

تحلیل راهبردی نوآوری و رشد در کارگاه‌های صنایع دستی ایران

* حسنعلی پورمند ** عارفه فدایی

* دانشیار گروه پژوهش و تاریخ هنر، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

hapourmand@modares.ac.ir

** پژوهشگر هنر، گروه پژوهش و تاریخ هنر، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

arefeh.fadaee@modares.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

چکیده

نظریه صنایع خلاق بر خلاقیت، شبکه‌های اجتماعی و تعامل با مخاطب به‌عنوان محورهای اصلی توسعه اقتصادی تأکید دارد و در همین چارچوب، این پژوهش به بررسی عملکرد کارگاه‌های صنایع دستی ایران با تمرکز بر قابلیت‌های داخلی، فرصت‌های خارجی و موقعیت‌یابی راهبردی می‌پردازد. این مطالعه با رویکردی کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و صاحبان کارگاه‌های صنایع دستی انجام شده و داده‌ها با استفاده از روش SWOT و با پشتیبانی ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تحلیل شده‌اند. نتایج حاکی از آن است که کارگاه‌های صنایع دستی از قابلیت‌های درونی قابل توجهی، به‌ویژه در تولید ایده، بهره‌گیری از سرمایه‌های فرهنگی و تعامل با مخاطب برخوردارند، در حالی که دانش بازاریابی، مدیریتی و مالی به‌صورت نامتوازن میان آن‌ها توزیع شده است. فناوری‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان فرصت‌های خارجی مهم، نقش مؤثری در افزایش دیده‌شدن و دسترسی به بازار ایفا می‌کنند، در حالی که فعالیت‌های صادراتی همچنان به‌شدت تحت تأثیر محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی قرار دارند. در مجموع، نتایج بیانگر یک موقعیت راهبردی متمایل به رشد است و بر این نکته تأکید دارد که سیاست‌ها باید فراتر از حمایت‌های مبتنی بر محصول حرکت کرده و به سمت ایجاد هماهنگی خلاقانه در اکوسیستم صنایع دستی سوق یابند؛ به‌گونه‌ای که تقویت زیرساخت‌های دیجیتال، تسهیل دسترسی به بازارها و ارتقای سواد مدیریتی و مالی بتواند به تبدیل ارزش‌های خلاقانه به پیامدهای اقتصادی پایدار، بدون تضعیف یکپارچگی خلاق، کمک کند و زمینه ادغام مؤثر کارگاه‌های صنایع دستی در اقتصاد خلاق را از طریق شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌ها و سازوکارهای تسهیل صادرات فراهم سازد.

واژه‌های کلیدی: صنایع خلاق، اقتصاد فرهنگی، خلاقیت راهبردی، کارگاه‌های صنایع دستی.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

تفریحی که از نظر مقیاس اقتصادی گسترده‌تر هستند (هاکینز^۲، ۲۰۱۳: ۱۲۴). صنایع دستی یا اشیای دست‌ساز در قرن بیست‌ویکم مخاطبان جدیدی یافته‌اند؛ به‌گونه‌ای که اشیای تزئینی هنری نه‌تنها در مجلات تخصصی، بلکه در نشریات مد و سبک زندگی نیز حضور پررنگ دارند (گرینهل^۳، ۲۰۰۳: ۱۴۱).

عبارت «کار با دست» در تعریف هنر صنایع دستی، بر نوع دانش و مهارت فنی مورد نیاز برای ایجاد یک شیء واقعی تأکید می‌کند (ریزاتی و دیجیتال^۱، ۲۰۰۹: ۱۶). صنایع دستی در دو بازار متمایز فعالیت می‌کند: نخست، بازار هنر، جایی که آثار در گالری‌ها به نمایش گذاشته شده و در حراج‌ها به فروش می‌رسند؛ و دوم، بازارهای گردشگری و

2. Howkins
3. Greenhalgh

1. Risatti & Digital

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دستور کار تحقیقات صنایع خلاق از اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی به عنوان ترکیبی میان‌رشته‌ای از مطالعات فرهنگی، مطالعات رسانه و ارتباطات، تحقیقات اینترنتی، جغرافیای فرهنگی و مطالعات تجاری، علوم انسانی دیجیتال گسترده، اقتصاد فرهنگی و اقتصاد نوآوری توسعه یافته است (پاتس و رنی^۳، ۲۰۱۹: ۲). مشهورترین استفاده از اصطلاح صنایع خلاق از انگلستان آمده است که استراتژی‌های مربوط به گسترش صنایع خلاق را در سال ۱۹۹۷ میلادی آغاز کرد (کالینز^۴، ۲۰۱۹: ۱۱). بارون اسمیت، اولین وزیر امور خارجه وزارت فرهنگ، ورزش و رسانه انگلستان، در کتاب انگلیس خلاق^۵ که در سال ۱۹۹۸ میلادی منتشر شد، اهمیت صنایع خلاق را برای سیاست دولت، آینده اقتصاد و به طور گسترده‌تر برای جامعه، تعیین کرد. اسمیت صنایع - خلاق را به عنوان جایی که ثروت و مشاغل آینده از آنجا تولید می‌شود، قرار داد و هدف دولت وی این بود که این صنایع را برای اولین بار روی نقشه سیاسی قرار دهد (کمپبل^۶، ۲۰۱۹: ۴).

بنیاد ملی علوم، فناوری و هنر انگلستان^۷ در سال ۲۰۰۶ میلادی چهار زیرگروه، که بر اساس مدل‌های مختلف تجاری به کار رفته را در تعریف صنایع خلاق، پیشنهاد کرد. این سازمان تعریف اصلی دی-سی-ام-اس را رد کرد تا بتواند مدلی از صنایع خلاق را به عنوان بخش‌های صنعتی^۸ به جای مجموعه فعالیت‌های خلاقانه مبتنی بر استعداد فردی اطلاق کند (هارتلی^۹، ۲۰۰۷: ۱۲-۱۳).

مدل مؤسسه آمار یونسکو (۲۰۰۷) برای ارائه یک سیستم طبقه‌بندی جدید برای صنایع فرهنگی به عنوان مبنایی برای تلاش در جهت هماهنگی بین‌المللی در مجموعه‌های آماری توسعه یافته است (به نقل از تراسبی، ۲۰۰۸: ۱۴۸).

فرآیند تولید و عرضه محصولات صنایع دستی مستلزم به‌کارگیری خلاقیت است (زرلونی، ۱۳۹۵: ۹). در شرایط معاصر، خلاقیت به عنوان معادل مفهومی نوآوری در اقتصاد صنعتی در نظر گرفته می‌شود و در اقتصاد دانش‌بنیان، نقش ایده‌ها و دارایی‌های نامشهود در خلق ارزش اقتصادی افزایش یافته است (تاووز، ۱۳۹۳: ۷۱). نوآوری همواره یکی از محرک‌های اصلی رشد اقتصادی بوده و اقتصادهای پیشرفته به طور فزاینده‌ای از اتکا به دارایی‌های مشهود به سمت تجاری‌سازی دارایی‌های فکری و خلاق حرکت کرده‌اند (پرلزا و کلاپینتو^۱، ۲۰۰۱: ۱).

کارگاه‌های تولید صنایع دستی را می‌توان به مثابه بنگاه‌های کوچک خلاق و نوآور در نظر گرفت که در آن‌ها میراث فرهنگی، فعالیت‌های خلاقانه و ارزش‌های نمادین با کنش‌های اقتصادی و کارآفرینانه پیوند می‌خورند. این کارگاه‌ها، به‌ویژه در شرایط تولید انبوه، قادرند به تقاضای فزاینده مصرف‌کنندگان برای کالاهای منحصر به فرد، اصیل و متمایز پاسخ دهند (لاکمن، ۱۳۹۶: ۴۴). پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که اهمیت چنین فعالیت‌هایی فراتر از تولید کالاهای فرهنگی یا ایجاد اشتغال بوده و به خلق ارزش اقتصادی، نوآوری و پویایی بازارهای محلی و ملی کمک می‌کند (بهانداری، بانسال و کاپور^۲، ۲۰۲۳: ۱۴۸). از این رو، درک چگونگی سازمان‌دهی خلاقیت، نوآوری و واکنش راهبردی این کارگاه‌ها به شرایط ساختاری، برای تبیین رشد و پایداری آن‌ها ضروری است.

بر این اساس، این مقاله با تمرکز بر نوآوری و تحلیل راهبردی، کارگاه‌های صنایع دستی را به عنوان واحدهای تولیدی خلاق و کارآفرین بررسی می‌کند که در تعامل با بازار، منابع درونی و محیط بیرونی فعالیت می‌کنند. پرسش اصلی پژوهش آن است که کارگاه‌های صنایع دستی در ایران چگونه می‌توانند به صورت راهبردی از ظرفیت‌های نوآورانه و فرصت‌های محیطی خود برای ارتقای رشد، پایداری و رقابت‌پذیری بهره ببرند.

3. Potts & Rennie

4. Collins

5. Creative Britain

6. Campbell

7. National Endowment for Science, Technology and the Arts

8. Industrial sectors

9. Hartly

1. Colapinto & Porlezza

2. Bhandri, Bansal & Kapoor



همه ارزش هنری یا زیبایی‌شناختی دارند، همه ارزش فرهنگی و اجتماعی را در هم می‌آمیزند و همه دارای روابط نامرتب و حل‌نشده‌ای بین ارزش ذاتی و ابزاری (بخوانید اقتصادی) هستند. آن‌ها در درجه عملکرد متفاوت هستند» (۲۰۱۱: ۹۳).

رویکرد صنایع خلاق در این پژوهش از منظر جیسون پاتس^۷ (استاد برجسته رشته اقتصاد دانشگاه RMIT، ملبورن، استرالیا) و جان هارتلی^۸ (رئیس دانشکده صنایع خلاق دانشگاه فناوری کوئینزلند، استرالیا) مورد نظر قرار خواهد گرفت.

براین اساس، نظریه صنایع خلاق، خلاقیت را نه صرفاً به عنوان بیان هنری فردی، بلکه به عنوان یک فرآیند اقتصادی و اجتماعی نهفته در سیستم‌های تولید، تبادل و مصرف، بازمفهوم‌سازی می‌کند (پاتس و کانینگهام^۹، ۲۰۰۸). پاتس و هارتلی استدلال می‌کنند که صنایع خلاق از طریق شبکه‌هایی عمل می‌کنند که در آن‌ها، ایده‌ها به جای شکل خطی، به صورت جمعی گردش می‌کنند (هارتلی، ۲۰۰۵). در این چارچوب، تولید فرهنگی، به شکل یک تعامل پویا میان خالقان، نهادهای بازارها و مخاطبان شناخته می‌شود (پاتس، ۲۰۱۱). بنابراین کارگاه‌های صنایع دستی را می‌توان به عنوان گره‌هایی در شبکه‌های خلاق در نظر گرفت که سرمایه‌های فرهنگی را با شیوه‌های معاصر خلق ارزش، ترکیب می‌کنند.

محوریت رویکرد پاتس و هارتلی در این مفهوم نهفته است که خلاقیت به عنوان نوعی آزمایش اقتصادی عمل می‌کند، جایی که نوآوری از طریق فرآیندهای تنوع، انتخاب و حفظ در سیستم‌های اجتماعی پدیدار می‌شود (پاتس، ۲۰۰۹). صنایع خلاق به جای اولویت دادن به مقیاس یا کارایی صنعتی، بر تولید ایده، معنای نمادین و تعامل مخاطب به عنوان محرک‌های ارزش تأکید می‌کند. براین اساس، قابلیت‌های درونی مانند تولید ایده و دانش فرهنگی به دارایی‌های استراتژیک در سیستم‌های خلاق تبدیل می‌شوند (هارتلی، پاتس، کانینگهام و فلو^{۱۰}، ۲۰۱۳). اهمیت این

آنکتاد^۱ در گزارش اقتصاد خلاق خود که در سال ۲۰۰۸ میلادی منتشر کرد، موضوعات صنایع خلاق را در دستور کار توسعه اقتصاد جهانی معرفی کرد: مفهومی در حال توسعه در ارتباط مابین خلاقیت، فرهنگ، اقتصاد و فناوری در جهان معاصر که تصویرها، صداها، متون و نمادها در آن غالب است (کالینز، ۲۰۱۹: ۱). این مدل فعالیت‌های پایین‌دستی (بازار محور مانند تبلیغات، رسانه و نشر) را از فعالیت‌های بالادستی (فعالیت‌های سنتی-فرهنگی مانند هنرهای تجسمیو نمایشی) متمایز می‌کند. آن‌ها همچنین به میراث (مکان‌های فرهنگی، هنرهای سنتی و غیره)، هنر (تجسمی، نمایشی، عکاسی و غیره)، رسانه (نشر، چاپ، مطبوعات، کتاب و غیره) و صنایع خلاق عملکردی (طراحی، معماری، تبلیغات و سایر خدمات خلاق مانند صنایع دیجیتال) گروه‌بندی می‌شوند (بهانداری، بانسال و کاپور^۲، ۲۰۲۳: ۱۴۲).

مدل دایره‌های متحدالمرکز^۳ به توضیح این موضوع کمک می‌کند که چرا ما تمرکز زیادی بر صنایع اصلی مانند موسیقی، هنرهای نمایشی و هنرهای تجسمی داریم. اما سایر صنایع مرتبط مانند تبلیغات، معماری، طراحی و مد به عنوان مثال معرفی می‌شوند و نسبت به صنایع اصلی، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. (سینتیلان و شریبر^۴، ۲۰۲۳: ۵). مدل سازمان جهانی مالکیت معنوی^۵ بر پتانسیل درآمدزایی حقوق مالکیت معنوی تمرکز دارد و از این رو در تعریف خود از کالاهای فرهنگی یا خلاق، جهت‌گیری تجاری آشکاری را اتخاذ می‌کند (تراسبی، ۲۰۰۸: ۱۴۸).

جاستین اُکانر^۶ مفهوم صنایع خلاق را شامل تقسیم‌بندی در «هنر-رسانه-طراحی» می‌داند. هر یک از این سه بخش یک صنعت است، هر کدام ارزش فرهنگی و اجتماعی را با هم ترکیب می‌کنند و هر یک با تنش‌هایی بین ارزش ذاتی و ابزاری سروکار دارند. او می‌گوید که هر سه صنعت هستند،

۱. تجارت و توسعه سازمان ملل متحد: سازمانی بین دولتی در دبیرخانه سازمان ملل متحد است که منافع کشورهای در حال توسعه را در تجارت جهانی ترویج می‌کند.

۲. Bhandari, Bansal & Kapoor

۳. Concentric Circles Model

۴. Saintilan & Schreiber

۵. World Intellectual Property Organization

۶. Jastin O'connor

7. Jason Potts

8. John Hartley

9. Conningham

10. Flew

دیدگاه در حوزه صنایع دستی در جایی نهفته است که ایده‌های خلاقانه، سرمایه‌های فرهنگی و اصالت نقش مهمی در تمایز و پایداری ایفا می‌کنند.

علاوه بر این پاتس و هارتلی بر اهمیت روزافزون شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های دیجیتال و مشارکت مخاطب در شکل-دهی به اقتصاد خلاق تأکید می‌کنند (پاتس، کانینگهام، هارتلی و ارمرود^۱، ۲۰۰۸). زیرساخت‌های فناوری، به ویژه رسانه‌های اجتماعی و بازارهای آنلاین، شبکه‌های خلاق را فراتر از زمینه‌های محلی گسترش می‌دهند و اشکال جدیدی از دیده شدن و دسترسی به بازار را ممکن می‌سازند. از این دیدگاه محیط‌های فناوری خارجی به عنوان فرصت‌هایی عمل می‌کنند که نحوه ارتباط بازیگران خلاق با مخاطبان و بازارها را تعیین می‌کنند (هارتلی، پاتس، کانینگهام، فلو، کین^۲ و بنکس^۳، ۲۰۱۳).

این دیدگاه نظری، پایه و اساسی را برای تجزیه و تحلیل کارگاه‌های تولید آثار صنایع دستی از طریق یک روش راهبردی فراهم می‌کند.

تحقیقات اخیر در حوزه صنایع خلاق و فرهنگی به‌طور فزاینده‌ای از نظریه پردازی انتزاعی به سمت بررسی چگونگی سازماندهی، مدیریت و پایداری فعالیت‌های خلاق و نوآورانه در زمینه‌های واقعی تولید حرکت کرده است. مطالعات تجربی نشان می‌دهند که ارزش خلاقانه صرفاً از طریق استعداد هنری شکل نمی‌گیرد، بلکه حاصل تعامل قابلیت‌های درونی بنگاه‌ها، از جمله تولید ایده، دانش فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی، با شرایط بیرونی مانند بازارها، مخاطبان و زیرساخت‌های فناورانه است (پاتس، کانینگهام، هارتلی و ارمرود^۴، ۲۰۰۸؛ جونز، اسکین، گدارت، هاروی و فیلیپ^۵، ۲۰۲۳). در بخش صنایع دستی به‌طور خاص، کارگاه‌ها در نقطه تلاقی میراث فرهنگی و پویایی‌های بازار فعالیت می‌کنند و با چالش دوگانه حفظ یکپارچگی خلاقانه در کنار دستیابی به پایداری و رشد اقتصادی مواجه‌اند (ریدوالوا، میچالووا، اسکالودوا^۶، ۲۰۲۳).

بخش رو به رشدی از پژوهش‌های کاربردی بر نقش پلتفرم‌های دیجیتال و محیط‌های شبکه‌ای در بازتعریف نحوه دسترسی تولیدکنندگان صنایع دستی به مخاطبان و بازارها تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رسانه‌های اجتماعی و بازارهای آنلاین به ابزارهایی کلیدی برای افزایش دیده شدن، تعامل با مشتری و توسعه فروش تبدیل شده‌اند، به ویژه برای تولیدکنندگان خلاق در مقیاس کوچک که از حمایت نهادی محدودی برخوردارند (پانیلز^۷، ۲۰۲۳). با این حال، میزان بهره‌برداری مؤثر از این فناوری‌ها در میان کارگاه‌ها تفاوت چشمگیری دارد؛ تفاوتی که بیش از آنکه ناشی از دسترسی صرف به فناوری باشد، بازتاب‌دهنده ناهمگونی در دانش بازاریابی، سواد مالی و ظرفیت مدیریتی است. این وضعیت، اهمیت هم‌زمان بررسی آمادگی‌های درون سازمانی و فرصت‌های بیرونی بازار را برجسته می‌سازد. در بستر اقتصاد ایران نیز شواهد تجربی نشان می‌دهد که عوامل سیاسی، مقرراتی و اقتصادی بیرونی تأثیر معناداری بر تولید و توزیع فعالیت‌های خلاق و نوآورانه دارند. فعالیت‌های صادراتی دسترسی به بازارهای بین‌المللی و مبادلات مالی اغلب تحت تأثیر تحریم‌ها، نوسانات ارزی و محدودیت‌های نظارتی قرار می‌گیرند و دامنه گزینه‌های راهبردی در دسترس کارگاه‌های صنایع دستی را (صرف‌نظر از ظرفیت‌های خلاقانه آن‌ها) محدود می‌کنند (طاهری، خلیل پور، عشایری و شعبانی^۸، ۲۰۲۴).

مجموع این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فهم عملکرد و رشد کارگاه‌های صنایع دستی مستلزم رویکردی تحلیلی و یکپارچه است که به‌طور هم‌زمان شایستگی‌های درونی و شرایط ساختاری بیرونی را در نظر بگیرد. بر این اساس، مطالعه حاضر با بهره‌گیری از یک چارچوب تحلیلی راهبردی به ارزیابی چگونگی هدایت کارگاه‌های صنایع دستی ایران در حوزه نوآوری، مدیریت و تعامل با بازار درون یک اکوسیستم پیچیده و محدود می‌پردازد.

1. Ormerod
2. Keane
3. Banks
4. Ormerod
5. Jones, Askin, Godart, Harvey & Phillip
6. Rydvalova, Michalova & Skaloudova

7. Panneels

8. Taheri, Khalilpour, Ashayeri & Shabani



۳- روش‌شناسی

این پژوهش با استفاده از روش تحلیل راهبردی انجام گرفته است که در آن با استفاده از ماتریس SWOT، نقاط قوت^۱، نقاط ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ در عوامل داخلی و خارجی را که می‌توانند بر فرآیند یا ساختار مورد بررسی تأثیر بگذارند، شناسایی می‌کند (لیبر، استنسکر و هاروی^۵، ۲۰۲۰: ۲). عوامل داخلی به ویژگی‌هایی اشاره دارند که تحت کنترل کسب و کار هستند، در حالی که جنبه‌های خارجی عواملی هستند که خارج از کنترل کسب و کار هستند (الودا و بمزاگتا^۶، ۲۰۲۱: ۵۷).

نقاط قوت شامل عواملی است که یک مجموعه را نسبت به رقبایش رقابتی‌تر می‌کند. نقاط قوت تمایل دارند بر عوامل داخلی که در حال حاضر تحت کنترل شرکت هستند، تمرکز کنند. نقاط ضعف، محدودیت‌ها، نقص‌ها یا کاستی‌های درون یک مجموعه که مانع از دستیابی آن به اهداف راهبردی خود می‌شوند. نقاط ضعف تمایل دارند بر عوامل داخلی فعلی که مانع عملکرد یک مجموعه می‌شوند، تمرکز کنند. فرصت‌ها هر موقعیت مطلوب فعلی یا آینده در محیط خارجی است. فرصت‌ها اجازه می‌دهند تا نقاط ضعف به نقاط قوت تبدیل شوند یا از نقاط قوت برای افزایش مزایا استفاده شود. تهدیدها شامل نیروها و تغییرات نامطلوب در محیط خارجی که پتانسیل تضعیف توانایی رقابت را دارند. تهدیدها می‌توانند نقاط قوت را به نقاط ضعف تبدیل کنند (فیشر، ویسنسکی و بکر^۷، ۲۰۲۰: ۹۳).

در این مقاله، انتخاب روش SWOT، تنها یک انتخاب مدیریتی نیست، بلکه همگام با مبانی نظری صنایع خلاق است. در نظریه صنایع خلاق، نوآوری و رشد اقتصادی حاصل تعامل میان قابلیت‌های درونی، مانند خلاقیت، سرمایه‌های فرهنگی، دانش و مهارت‌های مدیریتی، با عوامل بیرونی، از جمله بازار، مخاطبان، فناوری‌های نوین و سیاست‌های حمایتی است. از این رو، عملکرد کارگاه‌های

صنایع‌دستی را نمی‌توان تنها بر اساس منابع داخلی یا شرایط محیطی تبیین کرد، بلکه نحوه تعامل این دو دسته از عوامل، جایگاه راهبردی آن‌ها را در اقتصاد خلاق شکل می‌دهد. روش SWOT نیز با تحلیل هم‌زمان نقاط قوت و ضعف داخلی در کنار فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، امکان ارزیابی این تعامل را فراهم می‌سازد و از این طریق می‌تواند چارچوبی مناسب برای تحلیل وضعیت راهبردی کارگاه‌های صنایع‌دستی در بستر صنایع خلاق ارائه دهد.

در چنین تحقیقاتی معمولاً یک مجموعه یا واحد تولیدی مورد بررسی قرار می‌گیرد اما در این پژوهش نمونه‌های آماری بیشتری در نظر گرفته شده است، داده‌های تجربی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از مدیران فروش کارگاه‌های صنایع دستی که به صورت هدفمند برای ثبت دیدگاه‌های آگاهانه در رابطه با خلاقیت، شیوه‌های مدیریتی و موقعیت‌یابی راهبردی در حوزه صنایع دستی ایران انتخاب شده‌اند، جمع‌آوری شده است.

پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های کیفی به‌صورت مرحله‌ای مورد تحلیل قرار گرفته است. در مرحله اول، پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، بررسی و مضامین مرتبط با نوآوری، خلاقیت، مدیریت، بازاریابی، منابع فرهنگی، فناوری، مخاطبان و بازارهای صادراتی استخراج و سپس کدهای مشابه در قالب مقوله‌های مفهومی گسترده‌تر سازمان‌دهی شده است. در مرحله بعد، هر یک از عناصر بر اساس ماهیت آن‌ها به عنوان عوامل داخلی یا عوامل خارجی طبقه‌بندی شده است. پس از نهایی شدن فهرست عناصر، میزان فراوانی پاسخ‌دهندگان به هر عنصر و تأکید بر اهمیت آن در فرآیند تحلیل، مورد توجه قرار گرفت و مبنایی برای تعیین وزن و رتبه در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی فراهم شد. در نهایت، با محاسبه امتیاز نهایی هر عامل و تجمیع امتیازات در دو ماتریس، موقعیت راهبردی کارگاه‌های صنایع‌دستی تعیین شده است.

1. Straights
2. Weaknesses
3. Opportunities
4. Threats
5. Leiber, Stensaker & Harvey
6. Elwada & Bemzaghta
7. Fisher, Wisneski & Bakker



تعامل با مخاطب^۸

«تعامل با مخاطب» به عنوان یک نقطه قوت داخلی طبقه بندی می‌شود، زیرا تمام کارگاه‌ها، آگاهی از ترجیحات و سازگاری با مخاطب را نشان داده‌اند که برای ادغام بازخورد بازار صنایع دستی در فرآیندهای خلاقانه است. طبق گفته کاتلر و کِلر، سازمان‌های موفق صرفاً به تقاضای بازار واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه به طور فعال بینش مخاطب را تجزیه و تحلیل می‌کنند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود در نظر می‌گیرند (۲۰۱۶). بنابراین، تعامل با مخاطب، تا زمانی که به طور موثر مدیریت شود، نشان‌دهنده یک قدرت داخلی است.

دانش بازاریابی^۹

«دانش بازاریابی» شامل درک مصرف‌کننده، استراتژی‌های تبلیغاتی و جایگاه‌یابی در بازار است که به عنوان یک قابلیت داخلی سازمانی است. طبق نظریه مدیریت استراتژیک، منابع مبتنی بر دانش که در سازمان‌ها وجود دارند، نقاط قوت داخلی محسوب می‌شوند، زیرا مستقیماً در مزیت داخلی و ایجاد ارزش نقش دارند (کاتلر و کِلر، ۲۰۱۶).

در رابطه با کارگاه‌های صنایع دستی، دانش بازاریابی به متخصصان این امکان را می‌دهد که ارزش نمادین و فرهنگی را منتقل کنند و محصولات را به طور موثر در بازار جایگاه‌یابی کنند. اگرچه عمق و پیچیدگی دانش بازاریابی در کارگاه‌های مختلف متفاوت است، اما استفاده گسترده از آن در میان اکثر پاسخ‌دهندگان (۷۹ درصد)، طبقه‌بندی آن را به عنوان یک نقطه قوت در چارچوب SWOT تایید می‌کند.

دانش مدیریت^{۱۰}

«دانش مدیریت» نشان‌دهنده برنامه‌ریزی، هماهنگی و مهارت‌های سازمانی و یک قابلیت داخلی (در کارگاه‌های صنایع دستی) است. براساس روش SWOT، اینگونه منابع مبتنی بر دانش، به عنوان نقاط قوت طبقه‌بندی می‌شوند زیرا کارایی داخلی و فرآیندهای کنترل و تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند (گرنث، ۲۰۱۶).

۴- یافته‌های پژوهش

تعیین عناصر ماتریس SWOT

مرحله اول، شامل فهرست کردن و ارزیابی عناصر SWOT است (فیشر، کوتا، لاهیری^۱، ۲۰۲۰). لذا براساس رویکرد صنایع خلاق، مجموعاً ده عنصر مورد شناسایی قرار گرفته است.

برخورداری از ایده اولیه^۲

اکثر کارگاه‌های تولید صنایع دستی، «برخورداری از ایده اولیه» را به عنوان یک قابلیت درونی قوی می‌دانند. اگرچه این نقطه قوت ممکن است در عمل متفاوت باشد، اما نشان‌دهنده یک باور مشترک در بین کارگاه‌ها است (هلمز و نیکسون^۳، ۲۰۱۰؛ پیکتون و وایت^۴، ۱۹۹۸).

سرمایه‌های فرهنگی^۵

۷۷ درصد از کارگاه‌ها، بیان کردند که از «سرمایه‌های فرهنگی» در فعالیت‌های خود استفاده می‌کنند. این کاربرد گسترده نشان می‌دهد که سرمایه‌های فرهنگی یک منبع داخلی مهم برای کارگاه‌ها است.

سرمایه‌های فرهنگی که به عنوان انباشت دانش فرهنگی، میراث، مهارت‌ها و منابع نمادین تعریف می‌شود، نشان‌دهنده یک قابلیت داخلی قابل توجه در کارگاه‌های صنایع دستی است. سرمایه فرهنگی به کارگاه‌ها اجازه می‌دهد تا محصولات اصیل و متمایز خلق کنند. در چارچوب نظریه صنایع خلاق، ظرفیت فعال‌سازی و تفسیر مجدد میراث فرهنگی در فرآیندهای تولید معاصر به عنوان یک نقطه قوت داخلی سازمانی و نه یک عامل محیطی خارجی درک می‌شود. از آنجایی که اکثر کارگاه‌های مورد مطالعه به طور فعال این سرمایه‌ها را در شیوه‌های خلاقانه خود گنجانده‌اند، بنابراین سرمایه‌های فرهنگی به عنوان یک نقطه قوت در چارچوب SWOT در نظر گرفته می‌شود (بورديو^۶، ۱۹۸۶؛ تراسبی^۷، ۲۰۰۱).

1. Fisher, Kotha & Lahiri
2. Coming up with initial ideas
3. Helms & Nixon
4. Pickton & Wright
5. Cultural capital
6. Bourdieu
7. Throsby

8. Audience impact
9. Marketing knowledge
10. Kotler & Keller
11. Management knowledge
12. Grant



دسترسی به بازار و توسعه دامنه مخاطبان برای تولیدکنندگان صنایع دستی ایجاد کرده است. بر این اساس، در چارچوب روش SWOT، فناوری به عنوان یک فرصت خارجی مفهوم سازی می شود؛ زیرا امکان بهره برداری راهبردی را فراهم می کند، اما تحت مالکیت یا کنترل داخلی کارگاه ها قرار ندارد (تات و هینلین^۶، ۲۰۱۰؛ گرل و کاپلان^۷، ۲۰۱۷).

اگرچه تنها ۶۱ درصد از کارگاه های مورد مطالعه استفاده فعال از فناوری های دیجیتال را گزارش کرده اند، اما گسترش ساختاری و فزاینده این زیرساخت ها، خود فناوری را به عنوان یک فرصت محیطی معنادار برای کل بخش صنایع دستی مطرح می کند.

شبکه های اجتماعی^۸

«شبکه های اجتماعی» در این پژوهش نه به عنوان خود پلتفرم ها، بلکه به عنوان توانایی و مهارت کارگاه ها در استفاده راهبردی از این پلتفرم ها تعریف می شود. اگرچه شبکه های اجتماعی بخشی از محیط فناورانه خارجی هستند، اما نحوه بهره گیری از آن ها—شامل تولید محتوا، تعامل با مخاطب و مدیریت ارتباط با مشتری—یک قابلیت درون سازمانی محسوب می شود.

در چارچوب تحلیل SWOT، چنین مهارت هایی به عنوان نقاط قوت داخلی طبقه بندی می شوند، زیرا مستقیماً از دانش، تجربه و تصمیم گیری راهبردی کارگاه ها ناشی شده و موجب افزایش تعامل با مخاطبان و دسترسی مؤثرتر به بازار می شوند (توتن و سولومون^۹، ۲۰۱۸).

یافته های پژوهش نشان می دهد که تمامی کارگاه های مورد بررسی از شبکه های اجتماعی استفاده می کنند. اگرچه سطح پیچیدگی و حرفه ای بودن این استفاده متفاوت است، اما عمومیت این قابلیت، جایگاه آن را به عنوان یک نقطه قوت داخلی در تحلیل SWOT تأیید می کند. این تمایز میان «وجود پلتفرم ها» به عنوان یک عامل خارجی و «توانایی استفاده از آن ها» به عنوان یک قابلیت داخلی، نشان دهنده منطبق دوگانه اما منسجم فناوری در شیوه های معاصر تولید و عرضه صنایع دستی است.

اگرچه تنها ۵۸ درصد از کارگاه های مصاحبه شده از دانش مدیریت استفاده می کنند اما وجود آن نشان دهنده یک شایستگی داخلی است و نه یک وضعیت خارجی. توزیع ناهموار این قابلیت، مبین تفاوت در بلوغ مدیریتی در بین کارگاه ها است. با این وجود، نقش آن به شکل یک منبع داخلی، طبقه بندی آن را به عنوان یک نقطه قوت در چارچوب SWOT توجیه می کند.

دانش مالی^۱

«دانش مالی»، شامل بودجه بندی، برنامه ریزی مالی، کنترل هزینه و تخصیص منابع است. مطابق با دیدگاه های مبتنی بر منابع و روش SWOT، منابع مبتنی بر دانش داخلی مانند سواد مالی به عنوان نقاط قوت طبقه بندی می شوند زیرا توانایی یک سازمان را برای مدیریت موثر منابع و پاسخگویی استراتژیک به فرصت ها و محدودیت ها افزایش می دهند (بارنی^۲، ۱۹۹۱؛ نیوبرت^۳، ۲۰۰۷).

اگرچه ۵۴ درصد از کارگاه های صنایع دستی به صراحت از استفاده از دانش مالی خبر داده اند، اما وجود آن نشان دهنده یک شایستگی داخلی است که به ثبات سازمانی کمک می کند. این میزان از توزیع نشان دهنده تنوع در بلوغ مدیریت بازرگانی در بین کارگاه ها است. با این وجود، عملکرد دانش مالی به عنوان یک منبع داخلی، طبقه بندی آن را به عنوان یک نقطه قوت در چارچوب SWOT تأیید می کند.

فناوری های جدید^۴

در این پژوهش، «فناوری های جدید» به عنوان بخشی از محیط بیرونی کارگاه های صنایع دستی در نظر گرفته می شود؛ به ویژه پلتفرم های دیجیتال، ابزارهای آنلاین و زیرساخت های فناورانه ای که امکان بازاریابی، توزیع و ارتباط با مخاطبان را فراهم می کنند. این فناوری ها خارج از کنترل مستقیم کارگاه ها شکل می گیرند و عمدتاً تحت تأثیر تحولات کلان فناورانه و اقتصاد پلتفرمی قرار دارند (پرتر^۵، ۲۰۰۱؛ فلو، ۲۰۱۲).

رشد و گسترش پلتفرم های دیجیتال—به ویژه شبکه های اجتماعی—شرایط جدیدی را برای افزایش دیده شدن،

1. Financial knowledge
2. Barny
3. Newbert
4. Novel technologies
5. Porter

6. Tat & Heanlein
7. Gürel & Kaplan
8. Social networks
9. Tuten & Solomon



صادرات^۱

فعالیت‌های صادراتی، تا حدودی به ابتکار عمل در سطح سازمان وابسته است، اما تا حد زیادی توسط شرایط سیاسی، اقتصادی و نظارتی خارجی شکل می‌گیرد. در مورد کارگاه‌های صنایع دستی ایران، تحریم‌های بین‌المللی، محدودیت‌های مالی، نوسانات ارزی و مقررات تجاری به‌طور قابل توجهی بر امکان-سنجی صادرات محصولات تاثیر می‌گذارد (World Bank, 2020; IMF, 2022). به این ترتیب صادرات را نمی‌توان به شکل یک قابلیت داخل سازمانی درک کرد. اگرچه ۵۴ درصد از کارگاه‌های مصاحبه‌شده گزارش دادند که در فعالیت‌های صادراتی مشارکت دارند، اما این مشارکت در یک محیط خارجی بسیار محدود رخ داده است.

بنابراین، صادرات به عنوان یک فرصت خارجی در چارچوب روش SWOT مفهوم‌سازی می‌شود. فرصتی که به‌طور ناهموار در دسترس است و به شدت به شرایط کلان اقتصادی و جغرافیایی وابسته است تا منابع صرفاً داخلی (Porter, 2008; Johnson, Scholes, & Wittington, 2017).

اولویت دادن به ارزش‌های خلاقانه (در مقابل ارزش افزوده اقتصادی)^۲

«اولویت دادن به ارزش‌های خلاقانه (در مقابل ارزش افزوده اقتصادی)»، به تاکید بر اصالت، بیان هنری و تولید ایده به جای حداکثرسازی سود کوتاه مدت یا بهره‌وری اقتصادی اشاره دارد (Howkins, 2001). در نظریه صنایع خلاق، خلاقیت به‌عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش درک می‌شود و ارزش افزوده اقتصادی بیشتر به‌عنوان نتیجه ثانویه تولید نمادین و فرهنگی پدیدار می‌شود (Throsby, 2001). این جهت‌گیری انعکاس‌دهنده یک سیستم ارزشمند داخلی و شیوه تفکر راهبردی است که تصمیم‌گیری، فرآیندهای تولید و شیوه‌های نوآوری را شکل می‌دهد (Florida, 2002).

براساس یافته‌های مصاحبه، ۵۸ درصد از کارگاه‌های صنایع دستی، گزارش داده‌اند که تولید ایده خلاقانه را بر ارزش افزوده اقتصادی اولویت می‌دهند. این متغیر به‌عنوان یک جهت‌گیری راهبردی داخلی مفهوم‌سازی می‌شود که در درجه اول یک

نقطه قوت را تشکیل می‌دهد، درحالی که همزمان تنش‌های داخلی بالقوه مرتبط با عملکرد اقتصادی را نیز به همراه دارد. جدول ۱، طبقه‌بندی عناصر را در چارچوب روش SWOT نشان می‌دهد.

جدول ۲، نشان می‌دهد که عناصر، برخورداری از «ایده اولیه»، «سرمایه فرهنگی» و «شبکه‌های اجتماعی» از مجموعه عناصر داخلی، در دسته نقاط قوت و عناصر، «دانش بازاریابی»، «دانش مدیریت» و «دانش مالی» که میزان درصد کمتری را دارند در دسته نقاط ضعف از ماتریس SWOT قرار می‌گیرند.

همچنین در مجموعه عناصر خارجی، دو عنصر «تاثیر مخاطب» و «برآورده کردن ایده‌های خلاقانه» در دسته فرصت‌ها و عناصر «فناوری‌های جدید»، «صادرات» و «ولایت تولید ایده خلاق» در مقابل ارزش افزوده اقتصادی» در دسته تهدیدها از ماتریس SWOT قرار می‌گیرند.

جدول ۱. طبقه بندی عناصر در چارچوب SWOT. مأخذ: نگارندگان

دسته بندی SWOT	عناصر	دلایل
قوت	۱ برخورداری از ایده اولیه	ایده‌پردازی یک توانایی خلاقانه داخلی است که توسط بیشتر کارگاه‌های صنایع دستی به‌عنوان یک شایستگی تلقی می‌شود.
قوت	۲ سرمایه‌های فرهنگی	میراث فرهنگی و مهارت‌های تجسم‌یافته به‌عنوان منابع نمادین درونی عمل می‌کنند که از اصالت و تمایز پشتیبانی می‌کنند.
قوت	۳ دانش بازاریابی	دانش بازاریابی نشان-دهنده یک قابلیت داخلی است که امکان برقراری ارتباط و دسترسی به مخاطبان را فراهم می‌کند.
قوت	۴ دانش مدیریت	مهارت‌های مدیریتی مربوط به سازمان‌دهی داخلی، برنامه‌ریزی و

1. Export activities

2. Primacy of Creative Value over Economic Added Value



(۵۱). همچنین تحلیل SWOT می‌تواند به عنوان ابزاری عمل کند که از طریق آن جنبه‌های کیفی و کمی یک تصمیم به هم متصل می‌شوند و در نتیجه، برنامه‌ریزی راهبردی را بهبود می‌بخشند (الودا و بمزآگتا، ۲۰۲۱: ۶۱). در این مرحله لازم است تا روش مناسب جهت تدوین راهبرد پیشرفت انتخاب شود. ماتریس SWOT ابزاری است که کمک می‌کند تا چهار نوع استراتژی را بر اساس ترکیبی از چهار عامل یادشده، توسعه دهیم. برای تعیین دقیق راهبرد لازم است تا برای هر گروه از عناصر داخلی و خارجی، کمی‌سازی عناصر کیفی صورت و با کمک دو جدول IFE^3 و EFE^4 امتیازدهی به عناصر انجام گیرد.

برای تشکیل ماتریس‌های IFE و EFE ، به هر عنصر یک ضریب اهمیت و یک رتبه اختصاص داده شد. تعیین ضرایب و رتبه‌ها توسط نگارندگان و بر پایه تحلیل نظام‌مند داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام گرفت. در تعیین ضرایب، میزان اهمیت نسبی هر عنصر با توجه به فراوانی طرح آن در مصاحبه‌ها، شدت تأکید پاسخ‌دهندگان و ارتباط آن با اهداف پژوهش در نظر گرفته شد، به گونه‌ای که مجموع ضرایب در هر ماتریس برابر با یک باشد. سپس، رتبه هر عنصر بر اساس ارزیابی عملکرد کارگاه‌های مورد مطالعه در آن عنصر تعیین شد، براین اساس، در ماتریس IFE رتبه‌های بالاتر نشان‌دهنده نقاط قوت بیشتر و در ماتریس EFE بیانگر بهره‌گیری بیشتر از فرصت‌ها است. در نهایت، از حاصل-ضرب، ضریب در رتبه، امتیاز وزنی هر عامل به دست آمد و مجموع این امتیازها مبنای تعیین موقعیت راهبردی کارگاه‌های صنایع دستی قرار گرفت. لازم به توضیح است که به منظور کاهش سوگیری در امتیازدهی، تخصیص ضرایب و رتبه‌ها بر اساس شواهد مستخرج از داده‌های مصاحبه و با حفظ سازگاری میان عوامل داخلی و خارجی انجام شد.

در (جدول ۲) محاسبه عددی و امتیازدهی به عناصر داخلی انجام گرفته است. ضریب شامل میزان اهمیت عنصر مورد نظر در میان کل عناصر داخلی و رتبه (۴ تا ۱) بیانگر درجه تأثیرگذاری آن عنصر در میان نمونه‌های منتخب (در این جا

			هماهنگی در کارگاه‌های صنایع دستی است.
۵	دانش مالی	قوت	سواد مالی یک منبع داخلی است که از پایداری و تصمیم‌گیری راهبردی پشتیبانی می‌کند.
۶	تعامل با مخاطب	قوت	توانایی تفسیر و پاسخ به بازخورد مخاطبان، نشان‌دهنده یک شایستگی درون سازمانی است.
۷	فناوری‌های جدید	فرصت	پلتفرم‌ها و زیرساخت‌های دیجیتال از خارج سرچشمه می‌گیرند و فرصت‌های جدید بازار و دیده شدن را ایجاد می‌کنند.
۸	شبکه‌های اجتماعی	فرصت	استفاده فعال از رسانه‌های اجتماعی، نشان‌دهنده پذیرش داخلی و استفاده عملیاتی از ابزارهای دیجیتال است.
۹	صادرات	فرصت	صادرات به شدت تحت تأثیر شرایط سیاسی، اقتصادی و نظارتی بیرونی قرار دارد که از کنترل کارگاه‌های صنایع دستی خارج است.
۱۰	اولویت دادن به ارزش‌های اخلاقی (در مقابل ارزش افزوده اقتصادی)	قوت	تاکید راهبردی بر خلاقیت، نشان‌دهنده جهت‌گیری ارزش‌های درونی است که تصمیمات را هدایت می‌کند.

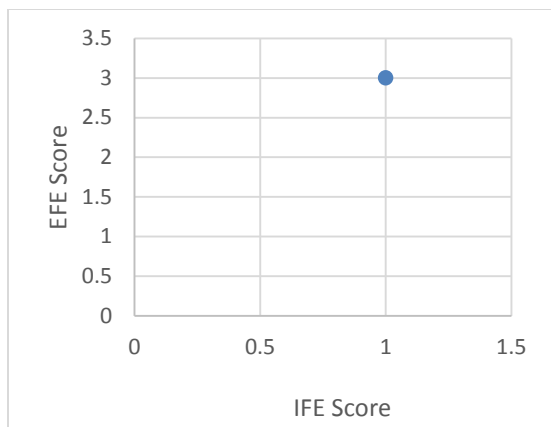
تدوین راهبرد پیشرفت

در تحلیل SWOT، از نقاط قوت برای محدود کردن نقاط ضعف و تهدیدها استفاده می‌کنند (سومین و یونگو، ۲۰۲۰:

2. Elwada & Bemzaghta
3. Internal factor evaluation
4. External factor evaluation

1. Soomin & Eungoo





نمودار ۱. نمودار IE، برآیندی از نمودار IFE و EFE.
مآخذ: نگارندگان

نمودار ۱، ماتریس داخلی-خارجی (IE) را براساس نمرات تجمیعی ارزیابی عناصر داخلی ($IFE=3.65$) و ارزیابی عناصر خارجی ($EFE=3.0$) نشان می‌دهد. موقعیت کارگاه‌های صنایع دستی در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس قرار دارد که نشان‌دهنده جهت‌گیری راهبرد رشد است.

براساس نتایج ماتریس‌های IFE و EFE و نمودار IE، کارگاه‌های صنایع دستی در بهترین موقعیت برای دنبال کردن راهبرد تهاجمی هستند که از قابلیت‌های قوی داخلی خلاقانه و فرهنگی برای بهره‌برداری از فرصت‌های دیجیتال خارجی بهره می‌برند. به‌طور خاص، کارگاه‌ها باید از سرمایه فرهنگی و نقاط قوت خلاقانه خود برای افزایش دیده شدن و دسترسی به بازار هنر، با کمک پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی استفاده کنند و از این راه، محدودیت‌های ساختاری در صادرات و دسترسی رسمی به بازار را جبران کنند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مقاله با بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین هم جهت است. همانند پژوهش‌های پیشین، نتایج نشان می‌دهد که سرمایه‌های فرهنگی، خلاقیت و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال از مهم‌ترین عوامل تقویت‌کننده عملکرد کارگاه‌های صنایع دستی هستند و تعامل میان این

کارگاه‌های تولید صنایع دستی) است. امتیاز بالاتر از ۲/۵ در این جدول، نشان‌دهنده موقعیت داخلی قوی، به ویژه در خلاقیت و منابع فرهنگی است.

جدول ۲. امتیازدهی به عناصر داخلی در جدول IFE.

مآخذ: نگارندگان

عناصر داخلی	ضریب	رتبه	وزن دهی
برخوردار از ایده اولیه	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
سرمایه‌های فرهنگی	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
دانش بازاریابی	۰/۱۵	۳	۰/۴۵
دانش مدیریت	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
دانش مالی	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
تعامل با مخاطب	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
اولویت دادن به ارزش‌های خلاقانه	۰/۲۰	۴	۰/۸۰
مجموع امتیاز	۱/۰۰		۳/۶۵

به همین ترتیب امتیازدهی برای عناصر خارجی در (جدول ۳) انجام گرفته است.

جدول ۳. امتیازدهی به عناصر داخلی در جدول EFE.

مآخذ: نگارندگان

عناصر خارجی	ضریب	رتبه	وزن دهی
فناوری‌های جدید	۰/۴۰	۳	۱/۲۰
شبکه‌های اجتماعی	۰/۳۰	۴	۱/۲۰
صادرات	۰/۳۰	۲	۰/۶۰
مجموع امتیاز	۱/۰۰		۳/۰۰

جدول ۳ نشان می‌دهد که کارگاه‌های صنایع دستی با فرصت‌های دیجیتال قوی روبه‌رو هستند اما صادرات همچنان توسط نیروهای خارجی محدود شده است. در مرحله پایانی، نمودار IE (داخلی-خارجی)، که برآیندی از جدول‌های IFE و EFE است، ترسیم شده است.

استفاده از آن‌ها» به‌عنوان یک قابلیت درونی، یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش است که با منطق صنایع خلاق سازگار است.

علاوه بر این نتایج حاکی از آن است که علی‌رغم برخورداری کارگاه‌های صنایع دستی از ظرفیت‌های خلاقانه بالا، تبدیل این قابلیت‌ها به نتایج اقتصادی پایدار همچنان یک چالش اساسی است. این وضعیت بیانگر تنشی ساختاری میان حفظ یکپارچگی خلاقانه و الزامات بازارمحور در بستر صنایع خلاق ایران است. بسیاری از کارگاه‌ها اگرچه از شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای دیجیتال بهره می‌برند و در برخی موارد وارد فعالیت‌های صادراتی شده‌اند، اما اثرگذاری این اقدامات اغلب به دلیل محدودیت‌های نهادی، اقتصادی و سیاسی کاهش می‌یابد. در نتیجه، خلق ارزش افزوده اقتصادی همواره هم‌راستا با رشد خلاقانه پیش نمی‌رود.

بر این اساس، یافته‌های پژوهش بیان می‌کند که توسعه پایدار صنایع دستی مستلزم کاهش خلاقیت به نفع منطق صرفاً تجاری نیست، بلکه نیازمند تقویت ظرفیت کارگاه‌ها برای پیوند دادن تولید ارزش‌های خلاقانه با سازوکارهای بازار و پلتفرم‌های شبکه‌ای، بدون تضعیف هویت خلاقانه آن‌ها است. در منطق صنایع خلاق، نوآوری نه به‌صورت کاملاً درون‌زا، بلکه از طریق تعامل با مخاطبان، پلتفرم‌ها و گردش فرهنگی شکل می‌گیرد و این ویژگی باید در راهبردهای توسعه صنایع دستی مورد توجه قرار گیرد.

در مجموع، این پژوهش با اتکا به چارچوب SWOT و در بستر نظری صنایع خلاق نشان می‌دهد که خلاقیت به‌تنهایی برای تضمین رشد و پایداری اقتصادی کارگاه‌های صنایع دستی کافی نیست. ادغام مؤثر قابلیت‌های خلاقانه با دانش مدیریتی، بازاریابی و مالی، در کنار بهره‌گیری راهبردی از فرصت‌های شبکه‌ای، شرط لازم برای تقویت نوآوری و رشد پایدار است. از این منظر، نتایج پژوهش بر نقش سیاست‌ها و سازوکارهای حمایتی تأکید می‌کند که ضمن حفظ بنیان‌های خلاقانه صنایع دستی، توانایی کارگاه‌ها را برای تعامل مؤثر با محیط بیرونی افزایش می‌دهند.

بر اساس یافته‌ها، می‌توان چند جهت‌گیری سیاست‌محور برای نهادهای سیاست‌گذار حوزه فرهنگ و اقتصاد که در

عوامل، زمینه نوآوری و رشد را فراهم می‌کند. همچنین، نقش رسانه‌های اجتماعی و بازارهای آنلاین در افزایش دیده‌شدن و گسترش دسترسی به بازار با نتایج مطالعات خارجی همخوانی دارد. با این وجود، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در ایران، علی‌رغم برخورداری بسیاری از کارگاه‌های صنایع دستی از ظرفیت‌های خلاقانه و استفاده از ابزارهای دیجیتال، محدودیت‌های اقتصادی، نهادی و ساختاری مانع از تبدیل کامل این ظرفیت‌ها به ارزش افزوده اقتصادی می‌شود. از این منظر، پژوهش حاضر ضمن تأیید نتایج مطالعات پیشین، بر اهمیت زمینه نهادی و شرایط محیطی در تبیین عملکرد کارگاه‌های صنایع دستی ایران تأکید می‌کند.

این یافته‌ها نشان می‌دهد که کارگاه‌های صنایع دستی در ایران از بنیان‌های خلاقانه و فرهنگی قابل‌توجهی برخوردار هستند، اما موقعیت راهبردی آن‌ها به‌شدت تحت تأثیر محدودیت‌های محیطی خارجی، به‌ویژه شرایط اقتصادی کلان، ساختارهای صادراتی و دسترسی نابرابر به بازارها قرار دارد. تحلیل عناصر داخلی و خارجی در چارچوب SWOT نشان می‌دهد که مزیت رقابتی این کارگاه‌ها نه در اتکای صرف به شرایط بازار، بلکه در فعال‌سازی خلاقیت درونی و تعامل گزینشی با فرصت‌های خارجی شکل می‌گیرد. بر همین اساس، نتایج ماتریس IE حاکی از راهبردی مبتنی بر رشد تدریجی از طریق نوآوری خلاقانه، به‌جای وابستگی به عوامل بیرونی ناپایدار است.

در چارچوب نظریه صنایع خلاق، نتایج پژوهش تأکید می‌کند که ارزش در صنایع دستی نه صرفاً از فرآیند تولید، بلکه از طریق تعامل میان خلاقیت، سرمایه فرهنگی، مخاطب و بسترهای شبکه‌ای ایجاد می‌شود. شناسایی سرمایه‌های فرهنگی، اولویت‌دهی به ارزش‌های خلاقانه و تعامل فعال با مخاطب به‌عنوان نقاط قوت داخلی، بیانگر منطق خلاق است که در آن نوآوری ماهیتی رابطه‌ای و توزیع‌شده دارد. در مقابل، فناوری‌های دیجیتال و صادرات به‌عنوان فرصت‌های خارجی مفهوم‌سازی شده‌اند که امکان دیده‌شدن، گسترش بازار و گردش ارزش را فراهم می‌کنند، اما کنترل آن‌ها عمدتاً در اختیار کارگاه‌ها نیست. تمایز میان «وجود پلتفرم‌ها» به‌عنوان یک عامل محیطی و «توانایی

و مالی برای صاحبان کارگاه‌های صنایع دستی طراحی و اجرا کند.

۴. با همکاری سازمان توسعه تجارت ایران، از طریق تسهیل مقررات، توسعه نمایشگاه‌های بین‌المللی و ایجاد بسترهای مناسب صادراتی، موانع ورود محصولات صنایع دستی به بازارهای جهانی را کاهش دهد.

۵. همچنین، با همکاری اتحادیه‌ها، انجمن‌های تخصصی و پلتفرم‌های دیجیتال، زمینه شکل‌گیری شبکه‌های همکاری میان کارگاه‌های صنایع دستی را فراهم سازد تا تبادل دانش، انتقال تجربه و توسعه اکوسیستم خلاق تقویت شود.

اجرای این سیاست‌ها می‌تواند زمینه تقویت نوآوری، افزایش رقابت‌پذیری و رشد پایدار کارگاه‌های صنایع دستی را در چارچوب صنایع خلاق فراهم آورد.

راس آن وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی قرار دارد، در راستای حمایت از توسعه پایدار کارگاه‌های صنایع دستی در چارچوب صنایع خلاق پیشنهاد کرد:

۱. در تدوین سیاست‌های حمایتی، خلاقیت را به‌عنوان ارزش محوری صنایع دستی مورد توجه قرار دهند و از تأکید صرف بر شاخص‌های اقتصادی پرهیز کنند.

۲. از طریق همکاری با وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، دسترسی کارگاه‌های صنایع دستی به پلتفرم‌های دیجیتال، بازارهای آنلاین و زیرساخت‌های تجارت الکترونیک را تقویت کند تا امکان دیده‌شدن و گسترش بازارهای داخلی و بین‌المللی فراهم شود.

۳. با همکاری دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد، برنامه‌های آموزشی در زمینه دانش مدیریت، بازاریابی

منابع

publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03119-0_5

8. Colapinto, C., & Porlezza, C. (2011). Innovation in Creative Industries: from the Quadruple Helix Model to the Systems Theory. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(4), 343–353.

<https://doi.org/10.1007/s13132-011-0051-x>

9. Collins, H. (2019). Creative research. *The theory and practice of research for the creative industries*. London: Bloomsbury. <https://www.bloomsbury.com/uk/creative-research-9781474247108/>

10. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach* (16th ed.). Boston, MA: Pearson.

11. David, F. R., Creek, S. A., David, F. R. (2019). what is the Key to Effective SWOT Analysis, Including AQCD Factors. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 84(1), 25-35.

12. Elwalda, A., & Bemzaghta, M. A. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

۱. تاووز، روژ (۱۳۹۳). *اقتصاد فرهنگی*. ترجمه: علی اکبر فرهنگی، (چاپ اول)، تهران: دانژه.

۲. زرلونی، السیا (۱۳۹۵). *اقتصاد هنر معاصر*. ترجمه: حمیدرضا شش جوانی و لیلیا میرصفیان، (چاپ اول)، تهران: موسسه تالیف، ترجمه و نشر آثار هنری «متن».

۳. لاکمن، سوزان (۱۳۹۶). *صنایع دستی و اقتصاد خلاق*. ترجمه: شهاب طلایی شکری، (چاپ اول)، تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.

4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

5. Bhandri, H., Bansal, K., & Kapoor, S. (2023). Cultural and creative industries exploring connections with cultural heritage, In: Yadav, M., & Kumar, S, *the future of the creative industries: a global perspective*. UK: Cambridge Scholars Publishing.

6. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. (pp. 241-158). New York, NY: Greenwood Press.

7. Campbell, P. (2019). *Persistent Creativity: Making the Case for Art, Culture and Creative Industries*. Cham: springer international



25. Howkins, J. (2013). *The creative economy*. London: Penguin.
26. International Monetary Fund (IMF). (2022). *Islamic Republic of Iran: Selected Issues*. IMF Country Report.
27. Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2017). *Exploring Strategy* (11th ed.). Harlow, England: Pearson.
28. Jones, C., Askin, N., Godart, F., Harvey, S., & Phillips, D. (2023). Creative industries: Challenges and opportunities of digital technologies. *Academy of Management Discoveries*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.5465/amd.2022.0213>
29. Kaplan, A. M., & Haelein, M. (2010). Users of the world, unite! *The challenges and opportunities of Social Media*. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
30. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
31. Leiber, T., Stensaker, B., & Harvey, L. C. (2020). Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: a SWOT analysis. *Impact Evaluation of Quality Management in Higher Education*, 117–132. <https://doi.org/10.4324/9780429293276-9>
32. Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
33. O'Connor, J. (2011). *Arts and Creative Industries: A historical overview; and an Australian conversation*. Australia: Australia Council for the Arts.
34. Palazzo, M., Micozzi, A. (2024). *Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging*. UK: Emerald Publishing Limited.
35. Panneels, I. (2023). The quintuple bottom line: A framework for place-based sustainable enterprise in the craft industry. *Sustainability*, 15(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su15010001>
13. Flew, T. (2012). *The Creative Industries: Cultural and Policy*. London, UK: Sage publication.
14. Flew, T., & Cunningham, S. (2010). Creative Industries after the First Decade of Debate. *The Information Society*, 26(2), 113–123. <https://doi.org/10.1080/01972240903562753>
15. Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383–409. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0496>
16. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
17. Godart, F. C., Harvey, S., & Phillips, D. J. (2023). The sociology of creativity: Elements, structures, and audiences. *Academy of Management Discoveries*, 9(1), 1–25. <https://doi.org/10.5465/amd.2021.0233>
18. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy analysis* (9th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
19. Greenhalgh, P. (2003). *The Persistence of Craft: The Applied Arts Today*. London: A&C black.
20. Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
21. Hartly, J. (2005). *Creative Industries*. Malden, Mass: Blackwell.
22. Hartley, J. (2007). *Creative industries*. In J. Hartley (Ed.), *Creative industries* (pp. 1–40). Oxford: Blackwell Publishing.
23. Hartley, J., Potts, J., Cunningham, S., Flew, T., Keane, M., & Banks, J. (2013). *Key concepts in creative industries*. Sage.
24. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis-where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>



45. Roy, S., & Mohapatra, S. (2023). Exploring the culture–creativity–innovation triad in the handicraft industry using an interpretive approach. *Journal of Business Research*, 156, 113460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113460>
46. Sahetapy, S., Kabu, E., Manteiro, M. C. B., & Namo, S. L. (2024). Development of Marketing Strategies in Creative Industries in an Effort to Increase Competitive Advantage (a Study on the Creative Industry of Handicrafts in Kupang city). *Journal of Economics*, 13(4), 355-360. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i01>
47. Soomin HAN, & Eungoo Kang. (2020). The Marketing Strategy to Stimulate Customer's Interest in Art-Gallery Business Plan. *Journal of Distribution Science*, 18(8), 47–54. <https://doi.org/10.15722/JDS.18.8.202008.47>
48. Taheri, S., Khalilpour, F., Ashayeri, M., & Shabani, A. (2024). Issues, challenges and contributions of cultural and creative industries in developing economies. *International Journal of Tourism Cities*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJTC-2023-0091>
49. Throsby, D. (2001). *Economics & Culture*. UK: Cambridge University Press.
50. Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17(3), 147–164. <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>
51. Throsby, D. (2011). *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511845253>
52. Tuten, T. L. & Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
53. Word Bank. (2020). *Iran economic monitor: Weatering economic challenges*. World Bank Group.
54. 15(4), 3791. <https://doi.org/10.3390/su15043791>
36. Pickton, D. W., Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101-109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10991697\(199803/04\)7:2](https://doi.org/10.1002/(SICI)10991697(199803/04)7:2)
37. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
38. Potts, J. (2009). Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(7), 663–673.
39. Potts, J. (2011). Creative industries and economic evolution. UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857930982>
40. Potts, J., & Cunningham, S. (2008). Four models of the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), 233–247. <https://doi.org/10.1080/10286630802281780>
41. Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167–185. <https://doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>
42. Potts, J. D., & Rennie, E. (2019). Web3 and the creative industries: how blockchains are reshaping business models. A Research Agenda for Creative Industries. <https://doi.org/10.4337/9781788118583.00013>
43. Rydvalová, P., Michalová, T., & Škaloudová Puchmajerová, L. (2025). Perception and definition of artistic craft within cultural and creative industries. *Creativity Studies*, 18(1), 150–170.
44. Saintilan, P., & Schreiber, D. (2023). *Managing organization in the creative industries; organizational behavior for the cultural sector* (2nd ed.). New York: Routledge.



