



Entrepreneurship in the museum: advantages, obstacles, solutions

Leila Mirghadr¹, Elahe Kazemi², Seyed Saeed Hashemi^{3*}

¹ Faculty of Tourism, Science and Culture University, Tehran. Iran

² Faculty of Tourism, Science and Culture University, Tehran. Iran

³ Faculty of Tourism, Science and Culture University. Tehran. Iran

Abstract: Today, considering the vital role of museums in society, discovery and search for entrepreneurship in the museum is one of the motivations of researchers in the field of museum studies and management, as well as tourism which can, in addition to preserving and presenting better the heritage and collections of the museum, provide opportunities for improving the economic situation, diversifying the tourism market, creating a unique experience, educating and learning visitors, and a suitable platform for discussing and expressing political and social problems and culture. Entrepreneurship in museums, along with its advantages, obstacles, and potential solutions, has not been extensively studied in the context of Iranian museums. The current research pursues the following three goals: 1) Identifying the advantages of entrepreneurship in the museum, 2) Identifying the barriers to the development of entrepreneurship in the museum context, and 3) Identifying the appropriate solutions and strategies for the development of entrepreneurship in the museum. This research is exploratory research and qualitative method (thematic analysis) is used. The statistical community of the research was formed by experts in the fields of entrepreneurship, tourism, and museums, and the data analysis tool is MaxqDA software. The findings of the research indicate that the museum has the necessary potential for the development of entrepreneurship. Furthermore, cultural and social entrepreneurship, tourism with an entrepreneurial perspective, educational opportunities as entrepreneurship advantages, and structural, environmental, and behavioral factors were identified as entrepreneurship obstacles in the museum. In the end, the 6 strategies of market penetration, product development, collaboration, policy making, education, and cultural awareness were introduced as suitable strategies for entrepreneurship in the museum.

Key Words: Museum, Entrepreneurship, Entrepreneurial Museums.

کارآفرینی در بستر موزه: مزیت‌ها، موانع، راهکارها

لیلا میرقدر^۱، الهه کاظمی^۲، سید سعید هاشمی^{۳*}

۱- گروه مدیریت گردشگری، دانشکده گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ تهران، ایران

۲- گروه مدیریت گردشگری، دانشکده گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ تهران، ایران

۳- گروه مدیریت گردشگری، دانشکده گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

چکیده

امروزه با توجه به نقش حیاتی موزه‌ها در جامعه، کشف و جستجو در خصوص کارآفرینی در بستر موزه یکی از انگیزه‌های پژوهشگران حوزه مطالعات و مدیریت موزه و همچنین گردشگری است که می‌تواند علاوه بر حفظ و نمایش و معرفی بهتر میراث و مجموعه‌های موزه، فرصت‌هایی را برای بهبود اوضاع اقتصادی، متنوع کردن بازار گردشگری، خلق تجربه منحصر به فرد، آموزش و یادگیری بازدیدکننده و بستری مناسب برای گفتمان و بیان مشکلات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی فراهم کند. تا کنون، کارآفرینی در موزه و مزایا و موانع آن و راهکارهای کارآفرینی در موزه در رابطه با موزه‌های ایران مورد توجه و بررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر سه هدف زیر را دنبال می‌کند: ۱) شناسایی مزیت‌های کارآفرینی در موزه، ۲) شناسایی موانع ایجاد و رونق کارآفرینی در بستر موزه و ۳) شناسایی راهکارها و راهبردهای مناسب برای ایجاد و رونق کارآفرینی در موزه. پژوهش پیش رو از نوع اکتشافی است و روش کیفی (تحلیل مضمون) در آن به کار رفته است. جامعه آماری پژوهش را متخصصان حوزه کارآفرینی، گردشگری و موزه تشکیل داده است و ابزار تحلیل داده‌ها نرم‌افزار MAXQDA است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد موزه‌ها پتانسیل لازم برای کارآفرینی را دارند. به علاوه، کارآفرینی فرهنگی، اجتماعی، گردشگری با دیدگاه کارآفرینی و فرصت‌های آموزشی به عنوان مزیت‌های ایجاد کارآفرینی و عوامل ساختاری، محیطی و رفتاری به عنوان موانع کارآفرینی در بستر موزه شناسایی شدند. در نهایت، ۶ راهبرد نفوذ در بازار، توسعه محصول، مشارکت، سیاست‌گذاری مناسب در سطح کلان و خرد و فرهنگ‌سازی و آموزش به عنوان راهبردهای مناسب برای ایجاد و رونق کارآفرینی در موزه معرفی شدند.

واژه‌های کلیدی: موزه، کارآفرینی، موزه‌های کارآفرین.

* Corresponding Author: Seyed Saeed Hashemi

E-mail address: l.mirghadr@stu.usc.ac.ir, elahekazemi@gmail.com, hashemi@usc.ac.ir



2588-4867/ © 2025 University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

مقدمه

در نگاه بسیاری از افراد، موزه‌ها نهادهایی هستند که صرفاً برای حفظ و زنده نگه داشتن خاطرات و آثار تاریخی فرهنگی یک جامعه ایجاد شده‌اند. علاوه بر این نقش، آن‌ها سهمی مهم هم در ایجاد نظام مناسب ارزش‌های اجتماعی و هم در افزایش توسعه اقتصادی منطقه دارند. همچنین، علاوه بر اینکه اهداف خاصی مانند گردآوری، حفاظت و نمایش آثار را دنبال می‌کنند، کارکردهای تجاری مانند پژوهش و توسعه، بازاریابی، نیروی انسانی و امور مالی نیز در آن‌ها یافت می‌شود. به گفته انجمن مدیران موزه‌های هنر، موزه‌ها، همانند دانشگاه‌ها، مؤسسات فکری هستند که مجموعه‌ای از برنامه‌ها و خدمات فرهنگی از جمله مراقبت، حفظ و نگهداری مجموعه‌ها، کتابخانه، آموزش، انتشارات، نمایشگاه‌ها، برنامه‌های عمومی و سایر فعالیت‌های مرتبط با هنر را ارائه می‌دهند (Association of Art Museum Directors, 2012). پژوهش‌های بسیاری مانند اسکات (۲۰۰۷)، آشلی (۲۰۱۴) و نادسن (۲۰۲۰) نتایج برنامه‌های اجرا شده در موزه‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و نشان داده‌اند موزه‌ها منافع اجتماعی، آموزشی، هنری و اقتصادی ایجاد می‌کنند (Scott, 2007; Knudsen, Ashley, 2014)؛ بنابراین، می‌توان گفت موزه‌ها می‌توانند فراتر از تفکر کلاسیک خود که همان حفظ، نمایش، مستندسازی و پژوهش مجموعه‌هاست، حرکت کنند (Feldstein, 1991). از نظر اسکات، موزه‌ها به توسعه بنگاه‌های محلی، افزایش مشاغل، بهبود بهره‌وری در جامعه عمومی/تجاری، توسعه گردشگری، جذب منابع جدید در جامعه، بهبود یا افزایش امکانات عمومی، بهبود برنامه‌ریزی و طراحی مناطق عمومی، کاهش هزینه‌های عمومی، پیشگیری از جرم و جنایت کمک می‌کنند (Scott, 2007)؛ بنابراین، به منظور تبدیل پتانسیل‌های موزه به نتایج و اتفاقات مفید برای جامعه و دستیابی موزه به اهداف خود، ضروری است در چارچوب کارآفرینی اجتماعی، زیرمجموعه‌ای به نام کارآفرینی موزه تعریف و بررسی شود.

با وجود اینکه کارآفرینی در موزه مفهومی نسبتاً جدید است، هم در حوزه تجاری و هم در حوزه اجتماعی تحلیل‌هایی دقیق را پشت سر گذاشته است (Coman & Pop, 2012a). مدیران موزه‌ها در برخی از نقاط جهان به علت یارانه‌های محدود دولت، نیازمند یافتن منابع مالی بودند؛ بنابراین، تحت شرایط جدید چاره‌ای جز استفاده از راهبردهای کارآفرینانه برای حفظ پایداری نداشتند (Rentschler & Geursen, 2012). کلامر (۲۰۱۱) بیان می‌کند مدیران مؤسسه‌های فرهنگی و موزه‌ها باید این واقعیت را درک کنند که رفتار کارآفرینانه و به دنبال آن اقتصاد ابزاری برای دست-

یابی به ارزش‌های فرهنگی هستند (Klamer, 2011). مأموریت بخش جالب توجهی از موزه‌ها برآوردن نیازهای اجتماعی مردم است و با اجرای مفاهیم کارآفرینی در موزه می‌توان از ادامه فعالیت اجتماعی و همچنین خودزایی منابع مالی اطمینان حاصل کرد؛ به این ترتیب، کارآفرینی اجتماعی اعمال شده می‌تواند دقیقاً راه‌حلی برای مشکلات موجود مربوط به بدهی‌ها و کسری بودجه در موزه‌ها باشد (Coman & Pop, 2012a). موزه‌داران باید آگاه باشند که دستیابی به اهداف اجتماعی، آموزشی و هنری آن‌ها در ارتباط مستقیم با رعایت قوانین حاکم بر بازار است و امروزه موزه‌ها در محیطی قرار دارند که آگاهی از کارآفرینی و مدیریت فعالانه بازاریابی برای آینده آن‌ها حیاتی است (Rentschler & Geursen, 2012). با توجه به اینکه موزه‌ها، چه دولتی و چه خصوصی، مستقیماً تحت تأثیر اقتصاد بازار قرار می‌گیرند، کاهش هزینه‌های دولتی و خصوصی‌سازی باعث می‌شود موضوع بازتعریف موزه‌ها در کانون توجه قرار بگیرد؛ به گونه‌ای که در این بازتعریف درک نقش و تأثیر کارآفرینی بر رویه‌ها و اولویت‌ها، به عنوان چالش اساسی برای آینده موزه‌ها مطرح می‌شود؛ از این رو، بررسی مطالعات پیشین و مطالب بالا، همگی بر اهمیت و نقش حیاتی کارآفرینی در موزه اذعان و تأکید دارند. از طرفی، برای گردشگران، فعالیت‌ها، رویدادها و محصولات فرهنگی به عنوان نیروی جذب گردشگر تصور می‌شود؛ به طوری که کسر و میثائیل (۲۰۰۸) معتقد هستند در اواخر قرن اخیر، فرهنگ‌پذیری و میل گردشگران به تجربه کردن فرهنگ متفاوت، هنوز یکی از انگیزه‌های اصلی گردشگری است که این مهم از طریق بازدید موزه‌ها (Cesar & Michael, 2008) صورت می‌گیرد. علاوه بر این، طبق تعریف جدید موزه توسط ایکوم (۲۰۲۳) که موزه‌ها باید برای عموم قابل دسترس و فراگیر باشند، تنوع و پایداری را پرورش دهند و با مشارکت جوامع، تجربیاتی متنوع را در راستای آموزش، لذت، تأمل و به‌اشتراک‌گذاری دانش فراهم کنند، مبحث کارآفرینی به ویژه کارآفرینی فرهنگی و اجتماعی و گردشگری در موزه‌ها می‌تواند اهداف ایکوم را محقق کند و چالش‌های پیش روی موزه‌ها در ایران نظیر کمبود مخاطب، در خدمت جامعه نبودن موزه و محیط خسته‌کننده موزه را با ایجاد تجربیات منحصر به فرد و به‌یادماندنی برای بازدیدکنندگان حل کند (ICOM, 2023).

در این میان، به دلیل فراوانی انواع موزه‌ها در ایران و اینکه نقشی پررنگ در میان دیگر جاذبه‌های گردشگری به خود اختصاص داده‌اند، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مزیت‌ها و موانع کارآفرینی در موزه‌ها و شناسایی راهکارهای مناسب به منظور رونق کارآفرینی در موزه‌های ایران از دیدگاه خبرگان و کارشناسان

است تا بتواند گامی مهم برای شناساندن مفهوم کارآفرینی و رونق آن در موزه‌های ایران بردارد.

مروری بر پیشینه پژوهش

با اینکه پژوهشگران نسبتاً کمی وجود دارند که به صورت علمی و جامع درباره ماهیت کارآفرینی در موزه‌ها نظریه‌پردازی کرده باشند، پژوهشگرانی وجود دارند که به چگونگی کارآفرینی در موزه‌ها اندیشیده‌اند. ادبیات کارآفرینی در موزه‌ها نسبتاً جدید است و نمونه‌هایی از آن را می‌توان در سراسر جهان در پژوهش‌های مختلف مشاهده کرد (Billet & Hsu, Kalyva et al., 2024; Högborg & Jogmark, 2021; Nepal, 2021; 2022). کالیوا و همکاران (۲۰۲۴) در کتاب خود با موضوع موزه‌ها و کارآفرینی: تأثیرات سرمایه‌گذاری بر فرهنگ در قرن بیست‌ویکم، تأثیر فعالیت‌های کارآفرینی بر شیوه‌های موزه‌ای امروزی را بررسی می‌کنند. آن‌ها ارزیابی می‌کنند که تغییر جهت به سمت کارآفرینی، موزه‌ها را در قالب‌های سازمانی، مفهومی و تجربی بازتعریف می‌کند. آن‌ها همچنین چالش‌هایی را که انواع مختلف موزه‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند، ارزیابی و بررسی می‌کنند که موزه‌ها چگونه مفهوم‌سازی و مدیریت شوند تا از نظر مالی دوام داشته باشند و در عین حال، با جوامعی مرتبط باشند که باید به آن‌ها خدمت کنند. تلاش‌های کارآفرینی روابطی پویا را بین حامیان مالی، مجموعه‌داران خصوصی، مدیران فرهنگی و جوامع محلی به منصه ظهور می‌رساند (Kalyva et al., 2024). بیلِت و هسو (۲۰۲۲) شکلی جدید از کارآفرینی در موزه‌ها با مطالعه موردی موزه دریایی سوئد را کشف کردند. نتایج نشان داد موزه‌ها امروزه از نقش نگهبان و حفاظت به یک نهاد فرهنگی اجتماعی تبدیل شده‌اند که بر بازدیدکننده متمرکز است و به دنبال این هستند تا برای نقش جدید خود تلاش و ذهنیت و شیوه‌های کارآفرینی را به فعالیت‌های خود تزریق کنند (Billet & Hsu, 2022). کالیوا (۲۰۲۱) مبحث تجربه سرمایه‌گذاری: موزه‌ها و کارآفرینی را بررسی کرده است. او معتقد است کارآفرینی به ابزاری تبدیل شده است که هویت موزه‌ها را تغییر می‌دهد و پرسش‌های زیبایی‌شناختی، هستی‌شناختی و اخلاقی درباره تولید، بازاریابی و هنر و فرهنگ، جایگاه و اعتبار تاریخ، هویت و دانش مطرح می‌کند. موزه‌ها تحت تأثیر این «چرخش کارآفرینی»، گفتمان خود را درباره دسترسی، تنوع و فراگیری تغییر می‌دهند (Kalyva, 2021). نپال (۲۰۲۱) جنبه‌های مختلف علم موزه، آموزش کارآفرینی اجتماعی و مشارکت مؤسسه و موزه صندل را بررسی کرد. او معتقد است آموزش درباره کارآفرینی اجتماعی برای درک نقش کارآفرینی در تحول اجتماعی بسیار مهم است. هدف این پژوهش بررسی جنبه‌های مختلف علم موزه و

بررسی دستاوردهای برنامه آموزشی کارآفرینی اجتماعی در نپال است (Nepal, 2021). هوگبرگ و جوگمارک (۲۰۲۱) در مطالعه خود با عنوان کارآفرینی موزه به عنوان میدان عمل و دانش، بررسی می‌کنند که مدیران موزه‌ها چگونه به کارآفرینی موزه نگاه می‌کنند، چرا فکر می‌کنند کارآفرینی مهم است و چگونه می‌توانند آن را توسعه دهند. نتایج نشان می‌دهد مدیران موزه کارآفرینی را از منظری وسیع می‌بینند که فراتر از یک تصویر سستی از کارآفرینی به عنوان یک پدیده انحصاری اقتصادی است. نتایج بر نیاز به روی آوردن به کارآفرینی موزه‌ای به عنوان شیوه‌ای برای تفکر درباره تجدید فعالیت‌های موزه، حل مشکلات مالی مرتبط با بودجه عمومی، یافتن منابع جدید درآمدی و ایجاد مدل‌های کسب‌وکار با اصلاح فرصت‌های حاصل از دیجیتالی شدن تأکید می‌کند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد به توسعه کارآفرینی موزه‌ای از طریق رویکردهای پژوهشی مشترک نیاز است. در همین راستا، هوگبرگ و جوگمارک (۲۰۲۱) از طریق مصاحبه‌های کیفی با رهبران موزه در سوئد، به بحث درباره رابطه بین کارآفرینی و شیوه‌های آن در موزه‌ها و به جست‌وجوی ابزارها، اهداف و بازارهای جدید برای برطرف کردن نیازهای اجتماعی و مالی موزه‌ها پرداختند. در اینجا، کارآفرینی موزه‌ای بر شایستگی کارآفرینی در پاسخ به نیاز جامعه در حال تغییر و حتی بحران پیش‌بینی نشده کووید ۱۹ تأکید دارد (Högborg & Jogmark, 2021). شورای بین‌المللی موزه‌ها (۲۰۲۳) بیان می‌کند موزه‌ها در دنیای امروز پس از کووید ۱۹ برای اینکه بتوانند زنده بمانند نیازمند نوآوری و مدل‌های جدید کسب‌وکار هستند و ایجاد و توسعه درآمد‌های خارج از فضای حقیقی موزه نیازمند متقاعد کردن بازدیدکنندگان است که می‌توانند بدون حضور در محل به طرزی معنادار با موزه و آثار آن ارتباط برقرار کنند؛ در حالی که این مدل برای بازدیدکنندگانی که تجربه حضوری را تصدیق و تقدیس می‌کنند، چالش‌های مفهومی ایجاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد موزه‌ها باید روش‌هایی را برای خلق تجربیات و محصولات می‌توانند مستقیماً به عموم ارائه دهند، توسعه دهند؛ بنابراین، به جای اینکه صرفاً بر جذب بازدیدکنندگان به فضای موزه تکیه کنند، باید جوامع حامی پراکنده ایجاد کنند. همچنین، از فروش محصولات مرتبط با موزه، فروش محتوا، تجربیات و داستان‌های دیجیتالی، ایجاد ارتباط مجازی و دیجیتالی و همکاری به عنوان راهبردهای پویایی و کسب درآمد موزه یاد می‌کند (ICOM, 2023). اید (۲۰۱۹) در کتاب خود مبحث نوآوری موزه و کارآفرینی اجتماعی - مدلی جدید برای دوران چالش برانگیز را مطرح کرد. او معتقد است نوآوری موزه و کارآفرینی اجتماعی به ایجاد دیدگاه موزه‌ای از نوآوری کمک می‌کند که نقش منحصر به فرد موزه‌ها را در جامعه در نظر می‌گیرد.

او با تمرکز بر نظریه‌های نوآوری مطالعات موردی از موزه‌های ملی در ایالات متحده و بریتانیا و همچنین نمونه‌هایی متعدد از پروژه‌های موزه‌ای نوآورانه در سراسر جهان، به صورت عملی، معنای نوآوری موزه‌ها و کارآفرینی اجتماعی را بیان می‌کند. اید مدلی از نوآوری در موزه‌ها را ارائه می‌کند که به اندازه کافی انعطاف‌پذیر است که به طور کامل یا جزئی توسط هر موزه‌ای، صرف‌نظر از اندازه، مکان، مأموریت یا ماهیت مجموعه‌هایی که در آن نگهداری می‌شود، پذیرفته می‌شود (Eid, 2019). دین و فیلر (۲۰۲۱) با تکیه بر پژوهش‌های انجام‌شده در موزه حقوق بشر کانادا، نقش کارآفرینی را در راه‌اندازی موزه، پست‌های رسانه‌های اجتماعی، فروش و کمپین‌های بازاریابی بررسی می‌کنند. آن‌ها در این پژوهش مفاهیم درونی فرهنگ مصرف، سرمایه‌داری، استعمار شهرک‌نشینان و توانایی موزه برای کمک به تغییرات اجتماعی را بررسی کردند (Dean & Failler, 2021). اولسون و فوسکی (۲۰۱۹) مبحث کارآفرینی اجتماعی برای مدیریت پایدار میراث در موزه‌های فضای باز را بررسی کردند. هدف این مقاله شناسایی پتانسیل‌های همکاری موزه‌های فضای باز و میراث صنایع‌دستی با استفاده از رویکردهای کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک عامل رشد پایدار است. یافته‌ها نشان می‌دهد رویکردهای نوآورانه برای توسعه پایدار میراث امکان‌پذیر است و مدیران میراث می‌توانند با رویکردهای کارآفرینی اجتماعی، پایداری پروژه‌های توسعه فرهنگ و میراث را تضمین کنند (Olinsson & Fouseki, 2019). شاهی و نپال (۲۰۱۸) مدیریت کارآفرینی در موزه را بررسی می‌کنند. آن‌ها معتقد هستند جهان به سرعت در حال تغییر است و بازدیدکنندگان آینده از موزه انتظاراتی بسیار متفاوت با امروز خواهند داشت. نتایج نشان می‌دهد یک رفتار کارآفرینانه در موزه اثراتی مثبت هم از نظر اقتصادی (منابع مالی) و هم از نظر اجتماعی (توسعه هویت جمعی) و هم از نظر آموزشی (توسعه خلاقیت) برای کل مجموعه ایجاد می‌کند (Shahi & Nepal, 2018). شیلپ (۲۰۱۵) به مبحث اصول کارآفرینی موزه پرداخت و ده اصل کارآفرینی موزه را مطرح می‌کند (Schilp, 2015). مریت (۲۰۱۳) بیان کرد متخصصان موزه باید به راه‌های جدید کارآفرینی برای ایجاد درآمد و طراحی مدل‌های اجرایی پایدار بیندیشند که مفید باشد (Merritt, 2013). کومان و همکاران (۲۰۱۲) بیان می‌کنند کارآفرینی کلیدی برای موفقیت موزه است و چگونگی اعمال کارآفرینی در موزه‌ها، ویژگی‌ها و نقش کارآفرینی موزه و تأثیرات رفتار خلاقانه موزه با تمرکز بر فرصت‌ها در موزه‌های رومانی را بررسی می‌کنند. این مقاله با شروع درباره نقش‌های اقتصادی - اجتماعی موزه‌ها، ویژگی‌های متمایز کارآفرینی موزه‌ها را تحلیل می‌کند. نتایج نشان می‌دهد کارآفرینی به‌کاررفته در

موزه‌ها به بیشینه کردن نتایج اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی منجر می‌شود و رفتار کارآفرینانه موزه‌ها می‌تواند تأثیری مثبت بر هر فردی داشته باشد (Coman & Pop, 2012b). گریفین (۲۰۰۲) معتقد است رهبری در آینده هر سازمانی نقش اساسی دارد؛ با این حال، موزه‌ها همیشه این واقعیت را تشخیص نمی‌دهند و مدل‌های مدیریتی را اتخاذ می‌کنند که به‌ندرت بر بهترین عملکرد تأکید دارند. او بیان می‌کند بهترین موزه‌ها بر رهبری منسجم و برنامه‌ریزی متمرکز بر بازدیدکننده تأکید دارند و در واقع مسائل کلیدی موزه‌ها و مدیران آنها این است که افراد چگونه با هم فعالیت و تصمیم‌گیری می‌کنند. همچنین اظهار می‌کند، هدف کارآفرینی در موزه‌ها باید افزایش تجربه بازدیدکنندگان باشد. این به معنای درک ماهیت یادگیری است، نه صرفاً سرگرم‌کننده‌تر کردن موزه‌ها. تمرکز رهبران موزه باید نوآوری و جستجوی کیفیت واقعی باشد (Griffin, 2002). رنسر و گرسن (۱۹۹۹) به بازاریابی و کارآفرینی در هزاره سوم: نمونه موردی موزه‌های هنر استرالیا و نیوزلند پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که اجرا برای مدیران موزه‌های هنر آسان نیست زیرا نیاز به تغییر ساختاری از مدیریت داخلی و سستی به کارآفرینی را نشان می‌دهد. همچنین بیان می‌کند همزمان که منابع مالی سستی را حفظ می‌کنند باید به دنبال حمایت مالی بیشتری از مخاطبان باشند و در نهایت نشان می‌دهد که سبک‌های مدیریت کارآفرینی برای پایداری در بازارهایی نظیر موزه نقش محوری دارند (Rentschler & Geursen, 1999). سیلبرگ (۱۹۹۵) موضوع گردشگری فرهنگی و فرصت‌های تجاری برای موزه‌ها و جاذبه‌های میراثی را بررسی کرد. او بیان می‌کند گردشگری فرهنگی در یک مقصد منافع اقتصادی جالب توجهی برای موزه‌ها و جاذبه‌های میراث دارد. نتایج نشان می‌دهد انجام این کار مستلزم آن است که موزه‌ها به دقت به سیاست‌ها و شیوه‌های عملیاتی خود توجه کنند و بر موضوع‌هایی مانند خدمات مشتری و مشارکت تمرکز کنند و در عین حال که به حفظ میراث و آموزش خود ادامه می‌دهند، پذیرای رویکردهای کارآفرینی باشند (Silberberg, 1995).

نتایج پیشینه پژوهش نشان می‌دهد در سال‌های اخیر، کارآفرینی موزه به ویژه در میان موزه‌های مختلف به طرز فزاینده مورد توجه قرار گرفته است و بسیاری از پژوهشگران معتقد هستند کارآفرینی در بستر موزه مزایای بسیاری دارد و بیشتر بر نقش فعالیت‌های کارآفرینی در موزه اشاره کرده‌اند. مطالعه‌ای که موانع و مزایای کارآفرینی در موزه در حوزه‌ها و ابعاد مختلف را بررسی و حتی راهکارهایی را برای پیش‌برد کارآفرینی در موزه ارائه کرده باشد، یافت نشد. گفتنی است، تا کنون پژوهشی که مبحث

تغییر، کارآفرینی ماهیت دگرگون‌کننده‌اش را در محیط موزه نیز منعکس می‌کند و به صورت راهبردهایی برای برطرف کردن نیازها و رسیدن به هدف‌های موزه به کار می‌رود. از این نظر، کارآفرینی موزه نه فقط شیوه‌ای برای تأمین منابع درآمدی متنوع است، بلکه راه‌هایی برای دستیابی به مأموریت‌های موزه را نیز وضع می‌کند. بسیاری از مدیران موزه‌ها بر ویژگی‌های کارآفرینی تکیه می‌کنند تا از این طریق پتانسیل موزه را برای رسیدن به مأموریتشان به حداکثر برسانند. چنین قصدی معمولاً با تعیین چشم‌انداز و سازمان‌دهی مؤثرتر و کارآمدتر منابع، هدایت منابع از طریق فناوری و نوآوری، ایجاد و تبدیل موانع به فرصت‌ها میسر می‌شود (Billet & Hsu, 2022). با اینکه اودل و گردان (۲۰۱۹) استدلال می‌کنند میراث فرهنگی کاملاً فرهنگی نیست و می‌توان از آن در جهت اقتصادی استفاده کرد، بر کسی پوشیده نیست که نسبت به تجاری بودن موزه‌ها و کسب سود شک و تردید وجود دارد (Höberg & Gradén & O'Dell, 2019; Toepler, Jogmark, 2021; Gradén & O'Dell, 2019; Toepler, Jogmark, 2021). با این حال، می‌توان گفت با وجود پذیرش کارآفرینی در ابعاد اجتماعی و فرهنگی، انگیزه اقتصادی موزه‌ها نیز انکارناپذیر است (Toepler, 2006; Höberg & Jogmark, 2021).

بیلت و هسو (۲۰۲۲) نگاهی جامع‌تر دارند و بیان می‌کنند ارتباط کارآفرینی و موزه نباید به تعقب مالی یا اقتصاد محدود شود، بلکه باید جایگاه خود را در فضای اجتماعی و فرهنگی پیدا کند؛ از این رو، موزه باید افزایش مشارکت مخاطب برای تسهیل یادگیری، بازدیدکننده‌محور شدن، انطباق با نیازهای مردم و ارائه راه‌حل خلاقانه، فراهم کردن تجربه و خدمات بهتر برای بازدیدکنندگان و تأثیرگذاری بر جامعه را در برنامه‌های خود قرار دهد. آن‌ها معتقد هستند تجاری و کارآفرین بودن لزوماً به معنای انحراف از ارزش‌های موزه نیست، بلکه می‌توان گفت چنین موزه‌هایی متریقی، اخلاقی و نوآور هستند (Billet & Hsu, 2022). الکساندر (۲۰۱۹) و اندرسون (۲۰۰۵) معتقد هستند موزه‌های عمومی علاوه بر زمینه اجتماعی - فرهنگی یا آموزشی، مستقیماً تحت تأثیر سیاست‌ها نیز قرار می‌گیرند (Alexander 2019; Anderson, 2005)؛ که همین موضوع ممکن است مانع یا تسهیل‌کننده توسعه کارآفرینی در موزه شود (Thompson, 2003). به نظر می‌رسد برای موزه‌ها دخالت سیاسی، چه در قالب همکاری یا درگیری، در راستای حفظ موفقیت موزه اجتناب‌ناپذیر و ضروری است، به ویژه اگر موزه‌ها زیر نظر دولت فعالیت کنند یا به بودجه عمومی متکی باشند (Anderson, Höberg & Jogmark, 2021; Bønnelycke et al., 2005; Knudsen, 2020; Gradén & O'Dell, 2019; McCall & Gray, 2014; Thompson, 2003; Suchy, 1999). بنابراین، نمایشگاه‌های موزه نیز ممکن است تا حدی به ابزار سیاسی تبدیل شوند (Gradén & O'Dell, 2019; Bønnelycke et al., 2021).

کارآفرینی در بستر موزه‌های ایران را مطرح باشد نیز یافت نشد. پس، گفتنی است، نوآوری پژوهش حاضر در شناسایی مزایا، موانع و راهکارهای رونق کارفرینی در بستر موزه است.

چارچوب نظری

به نظر می‌رسد پدیده کارآفرینی در موزه معمولاً با بحث درباره افزایش تقاضا برای راهبردهای بازاریابی و سایر ظرفیت‌های تجاری همراه است و این امر موزه‌ها را تجاری‌تر می‌کند (Brenton & Höberg & Jogmark, 2021; Suchy, Bouckaert, 2021; Toepler, 1999). با تعریف گسترده‌تر از مفهوم کارآفرینی، کارآفرینی در بخش موزه باید خارج از چارچوب کارآفرینی باشد که منافع شخصی را در اولویت قرار می‌دهد (Thompson, 2003). کارآفرینی که توسط موزه‌ها انجام می‌شود، در واقع هیچ تفاوتی با کارآفرینی در تجارت ندارد. در نگاه اول، یک موزه بیشتر شبیه یک شرکت است و مانند هر شرکتی، به چشم‌انداز روشن، برنامه‌ریزی خوب، سرپرستی مسئولانه و حکمرانی مستقل نیاز دارد. بزرگ‌ترین تفاوت موزه‌ها با سایر مشاغل و شرکت‌ها تمرکز بر اهداف فرهنگی (Shahi & Nepal, 2018) و مأموریت‌های اجتماعی است (Billet & Hsu, 2022). متأسفانه، در میان پژوهشگران موزه تفکری وجود دارد مبنی بر اینکه تطبیق منابع موزه به گونه‌ای که تعدادی زیاد از مردم از آن‌ها بهره‌مند شوند، معادل کاهش استانداردهاست و در نتیجه، موزه به یک موزه پوپولیستی تبدیل می‌شود. این پژوهشگران ادعا می‌کنند موزه‌ها فقط برای نخبگان هستند و باید به همین شکل باقی بمانند. با توجه به این وضعیت، لیندا بالارد (۲۰۰۲) معتقد است رهبران موزه در مواجهه با این نوع پژوهشگران باید به درک این موضوع کمک کنند که به اشتراک گذاشتن دانش به شیوه‌ای در دسترس هرگز موجب کم‌ارزش شدن دانش و موزه نیست، بلکه باعث ارتقای آن می‌شود (Ballard, 2002). در ادبیات مربوط به کارآفرینی یا فعالیت‌های کارآفرینانه در بافت موزه، به نظر می‌رسد مفهوم کارآفرینی معانی مختلفی دارد، ولی همچنان می‌تواند بر کارآفرینی مالی متمرکز باشد (Brenton & Bouckaert, 2021) یا بر اساس مطالعه گردان و اودل (۲۰۱۹)، می‌تواند همان مفهوم کلیشه‌ای راه‌اندازی یا تأسیس موزه‌ها باشد (Gradén & O'Dell, 2019). این تصویر نابه‌سامان از مفهوم کارآفرینی موزه‌ای نباید غافل‌گیرکننده باشد؛ زیرا حتی کارآفرینی کلاسیک نیز هنوز به درک جهانی نرسیده است. با این حال، به نظر می‌رسد ویژگی‌هایی مانند ریسک‌پذیری، نوآوری، همکاری، باز بودن، سازمان‌دهی خلاق و سازگاری به طور گسترده در بحث فعالیت‌های کارآفرینی در موزه پذیرفته شده‌اند (Ashley, Knudsen, 2020; McCall & Gray, 2014; Nielsen, 2014; Toepler, 2006; Suchy, 1999; 2015). در جامعه در حال

می‌توان گفت درک نقش و تأثیر کارآفرینی و روابط پویا بین حامیان مالی، مجموعه‌داران خصوصی، مدیران فرهنگی و جوامع محلی برای آینده موزه‌ها اساسی است (Shahi & Nepal, 2018).

در رابطه با مفهوم کارآفرینی، تعاریفی مختلف مطرح شده‌اند. شاهی و نیال (۲۰۱۸) بیان می‌کنند اساساً کارآفرینی در موزه‌ها فرآیندی خلاقانه و راهبردی است که موزه به وسیله آن به طور مؤثر و پایدار داستان‌ها را به بیشترین مخاطب ممکن منتقل می‌کند (Shahi & Nepal, 2018; Schilp, 2015). اگر یک موزه این فعالیت را به خوبی انجام دهد، دیده خواهد شد و مورد حمایت قرار خواهد گرفت که به نوبه خود به حمایت مالی و تداوم بیشتر آن منجر می‌شود (Shahi & Nepal, 2018). کارآفرینی موزه به عنوان فرآیند تلاش برای متفاوت کردن همه چیز در موزه به روش‌های جدید تعریف می‌شود (Billet & Hsu, 2022). کامان و پاپ (۲۰۱۲) بیان می‌کنند کارآفرینی موزه‌ای یعنی کارآفرینی که به تنوع منابع مالی اشاره دارد و در ادامه مطرح می‌کنند موزه کارآفرین به معنای یک موزه صرفاً تجاری نیست، بلکه موزه‌ای است که می‌داند چگونه از منابع خود استفاده کند تا نتایج اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن به حداکثر برسد (Coman & Pop, 2012a). منظور از کارآفرینی موزه در نظر گرفتن پیچیدگی نقش کارکنان موزه و قرار گرفتن در بطن کارآفرینی اجتماعی و موزه‌شناسی است (Billet & Hsu, 2022). کارآفرینی را می‌توان به عنوان عملکردی در نظر گرفت که موزه را قادر می‌سازد تا با تغییر جهان پیرامونش مؤثر باقی بماند. کارآفرینی نقش بیشینه کردن ارزش ارائه شده به عموم و ایجاد منابع لازم برای انجام فعالیت‌های موزه را دارد (Durel, 2009). در واقع، حتی انجمن مدیران موزه هنر (۲۰۱۲)، ارتباطی مستقیم بین عملکرد مالی موزه و موفقیت آن به عنوان یک مؤسسه عمومی در ارائه خدمات تخصصی به مخاطبان متنوع مشاهده کردند (Association of Art Museum Directors, 2012). یک رویکرد جامع‌تر این موضوع را در نظر می‌گیرد که کارآفرینی در موزه‌ها شامل نوآوری در دو حوزه است: تنوع مالی (یعنی دریافت بودجه از منابع مختلف مانند دولت، حامیان مالی و فعالیت‌های مخاطبان) و برنامه‌ریزی خلاق (Rentschler & Geursen, 2012). دلایلی وجود دارد که نشان می‌دهد کارآفرینی موزه‌ای کاملاً با تعریف گریفین (۲۰۰۲) برای کارآفرینی اجتماعی مطابقت دارد و این فعالیت‌ها شامل موارد زیر می‌شود: اتخاذ یک مأموریت برای ایجاد و حفظ ارزش اجتماعی، شناخت فرصت‌های جدید؛ درگیر شدن در یک فرآیند مستمر نوآوری، سازگاری و یادگیری؛ اقدام جسورانه بدون محدود شدن توسط منابع موجود و نشان دادن مسئولیت‌پذیری بیشتر در قبال حوزه‌های خدمات‌دهی (Griffin, 2012).

در نتیجه، می‌توان گفت شکوفایی یا نابودی موزه‌های عمومی بخشی بزرگ از سیاست‌های محلی یا تصمیمات سیاسی است (Anderson, 2005). علاوه بر این، برخی از پژوهشگران مانند توپلر (۲۰۰۶)، سوشی (۱۹۹۹) و دیویس و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند کارآفرینی مبتنی بر بافت و مردم است و در ادبیات مربوط به کارآفرینی در موزه‌ها، به‌ندرت ارزش‌ها و احساسات کارکنان موزه به عنوان یک امر مهم در کارآفرینی مطرح شده است (Suchy, 1999; Davies et al., 2013; Toepler, 2006). از سوی دیگر، گزارش‌ها و دیدگاه‌های جمع‌آوری‌شده در رابطه با کارآفرینی در موزه‌ها تا کنون عمدتاً از مدیران موزه‌ها گرفته شده‌اند تا از کارکنان موزه که نقشی مهم در حوزه‌های مربوط به خود دارند (Suchy, 1999; Toepler, Högberg & Jogmark, 2021). شورای بین‌المللی موزه‌ها می‌گوید: «موزه یک مؤسسه غیرانتفاعی دائمی در خدمت جامعه و توسعه آن است و اهدافی همچون آموزش، التذاذ و پژوهش را دنبال می‌کند» (Icom, 2023). از این رو، برای رسیدن به اهداف موزه، کارآفرینی در موزه در بالاترین درجه اهمیت قرار دارد. نقطه شروع این است که اتخاذ رویکرد کارآفرینی در موزه صرفاً به مدیریت نیست و موفقیت هر موزه‌ای توسط کل کارکنان آن، از داوطلبان گرفته تا مدیریت یا شورای حاکمیتی، ایجاد می‌شود. علاوه بر این، ضروری است تا در موزه‌ها یک طرح تجاری و یک راهبرد سازمانی با پشتیبانی گسترده ایجاد شود. یکی از جنبه‌های مهم راهبردهای موزه، نقشی است که می‌خواهد در جهان ایفا کند. هسته اصلی هر موزه داستانی است که تعریف می‌کند و برای به دست آوردن موقعیت مدنظر، آن داستان باید تا حد امکان مشهود و قابل مشاهده باشد. برای افزایش حضور، حمایت و فرصت‌های مالی، مهم است که موزه‌ها نیز داستان‌های خود را بیرون از دیوارهای خود بازگو کنند. موزه‌های موفق نه فقط تلاش می‌کنند تا عموم را به سمت خود بکشانند، بلکه راه‌هایی جدید برای جست‌وجو و کشف بازدیدکنندگان جدید اتخاذ می‌کنند. از دیگر جنبه‌های راهبرد مناسب موزه برای کارآفرینی، ساختمانی است که موزه در آن قرار دارد؛ زیرا یک موزه بزرگ، در دوره‌های پرتلاطم موقعیت خود را بسیار راحت‌تر از یک موزه کوچک حفظ می‌کند. جنبه دیگر نوآوری است. موزه‌ها عمدتاً از مهارت‌ها و روش‌های قبلی خود فاصله می‌گیرند و دست به نوآوری می‌زنند تا از این طریق مخاطبانی جدید را به دست آورند. آن‌ها برای معرفی خود به عنوان موزه‌های مبتکر و خلاق، نیازمند روابط پایدار با شرکت‌ها، سازمان‌های غیردولتی و موزه‌های دیگر با اهداف یا آرمان‌های مشابه و توسعه طرح‌های حمایت مالی و عضویت هستند؛ بنابراین

2002). کارآفرینی اجتماعی به یک فعالیت تجاری در راستای حل مشکلات اقتصادی، محیطی و اجتماعی منجر می‌شود؛ به طور کلی، کارآفرینی اجتماعی به حلال مسائل اجتماعی معروف است (Sinkovics et al., 2015) و هر زمان دولت‌ها و شرکت‌ها در برطرف کردن نیاز مردم ناتوان باشند، برای حل این مشکلات از کارآفرینی اجتماعی بهره می‌گیرند (Farooq, 2017). دیدگاه دیگر این است که «هدف نهایی کارآفرینی در موزه‌ها باید افزایش تجربه بازدیدکنندگان از تعامل با شی و افزایش درک و دانش باشد. گریفین (2002) معتقد است با به‌کارگیری کارآفرینی در موزه‌ها، افزایش در ارزش خدمات ارائه‌شده مورد توجه قرار می‌گیرد و از طریق خلاقیت و نوآوری می‌توان آموزش عموم را تا حد زیادی محقق کرد (Griffin, 2002). کامان و پاپ (2012) در ادامه به استفاده کارآفرینی در موزه‌ها با نگاهی منفی می‌نگرند و بیان می‌کنند تنها تأثیر کارآفرینی در موزه تجاری‌تر شدن آن است؛ ولی با این حال، برای دستیابی به افزایش خدمات اجتماعی، فرهنگی و آموزشی ارائه‌شده توسط موزه، جهت‌گیری تجاری نیز ضروری است، اما نباید به عنوان یک هدف، بلکه به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به هدف تلقی شود (Coman & Pop, 2012b). انجمن مدیران موزه‌های هنر (2001) استدلال می‌کند: «این شیوه‌های کسب‌وکار در موزه یک هدف دارند: تثبیت، حمایت و کارآمدتر کردن توسعه موزه و ارائه خدمات فرهنگی و آموزشی به عموم (Association of Art Museum Directors, 2012). به عبارت دیگر، به‌کارگیری کارآفرینی در موزه‌ها نه فقط به معنای تنوع بخشیدن به منابع مالی، بلکه معرفی/ایجاد برنامه‌های نوآورانه و متناسب با مردم است. البته، برای ارائه این برنامه‌ها به مردم، نیاز به منابع مالی است؛ بنابراین، موزه‌ها باید علاقه‌مند باشند که درآمد خود را به سمت این برنامه‌ها هدایت کنند؛ زیرا از یک طرف، موزه موضوع رسالت آموزشی خود برای عموم را انجام می‌دهد و از سوی دیگر، می‌توان از درآمد به عنوان سرمایه در گردش استفاده کرد که با هر «گردش» به ایجاد ارزش افزوده در بافت اقتصادی و اجتماعی خود منطقه کمک می‌کند. کامان و پاپ (2012) بیان می‌کنند در سطح بین‌المللی، موزه‌های بزرگ کسب‌وکارهای دیگری مانند کافه‌ها، فضاهای اجاره‌ای و مشاوره تخصصی ایجاد کرده‌اند که هدف آن هم افزایش سطح رضایت مشتریان و هم ایجاد پشتیبان برای سایر فعالیت‌های موزه است که از نظر اقتصادی کارایی کمتری دارند، اما پیامدهای بالا در سطح اجتماعی دارند (Coman & Pop, 2012b). شاهی و نپال (2018) هدف از کارآفرینی موزه را کارآمدتر کردن توسعه موزه، تنوع بخشیدن به منابع مالی، افزایش ارزش خدمات، ایجاد برنامه‌های نوآورانه، ارائه خدمات فرهنگی و آموزشی، افزایش درک و دانش و افزایش تجربه بازدیدکنندگان بیان می‌کند (Shahi

2018, Nepal &). کامان و پاپ (2012) افزایش مشارکت اجتماعی موزه‌ها، افزایش سهم اقتصادی و خود حمایتی مالی را از آثار مهم توسعه کارآفرینی موزه‌ای می‌دانند. آن‌ها درک نادرست بسیاری از مدیران از مفهوم کارآفرینی و کارآفرینی فرهنگی، قوانین، رویه‌ها و سیاست‌ها و کاربرد دقیق آن‌ها، محدودیت در حوزه مدیریت منابع انسانی (استخدام، اخراج)، پاداش و رقابت داخلی ناچیز و عدم استقلال مدیریتی را از موانع توسعه کارآفرینی در موزه‌ها می‌دانند. مبحث کارآفرینی فرهنگی به عنوان یکی از فعالیت‌های فرعی موزه‌ها نیز می‌تواند مطرح شود. کارآفرینی فرهنگی را ایجاد چیزی جدید در حوزه فرهنگ تعریف کرده‌اند (Swedberg, 2012). کارآفرینی فرهنگی فرایند ایده‌پردازی، فرصت‌شناسی و ایجاد کسب‌وکارها و تأسیس مراکز تولید و عرضه کالاها و خدمات فرهنگی است. کومار (2018) عواملی همچون مهارت‌های بازاریابی، ارتباطات اجتماعی و مهارت‌های فردی را برای ایجاد و موفقیت در کارآفرینی فرهنگی معرفی می‌کند (Kumar, 2018). اندرسون (2005) مهارت‌های کارآفرین و استفاده از منابع محیطی را به عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت در حوزه کارآفرینی فرهنگی شناسایی کرده است (Anderson, 2005). شیلپ (2015) به ده اصل کارآفرینی موزه‌ای اشاره می‌کند: ۱. برای آینده آماده شوید. ۲. تغییر تمرکز. ۳. انتظارات را برآورده کنید. ۴. به حقایق اعتماد کنید. ۵. هدف خود را به اشتراک بگذارید. ۶. یک جامعه بسازید. ۷. قالب را بشکنید. ۸. بودجه را متعادل کنید. ۹. از فضا استفاده کنید. ۱۰. ریسک کنید (Schilp, 2015).

روش پژوهش

این پژوهش به دنبال شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه در موزه‌ها و شناسایی راهکارهای مناسب به منظور رونق کارآفرینی در موزه‌های ایران از دیدگاه خبرگان و کارشناسان است. پژوهش حاضر از لحاظ روش کیفی و از نوع پژوهش اکتشافی است و از نظر هدف کاربردی است. گفتنی است، از تکنیک تحلیل مضمون به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش‌هایی مختلف برای انجام تحلیل مضمون وجود دارند که در این مطالعه از روش (Braun & Clarke, 2022) استفاده شده است.

آشنایی با داده‌ها، کدگذاری، ایجاد مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و نوشتن گزارش پایانی از مراحل آن است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارشناسان، خبرگان حوزه موزه و کارآفرینی و گردشگری هستند که به روش گلوله برفی مصاحبه شدند. فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شامل ۳ پرسش باز بوده است: (۱) به نظر شما مزیت‌های کارآفرینی در موزه‌ها چیست؟ (۲) موانع

گردشگری تاریخی فرهنگی. در مرحله اول، پژوهشگران پس از انجام هر مصاحبه یا مطالعه هر متن داده‌های حاصل را مطالعه و کدهای مفهومی را از آن استخراج کردند (جدول ۱).

گفتنی است، پژوهشگران از کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع اینترنتی نیز به منظور جمع‌آوری داده استفاده کردند. در نهایت، داده‌های حاصل از فرم مصاحبه، متون و منابع اینترنتی به روش کیفی تحلیل مضمون با بهره‌گیری از تکنیک کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد و پس از استخراج مضامین فرعی به کمک نرم‌افزار MAXQDA، مضامین فرعی در دسته‌های مضامین اصلی با توجه به ارتباط معنایی قرار گرفتند. در گام بعدی، به منظور قابلیت اعتبار کدگذاری، از روش درصد توافق ساده برای تعیین پایایی توسط ۲ کدگذار استفاده شده است (جدول ۲). در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر ۲ نفر مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه بودند با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. گفتنی است، کدگذاران به طور میانگین ۹۵ درصد بر کدگذاری انجام‌شده توافق داشتند؛ بنابراین کدگذاری از اعتبار بالایی برخوردار بود.

$$CVR = \frac{\frac{\text{تعداد کل مصاحبه‌شده} - \text{تعداد متخصصین که گزینه} \quad ۲}{\text{تعداد کل متخصصین}}}{\text{ضروری را انتخاب کرده‌اند}}$$

جدول ۱- نمونه کدگذاری اولیه پرسش سوم مصاحبه شماره ۷ (نویسندگان، ۱۴۰۳)

کدهای مفهومی	متن مصاحبه شماره ۷
برگزاری نمایشگاه‌های موضوعی برگزاری ورکشاپ‌ها و کارگاه‌ها جذب افراد و فعالیت‌های داوطلبانه دعوت از پژوهشگران جهت تحقیق و پژوهش	موزه‌ها توانایی نمایش و بیان و حل معضلات اجتماعی از طریق برگزاری نمایشگاه‌های موضوعی، ورکشاپ‌ها و کارگاه‌ها، جذب افراد و فعالیت‌های داوطلبانه، دعوت از پژوهشگران برای تحقیق و پژوهش با محوریت مسائل اجتماعی و فرهنگی حتی زیست‌محیطی مانند اعتیاد، طلاق، بیکاری را دارند.

جدول ۲- پایایی کدهای به‌دست‌آمده به روش درصد توافق ساده (نویسندگان، ۱۴۰۳)

موضوع	تعداد کدها	تعداد کدهای مورد توافق	درصد توافق ساده
مزیت‌های کارآفرینی در موزه‌های ایران	۲۲	۲۲	٪ ۱۰۰
موانع کارآفرینی در موزه‌های ایران	۲۵	۲۳	٪ ۹۲/۳
راهکارهای مناسب برای رونق کارآفرینی در موزه‌های ایران	۳۶	۳۵	٪ ۹۲/۸

کارآفرینی در بستر موزه هستند. گفتنی است، شناسایی مزیت‌های کارآفرینی در موزه نه فقط به معرفی موزه‌ها و پویایی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه زمینه برای اشتغال‌زایی و رونق گردشگری و کارآفرینی گردشگری را نیز فراهم خواهد کرد. همچنین، طبق گفته فالک و دیرکینگ (۲۰۱۸) موزه از مهم‌ترین محیط‌های یادگیری

کارآفرینی در موزه‌های ایران را بیان کنید. ۳) راهکارهای مناسب برای رونق کارآفرینی در موزه‌های ایران کدام‌اند؟

برای تعیین روایی محتوای مصاحبه، فرم مصاحبه در اختیار ۸ خبره در حوزه موزه، کارآفرینی و گردشگری قرار گرفت و با توضیح اهداف پژوهش برای آن‌ها، از آن‌ها خواسته شد تا پرسش موجود در فرم مصاحبه را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت، گویه ضروری است، گویه مفید است ولی ضروری نیست، و گویه ضرورتی ندارد طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول شاخص نسبت روایی محتوایی (فرمول ۱)، روایی فرم مصاحبه سنجیده شد. بر اساس فرمول، $(CVR=1)$ عدد نسبت روایی محتوایی نشان داد فرم مصاحبه از روایی مناسبی برخوردار است؛ زیرا هر ۸ نفر گویه ضروری است را انتخاب کردند و بر اساس تعداد متخصصانی که پرسش‌ها را ارزیابی کرده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ۸ متخصص ۰/۷۵ است (Wilson et al., 2012, pp. 197-210).

سپس مصاحبه با خبرگان به روش گلوله برفی انجام شد؛ به گونه‌ای که پس از هر مصاحبه، داده‌ها کدگذاری شد تا زمانی که کدها در مصاحبه ۱۷ به اشباع رسیدند و دیگر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشد. افراد مورد مصاحبه عبارت بودند از: ۱ نفر دکترای موزه‌شناسی و مدرس دانشگاه؛ ۲ نفر دکترای گردشگری و عضو هیئت علمی دانشگاه؛ ۲ نفر دانشجوی دکترای گردشگری و مدرس دانشگاه؛ ۳ نفر کارشناس ارشد مطالعات موزه؛ ۲ نفر دکترای کارآفرینی؛ ۱ نفر کارشناس ارشد کارآفرینی؛ ۳ نفر موزه‌دار در موزه‌های ایران؛ ۳ نفر کارشناس ارشد گردشگری و فعال در حوزه

تحلیل داده‌ها

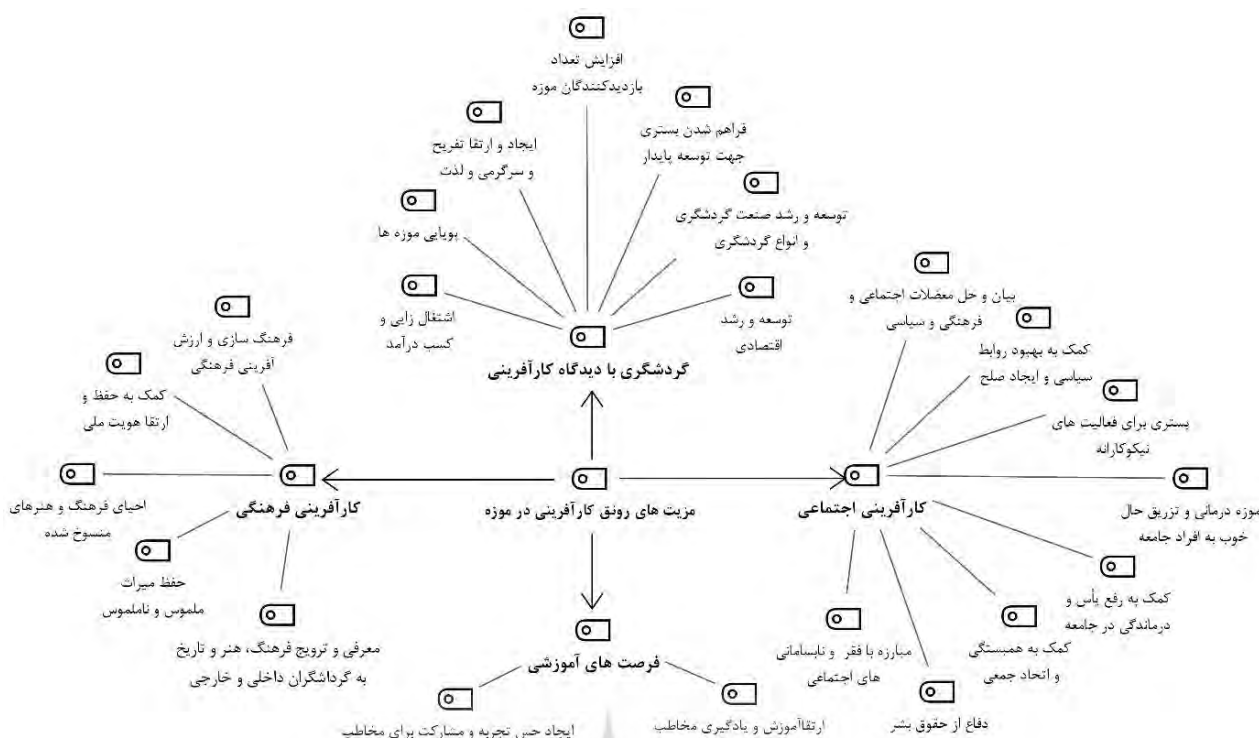
نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار نشان می‌دهد رونق کارآفرینی در موزه‌ها مزیت‌هایی بی‌شمار دارد (جدول ۱ و شکل ۱). کارآفرینی فرهنگی، کارآفرینی اجتماعی، گردشگری با دیدگاه کارآفرینی و فرصت‌های آموزشی از مضامین اصلی مزیت‌های رونق

توانایی مدیریت و مباحث تبلیغاتی (باصولی و همکاران، ۱۳۹۸). عوامل محیطی عواملی هستند که در بیرون پدیده قرار دارند (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵، ص. ۶۰) و عوامل رفتاری هرگونه عوامل و متغیرهایی هستند که به طور مستقیم به نیروی انسانی مربوط می‌شوند (مبینی دهکردی و کشتکار هرانکی، ۱۳۹۳، ص. ۶۵). توانمندی تمامی منابع انسانی نیز در این راستا اهمیت پیدا می‌کند. رابطه بین این سه عامل تنگاتنگ است و در عمل از هم جدایی‌ناپذیر هستند. عدم اهمیت موزه و کارآفرینی موزه در اسناد بالادست، عدم آگاهی دولت با کارکردهای جدید موزه، بوروکراسی اداری، موانع دولتی و قانونی و عدم همکاری‌های مناسب میان ارگان‌های دولتی از جمله عوامل ساختاری بیان شده‌اند. نبود بستر لازم برای حضور کارآفرینان و افراد خلاق و جدید بودن موضوع و مفهوم کارآفرینی موزه در زمره عوامل محیطی و فقدان فرهنگ و روحیه کارآفرینی در مدیران موزه و مسئولان میراث فرهنگی، فقدان نوآوری و خلاقیت در موزه‌ها و عدم وجود آموزش مناسب برای کارمندان و فعالان موزه و گردشگری از مضامین فرعی عوامل رفتاری هستند.

انتخابی و غیررسمی است و آموزش و یادگیری از اهداف اصلی آن است؛ از این رو، آموزش در موزه در بستر کارآفرینی فرهنگی و اجتماعی می‌تواند در زمره برنامه‌ها و فعالیت‌های موزه‌ها قرار گیرد (Falk & Dierking, 2018). از طرفی، طبق اظهارات کمیته تجارت، همیاری و توسعه سازمان ملل، سایت‌های فرهنگی از جمله موزه‌ها و سایت‌های باستان‌شناسی در زمره صنایع خلاق قرار می‌گیرند (Flew & Cunningham, 2010) و صنایع خلاق پتانسیل بالایی برای رشد اقتصادی و فرهنگی در کشورها داراست که می‌تواند رشد گردشگری فرهنگی خلاق (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۳) و کارآفرینی خلاق را رقم بزند. از طرفی، ایجاد کارآفرینی اجتماعی در موزه به بهبود روابط سیاسی و ایجاد صلح، به‌زیستی افراد جامعه و بیان مشکلات اجتماعی و سیاسی کمک می‌کند. به علاوه، برای هدف دوم پژوهش که شناسایی موانع ایجاد و رونق کارآفرینی در موزه‌های ایران است، کدگذاری باز و بسته داده‌ها به کمک تکنیک تحلیل مضمون انجام شد و سه مضمون اصلی (عوامل ساختاری، محیطی و رفتاری) شناسایی شدند (جدول ۲ و شکل ۲). عوامل ساختاری شامل همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی هستند، مانند زیرساخت‌های فیزیکی، سیاست‌گذاری،

جدول ۳- مزیت‌های کارآفرینی در موزه برگرفته از فرم مصاحبه‌ها (نویسندگان، ۱۴۰۳)

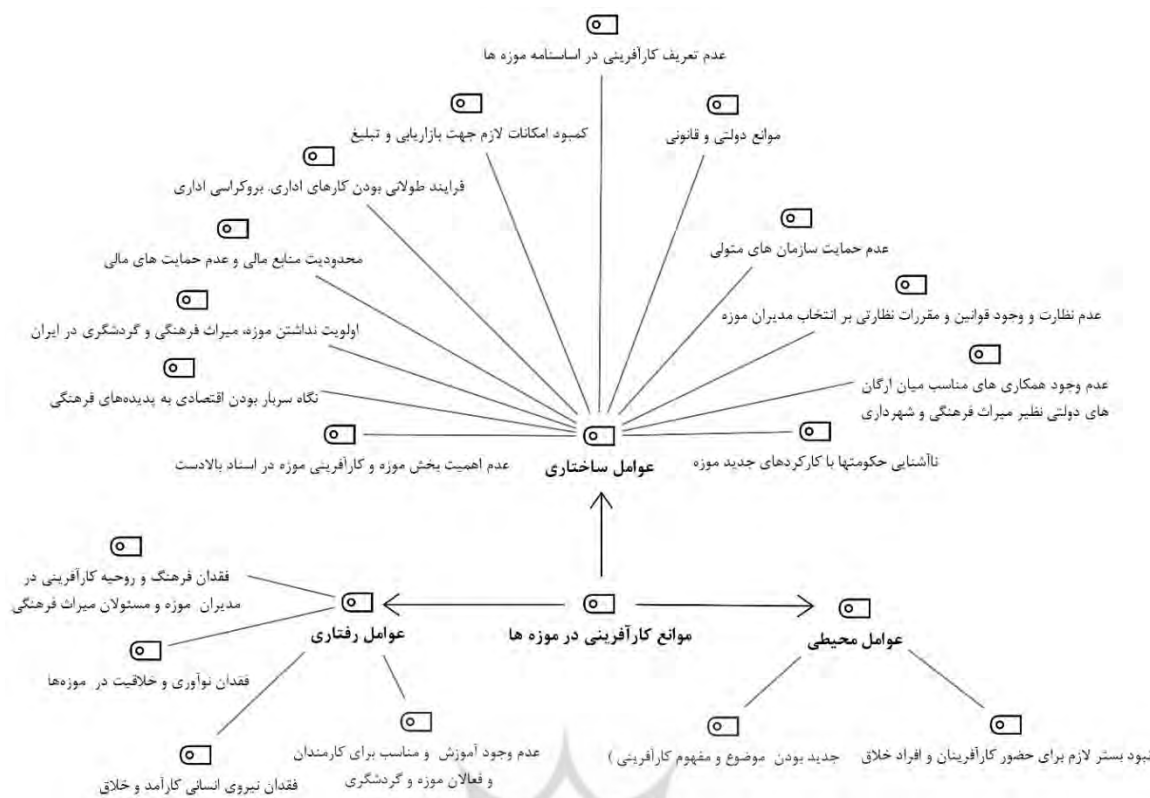
مضامین اصلی	مضامین فرعی
کارآفرینی فرهنگی	فرهنگ‌سازی و ارزش‌آفرینی فرهنگی
	کمک به حفظ و ارتقای هویت ملی
	معرفی و ترویج فرهنگ، هنر و تاریخ به گردشگران داخلی و خارجی
	حفظ میراث ملموس و ناملموس
	احیای فرهنگ و هنرهای منسوخ‌شده
کارآفرینی اجتماعی	بیان و حل مشکلات اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی
	کمک به بهبود روابط سیاسی و ایجاد صلح
	بستری برای انجام فعالیت‌های نیکوکارانه
	موزه‌درمانی، به‌زیستی افراد و تزریق حال خوب به افراد جامعه
	کمک به برطرف کردن یأس و درماندگی در جامعه
	کمک به همبستگی و اتحاد جمعی
	بستری برای مبارزه با فقر و نابه‌سامانی‌های اجتماعی
کارآفرینی با دیدگاه گردشگری	بستری برای دفاع از حقوق بشر
	اشتغال‌زایی و کسب درآمد
	پویایی موزه‌ها
	ایجاد و بهبود تفریح و سرگرمی و لذت برای افراد
	افزایش تعداد بازدیدکنندگان موزه
	فراهم شدن بستری برای توسعه پایدار
	توسعه و رشد صنعت گردشگری و شاخه‌های مختلف آن
فرصت‌های آموزشی	توسعه و رشد اقتصادی
	ارتقا و بهبود آموزش و یادگیری مخاطب
	ایجاد حس تجربه و مشارکت مخاطب



شکل ۱- مزایای کارآفرینی در موزه، خروجی نرم افزار MAXQDA (نویسندگان، ۱۴۰۳)

جدول ۴- موانع کارآفرینی در بستر موزه (نویسندگان، ۱۴۰۳)

مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل ساختاری	عدم اهمیت بخش موزه و کارآفرینی موزه در اسناد بالادست
	اولویت نداشتن موزه، گردشگری و میراث فرهنگی در ایران
	عدم آگاهی دولت با کارکردهای جدید موزه
	محدودیت منابع مالی و عدم حمایت های مالی
	نگاه سربار داشتن از لحاظ اقتصادی به پدیده های فرهنگی
	بوروکراسی اداری
	کمبود امکانات لازم برای بازاریابی و تبلیغات
	عدم تعریف کارآفرینی در اساسنامه موزه ها
	موانع دولتی و قانونی
	عدم حمایت سازمان های متولی
	عدم نظارت و وجود قوانین نظارتی بر انتخاب مدیران موزه
	عدم همکاری های مناسب میان ارگان های دولتی مانند سازمان میراث و شهرداری
عوامل محیطی	نبود بستر لازم برای حضور کارآفرینان و افراد خلاق
	جدید بودن موضوع و مفهوم کارآفرینی موزه
عوامل رفتاری	فقدان فرهنگ و روحیه کارآفرینی در مدیران موزه و مسئولان میراث فرهنگی
	فقدان نوآوری و خلاقیت در موزه ها
	فقدان نیروی انسانی کارآمد و خلاق
	عدم وجود آموزش مناسب برای کارمندان و فعالان موزه و گردشگری



شکل ۲- موانع کارآفرینی در موزه، خروجی نرم افزار MAXQDA (نویسنده گان، ۱۴۰۳)

آن ها، همکاری مدیران موزه ها با کارآفرینان اجتماعی و فرهنگی و ایجاد شبکه موزه ها به عنوان راهبرد مشارکت برای رونق کارآفرینی در موزه شناسایی شدند. توسعه محصول راهبرد دیگری بود که توسط کارشناسان مطرح شد و در این راستا، هشت مضمون فرعی شامل برگزاری جشن ها و رویدادهای مختلف، ایجاد و طراحی مکانی برای فروش محصولات موزه ای، راه اندازی رستوران و کافی شاپ، برگزاری کارگاه های مختلف متناسب با موضوع و مفهوم موزه معرفی شدند. سیاست گذاری شامل در نظر گرفتن مبحث کارآفرینی در موزه در اسناد بالادست، ایجاد فرصتی برای عدم وابستگی موزه ها به نهادهای دولتی، مستقل و نیمه خصوصی شدن موزه ها، همکاری بخش دولتی و خصوصی برای سرمایه گذاری در موزه، پذیرفتن موزه ها به عنوان صنایع خلاق و تأثیر اقتصادی آن، واقف شدن موزه ها به نقششان در جامعه، رسیدن به تعریف جامع کارآفرینی در موزه، رسیدن مدیران سطح کلان و خرد به درکی درست از روندهای جهانی کارآفرینی، اصلاح اساسنامه های موزه، تعریف اهداف کارآفرینی در موزه ها، بهبود زیرساخت های موزه، شناسایی سرمایه گذار و کارآفرین برای موزه ها، استفاده از تکنولوژی و فناوری نوین در موزه، فاصله گرفتن از رویکردها و کارکردهای سنتی موزه، شناخت دقیق نیاز مخاطب در تجربه موزه، شناخت عمیق از مجموعه و آثار موزه، اعتماد و حمایت از ایده های نسل جوان و متخصص در بستر موزه است. ایجاد و ارتقای آگاهی و

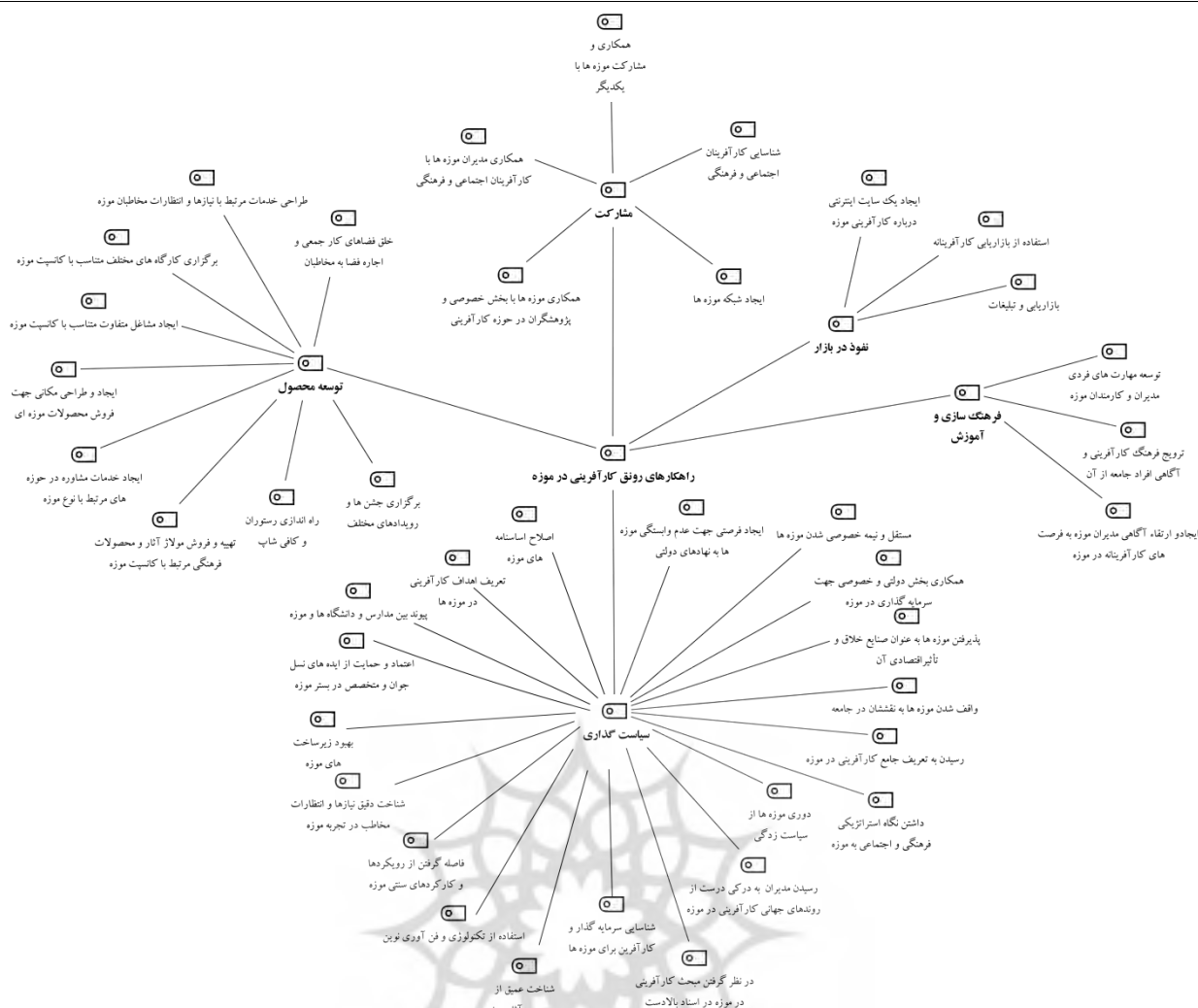
در نهایت، در راستای هدف سوم پژوهش که به منظور معرفی راهکارهای مناسب برای رونق کارآفرینی در موزه ها و ایجاد موزه های کارآفرینانه طراحی شد، ۶ مضمون اصلی راهبرد نفوذ در بازار، توسعه محصول، مشارکت، سیاست گذاری مناسب در سطح کلان، سیاست گذاری مناسب در سطح خرد، فرهنگ سازی و آموزش هستند.

راهبرد نفوذ در بازار یکی از مؤثرترین عوامل در رشد کسب و کارها به شمار می رود. رسوخ در بازار شامل افزایش عده ارائه دهندگان، افزایش هزینه تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات است. در پژوهش حاضر، کارشناسان مورد مصاحبه سه مضمون فرعی (ایجاد یک سایت اینترنتی درباره کارآفرینی در موزه، استفاده از بازاریابی کارآفرینانه و بازاریابی به کمک شبکه های اجتماعی و بازاریابی مستقیم) را معرفی کردند. بازاریابی کارآفرینانه برای درک ایجاد سرمایه گذاری جدید در بخش گردشگری و صنایع وابسته به آن استفاده می شود. کارآفرین و سلیقه های منحصر به فرد آن از طریق نوآوری هنری و خلاقانه به تجربه بازدیدکنندگان شکل می دهد و نیازها و انتظارات بازدیدکنندگان را برطرف می کند (Fillis et al., 2017). همچنین، پنج مضمون فرعی شامل همکاری و مشارکت موزه ها با یکدیگر، همکاری موزه ها با بخش خصوصی و پژوهشگران در حوزه کارآفرینی، شناسایی کارآفرینان فرهنگی و اجتماعی و همکاری با

نگرش مدیران به فرصت‌های کارآفرینانه در موزه، توسعه مهارت‌های فردی مدیران و کارمندان موزه، رونق فرهنگ کارآفرینی و آگاهی افراد جامعه از آن در زمره عوامل فرهنگ‌سازی و آموزش قرار می‌گیرند.

جدول ۵- راهبردهای رونق کارآفرینی در موزه (نویسندگان، ۱۴۰۳)

مضامین اصلی	مضامین فرعی
توسعه محصول	راه‌اندازی رستوران و کافی‌شاپ
	برگزاری جشن‌ها و رویدادهای مختلف
	خلق فضاهای کار جمعی و اجاره فضا به مخاطبان
	ایجاد خدمات مشاوره در حوزه‌های مرتبط با نوع موزه
	تهیه و فروش مولاژ آثار و محصولات فرهنگی مرتبط با موضوع و مفهوم موزه
	طراحی خدمات مرتبط با نیازها و انتظارات مخاطبان موزه
	برگزاری کارگاه‌های مختلف متناسب با کانسپت موزه
	ایجاد و طراحی مکانی برای فروش محصولات موزه‌ای
	ایجاد مشاغل متفاوت متناسب با موضوع و مفهوم موزه
	استفاده از بازاریابی کارآفرینانه
نفوذ در بازار	بازاریابی و تبلیغات
	ایجاد یک سایت اینترنتی درباره کارآفرینی موزه
	همکاری و مشارکت موزه‌ها با یکدیگر
مشارکت	همکاری موزه‌ها با بخش خصوصی و پژوهشگران در حوزه کارآفرینی
	شناسایی کارآفرینان اجتماعی و فرهنگی
	همکاری مدیران موزه‌ها با کارآفرینان اجتماعی و فرهنگی
	ایجاد شبکه موزه‌ها
	در نظر گرفتن مبحث کارآفرینی در موزه در اسناد بالادست
سیاست‌گذاری	ایجاد فرصتی برای عدم وابستگی موزه‌ها به نهادهای دولتی
	مستقل و نیمه‌خصوصی شدن موزه‌ها
	همکاری بخش دولتی و خصوصی برای سرمایه‌گذاری در موزه
	پذیرفتن موزه‌ها به عنوان صنایع خلاق و تأثیر اقتصادی آن
	واقف شدن موزه‌ها به نقششان در جامعه
	رسیدن به تعریف جامع کارآفرینی در موزه
	داشتن نگاه راهبردی فرهنگی و اجتماعی به موزه
	رسیدن مدیران سطح کلان و خرد به درکی درست از روندهای جهانی کارآفرینی
	اصلاح اساسنامه‌های موزه
	تعریف اهداف کارآفرینی در موزه‌ها
	بهبود زیرساخت‌های موزه
	شناسایی سرمایه‌گذار و کارآفرین برای موزه‌ها
	استفاده از تکنولوژی و فناوری نوین
	فاصله گرفتن از رویکردها و کارکردهای سنتی موزه
	شناخت دقیق نیازها و انتظارات مخاطب در تجربه موزه
	شناخت عمیق از مجموعه و آثار موزه
	اعتماد و حمایت از ایده‌های نسل جوان و متخصص در بستر موزه
	دوری موزه‌ها از سیاست‌زدگی
	ایجاد و ارتقای آگاهی مدیران موزه به فرصت‌های کارآفرینانه در موزه
فرهنگ‌سازی و آموزش	توسعه مهارت‌های فردی مدیران و کارمندان موزه
	پیوند نزدیک بین مدارس، دانشگاه‌ها و موزه‌ها
	ترویج فرهنگ کارآفرینی و آگاهی افراد جامعه از آن



شکل ۳- راهکارهای رونق کارآفرینی در موزه، خروجی نرم افزار MAXQDA (نویسندگان، ۱۴۰۳)

نتیجه گیری

در رابطه با مبحث کارآفرینی در بستر موزه، مطالعاتی محدود انجام شده‌اند و می‌توان گفت مطالعه‌ای که به طور هم‌زمان فرصت‌ها، موانع و راهکارهایی برای کارآفرینی در موزه را بررسی کرده باشد، یافت نشد. هدف این پژوهش بررسی مزایا، موانع و راهکارهایی برای ایجاد و رونق کارآفرینی در موزه‌هاست. از آنجا که کارآفرینی به معنای «ارزش آفرینی» (ارزش‌های اقتصادی، اخلاقی، هنری، فرهنگی و اجتماعی) است، کارآفرینی در موزه به معنای مدیریت روندها و فرایندهای تولید و عرضه خدمات و کالاهای فرهنگی، هنری، اجتماعی و آموزشی است؛ به گونه‌ای که نوآورانه به احیا و آفرینش ارزش فرهنگی و اجتماعی و رشد اقتصادی بپردازد و در عین حال که به دنبال برطرف کردن نیازهای خود و بازدیدکنندگان است، اصالت خود را نیز حفظ کند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد کارآفرینی به‌کاررفته در موزه‌ها به بیشینه کردن نتایج اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، آموزشی و گردشگری منجر می‌شود که این نتایج تصدیق‌کننده مطالعه شاهی و نیال (۲۰۱۸) است (Shahi & Nepal, 2018). همچنین، نتایج اظهارات کامان و پاپ (۲۰۱۲) را نیز تأیید کرد و نشان داد رفتار کارآفرینانه در موزه‌ها، یعنی پویایی، نوآوری، خلاقیت، جهت‌گیری به سمت فرصت‌ها و نتایج، اثراتی مثبت را برای کل مجموعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، هم از نظر اقتصادی، هم از نظر اجتماعی و فرهنگی و آموزشی ایجاد می‌کند (Coman & Pop, 2012a). یک رویکرد کارآفرینی امکان استفاده کارآمدتر از منابع موجود را فراهم می‌کند و در نتیجه، تأثیرات اقتصادی مؤثرتری را ایجاد می‌کند. در عین حال، می‌توان از طریق کارآفرینی روش‌های جدید و بدیع را برای دستیابی به اهداف اجتماعی و آموزشی موزه شناسایی کرد.

همچنین مطالعه ایکوم (۲۰۲۳) مبنی بر فروش محصولات موزه‌ای، ایجاد ارتباط مجازی و دیجیتالی و همکاری را تأیید می‌کند (Icom, 2023)

گفتنی است، محدودیت در اثربخشی از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر است و نتایج این پژوهش مختص ایران است و قابل تعمیم‌پذیری نیست.

ارائه الگویی برای مدیریت کارآفرینی در موزه‌ها به ویژه موزه‌های خصوصی، بررسی چگونگی تأثیر کارآفرینی فرهنگی و اجتماعی در موزه بر تجربه بازدیدکنندگان و بررسی نقش کارآفرینی اجتماعی و فرهنگی در موزه بر توسعه گردشگری داخلی عناوینی هستند که پژوهشگران برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌دهند.

منابع

باسولی، مهدی، هاشمی، سیدسعید، ایمانی خوشخو، محمدحسین، و میرغفوری، سیدحبيب اله (۱۳۹۸). نقش عوامل مؤثر گردشگری فرهنگی در توسعه کارآفرینی شهر میراث جهانی یزد. *مطالعات شهر ایرانی/اسلامی*، ۹(۳۵)، ۷۹-۸۹. <https://sid.ir/paper/177368/en>

شفیعی، زاهد، فرخیان، فیروزه، و میرقدر، لیلا (۱۳۹۳). اصفهان به عنوان شهر خلاق صنایع دستی با رویکرد توسعه گردشگری. *جغرافیه*، ۱۲(۴۳)، ۲۷۸-۲۵۱. <https://sid.ir/paper/150268/en>

مبینی دهکردی، علی، و کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدل سه‌شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی: یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی). *نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری*، ۳(۴)، ۷۵-۵۷. https://www.nowavari.ir/article_14738.html?lang=f a

نجفی‌زاده، محمدحسن و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۵(۲)، ۶۹-۵۹. <https://sid.ir/paper/205881/en>

اثرات اقتصادی امکان اجرای راه حل‌های شناسایی شده در حوزه فرصت‌های اجتماعی را نیز فراهم می‌کند؛ بنابراین، موزه به طور کامل مأموریت خود را انجام می‌دهد. از سوی دیگر، نوآوری در حوزه خدمات اجتماعی در موزه بر افزایش تعداد ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد که به طور ضمنی به افزایش اثرات اقتصادی منجر می‌شود؛ بنابراین، یک پیوند شرطی متقابل و مستقیم بین دو طرف کارآفرینی موزه، توسعه منابع مالی و توسعه خدمات ارائه‌شده در بخش‌های مختلف بازار وجود دارد. به عبارت دیگر، به کارگیری کارآفرینی در موزه‌ها نه فقط به معنای تنوع بخشیدن به منابع مالی، بلکه معرفی/ایجاد برنامه‌های نوآورانه و متناسب است. پژوهش‌های بیلست و سو (۲۰۲۲) نتیجه این پژوهش را تأیید می‌کند که موزه‌ها با تمرکز بر بازدیدکننده می‌خواهند ذهنیت و روش‌های کارآفرینی را به فعالیت‌های خود تزریق کنند تا نقش جدید عملکرد خود را بهبود بخشند (Billet & Hsu, 2022).

هدف دوم پژوهش حاضر به دنبال شناسایی موانع ایجاد کارآفرینی در بستر موزه است و نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد عوامل ساختاری، محیطی و رفتاری از جمله موانع ایجاد و رونق کارآفرینی در موزه‌ها هستند. در راستای این نتایج، شاهی و نپال (۲۰۱۸) در بررسی مدیریت کارآفرینی در موزه معتقد هستند بازدیدکنندگان آینده از موزه انتظاراتی متفاوت نسبت به امروز خواهند داشت؛ بنابراین، رفتار و ساختار کارآفرینانه مورد نیاز است (Shahi & Nepal, 2018). درک نادرست بسیاری از مدیران از مفهوم کارآفرینی، قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های دست‌وپاگیر و محدودیت در حوزه مدیریت عدم استقلال مدیریتی بخشی از موانع توسعه کارآفرینی در موزه‌هاست که در راستای مطالعه کامان و پاپ (۲۰۱۲) است (Coman & Pop, 2012b).

هدف سوم پژوهش حاضر به دنبال شناسایی راهکارهای مناسب برای ایجاد و رونق کارآفرینی در فضای موزه بود که نتایج تحلیل داده‌ها نمایانگر آن است که توسعه محصول، نفوذ در بازار، مشارکت، سیاست‌گذاری، فرهنگ‌سازی و آموزش شش راهبرد مناسب هستند. کامان و همکاران (۲۰۱۲) بر راهبرد بازاریابی و همچنین راهبرد برندسازی و موقعیت‌یابی تأکید می‌کنند و همچنین، نپال (۲۰۲۱) به ضرورت آموزش کارآفرینی اجتماعی برای درک نقش کارآفرینی در تحول اجتماعی اشاره کرد (Nepal, 2021) و نتایج پژوهش حاضر مطالعات ایشان و

Alexander, V. D. (2019). Cultural policy effects on the marketing orientation in London art museums. In *Museum Marketization* (pp. 81-97). Routledge.

Anderson, R. G. (2005). To thrive or survive? The state and status of research in museums. *Museum Management and Curatorship*, 20(4), 297-

- understanding organizational culture in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28(4), 345-361. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.831247>
- Dean, A., & Failler, A. (2021). 'An Amazing Gift'? Memory Entrepreneurship, Settler Colonialism and the Canadian Museum for Human Rights. *Memory Studies*, 14(2), 451-465. <https://doi.org/10.1177/1750698019843971>
- Durel, J. W. (2009). Entrepreneurship in historical organizations. *History News*, 64(2), 20-25.
- Eid, H. (2019). *Museum innovation and social entrepreneurship: A new model for a challenging era*. Routledge. Mar 14. <https://doi.org/10.4324/9781138589506>
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2018). *Learning from museums*. Rowman & Littlefield.
- Farooq, R. (2017). Multidimensionality of Social Entrepreneurship: Evidence from the Past. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 14(3). https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=%5BPDF%5D+Multidimensionality+of+Social+Entrepreneurship%3A+Evidence+from+the+Past.%2BDio&btnG=
- Feldstein, M. (1991). *The Economics of Art Museums*. Chicago: Chicago University Press.
- Fillis, I., Lehman, K., & Miles, M. P. (2017). The museum of old and new art: Leveraging entrepreneurial marketing to create a unique arts and vacation venture. *Journal of Vacation Marketing*, 23(1), 85-96. <https://doi.org/10.1177/1356766716634153>
- Flew, T., & Cunningham, S. (2010). Creative Industries after the First Decade of Debate. *The Information Society*, 26(2), 113-123. <https://doi.org/10.1080/01972240903562753>
- Graden, L. & O'Dell, T. (2019). Hip heritage, and heritage pasts. In *Museum Marketization* (1st Edition). London: Routledge.
- Griffin, D. (2002). *Entrepreneurship in the arts: entrepreneurship in museums*. Deakin University.
- Högberg, A., & Jogmark, M. (2021). Museientreprenörskap som praktik-och kunskapsfält. *Nordisk Museologi*, 31(1), 74-91. diva-portal.org
- ICOM. code of ethics for museums. (2023). Retrieved on August 20th. <http://icom.museum>
- Kalyva, E. (2021). *Capitalizing experience: museum and entrepreneurship*. Routledge <https://arthist.net/archive/33405>
- Kalyva, E., Katsaridou, I., & Bianchi, P. (2024). *Museums and Entrepreneurship: The Effects of Capitalising on Culture in the 21st Century* (1st Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003381402>
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, 24, 141-156. <https://doi.org/10.1007/s11138-011-0144-6>
- Knudsen, L. V. (2020). Ways of relating: museum–municipality collaborations for safeguarding-built heritage. *Museum Management and Curatorship*, 31(1). <https://doi.org/10.1080/09647770500602004>
- Ashley, S. L. (2014). 'Engage the World': examining conflicts of engagement in public museums. *International Journal of Cultural Policy*, 20(3), 261-280. <https://doi.org/10.1080/10286632.2013.808630>
- Association of Art Museum Directors. (2012). *Revenue generation: an investment in the public service of art museum*. <http://aamd.org/papers/>
- Moore, A. J., & Prabhu, V. P. (2018). Towards an Understanding of Social Entrepreneurship: Traits and Learned Behavior. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 13(3). 10.33423/jsis.v13i3.623
- Ballard, L. (2002), 'Scholarly Symbiosis', paper presented at INTERCOM Conference, Leadership in Museums: Are our core values shifting? Dublin, Ireland, 16-19 October, pp.7-11. <https://app.pch.gc.ca/ac/intercom/ballard.pdf>
- Basouli, M., Hashemi, S. S., Imani Khoshkhoo, M. H., & Mirghafouri, S. H. (2019). Investigating the Factors Affecting the Development of Cultural Tourism Entrepreneurship Using Fuzzy Cognitive Mapping; Case Study: Yazd city. *Journal of Studies on Iranian Islamic City*, 9(35), 79-89. <https://sid.ir/paper/177368/en> [In Persian]
- Billet, T., & Hsu, L. (2022). Potentializing Values in Museum Entrepreneurship: On Board the Swedish Naval Museum. diva-portal.org
- Bønnelycke, J., Grabowski, D., Christensen, J. H., Bentsen, P., & Jespersen, A. P. (2021). Health, fun and ontotorms: museums promoting health and physical activity. *Museum Management and Curatorship*, 36(3), 286-302. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1723132>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/5282292>
- Brenton, S., & Bouckaert, G. (2021). Managing public museums appropriately and consequentially: the distinctiveness and diversity of leading organizations. *Public Administration Review*, 81(4), 715-727. <https://doi.org/10.1111/puar.13323>
- Cesar, T., & Michael, L. (2008). Social impacts of tourism: an Australian regional case study: *International Journal of Tourism Research*, 10, 365- 378. <https://doi.org/10.1002/jtr.667>
- Coman, A., & Pop, I. (2012a). Entrepreneurship - the key for a successful museum. Published in: *International Conference on Entrepreneurship Education - A Priority for the Higher Education Institutions* (pp. 60-65). (October 2012). <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/67430>
- Coman, A., & Pop, I. (2012b). Why do museums matter?. The International Conference in Economics and Administration, Bucharest, pp. 121-133. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/67311>
- Davies, S. M., Paton, R., & O'Sullivan, T. J. (2013). The museum values framework: a framework for

- Schilp, E. (2015). *The ten principles of museum entrepreneurship*. Museum Next Practice, USA.
- Shahi, B. K., & Nepal, I. C. O. M. (2018). *Entrepreneurial Management in Museum*. <https://www.icomnepal.org.np/wp-content/uploads/2024/03/Entrepreneurial-Management-in-Museum-Final.pdf>
- Shafiei, Z., Farrokhian, F., & Mirghadr, L. (2014). Isfahan as a Creative Handicraft City with a Tourism Development Approach. *Geography*, 12(43), 251-278. <https://sid.ir/paper/150268/en> [In Persian]
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., Hoque, S. F., & Czaban, L. (2015). A reconceptualisation of social value creation as social constraint alleviation. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3/4), 340-363. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2014-0036>
- Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, 16(5), 361-365. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00039-Q](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00039-Q)
- Suchy, S. (1999). Emotional intelligence, passion and museum leadership. *Museum Management and Curatorship*, 18(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/09647779900601801>
- Swedberg, C. (2012). Milanese Art Museum Uses RFID to Attract a Younger Audience. *RFID Journal*. <http://www.rfidjournal.com/articles/view?10177>
- Thompson, G. (2003). Public control of museums in New Zealand and the United Kingdom: Implications for entrepreneurship. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(3), 228-239. <https://doi.org/10.1080/10632920309597348>
- Toepler, S. (2006). Caveat venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 95-109. <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9012-6>
- Wilson, F. R., Pan, W., & Schumsky, D. A. (2012). Recalculation of the critical values for Lawshe's content validity ratio. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 45(3), 197-210.
- 35(3), 247-263. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1694432>
- Kumar, B. (2018). *Entrepreneurial management in museum*. Icom international seminar in Kolkata, India.
- McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19-35. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>
- Merritt, E. (2013). *Entrepreneurship in museums: The Spark! Lab National Network*. <https://www.aamus.org/2013/12/17/entrepreneurship-in-museums-the-sparklab-national-network/>
- Mobini Dehkordi, A., & Keshtkar Haranaki, M. (2015). Analyzing the Effects of Three-Dimensional Model on Social Innovation: A Case Study of a Company in Iran's Automotive Industry. *Innovation Management Journal*, 3(4), 57-75. https://www.nowavari.ir/article_14738.html?lang=f a [In Persian]
- Najafizadeh, M. M., & Zahedi, S. M. (2016). Pathology Of Employees Performance Management System Qazvin University Of Medical Sciences By Sing Three- Dimensional. *Journal Of Development & Enolution Management*, (25), 59-69. <https://sid.ir/paper/205881/en> [In Persian]
- Nepal, A. (2021). Context of museology in social entrepreneurship IBS study in Nepal and Sandal Private Museum. *Access: Access to science, business, innovation in digital economy*, 2(1), 5-16. [http://dx.doi.org/10.46656/access.2021.2.1\(1\)](http://dx.doi.org/10.46656/access.2021.2.1(1))
- Nielsen, J. K. (2015). The relevant museum: Defining relevance in museological practices. *Museum Management and Curatorship*, 30(5), 364-378. <https://doi.org/10.1080/09647775.2015.1043330>
- Olinsson, S. B., & Fouseki, K. (2019). Social entrepreneurship for sustainable heritage management-the case of open-air museums. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 9(4), 486-499. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-02-2019-0010>
- Piekkola, H., Suojanen, O., & Vainio, A. (2014). Economic impact of museums. *Vaasan yliopisto*.
- Qi, J., Song, C., & Wang, Y. (2021). Entrepreneurial psychology and motivation of museum cultural and creative product development. *Frontiers in Psychology*, 12, 733943. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733943>
- Rentschler, R., & Geursen, G. M. (1999). *Marketing and entrepreneurship in the third millennium: the case from art museums*. Retrieved July, 4, 2013. <https://doi.org/10.1108/14715200480001354>
- Rentschler, R., & Geursen, G. (2012). *Entrepreneurship, marketing and leadership in non-profit performing arts organisations* [Doctoral dissertation, Eastern Washington University]. <https://doi.org/10.1108/14715200480001354>
- Scott, C. (2007). Measuring social value. In *Museums, society, inequality* (pp. 61-75). Routledge.