



## Museums as Drivers of Sustainable Tourism Development and Cultural Education

Omid Kamalvand

### Abstract

Museums, as cultural and educational institutions, play a key role in preserving and transmitting culture, facilitating non-formal education, and strengthening intercultural interactions. By presenting artistic and historical exhibitions, offering interactive educational programs, and utilizing modern technologies, these institutions provide a unique platform for learning cultural and artistic concepts. Furthermore, by preserving and displaying valuable cultural artifacts, museums not only help transmit cultural identity to future generations but also enhance the creativity and knowledge of visitors. Alongside their educational impact, museums also play a significant role in tourism development. By attracting domestic and international tourists, they stimulate the cultural vitality of regions, create numerous employment opportunities, and contribute to sustainable tourism development. Through engaging and unique exhibitions, museums transform cities and countries into prominent cultural tourism destinations and, by strengthening the national brand, elevate the cultural standing of nations internationally. This study, employing a qualitative method of content analysis of the websites of six world-renowned museums—including the Louvre Museum and the Musée d'Orsay in France, the Van Gogh Museum and the Rijksmuseum in the Netherlands, the British Museum in England, and the Vatican Museums in Italy—examines the educational and touristic impacts of museums. The findings indicate that by designing creative programs and establishing extensive cultural connections, museums can play a significant role in raising public awareness, strengthening cultural interactions, and introducing cultural identity to the global community. Moreover, these institutions are considered vital tools for preserving cultural heritage, fostering economic development, and shaping national cultural identity.

**Keywords:** Museum, Cultural Tourism, Non-formal Education, Cultural Identity, Sustainable Development.

<https://doi.org/10.22034/JINM.2026.2049774.1096>

© 2025 Iran National Museum. All rights reserved

### موزه‌ها در جایگاه پیشران توسعه پایدار گردشگری و آموزش فرهنگی

امید کمالوند\*

### چکیده

موزه‌ها به‌عنوان نهادهای فرهنگی و آموزشی، نقشی کلیدی در حفظ و انتقال فرهنگ، آموزش غیررسمی و تقویت تعاملات میان‌فرهنگی ایفا می‌کنند. این نهادها از طریق ارائه نمایشگاه‌های هنری و تاریخی، برنامه‌های آموزشی تعاملی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بستری منحصر به فرد برای یادگیری مفاهیم فرهنگی و هنری فراهم می‌نمایند. علاوه بر این، موزه‌ها با حفظ و نمایش آثار ارزشمند فرهنگی، نه تنها به انتقال هویت فرهنگی به نسل‌های آینده کمک می‌کنند، بلکه خلاقیت و دانش بازدیدکنندگان را تقویت می‌کنند. در کنار تأثیرات آموزشی، موزه‌ها نقش مهمی در توسعه گردشگری نیز دارند. این نهادها با جذب گردشگران داخلی و خارجی، موجب رونق فرهنگی مناطق می‌شوند، فرصت‌های شغلی متعددی ایجاد کرده و به توسعه پایدار گردشگری کمک می‌کنند. با ارائه نمایشگاه‌های جذاب و بی‌نظیر، موزه‌ها شهرها و کشورهای را به مقاصد برجسته گردشگری فرهنگی تبدیل می‌کنند و از طریق تقویت نماد ملی، جایگاه فرهنگی کشورها را در سطح بین‌المللی ارتقاء می‌دهند. پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوای وبگاه شش موزه شناخته‌شده دنیا شامل موزه‌های لوور و اورسی در فرانسه، موزه‌های ون‌گوگ و ریکس در هلند، موزه بریتانیا در انگلستان و موزه واتیکان در ایتالیا، تأثیرات آموزشی و گردشگری موزه‌ها را بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که موزه‌ها، با طراحی برنامه‌های خلاقانه و ایجاد ارتباطات فرهنگی گسترده، می‌توانند نقش بسزایی در افزایش آگاهی عمومی، تقویت تعاملات فرهنگی و معرفی هویت فرهنگی به جامعه جهانی ایفا کنند. همچنین، این نهادها ابزار مهمی برای حفظ میراث فرهنگی، توسعه اقتصادی و شکل‌دهی به هویت فرهنگی ملی به‌شمار می‌روند.

**واژگان کلیدی:** موزه، گردشگری فرهنگی، آموزش غیر رسمی، هویت فرهنگی، توسعه پایدار.

## درآمد

موزه در معنای کلاسیک خود، محل نگهداری و نمایش اشیای ارزشمند است؛ اما در معنای امروزی، نهادی اجتماعی، آموزشی و ارتباطی به‌شمار می‌رود که میان «میراث» و «زندگی معاصر» پل می‌زند. وقتی یک بازدیدکننده وارد موزه می‌شود، فقط با یک شیء روبه‌رو نیست، بلکه با یک روایت، یک نظام ارزش و یک صورت‌بندی از گذشته مواجه می‌شود. همین نکته باعث شده که موزه‌ها صرفاً محلی برای انبار کردن و نگهداری آثار مادی نباشند، بلکه به فضاهایی برای یادگیری، گفت‌وگو و بازاندیشی فرهنگی تبدیل شوند (حاجی سید جوادی ۱۳۹۴؛ نفیسی ۱۴۰۲).

در دهه‌های اخیر، جایگاه موزه‌ها همزمان در دو میدان رشد کرده است. میدان نخست، آموزش فرهنگ و هنر است. در این میدان، موزه به مخاطب کمک می‌کند که دانش تاریخی و هنری را نه به شکل حفظیات، بلکه از راه تجربه، مشاهده، مقایسه و مشارکت فعال بیاموزد. میدان دوم، گردشگری فرهنگی است. در این میدان، موزه‌ها به‌عنوان جاذبه‌های اصلی سفر فرهنگی عمل می‌کنند و در کنار کارکرد فرهنگی، پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و هویتی قابل توجهی برای مقصد ایجاد می‌کنند (پوراحمد و همکاران ۱۳۹۱؛ توپرسیاری و جعفری ۱۳۹۴).

پیش از این، پیوند میان موزه، گردشگری و توسعه فرهنگی بارها در پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است؛ اما یکی از چالش‌های رایج این حوزه آن است که گاهی ادعاهای کلان درباره «اثرگذاری موزه» بدون تفکیک دقیق سطوح اثر بیان می‌شود. برای مثال، وجود برنامه آموزشی متنوع در یک موزه، به‌خودی‌خود به معنای افزایش مستقیم شاخص‌های توسعه پایدار نیست، مگر اینکه سازوکار اثر و شواهد سنجش‌پذیر آن روشن باشد. بنابراین، در این پژوهش تلاش شده است مرز میان گزاره‌های توصیفی، تبیینی و هنجاری روشن‌تر شود.

پژوهش حاضر با تمرکز بر محتوای وبگاه شش موزه مهم جهان، موزه‌های لوور و اورسی در فرانسه، موزه‌های ون‌گوگ و ریکس در هلند، موزه بریتانیا در انگلستان و موزه واتیکان در ایتالیا، می‌کوشد نشان دهد موزه‌ها چگونه خود را به‌عنوان نهادهای آموزشی و گردشگری معرفی می‌کنند، چه ابزارهایی برای تعامل با مخاطب به کار می‌برند و کدام الگوهای مشترک یا متفاوت در این بازنمایی دیده می‌شود. از آنجا که وبگاه، وبترین رسمی و روزآمد یک سازمان به‌شمار می‌رود، تحلیل آن تصویری از رویکردها، اولویت‌ها، خدمات و استراتژی‌های ارتباطی موزه ارائه خواهد داد؛ هرچند جایگزین پژوهش میدانی مستقیم نخواهد بود.

1. <https://www.britishmuseum.org/>, <https://www.louvre.fr/en>, <https://www.musee-orsay.fr/fr>, <https://www.museodel-prado.es/>, <https://www.museivaticani.va/>, <https://www.rijksmuseum.nl/en>.

## بیان مسئله و پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی این مقاله، تبیین نقش دوگانه موزه‌ها در آموزش فرهنگ و هنر، و توسعه گردشگری فرهنگی است. این مسئله با طرح در قالب سه پرسش دنبال می‌شود:

- ۱) موزه‌های منتخب در وبگاه رسمی خود، چه تصویری از نقش آموزشی و فرهنگی خویش ارائه می‌کنند؟
  - ۲) چه سازوکارهایی برای جذب، هدایت و رضایت بازدیدکننده در این وبگاه‌ها برجسته شده است؟
  - ۳) این الگوها چگونه با مفاهیم هویت فرهنگی، نماد مقصد و توسعه فرهنگی مناطق پیوند می‌خورند؟
- بر این اساس، پژوهش حاضر از داوری کلی درباره موفقیت یا ناکامی موزه‌ها عبور کرده و بر تحلیل محتوا و منطق ارائه خدمات فرهنگی و گردشگری متمرکز شده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۱) گردشگری فرهنگی و چرخه عمر مقصد

گردشگری فرهنگی زیرمجموعه‌ای از گردشگری است که انگیزه اصلی آن تجربه میراث، هنر، تاریخ و شیوه‌های زیست فرهنگی است. در این نوع گردشگری، مقصد فقط یک مکان جغرافیایی نیست، بلکه مجموعه‌ای از معناها، نمادها و تجربه‌هاست. موزه به دلیل تراکم سرمایه نمادین و قابلیت روایت‌گری، در قلب این تجربه قرار می‌گیرد (Sharpley & Telfer 2014).

برای فهم پویایی مقصد، مدل چرخه عمر مقصد گردشگری باتلر ابزار مفیدی است (Butler 1980: 7). این مدل مراحل اکتشاف<sup>۱</sup>، درگیر کار شدن / مشارکت<sup>۲</sup>، توسعه<sup>۳</sup>، تثبیت<sup>۴</sup>، رکود<sup>۵</sup> و نوسازی<sup>۶</sup> را معرفی می‌کند. در مرحله اکتشاف، تعداد بازدیدکنندگان محدود و انگیزه‌ها بیشتر اکتشافی است. با توسعه زیرساخت و شناخته‌شدن مقصد، شمار گردشگران رشد می‌کند. در مرحله تثبیت، مقصد به بلوغ می‌رسد اما خطرات فرسودگی تجربه، فشار بر منابع و یکنواختی نیز افزایش می‌یابد. در مرحله رکود، اگر نوآوری و سیاست‌گذاری هوشمند وجود نداشته باشد، افت جذابیت رخ می‌دهد. نوسازی از مسیر بازتعریف تجربه، ارتقای خدمات و نوآوری تفسیری ممکن می‌شود (عامری و همکاران ۱۴۰۲؛ Sharpley & Telfer 2014). در این میان، موزه‌ها می‌توانند در سه نقطه کلیدی چرخه عمر مقصد اثر بگذارند: تولید انگیزه سفر، افزایش کیفیت تجربه و کمک به نوسازی مقصد از طریق برنامه‌های جدید.

2. exploration
3. involvement
4. development
5. consolidation
6. stagnation
7. rejuvenation

مدارس، خانواده‌ها، پژوهشگران و گردشگران بین‌المللی اهمیت دارد.

در سازوکار مدیریت موزه‌ای در ایران نیز بر نقش موزه در ارتقای سواد فرهنگی، افزایش آگاهی عمومی و پیوند آموزش با میراث تاکید شده است (حاجی سید جوادی ۱۳۹۴؛ نفیسی ۱۴۰۲). افزون بر آن، توسعه رویکردهای مدیریتی و شهری در قبال موزه، می‌تواند اثر این نهاد را از دیوارهای ساختمان موزه به مقیاس شهری گسترش دهد (گرماپردی و گرچی ۱۴۰۲).

### ۳) هویت فرهنگی، اقتصاد فرهنگ و نماد ملی

موزه‌ها از یک سو حافظ میراث و از سوی دیگر تولیدکننده تصویر فرهنگی در زمان حال هستند. این تصویرسازی می‌تواند به هویت محلی و ملی کمک کند، اما اگر یک‌سویه و تبلیغی شود، خطر ساده‌سازی تاریخ و حذف صداهای حاشیه‌ای را نیز در پی دارد. در اینجا مفهوم نماد فرهنگی مطرح می‌شود که تنها با تبلیغ ساخته نشده، بلکه با کیفیت تجربه، اعتبار روایت، اعتماد عمومی و عملکرد حرفه‌ای شکل می‌گیرد (Caldwell 2000; Stallabrass 2014).

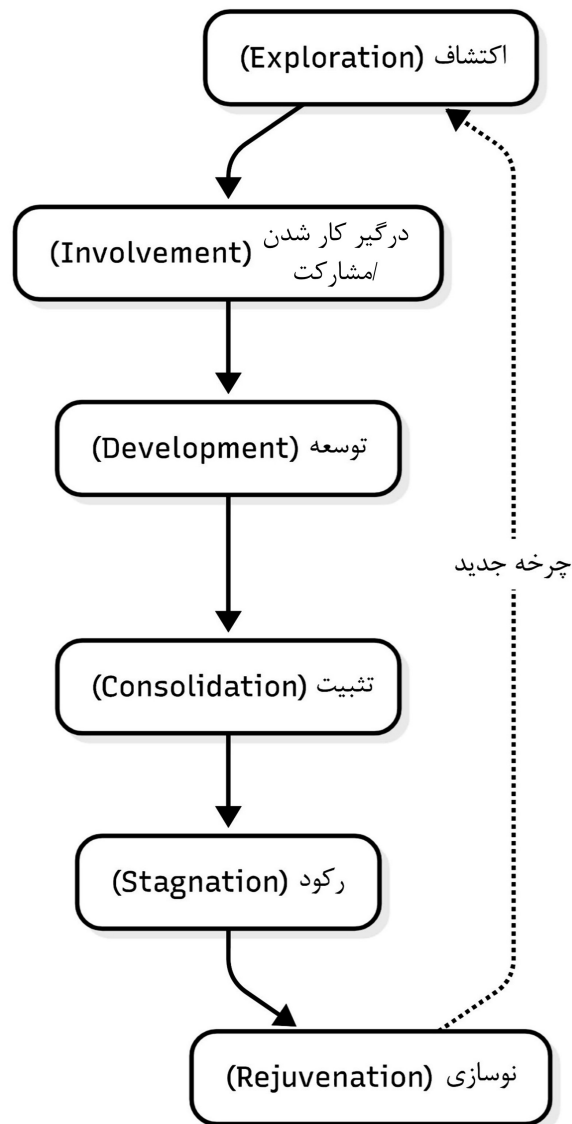
در حوزه اقتصاد فرهنگ نیز موزه‌ها می‌توانند نقش موتور فعالیت‌های مکمل را از فروش بلیت و خدمات فرهنگی تا تحریک اقتصاد پیرامونی مانند حمل‌ونقل، خوراک، اقامت و صنایع خلاق بر عهده بگیرند. با این حال، اگر موزه صرفاً به «ماشین بازدید» تبدیل شود، فرسایش کارکرد پژوهشی و آموزشی را به همراه خواهد داشت. بنابراین، سیاست‌گذاری زمانی موفق است که میان منطق فرهنگی و منطق اقتصادی تعادل برقرار باشد (فری ۱۴۰۲؛ فری ۱۴۰۱؛ دیودار و همکاران ۱۴۰۰).

### روش پژوهش

این مطالعه با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای جهت‌دار انجام شده است. داده‌ها از وبگاه رسمی شش موزه منتخب لوور، اورسی، ون‌گوگ، ریکس، بریتانیا و واتیکان گردآوری شده‌اند. همچنین برای تکمیل بُعد گردشگری در بخش‌هایی از تحلیل، از داده‌های وبگاه موزه دل‌پرادو نیز استفاده شده است.

واحد تحلیل، صفحه وب<sup>۸</sup> و زیرواحد تحلیل، گزاره‌های کارکردی در چهار حوزه هستند: (۱) ماموریت و هویت نهادی، (۲) آموزش و میانجی‌گری فرهنگی، (۳) خدمات بازدید و تجربه گردشگر، (۴) فناوری و دسترس‌پذیری دیجیتال.

گام‌های اجرایی پژوهش، به ترتیب زیر دنبال شده‌اند: الف) گردآوری داده: صفحات مرتبط با معرفی موزه، برنامه‌های آموزشی، نمایشگاه‌ها، خدمات بازدیدکنندگان و امکانات آنلاین مرور و ثبت شد.



شکل ۱. مدل چرخه عمر مقصد گردشگری باتلر (برگرفته از Butler 1980: 7).

### ۲) موزه به مثابه نهاد آموزشی

یادگیری در موزه عموماً غیررسمی، داوطلبانه و تجربه‌محور است. بازدیدکننده برخلاف کلاس رسمی، از مسیر تعامل با اشیاء، متن‌های تفسیری، راهنماها، برنامه‌های تعاملی و گفت‌وگوی جمعی برای خود معناسازی می‌کند. این ویژگی باعث می‌شود موزه از ظرفیت بالایی برای پرورش خلاقیت، پرسشگری و تفکر انتقادی برخوردار باشد (Diamond, Horn, & Uttal 2016).

رویکرد هویت‌محور به یادگیری موزه‌ای، به معنای آن است که بازدیدکنندگان با پیش‌زمینه‌های هویتی متفاوت وارد موزه می‌شوند و برداشت آنها از تجربه بازدید یکسان نیست. بنابراین، کیفیت آموزشی موزه فقط به «داشتن اطلاعات» وابسته نیست، بلکه به «نحوه تنظیم تجربه برای گروه‌های متنوع» نیز وابسته است (Falk 2006). این نکته در طراحی برنامه‌های ویژه کودکان،

این هم‌نشینی مهم است، چون نشان می‌دهد الگوی مطلوب موزه معاصر، تلفیق نگهداری حرفه‌ای با دسترس‌پذیری دانش است، نه ترجیح یکی بر دیگری.

## ۲) آموزش غیررسمی و تجربه‌محور

دسته دوم یافته‌ها به آموزش غیررسمی مربوط است. ابزارهای تکرارشونده در وبگاه‌ها شامل بازدیدهای هدایت‌شده، برنامه‌های آموزشی مدرسه‌ای، کارگاه‌های موضوعی، بسته‌های خانوادگی و محتوای تعاملی برای گروه‌های مختلف بود. این تنوع نشان می‌دهد موزه‌ها آموزش را به‌عنوان فعالیت جانبی تعریف نمی‌کنند، بلکه آن را در مرکز تجربه بازدید قرار داده‌اند (Diamond et al. 2016). از دیدگاه نظری، این الگو با رویکرد هویت‌محور همخوانی دارد. مخاطب کودک، دانشجو، گردشگر عمومی یا پژوهشگر، نیازها و انگیزه‌های متفاوتی دارد. بنابراین، یک نسخه آموزشی واحد برای همه کارآمد نیست. موزه‌هایی که چندلایه بودن مخاطب را جدی گرفته‌اند، مسیرهای متفاوت یادگیری پیشنهاد می‌کنند و در نتیجه احتمال درگیری شناختی و عاطفی بازدیدکننده افزایش می‌یابد (Falk 2006). موزه می‌تواند نقش مکمل آموزش رسمی را ایفا کند و فاصله میان «دانش کتابی» و «تجربه عینی» را کاهش دهد (حاجی سید جوادی ۱۳۹۴؛ گرمابدری و گرجی ۱۴۰۲). این گزاره در سطح بازنمایی وبگاه کاملاً مشهود است.

## ۳) تقویت تعاملات میان فرهنگی

موزه‌ها با ارائه مجموعه‌های فراملی یا برگزاری نمایشگاه‌های موضوعی، فضای تماس فرهنگی ایجاد می‌کنند. در این فضا، بازدیدکننده با فرم‌های متنوع بیان هنری و تاریخی روبه‌رو می‌شود و امکان مقایسه و گفت‌وگو افزایش می‌یابد. در تحلیل محتوای وبگاه‌ها، کلیدواژه‌هایی چون diversity, dialogue, cross-cultural understanding یا معادل‌های مفهومی آنها پرتکرار هستند.

ارزش و اهمیت این ظرفیت، از منظر ارتباطات فرهنگی قابل بررسی است. تجربه بازدید می‌تواند از قالب مصرف منفعل خارج شود و به کنش شناختی فعال تبدیل گردد. لی (۲۰۲۴) بر همین بُعد تجربه بازدیدکننده تأکید می‌کند و نشان می‌دهد کیفیت ارتباط فرهنگی، تابع طراحی تجربه و زبان ارتباطی موزه است. با این حال، تماس فرهنگی لزوماً به گفت‌وگوی برابر منجر نمی‌شود. اگر روایت‌ها یک‌سویه یا سلسله‌مراتبی باشند، امکان بازتولید کلیشه وجود دارد. بنابراین، تقویت تعامل فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که موزه روایت چندصدایی، بافت تاریخی دقیق و زبان فراگیر را همزمان پیش ببرد.

ب) کدگذاری اولیه: متن‌ها بر اساس واژگان و عبارات کلیدی انگلیسی مانند education, learning, guided tours, digital resources, visitor services, exhibitions فارسی/فرانسوی/اسپانیایی دسته‌بندی شدند.

ج) کدگذاری محوری: کدهای هم‌خانواده در مضامین بزرگ‌تر ادغام شدند؛ مانند «یادگیری تجربه‌محور»، «تسهیل برنامه‌ریزی سفر»، «ساخت روایت هویتی».

د) مقایسه بین‌موزه‌ای: اشتراک‌ها و تمایزها استخراج شد، تا از سطح توصیف تک‌موزه‌ای عبور شود.

ه) تفسیر نهایی: یافته‌ها در چارچوب ادبیات نظری آموزش موزه‌ای، گردشگری فرهنگی و اقتصاد فرهنگ تبیین شد.

برای افزایش اعتبار تحلیل، از راهبرد «مثلث‌سازی مفهومی» استفاده شد؛ یعنی داده‌های وبگاه با ادبیات پژوهشی فارسی و انگلیسی تطبیق داده شد؛ همچنین، تلاش شد استنتاج‌ها از سطح داده فراتر نرود. به بیان ساده، هرچا داده فقط از «معرفی خدمات» حمایت می‌کرد، نتیجه‌گیری به همان سطح محدود شد و از نتیجه‌گیری گسترده بر اساس آن پرهیز شد.

با وجود این، محدودیت‌های روش پابرجاست. وبگاه سازمانی، بازنمایی رسمی و تا حدی ایده‌آل‌سازی شده آن نهاد است. بنابراین، تحلیل حاضر بیشتر درباره «نحوه ارائه و صورت‌بندی نقش موزه» است، نه اندازه‌گیری مستقیم پیامدها در دنیای واقعی. برای سنجش اثرات واقعی، باید داده‌های مکمل مانند آمار بازدید، زمان ماندگاری، هزینه‌کرد گردشگر، پیمایش رضایت و مشاهده میدانی اضافه شود.

## دانشته‌های پژوهش

### الف) تاثیر موزه‌ها در آموزش فرهنگ و هنر

#### ۱) حفاظت و انتقال فرهنگ

در همه موزه‌های بررسی‌شده، حفاظت از میراث و انتقال دانش فرهنگی، هسته هویتی نهاد معرفی شده است. این انتقال تنها به معنای نگهداری فیزیکی اشیاء نیست، بلکه شامل تولید روایت و زمینه‌گذاری تاریخی برای فهم اثر نیز هست. وقتی یک شیء در کنار برجسب علمی، روایت زمانی و پیوندهای موضوعی ارائه می‌شود، بازدیدکننده از «دیدن یک شیء» به سوی «درک یک جهان فرهنگی» حرکت می‌کند (نفیسی ۱۴۰۲).

در همین راستا، تأکید بر حفاظت علمی آثار، بخشی از پیام آموزشی موزه‌هاست. حفاظت پیشگیرانه، ترمیم تخصصی، مدیریت شرایط محیطی و مستندسازی دیجیتال، نه فقط کار فنی پشت‌صحنه، بلکه بخشی از زنجیره انتقال میراث به نسل بعد است (Watanabe, Logunovich, & Kazakevich 2024). تحلیل محتوای وبگاه‌ها نشان داد که روایت «حفاظت برای آینده» اغلب با روایت «دسترس‌ی برای عموم» همراه است.

#### ۴) فناوری‌های نوین و گسترش دسترسی

چهارمین الگوی پرننگ، تاکید بر فناوری دیجیتال است که از جمله نمودهای آن می‌توان مواردی چون پایگاه‌های داده‌های آثار، منابع آنلاین، محتوای چندرسانه‌ای، تورهای مجازی، اپلیکیشن‌ها و راهنمای صوتی را برشمرد. در سطح آموزشی، این ابزارها سه کارکرد اصلی دارند: پیش‌آموزی قبل از بازدید، تعمیق یادگیری حین بازدید و استمرار ارتباط پس از بازدید. فناوری همچونین مرز جغرافیایی را از میان برمی‌دارد. مخاطبی که امکان حضور فیزیکی ندارد، می‌تواند بخشی از محتوای موزه را از راه دور تجربه کند. این ویژگی در شرایط بحران یا محدودیت سفر، اهمیت دوچندان می‌یابد (Pov- roznik 2024). افزون بر آن، تجربه‌های نو مانند واقعیت افزوده<sup>۹</sup> و واقعیت مجازی<sup>۱۰</sup> می‌توانند یادگیری را از حالت منفعل به حالت تعاملی تبدیل کنند. نمونه‌های آموزشی مبتنی بر واقعیت مجازی در پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که تعامل و مشارکت فعال، درک مفهومی اثر و بستری که در آن قرار داشته را نیز تقویت می‌کند (Schlach- hoff et al. 2024). با وجود این، دیجیتالی‌شدن به‌تنهایی یک مزیت به‌شمار نمی‌رود. عواملی مانند کیفیت محتوا، قابلیت استفاده در محیط‌های گوناگون، چندزبانه بودن و دسترسی‌پذیری برای گروه‌های مختلف تعیین‌کننده هستند که ابزار دیجیتال واقعاً آموزشی است یا صرفاً نقش ویتربینی برای موزه را بر عهده دارد.

#### ب) تاثیر موزه‌ها در توسعه گردشگری

##### ۱) جذب بازدیدکننده و تشویق سفر فرهنگی

در محور گردشگری، یکی از روشن‌ترین مفاهیم قابل بررسی، تاکید موزه‌ها بر برنامه‌های نمایشگاهی و رویدادهای دوره‌ای است. نمایشگاه‌های موقت و پرونده‌های موضوعی، در بیننده یا مخاطب برای تکرار بازدید انگیزه ایجاد می‌کنند و می‌توانند سفر را از یک بازدید اتفاقی به برنامه‌ریزی فرهنگی هدفمند تبدیل کنند. این سازوکار به‌عنوان عاملی مهم در افزایش تقاضای گردشگری فرهنگی مطرح شده است (پوراحمد و همکاران ۱۳۹۱؛ تویرسیاری و جعفری ۱۳۹۴). وبگاه‌ها در این زمینه نقش مستقیم دارند. معرفی به‌موقع رویدادها، تقویم بازدید، پیش‌فروش بلیت و محتوای تصویری جذاب، هزینه تصمیم‌گیری گردشگر را کاهش می‌دهد و احتمال انتخاب مقصد را بالا می‌برد. از این رو، وبگاه موزه را نمی‌توان تنها ابزاری برای اطلاع‌رسانی در نظر گرفت، بلکه بخشی از زیرساخت تقاضای گردشگری بر اساس موزه، از طریق آن صورت می‌گیرد.

#### ۲) طراحی تجربه بازدید و رضایت گردشگر

یافته‌های محتوایی نمونه‌های بررسی شده نشان می‌دهد که خدمات بازدیدکننده در موزه‌های بزرگ اساساً ساختارمند است؛ اطلاعات دقیق ساعات و ظرفیت‌های بازدید، مسیرها، دسته‌بندی سطح و درجه بلیت، امکانات دسترسی‌پذیری، خدمات خانواده، راهنماهای چندزبانه و پشتیبانی دیجیتال، همه نمونه‌هایی از این میزان طبقه‌بندی ساختاری هستند. این عناصر، تجربه بازدید را قابل پیش‌بینی و کم‌اصطکاک می‌کنند.

در گردشگری، مفهوم رضایت بازدیدکننده تابعی از ترکیب سه عامل جاذبه، خدمات و مدیریت جریان است. اگر کیفیت تجربه بالا باشد، اثر آن از فروش بلیت فراتر می‌رود و به بازدید مجدد، تبلیغ در گفتگوهای شفاهی و تقویت تصویر مقصد منجر می‌شود (Sharpley & Telfer 2014). بنابراین، مدیریت تجربه بازدید در موزه‌ها باید جزئی از سیاست توسعه گردشگری مقصد تلقی شود.

#### ۳) توسعه فرهنگی مناطق و پیامدهای اقتصادی

موزه‌ها می‌توانند در اقتصاد محلی اثر افزایشی ایجاد کنند. بازدیدکننده موزه فقط بلیت نمی‌خرد، بلکه از حمل‌ونقل، اقامت، خوراک، فروشگاه‌ها و خدمات پیرامونی نیز استفاده می‌کند. در نتیجه، موزه در بسیاری از شهرها به یک تکیه‌گاه فرهنگی-اقتصادی در بنیان چرخه اقتصاد تبدیل می‌شود (دیودار و همکاران ۱۴۰۰؛ فری ۱۴۰۲؛ فری ۱۴۰۱). با وجود این، تحلیل وبگاه به‌تنهایی برای برآورد کمی این اثر کافی نیست. وبگاه‌ها را تنها می‌توان برای بررسی چگونگی نقش آنها در «بازنمایی» موزه‌ها مورد مطالعه قرار داد، اما میزان دقیق اشتغال یا درآمد را باید در گزارش‌های ادواری بایگانی یا منتشر شده جستجو کرد. برای تحلیل کمی، باید داده‌های حساب‌های اقماری گردشگری، آمار مالی محلی و پیمایش هزینه‌کرد گردشگر به موارد مورد بررسی اضافه شود.

از منظر سیاست‌گذاری، نکته حائز اهمیت آن است که توسعه اقتصادی ناشی از برنامه‌ریزی موزه، زمانی پایدار است که با استفاده مسئولانه از ظرفیت‌ها، حفاظت میراث و عدالت فضایی همراه شود. توسعه‌ای که فقط بر افزایش تعداد بازدیدکننده تکیه کند، در بلندمدت می‌تواند به فرسودگی تجربه و فشار بر زیرساخت منجر شود.

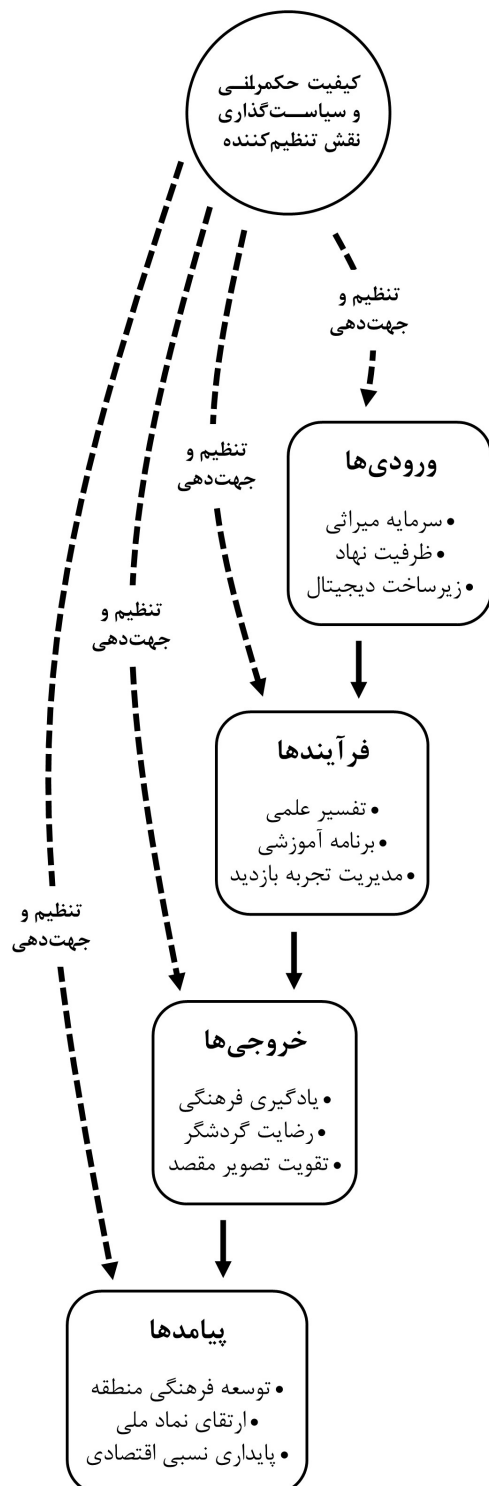
#### ۴) هویت فرهنگی، دیپلماسی فرهنگی و نماد ملی

موزه‌های شاخص جهان در ساخت تصویر فرهنگی کشور نقش جدی دارند. این نقش از نمایش میراث، کیفیت روایت، استاندارد حرفه‌ای خدمات و میزان اعتماد جهانی شکل می‌گیرد (Caldwell 2000; Stallabrass 2014). تحلیل داده‌های

9. augmented reality

10. virtual reality

پیامدها: توسعه فرهنگی منطقه + ارتقای نماد ملی +  
پایداری نسبی اقتصادی  
میان این سطوح، کیفیت حکمرانی و سیاست‌گذاری  
نقش تنظیم‌کننده دارد.



شکل ۲. مدل مفهومی سازوکار موزه اثرگذار (طرح از نگارنده).

بررسی شده نشان داده‌اند که وبگاه‌ها غالباً بر «منحصربه‌فرد بودن» مجموعه‌ها و «جهانی بودن» مخاطب تأکید می‌کنند. این دوگانه مهم است؛ چرا که از یک سو در هویت محلی/ملی و از سوی دیگر در افق بین‌المللی ریشه دارد و اگر این تعادل حفظ شود، موزه می‌تواند علاوه بر حفظ اصالت هویت فرهنگی و اجتماعی آثار، در دیپلماسی فرهنگی نیز به ایفای نقش بپردازد. معرفی حرفه‌ای میراث از طریق موزه، به ارتقای جایگاه فرهنگی کشور در نگاه جهانی کمک می‌کند (مجموعه نویسندگان ۱۳۹۲؛ گرمابدری و گرجی ۱۴۰۲). به بیان کوتاه، «نماد ملی» در موزه ساخته شده و با کیفیت عملکرد روزمره آن، پاس داشته می‌شود.

### بحث

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موزه‌ها در سطح بازنمایی سازمانی، خود را نهادی چندکارکردی معرفی کرده و نقش خود را در قالب حفاظت از میراث فرهنگی، مدرسه‌ای عمومی، سکویی برای گفت‌وگوی فرهنگی و گره‌ای از شبکه گردشگری تعریف می‌کنند. این چهار نقش، اگر هماهنگ مدیریت شود، می‌تواند ارزش فرهنگی و اقتصادی همزمان ایجاد کند. مهم‌ترین شرط موفقیت در این فرآیند تولید ارزش، «تعادل نقش‌ها» است. اگر موزه صرفاً بر جذب بازدیدکننده تمرکز کند، خطر کالایی‌شدن تجربه و افت عمق آموزشی وجود دارد؛ یا اگر تنها بر پژوهش تخصصی تمرکز کند، فاصله با مخاطب عمومی افزایش می‌یابد. بنابراین، مدیریت موزه باید میان اصالت علمی، جذابیت ارتباطی و پایداری اقتصادی توازن برقرار کند (فری ۱۴۰۲؛ Stallabrass 2014).

از دیدگاه انتقادی، سه چالش باید جدی گرفته شود: چالش نخست، شکاف دسترسی است. دیجیتال‌سازی ابزار مهمی است، اما نابرابری دسترسی دیجیتال به حذف نسبت قابل توجهی از مخاطبان منجر خواهد شد (Povroznic 2024). چالش دوم، یکدست‌سازی روایت است. برای پرهیز از تاریخ‌گویی تک‌صدایی، باید تنوع روایت‌ها و بافت‌های اجتماعی بیشتر دیده شود (Li 2024). چالش سوم، فشار گردشگری انبوه است. افزایش بی‌برنامه بازدید مستقیماً کیفیت تجربه، حفاظت آثار و رفاه ساکنان محلی را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Sharpley & Telfer 2014).

بر این اساس، برای سازوکار یک موزه اثرگذار می‌توان مدل مفهومی فشرده‌ای با مؤلفه‌های زیر را پیشنهاد داد:  
ورودی‌ها: سرمایه میراثی + ظرفیت نهادی + زیرساخت دیجیتال

فرآیندها: تفسیر علمی + برنامه آموزشی + مدیریت تجربه بازدید  
خروجی‌ها: یادگیری فرهنگی + رضایت گردشگر + تقویت تصویر مقصد

## نتیجه‌گیری

بر اساس پژوهش صورت گرفته، موزه‌های مورد بررسی در وبگاه‌های رسمی خود، نقش آموزشی و گردشگری را به صورت همزمان و مکمل صورت‌بندی می‌کنند. در محور آموزش، تاکید اصلی بر حفاظت و انتقال میراث، یادگیری غیررسمی تجربه‌محور و گسترش دسترسی از مسیر فناوری است. در محور گردشگری، کانون توجه بر نمایشگاه‌ها و رویدادها، مدیریت تجربه بازدید و پیوند موزه با هویت و نماد فرهنگی مقصد قرار دارد.

با وجود این، باید میان «بازنمایی نهادی» و «اثر واقعی» تمایز گذاشت. تحلیل وبگاه نشان می‌دهد موزه‌ها چه می‌گویند و چگونه خود را معرفی می‌کنند، اما به تنهایی برای سنجش دقیق اثرات آموزشی و اقتصادی کافی نیست. از این رو، پژوهش‌های آینده باید با روش‌های ترکیبی، داده‌های میدانی و آماری را به این چارچوب بیفزایند.

در سطح اجرایی، چند پیشنهاد کلیدی قابل طرح است: (۱) طراحی نقشه راه آموزشی موزه بر پایه گروه‌های مخاطب و اهداف یادگیری مشخص.

(۲) تقویت پیوند میان روایت علمی و تجربه تعاملی، به‌ویژه برای کودکان و نوجوانان.

(۳) توسعه خدمات دیجیتال چندزبانه، همراه با استانداردهای دسترسی‌پذیری.

(۴) هم‌راستاسازی سیاست‌های گردشگری با ظرفیت حفاظتی و کیفیت تجربه بازدید.

(۵) پایش مستمر اثرات اقتصادی-فرهنگی موزه در مقیاس شهری و منطقه‌ای.

موزه، در صورت مدیریت صحیح و نظام‌مند، نه فقط حافظ گذشته، بلکه سازنده آینده فرهنگی جامعه است. موزه هم‌زمان کلاس درس، میدان گفت‌وگو، و محرک سفر فرهنگی است؛ این سه باید هم‌راستا با یکدیگر برنامه‌ریزی و مدیریت شوند.

## پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

برای عبور از محدودیت‌های تحلیل وبگاهی، باید از طراحی چندروشی در مطالعات بعدی استفاده شود. یک مسیر مناسب، ترکیب تحلیل محتوا با پیمایش بازدیدکنندگان است تا شکاف میان «آنچه موزه عرضه می‌کند» و «آنچه مخاطب ادراک می‌کند» اندازه‌گیری شود. مسیر دوم، تحلیل داده‌های ثانویه مانند آمار بازدید ماهانه، ترکیب ملیتی مخاطبان و زمان ماندگاری در گالری‌هاست تا بتوان اثر برنامه‌های آموزشی و نمایشگاه‌های موقت را دقیق‌تر سنجید. همچنین، با توجه به یکسان نبودن منطق نمادسازی، دامنه مخاطب و ظرفیت اقتصادی موزه‌های ملی و محلی، مسیر سوم پژوهش می‌تواند انجام مطالعه‌ای تطبیقی میان این دو باشد.

علاوه بر این، بررسی پیوند موزه با بافت شهری پیرامون اهمیت زیادی دارد. اینکه آیا منافع گردشگری موزه به کسب‌وکارهای محلی، فضاهای عمومی و زندگی فرهنگی ساکنان منتقل می‌شود یا صرفاً در محدوده داخلی موزه باقی می‌ماند، پرسشی سیاستی و کاربردی است. در نهایت، مطالعه کیفی تجربه کارکنان موزه، از موزه‌دار تا راهنما و تیم آموزشی، می‌تواند ابعاد پنهان حکمرانی فرهنگی را روشن کند و به طراحی واقع‌بینانه‌تر برنامه‌های توسعه کمک کند.

## منابع

پوراحمد، احمد، مهدی علی، معصومه مهدیان بهنمیری، زهرا میرزایی کوتنایی، آرزو محمدی  
۱۳۹۱ "بررسی و تحلیل نقش موزه‌ها در توسعه گردشگری فرهنگی (مطالعه موردی: موزه‌های شرق استان مازندران)". *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۱(۱)، ۱۰۵-۱۲۸.

توبرسیاری، زینب و مسعود جعفری  
۱۳۹۴ "نقش موزه در توسعه گردشگری فرهنگی". در *دومین همایش ملی معماری، عمران و توسعه نوین شهری، ارومیه*.

حاجی سید جوادی، محسن  
۱۳۹۴ *آشنایی با موزه‌های جهانگردی، ویراسته محمدرضا ثمری و آناهیتا مقبلی*. انتشارات دانشگاه پیام نور.

دبیری‌نژاد، رضا  
۱۳۹۳ *یادداشت‌ها و مقالاتی درباره موزه؛ ویتترین، پنجره، آینه، تهران*. انتشارات پازینه.

دیودار، امیرحسین، مهران هوشیار و نفیسه صادق‌نژاد  
۱۴۰۰ *مبانی اقتصاد پایدار در موزه‌ها (چاپ اول)*. نشر.

فدایی‌تهرانی، مریم و احمد ندایی‌فرد  
۱۴۰۳ *همدلی رویکرده نوین موزه‌ها جهت جذب مخاطب، تهران*. انتشارت میعاد اندیشه.

فری، برونو  
۱۴۰۱ *اقتصاد موزه‌ها و میراث فرهنگی، ترجمه علی‌اصغر تقوی سوقز*. فراهنر. (چاپ اول).

۱۴۰۲ *اقتصاد فرهنگ و هنر، ترجمه امیرحسین مجتهدزاده*. دنیای اقتصاد.

کریمان، سارا  
۱۴۰۳ *پنجاه دریچه به موزه: جستارهایی درباره موزه، تهران*. انتشارات ایران نگار.

گرمابدری، اصغر و رضا گرجی  
۱۴۰۲ *کارکرد موزه و نقش مدیریت شهری در توسعه موزه‌ها*. انتشارات طاهریان.

مجموعه نویسندگان  
۱۳۹۲ *بازاریابی موزه: استراتژی‌ها و تکنیک‌ها*. ترجمه محمود محمدیان. کتاب مهربان.

Li, P.  
2024 "Cultural communication in museums: A perspective of the visitors experience". *Plos one*, 19(5), e0303026.

Povroznic, N.  
2024 "Museums' digital identity: key components". *Internet Histories*, 1-16.

Schlachhoff, E.; N. Dengler, L. Van Holland, P. Stotko, J. de Heuvel, R. Klein & M. Bennewitz

2024 *RHINO-VR Experience: Teaching Mobile Robot-active Museum Exhibit*. arXiv pre-ics *Concepts in an Inter print* arXiv:2403.15151.

Sharpley, R. & D. J. Telfer (Eds.)  
2014 *Tourism and development: Concepts and issues*. *Multilingual Matters*, De Gruyter-Brill.

Stallabrass, J.  
2014 "The branding of the museum". *Art History*, 37(1), 148-165.

Watanabe, Y.; A. Logunovich & A. Kazakevich  
2024 *Traveling exhibition project in the Western Siberian region of Russia: On the river ecology of the Ob River and its tributaries*. *Polar Science*, 101094

نقیسی، نوشین دخت  
۱۴۰۲ موزه‌داری (چاپ ۱۲). انتشارات سمت.

## References

Butler, R. W.  
1980 "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *Canadian Geographer*, 24, 5-12.

Caldwell, N. G.  
2000 "The emergence of museum brands". *International Journal of Arts Management*, 28-34.

Diamond, J.; M. Horn & D. H. Uttal  
2016 *Practical evaluation guide: Tools for museums and other informal educational settings*. Rowman & Littlefield.

Falk, J. H.  
2006 "An identity centered approach to understanding museum learning". *Curator: The museum journal*, 49(2), 151-166.