دفینه

دوماهنامه خبری تحلیلی

گروه موزه‌های دفینه | شماره یازدهم | ۶۹ صفحه |
ویژهٔ فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۵ | نشریه عمومی |

- سخن نخست/ ..... /۲
- مقالات/ ..... /۸
  - عوامل مؤثر بر پایداری موزه و شاخص‌های سنجش پایداری موزه/ ..... /۸
- معرفی کتاب/ ..... /۳۶
- طبیعت، چشم‌انداز و گل و مرغ در آثار هنری/ ..... /۳۸
- آثار برگزیده موزه‌ها/ ..... /۳۶

گل و مرغ /۴۲/ پرنده بر شاخهٔ شکوفه /۴۳/ تابلوی نقاشی لاکی /۴۴/ جلد لاکی نسخهٔ خطی کلیات سعدی /۴۵/ قاب‌آینهٔ گل و مرغ /۴۶/ قاب‌آینهٔ گل و مرغ /۴۷/ شیخ صنعان و دختر ترسا /۴۸/ مجلس بهرام در گنبد فیروزه /۴۹/ مینیاتور چوپان پیر / ۵۰ / هندوانه فروش / ۵۱ / مرد کتاب در دست / ۵۲ / کاشی با نقش گل و مرغ / ۵۳ / کاشی با نقش منظره و غزال / ۵۴ / کاشی با تصویر گل و پرندگان / ۵۵ / کاشی با تصویر گل و مرغ / ۵۶ / کاشی اختری زرین فام با منظره / ۵۷ / قالیچهٔ سجاد ه‌ای هنرمند / ۵۸ / طومار دستی / ۵۹ / صندلی باغ / ۶۰ / پاراوان ژاپنی / ۶۱ / گلدانمرصع / ۶۲ / جعبه جواهرات و گلدان‌های تزئینی / ۶۳ / گل و گلدان مشبک / ۶۴ / گلدان شیبایاما با پایهٔ منبت‌کاری‌شده / ۶۵ / بادبزن از عاج و پر / ۶۶ / تابلوی منظره جوزف اشتویزنر / ۶۷ / گل‌های صحرایی / ۶۸ / چراغ لاله‌ای / ۶۹ /

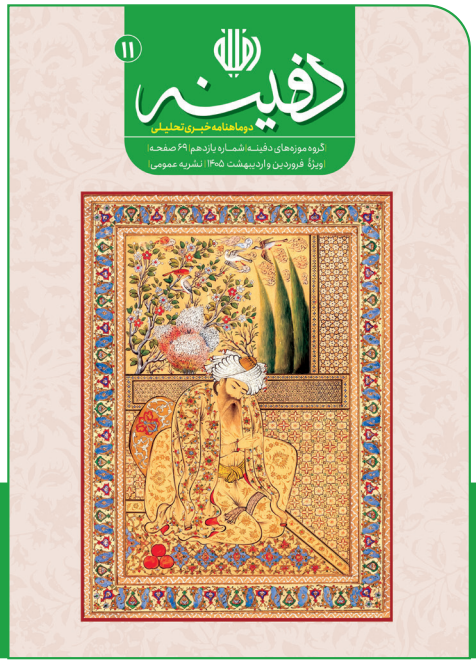
صاحب امتیاز:
مؤسسهٔ فرهنگی موزه‌های بنیاد

مدیر مسئول:
حمیدرضا سلیمانی

سردبیر:
اسدالله جودکی عزیزی

شورای سیاست‌گذاری:
حمیدرضا سلیمانی
کتایون پلاسعیدی
مهدی نجابت
اعظم صفی‌پور

طراح گرافیک:
محسن خرقانی



نشانی: تهران، بزرگراه شهید سلیمانی، نرسیده به بلوار آفریقا، بنیاد مستضعفان، ساختمان شهید بصیر، طبقهٔ ۴، مؤسسهٔ فرهنگی موزه‌ها.

پست الکترونیکی: journaldafineh@gmail.com

وبسایت نشریه: journal.dafineh.ir

کدپستی: ۱۵۱۹۶۱۳۵۱۴

تلفن: ۸۶۰۸۸۰۳۷ و ۸۶۰۸۸۰۳۲-۰۲۱

پروانهٔ انتشار نشریهٔ «دفینه» از سوی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، طی مجوز شمارهٔ ۹۷۹۳۲ در تاریخ ۱۴۰۴/۰۵/۱۴ صادر شده است.

تصویر روی جلد:
نگارهٔ پیرمرد نشسته
اثر استاد میرزا آقا امامی، آبرنگ و گواش، اصفهان، سدهٔ چهاردهم هجری، موزهٔ ملی هنرهای اصفهان



سالی که پشت سر گذاشتیم، سالی بود پر از تصمیم‌های دشوار. در عرصهٔ ملی، ابتدا تجربهٔ جنگ تحمیلی ۱۲ روزه و پس از آن جنگ رمضان شرایط اضطراری کلی در کشور، فضای عمومی را به‌گونه‌ای پیش برد که بسیاری از نهادها ناگزیر شدند فعالیت‌های خود را محدود کنند، محتاطانه‌تر حرکت کنند یا حتی برای مدتی چراغ برنامه‌هایشان را خاموش نگه دارند. اما موزه‌ها، به‌ویژه در چنین دوره‌هایی، فقط یک «مکان بازدید» نیستند؛ موزه‌ها حافظان حافظهٔ ملی‌اند، محل تداوم روایت ایران اسلامی‌اند، و پناهگاهی فرهنگی‌اند که می‌تواند در روزهای سخت، امید و هویت را زنده نگه دارد. در مؤسسه فرهنگی موزه‌های بنیاد، تصمیم ما از همان ابتدا روشن بود: شرایط پرمخاطره، دلیل تعطیل‌کردن مأموریت فرهنگی نیست؛ بلکه دلیلی است برای دقیق‌تر، حرفه‌ای‌تر و پرتلاش‌تر ادامه‌دادن مسیر. در همین چارچوب، اگرچه در مقاطعی برای حفاظت از آثار، رعایت الزامات امنیتی و مدیریت ریسک، تعطیلی‌های موقت و کنترل‌شده داشتیم، اما تلاش کردیم که روند خدمات‌رسانی، توسعه، تولید محتوا و حفظ ارتباط با مخاطب متوقف نشود.

اکنون، با نگاهی گذرا، هم برای قدردانی از تلاش همکاران و همراهان، و هم برای شفاف‌سازی مسیر آینده، مروری داریم بر سرفصل‌های عملکرد سال گذشته و سپس به اختصار، چشم‌انداز و راهبردهای کلی سال پیشِ رو را بیان می‌کنیم.

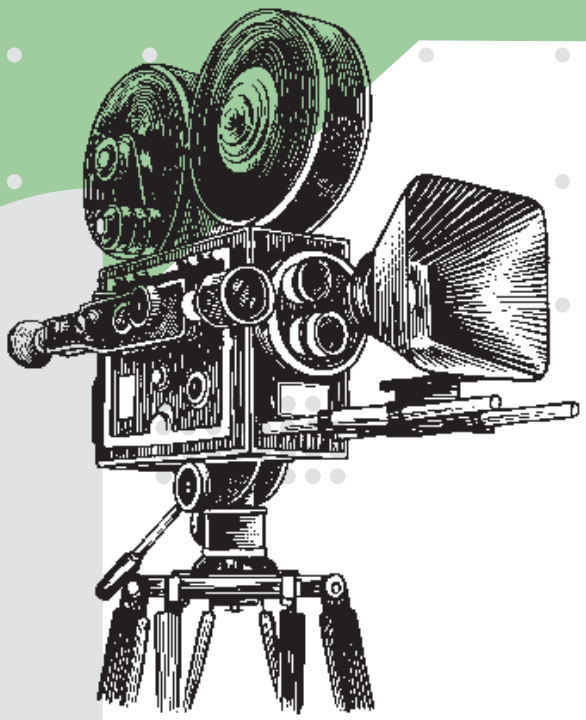


شرایط پرمخاطره، دلیل تعطیل‌کردن مأموریت فرهنگی نیست

حمیدرضا سلیمانی
مدیرعامل مؤسسهٔ فرهنگی موزه‌های بنیاد







توسعهٔ فیزیکی و گسترش زیرساخت‌ها

سال گذشته را می‌توان سال «جهش کالبدی» مؤسسه دانست؛ سالی که در آن چند پروژهٔ بزرگ هم‌زمان به ثمر نشست و شبکهٔ موزه‌های بنیاد وارد مرحلهٔ تازه‌ای از گسترش شد.

افتتاح موزهٔ هزاره‌های هنر در جزیرهٔ کیش

افتتاح موزهٔ هزاره‌های هنر در جزیرهٔ کیش، یکی از بزرگ‌ترین رخدادهای فرهنگی مؤسسه در سال گذشته بود؛ رخدادی که اهمیت آن فقط در افتتاح یک ساختمان یا یک ویترین جدید خلاصه نمی‌شود، بلکه در «نوع نگاه» و «سطح اثرگذاری» آن است. این موزه با انتقال و نمایش مجموعه‌ای از آثار هنر جهان و همچنین آثار شاخص مرتبط با دریا و دریانوردی، از جمله مرواریدهای ارزشمند و سایر اشیای مرتبط، توانست یک روایت تازه بسازد: روایتی از پیوند ایران با جهان، از مسیرهای دادوستد و فرهنگ، از دریا به‌عنوان یک بستر تمدنی، و از نگاه جهانی به هنر. انتخاب کیش نیز در همین معنا قابل فهم است؛ کیش برای مخاطبان داخلی و خارجی یک مقصد گردشگری مهم است و حضور چنین موزه‌ای در این جغرافیا، ظرفیت «گردشگری هنری» را تقویت می‌کند و پای هنر و تاریخ را به مسیرهای سفر مردم گره می‌زند. ما موزهٔ هزاره‌های هنر را فقط یک افتتاحیه نمی‌دانیم؛ آن را یک «پروژهٔ ملی-فرهنگی» می‌دانیم که می‌تواند در سال‌های آینده، به یکی از نقاط مرجع در گفت‌وگوی هنر، تاریخ و گردشگری تبدیل شود.

افتتاح موزهٔ نگاره‌های هنر در پردیس موزه‌ای دفینه

افتتاح موزهٔ نگاره‌های هنر در پردیس موزه‌ای دفینه نیز گامی مهم در تکمیل منظومهٔ موزه‌های این پردیس بود. این موزه با تمرکز بر نقاشی‌ها و کاشی‌های قاجاری، هم به ذائقهٔ زیبایی‌شناسی مخاطب عمومی پاسخ می‌دهد و هم برای مخاطب تخصصی، امکان مطالعه و تماشای دقیق‌تر بخشی مهم از میراث تصویری و تزیینی ایران را فراهم می‌کند. موزهٔ نگاره‌های هنر، به‌نوعی «توسعهٔ عمودی» پردیس دفینه نیز محسوب می‌شود؛ یعنی افزایش کیفیت و تنوع تجربهٔ بازدید در یک محور فرهنگی واحد و تبدیل پردیس دفینه به مقصدی کامل‌تر برای گردشگری فرهنگی.

افتتاح موزهٔ آرایه‌های هنر در پردیس موزه‌ای رامسر

در پردیس موزه‌ای رامسر، افتتاح موزهٔ آرایه‌های هنر با تمرکز بر جواهرات

کیش برای مخاطبان داخلی و خارجی یک مقصد گردشگری مهم است و حضور چنین موزه‌ای در این جغرافیا، ظرفیت «گردشگری هنری» را تقویت می‌کند



تاریخی و ارزشمند، امکان تماشای بخشی درخشان از هنر تزیینی ایران را فراهم کرد. این موزه علاوه بر نمایش آثار فاخر، ظرفیت بالایی برای روایتگری درباره «سبک زندگی»، «هنر و طبقات اجتماعی»، «فن ساخت»، «اقتصاد هنر» و «کارکردهای نمادین زیورآلات» در دوره‌های مختلف تاریخی دارد؛ ظرفیتی که در سال آینده، در بخش روایتگری و برنامه‌های آموزشی می‌تواند بیش از پیش شکوفا شود.



افتتاح فاز سوم موزهٔ خودروهای تاریخی

در موزهٔ خودروهای تاریخی نیز فاز سوم به بهره‌برداری رسید و ۱۵۰ دستگاه خودرو پس از مرمت‌های تخصصی و علمی، وارد فضای نمایش شد. این فاز، نشانه‌ای از جدی‌گرفتن مرمت به عنوان یک فرآیند علمی، و همچنین بهبود استانداردهای ارائه و نگهداری میراث صنعتی کشور است.

افتتاح کتابخانهٔ پردیس موزه‌ای دفینه

افتتاح کتابخانهٔ پردیس موزه‌ای دفینه با هزاران عنوان کتاب در حوزه‌های هنر، تاریخ و موزه‌داری نیز یکی از اقدامات زیربنایی مهم بود. کتابخانه، قلب پژوهشی یک نهاد فرهنگی است؛ جایی که هم به نیاز پژوهشگران پاسخ می‌دهد و هم به تقویت پشتوانهٔ علمی برنامه‌ها کمک می‌کند. این کتابخانه، به روی دانشجویان، پژوهشگران و علاقه‌مندان باز است و می‌تواند به تدریج به یک مرکز مطالعاتی فعال در کنار موزه‌ها تبدیل شود.

توسعه مخاطب و افزایش آمار بازدید (با وجود شرایط پرریسک)

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای سال ۱۴۰۴، رشد معنادار ارتباط ما با مخاطبان است؛ آن هم در سالی که شرایط کشور، به‌طور طبیعی میل به «کاهش رفت‌وآمد»، «کاهش تفریح‌های بیرونی» و «تعلیق برنامه‌های فرهنگی» را افزایش داده بود. واقعیت این است که در مقاطعی، برای حفاظت از آثار و رعایت الزامات ایمنی و امنیتی، بعضی موزه‌ها در دوره‌هایی تعطیل یا محدود شدند. اما تجربه نشان داد که «تعطیلی موقت» اگر با مدیریت ارتباط با مخاطب همراه باشد، الزاماً به «قطع ارتباط» منجر نمی‌شود. ما تلاش کردیم حتی در زمان‌هایی که امکان بازدید حضوری کمتر بود، ارتباط با مخاطب را از مسیرهای دیگر زنده نگه داریم و بلافاصله پس از بازگشایی‌ها، با برنامه‌ریزی دقیق، جریان بازدید را احیا و تقویت کنیم.

چرا آمار بازدید رشد کرد؟ رشد بازدید، حاصل یک عامل ساده نبود؛ بلکه نتیجهٔ هم‌افزایی چند رویکرد بود:

الف) بازاریابی هدفمند و تبلیغات مؤثرتر:

تمرکز ما بر تبلیغات پراکنده و عمومی نبود؛ بلکه تلاش شد تبلیغات «هدفمند» باشد.



معرفی درست هر موزه با تأکید بر ویژگی متمایزش طراحی پیام متناسب با خانـــــواده‌ها، گردشگـــــران، دانشجویـــان و مخاطبـــــان تخصصی، استفادهٔ منظم‌تر از رسانه‌های دیجیتال و ظرفیت شبکه‌های اجتماعی، تقویت اطلاع‌رسانی زمان‌بندی‌شده برای تعطیلی‌ها و بازگشایی‌ها، تا اعتماد مخاطب آسیب نبیند.

ب) بسته‌بندی تجربهٔ بازدید و

افتتاح کتابخانهٔ پردیس موزه‌ای دفینه با هزاران عنوان کتاب در حوزه‌های هنر، تاریخ و موزه‌داری نیز یکی از اقدامات زیربنایی مهم بود.



جذاب‌تر کردن مسیر حضور مخاطب:

وقتی مخاطب تصمیم می‌گیرد از خانه بیرون بیاید و به یک موزه سر بزند، باید احساس کند یک «تجربهٔ کامل» دریافت می‌کند. تجربه‌ای با کیفیت، منظم، خوش‌روایت و محترمانه. ما در بسیاری از موزه‌ها روی همین نقطه تمرکز کردیم: بهبود نظم بازدید، راهنمایی بهتر، مسیرهای روشن‌تر، و توجه بیشتر به اینکه مخاطب «سرگردان» نماند.

ج) اهمیت موزه به‌عنوان پناهگاه فرهنگی در زمانهٔ ناآرام:

در دوره‌های ناپایداری، بسیاری از مردم به دنبال جایی می‌گردند که هم امن باشد، هم معنا داشته باشد، هم آرامش ایجاد کند. موزه‌ها این ظرفیت را دارند؛ به‌شرط آنکه فعال بمانند و با مخاطب حرف بزنند. رشد بازدید در برخی موزه‌ها، به‌ویژه آنها که شرایط مکانی ویژه و حساس دارند، نشان داد که اگر موزه بتواند «اعتماد» و «کیفیت تجربه» را حفظ کند، حتی در سخت‌ترین سال‌ها نیز مخاطب خود را پیدا می‌کند.

د) تنوع جغرافیایی موزه‌ها و هم‌زمانی رونق گردشگری:

گسترش موزه‌ها در مقاصدی مانند کیش و رامسر و همچنین تقویت پردیس‌ها، باعث شد بخشی از رشد بازدید از مسیر گردشگری و سفرهای داخلی نیز تقویت شود. این همان نقطه‌ای است که ما باید آن را در سال آینده هم جدی‌تر دنبال کنیم. پیوند موزه با سفر و تجربهٔ زندگی.

تولید محتوا، توسعه علمی و تقویت روایت مؤسسه در رسانه:

اگر توسعه فیزیکی، بدن موزه‌هاست، «تولید محتوا» روح موزه‌هاست. در سال گذشته، ما تلاش کردیم مؤسسه را از حالت صرفاً «پذیرندهٔ بازدید» به یک نهاد فعال در حوزهٔ دانش و روایت فرهنگی نزدیک‌تر کنیم. در این مسیر، چند ابزار کلیدی نقش برجسته داشتند: مجموعه کتاب‌های هنرنگاشته، نشریه علمی-پژوهشی بنیان هنر و ماهنامهٔ دفینه.

الف) مجموعه کتاب‌های هنرنگاشته

ب) نشریه علمی-پژوهشی «بنیان هنر»

بنیان هنر به صورت منظم و فصلنامه منتشر شد و قدم‌به‌قدم جایگاه خود را به عنوان یک نشریه علمی در حوزهٔ موزه‌داری، میراث فرهنگی و مطالعات هنر تثبیت کرد. اهمیت این نشریه از چند جهت است: ایجاد پشتوانهٔ علمی برای فعالیت‌های موزه‌ای: موزه‌داری امروز بدون پژوهش، به نمایش صرف تبدیل می‌شود. بنیان هنر کمک کرد که نگاه پژوهش‌محور تقویت شود.

ارتباط میان متخصصان و بدنهٔ اجرایی: یکی از فاصله‌های رایج در

نهادهای فرهنگی، فاصلهٔ میان پژوهش و عمل است. هدف ما این بود که این فاصله کمتر شود و پژوهش‌ها به زبان کاربردی‌تر نیز ترجمه شوند.

تبدیل شدن به مرجع قابل استناد: انتشار منظم و حفظ کیفیت باعث شد بنیان هنر به تدریج به عنوان مرجع علمی قابل اتکا شناخته شود؛ چیزی که در بلندمدت، اعتبار علمی مؤسسه را افزایش می‌دهد.

ج) ماهنامهٔ «دفینه»

در کنار بنیان هنر، ماهنامهٔ دفینه نقش «رسانهٔ مؤسسه» را ایفا کرد؛ رسانه‌ای که به طور مستمر برنامه‌ها، رویدادها، افتتاحیه‌ها، دستاوردها، گفت‌وگوها و مسیرهای پیش‌رو را بازتاب داد. ماهنامهٔ دفینه چند کارکرد مهم داشت: اطلاع‌رسانی دقیق و منظم به مخاطبان و بهره مندان، ثبت تاریخ موزه‌ها و تبدیل رویدادهای روزمره به یک بایگانی قابل رجوع، ایجاد هویت رسانه‌ای یکپارچه برای مجموعهٔ موزه‌ها، تقویت ارتباط با مخاطب حتی در زمان‌هایی که بازدید حضوری محدود بود.

ما در سال آینده نیز تولید محتوا را نه یک کار فرعی، بلکه یک ستون اصلی می‌دانیم؛ چون مخاطب امروز، پیش از آمدن به موزه، می‌خواهد «داستان موزه» را بشنود؛ و بعد از بازدید هم دوست دارد این ارتباط ادامه پیدا کند.

توانمندسازی منابع انسانی

در سال گذشته دوره‌های تخصصی و کاربردی متعددی برای کارکنان برگزار شد تا هم مهارت‌های روزآمد تقویت شود و هم کیفیت تعامل حرفه‌ای در محیط کار ارتقا پیدا کند. از میان آن‌ها می‌توان به این دوره‌ها اشاره کرد: کاربرد هوش مصنوعی در بازاریابی، سواد دیجیتال و هوش مصنوعی، رفتار اخلاقی و حرفه‌ای و ....

هدف ما این بود که نیروی انسانی مؤسسه، هم‌زمان با توسعهٔ فیزیکی و گسترش مخاطب، از نظر دانش و مهارت نیز ارتقا یابد؛ زیرا توسعهٔ بدون توانمندسازی، پایدار نخواهد بود.

ساماندهی قراردادهای استیجاری و بهینه‌سازی درآمدها

در حوزهٔ اقتصادی، هم قراردادهای استیجاری دوره‌های قبل ساماندهی شد و به درآمدزایی رسید، و هم تلاش شد از حداکثر ظرفیت فضاها و امکانات برای اجاره به بهره‌برداران استفاده شود. این رویکرد، از یک سو به ایجاد درآمدهای پایدار کمک کرد و از سوی دیگر، امکان برنامه‌ریزی مطمئن‌تر برای پروژه‌های فرهنگی و توسعه‌ای را فراهم ساخت.

چشم‌انداز و راهبردهای کلی سال آینده

سال آینده را با چند اولویت روشن آغاز می‌کنیم:

- **تبلیغات و بازاریابی حرفه‌ای‌تر و دقیق‌تر:**
  با تمرکز بر معرفی متمایز هر موزه، تقویت پویش های هدفمند و پیوند موزه با گردشگری.
- **کسب درآمد پایدار:**
  از مسیرهای متنوع، از جمله بهره‌برداری بهتر از ظرفیت فضاها، تقویت خدمات و تجربهٔ بازدید، و توسعهٔ مدل‌های اقتصادی فرهنگی.
- **بهبود روایتگری در موزه‌ها:**
  بازتعریف متن‌ها، مسیرهای روایت، ابزارهای راهنما، و تجربه‌ای که مخاطب پس از خروج از موزه با خود می‌برد.
- **ارتقای کیفیت موزه‌داری، نگهداری و مرمت:**
  استانداردسازی فرآیندها، توجه جدی‌تر به مرمت و احیای اشیا و بناها، و تقویت نگاه علمی.
- **تداوم تولید محتوا و مرجعیت رسانه‌ای:**
  توسعهٔ نشریات، گزارش‌دهی منظم و تقویت حضور مؤثر در رسانه‌ها و فضای دیجیتال.

ما باور داریم که مؤسسه فرهنگی موزه‌های بنیاد، در کنار مأموریت حفاظت از میراث، باید در زمانهٔ حاضر «سازندهٔ امید فرهنگی» نیز باشد؛ و این مأموریت خطیر با تلاش همدلانهٔ همکاران، همراهی مخاطبان و برنامه‌ریزی دقیق، دست‌یافتنی است.

درکنار بنیان هنر، ماهنامهٔ دفینه نقش «رسانهٔ مؤسسه» را ایفا کرد؛ رسانه‌ای که به طور مستمر برنامه‌ها، رویدادها، افتتاحیه‌ها، دستاوردها، گفت‌وگوها و مسیرهای پیش‌رو را بازتاب داد.

نویسندگان: ایزابلا لوئیزا پاپ و آنکا بورزا
ترجمه: ارغوان حکیمی
کارشناس ارشد پژوهش هنر، موزه‌دار و کارشناس راهنما و جانشین امین اموال موزهٔ آوندهای تاریخی، پردیس موزه‌ای رامسر

عوامل مؤثر بر پایداری موزه و شاخص‌های سنجش پایداری موزه



چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عواملی بود که پایداری موزه به آن‌ها وابسته است و همچنین شیوه سنجش این پایداری. از نظر روش‌شناسی، رویکردی کیفی به‌کار گرفته شد که مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان بخش موزه‌داری رومانی و همچنین مطالعه عمیق ادبیات این حوزه بود. نتایج نشان داد که هرگونه سنجش عینی پایداری باید اندازه مجموعه‌های موزه و ساختار سازمانی آن را در نظر بگیرد. همچنین مشخص شد که نوع موزه می‌تواند از طریق مزیت رقابتی بر پایداری اثرگذار باشد. با این حال، پایداری یک موزه صرفاً توسط این عوامل تعیین نمی‌شود، بلکه راهبردهای مدیریتی و بازاریابی به‌کاررفته نیز در آن نقش دارند. بر اساس تحلیل عوامل مبتنی بر ادبیات و مبتنی بر پاسخ‌دهندگان که بر پایداری اثرگذارند، این مقاله مجموعه‌ای از ۳۳ شاخص را پیشنهاد می‌دهد که موزه‌ها می‌توانند برای سنجش پایداری خود از آن‌ها استفاده کنند، همچنین مدلی که امکان ارزیابی مقایسه‌ای سطح پایداری موزه‌های گوناگون را، صرف‌نظر از نوع، اندازه یا اهمیت آن‌ها (مثلاً ملی، منطقه‌ای و محلی)، فراهم می‌سازد. نتایج به‌دست‌آمده هم از منظر نظری مفید هستند، با توجه به کمبود نوشتارهای موجود در این زمینه، و هم از منظر عملی، زیرا مبنایی برای مدلی شفاف و عینی جهت سنجش پایداری موزه فراهم می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: پایداری؛ توسعه پایدار؛ موزه‌ها؛ شاخص‌ها؛ عملکرد؛ مدل سنجش



۱. مقدمه

با وجود این‌که در زمان تدوین گزارش برانتلند در سال ۱۹۸۷، فرهنگ به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار ذکر نشده بود، امروزه مطالعات بیشتری بر نقش کلیدی سازمان‌های فرهنگی در فرآیند توسعه پایدار یک منطقه تأکید می‌کنند [۱-۳]. این سازمان‌ها می‌توانند موتور توسعه اقتصادی باشند (از طریق صنایع فرهنگی، گردشگری فرهنگی و معیشت‌های سنتی) و همچنین به انسجام اجتماعی، پایداری محیط طبیعی و تاب‌آوری جوامع کمک کنند. با این حال، میزان مشارکت نهادهای فرهنگی در این اهداف توسعه به‌اندازه کافی شناخته‌شده نیست [۴]، که احتمالاً تا حدی به دلیل نبود ابزارها و شاخص‌های سنجش مناسب است. برای سنجش مشارکت سازمان‌های فرهنگی در توسعه پایدار یک منطقه، باید از تحلیل ویژگی‌های پایداری خود این سازمان‌ها و ظرفیت آن‌ها برای تأثیرگذاری یا شکل‌دهی به رفتارهای پایدار آغاز کرد. توجه ویژه باید به میراث فرهنگی به‌عنوان عنصری ملموس از فرهنگ و به موزه‌ها به‌عنوان نهادهایی که با هدف نگهداری میراث فرهنگی ایجاد شده‌اند، معطوف شود [۵].

موزه‌ها سازمان‌های فرهنگی غیرانتفاعی پیچیده‌ای هستند [۶-۸] که از نظر تأمین مالی، اندازه، نوع و مجموعه‌ها بسیار با یکدیگر تفاوت دارند. برای تکمیل موزه‌های سنتی، در سال‌های اخیر انواع جدیدی از موزه‌ها پدید آمده‌اند، مانند موزه‌های تعاملی [۹]، بوم‌موزه‌ها [۱۰] و موزه‌هایی که مجموعه‌ای در مالکیت ندارند اما به دلیل خدمات فرهنگی و آموزشی‌ای که به بازدیدکنندگان خود ارائه می‌دهند موفق هستند [۱۱]. پیچیدگی موزه‌ها به‌عنوان سازمان از همین هدف دوگانه آن‌ها ناشی می‌شود: دستیابی هم‌زمان به اهداف فرهنگی-اجتماعی مرتبط با حفاظت و تفسیر آثار، و اهداف تجاری مرتبط با هزینه‌های اوقات فراغت، گردشگری، و افزایش درآمد اختصاصی موزه‌ها [۱۲].

برای اطمینان از دستیابی هم‌زمان به اهداف فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی خود، برخی موزه‌ها در جنبه‌های تجاری فعال شده و به شیوه شرکت‌های خصوصی اداره می‌شوند [۱۳]. دلیل این تحول آن است که بودجه‌ای که برای تأمین اهداف فرهنگی-اجتماعی خود جذب می‌کنند، چه از منابع عمومی و چه خصوصی، مستقیماً به ارزشی بستگی دارد که موزه‌ها به عموم مردم عرضه می‌کنند [۱۴،۱۵].

علاوه بر این، از آنجا که منابع تأمین مالی به عملکرد عمومی موزه‌ها بستگی دارد، کارکردهای سنتی آن‌ها مانند گردآوری، حفاظت و پژوهش در میراث منطقه [۱۶] باید با برخی کارکردهای فرامتنی [۱۷] تکمیل شوند که به منافع اجتماعی، آموزشی، فرهنگی-هنری و اقتصادی [۱۸] حاصل از این سازمان‌ها مرتبط‌اند.

تنوع‌بخشی به کارکردهای موزه‌ها با گسترش نقش سنتی آن‌ها، یعنی نگهداری و پژوهش میراث فرهنگی [۱۹]، به‌سوی نقش‌های جدید، مستقیم یا غیرمستقیم، مشخص می‌شود؛ نقش‌هایی مانند: عمل‌کردن به‌عنوان مکان‌هایی برای اشتراک‌گذاری تجربه [۶]، فضاهایی برای تعامل، بازی یا آموزش [۲۰-۲۳]، ابزارهای ارتباط فرهنگ توده‌ای که به بهبود زندگی اجتماعی کمک می‌کند [۲۴،۲۵]، موتورهای توسعه اقتصادی جوامع خود [۲۶]، جاذبه‌های گردشگری در مراکز فرهنگی [۲۷]، منابع درآمد و ابزارهای اشتغال نیروی کار [۱۴]. بنابراین، نقش‌ها و کارکردهای جدیدی که موزه‌ها باید ایفا کنند، تأکید بر در نظر گرفتن این نهادها به‌عنوان منابعی مهم برای توسعه سرزمینی را توجیه می‌کند [۲۸].

همه این نقش‌های جدید ارتباط تنگاتنگی با این ایده دارند که سازمان‌های فرهنگی می‌توانند و باید در توسعه پایدار سهیم باشند. با آغاز از این پتانسیل هنوز کمتر ارزش‌گذاری‌شده بخش فرهنگی، هدف سیاست‌گذاری عمومی جدید

چارچوب سیاسی-قانون‌گذاری بریتانیا باز تعریف نقش اجتماعی موزه‌ها را به‌گونه‌ای مدنظر دارد که رسالت آن‌ها شامل کارکردهای مبارزه با طرد اجتماعی و عمل به‌عنوان ابزار تغییر اجتماعی مثبت باشد

استفاده از میراث به‌عنوان منبعی برای رشد اقتصادی است (عموماً از طریق گردشگری) [۲۹]، و به‌کارگیری راهبردهایی که به نهادهای فرهنگی اجازه دهد کیفیت زندگی و توسعه پایدار را از طریق استفاده از میراث به‌عنوان مولد ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی افزایش دهند [۳۰,۳۱]. برای نمونه، چارچوب سیاسی-قانون‌گذاری بریتانیا بازتعریف نقش اجتماعی موزه‌ها را به‌گونه‌ای مدنظر دارد که رسالت آن‌ها شامل کارکردهای مبارزه با طرد اجتماعی و عمل به‌عنوان ابزار تغییر اجتماعی مثبت باشد [۳۲].

با این حال، به‌رغم ارتباط آشکار میان موزه‌ها، فرهنگ و توسعه پایدار [۳۳]، پژوهشگران اندکی موضوع پایداری و مدیریت موزه را بررسی کرده‌اند [۳۴]. پژوهش‌های مربوط به موزه‌ها و پایداری عموماً بر تعریف مفهوم پایداری موزه، اثبات ضرورت ادغام این مفهوم در عملکردهای موزه [۳] و توصیف شیوه‌هایی که فعالیت‌ها و اقدامات گوناگون اتخاذشده توسط موزه‌ها می‌توانند به تقویت مفهوم و عملِ توسعه پایدار کمک کنند یا کرده‌اند، متمرکز بوده است. از آنجا که توسعه پایدار با نیازهای نسل‌های کنونی و آینده مرتبط است، و برای سنجش پیشرفت حاصل‌شده، این نیازها باید ارزیابی شوند [۳۵]، نیلسن [۳۶] در نظر داشت از این ایده حمایت کند که پایداری یک موزه به میزان ارتباط آن موزه با جامعه و بازدیدکنندگانش بستگی دارد. این مقاله پژوهش نیلسن را با تحلیل سایر عوامل مؤثر بر توسعه پایدار موزه گسترش می‌دهد. به‌طور دقیق‌تر، پژوهش ما در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

(۱) آیا اندازه موزه (از نظر مجموعه‌ها و ساختار سازمانی) بر پایداری آن اثر می‌گذارد؟

(۲) پایداری تا چه میزان تحت تأثیر نوع موزه است، با توجه به این‌که برخی موزه‌ها برای عموم جذاب‌تر از دیگران محسوب می‌شوند؟

(۳) آیا پایداری تحت تأثیر به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی و بازاریابی خاص توسط موزه‌ها قرار دارد؟

(۴) چه شاخص‌هایی را می‌توان برای سنجش پایداری یک موزه به‌کار برد به‌گونه‌ای که نتایج به‌دست‌آمده توسط موزه‌های مختلف (از نظر اندازه و نوع) به‌شکلی عینی قابل مقایسه باشند؟

بنابراین، اهداف این مقاله عبارت‌اند از: (۱) تحلیل میزان تأثیر نوع، اندازه و راهبردهای مدیریتی و بازاریابیِ به‌کاررفته توسط یک موزه خاص بر پایداری آن؛ و (۲) پیشنهاد مجموعه‌ای از شاخص‌ها که امکان سنجش و مقایسه سطوح پایداری موزه‌های مختلف را فراهم کند. برای دستیابی به این اهداف، پژوهشی کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان بخش موزه‌داری رومانی و مروری عمیق بر ادبیات این حوزه انجام دادیم. بخش نخست مقاله مهم‌ترین نتیجه‌گیری‌های حاصل از پژوهش کتابخانه‌ای درباره مدیریت پایدار موزه‌ها را ارائه می‌کند. بخش دوم روش‌های کیفی به‌کاررفته و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها را شرح می‌دهد. بخش پایانی مجموعه‌ای از شاخص‌ها را پیشنهاد می‌کند که تحلیل‌های مقایسه‌ای پایداری موزه بر مبنای آن‌ها می‌تواند انجام شود.

۲. موزه‌ها و پایداری

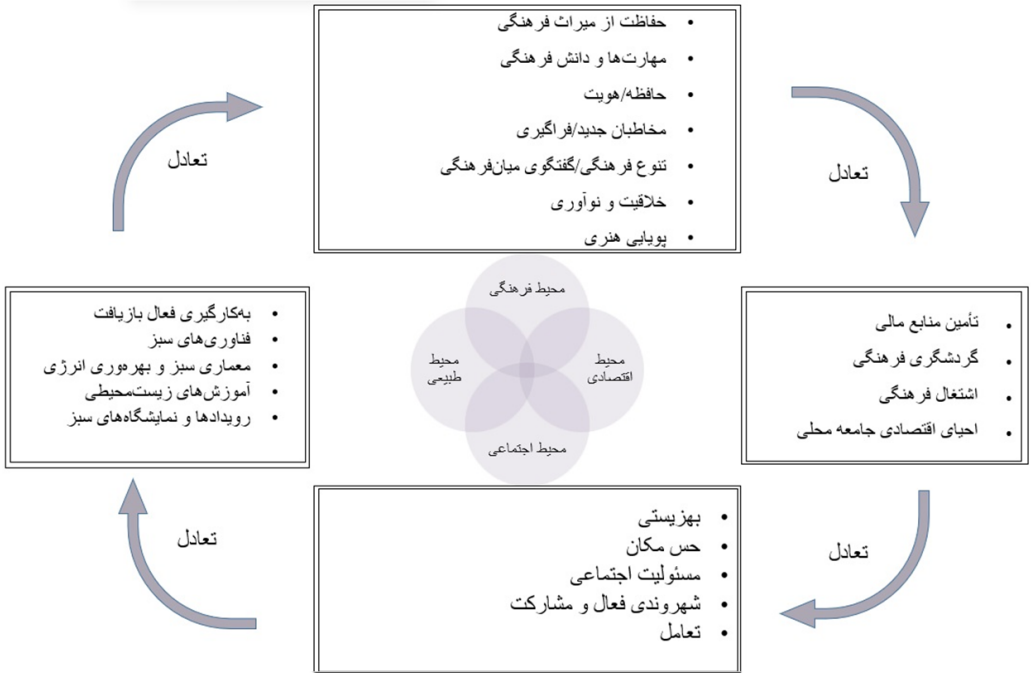
رکود اقتصادی، افزایش رقابت در بازار اوقات فراغت و کاهش بودجه عمومی برای سازمان‌های فرهنگی از جمله عواملی هستند که تأثیر منفی بر موفقیت برخی موزه‌ها به‌عنوان جاذبه گردشگری داشته‌اند [۳۷]. به همین دلیل، استفاده از شیوه‌هایی که به تقویت پایداری کمک می‌کنند، اگر موزه‌ها بخواهند منابع کافی برای بقا و نگهداری مجموعه‌های خود در شرایط مطلوب داشته باشند، به‌عنوان یک وظیفه تلقی می‌شود [۳۸].

به‌کارگیری شیوه‌های پایدار همچنین به موزه‌ها کمک می‌کند تا رسالت فرهنگی خود مبنی بر نگهداری مجموعه‌هایشان برای آیندگان را محقق سازند [۳۸]. ارتباط میان پایداری و حفاظت از میراث را می‌توان در تعریف ارائه‌شده توسط شورای بین‌المللی موزه‌ها (ایکوم) نیز مشاهده کرد. بر اساس تعریف ایکوم، «پایداری فرآیندی پویا در موزه‌هاست که بر شناسایی و حفاظت از میراث ملموس و ناملموس مبتنی

است، جایی که موزه‌ها به نیازهای جامعه پاسخ می‌دهند. برای پایدار بودن، موزه‌ها باید از طریق رسالت خود، بخشی فعال و جذاب از جامعه باشند و بدین‌طریق به میراث و حافظه اجتماعی ارزش بیفزایند» [۳۹]. دیدگاه مرتبط دیگری را انجمن موزه‌های کانادا (CMA) بیان می‌کند که معتقد است یک موزه در صورتی پایدار است که «تأثیر فعالیت‌های خود را بر محیط زیست، کیفیت زندگی ذی‌نفعان و اقتصاد ارزیابی کرده باشد» [۴۰].

بنابراین، همانند هر سازمان دیگری، برای پایدار شدن، موزه‌ها باید هم‌زمان محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، طبیعی و فرهنگی را در نظر بگیرند [۳]. در واقع، این عناصر را می‌توان چهار رکن پایداری دانست. بالاترین سطح پایداری زمانی حاصل می‌شود که میان این چهار رکن یا حوزه [۴۱] تعادل برقرار باشد، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است.

برای دستیابی به تعادل، پیشرفت حاصل‌شده در هر یک از چهار بُعد باید به‌طور منظم ارزیابی شود، که این امر مستلزم ایجاد ابزارهای سنجش عینیِ معتبر، پایا و ساده است [۴۲]. غالباً افزایش عملکرد در یکی از ابعاد، اثرات منفی بر بُعد دیگر ایجاد می‌کند [۴۲]. برای نمونه، موزه‌های کوچک با مجموعه‌ها و ساختمان‌های کوچک، برق کمتری نسبت به موزه‌های بزرگ مصرف می‌کنند، اما منابع مالی و انسانیِ کمتری نیز دارند [۴۳]. تأثیر منفی آن‌ها بر محیط طبیعی اندک است، که برای این رکن از پایداری مطلوب است. اما متأسفانه، بدون نیروی انسانی و مجموعه‌های قابل‌توجه کافی، این موزه‌ها احتمالاً نمی‌توانند برنامه‌های خلاقانه زیادی برای مخاطبان گوناگون توسعه دهند؛ این امر تأثیری منفی بر پایداری اجتماعی-فرهنگی آن‌ها دارد. رکن اقتصادی نیز می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد. موزه‌های کوچک افراد کمتری نسبت به موزه‌های بزرگ استخدام می‌کنند و جذابیت آن‌ها برای گردشگران ممکن



شکل ۱. چهار رکن پایداری موزه. منبع: برگرفته از [۳۳].

است چندان بالا نباشد. بنابراین، برای ایجاد بازده برای جامعه، موزه‌ها باید از منابع استفاده کنند. در واقع، هنگامی‌که تأکید صرفاً بر کمینه‌سازی مصرف باشد، عدم تعادل میان چهار مؤلفه رخ خواهد داد. این امر ممکن است به نفع محیط طبیعی باشد، اما به‌طور خودکار به زیان ابعاد دیگر (مثلاً پایداری فرهنگی) تمام می‌شود. به همین دلیل، شاخص‌های سنجش پایداری باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که تأثیرات هر بُعد بر سه بُعد دیگر را در نظر بگیرند؛ یعنی باید اثر کلی پدیده در تمامی ابعاد لحاظ شود. با این حال، برای این کار، باید نقش موزه‌ها در ارتباط با هر یک از چهار رکن درک شود.

از منظر اجتماعی، یک موزه پتانسیل تأثیرگذاری مثبت نه‌تنها بر زندگی ساکنان محلی بلکه بر زندگی بازدیدکنندگان خود را نیز دارد، زیرا می‌تواند در تغییر نگرش آن‌ها نسبت به هر موضوعی، از جنگ‌ها تا حفاظت از حیات وحش، سهیم باشد [۳۷]. این امر از طریق کارکرد آموزشی موزه محقق می‌شود. بر اساس این کارکرد، رسالت موزه‌ها فراهم‌کردن دسترسی به یادگیری مادام‌العمر است [۴۴]. با توجه به منابع منحصربه‌فردی که یک موزه برای آموزش رسمی و غیررسمی در اختیار دارد [۴۵]، این کارکرد می‌تواند از طریق موارد زیر تحقق یابد:

(الف) از طریق فعالیت‌های کلاسیک، مانند راهنمایی یا توزیع مواد اطلاعاتی [۴۶]؛

(ب) استفاده از اشیای میراثی در برنامه‌های مشارکتی و تعاملی [۲۱]؛

(ج) برگزاری کارگاه‌ها و اجرای پروژه‌های آموزشی میان‌رشته‌ای، همراه با سازمان‌های آموزشی (مانند مهدکودک‌ها، مدارس، دبیرستان‌ها و دانشگاه‌ها) [۴۷]. این پروژه‌ها به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا توانایی‌های اساسی مانند تفکر انتقادی، ظرفیت تحلیل و ترکیب، توانایی نوآوری و تفکر خلاق، و ظرفیت‌های کار تیمی و همکاری را توسعه دهند [۴۸].

کارکرد آموزشی می‌تواند با کارکردهای جدیدی مانند احیای اقتصادی جوامع [۲۴] و کارکردهای تفریحی و سرگرمی [۲۷,۴۹] تکمیل شود. این کارکردها مستقیماً با پایداری اقتصادی موزه‌ها مرتبط‌اند.

مشارکت موزه‌ها در توسعه اقتصادی توسط پژوهشگران بسیاری اثبات شده است [۵۰]. موزه‌ها نقش مهمی در راهبردهای توسعه گردشگری مناطق مختلف ایفا می‌کنند و هم‌زمان به افزایش درآمد ساکنان و ایجاد شغل کمک می‌کنند [۵۱]. سوارب‌روک [۳۷] نمونه‌ای از پروژه‌ای را ارائه می‌دهد که در آن معدنی تعطیل‌شده در پندین بریتانیا به یک موزه تبدیل شد که منجر به ایجاد شغل‌های جدید برای ساکنان، ارزش‌آفرینی برای منابع طبیعی و فرهنگی آن منطقه، و جذب تا ۴۰,۰۰۰ بازدیدکننده در سال شد. ویکهام و لیمن [۵۲] اظهار کردند که در سال ۲۰۰۹ در استرالیا، «گردشگران فرهنگی و میراثی داخلیِ اقامت‌شبانه» حدود ۱۰ میلیون دلار استرالیا وارد اقتصاد کردند و بازدیدکنندگانی که در فعالیت‌های فرهنگی و میراثی شرکت کردند، به‌طور متوسط ۱۰۳۰ دلار استرالیا در هر اقامت هزینه کردند. این رقم دو برابر مبلغی بود که افراد غیرشرکت‌کننده در چنین فعالیت‌هایی هزینه کردند. سایر پژوهشگران تأکید کرده‌اند که مشارکت بخش موزه در اقتصاد بریتانیا بزرگ‌تر از صنعت خودروسازی یا صنعت تبلیغات و فیلم است و به‌طور مستقیم از حدود ۱۹۵,۰۰۰ شغل تمام‌وقت معادل حمایت می‌کند [۵۳]. علاوه بر این، تخمین زده می‌شود که در اروپا، موزه‌ها سالانه ۳۷۰ میلیون بازدیدکننده جذب می‌کنند که اکثریت قریب‌به‌اتفاق آن‌ها گردشگر هستند [۵۱]. به دلیل پتانسیل اقتصادی موزه‌ها، شهرهای بیشتری در آمریکا و اروپا راهبردهای توسعه پایدار متمرکز بر گردشگری فرهنگی طراحی می‌کنند [۵۴,۵۵]، که جوشی [۵۶] را به تصور امکان ائتلافی راهبردی میان سازمان‌های فرهنگی و گردشگری، با پایداری به‌عنوان پل ارتباطی، سوق می‌دهد.

بنابراین، موزه‌ها بیش از پیش به‌عنوان ابزارهای ترویج جریان گردشگری دیده می‌شوند [۵۷]. مشارکت میراث موزه‌ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی یک منطقه از طریق گردشگری، هم توسط دولت‌ها و هم توسط سازمان‌های فرهنگی گوناگون به رسمیت شناخته شده است. این امر ضرورت درک عمیق‌تری از شیوه‌ای که این بخش می‌تواند «بازده اقتصادی و اجتماعی خود را به‌طور مؤثرتر و کاراتر ارائه دهد» را به‌همراه داشته است [۵۲].

از آنجا که یکی دیگر از کارکردهای اساسی موزه‌ها، حفاظت و ارزش‌آفرینی برای منابع فرهنگی یک جامعه است، این نهادها همچنین در پایداری محیط‌های فرهنگی و طبیعی خود سهیم‌اند [۵۸]. علاوه بر حفاظت از منابع فرهنگی، موزه‌ها نقش مهمی نیز در «حفاظت از تنوع زیستی محلی» دارند [۳۱]. از طریق کارکرد آموزشی، نمایشگاه‌هایی که سازمان می‌دهند، و مشارکت خود در بحث‌ها درباره تغییرات محیط زیست خود [۵۹]، موزه‌ها ممکن است بر نگرش مردم نسبت به محیط طبیعی خود نیز تأثیر بگذارند [۶۰].

تا زمانی که موزه‌ها نتوانند بقا و توسعه خود را تضمین کنند، نمی‌توانند در توسعه پایدار جوامع خود سهیم شوند.

با توجه به اهمیت حیاتی پایداری هم برای موفقیت یک موزه و هم برای رفاه جامعه‌ای که در آن قرار دارد، درک آنچه که «رایج‌ترین سیاست‌ها و شیوه‌های پایداری» در این بخش محسوب می‌شود، در شرایط کنونی از اهمیت حیاتی برخوردار است [۵۲]. متأسفانه تعدادی از مطالعات نشان داده‌اند که مدیران موزه توجه چندانی به جنبه‌های پایداری ندارند [۳۷,۳۸]. برای بسیاری از موزه‌ها، چالشی که روزبه‌روز اهمیت بیشتری می‌یابد، تضمین پایداری خودشان است [۳۷]. تا زمانی‌که موزه‌ها نتوانند بقا و توسعه خود را تضمین کنند، نمی‌توانند در توسعه پایدار جوامع خود سهیم شوند.

دلایل کم‌اهمیت بودن پایداری برای موزه‌ها متنوع است. چیتیما [۳۸] مجموعه‌ای از دلایل را شناسایی کرده است، از جمله: نبود یک «سیاست سبز»؛ ناتوانی مدیریت موزه در اتخاذ اقدامات عملی در این راستا؛ کاهش انگیزه کارکنان موزه به دلیل حقوق پایین و کمبود منابع لازم برای انجام مناسب فعالیت‌های موزه؛ نگرش نامناسب برخی کارکنان نسبت به استفاده از منابع عمومی (برخی کارکنان مسئولیت‌های خود درباره استفاده مناسب از منابع عمومی را با منابع شخصی خود اشتباه می‌گیرند؛ گاهی از منابع موزه به نفع خود استفاده می‌کنند؛ علاوه بر این، احساس مسئولیت نسبت به استفاده از منابع موزه برای ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های جذاب به بازدیدکنندگان ندارند)؛ فقدان دانش درباره پایداری؛ و کمبود تخصص در زمینه حفاظت از مجموعه‌ها. علاوه بر این، ما بر این باوریم که یکی از موانع تحول پایدار یک موزه، نبود سامانه‌ای روشن و مورد پذیرش گسترده از شاخص‌ها است که به مدیریت موزه امکان دهد وضعیت کنونی و/یا پیشرفت را ارزیابی کند.

ادبیات موضوع به روش‌های خودارزیابی گوناگونی مانند «ممیزی‌های پایداری» یا سیاهه‌های بازبینی برای دستیابی به برخی استانداردهای پایداری اشاره می‌کند [۳۸]. با این حال، این روش‌ها میزان بالایی از ذهنی‌بودن دارند و نتایج به‌دست‌آمده برای موزه‌های مختلف قابل مقایسه نیستند. برای نمونه، کورسین [۶۱] ۲۱ شاخص ارزیابی مرتبط با بوم‌موزه‌ها را تعریف کرد که به‌صورت فهرستی از فعالیت‌ها، اقدامات و اثراتی که موزه‌ها می‌توانند بر جامعه داشته باشند توصیف شده‌اند. مدل ارزیابی دیگری که پنج شاخص را شناسایی می‌کند توسط دیویس [۶۲,۶۳] پیشنهاد شد، شامل: پذیرش قلمرو غیرمتعارف؛ حفاظت و تفسیر درجا؛ مدیریت سایت‌ها از طریق ارتباط، همکاری و توسعه مشارکت‌ها؛ توانمندسازی جوامع محلی؛ و پتانسیل تفسیر میان‌رشته‌ای و کل‌نگر.

بر اساس ایکوم، یکی از شاخص‌های مهم برای سنجش موفقیت یک موزه در پایدار شدن، خودمختاری فکری و مالی آن است

[۳۹]. نسبت درآمد اختصاصی (درآمدی که موزه‌ها از طریق فعالیت‌های خود مانند فروش بلیت و/یا سوغاتی، اجاره فضا، امانت اشیا و غیره کسب می‌کنند) در کل درآمد یک موزه نیز توسط رنچلر و گورسن برای برآورد سطح کارآفرینی فرهنگی موزه‌ها استفاده می‌شود [۸]. تعداد بازدیدکنندگان سالانه، تحصیل اشیای میراثی، نمایشگاه‌های برگزارشده، و انتشارات چاپ‌شده از دیگر عناصری هستند که موزه‌ها برای ارزیابی فعالیت خود به‌کار می‌برند [۸]. با این حال، می‌توان گفت که هیچ‌یک از این عناصر شاخصی فرهنگی نیستند. آن‌ها نیازها، فرصت‌ها و رفاه فرهنگی جامعه را بازتاب نمی‌دهند، و ارزیابی قابل‌سنجشی از تأثیر فرهنگی فعالیت‌های موزه بر مردم ارائه نمی‌کنند. آنچه این عناصر ارائه می‌دهند، تصویری از فعالیت موزه‌ها به‌عنوان نهاد، به‌عنوان یک شخصیت حقوقی غیرانتفاعی است [۳۹]. بنابراین، داگلاس ورتس بیان کرد که یک شاخص پایداری مرتبط می‌تواند هزینه واحد یک بازدید از موزه باشد، که به‌صورت نسبت هزینه‌های کل نهاد به تعداد کل بازدیدکنندگان برآورد می‌شود.

شاخص‌های پیشنهادی الینور آدامز [۶۴] نیز برای ارزیابی پیشرفت یک موزه در مسیر پایداری مفید هستند و برخی از آن‌ها در مدل ما نیز گنجانده شده‌اند. برخی از شاخص‌های او به‌صورت اعداد مطلق بیان می‌شوند (مثلاً تعداد کل افرادی که در ۱۲ ماه به مجموعه دسترسی حضوری داشته‌اند)، که به همین دلیل نمی‌توان از آن‌ها برای سنجش سطح کلی پایداری یک موزه استفاده کرد (نگاه کنید به توضیح ابتدای بخش ۴.۲.۱). پس، موزه‌ها چگونه می‌توانند بدانند که به سطح رضایت‌بخشی از پایداری رسیده‌اند؟ یا آیا موزه‌ها باید پیوسته تعداد بازدیدکنندگان خود را افزایش دهند؟ آیا افزایش مداوم تعداد بازدیدکنندگان برای هر چهار رکن پایداری مفید خواهد بود؟ پیش‌تر بحث شد که پایداری به معنای تعادل میان چهار رکن است. تعداد بیش‌ازحد بازدیدکننده می‌تواند کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط موزه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین می‌تواند خطری برای حفاظت مناسب از میراث برای نسل‌های آینده باشد. اما پرسش این است: موزه‌ها چگونه می‌توانند این تعادل را تعیین کنند؟ با توجه به این جنبه‌ها، این پژوهش قصد



دارد پایه‌های سامانه‌ای از شاخص‌ها و مدلی را بنا نهد که بتوان از آن برای سنجش عینی و قابل‌اندازه‌گیری پایداری موزه استفاده کرد.

۳. روش‌ها

این پژوهش دو هدف اصلی داشت. هدف نخست شناسایی این بود که آیا عوامل خاصی مانند اندازه، نوع، یا راهبردهای مدیریتی و بازاریابی به‌کاررفته توسط یک موزه می‌توانند بر پایداری آن اثر بگذارند. هدف دوم پیشنهاد مجموعه‌ای از شاخص‌ها بود که امکان سنجش سطح پایداری موزه را فراهم کند.

برای دستیابی به هر دو هدف، از رویکردی کیفی با انجام هفت مصاحبه با کارشناسان بخش موزه‌داری رومانی استفاده کردیم. علاوه بر این، برای هدف دوم، مروری عمیق بر ادبیات این موضوع انجام دادیم.

برای پژوهش تجربی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام دادیم. انعطاف‌پذیری طرح مصاحبه امکان تحلیل عمیق مسائل موردبررسی را فراهم کرد. تمامی پرسش‌های مصاحبه، که بر اساس ادبیات موضوع و تجربه نویسندگان تدوین شده بودند، باز-پاسخ بودند. پرسش‌های اصلی که در راهنمای مصاحبه گنجانده شدند عبارت بودند از: (۱) به نظر شما اندازه یک موزه (تعداد اشیای مجموعه، تعداد کارکنان) تا چه میزان می‌تواند بر پایداری آن اثر بگذارد؟ (۲) به نظر شما آیا میان پایداری و نوع موزه (مثلاً تاریخی، هنری، مردم‌شناسی، تاریخ طبیعی) ارتباطی وجود دارد؟ (۳) به نظر شما آیا میان پایداری و تعداد بازدیدکنندگان ثبت‌شده در یک موزه ارتباطی وجود دارد؟ (۴) به نظر شما آیا میان پایداری و درآمد اختصاصی یک موزه ارتباطی وجود دارد؟ (۵) به نظر شما استفاده از راهبردهای مدیریتی و بازاریابی توسط موزه‌ها تا چه میزان می‌تواند به افزایش پایداری آن‌ها کمک کند؟ (۶) چگونه می‌توانیم ارزیابی کنیم که آیا اقدامات اتخاذشده توسط یک موزه به تقویت پایداری آن کمک کرده است؟ (۷) در این زمینه از چه نوع شاخص‌هایی می‌توانیم استفاده کنیم؟

بسته به پاسخ‌های دریافت‌شده به پرسش‌های اولیه، چندین پرسش تکمیلی نیز پرسیده شد. در ابتدای هر مصاحبه، به پاسخ‌دهندگان درباره هدف پژوهش توضیح داده شد و رضایت آن‌ها برای ضبط مصاحبه جویا شد. علاوه بر این، تعریف ارائه‌شده از «پایداری» توسط ایکوم پیش از طرح پرسش‌ها به پاسخ‌دهندگان ارائه شد.

مصاحبه‌ها بر اساس روش‌های طراحی‌شده توسط کوال و برینکمن [۶۵] انجام شدند. برای اطمینان از محرمانگی پاسخ‌ها، کارشناسان مصاحبه‌شونده به‌طور تصادفی با حروف A تا G کدگذاری شدند. مصاحبه‌ها در طول سال‌های ۲۰۱۴–۲۰۱۵ انجام شدند. مدت‌زمان مصاحبه‌ها بین ۱۷ دقیقه تا یک ساعت، بسته به زمان در دسترس پاسخ‌دهندگان، متغیر بود. مصاحبه‌های ضبط‌شده پیاده‌سازی شدند. تحلیل محتوا برای شناسایی کلیدواژه‌ها و پاراگراف‌ها به‌کار رفت. متن‌های پیاده‌شده با استفاده از رویکردی ترکیبی از تحلیل موضوعی قیاسی و استقرایی تحلیل شدند [۶۶]. سپس، مرتبط‌ترین ایده‌ها انتخاب و در این مقاله ارائه شدند.

برای دستیابی به هدف نخست، پرسش‌های مرتبط عمدتاً بر ویژگی‌هایی متمرکز بودند که می‌توانند بر پایداری یک موزه اثر بگذارند، مانند اندازه سازمانی و نوع آن. علاوه بر این، با طرح پرسش‌هایی درباره رابطه میان تعداد کل بازدیدکنندگان (چه پرداخت‌کننده و چه غیرپرداخت‌کننده)، درآمد اختصاصی موزه‌ها و پایداری

آن‌ها، توانستیم بررسی کنیم که آیا کارشناسان مصاحبه‌شده مفهوم پایداری را به‌صورت یکپارچه، با تمام چهار بُعد آن (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و محیط طبیعی)، درک می‌کنند یا خیر. بخش پایانی مصاحبه‌ها بر شناسایی شاخص‌هایی متمرکز بود که به نظر کارشناسان ما امکان سنجش پایداری موزه‌های رومانیایی را فراهم می‌کنند، و همچنین اقداماتی برای افزایش سطح پایداری.

چارچوب نمونه‌گیری پژوهش ما شامل تمامی موزه‌های عضو شبکه ملی موزه‌های رومانی (NNRM) بود. شبکه NNRM دارای ۶۶ عضو است، اما فقط ۶۴ مورد از آن‌ها موزه هستند (دو عضو، گالری‌های هنری خصوصی هستند). طبقه‌بندی این موزه‌ها بر اساس نوع در جدول ۱ ارائه شده است.

توجه: * موزه‌های مختلط در رومانی بسیار رایج هستند. آن‌ها اشیایی متعلق به دو یا چند نوع را در اختیار دارند و به نمایش می‌گذارند (مثلاً هنر، تاریخ و مردم‌شناسی؛ تاریخ و باستان‌شناسی؛ مردم‌شناسی و تاریخ طبیعی).

تمامی موزه‌های عضو NNRM موزه‌های عمومی هستند که از محل بودجه دولتی تأمین مالی می‌شوند. اغلب، موزه‌های ملی مستقیماً توسط وزارت فرهنگ، موزه‌های استانی توسط شوراهای استانی، و موزه‌های محلی توسط شوراهای محلی تأمین مالی می‌شوند. علاوه بر یارانه‌های دریافتی، این موزه‌ها می‌توانند منابع درآمدی اضافی (درآمد اختصاصی) از محل هزینه ورودی، فروش سوغاتی، حمایت مالی و سایر خدماتی که ارائه می‌دهند، جذب کنند. لازم به ذکر است که موزه‌های خصوصی بسیار اندکی در رومانی وجود دارد.

کارشناسان مصاحبه‌شونده به‌گونه‌ای انتخاب شدند که پاسخ‌های آن‌ها تا حد امکان مرتبط باشد. از آنجا که هدف پژوهش ما دستیابی به بینشی درباره یک پدیده (پایداری موزه) بود [۶۷]، کارشناسان از چارچوب نمونه‌گیری بر اساس تجربه، تخصص، دانش و در دسترس‌بودن آن‌ها انتخاب شدند. بنابراین، از یک طرح

نوع	موزه شهرداری	موزه استانی	موزه ملی	جمع	درصد اهمیت
هنری	۰	۷	۲	۹	٪۱۴.۰۶
مردم‌شناسی و هنر عامیانه	۱	۳	۳	۷	٪۱۰.۹۴
تاریخی	۲	۱	۷	۱۰	٪۱۵.۶۳
یادبود	۲	۱	۰	۳	٪۴.۶۹
مختلط *	۷	۱۷	۴	۲۸	٪۴۳.۷۵
تاریخ طبیعی	۰	۳	۳	۶	٪۹.۳۸
فناوری	۰	۰	۱	۱	٪۱.۵۶
جمع	**۱۲**	**۳۲**	**۲۰**	**۶۴**	**٪۱۰۰.۰۰**

جدول ۱. موزه‌های NNRM: نوع و اهمیت.

نمونه‌گیری غیرتصادفی، مبتنی بر معیارهای خاص، برای انتخاب هفت پاسخ‌دهنده استفاده کردیم.

نخست، مطلعان کلیدی‌ای را انتخاب کردیم که سمت رهبری در NNRM دارند یا داشته‌اند. این افراد معمولاً با سایر سازمان‌های بین‌المللی موزه (مانند ایکوم) در ارتباط هستند و سطح تخصص آن‌ها در حوزه موزه‌داری بالاست، به همین دلیل می‌توانستند پاسخ‌های مرتبطی به پرسش‌های ما ارائه دهند. برخی از این افراد در حال حاضر در موزه‌ها فعالیت می‌کنند. برخی دیگر یا پیش‌تر در موزه‌ها کار کرده‌اند یا به‌عنوان متخصص مستقل با موزه‌ها همکاری کرده‌اند و از این‌رو تجربه غنی در این بخش دارند. دوم، مطلعان کلیدی‌ای را انتخاب کردیم که سمت مدیریتی در یکی از موزه‌های عضو NNRM دارند. همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، دو کارشناس هر دو معیار را داشتند.

به‌طور خاص، بر موزه‌های شهرهای بخارست، کلوژ-ناپوکا و بایا-ماره تمرکز کردیم. از میان ۶۴ موزه عضو NNRM، ۱۰ موزه در بخارست، چهار موزه در بایا-ماره و چهار موزه در کلوژ-ناپوکا قرار دارند. این شهرها همچنین سه شهر از چهار شهر نهایی رقابت برای کسب عنوان پایتخت فرهنگی اروپا در سال ۲۰۲۱ هستند [۶۸]. بر اساس این معیارها و ویژگی‌های موزه، سه کارشناس از بخارست، سه کارشناس از بایا-ماره و یک کارشناس از کلوژ-ناپوکا انتخاب کردیم. توزیع این کارشناسان بر اساس نوع موزه‌ای که نمایندگی می‌کنند در جدول ۲ آمده است.

به‌رغم تنوع (هم افقی و هم عمودی) کارشناسان مصاحبه‌شونده، این پژوهش چند محدودیت دارد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها این است که نمونه هفت‌نفره پاسخ‌دهندگان، همه انواع موزه‌های عضو NNRM را نمایندگی نکرد (موزه‌های یادبود و فناوری کنار گذاشته شدند؛ آن‌ها ۶.۲۵٪ از کل انواع موزه‌ها را تشکیل می‌دهند). علاوه بر این، نمونه ما شامل کارشناسانی از موزه‌های شهرداری نبود، زیرا تقریباً همه موزه‌های بخارست، کلوژ-ناپوکا و بایا-ماره که عضو NNRM هستند، موزه‌های ملی و استانی‌اند (۹۴.۴۴٪). با این حال، این مطالعه بینش‌های مهمی برای درک عوامل مؤثر بر پایداری موزه‌ها و شاخص‌ها و ابزارهای سنجش آن ارائه می‌دهد.

نوع	موزه استانی	موزه ملی	جمع	درصد اهمیت	سمت رهبری در NNRM	سمت مدیریتی در موزه
هنری	۲	–	۲	٪۲۸.۵۷	۱	۲
مردم‌شناسی و هنر عامیانه	–	۱	۱	٪۱۴.۲۹	۱	۱
تاریخی	–	۱	۱	٪۱۴.۲۹	۱	۰
یادبود	–	–	۰	٪۰.۰۰	–	–
مختلط	۱	۱	۲	٪۲۸.۵۷	۱	۱
تاریخ طبیعی	۱	–	۱	٪۱۴.۲۹	۰	۱
فناوری	–	–	۰	٪۰.۰۰	–	–
جمع	**۴**	**۳**	**۷**	**٪۱۰۰.۰۰**	**۴**	**۵**

جدول ۲. موزه‌های نمایندگی‌شده توسط پاسخ‌دهندگان.

۴. نتایج و بحث

۴.۱. عوامل مؤثر بر پایداری موزه

نخستین فرضیه مطالعه ما این بود که پایداری یک موزه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل درونی است که به‌آسانی توسط مدیران موزه قابل تغییر نیستند، از جمله اندازه مجموعه‌ها، ساختار سازمانی و نوع موزه موردنظر. با این حال، مقایسه عددی مستقیم میان مقادیر مطلق شاخص‌ها (مثلاً تعداد بازدیدکنندگان) به‌دست‌آمده توسط دو موزه متفاوت که از نظر نوع و اندازه (کارکنان و مجموعه‌ها) تفاوت دارند، بی‌ربط خواهد بود و نمی‌توانند به رتبه‌بندی آن‌ها از نظر سطح پایداری منجر شود.

۴.۱.۱. رابطه میان اندازه (ابعاد) موزه و پایداری آن

در ارتباط با اندازه یک موزه از نظر تعداد کارکنان (یعنی ساختار سازمانی موزه)، فضای مدیریت‌شده توسط آن موزه، و تعداد اشیایی که در اختیار دارد (اندازه مجموعه)، شش نفر از کارشناسان مصاحبه‌شده وجود ارتباط‌هایی، هم مثبت و هم منفی، میان این عناصر و پایداری را تأیید کردند.

با توجه به اینکه موزه‌های رومانیایی کمبود نیروی انسانی دارند، که بر کیفیت و کمیت فعالیت‌های آن‌ها اثر می‌گذارد، کارشناس D خاطرنشان کرد که اندازه یک موزه (ساختار سازمانی آن) مستقیماً بر پایداری آن موزه بازتاب می‌یابد. سه کارشناس (D، F و G) بیان کردند که موزه‌ای با کارکنان بیشتر، ظرفیت بیشتری برای توسعه فعالیت‌هایی دارد که تأثیر مثبتی بر توسعه پایدار می‌گذارند. در مقابل، دیدگاه کارشناس B است که معتقد است اندازه یک موزه در رابطه با پایداری آن بی‌ربط است، زیرا عامل اساسی در اینجا مدیریت آن نهاد است. دیدگاه سه کارشناس دیگر، پیچیدگی تأثیرات این متغیرها بر پایداری را به رسمیت می‌شناسد.

کارشناس A معتقد است که، از یک سو، «اندازه بزرگ‌تر مستلزم تعهد، پیچیدگی و درگیری بیشتر است، بنابراین تلاش مدیریتی بیشتری می‌طلبد» (به این معنا که مدیر موزه باید منابع و فعالیت‌های بیشتری را اداره کند). بنابراین، «گاهی موزه‌هایی با کارکنان کم (نه ناکافی؛ صرفاً کارکنان کمی که برای اداره مناسب یک موزه به‌اندازه کافی هستند) می‌توانند کاراتر باشند، زیرا هنگامی‌که مشکلی نهادی که باید حل شود پیش می‌آید، تصمیم‌گیری آسان‌تر از موزه‌ای شرکتی‌گونه است که در آن باید چند نفر آن را تحلیل کنند، که این امر فرآیند تصمیم‌گیری، تشخیص و یافتن راه‌حل را به‌شدت به تأخیر می‌اندازد و بوروکراتیک می‌کند. به همین دلیل، موزه‌ای بزرگ‌تر لزوماً موزه‌ای قوی‌تر و پایدارتر نیست».

با این حال، از سوی دیگر، همین کارشناس معتقد است که «موزه‌ای که از نظر ارزش مجموعه بزرگ‌تر است، معمولاً به‌طور طبیعی خوب پیش می‌رود» (بازدیدکنندگان زیادی دارد و برای عموم جذاب است). نمونه‌ای که این کارشناس ذکر می‌کند، موزه پرگامون در برلین است که، به گفته این کارشناس، هیچ‌چیز از آنچه در مدیریت کیفیت جامع (مثلاً فضاهای خلاقیت، فضاهای تعامل، اطلاعات به‌شکل تعاملی توضیح‌داده‌شده) گنجانده می‌شود در آن یافت نمی‌شود. با این حال، «مردم به تعداد زیاد می‌آیند چون ارزش مجموعه به‌تنهایی کافی است». بنابراین، موزه‌هایی از این نوع بدون آن‌که کاری خاص برای این منظور انجام دهند، از نظر اقتصادی پایدار می‌شوند. این کارشناس، در ارتباط با پایداری اقتصادی، موزه‌ها را در دو دسته قرار می‌دهد:

(الف) «موزه‌هایی که هستند و همیشه به دلیل آنچه از نظر مجموعه‌ها ارائه می‌دهند و نه بیشتر، پایدار خواهند بود؛

(ب) موزه‌هایی که از طریق نوآوری، ارائه چیزهای انقلابی (برای نمونه، موزه ویکتوریا و آلبرت که به‌طور مداوم نوآوری می‌کند، از سطح تصدی‌گری و مفهوم‌سازی نمایشگاه گرفته تا خدماتی که ارائه‌می‌دهد) پایدار می‌شوند».

کارشناس E نیز معتقد است اندازه یک موزه و پایداری آن به یکدیگر وابسته‌اند، بدون آنکه بگوید این وابستگی مستقیم است یا معکوس. از یک سو، «هرچه موزه بزرگ‌تر و متنوع‌تر باشد، با منابع

انسانی و میراث بیشتر، امکانات بیشتری برای مخاطب‌یابی دارد و شانس بیشتری برای پایدار بودن دارد که این خود بر توسعه آن اثر می‌گذارد. هم‌زمان، چنین موزه‌ای در حفظ پایداری خود با دشواری‌های بیشتری روبه‌روست زیرا به منابع مالی و انسانی بزرگ‌تری نیاز دارد». می‌توان از اظهارات این کارشناس استنباط کرد که اندازه یک موزه می‌تواند رابطه‌ای مستقیم با پایداری اجتماعی-فرهنگی و رابطه‌ای معکوس با پایداری اقتصادی داشته باشد. علاوه بر این، این کارشناس تأکید می‌کند که در تعامل این دو عنصر «جایی یک نقطه بحرانی وجود دارد» (نقطه تعادل)، که فراتر از آن، نوع ارتباط معکوس می‌شود.

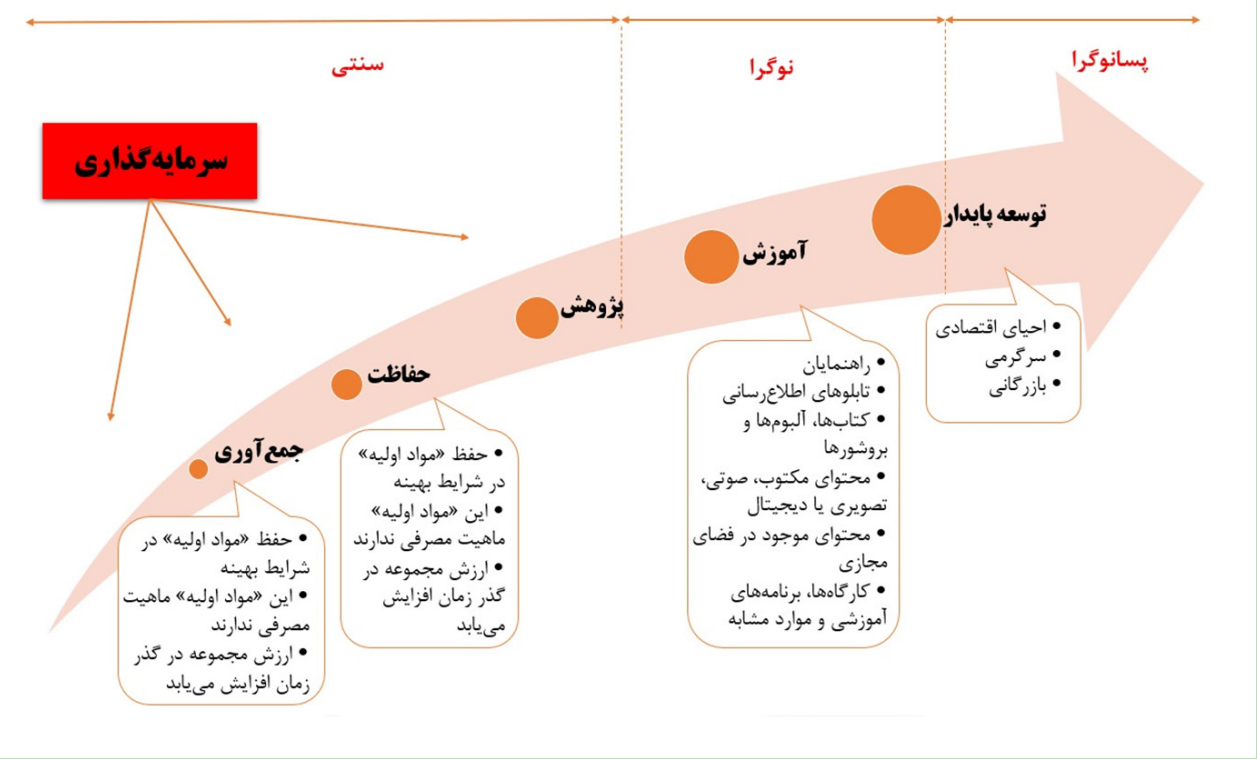
کارشناس C معتقد است موزه‌ای بزرگ‌تر می‌تواند تأثیر اجتماعی بزرگ‌تری اعمال کند (و به‌طور ضمنی درآمد بیشتری برای تأمین مالی فعالیت‌های فرهنگی خود کسب کند) نسبت به موزه‌ای کوچک‌تر، اما همچنین در مقایسه با یک موزه کوچک‌تر منابع بیشتری مصرف می‌کند؛ موزه کوچک‌تر از یک‌سو «از تمام جنبه‌ها کمتر مصرف می‌کند»، و از سوی دیگر، مخاطب هدف بسیار مشخصی دارد که به آن امکان می‌دهد رابطه‌ای منسجم‌تر و مرتبط‌تر با مخاطب خود توسعه دهد. بنابراین، با توجه به این تأثیرات متضاد، این کارشناس معتقد است که پایداری بیشتر به پویایی درونی موزه بستگی دارد تا اندازه آن.

در ارتباط با دیدگاه دیگری که در ادبیات موضوع بیان شده، می‌توان گرایشی را مشاهده کرد که معتقد است رشد مجموعه‌های یک موزه تأثیر منفی بر پایداری آن دارد، زیرا اغلب با توسعه مشابهی در ظرفیت‌های پژوهشی و نمایشگاهی همراه نیست [۷۰]. بنابراین، مجموعه‌های بزرگ‌تر هزینه‌های حفاظت و نگهداری بزرگ‌تری ایجاد می‌کنند که اغلب به بازده بالاتری در بازار در زمان حال منجر نمی‌شود و علاوه بر این، «توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای خود را با واگذاری این مجموعه‌ها برای نگهداری، در حالی‌که مواد بیشتری هم به آن‌ها افزوده شده، به مخاطره می‌اندازند» [۶۹].

با این حال، ما بر این باوریم که راه‌حل پیشنهادی مریمن [۶۹]، یعنی کنارگذاری اشیای کم‌اهمیت‌تر همزمان با تحصیل اشیای جدید توسط موزه، تنها از منظر پایداری اقتصادی داخلیِ کوتاه‌مدت موزه سودمند است. در بلندمدت، چنین سیاستی می‌تواند هم بر پایداری اقتصادی و هم بر پایداری اجتماعی-فرهنگی یک موزه تأثیر منفی بگذارد. با اینکه گسترش مجموعه‌های یک موزه هزینه‌های عملیاتی بالاتری ایجاد می‌کند، در بلندمدت مجموعه‌های بزرگ‌تر ظرفیت افزایش پایداری موزه موردنظر را دارند. نخست، اهمیت یک موزه با بزرگ‌تر شدن مجموعه‌های آن افزایش می‌یابد، که ممکن است به جذب تعداد بیشتری بازدیدکننده کمک کند. دوم، نگهداری مقدار بیشتری از منابع فرهنگی برای نسل‌های آینده می‌تواند تأثیر مثبتی بر پایداری فرهنگی یک موزه داشته باشد. یک مجموعه بزرگ‌تر به یک موزه امکان می‌دهد هویت یک جامعه و تغییراتی که در طول زمان در جامعه رخ داده را بهتر بازتاب دهد. سوم، مجموعه‌های بزرگ‌تر می‌توانند به منافع اقتصادی و اجتماعی بیشتری در آینده برای جامعه منجر شوند.

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، کارکرد گردآوری اشیای میراثی ضروری است زیرا موزه را با «مواد خام» تأمین می‌کند و بدین‌ترتیب زمینه را برای تحقق کارکردهای بعدی، از جمله کارکرد کمک به توسعه پایدار جامعه، فراهم می‌سازد. تمامی کارکردهای دیگر به این کارکرد وابسته‌اند، چراکه بدون یک مجموعه، هیچ حفاظت، پژوهش یا نمایشگاهی امکان‌پذیر نیست [۴۶]. کارکرد دوم، حفاظت، برای نگهداری «مواد خام» موزه (مجموعه‌های موزه) در شرایط مطلوب لازم است تا این مواد بتوانند توسط نسل‌های حاضر و آینده مطالعه و استفاده شوند.

بنابراین، هزینه‌هایی که برای تحقق این دو کارکرد صرف می‌شود باید به‌عنوان سرمایه‌گذاری‌هایی با هدف کسب منافع بیشتر در آینده تلقی شوند. حتی اگر یک موزه مجموعه‌های خود را فقط تا حد اندکی از طریق نمایشگاه‌ها و برنامه‌های عمومی ارزش‌آفرینی کند،



شکل ۲. تکامل کارکردهای موزه. منبع: مشارکت نویسندگان.

صرف حفاظت از این مجموعه‌ها می‌تواند برای جامعه سودمند باشد، زیرا ارزش بیشتر کالاهای میراثی می‌تواند در طول زمان افزایش یابد. به همین دلیل، موزه‌های هنری، اما نه‌تنها این‌ها، می‌توانند به‌عنوان نهادهای مالی‌ای تلقی شوند که از طریق مجموعه‌های خود به افزایش ثروت ملی کمک می‌کنند.

بنابراین، اندازه مجموعه‌ها و اندازه ساختار سازمانی یک موزه می‌توانند تأثیر قابل‌توجهی، هم مثبت و هم منفی، بر پایداری آن داشته باشند، بسته به شیوه‌ای که با سایر عوامل درونی و بیرونی ترکیب می‌شوند. با این حال، این تأثیرات متضاد احتمالاً برابر نیستند. از این‌رو، ما معتقدیم که اندازه یک موزه باید در فرآیند تدوین شاخص‌های پایداری در نظر گرفته شود تا سازگاری داده‌های به‌دست‌آمده از چندین موزه مختلف و دیدگاهی واقع‌بینانه از پایداری یک موزه خاص تضمین شود.

۴.۱.۲. ارتباط میان پایداری و نوع موزه

در ارتباط با پیوند میان پایداری و نوع موزه، کارشناس A بیان می‌کند که برخی موزه‌ها مزیت‌های رقابتی خاصی دارند که از حوزه تخصصی‌ای که در آن فعالیت می‌کنند ناشی می‌شود. برای نمونه، موزه‌های علوم طبیعی به دلیل ویژگی خاص خود برای مخاطبان جوان جذاب‌ترند. با این حال، این کارشناس معتقد است که این مزیت می‌تواند به‌آسانی توسط سایر موزه‌ها، اگر آن‌ها نوآوری و خلاقیت خود را به‌کار گیرند و فضاهای موزه‌ای برای تعامل اجتماعی ایجاد کنند، کاهش یابد یا از میان برود.

کارشناس B، بر اساس تجربه شخصی خود، معتقد است ارتباطی میان پایداری و نوع موزه وجود ندارد: «ما موارد موزه‌هایی را دیدیم که دشوار تلقی می‌شدند (در جذب مخاطب ناموفق بودند)، اما به‌ناگهان از یک سال به سال بعد صرفاً به این دلیل تغییر کردند که مدیر جدیدی آمد که موفق شد برنامه‌های جدیدی بیاورد که مورد علاقه مخاطب بود. پس نوع موزه بی‌ربط است». کارشناس F دیدگاهی متفاوت داشت. به نظر او، موزه‌های نادر، غیرمعمول و منحصربه‌فرد برای مردم جذاب‌تر از انواع رایج موزه‌ها (مثلاً موزه‌های هنری و

تاریخی) هستند.

کارشناس C معتقد است برخی موزه‌ها (مثلاً موزه‌های تاریخی یا علوم طبیعی) وجود دارند که برای عموم جذاب‌ترند، که به این معناست که، از نظر تئوری، می‌توانند تأثیر بزرگ‌تری داشته باشند و بنابراین پایدارتر شوند. از سوی دیگر، این کارشناس معتقد است موزه‌های هنری، اگرچه بازدیدکننده کمتری دارند، تأثیر عمیق‌تری دارند، زیرا عموم توجه بیشتری به آنچه در چنین موزه‌هایی می‌گذرد دارند.

کارشناس D معتقد است نوع یک موزه می‌تواند بر جذابیت، تعداد بازدیدکنندگان و در نتیجه پایداری آن اثر بگذارد و نمونه مرتبطی از موزه‌ای دیرین‌شناسی (پالئونتولوژی) ارائه می‌دهد که بسیار تخصصی است و فقط گروه کوچکی از افراد علاقه‌مند را مخاطب قرار می‌دهد. با این حال، این کارشناس همچنین از این دیدگاه حمایت می‌کند که شیوه سازمان‌دهی نمایشگاه اصلی و فعالیت‌های مرتبط می‌تواند این نقطه ضعف ناشی از نوع موزه را از میان ببرد.

دیدگاهی مشابه دیدگاه کارشناسان بالا توسط کارشناسان E و G نیز بیان شده است. به گفته کارشناس E، «قطعاً یک یا دو یا سه ارتباط» میان این دو عنصر وجود دارد، اما رابطه علت-معلولی میان آن‌ها وجود ندارد (یعنی موزه‌ای که نوع آن برای اکثریت مردم جذابیت کمتری دارد لزوماً ناپایدار نیست). با جمع‌بندی دیدگاه‌های هفت کارشناس، می‌توان گفت که نوع یک موزه می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی بالقوه تلقی شود، اما این پارامتر به‌تنهایی تأثیر معناداری بر پایداری یک موزه ندارد. بنابراین، فرضیه‌ای که بر اساس آن پایداری به نوع موزه بستگی دارد باید رد شود، به همین دلیل ما معتقدیم که نباید در تدوین ساختار شاخص‌های پایداری موزه در نظر گرفته شود.

۴.۱.۳. ارتباط میان پایداری و استفاده از راهبردهای مدیریتی و بازاریابی خاص

در سطح بین‌المللی، موزه‌های بیشتری از شیوه‌های مدیریتی برگرفته از بخش خصوصی برای دستیابی بهتر به اهداف خود استفاده می‌کنند. از جمله راهبردهای مدیریتی به‌کاررفته توسط موزه‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: راهبرد تمایز، راهبرد تمرکز، راهبرد بین‌المللی، متنوع‌سازی محصولات و خدمات، انعقاد مشارکت‌ها و ائتلاف‌های راهبردی، راهبرد توسعه، و راهبرد بین‌المللی. برخی موزه‌ها همچنین از راهبردهای بازاریابی استفاده می‌کنند که شامل چهار عنصر آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، مکان، ترویج) است. این گرایش به‌شدت توسط برخی متخصصان که معتقدند هدف یک موزه نباید کسب درآمد باشد، نقد می‌شود. بنابراین، خواستیم بدانیم دیدگاه کارشناسان رومانیایی درباره این احتمال چیست که استفاده از راهبردهای مدیریتی و بازاریابی خاص می‌تواند به پایداری موزه‌ها منجر شود.

هر هفت کارشناس مصاحبه‌شده معتقدند که پایداری ارتباط تنگاتنگی با راهبردهای مدیریتی و بازاریابی به‌کاررفته توسط یک موزه دارد. کارشناس A دیدگاه خود را با این استدلال توجیه کرد که پایداری یک موزه تحت تأثیر ظرفیت آن در خلق، نوآوری، و ارائه خدمات باکیفیت و کسب درآمد اختصاصی است، که این خود به شیوه مدیریت آن موزه بستگی دارد.

کارشناس B نه‌تنها وجود رابطه میان این دو عامل (پایداری و راهبردها) را می‌پذیرد، بلکه تأکید می‌کند که چنین راهبردهایی کاملاً ضروری‌اند زیرا «اگر فعالیتی متنوع و جالب داشته باشید اما ندانید چگونه آن را به اطلاع مردم برسانید، پس آن‌طور که پیداست، بیهوده انجامش می‌دهید». برای حمایت از دیدگاه خود مبنی بر اینکه اجرای یک راهبرد بازاریابی به افزایش پایداری موزه کمک می‌کند، کارشناس C موزه ملی هنر رومانی و موزه ملی تاریخ طبیعی «گریگوره آنتیپا» را به‌عنوان نمونه‌های مثبت ذکر می‌کند که «از تمامی جنبه‌ها (تعداد بازدیدکننده، تنوع فعالیت‌ها، افزایش تأثیر برنامه‌ها، جذابیت برای حامیان مالی) به دلیل برخی راهبردهای بازاریابی همراه با برخی راهبردهای هوشمندانه ارائه خدمات، شروع به رشد کرده‌اند». کارشناس D معتقد است استفاده از ابزارهای بازاریابی می‌تواند به ایجاد مخاطب و درآمد

اختصاصی بیشتر برای یک موزه کمک کند، که این خود به‌نوبه‌خود بر پایداری موزه تأثیر مثبت خواهد گذاشت. کارشناس G نیز به‌شدت معتقد است که راهبردهای درست مدیریتی و بازاریابی می‌توانند تأثیر مثبتی بر پایداری یک موزه بگذارند. برخی نمونه‌های راهبردهایی که این کارشناس ذکر می‌کند عبارت‌اند از: متنوع‌سازی محصولات و خدمات ارائه‌شده به بازدیدکنندگان؛ همکاری با سایر نهادها برای برگزاری نمایشگاه‌های غیرمتعارف و جذاب برای بازدیدکنندگان (مانند نمایشگاه‌های دایناسور)؛ راهبردهای بازاریابی برای خلق محصولات جذاب برای فروش؛ مشارکت با واحدهای مدرسه‌ای برای توسعه برنامه‌های آموزشی مشترک (مثلاً مدرسه تابستانی)؛ حفاظت از محیط طبیعی از طریق برعهده‌گرفتن مدیریت مناطق حفاظت‌شده؛ و استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر و سامانه‌های عایق‌بندی پیشرفته.

اگرچه این کارشناسان کاربرد و ضرورت اجرای راهبردهای مدیریتی و بازاریابی خاص را می‌پذیرند، توجه را به کمبود متخصصان استخدام‌شده در بخش‌های بازاریابی موزه‌های رومانیایی جلب می‌کنند. این کمبود عمدتاً ناشی از سفت‌وسختی سامانه دستمزد در بخش عمومی رومانی است. همان‌طور که کارشناس D توضیح می‌دهد، وظیفه بازاریابی اغلب توسط کارکنانی انجام می‌شود که آموزش لازم را ندارند، که این امر اغلب به عملکردی پایین‌تر از آنچه موزه‌ها می‌توانستند داشته باشند منجر می‌شود. با توجه به این وضعیت، کارشناس A پیشنهاد می‌کند خدمات بازاریابی برون‌سپاری شده و با شرکت‌های متخصص در این زمینه همکاری شود. اگرچه برون‌سپاری برخی عملیات می‌تواند راهبردی مدیریتی کارآمد باشد [۷۰]، کارشناس B معتقد است که این کافی نیست: «همکاری با شرکت‌های متخصص می‌تواند برای رویدادهای گوناگون انجام شود»، اما «یک موزه به کسی نیاز دارد که به‌طور مستمر مسئول بازاریابی نهاد باشد».

بر اساس تحلیل دیدگاه‌های کارشناسان مصاحبه‌شده و مطالعات موردی توصیف‌شده در ادبیات موضوع [۷۱]، ما معتقدیم که راهبردهای مدیریتی و بازاریابیِ به‌کاررفته توسط موزه‌ها بر پایداری آن‌ها تأثیر دارند. نقطه‌ضعف ناشی از نوع کمترجذاب یک موزه می‌تواند وارونه شود و نتایج به‌دست‌آمده توسط موزه‌هایی که نوعشان یک نقطه قوت است می‌تواند با اتخاذ راهبردهای مناسب تقویت شود. مناسب‌بودن راهبردهای خاص به عوامل درونی و بیرونی یک موزه بستگی دارد [۷۲]. برای تدوین این راهبردها، یک موزه ابتدا باید محیط خود را با استفاده از ابزارهایی مانند: تحلیل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها)، تحلیل PEST (تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه)، و تحلیل پنج نیروی پورتر تحلیل کند [۷۳]. با این حال، برخلاف اندازه مجموعه‌ها، اجرای راهبردهای مناسب متغیری است که به مدیریت و اداره یک موزه بستگی دارد. علاوه بر این، راهبردهای به‌کاررفته توسط یک موزه بر عناصر دیگری تأثیر می‌گذارد، مانند: تعداد بازدیدکنندگان، درآمد اختصاصی، درآمد کل، مشارکت جامعه، حفاظت از میراث، شمول مخاطبان جدید، گفت‌وگوی میان‌فرهنگی، و نوآوری. بنابراین، راهبردهای مدیریتی و بازاریابیِ به‌کاررفته، یک عامل تأثیرگذار کلی و غیرمستقیم بر پایداری موزه است. به همین دلیل، این عامل تأثیرگذار به‌صورت جداگانه در ساختار شاخص‌های طراحی‌شده برای سنجش پایداری موزه گنجانده نخواهد شد.

۴.۲. سنجش پایداری موزه

اکثریت کارشناسان مصاحبه‌شده (پنج از هفت نفر) معتقدند که تعداد بازدیدکنندگان و درآمد اختصاصی یک موزه می‌توانند شاخص‌هایی برای سنجش پایداری یک موزه باشند، اما این دو معیار به‌تنهایی برای دسته‌بندی یک موزه به‌عنوان پایدار یا ناپایدار کافی نیستند. بنابراین، کارشناس A به فهرست شاخص‌ها «میزان استفاده یک موزه از منابع تجدیدپذیر» را افزود؛ کارشناس B معتقد است باید «نظر مخاطب موزه» نیز در نظر گرفته شود؛ کارشناس F معتقد است تعداد فعالیت‌های فرهنگی سازمان‌یافته توسط یک موزه می‌تواند بازتاب‌دهنده پایداری آن باشد؛ و کارشناس C درباره ضرورت انجام

مطالعات کیفی برای ارزیابی رضایت بازدیدکنندگان از خدمات موزه بحث می‌کند. در حالی‌که کارشناس C معتقد است، اگرچه برخی موزه‌ها تعداد بازدیدکننده خوبی دارند، پایدار نیستند، کارشناسان D و G معتقدند تعداد بازدیدکنندگان مهم‌ترین شاخص در سنجش پایداری یک موزه است. کارشناس D همچنین به شاخص‌های دیگری اشاره می‌کند، مانند: تعداد انتشارات (کتاب، جزوه، کاتالوگ و آلبوم) فروخته‌شده، تعداد سوغاتی‌های تبلیغاتی فروخته‌شده، و تعداد اشاره‌ها به موزه در رسانه‌های جمعی و آنلاین. کارشناس E می‌پذیرد که تعداد بازدیدکنندگان و درآمد اختصاصی یک موزه عناصری هستند که پایداری بر اساس آن‌ها سنجیده می‌شود، و تأکید می‌کند که «درآینده نزدیک، عامل درآمد بیش‌ازپیش به یک معیار الزام‌آور تبدیل خواهد شد».

با هدف تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌ها که امکان سنجش پایداری موزه را فراهم کند، از کارشناسان خواسته شد نظرات خود را درباره شیوه‌ای که می‌توانند تعیین کنند آیا اقدامات اتخاذشده توسط یک موزه به پایداری بهتر آن موزه کمک کرده است یا خیر، بیان کنند.

بر اساس این فرض که یک موزه پایدار، موزه‌ای متعلق به جامعه است، کارشناس A معتقد است یک موزه می‌تواند به‌آسانی با مشاهده جامعه و واکنش مخاطب متوجه شود که آیا اقدامات اتخاذشده اثر مثبتی بر پایداری دارند یا خیر. به‌طور دقیق‌تر، یک موزه در صورتی پایدار است که:

(الف) تعداد سالانه بازدیدکنندگان و حضور عمومی در رویدادها و برنامه‌های موزه بالا باشد؛

(ب) رسانه‌ها و مردم درباره آنچه موزه انجام می‌دهد صحبت کنند (که این را می‌توان از طریق تعداد مقالات منتشرشده درباره فعالیت‌های موزه، تعداد اشارات به موزه در گوگل و سایر موتورهای جستجو، تعداد لایک‌های صفحه فیسبوک موزه اندازه‌گیری کرد)؛

(ج) موزه برای مشارکت در مشارکت‌ها و همکاری‌های گوناگون فراخوانده، مشورت گرفته یا دعوت شود، در نتیجه اینکه «به درجه‌ای از اعتبار دست یافته است، این تصور که شریکی جالب است که چیزی برای ارائه دارد و ارزش آن را دارد که تصویرشمارابااومرتبط‌کنید».

همین کارشناس همچنین سودمندی انجام مطالعاتی درباره کیفیت خدماتی که یک موزه ارائه می‌دهد را می‌پذیرد، تا بتوان تأثیر اقدامات اتخاذشده بر پایداری یک موزه را تعیین کرد. اگرچه مفهوم مدیریت کیفیت جامع در جامعه موزه‌داری رومانی چندان شناخته‌شده و اجراشده نیست، این کارشناس بیان می‌کند که در سطح جهانی، معیارهای کیفیت خوبی وجود دارد که عنوان موزه اروپایی سال بر مبنای آن‌ها اعطا می‌شود.

به گفته کارشناس A، «مدیریت کیفیت جامع به این معناست که شما، به‌عنوان یک موزه، تمامی خدمات ممکن را عمودی و افقی به عموم ارائه می‌دهید — از دسترسی ساده به موزه، از جمله برای افراد دارای معلولیت، تا امکانات استراحت بین دو تالار، لذت بردن از یک قهوه، و امکان یافتن انواع گوشه‌ها و فضاهای خلاقانه‌ای که در آن‌ها یک کودک می‌تواند آزادانه با چیزهای گوناگون تعامل و تجربه داشته باشد، به‌شرط اینکه این امکانات به کودک ارائه شود (...). مدیریت کیفیت جامع، در واقع، به معنای مجموعه‌ای از خدمات، منافع و مزایای ارائه‌شده به مردم است».

کارشناس B پایداری یک موزه را با میزانی که موزه نیازهای فرهنگی جامعه خود را برآورده می‌کند مرتبط می‌داند. این نیازها را می‌توان از طریق پژوهش جامعه‌شناختی تعیین کرد. با این حال، این کارشناس تأکید می‌کند که موزه‌ها نباید فقط نیازهای شناخته‌شده و بیان‌شده مردم را برآورده کنند، بلکه باید پیشنهادهای خود را نیز ارائه دهند «که ممکن است پس از آگاهی مخاطب از این پیشنهادها، علاقه‌ای برانگیزد». بنابراین، به نظر این کارشناس، موزه‌ها نقش مهمی در شکل‌دهی به سلیقه‌ها و ترجیحات بازدیدکنندگان دارند.

دیدگاه کارشناس C این است که برای هر نوع سنجش پایداری موزه، هم شاخص‌های کمی و هم کیفی لازم است. درباره موزه‌های

رومانیایی، این کارشناس معتقد است که آن‌ها عمدتاً از شاخص‌های کمی مرتبط با پویایی و مشخصات بازدیدکنندگان استفاده می‌کنند، در حالی‌که مطالعات کیفی کمتر انجام می‌شود، که البته این خود یک مشکل است (زیرا مطالعات کیفی همان‌هایی هستند که یک موزه می‌تواند از طریق آن‌ها رضایت بازدیدکنندگان را بسنجد؛ همچنین این مطالعات می‌توانند اطلاعات مهمی درباره نیازهای مردم در ارتباط با پیشنهادهای یک موزه ارائه دهند).

کارشناس D اصلاً به سنجش کیفیت اشاره نمی‌کند و فقط شاخص‌های کمی مانند تعداد بلیت‌های صادرشده، تعداد انتشارات و سایر اقلام تبلیغاتی فروخته‌شده، تعداد ورودی‌ها به نمایش‌ها و سایر رویدادهایی که برایشان بلیت فروخته نمی‌شود، و تعداد اشارات رسانه‌ای یا آنلاین را فهرست می‌کند.

کارشناس E عمدتاً بر «حفظ پایداری» تأکید دارد و علاقه کمتری به افزایش پایداری یک موزه دارد. این کارشناس اظهار می‌کند که «اگر یک عنصر پیشرفت عمده (مانند دو برابر شدن سریع فضای نمایشگاهی موجود در نتیجه دریافت یک ساختمان جدید) پدید آید، اثر نخست آن یک اختلال چشمگیر در ثبات و پایداری مرحله پیشین خواهد بود، به دلیل عناصر برهم‌زننده‌ای که خطر بالایی برای پایداری ایجاد می‌کنند». به نظر این کارشناس، برخی از شاخص‌هایی که می‌توان برای تحلیل اینکه آیا یک موزه در روند ثبات به‌عنوان پیش‌نیاز پایداری قرار دارد یا خیر استفاده کرد عبارت‌اند از:

- تعداد سالانه بازدیدکنندگان (غیرپرداخت‌کننده و پرداخت کننده)؛
- منحنی صعودی یا نزولی حضور بازدیدکنندگان در بازه میان‌مدت (به نظر این کارشناس، این منحنی باید در دوره‌ای ۱۰ ساله تحلیل شود تا بتوان نتیجه گرفت آیا موزه موردنظر به ثبات مطلوب رسیده است؛ اگر روند، یعنی منحنی حضور بازدیدکنندگان در میان‌مدت، بسیار ناهموار باشد، احتمالاً چیزی در توسعه موزه درست پیش نمی‌رود)؛

تعادل برقرارشده میان سه دسته بازدیدکننده بر اساس محل:

بازدیدکنندگان نمایشگاه در مقر اصلی، نمایشگاه‌های خارج از مقر اما در همان استان، و نمایشگاه‌های سازمان‌یافته خارج از استان محل استقرار موزه. تحلیل این شاخص در ارتباط با نوع موزه (ملی، استانی یا محلی) امکان سنجش پایداری را فراهم می‌کند، زیرا میزانی که موزه در تلاش برای پوشش نیازهای کل جامعه‌ای که به آن تعلق دارد (ملی، استانی یا محلی) است را بازتاب می‌دهد. بنابراین، موزه‌ای با اهمیت استانی که نمایشگاه‌هایی در سطح ملی برگزار می‌کند، از محدوده صلاحیت خود فراتر می‌رود، که این خود «یک شاخص عملکرد» است. در مقابل، برای موزه‌های ملی که چنین نمایشگاه‌هایی را برگزار می‌کنند، این امر «شاخصی از انتشار، اشاعه و توزیع در مقیاس عمومی» محسوب می‌شود؛

انواع بهره‌مندان:

این شاخص نیز در گزارش مدیریتی تحلیل می‌شود. ذی‌نفعان موزه‌ها در دسته‌های اصلی مانند این‌ها گروه‌بندی می‌شوند: خارجی‌ها، بازدیدکنندگان روستایی یا شهری، کودکان یا بزرگسالان، پرداخت‌کننده یا رایگان؛

عناصر کیفی، مانند برداشت‌های نوشته‌شده توسط بازدیدکنندگان در دفاتر یادبود:

برای نمونه، از ۱۰۰ پیام نوشته‌شده، ممکن است ۹۶ مورد مثبت و بقیه منفی باشند. این می‌تواند شاخصی برای سنجش رضایت عمومی باشد؛

- ذی‌نفعان محصولات جانبی ارائه‌شده توسط موزه، مانند انتشارات و سوغاتی‌ها؛
- نرخ جذب محصولات جانبی (سرعت گردش این محصولات)؛
- درآمد اختصاصی و سهم آن از کل درآمد؛
- نسبت میان آنچه موزه جمع‌آوری کرده و آنچه مصرف کرده است (نسبت میان اثر و تلاش، یا نسبت خروجی به ورودی).

به گفته کارشناسان F و G، پویایی فعالیت‌های فرهنگی برگزارشده

توسط یک موزه و میزان تنوع آن‌ها می‌تواند بازتاب‌دهنده میزان پایداری یک موزه باشد. شاخص دیگری که کارشناس G ذکر می‌کند، میزان کاهش هزینه‌های نگهداری یک موزه (برق، گرمایش و مصرف آب) از سالی به سال دیگر است.

با ترکیب این نتایج مقدماتی بخش کیفی این مطالعه با مفاهیم موجود در ادبیات تخصصی ارائه‌شده در بخش نخست این مقاله، ما سامانه‌ای از شاخص‌ها را برای سنجش کمی و عینی پایداری موزه پیشنهاد می‌کنیم. این سامانه شاخص‌ها در ادامه شرح داده می شود.

۴.۲.۱. شاخص‌های کمی برای سنجش پایداری موزه

برای تدوین این سامانه شاخص‌ها، از این پیش‌فرض آغاز کردیم که شرط لازم و ضروری این است که این سامانه امکان مقایسه‌پذیری داده‌های جمع‌آوری‌شده از چندین موزه را فراهم کند. از آنجا که، همان‌طور که اشاره کردیم، پایداری تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مستقل از مدیریت یک موزه قرار دارد، صرفاً مقایسه اعداد مطلق (برای نمونه، تعداد بازدیدکنندگان) برای ارزیابی پایداری چندان مرتبط نیست، زیرا موزه‌های اندکی یا هیچ موزه‌ای دقیقاً مشابه یکدیگر نیستند. اگر موزه‌ها ۱۰۰% مشابه یکدیگر نباشند، آنگاه هر مقایسه‌ای از اعداد مطلق (مانند تعداد بازدیدکنندگان) بی‌ربط خواهد بود. برای نمونه، ممکن است به این نتیجه برسیم که موزه‌ای با ۱۰۰۰ بازدیدکننده اما فقط دو کارمند، پایداری کمتری نسبت به موزه‌ای با ۱۰،۰۰۰ بازدیدکننده و ۱۰۰ کارمند دارد.

علاوه بر این، مقایسه درصد افزایش/کاهش سالانه پایداری موزه‌های مختلف، همان‌طور که آدامز [۶۴] پیشنهاد داده، امکان رتبه‌بندی نهادهای تحلیل‌شده بر اساس پایداری کلی را فراهم نمی‌کند، زیرا فقط تلاش‌ها و اثرات به‌دست‌آمده در یک بازه زمانی محدود را در نظر می‌گیرد، بدون در نظر گرفتن عملکرد این موزه‌ها پیش از آن بازه. در چنین شرایطی، موزه‌ای که، برای نمونه، به سطح بالایی از پایداری دست یافته، افزایش درصدی صفر یا بسیار پایینی در نتایج خود ثبت خواهد کرد، که به‌طور ضمنی آن موزه را در انتهای هر رتبه‌بندی بر اساس این معیار قرار می‌دهد. این امر آشکارا نامرتبط خواهد بود زیرا پایداری آن را به‌درستی بازتاب نمی‌دهد. بنابراین، فقط با استفاده از برخی مقادیر نسبی می‌توانیم تصویری دقیق از تحول پایداری یک موزه به‌دست آوریم.

با در نظر گرفتن پیچیدگی‌های بالا، شاخص‌های پایداری‌ای که ما پیشنهاد می‌دهیم به‌گونه‌ای توسعه یافته‌اند که مقادیر نسبی را بازتاب دهند (جدول ۳ را ببینید) و بدین‌ترتیب امکان مقایسه میان موزه‌های مختلف را فراهم کنند. علاوه بر این، هرجا که ممکن بوده، سعی کرده‌ایم اثر کلی یک پدیده، یعنی تعامل میان چهار حوزه پایداری، را در نظر بگیریم. این امر ضروری بود زیرا اقداماتی که برای بهبود هر یک از چهار رکن اتخاذ می‌شوند می‌توانند اثرات منفی در رکن دیگر ایجاد کنند. برای نمونه، افزایش تعداد بازدیدکنندگان ممکن است در نتیجه افزایش چشمگیر هزینه‌ها (مانند هزینه‌های بازاریابی) ایجاد شود. این می‌تواند به افزایش پایداری اجتماعی-فرهنگی (از طریق جذب مخاطبان جدید، تقویت مهارت‌ها و دانش فرهنگی، و مشارکت فعال اعضای جامعه در فعالیت‌های یک موزه) همراه با کاهش قابل‌توجه در پایداری اقتصادی منجر شود، که این خود بر سطح کلی پایداری تأثیر منفی خواهد گذاشت (مدلی برای تعیین سطح کلی پایداری یک موزه در شکل ۳ ارائه شده است). به همین دلیل، آنچه مطلوب است این است که اثر مثبت باید بزرگ‌تر از تلاش یا اثرات منفی ایجادشده باشد. بنابراین، ضرورت سنجش پایداری بر اساس شاخص‌های کارایی (ارائه‌شده در جدول ۳) پدید می‌آید.

علاوه بر این، از سامانه‌ای که تدوین کردیم، تعدادی شاخص را حذف کردیم، از جمله شاخص‌هایی که: (۱) اندازه سازمان را در نظر نمی‌گیرند و مقدار آن‌ها می‌تواند تحت تأثیر این جنبه باشد؛ و (۲) از نظر تئوری مرتبط‌اند، اما در عمل سنجش آن‌ها صرفاً بر مبنای اطلاعاتی که موزه‌ها معمولاً بدون

انجام مطالعات تکمیلی جمع‌آوری می‌کنند دشوار است (برای نمونه، رد پای کربن موزه‌ها یا زمانی که بازدیدکنندگان در نمایشگاه‌ها می گذرانند).

این شاخص‌ها باید حذف می‌شدند تا از توسعه مدلی که نتواند توسط تمامی موزه‌های عضو NNRM استفاده شود جلوگیری شود. بنابراین، این سامانه به‌گونه‌ای توسعه یافت که تمامی داده‌های لازم برای محاسبه این شاخص‌ها در دسترس و قابل‌جمع‌آوری از هر موزه گنجانده‌شده در نمونه باشد. بخش عمده داده‌های لازم برای محاسبه شاخص‌ها را می‌توان از گزارش‌های مدیریتی و آمار سالانه تکمیل‌شده توسط موزه‌ها به‌دست آورد. گزارش‌های مدیریتی حاوی اطلاعات غنی درباره میراث (حفاظت، پژوهش، مرمت، تحصیلات و اهدای جدید)، نمایشگاه‌ها (داخل و خارج از موزه)، برنامه‌های آموزشی (برای گروه‌های مختلف افراد)، رویدادها، حضور در رسانه‌ها، مشارکت با سایر موزه‌ها، بازدیدکنندگان (حضوری و آنلاین، پرداخت‌کننده و غیرپرداخت‌کننده)، کل درآمدها، درآمد اختصاصی، هزینه‌ها، منابع انسانی و داوطلبان هستند [۷۴]. آمار سالانه، که توسط موزه‌ها به درخواست مؤسسه ملی آمار تکمیل می‌شود، شامل مسائل مرتبط با: میراث موزه‌ها؛ نمایشگاه‌ها، بازدیدکنندگان و انتشارات؛ دیگر فعالیت‌های خاص موزه‌ها؛ شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های موزه‌ها؛ و کارکنان موزه، طبقه‌بندی‌شده بر اساس نوع، سن و سطح تحصیلات، است. علاوه بر این دو منبع داده، بسیاری از موزه‌ها انتشارات خاص خود را تولید می‌کنند که اطلاعاتی درباره حفاظت و مرمت میراث و همچنین جریان بازدیدکنندگان خود ارائه می‌دهند [۷۵]. بر اساس این جنبه‌ها، مجموعه‌ای از ۳۳ شاخص برای سنجش پایداری موزه تدوین کرده‌ایم. این شاخص‌ها در جدول ۳ توصیف شده‌اند.

توضیحات:[1] نماد «/» در جدول به‌عنوان نماد ریاضی و به معنای تقسیم به‌کار رفته است.[2] برای تعیین تعداد بهینه بازدیدکننده در هر مترمربع، پژوهش تکمیلی لازم است. این شاخص نمی‌تواند به سمت بی‌نهایت میل کند، زیرا موزه‌ای که بیش‌ازحد شلوغ باشد نمی‌تواند کارکرد آموزشی خود را به‌درستی انجام دهد، که این امر به ارائه خدماتی باکیفیت پایین‌تر و نارضایتی بازدیدکنندگان منجر می شود.

با استفاده از این مجموعه شاخص‌ها، یک موزه می‌تواند خود را ارزیابی کند، چه با مقایسه تحول مقادیر ثبت‌شده در چندین دوره زمانی و چه با مقایسه نتایج خود با شاخص‌های میانگین یا حداکثر ثبت‌شده در بخش موزه‌داری. در ارتباط با مفهوم پایداری، هدف کلی موزه‌ها این خواهد بود که با حداقل تأثیر بر محیط زیست، حداکثر تأثیر فرهنگی (C)، اجتماعی (S) و اقتصادی (E) را کسب کنند. این هدف را می‌توان به‌طور خلاصه از طریق معادله زیر بیان کرد:

سطح پایداری = بیشینه(C) – کمینه(M) + بیشینه(S) + بیشینه(E) → بیشینه (۱)

با این حال، دستیابی به بالاترین سطح پایداری هدفی کلی است که تحقق آن بدون در نظر گرفتن یک سامانه مرجع خاص قابل ارزیابی نیست. به همین دلیل، هرگونه خودارزیابی درونی که توسط یک موزه بر مبنای شاخص‌های بالا انجام می‌شود باید با ارزیابی مقایسه‌ای در سطح بخشی همراه باشد. بدین‌ترتیب، حداکثر سطح پایداری با بهترین عملکردهای ثبت‌شده توسط یک موزه بازنمایی خواهد شد. بنابراین، با داشتن یک مبنای مقایسه، یعنی یک استاندارد، موزه‌ها می‌توانند اهداف پایداری SMART (مشخص، قابل‌اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و زمان‌بندی‌شده) را اجرا کنند.

۴.۲.۲. مدلی برای تعیین پایداری موزه

پایداری یک موزه را می‌توان با مقایسه عملکرد آن با عملکرد سایر موزه‌های یک منطقه یا کشور خاص تعیین کرد. برای انجام این کار، باید مراحل توصیف‌شده در ادامه (شکل ۳) دنبال شوند:

(۱) محاسبه شاخص‌های پایداری توصیف‌شده در جدول ۳؛

(۲) تعیین جایگاه موزه موردنظر با مقایسه مقدار هر شاخص

جدول ۳. شاخص‌های سنجش پایداری موزه.

ردیف	شاخص‌ها	مقدار بهینه	بُعد پایداری
۱	وضعیت حفاظت: نسبت اشیایی که به‌طور کامل حفاظت شده‌اند (٪)	حداکثر	فرهنگی (انبارش، حفاظت و پژوهش مجموعه)
۲	شرایط انبارش: نسبت مجموعه‌های نگهداری‌شده در شرایط مناسب (٪) [۶۷]		
۳	میزان پژوهش میراثی: نسبت اشیایی که مستندسازی آن‌ها کامل است (٪) [۶۷]		
۴	رعایت شرایط ریزاقلیمی: تعداد روزهایی که هیچ انحرافی از پارامترهای بهینه ریزاقلیم نداشته‌اند/۳۶۵ (٪)[1]		
۵	میزان نمایش: (تعداد اشیای نمایش‌داده‌شده در سال × تعداد روزهای نمایش)/(تعداد کل اشیای میراثی × ۳۶۵) (٪)	حداکثر	اجتماعی و فرهنگی
۶	دیده‌شدن آنلاین: تعداد اشارات به موزه در گوگل/تعداد اشیای مجموعه		
۷	گسترش خارج از مقر اصلی: (تعداد اشیای نمایش‌داده‌شده خارج از مقر اصلی × تعداد روزهای نمایش)/(تعداد کل اشیای غیرنمایش‌داده‌شده در مقر اصلی × ۳۶۵) (٪)		
۸	گسترش در بازار: درصد تعداد اشیای امانت‌داده‌شده به سایر نهادها از کل اشیای غیرنمایش‌داده‌شده (٪) [۶۷]	حداکثر	اجتماعی (دسترسی‌پذیری مجموعه؛ مشارکت جامعه؛ تأثیر اجتماعی موزه)
۹	دیده‌شدن در رسانه‌ها: تعداد اشارات در مطبوعات در سال/تعداد رویدادهای برگزارشده سالانه		
۱۰	جذابیت مجموعه‌های موزه: تعداد بازدیدکنندگان/اشیای به‌نمایش‌درآمده		
۱۱	ارزیابی موزه توسط بازدیدکنندگان: تعداد برداشت‌های مثبت/تعداد کل برداشت‌های نوشته‌شده توسط بازدیدکنندگان در دفتر یادبود، در یک سال (٪)		
۱۲	نسبت کارکنان جوان به مسن: نسبت کارکنانی که در ۱۰ سال نخست دوره شغلی خود هستند به کسانی که در ۱۰ سال پایانی دوره شغلی خود هستند (٪) [۶۷]		
۱۳	دسترسی‌پذیری آنلاین مجموعه‌ها: تعداد اشیا به‌صورت درصدی از کل مجموعه که به‌صورت آنلاین منتشر شده‌اند (٪) [۶۷]		
۱۴	بهره‌وری نیروی کار ۱: تعداد رویدادها/تعداد کارکنان	حداکثر	اجتماعی و اقتصادی
۱۵	بهره‌وری نیروی کار ۲: تعداد نمایشگاه‌های موقت/تعداد کارکنان		
۱۶	بهره‌وری نیروی کار ۳: تعداد بازدیدکنندگان/تعداد کارکنان		
۱۷	بهره‌وری نیروی کار ۴: تعداد بازدیدکنندگان یکتای آنلاین در سال/تعداد کارکنان		
۱۸	کارایی استفاده از منابع مالی: تعداد بازدیدکنندگان/کل هزینه‌ها		
۱۹	کارایی استفاده از منابع مادی: تعداد بازدیدکنندگان/مساحت نمایشگاه	حداکثر[2]	

۲۰	جذابیت منابع الکترونیکی موزه: تعداد بازدیدکنندگان یکتای آنلاین در سال/تعداد پست‌ها	حداکثر	
۲۱	مشارکت داوطلبانه: تعداد ساعات کار داوطلبان در سال/تعداد داوطلبان	حداکثر	اجتماعی و اقتصادی
۲۲	بهره‌وری سرمایه: درآمد اختصاصی/کل اشیای نمایش‌داده‌شده در سال		
۲۳	مصرف منابع مالی: اشیای نمایش‌داده‌شده در سال/کل هزینه‌ها		
۲۴	مصرف برق: مصرف برق/مساحت موزه	حداقل	محیط طبیعی (استفاده هرچه کاراتر از منابع)
۲۵	مصرف انرژی گرمایی: مصرف انرژی گرمایی/مساحت موزه		
۲۶	مصرف آب: مصرف آب/(کارکنان + داوطلبان + بازدیدکنندگان یکتا در مقر اصلی)		
۲۷	مصرف اقلام مصرفی: هزینه‌های اقلام مصرفی اداری (کارتریج جوهر، لوازم‌التحریر، پرونده و غیره)/تعداد کارکنان و داوطلبان		
۲۸	مصرف سوخت: مصرف سوخت/تعداد رویدادهای خارج از موزه		
۲۹	بهره‌وری نیروی کار ۵ (ارزشی): درآمد اختصاصی/تعداد کارکنان	حداکثر	اقتصادی (کارایی؛ تأثیر اقتصادی بر جامعه)
۳۰	ظرفیت خودتأمینی مالی: درآمد اختصاصی/کل درآمد (٪)		
۳۱	نقدشوندگی کمی کالا (برای هر نوع محصول به‌طور جداگانه محاسبه می‌شود): فروش سالانه کالا (عدد)/مقادیر تولیدشده یا خریداری‌شده (عدد) (٪)		
۳۲	نقدشوندگی ارزشی کالا: درآمد سالانه از فروش کالا/ارزش کالای انبارشده		
۳۳	همبستگی میان تعداد گردشگران شهر یا منطقه و تعداد بازدیدکنندگان موزه (این شاخص مشارکت موزه در توسعه اقتصادی منطقه را می‌سنجد)		

(محاسبه‌شده در مرحله ۱) با بهترین مقدار در بخش (حداکثر یا حداقل). در پایان این مرحله، هر شاخص به‌صورت درصدی بر مبنای مقدار بهینه موجود در بازار بیان خواهد شد؛ بدین‌ترتیب مجموعه‌ای از ۳۳ شاخص نسبی به‌دست خواهد آمد؛

(۳) تجمیع، بر اساس حوزه‌ها، مقادیر شاخص‌های نسبی محاسبه‌شده در مرحله ۲. این تجمیع به‌صورت میانگین حسابی شاخص‌های نسبی یک حوزه خاص محاسبه شده و امکان تعیین پایداری بر اساس مؤلفه‌ها را فراهم می‌کند؛

(۴) تعیین پایداری کلی موزه به‌صورت میانگین حسابی پایداری ثبت‌شده بر اساس مؤلفه‌ها.

پس از طی این مراحل، می‌توان رتبه‌بندی‌های پایداری شامل موزه‌های یک کشور خاص را تهیه کرد. این رتبه‌بندی‌ها مهم و مرتبط هستند زیرا به بهبود رقابت میان موزه‌ها و عملکرد آن‌ها کمک خواهند کرد. اگر در حال حاضر تعداد اندکی از مدیران موزه به مسائل مرتبط با پایداری توجه نشان می‌دهند، پس از انجام این تحلیل‌ها در سطح بخشی، این وضعیت احتمالاً تغییر خواهد کرد. از یک سو، استفاده از این مدل، تا حد زیادی مشخص می‌کند که پایدار بودن یک موزه به چه معناست و ابزار ارزیابی مؤثری در اختیار کارکنان موزه قرار می‌دهد. از سوی دیگر، این مدل به موزه‌ها امکان می‌دهد تا الگوبرداری (بنچمارکینگ) انجام دهند، که این خود آن‌ها را قادر می‌سازد سطح پایداری خود را بهبود بخشند. علاوه بر این، تعیین پایداری یک موزه بر اساس مراحل توصیف‌شده در بالا، متعاقباً امکان تعیین اهداف SMART در حوزه پایداری و تدوین راهبردهای منسجم برای دستیابی

به این اهداف را فراهم می‌کند [۷۶]. در پایان، مهم‌ترین نقطه قوت این مدل این واقعیت است که تعادل میان چهار رکن پایداری را به یک شاخص عددی تبدیل می‌کند. به‌طور دقیق‌تر، یک موزه زمانی به تعادل دست می‌یابد که سطح پایداری ۱۰۰٪ را کسب کند. بنابراین، مقایسه پایداری میان موزه‌ها برای تعیین تعادل حیاتی است. بدون این مقایسه‌ها، موزه‌ها نمی‌توانند بدانند چه زمانی به تعادل میان چهار رکن پایداری دست یافته‌اند، یا چقدر از این حالت تعادل فاصله دارند یا به آن نزدیک‌اند. علاوه بر این، سطوح کلی پایداری موزه‌ها را می‌توان بر اساس مقیاس پیشنهادی یی‌گیت‌جانلار و دور [۷۷] تفسیر کرد. بر اساس این نویسندگان، سطوح پایداری عبارت‌اند از: پایین، پایین-متوسط، متوسط، متوسط-بالا، و بالا. در مدلی که ما پیشنهاد می‌دهیم، این سطوح را می‌توان به این‌صورت اعمال کرد: [۰٪-۲۰٪]—پایین؛ (۲۰٪-۴۰٪]—پایین-متوسط؛ (۴۰٪-۶۰٪]—متوسط؛ (۶۰٪-۸۰٪]—متوسط-بالا؛ و (۸۰٪-۱۰۰]—بالا.

۵. نتیجه‌گیری

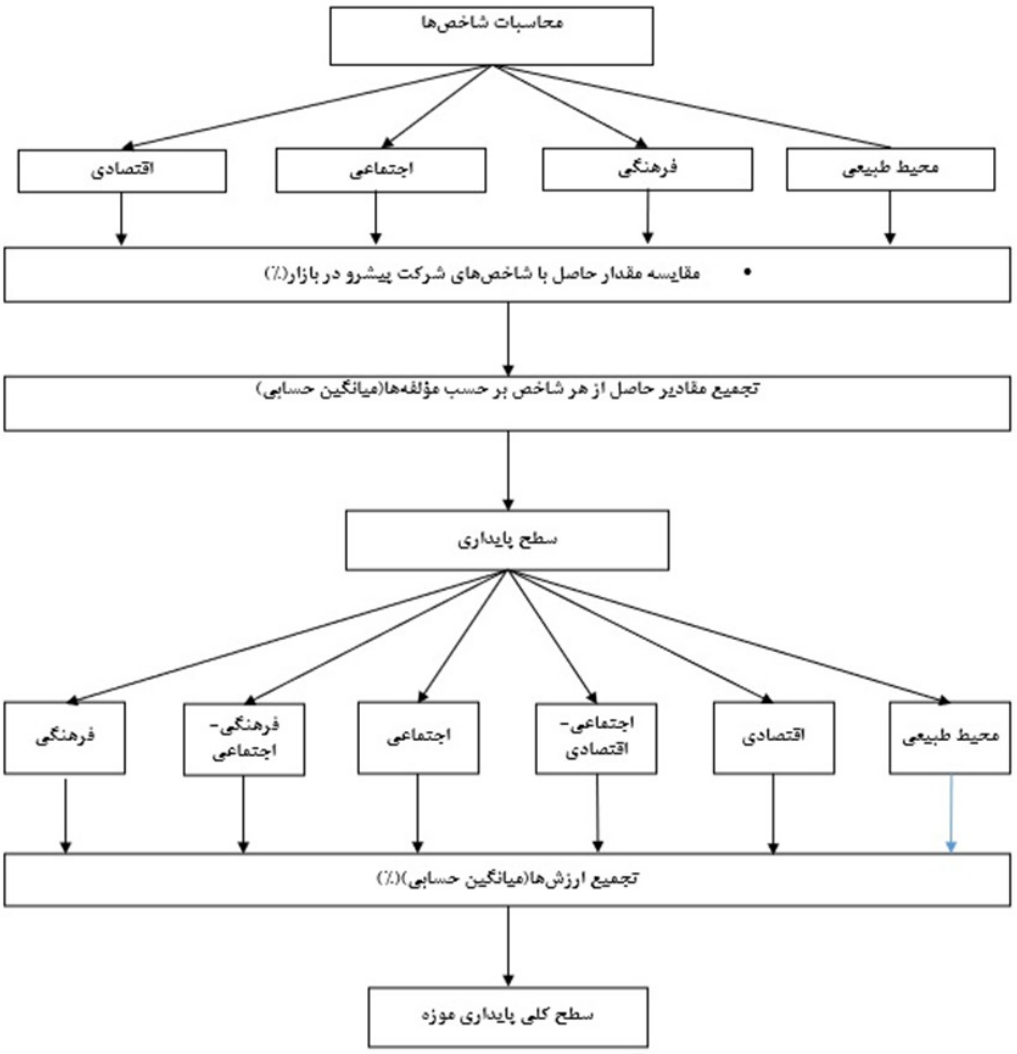
هدف این پژوهش، از یک سو، شناسایی میزان تأثیر اندازه، نوع، و راهبردهای مدیریتی و بازاریابیِ به‌کاررفته توسط یک موزه بر پایداری آن، و از سوی دیگر، ایجاد ابزاری برای سنجش پایداری موزه به‌شکلی هرچه دقیق‌تر و عینی‌تر بود که هم‌زمان امکان انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای در سطح صنعت را فراهم کند.

نتایج مصاحبه‌های کارشناسی نشان می‌دهد که پایداری می‌تواند تا حد زیادی تحت تأثیر اندازه یک موزه از نظر منابع مادی و انسانی‌ای که در اختیار دارد قرار گیرد، هم به‌صورت مثبت، در نتیجه افزایش بازده حاصل در بازار، و هم به‌صورت منفی، در نتیجه افزایش هزینه‌های آن. به همین دلیل، ما بر این باور بودیم که سنجش پایداری باید این عامل را در نظر بگیرد تا مقایسه‌های صحیحی میان موزه‌ها انجام شود. بنابراین، شاخص‌ها را به‌گونه‌ای طراحی کردیم که مقادیر آن‌ها نسبت به اندازه موزه‌ها نسبی باشد (مثلاً تعداد بازدیدکنندگان/اشیای به‌نمایش‌درآمده یا تعداد رویدادها/تعداد کارکنان).

از سوی دیگر، کارشناسان بر این باور بودند که، اگرچه نوع موزه می‌تواند تأثیر مثبتی بر موفقیت آن داشته باشد، نمی‌توان از آن به‌عنوان بهانه‌ای برای سطح پایداری پایین‌تر آن در مقایسه با سایر موزه‌ها استفاده کرد، زیرا از طریق مدیریت مناسب و استفاده از راهبردهای مناسب، هر موزه‌ای، صرف‌نظر از نوع آن، می‌تواند پایدار شود. در نتیجه این یافته، ما بر این باور بودیم که تمامی موزه‌ها، صرف‌نظر از نوع خود و در میان انواع مختلف، می‌توانند از نظر سطح پایداری با یکدیگر مقایسه شوند، به‌شرط آنکه اندازه آن‌ها در نظر گرفته شود.

بر اساس ادبیات موضوع و دیدگاه‌های کارشناسان درباره عوامل مؤثر بر پایداری موزه و شیوه‌هایی که یک موزه می‌تواند از طریق آن‌ها سنجش کند که آیا سطح پایداری آن افزایش یافته یا کاهش یافته است، بخش دوم مقاله ما مجموعه‌ای از ۳۳ شاخص را برای سنجش پایداری موزه تدوین می‌کند. این شاخص‌ها بر اساس بُعد یا ابعاد پایداری‌ای که به آن‌ها مربوط می‌شوند گروه‌بندی شده‌اند. برای ارکان فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، شاخص‌ها به‌گونه‌ای طراحی شدند که مقادیر بهینه آن‌ها به سمت حداکثر میل کند، با توجه به اینکه نتایج به‌دست‌آمده توسط موزه‌ها از طریق فعالیت‌های خود را می‌سنجند. برای رکن محیط‌زیستی، مقادیر بهینه شاخص‌ها به سمت حداقل میل می‌کند، زیرا این شاخص‌ها به مصرف منابع و تأثیر بر محیط زیست مربوط‌اند. پس از تدوین این مجموعه شاخص‌ها، مدلی پیشنهاد کردیم که از طریق آن، پایداری یک موزه را می‌توان در مقیاسی از ۰٪ تا ۱۰۰٪، بسته به نتایج ثبت‌شده توسط سایر موزه‌های بازار، تعیین کرد.

از آنجا که تاکنون هیچ مدل دیگری برای شناسایی و سنجش عوامل مؤثر بر پایداری کلی یک موزه توسعه نیافته است، نتایج این پژوهش سهم قابل‌توجهی در ادبیات این موضوع دارد. این نتایج همچنین از منظر عملی مفید هستند، زیرا ابزاری برای سنجش و ارزیابی پایداری فراهم می‌کنند که



شکل ۳. مدل تعیین سطح پایداری موزه. منبع: مشارکت نویسندگان.

هم توسط مدیران موزه و هم توسط مدیران مسئول تصمیم‌گیری درباره تأمین مالی، مدیریت و راهبری موزه‌ها در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی قابل استفاده است.

با این حال، محدودیت‌های این پژوهش نیز باید در نظر گرفته شوند. علاوه بر عوامل تأثیرگذار شناسایی‌شده، ممکن است عوامل دیگری نیز وجود داشته باشند که باید در ارزیابی پایداری یک موزه در نظر گرفته شوند. علاوه بر این، پژوهش بیشتری باید درباره برخی از شاخص‌های ارائه‌شده در بالا انجام شود تا سطوح حداکثر برای این شاخص‌ها تعیین شود، زیرا این شاخص‌ها نمی‌توانند به سمت بی‌نهایت میل کنند (مثلاً تعداد بازدیدکننده در هر مترمربع). در پایان، پژوهش‌های آینده باید همچنین بر آزمون عملی این مدل برای سنجش اعتبار، پایایی و کارآمدی عملی آن متمرکز شوند، که پس از آن می‌توان راه‌هایی برای بهبود مدل شناسایی کرد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مایل‌اند از داوران ناشناس برای پیشنهادها و بازخوردهای ارزشمند آن‌ها و همچنین از کارشناسان مصاحبه‌شده برای

زمـان و بینش‌های ارزشمندشـان تشـکر کننـد.

سهم نویسندگان

تمامـی نویسـندگان سـهم یکسـانی در ایـن پژوهـش داشـته‌اند. تمامـی نویسـندگان نسـخه نهـایی مقالـه را مطالعـه و تأییـد کرده‌انـد.

تعارض منافع

نویسـندگان اعلام می‌کننـد کـه هیـچ تعـارض منافعـی وجـود نـدارد.

منابع

1. Auclair, E.; Fairclough, G. (Eds.) Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future; Routledge: Abingdon, UK, 2015; p. 1.
2. Hunt, A.; Kershaw, A. Sustainable Development through Heritage and Education: The New Peterborough Effect. Rethink. Educ. 2013, 98–119.
3. Pietro, L.D.; Mugion, R.G.; Renzi, M.F.; Toni, M. An audience-centric approach for museums sustainability. Sustainability 2014, 6, 5745–5762.
4. Basu, P.; Modest, W. (Eds.) Museums, Heritage and International Development; Routledge: Abingdon, UK, 2014; Volume 1, p. 11.
5. Stylianou-Lambert, T.; Boukas, N.; Bounia, A. Politics, tourism and cultural sustainability. In Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future; Auclair, E., Fairclough, G., Eds.; Routledge: Abingdon, UK, 2015; pp. 176–189.
6. Mencarelli, R.; Marteaux, S.; Pulh, M. Museums, consumers, and on-site experiences. Mark. Intell. Plan. 2010, 28, 330–348.
7. Alcaraz, C.; Hume, M.; Sullivan Mort, G. Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums. Australas. Mark. J. 2009, 17, 219–225.
8. Rentschler, R.; Geursen, G.M. Entrepreneurship, marketing and leadership in non-profit performing arts organisations. J. Res. Mark. Entrep. 2004, 6, 44–51.
9. Ambrose, T.; Paine, C. Museum Basics, 3rd ed.; Routledge: New York, NY, USA, 2012; p. 10.
10. Donghai, S. The Concept of the Ecomuseum and its Practice in China. Mus. Int. 2008, 60, 29–39.
11. Skramstad, H.; Skramstad, S. Mission and vision again? What's the big deal? In Small Museum Tolkit. Leadership, Mission, and Governance; Catlin-Legutko, C., Klingler, S., Eds.; AltaMira Press: Plymouth, UK, 2012; pp. 60–76.
12. Camarero, C.; Garrido, M.J. Fostering innovation in cultural contexts: Market orientation, service orientation, and innovations in museums. J. Serv. Res. 2012, 15, 38–58.
13. Aarts, H. Ceeste un muzeu. In Management Muzeal si Educatie Muzeala in Romania; Asociatia muzeelor din Olanda: Amsterdam, The Netherlands, 2010; pp. 17–24.
14. Lehman, K. Australian museums and the modern public: A marketing context. J. Arts Manag. Law Soc. 2009, 39, 87–100.
15. Gilmore, A.; Rentschler, R. Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis? J. Manag. Dev. 2002, 21, 745–760.
16. Lennon, J.J.; Graham, M. Commercial development and competitive environments: The museum sector in Scotland. Int. J. Tour. Res. 2001, 3, 265–281.
17. Gray, C. Museums, galleries, politics and management. Public Policy Adm. 2011, 26, 45–61.
18. Scott, C. Measuring social value. In Museum Management and Marketing; Sandell, R., Janes, R.R., Eds.; Routledge:

tra of the inclusive museum: Receptions of social exclusion and inclusion in museums and science centres. Cult. Soc. 2008, 2, 123–147.
33. Stylianou-Lambert, T.; Boukas, N.; Christodoulou-Yerali, M. Museums and cultural sustainability: Stakeholders, forces, and cultural policies. Int. J. Cult. Policy 2014, 20, 566–587.
34. Pencarelli, T.; Cerquetti, M.; Splendiani, S. The sustainable management of museums: Theoretical considerations and empirical evidence from marche region. In Proceedings of the 5th Advances in Tourism Marketing Conference, Algarve, Portugal, 2–4 October 2013; pp. 31–36.
35. Radulescu, C.; Toader, R.; Boca, G.; Abrudan, M.; Anghel, C.; Toader, D.C. Sustainable development in maramures county. Sustainability 2015, 7, 7622–7643.
36. Nielsen, J.K. The relevant museum: Defining relevance in museological practices. Mus. Manag. Curatorship 2015, 30, 1–15.
37. Swarbrooke, J. Built attractions and sustainability. In The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability; Hall, Behav. Sci. 2012, 55, 1250–1258.
26. Bridaa, J.G.; Meleddub, M.; Pulinac, M. Understanding urban tourism attractiveness: The case of the archaeological Otzi museum in Bolzano. J. Travel Res. 2012, 51, 730–741.
27. Foley, M.; McPherson, G. Museums as leisure. Int. J. Herit. Stud. 2000, 6, 161–174.
28. Absalyamova, A.; Absalyamov, T.; Absalyamova, S. Private museums as a form of preservation of cultural heritage. Procedia Soc. Behav. Sci. 2015, 188, 218–221.
29. Svensson, E. Consuming nature–producing heritage: Aspects on conservation, economical growth and community participation in a forested, sparsely populated area in Sweden. Int. J. Herit. Stud. 2009, 15, 540–559.
30. Centrul de Cercetare si Consultanta in Domeniul Culturii (CCCDC). Strategia Sectoriala in Domeniul Culturii si Patrimoniului National Pentru Perioada 2014–2020.
31. Yuqin, D. The role of natural history museums in the promotion of sustainable development. Mus. Int. 2008, 60, 20–28.
32. Tlili, A. Behind the policy man-
Abingdon, UK, 2007; pp. 181–194.
19. McLean, F. Services marketing: The case of museums. Serv. Ind. J. 1994, 14, 190–203.
20. Hume, M.; Mills, M. Building the sustainable iMuseum: Is the virtual museum leaving our museums virtually empty? Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark. 2011, 16, 275–289.
21. Genoways, H.H.; Ireland, L.M. Museum Administration: An Introduction; AltaMira Press: Plymouth, UK, 2003; p. 4.
22. Grenier, R.S. All work and no play makes for a dull museum visitor. New Dir. Adult Contin. Educ. 2010, 127, 77–85.
23. Zbuchea, A. Rolul strategiilor de relatii publice intr-un muzeu. In Practica Relatiilor Publice in Muzee; Zbuchea, A., Ed.; Comunicare.ro: Bucuresti, Romania, 2014; pp. 21–32.
24. Lord, B.; Lord, G.D.; Martin, L. Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations, 3rd ed.; AltaMira Press: Plymouth, UK, 2012.
25. Gunay, B. Museum concept from past to present and importance of museums as centers of art education. Procedia Soc.

51. Gil, S.M.; Ritchie, J.B. Understanding the museum image formation process a comparison of residents and tourists. J. Travel Res. 2009, 47, 480–493.
52. Wickham, M.; Lehman, K. Communicating sustainability priorities in the museum sector. J. Sustain. Tour. 2015, 23, 1011–1028.
53. Siu, N.Y.M.; Zhang, T.J.F.; Dong, P.; Kwan, H.Y. New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. Tour. Manag. 2013, 36, 293–303.
54. Sacco, P.L.; Blessi, G.T.; Nuccio, M. Cultural policies and local planning strategies: What is the role of culture in local sustainable development? J. Arts Manag. Law Soc. 2009, 39, 45–63.
55. Plaza, B.; Haarich, S.N. The Guggenheim museum Bilbao: Between regional embeddedness and global networking. Eur. Plan. Stud. 2013, 23, 1–20.
56. Joshi, P.V. Planning cultural-heritage tourism for sustainable development. Gold. Res. Thoughts 2012, 1, 1–4.
57. Bernardi, C. The sustainability of museum growth: A system Tour. Pathmaking J. 2015, 5, 100–125.
44. Tam, S. In Museums we trust: Analyzing the mission of museums, deaccessioning policies, and the public trust. Fordham Urban Law J. 2012, 39, 849–901.
45. Kenkmann, A. Power and authenticity: Moving from the classroom to the museum. Adult Educ. Q. 2011, 61, 279–295.
46. O'hagan, J.W. Art museums: Collections, deaccessioning and donations. J. Cult. Econ. 1998, 22, 197–207.
47. Kang, C.; Anderson, V.; Wu, X. Chinese perceptions of the interface between school and museum education. Cult. Stud. Sci. Educ. 2010, 5, 665–684.
48. Kratz, S.; Merritt, E. Museums and the future of education. Horizon 2011, 19, 188–195.
49. Buber, R.; Knassmuller, M. Approaching Museum Shop Marketing from a Strategic Perspective. In Proceedings of the 2009 ANZMAC Conference, Melbourne, Australia, 30 November–2 December 2009.
50. Kotler, N.G.; Kotler, P.; Kotler, W.I. Museum Marketing & Strategy, 2nd ed.; Jossey-Bass: Hoboken, NJ, USA, 2008; p. 13.
C.M., Gossling, S., Scott, D., Eds.; Routledge: Abingdon, UK, 2015; pp. 356–364.
38. Chitima, S.S. Developing sustainable museums through "greening": A case study of the Zimbabwe Military Museum. In African Museums in the Making; Mawere, M., Chiwaura, H., Thondhlana, T.P., Eds.; Langaa RPCIG: Bamenda, Camerun, 2015; pp. 223–245.
39. International Council of Museums. Museums and Sustainable Development. In Proceedings of the Advisory Committee Meeting, Paris, France, 6–8 June 2011.
40. Canadian Museums Association. A Sustainable Development Guide for Canada's Museums.
41. Worts, D. Fostering a culture of sustainability. Mus. Soc. Issues 2006, 1, 151–172.
42. Friedman, A.J. The great sustainability challenge: How visitor studies can save cultural institutions in the 21st Century. Visit. Stud. 2007, 10, 3–12.
43. Cerquetti, M.; Montella, M.M. Museum networks and sustainable tourism management: The case study of marche region's museums (Italy). Enlightening

71. Pop, I.L.; Borza, A. Increasing the sustainability of museums through international strategy. Econ. Ser. Manag. 2014, 17, 248–264.
72. Vele, C.L. Organizational culture and strategy. How does it work? An empirical research. Ann. Univ. Oradea 2013, 22, 1690–1696.
73. Pop, I.L.; Borza, A. Quality improvement in museums using organizational diagnosis. Rev. Econ. Stud. Res. Virgil Madgearu 2014, 7, 75–103.
74. Popa, L.O. Raport de Activitate 2014, Muzeul National de Istorie Naturala "Grigore Antipa".
75. Alexa, T.; Topan, D.; Negrean, I.A. Patrimoniu. Restaurari si Conservari 2007–2013; Alma Mater: Baia Mare, Romania, 2014.
76. Anghel, C.; Vele, C.; Toader, R.; Hahn, R.F.; Radulescu, C.; Toader, C. The Sustainable development strategy of Baia Mare city. Ann. Univ. Oradea 2013, 1, 195–204.
77. Yigitcanlar, T.; Dur, F. Developing a sustainability assessment model: The sustainable infrastructure, land-use, environment and transport model. Sustainability 2010, 2, 321–340.
2015, 7, 15–29.
64. Adams, E. Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia; University of Adelaide: Adelaide, Australia, 2009.
65. Brinkmann, S.; Kvale, S. InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing, 3rd ed.; Sage Publications: London, UK, 2015.
66. Fereday, J.; Muir-Cochrane, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. Int. J. Qual. Methods 2008, 5, 80–92.
67. Onwuegbuzie, A.J.; Leech, N.L. A call for qualitative power analyses. Qual. Quant. 2007, 41, 105–121.
68. European Commission. Four Romanian Cities Short-Listed for the Title of European Capital of Culture 2021 in Romania.
69. Merriman, N. Museum collections and sustainability. Cult. Trends 2008, 17, 3–21.
70. Salanta, I.; Popa, M. An empirical investigation into the outsourcing logistics contract. In Proceedings of the 8th International Management Conference, Bucharest, Romania, 6–7 November 2014; pp. 350–357.
dynamics approach. In Proceedings of the 24th International Conference of the System Dynamics Society, Nijmegen, The Netherlands, 23–27 July 2006; pp. 23–27.
58. Blagoeva-Yarkova, Y. The role of local cultural institutions for local sustainable development. The case-study of Bulgaria. Trakia J. Sci. 2012, 10, 42–52.
59. Friman, H. A museum without walls. Mus. Int. 2006, 58, 55–59.
60. Sutter, G.C. Promoting sustainability: Audience and curatorial perspectives on the human factor. Curator Mus. J. 2008, 51, 187–202.
61. Corsane, G. Using ecomuseum indicators to evaluate the robben island museum and world heritage site. Landsc. Res. 2006, 31, 399–418.
62. Davis, P. New Museologies and the Ecomuseum. In The Ashgate Research Companion to Heritage and Identity; Graham, B., Howard, P., Eds.; Ashgate: Aldershot, UK, 2008; pp. 397–414.
63. Chang, C.; Annerstedt, M.; Herlin, I.S. A narrative review of ecomuseum literature: Suggesting a thematic classification and identifying sustainability as a core element. Int. J. Incl. Mus.

موزه پایدار:
نقش موزه‌ها در تحقق تحول بزرگ

The Sustainable Museum: How Museums Contribute to the Great Transformation
Transformation
Christopher J. Garthe



کتاب « موزه پایدار: نقش موزه‌ها در تحقق تحول بزرگ» یکی از آثار مهم و به‌روز در حوزه مطالعات موزه، میراث فرهنگی و توسعه پایدار است. این کتاب که در سال ۲۰۲۲ توسط انتشارات راتلج (Routledge) منتشر شده، به بررسی نقش موزه‌ها در مواجهه با چالش‌های جهانی قرن بیست‌ویکم، از جمله تغییرات اقلیمی، نابرابری‌های اجتماعی و توسعه پایدار می‌پردازد. نویسنده با این دیدگاه که موزه‌ها صرفاً محل نگهداری و نمایش آثار تاریخی نیستند، بلکه می‌توانند به‌عنوان نهادهایی اثرگذار در تحول اجتماعی و فرهنگی عمل کنند، چارچوبی جامع برای تبدیل موزه‌ها به سازمان‌هایی پایدار ارائه می‌دهد. در این کتاب، پایداری تنها به مسائل زیست‌محیطی محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی نیز در کنار یکدیگر مورد توجه قرار می‌گیرند.

کتاب موزه پایدار: نقش موزه‌ها در تحقق تحول بزرگ در چندین فصل تدوین شده است که هر یک به یکی از ابعاد پایداری در موزه‌ها می‌پردازد و در مجموع، چارچوبی جامع برای تبدیل موزه‌ها به نهادهایی پایدار و اثرگذار در جامعه ارائه می‌دهد. نویسنده در فصل نخست با معرفی مفهوم پایداری و تبیین ارتباط آن با موزه‌ها، به بررسی تحولات جهانی و ضرورت بازاندیشی در مأموریت، کارکرد و مسئولیت اجتماعی موزه‌ها پرداخته و جایگاه این نهادها را در تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد تشریح می‌کند. در ادامه، فصل دوم بر رهبری و مدیریت پایدار موزه‌ها تمرکز دارد و اهمیت سیاست‌گذاری، حکمرانی، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری مسئولانه را در دستیابی به پایداری سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. فصل سوم به مدیریت مجموعه‌ها و حفاظت از میراث فرهنگی با رویکردی پایدار اختصاص یافته و راهکارهایی برای نگهداری، حفاظت

و مستندسازی آثار با رعایت اصول زیست‌محیطی و استفاده بهینه از منابع ارائه می‌کند. در فصل چهارم، نقش نمایشگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی در ارتقای آگاهی عمومی نسبت به مسائل محیط‌زیستی، عدالت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری شهروندان بررسی شده و شیوه‌های طراحی نمایشگاه‌های پایدار معرفی می‌شود. فصل پنجم بر تعامل موزه با جامعه و مشارکت ذی‌نفعان تأکید دارد و بیان می‌کند که موزه‌های پایدار باید از طریق همکاری با جوامع محلی، سازمان‌های مدنی، دانشگاه‌ها و سایر نهادها، زمینه گفت‌وگو، مشارکت و یادگیری مشترک را فراهم آورند. فصل ششم نیز به پژوهش، نوآوری و همکاری‌های بین‌رشته‌ای اختصاص یافته و نقش پژوهش‌های کاربردی، تبادل دانش و همکاری میان موزه‌ها و مراکز علمی را در توسعه راهکارهای نوین پایداری تبیین می‌کند. در نهایت، فصل پایانی با پرداختن به ارزیابی، گزارش‌دهی و آینده موزه‌های پایدار، شاخص‌هایی برای سنجش عملکرد پایداری معرفی کرده و نشان می‌دهد که چگونه موزه‌ها می‌توانند با مستندسازی دستاوردها و پایش مستمر عملکرد خود، مسیر بهبود و توسعه پایدار را دنبال کنند.

کریستوفر جی. گارته پژوهشگر، مدرس و مشاور برجسته در حوزه پایداری، موزه‌داری و ارتباطات محیط‌زیستی است. وی تحصیلات خود را در رشته‌های جغرافیا، حفاظت از طبیعت، برنامه‌ریزی منظر، روزنامه‌نگاری و آموزش بزرگسالان به پایان رسانده و دکترای خود را با موضوع آموزش و فعالیت‌های تفریحی در پارک‌های ملی اخذ کرده است. گارته به‌عنوان مدیر بخش مشاوره و توسعه مفهومی در مؤسسه اشتودیو کا.ال. فاو ((studio klv آلمان، در طراحی نمایشگاه‌ها، موزه‌ها و مراکز بازدید با رویکرد توسعه پایدار فعالیت می‌کند و علاوه بر آن، به‌عنوان نویسنده، مدرس دانشگاه و مشاور پروژه‌های ملی و بین‌المللی در زمینه مدیریت پایدار موزه‌ها شناخته می‌شود. آثار و پژوهش‌های او بر این ایده استوار است که موزه‌ها باید از نقش سنتی خود فراتر رفته و به نهادهایی اثرگذار در آموزش، مشارکت اجتماعی و تحقق اهداف توسعه پایدار تبدیل شوند.

انتشارات راتلج (Routledge) یکی از معتبرترین ناشران دانشگاهی جهان در حوزه علوم انسانی، علوم اجتماعی، هنر، معماری، آموزش، مطالعات فرهنگی و مدیریت است. این انتشارات که ریشه آن به سال ۱۸۳۶ در بریتانیا بازمی‌گردد، امروزه به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های گروه بین‌المللی تِیلر اند فرَنسیس (Taylor & Francis) فعالیت می‌کند و سالانه هزاران عنوان کتاب و مجله علمی منتشر می‌سازد. آثار منتشرشده توسط راتلج به دلیل داوری علمی دقیق، کیفیت پژوهشی بالا و همکاری با پژوهشگران برجسته جهان، از منابع معتبر دانشگاهی به شمار می‌روند و در بسیاری از دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی به‌عنوان منابع اصلی آموزشی و تحقیقاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند.





طبیعت، چشم‌انداز و گل و مرغ در آثار هنری

علاقهٔ انسان به نقوش گل و گیاه ریشه‌ای عمیق دارد که ترکیبی از نیازهای روانی، زیستی و معنوی است. مظاهر این علاقه را می‌توان در پیوند ناگسستنی انسان با طبیعت مشاهده کرد؛ پیوندی که از ابتدای خلقت تا کنون برقرار بوده است. انسان همواره از طبیعت برای خلق آثاری که در زندگی‌اش نقش داشته‌اند الهام گرفته است؛ نقاشی‌های روی دیوارهای غارها و ابداع خط هیروگلیف، گواه این حقیقت است. از دوران نخستین تا امروز، طبیعت و طبیعت‌گرایی با زندگی انسان عجین شده است؛ چرا که تمامی نیازهای بشر از طبیعت تأمین می‌شد و مواهب یا بلایای طبیعی، تأثیری مستقیم بر زندگی او داشتند. اگر باران نمی‌بارید، بشر دچار خشکسالی می‌شد و اگر سیل می‌آمد، گیاهان از بین می‌رفتند.

زندگی کوچ‌نشینی در دوره‌های مختلف همواره با طبیعت در هم تنیده بود و بدیهی است که انسان بر اساس نقوش طبیعت و فعالیت‌هایی که در آن انجام می‌داد، آثاری را خلق کرده باشد؛ آثاری که در ابتدا جنبهٔ کاربردی داشتند و بعدها جنبهٔ تزیینی پیدا کردند. نقوشی که در آثار بر جای مانده می‌بینیم، ابتدا شکلی هندسی و مفهومی داشتند و به مرور زمان، به صورتی واقع‌گرایانه‌تر اجرا شدند.

در این میان، نمی‌توان نگاه اساطیری را که برخاسته از ارزش‌های کهن و روح معنوی انسان است، نادیده گرفت. گل و گیاه در تقریباً تمام فرهنگ‌های جهان، نماد «رشد»، «شباهت به بهشت» و «تجدید حیات» هستند. این نمادگرایی را می‌توان در داستان‌های اساطیری ایران، یونان، روم، هند، مصر باستان و اسطوره‌های شرق دور مشاهده کرد؛ جایی که چهرهٔ اسطوره‌ها با طبیعت آمیخته شده است. دلیل این امر آن است که انسان‌های گذشته، ذهنیت علمی امروز را نسبت به وقایع طبیعی نداشتند و ناگزیر، پدیده‌های طبیعی را با رب-النوع‌های خاصی پیوند می‌دادند؛ مثلاً در ایران، «ایزد مهر» نماد خورشید بود، در یونان «دیمیتر» الهه رستنی‌ها و کشاورزی بود و در هند، «شیوا» با دگرگون کردن طبیعت، چرخه‌ای جدید را آغاز می‌کرد.

نقوش گیاهی، تعادلی شگفت انگیز بین «نظم ریاضی» و «آزادی فرم» ایجاد می‌کنند. خطوط منحنی و پیچ‌درپیچ گیاهان، برخلاف خطوط سخت و تیز صنعتی، حسی از نرمی و لطافت را منتقل می‌کنند. این تکرار منظم اما غیریکنواخت در طبیعت باعث می‌شود چشم انسان بدون آنکه خسته شود، جذب اثر گردد. ایرانیان باستان پس از دوازده روز جشن گرفتن به یاد دوازده ماه سال، روز سیزدهم نوروز را روزی فرخنده می‌دانستند و به باغ و صحرا می‌رفتند تا شادی کنند و بدین ترتیب، رسم نوروز را به پایان برسانند. این سنت دیرینه پس از ظهور اسلام نیز حفظ شد و تا کنون ادامه دارد.

در طول تاریخ، هنرمندان از گیاهان به عنوان منبع الهام برای خلق فرم‌های انتزاعی استفاده کردند. برای مثال در هنر ایرانی، نقوش «اسلیمی» و «ختایی» از ترکیب فرم‌های گیاهی ایجاد شده‌اند تا زیبایی بی‌پایان و جاری را به تصویر بکشند. این هنر به مرور به یک زبان بصری تبدیل شد که حتی بدون دیدن خودِ گیاه، حس زیبایی و شکوه را منتقل می‌کند.

در جوامع صنعتی، وقتی مفهومی تحت عنوان «اوقات فراغت» خلق می‌شود، باز هم پای تفریح و گردش به میان می‌آید و افراد برای شروعی دوباره، به طبیعت پناه می‌برند. همان‌طور که گفته شد، طبیعت پیوندی عمیق با زندگی آدمی از دیرباز تا کنون داشته و دارد، چنان‌که نمود آن را حتی در جزئی‌ترین آثار و اتفاقات روزمره می‌توان مشاهده کرد.

ما عاشق گل و گیاه هستیم چون آن‌ها یادآور «زندگی» هستند. وقتی این نقش‌ها را در اطرافمان می‌بینیم، بخشی از روح ما که تشنه آرامش و طبیعت است، سیراب می‌شود.

معرفی گزیده آثار

گروه موزه‌های دفینه







گل و مرغ



نقش گل و مرغ از سبک‌های نگارگری ایرانی است که به دلیل داشتن رنگ‌های روشن و کادربندی براساس طبیعت همواره از چشم نوازی بالایی برخوردار است. این نقش در دورهٔ صفوی در اصفهان آغاز و در دورهٔ قاجار در شیراز به اوج خود می‌رسد. گل و مرغ‌های دورهٔ قاجار با نمونه‌های دورهٔ صفویه تفاوت زیادی دارد و دیگر نمی‌توان گفت که تحت تأثیر نقاشی‌های چینی قرار دارد، بلکه نقش کاملاً ایرانی و انعکاسی از فرهنگ و هنر ایران عصر قاجار است. این اثر، نقاشی گل و مرغ به شیوهٔ مینیاتور با پردازهای دقیق و رنگ‌های متنوع است. پدیدآورنده آن به احتمال زیاد آقا لطفعلی شیرازی از هنرمندان صاحب سبک دوره قاجار در شیراز است که تبحر خاصی در نقاشی گل و مرغ دارد. در مقایسهٔ این اثر با دیگر آثار گل و مرغ لطفعلی مشخص می‌شود که اثر در شیوهٔ طراحی، پرداخت و اجرا بسیار مشابه آثار دیگر این هنرمند است. نقاشی گل و مرغ در اواخر دورهٔ صفویه شکل گرفت که به نوعی تلفیق مینیاتور ایرانی و هنر غربی است.

این هنر که در دورهٔ صفویه به عنوان نقش پرکنندهٔ حاشیهٔ کتاب، حاشیهٔ نقاشی‌ها و جلد کتاب به کار می‌رفت در دورهٔ قاجار تبدیل به هنر مستقل شد. در این دوره ترکیب گل و مرغ به طور فزاینده‌ای در تزیینات لاکی متون مذهبی و قرآن به کار رفت. همچنین مرقع‌های گل و مرغ به سفارش دربار و افراد سرشناس سفارش داده شد و مرقع‌های لطفعلی شیرازی از معروف‌ترین آن‌هاست.

پرنده بر شاخهٔ شکوفه



این اثر یک نقاشی تزیینی گل و مرغ است که پرنده‌ای کوچک روی شاخه‌ای از درخت شکوفه‌دار نشسته. گل‌ها به رنگ‌های صورتی و آبی با جزئیات دقیق و لطیف اجرا شده‌اند.

برگ‌ها با سایه‌روشن طبیعی و ظریف ترسیم گشته‌اند و پروانه‌ای کوچک نیز در نزدیکی شاخه دیده می‌شود. پس‌زمینه ساده و بی‌رنگ است که موجب برجسته‌شدن عناصر اصلی می‌شود. این اثر با تکنیک آبرنگ بر روی کاغذ و در قطع ۲۳×۱۶ سانتی‌متر، در اواخر سدهٔ چهاردهم هجری قمری و احتمالاً در شیراز اجرا شده است.

نقاشی گل و مرغ یکی از شاخه‌های اصیل نگارگری ایرانی است

که در دورهٔ قاجار و معاصر نیز استمرار یافت. این آثار غالباً کارکرد تزئینی دارند و در کاخ‌ها، خانه‌های اعیان و حتی در حواشی نسخه‌های خطی دیده می‌شوند.

اثر حاضر نمونه‌ای از سنت طبیعت‌پردازی ایرانی است که تلفیقی از رئالیسم غربی

(در سایه‌روشن‌ها) و آرمان‌گرایی ایرانی

(در انتخاب گل‌های همواره شاداب و پرطراوت) را نشان می‌دهد.

از نظر معناشناسی، پرنده بر شاخهٔ گل، نماد پیوند عشق و طبیعت است.

در هنر ایرانی، گل نماد زیبایی و گذرایی جهان و مرغ نماد روح عاشق است چنین نقاشی‌هایی علاوه بر زیبایی بصری، بار معنایی و عرفانی نیز داشتند.

تابلوی نقاشی لاکی

این اثر یک درب قاب آیینه لاکی به ابعاد طول ۲۶ و عرض ۳۸ سانتی متر است که در سدهٔ ۱۳ هجری قمری و در دورهٔ قاجار ساخته شده. به دلیل نداشتن امضا، هنرمند سازندهٔ آن ناشناس است. این تابلوی نقاشی بخشی از قاب آیینهٔ لاکی پایه ماشهٔ قاجاری است که به دو نیم شده و بخشی از آن به اثر دیگری تبدیل شده است. از نظر ساخت و پرداخت، نفیس و پرکار بوده و در سبک قاجاری فرنگی مآب طبقه‌بندی می‌شود. این اثر کادری با سه حاشیه دارد؛ حاشیهٔ میانی با قاب‌بندی‌هایی از گل و مرغ و نقوش بینابینی آراسته شده است. نقش اصلی در وسط کار نیز نقاشی گل و مرغ با گل صد تومانی و گل پنج پر را عرضه می‌کند. کادربندی‌ها نیز با رنگ طلایی اجرا شده‌اند.



جلد لاکی نسخهٔ خطی کلیات سعدی

این تابلو زیبا، جلد نسخهٔ خطی کلیات سعدی شیرازی است؛ ابعاد آن ۵/۲۰ × ۱۲ سانتی‌متر است و ۶ سانتی‌متر ضخامت دارد. قدمت اثر به سدهٔ ۱۳ هجری و مکتب قاجار باز می‌گردد. این اثر توسط استاد عبدالحسین اصفهانی خطاطی شده است. جلد لاکی رو و پشت اثر دارای نقش گل فرنگی است که با چرم صحافی شده است، دو حاشیه، طرهٔ گل دارند و بر زمینهٔ مرقشی با گل‌های صد تومانی، زنبق، پنج‌پر و محمدی آراسته شده است. کتاب ۲۹۰ صفحه دارد و کادربندی آن با حاشیه طراحی شده است. همانگونه که از عنوان نیز برمی‌آید این اثر شامل بوستان و گلستان سعدی است و با سربرگ اسلیمی مطلا آغاز می‌شود. در حاشیه تذهیب ظریفی با رنگ طلایی کار شده است. کتاب به خط نستعلیق شکسته تحریر شده و کاغذ صفحات تماماً ماشینی است و آهار خورده و مهر شده است. عنوان حکایات نیز با رنگ قرمز به‌نگارش درآمده‌اند.



قاب آینهٔ گل و مرغ

قاب آینهٔ لاکی به ابعاد ۳/۱۷ ×۱۱ که ۴ سانتی‌متر ضخامت دارد. قدمت آن به سدهٔ ۱۳ هجری قمری و دورهٔ قاجار برمی‌گردد. شی کاربردی و تزیینی بوده و توسط استاد آقا زمان ساخته شده که با امضای یا صاحب الزمان بر روی اثر مشخص است. تکنیک ساخت پاپیه ماشه لاکی است که به‌همراه آینه کامل شده است. نقش پشت و روی اثر با طرح گل و مرغ اجرا شده است؛ گل صد تومانی، زنبق، غنچه، برگ، پرنده، گل محمدی و پروانه جملهٔ آنهاست. زمینه مشکی دارد. آیینه سالم است. خط روی اثر که امضای هنرمند است به خط نستعلیق تحریری نگارش یافته. محمد زمان یکی از بزرگترین استادان نقاشی دورهٔ زندیه و اوایل قاجار است، این هنرمند گل و بته و گل و مرغ را در نهایت استادی اجرا می‌کرده و سبک مشخصی از ایشان در ساخت قاب آیینه‌های لاکی به‌جای مانده است.



قاب آینهٔ گل و مرغ

این اثر قاب آینهٔ لاکی به ابعاد ۴۰×۲۵/۵ سانتی‌متر است. در سال ۱۲۶۱ هجری قمری ساخته شده است. این شی زیبا، کاربردی و تزیینی بوده و با توجه به امنضای موجود، هنرمند سازندهٔ آن استاد احمد نقاش‌باشی است. نقش روی درپوش و پشت آیینه یکی است و شامل گل‌های فرنگی، زنبق، پنج‌پر، محمدی، غنچه‌ها. نقش پشت درب قاب تمثال امام علی را نشان می‌دهد. نوع خط و نوشتار روی اثر نستعلیق تحریری است. استاد احمد نقاش‌باشی از جملهٔ نقاشان بزرگ سدهٔ ۱۳ هجری است که در دوران فتحعلیشاه قاجار به اوج ترقی رسیده و در نقاشی قلمدان و قاب آیینه و جلد دستی توانا داشت.



شیخ صنعان و دختر ترسا

این نگاره، صحنه‌ای از آشفتگی و تمنای شیخ صنعان را به‌تصویر کشیده است. حسین خطایی این اثر زیبا را در تاریخ سوم جمادی‌الاول ۱۳۸۱ هجری قمری در شهر اصفهان به‌اجرا درآورده است. این تابلو مجموعه‌ای از هنرهای به‌کارگرفته بر روی چرم را به نمایش گذاشته است. داستان حکایتی از منطق‌الطیر عطار یا عنوان شیخ صنعان و دختر ترسا را روایت می‌کند. در متن تصویر قصر دختر ترسا به همراه خود او و ملازمانش که هرکدام در پنجره و درگاهی از کاخ جای گرفته‌اند دیده می‌شود. در بیرون قصر شیخ صنعان به همراه مریدانش در حالتی پریشان که کلاه و دستار و عصایش بر زمین افتاده دیده می‌شود. در حاشیهٔ تابلو ابتدا اشعار مربوط به داستان تحریر شده و سپس دو حاشیه با نقوش تذهیب و نیز قاب‌هایی با نقوش انسانی و گیاهی روی چرم اجرا شده‌اند. در ساخت این تابلو از تکنیک مُعَرَق چرم و سوخت چرم نیز بهره برده شده است.



مجلس بهرام در گنبد فیروزه

این اثر توسط استاد محمد تجویدی در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی و در تهران اجرا شده است. حاشیهٔ تذهیب این تابلو توسط استاد عبداله باقری به‌اجرا درآمده و تکنیک اثر آبرنگ و گواش روی کاغذ است. موضوع تابلو مربوط به داستان ملاقات بهرام گور و بانویی از سرزمین مغرب اشاره دارد؛ تصویر بهرام و بانو در مرکز صحنه و در داخل کاخ همراه با ملازمان و نوازندگان و با رنگ‌های متنوع در درون طرحی از ترنج کشیده شده‌اند. حواشی پرکار این تابلو مملو از طرح‌های مُذَهَب است. استاد محمد تجویدی نقاش و نگارگر ایرانی از شاگردان کمال‌الملک است که آثارش از اندیشهٔ فلسفی عرفانی نشأت گرفته است.



مینیاتور چوپان پیر

تابلوی چوپان پیر با تکنیک آبرنگ جسمی روی مقوا کار شده است. درازا و پهنای این اثر به ترتیب ۳۱/۵ و ۲۱ سانتی‌متر است. قدمت آن به ربع قرن چهاردهم هجری قمری باز می‌گردد. در سبک نگارگری معاصر طبقه‌بندی می‌شود. این مینیاتور در شهر اصفهان و توسط میرزاآقا امامی ساخته شده است. در متن اثر تصویر پیرمرد با لباسی به رنگ قرمز از پس زمینه جدا شده و در حاشیهٔ گل و مرغ ختایی اجرا شده است. در یک قاب بازوبندی پرنده‌هایی به‌صورت تکرنگ ترسیم شده‌اند. اثر رقم دارد و امضای هنرمند در گوشهٔ بالا سمت راست با مرکب مشکی دیده می‌شود.



هندوانه فروش

این اثر در نیمهٔ دوم سدهٔ چهاردهم هجری قمری در اصفهان و توسط استاد میرزا آقا امامی با تکنیک آبرنگ و گواش روی کاغذ اجرا شده است. حاشیهٔ تابلو با شیوهٔ تشعیر آرایش یافته است. در متن تصویر مرد هندوانه فروش به همراه ترازوی خود در میان دو مرد خریدار و دو اسب دیده می‌شود. در بالای تابلو تصویر کوه با درختانی همچون سرو به چشم می‌خورد؛ نقوش بر روی زمینهٔ روشن اجرا شده و قلم‌گیری مشکی وجهی قابل توجه دارد.



مرد کتاب در دست

این اثر در ربع سوم سدهٔ چهاردهم هجری قمری توسط مهدی الامامی در اصفهان و با تکنیک گواش و آب طلا روی کاغذ اجرا شده است. در زمینهٔ اثر تصویر مردی همراه با کتاب که در داخل عمارتی نشسته مشاهده می‌شود. در اطراف آن، تصویر درختان و پرندگان در حال پرواز نقش شده‌اند. در حاشیهٔ اول نقوش ختایی بر زمینهٔ آبی تکرار شده و در حاشیهٔ دوم نقوش گیاهی و حیوانی و انسانی بر زمینهٔ کرم اجرا شده‌اند. این نگاره ازجملهٔ مینیاتورهای پرکار است که چند صحنه از گُل‌گَشت‌های ایرانی را به‌زیبایی نمایش می‌دهد. پرداختن به جزئیات در این اثر بسیار قابل توجه است و هنرمند تلاشی موفق در پایبندی به صحنه‌آرایی نگارگری کهن ایرانی داشته است.



کاشی با نقش گل و مرغ

کاشی کوباچی با توجه به بازهٔ زمانی تولید شده در دو نوع متقدم و متأخر شناخته می‌شود. نوع متأخر کاشی کوباچی که از اواخر سدهٔ دهم شروع و تا سدهٔ دوازدهم هجری قمری ادامه داشته کاشی کوباچی رنگارنگ نامیده می‌شود. این نوع کاشی با نقوش الوان به رنگ‌های اخرایی، قهوه‌ای، سیاه، فیروزه‌ای، لاجوردی، زرد و سبز بر زمینهٔ سفید و در زیر لعاب شفاف آراسته شده‌اند.

این نوع کاشی‌ها مزین به نقوش گیاهی و طرح‌های هندسی هستند. از دیگر نقوش رایج می‌توان به جانوران، پرندگان و چهرهٔ انسانی اشاره کرد. این گونه کاشی‌ها از کاشی‌های مینایی و نقاشی روی لعاب سده‌های ۶و۷ هـ.ق الگو گرفته و همانند آن‌ها با رنگ‌های متنوع در نقش‌مایهٔ گیاهی و طرح‌های هندسی منقوش می‌شد.

تابلوکاشی، نگارهٔ گل و مرغ درون قاب بته و جقه به شکل دایره است. زمینهٔ اثر آبی لاجوردی با حاشیهٔ ساده و نازک به رنگ سفید و کِرِمی است. نقش بته جقه با زائده‌های بیرونی به رنگ زمینهٔ سفید و قلم‌گیری سیاه دارای پایه‌ای به رنگ زرد است که ایستایی کاشی را نشان می‌دهد. درون بته جقه نقش گل و مرغ با قلم‌گیری سیاه بر روی زمینهٔ سفید رنگ تصویر شده است. پرنده بر روی شاخهٔ گل نشسته است.

فضای خالی زمینه با گل سه برگ پر شده است. شیوهٔ اجرا، احتمالاً کاشی کوباچی با نقاشی زیرلعابی و سیاه‌قلم است. کاشی متعلق به سدهٔ ۱۲ و ۱۳ هجری قمری و احتمالاً تولید منطقهٔ شمال غرب یا غرب ایران است.



کاشی با نقش منظره و غزال

تابلوکاشی، نقش غزال در حال جست زدن بر روی تپه‌ها و درختچه‌های گل که فضای خالی کاشی را پر کرده است. غزال به رنگ کرمی با پوشش خال‌خال نارنجی است و سر را به عقب برگردانده است. شیوهٔ اجرا، کاشی کوباچی با نقاشی زیرلعابی و سیاه‌قلم است. ابعاد اثر ۳۱ و ضخامت آن ۲ سانتی‌متر است. کاشی متعلق به سده‌های ۱۲ و ۱۳ هجری قمری و احتمالاً مربوط به منطقهٔ شمال غرب یا غرب ایران است.



کاشی با تصویر گل و پرندگان

کاشی کوباچی، نگاره‌ای از گل و پرندگان است که با خطوط محیطی مشکی با نقاشی زیرلعابی در فرم مستطیل شکل تولید شده است. در این کاشی لک‌لک با سر رو به پایین و طاووس در حال پرواز و گل‌ها تا حدودی متأثر از شیوهٔ ختایی در هنر تذهیب و گل شاه عباسی تصویر شده است. کاشی متعلق به سدهٔ دوازدهم و سیزدهم هجری قمری و احتمالاً مربوط به منطقه شمال غرب یا غرب ایران است.



کاشی با تصویر گل و مرغ

کاشی با نقش گل و مرغ و سه پرنده بر روی شاخه‌های گل تصویر شده است. زمینهٔ اثر سفید با حاشیهٔ آبی و گل‌ها به رنگ آبی و قرمز با برگ‌های لوتوس در یک اسپیرال در حال چرخش است. نقوش به شیوهٔ سیاه‌قلم قلم‌گیری شده است. کاشی به سبک کوباچی با شیوهٔ اجرای نقاشی زیرلعاب است. سطح کاشی یک‌دست نیست و دارای اعوجاج است. کاشی متعلق به سده‌های ۱۲ و ۱۳ هجری قمری و احتمالاً در شمال غرب یا غرب ایران به‌تولید رسیده است.



کاشی اختری زرین فام با منظره

این اثر، یک کاشی ستارهٔ هشت پر یا چلیپا با قطر ۸ سانتی‌متر است. زمینهٔ کاشی، به رنگ لعاب سفید، طلایی زرین فام و آبی لاجوردی است. در مرکز آن سه شاخه از درخت پالم (خرما) دیده می‌شود که از آبگیر کوچکی که در آن ماهی در حال شناکردن است روئیده. طرح گیاهی روئیده از آب نشان از باور ایلخانیان دارد که معتقد بودند هر چیز زنده‌ای از آب می‌روید و نقش ماهی نیز به باور ایرانیان باستان، که نماد برکت و زندگی بود باز می‌گردد. این کاشی ها ساخت کاشان بوده و در تزیینات بناهای مذهبی کاربرد داشته و بر اساس کتیبه روی کاشی، اثر متعلق به سال ۷۸۳ ه.ق (دوره ایلخانی) است. در حاشیهٔ کاشی و در بین دو نوار آبی دو رباعی از کمال الدین اسماعیل و بابا افضل کاشانی و یک تک بیت از داستان بیژن و منیژه فردوسی با خط رقاع آمده است:

شب گر چه ز روشنی جدایی دارد/ او را دو طرف به روشنایی دارد/ بیگانه ز حال دل منم ورنه دلم/ دیریست که با تو آشنایی دارد/ از رفته قلم هیچ دگرگون نشود/ یك ذره از آنچه هست افزون نشود/ دل شاد بزی غم مخور و خوش می باش/ کز خوردن غم بجز جگر خون نشود/ بکام تو بادا سپر بلند/ زچشم بدانت مبادا گزند



قالیچهٔ سجاده‌ای

این اثر شامل یک قالیچهٔ دست بافت ابریشمی به ابعاد ۱۲۸×۲۰۶ سانتی متر است. رج شمار فرش در ۷ سانتی متر ۶۵ گره از نوع گره نامتقارن یا فارس یباف است. فرش از نوع محرابی گلدانی حیواندار است. رنگ زمینهٔ قالی، طلایی-خردلی و لاکی است و همانطور که گفته شد نقش مرکزی از نوع محرابی با گلدان است. قالی دارای پنج حاشیه و یک حاشیهٔ میانی است. حاشیهٔ میانی با نقوش حیوانات (طاووس، خرگوش و شیر و آهو در حال گرفت و گیر)، گل و برگ پر شده است. این اثر توسط هنرمندان کاشانی بافته شده و قدمت آن ب ه سدهٔ ۱۳ هجری قمری (دوره قاجار) باز می‌گردد.



طومار دستی (Emakimono)

در سال ۱۶۲۵ میلادی، تِنکای، کشیش اعظم فرقه تِندای - یکی از قدیمی‌ترین و مشهورترین فرقه‌های بودایی ژاپن - با همکاری توکوگاوا ایه‌یاسو، شگون وقت، مجموعه‌ای از معابد را در اوئنو بنیان نهاد که به نام توئیزان کانِئیجی شناخته شد. هدف اصلی این بناها، حفاظت از دروازهٔ شمال شرقی اِدو و ایجاد مرکز مذهبی قدرتمند برای فرقه تِندای بود.

آنچه که در این اثر به‌نمایش درآمده، ماه سوم از یک طومار دستی را نشان می‌دهد که عنوانش در گوشه‌ای از تصویر با نواری طلایی رنگ با عبارت «ماه سوم، اوئنو» نگارش یافته است. در این بخش، تمرکز بر منطقهٔ تاریخی اوئنو در اِدو است که اهمیت مذهبی و اجتماعی بسیاری داشت.

مجموعه معابد کانِئیجی، تحت حمایت و پشتیبانی قوی خاندان توکوگاوا، به مرکز عمومی و مقر فرقهٔ تِندای تبدیل شد و در دورهٔ اِدو، حتی از لحاظ رونق و اهمیت با معابد شخصی خانوادهٔ توکوگاوا قابل مقایسه بود. در پلان این مجموعه، پنج بنای شاخص قابل مشاهده است: کیومیزو کانندو، ساختمان قرمز رنگ مونجورو، پل اتصال واتاری دونو، بتکده اونسای و کُنپُنچودو. هر یک از این بناها علاوه بر اهمیت مذهبی، نقش نمادین و نمایانگر اقتدار فرقه و خانوادهٔ حاکم را ایفا می‌کردند. با این حال، در زمان انتقال ژاپن از دوران اِدو به دوران مِیجی، منطقهٔ کانِئیجی صحنهٔ حوادث خونینی شد. در جریان جنگ بوشین (۱۸۶۸)، ارتش ضد دولتی که عمدتاً از نگهبانان سابق شوگون تشکیل شده بود، در اطراف معابد کانِئیجی سنگر گرفت و نبرد شدیدی در منطقه اوئنو رخ داد. نتیجه این جنگ، ویرانی گستردهٔ معبد کانِئیجی و سوختن بسیاری از ساختمان‌ها بود؛ به طوری که اطراف پارک اوئنو به مزرعه‌ای سوخته و ویران تبدیل شد.



صندلی باغ

این صندلی‌های شش‌وجهی سرامیکی، با عنوان صندلی باغ چینی شناخته می‌شوند و هر وجه آن‌ها دارای نقوش برجستهٔ گل صدتومانی و ادریسی است که در فرهنگ چین نماد ثروت و قدردانی هستند. این چهارپایه‌ها در دوره‌های سونگ (۹۶۰ تا ۱۲۷۹ میلادی) و یوان (۱۲۷۱ تا ۱۳۶۸ میلادی) پدید آمدند و در دوره‌های مینگ (۱۳۶۸ تا ۱۶۴۴ میلادی) و چینگ (۱۶۴۴–۱۹۱۲ میلادی) به اوج شکوفایی رسیدند. این آثار هنری علاوه بر کاربرد نشستن، نقش رسانهٔ بصری را به همراه داشتند و نمادی از ذوق زیبایی‌شناختی، هویت اجتماعی و نظم طبقاتی در جامعهٔ سنتی چین بودند.

گل صدتومانی (پئونی) در فرهنگ چین «پادشاه گل‌ها» لقب دارد و نماد ثروت، شکوه و منزلت اجتماعی است، در حالی که گل ادریسی با مفهوم قدردانی، صداقت عاطفی و روابط انسانی پیوند دارد. ترکیب این دو گل بر بدنهٔ صندلی‌ها، بیانگر آرزوی کامیابی مادی در کنار هماهنگی و احترام متقابل در مناسبات اجتماعی است.



پاراوان ژاپنی

این اثر، یک پاراوان سه‌لتهٔ شیبایاما و احتمالاً مربوط به دورهٔ میِجی (۱۸۶۸–۱۹۱۲ م) تا دورهٔ تایشو (۱۹۱۲-۱۹۲۶م) ژاپن است. شیبایاما تکنیکی است که به دلیل طرح‌های پیچیده و تزئینی، معمولاً با استفاده از مواد منبت‌کاری شده‌ای چون صدف مروارید، عاج و استخوان، شهرت دارد. پاراوان حاضر، دارای پنل‌هایی است که با نقوش پرندگان و گل‌ها، که از ویژگی‌های بارز سبک شیبایاما است، تزئین شده‌اند. دوران میِجی مصادف با سیاست «درهای باز ژاپن رو به غرب» بود. برهمین اساس در این دوران هنرمندان و بخصوص در تکنیک‌هایی چون شیبایاما در تلاش بودند تا موضوعاتی که مقتضای سلیقه غربی‌ها ایجاد کنند. به همین دلیل آثار این دوران، همچون اثر حاضر، در کنار خلاقیت هنرمند ژاپنی، موضوعات و طرح‌های غربی بیشتر به چشم می‌خورند.



گلدان مرصع

گلدانی استوانه‌ای از جنس عاج، با سطحی سپید و درخشان، جلوه‌ای لطیف و چشم نواز دارد. سفیدی طبیعی عاج نور را به نرمی بازتاب می‌دهد و به اثر حالتی روشن و آرام می‌بخشد. این گلدان، اثر هنرمند ژاپنی در سدهٔ بیستم میلادی است و با بهره‌گیری از تکنیک شیبایاما آراسته شده؛ هنری ظریف که در آن قطعات رنگین با دقت و مهارت بر سطح عاج نشانده می‌شوند و تصویر شگفت‌انگیزی از طبیعت را پدید می‌آورند.

در هر دو سوی گلدان، شاخه‌های نازک درخت با پیچ و تاب‌های ظریف امتداد یافته‌اند و بر این شاخه‌ها، شکوفه‌های رنگی با گلبرگ‌های ظریف نمایان است. رنگ‌های زیبای شکوفه‌ها در کنار سفیدی عاج جلوه‌ای شگفت‌انگیز پدید می‌آورد و در میان شاخه‌های گل نیز، پرندگان کوچک و زیبا دیده می‌شوند؛ چنان دقیق و طبیعی که گویی هر لحظه ممکن است بال بگشایند. این هماهنگی میان شاخه، گل و پرنده، تصویری زنده از طبیعت را بر سطح عاج نشان می‌دهد.

در بالای دهانهٔ گلدان و بخش پایینی آن با نواری فلزی پوشیده شده که هم‌چون قابی ظریف، ترکیب اثر را کامل می‌کند. درخشش فلز در کنار لطافت عاج و رنگ گل‌ها، تضادی دلنشین و متعادل ایجاد کرده است. این نوار فلزی نه تنها جنبهٔ تزئینی دارد، بلکه ساختار اثر را نیز استوار نشان می‌دهد.

در واقع این گلدان زیبا، بیش از یک شیء تزئینی است. تصویری ماندگار از بهار که شکوفه‌های رنگین آن نشانهٔ آغاز و تازگی، شاخه‌های نازک نماد رشد و پویایی، پرندگان کوچک روی آن پیام‌آور حرکت و زندگی‌اند. هنرمند ژاپنی با ظرافتی کم‌نظیر، لحظه‌ای از شکوفایی طبیعت را بر عاج جاودانه کرده است. لحظه‌ای که در آن، بهار نه فقط یک فصل، بلکه حسی از امید، طراوت و تولدی دوباره است.



جعبه جواهرات و گلدان‌های تزئینی

این اثر یکی از آثار به‌نمایش درآمده در پردیس موزه‌ای رامسر به‌شمار می‌آید و مشتمل بر جعبهٔ جواهرات و دو گلدان مینیاتوری ژاپنی است که از جنس عاج و با تکنیک شیبایاما آراسته شده. قسمت‌های فلزی اثر نقره‌ای و با تزئینات مینای خانه‌بندی آرایش یافته‌اند و روی سطح آن با نقوشی از شکوفه و تصاویری از پرنده‌گان تزئین شده است. این اثر نمونه‌ای نمونه‌ای ممتاز از هنر تزئینی، با الهام از مفاهیم طبیعت‌گرایانه است که با فرهنگ ایرانی نیز مطابقت دارد. ترکیب مواد ارزشمند، مهارت فنی در اجرا و هماهنگی عناصر تزئینی، اثر را در زمرهٔ نمونه‌های شاخص هنرهای تزئینی قرار میدهد.

جعبهٔ جواهرات با نقش شکوفه‌هایی ظریف که بر سطح آن گسترده شده‌اند، تداعی‌کنندهٔ زمانی است که درختان پس از زمستانی خاموش دوباره جان می‌گیرند و با گل‌هایی سفید نوید آغازی تازه را می‌دهند. جفت پرندگان تصویرشده بر اثر نیز نمادی از عشق، باروری و تداوم حیات‌اند؛ عناصری که همواره با فصل بهار و آیین‌های مرتبط با آن در فرهنگ ایرانی همراه بوده‌اند. قسمت‌هایی که با میناکاری تزئین شده‌اند، جلوه‌ای رنگین و درخشانی به اثر بخشیده. نقش کبک روی درب جعبه، یادآور طبیعت کوهستانی در فصل بهار است. دستگیره‌های دو طرف به شکل ققنوس طراحی شده‌اند؛ پرندهای اسطوره‌ای که نماد جاودانگی و تولد دوباره است، در واقع همان روح بهار است که پس از زمستانی سرد، از خاکستر سر برمی‌آورد.

دو گلدان مینیاتوری نیز با نقوش پرندگان و شکوفه‌ها هماهنگ با جعبه طراحی و انسجام مفهومی مجموعه را تکمیل می‌کنند. دستگیره‌های گلدان به شکل ماهی اجرا شده که در فرهنگ ایرانی نماد برکت و زندگی است و اشاره ای ظریف به آب و جریان زندگی دارند؛ همان آبی که در بهار جویبارها را زنده می‌کند و زمین را جان می‌بخشد.

در مجموع این اثر را می‌توان تجسمی از بهاردانست؛ بازآفرینی هنرمندانه‌ای از طبیعت که در قالب شیئی موزه ای تثبیت و زمان را در زیباترین فصل سال متوقف کرده است.



گل و گلدان مشبک



یکی از شگفت‌انگیزترین آثار پردیس موزه‌ای رامسر گلدان مشبک بی‌نظیریست که از عاج یک‌تکه ساخته شده، محصول چین و مربوط به اواخر سدهٔ نوزده میلادی است. این گلدان مانند یک اثر هنری زنده بلافاصله توجه هر بیننده را به خود جلب می‌کند. ساختار یکپارچه، بدون هیچ‌گونه چسباندن یا اتصال اضافی، نشان‌دهندهٔ مهارت و دقت بی نظیر هنرمندی است که با ظرافت و حساسیت بالا این اثر را خلق کرده.روی گلدان، مشبک‌کاری دقیق و پیچیده‌ای به چشم می‌خورد که درون آن نقش چهار لک لک به زیبایی کنده‌کاری شده‌اند. سه لک لک روی آشیانه و شاخه‌های درخت نشسته‌اند و یکی از آنها در حال پرواز است. تمام جزییات به شکلی طبیعی و دقیق طراحی شده‌اند؛ درختان با شاخه‌های پر از برگ نمایانگر دوران رشد و شکوفایی در بهار هستند. لایه‌های ابر که بالای درختان حک شده‌اند، حالتی رویایی به اثر می‌دهند، گویی آسمان بهار بر فراز درختان قرار دارد و بوی تازگی و طراوت در فضا جاری است. در دو طرف گلدان، دو حلقهٔ یکپارچه به‌عنوان دستگیره طراحی شده حس یکپارچگی و هماهنگی را در سراسر طراحی حفظ می‌کند.زیباترین بخش در قسمت بالایی گلدان خود را نمایان می‌کند: دسته‌گلی از گل‌های رز، بابونه و شیپوری، که گویی در درون گلدان به شکوفایی رسیده‌اند. این گل‌ها نه تنها نمایانگر زیبایی و طراوت، بلکه سمبل‌هایی از عشق، شجاعت و امید به زندگی هستند.این گلدان به‌طور کامل تجسم بهار است: از نقش‌های ظریف که به صورت یکپارچه از عاج بیرون آمده‌اند، تا نمای شگفت‌انگیز پرواز لک‌لک‌ها و گل‌های زیبا، تمام اجزا به‌طور طبیعی به یکدیگر پیوسته‌اند و زیبایی و حیات بهار را در دل عاج حک کرده‌اند. در این اثر بهار نه تنها به‌عنوان فصلی از سال، بلکه به‌عنوان فصلی از زندگی و تولدی دوباره، در هر جزء گلدان نمایان است.

گلدان شیبایاما با پایهٔ منبت‌کاری شده



این گلدان استوانه ای، که در اواخر دورهٔ میجی(احتمالاً دهه ۱۸۸۰ تا ۱۸۹۰)ساخته شده، از عاج طبیعی به عنوان بستر اصلی استفاده کرده و سطح آن با تکنیک مشهور شیبایاما/Shibayama/تزئین شده است.دوره میجی مصادف با اتخاذ قانون «در های باز ژاپن به سوی غرب » بود. بر همین اساس هنرمندان در تلاش بودند تا با استفاده از موتیف‌هایی که مناسب ذوق غربیان بود، آثارخود را خلق کنند؛ در اثر پیش رو، پرنده‌ای که بر تاب نشسته است بازنمایی از گونه ای از طوطی است که در فرهنگ ژاپن به عنوان یک عنصر غربی تفسیر می‌شود. در کنار این طوطی سبدی از گل های مختلف تزئین یافته مشابه با سبک ایکه-بانا (هنرگل آرایی ژاپنی) قرار دارد که با جزئیات بسیار و /مادر مروارید)رنگ های متنوعی با منبت کاری صدف ایجاد شده است. (Mother-of-pearl / Shirochga گلها نقشمایه ای رایج در هنر ژاپنی هستند که اغلب نماد فصول چهارگانه، فضایل اخلاقی یا زیبایی شناسی هستند. در قسمت پشت اثر، هنرمند، پرندگانی همچون مرغابی های در حال پرواز و نشسته را در کنار چشمه ای تصویر کرده است که در کمال سادگی با جزئیات بسیار زیبا منبت کاری شده اند. این اصل نشأت گرفته از مفهوم زیبایی در عین سادگی است که ریشه هایی عمیق در فرهنگ و هنر ژاپنی دارد. پایه اثر شامل جزئیات بسیاری است که هنرمند با مهارت بسیار و در تناسب کامل با گلدان آن را با طرح های پیچیده گل و برگ حکاکی کرده است .

بادبزن از عاج و پر

نقش گل و مرغ از سبک‌های نگارگری ایرانی است که به دلیل داشتن رنگ‌های روشن و کادربندی بر اساس طبیعت همواره از چشم نوازی بالایی برخوردار است. این نقش در دورهٔ صفوی در اصفهان آغاز و در دورهٔ قاجار در شیراز به اوج خود می‌رسد. گل و مرغ‌های دورهٔ قاجار با نمونه‌های دورهٔ صفویه تفاوت زیادی دارد و دیگر نمی‌توان گفت که تحت تأثیر نقاشی‌های چینی قرار دارد، بلکه نقش کاملاً ایرانی و انعکاسی از فرهنگ و هنر ایران عصر قاجار است. این اثر، نقاشی گل و مرغ به شیوهٔ مینیاتور با پردازهای دقیق و رنگ‌های متنوع است. پدیدآورنده آن به احتمال زیاد آقا لطفعلی شیرازی از هنرمندان صاحب سبک دوره قاجار در شیراز است که تبحر خاصی در نقاشی گل و مرغ دارد. در مقایسهٔ این اثر با دیگر آثار گل و مرغ لطفعلی مشخص می‌شود که اثر در شیوهٔ طراحی، پرداخت و اجرا بسیار مشابه آثار دیگر این هنرمند است. نقاشی گل و مرغ در اواخر دورهٔ صفویه شکل گرفت که به نوعی تلفیق مینیاتور ایرانی و هنر غربی است.

این هنر که در دورهٔ صفویه به عنوان نقش پرکنندهٔ حاشیهٔ کتاب، حاشیهٔ نقاشی‌ها و جلد کتاب به کار می‌رفت در دورهٔ قاجار تبدیل به هنر مستقل شد. در این دوره ترکیب گل و مرغ به طور فزاینده‌ای در تزیینات لاکی متون مذهبی و قرآن به کار رفت. همچنین مرقع‌های گل و مرغ به سفارش دربار و افراد سرشناس سفارش داده شد و مرقع‌های لطفعلی شیرازی از معروف‌ترین آن‌هاست.



تابلوی منظره
جوزف اشتویزنر

این اثر متعلق به نقاش اتریشی جوزف اشتویزنر است که در سدهٔ نوزدهم خلق شده و با تکنیک رنگ روغن روی بوم اجرا گردیده است. این شیوه به هنرمند امکان داده تا لطافت نور، عمق مه آلود کوهستان و درخشش سیال آب را بالایه گذار های سنجیده و ضرب قلم های نرم بازنمایی کند. قابلیت رنگ روغن در ایجاد طیف‌های ظریف سبز و آبی و سایه روشن‌های تدریجی، حا ل وهوای رمانتیک و طبیعت گرای اثر را تقویت کرده و آن را در سنت منظر ه پردازی اروپای سدهٔ نوزدهم جای می‌دهد؛ جایی که طبیعت نه تنها موضوع تصویر، بلکه عرصه ای برای بیان احساس، آرامش و تأمل شاعرانه است. این تابلو منظر ه ای آرام را در قاب طلاییِ پرنقش ونگار خود جای داده است؛ قابی آراسته به پیچک ها، بر گ‌های برجسته و گل های زرین که همچون حاشیه ای بی نظیر، طبیعت درون تصویر را در بر می گیرد. در بطن نقاشی، رودخانه ای زلال از میانهٔ دشت می‌گذرد و نور آفتاب را چون پولک‌هایی نقر ه ای بر سطح خود می پراکند. آب نه خروشان است و نه ساکن، بلکه با طمأنینه ای بهاری پیش می‌رود، گویی زمستان را پشت سر نهاده است. در سمت چپ، کلبه ای چوبی در میان درختان نیمه سبز جای گرفته و سقف تیر ه اش در سایهٔ شا خ وبر گ های جوان پنهان شده است. پشت آن، صخر ه هایی سربرافراشته دیده می شود که از میان‌شان آبشاری سپید فرو می ریزد و رگه ای روشن در پهنهٔ کوهستان می‌سازد. کو ه‌های دوردست در مه محو شد ه‌اند و چند تکه ابر در آسمان روشن نقاشی دیده می‌شود. در زمینهٔ تصویر، علفزار با سبزی تازهٔ خود گسترده شده و گل های ریز در نور می‌درخشند. درخت سمت راست تصویر با بر گ های سبز خودنمایی می کند. صحنه سراسر نوید نو شدن می دهد؛ طبیعتی بیدارشده که در آستانهٔ شکوفایی کامل ایستاده و بهار را با نغمهٔ آب و سبزه جشن می‌گیرد.



گل‌های صحرایی

تابلویی بزرگ و جلوه‌ای از توجه به نمایش شاعرانه و پرجزئیات طبیعت است. اثر «گل‌های صحرایی» نمایشی چشمگیر از طبیعتی بکر، زیبا و روح‌نواز را به‌نمایش می‌گذارد که با هنرمندی نقاش آلمانی، ریدر، دریچه‌ای تازه به سوی جلوه‌های بهاری طبیعت می‌گشاید. سراسر این تابلوی عظیم با گل‌های بهاری در طیف‌های ملایم صورتی پوشیده شده که در میان پوشش گیاهی سبز جلوه‌ای لطیف و دلنشین یافته‌اند. حضور پروانه‌ها در مرکز اثر، بر حس پویایی و طراوت فضا می‌افزاید و تکمیل‌کنندهٔ این اثر بی‌نظیر هستند. شکوه بصری و وسعت تصویر، بیننده را چنان مجذوب می‌کند که می‌تواند خود را در دل طبیعت و در حال گشت‌وگذاری بهاری تصور کند. در نگاه نخست، تیرگی‌های زمینه ممکن است یادآور روزهای سرد و ابری باشد؛ اما با دقت بیشتر، ظرافت ریزه‌کاری‌ها و نشانه‌های بهار آشکار می‌شود. حتی در کنج‌های اثر می‌توان وزغ‌هایی را مشاهده کرد که در حال جنب‌وجوش‌اند و بر پویایی و حیات جاری در طبیعت تأکید می‌کنند.

استفادهٔ جسورانه از رنگ‌های متضاد و تلفیق آن با عناصر طبیعی ظریف جلوه‌ای خارق‌العاده به تابلو بخشیده است. آنچه این تابلو را متمایز از سایر تابلوهای مجموعه می‌نماید نمایشی متفاوت از طبیعتی بکر و دورافتاده است که حس کنجکاوی و کنکاش را در بیننده زنده می‌نماید و هر آن در انتظار کشف پدیده‌ای شگفت انگیز در اثر امیدوار می‌ماند.



چراغ لاله‌ای



این چراغ ساختهٔ کشور آلمان است و به سدهٔ ۱۹ میلادی تعلق دارد. از چند بخش مشخص تشکیل شده است. در پایین‌ترین قسمت، پایه‌ای چهارگوش و پلکانی دیده می‌شود که با لبه‌های برجسته و تزئینات سادهٔ کلاسیک، استحکام اثر را تضمین می‌کند. این پایه به ستون کشیده با بدنه‌ای استوانه‌ای از جنس سنگ مرمر متصل شده است. در بخش میانی، مخزن نفت قرار دارد که از شیشه‌ای ضخیم و نیمه‌شفاف به رنگ سبز زیتونی ساخته شده است. این مخزن به شکل وانگ‌دار برآمده است و در دو سوی آن، قطعات فلزی اتصال دیده می‌شود که آن را به بدنهٔ اصلی پیوند می‌دهد. در بالای مخزن، بخش مشعل و تنظیم‌کنندهٔ فتیله جای گرفته که معمولاً از فلز ساخته می‌شود و محل قرارگیری حباب شیشه‌ای است. بخش فوقانی چراغ را حجابی بزرگ تشکیل می‌دهد. لبه‌های این حباب موج‌دار و اندکی برگشته به بیرون به شکل لاله است و سطح آن با نقوش گل و بوتهٔ مات و حک‌شده تزئین شده است. این تزئینات به صورت پراکنده بر سطح شیشه نشسته‌اند و بافتی لطیف و نیمه‌شفاف ایجاد کرده‌اند.