

Research Paper

Identifying Key Drivers Affecting the Future of Cultural Heritage Management in Iran

Hamid Khanali^{*1} , Mohammad Hasan Talebian² , Parviz Pourkarimi³ , Maryam Daneshvar⁴ 

¹ Assistant Professor, Department of Archaeology, Faculty of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism, University of Mazandaran, Babolsar, Iran (h.khanali@umz.ac.ir)

² Professor, Department of Architecture, Faculty of Architecture, Tehran University, Tehran, Iran (Mh.talebian@ut.ac.ir)

³ Assistant Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (P.pourkarimi@atu.ac.ir)

⁴ Graduate of Tourism Management, Faculty of Research Excellence in Art and Entrepreneurship, Art University of Isfahan, Isfahan, Iran (M.daneshvar1125@gmail.com)



© The Author(s)

publisher: University of Mazandaran



[10.22080/jtpd.2025.28336.3955](https://doi.org/10.22080/jtpd.2025.28336.3955)

Received:

May 4, 2025

Accepted:

September 17, 2024

Available online:

November 11, 2025

Keywords:

Management system, cultural heritage, structural analysis, MICMAC, Iran

Abstract

Context and Purpose: The evolving concept of heritage, its increasing interaction with the surrounding environment, its growing importance in sustainable economies, and the rise of threats to heritage have led to the emergence of new thoughts and approaches in cultural heritage management. Cultural heritage management provides an appropriate legal and technical framework for effective conservation, ensuring heritage sustainability, and the proper utilization of cultural heritage (including the interpretation and marketing of heritage, as well as facilitating visitor access). The field of cultural heritage management has received very limited attention in Iran. Therefore, the present study aims to identify the key drivers influencing the future of cultural heritage management in Iran using a future studies approach. By identifying the dimensions and components of cultural heritage management knowledge, this research seeks to create a suitable platform for achieving a desirable state in cultural heritage management in Iran. **Design/methodology/approach:** This research is applied in nature, employing library research and expert interviews for data collection. To this end, an interview form was designed, and interviews were conducted with 30 experts in the fields of cultural heritage, tourism, and archaeology, leading to the identification of 45 initial factors influencing cultural heritage management in Iran. Subsequently, by constructing a cross-impact matrix, utilizing expert opinions, and employing MICMAC software, the drivers affecting the future of cultural heritage management in Iran were identified. **Findings:** The research findings indicate that ten factors, namely "heritage organizational structures," "trained human resources," "preservation of heritage values," "a clear and purposeful vision," "crisis management planning," "appropriate policymaking," "integrated heritage management," "heritage conservation funding," "international conventions and guidelines," and "heritage prioritization in higher-level documents," are, in order of importance, the key drivers affecting the future of cultural heritage management in Iran. **Conclusion:** The research results demonstrate that planning for the development and improvement of these drivers can significantly contribute to the cultural heritage management system in Iran and facilitate progress towards a desirable state. Based on these findings, it is recommended that public participation and inter-organizational cooperation among relevant heritage bodies be further emphasized in order to enhance the reciprocal relationship between cultural heritage and society. This objective is essential for ensuring the future sustainability of cultural heritage and promoting sustainable cultural tourism. **Originality/value:** Given the lack of prior research in Iran on identifying and ranking the drivers affecting the future of cultural heritage management, this study presents a novel contribution to the field. Incorporating perspectives from experts and specialists further strengthen the originality and validity of this research.

***Corresponding Author:** Hamid Khanali

Address: Department of Archaeology, Faculty of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Email: h.khanali@umz.ac.ir



Extended Abstract

1. Introduction

The semantic and conceptual scope of the term “cultural heritage” has expanded significantly in recent decades, and today it encompasses a wide range of tangible and intangible heritage (Pisolkar, 2024: 2417). In fact, the concept of cultural heritage extends beyond tangible assets and includes intangible values shared among diverse social groups (Zhang et al., 2024: 408). Alongside this expansion of the conceptual scope of heritage, the threatening factors and forces have also proliferated. Various factors, such as rapid urbanization, modernization, industrialization, globalization, rapid social changes, overexploitation of natural resources, climate change-induced disasters, and regional conflicts, have endangered heritage worldwide (Pisolkar, 2024: 2417). In the historical cores and centers of cities, significant environmental issues, such as water resource management, have further pressured cultural heritage management (Beer and Boogaard, 2017: 34). Consequently, a need for comprehensive and interdisciplinary solutions to address these challenges and protect cultural heritage is evident (Ugong, 2024: 1). In such circumstances, decisions made for broader economic and social benefits must be compatible with cultural heritage assets. Therefore, the importance of heritage and its conservation for humankind has increased, and stakeholders in this field are seeking to develop various cultural heritage management models to counter these threats. To address the management needs of heritage sites, modifying and adjusting institutional and legal frameworks, as well as establishing appropriate management and

communication systems, is crucial. Thus, having sound management and conservation strategies is essential. Such strategies enable cultural heritage management to implement a successful participatory approach in heritage protection and preservation through collaboration with relevant institutions and organizations, governing laws, local communities, and other stakeholders. This approach ultimately aims to provide appropriate presentation and interpretation of cultural heritage for diverse audiences, including tourists. In this context, the present study, using a future studies approach, aims to identify and evaluate the drivers affecting Iran's cultural heritage management system. Recognizing that developing and organizing a cultural heritage management system requires a comprehensive study of heritage and its influencing drivers, this research examines the dimensions and components of heritage management by answering the following question: What are the key drivers affecting the future of cultural heritage management in Iran?

2. Research Methodology

The research methodology in this study, in accordance with its objectives, is based on contemporary future studies methods and system modeling. To establish the necessary theoretical framework and identify the relevant indicators and variables influencing cultural heritage management, an environmental scanning approach was employed. This process involved gathering scholarly and specialized resources, as well as designing an interview protocol for 30 specialists and experts in the field. Following data collection, expert and academic opinions from the fields of cultural heritage, archaeology, and tourism were solicited

again to assess and score the interrelationships among the identified components.

3. Research Findings

In the present study, 45 variables across nine domains were identified using an environmental scanning technique involving a review of published resources, scholarly articles, and books, as well as a structured interview questionnaire administered to 30 experts to identify relevant components and indicators. Based on a comprehensive analysis of the system's environment, these 45 variables were deemed influential on the future of cultural heritage management. Subsequently, using cross-impact/structural analysis with MICMAC software, the key factors affecting the future of this field were examined and analyzed. This process involved five iterations, resulting in a matrix fill rate of 14.68%, which is considered a moderate density. This is considered natural given the diversity and dispersion of variables influencing the future of cultural heritage management in Iran. Of the 1380 possible relationships within the matrix, 645 were scored as zero (no influence), 674 as one (weak influence), 441 as two (moderate influence), and 265 as three (strong influence). In the next stage, to comprehensively analyze the system's environment and identify key drivers and influential factors, the influence and dependence of the variables were examined. Finally, the key drivers affecting Iran's cultural heritage management system were ranked in descending order of direct influence (from strong to weak).

4. Conclusion

The findings suggest that the influence of the organizational structures of relevant governmental bodies, specifically the

Ministry of Cultural Heritage, Tourism, and Handicrafts, municipalities, the Ministry of Roads and Urban Development, the Endowment and Charity Affairs Organization, the Mostazafan Foundation, the Housing Foundation, and similar entities, was identified as the primary driver affecting the future of cultural heritage management in Iran. Subsequently, the following components were identified as key drivers, in descending order of influence: trained human resources for operationalizing and preserving the significance and values of cultural heritage; a clear and purposeful vision; a crisis management plan (addressing both natural and human-induced crises); effective policymaking and strategies; integrated cultural heritage management nationwide through collaboration among various agencies; adequate funding for conservation, restoration, and maintenance; implementation of international and national cultural heritage conventions and guidelines; and the prioritization of cultural heritage in overarching policies, particularly within the three branches of government. Based on these findings, it is recommended that public participation and inter-organizational cooperation among relevant heritage bodies receive greater emphasis to improve the reciprocal relationship between cultural heritage and the broader society through this systemic management cycle. This is a crucial objective for ensuring the future sustainability of cultural heritage and promoting sustainable cultural tourism.

Funding

There was no funding support.

Authors' Contribution

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. They approved the content of the



manuscript and agreed on all aspects of the work.

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all those who provided scientific consultation for this paper.

علمی پژوهشی

شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران

حمید خانعلی^{*۱}، محمدحسن طالبیان^۲، پرویز پورکریمی^۳، مریم دانشور وثوقی^۴

^۱ استادیار گروه باستان‌شناسی، دانشکده میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
(H.khanali@umz.ac.ir)
^۲ استاد گروه معماری و شهرسازی، دانشکده‌های هنرهای زیبا، دانشکده معماری، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (Mh.taleblian@ut.ac.ir)
^۳ استادیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (P.purkarimi@atu.ac.ir)
^۴ کارشناسی ارشد گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده هنر و کارآفرینی، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران.
(M.daneshvar1125@gmail.com)



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه مازندران



[10.22080/jtpd.2025.28336.3955](https://doi.org/10.22080/jtpd.2025.28336.3955)

چکیده

زمینه و هدف: مفهوم در حال گسترش میراث، تعامل فزاینده میراث با محیط پیرامونی، اهمیت روزافزون میراث در اقتصاد پایدار و افزایش نیروهای تهدیدزای میراث منجر به شکل‌گیری تفکرات و نگرش‌های جدیدی در حوزه مدیریت میراث فرهنگی شده است. مدیریت میراث فرهنگی چارچوب قانونی و فنی مناسبی را برای حفاظت مناسب، تضمین پایداری میراث و اصول بهره‌برداری صحیح از میراث فرهنگی (ازجمله تفسیر و عرضه میراث به بازار و بازاریابی و تسهیل دسترسی بازدیدکنندگان به میراث) ارائه می‌دهد. دانش مدیریت میراث فرهنگی یکی از رویکردهایی است که در ایران به‌صورت بسیار محدود مورد توجه قرار گرفته است. ازاین‌رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی است تا با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های دانش مدیریت میراث فرهنگی، بستری مناسب برای دستیابی به وضعیت مطلوب در مدیریت میراث فرهنگی ایران فراهم کند. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، تحلیلی و اکتشافی و روش گردآوری داده‌های پژوهش نیز مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان است. بدین منظور یک فرم مصاحبه طراحی و با ۳۰ نفر از خبرگان حوزه میراث فرهنگی، گردشگری و باستان‌شناسی مصاحبه شد. با توجه به ماهیت پژوهش، از روش تحلیل ساختاری میک‌مک و دلفی برای شناسایی عوامل مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش بیان‌گر آن است که ۱۰ عامل «ساختارهای سازمانی میراث»، «منابع انسانی آموزش‌دیده»، «حفظ ارزش‌های میراث»، «افق روشن و هدفمند»، «برنامه مدیریت بحران»، «سیاست‌گذاری مناسب»، «مدیریت یکپارچه میراث»، «تأمین مالی حفاظت میراث»، «کنوانسیون‌ها و دستورالعمل‌های جهانی» و «اولویت میراث در اسناد بالادستی» به ترتیب کلیدی‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران هستند. **نتیجه‌گیری و پیشنهادها:** نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی جهت توسعه و بهبود عملکرد عوامل مذکور می‌تواند سهم چشم‌گیری در سیستم مدیریت میراث فرهنگی ایران و حرکت به سمت وضعیت مطلوب در مدیریت میراث فرهنگی ایران داشته باشد. با توجه به نتایج حاصل‌شده پیشنهاد می‌شود مشارکت مردم و همکاری بین ارگان‌ها و سازمان‌های مرتبط با میراث بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد تا از طریق این چرخه مدیریتی، بتوان روابط متقابل بین میراث فرهنگی و جامعه را بهبود بخشید؛ هدفی که برای پایداری آینده میراث فرهنگی و رونق گردشگری پایدار فرهنگی ضروری است. **نوآوری و اصالت:** با توجه به اینکه در حوزه مدیریت میراث فرهنگی ایران تاکنون پژوهشی در زمینه شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران انجام نشده، از این جهت پژوهش حاضر دارای نوآوری است و نقطه نظرات خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه بر اصالت موضوع افزوده است.

تاریخ دریافت:

۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۷ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۲۰ آبان ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

سیستم مدیریتی؛ میراث فرهنگی؛ تحلیل ساختاری؛ میک‌مک؛ ایران

* نویسنده مسئول: حمید خانعلی

آدرس: دانشگاه مازندران، دانشکده میراث فرهنگی، صنایع دستی ایمیل: h.khanali@umz.ac.ir و گردشگری، گروه باستان‌شناسی.

۱ مقدمه

دامنه معنایی و مفهومی اصطلاح میراث فرهنگی در دهه‌های اخیر به‌طور چشم‌گیری بسط یافته و امروزه میراث فرهنگی طیف وسیعی از انواع مختلف میراث ملموس و ناملموس را شامل می‌شود (Pisolkar, 2024: 2417). درواقع، مفهوم میراث فرهنگی فراتر از دارایی‌های ملموس است و شامل ارزش‌های ناملموس مشترک بین گروه‌های اجتماعی متنوع نیز می‌شود (Zhang et al, 2024: 408). به عبارتی، مفهوم امروزی میراث فرهنگی، همه محیط انسان‌ساخت و بناشده را در بر می‌گیرد. این مفهوم جدید، نتیجه روند توسعه جامعه معاصر، ارزش‌ها و ملزومات آن است. امروزه هدف اصلی، درک همه-جانبه میراث فرهنگی است و همه نشانه‌هایی را که سندی بر فعالیت‌ها و پیشرفت‌های انسان در طول تاریخ است، شامل می‌شود. در گذشته، دارایی‌های میراث فرهنگی، بیشتر محدود به تک بناهای تاریخی مانند عبادتگاه‌ها و استحکامات دفاعی می‌شد و آثار را اغلب به‌طور مستقل و بدون در نظر گرفتن ارتباطشان با منظر محیط پیرامونی در نظر می‌گرفتند. امروزه، این دیدگاه تغییر کرده و این شناخت کلی وجود دارد که کل محیط تحت تأثیر تعامل با بشریت (محیط تاریخی) بوده است. بنابراین، محیط پیرامونی آثار تاریخی نیز این قابلیت را دارد که به‌عنوان میراث فرهنگی شناخته شود (UNESCO, 2013: 12). این امر تا حد بسیاری محدوده اماکن و مناظری را که تحت مدیریت مدیران میراث فرهنگی هستند، افزایش داده و در نتیجه باعث وسیع‌تر شدن دامنه مهارت‌های مورد نیاز شده است.

در کنار گسترش دامنه مفهومی میراث، عوامل و نیروهای تهدیدزای میراث نیز گسترش یافته است. به‌گونه‌ای که عوامل مختلفی مانند شهرنشینی سریع، مدرنیته‌سازی، صنعتی‌شدن، جهانی‌شدن، تغییرات سریع اجتماعی، بهره‌برداری بیش از حد از منابع طبیعی، بلایای ناشی از تغییرات آب‌وهوایی و تعارض و درگیری بین مناطق مختلف، میراث مناطق

مختلف جهان را در معرض خطر قرار داده (Pisolkar, 2024: 2417) و در هسته مرکزی و تاریخی شهرها نیز مسائل مهم زیست‌محیطی مانند مدیریت منابع آبی و مدیریت میراث فرهنگی را تحت فشار قرار داده است (Beer and Boogaard, 2017: 34). درواقع، چالش‌های موجود در حوزه میراث فرهنگی به‌طور قابل‌توجهی بر حفظ و نگهداری این سرمایه‌های فرهنگی تأثیر می‌گذارد. ازجمله این چالش‌ها می‌توان به کمبود نیروی انسانی متخصص اشاره کرد که به موازات آن، کمبود بودجه‌های تحقیقاتی و تأمین منابع مالی نیز وجود دارد. مستندسازی و گزارش‌دهی مناسب برای درک و حفظ این میراث‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، اما در حال حاضر با مشکلاتی روبه‌روست. همچنین، از بین رفتن ارزش‌های زیبایی‌شناختی مکان‌ها به دلیل عدم توجه کافی به جنبه‌های فرهنگی و تاریخی آن‌ها، یکی دیگر از مسائل جدی است. نبود روش‌های استاندارد در پژوهش‌ها و تحقیقات این حوزه نیز باعث شده که فرآیندهای اداری به‌صورت پیچیده‌ای شکل بگیرند و کارایی لازم را نداشته باشند. علاوه‌براین، وندالیسم، تهدیدات طبیعی و همچنین پدیده‌هایی مانند شهرنشینی و نوسازی، به‌شدت میراث فرهنگی را تحت فشار قرار می‌دهند و ضرورت توجه بیشتر به این مقوله را دوچندان می‌کنند. در نتیجه، نیاز به راهکارهای جامع و بین‌رشته‌ای برای مقابله با این چالش‌ها و حفاظت و مدیریت میراث فرهنگی احساس می‌شود (Ugong, 2024: 1). در چنین شرایطی، تصمیماتی که برای منافع اقتصادی و اجتماعی گسترده‌تر گرفته می‌شود، باید با دارایی‌های میراث فرهنگی سازگار باشد؛ لذا، دارایی‌های ارزشمند تاریخی- فرهنگی نیازمند اعمال سیاست‌های مدیریتی بهینه و مطلوب هستند. سیاست‌های مدیریتی در محوطه‌های میراث فرهنگی شامل دخالت در مقیاس‌های متفاوت با شدت و ضعف‌های متناوب است که این سیاست‌ها با توجه به شرایط فیزیکی، دلایل ناظر بر وخامت اوضاع محوطه میراث فرهنگی و پیش-بینی محیط آتی آن محوطه اعمال می‌شود.

است با رویکرد آینده‌پژوهی، مؤلفه‌های مؤثر بر سیستم مدیریت میراث فرهنگی ایران را شناسایی و مورد ارزیابی قرار دهد. از آنجایی که تدوین برنامه و سازمان‌دهی سیستم مدیریت میراث فرهنگی مستلزم مطالعه همه‌جانبه میراث و شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت آن است، پژوهش حاضر، با مطالعه همه‌جانبه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت میراث، درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران کدام‌اند؟

۲ ادبیات پژوهش

۲/۱ پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین داخلی در حوزه مدیریت میراث فرهنگی نشان می‌دهد که عمده تحقیقات و مطالعات انجام‌شده به موضوعاتی مانند تعریف مفاهیم، گونه‌شناسی و دسته‌بندی انواع میراث فرهنگی و شناسایی مصادیق آن متمرکز بوده‌اند. همچنین، چالش‌های حفاظتی میراث فرهنگی ایران نیز در کانون توجه پژوهشگران قرار داشته است. ازجمله پژوهش‌های مرتبط با این مباحث می‌توان به پورفرج و صالحی‌پور، ۱۳۹۲؛ بصیری و دیگران، ۱۳۹۳؛ زرغام بروجنی و پورفرج، ۱۳۹۷؛ میرواحدی و قائدی‌ها، ۱۳۹۹؛ شاهی زارع و دیگران، ۱۳۹۹؛ فدائی‌نژاد و حناچی، ۱۴۰۰؛ تیمورتاش و دیگران، ۱۴۰۰؛ رضوانی و دیگران، ۱۴۰۰؛ مختاری، ۱۴۰۱؛ فنی و بوداگی، ۱۴۰۱؛ میرتقیان رودسری و دیگران، ۱۴۰۱؛ رضایی‌زاده و زندی، ۱۴۰۲؛ طلایی شکری و شفیعا، ۱۴۰۲؛ یحیی‌زاده و عباس‌نژاد، ۱۴۰۲؛ صالحی‌پور و دیگران، ۱۴۰۲؛ بیدقی و دیگران، ۱۴۰۳؛ صحاف کاشانی، ۱۴۰۳ و مافی و شیخ بیکلو، ۱۴۰۳ اشاره کرد. در این مطالعات، به‌ندرت به تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت میراث فرهنگی و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت میراث فرهنگی ایران پرداخته شده است. برخلاف ایران، وضعیت پژوهش‌های پیشین خارجی در حوزه مدیریت میراث فرهنگی متفاوت است و در برخی از پژوهش‌های خارجی، ابعاد و

سیاست‌های مدیریتی باید براساس فرآیند مهمی برنامه‌ریزی شوند که با مطالعه، مستندسازی و ارزیابی محوطه‌های میراث فرهنگی و ارزش‌های وابسته به آن‌ها آغاز می‌شود. هریک از مراحل فرآیند برنامه‌ریزی مدیریتی باید به‌مثابه یک کل در نظر گرفته شود و عوامل مؤثر بر آن بررسی شوند. ازاین‌رو، تهیه و اجرای برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریتی مناسب برای محوطه‌های میراث فرهنگی یک ضرورت است. در این راستا، فعالان این عرصه برای مدیریت بهینه میراث فرهنگی مدل‌های مختلف مدیریت میراث فرهنگی ارائه کرده‌اند.

مدیریت میراث یا مدیریت میراث فرهنگی اصطلاحات مشابهی هستند که در بسیاری از نقاط جهان استفاده می‌شود و با اصطلاح مدیریت منابع فرهنگی که بیشتر در ایالات متحده به کار می‌رود (Green and Doershuk, 1998; Fowler, 1982) دارای بار معنایی و مفهومی مشابهی هستند و در یک مفهوم گسترده شامل اموال باستانی و تاریخی، موزه‌ها، پارک‌های باستان‌شناسی، کشتی‌های غرق شده، مناظر فرهنگی، مکان‌های دارای اهمیت مذهبی و فرهنگی، شیوه‌های سنتی زندگی و زبان‌ها و آثار و اسناد مرتبط است (Green, 2015: 488). مدیریت محوطه‌های میراث فرهنگی به دلیل تنوع فزاینده محوطه‌ها و تعداد بالای ذی‌نفعان، به‌گونه فرایندهای پیچیده شده است. برای پاسخ به نیازهای مدیریتی محوطه‌های میراث فرهنگی، تغییر و تنظیم چهارچوب‌های نهادی، قانونی و همچنین ایجاد سیستم‌های مدیریتی مناسب ضروری است. بنابراین، در این عرصه، داشتن استراتژی‌های مدیریتی ضروری است؛ به‌طوری‌که مدیریت میراث فرهنگی بتواند از طریق همکاری با نهادها و سازمان‌های مرتبط، قوانین حاکم، جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان و ذی‌مدخلان، یک رویکرد مشارکتی موفق را در حوزه مدیریت میراث فرهنگی اجرا کرده و درنهایت بتواند ارائه و تفسیر مناسبی از میراث فرهنگی را برای مخاطبان مختلف ازجمله گردشگران فراهم کند. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد



توجه به چالش‌های متعدد مدیریت میراث فرهنگی ایران، انجام این پژوهش در راستای بهبود وضعیت مدیریتی میراث فرهنگی ایران ضروری به نظر می‌رسد.

مؤلفه‌های مدیریت میراث فرهنگی تبیین شده است (جدول ۱). با توجه به اینکه در حوزه مدیریت میراث فرهنگی ایران تاکنون پژوهشی در زمینه شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر انجام نشده، از این جهت پژوهش حاضر دارای نوآوری است. از سوی دیگر با

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های خارجی در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت میراث فرهنگی

پژوهشگر (ان)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
UNESCO, 2013	مدیریت میراث فرهنگی جهانی	این پژوهش با بررسی مبانی و تعاریف مدیریت میراث فرهنگی سعی کرده، یک سیستم مدیریتی برای میراث فرهنگی جهانی ارائه کند. یونسکو این سیستم را برای حفظ و مدیریت سایر منابع میراث فرهنگی نیز مناسب دانسته و پیشنهاد می‌دهد. طبق یافته‌های پژوهش، در هر کشور اشکال متنوعی از سیستم‌های مدیریت میراث فرهنگی وجود دارد. برخی از این سیستم‌ها قرن‌ها بدون تغییر مانده و برخی دیگر در سال‌های اخیر تغییرات زیادی داشته است. برخی از این سیستم‌ها در سطح ملی و برخی دیگر در سطوح استانی، محلی و دارایی کاربرد دارند.
Jureniene & Radzevicius, 2014	مدل‌های مدیریت میراث فرهنگی	این پژوهش به معرفی مدل‌های رایج مدیریت میراث فرهنگی پرداخته و با بررسی‌های پیمایشی و انجام مصاحبه با متخصصان و کارشناسان حوزه میراث فرهنگی لیتوانی، مدل مدیریتی مناسبی را برای مدیریت میراث این کشور ارائه کرده است.
Bolaños Alomoto, 2014	استراتژی‌های مدیریت میراث فرهنگی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که موضوع میراث به یک بعد مهم در حیات بشری مبدل شده است؛ بنابراین، شناخت اصول و مبانی مدیریتی و توانمندسازی میراث ضروری است. طبق یافته‌ها، بسیج و مشارکت جوامع محلی، ظرفیت‌سازی نهادی و تدوین روش‌های مناسب مدیریتی باید در اولویت نهادهای دولتی در مدیریت میراث فرهنگی باشد.
Daly, 2014	روش‌شناسی مدیریت میراث فرهنگی و ارزیابی آسیب-پذیری سایت‌های باستان‌شناسی در برابر تغییرات اقلیمی	پژوهش حاضر با هدف کمک به مدیران میراث فرهنگی در درک پیامدهای تغییرات اقلیمی بر محوطه‌های میراثی تحت حفاظت انجام شده است. طبق یافته‌های پژوهش، تأثیر تغییرات اقلیمی بر حفظ میراث فرهنگی یک چالش جهانی است و توسط سازمان‌های بین‌المللی مانند یونسکو و ایکوموس مورد توجه قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تغییرات ناشی از بارندگی مشکل‌سازترین عامل تغییر اقلیم برای سایت‌های میراث فرهنگی است.
Masini & Soldovieri, 2017	مفهوم‌سازی رابطه در حال تغییر بین مدیریت میراث و برنامه‌ریزی فضایی	طبق یافته‌های پژوهش، از دهه ۱۹۹۰ به بعد، گفتمان درباره تعریف میراث در کشورهای اروپای غربی به تدریج گسترش یافته است. امروزه میراث مفهومی منعطف است که مضمون و معنای آن پیوسته توسط جامعه بازتعریف می‌شود. از چنین

منظر پویایی، شیوه‌ها و رویکردهای جدیدی برای مدیریت میراث در چارچوب برنامه‌ریزی فضایی مطرح می‌شود.		
تغییرات اقلیمی، همه‌گیری کووید ۱۹ و سایر بحران‌ها، چالش‌هایی را برای محوطه‌های میراث فرهنگی و جوامع مرتبط با آن‌ها ایجاد کرده است. مواجهه با این واقعیت‌های جدید، مستلزم بازنگری و اتخاذ رویکردهای جدیدی برای مدیریت میراث است. از این‌رو، یافته‌های این پژوهش، جعبه ابزار جدیدی است که دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی و سازمانی متخصصان و سازمان‌های میراث فرهنگی را در چهار حوزه شایستگی‌های اصلی، مدیریتی، فنی و فردی ارتقاء می‌دهد.	چهارچوب شایستگی در مدیریت میراث فرهنگی	UNESCO, 2021
این پژوهش با اشاره به مفهوم میراث فرهنگی به حفظ ارزش‌های فرهنگی تاریخی مناطق مهم میراثی در شهرهای تاریخی در چارچوب مدیریت میراث فرهنگی و گردشگری پایدار تأکید دارد. ترغیب سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری‌های پایدار و افزایش فرصت‌های شغلی، افزایش آگاهی ساکنان محلی با هدف بهبود کیفیت زندگی و ایجاد فضاهای سرگرمی و تفریحی برای کودکان، به‌ویژه در بازار قدیمی شهرها از یافته‌های این پژوهش است.	مدیریت میراث فرهنگی و گردشگری پایدار در شهرهای تاریخی	Gomaa, 2022
میراث دیجیتالی یک زمینه نوظهور است؛ از این‌رو، خلأ قابل‌توجهی در ادبیات این عرصه در درک چگونگی استفاده از این فناوری‌ها در مدیریت هوشمند میراث وجود دارد. یافته‌های این پژوهش، ضمن ارائه بینش‌هایی درباره ادغام فناوری در مدیریت میراث، نقش فناوری‌های مستندسازی آثار را در میراث ملموس برجسته می‌کند و بر همکاری متخصصان، جوامع محلی و گردشگران در راستای پشتیبانی از دانش میراث فرهنگی تأکید دارد.	استفاده از فناوری‌های میراث دیجیتالی در مدیریت هوشمند: چارچوب حفاظت و تفسیر میراث	Rababeh, 2024
این پژوهش با بررسی ۱۸۵ مقاله حول‌محور شش موضوع اصلی یعنی توسعه پایدار و مدیریت میراث فرهنگی؛ مدیریت میراث فرهنگی و توسعه پایدار شهری؛ میراث فرهنگی و معماری بومی؛ استفاده مجدد سازگار از سایت‌های میراث صنعتی و بازآفرینی شهری؛ اهداف توسعه پایدار و مدیریت میراث؛ یونسکو و سایت‌های میراث جهانی سعی کرده الگوها و چارچوب فکری مطالعات مدیریت میراث فرهنگی و توسعه پایدار را درک و مورد ارزیابی قرار دهد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که حفظ تنوع زیستی و ارزش‌های میراث فرهنگی پایه و اساس دستیابی به رشد اقتصادی و اجتماعی جوامع محلی و پایداری زیست‌محیطی است.	مدیریت میراث فرهنگی و توسعه پایدار: موضوعات اصلی و مسیرهای تحقیقاتی	Pisolkar, 2024
طبق یافته‌های این پژوهش، چالش‌های پیش روی میراث فرهنگی عبارت‌اند از: کمبود نیروی انسانی متخصص، کمبود بودجه‌های تحقیقاتی و دشواری تأمین منابع مالی، مشکلات در	مدیریت پایدار میراث فرهنگی	Ugong, 2024



مستندسازی و گزارش‌دهی، از بین رفتن ارزش زیبایی‌شناختی مکان‌ها، نبود روش‌های استاندارد تحقیق، فرآیندهای اداری پیچیده، وندالیسم، تهدیدات طبیعی، شهرنشینی و نوسازی.		
طبق یافته‌های این پژوهش، مدیریت میراث فرهنگی به‌عنوان یک ابزار کلیدی، به موزه‌ها و نهادهای میراث فرهنگی کمک می‌کند تا با چالش‌های متعددی مواجه شوند. این چالش‌ها شامل تغییرات اقلیمی، بحران انرژی و افزایش هزینه‌های زندگی همچنین خطرات طبیعی و پاندمی‌ها هستند. مدیریت میراث فرهنگی به این نهادها این امکان را می‌دهد که در برابر این تهدیدات انعطاف‌پذیر باشند و به‌طور مستمر در زمینه رقابت پایدار در عرصه میراث فرهنگی فعالیت کنند.	مدل‌های پایدار مدیریت میراث فرهنگی برای موزه‌ها و مؤسسات میراث فرهنگی	Stamatoudi & Roussos, 2024
طبق یافته‌های پژوهش، اندک تحقیقاتی بر ارزیابی مشارکت دیجیتال جوانان در مدیریت میراث فرهنگی متمرکز شده است. از این‌رو، ضمن پذیرش پتانسیل فناوری‌های دیجیتالی، داشتن درک واقع‌بینانه از ملاحظات عملی، اخلاقی و فرهنگی برای اجرای گفتمان جوانان در مدیریت میراث فرهنگی و توانمندسازی جوانان در تصمیم‌گیری‌های این حوزه بسیار مهم است. با وجود به رسمیت شناخته شدن مشارکت جوانان در ترویج رویکردهای فراگیر مدیریت میراث فرهنگی، همچنان صدای جوانان در گفتمان مسلط مدیریت میراث فرهنگی نادیده گرفته می‌شود.	چارچوب ارزیابی شیوه‌های مشارکت دیجیتال جوانان در مدیریت میراث فرهنگی	Zhang et al, 2024

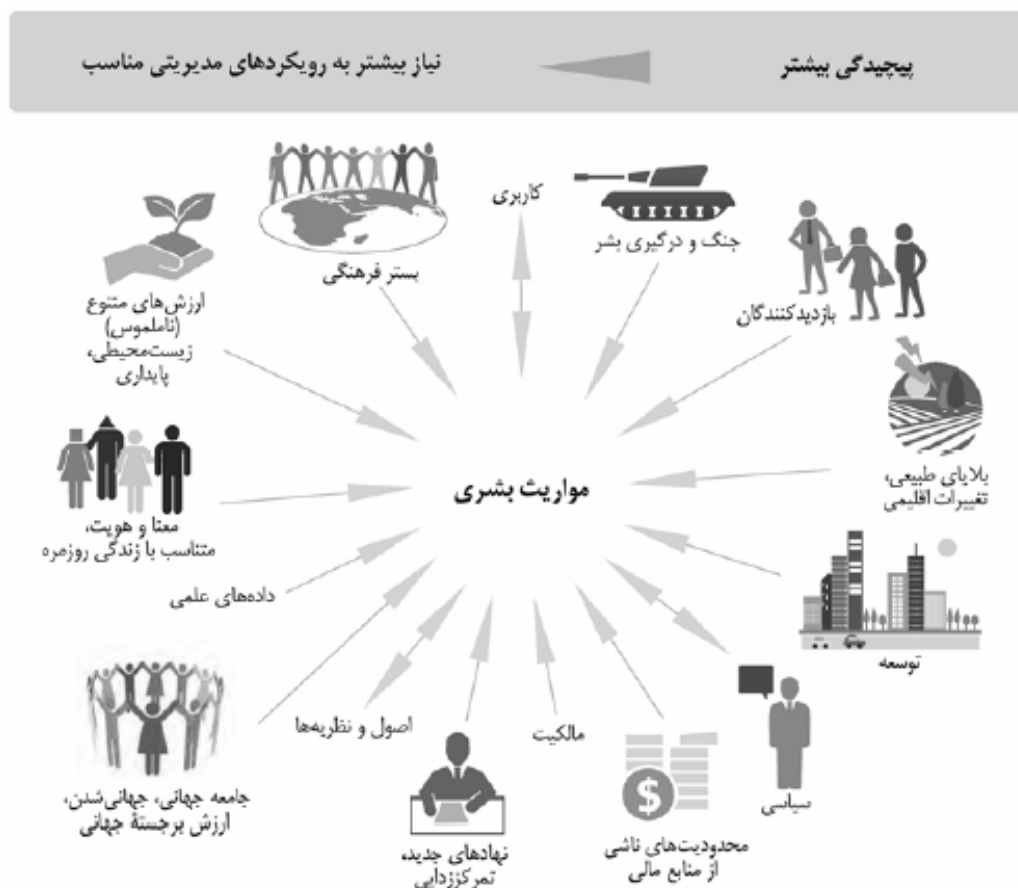
۲٫۲ سیستم مدیریت میراث فرهنگی

مفهوم «مدیریت» در حوزه میراث فرهنگی و استفاده از آن در این حوزه به‌طور نسبی و تدریجی در طی دهه‌های اخیر پدید آمده است. البته شرایط برای دستیابی به اهداف و نتایج مدیریتی موفق در این عرصه یعنی شناسایی، حراست، حفاظت، معرفی و انتقال ارزش برجسته جهانی میراث به نسل‌های آتی، از همان ابتدا وجود داشته است. با گذشت زمان، به دلیل فشارهای فزاینده دنیای مدرن و گسترش بار معنایی میراث، دستیابی به این اهداف سخت‌تر و پیچیده‌تر شده است (UNESCO, 2013: 7). در حال حاضر، وسیع‌تر شدن دامنه مفهومی میراث فرهنگی باعث شده که ذی‌نفعان بیشتری در مدیریت آن مشارکت کنند و همین مسأله باعث پیچیدگی بیشتر مدیریت میراث فرهنگی شده است (شکل ۱). پیچیدگی بیشتر مدیریت میراث فرهنگی نیز مستلزم رویکردهای

مدیریتی و حفاظتی مناسب و دقت بالا در عملکرد مدیریتی است. از این‌رو، رویکردهای مدیریتی باید خود را با تغییرات اخیر جهان سازگار گردانیده و در حوزه مدیریت میراث فرهنگی، رویکردی جامع و فراگیر با تأکید بیشتر بر تعامل و مشارکت جامعه ارائه شود. در سال‌های اخیر مدیریت میراث فرهنگی به‌عنوان یک تخصص علمی در جهت بهره‌مندی از کلیه افراد درگیر در تصمیم‌گیری برای حراست و مدیریت اماکن میراث فرهنگی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. وجود عوامل متعدد دخیل در مدیریت میراث فرهنگی انجام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه‌های میراث فرهنگی را به یکی از چالش‌های جدی برای مدیران میراث فرهنگی تبدیل کرده است. تقویت دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتار افراد دارای مسئولیت‌های مستقیم در زمینه حفاظت و مدیریت میراث، بهبود ساختارها و فرآیندهای نهادی از طریق توانمندسازی تصمیم‌گیرندگان و

ناملموس مشترک بین گروه‌های اجتماعی متنوع نیز می‌شود. از سوی دیگر، میراث فرهنگی به‌عنوان یک فرآیند فرهنگی پویا، تحت تأثیر ارزش‌های اجتماعی، پیشرفت‌های فناوری و تعاملات جهانی است. بنابراین، گنجاندن دیدگاه‌ها و نظرات ذی‌نفعان مختلف درگیر در برنامه‌ریزی و مدیریت میراث امری ضروری است (Zhang et al, 2024: 408).

سیاست‌گذاران و برقراری یک رابطه پویا بین میراث و متناسب با آن از طریق یک رویکرد فراگیر که منجر به فواید متقابل بیشتر خواهد شد. مدیریت میراث فرهنگی دیگر در انحصار متخصصان میراث فرهنگی نیست؛ زیرا ذی‌نفعان متعددی در آن سهیم هستند و مفهوم میراث فرهنگی نیز گسترده‌تر شده و فراتر از دارایی‌های ملموس است و شامل ارزش‌های



شکل ۱. مسائل جدید و قدیمی در مدیریت میراث فرهنگی (UNESCO, 2013: 15)

بازاریابی همکاری نزدیک و مؤثر داشته باشند. درواقع، مدیریت میراث فرهنگی، فرآیند حفاظت و مدیریت عناصر میراث فرهنگی به‌طور گسترده و انفرادی است و بخشی جدانشدنی از تحقیقات حفاظت، مرمت، موسیقی‌شناسی، باستان‌شناسی، تاریخ، معماری و میراث فرهنگی است (Jureniene, 2014: 236-237). سیستم‌های مدیریت سنتی تاکنون توجه کمی به مباحث مربوط به میراث داشته‌اند، اما امروزه مدیریت میراث به‌عنوان جنبه

مدیریت میراث فرهنگی به‌عنوان پیوندی بین مؤسسات غالباً دولتی میراث فرهنگی، بهره‌برداران و استفاده‌کنندگان میراث فرهنگی (ازجمله گردشگران) و جامعه محلی عمل می‌کند. به‌طوری‌که مورد آخر یعنی جامعه محلی عاملی است که بدون آن نمی‌توان به‌طور صحیح میراث را حفاظت و تفسیر کرد و تجربه‌ای ارزشمند را برای گردشگران ایجاد کرد. همه عناصر فوق باید در شکل دادن محصولات گردشگری میراث منطقه خاص، عرضه آن‌ها و



مهم در سیستم‌های مدیریتی شناخته شده‌اند. در سیستم‌های میراث فرهنگی، هدف اصلی حفاظت مؤثر از ارزش‌های میراث فرهنگی به صورت انفرادی یا گروهی برای نسل‌های حال و آینده و ایجاد منافع گسترده برای جامعه است. درواقع، مدیریت میراث فرهنگی مبتنی بر حصول اطمینان از حفاظت مؤثر ارزش‌های تاریخی و فرهنگی برای نسل‌های فعلی و آتی با هدف نفع‌رسانی به جامعه است (Gomaa, 2022: 118).

سیستم مدیریت میراث فرهنگی شامل چرخه‌های برنامه‌ریزی، اجرا و پیاده‌سازی و نظارت به منظور انجام فعالیت‌های مربوط به حفاظت، تفسیر و دسترسی برای گردشگران است که غالباً شامل یک برنامه گسترده‌تری از جمله استفاده و بهره‌برداری پایدار و تقسیم منافع است. سیستم مدیریت میراث فرهنگی با دیدگاه‌های مختلف فرهنگی، منابع موجود و سایر عوامل تأثیرگذار روبه‌روست. این عوامل ممکن است تغییر کند و ممکن است با نیازهای واقعی میراث و ذی‌نفعان آن مطابقت نداشته باشد. یک سیستم مدیریتی باید به طور مرتب مورد بازبینی و به‌روزرسانی قرار گیرد تا به تغییرات در ویژگی‌ها و تنظیمات آن‌ها و تحولات نامطلوب در خود سیستم مدیریت پاسخ دهد. یک سیستم مدیریت میراث دارای چارچوبی غالباً دائمی است؛ چارچوبی قانونی که دلایل وجود آن را تعریف می‌کند، نهادهایی که به نیازهای سازمانی و به انجام تصمیم‌گیری می‌پردازد و منابع (انسانی، مالی و

فکری) که برای عملیاتی کردن آن استفاده می‌شود. آن‌ها با برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر اقدامات، معمولاً برای میراث فرهنگی انفرادی و یا گروهی از میراث یا یک منطقه فرهنگی را مورد توجه قرار می‌دهند تا نتیجه‌ای به دست آورند که حفظ و مدیریت میراث و ارزش‌های مرتبط با آن‌ها را به روشی پایدار تضمین کند. یک سیستم مدیریتی چرخه‌ای است که روند و دستاوردهای خود را ارزیابی می‌کند تا فعالیت‌های جاری خود را تنظیم کند و به چرخه بعدی اطلاع دهد. یک سیستم مدیریتی برای مقابله با حوادث غیرقابل پیش‌بینی مانند بلایای طبیعی یا نوسانات در منابع مالی یا انسانی موجود در آن باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد. با داشتن رویکرد مشارکتی و درک مشترک از میراث و اهمیت آن توسط همه ذی‌نفعان و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای مدیریتی می‌تواند به طور اساسی عملکردهای یک سیستم مدیریت بهبود ببخشد. این امر باعث می‌شود فرآیندهای میراثی پاسخ‌گوتر باشند و خروجی‌ها و نتایج حاصل از نیازهای واقعی میراث و ذی‌نفعان آن را بهتر ارائه می‌دهند (UNESCO, 2013). براساس کتابچه راهنمای مدیریت میراث فرهنگی جهانی، همه سیستم‌های مدیریت میراث دارای ۹ ویژگی اصلی یا اجزاء مهم هستند که در سه عنصر (چارچوب قانونی، چارچوب نهادی و منابع)، سه فرآیند (برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت) و سه نتیجه (نتایج، خروجی‌ها و پیشرفت‌ها) دسته‌بندی می‌شوند (شکل ۲).



شکل ۲. اجزای نه‌گانه سیستم مدیریت میراث فرهنگی (UNESCO, 2013: 53)

استفاده شده است. این فرآیند شامل جمع‌آوری منابع علمی و تخصصی و همچنین طراحی یک فرم مصاحبه برای ۳۰ نفر از متخصصان و خبرگان این حوزه می‌باشد. پس از گردآوری داده‌ها، برای ارزیابی و امتیازدهی اثرات متقابل مؤلفه‌ها، مجدداً به نظرخواهی از خبرگان حوزه میراث فرهنگی، باستان‌شناسی و گردشگری پرداخته شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل اثرات متقابل و ساختاری استفاده شده است. به این منظور، نرم‌افزار میک‌مک به‌عنوان نرم‌افزاری تخصصی در حوزه آینده‌پژوهی به‌کار گرفته شده تا پیش‌بینی‌های کلیدی را با در نظر گرفتن امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم شناسایی کند. این روش به پژوهشگران کمک می‌کند تا روابط موجود بین متغیرها را بهتر درک کرده و براساس آن، راهکارهای مؤثری برای مدیریت میراث فرهنگی پیشنهاد دهند. در این پژوهش از دو روش پیمایش محیطی و تحلیل ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. هدف اصلی این روش، شناسایی سریع نشانه‌های بالقوه توسعه در آینده است. سازمان‌ها با ارزیابی محیط اطراف خود، به شناسایی نیروهای خارجی مؤثر در تغییرات می‌پردازند تا بتوانند به‌طور مؤثر و به‌موقع به این تغییرات پاسخ دهند. درواقع،

سیستم‌های مدیریتی میراث به‌گونه‌ای گسترده متفاوت هستند؛ اما هر کشور یک یا چند سیستم مناسب را دارد که می‌توانیم این سیستم‌ها را «سیستم‌های مدیریتی اولیه» بنامیم. بسیاری از این سیستم‌ها، سیستم‌های ملی و منطقه‌ای و برای مدیریت میراث فرهنگی در یک منطقه جغرافیایی خاص هستند. برخی از این سیستم‌ها به‌طور جداگانه برای انواع خاصی از دارایی‌های فرهنگی استفاده می‌شوند. تعداد اندکی از آن‌ها (به‌عنوان نمونه، نیوزلند) مدیریت میراث فرهنگی و طبیعی را با هم ادغام می‌کند. دیگر سیستم‌های مدیریتی در رابطه با یک دارایی خاص میراث فرهنگی و یا گروهی از دارایی‌ها است؛ در عین حال، مابقی سیستم‌ها ممکن است موقت باشند. برای نمونه، نتیجه مشارکت کوتاه‌مدت در انجام یک پروژه خاص را می‌توان ذکر کرد.

۳ روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این مطالعه با توجه به اهداف آن بر مبنای روش‌های نوین آینده‌پژوهی و مدل‌سازی سیستمی است. جهت دستیابی به مفاهیم نظری لازم و شناسایی شاخص‌ها و متغیرهای مؤثر در مدیریت میراث فرهنگی از روش پیمایش محیطی



موضوع پژوهش از طریق روش‌هایی مانند دلفی و پویش محیطی انجام می‌گیرد. پس از این مرحله، نظر خبرگان و کارشناسان در ماتریس بولین وزن-دهی شده و وارد نرم‌افزار میک‌مک می‌شود. این نرم-افزار به شناسایی عوامل کلیدی و تأثیرگذار کمک می‌کند. وزن‌دهی ماتریس تأثیرات متقابل در نرم‌افزار میک‌مک از عدد صفر تا سه برای این تأثیرات تعریف شده است. عدد صفر «بدون تأثیر»، عدد یک «تأثیر ضعیف»، عدد دو تأثیر «متوسط» و درنهایت عدد سه به‌منزله «تأثیر زیاد» است. براساس این رویکرد، اگر تعداد متغیرهای شناسایی-شده را n در نظر بگیریم، یک ماتریس $n \times n$ به دست می‌آید که در آن تأثیرات متقابل بین این متغیرها به-وضوح مشخص می‌گردد (Asan, 2007: 627). این تحلیل می‌تواند به درک بهتر روابط بین عوامل مختلف و تعیین اولویت‌های پژوهش کمک کند.

۴ یافته‌ها و بحث

در پژوهش پیش رو تعداد ۴۵ متغیر در ۹ حوزه با استفاده از تکنیک پیمایش محیطی از نوع بررسی و مطالعه منابع منتشرشده، مقاله‌های علمی، کتاب‌ها و همچنین یک پرسش‌نامه به فرم مصاحبه برای خبرگان جهت شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، طراحی و در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان قرار گرفت (جدول ۲) که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

پیمایش محیطی به‌عنوان ابتدایی‌ترین شیوه برای تفسیر و تبیین تغییرات، نقش حیاتی در شناسایی نقاط ضعف و ضرورت اصلاح طرح‌ها ایفا می‌کند. به‌صورت کلی، پژوهش‌هایی که با استفاده از روش پیمایش محیطی انجام می‌شوند، معمولاً به دنبال تحقق چهار هدف اصلی هستند که شامل شناسایی روندها و رخدادهای محیطی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فنی مؤثر بر محیط سازمانی؛ شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و دگرگونی‌های مؤثر بر محیط سازمانی؛ تعیین جهت‌گیری‌های فکری با هدف ایجاد یک محیط مطلوب در آینده و آگاه‌سازی مدیران از روندها و تسهیل ارزیابی عملکرد مدیریت است (Monzavi Bozorgi et al, 2018: 29-31).

روش تحلیل اثرات متقابل/ ساختاری به‌عنوان ابزاری برای توصیف و شناسایی سیستم‌ها عمل می‌کند و از طریق ماتریس‌ها، نظرات و تفکرات مختلف را به هم پیوند می‌دهد. در حقیقت، تحلیل ساختاری ابتدا به شناسایی پارامترها و عوامل اولیه می‌پردازد و سپس با واردکردن داده‌ها به نرم‌افزار میک‌مک، روابط و تعاملات بین متغیرها را بررسی می‌کند تا عوامل کلیدی را شناسایی کند. این فرآیند به درک بهتر پیچیدگی‌های سیستم و نحوه تعامل متغیرهای مختلف کمک می‌کند و درنهایت به توسعه سناریوهای آینده‌نگرانه کمک می‌کند. شناسایی عوامل اولیه در این پژوهش، با توجه به محیط و

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان بر حسب رشته تحصیلی و محل فعالیت

ردیف	رشته تحصیلی	محل فعالیت	ردیف	رشته تحصیلی	محل فعالیت
۱	دکتری باستان-شناسی	عضو هیأت علمی دانشگاه	۱۶	کارشناس ارشد گردشگری	وزارت میراث فرهنگی
۲	دکتری باستان-شناسی	عضو هیأت علمی دانشگاه	۱۷	کارشناس ارشد گردشگری	وزارت میراث فرهنگی
۳	دکتری باستان-شناسی	عضو هیأت علمی دانشگاه	۱۸	کارشناس ارشد گردشگری	وزارت میراث فرهنگی
۴	دکتری باستان-شناسی	عضو هیأت علمی پژوهشگاه	۱۹	کارشناس ارشد گردشگری	وزارت میراث فرهنگی
۵	دکتری باستان شناسی	عضو هیأت علمی پژوهشگاه	۲۰	کارشناسی ارشد معماری	وزارت میراث فرهنگی
۶	دکتری پژوهش هنر	عضو هیأت علمی دانشگاه	۲۱	کارشناسی ارشد معماری	وزارت میراث فرهنگی
۷	دکتری پژوهش هنر	عضو هیأت علمی دانشگاه	۲۲	کارشناسی ارشد معماری	وزارت میراث فرهنگی
۸	دکتری گردشگری	عضو هیأت علمی دانشگاه	۲۳	کارشناسی ارشد عمران	وزارت میراث فرهنگی
۹	دکتری گردشگری	عضو هیأت علمی دانشگاه	۲۴	کارشناسی ارشد مرمت	وزارت میراث فرهنگی
۱۰	دکتری گردشگری	عضو هیأت علمی دانشگاه	۲۵	کارشناسی ارشد مرمت	وزارت میراث فرهنگی
۱۱	دکتری گردشگری	عضو هیأت علمی دانشگاه	۲۶	کارشناسی ارشد صنایع دستی	وزارت میراث فرهنگی
۱۲	دکتری مردم‌شناسی	عضو هیأت علمی پژوهشگاه	۲۷	کارشناسی ارشد صنایع دستی	وزارت میراث فرهنگی
۱۳	دکتری برنامه‌ریزی شهری	عضو هیأت علمی پژوهشگاه	۲۸	دکتری باستان-شناسی	پژوهشگر آزاد
۱۴	دکتری زبان‌های باستانی	عضو هیأت علمی پژوهشگاه	۲۹	دکتری هنر اسلامی	پژوهشگر آزاد
۱۵	کارشناس ارشد باستان‌شناسی	عضو هیأت علمی پژوهشگاه	۳۰	دکتری گردشگری	پژوهشگر آزاد



جدول ۳. عوامل مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

عناصر	
چهارچوب قانونی	کنوانسیون‌ها و دستورالعمل‌های جهانی میراث فرهنگی، قوانین و دستورالعمل‌های ملی میراث فرهنگی، قوانین شهرسازی و معماری، قوانین حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی و آب.
چهارچوب نهادی	ساختارهای سازمانی دولتی و عمومی مرتبط با موضوع میراث (وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته شهری، راه و شهرسازی، اوقاف و امور خیریه و بنیاد مستضعفان، بنیاد مسکن و ...)، مالکان، ساکنان، بهره‌برداران و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در حوزه‌های سه‌گانه میراث، گردشگری و صنایع دستی، راهنمایان و تور اپراتورهای گردشگری، سازمان‌های مردم‌نهاد و نمایندگان جامعه محلی.
منابع	منابع انسانی آموزش‌دیده در جهت عملیاتی‌سازی، اعتبارات و تأمین مالی کافی در جهت حفظ و احیا و نگهداری، نهادهای دانشگاهی و علمی تولیدکننده دانش و نیروی انسانی آموزش‌دیده، استادکاران و حرفه‌مندان سنتی دانش و سایر منابع و تجارب ارزشمند موجود سنتی و محلی.
فرآیندها	
برنامه‌ریزی	داشتن چشم‌انداز روشن و هدفمند، سیاست‌گذاری و راهبردها، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی متناسب برای شناسایی و ارزیابی و پایش میراث (موقعیت قرارگیری، فهرست آثار به‌جا مانده، اطلاعات و اسناد تاریخی مکتوب و شفاهی، شناسایی مشکلات، محدودیت‌ها و امکانات)، برنامه و طرح عملیاتی و تشریح وضعیت موجود به‌ویژه از منظر حفاظت.
پیاده‌سازی و اجرا	پژوهش، مستندنگاری، پایش، آسیب‌شناسی جامع محوطه، اقدامات حفاظتی (ازجمله کاوش، حفاظت، مرمت و انتقال یا اقدامات محافظه‌کارانه از آثار در محل)، استقرار دائمی امکانات و تجهیزات حفاظتی، معرفی، آموزش و تفسیر دقیق بر مبنای اطلاعات تاریخی کشف‌شده و مستند، امکان‌سنجی‌های مرتبط با درآمدزایی محوطه، اجرای پروژه‌های گردشگری متناسب و مرتبط.
نظارت	جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، ارزیابی روندها و دستاوردها، تداوم پایش منظم محوطه، ثبت تغییرات با استفاده از گزارش ادواری، شناسایی راهکارهای متناسب از پشتیبانی میراث همراه با خلاقیت‌های مرتبط.
نتایج	
اهداف مدیریت میراث فرهنگی	حفظ اهمیت، اعتبار و ارزش‌های میراث فرهنگی، حفظ اصالت و یکپارچگی اثر، حفظ منافع و نیازهای کل ذی‌نفعان و دستیابی به اجماع بین ذی‌نفعان و ذی‌مدخلان در حفظ و حراست از میراث، حفظ هویت جامعه محلی با میراث و اخذ مشارکت همه‌جانبه آن‌ها، توسعه پایدار اقتصادی برای جامعه محلی، رواج گردشگری پایدار فرهنگی.

نیازهای اساسی حفاظت از میراث فرهنگی، مشخص شدن نیازهای واقعی ذی‌نفعان با دیدگاه‌های مختلف، میزان اثربخشی مدیریت میراث فرهنگی، تغییر یا تداوم وضعیت موجود.	خروجی‌های سیستم مدیریت میراث
شناسایی و اقدام و مدیریت چالش‌های میراث فرهنگی و استفاده از فرصت‌های جدید، داشتن برنامه و سند طرح مدیریت بحران (بحران‌های طبیعی و انسانی)، داشتن برنامه و طرح مدیریت جامع برای اقدامات اصلاحی و پایدار نمودن فرآیند مدیریت و حفاظت از میراث فرهنگی، داشتن مدیریت یکپارچه میراث فرهنگی با همکاری نهادها و دستگاه‌های مختلف دست‌اندرکار، اولویت داشتن موضوع میراث فرهنگی در سیاست‌های بالادستی به‌ویژه در قوای سه‌گانه، داشتن ضوابط و معیارهای ارزیابی روشن هم‌سو با قوانین مربوطه، قرارگیری در سامانه‌های الکترونیکی قابل دسترس عموم جهت رعایت اصول حفاظت، آگاهی‌بخشی و ترویج ارزش‌های میراث فرهنگی، رعایت حقوق مردم یا مالکان، آماده‌سازی اسناد مورد نیاز از جمله ضوابط و قوانین عرصه‌ها و حریم‌های میراثی و آموزش و ترویج آن‌ها در قالب دستورالعمل‌های ساده و قابل درک برای همه ذی‌نفعان.	پیشرفت بر روی سیستم مدیریت میراث

نشان‌دهنده یک ضریب متوسط است و این امر به دلیل تنوع و پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران طبیعی به نظر می‌رسد. از مجموع ۱۳۸۰ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۶۴۵ رابطه عدد صفر (بدون تأثیر)، ۶۷۴ رابطه عدد یک (تأثیر ضعیف)، ۴۴۱ رابطه عدد دو (تأثیر متوسط) و ۲۶۵ رابطه عدد سه (تأثیر زیاد) بوده است.

براساس تحلیل کلی محیط سیستم، تعداد ۴۵ متغیر مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی شناسایی شد که در قالب یک ماتریس ۴۵×۴۵ در نه حوزه سازمان‌دهی گردید. در ادامه با بهره‌گیری از روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری و به کمک نرم‌افزار میک‌مک عوامل اصلی تأثیرگذار بر وضعیت آینده این حوزه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در این فرآیند، تعداد پنج بار تکرار لحاظ گردید و درجه پرشدگی ماتریس به ۶۸/۱۴ درصد رسید که

جدول ۴. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقابل

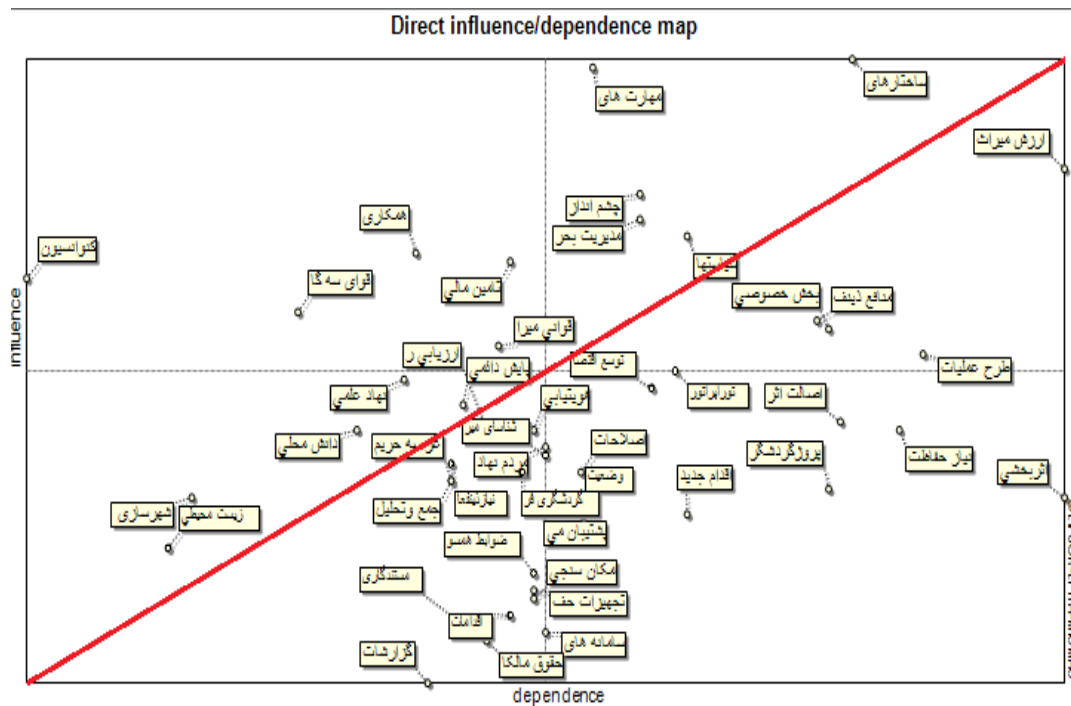
شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفرها	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۴۵	۵	۶۴۵	۶۷۴	۴۴۱	۲۶۵	۱۳۸۰	۶۸/۱۴ %

بعد، برای تحلیل جامع محیط سیستم و شناسایی پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر، به بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها پرداخته شد و رتبه‌بندی آن‌ها انجام گرفت.

همچنین، ماتریس براساس شاخص‌های آماری با پنج بار چرخش داده‌ای به بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصدی رسید که این امر نشان‌دهنده اعتبار و روایی بالای پرسش‌نامه و پاسخ‌های دریافتی است. در مرحله

جدول ۵. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	۱۰۲٪	۹۷٪
۲	۱۰۰٪	۹۹٪
۳	۱۰۰٪	۱۰۰٪
۴	۱۰۰٪	۱۰۰٪
۵	۱۰۰٪	۱۰۰٪

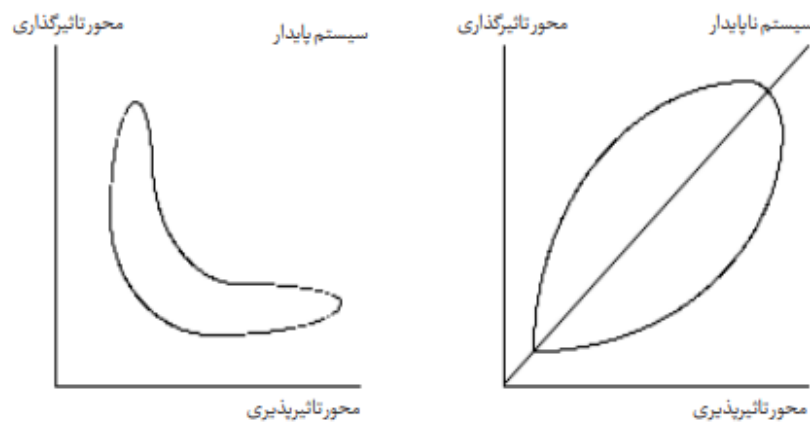


شکل ۳. نمودار پراکندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها بر محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری



خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه) قابل مشاهده است. یکی از ویژگی‌های بارز این نوع سیستم، تعیین جایگاه هریک از عوامل و وضوح نقش آن‌ها در فرآیند است. برعکس، در سیستم‌های ناپایدار، متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده هستند و اغلب حالتی بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند. این وضعیت، شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی را به شدت دشوار می‌کند و موجب پیچیدگی در تحلیل می‌گردد (Godet et al., 2003: 21).

تحلیل پراکندگی متغیرها در نمودار پراکندگی (شکل ۶)، به وضوح نشان‌دهنده میزان پایداری و ناپایداری سیستم مورد بررسی است. در زمینه تحلیل اثرات متقابل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک، دو دسته از پراکنش‌ها یعنی سیستم‌های پایدار و ناپایدار شناسایی می‌شود. در سیستم‌های پایدار، توزیع متغیرها به شکل L انگلیسی است که نشان‌دهنده وجود متغیرهایی با تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا است. در سیستم‌های پایدار مجموعاً سه نوع متغیر شامل متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم یا همان عوامل کلیدی، متغیرهای مستقل و متغیرهای



شکل ۶. الگوی سیستم پایدار و ناپایدار منبع: (Godet et al., 2003: 22)

متغیرهای ورودی:

براساس وضعیت ناپایدار سیستم، وجود عامل‌های تعیین‌کننده با تأثیر و درجه بالا در قسمت منتهی-الیه نمودار در سمت شمال غربی بعید به نظر می‌رسد؛ چون این قسمت اکثراً در سیستم‌های پایدار دارای متغیر است. با وجود این، چند عامل در نزدیک این ناحیه وجود دارد که نشانگر تأثیرگذاری بالای آن‌ها در کل سیستم است. این متغیرها عبارت‌اند از: کنوانسیون‌ها و دستورالعمل‌های جهانی میراث فرهنگی، داشتن مدیریت یکپارچه میراث فرهنگی در کشور با همکاری دستگاه‌های مختلف، اولویت داشتن موضوع میراث فرهنگی در سیاست‌های بالادستی به‌ویژه در قوای سه‌گانه، تأمین مالی کافی در جهت حفظ و احیا و نگهداری، قوانین میراث فرهنگی.

بررسی صفحه پراکندگی متغیرهای مؤثر بر وضعیت آتی مدیریت میراث فرهنگی ایران نشان‌دهنده وجود ناپایداری در سیستم است. در این راستا، پنج دسته متغیر شامل عوامل تأثیرگذار، عوامل دوجبهه (که شامل متغیرهای ریسک و هدف هستند)، عوامل تنظیمی، عوامل تأثیرپذیر و عوامل مستقل قابل‌شناسایی و تفکیک است. به‌طور کلی، اکثریت متغیرهای مورد بررسی در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند و به جز چند عامل محدود که تأثیرگذاری بالایی در سیستم دارند، سایر متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی برخوردارند. این تحلیل به ما کمک می‌کند تا درک بهتری از وضعیت فعلی و چالش‌های مدیریت میراث فرهنگی ایران پیدا کنیم.

متغیرهای دو وجهی

تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا به‌عنوان ویژگی‌های کلیدی در متغیرهای دو وجهی شناخته می‌شوند و هرگونه تغییر در این متغیرها می‌تواند منجر به واکنش‌های متقابل گردد. این متغیرها به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف.

متغیرهای ریسک

متغیرهای ریسک در ناحیه شمال شرقی نمودار، در اطراف خط قطری قرار دارند و پتانسیل بالایی برای ایفای نقش کلیدی در سیستم دارند. متغیرهای ریسک شناسایی شده شامل: ساختارهای سازمانی دولتی مرتبط با موضوع میراث (وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، شهرداری، راه و شهرسازی، اوقاف و امور خیریه و بنیاد مستضعفان و ...)، منابع انسانی آموزش‌دیده در جهت عملیاتی‌سازی، داشتن چشم‌انداز روشن و هدفمند، سیاست‌گذاری و راهبردها، داشتن برنامه و طرح مدیریت بحران (بحران‌های طبیعی و انسانی).

متغیرهای هدف

متغیرهای هدف در زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه قرار دارند و نمایان‌گر نتایج تکاملی سیستم هستند. با تغییر و دستکاری این متغیرها، می‌توان به اهداف مورد نظر و تکامل سیستم دست یافت. متغیرهای این گروه عبارت‌اند از: حفظ اهمیت و ارزش‌های میراث فرهنگی، حفظ منافع و نیازهای کل ذی‌نفعان و اجماع بین ذی‌نفعان در حفظ و حراست از میراث، مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با مدیریت فعالیت‌های میراث و بهره‌برداری مناسب، برنامه و طرح عملیاتی و تشریح وضعیت موجود به‌ویژه از منظر حفاظت، تور اپراتورهای گردشگری، توسعه پایدار اقتصادی برای جامعه محلی.

متغیرهای تأثیرپذیر (وابسته):

متغیرهای تأثیرپذیر در قسمت جنوب شرقی نمودار به‌عنوان متغیرهای نتیجه شناخته می‌شوند و تأثیرپذیری بالایی از آن دارند، اما تأثیرگذاری کمتری

بر روی سیستم دارند که شامل: میزان اثربخشی مدیریت میراث فرهنگی، نیازهای اساسی حفاظت از میراث فرهنگی، حفظ اصالت و یکپارچگی اثر، اجرای پروژه‌های گردشگری، شناسایی و اقدام و مدیریت چالش‌های میراث فرهنگی و استفاده از فرصت‌های جدید، قرارگیری در سامانه‌های الکترونیکی قابل دسترس عموم جهت رعایت اصول حفاظت از میراث فرهنگی، استقرار امکانات و تجهیزات حفاظتی، امکان‌سنجی‌های مرتبط با درآمدزایی محوطه، شناسایی راهکارهای متناسب از پشتیبانی میراث همراه با خلاقیت‌های مرتبط، رواج گردشگری پایدار فرهنگی، تغییر یا تداوم وضعیت موجود، داشتن برنامه و طرح مدیریت برای اقدامات اصلاحی و پایدار نمودن فرآیند مدیریت و حفاظت از میراث فرهنگی، استقرار امکانات و تجهیزات حفاظتی هستند.

متغیرهای مستقل:

این متغیرها در قسمت جنوب غربی نمودار قرار داشته و دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند که در این پژوهش دربردارنده متغیرهای: قوانین شهرسازی، قوانین حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، پژوهش-مستندنگاری و مستندسازی کامل محوطه، ثبت تغییرات با استفاده از گزارش ادواری، دانش و تجربه‌های سنتی و محلی، مشخص شدن نیازهای واقعی ذی‌نفعان با دیدگاه‌های مختلف، رعایت حقوق مردم یا مالکان، آماده‌سازی ضوابط و قوانین عرصه‌ها و کلیه حریم‌های میراثی در قالب دستورالعمل‌های قابل درک، داشتن ضوابط و معیارهای ارزیابی روشن هم‌سو با قوانین مربوطه، اقدامات (به‌صورت کاوش و انتقال یا اقدامات محافظه‌کارانه حفاظت در محل).

متغیرهای تنظیمی:

متغیرهای تنظیمی معمولاً در نقش تنظیم‌کننده عمل کرده و به‌عنوان اهرمی ثانویه در نظر گرفته می‌شوند. بهبود وضعیت این متغیرها به سیاست‌های دولت و اهداف توسعه وابسته است و بسته

سازمان‌دهی متناسب برای شناسایی و ارزیابی و پایش میراث (موقعیت قرارگیری، فهرست آثار به-جامانده، اطلاعات و اسناد تاریخی مکتوب و شفاهی، شناسایی مشکلات محدودیت‌ها و امکانات)، سازمان‌های مردم‌نهاد، پایش دائمی محوطه.

به شرایط، می‌توانند به متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای تعیین‌کننده (ورودی) و یا متغیرهای هدف و ریسک ارتقاء یابند. این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند. این متغیرها در پژوهش حاضر شامل: ارزیابی روندها و دستاوردها، هویت‌یابی جامعه محلی با میراث، برنامه‌ریزی و

جدول ۶. نحوه توزیع متغیرها براساس طبقه‌بندی آن‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

طبقه‌بندی	متغیر
عوامل ورودی (تعیین‌کننده و تأثیرگذار)	کنوانسیون‌ها و دستورالعمل‌های جهانی میراث فرهنگی، داشتن مدیریت یکپارچه میراث فرهنگی در کشور با همکاری دستگاه‌های مختلف، اولویت داشتن موضوع میراث فرهنگی در سیاست‌های بالادستی به‌ویژه در قوای سه‌گانه، تأمین مالی کافی در جهت حفظ و احیا و نگهداری، قوانین میراث فرهنگی.
عوامل دو وجهی	ساختارهای سازمانی دولتی مرتبط با موضوع میراث (وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، شهرداری، راه و شهرسازی، اوقاف و امور خیریه و بنیاد مستضعفان و...)، منابع انسانی آموزش‌دیده در جهت عملیاتی‌سازی، داشتن چشم‌انداز روشن و هدفمند، سیاست‌گذاری و راهبردها، داشتن برنامه و طرح مدیریت بحران (بحران‌های طبیعی و انسانی)، حفظ اهمیت و ارزش‌های میراث فرهنگی، حفظ منافع و نیازهای کل ذی‌نفعان و اجماع بین ذی‌نفعان در حفظ و حراست از میراث، مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با مدیریت فعالیت‌های میراث و بهره‌برداری مناسب، برنامه و طرح عملیاتی و تشریح وضعیت موجود به‌ویژه از منظر حفاظت، تور اپراتورهای گردشگری، توسعه پایدار اقتصادی برای جامعه محلی.
عوامل تنظیمی	ارزیابی روندها و دستاوردها، هویت‌یابی جامعه محلی با میراث، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی متناسب برای شناسایی و ارزیابی و پایش میراث (موقعیت قرارگیری، فهرست آثار به‌جامانده، اطلاعات و اسناد تاریخی مکتوب و شفاهی، شناسایی مشکلات محدودیت‌ها و امکانات)، سازمان‌های مردم‌نهاد، پایش دائمی محوطه.
عوامل تأثیرپذیر	میزان اثربخشی مدیریت میراث فرهنگی، نیازهای اساسی حفاظت از میراث فرهنگی، حفظ اصالت و یکپارچگی اثر، اجرای پروژه‌های گردشگری، شناسایی و اقدام و مدیریت چالش‌های میراث فرهنگی و استفاده از فرصت‌های جدید، قرارگیری در سامانه‌های الکترونیکی قابل‌دسترسی عموم جهت رعایت اصول حفاظت از میراث فرهنگی، استقرار امکانات و تجهیزات حفاظتی، امکان‌سنجی‌های مرتبط با درآمدزایی محوطه، شناسایی راهکارهای متناسب از پشتیبانی میراث همراه با خلاقیت‌های مرتبط، رواج گردشگری پایدار فرهنگی، تغییر یا تداوم وضعیت موجود، داشتن برنامه و طرح مدیریت برای اقدامات اصلاحی و پایدار نمودن فرآیند مدیریت و حفاظت از میراث فرهنگی، استقرار امکانات و تجهیزات حفاظتی.
عوامل مستقل	قوانین شهرسازی، قوانین حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، پژوهش- مستندنگاری و مستندسازی کامل محوطه، ثبت تغییرات با استفاده از گزارش ادواری، دانش و تجربه‌های سنتی و محلی، مشخص شدن نیازهای واقعی ذی‌نفعان با دیدگاه‌های مختلف، رعایت حقوق مردم یا مالکان، آماده‌سازی ضوابط و قوانین عرصه‌ها و کلیه حریم‌های میراثی در قالب دستورالعمل‌های قابل درک، داشتن ضوابط و معیارهای ارزیابی روشن هم‌سو با قوانین مربوطه، اقدامات (به‌صورت کاوش و انتقال یا اقدامات محافظه‌کارانه حفاظت در محل).

ضعیف) رتبه‌بندی شدند که امتیاز تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم همه عوامل در جدول شماره ۵ (V) نشان داده شده است.

در تحلیل و بررسی ۴۵ متغیر منتخب از سوی خبرگان با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک‌مک، پیشران‌های کلیدی مؤثر در سیستم مدیریتی میراث فرهنگی ایران به ترتیب تأثیرگذاری مستقیم (قوی تا

جدول ۷. متغیرهای تأثیرگذار (مستقیم و غیرمستقیم)

ردیف	متغیر	اثرات مستقیم		اثرات غیرمستقیم	
		میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری خالص	میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری خالص
۱	ساختارهای سازمانی دولتی مرتبط با موضوع میراث (وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، شهرداری، راه و شهرسازی، اوقاف و امور خیریه، بنیاد مستضعفان و ...)	۴۰۴	۳۲۳	۸۱	۳۹۴
۲	منابع انسانی آموزش دیده در جهت عملیاتی سازی	۳۹۹	۲۲۹	۱۷۰	۳۷۰
۳	حفظ اهمیت و ارزش های میراث فرهنگی	۳۴۸	۳۹۹	-۵۱	۳۲۷
۴	داشتن چشم انداز روشن و هدفمند	۳۳۶	۲۴۶	۹۰	۳۳۹
۵	داشتن برنامه و طرح مدیریت بحران (بحران های طبیعی و انسانی)	۳۲۳	۲۴۶	۷۷	۳۱۲
۶	سیاست گذاری و راهبردها	۳۱۴	۲۶۳	۵۱	۳۲۲
۷	داشتن مدیریت یکپارچه میراث فرهنگی در کشور با همکاری دستگاه های مختلف	۳۰۶	۱۶۵	۱۴۱	۳۰۲
۸	تأمین مالی کافی در جهت حفظ و احیا و نگهداری	۳۰۱	۱۹۹	۱۰۲	۲۸۵
۹	کنوانسیون ها و دستورالعمل های جهانی میراث فرهنگی	۲۹۳	۲۵	۲۶۸	۲۹۶
۱۰	اولویت داشتن موضوع میراث فرهنگی در سیاست های بالادستی به ویژه در قوای سه گانه	۲۷۶	۱۲۳	۱۵۳	۲۷۸



۱۱	حفظ منافع و نیازهای کل ذی‌نفعان و اجماع بین ذی- نفعان در حفظ و حراست از میراث	۲۷۲	۳۱۰	-۳۸	۲۷۱	۳۰۶	-۳۵
۱۲	مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با مدیریت فعالیت‌های میراث و بهره‌برداری مناسب	۲۶۷	۳۱۴	-۴۷	۲۶۹	۳۰۴	-۳۵
۱۳	قوانین میراث فرهنگی	۲۵۹	۱۹۵	۶۴	۲۷۳	۱۷۸	۹۵
۱۴	برنامه و طرح عملیاتی و تشریح وضعیت موجود به‌ویژه از منظر حفاظت	۲۵۵	۳۴۸	-۹۳	۲۴۳	۳۴۳	-۱۰۰
۱۵	تور اپراتورهای گردشگری	۲۴۶	۲۵۹	-۱۳	۲۵۶	۲۵۵	۱
۱۶	نهادهای دانشگاهی و علمی تولیدکننده دانش و نیروی انسانی آموزش‌دیده	۲۴۲	۱۶۱	۸۱	۲۳۶	۱۶۳	۷۳
۱۷	توسعه پایدار اقتصادی برای جامعه محلی	۲۳۸	۲۵۰	-۱۲	۲۴۸	۲۶۵	-۱۷
۱۸	پایش دائمی محوطه	۲۲۹	۱۸۲	۴۷	۲۲۷	۱۹۲	۳۵
۱۹	حفظ اصالت و یکپارچگی اثر	۲۲۱	۳۱۹	-۹۸	۲۱۷	۳۰۹	-۹۲
۲۰	دانش و تجربه‌های سنتی و محلی	۲۱۶	۱۴۴	۷۲	۲۲۱	۱۵۲	۶۹
۲۱	ارزیابی روندها و دستاوردها	۲۱۶	۱۹۱	۱۹۷	۲۰۶	۱۹۹	۷
۲۲	هویت‌یابی جامعه محلی با میراث	۲۱۶	۲۰۸	۸	۲۳۶	۲۱۸	۱۸
۲۳	نیازهای اساسی حفاظت از میراث فرهنگی	۲۱۶	۳۴۰	-۱۲۴	۱۹۶	۳۳۵	-۱۳۹
۲۴	سازمان‌های مردم‌نهاد	۲۰۸	۲۱۲	-۴	۲۱۸	۱۹۳	۲۵
۲۵	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی متناسب برای شناسایی و ارزیابی و پایش میراث (موقعیت قرارگیری، فهرست آثار به‌جامانده، اطلاعات و اسناد تاریخی مکتوب و شفاهی، شناسایی مشکلات محدودیت‌ها و امکانات)	۲۰۴	۲۱۲	-۸	۱۹۰	۲۰۸	-۱۸
۲۶	مشخص شدن نیازهای واقعی ذی‌نفعان با دیدگاه‌های مختلف	۱۹۹	۱۷۸	۲۱	۲۰۲	۱۷۹	۲۳

۲۷	رواج گردشگری پایدار فرهنگی	۱۹۵	۲۰۴	-۹	۲۰۷	۲۱۹	-۱۲
۲۸	داشتن برنامه و طرح مدیریت برای اقدامات اصلاحی و پایدار نمودن فرآیند مدیریت و حفاظت از میراث فرهنگی	۱۹۵	۲۲۵	-۳۰	۱۸۵	۲۱۹	-۹۴
۲۹	جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها	۱۹۱	۱۷۸	۱۳	۱۷۹	۱۸۸	-۹
۳۰	آماده‌سازی ضوابط و قوانین عرصه‌ها و کلیه حریم‌های میراثی در قالب دستورالعمل‌های قابل‌درک	۱۹۱	۱۷۸	۱۳	۱۹۸	۱۶۶	۳۲
۳۱	اجرای پروژه‌های گردشگری	۱۸۷	۳۱۴	-۱۲۷	۱۹۵	۳۱۷	-۱۲۲
۳۲	قوانین شهرسازی	۱۸۲	۸۵	۹۷	۱۹۶	۸۷	۱۰۹
۳۳	میزان اثربخشی مدیریت میراث فرهنگی	۱۸۲	۳۹۹	-۲۱۷	۱۸۳	۳۸۵	-۲۰۲
۳۴	شناسایی راهکارهای متناسب از پشتیبانی میراث همراه با خلاقیت‌های مرتبط	۱۷۸	۲۰۸	-۳۰	۱۷۵	۲۲۴	-۴۹
۳۵	تغییر یا تداوم وضعیت موجود	۱۷۴	۲۲۵	-۵۱	۱۷۱	۲۲۶	-۵۵
۳۶	شناسایی و مدیریت چالش‌های میراث فرهنگی و استفاده از فرصت‌های جدید	۱۷۴	۲۶۳	-۸۹	۱۷۱	۲۶۰	-۸۹
۳۷	قوانین حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی	۱۵۷	۷۶	۸۱	۱۷۱	۷۹	۹۲
۳۸	داشتن ضوابط و معیارهای ارزیابی روشن هم‌سو با قوانین مربوطه	۱۴۴	۲۰۸	-۶۴	۱۴۵	۱۹۸	-۵۳
۳۹	استقرار امکانات و تجهیزات حفاظتی	۱۳۶	۲۰۸	-۷۲	۱۴۵	۲۳۵	-۹۰
۴۰	امکان‌سنجی‌های مرتبط با درآمدزایی محوطه	۱۳۱	۲۰۸	-۷۷	۱۴۶	۲۱۸	-۷۲
۴۱	اقدامات (به‌صورت کاوش و انتقال یا اقدامات محافظه‌کارانه حفاظت در محل)	۱۲۳	۱۹۹	-۷۶	۱۲۳	۲۰۹	-۸۶



۴۲	پژوهش- مستندنگاری و مستندسازی کامل محوطه	۱۱۹	۱۸۲	-۶۳	۱۲۸	۱۹۳	-۶۵
۴۳	قرارگیری در سامانه‌های الکترونیکی قابل دسترس عموم جهت رعایت اصول حفاظت از میراث فرهنگی	۱۱۴	۲۱۲	-۹۸	۱۱۸	۲۲۳	-۱۰۵
۴۴	رعایت حقوق مردم یا مالکان	۱۱۰	۱۹۱	-۸۱	۱۱۷	۱۷۷	-۶۰
۴۵	ثبت تغییرات با استفاده از گزارش ادواری	۸۹	۱۷۰	-۸۱	۹۰	۱۷۹	-۸۹

۵ نتیجه‌گیری

وجود اهمیت و تنوع میراث فرهنگی در کشور و ارزش‌های مرتبط با آن‌ها، توجه به مدیریت میراث فرهنگی را در ایران به ضرورتی غیرقابل انکار مبدل کرده است. میراث فرهنگی نیاز به رویکرد مشارکتی سیستمی و ابزارهای قانونی یکپارچه و سیاست‌های حفاظت و صیانت از میراث در همه سطوح دولت و همچنین متخصصان آموزش‌دیده در جهت پژوهش‌های چند رشته‌ای، مستندسازی، پایش، حفاظت، مرمت، نگهداشت، تفسیر، معرفی و ترویج و ارائه آن به گردشگران دارد که توجه به مدیریت میراث فرهنگی این خلأ مدیریتی را جبران خواهد کرد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران صورت گرفته و جهت شناسایی عوامل کلیدی از روش دلفی استفاده شده و پس از آن تحلیل ساختاری نتایج با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک-مک انجام شده است. این پژوهش تلاشی در جهت شناسایی پیشران‌های مؤثر بر سیستم مدیریت میراث فرهنگی با رویکرد آینده‌پژوهی بنیان نهاده شده است.

در این پژوهش با استفاده از تکنیک پیمایش محیطی از نوع بررسی و مطالعه منابع منتشر شده، مقاله‌های علمی، کتاب‌ها و همچنین یک پرسش‌نامه به فرم مصاحبه برای خبرگان تعداد ۴۵ متغیر در ۹ حوزه شناسایی شد. سپس با استفاده از روش

تحلیل اثرات متقابل/ ساختاری و با نرم‌افزار میک-مک یک ماتریس ۴۵×۴۵ بر اساس تعداد متغیرها طراحی شد که شامل نه حوزه مختلف می‌باشد. در این تحلیل، تعداد تکرارها پنج بار لحاظ گردید و درجه پرتشدگی ماتریس به میزان ۶۸/۱۴ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده ضریب متوسطی در این زمینه است. این رقم به‌طور کلی طبیعی به نظر می‌رسد و دلیل آن به پراکندگی متغیرهای مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران مربوط می‌شود. در مجموع، ۱۳۸۰ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس شناسایی شد که از این تعداد، ۶۴۵ رابطه عدد صفر (بدون تأثیر)، ۶۷۴ رابطه عدد یک (تأثیر ضعیف)، ۴۴۱ رابطه عدد دو (تأثیر متوسط) و ۲۶۵ رابطه عدد سه (تأثیر زیاد) را شامل می‌شود. علاوه بر این، ماتریس با استفاده از شاخص‌های آماری و انجام پنج بار چرخش داده‌ای، مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصدی را به دست آورد که نشان‌دهنده روایی بالای پرسش‌نامه و پاسخ‌های دریافتی است. در ادامه، برای تحلیل کلی محیط سیستم و شناسایی پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر به بررسی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها و رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته شد. در این میان، تأثیر مؤلفه ساختارهای سازمانی دولتی مؤثر مرتبط با موضوع میراث یعنی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، شهرداری‌ها، راه و شهرسازی، اوقاف و امور خیریه، بنیاد مستضعفان، بنیاد مسکن و ... به‌عنوان اولین پیشران کلیدی مؤثر بر وضعیت آینده مدیریت میراث فرهنگی ایران

سازمان اوقاف با مدیریت بهینه موقوفات مربوط به میراث فرهنگی، می‌تواند نقش مؤثری در حفاظت از این آثار ایفا کند. در مجموع، هماهنگی و همکاری میان این نهادها می‌تواند به بهبود فرآیند مدیریت میراث فرهنگی در ایران کمک شایانی نماید و به‌عنوان راهکاری مؤثر برای آینده این حوزه در نظر گرفته شود. به‌علاوه، مدیریت مؤثر میراث فرهنگی در ایران نیازمند توجه به چندین عامل کلیدی دیگر است که می‌توانند به حفظ و معرفی این منابع ارزشمند کمک کنند. یکی از این عوامل مهم، وجود منابع انسانی آموزش‌دیده است که نقش اساسی در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های مرتبط با میراث فرهنگی ایفا می‌کند. این منابع انسانی باید از دانش و مهارت‌های لازم برای شناسایی، ارزیابی و حفاظت از میراث فرهنگی برخوردار باشند. همچنین، داشتن یک برنامه و طرح مدیریت بحران از دیگر مؤلفه‌های ضروری است که می‌تواند در مواقع بحرانی، به سامان‌دهی و حفظ میراث فرهنگی کمک کند. این برنامه‌ها باید شامل شناسایی تهدیدات، ارزیابی ریسک‌ها و تدوین استراتژی‌هایی برای کاهش این ریسک‌ها باشد. در کنار این موارد، سیاست‌گذاری و راهبردهای مناسب نیز باید به‌طور مستمر مورد بررسی قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که اقدامات انجام‌شده با اهداف بلندمدت حفاظت از میراث فرهنگی همخوانی دارد. توجه به رویکرد یکپارچه مدیریت میراث فرهنگی نیز حائز اهمیت است و به معنای هماهنگی بین نهادهای مختلف و ایجاد یک ساختار منسجم برای نظارت و کنترل بر اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها است. تأمین مالی کافی نیز یکی از چالش‌های اساسی در حوزه مدیریت میراث فرهنگی به‌شمار می‌رود؛ زیرا بدون منابع مالی مناسب، تحقق اهداف مدیریت میراث فرهنگی ممکن نخواهد بود.

اولویت داشتن موضوع میراث فرهنگی در سیاست‌ها و اسناد بالادستی نیز از مؤلفه‌های اساسی و حیاتی در مدیریت مؤثر میراث فرهنگی ایران به‌شمار می‌رود. این موضوع نه‌تنها نشان-

شناسایی شد. سپس مؤلفه‌های منابع انسانی آموزش‌دیده در جهت عملیاتی‌سازی، حفظ اهمیت و ارزش‌های میراث فرهنگی، داشتن چشمانداز روشن و هدفمند، داشتن برنامه و طرح مدیریت بحران (بحران‌های طبیعی و انسانی)، سیاست‌گذاری و راهبردها، داشتن مدیریت یکپارچه میراث فرهنگی در کشور با همکاری دستگاه‌های مختلف، تأمین مالی کافی در جهت حفظ و احیا و نگهداری، اجرای کنوانسیون‌ها و دستورالعمل‌های جهانی و ملی میراث فرهنگی و اولویت داشتن موضوع میراث فرهنگی در سیاست‌های بالادستی به‌ویژه در قوای سه‌گانه در جایگاه‌های بعدی قرار گرفتند.

در تبیین مؤثرترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر وضعیت آتی مدیریت میراث فرهنگی ایران اشاره به این مسأله حائز اهمیت است که ساختارهای سازمانی دولتی مؤثر و مرتبط با موضوع میراث فرهنگی به‌ویژه وزارت میراث فرهنگی، شهرداری‌ها، وزارت راه و شهرسازی و سازمان اوقاف و امور خیریه، به‌عنوان پیشران‌های کلیدی در مدیریت و حفاظت از میراث فرهنگی ایران شناخته می‌شوند. این نهادها با وظایف و اختیارات خاص خود، نقشی اساسی در حفظ و ارتقاء ارزش‌های تاریخی و فرهنگی کشور ایفا می‌کنند. وزارت میراث فرهنگی به‌عنوان نهاد اصلی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، مسؤول نظارت بر فعالیت‌ها و پروژه‌های مربوط به میراث فرهنگی است و می‌تواند با تدوین قوانین و راهکارهای مناسب، زمینه‌ساز حفاظت بهینه و مدیریت مؤثر آثار تاریخی شود. شهرداری‌ها نیز با توجه به نقش خود در مدیریت شهری، قادرند با همکاری با وزارت-خانه‌ها و دیگر نهادهای دولتی به حفظ و معرفی میراث فرهنگی در سطح میانی بپردازند و از این طریق به ارتقاء فرهنگ عمومی و جذب گردشگران فرهنگی و میراث کمک کنند. همچنین، وزارت راه و شهرسازی با توجه به تأثیرات ساخت‌وسازها و توسعه زیرساخت‌ها بر محیط زیست و میراث فرهنگی، باید در تصمیم‌گیری‌های خود به اصول حفاظت از میراث توجه داشته باشد. از سوی دیگر،

دهنده اهمیت فرهنگی و تاریخی کشور است، بلکه تأثیر عمیقی بر تصمیم‌گیری‌های کلان در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و محیط‌زیستی دارد. درواقع، اگرچه میراث فرهنگی به‌عنوان یک دارایی ملموس و ناملموس شناخته می‌شود، اما عدم توجه به آن می‌تواند به تدریج منجر به فراموشی هویت ملی و فرهنگی جامعه گردد. ازاین‌رو، لازم است که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان در سطوح مختلف، به تدوین و اجرای اسنادی بپردازند که اولویت‌های میراث فرهنگی را در کنار دیگر نیازهای توسعه‌ای کشور قرار دهند. در این راستا، می‌توان به اهمیت ایجاد هم‌افزایی میان نهادهای مختلف دولتی و غیردولتی اشاره کرد که می‌تواند به تقویت زیرساخت‌های لازم برای حفاظت و مدیریت میراث فرهنگی کمک کند. به‌علاوه، توجه به آموزش و آگاهی‌بخشی عمومی در مورد ارزش‌های میراث فرهنگی می‌تواند نقش بسزایی در حفظ و نگهداری این منابع ارزشمند ایفا کند. درنهایت، ایجاد یک رویکرد جامع و یکپارچه در سیاست‌گذاری‌ها، می‌تواند به تحقق اهداف بلندمدت در زمینه حفاظت و مدیریت مؤثر میراث فرهنگی ایران منجر شود و به تداوم هویت فرهنگی و تاریخی این سرزمین کمک کند. به‌طورکلی، این مؤلفه‌ها به‌عنوان اجزای کلیدی در ایجاد یک نظام مدیریتی کارآمد برای میراث فرهنگی ایران مطرح می‌شوند و توجه به آن‌ها می‌تواند به حفظ این گنجینه‌های فرهنگی کمک شایانی نماید.

با توجه به نتایج حاصل‌شده پیشنهاد می‌شود مشارکت مردم و همکاری بین ارگان‌ها و سازمان‌های مرتبط با میراث بیش از پیش مورد توجه و اهمیت قرار گیرد تا از طریق این چرخه سیستمی مدیریت میراث فرهنگی بتوان روابط متقابل بین میراث فرهنگی و جامعه وسیع را بهبود بخشید؛ هدفی که برای پایداری آینده میراث فرهنگی و رونق گردشگری پایدار فرهنگی ضروری است. درواقع، مشارکت مردم و همکاری میان سازمان‌های مرتبط با میراث فرهنگی به‌عنوان یک عنصر کلیدی در مدیریت مؤثر

این حوزه به‌شمار می‌رود. در دنیای امروز، توجه به این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا تعامل و هم‌افزایی بین جوامع محلی و نهادهای دولتی و غیردولتی می‌تواند به تقویت حفاظت و مدیریت مؤثر میراث فرهنگی منجر شود. این همکاری می‌تواند با ایجاد یک چهارچوب سیستمی و منسجم، به بهبود روابط متقابل بین میراث فرهنگی و جامعه کمک کند و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع و تجربیات مختلف می‌توان به شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این زمینه پرداخت. از طرفی، با مشارکت فعال مردم در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، احساس تعلق و مسئولیت اجتماعی در آنان تقویت می‌شود و این امر به حفظ بهتر میراث فرهنگی منجر خواهد شد. همچنین، ایجاد بسترهای مناسب برای تبادل اطلاعات و تجربیات می‌تواند به ارتقاء آگاهی عمومی نسبت به ارزش‌های فرهنگی و تاریخی کمک کند. با درنظرگرفتن این نکات و تلاش در جهت توسعه یک سیستم مدیریتی منسجم با مشارکت مردم، سازمان‌ها و نهادهای دولتی، می‌توان به ایجاد یک چرخه پایدار در مدیریت میراث فرهنگی دست یافت که منجر به بهبود کیفیت زندگی و ارتباطات اجتماعی در جوامع محلی می‌شود. درنهایت، برای حفظ و پایداری میراث فرهنگی در آینده، توجه به رونق گردشگری پایدار فرهنگی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به افزایش روزافزون گردشگری در سطح جهانی، ضروری است که این صنعت به گونه‌ای مدیریت شود که ضمن حفظ ارزش‌های فرهنگی، به توسعه پایدار نیز کمک کند. گردشگری پایدار فرهنگی می‌تواند منجر به اشتغال‌زایی، افزایش درآمد محلی و ارتقاء آگاهی عمومی نسبت به ارزش‌های فرهنگی شود. از سوی دیگر، برای دستیابی به این هدف، نیاز به تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های جامع و یکپارچه‌ای است که تمامی ذی‌نفعان ازجمله دولت، بخش خصوصی و جوامع محلی را در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل کند.



حامی مالی

بنا به اظهار نویسندهٔ مسؤول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

سهم تمام نویسندگان در نگارش مقاله برابر بوده است.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همهٔ افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکتشان در این مقاله تشکر و قدردانی می‌کنند.



منابع

- Asan, S., Serdar, & Umut, A. (2007). Qualitative cross-impact analysis with time consideration Technological forecasting and social change, 74(5), 627-644.
- Basiri, S., Vatandoust, R., Emami, S. M. A., & Ahmadi, H. (2014). The Historical and Intellectual Course of Development in Preserving the Cultural Heritage from the Perspective of Conceptual Status of Integrity. Journal of History and Culture, 46(1), 85-108. (In Persian).
- Beer, J. D., & Boogaard, F. (2017). Good practices in cultural heritage management and the use of subsurface knowledge in urban areas, Procedia Engineering 209, 34-41.
- Beidaghi, B., Bolouri, P., & Zolghader, M. (2024). The Role of the United Nations Security Council in the Protection of Cultural Heritage. Journal of Legal Research, 23(58), 81-116. (In Persian).
- Bolaños Alomoto, C. D. (2014). Estrategias de gestión del patrimonio cultural, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito (In Spanish).
- Daly, C. (2014). A Cultural Heritage Management Methodology for Assessing the Vulnerabilities of Archaeological Sites to Predicted Climate Change Focusing on Ireland's Two World Heritage Sites, Doctoral Thesis, Technological University Dublin.
- Fadaei Nezhad, S., & Hanachi, P. (2022). A Study and Review of the Evolution of Policies and Plans Adopted for Conservation of Cultural Heritage, From 1999 Up To 2012. Journal of Iranian Architecture Studies, 3(5), 21-37. (In Persian).
- Fanni, Z., & Boodaghi, O. (2022). A Comparative Study of Policies and Experiences of Cultural Heritage Preservation in Historic Cities of Urmia, Iran and Turin, Italy. urban tourism, 9(2), 107-130. (In Persian).
- Fowler, D. D. (1982). Cultural resources management. In: Schiffer, M. (Ed.), Advances in Archaeological Method and Theory, vol. 5. Academic Press, New York.
- Gomaa, A. A. (2022). Cultural Heritage Management and Sustainable Tourism in Historical Cities (Case study: Durrat Al Nil Park, Station square and the old tourist market in the historical Aswan City - Egypt), Engineering Research Journal (ERJ), 1(51), 138-157.
- Green, T. J. (2015). Cultural resource management: Conservation of cultural heritage, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.
- Green, W., & Doershuk, J. F. (1998). Cultural resource management and American archaeology. Journal of Archaeological Research 6, 121-167.

- Janssen, J., Luiten, E., Renes, H., & Stegmeijer, E. (2017). Heritage as sector, factor and vector: conceptualizing the shifting relationship between heritage management and spatial planning, *European Planning Studies*.
- Jurenienė, V., & Radzevicius, M. (2014). Models of Cultural Heritage Management. *Transformations in Business & Economics*, 13(2), 236-256.
- Mafi, F., & Shaikh Baikloo Islam, B. (2024). Cultural Heritage as a Social Phenomenon: A New Approach to Historical-Cultural Studies of Dam Construction Projects. *Ancient Iranian studies*, 3(10), 109-125. (In Persian).
- Mokhtari, G. (2020). Traces of Intangible Cultural Heritage in Iranian Traditional Skills Related to Water Launch Making and Guiding in Persian Gulf. *Iranian Journal Of Anthropology*, 17(30), 273-286. (In Persian).
- Mokhtari, G. (2022). Explaining the Concepts of Intangible Cultural Heritage via Binary Oppositions. *Iranian Journal Of Anthropology*, 19(34), 205-227. (In Persian).
- Monzavi Bozorgi, J., Habibian, S., & Najm al din, M. R. (2018). Offering a Paradigm Based on Local Monitoring in Security – Intelligence Organizations (case study of one of the intelligence organization). *Police protection and security studies quarterly*, 12(45), 23-45. (In Persian).
- Mirtaghian Rudsari, S. M., Khorasani, M. A., & Khalaj, B. (2022). Analysis of the Spatial Distribution of Intangible Cultural Heritage in Order to Preserve and Develop Heritage in Iran. *Geographical planning of space quarterly Journal*, 12(4), 19-37. (In Persian).
- Mirvahedi, S., & Ghaediha, N. (2020). A Different Approach of Entrepreneurs in Intangible Cultural Heritage Tourism Entrepreneurship. *Tourism and Development*, 9(2), 131-144. (In Persian).
- Pourfaraj, A. & Salehipour, M. R. (2013). Prioritization of the Influential Factors on European Tourists' Evaluation of the World Heritage Site of Naghsh-e-Jahan in Isfahan. *Tourism Management Studies*, 8(22), 7-30. (In Persian).
- Pisolkar, Y. (2024). Cultural Heritage Management and Sustainable Development: Major Themes and Research Trajectories, *Electrical Systems 20-6s* (2024), 2417-2431.
- Rababeh, Sh., Hanaqtah, R., & Abu-Khafajah, Sh. (2024). Leveraging Digitized Heritage Technologies for Smart Management: Heritage Safeguarding and Interpretation Framework, *heritage*, 7(12), 6891-6915.
- Rezaeizadeh, M. J., & Zandi, A. E. (2024). Protection of intangible cultural heritage by appealing to human rights and its challenges. *Geography (Regional Planning)*, 13, 573-588. (In Persian).



- Rezvani, M. R., Mahmoudi, M., & Qudsi, P. (2021). Recognizing and Prioritizing the Cultural Heritage Values in Role of Sustainable Rural Development Based on Oreste Model (The Case Study: Oraman Cultural Heritage). *Economic Geography Research*, 2(4), 64-74. (In Persian).
- Sahaaf kashani, M. (2024). Comparing the views of Islam and Christianity in the protection of cultural heritage and ancient and holy works in armed conflicts. *Journal of Interreligious Studies on the Quran and the Bible*, 1(1), 24-42. (In Persian).
- Salehipour, M., Pourfaraj, A., Mahmoudzadeh, S. M. & Golmohammadi, A. (2023). The Pattern of Sustainable Interaction between Politics and Cultural Heritage in the Cultural Tourism Development of Islamic Republic of Iran. *Tourism and Development*, 12(2), 121-140. (In Persian).
- Shahizare, M., Taghizade ansari, M., & Shahsavandi, E. (2021). The Necessity and Strategies to Protect intangible Cultural Heritage in Armed Conflict. *Islamic Law*, 17(67), 327-355. (In Persian).
- Stamatoudi, I., & Roussos, K. (2024). A Sustainable Model of Cultural Heritage Management for Museums and Cultural Heritage Institutions, *Journal on Computing and Cultural Heritage*, Just Accepted.
- Talaie shokri, S., & shafia, S. (2023). Recognition of the meaning and concept of national wealth in the eighty-third principle of the Constitution. *Socio-Cultural Strategy*, 12(2), 399-422. (In Persian).
- Taymourtash, S., Hanachi, P., & Talebian, M. (2022). Cultural Heritage Potentials in Sustainable Local Economic Development. *Journal of Iranian Architecture Studies*, 10(20), 195-211. (In Persian).
- Ugong, N, A. (2024). Sustainable cultural heritage management: a case study in Sarawak, Malaysia, *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. © Emerald Publishing Limited, 2044-1266.
- UNESCO (2013). Managing cultural world heritage. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris, France.
- UNESCO (2021). Competence framework for cultural heritage management: a guide to the essential skills and knowledge for heritage practitioners, Paris, France.
- Yahyazadeh Ahmadi, A., & Abbasnejad Seresti, R., (2023). Evaluating the Place of the Global Approach to Heritage Management in the Function of Iranian Prehistoric Site Museums, *Journal of Tourism Planning and Development*, 12(46), 47-68. (In Persian).
- Yasouri, M., & Esmaeili, S, (2023). Identifying and Explaining the Driving Factors Affecting Tourism Development with Future Studies Approach



- (Case Study of Anzali Trade-Industrial Free Zone), Journal of Iran Futures Studies, 8(1), 221-253. (In Persian).
- Zargham Broujeni, H., Pourfaraj, A., Morovati Sharifabadi, A. & Azizi, F. (2019). Conservation Strategies and Tourism Development in Iran's Heritage Sites (Fuzzy Multiple Criteria Decision-Making Approach). Socio-Cultural Strategy, 7(4), 209-241. (In Persian).
- Zhang, Y., Kaya, D. I., & Wesemael, P. V. (2024). An Assessment framework for digital participatory practices engaging youth in cultural heritage management, Journal of Cultural Heritage, 70, 408-421.