراتژی‌های حفظ میراث ملی و ارائه دانش به متخصصان مختلف و همچنین مردم عادی با منابع موجود را برجسته می‌کند (Ibid, 2019). نمایشگاه‌های موزه هنرهای معاصر، هنر را در سراسر استرالیا جمع‌آوری و تفسیر می‌کنند. این موزه موقعیت مکانی خوبی دارد و رنگ‌های زیادی را به نمایش می‌گذارد که برای کودکان جذاب است (Nieroba, 2018). در لهستان نیز موزه‌ها به مراکز فرهنگی پیشرو تبدیل شده‌اند و شاهد افزایش علاقه به پیوندهای فرهنگ و خلاقیت از یک سو و رشد و توسعه اقتصادی از سوی دیگر هستند، به گونه‌ای که می‌توانیم در این موزه‌ها نمایش‌های تئاتر را تماشا کنیم، به کنسرت‌ها گوش دهیم و در بسیاری از رویدادهای مختلف دیگر شرکت کنیم. همچنین، در شهر وین اتریش، موزه صنعتی با هدف آشنایی با تاریخ صنعت تأسیس شده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کاربردی - توسعه‌ای محسوب می‌شود. روش پژوهش کیفی داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) است. پس از

جدول ۱. مشخصات افراد شرکت‌کننده در مصاحبه نیمه ساختاریافته

مصاحبه‌شونده	فعالیت	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه فعالیت (سال)
اول	عضو هیئت علمی؛ همکاری با موزه ملی	مرد	دکترای حفاظت و مرمت آثار	۱۲
دوم	مدرس دانشگاه؛ سرپرست یکی از کارگروه‌های ایکوم	مرد	دکترای حفاظت و مرمت ابنیه‌های تاریخی	۱۰
سوم	رئیس میراث فرهنگی	مرد	کارشناسی مدیریت گردشگری	۱۵
چهارم	فعالیت در شرکت کار آفرینی	مرد	دکترای مدیریت بازرگانی	۸
پنجم	فعالیت در چند پروژه مرمتی	زن	کارشناسی ارشد حفاظت و مرمت آثار	۵
ششم	مدیر پروژه کار آفرینی	زن	کارشناسی ارشد کار آفرینی فرهنگی	۸
هفتم	سابقه فعالیت در موزه جواهرات و کاخ سعدآباد	زن	کارشناسی ارشد مطالعات موزه	۱۱
هشتم	دانشجو	زن	کارشناسی ارشد مدیریت موزه	۴
نهم	مدرس دانشگاه؛ پژوهشگر	زن	دکترای گردشگری	۶
دهم	فعالیت در آژانس گردشگری	زن	کارشناسی ارشد مدیریت موزه	۳
یازدهم	مدرس دانشگاه	مرد	دکترای حفاظت شهری	۱۰
دوازدهم	مدیر پروژه در ابنیه‌های تاریخی	زن	کارشناسی ارشد حفاظت و مرمت آثار	۸

(نگارندگان)

یافته‌های پژوهش

پژوهشگر با بهره‌گیری از روش کیفی و الگوی استقرایی و طرح پژوهش داده‌بنیاد از نوع نظام‌مند، با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به جمع‌آوری داده‌های لازم در مورد مفهوم و الگوی رشد و توسعه پرداخته و در نهایت یک مدل مفهومی (تصویر ۱) ارائه و سپس بر مبنای ادبیات پژوهش و اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های انجام گرفته، به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی فرهنگی اقدام کرده است.

در جداول زیر گویه‌ها و کدهای اولیه که شامل عبارات گفتارانی مربوط به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌کنندگان است، نشان داده شده و نیز پیوند شبکه‌مضمین بین نقل قول‌ها و کدگذاری باز و محوری مشخص شده است.

برخوردار نبود، طبق منطق نمونه‌گیری هدفمند نظری از فهرست مصاحبه‌شوندگان حذف شدند). در گام بعد، با توجه به اکتشافی بودن پژوهش، با استفاده از تکنیک کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا^۲ به تحلیل محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پرداخته شد و عبارات در قالب گویه‌هایی خبری استخراج و سپس در قالب گروه‌های مشابه مقوله‌بندی شدند. در گام بعد، کدهای باز، مورد بررسی و بازنگری مجدد قرار گرفتند و پس از انطباق با مبانی نظری و ادبیات پژوهش، کدهای نهایی انتخاب و سپس عبارات هم‌خانواده در قالب یک مقوله دسته‌بندی شدند و روابط بین مقوله‌های به دست آمده در قالب یک مدل پارادایمی، مشتمل بر مقوله مرکزی، شرایط «زمینه‌ای، علی، مداخله‌ای»، راهبردها و پیامدها ترسیم و تبیین شدند.



تصویر ۱. الگوی کارآفرینی فرهنگی در موزه‌ها مبتنی بر رهیافت داده‌بنیاد نظام‌مند (Strauss et al, 1998)

ب) در مقوله محوری (جدول شماره ۳)، شرط اصلی و الزامی برای ایجاد موزه کارآفرین، وجود گرایش کارآفرینانه فرهنگی است و چنانچه این گرایش وجود نداشته باشد، به هیچ وجه نمی توان انتظار ایجاد موزه کارآفرین داشت، زیرا خلاقیت در موزه یکی از گزینه های تمایز به شمار می رود که با نوآوری و ایده های به روز و پیش بینی ناپذیر می تواند مخاطب بیشتری جذب و آن را پویا و فعال نگه دارد. همچنین، شناسایی فرصت های جدید در برنامه های موزه ای، نوعی پیشگامی محسوب می شود، به طوری که با نگرش کارآفرینانه فرهنگی یک موقعیت تازه نسبت به رقبای می سازد و با انجام تصمیمات منطقی، در عین توجه به تأثیرگذاری و ماندگاری آن، باعث سرگرمی، لذت و انتقال صحیح مفهوم و مضمون موزه نیز می شود. در مجموع از سی و شش مفهوم ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز، چهار جزء به عنوان گرایش کارآفرینانه شناسایی و دسته بندی شدند که مهم ترین اجزاء گرایش کارآفرینانه برای موزه کارآفرین عبارت است از: خلاقیت و نوآوری، ریسک پذیری، پیشگامی در فرصت، رقابت پذیری. نمونه ای از یک موزه کارآفرین، موزه تاریخ طبیعی گریگور آنتیپا در بخارست است. خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری و جهت گیری به سمت ارزش گذاری فرصت ها، از استراتژی های این موزه بوده

الف) شرایط علی رشد و توسعه موزه ها مبتنی بر مؤلفه های کارآفرینی فرهنگی (جدول شماره ۲) رویدادهایی هستند که بر ایجاد موزه کارآفرین اثرگذار و منجر به بروز آن می شوند که شامل چهار مقوله: نگرش کارآفرینانه، مدیریت نوآورانه، خودباوری، نگاه موافق مدیریت با تغییر و نوآوری است. مهم ترین کدهای این مقوله عبارت است از: بینش و دانش مدیریت نسبت به کارآفرینی و نوآوری، ایده های خلاقانه مجموعه، استقبال و پذیرش تغییر، تبدیل موزه به پاتوق های فرهنگی، انعطاف پذیری و خودارزیابی، ایجاد محیط فکری. از نمونه های موفق در این زمینه، می توان به موزه علوم آنتاریو در تورنتو اشاره کرد که یک موزه علمی - فرهنگی محسوب می شود و مجموعه ای از علوم زیست شناسی، صنعت، هنر و تاریخ علم را در بر می گیرد. این موزه تعاملی دارای چندین بخش است که پارک کودکان، سالن سینمایی آی مکس، راک اند رول و پارک جنگلی جزو پرطرفدارترین بخش های این موزه هستند و فضای موزه را پویا می کنند. همچنین، یک دوره آمادگی دانشگاهی در رشته های فیزیک، شیمی، حسابداری و ریاضی پیشرفته برای دانش آموزان که از طریق مشارکت داوطلبانه و تعامل با بازدیدکنندگان موزه هست، نیز برگزار می شود.

جدول ۲. شرایط علی رشد و توسعه موزه ها مبتنی بر کارآفرینی فرهنگی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول های مصاحبه شوندگان
	نگرش کارآفرینانه	بینش و دانش مدیر در مورد کارآفرینی؛ فهم کارآمدی موزه کارآفرین؛ توسعه و تجاری سازی محصولات جدید؛ حرکت و گرایش موزه به کارآفرینی	«مدیر موزه باید آگاهی و دانش کافی در رابطه با کارآفرینی داشته باشد تا بتواند بقیه را مجاب به کارآمدی موزه کارآفرین کند.»
شرایط علی	مدیریت نوآورانه	ارزیابی ایده های بالقوه تا رسیدن به محصول یا تغییر ملموس و عرضه به بازار؛ قرار دادن برنامه ها در مسیر بهینه؛ فرایندهای نوآورانه به خلق ایده های خلاقانه بینجامد؛ ایده ها سودآور، مطمئن و قابل تکرار باشند؛ توجه به کانسپت موزه و نوع کارآفرینی	«لازم است مدیریت در موزه ها به گونه ای باشد که به ایده پردازی و خلاقیت افراد توجه کند و موافق تغییر و استفاده از روش های نو باشد.»
	خودباوری (خودکارآمدی)	ارتباط بسیار قوی با دیگران؛ انعطاف پذیری؛ مقاوم در برابر مشکلات؛ خودارزیابی؛ آگاهانه زیستن؛ احترام و دلسوزی برای خودمان	«ما با استفاده از قدرت نامحدود درون خود، می توانیم باورها و اندیشه هایمان را تقویت و با مثبت اندیشی به اهدافمان برسیم.»
	نگاه موافق مدیریت با تغییر و نوآوری	حمایت و پشتیبانی مدیریت از برنامه های خلاق؛ ایجاد محیط فکری در موزه توسط مدیریت؛ گرایش به تغییر کارکنان	«اگر مدیر به نوآوری تمایل داشته باشد، مسلماً شرایط و تغییراتی را که نیاز است فراهم می کند.»

(نگارندگان)

افسران کوچک بهداشت، مدرسه تابستانی، کشتی تعطیلات و کارگاه اوریگامی که همه این‌ها با شعار «اینجا تعطیلات با قطار آنتیپا در خدمت شما هستیم» به فعالیت خود ادامه می‌دهد. (ج) شرایط زمینه‌ای (جدول شماره ۴)، شرایطی محیطی، عمومی و وسیعی همچون فرهنگ، فضا و اجتماع است که به‌عنوان تسهیل‌کننده یا محدودکننده موزه کارآفرین عمل

است. این موزه پس از مدتی طولانی برای کارهای نوسازی بسته شد که در این فاصله نیز طیف گسترده‌ای از خدمات آدرس‌دهی را ارائه می‌دهد. در این موزه به‌راحتی می‌توان تلاش پرسنل برای اعمال اصول و تکنیک‌های بازاریابی را مشاهده کرد. چند نمونه از محصولات آموزشی توسعه‌یافته توسط این موزه، عبارت‌اند از: بازی و کارگاه‌های توسعه، اردوهای تخیل، دوره آموزشی

جدول ۳. مقوله محوری رشد و توسعه موزه‌ها مبتنی بر کارآفرینی فرهنگی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
مقوله محوری	گرایش کارآفرینانه فرهنگی	پیشگامی در فرصت	«اگر در موقعیتی قرار گرفته‌ایم که می‌تواند باعث توسعه بیشتر موزه شود، نباید تردید کنیم و آن را از دست بدهیم.»
		خلاقیت و نوآوری	«اگر در نظر مدیر و کارکنان بحث کارآفرینی جذاب و کارآمد باشد، می‌تواند با آموزش و یک‌سری اقدامات، به بقیه هم این نظر را القا کنند.»
		ریسک‌پذیری	«ما برای اینکه باعث رشد و توسعه سازمانمان شویم، باید یک‌سری اقدامات جدیدی را انجام دهیم و از اینکه تجربه قبلی نداریم، نگران نباشیم.»
		رقابت‌پذیری	«بعضی از افراد می‌توانند به‌خوبی پتانسیل‌های یک سازمان یا مرکز را تشخیص دهند و ایده‌های جالبی برای آن داشته باشند. باید پذیرای چنین افرادی باشیم.»

(نگارندگان)

جدول ۴. شرایط زمینه‌ای مؤثر بر موزه کارآفرین

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
شرایط زمینه‌ای	مشوق‌های دولتی	نگاه مثبت سیاست‌های حاکم؛ میزان حمایت دولت از موزه کارآفرین؛ تأثیر تحریم‌ها	«دولت هرچه بیشتر از موزه حمایت کند، در درخشیدن و ارزش‌گذاری موزه تأثیر بیشتری دارد.»
	قوانین حمایتی و تسهیل‌کننده	پرداخت تسهیلات و کمک‌های فنی و اعتباری در چارچوب قوانین برای حمایت از ابنیه‌ها؛ تأمین منابع مالی توسط دولت؛ حمایت از ایده‌های نو	«هرچه با ارگان‌های دولتی در ارتباط باشیم، بیشتر به نفعمان است و بیشتر دیده می‌شویم.»
	توسعه ارتباطات بین‌الملل	برقراری ارتباطات و مبادلات علمی و فرهنگی بین‌الملل	«برنامه‌های سیاسی در شکل‌گیری اهداف ما تأثیر بسزایی دارند، مثل تحریم‌ها.»
	حمایت مراکز فرهنگی و دینی	دید موافق مراکز فرهنگی در مورد موزه؛ سخنرانی عالمان دینی از تجربه‌آموزی در موزه‌ها	«مذهب می‌تواند هم باعث توسعه یک مکان یا برعکس، در چارچوب قرار دادن آن به‌خاطر تعصبات مذهبی شود.»
	مشوق‌های سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگی	ارزش‌گذاری برای موزه‌ها؛ بازخورد مثبت و کارای سرمایه‌گذاری در موزه	«هرچه با ارگان‌های دولتی در ارتباط باشیم، بیشتر به نفعمان است و بیشتر دیده می‌شویم.»
	حمایت‌های رسانه‌ای	رسوخ در بطن جامعه با ایجاد شبکه‌های اجتماعی؛ ترویج و تبلیغات موزه‌ای از شبکه‌های اجتماعی؛ موزه به‌مثابه یک سبک زندگی	«مکان‌های فرهنگی و خلاق باید ارزش نمادین را از طریق سیستم رسانه‌ای منتقل کنند تا شانس بیشتری برای ترویج رفتارهای واقعی داشته باشند.»

(نگارندگان)

برنامه موزه‌ها کمک می‌کند و اقدامات کارآفرینانه فرهنگی را در موزه به اجرا درمی‌آورد که دارای دوازده بُعد است که عبارت‌اند از: برگزاری رویدادهای هدفمند، بهینه‌سازی کیفیت خدمات موزه، برگزاری دوره‌های آموزشی، توسعه خدمات جدید موزه‌ای، گفتمان‌سازی ماهیت و هویت موزه، توسعه فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال و شبکه مجازی، بخش‌بندی هدفمند مخاطبان، ارائه خدمات موزه‌ای متناسب با هر بخش مخاطب، طراحی دوره‌های ارزش‌های پیشنهادی، جذب کارکنان خلاق و ایده‌پرداز، تعامل اثربخش موزه با جامعه محلی، درگیر کردن موزه با مخاطب.

نمونه موفق‌تری که می‌توان بیان کرد، موزه چندرسانه‌ای روی صخره در تریساز^۳ در لهستان است که فضای داخلی این موزه بازسازی شده و سفری از زمان را آغاز می‌کند که با ارائه صدا، نور و تصاویر ممکن شده است. این محرک‌های چندرسانه‌ای با هم ترکیب شده‌اند و بر حواس تأثیر می‌گذارند و افسانه‌ها با علم زنده در هم آمیخته شده‌اند و یک فناوری پیشرفته برای بیان تاریخچه ویرانه‌های کلیسا در این موزه به شمار می‌آیند.

می‌کنند. این شرایط، اجرای اقدامات و فعالیت‌های سازمان را تسهیل و تسریع کرده یا به‌عنوان یک مانع خلل ایجاد می‌کند و به‌صورت نامنظم و غیرمستقیم بر اقدامات موزه اثر می‌گذارد. شرایط محیطی مؤثر بر ایجاد موزه کارآفرین عبارت‌اند از: مشوق‌های دولتی، قوانین حمایتی و تسهیل‌کننده، توسعه ارتباطات بین‌المللی، حمایت مراکز فرهنگی و دینی، مشوق‌های سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگی، حمایت‌های رسانه‌ای.

د) عوامل مداخله‌گر (جدول شماره ۵) شامل مؤلفه‌ها و اجزایی است که اجرای اثربخش راهبردها را طبق مقوله محوری تسریع یا تعدیل می‌کند. طبق یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، عوامل مداخله‌گر رشد و توسعه موزه کارآفرین شامل شش بُعد است که عبارت‌اند از: آگاه‌سازی در سطح خرد و کلان، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، جو کارآفرینانه، فرایندهای کاری روان و چابک، شبکه‌سازی با موزه‌های برتر و معماری موزه. (و) راهبردها برای ایجاد موزه‌ها مبتنی بر کارآفرینی فرهنگی (جدول شماره ۶) به طرح‌هایی گفته می‌شود که به پیشبرد

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر رشد و توسعه موزه کارآفرین

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
عوامل مداخله‌گر	آگاه‌سازی در سطح خرد و کلان	رغبت به پاسخ‌گویی جهت یاری رساندن به ارباب‌رجوع و بازدیدکننده؛ نزاکت و میزان دانش کارکنان؛ کفایت و توانمندی پرسنل برای تشخیص نیازهای بازدیدکننده	«هر مخاطب تفسیری متفاوت از موزه دارد. بنابراین کارکنان موزه باید خدمتی متناسب با آن تفسیر به مخاطبان خود بدهند.»
	آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	آموزش لازم برای کارکنان موزه در مورد کارآفرینی و بازدهی و اثرات مثبت موزه کارآفرین؛ برنامه‌ریزی آموزشی	«افرادی که متوجه اهمیت کار هستند و در هر موقعیتی بهترین تصمیم را می‌گیرند و بهترین کار را انجام می‌دهند را نباید از دست بدهیم.»
	جو کارآفرینانه	آینده‌نگری کارکنان؛ محیط کاری پرتحرک؛ خودکارآمدی جمعی؛ وجود فضای دوستانه؛ فرایندهای همه‌گیرانه؛ کار تیمی برای پیشبرد هدف نهایی	«هر سازمانی باید دست کارکنان خود را برای پیشبرد اهداف باز بگذارد؛ البته به‌گونه‌ای که باعث نقض قانون نشود.»
	فرایندهای کاری روان و چابک	اختیار و آزادی عمل کاری؛ انعطاف‌پذیری مرزهای سازمان؛ تصمیم‌گیری سریع؛ شبکه‌ای از تیم‌های قدرتمند؛ بهره‌برداری از فرصت‌ها	«هر سازمانی باید دو چشم‌انداز کوتاه‌مدت و بلندمدت داشته باشد و برای هر کدام پلن‌هایی متفاوت طرح‌ریزی کند.»
	شبکه‌سازی با موزه‌های برتر	انسجام و هماهنگی موزه‌ها با طرح شبکه‌سازی؛ تبدیل موزه‌ها به پاتوق‌های فرهنگی	«اگر گروه کارکنان به هم انرژی مثبت تزریق کنند و جو دوستانه بین آن‌ها حاکم باشد، حتماً به موفقیت دست پیدا می‌کنند.»
	معماری موزه	فرم خلاقانه و معمابرانگیز موزه	«فرم معماری جذاب و معمابرانگیز می‌تواند یک دلیل برای جذب مخاطب باشد.»

(نگارندگان)

جدول ۶. راهبردهای رشد و توسعه موزه‌ها مبتنی بر کارآفرینی فرهنگی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
	برگزاری رویدادهای هدفمند	جریان‌سازی فرهنگی؛ بهره‌گیری از فناوری نوین موزه‌ای	«ارزش‌آفرینی‌هایی از جنس لایه‌های زندگی مردم.»
	بهینه‌سازی کیفیت خدمات موزه	امکان‌پذیری کارآفرینی؛ توانمندسازی موزه‌ها در استقلال درآمدی؛ شناخت شاخصه‌های کارآفرینی مرتبط با موزه	«چون موزه‌ها یک نهاد خدماتی هستند، ارائه خدمات با کیفیت، پاسخ‌گویی و تخصص راهنمایان و کارکنان موزه، نکته بسیار مهم و کلیدی‌ای است.»
	برگزاری دوره‌های آموزشی	برگزاری کنگره و سمینارهای دوره‌ای؛ پژوهش‌های مرتبط با موزه کارآفرین؛ آموزش و یادگیری	«برگزاری دوره‌های تخصصی مهارت موزه‌داری؛ برگزاری دوره دیجیتال مارکتینگ برای کارکنان.»
	توسعه خدمات جدید موزه‌ای	تمایز در فضای نمایشگاهی؛ نوآوری با به‌کارگیری فکر و اندیشه؛ شناخت پتانسیل‌های موزه	«پیوند میان هنر و فناوری؛ استفاده از تجربه‌های جهانی.»
راهبردها	گفتمان‌سازی ماهیت و هویت موزه	ارائه محتوا در موزه؛ فرهنگ‌سازی موزه کارآفرین	«فرهنگ‌سازی اینکه موزه‌ها بازتاب آرمان و اندیشه‌های انسان، اجتماع و خلاقیت‌های پایان‌ناپذیر هستند و برای ایجاد روابط و فعالیت‌های اجتماعی و ترویج فرهنگ و هنر، با هدف رسیدن به اجتماعی پویا ایجاد شده‌اند.»
	توسعه فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های مجازی	همکاری با افراد بازاریاب موفق؛ تغییر خدمات موزه‌ای سنتی به مدرن و دیجیتال	«برای اجرا نمودن برنامه‌ها باید بودجه کافی داشته باشیم و این مهم از طریق ارتباط مؤثر با افراد قدرتمند حاصل می‌شود.»
	بخش‌بندی هدفمند مخاطبان	نوع خدمات متناسب با شرایط جسمانی و دانش بازدیدکننده	«شناخت مخاطب و سنجش آن، باعث می‌شود نوع خدمت‌رسانی هر مخاطب متفاوت باشد.»
	ارائه خدمات موزه‌ای متناسب با هر بخش مخاطب هدف	اختصاصی‌سازی خدمت به دسته مخاطبان	«ایجاد یک پلتفرم و الگوی ارائه خدمت برای بخش‌های متفاوت موزه.»
	طراحی دوره‌ای ارزش‌های پیشنهادی	تقویت بخش‌های خصوصی	«ایجاد و راه‌اندازی موزه متاورس.»
	جذب کارکنان خلاق و ایده‌پرداز	به‌کارگیری افراد خلاق و نوآور	«به‌کارگیری افراد خلاق و نوآور.»
	تعامل اثربخش موزه با جامعه محلی	خلاقیت‌هایی از جنس فرهنگ مردم منطقه؛ توسعه بخش‌های قومی در موزه	«ارزش‌آفرینی‌هایی از جنس لایه‌های زندگی مردم.»
	درگیر نمودن موزه با مخاطب	تطبيق‌پذیری مؤلفه‌های کارآفرینی در موزه با مسائل روز جامعه؛ تجربه و یادگیری مردم در موزه و استفاده آن در بطن زندگی	«موزه‌ها باید به پاتوق‌های فرهنگی تبدیل شوند و به‌طور هفتگی با یک‌سری برنامه، مخاطبان در موزه‌ها حاضر شوند.»

(نگارندگان)

فرهنگی در موزه، می‌توان تعامل هرچه بیشتر مخاطبان با موزه، پویایی و نیز رشد و توسعه موزه را انتظار داشت. طبق نتایج حاصل از پژوهش، مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری موزه کارآفرین، خلق ارزش‌های جدید موزه‌ای، بازسازی و احیاء ارزش‌های فرهنگی - هنری، ترویج و اشاعه ارزش‌های فرهنگی، برندسازی موزه، افزایش مخاطبان جدید، ماندگاری مخاطبان، افزایش درآمدهای موزه‌ای، رضایتمندی مخاطبان، افزایش کارکردهای اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی موزه، ارتقاء آگاهی‌های فرهنگی جامعه است و طبق یافته‌های حاصل، پیامدها دارای ده بُعد و بیست و یک جزء هستند که در جدول زیر آمده است.

در این باره موزه هال هاوس جین آدام در شیکاگو با کمک طرح آزمایشگاه نوآوری موزه‌ها به دنبال معرفی دوباره موزه‌ها به عنوان مکانی برای اوقات فراغت، تفریح، تأمل، تفکر و دور شدن از هیاهوی معمول زندگی است و این پروژه پیش‌بینی کرده است که این رویکرد در نهایت به موزه‌هایی پایدارتر با مشارکت اجتماعی بیشتر منجر خواهد شد.

همچنین، چگونگی مبارزه انسان‌ها با نیروهای طبیعت در طول قرن‌ها را به نمایش می‌گذارند. نمونه دیگر، موزه صنعتی آلمان در مونیخ است که بازدیدکنندگان می‌توانند بسیاری از آزمایش‌های فیزیک، شیمی و غیره را خودشان انجام دهند و خواهی‌نخواهی مطلب را با انجام تجربه بهتر یاد بگیرند. البته آزمایش‌هایی که امکان انجام آن‌ها توسط بازدیدکنندگان وجود ندارد، بلکه به وسیله راهنمایان انجام می‌شود. در این موزه غیر از آزمایش‌ها می‌توان تاریخ و تحول علم و فناوری را نظاره‌گر باشیم. این موزه نمونه‌ای است که نقش آموزش در جامعه و آشنایی با تاریخ علم و صنعت را بر عهده دارد. نمونه آسیای بادی خواف خراسان در موزه مونیخ به نمایش گذاشته شده است که این نکته، گستردگی بین‌المللی این موزه را نشان می‌دهد. در شهرهای دیگر آلمان، از جمله برلین و بن، نمونه‌ای از این موزه وجود دارد.

ی) پیامدها و نتایج (جدول شماره ۷) شامل عوامل مشهود و نامشهودی هستند که در نتیجه موزه کارآفرین حاصل شده‌اند، به طوری که بعد از اجرایی شدن برنامه‌های کارآفرینانه

جدول ۷. پیامدهای لازم برای به‌کارگیری موزه کارآفرین

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
	خلق ارزش‌های جدید موزه‌ای	رویکرد کارآفرینی در جهتی که صرف فرهنگ شود؛ بازگویی جریان‌های نو موزه‌ای؛ طراحی مدل کار در موزه؛ عرضه کالای جدید	«ما در مورد هر مجموعه یا شیء موزه‌ای باید یک روایت داشته باشیم و نگرش‌های متفاوتی از موزه در اذهان ثبت کنیم.»
	بازسازی و احیاء ارزش‌های فرهنگی - هنری	صیانت و حفاظت از موارث فرهنگی و معنوی؛ احیا و بهره‌برداری بناهای فرهنگی و تاریخی تحت حمایت؛ معرفی آثار باارزش فرهنگی و تاریخی	«اگر ما برنامه‌های هفتگی و فصلی از موزه و اقدامات آن داشته باشیم، موزه همیشه در ذهن مردم ثبت خواهد شد.»
پیامدها	ترویج و اشاعه ارزش‌های فرهنگی	برگزاری و زنده نگه داشتن آیین‌ها؛ تقویت زمینه‌های فرهنگی	«توجه کردن به همه فرهنگ‌ها و استفاده از آن در بطن موزه، باعث می‌شود موزه متعلق به قشر خاصی نباشد و همه اقشار را به خودش جلب کند.»
	برندسازی موزه	پیوند توسعه خدمات جدید ۴ و موزه	«وجود یک داستان باعث می‌شود که مخاطبان راحت‌تر با برند ارتباط برقرار کنند و احساس کنند اهداف یا ایده‌های مشابهی با برند دارند.»
	افزایش مخاطبان جدید	توجه به تنوع فرهنگی؛ آشنایی با علایق بازدیدکنندگان	«تمایز در خدمت‌رسانی هر دسته مخاطب، ایجاد انگیزه در مخاطبان و راه‌اندازی حلقه دوستان.»
	ماندگاری مخاطبان	امتیاز برای بازدیدکنندگان دائمی؛ برگزاری کلاس‌هایی برای رفع مشکلات روز جامعه	«استفاده از تکنولوژی‌های بروز، حضور موزه‌ها در شبکه‌های اجتماعی، تجربه یک بازدید با کیفیت.»

ادامه جدول ۷. پیامدهای لازم برای به‌کارگیری موزه کارآفرین

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
	افزایش درآمدهای موزه‌ای	فروش جانبی در موزه؛ رشد نرخ بازدید از موزه؛ توسعه توربسم؛ اختصاص بخشی از فضای موزه برای مراسم	«موزه‌ها می‌توانند در فضای مجازی به بازارهای جهانی دست یابند و این امکان را به مشتریان خود بدهند که هر محصولی را خریداری کنند.»
	رضایتمندی مخاطبان	توجه به نیاز کودکان و افراد ناتوان؛ ایجاد لذت و جذابیت در موزه	«تعامل هر چه بیشتر موزه با مخاطب، الگوی رفتاری در موزه، احترام به سطح توقع مخاطبان.»
پیامدها	افزایش کارکردهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی موزه	برگزاری تورهای هدفمند از محوطه‌های فرهنگی؛ تهیه محصولات فرهنگی	«بهره‌گیری از مأموریت‌های سنتی موزه‌ها، به‌ویژه آموزش و حفاظت، باید از نظر مشارکت مستقیم و غیرمستقیم مخاطبان به‌طور کامل ارزیابی شود تا به‌طور کامل تأثیر موزه‌ها بر نوآوری در اقتصاد گسترده‌تر به تصویر کشیده شود.»
	ارتقاء آگاهی‌های فرهنگی جامعه	همکاری دوسویه مردم و موزه؛ آگاه‌سازی افراد جامعه درمورد کارآمدی موزه کارآفرین؛ ساخت مستند در حوزه فرهنگ موزه‌ای	«جامعه با دیدن گذشته و دستاوردهای فرهنگی‌اش، آن را در امروز به کار می‌گیرد و می‌تواند با اجتماع‌پذیری مناسب، سعی در ایجاد فضایی پویا و سرزنده در موزه به‌عنوان یک فضای جمعی کند.»

(نگارندگان)

نتیجه‌گیری

در این پژوهش، پس از طبقه‌بندی و سازماندهی داده‌ها و انجام مقایسه‌های مداوم و رفت‌وبرگشت‌های پی‌درپی، میان مراحل تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها و همچنین، انطباق با ادبیات پژوهش و انجام تطابق همگونی‌یافته‌ها به ایجاد شش کد انتخابی شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط محیطی، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای موزه کارآفرین با رویکرد فرهنگی، به‌عنوان مهم‌ترین کدهای انتخابی برگزیده دست یافتیم. همچنین، چهل‌وسه مقوله به‌عنوان مؤلفه‌ها و شاخصه‌های رشد و توسعه موزه با بهره‌گیری از مؤلفه‌های کارآفرینی فرهنگی شناخته شد که شامل نگرش کارآفرینانه، خودباوری (خودکارآمدی)، مدیریت نوآورانه، نگاه موافق مدیریت با تغییر و نوآوری، مشوق‌های دولتی، قوانین حمایتی و تسهیل‌کننده، توسعه ارتباطات بین‌الملل، حمایت مراکز فرهنگی و دینی، مشوق‌های سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگی، حمایت‌های رسانه‌ای، گرایش کارآفرینانه فرهنگی، خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی در فرصت، رقابت‌پذیری، آگاه‌سازی در سطح خرد و کلان، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، جو کارآفرینانه، فرایندهای کاری روان و چابک، شبکه‌سازی با موزه‌های برتر، معماری موزه، برگزاری رویدادهای هدفمند، بهینه‌سازی کیفیت خدمات موزه، برگزاری دوره‌های آموزشی، توسعه خدمات جدید موزه‌ای، گفتمان‌سازی ماهیت و هویت موزه، توسعه فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال و شبکه مجازی، بخش‌بندی هدفمند مخاطبان، ارائه خدمات موزه‌ای متناسب با هر بخش مخاطب، طراحی دوره‌های ارزش‌های پیشنهادی، جذب کارکنان خلاق و ایده‌پرداز، تعامل اثربخش موزه با جامعه محلی، درگیر نمودن موزه با مخاطب، خلق ارزش‌های جدید موزه‌ای، بازسازی و احیاء ارزش‌های فرهنگی - هنری، ترویج و اشاعه ارزش‌های فرهنگی، برندسازی موزه، افزایش مخاطبان جدید، ماندگاری مخاطبان، افزایش درآمدهای موزه‌ای، رضایتمندی مخاطبان، افزایش کارکردهای

اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی موزه، ارتقاء آگاهی‌های فرهنگی جامعه به‌عنوان اجزاء ایجاد موزه کارآفرین، شناسایی و گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یکی از عناصر مهم در ایجاد موزه کارآفرین شناخته و به‌عنوان شرط لازم برای ایجاد موزه کارآفرین برگزیده شد. به‌این ترتیب، گرایش کارآفرینانه مقدم بر ایجاد یک موزه کارآفرین است و موزه‌های سراسر جهان باید تلاش خود را در زمینه کارآفرینی افزایش دهند، زیرا کارآفرینی مفهومی است که همواره همراه بشر بوده و به‌عنوان یک پدیده نوین، نقش مؤثری را در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می‌کند، به‌طوری که در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار، امروزه دارای نقش کلیدی است؛ از این رو تضمین حیات و بقای کشورها نیازمند نوآوری، ابداع و خلق محصولات و خدمات جدید است و رفتار کارآفرینانه در موزه‌ها، یعنی ارتباط و تعامل، نوآوری، خلاقیت و جهت‌گیری به سمت فرصت‌ها و نتایج، می‌تواند اثرات مثبتی را برای کل مجموعه، هم از نظر اقتصادی و هم از نظر اجتماعی و آموزشی به‌همراه آورد. بنابراین می‌توان استدلال کرد که تزریق نگرش کارآفرینانه در موزه‌ها می‌تواند منجر به رشد و ارتقاء شاخص‌ها و کارکردهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی موزه‌ها شود و علاوه بر احیا و ترویج بسیاری از ارزش‌ها، با ایجاد فرصت‌های شغلی فرهنگی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش‌زمینه‌ای اساسی برای ارتقاء سطح فرهنگی و اجتماعی جامعه را فراهم آورد.

پی‌نوشت

1. Richard Cantillon
2. MAX-QDA
3. Trzesacz
4. NSD (New Service Development)

منابع و مآخذ

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۴). کارآفرینی: تعاریف، مفاهیم، الگوها. چاپ ششم، تهران: پردیس.
- اکبری، مرتضی؛ وکیلی، یوسف و مقیمی، محمد (۱۴۰۰). نظریه‌های کارآفرینی. چاپ نهم، تهران: دانشگاه تهران.
- سلجوقی، خسرو (۱۳۸۸). فرهنگ کارآفرینی، کارآفرینی فرهنگی، اهمیت، ضرورت و جایگاه. کتاب ماه، (۲۳)، ۷۵-۵۸.
- طغرایبی، محمدتقی؛ میرواحدی، سید سعید و هاشمی، سمیه (۱۳۹۸). طراحی الگوی آموزش کارآفرینانه در مدارس. نوآوری‌های آموزشی، ۱۸ (۷۱)، ۸۲-۵۹.
- کیاسی، سهیلا و برومند، زهرا (۱۳۸۸). بررسی و ارزیابی راهبردهای کارآفرینی فرهنگی (مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور) و ارائه مدل مطلوب. مدیریت فرهنگی، ۳ (۶)، ۹۴-۷۵.
- Belfiore, E. (2020). Whose cultural value? Representation, power and creative industries. *Int. J. Cult. Policy* 26, 383-397.
- Eid, H. (2016). The Museum Innovation Model: A museum perspective on innovation. *MW2016: Museums and the Web*.
- Eid, Haitham (2019). Museum Innovation and Social Entrepreneurship: A New Model for a Changing Era.
- Elzbieta Nieroba, (2018). Dynamics in the Field of Museums: Contemporary Challenges for Polish Museologists, *Social Sciences, MDPI*, 7(5), 1-9.
- Griffin, D (2002). Entrepreneurship in the Art: Entrepreneurship in Museums, the Kenneth Myer Lecture by the George Fellow in Arts & Entertainment Management.

- Hagoort, G. (2007). Art management: Entrepreneurial style. Eburon Academic Publications.
- Hisrich, D. R. & Kearney, C. (2013). Managing Innovation and Entrepreneurship: A Global Perspective, SAGE Publications.
- Huang, C.; Yen, S. W.; Liu, C. Y. & Chang, T.P. (2014). The relationship among brand equity, customer satisfaction, and brand resonance to repurchase intention of cultural and creative industries in Taiwan. *Int. J. Organ. Innov.* 6:106.
- Jimenez- Jimenez, D, & Sanz- Valle, R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417, 2011.
- Klamer, Arjo (2011a). Cultural entrepreneurship. Erasmus University and academia vitae.
- Klamer, A. (2011b). Cultural entrepreneurship .*The review of Austrian economics*, 24(2), 141-156.
- Phillips, R. (2011). Arts Entrepreneurship and Economic Development: Can Every City Be, Austintatious. Now Publishers Inc. Indianapolis, USA.
- Scott, M. (2012). Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: Music producers mobilising and converting Bourdieu's alternative capitals. *Poetics*, 40(3), 237-255.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Taylor, P. (2013). the effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, 7(19): 1927-1937.
- Toghraee, M. T. & Monjezi, M. (2017). Introduction to Cultural Entrepreneurship: cultural Entrepreneurship in developing countries. *International Review of Management and Marketing*, 7(4), 67-73.
- Toghraee, M. T.; Rezvani, M.; Mobaraki, M.H. & Yadoollahi Farsi, J. (2018). Entrepreneurial marketing in creative art-based business. *International Journal of Management Practice*, 11(4), 448.

Received: 2023/10/28

Accepted: 2023/12/03



Designing a Model for the Growth and Development of Museums based on Cultural Entrepreneurship Components

Negar Hashempour* Mohamad Toghrayee** Sajad Baghbanmaher***

Abstract

In today's world, museums are recognized as significant indicators of a country's development. However, issues such as the lack of creativity in presenting and displaying collections, underdevelopment, low-quality visitors' experiences, and a dearth of innovative services have hindered their effective integration with society. Consequently, many museums are grappling with declining audiences and stagnant spaces. It is imperative for museum managers to provide a model to use entrepreneurial strategies to create an entrepreneurial ecosystem and a new attitude towards museum and entrepreneurship audiences; and also establish a practical interaction between the community museum and the visitors in order to address these challenges and enhance the current state of affairs, as well as to foster growth and development in museums. The present research is qualitative with a developmental-applicative purpose and has been carried out using a qualitative method. Data was gathered from both library research and fieldwork. The target community includes experts from cultural and artistic organizations, including museums, which have been conducted with the purposeful sampling method, in-depth interviews with twelve museum experts and cultural activists and entrepreneurs. The findings revealed that fostering a cultural entrepreneurial mindset is pivotal for creating a museum that embraces entrepreneurship. This mindset is influenced by factors such as an entrepreneurial attitude, innovative management, self-confidence, and a willingness to embrace change. Moreover, background conditions include government incentives, supportive and facilitating laws, improvement of international communications, and the support of cultural and media centers. In addition, awareness at the micro and macro levels, education, empowerment of human resources, entrepreneurial spirit, smooth and agile work processes, and networking with top museums are crucial intervening factors.

Keywords: Cultural entrepreneurship, Growth and development, Entrepreneurship in Museum

* M.A. in Museum Management, Isfahan University of Art

** Assistant professor, Faculty of Research Excellence in Art and Entrepreneurship, Isfahan University of Art (Corresponding author).
m.toghrayee@au.ac.ir

*** Assistant professor, Faculty of Research Excellence in Art and Entrepreneurship, Isfahan University of Art