



## Developing tourist attraction strategies in the Museum of Decorative Arts of Iran, Isfahan

Maede Barati<sup>1</sup>, Marzieh Hekmat<sup>2\*</sup>, Neda Torabi Farsani<sup>3</sup>

<sup>1</sup> MA museum management, faculty of museum and tourism, art university of Isfahan; Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor of Museum and Tourism Department; Art university of Isfahan; Isfahan; Iran

<sup>3</sup> Associate Professor of Museum and Tourism Department; Art university of Isfahan; Isfahan; Iran

**Abstract:** Museums today are established within cities in line with socio-cultural equity, serving as accessible gateways for all citizens to understand and engage with human life and the surrounding environment. Although these institutions differ in subject, scale, quality, and function, they all strive to identify and attract the largest possible audiences and to improve their service delivery. The Museum of Decorative Arts of Iran, housed in the Rakeb-Khaneh Palace in Isfahan, despite its cultural, historical, and geographical advantages, suffers from a shortage of visitors compared to competing museums. This study aims to develop effective strategies to attract a larger audience to this museum by identifying the factors contributing to this challenge and proposing operational solutions. The main research problem is to investigate the reasons behind the museum's low attendance and to identify suitable strategies for increasing visitor numbers. The research questions include identifying the museum's internal strengths and weaknesses, as well as its external opportunities and threats, determining its strategic position, and proposing practical measures to attract audiences. This study employs a qualitative case-study approach, and data were collected through semi-structured interviews and questionnaires involving experts in museum studies. A SWOT analysis revealed that the museum is in a "conservative" strategic position, indicating that, despite numerous external opportunities, internal weaknesses have hindered the full realization of its potential. The results led to the proposal of strategies such as market development (creating an independent database, launching a website, and informing tour guides), market penetration (designing catalogs, using billboards, and organizing thematic exhibitions), product development (providing digital content, specialized tours, and enhanced amenities), and horizontal integration (holding joint exhibitions and offering combination tickets). These strategies, emphasizing audience needs and reinforcing the museum's ties with the community, not only help revitalize the Museum of Decorative Arts of Iran but also contribute to the vitality of Isfahan's urban tourism economy. By providing an operational framework, this research fills a gap in the existing literature and enriches the knowledge base of museum marketing.

**Key Words:** Visitor Studies; Audience Needs Assessment; Museum of Decorative Arts of Iran; Museum Market Research.

### تدوین راهبردهای جذب گردشگر در موزه هنرهای تزئینی ایران، اصفهان

مائه براتی<sup>۱</sup>، مرضیه حکمت<sup>۲\*</sup>، ندا ترابی فارسانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت موزه، گروه موزه و گردشگری دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه موزه و گردشگری دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه موزه و گردشگری دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران

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

### چکیده

امروزه موزه‌ها در شهر، در راستای عدالت اجتماعی فرهنگی شکل می‌گیرند و درگاهی برای درک و دریافت همه شهروندان از زیست انسان و محیط پیرامونی هستند. این امکان اگرچه در موضوع، مقیاس، کیفیت و عملکرد متفاوت هستند، برای شناسایی و جذب بیشترین مخاطب و خدمت‌رسانی بهتر تلاش و رقابت می‌کنند. موزه هنرهای تزئینی ایران، واقع در عمارت رکیب‌خانه اصفهان، با وجود پتانسیل‌های فرهنگی، تاریخی و جغرافیایی، از کمبود بازدیدکننده در مقایسه با موزه‌های رقیب رنج می‌برد. این پژوهش با هدف تدوین راهبردهای مؤثر برای جذب مخاطب بیشتر به این موزه، عوامل مؤثر بر این چالش را شناسایی و راهکارهای عملیاتی را ارائه می‌کند. مسئله اصلی پژوهش بررسی دلایل استقبال کم از موزه و شناسایی راهبردهای مناسب برای افزایش بازدیدکنندگان است. پرسش‌های پژوهش شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، تعیین موقعیت راهبردی موزه و ارائه راهکارهای عملی برای جذب مخاطب هستند. این مطالعه از روش کیفی با رویکرد نمونه موردی بهره گرفته و داده‌ها از طریق ابزارهای مصاحبه

\* Corresponding Author: Marzieh Hekmat

E-mail address: maedehbarati1995@gmail.com, m.hekmat@au.ac.ir, n.torabi@au.ac.ir

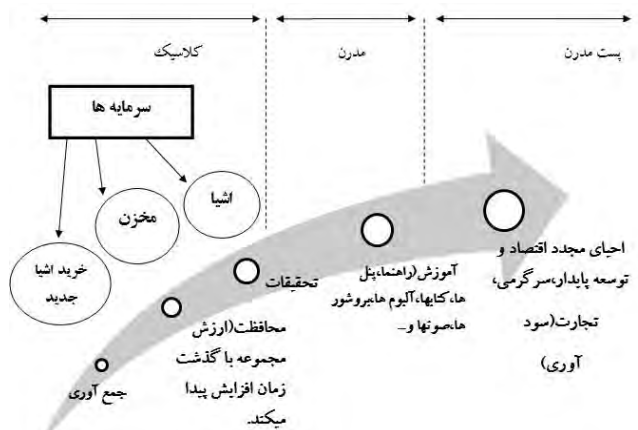


2588-4867/ © 2025 University of Isfahan

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

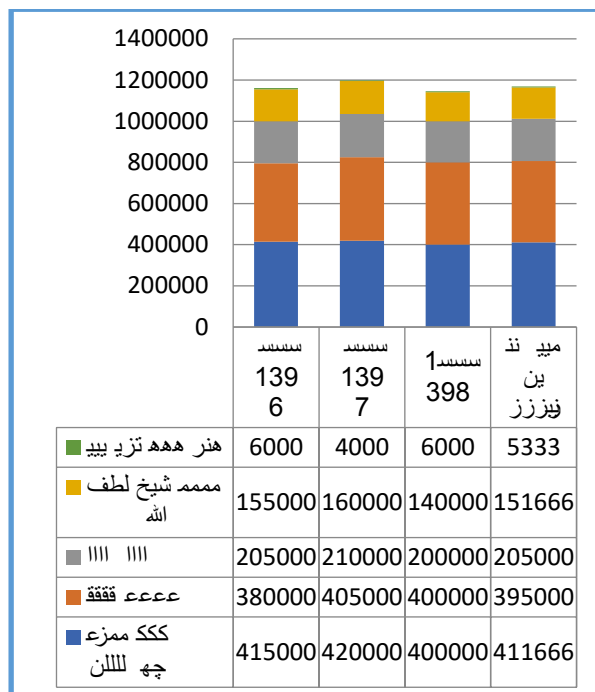


برخی از این نهادها مانند مجموعه‌ها و نمایشگاه‌ها ویژگی‌ها و خصوصیات سنتی موزه را ندارند (فالك و دیرکینگ، ۱۳۹۵)، تغییر در اهداف و کارکرد موزه شامل این مؤسسه‌ها نیز می‌شود.

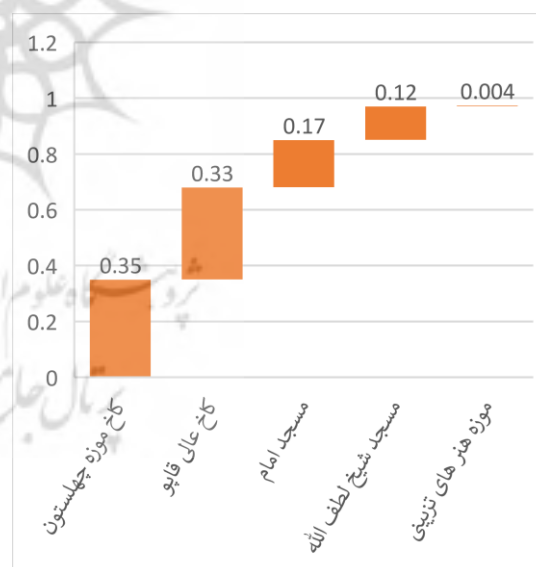


شکل ۴- سیر تکامل کارکرد های موزه (Pop & Borza, 2016)

نمودار پاپ و بورزا در سال ۲۰۱۶، با تمرکز بر تغییر کارکردی موزه‌ها از نهادهای سنتی مبتنی بر حفاظت و نمایش به مراکز پویای اجتماعی-فرهنگی، تحلیلی چندبعدی ارائه می‌دهد. این چارچوب بر پایه مطالعات موزه‌شناسی انتقادی<sup>۱</sup>، تأکید می‌کند موزه‌ها در پاسخ به تحولات جهانی مانند جهانی‌شدن، فشارهای اقتصادی و محیط‌زیستی و تقاضاهای جامعه‌محور برای مشارکت عمومی، به سمت کارکردهای فراگیر<sup>۲</sup>، تعاملی<sup>۳</sup> و مسئولیت‌پذیر اجتماعی حرکت کرده‌اند (Pop & Borza, 2016). از این رو، داشتن دیدارکننده و گردشگر از الزامات این گونه کارکردهاست. توسعه مخاطب به معنای غنی‌سازی تجربه مخاطب از طریق کمک به آنها برای یادگیری و لذت بردن بیشتر از آنچه موزه ارائه می‌دهد؛ است (Waltl, 2006). مهم‌ترین راهبرد برای جذب مخاطب انجام اقداماتی برای مشارکت بازدیدکننده، درک نیازها و علایق و ایجاد یک محیط برای کسب تجربه و علاقه برای مخاطبان موزه است (Black, 2005). جذب مخاطب با از بین بردن موانع و درگیرکردن بازدیدکننده در موزه اتفاق می‌افتد. از دهه ۱۹۸۰، نقش نظریه‌های بازاریابی و رشد بخش‌های بازاریابی تأثیری جالب توجه بر چگونگی توجه موزه‌ها به مخاطبان خود دارند.



شکل ۲- آمار بازدید موزه‌های رقیب و موزه‌های تزیینی برگرفته از آمار اداره کل میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی اصفهان (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)



شکل ۳- سهم بازار موزه‌ها از سال ۱۳۹۶ تا سال ۱۳۹۸ (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سطح جهانی، همه ساله هزاران موزه در حال شکل‌گیری و ده‌ها هزار موزه دیگر در حال گسترش هستند. با ورود به قرن ۲۱، تعریف موزه در حال تغییر است و نهادهایی جدید پدیدار می‌شوند که در زمره تعریف جهانی موزه قرار می‌گیرند. اگرچه

<sup>1</sup> Critical Museology

<sup>2</sup> Inclusive

<sup>3</sup> Interactive

در جهان امروز، با تغییرات عمیق اجتماعی و تغییر هویت موزه، این مراکز نیازمند انطباق خدمات خود با نیازهای مردم هستند. بازاریابی موزه تلاش برای رسیدن به چهار عامل گسترش توسعه بین‌المللی موزه‌ها، جست‌وجو برای منابع اقتصادی، محیط رقابتی بین موزه‌ها و نیاز به شناخت بازدیدکنندگان خود است (حریری و همکاران ۱۳۹۶). روندی رو به رشد در ارتباط بین موزه‌ها و جامعه وجود داشته است که با در نظر گرفتن جامعه‌ای پیچیده، تقاضاهای متنوع و رقابت شدید و بازاریابی موزه‌ای، بدون شک راهی مؤثر برای ارتقای موزه‌ها به منظور تضمین بقا و توسعه آنهاست. بازاریابی موزه نه فقط وجود موزه‌ها را تحکیم نمی‌کند، بلکه از به حاشیه راندن آنها نیز جلوگیری می‌کند (Liu, 2021, p. 718).

برای موزه‌ها بازاریابی مبادله‌ای است که در آن موزه با کمترین هزینه مخاطب را جذب و در عین حال ارزشی را هم ایجاد می‌کند (Kupec et al., 2020)، به این معنا که موزه قصد دارد به مخاطبان چیزی را بدهد که برای آنها ایجاد ارزش کند. دلاکورت و ویژگی‌های کارکردهای اصلی یک بازار موزه‌ای را این‌گونه بیان می‌کند: «موزه دارای سه کارکرد است؛ دو کارکرد اول به دلیل خدمات اولیه ارائه‌شده توسط موزه «محافظه‌کارانه» و «نمایشگاهی» هستند و کارکرد سوم مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را توسعه می‌دهد که هدف آنها نه فقط غنی‌سازی موزه، بلکه سودآوری برای موزه است». فعالیت‌هایی همچون ۱- خدمات عمومی‌سازی با هدف دانش در بازدید از ساختار، ۲- خدمات اختصاص داده‌شده به بهبود کیفیت بهره‌برداری از موزه، ۳- خدمات مکمل به منظور پیشینه‌کردن درجه بهره‌برداری از فضایی که ممکن است به عنوان مکان رویدادها نیز در دسترس باشند (Della Corte et al., 2012, p. 158).

امروزه، موزه‌های زیادی حول مجموعه‌ها سازمان‌دهی شده‌اند. موزه‌ها مکان‌هایی هستند که در آنها بازدیدکنندگان با تجربیات اصیل، زیبایی‌شناختی، الهام‌بخش و یادگیری مواجه می‌شوند. آنها تجربیات، ایده‌ها و فعالیت‌هایی به یادماندنی را ارائه می‌دهند که در جاهای دیگر یافت نمی‌شوند. به همین دلیل است که موزه‌ها باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا کارکنان خود را به این تصور عادت دهند که باید به مردم خدمت کنند و باید به طور مستمر کیفیت خدمات ارائه‌شده را بهبود بخشند (Komarac, 2014, p. 204).

بر این اساس، در سال‌های اخیر، مأموریت موزه‌ها از «شیء‌محور» به «بازدیدکننده‌محور» تغییر کرده است؛ زیرا هدف آنها جذب بازدیدکنندگان و توسعه روابط مستمر با آنهاست (Kamariotou et al., 2021, p. 2). همان‌طور که بالوف و همکارانش تأکید می‌کنند، «جایی که غنای موزه زمانی با اشیایی که در اختیار داشت اندازه‌گیری می‌شد، ارزش واقعی آن اکنون با انتشار اطلاعات مربوط به آن اشیاء نشان داده می‌شود» (Balloff et al., 2014, p. 9). بنابراین، موزه‌ها به طرز فزاینده بر بازدیدکنندگان تمرکز می‌کنند، زیرا از راهبردهای بازاریابی برای جذب بازدیدکنندگان بیشتر استفاده می‌کنند (Dirsehan & Yalçın, 2011). راهبردهای بازاریابی موزه به سه گروه عمده طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. راهبردهای تبلیغاتی: بازاریابان موزه باید راهبردهای تبلیغاتی را برای شناخت نیازهای بازدیدکنندگان، اطلاع‌رسانی و ارتباط و همچنین جذب آنها اتخاذ کنند. این کار را می‌توان با استفاده از روش‌های مختلف مانند بررسی بازار، تبلیغات، توسعه وب‌سایت، ایجاد فضای استقبال، ترتیب‌دادن نمایشگاه، رویداد ویژه، برنامه اجتماعی و فرهنگی و توسعه بازاریابی رابطه‌مند انجام داد.

۲. راهبردهای عملیات خدمات: برای توسعه راهبردهای عملیات خدماتی، بازاریابان باید دو بخش عمده موزه‌ها را در نظر بگیرند.

الف) راهبردهای قابل مشاهده: این مرحله شامل امکانات داخلی و خارجی، تجهیزات، پرسنل خدماتی و کارکنان است. بازاریابان و سیاست‌گذاران موزه باید از طراحی زیبایی‌شناسی نمای داخلی و خارجی اطمینان حاصل کنند. موزه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که تجربیاتی بهتر مانند حفظ فضای خوب در موزه‌ها از طریق تهویه مطبوع را فراهم کنند. کارکنان باید برای ارائه خدمات استاندارد، آموزش ببینند.

ب) راهبردهای پشت صحنه (غیرقابل مشاهده): پشت صحنه به عنوان هسته فنی نیز شناخته می‌شود. در واقع، بازدیدکنندگان آن را نمی‌بینند؛ بنابراین، خدمات و ویژگی‌های موجود در موزه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطلاعاتی درباره فرهنگ، تسهیل یادگیری، ایجاد سرگرمی، آرامش، انگیزه و همچنین برطرف کردن نیازهای فیزیولوژیکی و روانی بازدیدکنندگان را فراهم کنند.

۳. راهبردهای ارائه خدمات: این راهبردها نشان می‌دهند

باستان‌شناسی، یکی خصوصی و دیگری عمومی، استفاده می‌شود. این پژوهش بیشتر به سطح بودجه هر موزه و افزایش بازدیدکننده و درخواست بازدید از موزه توجه دارد (Amenta, 2010).

کاتلر و همکاران (۲۰۰۸) در کتاب *راهبردهای بازاریابی موزه* چهار بخش را مدنظر قرار داده‌اند: موزه و بازاریابی و نقش بازاریابی در موزه؛ بازاریابی راهبردی که به برنامه‌ریزی راهبردی توجه دارد و هدف‌گذاری را انجام می‌دهد؛ چالش‌ها و فرصت‌های موزه و جذب منابع مالی؛ بازاریابی تاکتیکی و انجام پژوهش‌های بازار (Kotler et al., 2008). ساندل و جینز (۲۰۰۷) در کتاب *مدیریت موزه و بازاریابی* در سه بخش مسائل موزه و حوزه‌های بازاریابی را بررسی می‌کنند. این کتاب روندهای کلیدی که در استفاده از روش مدیریت و روش بازاریابی و نظریه در موزه پدید آمده‌اند و پژوهش‌ها و تفکرات نوآورانه را برجسته می‌کند و به سه بخش اصلی تقسیم شده است. بخش اول، موزه‌ها و تغییر، پیامدهای در حال تغییر و تحولات سریع که در آن موزه‌ها امروزه فعالیت می‌کنند را بررسی می‌کند و تغییر مکان اساسی نقش‌ها و اهداف موزه را که در پاسخ به تغییر سریع و آشفتگی رخ داده‌اند، در نظر می‌گیرد. در بخش دوم کتاب، موضوع‌هایی از جمله رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، اندازه‌گیری عملکرد و توسعه نیروی کار به ویژه در تفکر و عملکرد مدیریت معاصر بررسی می‌شوند. بخش آخر، بازاریابی موزه، چشم اندازهایی گسترده را در رابطه با نقش فزاینده مهم بازاریابی ارائه می‌دهد و آن را فوق‌العاده می‌داند (Sandell & Janes, 2007).

مک لین (۱۹۹۷) در کتاب *بازاریابی موزه* بیان می‌کند بازاریابی یک موزه از نظر «محصول» دیده نمی‌شود، بلکه فرایندی است که با آن می‌توان رابطه‌ای بین موزه و عموم برقرار کرد. این کتاب راهنمایی ایده‌آل برای موزه‌هاست که با استفاده از آن می‌توانند بر موانعی بی‌شمار در مسیر دستیابی به یک جهت‌گیری بازاریابی غلبه کنند. این مطالعه روش‌هایی ویژه را ارائه می‌دهد که از طریق آنها می‌توان بازاریابی را متناسب با نیاز موزه‌ها تنظیم کرد و به یک بخش مفید و همچنین قابل قبول از موزه‌های امروز در تحقق آنها تبدیل کرد (McLean, 1997).

راهبردهای جذب مخاطب در موزه به عنوان دانش، اصطلاحی نوپدید شناخته می‌شود که با محدودیت منابع همراه است؛ اما در مطالعات داخلی هم پژوهش‌هایی محدود در

چگونه می‌توان خدمات و تجربیات را به شیوه‌ای لذت‌بخش‌تر برای بازدیدکنندگان ارائه کرد. هنگامی که بازدیدکنندگان از موزه بازدید می‌کنند، سایر بازدیدکنندگان نیز درگیر آن هستند و ممکن است یکی بر تجربه دیگری تأثیر بگذارد؛ بنابراین، بازدیدکنندگان باید به‌درستی مدیریت شوند تا از تأثیر منفی بر تجربه دیگر بازدیدکنندگان جلوگیری شود. این کنترل ممکن است شامل مواردی همچون ایجاد فضای مناسب برای کودکان یا فراهم کردن امکانات برای افراد ناتوان باشد (Kamal & Pramanik, 2015, p. 90).

کوماراک و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی در رابطه با بازاریابی موزه‌ها و موزه‌های مجازی انجام داده‌اند. هدف از این مقاله بحث درباره نقش فعلی بازاریابی در موزه‌ها و روند بازار است که بر تجارت آنها تأثیر می‌گذارد. نتایج یک پژوهش کیفی اکتشافی که در ۱۷ موزه کرواسی انجام شده است، نشان می‌دهد متخصصان موزه درباره بازاریابی نظرات مثبتی دارند؛ اگرچه هنوز هم آن را به عنوان یک تاکتیک تلقی می‌کنند، بینشی ارزشمند را برای دانشگاهیان و متخصصان بازاریابی درباره تغییرات در بازاریابی موزه ارائه می‌دهند و نشان می‌دهند بازاریابی یکی از بخش‌های مفقودشده در مدیریت موزه‌هاست. این پژوهشگر در حوزه بازاریابی موزه در مقاله خود می‌گوید موزه‌ها متعلق به یک محیط فرهنگی و تفریحی گسترده‌تری هستند که تحت تأثیر بازدیدکنندگان بسیار متفاوتی، به دنبال تجربه‌های خارق‌العاده (هم‌زمان با آموزش و سرگرمی) با صرفه‌جویی در وقت است. این امر به تأکید بر لزوم پذیرش بازاریابی به عنوان ابزاری برای بقای موزه‌ها و پیوند بین موزه‌ها و بازدیدکنندگان منجر شده است. وی در پژوهشی دیگر در سال ۲۰۱۷ با گروهی از همکاران با عنوان «درک رقابت و پیشنهاد خدمات در بازاریابی موزه»، نقش کنونی رقابت را به عنوان یکی از جنبه‌های نادیده گرفته‌شده مدیریت بازاریابی موزه بررسی کرده‌اند. این مطالعه اکتشافی مشخص کرد متخصصان موزه از رقابت آگاه نیستند، یا تمایل دارند وجود آن را نادیده بگیرند. (Komarac et al., 2014).

آمتا (۲۰۱۰) روند اجرایی بازاریابی در موزه و یک مطالعه موردی ایتالیایی را جست‌وجو می‌کند. در این مقاله شاخصی به نام PMMP (عملکرد موزه به عنوان یک محصول بازاریابی) بر پایه ۴ p ارائه شده است. این ابزار برای دو موزه هنر و

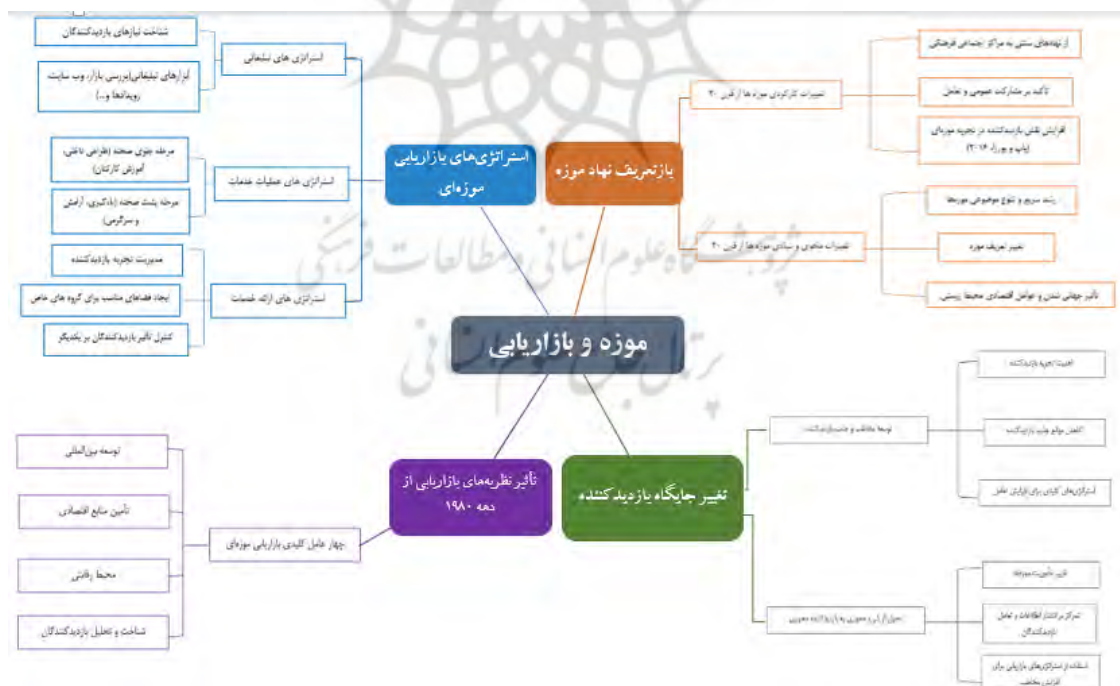
محصولی بهتر برای مصرف‌کننده تبدیل کرد. اثربخشی ابزارهای بازاریابی در کاربردی مستمر ابعاد اصلی مطالعات حوزه مخاطبان موزه را نشان می‌دهد که برای سیاست‌گذاری و تحلیل بازاریابی از ارزش زیادی برخوردار هستند؛ بنابراین، می‌توانند به پایداری موزه‌ها در انجام وظایف فرهنگی کمک کنند.

همان‌گونه که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، هیچ یک از پژوهش‌های گذشته راهبردهای مناسب برای جذب بیشتر مخاطب در موزه‌های تزیینی اصفهان را شناسایی نکرده است و پژوهش حاضر از لحاظ موضوع نوآوری دارد. به علاوه، بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده فقط بر راهکار عملیاتی بازاریابی به عنوان شکلی از راهبرد رسوخ در بازار تأکید می‌کنند و اشاره‌ای به راهبردهای دیگر نداشته‌اند؛ بنابراین، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به افزایش دانش در حوزه پیشینه پژوهش بینجامد. در نهایت، معرفی راهکارهای عملیاتی برای جذب بیشتر مخاطب به موزه و اجرایی کردن آنها، خود گامی در راستای کمک به برنامه‌ریزی و گردشگری شهری صحیح در شهر اصفهان است. چارچوب مفهومی پژوهش در شکل (۵) آمده است.

راستای جذب مخاطب و معرفی راهبردها و مخاطب‌شناسی در موزه انجام شده‌اند که در زیر به آنها اشاره می‌شود.

**حکمت و میرقدّر (۱۳۹۷)** در کتاب *نظریه‌ها، مفاهیم و مبانی مخاطب‌شناسی در موزه*، مفاهیم، ساختار و پایه‌های شناخت مخاطب و جایگاه آن در موزه را بررسی کرده‌اند. مطالب فصل اول کتاب شامل معرفی نظریه‌ها و مفاهیم مخاطب و مخاطب‌شناسی است و فصل دوم به انواع روش‌های پژوهشی و ارزیابی مخاطب اختصاص دارد. در فصل سوم، با معرفی شاخه بازاریابی موزه، بازاریابی و تحلیل بازار و بررسی رقبا تعریف می‌شوند.

**محمدیان و عسگری ده‌آبادی (۱۳۹۲)** در کتاب *بازاریابی موزه، استراتژی‌ها و تکنیک‌ها*، به تفصیل بازاریابی در موزه را بررسی کرده‌اند. این کتاب در چهارده فصل نگارش شده است. در این کتاب، با استفاده از ابزارهای بازاریابی، موزه‌ها پژوهش‌هایی را انجام می‌دهند که به آنها کمک می‌کنند بفهمند مشتریان چه نیازها و انتظاراتی از موزه دارند. بازاریابی موزه به دنبال درک رفتار مصرف‌کننده است تا نیازهای آنها را بهتر بشناسد. از خلال شناخت این رفتارها می‌توان موزه را به



شکل ۵- چارچوب مفهومی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

اصفهان در خیابان استانداری شهر اصفهان واقع شده است. رکیب‌خانه در دوره صفوی جایگاهی برای قراردادادن لوازم و

معرفی موزه‌های تزیینی ایران

موزه‌های تزیینی ایران (شکل ۶) در عمارت رکیب‌خانه

۳- ارائه راهکارهای مناسب برای جذب مخاطب بیشتر به موزه

در همین راستا، فرم مصاحبه بر اساس مبانی نظری طراحی شد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت موزه انجام شدند.

در مرحله اول، به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید موزه‌های تزیینی، پرسش‌هایی مطرح می‌شوند و پس از آن، نسبت روایی محتوایی (CVR) پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر پرسش فرم مصاحبه را با توجه به اهداف پژوهش بر اساس طیف سه‌قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی کنند. سپس، پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شوند.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه،  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیت پذیرفته می‌شود.

در پژوهش حاضر، حاصل تعداد متخصصانی که فرم روایی پرسش‌ها را پر کردند ۸ نفر بوده است و میزان CVR آن ۷۵ درصد در نظر گرفته شده است. پرسش‌های اولیه مطرح شده‌اند و میزان روایی پرسش‌ها در **جدول (۱)** نشان داده شده است. تمامی پرسش‌ها به‌جز یک پرسش دارای روایی بوده‌اند.

اشیای اصطلیل سلطنتی بوده است. بیش از ۴۰۰۰ شیء تاریخی متعلق به دوران صفویه و قاجاریه در موزه‌های تزیینی اصفهان به چشم می‌خورند. این اشیاء در قالب ویتترین‌هایی در معرض دید عموم گردشگران قرار گرفته‌اند.



شکل ۶- ورودی موزه‌های تزیینی ایران (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. در راستای تحقق هدف اصلی این پژوهش - تدوین راهبردهای مناسب برای جذب بیشتر مخاطب به موزه - از تکنیک SWOT استفاده شده است. اهداف خرد زیر در ادامه هدف اصلی طراحی شده‌اند:

- ۱- شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای جذب بیشتر مخاطب در موزه‌های تزیینی اصفهان
- ۲- تعیین موقعیت راهبردی مناسب برای جذب مخاطب به موزه

جدول ۱- CVR محاسبه‌شده برای پرسش‌های مصاحبه (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

| پرسش                                                                                          | میزان CVR محاسبه‌شده | حداقل میزان قابل قبول CVR برای ۸ متخصص | مناسب/نامناسب |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|---------------|
| بهترین اقدامی که در زمینه جذب مخاطب به موزه‌های تزیینی شهر اصفهان تا کنون انجام شده چیست؟     | ۷۵/۰                 | ۷۵/۰                                   | مناسب         |
| موزه‌های تزیینی شهر اصفهان چه دانش، استعداد و منابع منحصربه‌فردی دارد که برای مخاطب جذاب است؟ | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| موزه‌های تزیینی در چه حوزه‌هایی نسبت به سایر موزه‌ها و سایر موزه‌های هنر تزیینی مزیت دارد؟    | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| موزه‌های تزیینی شهر اصفهان چه منابع در دسترس برای مخاطبان دارد؟                               | ۱                    |                                        | مناسب         |
| بزرگ‌ترین دستاوردها، میراث‌ها و اشیای موزه‌های تزیینی شهر اصفهان چیست؟                        | ۱                    |                                        | مناسب         |

| پرسش                                                                                                                       | میزان CVR محاسبه شده | حداقل میزان قابل قبول CVR برای ۸ متخصص | مناسب/نامناسب |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|---------------|
| در موزه هنرهای تزیینی چه نقاط ضعفی را می توان بهبود بخشید تا باعث جذب مخاطب شود؟                                           | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| موزه هنرهای تزیینی چه دانش، استعداد، مهارت یا منابعی که باعث جذب بیشتر مخاطب می شود را ندارد؟                              | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| موزه هنرهای تزیینی در چه حوزه هایی نسبت به سایر موزه ها مزیت ندارد؟                                                        | ۵/۰                  |                                        | نامناسب       |
| به نظر شما بازدیدکنندگان چه ناراضی هایی از خدمات موزه هنرهای تزیینی دارند؟                                                 | ۱                    |                                        | مناسب         |
| به منظور جذب بیشتر مخاطب به سمت موزه هنرهای تزیینی، در چه حوزه هایی نیاز به آموزش وجود دارد؟                               | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| چه فعالیت هایی در موزه هنرهای تزیینی برای جذب بیشتر مخاطب مورد نیاز است که تا کنون انجام نشده است؟                         | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| چه فرصت هایی در زمینه بازاریابی، آموزش، کارآفرینی، تجاری در موزه هنرهای تزیینی می تواند باعث جذب بیشتر مخاطب شود؟          | ۱                    |                                        | مناسب         |
| موزه ها با چه تحولاتی روبه رو هستند؟ چگونه می توان از این تحولات در زمینه جذب مخاطب به موزه هنرهای تزیینی بهره برداری کرد؟ | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| چه حمایت هایی از موزه هنرهای تزیینی می تواند به جذب بیشتر مخاطب کمک کند؟                                                   | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| چه موانعی بر سر راه رونق موزه هنرهای تزیینی و جذب مخاطب به سمت آن وجود دارد؟                                               | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| چه استانداردها، قوانین سیاست گذاری هایی می تواند مانع جذب مخاطب به سمت موزه هنرهای تزیینی شود؟                             | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |
| موزه های رقیب موزه هنرهای تزیینی در استان اصفهان و استان های هم جوار کدام اند؟                                             | ۷۵/۰                 |                                        | مناسب         |

پس از تعیین روایی پرسش های مصاحبه، فرم مصاحبه نهایی طراحی شده و در اختیار کارشناسان این حوزه قرار گرفته است. در این پژوهش، بررسی ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در شناسایی میزان آشنایی پاسخ دهنده با موزه هنرهای تزیینی و بازدیدکننده آن، مشخص شدن نقاط ضعف و قوت و پتانسیل های موزه بسیار تأثیرگذار است. در این پژوهش، با ۱۴ نفر از خبرگان منتخب در حوزه موزه داری مصاحبه شد که ۱۲ نفر از آنان را بانوان و ۲ نفر را آقایان تشکیل می دادند. توزیع سنی مشارکت کنندگان به این صورت بود که ۸ نفر در بازه ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴ نفر در بازه ۳۵ تا ۴۵ سال و ۲ نفر در گروه سنی ۴۵ تا ۵۵ سال قرار داشتند. یکی از معیارهای اساسی در فرایند انتخاب خبرگان دارابودن دست کم ۱۰ سال تجربه حرفه ای در حوزه موزه و برخورداری از مدرک تحصیلی کارشناسی یا بالاتر بود. از نظر سطح تحصیلات، ۹ نفر

دارای مدرک کارشناسی، ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، از نظر جایگاه حرفه ای، ۲ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه، ۷ نفر از کارکنان موزه و ۵ نفر متخصصان مستقل در حوزه موزه شناسی بودند که در قالب فعالیت های پژوهشی، آموزشی یا مشاوره ای با این حوزه تعامل داشتند.

در مصاحبه های نیمه ساختاریافته برای پژوهش، مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندگان شامل پرسش های مقدماتی هستند که در کنار آنها، پرسش های فرعی دیگری برای درک تجربیات شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح شده اند. به دلیل تعطیلات مکرر این موزه در ایام کرونا و انجام فعالیت های مرمتی، پژوهش حاضر به اطلاعات و مصاحبه های تا سال ۱۳۹۸ بسنده کرده است.

در حین انجام مصاحبه، پژوهشگر با مطرح کردن

پرسش‌های راهنما صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. بعد از انجام ۱۴ مصاحبه، نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شدند و پژوهشگر به اشباع نظری رسید. در مرحله بعدی، با توجه به نتایج حاصل از فرم مصاحبه، ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) ساخته شد و به منظور امتیاز دهی در اختیار ۳۵ متخصص در حوزه موزه قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

به منظور تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی موزه، ابتدا عوامل کلیدی سازمان شامل نقاط قوت و ضعف، بررسی و شناسایی شدند و پس از آن، در گام دوم، ضریب وزنی از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) به هر یک از عامل‌ها اختصاص داده شد (ضریب اهمیت)، به نحوی که مجموع تمامی این ضریب‌ها در پرسش‌های پرسشنامه باید ۱ (یک) باشد. در گام سوم، برای تشکیل ماتریس عوامل داخلی، امتیازی بین یک تا چهار به هر یک از نقاط قوت و ضعف بر اساس وضعیت موجود موزه در بهره‌گیری از نقاط قوت و مقابله با نقاط ضعف موزه نسبت داده شد (شدت اهمیت). به این معنا، عوامل با شدت ۳ قوت، ۴ قوت اساسی، ۱ ضعف اساسی و ۲ ضعف محسوب می‌شوند. در این پژوهش، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شامل ۱۰ نقطه قوت و ۲۲ نقطه ضعف است. پس از آن، در گام آخر، امتیاز متوازن هر یک از نقاط ضعف و قوت به دست می‌آید.

امتیاز متوازن با توجه به ضریب اهمیت و شدت اهمیت (امتیاز متوازن = ضریب اهمیت × شدت اهمیت) محاسبه می‌شود که مجموع امتیاز متوازن عوامل داخلی برابر ۱/۸۹ محاسبه شد (جدول ۲) و از آنجا که این عدد کوچک‌تر از ۲/۵ است، می‌توان گفت موزه هنرهای تزیینی از نظر عوامل داخلی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. بالاترین امتیاز وزنی نقاط

قوت مربوط به «مجموعه ارزشمند و با تنوع کامل در انواع مختلف صنایع دستی ایران (به طور شاخص اشیائی مانند جام چهل کلید تابلوی ضل‌السلطان، تابلوی معرق سوخت امامی)» است. بالاترین امتیاز وزنی نقاط ضعف موزه هم مربوط به «تخصصی نبودن دانش مدیر بر اساس اصول موزه‌گردانی» است. پس از آن، گام اول در ایجاد ماتریس عوامل خارجی شناسایی عوامل کلیدی خارجی تأثیرگذار بر شرایط موزه است که شامل فرصت‌ها و تهدیدها هستند. سپس، در گام دوم، یک ضریب وزنی از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) به هر عامل اختصاص داده شد که مجموع کلی این عوامل یک است.

در گام سوم، طراحی یک امتیاز انجام می‌شود، به این صورت که عدد ۱ تهدید اساسی، عدد ۲ تهدید، ۳ فرصت و ۴ فرصت اساسی برای موزه است. در این پژوهش، ۱۱ نقطه فرصت و ۱۰ نقطه تهدید برای موزه در نظر گرفته شده‌اند. در نهایت، امتیاز نهایی (امتیاز متوازن) برای هر یک از عوامل خارجی با توجه به ضریب اهمیت و شدت (امتیاز وزنی برابر است با ضریب اهمیت در شدت اهمیت) محاسبه شده و مجموع وزنی آنها برابر ۲/۵۴ است (جدول ۳) و با توجه به اینکه امتیاز وزنی عوامل خارجی (عدد ۲/۵۴) است، می‌توان گفت موزه هنرهای تزیینی از نظر عوامل خارجی با فرصت‌های بسیار زیادی روبه‌رو است و با ارائه راهکارهای متنوع می‌توان از فرصت‌های موجود بهره لازم را برد.

بالاترین امتیاز وزنی فرصت‌ها مربوط به «نزدیکی موزه به قطب تولید و عرضه صنایع دستی شهر اصفهان (بازار و میدان نقش جهان)» و «قرارگیری موزه در مرکز شهر اصفهان و نزدیکی به مقاصد گردشگری تاریخی - فرهنگی» و بالاترین امتیاز وزنی تهدیدها متعلق به «قرارگیری در مجاورت موزه هنرهای معاصر است، زیرا مخاطب ترجیح می‌دهد به بازدید نمایشگاه‌های مختلف برود تا اینکه بخواهد از اشیای تکراری موزه هنرهای تزیینی بازدید کند».

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (برای و همکاران، ۱۳۹۹)

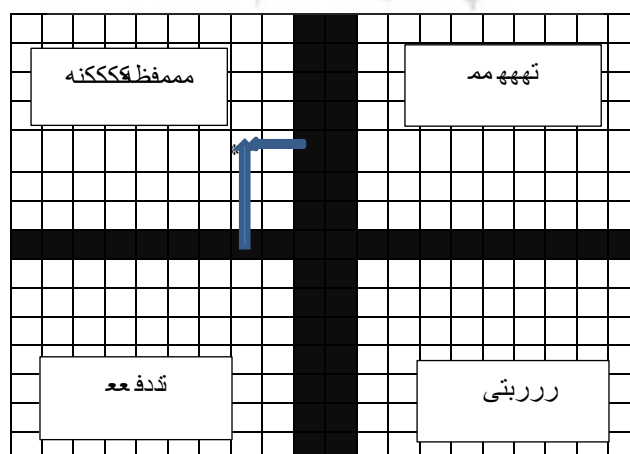
| نقاط قوت و ضعف موزه                                                                                                                                                                                                                            | امتیاز متوازن | شدت  | ضریب اهمیت |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|------------|
| مجموعه ارزشمند و با تنوع کامل در انواع مختلف صنایع دستی ایران (به طور شاخص اشیائی مانند جام چهل کلید تابلوی ضل السلطان، تابلوی معرق سوخت امامی)                                                                                                | ۰/۰۸۸۱۱       | ۲/۶۷ | ۰/۰۳۳      |
| تنها موزه خاص در حوزه اشیای تزیینی ایران                                                                                                                                                                                                       | ۰/۰۹۶۲۸       | ۳/۳۲ | ۰/۰۲۹      |
| آثار موزه در زمان‌های تاریخی متفاوت خلق شده‌اند (اشیای موزه از زمان پیش از تاریخ تا زمان قاجار در موزه وجود دارند)                                                                                                                             | ۰/۱۰۵۴        | ۳/۴  | ۰/۰۳۱      |
| تاریخچه بنای موزه (این موزه تاریخی پرفرازونشیب را پشت سر گذاشته است، چه از زمانی که و چه زمانی محل نگهداری لوازم سوارکاری و یراق آلات اصطبل دولتی در زمان صفویه بوده است که در زمان قاجار ظل السلطان، «رکیب‌خانه» را به اندرونی خود تبدیل کرد) | ۰/۰۹۷۷۴       | ۳/۶۲ | ۰/۰۲۷      |
| تنوع موضوع‌های قابل ارائه در موزه (مانند ویژگی‌های بنا، تعدد و تکثر آثار و ...)                                                                                                                                                                | ۰/۱۰۵         | ۳/۵  | ۰/۰۳       |
| دیداری پرمحتوا و معنادار برای بازدیدکننده، زیرا در موزه مجموعه‌ای را بازدید می‌کند و می‌تواند همان اشیاء را در محیط بازار با تغییرات خاص زمان معاصر ببیند/                                                                                     | ۰/۱۰۰۶۳       | ۳/۴۷ | ۰/۰۲۹      |
| برگزاری نمایشگاه‌های مختلف با توجه به غنای مجموعه موزه (برای مثال، نمایشگاه انجمن خوشنویسان در موزه، نمایشگاه دستاوردهای یگان حفاظت)                                                                                                           | ۰/۱۰۴۴        | ۳/۶  | ۰/۰۲۹      |
| نزدیک بودن اشیای موزه به فرهنگ معاصر                                                                                                                                                                                                           | ۰/۰۹۵۷۶       | ۳/۴۲ | ۰/۰۲۸      |
| ملموس بودن اشیای موزه برای مردم                                                                                                                                                                                                                | ۰/۱۰۲۲        | ۳/۶۵ | ۰/۰۲۸      |
| یک روایت عینی از پیشرفت و نبوغ هنرمندان ایرانی است/                                                                                                                                                                                            | ۰/۱۰۲۶        | ۳/۴۲ | ۰/۰۳       |
| تخصصی نبودن دانش مدیر بر اساس اصول موزه‌گردانی                                                                                                                                                                                                 | ۰/۰۳۹۲        | ۱/۱۲ | ۰/۰۳۵      |
| نبود تولید محتوای مناسب                                                                                                                                                                                                                        | ۰/۰۳۷۹۵       | ۱/۱۵ | ۰/۰۳۳      |
| نبود امکانات رفاهی برای بازدیدکننده (مکانی برای استراحت، کافی‌شاپ و ...)                                                                                                                                                                       | ۰/۰۴۲۹        | ۱/۳  | ۰/۰۳۳      |
| نبود پل‌های تفسیری، شرح‌نامه اشیاء و لیبل‌های فارسی و انگلیسی متناسب با اشیای موزه                                                                                                                                                             | ۰/۰۳۸۶۱       | ۱/۱۷ | ۰/۰۳۳      |
| نداشتن چارت سازمانی                                                                                                                                                                                                                            | ۰/۰۳۷۵        | ۱/۲۵ | ۰/۰۳       |
| نورپردازی نامناسب                                                                                                                                                                                                                              | ۰/۰۳۹۶        | ۱/۲  | ۰/۰۳۳      |
| نداشتن ویرترین استاندارد                                                                                                                                                                                                                       | ۰/۰۳۶۹۶       | ۱/۱۲ | ۰/۰۳۳      |
| نداشتن کتابخانه تخصصی                                                                                                                                                                                                                          | ۰/۰۳۸۳۶       | ۱/۳۷ | ۰/۰۲۸      |
| نداشتن مسیر بازدیدی مفهوم‌محور برای بازدید                                                                                                                                                                                                     | ۰/۰۴۱۹۱       | ۱/۲۷ | ۰/۰۳۳      |
| نبود مستندنگاری اصولی از اشیای موزه                                                                                                                                                                                                            | ۰/۰۴۰۲۶       | ۱/۲۲ | ۰/۰۳۳      |
| نبود نیروی انسانی متخصص در حوزه موزه‌گردانی و ارتباط با بازدیدکننده                                                                                                                                                                            | ۰/۰۳۹۷۸       | ۱/۱۷ | ۰/۰۳۴      |
| نبود امکانات آسایشی و رفاهی همچون سیستم گرمایشی و سرمایشی در موزه                                                                                                                                                                              | ۰/۰۴۱۲۵       | ۱/۲۵ | ۰/۰۳۳      |
| عدم دسترسی لازم برای مخاطبان ناتوان جسمی                                                                                                                                                                                                       | ۰/۰۴۱۲۵       | ۱/۲۵ | ۰/۰۳۳      |
| نداشتن پایگاه داده مستقل                                                                                                                                                                                                                       | ۰/۰۴۶۸۶       | ۱/۴۲ | ۰/۰۳۳      |
| نداشتن کاتالوگ و بروشور برای معرفی صحیح موزه                                                                                                                                                                                                   | ۰/۰۴۰۲۶       | ۱/۲۲ | ۰/۰۳۳      |
| سکون بیش از اندازه فضای موزه                                                                                                                                                                                                                   | ۰/۰۴۰۲۶       | ۱/۲۲ | ۰/۰۳۳      |
| نداشتن برنامه مشخص برای ارائه محتوا و معرفی اثر به بازدیدکننده                                                                                                                                                                                 | ۰/۰۳۸۶۱       | ۱/۱۷ | ۰/۰۳۳      |
| عدم برپایی فروشگاه‌های مرتبط با محتوا و ماهیت موزه در محیط غیر از گالری‌های اصلی موزه                                                                                                                                                          | ۰/۰۴۳۵        | ۱/۴۵ | ۰/۰۳       |
| نداشتن نشان مخصوص (لوگو) برای موزه                                                                                                                                                                                                             | ۰/۰۴۸۰۵       | ۱/۵۵ | ۰/۰۳۱      |
| عدم استفاده از امکاناتی مانند مولاز یا طرح‌های سه‌بعدی برای نمایش اشیاء                                                                                                                                                                        | ۰/۰۴۷۱        | ۱/۵۷ | ۰/۰۳       |
| عدم استفاده از امکانات سمعی و بصری                                                                                                                                                                                                             | ۰/۰۳۷۲        | ۱/۲  | ۰/۰۳۱      |
| استفاده متناوب از کلمات تخصصی در پل‌های تفسیری                                                                                                                                                                                                 | ۰/۰۴۰۶        | ۱/۴۵ | ۰/۰۲۸      |
| ۱/۸۹۶۰۹                                                                                                                                                                                                                                        |               |      | ۱          |

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

| ردیف | فرصت ها و تهدیدهای موزه                                                                                                                                                               | ضریب اهمیت | شدت  | امتیاز متوازن |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|---------------|
| O1   | ثبت اصفهان به عنوان شهر خلاق صنایع دستی در شبکه شهرهای خلاق یونسکو (UNESCO)                                                                                                           | ۰/۰۴۸      | ۳/۲۵ | ۰/۱۵۶         |
| O2   | قرارگیری در کنار موزه هنرهای معاصر، کاخ چهلستون و ارتباط با آنها برای برگزاری نمایشگاه‌های مشترک                                                                                      | ۰/۰۵۲      | ۳/۶  | ۰/۱۸۷۲        |
| O3   | وجود رشته موزه در مقاطع متنوع در دانشگاه هنر اصفهان                                                                                                                                   | ۰/۰۴۹      | ۳/۷  | ۰/۱۸۱۳        |
| O4   | وجود رشته صنایع دستی در مقاطع متنوع در دانشگاه هنر اصفهان                                                                                                                             | ۰/۰۴۴      | ۳/۵۲ | ۰/۱۵۴۸۸       |
| O5   | وجود رشته گردشگری در مقاطع متنوع در دانشگاه هنر اصفهان                                                                                                                                | ۰/۰۴۵      | ۳/۵  | ۰/۱۵۷۵        |
| O6   | قرارگیری موزه در نزدیکی دانشگاه هنر به ویژه دانشکده صنایع دستی (خیابان حکیم)                                                                                                          | ۰/۰۴۶      | ۳/۵۲ | ۰/۱۶۱۹۲       |
| O7   | قرارگیری موزه در مرکز شهر اصفهان و نزدیکی به مقاصد گردشگری تاریخی - فرهنگی                                                                                                            | ۰/۰۵۱      | ۳/۷  | ۰/۱۸۸۷        |
| O8   | نزدیکی موزه به قطب تولید و عرضه صنایع دستی شهر اصفهان (بازار و میدان نقش جهان)                                                                                                        | ۰/۰۵۱      | ۳/۷  | ۰/۱۸۸۷        |
| O9   | دسترسی فیزیکی بسیار خوب موزه و قرارگیری در محور تاریخی و فرهنگی                                                                                                                       | ۰/۰۴۹      | ۳/۸  | ۰/۱۸۶۲        |
| O10  | همگونی تنوع آثار بین موجود در موزه و اشیای صنایع دستی و هنرهای سنتی عرضه شده در بازار                                                                                                 | ۰/۰۴۴      | ۳/۳۲ | ۰/۱۴۶۰۸       |
| O11  | قرارگیری موزه در جوار دو اثر از میراث جهانی (میدان نقش جهان و کاخ چهلستون)                                                                                                            | ۰/۰۵       | ۳/۷  | ۰/۱۸۵         |
| T1   | عدم استقلال مدیریتی موزه                                                                                                                                                              | ۰/۰۴۷      | ۱/۲۵ | ۰/۰۵۸۷۵       |
| T2   | قوانین و سیاست‌گذاری‌های میراث فرهنگی (برای مثال، محدودیت بودجه تخصیصی برای موزه از طرف میراث فرهنگی، نبود ضوابط علمی و مشخص، نبود قوانین جذب برای استخدام نیروی تخصصی در موزه و ...) | ۰/۰۴۹      | ۱/۱۷ | ۰/۰۵۷۳۳       |
| T3   | نبود شناخت و بازدیدنداشتن مسئولان شهری از موزه                                                                                                                                        | ۰/۰۴۶      | ۱/۲۷ | ۰/۰۵۸۴۲       |
| T4   | نبود توجه تخصصی و آسیب‌شناسی از طرف مسئولان غیرمیراثی                                                                                                                                 | ۰/۰۴۶      | ۱/۵  | ۰/۰۶۹         |
| T5   | ساعت بازدید غیرنرمال                                                                                                                                                                  | ۰/۰۴۹      | ۱/۴۷ | ۰/۰۷۲۰۳       |
| T6   | تعطیلی‌های بی‌درپی موزه                                                                                                                                                               | ۰/۰۴۸      | ۱/۳۷ | ۰/۰۶۰۹۶       |
| T7   | وجود بناهای شاخص بسیار زیاد در اطراف موزه                                                                                                                                             | ۰/۰۴۸      | ۱/۴۷ | ۰/۰۷۰۵۶       |
| T8   | قرارگیری در نزدیکی چهلستون و به دلیل وقت کم بازدیدکننده ترجیح می‌دهد از چهلستون بازدید کند.                                                                                           | ۰/۰۴۵      | ۱/۴۵ | ۰/۰۶۵۲۵       |
| T9   | قرارگیری در مجاورت موزه هنرهای معاصر، زیرا مخاطب ترجیح می‌دهد به بازدید نمایشگاه‌های مختلف برود تا اینکه بخواهد از اشیای تکراری موزه هنرهای تزیینی بازدید کند.                        | ۰/۰۴۹      | ۱/۵۲ | ۰/۰۷۴۴۸       |
| T10  | در اولویت قراردادن موزه‌های دیگر از طرف میراث فرهنگی                                                                                                                                  | ۰/۰۴۴      | ۱/۵۲ | ۰/۰۶۶۸۸       |
| جمع  |                                                                                                                                                                                       | ۱          |      | ۲/۵۴۷۱۴       |

موقعیت‌های چهارگانه محافظه کارانه مشخص می‌شود و متناسب با این موقعیت، راهبردها و راهکارهای عملیاتی (جدول ۴) ارائه خواهند شد.

بر اساس امتیازات وزنی به دست آمده و رسم نمودار موقعیت راهبردی (شکل ۷) مشتق شده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی، وضعیت موزه هنرهای تزیینی ایران از بین



شکل ۷- نمودار موقعیت راهبردی موزه هنرهای تزیینی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

جدول ۴- راهبردهای مناسب برای جذب مخاطب در موزه‌های تزیینی ایران (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

| راهبردهای موقعیت محافظه کارانه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | راهکارهای عملیاتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توسعه بازار (در این راهبرد توسعه بازار یک سازمان با اتکا به محصولات فعلی و حفظ جایگاه و مشتریان در بازار فعلی، سعی در به دست آوردن بازارهای جدید دارد)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد یک بازار جدید (ایجاد فضایی برای بازدید افراد دارای معلولیت)</li> <li>ایجاد پایگاه داده مستقل</li> <li>ایجاد وبسایت</li> <li>ایجاد صفحات مجازی و ارتباط گیری مستقیم با مخاطب</li> <li>اطلاع رسانی به تولیدرها و دادن امتیازات ویژه به آنان برای جذب گردشگر به موزه</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| رسوخ در بازار (یک راهبرد برای رشد کسب و کار است و به مجموعه برنامه‌های مبتکرانه یک شرکت در راستای گسترش میزان مشتری (محصولات یا خدمات) در فضای یک بازار خاص اطلاق می‌شود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی کاتالوگ و بروشور برای معرفی صحیح موزه</li> <li>طراحی لوگو برای موزه</li> <li>استفاده از بیلبردهای تبلیغاتی در موزه‌های پربازدید اطراف</li> <li>طراحی بنرهای گرافیکی استاندارد و تفسیری در اتاق معرفی</li> <li>استفاده از هنرمندان صنایع دستی برای معرفی شدن موزه به مخاطب هنردوست</li> <li>استفاده از پل‌های تفسیری استاندارد و جذاب برای تفسیر اشیاء</li> <li>استفاده از موسیقی ملایم در فضای موزه</li> <li>برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی ویژه با توجه به ماهیت موزه</li> <li>مخاطب قراردادن دانشجویان دانشگاه هنر اصفهان و برگزاری تورهای ویژه برای این گروه مخاطب</li> <li>برپایی فروشگاه مرتبط با محتوای موزه</li> </ul> |
| توسعه محصول (فرایندی است که در آن محصول یا خدمتی جدید به بازار عرضه می‌شود)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه محتوای متفاوت در موزه و طراحی برنامه‌ای برای معرفی اثر به بازدیدکننده</li> <li>استفاده از مولاژ و طرح سه بعدی برای نمایش</li> <li>استفاده از امکانات سمعی و بصری و دیجیتالی</li> <li>برگزار تورهای ویژه سنین خاص (بزرگسالان و کودکان)</li> <li>راه اندازی کافی شاپ یا مکانی مناسب برای رفاه بازدیدکننده</li> <li>برگزاری تورهای ویژه و شاهکار نمایی و تک اثر</li> <li>برگزاری تورهای ویژه مانند تورهای صنایع دستی فراموش شده (آخرین شانس بازدیدکننده)</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| یکپارچگی افقی (این راهبرد به این منظور استفاده می‌شود که شرکت رقیب خود را بخریم و به مالکیت خود دربیآوریم. این راهبرد در بازارهایی رخ می‌دهد که امکان رشد در آنها بسیار زیاد است و سودآوری زیادی دارند. در این روش، شرکت‌هایی را خریداری می‌کنیم که در حوزه ما مشغول به کار هستند ولی به سودآوری زیادی دست نیافته‌اند. با این کار هم خطر رقیب را از خود دور می‌کنیم و هم از نتایج پژوهش‌های آن شرکت در حوزه خود استفاده می‌کنیم و می‌توانیم محصولاتی با کیفیت تر تولید کنیم) | <ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری نمایشگاه‌های مشترک با موزه‌های هم جوار</li> <li>فروش بلیط‌های ادغامی (برای مثال، گردشگر یا بازدیدکننده با خرید یک بلیط می‌تواند از چند موزه بازدید کند و قیمت این بلیط ارزان تر از آن است که بخواهد جداگانه موزه‌ها را بازدید کند و به این ترتیب، مخاطب انگیزه بیشتری برای بازدید از موزه‌ها دارد).</li> <li>برگزاری تورهای یک روزه بازدید از اشیاء در موزه و سپس بازدید از اشیاء در میدان نقش جهان</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |

## نتیجه گیری

امروزه، دگرگونی جایگاه موزه‌ها در شهر و افزایش سفرهای داخلی و خارجی، تجربه‌های نو، مشارکت بازدیدکننده در موزه با مجموعه‌های آنها و همچنین دسترسی شخصی به موزه‌ها و خدمات موزه از طریق اینترنت و تورهای مجازی باعث شده است به موزه‌ها در عصر حاضر توجه زیادی نشان داده شود؛ به این ترتیب، موزه به دنبال آن است تا مخاطبان در بازدید مشارکت کنند و دیدارکننده متغیر نباشند؛ موفقیت رابطه دوسویه موزه و مخاطب به تأمین نیازهای مخاطبان موزه بستگی

دارد. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی - اکتشافی گامی را در راستای شناسایی راهبردهای مناسب برای جذب مخاطب بیشتر به موزه‌های تزیینی اصفهان برداشته است. با توجه به آمار بسیار کم بازدیدکنندگان موزه‌های تزیینی ایران نسبت به رقبای خود، چرایی این موضوع به عنوان مسئله اصلی در ذهن پژوهشگران شکل گرفت. از آنجا که به کمک تکنیک SWOT موقعیت راهبردی موزه محافظه کارانه شناسایی شد، به این معنا که با وجود فرصت‌های خارجی جالب توجه مانند نزدیکی به قطب‌های گردشگری اصفهان،

دلیل نیازهای ویژه موزه در بافت محلی است.

راهبرد رسوخ در بازار بر تقویت حضور موزه در بازار موجود از طریق ابزارهای بازاریابی متمرکز است. راهکارهای عملیاتی شامل طراحی کاتالوگ‌ها و بروشورهای حرفه‌ای برای معرفی صحیح موزه، استفاده از بیلبردهای تبلیغاتی در موزه‌های پربازدید اطراف، و برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی متناسب با ماهیت فرهنگی موزه هستند. همچنین، بهره‌گیری از هنرمندان صنایع دستی برای معرفی موزه به مخاطبان همدوست، استفاده از پل‌های تفسیری استاندارد و جذاب برای اشیاء و پخش موسیقی ملایم در فضای موزه، تجربه بازدید را غنی‌تر می‌کنند. این اقدامات، با تأکید بر بازاریابی رابطه‌مند، به افزایش آگاهی و جذب مخاطبان محلی و گردشگران کمک می‌کنند. این نوع از راهبرد، شامل طراحی کاتالوگ، استفاده از بیلبردها و برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی، با یافته‌های بلک (۲۰۰۵) هم‌سو است که مشارکت بازدیدکننده و برطرف کردن موانع را کلید جذب مخاطب می‌داند (Black, 2005). استفاده از هنرمندان صنایع دستی و پل‌های تفسیری جذاب نیز با تأکید والتل (۲۰۰۶) بر غنی‌سازی تجربه بازدید هم‌خوانی دارد (Waltl, 2006)؛ اما برخلاف پژوهش کوماراک و همکاران (۲۰۱۷) که رقابت را در مدیریت موزه‌ها نادیده گرفته‌شده می‌دانند، این مطالعه به طور صریح با رقابت موزه‌های هم‌جوار (مانند موزه‌های معاصر) مواجه است و راهکارهایی را برای تمایز ارائه می‌دهد که نشان‌دهنده نوآوری در تطبیق با بافت رقابتی محلی است (Komarac et al., 2017).

توسعه محصول به عنوان راهبردی دیگر، بر ارتقای تجربه بازدید از طریق نوآوری در محتوا و خدمات تمرکز دارد. راهکارهای عملیاتی شامل ارائه محتوای دیجیتال مانند مولاژها و طرح‌های سه‌بعدی برای نمایش اشیاء، برگزاری تورهای ویژه برای گروه‌های سنی ویژه (کودکان و بزرگسالان) و راه‌اندازی امکانات رفاهی مانند کافی‌شاپ هستند. همچنین، برگزاری تورهای موضوعی مانند «صنایع دستی فراموش‌شده» و استفاده از امکانات سمعی‌بصری، تجربه‌ای تعاملی و به‌یادماندنی برای بازدیدکنندگان خلق می‌کند. این اقدامات، با پاسخگویی به نیازهای متنوع مخاطبان، موزه را به مقصدی پویا و جذاب تبدیل می‌کنند. توسعه محصول، با ارائه محتوای دیجیتال، تورهای ویژه و امکانات رفاهی، با دیدگاه کمال و پرامانیک (۲۰۱۵) هم‌راستا است که بر طراحی خدمات برای برطرف کردن نیازهای روانی و فیزیولوژیکی بازدیدکنندگان تأکید دارند

ضعف‌های داخلی مانند کمبود زیرساخت‌های دیجیتال و موزه‌گردانی غیرتخصصی مانع بهره‌برداری بهینه از این پتانسیل‌ها شده‌اند. این موقعیت ضرورت تدوین راهبردهای عملیاتی را برای تقویت جایگاه موزه در بازار رقابتی گردشگری فرهنگی برجسته می‌کند که با وجود فرصت‌های این یافته با دیدگاه پاپ و بورزا (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد که بر تحول موزه‌ها از نهادهای شیء‌محور به مراکز پویای اجتماعی-فرهنگی تأکید دارند و جذب مخاطب را پیش‌نیاز این کارکرد می‌دانند (Pop & Borza, 2016). راهبردهای پیشنهادی شامل توسعه بازار، رسوخ در بازار، توسعه محصول و یکپارچگی افقی، با تکیه بر اصول بازاریابی موزه‌ای (Kotler et al., 2008) و مخاطب‌محوری (McLean, 1997)، چارچوبی عملیاتی برای افزایش تعامل و پایداری موزه ارائه می‌دهند. این راهبردها در راستای نظریه دلاکورت (۲۰۱۲) هستند که کارکردهای موزه را به محافظه‌کارانه، نمایشی و سودآور تقسیم‌بندی می‌کند و بر نقش بازاریابی در توسعه اقتصادی و فرهنگی موزه‌ها تأکید دارد (Della Corte et al., 2012).

راهبرد توسعه بازار بر ایجاد دسترسی‌های جدید برای مخاطبان متمرکز است. راهکارهای عملیاتی این بخش شامل ایجاد پایگاه داده مستقل برای ثبت اطلاعات بازدیدکنندگان، راه‌اندازی وب‌سایت تعاملی با قابلیت ارائه تورهای مجازی و اطلاعات جامع و اطلاع‌رسانی هدفمند به تورلیدرها با ارائه امتیازات ویژه برای جذب گردشگران هستند. علاوه بر این، طراحی فضاهایی برای بازدید افراد دارای معلولیت، به عنوان بخشی از تعهد موزه به عدالت اجتماعی-فرهنگی، دسترسی‌پذیری موزه را بهبود می‌بخشد. این اقدامات، با تقویت زیرساخت‌های دیجیتال و ارتباطات هدفمند، امکان جذب مخاطبان جدید و حفظ ارتباط مستمر با آنها را فراهم می‌کنند. این راهبرد، با تمرکز بر ایجاد پایگاه داده مستقل، وب‌سایت تعاملی و اطلاع‌رسانی به تورلیدرها، با پژوهش کوماراک و همکاران (۲۰۱۴) هم‌راستا است که بازاریابی را ابزاری برای پیوند موزه‌ها با مخاطبان در محیط رقابتی می‌دانند (Komarac et al., 2014). این راهکارها، با تأکید بر دسترسی‌پذیری برای گروه‌های ویژه مانند افراد دارای معلولیت، به عدالت اجتماعی-فرهنگی (فالک و دیرکینگ، ۱۳۹۵) پاسخ می‌دهند. با این حال، برخلاف مطالعات آمتا (۲۰۱۰) که بر بودجه و تبلیغات متمرکز است (Amenta, 2010)، این پژوهش راهکارهای دیجیتال و شبکه‌ای را اولویت می‌دهد که نشان‌دهنده افتراق در رویکرد به

(Kamal &amp; Pramanik, 2015).

گلستان. فصلنامه گنجینه اسناد، ۲، ۱۵۳-۱۳۸.

<https://ensani.ir/fa/article>

حکمت، مرضیه، و میرقدرد، لیلا (۱۳۹۷). نظریه‌ها، مفاهیم و مبانی مخاطب شناسی در موزه. اصفهان: دانشگاه هنر اصفهان.

محمدیان، محمود، و عسگری ده‌آبادی، حمیدرضا (۱۳۹۲). بازاریابی موزه، استراتژی‌ها و تکنیک‌ها. تهران: مهربان.

فالک، جان هوارد، و دیرکینگ، لین‌دی (۱۳۹۵). نگاهی نو به تجربه دیدار از موزه (مهدی افشار، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Amenta, C. (2010). Exploring museum marketing performance: a case study from Italy. *International Journal of Marketing Studies*, 2, 24-24. <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v2n1p24>
- Balloff, P., Courvoisier, F. H., & Lagier, J. (2014). From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16(2), 4-18. [https://www.researchgate.net/publication/281158815\\_From\\_Museum\\_to\\_Amusement\\_Park\\_The\\_Opportunities\\_and\\_Risks\\_of\\_Edutainment](https://www.researchgate.net/publication/281158815_From_Museum_to_Amusement_Park_The_Opportunities_and_Risks_of_Edutainment)
- Barati, M., Hekmat, M., & Torabi Farsani, N. (2019). Developing audience attraction strategies for the Iranian Museum of Decorative Arts. [Master's thesis in Museum Management]. Isfahan University of Art. [In Persian]
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum Developing Museums for Visitor involvement*. London: Routledge, Psychology Press.
- Della Corte, V., Cascella, C., & Savastano, I. (2012). Resource-based Theory and Service-dominant Logic: A New Combined Approach to Revisit the Strategies of Cultural Firms in the Global Era. *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 157-167. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n6p157>
- Dirsehan, T., & Yalçın, A. M. (2011). Comparison between Holistic Museum Visitors and Utilitarian Museum Visitors. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 78-94. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n6p157>
- Falk, J. H., & Dyrking, L. D. (2016). *A New Look at the Experience of Visiting the Museum* (M. Afshar, Translator). Tehran: Office of Cultural Research. [In Persian]
- google map. (2025, 06 02). Retrieved from place: [https://www.google.com/maps/@37.6619101,47.6541869,8z?entry=tu&g\\_ep=EgoyMDI1MDYwNC4wLjE1MDSoASAFQAw%3D%3D](https://www.google.com/maps/@37.6619101,47.6541869,8z?entry=tu&g_ep=EgoyMDI1MDYwNC4wLjE1MDSoASAFQAw%3D%3D)
- Hariri, N., Alein, M., & Abazari, Z. (2017). The Application of Marketing Mix in Tehran Palace Museums, Case Study: Saadabad Cultural-Historical Complexes, Niavaran and Golestan Palace. *Ganjineh Asnaad*, 2, 138-153.

این راهکارها، با استفاده از مولاژها و فناوری‌های سمعی‌بصری، تجربه‌ای تعاملی ایجاد می‌کنند که با پیشنهاد کوماراک (۲۰۱۴) برای پاسخ به تقاضای مخاطبان برای تجربه‌های خارق‌العاده هم‌خوانی دارد (Komarac, 2014). با این حال، تمرکز این پژوهش بر تورهای موضوعی مانند «صنایع دستی فراموش‌شده» نسبت به مطالعات پیشین (eg. Sandell, 2007 & Janes) که به طور کلی بر نوآوری در محتوا تأکید دارند، رویکردی بومی‌تر و خاص‌تر ارائه می‌دهد.

یکپارچگی افقی، شامل نمایشگاه‌های مشترک و بلیط‌های ادغامی، با تأکید حکمت و میرقدرد (۱۳۹۷) بر نگاه شبکه‌ای به مدیریت موزه‌ها هم‌سو است و به پایداری موزه‌ها در بستر شهری کمک می‌کند. این راهبرد، با دیدگاه لیو (۲۰۲۱) که بازاریابی را برای جلوگیری از طرد موزه‌ها ضروری می‌داند، هم‌خوانی دارد (Liu, 2021)؛ اما در مقایسه با محمدیان و عسگری ده‌آبادی (۱۳۹۲) که عمدتاً بر ابزارهای بازاریابی سنتی تمرکز دارند، این مطالعه با پیشنهاد تورهای یکپارچه و همکاری‌های بین‌موزه‌ای، رویکردی نوآورانه‌تر و جامع‌تر ارائه می‌دهد. یکپارچگی افقی، با هدف ایجاد شبکه‌ای از همکاری‌ها بین موزه‌ها، به تقویت جایگاه موزه در اکوسیستم گردشگری شهری کمک می‌کند. این اقدامات، با ایجاد انگیزه مالی و تجربه‌ای جامع برای بازدیدکنندگان، نه فقط به افزایش بازدید از موزه‌های تفریحی منجر می‌شود، بلکه به پویایی گردشگری فرهنگی در شهر اصفهان کمک می‌کند. این راهبرد، با نگاه شبکه‌ای به مدیریت موزه‌ها، گامی مؤثر در راستای پایداری و توسعه آنها در بستر شهری است. این تمایز پژوهش حاضر را به عنوان گامی در راستای غنای ادبیات بازاریابی موزه‌ای در بافت ایرانی برجسته می‌کند.

## منابع

براتی، مانده، حکمت، مرضیه، و ترابی فارسانی، ندا (۱۳۹۹). تدوین استراتژی‌های جذب مخاطب برای موزه هنرهای تزیینی ایران. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت موزه]. دانشگاه هنر اصفهان.

حریری، نجلا و علین، ملیحه و اباذری، زهرا (۱۳۹۶). کاربرد آمیخته بازاریابی در کاخ موزه‌های تهران، مطالعه موردی: مجموعه‌های فرهنگی تاریخی سعدآباد، نیاوران و کاخ

- Pop, I. L., & Borza, A. (2016). Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement. *Sustainability*, 8, 101. <https://doi.org/10.3390/su8010101>
- Sandell, R., & Janes, R. R. (2007). *Museum Management and Marketing*. New York: Routledge.
- Waltl, Ch. (2006). Museums for visitors: Audience development A crucial role for successful museum management strategies. In *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage* (pp. 225-240) Publisher: Edizioni Università di Macerata. Editors: Cerquetti M.
- <https://ensani.ir/fa/article>
- Kamal, M., & Pramanik, Sh. A. K. Kabir (2015). Identifying Factors Influencing Visitors to Visit Museums in Bangladesh and Setting Marketing Strategies for Museums. *Journal of Business and Management*, 17(10), Ver. II (Oct. 2015), 85-92. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-171028592>
- Kamariotou, V., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2021). Strategies for increasing Visitors' Interaction: The case of Virtual Museum and Exhibitions. In *Business Intelligence and Modelling* (pp. 409-414). [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-57065-1\\_42](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-57065-1_42)
- Komarac, T. (2014). A New World for Museum Marketing? Facing the Old Dilemmas while Challenging New Market Opportunities. *Tržište/Market*, 26, 199-214. [https://www.researchgate.net/publication/271829654\\_A\\_New\\_World\\_for\\_Museum\\_Marketing\\_Facing\\_the\\_Old\\_Dilemmas\\_while\\_Challenging\\_New\\_Market\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/271829654_A_New_World_for_Museum_Marketing_Facing_the_Old_Dilemmas_while_Challenging_New_Market_Opportunities)
- Komarac, T., Ozretić Došen, D., & Škare, V. (2014). *Museum marketing and virtual museums in 21 st century: Can museums survive without it?*. 5th EMAC Regional Conference - Marketing Theory Challenges in Emerging Markets. Katowice, Poland. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.1403.776>
- Komarac, T., Ozretić Došen, D., & Škare, V. (2017). Understanding competition and service offer in museum marketing. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 215-230. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2015-0159>
- Kotler, N., Kotler, Ph., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resource*. London: Wiley
- Kupec, V., Lukác, M., Štarchon, P., & Bartáková, G. P. (2020). Audit of Museum Marketing Communication in the Modern Management Context. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 39-52. <https://doi.org/10.3390/ijfs8030039>
- Liu, X. (2021). Utilizing Museum Marketing Strategies to Help Xianyang Museum to Attract Visitors. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 554. *Proceedings of the 7th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR)* 2021). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210519.142>
- McLean, F. (1997). *Marketing the Museum*. New York: Routledge.
- Mohammadian, M., & Asgari Dehabadi, H. (2013). *Museum Marketing, Strategies, and Techniques*. Tehran: Mehraban. [In Persian]

