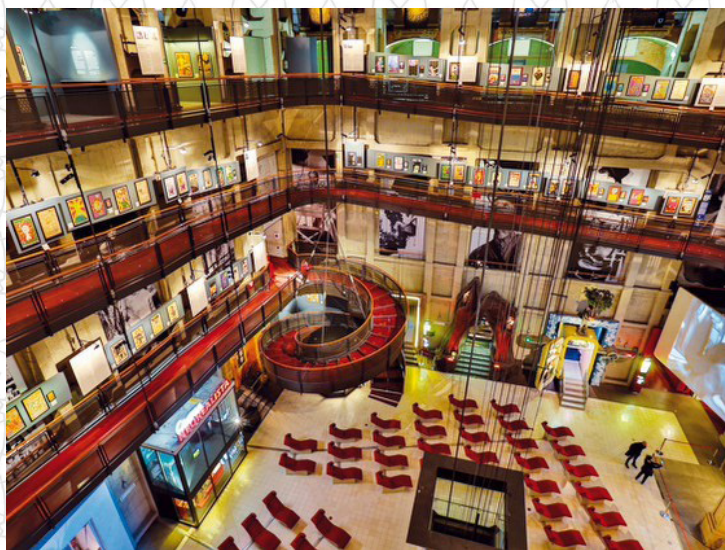


روایتگری خلاق موزه‌ها؛ بررسی چند تجربه جهانی و پیشنهادهایی برای ایران



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۱/۲۹

شماره مسلسل:

۲۱۳۶۷



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

روایتگری خلاق موزه‌ها؛ بررسی چند تجربه جهانی و پیشنهادهایی برای ایران

نوع گزارش: طرح / لایحه □، راهبردی □، نظارتی ■، پیش‌نویس قانونی □

نام دفتر:

مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)

تهیه و تدوین کنندگان:

مهدی صادقیها، سیدچمران موسوی

ناظر علمی:

موسی بیات

مدیر مطالعه:

سعید شفیعا

اظهار نظر کننده:

محمد امین گزار

اظهار نظر کنندگان خارج از مرکز:

مرتضی ادیب‌زاده (اداره کل استان تهران وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی)، پدیده عادلوند (پژوهشگر فلسفه هنر)، محمدرضا زاهدی (اداره کل آثار منقول وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی)

همکاران:

محمد حسن صفی‌یار، محمد امین قاسمی پیربلوطی

گرافیک و صفحه آرایی:

سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی:

زهره عطاردی

واژه‌های کلیدی:

۱. موزه

۲. گردشگری

۳. روایتگری خلاق

۴. نقشه روایت

تاریخ شروع مطالعه:

۱۴۰۴/۰۶/۰۱



فهرست مطالب

۶	چکیده.....
۷	خلاصه مدیریتی.....
۸	۱. مقدمه.....
۱۰	۲. نقش صنایع مالک سهام در باشگاه‌داری حرفه‌ای.....
۱۱	۳. تجارب جهانی روایتگری خلاق در موزه‌ها.....
۱۱	۳-۱. انگلستان.....
۱۲	۳-۲. کانادا.....
۱۳	۳-۳. امارات.....
۱۴	۳-۴. ایتالیا.....
۱۵	۳-۵. ژاپن.....
۱۷	۳-۶. هند.....
۱۸	۳-۷. ترکیه.....
۱۹	۳-۸. درس آموخته‌ها از تجارب جهانی.....
۲۳	۴. جمع‌بندی و پیشنهادها.....
۲۸	منابع و مأخذ.....

فهرست جداول

۱۰	جدول ۱. تحلیل پیشینه‌تقنینی.....
۲۰	جدول ۲. جمع‌بندی تجارب جهانی روایتگری خلاق در موزه‌ها.....



روایتگری خلاق موزه‌ها؛ بررسی چند تجربه جهانی و پیشنهادهایی برای ایران

Doi: [10.22034/mrc.report.21367](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21367)

چکیده



در دهه‌های اخیر، الگوواره‌های موزه‌داری از صرف نمایش صرف یک اثر، به طراحی یک تجربه برای مخاطب و ایجاد یک روایت از موزه تغییر یافته است؛ رویکردی که تلاش دارد پیوند عمیق‌تری بین مخاطب با میراث ملموس و ناملموس موجود در موزه‌ها ایجاد کند؛ یافته‌های این مطالعه تطبیقی نشان می‌دهد، زمانی روایتگر خلاق به اهداف خود دست پیدا می‌کند و باعث موفقیت موزه‌ها به‌ویژه موزه‌های کوچک و محلی می‌شود که علاوه بر کاربست ترکیبی و دارای اولویت‌بندی شده الگوهای آن، یک مسیر و فرایند روایتگری خلاق طراحی شود؛ عواملی نظیر نقشه روایت در ارتباط با هدف کلان موزه، بهره‌گیری از پشتیبان‌های مختلف نظیر حمایت‌های دولتی و غیردولتی و در نظر گرفتن نقش روایتگر و توجه به سنجه‌های اندازه‌گیری که بازخورد مخاطب را داشته باشند؛ از عناصر فرایند روایتگری خلاق هستند. همچنین نتایج نشان داد که ایجاد روایتگری خلاق الزماً نیازمند صرف بودجه‌های کلان نیست و با ترکیب هوشمندانه الگوها، استفاده بهینه از ابزارها و مدیریت صحیح چالش‌ها، می‌توان به این هدف دست یافت.

استفاده از موزه‌های سیار و تعامل با آموزش و پرورش که صرفاً نیازمند بودجه‌های کلان و فعالیت‌های پر زرق و برق نیست، رقومی‌سازی‌های خلاقانه در همراهی با صدایشگانه بومی، تعامل با محیط‌های تاریخی، روایت‌های آیینی و حماسی ایرانیان و فعالیت‌های مقرون‌به‌صرفه می‌تواند به تحقق ماده (۸۲) قانون برنامه هفتم پیشرفت که بر ضرورت افزایش موزه‌های فعال تأکید دارد، کمک کند. با این حال، به نظر می‌رسد در گام بعدی، موزه‌ها باید به فضایی برای آموزش و عمق‌بخشی تبدیل شوند و صرفاً از مکان‌هایی برای نمایش آثار فراتر روند.



بیان / شرح مسئله

موزه‌ها بنا بر یکی از تعاریف بنیادی خود، مسئولیت بازآموزی و انتقال میراث گذشتگان را برعهده دارند. از این رو، روش‌های این بازآموزی باید متناسب با شرایط زمانه به‌روز شود تا اثرگذاری آموزشی و فرهنگی تداوم یابد و روایتگری خلاق یکی از این رویکردهاست. در واقع این امر کمک می‌کند دید و بیان متفاوت و جذابی از یک مفهوم صورت گیرد. با این حال، یکنواختی در روایتگری (به‌ویژه تقلیل تجربه موزه به نمایش صرف اشیا) می‌تواند اثر آموزشی و اجتماعی را کاهش داده و پایداری مالی موزه را تضعیف کند؛ چالشی که در موزه‌های ایران نیز مشاهده می‌شود. از این منظر، مسئله صرفاً یکنواختی نیست، بلکه خطر ائتلاف منابع ملی است؛ اگر مطابق برنامه هفتم، تعداد موزه‌ها به ۱۰۰۰ موزه افزایش یابد؛ اما روایتگری خلاق تقویت نشود، نتیجه می‌تواند به انبارهای اشیا با هزینه نگهداشت بالا و اثر فرهنگی پایین محدود شود. بنابراین، ضرورت موضوع هم از حیث کارآمدسازی اثرگذاری موزه و هم از حیث تحقق هدف ۱۰۰۰ موزه فعال تا افق ۱۴۰۷ قابل بررسی است.

نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

بررسی آموزه‌های جهانی در موضوع روایتگری خلاق موزه‌ها نشان می‌دهد که کشورهای مورد مطالعه از راهبردهای ترکیبی و سنجش‌پذیر استفاده کرده‌اند؛ رویکردی که ضمن حفظ میراث، به اثر آموزشی، درگیرسازی مخاطب و تداوم‌پذیری مالی توجه هم‌زمان دارد.

- در تجربه تمامی کشورهای بررسی شده ابتدا نقشه روایت تعریف می‌شود و سپس الگوهای روایتگری خلاق انتخاب می‌گردد. این امر از انجام فعالیت‌های بدون هدف و پراکنده جلوگیری می‌کند.
- استانداردهای دسترس‌پذیری برای انواع گروه مخاطبان و چندصدایی بودن روایت موزه نظیر استفاده از انواع روش‌های صدا و تصویر، به‌عنوان اصول چندین کشور مانند انگلستان، ایتالیا و امارات در روایتگری خلاق است. در این خصوص باید به این امر توجه داشت که بازدید از موزه صرفاً برای قشر خاصی نباشد..
- تجربه چندین کشور نظیر ژاپن، هند، ترکیه و کانادا نشان می‌دهد که این کشورها برهم‌پیوندی روایتگری با آموزش رسمی نظیر مدارس و توانمندسازی تیم‌ها و حرفه‌ای‌سازی نقش روایتگر تأکید داشته‌اند. تجربه چندین کشور نظیر ایتالیا، انگلستان، کانادا و هند بر نقش حمایت‌های مالی دولت‌ها از موزه‌ها در روش‌های مختلف از جمله برگزاری نمایشگاه‌های خلاقانه و تأمین بیمه آثار قرضی موزه‌ها از دیگر موزه‌ها، تأکید داشته‌اند. این امر در کشوری مانند هند در ارتباط با موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در حمایت از فرهنگ مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

کاربست روایتگری خلاق در موزه‌های ایران می‌تواند به تحقق ماده (۸۲) قانون برنامه هفتم پیشرفت که بر ضرورت افزایش موزه‌های فعال تأکید دارد، کمک کند. با این حال، به نظر می‌رسد در گام بعدی، موزه‌ها باید به فضایی برای آموزش و عمق‌بخشی تبدیل شوند و صرفاً از مکان‌هایی برای نمایش آثار فراتر روند. در نهایت، گزاره‌های سیاستی آورده شده در ادامه گزارش که از مبانی تجربی مطالعه شده استخراج شده‌اند؛ به‌عنوان یک خروجی مطالعاتی برای کاربردی در تصمیمات آتی سیاستگذاری در حوزه موزه‌داری پیشنهاد می‌شود:

- الزام نقشه روایت و برنامه روایتگری خلاق به‌عنوان پیش شرط حمایت: هر پروژه موزه‌ای که قصد داشته باشد از حمایت عمومی جهت توسعه شیوه‌های روایتگری خلاق خود استفاده کند، باید ابتدا نقشه روایت و اصول اساسی دیگر آن نظیر شاخص ساده سنجش (مانند سنجش یادگیری و رضایت مخاطب) را تحویل بدهد.
- ترکیب حمایت‌های دولتی با مشوق‌های مالی و مسئولیت اجتماعی شرکتی: بودجه دولتی، مشوق‌های مالیاتی و بودجه مسئولیت اجتماعی



شرکت‌ها باید در یک چارچوب هماهنگ شوند و شرط دریافت آن، بهبود روایتگری، رقومی‌سازی و دسترس‌پذیری موزه برای انواع مخاطبان باشد.

- به رسمیت شناختن نقش آموزشی موزه و پیوند ساختاری با مدرسه و دانشگاه: موزه‌ها می‌باید به‌طور رسمی به‌عنوان یک نهاد مکمل آموزشی شناخته شود و همکاری برنامه‌ریزی شده با مدرسه و دانشگاه داشته باشند.
- استانداردهای دسترس‌پذیری و مدیریت استفاده از الگوهای نوآورانه و فناورانه: استاندارد دی‌لازم است که برای موزه‌ها راهنمایی ایجاد کند تا موزه‌ها برای کودکان، سالمندان، افراد کم‌بینا و کم‌شنوا شرایط مناسب‌تر ایجاد کنند و موزه‌ها را در بخش‌های مختلف آن گونه طراحی کنند که استفاده کمتر، اما همدمندتر از فناوری‌های جدید را برای این گروه‌ها داشته باشد.
- نظام ارزیابی داده‌محور و گزارش‌دهی دوره‌ای اثر روایتگری: هر پروژه روایتگری خلاق باید چند شاخص رفتاری و آموزشی (مثل زمان مکث، نیت بازگشت بازدیدکننده به موزه، پوشش گروه‌های هدف، نسبت هزینه نگهداشت به استفاده) را به‌طور دوره‌ای اندازه‌گیری و گزارش کند و ادامه حمایت به این گزارش‌ها گره بخورد.
- استفاده از ظرفیت بومی در الگوهای رقومی‌سازی شده روایتگری خلاق: در راستای جلوگیری از فعالیت‌های پر زرق و برق می‌توان از ظرفیت‌های تاریخی و صدآپیشگان بومی و همچنین روش‌های خلاقانه استفاده کرد تا صرفاً نیازمند نورپردازی‌ها و نمایشگرهای الکترونیک بزرگ و پرهزینه نباشد. این امر همچنین می‌تواند با روایت‌ها و فعالیت‌های آیینی و حماسی ایرانیان در ارتباط باشد.
- کاربست شیوه‌های حمایتی برای نواحی کم‌برخوردارتر نظیر موزه سیار: موزه‌های سیار می‌توانند با توجه به ظرفیت بومی هر منطقه جهت علم‌آموزی استفاده شوند. این موضوع می‌تواند به‌خصوص با نظام آموزشی آن مناطق در ارتباط باشد.

۱. مقدمه

در گذشته، روش موزه‌ها برای بازخاطرآوری میراث گذشتگان صرفاً به نمایش آثار کهن در کنار توضیحی کوتاه از آنها محدود می‌شد. اما در دو دهه اخیر، پارادایم و الگوواره موزه‌داری در دنیا از صرف نمایش اشیاء به طراحی تجربه و روایت برای انتقال بهتر تغییر کرده است؛ تغییری که در تعریف تازه ایکوم از موزه نیز بازتاب یافته و بر نقش اجتماعی، آموزشی، دسترس‌پذیری و مشارکتی موزه‌ها تأکید می‌کند [۱]. در ایران نیز تداوم الگوی غالب شیء‌محور، کارکرد آموزشی و هویتی موزه‌ها را برای نسل‌های جدید تضعیف کرده و به ریزش مخاطب و کاهش اثربخشی اجتماعی انجامیده است. در چنین وضعیتی، روایتگری خلاق نه یک اقدام تزئینی، بلکه ضرورتی برای انتقال مؤثر مفاهیم هویتی و تقویت پیوند نسل جدید با میراث ملی است.

روایتگری خلاق^۱ ابزار اصلی تبدیل دانش تخصصی به پیام‌های روشن و جذاب برای عموم است؛ که با تکیه بر شواهد معتبر، مسیر بازدید را سناریو محور می‌سازند و یادگیری را در بستر تجربه تسهیل می‌کنند. باید گفت؛ روایتگری خلاق در موزه‌ها به بیانی ساده یعنی اینکه موزه فقط جایی برای تماشای اشیای قدیمی نباشد، بلکه برای هر بازدیدکننده یک داستان روشن، قابل فهم و درگیرکننده در باره گذشته و پیوند آن با امروز تعریف کند. در ادبیات تخصصی، روایتگری خلاق ذیل مفهوم تفسیر میراث فهم می‌شود؛ فعالیتی آموزشی و ارتباطی که هدف آن فراتر از انتقال صرف اطلاعات تاریخی، آشکارسازی معنا و ایجاد پیوند میان مخاطب و اثر است. این امر با مرتبط کردن ویژگی‌های ملموس اثر به زمینه‌ها، نیازها

و تجربه زیسته مخاطب محقق می‌شود تا یادگیری در بستر تجربه شکل گیرد [۲].

اهمیت این موضوع نیز به این دلیل است که روایتگری خلاق فاصله میان زبان تخصصی موزه و فهم روزمره مخاطب را کم می‌کند و در نتیجه یادگیری را عمیق‌تر و تجربه بازدید را معنادارتر و ماندگارتر می‌سازد. پژوهش‌های مربوط به یادگیری در حوزه موزه‌ها نشان داده‌اند که وقتی روایت‌ها از یک مفهوم در موزه با نیاز و زمینه مخاطب هم‌سو و در قالب تجربه‌ای معنادار ارائه می‌شوند، زمان مکث، به‌خاطر سپاری و نیت بازگشت بازدیدکننده یا مخاطب به موزه افزایش می‌یابد و سرمایه فرهنگی تقویت می‌شود [۳].

باید گفت در عمل، روایتگری خلاق مجموعه‌ای از تصمیم‌های مفهومی و فرایندهای طراحی و اجرایی است؛ یعنی ابتدا تبیین هدف موزه در پیش‌نقشه روایت^۱ ترسیم می‌شود که پیام‌های کلیدی موزه، مخاطبان هدف و سنج‌های ارزیابی نهایی از موزه را دارد [۴]. در ادامه نیز، حضور ابزارهای رسانه‌ای (نظیر استفاده از فیلم و صدا) در روایت از موزه تا روایتگری خلاق موزه صرفاً به اشیای مادی محدود نماند و فرایندهای اجرایی و طراحی‌اش تکمیل شود [۵]. در نهایت توجه به پشتیبان‌های اجرا و نقش کلیدی آموزش، فرایند روایتگری خلاق ادامه می‌یابد. در واقع روایتگری خلاق باعث افزایش درگیری ذهنی و ماندگاری در مخاطب می‌شود و به هویت محلی کمک می‌کند. این گزارش تطبیقی از چند تجربه جهانی، چارچوب‌های کارآمد روایتگری خلاق در موزه‌ها را استخراج کرده تا در برنامه‌ریزی و ارزیابی نمایش‌های موزه‌ای به کار گرفته شوند.

۱. نقشه روایت (Narrative Map) چارچوبی مفهومی برای طراحی روایت موزه پیش از انتخاب ابزارهاست که پیام‌های کلیدی، مخاطبان هدف و خط سیر روایت را مشخص می‌کند و می‌تواند مبنای استانداردسازی و ارزیابی و یا حمایت‌سیاستی قرار گیرد.



۲. نقش صنایع مالک سهام در باشگاه‌داری حرفه‌ای



۱-۲. سوابق تقنینی

در این بخش به مروری نظام‌مند قوانین بالادست مرتبط با تحقیق حاضر، یعنی موزه‌ها و همچنین ارتباط با موضوع روایتگری در آن پرداخته می‌شود که در جدول زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۱. تحلیل پیشینه تقنینی

ردیف	نام سند	مرجع تصویب	تاریخ تصویب	شماره ماده / صفحه	نکات برجسته
۱	قانون برنامه هفتم پیشرفت ۶	مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۳	ماده (۸) و بند «ج» ماده (۸۲)	<ul style="list-style-type: none"> دستیابی به هدف رساندن موزه‌های فعال کشور از ۷۷۵ به ۱۰۰۰ تعداد در پایان که نیازمند شیوه‌های جدید در جهت کمک به فعال بودن موزه‌ها را نشان می‌دهد. اختصاص تمامی درآمدها اماکن گردشگری نظیر موزه‌ها در جهت اداره و توسعه همان مکان در این قانون دیده شده که می‌تواند از شیوه‌های نوین حمایت کند.
۲	آیین‌نامه مدیریت، ساماندهی، نظارت و حمایت از مالکان و دارندگان اموال فرهنگی - تاریخی منقول مجاز ۷	هیئت وزیران	۱۳۸۴	مواد (۱۹، ۱۵ و ۳۸)	<ul style="list-style-type: none"> تعریف موزه به‌عنوان نهاد ارائه خدمات فرهنگی و آموزشی؛ مبنای مستقیم برای تفسیر و روایتگری خلاق به‌مثابه شیوه اجرای «نمایش آموزشی».
۳	قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور ۸	مجلس شورای اسلامی	۱۳۶۷	ماده (۳) بند «۱۹ و ۲۲»	<ul style="list-style-type: none"> تعیین وظایف معرفی، آموزش، پژوهش و همکاری‌های فرهنگی؛ مجوز برگزاری همایش‌ها و ارتباطات بین‌المللی به‌عنوان ابزارهای تفسیر و روایت.

مأخذ: نگارنده.

مطالعه قوانین نشان می‌دهد که اسناد بالادستی در ایران، هرچند از روایتگری خلاق به‌صراحت نام نمی‌برند، اما با تعریف موزه به‌عنوان نهاد ارائه خدمات فرهنگی و آموزشی و با تکالیف نمایش، معرفی و آموزش و با اختیار تبلیغ و همکاری‌های فرهنگی برای موزه، بستر اجرایی روایتگری خلاق را فراهم کرده‌اند؛ البته می‌توان این وضعیت را نوعی سکوت قانونی دانست که با وجود نبود منع صریح، به اولویت یافتن هزینه‌های کالبدی (ویترین و مرمت) بر تولید روایت و محتوا انجامیده است؛ از این‌رو، برای جهت‌دهی بودجه و مسئولیت‌ها، نیاز به تصریح تقنینی یا آیین‌نامه تکمیلی وجود دارد.

از سوی دیگر، تقسیم نقش میان دولت و سطوح استانی و شهرداری‌ها، امکان پشتیبانی محلی برای برنامه‌های جانبی با موزه‌ها نظیر مسیرهای روایی شهری را می‌دهد و ترتیبات مالی، مانند امکان هزینه‌کرد درآمد هر موزه در همان محل و حمایت‌های غیرمستقیم شهری، ظرفیت سرمایه‌گذاری در بهبود تجربه و تفسیر را تقویت می‌کند.

۳. تجارب جهانی روایتگری خلاق در موزه‌ها



انتخاب هفت تجربه جهانی از کشورهای انگلستان، امارات، ایتالیا، ژاپن، هند و ترکیه در این گزارش بر دو دلیل استوار است: نخست، شباهت ساختاری با ایران از حیث وجود مقدار زیادی میراث ملموس و ناملموس، ترکیب موزه‌های بزرگ و محلی، مخاطبان چندزبانه و محدودیت‌های مالی که نیازمند راه‌حل‌های مقیاس‌پذیر و کم‌هزینه است؛ دوم، موفقیت اثبات‌شده در شاخص‌های قابل‌سنجش مانند افزایش زمان مکث و بهبود یادگیری و ارتقای رضایت و بازگشت مخاطب و نیز پایداری نگهداشت پروژه‌ها. به بیان دیگر، این نمونه‌ها نه فقط از نظر زیبایی‌شناسی یا نوآوری فناوریانه، بلکه به دلیل پیوند روشن با نقشه روایت، شواهد اثربسنجی و امکان بومی‌سازی در بستر نهادی و اقتصادی مشابه، برای اقتباس و تطبیق در موزه‌های ایران واجد بیشترین کارایی هستند.

۱-۳. انگلستان

موزه تیت سنسورיום^۱ در انگلستان تجربه‌ای چندحسی است که در آن آثار نقاشی با صدا، بو، لمس و تصویر در یک مسیر از پیش طراحی شده روایت می‌شوند؛ هر ایستگاه چند پیام آموزشی دارد که از طرفی داده‌های رفتاری مخاطبان برای ارزیابی اثر جمع‌آوری می‌شوند. این موضوع روایت چندحسی^۲ نام دارد که یکی از الگوهای پرکاربرد روایتگری خلاق (البته نسبتاً نیازمند منابع مالی زیادی برای پیاده‌سازی است) در موزه‌هاست. برای مثال در یکی از فضاها تیت سنسورיום، بازدیدکننده وارد اتاقی نیمه تاریک می‌شود که فقط یک نقاشی اصلی و چند منبع نامرئی صدا و بو در آن تعبیه شده است؛ تابلو در مرکز دید قرار دارد و نور موضعی به گونه‌ای تنظیم شده که رنگ‌ها و کنتراست آن برجسته شود. هم‌زمان با تماشای تصویر، صدای محیطی متناسب با فضای تابلو (مثلاً صدای خیابان، دریا یا زمزمه جمعیت) از چند جهت پخش می‌شود و دستگاه‌های پخش بو، رایحه‌های هم‌خوان با صحنه (چوب خیس، دود و عطر گیاهان) را در فضا منتشر می‌کنند؛ در کنار آن، یک شیء لمسی ساده روی میز قرار دارد که بافت و دمای آن (مثلاً سطح فلزی سرد یا پارچه زبر) حس بدنی متناظر با حال و هوای اثر را منتقل می‌کند. بازدیدکننده به جای خواندن متن طولانی، از طریق نگاه، شنیدن، بو کشیدن و لمس، وارد فضای روایی نقاشی می‌شود و این موضوع در الگوهای روایتگری خلاق غوطه‌وری و اکنش‌پذیر^۳ نام دارد.

نقطه قوت پروژه در تقدم نقشه روایت بر ابزار و همچنین قابلیت سنجش‌پذیری یادگیری مخاطب است؛ اما نقدهایی مانند خستگی و شلوغی بیش از حد برای حواس به خصوص برای برخی مخاطبان نظیر میان‌سالان و کودکان، هزینه نگهداشت بالای تجهیزات و ضرورت شفافیت در مدیریت داده‌های جمع‌آوری شده مطرح می‌شود. در سطح حکمرانی و تأمین مالی، موزه‌های خصوصی از طرح تخفیف مالیاتی برگزاری نمایشگاه‌ها^۴ مصوب ۲۰۱۷ بهره می‌برند که پس از چند دوره تمدید در ۲۰۲۵ دائمی شد؛ قبل از اجرای این سیاست، هزینه خالص تولید نمایش‌های تجربه‌محور برای موزه‌ها و حامیان‌شان بالاتر بود و خطر عدم بازگشت سرمایه، تصمیم‌گیری را محافظه‌کارانه می‌کرد، اما پس از آن، امکان کسر هزینه‌ها و بازگردانی بخشی از مخارج که از طریق اعتبار مالیاتی قابل استرداد بود، راه را برای آزمایش روایت‌های نو و چندحسی هموارتر کرد. همچنین طرح ضمانت دولتی امانت آثار^۵ که از دهه ۱۹۸۰ برقرار بود، با کاهش هزینه بیمه‌ای امانت‌ها، آوردن آثار

1. Tate Sensorium

۲. روایت چندحسی (Multisensory Narrative) استفاده از حواس مختلف مانند دیداری، شنیداری، لمسی و بویایی برای به تصویر کشیدن یک داستان است.

۳. غوطه‌وری و اکنش‌پذیر (Responsive Immersion) تجربه‌ای است که در آن بازدیدکننده با تعاملات فیزیکی یا دیجیتال در فضای محیطی تغییراتی را احساس می‌کند.

۴. طرح تخفیف مالیاتی برگزاری نمایشگاه‌ها (Museum Exhibition Tax Relief) که نخست در انگلستان در سال ۲۰۱۷ به صورت آزمایشی اجرا شد، یک سازوکار حمایت مالیاتی است که به موزه‌ها و گالری‌های ثبت شده اجازه می‌دهد بخشی از هزینه‌های طراحی و تولید نمایشگاه‌های دائمی و موقت خود را به صورت اعتبار مالیاتی یا بازپرداخت نقدی از دولت دریافت کنند. این طرح شامل نمایشگاه‌های حضوری و سیار است، سقف مشخصی برای هزینه‌های واجد شرایط و نرخ‌های ترجیحی برای نمایشگاه‌های توری (گردش‌کننده) دارد و با هدف تشویق نوآوری در برنامه‌ریزی نمایشگاه‌ها، گسترش دسترسی عمومی و افزایش پایداری مالی نهادهای فرهنگی طراحی شده است؛ این سازوکار پس از چند دوره تمدید موقت، در سال ۲۰۲۵ به صورت دائمی در نظام مالیاتی تثبیت شد.

5. Government Indemnity Scheme (GIS)



مکمل^۱ برای غنا بخشیدن به داستان روایت موزه را امکان‌پذیرتر کرد. این امر نشان‌دهنده حمایت‌های دولتی هم در اجرا و هم در کیفیت اجرای روایتگری خلاق موزه‌هاست. پیش از این، موزه‌ها به‌ویژه در پروژه‌های کوتاه‌مدت و نوآور به دلیل حق بیمه‌های سنگین محتاط بودند، اما بعد از تضمین دولتی،^۲ دسترسی به امانت‌های کیفی برای تکمیل روایت افزایش یافت. در مجموع، وقتی تخفیف مالیاتی برگزاری نمایشگاه و ضمانت دولتی امانت، هم‌زمان پشت پروژه باشند و خود موزه مسئول نقشه روایت و استانداردهای دسترس‌پذیری و اخلاق داده باشد، روایتگری خلاق می‌تواند هم یادگیری و هم تجربه مخاطب را به‌طور معنادار ارتقا دهد؛ به شرط آن که بودجه نگهداشت و پروتکل‌های دسترس‌پذیری از آغاز در طرح دیده شوند [۹].

در مورد کاربست رویکردهای روایتگری خلاق در انگلستان در یک مطالعه ارزیابی‌ها نشان داد که زمان بازدید مخاطبان از کل موزه و در یک بازه خاص و جامعه آماری و نمونه مشخص، به‌طور میانگین از ۱۰/۲ دقیقه به ۲۱/۶ دقیقه در سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۲۱ رسیده است. این امر (البته با ثابت فرض کردن دیگر متغیرها) نشان می‌دهد که موضوع مکث مخاطبان در موزه‌ها، امروزه بسیار جدی بوده و غنی‌سازی و عمیق‌سازی تجربه بسیار مورد توجه است.^۳ همچنین در این تجربه مشخص شد؛ حمایت‌های دولتی هم در موضوع اجرا نظیر برگزاری نمایشگاه‌ها و هم در ضمانت اجرا مانند ضمانت دولتی آثار قرض شده، مورد توجه است.

۲-۳. کانادا

در موزه حقوق بشر کانادا،^۴ روایتگری خلاق بر محور یک روایت چندحسی و ارزش‌محور^۵ پیش می‌رود تا مفاهیم انتزاعی حقوق بشر به تجربه‌ای ملموس، آن هم بر پایه داستان‌های فردی و تجربه شخصی تبدیل شود. گالری‌ها با ایستگاه‌های تعاملی، روایت‌های شنیداری و بصری و فضاهای مشارکتی طراحی شده‌اند و از ابتدا نقشه روایت برای مسیر بازدید و پیام‌های کلیدی و سنجه‌های ارزیابی تعریف شده است. نقطه قوت، ترجمه مفاهیم دشوار به داستان‌های قابل فهم و اندازه‌گیری اثر (زمان مکث، رضایت، نیت بازگشت) است؛^۶ در مقابل چالش‌های آن، هزینه نگهداشت فناوری‌ها، ضرورت به‌روزرسانی مستمر محتوا و تضمین دسترس‌پذیری برای گروه‌های گوناگون است. در سطح حکمرانی، این موزه ذیل قانون موزه‌ها جایگاه نهادی مستقل دارد و مأموریت آموزشی و دسترسی عمومی آن تصریح شده است؛ از نظر مالی، بودجه‌ای عملیاتی سالانه عمدتاً از اعتبارات دولت فدرال تأمین می‌شود و با درآمد حاصل از بلیت، عضویت، فروشگاه، رویداد و همچنین کمک‌های دوستداران موزه^۷ که نهادی مستقل و خیریه‌ای برای حمایت از موزه‌هاست، تکمیل می‌گردد. در مجموع سهم دولت حدود سه‌چهارم از کل هزینه‌ها را پوشش می‌دهد. در مرحله ایجاد این موزه، سرمایه اولیه به‌صورت ترکیبی از دولت فدرال و دولت مانیتوبا^۸ و شهرداری وینیپگ^۹ و کمک‌های بخش خصوصی فراهم شد؛ درباره امانت آثار و نمایش‌های سیار، قانون تضمین نمایشگاه‌های سیار^{۱۰} مصوب ۱۹۹۹ و آیین‌نامه‌های آن، خطرات بیمه‌ای را کاسته و امکان جذب آثار ارزشمند یا گردش نمایش‌ها را بالا برد. که این امر زمینه را برای تنوع اشیاء مورد نمایش بیشتر کرد که در نهایت امکان کاربست الگوهای روایتگری خلاق را بیشتر می‌کرد. پیش از این چارچوب، هزینه‌های بیمه موانع جدی ایجاد می‌کرد؛

۱. منظور از «آثار مکمل» آن دسته از آثار هنری یا اشیای موزه‌ای است که از مجموعه‌های دیگر امانت گرفته می‌شوند تا داستان اصلی موزه را کامل‌تر، قابل فهم‌تر و جذاب‌تر کنند. این آثار لزوماً محور اصلی نمایش نیستند، اما با فراهم کردن زمینه تاریخی، مقایسه‌ای یا حسی، به عمق و کیفیت روایت موزه اضافه می‌کنند.

۲. در این سازوکار، دولت به‌جای شرکت بیمه خصوصی، تعهد می‌کند در صورت وارد شدن خسارت، سرقت یا از بین رفتن آثار امانی (تا سقف ارزش مورد توافق و مشروط به رعایت استانداردهای امنیت و نگهداری) خسارت را جبران کند.

3. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10055-025-01201-5>.

4. Canadian Museum for Human Rights

۵. روایت ارزش‌محور (Value-Based Narrative) تمرکز بر ارزش‌های انسانی، اجتماعی یا فرهنگی در روایت‌ها و تجربه‌ها، با هدف ارتقای آگاهی یا تغییر نگرش‌ها دارد.

۶. برای نمونه، در گالری آغازین موزه، بازدیدکننده وارد فضایی نیمه‌تاریک می‌شود که در آن یک «تئاتر نمایشی» و یک خط زمان موج‌دار، با ترکیب تصویر، صدا و متن، سیر تاریخی ایده‌های حقوق بشر را نشان می‌دهند؛ بازدیدکننده هنگام حرکت روی مسیر، هم‌زمان روایت شنیداری می‌شنود، تصاویر ویدیویی می‌بیند و می‌تواند در ایستگاه‌های تعاملی، داستان‌های کوتاه و موردی را انتخاب کند.

7. Friends of the Museum

8. Government of Manitoba

9. Municipality of Winnipeg

10. Law on the Guarantee of Traveling Exhibitions

اما پس از اجرا، دسترسی به امانت‌ها برای تکمیل روایت آسان تر شد.

ارزیابی‌های موزه حقوق بشر کانادا با پایش‌های مداوم نشان می‌دهد که رویکردهای تعاملی و چندرسانه‌ای واقعاً روی اثر آموزشی و درگیر شدن مخاطبان اثر گذاشته‌اند؛ هر چند مقایسه قبل و بعد به صورت یک آزمایش کنترل شده گزارش نشده است. در نظرسنجی زمستان ۲۰۱۴، یعنی در نخستین ماه‌های افتتاح موزه با همان گالری‌های جدید و ایستگاه‌های تعاملی، ۹۴ درصد بازدیدکنندگان اعلام کردند بسیار راضی یا راضی بوده‌اند و حدود ۷۰ درصد گفتند پس از بازدید هم‌دلی بیشتری نسبت به دیگران احساس می‌کنند و ۳۱ درصد اظهار داشتند در سبک زندگی خود برای حمایت از حقوق بشر تغییر ایجاد خواهند کرد؛ موزه در همین هفت ماه نخست، ۲۱۲ هزار بازدیدکننده داشت و تقریباً به هدف سالانه ۲۵۰ هزار نفر رسید.^۱

افزون بر این، در سطح ملی، برنامه کمک به موزه‌ها با در نظر گرفتن مؤلفه افزایش دسترسی عموم به میراث، از گردش‌نمایش‌های سیار پشتیبانی می‌کند که این امر برای موزه‌های محلی، رسیدن به مخاطبان جدید را ممکن می‌سازد که این موضوع در الگوهای روایتگری خلاق تجربه سیار نامیده می‌شود.^۲ در پایان این تجربه می‌توان به این موضوع اشاره کرد که اعتبارات و حمایت‌های دولتی در کنار توجه به امر آموزش از مهم‌ترین اهداف کشور کانادا در روایتگری خلاق بوده است [۱۰].

۳-۳. امارات

امارات با اینکه یک کشور تازه تأسیس محسوب می‌شود، اما استفاده بسیاری از فناوری‌های نوین برای هویت‌بخشی به کشور خود می‌کند. موزه آینده دبی^۳ در امارات، روایتگری خلاق را بر پایه سفر روایی میان طبقات ساختمان بنا کرده است. بدین معنا که یک مسیری طی می‌شود که در هر مسیر یک روایت گوناگون، اما دارای یک مفهوم کلی مطرح می‌شود: از فضا و تغییرات اقلیمی تا تندرستی و آینده اجتماع، هر طبقه یک قسمت تعاملی و چندحسی دارد و بازدیدکننده با راهنمایی صدا و تصویر و تعامل رقومی و دیجیتال در دل سناریو پیش می‌رود.^۴ این الگوی روایتگری خلاق واقعیت مجازی^۵ نام دارد که در این موزه با الگوهای غوطه‌وری و واکنش‌پذیر و روایت چندحسی ترکیب شده است. نقطه قوت این تجربه، تقدم نقشه روایت بر ابزار و پیوند مداوم با برنامه‌های آموزشی و کارگاهی است؛ اما نقدهای جدی نیز مطرح است؛ بخشی از تجربه متکی به فناوری‌های پرهزینه است و برای برخی گروه‌های مخاطب نظیر سالخوردگان یا کودکان ممکن است یک خستگی از جنبه حواس را ایجاد کند؛ لذا وجود نسخه‌های کمتر تحریک‌کننده از لحاظ درگیر کردن حواس انسان نظیر شنوایی، بویایی، دیداری و لامسه و مسیرهای کوتاه‌تر برای کودکان ضرورت دارد که البته با در نظر گرفتن طراحی و تعبیه گوشه‌های خلوت حسی می‌توان به آن پاسخی نسبی داد. از نظر حکمرانی، موزه در سال ۲۰۱۵ تأسیس و در سال ۲۰۱۶ شخصیت حقوقی مستقل یافت. پیش از ۲۰۱۵، طرح در سطح ابتکار نمایشگاهی بود و اتکای حقوقی و مالی پراکنده داشت، اما پس از ۲۰۱۶ با یک متولی واحد، امکان تجمیع منابع، قراردادهای محتوایی بلندمدت و پاسخ‌گویی متمرکز فراهم شد. از نظر تأمین مالی، هزینه‌های سرمایه‌ای و بخش عمده هزینه‌های عملیاتی با اعتبارات حاکمیتی و از طریق بنیاد موزه‌های این کشور راهبری می‌شود و درآمدهای بلیت و رویداد و فضاهای اجاره‌ای و فروشگاه به پایداری کمک می‌کند؛ در کنار آن، کارزارهای شهری و شبکه بنیاد آینده به دیده شدن و جریان مخاطب کمک کرده‌اند.

به‌طور کلی مزیت اصلی این تجربه، حکمرانی یکپارچه و هدف‌گذار است که اجازه می‌دهد روایت‌های سناریومحور و تعاملی اجرا شوند؛

1. <https://humanrights.ca/news/new-national-museum-inspiration-must-be-seen-visitor-survey>.

۳. تجربه سیار (Mobile Experience) نمایش‌های موزه‌های هستند که به‌صورت سیار و قابل حمل در مناطق مختلف ارائه می‌شوند و معمولاً دسترسی بیشتر و گسترش تجربه را هدف خود دارند.

3. Museum of the Future

۴. برای نمونه، در طبقه‌های بازدیدکننده وارد فضایی می‌شود که شبیه جنگل آمازون رقومی شده و دیجیتال طراحی شده است؛ دیوارها و سقف با تصویر متحرک پوشیده شده، صدای باران و پرندگان پخش می‌شود و او می‌تواند با لمس نمایشگرها، گونه‌های مختلف را انتخاب کند و پیامد سناریوهای مختلف تغییر اقلیم را ببیند. این موضوع یک روایتگری خلاق بر پایه فناوری است.

۵. واقعیت مجازی (Virtual Reality (VR) Experience) استفاده از فناوری برای ایجاد یک محیط شبیه‌سازی شده است که در آن بازدیدکننده می‌تواند به‌صورت واقعی تر به تعامل با داستان یا محیط بپردازد.



تهدید اصلی، وابستگی بیش از حد به ابزارهای فناوریانه موزه و خستگی حسی است که با طراحی مسیرهای جایگزین، ارزیابی داده‌محور رفتار مخاطب و به‌روزرسانی محتوا قابل مدیریت است. در بررسی تجربه موزه آینده دبی در رابطه با کشور ایران، تأکید بیشتر بر الگوبرداری از منطق سناریونویسی و سفر روایی مذکور است و ابزارهای فناوریانه گران‌قیمت و پرهزینه نیز می‌تواند با ابزارهای کم‌هزینه‌تر، مثل نورپردازی، استفاده از صدای پیشگان یا چیدمان‌های فیزیکی بومی و خلاقانه جایگزین شود.

در امارات موزه آینده دبی در سال نخست فعالیت خود (۲۰۲۳-۲۰۲۲) بیش از یک میلیون بازدیدکننده از ۱۶۳ کشور داشته و تا اوت ۲۰۲۵ مجموع بازدیدهای ثبت شده از مرز ۴ میلیون نفر عبور کرده است؛ این ارقام هرچند با در نظر گرفتن این امر که شاید این نوع روایتگری خلاق صرفاً یک تجربه جدید برای بازدیدکنندگان بوده است، جایگاه موزه را به‌عنوان یکی از پربازدیدترین مقاصد فرهنگی و علمی منطقه تثبیت کرده‌اند [۱۱].

۴-۳. ایتالیا

در موزه ملی سینما ایتالیا روایتگری خلاق بر ایده سینما به‌مثابه یک تجربه بنا شده است؛ یعنی سینما را این‌دفعه جایی برای فیلم دیدن در نظر نگرفته‌اند؛ بلکه آن را محلی برای آموزش و تجربه‌اندوزی به‌کار بستند و این موضوع انتخاب روایت پیش از ابزار را نشان می‌دهد. مسیر بازدید درون مول آنتونلیانا^۲ که یک بنای تاریخی در تورین بوده و موزه در دل این بناست، با دکورهای متناسب با صحنه، پرده‌های ساده، نورپردازی و ایستگاه‌های تعاملی، طوری چیده شده که مخاطب به‌جای خواندن متن، در دل داستان تاریخ سینما حرکت کند و از ابزارهای قبل سینما تا زبان فیلم را تجربه‌محور بیاموزد؛ خود موزه در معرفی رسمی‌اش بر غوطه‌وری و نمایش‌های نور و تصویر به‌عنوان اصل اساسی تجربه تأکید دارد [۱۲]. برای مثال در یکی از گالری‌های موزه ملی سینما ایتالیا، بازدیدکنندگان وارد فضایی می‌شوند که با پرده‌های سینمایی بزرگ و نورپردازی خاص احاطه شده است. در این بخش، بازدیدکننده از طریق صدا و تصویر، فرایند تکامل سینما را تجربه می‌کند که شامل نمایش‌هایی که در آنها ابزارهای ابتدایی فیلم‌برداری استفاده می‌شود و تا تکنیک‌های مدرن‌تر ادامه دارند، می‌شوند. این گالری به‌گونه‌ای طراحی شده که بازدیدکننده احساس می‌کند خود بخشی از فیلم است و تنها ناظر بر آن نیست. این الگو در الگوهای روایتگری خلاق تئاتر چندبعدی^۳ نامیده می‌شود که در این تجربه در کنار الگوی روایت چندحسی استفاده شده است. البته این موضوع در توجه به حفاظت از ساختمان‌های تاریخی است.

قوت این الگو نیز در تقدم نقشه روایت و سناریوهای موضوعی است که به هر گالری منطق روایی می‌دهد و ماندگاری پیام را افزایش می‌دهد؛ با این حال چالش‌هایی هم دیده می‌شود؛ هزینه نگهداشت فناوری‌های تصویری و صوتی، نیاز به به‌روزرسانی مستمر محتوا و ضرورت نسخه‌هایی که کمتر از لحاظ حواس پنج‌گانه برای مخاطبان حساس نظیر سالخوردگان و کودکان تحریک‌برانگیز باشد؛ از جمله چالش‌های این موزه است. از حیث اداره و مسئولیت، موزه توسط بنیاد ماریا آدریانا پرولو^۴ مدیریت می‌شود و در اکوسیستم شهری تورین سینمایی با شبکه جشنواره، سینما ماسیمو و آرشیوها پیوند خورده است [۱۳]. در تأمین مالی، ترکیب بلیت و حامیان با سازوکار جایزه هنر یا همان آرت بونوس^۵ (اعتبار مالیاتی ۶۵ درصد برای اهداکنندگان به میراث فرهنگی) به اجرای پروژه‌های روایت‌محور کمک کرده است؛ پیش از ۲۰۱۶، اتکا به بودجه‌های عمومی یا حامیان سنتی، دست موزه‌ها را برای تجربه‌های نو محدود می‌کرد، اما پس از قانون پایداری^۶ ۲۰۱۶، انگیزه

1. National Museum of Cinema

2. Mole Antonelliana

۳. تئاتر چندبعدی (Multidimensional Theatre) ترکیب تکنولوژی‌های مختلف برای ایجاد یک تجربه نمایشی است که شامل نور، صدا، حرکت و تصویر می‌باشد و مخاطب را به داخل داستان می‌برد.
۴. بنیاد ماریا آدریانا پرولو (Maria Adriana Prolo Foundation) یک نهاد غیرانتفاعی است.

5. Art Bonus

۶. منظور از قانون پایداری ۲۰۱۶ (Regulation on Museum Sustainability) در این جا بسته به اصلاحات مالی و بودجه‌ای است که در قانون بودجه ۲۰۱۶ ایتالیا تصویب شد و در آن، برخی ابزارهای حمایتی فرهنگی مثل آرت بونوس از حالت آزمایشی به سازوکاری با افق پایدارتر تبدیل شدند و هم‌زمان، چارچوب خودمختاری مدیریتی برای تعدادی از موزه‌های دولتی تقویت شد. این ترکیب، هم انگیزه حامیان خصوصی را برای سرمایه‌گذاری بلندمدت در پروژه‌های فرهنگی (از طریق اعتبار مالیاتی پایدارتر) افزایش داد و هم به بعضی موزه‌ها اجازه داد در برنامه‌ریزی محتوایی و بودجه‌ریزی،

حامیان خصوصی برای سرمایه‌گذاری روی روایت‌های جدید به مراتب افزایش یافت و نمونه‌های متعددی از استفاده عملی موزه‌ها از این ابزار قابل مشاهده است [۱۴]. در یک مطالعه مشخص شد با استفاده از رویکردهای روایتگری خلاق، تعداد بازدیدکنندگان از حدود ۵۳۲ هزار نفر در سال ۲۰۰۸ به ۶۷۴ هزار نفر در ۲۰۱۹ رسیده است؛ که این موضوع حدود ۲۵-۳۰ درصد رشد و قرار گرفتن موزه در رده پربازدیدترین موزه‌های ایتالیا را بیان می‌کند.^۱

در این تجربه توجه به حمایت‌های مالیاتی، از اصول مهم برای پشتیبانی از روایتگری خلاق موزه‌ها بود، اما ادامه بررسی‌ها نشان داد تنها راه روایتگری خلاق در موزه‌ها حمایت‌های دولتی و صرف هزینه نیست؛ بلکه روش‌های ساده اما خلاقانه مانند استفاده از یک محیط تاریخی با حداقل دخالت و اضافه کردن عناصر ساده می‌تواند یک عمیق‌سازی تجربه در کنار بازآموزی تاریخ یک مفهوم را برای مخاطب به همراه داشته باشد.

۵-۳. ژاپن

در ژاپن، روایتگری خلاق زمانی اثربخش شد که نقشه روایت پیش از ابزار انتخاب شده و تجربه ایجاد شده برای مخاطبان، سنجش پذیر طراحی گردید. در موزه تیم‌لب بُردلس^۲ که یک موزه خصوصی در توکیو است، فضا با یک تصویرنگاری پویا و صدا و حرکت، داستان و روایت موزه را به وجود می‌آورد؛ اثرها از اتاقی به اتاق دیگر جابه‌جا می‌شوند و بدن بازدیدکننده بخشی از روایت می‌شود. دستاورد اصلی، افزایش درگیری عاطفی و زمان مکث است، اما نقدهایی برای این تجربه نیز وجود دارد که عبارت‌اند از: خستگی حسی برای برخی گروه‌ها و همچنین هزینه نگهداشت بالا. برای نمونه، در یکی از فضاهای موزه دیجیتال تیم‌لب بُردلس، بازدیدکننده وارد سالنی تاریک با دیوارها و کف آینه‌ای می‌شود که پوشیده از تصویر گل‌های رومی در حال شکفتن و ریزش است؛ گل‌ها در زمان واقعی و براساس حرکت بدن فرد تغییر می‌کنند: اگر آرام بایستد، گل‌ها دور بازدیدکننده رشد و تکثیر می‌شوند و اگر تند حرکت کند، پژمرده شده و فرو می‌ریزند. به این ترتیب، خود حضور و جابه‌جایی بازدیدکننده بخشی از روایت درباره رابطه انسان و طبیعت و چرخه تولد و زوال را می‌سازد. در ادامه تجربه بازدیدکننده از طریق یک دیوار تعاملی^۳ می‌تواند تمامی تغییرات ذکر شده را با انتخاب خود برای هر مرحله مشاهده کند. این موزه همچنین با برنامه‌های آموزشی رسمی^۴ پیوند دارد؛ این پیوند باعث می‌شود سنجه‌هایی که برای ارزیابی موفقیت روایتگری خلاق برای موزه‌ها وجود دارند مانند یادگیری از موزه و نیت بازگشت دوباره مخاطبان به موزه، پایش شوند.

درباره موزه تیم‌لب بُردلس، این آمارها مربوط به بعد از اجراست و مقایسه دقیق قبل و بعد نیست؛ اما همین آمارها نشان می‌دهد روایتگری خلاق چقدر می‌تواند اثرگذار باشد. این موزه از زمان افتتاح در ژوئن ۲۰۱۸ در سال اول فعالیت خود حدود ۲/۳ میلیون بازدیدکننده از بیش از ۱۶۰ کشور جذب کرد و در ادامه، رویکردهای روایتگری خلاق در تیم‌لب پلانتس هم باعث شد این فضا در سال مالی ۲۰۲۳ بیش از ۲/۵ میلیون بازدیدکننده داشته باشد و طبق گزارش‌ها در شش ماهه ۲۰۲۳ حدود یک میلیون نفر غیرژاپنی از ۱۸۲ کشور از آن بازدید کنند.^۵ از حیث حکمرانی، قانون موزه^۶ مصوب ۱۹۵۱ و اصلاح شده برپایه آموزش اجتماعی به معنای توجه به نقش اجتماعی موزه‌ها برای هدف

تصمیم‌های سریع‌تر و متناسب با نیازهای روایی و تجربه‌محور اتخاذ کنند.

1. <https://realisationseurope.com/Museo-Nazionale-del-Cinema>.

2. TeamLab Borderless

۳. دیوار تعاملی (Data-Driven Interactive Wall) دیوارهایی هستند که با اطلاعات و داده‌ها به‌طور پویا تغییر می‌کنند و بازدیدکنندگان می‌توانند با لمس یا حرکت، آنها را دستکاری کنند. ۴. در ژاپن، رابطه موزه با مدارس ساختاری و برنامه‌ریزی شده است و صرفاً برگزاری بازدیدهای موردی نیست. بسیاری از موزه‌ها واحد یا مسئول «آموزش» دارند که با ادارات آموزش و مدارس منطقه هماهنگ می‌شوند، برای دوره‌های مختلف تحصیلی بسته‌های آموزشی پیش از بازدید، برگه‌های مرور حین بازدید و فعالیت‌های پس از بازدید طراحی می‌کنند و تقویم مشترک تورهای آموزشی را می‌چینند. معلمان برای هر درس مشخص (مثلاً علوم، تاریخ، شهروندی) می‌توانند از «کیت‌های موزه‌ای» شامل راهنمای معلم، برگه کار دانش‌آموز و پیشنهاد پروژه استفاده کنند و بعضی موزه‌ها کارگاه‌های معلم‌آموزی برگزار می‌کنند تا معلم بداند چگونه تجربه تعاملی موزه را در طرح درس خود ادغام کند. در نتیجه، بازدید از موزه در ژاپن اغلب به صورت یک «واحد یادگیری کامل» دیده می‌شود که قبل، حین و بعد از بازدید با محتوای مدرسه پیوند دارد و تنها یک گردش تفریحی جدا از برنامه درسی نیست.

5. https://www.researchgate.net/publication/390347844_Exploring_the_Impact_of_Immersive_Projection_Art_on_Visitor_Beavior_and_Engagement.

6. Museum Law



آموزش به جامعه، هدف توسعه موزه را با نقش آموزشی و فرهنگی تصریح کرده است؛ پیش از این چارچوب، موزه‌ها بیشتر شیء محور ارزیابی می‌شدند، اما پس از تثبیت موزه به منزله نهاد آموزش اجتماعی، طراحی تجربه و تفسیر مخاطب محور مشروعیت و پشتوانه نهادی پیدا کرد. از نظر کاهش خطر در بحث نمایش‌ها و بیمه آثار، طرح تضمین دولتی آثار هنری^۱ که در ۲۰۱۱ استقرار یافت، هزینه بیمه امانت‌های خارجی را پایین آورد؛ قبل از آن، بیمه سنگین مانع نمایش‌های بزرگتر با حضور آثار بیشتر بود، اما پس از این طرح، امکان امانت‌گیری برای تکمیل روایت‌های تعاملی بیشتر شد و تنوع نمایش‌ها بالا رفت [۱۵]. نقطه قوت ژاپن همسویی در نظر گرفتن نقش آموزشی برای موزه با ابزارهای تعاملی است و چالش‌های اصلی، نگهداشت پرهزینه و احتمال خستگی حسی مخاطبان بر اثر درگیری بیش از حد حواس‌شان است که با طراحی مسیرهای جایگزین و ایجاد استانداردهای دسترس‌پذیری برای روایتگری خلاق برای انواع گروه‌های مخاطب نظیر سالخورده‌گان و کودکان قابل مدیریت است. به‌طور کلی تجربه حاضر نشان داد توجه به کاربست الگوهای روایتگری خلاق زمانی تکمیل می‌شود که موزه‌ها به امر آموزش و ارتباط با نهادهای آموزشی توجه کنند. همچنین در این تجربه جهت کاهش هزینه‌های نورپردازی و رقومی از موارد خلاقانه‌ای نظیر آیینه‌کاری استفاده شده است.

شکل ۱. تصویر موزه تیملب بُردرلس در ژاپن [۲۰]



۶-۳. هند

در هند، روایتگری خلاق بیش از هر چیز در دو بستر جلوه کرده است: اول، موزه‌های سیار که از دهه ۱۹۶۰ میلادی با ابتکار شورای ملی موزه‌های علم^۱ آغاز شد و امروز به صورت اتوبوس‌های نمایشگاهی چندرسانه‌ای در مناطق محروم می‌چرخد؛ این الگو با ایستگاه‌های تعاملی و روایت‌های مسئله‌محور، تجربه آموزشی نزدیک به زندگی را برای جوامعی فراهم می‌کند که دسترسی به موزه شهری ندارند. نقطه قوت، پیوند روشن روایت با آموزش و عدالت دسترسی است؛ نقطه ضعف، فرسودگی تجهیزات و نیاز به بودجه نگهداشت و دوره‌ای بودن حضور در هر منطقه است که استمرار یادگیری را دشوار می‌کند [۱۶]. این الگو تجربه سیار نام دارد که از الگوهای پر کاربرد روایتگری خلاق است. برای نمونه، در یکی از اتوبوس‌های موزه سیار علم در هند، وقتی اتوبوس در حیاط مدرسه‌ای روستایی پارک می‌شود، دانش‌آموزان وارد فضایی باریک، اما پر از ایستگاه‌های تعاملی می‌شوند: در یک گوشه، ماکتی از دهکده خودشان روی میز است که با چرخاندن یک دینام دستی، چراغ‌های کوچک خانه‌ها روشن می‌شود و روی نمایشگر بالای آن، مصرف برق و آلودگی هوا در سناریوهای مختلف (لامپ کم‌مصرف، پنل خورشیدی، ژنراتور دیزلی) به صورت نمودار ساده نشان داده می‌شود؛ در ایستگاه دیگر، دستگاهی ساده با آینه و منشور اجازه می‌دهد رنگ‌های نور سفید را ببینند و هم‌زمان، روی پوستر کنار آن یک داستان کوتاه مصور درباره روایت می‌شود. این ترکیب ماکت، آزمایش دستی و داستان تصویری، مفاهیم انتزاعی انرژی، صرفه‌جویی و آلودگی را به تجربه‌ای ملموس و نزدیک به زندگی دانش‌آموزان روستایی تبدیل می‌کند.^۲

مورد دوم در روایتگری خلاق موزه‌های هند، نوسازی و رقوم‌سازی موزه‌های ثابت با تکیه بر طرح حمایت از موزه^۳ و طرح حمایت مالی برای رقوم‌سازی مجموعه‌ها^۴ این کشور است. این ابزارها امکان به‌روزرسانی روایت‌ها، چندزبانه‌سازی و دسترس‌پذیری را فراهم کرده‌اند، اما گزارش حسابرسی ملی درباره نوسازی موزه هند در کلکته نشان داد که در غیاب نقشه روایت و برنامه‌ریزی فنی، بخشی از هزینه‌ها به بهبود تجربه واقعی منجر نمی‌شود و زیرساخت‌های حیاتی مانند ایمنی و تهویه مغلول می‌ماند؛ این نقد، اهمیت تقدم طراحی روایی و استانداردهای فنی بر خرید تجهیزات را برجسته می‌کند [۱۷].

از نظر حکمرانی و تأمین مالی، مسئول مستقیم سیاستگذاری وزارت فرهنگ هند است و طرح حمایت از موزه به ایجاد موزه‌های جدید و نوسازی موجود توسط دولت مرکزی و ایالات و نهادهای عمومی و شهرداری‌ها و مؤسسات ثبت شده **کمک بلاعوض** می‌دهد. در کنار منابع دولتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی بر پایه جدول ۷ قانون شرکت‌ها (۲۰۱۳) در هند^۵ امکان هدایت بخشی از بودجه‌های شرکتی به حفاظت از میراث فرهنگی، هنر و فرهنگ را فراهم کرده است. در واقع در این قانون تمامی شرکت‌های بزرگ اعم از دولتی و خصوصی (با آستانه‌های مشخصی از نظر سرمایه، گردش مالی یا سود) موظف شده‌اند هر سال دست کم ۲ درصد از متوسط سود خالص سه‌ساله خود را صرف فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی کنند و فهرست این فعالیت‌ها در جدول ۷ این قانون به‌طور مصدق آمده است؛ که یکی از بندهای این جدول، «حفاظت از میراث فرهنگی، بناهای تاریخی و ترویج هنر و فرهنگ» است و در ارتباط با موزه‌ها در نظر گرفته می‌شود. به عبارتی یکی از مسیرهای کمک‌های بلاعوض به موزه‌ها در جهت پیاده‌سازی الگوهای روایتگری خلاق، همین مسئولیت اجتماعی شرکتی بر پایه قانون شرکت‌ها در هند است.

1. National Council of Science Museums India (NCSMI)

۲. در اینجا مفهوم موزه در تعریف از آن با این امر که موزه‌ها امروزه نقش آموزشی نیز دارند، قابل استفاده است.

3. Art Bonus

4. Financial Assistance Scheme for the Digitization of Museum Collections

5. Companies Act 2013, Schedule VII

6. https://www.researchgate.net/publication/390347844_Exploring_the_Impact_of_Immersive_Projection_Art_on_Visitor_Behavior_and_Engagement.

کشور هند نشان می‌دهد که کاربست الگوهای روایتگری خلاق، صرفاً در نظر گرفتن هزینه‌های زیاد نیست و می‌توان با ابزارهای خلاقانه، مسیر توجه به روایتگری خلاق در موزه‌ها را به خوبی طی کرد.

شکل ۲. تصویر یک نمونه موزه سیار در هند [۲۱]



۷-۳. ترکیه

در مرکز معرفی حماسه چاناق قلعه^۱ که یک موزه دولتی مرتبط با جنگ است و در چاناق قلعه ترکیه واقع می‌باشد، یازده سالن سینما و شبیه‌سازهای آن، روایت تاریخی را به تجربه‌ای چندحسی و مبتنی بر مسیر و داستان تبدیل می‌کند؛ بازدیدکننده با صدا و تصویر و حرکت سکوها در قسمت‌های داستان جنگی پیش می‌رود که نسخه چندزبانه برای گردشگران نیز فراهم است. نقطه قوت، پیوند روایت با فضا و ظرفیت بازدید بالا در یک منطقه دور از کلان‌شهرهاست که این امر امکان داشتن حق انتخاب برای برگزیدن انواع رویکردهای روایتگری خلاق را فراهم می‌کند؛ همچنین از مشکلات آن، هزینه نگهداشت شبیه‌سازها و خستگی حسی برای برخی گروه‌ها و نیاز به نسخه‌های کمتر تحریک‌برانگیز حسی برای انواع مخاطبان است. از حیث حکمرانی، این پهنه از سال ۲۰۱۴ با قانون تشکیل ریاست منطقه تاریخی جنگ‌های گالیپولی، شماره ۶۵۴۶۲ زیر یک متولی دولتی واحد تخصصی قرار گرفت که مأموریت حفاظت و معرفی و مدیریت گردشگری را یکپارچه می‌کند. تأمین مالی ساخت و بهره‌برداری عمدتاً از اعتبارات دولت مرکزی و وزارت فرهنگ و گردشگری انجام می‌شود و ریاست منطقه تاریخی به‌عنوان سازمان وابسته مسئول مستقیم اجرا و نگهداشت است؛ تبلیغات و شبکه گردشگری ملی نیز به جذب مخاطب کمک می‌کند [۱۸].

یک نمونه روایتگری خلاق در این موزه را می‌شود این‌طور توصیف کرد؛ در یکی از سالن‌های شبیه‌ساز، بازدیدکننده وارد فضایی می‌شود که مانند عرشه کشتی یا سنگر طراحی شده است؛ دیوارها و سقف با پرده بزرگ تصویری و نمادهای صحنه (مدل‌های شبیه توپ، جعبه مهمات، سکوها، چوبی) احاطه‌اش می‌کنند. هم‌زمان با نمایش تصویری از لحظات حساس جنگ، سکوها زیر پا با هر شلیک توپ یا انفجار کمی می‌لرزند؛ صدای دریا، باد و فریاد سربازان از چند جهت پخش می‌شود و روایت شنیداری، موقعیت تاریخی را توضیح می‌دهد. در سالن‌های

1. Gallipoli Epic Promotion Center
2. Law No. 6546 on the Establishment of Gallipoli Historical Site Presidency

بعدی، بازدیدکننده به سراغ دیوارنماها، آدمک‌ها و اشیای واقعی جنگ (لباس‌ها، تجهیزات، حتی لباس خونین یک افسر) می‌رود و از طریق این ترکیب شبیه‌ساز و اشیای اصیل، با یک روایت پیوسته از مسیر ورود به جنگ تا صحنه‌های مقاومت روبه‌رو می‌شود. این الگوی روایتگری خلاق را در اینجا می‌توان الگوی روایت شخصیت‌محور^۱ نامید که در کنار الگوی‌های روایت چندحسی و روایت ارزش‌محور مورد استفاده قرار گرفته است. در این تجربه نیز انتخاب نقشه روایت که در حیطه جنگ است، پیش از انتخاب ابزارها بوده است. در واقع این تجربه نشان داد فناوری‌های شبیه‌ساز به تنهایی کافی نیست و آنچه در تجربه ترکیب بر عمق تأثیر افزوده است، پیوند اشیای اصیل با فضای شبیه‌سازی شده است.

از طرفی این موزه بر نقش روایتگر و آموزش تیم روایتگری خلاق تأکید بسیاری دارد. تجربه چندساله این مرکز نشان می‌دهد که کیفیت روایت، صرفاً حاصل فناوری‌های پیشرفته شبیه‌ساز نیست، بلکه به مهارت تیم روایتگری وابسته است؛ تیمی که باید بتواند وقایع پیچیده جنگی را به زبانی قابل فهم و عاطفی ترجمه کند، میان دقت تاریخی و اثرگذاری احساسی تعادل برقرار کند و روایت را متناسب با گروه‌های مختلف مخاطب (دانش آموز، خانواده، گردشگران خارجی) تنظیم نماید. به همین دلیل، آموزش مستمر راهنماها و تیم روایتگری از کارگاه‌های تاریخ‌محور گرفته تا تمرین‌های روایت چندرسانه‌ای و آشنایی با اصول دسترس‌پذیری، برای حفظ اعتبار و تأثیر تجربه ضروری است. هر جا که روایتگر صرفاً به خواندن متن از پیش ضبط شده یا تکرار کلیشه‌ها بسنده کرده، عمق تجربه کاهش یافته، اما زمانی که تیم روایتگری به عنوان میانجی آگاه میان شبیه‌ساز، اشیاء و پرسش‌های مخاطب عمل کرده، روایت حماسه چنانق قلعه به فهمی انتقادی‌تر، همدلانه‌تر و ماندگارتر در ذهن بازدیدکننده تبدیل شده است [۱۹].

درباره مرکز معرفی حماسه چنانق قلعه، داده قبل و بعد الگوهای روایتگری خلاق به صورت رسمی وجود ندارد، چون خود مرکز از ابتدا بر پایه همین الگوها طراحی شده؛ اما ارقام موجود نشان می‌دهد این رویکرد روایی چه مقیاسی پیدا کرده است. مرکز حماسه چنانق قلعه که در ژوئن ۲۰۱۲ افتتاح شد، تنها در سال اول حدود ۹۷ هزار بازدیدکننده داشت و این عدد تا ۲۰۱۶ به حدود ۲۹۰ هزار نفر در سال رسید؛ یعنی در چهار سال، حجم سالیانه بازدید تقریباً سه برابر شده است.

۸-۳. درس آموخته‌ها از تجارب جهانی

درس آموخته‌ها از مطالعه تجارب جهانی نشان می‌دهد که امروزه در دنیا موزه‌ها صرفاً محلی برای نمایش آثار نیستند؛ بلکه مکملی برای آموزش رسمی نیز در نظر گرفته می‌شوند تا بتوانند میراث تاریخی و هویتی کشور را بازنمایی کنند. به عبارتی این گذار نیازمند تغییر نگاه از حفاظت محوری نامنعطف به توسعه‌محوری و پویایی فرهنگی است. در غیر این صورت، روایتگری خلاق صرفاً در حد یک پیوستی تزئینی، سطحی و رفع تکلیفی باقی خواهد ماند.

از طرفی موضوع مهم این است که روایتگری خلاق در امر موزه‌داری تنها با استفاده از فناوری و صرف هزینه‌های گزاف به دست نمی‌آید؛ بلکه توجه به ترکیب الگوهای روایتگری خلاق و استفاده از یک نقشه روایت می‌تواند به عمق دادن به کسب تجربه و آموزش از موزه‌ها کمک کند. به عبارتی روایتگری خلاق زمانی اثربخش و بادوام است که نقشه روایت پیش از انتخاب فناوری تدوین شود.

لازم به ذکر است؛ نقشه روایت کمک می‌کند مسیر روایتگری خلاق یک موزه از طراحی هدف تا استفاده از الگوهای روایتگری خلاق و کاربری فناوری بررسی شود. از طرفی تجارب نشان داد که بهتر است الگوهای متنوع روایت به صورت ترکیبی و متناسب با مخاطب به کار رود و اصول دسترس‌پذیری (برای گروه‌های هدف بیشتری از مخاطبان نظیر تجربه اتوبوس موزه سیار در هند) و چندزبان‌سازی (ترکیبی از انواع روش‌های نمایش نظیر تصویر و صدا و درگیر کردن دیگر حواس) از ابتدا در طراحی لحاظ شود؛ هم‌زمان، موفقیت بلندمدت با

۱. در روایت شخصیت‌محور (Character-Based Narrative) تمرکز بر شخصیت‌ها و داستان‌های شخصی در روایتگری است؛ به طوری که بازدیدکننده احساس می‌کند که خود بخشی از داستان است.



پشتوانه‌های حکمرانی و مالی معنا پیدا می‌کند.

استانداردهای ملی طراحی و ارزیابی برنامه‌های تفسیر و آموزش موزه‌ای، سازوکارهای کاهش خطر امانت گرفتن آثار و بیمه، مشوق‌ها یا حمایت‌های هدفمند مشروط به نقشه روایت و سنجه‌های اثر، پیوند ساختاری با آموزش رسمی و حرفه‌ای سازی نقش روایتگر همگی از مواردی هستند که با کمک حکمرانی ملی یا محلی به روایتگری خلاق موزه‌ها کمک می‌کنند. تجربه‌ها همچنین تأکید می‌کنند که سنجه‌های رفتاری و آموزشی (زمان مکث بازدیدکننده، رضایت و نیت بازگشت مخاطب به موزه، سهم گروه‌های مختلف هدف نظیر کودکان و سالخورده‌گان و نسبت هزینه نگهداشت فناوری‌ها به استفاده از آنها) باید جزئی از طراحی باشد تا چرخه بهبود مستمر فعال بماند و گر نه خطر تجهیز محوری پرهزینه و فرسودگی نگهداشت یا خستگی حسی و ابهام در حریم خصوصی داده‌ها، کیفیت روایت را فرسایش می‌دهد. جدول ۲ روایتگری خلاق در تجارب جهانی موزه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. جمع‌بندی تجارب جهانی روایتگری خلاق در موزه‌ها

ترکیه	هند	ژاپن	ایتالیا	امارات	کانادا	انگلستان	
		✓		✓		✓	غوطه‌وری واکنش‌پذیر
✓	✓		✓	✓	✓	✓	روایت چندحسی
		✓					دیوار تعاملی داده‌محور
				✓			واقعیت مجازی
			✓				تئاتر چندبعدی
✓							روایت شخصیت‌محور
	✓				✓		تجربه‌سیار
✓					✓		روایت ارزش‌محور
			✓		✓	✓	حمایت مالیاتی
		✓			✓	✓	ضمانت برای بیمه آثار قرضی
			✓		✓		حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌ها
	✓			✓	✓		حمایت از بودجه دولتی
	✓						مسئولیت اجتماعی شرکتی
		✓		✓			هزینه‌های نگهداشت فناوری‌ها
✓		✓		✓		✓	خستگی حسی
							چالش‌ها در پیاده‌سازی روایتگری خلاق

ترکیه	هند	ژاپن	ایتالیا	امارات	کانادا	انگلستان	
	✓	✓					پیوند ساختاری با آموزش رسمی
✓		✓					توجه به حرفه‌ای‌سازی نقش روایتگر
		✓	✓		✓	✓	توجه به سنج‌های اندازه‌گیری نظیر نیت بازگشت
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ایجاد نقشه روایت پیش از کاربست روایتگری خلاق
✓		✓	✓	✓	✓	✓	توسعه گردشگری و اهداف اقتصادی
		✓	✓		✓		توجه به هدف آموزش از طریق موزه‌ها
				✓			کمک به هویت‌بخشی به کشور در سطح جهانی

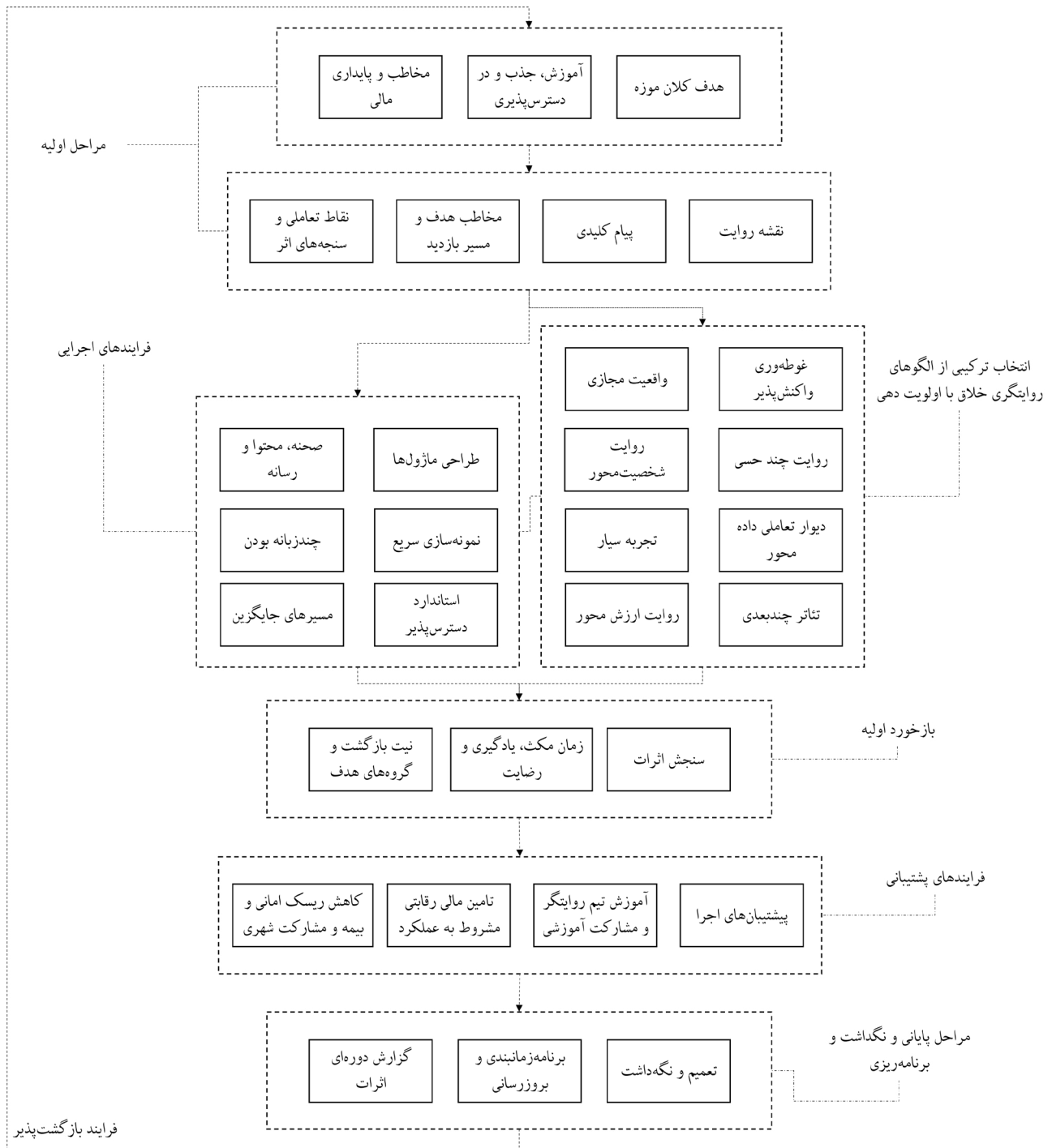
مأخذ: نگارنده.

با مطالعه تجارب جهانی و شناختی بر اصول کلی روایتگری خلاق در موزه‌ها، حال می‌توان روند گام‌به‌گام پیاده‌سازی روایتگری خلاق در موزه‌ها را مطابق شکل ۳ مشاهده کرد. این موضوع با مراحل اولیه که از **تعریف هدف کلان موزه**، آموزش و جذب مخاطب و پایداری مالی است، آغاز می‌شود. سپس، موزه باید نقشه روایت خود را طراحی کند که شامل پیام‌های کلیدی، مسیر بازدید و نقاط تعاملی است. در گام بعدی، **الگوهای هشت‌گانه روایتگری خلاق به صورت ترکیبی** انتخاب می‌شوند که براساس نقشه روایت اولویت‌دهی می‌شوند. در ادامه، طراحی مدل‌ها و استفاده از **استانداردهای دسترس‌پذیری برای گروه‌های مختلف و چندزبان‌سازی با انواع روش‌های روایت و در کنار آن، سنجش اثر شامل زمان مکث و یادگیری انجام می‌شود**. سپس، با استفاده از پشتیبان‌های اجرایی مثل آموزش تیم روایتگر و تأمین مالی، پروژه‌های روایتگری اجرایی می‌شوند. در نهایت، **تعمیم و نگهداشت تجربه از طریق به‌روزرسانی مستمر و گزارش‌های دوره‌ای** اثر انجام می‌شود تا فرایند به‌طور مستمر **ارزیابی و بهبود** یابد. می‌توان مسیر یک روایتگری خلاق در موزه‌ها در تجارب جهانی و مبانی نظری را مطابق شکل زیر بررسی کرد.

همچنین باید گفت؛ روایتگری خلاق زمانی اثربخش‌تر می‌شود که ابتدا نقشه روایت طراحی شود؛ این یعنی مشخص کنیم مخاطب قرار است چه مسیر داستانی را طی کند، چه پیام یا احساسی بگیرد و در کدام نقاط درگیر پرسش یا تصمیم شود. بعد از آن، ابزار مناسب (متن، راهنما، صدا، ویدئو، AR و...) انتخاب می‌شود تا همان روایت را بهتر منتقل نماید، نه اینکه ابزار خودش روایت را تعیین کند. همچنین وقتی تجربه از ابتدا سنجش‌پذیر طراحی شود (مثلاً با شاخص‌هایی مثل زمان مکث، میزان تعامل، تکمیل مسیر، یا یادآوری پیام اصلی) می‌توان اثر روایت را ارزیابی و به‌صورت مستمر بهبود داد.



شکل ۳. مسیر پیاده سازی روایتگری خلاق در موزه ها



مأخذ: نگارنده.

۴. جمع‌بندی و پیشنهادها

روایتگری خلاق در موزه‌ها نه تنها یک ابزار آموزشی و فرهنگی، بلکه کلیدی برای تقویت تجربه بازدیدکننده و تداوم‌پذیری مالی موزه‌هاست. به عبارتی کاربست روایتگری خلاق برای کشورها از سه جنبه توسعه گردشگری و اهداف اقتصادی، توجه به آن عنوان ابزاری برای آموزش و پرورش و کمک به هویت‌بخشی به کشورها در سطح جهانی اهمیت دارد. در این مسیر، **طراحی نقشه روایت** که شامل پیام‌های کلیدی، مسیرهای بازدید و نقاط تعاملی است، **پیش از انتخاب فناوری اهمیت دارد** و باید به‌طور منسجم و با توجه به نیاز مخاطب و اهداف آموزشی و در واقع هدف کلان موزه طراحی شود.

تجارب جهانی نشان می‌دهند که استفاده از **الگوهای متنوع روایتگری** و همچنین ارزیابی مستمر اثر بر اساس معیارهایی چون زمان مکث و رضایت، می‌تواند به ارتقای کیفیت روایت و عمیق‌سازی تجربه مخاطب کمک کند. از سوی دیگر، پشتیبانی مالی و حکمرانی مناسب از طریق مشوق‌های مالیاتی، صندوق‌های حمایتی و همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند اجرای این تجربیات را تسهیل کند. در نهایت، **تأمین دسترس‌پذیری** و توسعه نسخه‌هایی که کمتر از لحاظ احساسی مخاطب را تحریک کند و چندزبانه برای گروه‌های مختلف بازدیدکننده، از اصول ضروری برای موفقیت متداوم در این زمینه است.

کاربست رویکرد روایتگری خلاق در موزه‌ها با آنکه از شیوه‌های نوین استفاده می‌کند، اما الزاماً نیازمند خرج هزینه‌های زیاد نیست. در واقع گاهی از هزینه‌های بالا و خستگی ذهنی در برخی فعالیت‌های رقومی‌سازی شده به‌عنوان چالش‌های روایتگری خلاق نام برده می‌شود که قابل مدیریت است. به عبارتی اگر مسیر و نقشه روایت موزه از هدف تا استفاده از ابزارها درست طراحی شود، کارکردها و وسایل نوین و فناورانه و رقومی شده صرفاً به‌عنوان یک ابزار و در خدمت روایتگری خلاق موزه‌ها قرار می‌گیرد و این امر با ترکیب چند الگوی خلاقانه و توجه به چالش‌ها و همچنین در نظر گرفتن سنجه‌های اندازه‌گیری موفقیت روایتگری خلاق، بدون صرف بودجه‌های مالی بسیار بالا قابل دسترسی و امکان‌پذیر است. در واقع صرفه‌جویی‌های ارزی و ریالی در این رویکرد، ناشی از جایگزینی تجهیزات وارداتی گران‌قیمت با طراحی‌های سناریومحور و استفاده از ظرفیت‌های بومی و محلی (نظیر روایتگران انسانی و روایت شخصیت‌محور) است. ضمن اینکه حمایت‌های دولتی در قالب بسته‌های تشویقی نظیر پوشش بیمه مالیاتی آثار قرض‌گرفته شده و تخفیف‌های مالیاتی و همچنین حمایت‌های دیگر نظیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و کمک‌های سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند روایتگری خلاق موزه‌ها را مورد حمایت قرار دهند.

در حال حاضر، برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌های کشور به سمت افزایش تعداد موزه‌ها در افاق سال ۱۴۰۷ حرکت کرده‌اند، که این امر به‌طور طبیعی نیاز کشور را به توسعه فضاهای فرهنگی و آموزشی منعطف نشان می‌دهد. باین حال، به نظر می‌رسد در گام بعدی، موزه‌ها باید به فضایی برای آموزش و عمق‌بخشی تبدیل شوند و دیگر صرفاً به مکان‌هایی برای نمایش آثار محدود نباشند.

به‌طور خلاصه گزاره‌های سیاستی از مطالعه تجارب مطالعه شده به‌صورت زیر قابل بررسی است که می‌تواند به‌عنوان یک خروجی مطالعاتی برای کاربست در تصمیمات آتی سیاستگذاری در حوزه موزه‌داری مورد استفاده قرار گیرد.

• **الزام نقشه روایت و برنامه روایتگری خلاق به‌عنوان پیش‌شرط حمایت:** هر پروژه موزه‌ای که قصد داشته باشد از حمایت عمومی جهت توسعه شیوه‌های روایتگری خلاق خود استفاده کند، باید ابتدا نقشه روایت و اصول اساسی دیگر آن نظیر شاخص ساده سنجش (مانند سنجش یادگیری و رضایت مخاطب) را تحویل بدهد.

• **ترکیب حمایت‌های دولتی با مشوق‌های مالی و مسئولیت اجتماعی شرکتی:** بودجه دولتی، مشوق‌های مالیاتی و بودجه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها باید در یک چارچوب هماهنگ شوند و شرط دریافت آن، بهبود روایتگری، رقومی‌سازی و دسترس‌پذیری موزه برای انواع مخاطبان باشد.

• **به رسمیت شناختن نقش آموزشی موزه و پیوند ساختاری با مدرسه و دانشگاه:** موزه‌ها می‌باید به‌طور رسمی به‌عنوان یک نهاد



مکمل آموزشی شناخته شود و همکاری برنامه‌ریزی شده با مدرسه و دانشگاه داشته باشند.

- **استانداردهای دسترس‌پذیری و مدیریت استفاده از الگوهای نوآورانه و فناورانه:** استانداردی لازم است که برای موزه‌ها راهنمایی ایجاد کند که موزه‌ها برای کودکان، سالمندان، افراد کم‌بینا و کم‌شنوا شرایط مناسب‌تر ایجاد کنند و موزه‌ها را در بخش‌های مختلف آن طوری طراحی کنند که استفاده کمتر اما هدفمندتر از فناوری‌های جدید را برای این گروه‌ها داشته باشد.
- **نظام ارزیابی داده‌محور و گزارش‌دهی دوره‌ای اثر روایتگری:** هر پروژه روایتگری خلاق باید چند شاخص رفتاری و آموزشی (مثل زمان مکث، نیت بازگشت بازدیدکننده به موزه، پوشش گروه‌های هدف، نسبت هزینه نگهداشت به استفاده) را به‌طور دوره‌ای اندازه‌گیری و گزارش کند و ادامه حمایت به این گزارش‌ها گره بخورد.
- **استفاده از ظرفیت بومی در الگوهای رقومی‌سازی شده روایتگری خلاق:** در راستای جلوگیری از فعالیت‌های پرزرق و برق می‌توان از ظرفیت‌های تاریخی و صدای پیشگان بومی و همچنین روش‌های خلاقانه استفاده کرد تا صرفاً نیازمند نورپردازی‌ها و نمایشگرهای الکترونیک بزرگ و پرهزینه نباشد. این امر همچنین می‌تواند با روایت‌ها و فعالیت‌های آیینی و حماسی ایرانیان در ارتباط باشد.
- **کاربست شیوه‌های حمایتی برای نواحی کم‌پرخوردارتر نظیر موزه سیار:** موزه‌های سیار می‌توانند با توجه به ظرفیت بومی هر منطقه جهت علم‌آموزی استفاده شود. این موضوع می‌تواند به‌خصوص با نظام و سیستم آموزشی آن مناطق در ارتباط باشد.

منابع و مآخذ



- [1] International Council of Museums (ICOM). (2022). *Museum definition (Resolution adopted at the 26th ICOM General Conference, Prague)*. Paris: ICOM. <https://icom.museum>
- [2] Tilden, F. (2007). *Interpreting our heritage* (4th ed., revised by R. B. Craig). Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press.
- [3] Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2013). *The museum experience revisited*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- [4] Lord, B., & Piacente, M. (Eds.). (2014). *The manual of museum exhibitions* (2nd ed.). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- [5] UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO. <https://ich.unesco.org/en/convention>
- [6] قانون برنامه هفتم پیشرفت، مصوب ۱۳۸۹، مجلس شورای اسلامی.
- [7] آیین‌نامه مدیریت، ساماندهی، نظارت و حمایت از مالکان و دارندگان اموال فرهنگی - تاریخی منقول مجاز، مصوب ۱۳۸۴، هیئت وزیران.
- [8] قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور، مصوب ۱۳۶۷، مجلس شورای اسلامی.
- [9] Canadian Museum for Human Rights. (2024). *Visitor Experience: Creating Meaningful Engagement*. <https://humanrights.ca/experience/creating-meaningful-engagement>
- [10] Ontario Ministry of Tourism, Culture and Sport. (2016). *Standards for Community Museums in Ontario* (Revised ed.). Toronto, ON: Queen's Printer for Ontario.

- [11] Museum of the Future. (n.d.). *Experience the Future*. <https://museumofthefuture.ae/en/experience>
- [12] Museo Nazionale del Cinema. (n.d.). *The National Museum of Cinema: Exhibitions and Experiences*. <https://www.museocinema.it/en/exhibitions-and-experiences>
- [13] Museo Nazionale del Cinema. (2020). *The Immersive Cinema Experience: Moving Through Time*. <https://www.museocinema.it/en/exhibitions/immersive-cinema-experience>
- [14] Fondazione Cineteca Italiana. (2016). *Art Bonus and Funding for Cinematic and Cultural Projects*.
- [15] Japan Law Translation. (2011). *Indemnity Program for Museum Exhibitions*. <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/4309/en>
- [16] National Council of Science Museums. (n.d.). *Mobile Science Exhibitions: Educational Outreach for Rural Communities*. <https://www.ncsm.gov.in/mobile-science-exhibition>
- [17] Ministry of Culture, Government of India. (2021). *Museums Assistance Program: Digitalization and Grant Schemes*. <https://www.culture.gov.in/museum-assistance>
- [18] Ministry of Culture and Tourism, Turkey. (2014). *Law No. 6546 on Gallipoli Historical Site Presidency*. <https://www.canakkaletarihialan.gov.tr/en/corporate/establishment>
- [19] Istanbul Modern. (2024). *Modern Art and Narrative Experiences*. <https://www.istanbulmodern.org/en/press-releases/istanbul-modern-opens-in-new-landmark-building>
- [20] <https://www.teamlab.art/>
- [21] <https://www.theartnewspaper.com>

گزیده سیاستی

کاربست روایتگری خلاق در موزه‌ها می‌تواند با گذار از نمایش یک اثر به خلق تجربه‌ای جذاب مکث و عمیق‌سازی را برای مخاطب فراهم آورد؛ آن‌هم با روش‌هایی نظیر موزه سیار و تعامل با نظام آموزشی که صرفاً نیازمند بودجه‌های کلان نیست.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir