

نوآوری، موزه ها و کار آفرینی اجتماعی

محمد جواد جامه بزرگی

سعیده میرزایی

چکیده

علی‌رغم آنکه نوآوری و کارآفرینی از جمله مفاهیمی به شمار می‌روند که زاینده حوزه تجارت هستند ولی به طور کلی رابطه خاصی با کسب و کارهای غیرانتفاعی و بطور ویژه با موزه‌ها دارند. چالش‌های فزاینده اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست محیطی که نسل کنونی با آن روبرو است، نیازمند به کارگیری رویکردهای خلاقانه و مبتکرانه است و موزه‌ها به عنوان سفیران فرهنگی هر کشوری باید مجری چنین رویکردهایی باشند.

این مقاله با در نظر گرفتن نقش بی‌بدیل موزه‌ها در جامعه، به دنبال بررسی نوآوری و کارآفرینی اجتماعی از چشم انداز این نهادهای تاثیرگذار اجتماعی است. سوالات اصلی این مقاله عبارتند از: نوآوری در حوزه موزه با برخورداری از چه رویکردهایی انجام می‌شود؟ و اهمیت کار آفرینی در حوزه موزه چیست؟ نتایج پژوهش حاکی از آن است که موزه در تلاش برای رشد و توسعه، از دو نوع رویکرد نوآوری مجزا- یعنی نوآوری دیجیتالی و نوآوری اجتماعی- برخوردار می‌باشد اما در واقع این دو نوع نوآوری بصورت بهم پیوسته و درهم تنیده در نظر گرفته می‌شوند. همچنین موزه‌ها در

قالب کارآفرینان اجتماعی با استفاده از مدل تجاری بنگاه اجتماعی، منابع درآمد خود را متنوع می‌کنند و در نتیجه عایدی مالی خود را افزایش می‌دهند. در این حالت موزه به عنوان یک بنگاه اقتصادی از استراتژی‌های تجاری و اصول بازار (به عنوان یک وسیله) برای دستیابی به رسالت‌های اجتماعی (هدف نهایی) خود استفاده می‌کند.

واژگان کلیدی: موزه، نوآوری، کارآفرینی اجتماعی

مقدمه

نوآوری و کارآفرینی از جمله مفاهیمی به شمار می‌روند که زاینده حوزه کسب و کار هستند. نوآوری مفهومی به ظاهر بسیار جذاب ولی عمیق و پیچیده است. برای ایجاد نوآوری ابتدا باید میل شدید به تغییر و به چالش کشیدن وضعیت فعلی وجود داشته باشد. جینی رومتی^۱، مدیرعامل شرکت آی بی ام، معتقد است "تنها راه بقا، تغییر مستمر است. این ایده تغییر و تحول مداوم است که شما را به یک شرکت نوآور تبدیل می‌کند" (Hempel, 2013:12). از سوی دیگر، ژوزف شومپتر، پدر کارآفرینی، معتقد است: «کارآفرینی موتور محرک توسعه اقتصادی است و عصاره کارآفرینی در درک و بهره برداری از فرصتهاست». وی با ایجاد پلی میان کارآفرینی و نوآوری به رابطه بین کارآفرینی و نوآوری توجه ویژه داشت. او پنج شیوه نوآوری را مدنظر داشت: ۱. معرفی یک کالای جدید ۲. به کارگیری یک شیوهی جدید برای تولید یک محصول قدیمی ۳. ایجاد یک بازار جدید برای یک محصول موجود ۴. کشف و به کارگیری یک منبع جدید برای تامین مواد اولیه ۵. ایجاد یک ساختار جدید برای یک صنعت موجود. او چنان دقیق به ویژگی‌های کارآفرینان و شیوه‌های عملکرد آنها می‌پردازد که امروزه در مقاله‌های کارآفرینی، گاهی به جای اصطلاح تعریف کارآفرینی توسط شومپتر از اصطلاح کلی‌تر کارآفرین شومپتری استفاده می‌کنند. در این مسیر، کارآفرینان به عنوان "عوامل تغییر" باید "جسور، مسئولیت پذیر، کاردان، جاه طلب و ثابت قدم" باشند (Eid, 2019:15).

¹ Ginni Rometty

بدیهی است که نوآوری در هر سازمانی با در نظر گرفتن اهداف و الویت‌های آن سازمان صورت میگیرد. موزه‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. موزه‌ها به عنوان نهادهایی اجتماعی و فرهنگی موظف هستند تا اقدامات نوآورانه خود را هم‌سو با رسالت‌های حاکم در چنین نهادهایی صورت دهند. با آگاهی از این مطالب، این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته است که موزه‌ها در روند اجرای نوآوری، از چه رویکردهایی برخوردار هستند؟ همچنین سوال دیگر این پژوهش این است و اهمیت کار آفرینی در حوزه موزه چیست؟

از صاحب نظران و متخصصان حوزه موزه که از پیشتر به بررسی مفهوم نوآوری در موزه پرداخته اند میتوان به رابرت استین^۲ (۲۰۱۳) اشاره کرد. وی در " کتاب نوآوری در موزه: ریسک، آزمایش و ایده‌های جدید" خود صریحا به ریسک‌پذیری و نترسیدن از شکست‌های احتمالی در این مسیر اشاره میکند. در نظر وی این ترس از شکست است که مانع بروز نوآوری میشود بنابراین شکست را باید همچون مدال‌های افتخار و نه اسباب سرشکستگی در نظر گرفت. همچنین رابرت جینز^۳ (۲۰۱۵) در کتاب خود به نام "موزه‌ها و تناقض تغییر" به جنبش کارآفرینی اجتماعی در موزه‌ها پرداخته است. وی در آثار خود به ابعاد نوآوری اجتماعی در موزه‌ها تاکید دارد. همچنین سابقه رویکرد موزه به مثابه بنگاه اجتماعی را میتوان در کتاب "اهمیت بخشی به موزه" استفان ویل^۴ (۲۰۰۲) مشاهده کرد.

^۲ Robert Stein

^۳ Robert Janes

^۴ Stephen Weil

نوآوری در موزه

نوآوری را می‌توان از مفاهیم جذاب، گسترده و ستودنی توصیف کرد. برای اعتبار بخشی به یک سازمان، هیچ توصیفی به اندازه نوآور بودن آن تاثیرگذار نیست. در همین یک واژه معانی بسیار زیادی همچون ابتکار، خلاقیت، تاثیرگذاری، کارایی، رهبری، بازدهی، موفقیت و تاثیرگذاری نهفته است.

در حوزه موزه نوآوری همواره صورت می‌گرفته است اما آنچه باعث تحولی در اجرای نوآوری شد، رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ بود. به دنبال این بحران شدید بی سابقه که حتی رکود اقتصادی عظیم (Great Recession) لقب گرفت شرایط تغییر کرد. دولت‌های اروپایی و آمریکا به منظور کاهش هزینه‌های خود، موزه‌ها و سازمان‌های فرهنگی را تشویق (و حتی گاهی تحت فشار قرار دادند) تا در اقدامات خود نوآوری را لحاظ کنند. آقای دیوید بری^۵ مدیر سابق موسسه آرت فاند^۶ (یک خیریه هنری مستقل در بریتانیا) در توصیف این شرایط در روزنامه تلگراف اظهار داشت: "نمی‌خواهم آیه یاس بخوانم اما آنچه مسلم است روزبه‌روز پشتوانه اقتصادی برای حمایت از مشاغل فرهنگی کمتر و کمتر می‌شود و شرایط وحشتناکی پیش رو خواهیم داشت". وی حتی پیش‌بینی کرد که بعضی از گالری‌ها و موزه‌های ملی ممکن است مجبور به افزایش هزینه ورودی خود شوند. اتفاقی که به عنوان تغییری عظیم در حوزه موزه‌داری بریتانیا محسوب می‌شد. (Nikkhah, 2009)

David Barrie^۵
Art Fund^۱

اد ویزی^۷ وزیر سابق فرهنگ و اقتصاد دیجیتال بریتانیا در سخنرانی خود در سال ۲۰۱۰ به مناسبت گردهمایی انجمن موزه‌ها در شهر منچستر پیام مهمی را به این حوزه داد. در این پیام، ویزی بر دو موضوع مهم تأکید می‌کند: نوآوری و کارآفرینی در موزه‌ها. همچنین وی اظهار داشت: بودجه رنسانس^۸ که از طرح‌های مهم حمایت مالی موزه‌های بریتانیا با بودجه‌ای بالغ بر حدود ۴۴ میلیون پوند به شمار می‌رود، تنها به موزه‌های کارآمد، مبتکر و نوآور تعلق خواهد گرفت. وی گفت: "طرح رنسانس در پی پیشرفت و نوآوری است و به ترویج ایده‌های نوآورانه ادامه خواهد داد". همان‌طور که ویزی هم اشاره کرد، نوآوری تنها به برخورداری از یک طرح حمایت مالی به خصوص خلاصه نمیشود. بلکه نوآوری را باید به عنوان یک شاخصه و ویژگی در حوزه موزه‌داری نهادینه کرد. وی به صراحت در پیام خود بیان داشت: "من ایده‌های جسورانه و نوآورانه را مورد حمایت و تشویق قرار می‌دهم". علاوه بر این، ویزی صراحتاً به موزه‌ها هشدار داد که "حرکت به سمت جلو و پیشرفت همواره نیازمند شجاعت و نبوغ است و این کشور قادر نیست از افرادی که نمی‌توانند به خودشان کمک کنند حمایت کند". (Vaizey, 2010) شاید این لحن قاطع ویزی در آن زمان بسیاری از موزه‌داران و دانشگاہیان را شوکه کرد اما این سخنان باعث شد تا فعالان حوزه موزه بهتر شرایط موجود را درک کرده و بپذیرند که وارد یک دوره جدید و چالش برانگیز شده‌اند و بالطبع برای تعریف هویت و تثبیت جایگاه و ارزش خود در جامعه باید اقدامات جدیدی نیز صورت دهند.

Ed Vaizey^۷
The Renaissance^۸

شرایط در کشور آمریکا نیز تقریباً مشابه بود. از آنجا که به دلیل رکود اقتصادی حمایت مالی از سوی دولت مرکزی و منابع ایالتی به شدت کاهش یافت، موزه‌ها نیز با شرایط بسیار سختی رو به رو شدند. برای مثال، موزه هنر لاس وگاس مجبور به کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌های خود شد و در سال ۲۰۰۹ به مدت یک ماه بسته شد. در همان دوران کمک‌های مردمی به موسسه هنر شیکاگو نیز تا ۲۵ درصد کاهش یافت. (Illytzyk, 2009)

با آگاهی از این واقعیت، کانون آتیه موزه‌ها^۹ که زیر نظر اتحادیه موزه‌های آمریکا^{۱۰} فعالیت می‌کند، تصمیم گرفت تا به موزه‌ها در اجرای نوآوری کمک کند. این کانون مشهور معتقد است: "موزه‌ها برای آنکه از قرن ۲۱ و تمامی سختی‌ها و شرایط دشوارش با موفقیت گذر کنند، به نوآوری نیازمندند". با بهره‌گیری از حمایت مالی بنیاد مت لایف^{۱۱}، در سال ۲۰۱۲ کانون آتیه موزه‌ها و ای‌ام‌سی آرتس^{۱۲} (یک شرکت مشاوره‌ای در شهر نیویورک) با همکاری یکدیگر آزمایشگاه نوآوری برای موزه‌ها را راه‌اندازی کردند. گامی بسیار مهم، بی‌سابقه و جدید که برای بعضی از موزه‌ها این فرصت را ایجاد می‌کند تا به طراحی، پژوهش و خلق پیش‌نمونه‌ای از ایده‌های نوآورانه خود بپردازند و دیدگاه‌های نو خود را با چالش‌های میدانی احتمالی در یک محیط آزمایشگاهی مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند. این طرح از ۴ مرحله تشکیل شده است که هر مرحله به مدت ۱۸ تا ۲۴ ماه است و در نهایت به هر موزه شرکت‌کننده مبلغ ۴۰ هزار دلار اهدا می‌شود تا پیش‌نمونه طرح‌های خود را خلق کنند. این طرح که از سوی اتحادیه موزه‌های آمریکا، بزرگترین سازمان در سطح جهان از لحاظ

Center for the Future of Museums (CFM)^۹
American Alliance of Museums^{۱۰}
MetLife Foundation^{۱۱}
EmcArts^{۱۲}

تعداد موزه های عضو، صورت گرفته است نشان دهنده اهمیت جایگاه حوزه موزه در کشف و اجرای روش های نوآوری می باشد. (AAM, n.d.)

موزه هال هاوس جین آدام^{۱۳} در شیکاگو با برخورداری از حمایت های مالی از آزمایشگاه نوآوری کانون آتیه موزه ها ایده ای را تحت عنوان موزه های آرام^{۱۴} مورد آزمون قرار داد. طراحان این پروژه معتقد هستند موزه ها در سرعتی سرسام آور در جذب مخاطب در حال رقابت با دیگر صنایع سرگرمی و تفریحی نظیر سینما، تئاتر و ورزش هستند و با "افزایش فشارهای اقتصادی، موزه ها نیز سعی می کنند تا با برپایی نمایشگاه های مختلف، قدرت رسانه و تکنولوژی، فعالیت های مشارکتی و تاسیس کافه ها نظر مخاطبین خود را جلب کنند. شاید این اقدامات به موزه ها برای جذب مخاطب بیشتر کمک کنند ولی از سوی دیگر مشکلاتی نیز پیش روی آنها می گذارند. مسئولین موزه هال هاوس معتقد هستند نتیجه چنین رویکردی، جامعه ای بیش از حد اشباع شده است. رابرت جین^{۱۵} از این پدیده با عنوان "موزه های فرو شگاهی" یاد کرده است و به انتقاد از الگوی اقتصادی فعلی که به شدت به مصرف گرایی، ایجاد سرگرمی و آموزش های جانبی وابسته است، می پردازد. بنابراین موزه هال هاوس جین آدام در شیکاگو با کمک طرح آزمایشگاه نوآوری موزه ها به دنبال "معرفی دوباره موزه ها به عنوان مکانی برای اوقات فراغت، تفریح، تامل، تفکر و دور شدن از هیاهوی معمول زندگی می داند. این پروژه پیش بینی کرده است که این رویکرد در نهایت به موزه هایی پایدارتر با مشارکت اجتماعی بیشتر منجر خواهد شد. در این مثال، نوآوری مطرح شده از اهداف اجتماعی

The Jane Addams Hull House Museum^{۱۳}
Slow Museum Project^{۱۴}
Robert Janes^{۱۵}

مشخصی برخوردار است که در عین حال با ماهیت اصلی عملکرد موزه‌ها نیز کاملاً مرتبط است.

(AAM, n.d.)

در مرحله سوم آزمایشگاه نوآوری موزه‌ها، به جز موزه‌های هال هاوس جین آدام شیکاگو، دو موزه دیگر نیز شرکت داشتند. موزه هنرهای بومی بین‌المللی^{۱۶} که در شهر سانتافه در ایالت نیومکزیکو آمریکا واقع است به موضوع "چگونگی تاثیرگذاری موزه‌ها در کارآفرینی اجتماعی" پرداخت. همچنین موزه اوکلند کالیفرنیا^{۱۷} در راستای تغییرات گسترده در محتوای معلومات عمومی مردم کالیفرنیا و اضافه شدن موضوعاتی جدیدتر به برنامه‌های آموزشی این ایالت، موضوع "ساماندهی مجدد آموزش موزه‌داری" را برگزید. (Eid, 2019, 12).

موسسه خدمات موزه و کتابخانه^{۱۸} که یک سازمان فدرال در جهت حمایت از موزه‌ها و کتابخانه‌ها در آمریکا است، رسالت اصلی خود را در این راستا اینگونه تعریف کرده است: "کتابخانه‌ها و موزه‌ها باید مردم را به افزایش نوآوری، یادگیری مستمر و مادام‌العمر و مشارکت‌های اجتماعی و فرهنگی تشویق کنند". این سازمان برنامه‌های کمک هزینه‌ای مختلفی به موزه‌ها ارائه می‌دهد که یکی از آنها به نام The Sparks! Ignition معروف است. این طرح با اختصاص کمک هزینه‌ای به موزه‌ها آنها را تشویق می‌کند تا ایده‌های نوآوری خود را ارائه کرده و به تبیین چگونگی اجرا و همچنین خدمات عرضه شده در این ایده‌ها، بپردازند. مضمون پیام طرح حمایت مالی موسسه خدمات

Museum of International Folk Art^{۱۶}

Oakland Museum of California^{۱۷}

Institute of Museum and Library Services (IMLS)^{۱۸}

موزه و کتابخانه نشان دهنده آن است که این موسسه با تشویق موزه‌ها برای ایجاد خدمات جدید و یا بهبود خدمات فعلی به دنبال خلاقیت و ایده‌پردازی است دقیقا آنچه که ذات و مفهوم واقعی نوآوری است. این طرح همچنین موزه‌ها را به داشتن همکاری با سایر موسسات جامعه تشویق می‌کند تا از طریق این همکاری به بیان مسائل و مشکلات جامعه بپردازند. (IMLS, n.d.)

در این راستا بعضی از موزه‌ها عامدانه اجرای نوآوری را با هدف تحقق اهداف اجتماعی مشخصی نظیر همکاری با افراد بی‌خانمان و یا بیان مسائل مرتبط با محیط زیست انتخاب کرده‌اند. دیگر موزه‌ها ترجیح می‌دهند تا تمرکز خود در زمینه نوآوری را به حوزه تکنولوژی‌های دیجیتالی چه به صورت بازدید حضوری و یا ارائه خدمات آنلاین معطوف کنند.

موزه هنر دالاس^{۱۹} در ماه جون سال ۲۰۱۲ اعلام کرد که یک پروژه ۳۰۰ هزار دلاری برای ساخت آزمایشگاه نوآوری اختصاص داده است. این طرح از سوی شرکت مخابرات آمریکا^{۲۰}، شرکت تگزاس اینسترومنتس^{۲۱} و فورست و سینتیا میلر^{۲۲} حمایت شد. با توجه به آنچه از سوی موزه هنر دالاس در سال ۲۰۱۲ منتشر شد،^{۲۳} این آزمایشگاه پروژه‌های دیجیتالی بسیار دقیق و نوآورانه را ارائه خواهد کرد که تاثیر مثبتی روی بازدیدکنندگان موزه هنر دالاس خواهد داشت و به صورت گسترده در سایر موزه‌های جهانی نیز قابل اجرا خواهد بود.^{۲۴} رابرت استین^{۲۳} که در آن زمان معاون اجرایی موزه هنر دالاس بود در توضیح انگیزه‌های اجرای این طرح گفت: دنیا همانند رودی است که پیوسته

The Dallas Museum of Art (DMA)^{۱۹}

AT&T^{۲۰}

Texas Instruments Foundation^{۲۱}

Forrest and Cynthia Miller^{۲۲}

Robert Stein^{۲۳}

در حال تغییر است. این انتخاب ما انسان‌ها است که در این مسیر همانند سنگی ثابت در بستر رود باقی بمانیم یا همچون برگی بر روی آن شناور باشیم. شما می‌توانید یا در جا بزنید و عقب بمانید و یا با جریان دنیا همراه شوید و تغییر کنید. (Stein, 2014)

بنیاد نوآوری بریتانیا (نهاد ملی حمایت مالی در زمینه‌های علوم، فناوری و هنر) (نستا^{۲۴})، طرح حمایت مالی به نام تحقیق و توسعه دیجیتالی را به صورت آزمایشی برای حمایت از تحقیق و پژوهش در سازمان‌های هنری نظیر موزه‌ها اختصاص داد. این اقدام جهت ترغیب موزه‌ها برای ایجاد الگوهای اقتصادی جدید و روش‌های نوآورانه در جذب بیشتر مخاطب بود. در یک الگوی نوآوری باز، در این طرح مبلغ ۵۰۰ هزار یورو به همکاری میان سازمان‌های هنری و شرکت‌های تکنولوژی اختصاص یافت. (Bakhshi & Pugh, 2011)

طرح ملی دیگری که در راستای حمایت از نوآوری دیجیتالی در بریتانیا انجام میشود، آی سی تومارو^{۲۵} نام دارد. برخلاف طرح حمایت مالی تحقیق و توسعه دیجیتالی که بیشتر در زمینه هنر متمرکز است، طرح آی سی تومارو در پی حمایت از ایده‌های نوآورانه در حوزه‌های دیگر نظیر آموزش، سرگرمی، تبلیغات و فرهنگ در سرتاسر بریتانیا است. آی سی تومارو یک طرح حمایت مالی است که در سال ۲۰۱۲ زیر نظر آژانس نوآوری اینویت یو کی^{۲۶} تا سیس شد. این آژانس با از میان برداشتن موانع و گشودن مسیر به روی نسل جدید کارآفرینان به ترغیب نوآوری و رشد اقتصادی در حوزه دیجیتالی می‌پردازد. آی سی تومارو با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و ظرفیت‌ها، به دنبال اتصال

^{۲۴}National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta)

^{۲۵}IC Tomorrow
^{۲۶}Innovate UK

شرکتهای دیجیتالی با موزهها و سازمانهای هنری و تولید پروژههای دیجیتالی نوآورانه با همکاری یکدیگر است. برای مثال در سال ۲۰۱۵، در بخش رقابت های فرهنگی نوآوری دیجیتالی این طرح، موزههای ملی اسکاتلند با شرکت دیجیتالی تات دن^{۲۷}، یک استودیوی دیجیتالی در شهر بریستول، با همکاری یکدیگر تصمیم گرفتند تا با استفاده از موقعیت مکانی بازدیدکنندهها در داخل محیط موزه یک ایده نوآورانه ارائه دهند. همچنین بریتیش میوزیم^{۲۸} با آی پی ال^{۲۹}، یک شرکت دیجیتالی واقع در شهر باث^{۳۰} تیم همکاری تشکیل دادند تا با طراحی اپلیکیشنی این امکان را فراهم آورد که ناشران دیجیتالی به رایگان از محتوای موزه استفاده کنند و از سوی دیگر با انجام تبلیغات برای موزه درآمدزایی کنند. (Field, 2014)

یک طرح حمایتی مالی دیگری که همزمان به سه مولفه مهم یعنی دیجیتال، نوآوری و رسالت اجتماعی موزه در کنار یکدیگر پرداخته است موزه نوآوری تیک (یا تیک^{۳۱}) در سن خوزه کالیفرنیا است که هر ساله جایزههای معتبری را به نام جایزههای تیک اهدا می کند. اما قبل از اینکه به طرح این موضوع بپردازیم، لازم است به این نکته اشاره کنیم که این موزه خاص یک دیدگاه خاص و ویژه نیز در خصوص تعریف موزه دارد. تیم ریتچی رییس موزه تیک در سال ۲۰۱۳، در تعریف موزه و اینکه نوآوری چگونه می تواند به صورت عملی در یک موزه اجرا شود، معتقد است که موزه یک فضای اجتماعی است که اعضایش می توانند برای خلق ایدههای جدید خود از آن همانند یک آزمایشگاه

Thought Den Ltd^{۲۷}
British Museum^{۲۸}
IPL^{۲۹}
Bath^{۳۰}
The Tech Museum of Innovation (The Tech)^{۳۱}

استفاده کنند. این نگرش در ایجاد اعتماد و ارتباطات موثر در جامعه بسیار مهم است. با برخورداری از چنین نگرشی ریتچی موفق شد تا طی فقط دو سال خدمت، به دستاورد بسیار مهمی یعنی کسب نشان ملی خدمات موزه‌ای و کتابخانه‌ای در سال ۲۰۱۵ دست یابد که بالاترین افتخار برای یک موزه در آمریکا به شمار می‌رود. (The Tech, n.d.)

جایزه تک از سال ۲۰۰۱، با تلفیق نوآوری اجتماعی و نوآوری دیجیتال، به نوآوران اجتماعی در سرتاسر جهان که مشارکت فعالی در مقابله با مشکلات اجتماعی داشته‌اند، اهدا شده است. برای مثال برندگان سال ۲۰۱۷ شرکت‌های تکنولوژی از آمریکا، برزیل و هندوستان بودند. شرکت هندی فورس هلث^{۳۲} با ارائه تکنولوژی‌هایی که در دسترس بیش از دو میلیون نفر در شانزده کشور جهان قرار دارد به ریشه‌کن کردن نابینایی‌های قابل پیش‌گیری کمک کرد. مثال دیگر شرکت کرایسیس تکست لاین^{۳۳} از آمریکا هست که به افراد آسیب دیده اجتماعی خدمات ارسال پیامک امن به صورت تمام وقت (۲۴ ساعته در هفت روز هفته) ارائه می‌دهد. (The Tech, n.d.)

یکی دیگر از پروژه‌هایی که به صورت تجربی به مفاهیم نوآوری اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی پرداخته است، پروژه موزه شاد^{۳۴} است که به بررسی چگونگی فعالیت موزه‌های بریتانیا برای حضوری پایدارتر در آینده می‌پردازد. در واقع این پروژه موزه‌ها را ترغیب می‌کند تا به بررسی نیازهای اجتماعی و محیط زیستی جامعه خود بپردازند و در پی یافتن راهکارهای احتمالی برای داشتن جامعه‌ای شادتر و بهتر باشند. در نظر بعضی از کارشناسان موزه، این پروژه به دنبال ارائه تعریف مجددی از نقش

Forus Health^{۳۲}
Crisis Text Line^{۳۳}
The Happy Museum Project^{۳۴}

موزه‌ها در جامعه و همچنین صحنه گذاشتن بر اهمیت اجتماعی جایگاه موزه‌ها است. تونی باتلر^{۳۵} مدیر طرح موزه شاد، اهداف این پروژه را اینطور تشریح میکند: "هدف از موزه شاد آن است که نشان بدهیم شرایط در حال حاضر نسبت به قبل متفاوت است. مسائلی نظیر تغییرات محیط زیستی، فشار بر روی منابع محدود کره زمین و علم به این موضوع که در حال حاضر شاد بودن افراد در الویت تمامی مسائل است باعث شده است تا در نقش موزه‌ها در جامعه بازنگری شود. موزه‌ها باید به نقش اتصال‌دهندگی خود واقف باشند و مردم را نه صرفاً به عنوان بازدیدکننده بلکه به عنوان همکار و نه به چشم منبع درآمد بلکه به چشم شهروندانی که می‌توانند دانش و آگاهی را به دوستان و همسایگان خود منتقل کنند، بنگرند.(Butler, n.d.)

عقیده باتلر در خصوص نقش و جایگاه موزه‌ها در جامعه با دیدگاه‌های رابرت جین^{۳۶} و استفان ویل^{۳۷} که موزه را مکانی با قابلیت ایجاد تغییرات اجتماعی می‌دانند، هم‌سو است. پروژه موزه شاد، طرح‌های بسیاری را در ۲۲ موزه در سراسر بریتانیا مورد حمایت مالی قرار داده است. برای مثال، موزه حمل و نقل لندن^{۳۸} با همکاری با خیریه سنت مانگو^{۳۹} یک "مرکز گفتگو"^{۴۰} تاسیس کردند. این مرکز همچون پلی میان موزه و افراد آسیب دیده به ویژه بی‌خانمانها، عمل میکند. این پروژه در پی جذب افراد بی‌خانمان که داوطلب کار در موزه هستند می‌باشد تا از این طریق میان این افراد با سایر افراد اجتماع ارتباط برقرار کنند. چنین الگویی که در آن سازمان‌ها از منابع و همکاری‌های داخلی و

Tony Butler^{۳۵}

Robert Janes^{۳۶}

Stephen Weil^{۳۷}

London Transport Museum^{۳۸}

St Mungo^{۳۹}

Conversation Hub^{۴۰}

خارجی استفاده می‌کنند تا به ارزش‌آفرینی اجتماعی و اقتصادی پردازند بسیار ضروری است.
(Butler, n.d.)

در رابطه با نوآوری دیجیتالی می‌توان به تیم دیجیتالی در موزه کوپر هویت اسمیت سونین دیزاین میوزیم^{۴۱} اشاره کرد که به اجرای اقدامات نوآورانه در حوزه موزه مشهور هستند. در سال ۲۰۱۴ موزه کوپر هویت سه نوآوری مهم در زمینه دیجیتال عرضه کرد. خودکارهای ذخیره اطلاعات، میزهایی با صفحات لمسی هوشمند و اتاق‌هایی با کاغذ دیواری‌های هوشمند که تنها بخشی از سیاست‌های کلانی است که این موزه برای متمایز بودن از هم‌تایان خود که به روش سنتی عمل میکنند، اتخاذ کرده است. برای مثال، خودکاری که به آن اشاره شد راهکاری نوآورانه همراه با تعامل بیشتر برای گروه‌های بازدیدکننده از موزه است. زمانی که بازدیدکننده اثری را بر روی صفحه نمایشگر با این خودکارها لمس می‌کند، خودکار تمامی اطلاعات مربوط به اثر مثل طراح اثر، سال خلق و مواد استفاده شده در آن را از پایگاه اطلاعاتی موزه دریافت کرده و در خود ذخیره می‌کند. کوپر هویت به طور گسترده و جدی با مجموعه‌های دیگری نظیر دیلر اسکوپیدیو رنفرو^{۴۲} برای تولید چنین خودکاری همکاری کرده است. این خودکار دیجیتالی همچنین به شکل قلم استایلووس یا همان قلم لمسی نیز عمل می‌کند. بازدیدکنندگان می‌توانند طرح‌هایی را بر روی صفحات هوشمندی که در گالری‌ها و مجموعه‌های مختلف نصب شده است ترسیم کرده و سپس این طرح‌ها را به حالت سه بعدی تبدیل کرده و تماشا کنند. طرح‌های خلق شده با قلم هوشمند، در وب سایت مخصوصی ذخیره

Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum^{۴۱}

Diller and Scofidio + Renfro^{۴۲}

می شوند و بازدیدکنندگان می‌توانند از طریق آدرس اینترنتی شخصی و ویژه خودشان که در پشت بلیطشان درج شده است به طرح‌های خود دسترسی پیدا کنند.

در این کیس، نوآوری باعث تولید یک محصول جدید(خودکار) و ارتقای یک سرویس (تور موزه) به صورت سرگرم کننده‌تر، همراه با تعامل بیشتر و به صورت شخصی سازی شده ارائه شد. این محصول و خدمت نوآورانه، هر دو می‌توانند به صورت کلی در حوزه موزه‌داری تاثیرگذار باشند و نحوه ارائه بعضی از خدمات موزه‌ها به مردم را می‌توانند تغییر دهند.

هدف از این دسته‌بندی‌ها این نیست که هر طرح نوآوری را در یکی از این دسته‌ها بگنجانیم. بلکه آگاهی از انواع و شیوه‌های مختلف نوآوری به موزه‌ها کمک می‌کند تا زمانی که به ایده‌پردازی، اجرا و سنجش نوآوری‌های خود می‌پردازند شفاف، هوشمند، هدفمند، بااراده و علمی عمل کنند.

(Krasniansky, 2014)

کارآفرینی اجتماعی در موزه‌ها

اساسا باید گفت که کارآفرینی اجتماعی دربردارنده ویژگی‌های فردی و شخصیتی افرادی است که شروع به تاسیس و یا رهبری بنگاه‌های اجتماعی می‌کنند. دفورنی^{۴۳} و نیسین^{۴۴} در مقاله‌ای تحت عنوان " بنگاه اجتماعی: شکل‌گیری مفهومی جدید از چشم اندازی محدودتر"^{۴۵} معتقدند: "با این که تا چند دهه پیش مفهوم " بنگاه اجتماعی " ، "کارآفرینی اجتماعی" و "کارآفرین اجتماعی" به

Defourny^{۴۳}

Nyssens^{۴۴}

Social Enterprise: The Shaping of a New Concept in a Comparative Regional Perspective^{۴۵}

ندرت مورد بررسی قرار می‌گرفت ولی هم اکنون در سرتاسر جهان پیشرفت‌های چشمگیری در خصوص این مفاهیم صورت گرفته است " اتحادیه بنگاه‌های اجتماعی"^{۴۶} سازمانی که متشکل از بنگاه‌های اجتماعی آمریکای شمالی می‌باشد، در تعریف بنگاه اجتماعی آورده است: " بنگاه‌های اجتماعی در حقیقت سازمان‌هایی هستند که از طریق رویکرد تجاری به بیان نیازهای اساسی برآورده نشده یا حل مشکلات اجتماعی می‌پردازند." (Defourny, J., & Nyssens, M. 2009)

اولین پژوهش ملی در خصوص بنگاه‌های اجتماعی غیرانتفاعی در کشور آمریکا توسط جمیز سی. کریمینز^{۴۷} و ماری کیل^{۴۸} در سال ۱۹۸۲ انجام گرفت. در این پژوهش یازده بنگاه اجتماعی در بخش غیرانتفاعی مورد بررسی قرار گرفتند که یکی از یازده نهاد این لیست "موزه کودکان دنور"^{۴۹} بود. همینطور سازمان‌های دیگری که در زمینه‌های آموزشی، بهداشتی و درمانی و هنری در این لیست حضور داشتند. نام بردن از یک موزه در لیستی که با هدف معرفی بنگاه‌های اجتماعی غیرانتفاعی در آمریکا تهیه شده بود، بسیار مهم است و نشان از ارتباط تاریخی میان بنگاه‌های اجتماعی و موزه‌ها دارد. (Crimmins & Keil, 1983)

ساختار مدل بنگاه اجتماعی با برخورداری از رویکرد افزایش سودآوری، به موزه‌ها کمک میکند تا در عین حال که در حوزه فعالیت خود به انجام کارهای درست می‌پردازند، در مسائل مالی هم عملکرد درستی داشته باشند. از این منظر می‌توان بنگاه اجتماعی را به عنوان چارچوبی دانست که به موزه

Social Enterprise Alliance (SEA)^{۴۶}
James C. Crimmins^{۴۷}
Mary Keil^{۴۸}
Denver Children's Museum^{۴۹}

ها کمک می کند تا منابع درآمد خودشان را متنوع تر کرده و "مقاومت مالی" خود را که به عنوان یک شاخصه مورد انتظار (و یا پیش نیاز) برای هر سازمان نوآورانه‌ای شناخته می‌شود، ارتقا دهند.

شاید بتوان گفت که موزه‌ها از اولین سازمان‌ها در حوزه مسائل اجتماعی و فرهنگی هستند که مدل تجاری بنگاه اجتماعی را انتخاب کرده‌اند. برای مدت‌های طولانی موزه‌ها با راه‌اندازی کافی شاپ‌ها، فروشگاه‌ها و فروش بلیط در تلاش هستند تا از رسالت خود به عنوان متولیان فرهنگ و هنر و تاریخ یک ملت دفاع کنند. اما دوران رکود اقتصادی باعث شد تا استفاده از این مدل تشدید شود و شاید بتوان گفت به عنوان راه نجاتی برای بقای حوزه موزه انتخاب شود. این الگو به ویژه پس از بحران اقتصادی ۲۰۰۸ و افزایش هزینه‌های سوخت، غذا، لباس، خدمات بهداشتی و مسکن مورد تشویق دولت‌های سراسر جهان قرار گرفته است. به اعتقاد گلر^{۵۰} و سالامون^{۵۱} این بحران و فشار مالی شدید باعث شد تا موزه‌ها برای غلبه بر تاثیرات رکود اقتصادی به استفاده از روش‌های نوآوری نظیر "راهکارهای کارآفرینی" رو بیاورند. (Geller and Salamon, 2010)

به نظر می‌رسد مدل تجاری بنگاه اجتماعی الگویی مناسب برای همه موزه‌ها باشد. با این حال، دانشگاهیان، متخصصان و سیاستمداران برداشت‌های متفاوتی از مفهوم بنگاه اجتماعی و کاربردهای عملی آن در حوزه موزه دارند. از یک طرف، یک مکتب فکری وجود دارد که به نظر می‌رسد بیشتر به جنبه‌های اجتماعی مدل بنگاه اجتماعی توجه می‌کند و بخش بنگاهی این مدل را نادیده می‌گیرد. از طرف دیگر، برخی از کارشناسان فکر می‌کنند که مدل تجاری بنگاه اجتماعی فرصتی را برای

Geller^{۵۰}
Salamon^{۵۱}

موزه‌ها فراهم می‌کند تا از تکنیک‌های تجاری برای درآمدزایی، نوآوری و انعطاف پذیری بیشتر استفاده کنند. در این بین، گروه سومی نیز وجود دارد که اعتقاد دارد که موزه‌ها همواره به عنوان یک بنگاه اجتماعی فعالیت داشته‌اند و نیازی نیست تا تغییری در خط مشی خود ایجاد کنند. (Eid,2019:109)

در سمیناری یک روزه در موزه برندها^{۵۲} در لندن با عنوان "جامعه فرهنگی: موزه به مثابه بنگاه اجتماعی" به بررسی رویکرد بنگاه اجتماعی در چارچوب موزه پرداخته شد. در این سمینار به این موضوع اشاره شد که: "مدیران موزه‌ها باید خود را به عنوان کارآفرینان اجتماعی در نظر بگیرند. به این ترتیب، آنها می‌توانند سازمان‌های خود را به سرمایه‌های حقیقی جامعه تبدیل کنند که ضمن درآمدزایی، منافع اجتماعی را نیز ارائه خواهند کرد". در این مثال، به وضوح هر دو بخش مدل تجاری بنگاه اجتماعی از سوی گروهی از متخصصان حوزه موزه مورد پذیرش قرار گرفت. (Museum ID, 2012)

با این حال، اولین واکنش احتمالی در برابر ایده مطرح شده در این سمینار این است که آیا مدیران موزه‌ها مهارت‌های لازم را برای ارائه عملکرد به عنوان کارآفرینان اجتماعی دارند؟ الیزابت مریت^{۵۳}، مدیر اجرایی کانون آتیه موزه‌ها^{۵۴} وابسته به اتحادیه موزه‌های آمریکا^{۵۵}، معتقد است که برخی از موزه‌ها از مهارت کارآفرینی و ذهنیت مربوطه برخوردار هستند. با این حال، به نظر وی این

Museum of Brands^{۵۲}
Elizabeth Merritt^{۵۳}
Center for the Future of Museums (CFM)^{۵۴}
American Alliance of Museums^{۵۵}

دسته از موزه‌ها در اکثریت حوزه موزه به شمار نمی‌روند. وی افزود که بیشتر موزه‌ها "بر اساس یک مدل قرن بیستم از ساختار مالی غیرانتفاعی بنا شده‌اند" (Merritt, 2018)

یکی از مدیران موزه که به نظر می‌رسد از مهارت و چشم انداز یک کارآفرین اجتماعی برخوردار است، تونی باتلر، مدیر اجرایی موزه‌های دربی^{۵۶} است و پیش از این سمت نیز به مدت تقریباً ده سال مدیر موزه زندگی انگلیان شرقی^{۵۷} بوده است. باتلر به عنوان یکی از مدافعان سرسخت نظریه موزه به عنوان یک بنگاه اجتماعی، شناخته می‌شود. وقتی باتلر مسئولیت مدیریت موزه زندگی انگلیان شرقی را پذیرفت، این موزه در حال ورشکستگی بود. وی در مدت ده سال مدیریت خود در این موزه توانست با توسعه سرمایه چهار میلیون پوندی، موزه را به یک موسسه پررونق تبدیل کند. طبق وب سایت شورای فرهنگی بریتانیا^{۵۸}، باتلر "یک سازمان در حال شکست را به سازمانی تبدیل کرده است که به عنوان الگوی پیشرفت در بنگاه فرهنگی و اجتماعی موزه‌های مستقل انگلستان به شمار می‌رود. موزه زندگی انگلیان شرقی یکی از اولین موزه‌های انگلستان بود که جایگاه خود را به عنوان یک بنگاه اجتماعی تغییر داد". از اقدامات باتلر در این موزه میتوان به آموزش عملی باغداری به دانش‌آموزان رشته باغداری و کشاورزی که دچار اختلال در یادگیری و مشکلات ذهنی بودند، اشاره

Derby Museums Trust^{۵۶}

Museum of East Anglian Life (MEAL)^{۵۷}

British Council^{۵۸}

(شورای فرهنگی بریتانیا سازمانی بریتانیایی فعال در ارائه فرصت‌های آموزشی و فرهنگی در عرصه بین‌الملل است. این شورا که به عنوان سازمانی خیریه در انگلستان، ولز و اسکاتلند ثبت شده‌است، در سال ۱۹۳۴ با نام «کمیته بریتانیا برای روابط با دیگر کشورها» تأسیس شد و جورج ششم در سال ۱۹۴۰ با صدور فرمان شاهی، به فعالیت آن رسمیت بخشید)

کرد. همچنین، اقدام دیگر باتلر به کارگیری و آموزش زندانیان در این موزه بود. باتلر با برخورداری از همین مهارت‌ها و دیدگاه‌ها برای هدایت موزه‌های دربی منسوب شد.

یکی از مهم‌ترین اقدامات وی در اولین ماه تصدی شغل مدیر اجرایی موزه‌های دربی، تبدیل این مجموعه به سازمانی کارآفرین‌تر بود. به عنوان مثال کافه‌ای در موزه شهر تاسیس شد. وی همچنین تصمیم گرفت تا بعضی اتاق‌های موزه را به منظور برپایی رویدادهای مختلف اجاره بدهد و همچنین تحولاتی در فروشگاه موزه صورت بدهد. با این کار، باتلر توانست مدل تجاری موزه را از یک سازمان غیرانتفاعی سنتی که وابسته به کمک‌های خیرخواهانه، کمک‌های مالی و یارانه‌های دولتی بود به یک بنگاه اقتصادی پررونق که از استراتژی‌های تجاری و اصول بازار برای دستیابی به رسالت‌های اجتماعی خود استفاده می‌کند، تغییر دهد.. (British Council, 2011)

در این زمینه، داده‌های جمع‌آوری شده از موزه ملی جنگ جهانی دوم در ایالات متحده آمریکا و موزه‌های سلطنتی جنگ در انگلیس نشان می‌دهد که این دو موزه نیز به عنوان بنگاه اجتماعی مشغول به فعالیت هستند. هر دو موزه از سرمایه‌گذاری‌های تجاری برای درآمدزایی، کسب سود و استفاده از این سود برای حمایت از رسالت اجتماعی خود استفاده می‌کنند. برخلاف بیشتر موزه‌های ملی در ایالات متحده، موزه ملی جنگ جهانی دوم مستقیماً هیچ بودجه‌ای از دولت فدرال ایالات متحده دریافت نمی‌کند و این موزه مجبور است تمامی هزینه‌های خود را از بودجه‌اش تأمین کند. در مورد موزه‌های سلطنتی جنگ نیز از سال ۱۹۹۹ بخش تجاری برای مدیریت فعالیت‌های کارآفرینی این موزه تأسیس شده است. هر دو موزه، با نگهداری و روایت کردن خاطرات افرادی که مستقیماً در جنگ حضور داشته‌اند و یا به طور غیر مستقیم تحت تأثیر جنگ قرار گرفته‌اند، نشان دادند که از رسالت‌های اجتماعی و فرهنگی خود غافل نشده‌اند. (Eid, 2019: 99) به این ترتیب، موزه‌ها نه تنها مقاومت مالی خود را افزایش می‌دهند، بلکه خود را به عنوان یک موتور اقتصادی ضروری در

اکوسیستم اقتصادی محلی و ملی قرار می‌دهند. با این حال، در حالی که موزه از اصول بازار و ابزارهای تجاری برای تقویت مقاومت مالی خود استفاده می‌کند، همچنان نسبت به رسالت حقیقی و ماهیت موجودیت خود آگاه است.

نکته جالب توجه در دو مثال مطرح شده یعنی موزه ملی جنگ جهانی دوم در ایالات متحده آمریکا و موزه‌های سلطنتی جنگ در انگلستان این است که دیجیتال در عملکرد کارآفرینی این موزه‌ها نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند و به طور قابل توجهی به پایداری مدل‌های تجاری بنگاه اجتماعی در هر دو موزه کمک می‌کند. تاثیر اهمیت دیجیتال را می‌توان در دو رویکرد مستقیم و غیر مستقیم، بررسی کرد. در رویکرد مستقیم هر دو موزه توانستند از طریق صدور مجوزهای فروش عکس و فیلم درآمد کسب کنند. در رویکرد غیر مستقیم دیجیتال به عنوان واسطه استفاده می‌شود. در مورد موزه ملی جنگ جهانی دوم، رویکرد غیرمستقیم به صورت ارائه یک تجربه دیجیتالی منحصر به فرد و جذاب در داخل گالری‌های موزه برای جذب بازدیدکننده‌ها می‌باشد که منجر به افزایش فروش بلیط می‌شود و همچنین بازدیدکنندگان را تشویق می‌کند که زمان بیشتری را در موزه سپری کنند و به این ترتیب به رستوران و فروشگاه موزه نیز سر زده و در آنجا نیز هزینه کنند. روش غیرمستقیم در موزه‌های سلطنتی جنگ کمی متفاوت است: دیجیتال از طریق استراتژی جدیدی در تولید محتوا باعث می‌شود تا افراد بیشتری از وب سایت این موزه بازدید کنند که در نتیجه می‌تواند به افزایش تجارت آنلاین موزه منجر شود. (Eid,2019:110)

نتیجه گیری

جنبش نوآوری در موزه‌ها به دلیل عوامل مختلفی ایجاد شد. مهم‌ترین آنها کمک به موزه‌ها برای حفظ ارتباط خود با یک جامعه در حال تغییر و تکامل (از نظر اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی، دیجیتالی، جمعیتی، سیاسی و غیره) و همچنین بهبود توان مالی موزه‌ها می‌باشد. در حالیکه حوزه موزه در تلاش برای رشد و توسعه دو نوع رویکرد نوآوری مجزا- یعنی نوآوری دیجیتالی و نوآوری اجتماعی- می‌باشد اما در واقع این دو نوع نوآوری بصورت بهم پیوسته و در هم تنیده در نظر گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر، تلاش برای نادیده گرفتن هر یکی از این دو مفهوم، توانایی‌های موزه برای دستیابی به اهدافش را تضعیف می‌کند. به عنوان مثال نادیده گرفتن (یا درک اشتباه) از نوآوری اجتماعی، ممکن است منجر به ایجاد موزه‌ای شود که از ابزارها و محتوای دیجیتالی زیادی اشیاع شده باشد، اما پتانسیل ایجاد ارزش‌های اجتماعی در آن بطور قابل توجهی پایین باشد. عکس این حالت نیز ممکن است رخ دهد، در موزه‌ای که نوآوری دیجیتالی بی‌اهمیت در نظر گرفته شود، ممکن است ارزش‌ها و اهداف اجتماعی زیادی خلق شود، اما هیچ انطباق و ارتباطی با فرهنگ دیجیتال جامعه در آن مشاهده نشود..

همچنین موزه‌ها در قالب کارآفرینان اجتماعی با استفاده از مدل تجاری بنگاه اجتماعی یعنی استفاده از استراتژی‌های تجاری و اصول بازار منابع درآمد خود را متنوع می‌کنند و در نتیجه عایدی مالی خود را افزایش می‌دهند. در این حالت موزه به عنوان یک بنگاه اقتصادی از استراتژی‌های تجاری و اصول بازار (به عنوان یک وسیله) برای دستیابی به رسالت‌های اجتماعی (هدف نهایی) خود استفاده می‌کند. این رویکرد به موزه‌ها کمک می‌کند تا از توان مالی لازم که ویژگی هر سازمان سالم و نوآورانه‌ای

محسوب می شود برخوردار باشند تا توانایی پاسخگویی بیشتر و بهتری در قبال نیازهای اجتماعی داشته باشند.

منابع و مآخذ

1. AAM. (n.d.). *Innovation Lab for Museums*. Retrieved April 1, 2018, from American Alliance of Museums: www.aam-us.org/resources/center-for-the-future-of-museums/projects-and-reports/innovation-lab-for-museums
2. British Council. (2011, October 23–27). *Culture Matters: Exploring the Role of Culture in Changing Times*. Retrieved September 2018, from British Council: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/CLI_Istanbul_programme_2011_online_version_.pdf
3. Butler, T. (n.d.). Commissioned Projects. Retrieved April 3, 2013, from Happy Museum: www.happymuseumproject.org/commissioned-projects
4. Crimmins, J. C., & Keil, M. (1983). *Enterprise in the Nonprofit Sector*. New York: Partners for Livable Places.
5. Defourny, J., & Nyssens, M. (2009). Social Enterprise: The Shaping of a New Concept in a Comparative Regional Perspective. In J. Defourny, P.

Develtere, B. Fonteneau, & M. Nyssens (Eds.), *The Worldwide Making of the Social Economy*:

6. Eid, Haitham. (2019). Museum Innovation and Social Entrepreneurship: A New Model for a Changing Era.
7. Field, J. (2014, April 11). IC Tomorrow: Technology Strategy Board Network: Digital Innovation Contest. Retrieved June 2018, from GEOVATION: <https://geovation.uk/ic-tomorrow-technology-strategy-board-network-digital-innovation-contest/>
8. Geller, S. L., & Salamon, L. M. (2010). Museums and Other Nonprofits in the Current Recession: A Story of Resilience, Innovation, and Survival. *Journal of Museum Education*, 35, 129–140.
9. Hadzima, J. (2005). Seven Characteristics of Highly Effective Entrepreneurial Employees. *Boston Business Journal*
10. Hempel, J. (2013, May 17). *Ginni Rometty Reveals the Future of Watson*. Retrieved June 2017, from Fortune: <http://fortune.com/2013/05/17/ginni-rometty-reveals-the-future-of-watson/> *Innovations and Changes* (pp. 265–291). Leuven: Acco.
11. Ilnytsky, U. (2009, April 6). U.S. Museums Struggle Amid Recession, But Attendance
12. IMLS. (n.d.b). Sparks! Ignition Grants for Museums: FY15 Notice of Funding Is Up. Retrieved April 2018, from The Seattle Times: www.seattletimes.com/life/
13. Janes, R. (2015). Interview with Robert Janes, Ph.D., Editor-in-Chief, Museum Management and Curatorship. (H. Eid, Interviewer)
14. Krasniansky, A. (2014, December). *Three Tech Innovations at the Upgraded Cooper Hewitt Design Museum*. Retrieved September 2015, from PSFK: www.psfk.com/2014/12/ech-innovations-at-cooper-hewitt-museum.html

15. Merritt, E. (2018, July). Interview with Elizabeth Merritt, Vice President, Strategic Foresight and Founding Director of the Center for the Future of Museums at the American Alliance of Museums. (H. Eid, Interviewer).
16. Museum ID. (2012). *Cultural Community: The Museum as Social Enterprise*. Retrieved December 2012, from Museum ID: www.museum-id.com/museums_nofa_2015.aspx
17. Nikkhah, R. (2009, May 23). *Recession May Force Museums and Galleries to Charge Visitors Entrance Fees*. Retrieved April 2018, from www.telegraph.co.uk/culture/culturenews/5373708/Recession-may-force-museums-and-galleries-to-charge-visitors-entrance-fees.html
- Opportunity. Retrieved May 2018, from IMLS: www.imls.gov/applicants/sparks_
18. Stein, R. (2013). Museum Innovation: Risk, Experimentation and New Ideas. Retrieved April 3, 2013, from Museum ID: www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=379
19. Stein, R. (2014). Interview with Robert Stein, Deputy Director of Dallas Museum of
20. The Tech. (n.d.). *2017 Laureates*. Retrieved July 2018, from The Tech Museum of Innovation: www.thetech.org/2017-laureates
- Travel/us-museums-struggle-amid-recession-but-attendance-is-up/
21. Vaizey, E. (2010, October 5). Keynote Speech at the Museums Association Conference. Retrieved November 2012, from Department for Culture, Media and Sports: www.culture.gov.uk/news/ministers_speeches/7462.aspx
22. Weil, S. (2002). *Making Museums Matter*. Washington: Smithsonian Institution.