

إدارة المتاحف

دليل عملي



إدارة المتاحف: دليل عملي
المجلس الدولي للمتاحف
اليونسكو



إدارة المتاحف : دليل عملي

الناشر: مجلس المتاحف الدولي (الأيكوم)
ICOM – International Council of Museums
Maison de l'UNESCO
1, rue Miollis
75732 Paris Cedex 15
France

يُعرب مجلس المتاحف الدولي (الأيكوم) عن خالص الشكر للصندوق الاستئماني لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الذي يسره إصدارُ هذا الكتاب.

التحرير والتنسيق : باتريك ج. بويلان Patrick J. Boylan
التنسيق من الأمانة العامة للأيكوم: جينيفر تيفنو Jennifer Thévenot
الترجمة العربية : عدلى عبدالله محمد Adly Abdalla Mohamed
الإعداد وتصميم غلاف النسخة الإنجليزية: إيدوارد مودي ديزاين ليمتد Edward Moody Design Limited
الإعداد وتصميم النسخة العربية: عمرو عدلى عبدالله Amr Adly Abdalla
الطباعة: فرانلي إس ايه. Franly S.A

الصور الفوتوغرافية والرسومات الأخرى :
ما لم ترد إشارة بغير ذلك فإن جميع الصور الفوتوغرافية والرسومات والأشكال الأخرى الواردة في هذا الكتاب من تقديم مؤلف كل فصل وله حقوق التأليف والنشر. ويتقدم الأيكوم بالشكر للمؤلفين وغيرهم من أصحاب حقوق التأليف على ما قدموه من دعم وتعاون.

الكتاب مطبوع أيضا باللغة الإنجليزية ومسجل برقم 92-9012-157-2 ISBN

© جميع الحقوق محفوظة للمجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم)

ISBN 92-9012-658-2

جدول المحتويات

v	تصدير	مدير بوشناقى مساعد المدير العام للثقافة
vi	تمهيد	اليسندرا كومينز رئيسة الأيكوم
vii	مقدمة	باتريك بويلان المنسق والمحرر
ix	شكر وتقدير	جينيفر تيفنو مسئولة البرامج / المجلس الدولي للمتاحف
1	دور المتاحف ونظام آداب المهنة	جيفري لويس
		فكرة تاريخية عن الجمع - أول متاحف عامة - الحد الأدنى من المعايير والآداب المهنية - إدارة المتحف - تكوين وصون المجموعات - تخزين المجموعات - التفسير وتوسيع المعارف - إمكانية الوصول - تقييم وتعزيز التراث الطبيعي والثقافي الخدمة العامة والمصلحة العامة - العمل مع المجموعات - التشريعات - الروح المهنية.
17	إدارة المجموعات	نيكولا لادكين
		وضع سياسة إدارة المجموعات - الحيازة والإدخال - الإخراج والتخلص - التقييم ووضع علامات القطع - شروط الإعارة - تخزين المجموعات تداول ونقل المجموعات - التصوير - التأمين - وصول الجمهور إلى المجموعات - صالات العرض - الأبحاث.
31	الجرد والتوثيق	آندرو روبرتس
		الحيازة - الاستعارة طويلة الأجل والإدخال - مراقبة قوائم الجرد والكتالوجات - خانات قوائم الجرد والكتالوج - التركيب اللغوي والاصطلاحي ترقيم القطع ووضع اللاصقات والعلامات - الموقع ومراقبة الحركة - تسجيل الإخراج والتصرف في القطع الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمجموعة عن طريق الموقع الإلكتروني - الموظفون والموارد المالية - المصادر والمراجع - الخانات المقترحة للكتالوج.
51	العناية بالمجموعات والمحافظة عليها	ستيغان ميكالسكي
		تحديد الأولويات وتقييم المخاطر - تقليل الخسائر والأضرار خلال المائة عام المقبلة - تصنيف مخاطر المجموعات - المحافظة على المجموعات مسئولية جميع العاملين بالمتحف - دورة الحفاظ على المجموعة - الخطوة رقم ١: فحص الأساسيات الخطوة رقم ٢: مسح المخاطر الخطوة رقم ٣: وضع خطة تحسينات إدارة مخاطر المجموعة - إيجاد حلول متكاملة للحفاظ على المجموعات - الإدارة المتكاملة لمخاطر الآفات (IPM) - الإدارة المتكاملة والمستدامة لمخاطر الإضاءة - الملوثات والحرارة والرطوبة إرشادات إضاءة المتاحف - إرشادات درجة حرارة ورطوبة المتحف - إرشادات عن ملوثات المتحف - تكامل إدارة جميع العوامل الأربعة.
91	العرض والمعروضات والمعارض	يانى هيرمان
		أنماط العرض - المعارض: التفسير في بيئة المعرض - إدارة المعرض وعلاقتها بأنشطة المتحف الأخرى التصميم: عملية التخطيط والتصميم الرئيسية - وضع تفاصيل المعرض - الإنتاج والمواد - استكمال المعرض - تقييم المعرض بعد اكتماله.

105 الاهتمام بالزوار فيكي وللارد فوائد للمتحف - المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة الممتازة للزائرين - تعريف وإفهام الزائر - تخطيط وإدارة خدمات الزوار - مجالات خاصة قائمة مراجعة من وجهة نظر الزوار
119 التربية المتحفية كورنيليا برونيجنهاوس - كنوبيل المجموعات والتربية - تطوير وإدارة التربية المتحفية - التربية المتحفية والمجتمع المحلي - تصميم البرامج التربوية - المبادئ الأساسية - اختيار وسائل التعليم والتعلم - مطبوعات المتحف - أنواع المواد التعليمية المستخدمة في المتاحف أنشطة خارج المتحف - التربية غير الرسمية .
133 إدارة المتحف جاري إيدسون هيكل الإدارة - العمل الجماعي - العمل بروح الفريق - أنماط القيادة التي يتبعها المدراء وغيرهم من كبار الموظفين - وضع بيان الرسالة الإدارة المالية - ست قواعد لتخطيط الموازنة - آداب وإدارة العمل المتحف - عملية التخطيط - قضايا يتعين أخذها في الاعتبار - تحليل SWOT
147 الإدارة البشرية في المتاحف بأريك بويلان فهم إدارة العاملين - الأقسام الرئيسية للعمل المتحفى والعاملون في المتاحف - معلومات الموظفين، والمشاركة والنزاهة - إختيار الموظفين الجيدين والمحافظة عليهم - طرق التوظيف والترقية - التدريب والتطوير المهني - الإجراءات التأديبية والشكاوى - الصحة والسلامة - التنبيه عن المخاطر في مكان العمل - خمس خطوات للتنبيه عن المخاطر.
161 التسويق بال مورك مقدمة - التوجه الحالي للمتاحف فيما يتعلق بنظرية التسويق وممارساته - المنتج - السعر - الترويج - المكان - التخطيط الاستراتيجي للسوق - الرسالة والرؤية - العوامل الداخلية والخارجية - المجموعات المستهدفة - الترويج - الإعلان - العلاقات العامة - بناء سمعة المتحف أو "الاسم التجاري brand".
177 أمن المتحف والاستعداد للكوارث بافيل جيراسيك من المسئول عن سياسة الأمن وتنفيذها؟ تحليل المخاطر وخطة الطوارئ - تنفيذ خطة الطوارئ لحماية المتحف - إجراءات لضمان الأمن في قاعات العرض - نظام كشف المتطفلين - أجهزة المراقبة - الدوائر التليفزيونية المغلقة - أجهزة إطفاء الحريق الأوتوماتيكية - خطة الطوارئ.
197 التجارة غير المشروعة ليندل بروت الوقاية - الجرد - قائمة المراجعة - القوانين الوطنية - السياح والزوار - التدريب - الكشف - الاسترداد - التعاون الدولي - الاتفاقيات الدولية - استعادة الآثار في حال عدم تطبيق الاتفاقيات - التقاضي.
206 شرح موجز لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة في هذا الدليل
212 مراجع ومعلومات أخرى
217 موجز السيرة الذاتية للمؤلفين
220 نظام الآداب المهنية المتحفية

تصدير
بقلم منير بوشناق
مساعد المدير العام للثقافة
اليونسكو، باريس

شهد المتحف العراقي وكثير غيره من المؤسسات الثقافية العراقية في بغداد وسائر أنحاء العراق نيسان/أبريل ٢٠٠٣ أعمال سلب ونهب كان لها أشد الوقع في نفوس الناس في كل مكان. فقد فقد الكثير من نفائس هذه المجموعة الفريدة التي تُعد من أقدم مجموعات العالم، ولحق الدمار بأعداد أخرى لا تحصى منها. وجاءت هذه الكارثة بعد عقود من الإهمال وانعدام الصيانة بسبب استحالة استيراد المواد المناسبة وتقديم التدريب اللائم من جراء الحصار: فكانت جميع المرافق المتحفية في حاجة إلى إصلاح. والمتحف مغلق لليوم للجمهور ولكن يمكن اتخاذ بعض التدابير لتحسين حالة البناء ورفع مستوى مهارات موظفي المتحف بفضل المساهمات السخية التي قدمها المجتمع الدولي واليونسكو وشركاؤها، بما فيهم المجلس الدولي للمتاحف (إيكوم) والجهات المانحة المتعددة الأطراف.

وتعمل اليونسكو منذ عام ٢٠٠٣ على وضع استراتيجية شاملة لحماية التراث الثقافي العراقي. ففي ذلك العام قامت بعثتان للخبراء بزيارة العراق للشروع في تحديد المجالات التي ينبغي التدخل فيها على سبيل الأولوية بالتعاون الوثيق مع السلطات العراقية. وقد عُقدت ثلاثة اجتماعات للخبراء الدوليين منذ نهب المتحف العراقي. وقد أدرج برنامج الثقافة الذي نجم عن ذلك في الاستراتيجية العالمية لإعادة إعمار العراق التي وضعتها منظومة الأمم المتحدة. وأوصى المشاركون في اجتماع الخبراء الثالث لليونسكو الذي انعقد في طوكيو في شهر آب/أغسطس بأن يقوم المدير العام لليونسكو بتشكيل لجنة تنسيق دولية لصون التراث الثقافي في العراق. وتم برعاية وزارة الثقافة في العراق إنشاء اللجنة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ من أجل تجديد المساعدة الدولية بما ينسجم مع الاحتياجات ووضع برنامج وفقاً لأعلى المعايير الدولية. وقد انعقدت الجلسة العامة في أيار/مايو ٢٠٠٤ في مقر اليونسكو وتمخضت عن عدد من التوصيات تتعلق بنشاط اليونسكو الحالي ووزارة الثقافة العراقية. وسوف تُعقد الجلسة العامة الثانية في حزيران/يونيو ٢٠٠٥ لتقوم بمتابعة عملية التنسيق وأنشطة المراقبة وإعداد المزيد من المشروعات لصون وحماية التراث الثقافي العراقي. وأكدت التوصيات الصادرة عن الاجتماع الأول للجنة التنسيق الدولية لصون التراث الثقافي في العراق الذي جرى في باريس (أيار/مايو ٢٠٠٤) على أهمية مساعدة المتاحف العراقية على وضع خطة صون شاملة وإعداد برنامج متحف لتحصين القدرات الوطنية فيما يتعلق بإجراء بحوث في مجال التراث العراقي ودراسة هذا التراث وصونه وتوثيقه. وعلى ذلك، تقوم اليونسكو حالياً بتنفيذ المشروعات التالية لصالح المتحف العراقي: يجري حالياً وبفضل دعم مالي من الحكومة السويسرية تطوير نظام قاعدة البيانات الخاصة بمقتنيات المتحف وإدارة المعلومات المتعلقة بها؛ ويتقدم العمل في مجال إعادة تأهيل مختبرات الصون في المتحف وذلك بفضل دعم مالي من الحكومة اليابانية؛ وتم تزويد قسم التصوير في المتحف بمعدات و مواد تصوير بالإضافة إلى منشورات متخصصة في الدراسات المتحفية؛ وتم اختيار بعض من هذه المنشورات لترجمتها إلى اللغة العربية، كما يجري إعداد أدلة مرجعية متخصصة في إطار برنامج الثقافة الممول من اعتمادات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وبمساعدة المجلس الدولي للمتاحف. وأخيراً، نظمت اليونسكو، بمساعدة «Instituto Central de Restauro» دورة تدريبية لفترة أسبوع واحد في عمان في شهر شباط/فبراير ٢٠٠٥ في مجال ترميم القطع الفنية التي أصيبت بالضرر في المواقع التي تعرضت لأعمال حفر غير مشروعة.

وقد برزت في هذا السياق الحاجة إلى إعداد دليل عن القواعد الأساسية في علوم المتاحف يتسم بطابع عملي وسهولة الاستخدام والارتكاز على الاحتياجات ويتضمن رسومات و تمارين وصور، وذلك نظراً لضخامة الاحتياجات التدريبية المتحفية في المتاحف العراقية. وهذا فضلاً عن أن تدريب موظفي المتاحف والارتقاء بمعارفهم بات اليوم من الأمور الهامة جداً في المتاحف التي لا تمثل فقط خزائن الذاكرة وإنما مؤسسات فعّالة ذات وظيفة تعليمية هادفة موجهة لعموم الجمهور وللشباب بالذات. ويمثل هذا العمل أداة نافعة لموظفي المتاحف والمؤسسات الثقافية من أجل الاطلاع على المفاهيم الراهنة في المجال المتحفى ليس فقط في متاحف العراق وإنما في البلاد العربية وبلدان أخرى في العالم.

تم إعداد هذا الكتاب *إدارة المتحف: دليل عملي* بناءً على طلب اللجنة الحكومية لحماية الآثار العراقية التابعة لليونسكو بعد ظهور الحاجة إلى دليل أساسي يستخدمه المدربون والمتدربون في الدورات التدريبية الخاصة بالمتاحف، ويستفيد منه العاملون في المتاحف العراقية، وليكون وثيقة مرجعية ترشد إلى المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوعات معينة، وكتاباً يساعد القارئ العادي على فهم الجوانب الأساسية لإدارة المتحف.

واعترافاً من اليونسكو بجدوى هذا الكتاب في مختلف أنحاء المجتمع المتحفي الدولي قررت توسيع نطاق استخدامه بتوفيره باللغة العربية لجميع متاحف العالم العربي إضافة إلى نشره باللغة الإنجليزية في ذات الوقت.

هذا الكتاب مثال آخر على الاستجابة المباشرة من المجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم) لتلبية الحاجة إلى التدريب المتخصص والإرشاد العملي في كل مكان. والحقيقة أن المجلس الدولي للمتاحف - منذ نشأته قبل نحو ستين عاماً - يعمل على تطوير المستويات المهنية للتدريب والممارسات العملية المقترنة بالاتجاهات التعاونية. ومن الأهداف المعلنة للأيكوم تطوير "المشاركة في المعارف المهنية وممارسة المهن المتحفية على الصعيد الدولي من خلال الدعم المتبادل" مع التشجيع القوي لنماذج جديدة من التعاون في نفس الوقت. وبعد أن وضع المجلس الدولي للمتاحف المعايير المهنية والأخلاقية للأنشطة المتحفية أصبح يركز في مهمته الأساسية على تطوير التدريب وتوسيع نطاق المعارف. وقد استند مؤلفو الإثنى عشر فصلاً التي تشكل محتويات هذا الكتاب إلى خبراتهم المهنية الطويلة والواسعة والمتنوعة في كافة المجالات المتحفية، فضلاً عن كونهم يمثلون بحق التنوع والتعددية الثقافية والروابط الاجتماعية التي نشدها في الوقت الحالي.

ولا يسعني إلا أن أشيد بكل امتنان بالدعم المالي الذي قدمه الصندوق الاستئماني لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لإنتاج هذا الكتاب، ولمشاركة جميع المؤلفين القيمة مع المحرر المهم باتريك ج. بويلان، والدور الرئيسي الذي قام به جميع العاملين في برنامج الأيكوم لإعداد هذا الكتاب وتنسيقه. وإنني لعلى ثقة أنهم جميعاً أنتجوا أداة ممتازة للتعليم الأكاديمي والتعلم الذاتي ستسهم في تطوير المهنة المتحفية لسنوات طويلة مقبلة.

يقدم هذا الكتاب "إدارة المتاحف: دليل عملي" نظرة عامة على الجوانب الرئيسية لإدارة المتحف الذي يتطلع إلى مدى أكبر ويرغب في تلبية الاحتياجات وتحقيق الآمال لزواره ولمجتمعه الأكبر في القرن الحادي والعشرين. تحتاج المتاحف إلى التمسك بقيمتها التقليدية الأصيلة ومواصلة التأكيد على العناية بالمجموعات وتطويرها بوصفها الشاهد المادي على ثقافة وبيئة المنطقة التي يمثلها كل متحف سواء أكانت موقعا أثريا أو تاريخيا أو مدينة أو إقليما أو دولة. وبنفس القدر، يحتاج المتحف المعاصر إلى الإصرار على بلوغ الامتياز فيما يقدمه من خدمات إلى جماهيره سواء من أطفال المدارس أو الطلبة الكبار أو الزوار العاديين من المجتمع المحلي أو من أرجاء الوطن أو من مختلف أنحاء العالم وكذلك إلى الباحثين والمتخصصين. يسعى هذا الدليل العملي إلى تحقيق عدة أهداف، ونأمل أن تكون للمعلومات والتوصيات الخاصة "بأفضل الممارسات" الحالية قيمة عملية مفيدة:

١. لكل من التحقق مؤخرا أو سيلتحق في المستقبل بالعمل في المتاحف ولديه الحد الأدنى من الخبرة في أعمال المتاحف.
٢. للمهنيين والفنيين المتخصصين في جميع المجالات المتحفية المتعددة حيث يبين لهم مسئوليات ومهام زملائهم في الإدارات والتخصصات الأخرى.
٣. ولكي يكون مرجعا قيما للمناقشات الضرورية جدا التي تتم بين العاملين في المتحف والسلطات الحكومية المعنية حول الأداء الحالي للمتحف وسياساته وتوجهاته.

إن الموضوع الذي يتكرر ذكره في معظم فصول هذا الدليل هو الحاجة إلى التعاون بين جميع العاملين في المتحف والعمل بروح الفريق الواحد، وسرعة تحديد وفهم مهام ومسئوليات كل من يعمل في المتحف. ونحن نرى في ذلك ضرورة عملية في عالم يتزايد فيه التأكيد على لا مركزية السلطات والمسئوليات في الهياكل الوظيفية لجميع المنظمات حتى أدنى مستوى عملي ممكن. شارك في إعداد هذا الدليل اثنا عشر خبيرا معروفا من مختلف أنحاء العالم يمثلون فيما بينهم عقوداً طويلة من الخبرة العملية في مجالات تخصصهم، ولهم خبرة عملية في المجالات الاستشارية والتربوية في كثير من المتاحف والمؤسسات في كافة أنحاء العالم. ولما كان الغرض من هذا الدليل هو تقديم الاستشارات العملية وإثارة نقاط للمناقشة، فقد تضمن في كل فصل من فصوله معلومات إضافية منها على سبيل المثال بيانات ومعايير فنية واقتراحات بعمل تدريبات عملية ومناقشات موضوعية داخل المتحف يمكن أن يجريها أحد المتخصصين أو مجموعة صغيرة من الدارسين أو المشاركين في البرامج التدريبية أو برامج تنمية الموارد البشرية أو تمارين يقوم بها جميع العاملين في المتحف. الفصل الخاص بدور المتاحف وآداب المهنة يتناول القيم والتقاليد العامة والمعايير المؤسسية والمهنية التي يجب أن توجد في جميع الأنشطة المتخصصة داخل المتحف والمؤسسات ذات العلاقة التي يجب أن تكون الأساس الذي يقام عليه كل شيء آخر.

تقدم بقية الفصول وجهات النظر المعاصرة حول النشاط الأصلي للمتاحف الذي اتسع نطاقه وزاد تطوره خلال السنوات القليلة الماضية: تطوير وإدارة وتوثيق ورعاية وصيانة المجموعات.

ولما كان التواصل من وظائف المتحف الهامة جدا فإن هذا الدليل يناقش دور المعروضات والمعارض والوظيفة الصاعدة في المهنة المتحفية ألا وهي رعاية الزوار والتربية المتحفية الرسمية وغير الرسمية.

كانت المتاحف فيما مضى تولي الشؤون الإدارية أهمية أقل من بقية الوظائف المتحفية الأخرى لأن معظم الوظائف الإدارية الرئيسية مثل صيانة وإدارة مباني المتحف والأعمال المالية وشؤون الموظفين تدخل ضمن مسؤوليات الإدارات الحكومية المعنية أو البلديات.

ولكن التوجه السريع نحو لامركزية هذه الوظائف وبالتالي انتقال مسؤوليتها إلى المتاحف نفسها أضفى أهمية كبيرة على الإدارة العامة وإدارة شؤون الموظفين، وجعلها من أهم مسؤوليات مدير المتحف وكبار الموظفين على وجه الخصوص. كما أصبح التسويق الآن يمثل جانبا هاما من أعمال المتحف، لأن انخفاض مستويات الدعم العام للمتاحف جعل معظمها بحاجة إلى المزيد من الأموال لتغطية مصروفاتها الجارية والحصول على هذه الأموال عن طريق زيادة الموارد والقيام بأنشطة مربحة.

وبالمثل، أدت زيادة معدلات الجريمة الدولية ضد الملكية الثقافية بكافة أشكالها بما في ذلك المجموعات المتحفية والأماكن الأثرية إلى زيادة كبيرة في الاهتمام بأمن المتاحف، وزيادة المكافحة الدولية للتجارة غير المشروعة في الآثار والتحف الفنية ونماذج التاريخ الطبيعي وغيرها من أشكال الملكية الثقافية المسروقة أو التي يتم اقتناؤها أو نقلها بطريقة غير قانونية. ولذلك اختتم هذا الدليل بفصلين تناولوا هذين الموضوعين الهامين.

نأمل أن يجد القراء في هذا الدليل العملي ما يتوقعونه من تحديات وإثارة فكرية فيما يتعلق بدور المتحف وإمكاناته المستقبلية ككل، وما يتصل بقدراتهم الشخصية وإسهاماتهم الفعلية في تطوير خدمات المتحف المهنية والعامة.

شكر وتقدير

جينيفر تيفنو Jennifer Thévenot
مسئولة البرامج / المجلس الدولي للمتاحف

دعت الظروف الملحة في العراق لجنة التنسيق الدولية لصون التراث الثقافي في العراق التابعة لليونسكو إلى إعداد دليل عملي يساعد المتاحف العراقية على مواجهة التحديات في سبيل الحفاظ على تراثها الثقافي. وتمت الاستعانة بشبكة الخبراء الدولية للمجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم) لإعداد هذا الدليل في إطار أنشطة اليونسكو لحماية التراث الثقافي في العراق بتمويل من الصندوق الاستئماني لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ويسعدني أن أتقدم بالشكر للسيد/ منير بوشناقى مساعد المدير العام للثقافة باليونسكو للثقافة الذي عهد إلى الأيكوم بهذه العمل الهام، وأن أشكر أعضاء فريقه وخاصة: آنا بوليني رئيسة مكتب العمليات العربية و تشيارا ديزي-بارديشي مسئولة البرنامج العراقي على ما قدمته من دعم مستمر. كما أتقدم بخالص الشكر للدكتور دوني جورج مدير عام المتاحف والتراث في العراق على تشجيعه الصادق ومقترحاته بشأن محتويات هذا الدليل. والشكر أيضا لفريق مكتب اليونسكو ببغداد على ما قدمه من مساعدة وتشجيع لتنفيذ هذا المشروع رغم بعد المسافة، وأخص بالشكر فيليب ديلانغي، ونياب الدباغ، ودينا الدباغ.

والشكر كل الشكر للمؤلفين الذين أكدوا إيماني بأهمية شبكة الأيكوم الدولية وأرسلوا فصول الكتاب في أوقات قياسية وأسهموا من صميم قلوبهم في إصداره وخاصة: باتريك بويلان، وجيفري لويس، ونيكولا لادكين، واندرو روبيرتس، وستيفان ميكالسكي، وياني هيرمان، وفيكي ولارد، وكورنيليا برونيجهاوس-كنوبيل، وجاري إيديسون، وبال مورك، وبافيل جيراسيك، ولينديل بروت. والشكر الخاص لباتريك بويلان على جهده المخلص في تنسيق وتحرير هذا الدليل وإعداده في صورته المهنية المتناسقة، ولإدوارد مودي الذي أسهم بما لديه من مهارات التصميم وبصبره الشديد في إخراج هذا الدليل. وأخيرا أشكر عدلي عبدالله محمد الذي ترجم النص الإنجليزي إلى اللغة العربية، وعمرو عدلي الذي أعد وضمم النسخة العربية بكل إخلاص ومهارة، وإليزابيث جاني أخصائية التوثيق في الأيكوم التي راجعت الجزء الخاص بالمراجع. أهنتكم جميعا بمناسبة صدور إدارة المتاحف: دليل عملي، الذي نثق أنه سيكون عظيم الفائدة للمتاحف العراقية ولزملائنا على الصعيد الدولي. وبأمل كل من الأيكوم واليونسكو أن يكون إصدار هذا الدليل مساهمة كبيرة في تطوير المهنة المتحفية والمتاحف في مختلف أنحاء العالم.

دور المتاحف

ترعى المتاحف ملكية العالم الثقافية وتشرحها للناس، وهي ملكية غير عادية تتمتع بوضع خاص في التشريعات الدولية كما تتمتع بحماية القوانين الوطنية، وهي بشقيها المادي والمعنوي جزء من تاريخ العالم الطبيعي وتراثه الفكري والثقافي. ومن ناحية أخرى كثيرا ما توفر الملكية الثقافية الأدلة الأساسية والشواهد المادية التي تستند إليها مجالات معرفية متعددة مثل علم الآثار والعلوم الطبيعية وهي بذلك تعد من الإسهامات الهامة لنوع المعرفة، وعنصراً جوهرياً في تعريف الهوية الثقافية على الصعيدين الوطني والدولي.

الخلفية التاريخية لجمع القطع المتحفية

تعود عملية جمع التحف لأسباب شخصية أو لأغراض عامة إلى العصور القديمة، ولا أدل على ذلك من العثور على بعض القطع المجموعة في مقابر ترجع إلى العصر الحجري القديم. غير أن فكرة إنشاء المتاحف تطورت في الألفية الثانية قبل الميلاد في لارسا الواقعة في بلاد ما بين النهرين حيث كانت الكتابات القديمة تستنسخ وتستخدم للأغراض التعليمية في المدارس. وبالإضافة إلى ذلك توضح الأدلة الأثرية في مدينة أور التي يرجع تاريخها إلى القرن السادس ق.م. أن الملكين نبوخذ نصر و نابونيداس كانا يجمعان الآثار، كما عُثر في نفس المدينة على مجموعة من الآثار - ترجع إلى ذلك الوقت تقريبا - في غرفة بجوار مدرسة معبد مثبت فيها لوح يصف نقوشا حجرية قديمة، ويمكن اعتبار ذلك اللوح بمثابة بطاقة "تعريف متحفي ID".

وعلى الرغم من الجذور الكلاسيكية لكلمة "متحف" باللغة الإنجليزية، لم تقدم الإمبراطورية الرومانية أو اليونانية أية أمثلة على المتاحف بالصورة التي نعرفها الآن. كانت القرابين المقدمة في المعابد توضع أحيانا في خزانات تقام لهذا الغرض وتعرض

للجمهور مقابل رسم بسيط. وكانت تحتوي على أعمال فنية وعجائب طبيعية وقطع غريبة من مختلف أنحاء الإمبراطورية مترامية الأطراف، غير أنها كانت عطاءً دينياً في المقام الأول. وأدى تبجيل الماضي وشخصه في بلاد الشرق إلى جمع التحف، حيث وُجدت آثار دينية الطابع في مقابر بعض المسلمين الأوائل، حتى أن الآثار التي تجمعت في ضريح الإمام الرضا في مدينة مشهد شمال غربي إيران تملأ الآن متحفاً أقيم بجواره. ، ومن ناحية أخرى أدت فكرة وقف الأملاك بدافع ديني للمنفعة العامة إلى تكوين مجموعات متحفية.

أما في أوروبا العصور الوسطى فقد اقتصرَت المجموعات على قصور الأمراء والكنائس، وكانت لها أهمية اقتصادية حيث كانت إيراداتها تستخدم في تمويل الحروب وغير ذلك من نفقات الدولة. وعلى الجانب الآخر تكونت بعض المجموعات الأخرى وصفت بأنها آثار مسيحية مقدسة. ومع إحياء الاهتمام بالتراث القديم ونتيجة لظهور عائلات من التجار وأصحاب المصارف تم تكوين عدد من المجموعات الرائعة في أوروبا، ومن أشهرها تلك التي بدأت وتطورت في عائلة ميدتشي بمدينة فلورنسا في إيطاليا والتي آلت إلى الدولة سنة ١٧٤٣ لتصبح في متناول "شعب توسكاني والأمم كافة." كما تكون العديد من المجموعات لدى الملوك والنبلاء في عدة بلدان أوروبية أخرى، ومع حلول القرن السابع عشر أدى الاهتمام المتزايد بالتاريخ الإنساني والطبيعي إلى قيام مثقفي ذلك العصر بتكوين العديد من المجموعات المتخصصة، وهي الفترة ذاتها التي تأسست فيها الجمعيات العلمية الأولى، وكونت بعضها مجموعات خاصة بها كان من أشهرها مجموعة أكاديمية تشيمينتو في فلورنسا (١٦٥٧) والجمعية الملكية في لندن (١٦٦٠) وأكاديمية العلوم في باريس (١٦٦٦). كما تزامن هذا مع التصنيف المنظم للعالم الطبيعي والاصطناعي الذي ساعد جامعي



تأسس المتحف البريطاني بقانون أصدره البرلمان نص على أن الغرض من إنشائه هو إتاحة الفرصة ليس فقط لطلبة العلم ومحبي الإطلاع فحسب، بل ولعموم الجمهور لمشاهدة مقتنياته والاستمتاع بها. وقد أفتتح المتحف سنة ١٧٥٩ في مونتاجو هاوس، بلومسبري (أنظر أعلاه) الذي تم شراؤه خصيصاً لهذا الغرض. ورغم أن الدخول كان دون مقابل في البداية إلا إنه كان من الضروري التقدم بطلب للحصول على تذكرة للدخول. وكان المتحف - على حد قول زائر فرنسي - يهدف إلى تعليم الجمهور وأرضائه. احتوى المتحف على آثار كلاسيكية، ونماذج من التاريخ الطبيعي، ومخطوطات فضلاً عن مواد من الفنون الشعبية و عملات معدنية وورقية وتحف فنية. وقد عكس قانون التأسيس شمولية التفكير آنذاك فنص على "أن الفنون والعلوم كلها مترابطة"، إلا أنه تم نقل مجموعة التاريخ الطبيعي لتكوين متحف التاريخ الطبيعي الذي افتتح سنة ١٨٨١.

تشارلستون بولاية جنوب كارولينا سنة ١٧٧٣ عن عزمها تكوين مجموعة من "المنتجات الطبيعية سواء أكانت حيوانية أو نباتية أو معدنية" لعرض الجوانب العملية والتجارية للزراعة والطب في الإقليم.

المتاحف الوطنية National museums
بدأت المتاحف تساهم في زيادة الوعي وتكوين الهوية الوطنية في أوروبا، وكانت أكثر المؤسسات ملائمة للحفاظ على التراث التاريخي للأمة، لا يزال هذا الدور قائماً حتى يومنا هذا تزداد أهميته عادة في المتاحف الوطنية للبلدان حديثة النشأة أو التي اجتازت مرحلة التحول.

التحف على ترتيب مجموعاتهم، مما يعكس روح التنظيم والبحث العقلاني والتعامل الموسوعي مع المعرفة، وهي الروح التي سادت أوروبا آنذاك.

أولاً: المتاحف العامة

Encyclopaedic museums المتاحف الموسوعية

نشأت المتاحف العامة انبثاقاً من الروح العلمية التي سادت ما يعرف بعصر التنوير في أوروبا. ويعد متحف أشموليان الذي افتتحته جامعة أكسفورد سنة ١٦٨٣ أول متحف تؤسسه هيئة عامة للنفع العام. قام هذا المتحف على أساس مجموعات منتقاة من شتى أرجاء العالم جلبتها وكونتها عائلة تراديسكانت التي سبق وأن عرضتها للجمهور في منزلها بمدينة لندن. اتسمت تلك المجموعات بالموسوعية وهي السمة التي ميزت متحفين آخرين مشهورين أنشئت في ذلك العصر المبكر بمبادراتين حكوميتين وهما المتحف البريطاني الذي افتتح سنة ١٧٥٩ ومتحف اللوفر في باريس الذي افتتح سنة ١٧٩٣، وأنشئ المتحف البريطاني بعد الحصول على ثلاث مجموعات خاصة أما متحف اللوفر فقد أنشئ بعد انتشار الديمقراطية وإعطاء الجميع حق الاطلاع على المجموعات الملكية.

متاحف الجمعيات Society museums

كانت الجمعيات العلمية أيضاً من بين رواد تأسيس المتاحف العامة في قارة آسيا على الأخص. ففي جاكرتا بدأ تكوين مجموعة جمعية باتافيا للفنون والعلوم في سنة ١٧٧٨، وتحولت مع مرور الوقت إلى المتحف المركزي للثقافة الإندونيسية. وهي البدايات التي تتشابه وأصول المتحف الهندي في كالكتا الذي تأسس على مجموعات الجمعية الآسيوية للبنغال سنة ١٧٨٤. وقد غطى كلا المتحفين الفنون والعلوم كما ركزا الاهتمام على دعم المعرفة ببلديهما. أما في الولايات المتحدة فقد أعلنت جمعية مكتبة



كان المتحف الذي تأسس في بونينس أيريس سنة ١٨١٢ من أوائل المتاحف في أمريكا الجنوبية وقد تم افتتاحه للجمهور بصفته متحف الدولة سنة ١٨٢٣ ، وكانت الجامعة مقرا له لعدة سنوات. أما الآن فقد أصبح متحف الأرجنتين للعلوم الطبيعية ببونينس أيريس ، حيث انتقل إلى مبناه الحالي (أنظر أعلاه) سنة ١٩٣٧ . وتغطي المجموعة الموجودة بالمتحف كل مجالات التاريخين الطبيعي والإنساني مع التركيز خاصة على علم النبات ، والأنثروبولوجي ، وعلم الحشرات .

المتاحف المتخصصة Specialized museums

تلاشى مفهوم المتحف الشامل الذي كان في القرن التاسع عشر يشمل الثقافة العالمية أو الوطنية ليفسح المجال أمام المتاحف الوطنية شديدة التخصص. وزاد هذا الأمر في المناطق التي اعتُبرت المتاحف فيها وسائل لتحسين التصميم الصناعي والإنجازات التقنية ، فأسهمت المعارض الدولية للصناع في تكوين عدد من المتاحف المتخصصة من بينها متحف فيكتوريا وألبرت ومتحف العلوم في لندن والمتحف التقني في فيينا وقصر الابتكارات في باريس .

المتاحف العامة والمحلية General and local museums

تظل الفكرة الموسوعية التي تعبر عنها المتاحف العامة سمة مميزة لعدد من المتاحف الإقليمية والمحلية. تطورت هذه المتاحف عن فكرة المجموعات الخاصة المملوكة لأفراد أو جمعيات منذ منتصف



تمنى جيمس سميثسون إنشاء مؤسسة "لزيادة ونشر المعرفة بين الناس" ، فكانت بداية الصرح التعليمي والعلمي المعروف عالمياً باسم مؤسسة سميثسونيان بواشنطن دي. سي. ونص قانون إنشاء المؤسسة على إقامة مبنى يضم معرضاً فنياً ، ومكتبة ، ومعمل كيميائية ، وقاعات محاضرات ، وصلات عرض للمتحف ؛ وكان من المفترض أن يغطي "كل القطع الفنية والأبحاث الغربية ... وعينات التاريخ الطبيعي والنباتات والنماذج الجيولوجية والمعدنية" التي تخص الولايات المتحدة الأمريكية. اكتمل مبنى سميثسونيان الأول (الصورة أعلاه) سنة ١٨٥٥ ثم افتتح متحف الولايات المتحدة الوطني بعد ذلك بثلاث سنوات ولكن سرعان ما ضاق المبنى بالمجموعات وأصبح مركز المتاحف بواشنطن دي. سي الآن يضم عدداً من المتاحف المتخصصة التي تتكون منها مؤسسة سميثسونيان .

توسع إنشاء المتاحف لتلعب هذا الدور ومن أمثلة ذلك في القرن التاسع عشر المتحف الوطني في بودابست الذي تأسس سنة ١٨٠٢ وأنشئ بأموال تم جمعها من ضرائب تطوعية ، وارتبط هذا المتحف لاحقاً بالكفاح من أجل استقلال المجر. وفي براغ أدى إذكاء الروح الوطنية إلى تأسيس المتحف الوطني سنة ١٨١٨ الذي لم يفتح مبناه الجديد إلا سنة ١٨٩١ ولكنه كان رمزاً لإحياء الروح الوطنية التشيكية. احتوى المتحفان على مجموعات من الفنون والعلوم ومع زيادة عدد المجموعات كان من الضروري نقلها إلى مباني أخرى ؛ وفي المجر على سبيل المثال أدى ذلك إلى إنشاء متاحف متخصصة مثل متاحف الفنون التطبيقية والفنون الجميلة والثقافة الوطنية والعلوم الطبيعية.



تأسس معهد جاميكا سنة ١٨٧٩ لتشجيع الآداب والعلوم والفنون بجامعة، ثم تأسس متحف العلوم سنة ١٨٩١ ، وبعد سنة واحدة افتتح معرض لوحات الفنية ، وأصبح المعهد يدير عددا من المتاحف التاريخية والإثنوغرافية في مختلف أنحاء الجزيرة. يقع مقر متحف العلوم - وهو قسم التاريخ الطبيعي حاليا - بمبنى المعهد الرئيسي في مدينة كينجستون (الموضح بالصورة).

المهرة إلى المتحف في مدينة جوس لبناء نماذج من المباني التي تمثل أجزاء مختلفة من نيجيريا.

المتاحف العاملة Working museums

دأبت متاحف أخرى على إنشاء ورش بداخلها تنتج بعض المنتجات التقليدية وكانت في بعض الأحيان تستغلها تجاريا لصالح المتحف. وتركت بعض المتاحف تلك الورش والمواقع الصناعية في أماكنها وأعادتها إلى حالة عملها السابقة، لأنها في تلك الحالات كانت تركز أكثر على حفظ وصيانة العمليات التاريخية - لا المعدات المستخدمة في تنفيذها - وعلى ضمان استمرار المهارات المتعلقة بها.

أسست الحكومة المصرية سنة ١٨٣٥ مصلحة الآثار لحماية مناطقها الأثرية وحفظ التحف الأثرية. ثم أنشئ المتحف سنة ١٨٥٨ لكن لم تُعرض المقتنيات في مبنى دائم سوى سنة ١٩٠٢ عندما افتتح المتحف المصري بالقاهرة (أنظر الشكل). وبعد ذلك بقليل نُقلت بعض المجموعات لإنشاء متحفين جديدين وشهيرين هما المتحف الإسلامي (سنة ١٩٠٣) والمتحف القبطي (سنة ١٩٠٨).

القرن التاسع عشر. ففي بريطانيا اعتُبرت متاحف البلدية وسيلة لتوفير التعليم والمتعة لعدد متزايد من سكان المدن، كما تطور دورها في سياق الإصلاحات لكي تتجاوز المشكلات الاجتماعية الناشئة عن الصناعة. وعندما كانت المتاحف تقام في موانئ أو مراكز للتجارة العالمية كانت المعروضات تعكس طبيعة المكان بصفة عامة. وكانت المتاحف المحلية والإقليمية تعزز المشاعر الوطنية.

المتاحف المفتوحة Open museums

نشأ في السويد سنة ١٨٧٢ نوع جديد من المتاحف بإنشاء متحف نورديسكا في مدينة ستوكهولم الذي يضم تراث الأمة الشعبي التقليدي، ثم اتسعت الفكرة لتشمل مباني جمع التحف التقليدية التي أعيد بناؤها آنذاك في سكانسن لتكون أول متحف مفتوح. وظهرت صورة أخرى من هذه الفكرة في نيجيريا حيث كانت معظم المباني التقليدية هشة لا يمكن نقلها، فتم إحضار البنائين

جمهور المتاحف من أهم أدوار المتحف في عصرنا هذا.

الحد الأدنى من المعايير والآداب المهنية

العمل المتحفي خدمة تُؤدى للمجتمع تتطلب تطبيق أعلى معايير الممارسة المهنية. وقد وضع المجلس الدولي للمتاحف عددا من المعايير ضمنها نظام الآداب المهنية التي نستخدمها هنا للإشارة إلى مستوى الأداء الذي يتوقعه الجمهور والعاملون في هذا المجال من كافة القائمين على إعداد وتقديم الخدمات المتحفية. ويمكن تطوير هذه المعايير لتلبي متطلبات محلية معينة وشروط تخصصية لا بد من توافرها في موظفي المتحف.

إدارة المتحف

تتطلب خدمة المتاحف الجيدة اكتساب ثقة الناس، لذا يتعين على كافة المسؤولين عن حفظ أو تفسير أي جانب من تراث العالم المادي أو المعنوي سواء على المستوى المحلي أو الدولي تأكيد هذا الشعور بالثقة. ومن أهم ما يسهم في تعزيز هذا الشعور هو تكوين وعي عام بدور المتاحف والغرض منها وطريقة إدارتها.

الوضع المؤسسي

يتطلب الحفاظ على التراث العام وحمايته أن يكون للمؤسسة القائمة عليه هيكلًا ملائمًا واستدامة تؤهلها للاضطلاع بهذه المسؤولية. كما يتعين أن يكون لها دستور (أو أي شكل من اللوائح أو الوثائق) مكتوب ومنشور يتماشى مع القوانين الوطنية ويبين بوضوح وضع المؤسسة القانوني ورسالتها ومدتها وطبيعتها غير الهادفة إلى الربح.

السلطة المعنية بإدارة المتحف هي التي تحدد في العادة هذا الاتجاه الاستراتيجي والنظرة الشاملة للمتحف وهي الجهة المكلفة بإعداد ونشر بيان رسالة المتحف وأهدافه وسياسته وتحديد دور وتكوين



كونت حكومة نيجيريا بعد الاستقلال ببيع سنوات، لجنة الآثار والمتاحف الوطنية التي تولت مسؤولية إنشاء متاحف وطنية في المدن الرئيسية كجزء من سياسة تعزيز الهوية الثقافية والوحدة القومية. وقد أنشأت بعض هذه المتاحف ورش عمل لتعليم الحرف التقليدية.

وقد تطور متحف جوس، أحد المتاحف الوطنية الرائدة، وأصبح متحفا للتصميمات المعمارية التقليدية (الصورة أعلاه).

المتاحف الموقعية Site museums

في حالة المحافظة على الموقع ذاته، كما هو الحال بالنسبة للمواقع الأثرية ومناطق الإسكان الطبيعية، تخضع المتاحف إلى معايير مختلفة إذ يتركز الاهتمام على حفظ الموقع بحالة جيدة إلى أقصى حد ممكن مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بما في ذلك تأثير المناخ والزيارات عليه. كما تتطلب خدمات التفسير معاملة خاصة لكي يتحقق هذا الغرض بالشكل الأمثل دون التأثير سلباً على الموقع أو على التحف المستخرجة منه.

المتاحف الافتراضية Virtual museums

أدى توافر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات إلى توفير فرص جديدة للمتاحف في مجال الشرح والتفسير تعبر عن نفسها بوسائل متعددة، حتى أصبح تجميع الصور الرقمية من مصادر متعددة لتقديم وشرح التراث الثقافي والطبيعي لقاعدة عريضة من

الجهة الحاكمة.

بأسلوب محاسبي مهني.

وبعض النظر عن مصادر التمويل، يجب على المتحف الاستمرار في مراقبة محتويات واستقامة برامجه ومعارضه ونشاطاته، كما يتعين ألا تؤدي الأنشطة المدرة للدخل إلى المساس بمعايير المؤسسة المتحفية أو بالمصلحة العامة.

الموظفون

يعتبر موظفو المتحف من موارده الهامة، لذا يتعين على الجهة الحاكمة ضمان اتساق أي تصرف يتعلق بالموظفين مع سياسات المتحف والإجراءات القانونية المطبقة محلياً.

الحالة الدراسية رقم ١

كنت تخطط منذ عدة سنوات لتنظيم معرض مهم في مادة اختصاصك لكن كان نقص التمويل دائماً يحول دون ذلك. أعلنت الصحافة والتلفزيون عن احتياجك لراع يكفلك، فكتبت إليك إحدى الشركات الكبرى مقترحة تكفلها بكل تكاليف المعرض مقابل إقران اسمها بأية دعاية تقام للمعرض. تبادلت الأخبار السعيدة مع زميل لك فأخبرك أن المجتمع المحلي يشن حملة هجومية ضد هذه الشركة لأنها ترغب في بناء مبنى علمي هام في منطقة مقدسة لدى سكان المنطقة الأصليين. ماذا ستفعل؟

يعتبر منصب مدير المتحف منصباً أساسياً، لذا يتعين أن يكون المدير على اتصال مباشر مع الجهة الحاكمة ومسئولاً أمامها مباشرة. وعند تعيين مدير جديد يتعين الأخذ في الاعتبار المؤهلات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة، ومنها القدرات الفكرية والمعرفة الجيدة بالمهنة مع وجود مستوى عالٍ من السلوك المهني.

المباني

يتطلب تنفيذ مهام المتحف توفير المباني الملائمة والبيئة المناسبة لتحقيق الوظائف الأساسية المحددة في بيان رسالة المتحف. ويجب أن يكون دخول المتحف والوصول إلى مجموعاته متاحاً في أي وقت أثناء مواعيد معقولة وبصفة منتظمة مع مراعاة معايير مناسبة تضمن الصحة والسلامة وسهولة دخول الجمهور من الزائرين وللموظفين، مع الأخذ في الاعتبار تسهيل حركة ذوي الاحتياجات الخاصة.

الأمن

تتسبب طبيعة المتاحف توفير الأمن اللازم لحماية المجموعات ضد السرقة أو التلف في قاعات العرض أو المعارض أو مناطق العمل أو التخزين أو أثناء النقل. كما يتعين وضع سياسات لحماية الجمهور والموظفين والمجموعات وغير ذلك من الموارد ضد الكوارث الطبيعية والبشرية. ربما تختلف أساليب تأمين أو تعويض موارد المتحف، غير أن الجهة المنوطة بإدارته يجب أن تضمن التغطية الكافية لمحتويات المتحف وتشمل القطع المنقولة والمستعارة وغيرها من الأشياء التي تدخل تحت مسؤولية المتحف.

التمويل

الجهة الحاكمة للمتحف مسؤولة عن توفير التمويل الكافي لتنفيذ وتطوير أنشطة المتحف. ويمكن الحصول على هذه الأموال إما من القطاع العام أو من مصادر خاصة أو عن طريق أنشطة ينفذها المتحف. كما يتعين وجود سياسة مكتوبة تشرح الممارسات المسموح بها لكافة مصادر التمويل، والتعامل مع الحسابات

الحالة الدراسية رقم ٢

أنت تحاول تكوين مجموعة متكاملة في مجال تخصصك، لكن ما تزال لديك بعض الثغرات التي يجب استكمالها، ويوجد عدد من نماذج القطع ذات الشبه التي تم تقديمها إلى المتحف، إلا أن العلاقة بينها وبين الناس والأماكن والمواد الأخرى مختلفة. وهناك أحد هواة الجمع المحليين يحتفظ بقطعتين، وإذا حصلت عليهما ستكتمل مجموعتك. وقد اقترح عليك استبدالهما بالنماذج المماثلة لها الموجودة في متحفك. ماذا تفعل؟

كما يتعين أن توضح السياسة موقع أية مادة لم تصنف في الكتالوج أو لم تتم صيانتها أو عرضها، فعلى سبيل المثال قد تكون هناك بعض مجموعات العمل التي تركز على حفظ الجوانب الثقافية أو العلمية أو التقنية لا على التحفة ذاتها، أو على مجموع التحف أو النماذج المخصصة للتداول العادي أو للأغراض التعليمية. ولا يجوز اقتناء قطع أو نماذج بالخروج عن السياسة المحددة للمتحف إلا في ظروف استثنائية جدا. وعند حدوث ذلك يجب أن تأخذ الجهة الحاكمة في الاعتبار الآراء المهنية المتاحة ووجهات نظر كافة الأطراف المعنية. كما يجب أن تؤخذ في الاعتبار أهمية القطع أو النماذج ومواقعها في السياق التراثي الثقافي أو الطبيعي ومدى اهتمام المتاحف الأخرى بجمعها. غير أنه حتى وفي هذه الأحوال لا تجوز حيازة قطع من مصادر غير مؤكدة.

الحيازة

لا تجوز حيازة أي قطعة أو نموذج سواء بطريق الشراء أو الإهداء أو الاستعارة أو التوارث أو التبادل إلا بعد اقتناع المتحف المقتني بوجود عقد ملكية صحيح. كما أن بعض الدول لا تعتبر عقد الملكية الصحيح دليلا كافيا على حدوث الملكية القانونية، لذا

يتضمن العمل في المتحف العديد من المهارات المختلفة ولذا يجب تعيين الموظفين المؤهلين من ذوي الخبرة للقيام بهذه المسؤوليات. كما يجب توفير فرص مناسبة لتطوير قدرات الموظفين من خلال التعليم المستمر والتطوير المهني.

تشجع بعض المتاحف الاستعانة بالمتطوعين، وفي مثل هذه الحالات يتعين أن تضع الجهة الحاكمة سياسة مكتوبة للعمل التطوعي الذي يعزز علاقة إيجابية بين المتطوعين وموظفي المتحف. من ناحية أخرى يتعين أن يكون المتطوع على دراية كاملة بنظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف وغيره من اللوائح والقوانين السارية.

ولا يجوز للجهة الحاكمة مطالبة الموظفين أو المتطوعين بالتصرف بشكل يتنافى مع أحكام أي قانون وطني أو أي ميثاق للآداب المهنية.

تكوين المجموعات وصيانتها سياسة الامتلاك

يتعين على المتاحف امتلاك مجموعات وحفظها والإعلان عنها، حيث تعد هذه المجموعات تراثا جماعيا له قيمة، وكل من يعمل على حفظ هذه المجموعات يكون مسئولًا عن هذه الأمانة أمام الجمهور. وهكذا، يجب على الجهة الحاكمة تبني ونشر سياسة مكتوبة لحيازة المجموعات والعناية بها واستخدامها.

العناية اللازمة لها بأسلوب يتفق والمعايير المهنية و المعتقدات السائدة بين أفراد المجتمع أو أعضاء المجموعات الدينية أو العرقية التي أتت منها هذه القطع.

كما توجد اعتبارات خاصة للبيئة الطبيعية أو الاجتماعية التي تؤخذ منها النماذج النباتية أو الحيوانية الحية وكذلك للقوانين المحلية أو الوطنية أو الإقليمية أو الدولية أو المعاهدات المتعلقة بحماية الحياة البرية أو الحفاظ على التاريخ الطبيعي.

إخراج القطع أو النماذج من مجموعات المتاحف

إن الاستمرارية التي تتسم بها مجموعات المتاحف واعتماد المتاحف على المنح الشخصية عند تكوينها تجعل إخراج أي قطعة منها قضية خطيرة. ولهذا السبب توجد متاحف كثيرة تفتقر إلى السلطة القانونية للتصرف في هذه النماذج. لكن في حالة وجود السلطة القانونية التي تسمح بالتصرف، لا يجوز إخراج أي قطعة أو نموذج من مجموعة من المتاحف دون فهم كامل بأهمية القطعة وطبيعتها (المتجددة أو غير المتجددة) وحالتها القانونية وإمكانية فقدان ثقة الجمهور في حالة التصرف فيها. ويجب أن تكون الجهة الحاكمة هي المسئولة عن إصدار قرار الإخراج بالاشتراك مع مدير المتحف وأمين المجموعة المعنية.

في حالة المجموعات التي يخضع إخراجها لشروط معينة، يتعين الالتزام الكامل بالشروط والإجراءات القانونية، وفي حالة خضوع الحياة الأصلية لبعض القيود أو الشروط الملزمة، يتعين الالتزام بهذه الشروط إلا في حال ثبوت استحالة تطبيقها أو كان لها تأثير سلبي على المؤسسة المتحفية، ويجب محاولة الخروج من هذا الموقف باللجوء إلى الإجراءات القانونية كلما أمكن.

ويجب أن تحدد سياسة المتحف المتعلقة بإخراج التحف الطرق المصرح بها لإخراج قطعة من المجموعات بصفة دائمة، وقد يتم الإخراج من خلال الهبة أو النقل أو التبادل أو البيع أو إعادة

يجب بذل كل جهد ممكن قبل الاقتناء للتأكد أن المالك لم يحصل على القطعة أو النموذج عن طريق غير قانونية وأنها لم تُستورد من بلد منشأها أو أي بلد وسيط كانت ملكيتها فيه غير قانونية (بما في ذلك بلد المتحف ذاته). ويمكن الالتزام بهذا المبدأ عن طريق رسم تاريخ كامل للقطعة منذ اكتشافها أو إنتاجها.

المعلومات ذات الصلة

يعد سياق اكتشاف القطعة والظروف المتعلقة بها من الجوانب الهامة التي توفر معلومات تعزز المعرفة بالقطعة أو النموذج. لهذا السبب ولأسباب قانونية أخرى يحظر اقتناء المادة الناتجة عن الجمع غير المصرح به أو غير العلمي أو الناتجة عن التدمير المتعمد للآثار أو المواقع الأثرية أو الجيولوجية أو السلالات أو المحميات الطبيعية. وبالقدر نفسه يحظر الاقتناء في حالة انعدام الإفصاح عن القطع المكتشفة لملك الأرض أو شاغلها أو للسلطات القانونية أو الحكومية، كما يحظر بالمثل اقتناء النماذج البيولوجية أو الجيولوجية التي تم جمعها أو بيعها أو نقلها بأي طريق آخر يتنافى مع القوانين والمعاهدات المحلية أو الوطنية أو الإقليمية المتعلقة بحماية الحياة البرية أو التاريخ الطبيعي.

وفي بعض الحالات قد يضطر المتحف إلى العمل كمخزن مصرح به لحفظ نماذج أو قطع غير معلومة المصدر أو مجموعة مباحة بطريق غير شرعي من مناطق تقع في دائرة المتحف قانوناً، وعندئذ يجب أن يكون ذلك بموافقة جميع السلطات الحكومية المعنية.

المواد الحساسة

تعد العناية من الأمور الضرورية عند اقتناء بعض القطع أو النماذج ذات الحساسية الثقافية أو البيولوجية. وعلى هذا لا يجوز اقتناء مجموعات الرفات الإنسانية أو المواد ذات الأهمية الدينية إلا إذا توفرت لدى المتحف إمكانية المحافظة عليها بصورة آمنة وتوفير

وحالته وطريقة التعامل معه وموقعه الحالي. تُحفظ هذه البيانات في مكان آمن وتُدعم بنظم استرجاع للمعلومات يُسمح باستخدامها لموظفي المتحف وغيرهم من المستخدمين المصرح لهم بذلك. ويجب أن يتجنب المتحف الإفصاح عن المعلومات الشخصية الحساسة أو غيرها من الأمور السرية عند إطلاع الجمهور على بيانات المجموعات.

الحماية ضد الكوارث

تتطلب طبيعة مجموعات المتاحف أن يضع كل متحف عدداً من السياسات التي تضمن حماية المجموعات أثناء الصراعات المسلحة وغيرها من الكوارث أو الطوارئ الطبيعية أو تلك التي تنشأ من صنع الإنسان.

الصيانة الوقائية

تعد الصيانة الوقائية من أهم العناصر التي تشتمل عليها سياسة المتحف والعناية بالمجموعات، فمن أهم مسؤوليات العاملين في المهن المتحفية إيجاد بيئة مواتية لحماية المجموعات والعناية بها سواء عند تخزينها أو عرضها أو نقلها.

الصيانة والترميم

يجب على المتحف أن يرصد بعناية حالة المجموعات بحيث يقرر متى تحتاج القطعة أو النموذج إلى صيانة أو ترميم ويحدد الخدمات المطلوبة من الموظف الفني المؤهل للصيانة أو الترميم. كما يتعين أن يكون الهدف الأساسي هو تثبيت حالة القطعة أو النموذج. ويجب أن تكون جميع أعمال الصيانة موثقة، ويمكن الرجوع فيها قدر المستطاع، وأن يكون من الممكن التفريق بوضوح بين كافة التغييرات التي يتم إجراؤها والقطعة أو النموذج الأصلي الذي تعرض للتغيير.

التوطيين أو التدمير. ويجب أن تسمح هذه السياسة بنقل حق الملكية غير المقيّد إلى الطرف المتلقي للقطعة التي يتم إخراجها. وحيث أن المتحف مؤتمن على حفظ المجموعات كأمانة عامة، يحظر عليه التعامل معها على أنها من الأصول القابلة للتصرف، ولا يجوز استخدام المال أو العائد من التنازل والتصرف في القطع والنماذج التي تشكل جزءاً من مجموعات المتاحف إلا فيما يعود بفائدة على المجموعة أو لاقتناء قطع إضافية للمجموعة. كما يتعين الاحتفاظ بسجلات كاملة لجميع قرارات الإخراج وتلك الخاصة بالقطعة موضوع القرار وحالتها. ومن المفترض أن تكون الأولوية لعرض القطعة المراد إخراجها على متحف آخر

تضارب المصالح

يشترط التعامل بحرص عند اقتناء أي قطعة سواء بالشراء أو الهبة أو الهدية بهدف الاستفادة من التخفيض الضريبي من أي عضو من أعضاء الجهة الحاكمة المسئولة عن المتحف أو من أحد الزملاء أو أسرهم أو معارفهم المقربين، حيث يُحظر على هؤلاء الأشخاص شراء القطع التي تم التنازل عن ملكيتها أو إخراجها من المجموعة التي تدخل في عهدتهم. ويتعين أن تضمن سياسات المتاحف جعل المجموعات (الدائمة أو المؤقتة) وما يرتبط بها من معلومات مسجلة تسجيلاً دقيقاً متاحة للاستخدام الفوري للجيل الحالي والأجيال المقبلة وهي بحالة جيدة وسليمة إلى أقصى قدر ممكن حسب الموارد والمعارف الحالية. كما يتعين أن تُعهد إلى الأشخاص من ذوي المعرفة والمهارات المناسبة المسؤولية المهنية للاعتناء بالمجموعات مع توفير الإشراف المناسب عليهم.

توثيق المجموعات

تتطلب أهمية المعلومات المتعلقة بمجموعات المتاحف توثيق هذه المعلومات وفقاً للمعايير المهنية المتعارف عليها، بحيث يشمل هذا التوثيق تعريف وتوصيف كل بند وظروفه التاريخية ومكان نشأته

الحالة الدراسية رقم ٣

أنت تجري أبحاثاً على موضوع متعلق بمجموعتك وسيكون هذا الموضوع في نهاية المطاف هو أساس إقامة معرض كبير. وقد توصلت إلى أدلة جديدة من المحتمل أن تجذب للمعرض دعاية لا بأس بها ، ولكن قبل أن تتاح لك فرصة نشر أعمالك أو التحضير للمعرض تتصل بك طالبة تحضر رسالة دكتوراه لدراسة المجموعات نفسها. ما هي المعلومات التي سوف تجعلها متاحة لها؟

الجمع الحقلّي

إذا تولت المتاحف جمع قطعها من الموقع بنفسها يتعين أن تضع سياسات تتسق مع المعايير الأكاديمية والقوانين الوطنية والدولية السارية والالتزامات التي تنص عليها المعاهدات. ويجب أن يراعي العمل الحقلّي وجهات نظر المجتمعات المحلية والموارد البيئية والممارسات الثقافية بالإضافة إلى الجهود المبذولة لدعم التراث الثقافي والطبيعي.

الجمع الاستثنائي للشواهد المادية

في بعض الحالات الاستثنائية قد تسهم قطعة مجهولة المنشأ إسهاماً كبيراً في توسيع المعرفة بحيث يصبح حفظها محققاً للمصلحة العامة ، وعندئذ يجب أن يتم قبول هذه القطعة وضمها إلى مجموعة من مجموعات المتحف بموجب قرار يتخذه المتخصصون في المجال المعني دون أي تحيز وطني أو دولي.

البحوث

يجب أن تكون البحوث التي يجريها موظفو المتحف على مصدر

حماية الحيوانات الحية

يجب أن يتحمل المتحف الذي يحفظ حيوانات حية المسؤولية الكاملة عن حمايتها ورعايتها صحياً ، وأن يعد وينفذ نظاماً للسلامة يقره طبيب بيطري متخصص ضماناً لحماية الموظفين والزوار (بالإضافة إلى الحيوانات) ، وأن تكون التعديلات الجينية محددة بوضوح.

الاستخدام الشخصي لمجموعات المتحف

يُحظر على موظفي المتحف أو أعضاء الجهة الحاكمة أو أسرهم أو معارفهم المقربين أو آخرين الاستيلاء على أي قطعة من مجموعات المتحف حتى ولو بصورة مؤقتة بغرض الاستخدام الشخصي.

التفسير ودعم المعرفة – وإتاحتها الشواهد المادية

تحتفظ المتاحف بالشواهد المادية لعدد من مجالات المعرفة ، ولذلك تعتبر مسئولة أمام الجميع عما بحوزتها من مجموعات وعرضها لمن يريد مشاهدتها وتفسيرها.

ويتعين أن توضح سياسة المتحف بشكل واضح أهمية المجموعات كشواهد مادية أو أدلة أولية ، وأن توضح أن هذه المجموعات ليست خاضعة للاتجاهات الفكرية الحالية أو لاستخدام المتحف.

العرض

تقع على عاتق المتاحف مسؤولية عرض المجموعات وكافة المعلومات المتعلقة بها دون مقابل كلما أمكن ، ويجب أن تأخذ المتاحف في الاعتبار القيود الموضوعية لحماية سرية وأمن المعلومات.

المواد الأولية مرتبطة برسالة المتحف وأهدافه وملتزمة بكافة الممارسات القانونية والأخلاقية والأكاديمية. قد يتطلب البحث في بعض الأحيان تطبيق تقنيات التحليل النقصي destructive analytical techniques، وعندئذ يجب أن يكون اللجوء إليها في أضيق الحدود. غير أنه عند اتباع هذه التقنيات يتعين الاحتفاظ بسجل كامل للمادة التي خضعت للتحليل ومخرجات التحليل ونتائجه وما نُشر منه وذلك كجزء من سجل القطعة الدائم.

أما الأبحاث التي تُجرى على الرفات البشرية والمواد ذات الصبغة الدينية فلا بد أن تتسق مع المعايير المهنية وأن تأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع والمجموعات العرقية أو الدينية التي تنتمي إليها هذه الرفات في حالة معرفة هذه المعلومات.

الحق في نتائج البحوث

عندما يعد موظفو المتحف مادة للعرض أو لتوثيق نتائج الاختبارات الحقلية يتعين وجود اتفاق واضح مبرم مع المتحف الراعي للبحث فيما يتعلق بكافة الحقوق المتعلقة بالعمل.

التعاون بين المؤسسات وموظفي المتحف

على موظفي المتحف مراعاة أهمية التعاون والتشاور بين المؤسسات التي تتشابه مع المتحف في اهتماماتها وممارساتها في جمع القطع، وينطبق ذلك على بالأخص على التعاون مع المعاهد العليا وبعض المرافق العامة التي قد يؤدي التعامل معها في المجال البحثي إلى حصولها على مجموعات هامة لا تتمتع بضمان طويل المدى.

وكذلك يجب على موظفي المتحف المشاركة بمعارفهم وخبراتهم مع الزملاء والباحثين والطلبة العاملين في المجالات المماثلة، ويتحتم عليهم احترام أساتذتهم والعمل على نقل التقنيات والخبرات الحديثة المفيدة إلى الآخرين.

تقدير التراث الثقافي والطبيعي والترويج له

تلتزم المتاحف بتطوير دورها التثقيفي ومحاولة اجتذاب قاعدة جماهيرية أوسع من المجتمع المحلي أو المنطقة أو المجموعة المحيطة بها، حيث يعد التفاعل مع المجتمع والإعلام عن تراثه جزءاً لا يتجزأ من الدور التربوي الذي يلعبه المتحف.

العرض والمعارض

تلتزم العروض والمعارض المؤقتة سواء أكانت عادية أم إلكترونية برسالة المتحف وسياسته المعلنة والغرض منها دون المساس بمعايير الجودة أو العناية المناسبة بالمجموعات والحفاظ عليها. ويجب أن تكون المعلومات المقدمة في قاعات العرض أو في المعرض دقيقة وموثقة وأن تأخذ في الاعتبار الجماعات والمعتقدات التي تمثلها.

الحالة الدراسية رقم ٤

يقتني جامع محلي مجموعة من أفضل المجموعات المتعلقة بموضوعك، غير أنه لا يقدرها حق قدرها. وقد أقمت معه علاقة طيبة آملاً أن يستفيد متحفك من مجموعته، وذات يوم عرض عليك إعادة مجموعته عرضها بصفة مؤقتة على نفقة المتحف مقابل شرطين: ألا يعرض المعرض شيئاً آخر سوى مجموعته، وأن يكون هو المسئول عن صياغة ونشر كل المعلومات التي تحتوي عليها اللاصقات وبطاقات التعريف. فهل تقبل عرضه؟

ينبغي عرض الرفات البشرية والمواد ذات الأهمية الدينية بطريقة تتسق والمعايير المهنية مع الأخذ في الاعتبار مصالح ومعتقدات الأفراد أو المجموعات العرقية أو الدينية التي تنتمي إليها هذه

الأساسية التي يقدمها المتحف ، لذا يجب أن يجري تنظيم هذه الخدمات دون المساس بالرسالة التي حددها المتحف لنفسه.

التحقق من القطع والنماذج

تقدم المتاحف عادة لأبناء الجمهور خدمة التحقق من القطع أو تقديم الاستشارات. لذا يلزم توخي الدقة لضمان عدم تصرف المتحف أو أحد موظفيه بطريقة ربما تفهم على أنه يستفيد بطريق مباشر أو غير مباشر من هذا النشاط. ولا يجوز الإعلان عن التحقق عن أصل القطع التي يُعتقد أو يُشتبه في اقتنائها أو نقلها أو استيرادها أو تصديرها بصورة غير قانونية أو غير شرعية إلا بعد إخطار السلطات المختصة.

التصديق والتقييم (التقدير)

يجوز تقييم مجموعات المتاحف لأغراض التأمين أو التعويض ، غير أن إبداء الآراء المتعلقة بالقيمة النقدية للقطع الأخرى لا يتم إلا بموجب طلب رسمي مقدم من متاحف أخرى أو هيئات قانونية أو حكومية أو رسمية. وإذا كان المتحف هو المستفيد فإن تقييم القطعة أو النموذج يجب أن يكون بمعرفة جهة مستقلة.

العمل مع المجتمعات المحلية

تعكس مجموعات المتاحف التراث الثقافي والطبيعي للمجتمعات الأصلية التي جاءت منها، لذا فهي تتسم بصفات تتعدى الملكية العادية نتيجة للصلة القوية بين هذه المجموعات والهوية الوطنية أو الدينية أو الإقليمية أو المحلية أو العرقية أو السياسية، لذا يجب أن تكون سياسة المتحف متجاوبة مع هذا المبدأ.

التعاون

يجب أن يعزز المتحف مشاركته في مجال المعرفة والتصديق والمجموعات مع غيره من المتاحف والمنظمات الثقافية والدول

المواد. ويجب أن يتم عرض هذه المواد بطريقة مناسبة واحترام مشاعر الجميع وكرامتهم. وفي حالة ظهور مطالبة بسحب هذه المواد من العرض العام يجب التعامل معها بسرعة واحترام، ودراسة ما قد يظهر من طلبات لاسترداد مثل هذه المواد. ويجب أن تحدد سياسات المتحف بوضوح طريقة التعامل مع هذه المطالب.

عرض المواد مجهولة الأصل

تمتنع المتاحف عن عرض أو استخدام أشياء مشكوك في أصلها أو مجهولة المنشأ، وينبغي أن تعي المتاحف أن عرض أو استخدام مثل هذه الأشياء يمكن النظر إليه على أنه اعتراف منها بالاتجار غير المشروع في الملكية الثقافية وإسهام منها في هذا النشاط.

النشر والنسخ

يتعين أن تكون كافة المعلومات التي تنشرها المتاحف في أي صورة صحيحة ودقيقة ولا تتجاهل الاعتبارات الأكاديمية ولا المجتمعات ولا المعتقدات المرتبطة بها، ويجب ألا تؤدي المعلومات الصادرة عن المتاحف إلى تجاوز المعايير التي تنتهجها المؤسسات المتحفية.

ويجب أن تحترم المتاحف تكامل المجموعة الأصلية عند عمل صور أو نماذج أو مستنسخات من القطع التي تتكون منها المجموعة أو عند استخدامها للعرض. وفي هذه الحالة يتعين أن توضح بطاقة التعريف أن البند المعروض هو نسخة طبق الأصل من القطعة الأصلية.

خدمة الجمهور والاستفادة العامة

تستخدم المتاحف قاعدة واسعة من التخصصات والمهارات والموارد الطبيعية ذات التطبيقات واسعة المدى، الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود موارد مشتركة أو تقديم خدمات منبثقة من الخدمات

قائم على أساس المعرفة دون استغلال للمالك أو لنقل المعلومات، مع إعطاء الأهمية القصوى لرغبات المجتمع صاحب الشأن. يتطلب استخدام المجموعات التابعة لمجتمع معاصر احترام كرامة الإنسان والتقاليد والثقافات التي تُستقى منها، ويتعين استخدام هذه المجموعات في دعم وتعزيز رفاهة الإنسان والتنمية الاجتماعية والتسامح والاحترام من خلال تبني موقف مناصر لتعددية المجتمعات والثقافات واللغات.

تمويل مرافق المجتمع المحلي

ينبغي توخي الدقة عند السعي إلى تمويل نشاطات تتعلق بمجتمعات معاصرة لضمان عدم المساس بمصالح تلك المجتمعات إذا ارتبط التمويل بفئة معينة من الرعاية.

دعم منظمات المجتمع المحلي

يجب أن تعمل المتاحف على خلق بيئة مواتية للدعم المجتمعي (مثل جمعية أصدقاء المتاحف وغيرها من المنظمات) والاعتراف بإسهامها وتعزيز إقامة علاقة وثيقة بين المجتمع المحلي وموظفي المتحف.

التشريع

يتعين أن تلتزم المتاحف التزاماً كاملاً بالتشريعات الدولية أو الإقليمية أو الوطنية أو المحلية بالإضافة إلى المعاهدات السارية المبرمة بين الدولة التي تعمل بها والدول الأخرى. كما يتعين أن تلتزم الجهة الحاكمة بأي التزامات أو شروط ملزمة تتعلق بأي جانب من جوانب المتحف ومجموعاته وعمله.

التشريعات الوطنية والمحلية

يجب أن تلتزم المتاحف بكافة القوانين الوطنية والمحلية، وأن

والمجتمعات التي تنشأ منها هذه المجموعات، ويجب استكشاف مدى إمكانية إنشاء شراكة مع المتاحف في الدول أو المناطق التي فقدت جزءاً كبيراً من تراثها.

رد الممتلكات الثقافية

يجب أن تستعد المتاحف للدخول في حوارات تتعلق برد الممتلكات الثقافية إلى الدولة أو الشعب الذي نشأت منه هذه الممتلكات، على أن يتم ذلك بأسلوب حيادي قائم على أساس علمي ومبادئ مهنية وإنسانية واحترام القوانين المحلية والوطنية والدولية السارية، وربما يكون هذا الأسلوب أفضل من اللجوء إلى التعامل على المستوى الحكومي أو السياسي.

إعادة توطين الملكية الثقافية

قد يسعى شعب أو دولة إلى إعادة توطين تحفة أو نموذج ثبت تصديره أو نقله بأي صورة تخالف مبادئ المواثيق الدولية أو الوطنية. وفي حالة ثبوت انتماء التحفة أو النموذج إلى تلك الدولة أو ذلك الشعب أو التراث الطبيعي يتعين على المتحف المعني (عند تمتعه بالحرية القانونية للإتيان بمثل هذا التصرف) اتخاذ خطوات سريعة ومسئولة للتعاون في هذا الصدد.

القطع الأثرية من الدول المحتلة

تمتنع المتاحف عن شراء أو اقتناء المواد الثقافية التابعة لبلاد محتلة، كما ينبغي أن تحترم كافة القوانين والاتفاقيات التي تنظم استيراد وتصدير ونقل مواد ثقافية أو طبيعية.

المجتمعات المعاصرة

كثيراً ما تضم نشاطات المتحف معالم من تراث أحد المجتمعات المعاصرة، وفي هذه الحالة يتعين أن يتم اقتناؤها بموجب اتفاق متبادل

الدراية بالتشريعات ذات الصلة

يجب أن يكون جميع المنتمين إلى المهنة المتحفية على دراية كافية بالتشريعات الدولية والوطنية والمحلية والشروط المتعلقة بوظيفة كل منهم، وأن يتجنبوا المواقف التي يمكن أن تُفهم على أنها شكل من أشكال سوء السلوك.

المسؤولية المهنية

يلتزم جميع المنتمين إلى المهنة المتحفية بإتباع سياسات وإجراءات المؤسسة التي يعملون لديها، غير أنه يحق الاعتراض بأسلوب مناسب على الممارسات التي يرونها ضارة بالمتحف أو المهنة أو القضايا المتعلقة بآداب المهنة.

السلوك المهني

يعد ولاء الموظف لزملائه وللمتحفه من المسؤوليات المهنية الهامة التي تنشأ على أساس الالتزام بمبادئ أخلاقية أساسية تسري على المهنة بشكل عام. كما يلتزم العاملون بنظام الآداب المهنية الذي أقره المجلس الدولي للمتاحف وبمعرفة أية لوائح أو سياسات تتعلق بالعمل المتحفية.

المسؤوليات الأكاديمية والعلمية

يجب على العاملين في المهنة المتحفية تعزيز البحث واستخدام المعلومات وثيقة الصلة بمجموعاتهم والمحافظة عليها، والامتناع عن ممارسة أي نشاط قد يتسبب في ضياع هذه البيانات الأكاديمية والعلمية.

التهريب والتجارة غير المشروعة

يجب على العاملين في المهنة المتحفية ألا يدعموا الاتجار أو التسويق غير المشروع للملكية الثقافية أو الطبيعية سواء بشكل

تحتزم تشريعات الدول الأخرى التي قد تنعكس على عملها.

التشريعات الدولية

يختلف التصديق على التشريعات الدولية من دولة لأخرى، وهكذا يتعين اعتراف سياسة المتحف بما يلي من التشريعات الدولية التي تعد من التشريعات الأساسية عند تفسير نظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف:

اتفاقية حماية الملكية الثقافية في وقت النزاعات المسلحة (اتفاقية لاهاي)، ١٩٥٤ وبروتوكولها الأول (١٩٥٤) والثاني (١٩٩٩).

اتفاقية اليونسكو حول وسائل حظر ومنع الاستيراد والتصدير غير المشروع ونقل حيازة الملكية الثقافية، ١٩٧٠.

اتفاقية الاتجار في السلالات المهددة بالانقراض من النباتات أو الحيوانات البرية، ١٩٧٣.

اتفاقية الأمم المتحدة حول التنوع البيولوجي، ١٩٩٢.

اتفاقية جمعيتة "القانون الموحد" - يونيدروا - حول القطع الثقافية المسروقة أو المصدرة بشكل غير قانوني، ١٩٩٥.

اتفاقية اليونسكو حول حماية التراث الثقافي تحت الماء، ٢٠٠١.

اتفاقية اليونسكو حول حماية التراث الثقافي المعنوي، ٢٠٠٣.

الروح المهنية

يلتزم العاملون في مجال المتاحف بالمعايير المتعارف عليها والقوانين السارية كما يراعون كرامة مهنتهم وشرفها، ويعملون على حماية الجمهور من السلوك غير القانوني وغير الأخلاقي، ويستفيدون من أية فرصة لتعريف وتوعية الجمهور بأهداف المهنة والغرض منها وطموحاتها وأهمية دور المتاحف في المجتمع.

مباشر أو غير مباشر.

داخل المتحف غير كافية لاتخاذ قرارات سليمة. يُحظر على العاملين بالمتاحف قبول الهدايا أو الهبات أو القروض أو غير ذلك من المزايا الشخصية التي قد تُقدم إليهم فيما يتعلق بواجباتهم في المتحف. غير أنه في بعض الأحيان قد تتطلب اللياقة المهنية تقديم أو قبول الهدايا وعندئذ يتعين أن تتم هذه العمليات باسم المؤسسة المتحفية.

السرية

يجب على العاملين في المهنة المتحفية حماية سرية المعلومات التي تصل إليهم من خلال العمل. وتعتبر المعلومات التي ترد إليهم بشأن القطع المجلوبة للمتحف للتأكد من صحتها معلومات سرية يُحظر نشرها أو تقديمها إلى أية مؤسسة أخرى أو أي شخص آخر دون تصريح مباشر من المالك. وكذلك يجب عليهم المحافظة على سرية تفاصيل أمن المتحف والمجموعات الخاصة والمواقع التي يزورونها في المهام الرسمية. وتخضع السرية إلى الالتزام القانوني بمعاونة الشرطة أو غيرها من الجهات الأمنية عند التحقيق في ملكية قطع مسروقة أو مقتناة بشكل غير شرعي أو منقولة بشكل غير قانوني.

العمل خارج المتحف أو المصالح التجارية
على الرغم من حق العاملين في المتحف في الاستمتاع بقدر من الاستقلالية الشخصية، يتعين عليهم أن يدركوا استحالة فصل أي عمل خاص أو مصلحة مهنية فصلاً كاملاً عن المؤسسة التي يعملون بها. لذا يُحظر توليهم أي وظيفة أخرى مدفوعة الأجر أو قبول عمولات خارجية تتعارض مع وظائفهم أو مع مصالح المتحف.

الاستقلال الشخصي

من حق العاملين في المهنة المتحفية الحصول على قدر من الاستقلالية الشخصية، غير أنهم يجب أن يدركوا أنه لا يمكن الفصل تماماً بين المصلحة المهنية أو العمل الخاص من جهة والمؤسسة التي يعملون لديها من جهة أخرى.

الحالة الدراسية رقم ٥

أنت خبير في مادة تخصصك، وتعمل في متحف يشجع موظفيه على نشر أبحاث أكاديمية. وهناك صالة عرض تجارية يشتري متحفك منها بين حين وآخر مواد موثقة توثيقاً جيداً ليضمها إلى المجموعات التي يقتنيها. هذه الصالة التجارية ستقيم معرضاً هاماً وكبيراً في مادة تخصصك، وقد دعاك مديرها لكتابة مقدمة كتالوج المعرض بصفتك خبيراً في المادة. عندما تقرأ قائمة المعروضات تجد أن بعضها مجهول المنشأ وبتابك شك في مشروعيتها مصدرها. فهل تقبل الدعوة؟

العلاقات المهنية

يقيم العاملون في المهنة المتحفية علاقات عمل مع العديد من الأشخاص من داخل المتحف وخارجه، ومن المتوقع منهم أن يقدموا خدماتهم للغير بكفاءة وجودة عالية.

الاستشارات المهنية

من مسؤوليات العمل في مهنة المتاحف استشارة الزملاء من نفس المتحف أو من المتاحف الأخرى عندما تكون الخبرة المتوافرة

تهدف إلى الربح.

ملخص

تتمتع المتاحف في المجتمع بأدوار نشطة ومتعددة الجوانب، ومهما اختلفت هذه الأدوار والخدمات فإن الغرض منها واحد، ألا وهو الحفاظ على الذاكرة الجماعية للمجتمع كما ترد بشكل مادي ومعنوي في تراثه الثقافي والطبيعي. ولا يؤدي هذا الغرض ثماره إلا إذا ارتبط بإتاحة هذا التراث وتفسيره. ولذلك تسعى المتاحف إلى المشاركة في تقدير التراث وفهمه.

ويقدم العاملون في المتاحف الخدمات المتحفية بشتى جوانبها في إطار المسؤولية العامة التي تحكم سلوكهم وخاصة إذا لم يرد تحديد هذه المسؤولية في لائحة إدارية أو سياسية أو أكاديمية. ومن هذا المنطلق يحتوي نظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف على الحد الأدنى من المعايير المتوقعة والتي يمكن أن يقيس عليها العاملون في مجال المتاحف مدى جودة أدائهم.

التعامل في التراث الثقافي أو الطبيعي

يُحظر على العاملين في المهنة المتحفية المشاركة أو التعامل في التراث الطبيعي أو الثقافي (سواء بالشراء أو البيع بهدف الربح) بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

التعامل مع التجار

يمنع العاملون في المهنة المتحفية عن قبول أية هدية أو ضيافة أو مكافأة يقدمها تاجر أو موظف في صالة للمزادات أو أي شخص آخر كحافز أو دافع لشراء قطعة من قطع المتحف أو التخلص منها أو بغرض اتخاذ إجراء رسمي أو منع اتخاذه، بالإضافة إلى ذلكيمنع الموظف في متحف عن الاخذ باقتراح تاجر معين أو متعامل في المزادات أو مئمن لأي فرد من أفراد الجمهور.

الجمع الخاص

لا يتنافس العاملون في المتحف مع متحفهم على اقتناء القطع أو أي نشاط آخر من أنشطة الجمع الشخصي، وفي حالة اشتراك موظف المتحف في جمع التحف بصفته الشخصية يتعين إبرام اتفاق بينه وبين الجهة الحاكمة تتم صياغته بطريقة جيدة وبراعى تنفيذها بدقة.

الأشكال الأخرى من تضارب المصالح

في حالة حدوث تضارب بين مصالح أحد الأفراد ومصالح المتحف يتعين أن تكون السيادة لمصلحة المتحف.

استخدام اسم المجلس الدولي للمتاحف وشعاره

لا يجوز لأعضاء المجلس الدولي للمتاحف استخدام الكلمات المكونة لاسم المجلس International Council of Museums أو اختصاره ICOM أو شعاره بغرض الترويج لأي منتج أو عملية

الاسترشاد بها في صناعة القرار وإنجاز الأنشطة اليومية.

تقديم إدارة المجموعات

الإطار رقم ١. العناصر الأساسية الثلاثة المتداخلة لإدارة

المجموعات

تسجيل المجموعات وهو الخط القاعدي للمسئولية المؤسسية عن كثير من القطع والتحف الفنية والنماذج والوثائق المودعة كأمانة في المتحف للأجيال المعاصرة والقادمة.

الحفاظ على المجموعات وهو جانب هام وفعال لإدارة المجموعات لكونه متأصلاً في جميع أنشطة المتحف الأخرى.

الوصول المنظم إلى المجموعات من خلال المعروضات والأبحاث بما يؤدي إلى تحقيق رسالة المتحف المتمثلة في التربية والتفسير مع حماية المجموعات في ذات الوقت. وكذلك يمكن الاستفادة من تناول المسائل المتعلقة بالتسجيل والحفاظ على المجموعات وإمكانية الوصول إليها كتابةً في تقديم إطار عام لسياسة إدارة المجموعات.

سياسة إدارة المجموعات

لضمان نجاح إدارة المجموعات، يجب إصدار القرارات الخاصة بمجموعات المتحف بعد تفكير جيد ومنظم. وتقوم صناعة القرار الصائب على أساس السياسة الجيدة. ولذلك فإن أهم وثيقة تخص مجموعات المتحف هي سياسة إدارة المجموعات. وبناءً على بيان رسالة المتحف وغيره من وثائق السياسة الرئيسية فإن الأغراض والأهداف العامة للمتحف يمكن تحقيقها من خلال جمع المجموعات وإجراء البحوث والحفاظ عليها. وبعد كتابة سياسة إدارة المجموعات تصبح دليلاً عملياً للعاملين في المتحف، ووثيقة عامة تشرح كيفية تحمل المتحف مسئولية المجموعات

تقوم إدارة المتحف بدور جوهري في تطوير المتحف وتنظيمه، وبالمثل، تقوم إدارة المجموعات بدور لا يقل عن دور إدارة المتحف أهمية في تطوير المجموعات التي يفتنيها المتحف وتنظيمها والحفاظ عليها. ورغم التباين الملحوظ بين محتويات تلك المجموعات، إلا أنها تشترك جميعها في سمات متشابهة، فجميعها تحتوى على أعداد كبيرة من القطع والنماذج والتحف الفنية والوثائق التاريخية والأعمال الفنية وجميعها تعتبر تمثيلاً "للتراث الطبيعي والثقافي والعلمي" (نظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف ICOM، ٢٠٠٤). وتتسم مجموعات متحفية كثيرة بكونها كبرى الحجم والتعقيد. ومن ثم فإن هذا الفصل يقدم أفضل الممارسات المهنية المتبعة في عملية تطوير المجموعات وتنظيمها والحفاظ عليها، بهدف ضمان توافر الإدارة والعناية اللازمتين للمجموعات.

ويطلق مصطلح "إدارة المجموعات" على مختلف الوسائل القانونية والأخلاقية والفنية والعملية المتبعة في تجميع مجموعات المتحف وتنظيمها والبحث فيها، وتفسير النقوش والكتابات التي تحملها والحفاظ عليها. وتركز إدارة المجموعات على العناية بالمجموعات والاهتمام بحالتها وسلامتها المادية والشكلية على المدى الطويل، كما تهتم بمسائل الحفاظ عليها واستخدامها والاحتفاظ بسجلاتها، باعتبارها وسيلة لدعم المتحف في النهوض بالرسالة المنوطة به والوصول إلى أهدافه. كما يستخدم مصطلح إدارة المجموعات أيضاً لوصف الأنشطة الخاصة التي تتم من خلال عملية الإدارة.

ولإدارة المجموعات أهمية حرجة وأثر فعال في جعل المجموعات تدعم رسالة المتحف، ولها أثر جوهري في تحسين الاستفادة من الموارد التي دائماً ما تكون محدودة، من حيث الوقت والمال والمعدات والمواد ومساحة العرض وفريق العمل. وبالمثل، تحتاج إدارة المجموعات إلى سياسة وإجراءات واضحة المعالم يتم

والوثائق الخاصة بالإجراءات. وتتناول هذه الملاحظات النقاط الأساسية والأكثر عمومية. غير أنكم ستحتاجون إلى إضافة أية معلومات أخرى ترونها ضرورية ومفيدة ومناسبة لظروف متحفكم ومجموعاته.

وقد تم تسليط الضوء في فصول أخرى سابقة على أهمية تحديد رسالة المتحف وغرضه بصورة واضحة والالتزام بنظام الآداب المهنية وكلها بطبيعة الحال وثائق ذات أهمية كبيرة من منظور إدارة المجموعات، حيث إنها تؤثر بصورة مباشرة على تشكيل المجموعات وتؤثر على إدارتها واستخدامها. ويمكن أن تخصص وثيقة لكل من سياسة إدارة المجموعات وبيانات السياسات الرئيسية المتصلة بها مثل التوثيق والصيانة الوقائية والاستعداد للكوارث، أو يتم تجميعها في أجزاء كبرى في وثيقة السياسة العامة للمؤسسة المتحفية اعتماداً على ما يفضله المتحف. يمكن أن يقدم نظام الآداب المهنية عوناً مباشراً في وضع سياسة إدارة المجموعات، حيث يتناول في الجزء الثاني " المتاحف التي تقتني المجموعات لحماية مصالح المجتمع وتطوره" العناصر الحساسة في إدارة المجموعات التي يمكن الرجوع إليها عند صياغة هذه السياسة.

التي بحوزته.

تتمتع سياسة إدارة المجموعات بدرجة كبيرة من الأهمية حتى أن نظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف أفرد لها قسماً خاصاً يوجب على إدارة كل متحف تبنى ونشر وتنفيذ سياسة مكتوبة لحيازة واقتناء المجموعات والعناية بها. ومن ثم يعتبر وجود سياسة لإدارة المجموعات مسئولية مهنية وأخلاقية.

وضع سياسة لإدارة المجموعات

قبل البدء في وضع بيان لسياسة إدارة المجموعات يجب عليك أن تتناول عدداً من العوامل وتدرجها ضمن هذه السياسة. ويعتبر وضع السياسة وصياغتها فرصة لمراجعة أهداف المتحف وإرسائها ومراجعة كيفية تحقيقها، إن لم يكن ذلك قد تم بالفعل، ويجب أن يشارك جميع العاملين بالمتحف في هذه المرحلة، وأن تكتب السياسة بوضوح حتى تكون دليلاً مفيداً للموظفين والجمهور. وأن تعنى باحتياجات المجموعات في إطار الأهداف العامة للمتحف، وأن تتضمن نصوصاً خاصة بالمراجعة الدورية والتحديث. قد تشمل سياسة إدارة المجموعات نطاقاً واسعاً من المواضيع المتصلة بإدارة المجموعات والتي يمكن انتقاؤها والكتابة عنها بصورة أكثر تفصيلاً بحيث توائم احتياجات متحفكم. غير أنه ثمة مواضيع رئيسية يجب ألا تغفلها السياسة. وكما هو موضح في الإطار رقم ١ يمكن تجميع هذه المواضيع تحت عناوين تسجيل المجموعات والحفاظ عليها وتوفير إمكانية الوصول إليها. أما الإطار رقم ٢ فيحتوي على الإطار العام المقترح لوضع سياسة إدارة المجموعات بالنسبة لمتحف نمطي قائم على أساس المجموعات. وسترد مناقشة معظم المواضيع المدرجة بالتفصيل في مكان لاحق من هذا الفصل علاوة على عدد من النقاط التي يمكن أن تندرج تحت كل موضوع في سياسة إدارة المجموعات،

الإطار رقم ٢ : صياغة سياسة إدارة المجموعات : جدول المحتويات المقترح

الاستعداد للكوارث	رسالة المتحف والغرض منه
التأمين	نظام الآداب المهنية
إمكانية الوصول إلى المجموعات	التسجيل
الأمن	الاقتناء والإدخال
المعارض	العنوان الصحيح والمصدر والدقة المتناهية
البيئة تحت السيطرة	المواد الحساسة والمحمية
مراقبة المجموعات المعروضة	التقييم والتوثيق
مواد عرض ملائمة	إخراج المجموعات والتصرف فيها
التغليف والشحن	الإعادة والاسترداد
البحث	إعداد الكتالوج والترقيم ووضع العلامات
التجميع الميداني	الجرد
داخل المتحف	الإعارة
الأكاديميون الزائرون والباحثون	تقارير الحالة ومعجم المصطلحات /المعايير
تحليل تفكيكي	التوثيق
التجميع والاستخدام الشخصي للمجموعات	المحافظة على المجموعات
الصيانة الوقائية	تخزين المجموعات
الصيانة	تداول ونقل المجموعات
	التصوير

تدريب ١ : ادرس جدول محتويات سياسة إدارة المجموعات الوارد في الإطار أعلاه. ما هي المواضيع التي تلائم متحفكم؟ هل هناك أية مواضيع ليست لها صلة بالمتحف؟ ما هي السمات الخاصة بمتحفكم التي تتطلب إضافة مواضيع أخرى؟ ما هي تلك المواضيع؟ لخص استنتاجاتك واستخدمها لوضع إطار عام لسياسة إدارة المجموعات في متحفكم.

إجراءات إدارة المجموعات

السياسة. وإذا أحسن استخدام الإجراءات المكتوبة ستصور بشكل أفضل عناصر سياسة إدارة المجموعات. وكما هو متبع في سياسة إدارة المجموعات يمكن كتابة الإجراءات بشكل محدد يناسب احتياجات متحفكم.

تتألف إجراءات إدارة المجموعات من مختلف الأنشطة التي تتحول بها هذه السياسات إلى أعمال الإدارة المتخصصة. وهي إجراءات عظيمة الفائدة لانتظام العمل واستقراره إذا تبلورت في صورة وثيقة مكتوبة، وهي أيضا ضرورية لجميع مجالات

التسجيل

يهتم نظام التسجيل في المتحف بسياسات وإجراءات اقتناء المجموعات وإدخالها بصورة رسمية في سجلات حيازة المتحف وبالطريقة التي تدار بها ومتابعتها، وكيفية التصرف فيها في بعض الأحيان.

حيازة المجموعات وإدخالها

أهم الوسائل التي يحصل بها المتحف على مجموعاته وأكثرها انتشاراً هي: الإهداء والوصية والشراء والتبادل والجمع الميداني وغيرها من الوسائل التي تنتقل بها الملكية إلى المتحف. وإنه لمن الأهمية بمكان أن يتم إرساء المعايير اللازمة لتحديد القطع التي يتم تجميعها. يجب أن تكون جميع القطع والمجموعات المقتناة ذات حق ملكية خالص، ويجب أن تدعم أهداف المتحف وأن تكون خالية من أية شروط أو قيود على استخدامها. كما يجب أن يكون المتحف قادراً على توفير الرعاية اللازمة لها على المدى الطويل.

مقترحات لسياسة الحيازة (أنظر الفصل الخاص بنظام الآداب المهنية)

الحيازة هي العملية التي يتم الحصول بها على القطعة أو المجموعة للمتحف. ويمكن اقتناء القطع بوسائل كثيرة مختلفة، مثل الحصول عليها من ميادين العمل أو على سبيل التبرع أو الوصية أو نقل ملكيتها من مؤسسة أخرى. وبغض النظر عن الوسيلة التي اقتنيت بها القطعة فثمة اعتبارات أخلاقية وقانونية للحيازة يجب مراعاتها. فمن منظور أخلاقي ينص نظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف على وجوب أن تتبنى المتاحف سياسة مكتوبة لإدارة المجموعات تتناول الجوانب الأخلاقية لعملية الحيازة ومدى علاقة المجموعة برسالة المتحف

ومدى اكتمال الوثائق المتصلة بها والمتطلبات الخاصة المتعلقة بالمواد الحساسة من الناحية الثقافية والعلمية. ومن الناحية القانونية يجب أن تنص سياسة الحيازة على عدم مخالفة أية معاهدات أو قوانين محلية أو وطنية أو دولية.

مقترحات لإجراءات الحيازة (أنظر الفصل الخاص بالتوثيق)

الإدخال هو القبول الرسمي للقطعة أو المجموعة، وقيدها في سجل المتحف وإدراجها ضمن مجموعاته. وتبدأ عملية إدخال القطعة باستلام الوثائق التي تثبت نقل الملكية. ويقتصر الإدخال عادةً على القطع التي يتم اقتناؤها كمجموعات دائمة في المتحف، وذلك على العكس من القطع الأخرى التي قد يقتنيها المتحف للعرض في البرامج التعليمية أو دعم البرامج، أو لأية أغراض أخرى.

تبدأ عملية إدخال القطع بإعطاء رقم تعريف مستقل لقطعة ما أو لمجموعة ما عند قيدها في سجل المتحف. وحسب النظم المتبعة بوجه عام يتألف هذا الرقم عادةً من الحروف الأولى من اسم المتحف والسنة الحالية متبوعاً بالرقم المسلسل الذي تم استلام المجموعة بموجبه مفصلاً بينها جميعاً بنقطة أو شرطة. مثال: عند إدخال القطعة العشرين في عام ٢٠٠٤ في (المتحف الوطني للأثار) تأخذ القطعة رقم م.أ.و-٢٠٠٤-٢٠. ويتم تجميع كل القطع والوثائق المتصلة بعملية الإدخال مع بعضها البعض ووضع علامات عليها برقم الإدخال الخاص بتلك القطعة على وجه الخصوص. ولزيد من المعلومات عن الترقيم والعلامات (أنظر الجزء الوارد أدناه). يعتبر توثيق مجموعات المتحف جزءاً هاماً من إدارة المجموعات. ويبدأ قيد التسجيل عند دخول المجموعات إلى المتحف. وتحتوي ملفات الإدخال على جميع الوثائق المرتبطة بإدخال كل قطعة. ويمكن أن تتباين عملية تنظيم وعنوننة الملفات بناءً على التنظيم الداخلي للمتحف وما إذا كان يستخدم السجلات والملفات الورقية

الكتالوجات والترقيم ووضع العلامات

الكتالوجات هي الوسيلة المستخدمة لتعريف كل قطعة في المجموعة بالتفاصيل الوصفية وإعطائها رقم تعريف مستقل. ويجب وضع جميع القطع التي تتألف منها المجموعات الدائمة في الكتالوج. يجب أن تتضمن معلومات الكتالوج تفاصيل وصفية وتصنيفية وغيرها من بيانات التعريف الأخرى والأبعاد المادية والمصدر (منشأ القطعة وتاريخها من حيث موقع العثور عليها ومالكها السابق ووسيلة اقتنائها، ورقم إدخالها وموقع تخزينها). وقد يتضمن الكتالوج أيضاً صورة أو رسم وغير ذلك من معلومات إضافية عن القطعة.

أو الإلكترونية أو كليهما. وبغض النظر عن النظام المتبع فإن سجلات إدخال القطع تعتبر وثائق قانونية وإدارية ومتحفية على قدر كبير من الأهمية تحتوى على معلومات خاصة بالمناح أو مصدر المجموعات ودليل الملكية القانونية ومعلومات عن تقييم التأمين والتقارير الخاصة بحالة القطع، وقائمة الجرد الخاصة بعمليات الإدخال التي تحتوى على أكثر من قطعة، والتصوير والتأمين وغيرها من الوثائق المتصلة بذلك. ولزيد من التفاصيل بشأن إدخال القطع وغيرها من إجراءات التوثيق (أنظر الفصل الخاص بالتوثيق).

إخراج القطع والتصرف فيها (أنظر الفصل الخاص بنظام الآداب المهنية)

إخراج القطع هو عملية إزالتها بصفة دائمة من سجلات المتاحف والمجموعات. وتتم هذه العملية لعدد من الأسباب تتراوح بين تغيير بؤرة الاهتمام بالمجموعة، أو انتقال القطع أو إزالة القطع التالفة أو التي ساءت حالتها وأصبح من المتعذر إنقاذها. وبما أن المتاحف تتمتع بالثقة الجماهيرية فمن الممكن أن يكون إخراج القطع موضوعاً مثيراً للجدل. وكثير من المتاحف ممنوعة من هذا التصرف بموجب القوانين الوطنية أو المواثيق التي تحكمها أو السياسات المؤسسية التي تتبعها. غير أنه يجب على كل متحف أن يتبع طريقة لقيود التصرفات المسموح بها قانوناً.

والتصرف هو العمل الذي بموجبه تزال القطع أو المجموعات المخرجة من المتحف وتوضع في مكان آخر. واعتماداً على القانون واجب التطبيق يمكن أن تتضمن خيارات التصرف انتقال القطعة إلى متحف آخر أو مؤسسة مشابهة لأغراض تعليمية أو تدمير القطع المتدهورة أو إعادتها إلى أناس آخرين.

الإطار رقم ٣: المحتويات التي قد تتضمنها سياسة إخراج القطع والتصرف فيها

١. بيان عن طريقة تقييم إخراج القطعة والتصرف فيها.
٢. إسناد سلطة التصديق على عمليات إخراج القطع إلى لجنة أو مجموعة بعينها.
٣. مقترحات خاصة بإجراءات إخراج القطع والتصرف فيها.
٤. الأعمال التي تتم لإخراج قطعة ما أو مجموعة ما والتصرف فيها تقوم على ما ورد بشأنها في السياسة المكتوبة لإدارة المجموعات الخاصة بالمتحف.
٥. جعل أسباب إخراج القطعة والتصرف فيها جزءاً من سجلات المجموعات والاحتفاظ بها لدى أمانة المتحف.
٦. تحديد الموعد والمكان والشخص المسؤول والسلطة التي تقوم بعملية إخراج القطع والتصرف فيها.
٧. سجلات إخراج القطع تتضمن تقييماً مكتوباً وتبريراً لعملية إخراج القطع وتاريخ إخراجها وقائمة جرد القطع/المجموعات التي يتم إخراجها ووسيلة التصرف فيها.
٨. يتم الاحتفاظ بجميع السجلات بصورة دائمة غير أنها تحمل علامة "مخرجة".

مباشرةً.

أما المنسوجات وغيرها من القطع التي لا يمكن أن توضع الأرقام عليها مباشرة فيمكن استخدام لاصقات مثبتة على بطاقات صغيرة معلقة أو علامات محاكاة. وبالنسبة للقطع ثنائية البعد المحاطة بإطار يمكن استخدام بطاقات معلقة على خطاف صغير أو أسلاك مثبتة بها. يجب أن تصنع البطاقات أو اللاصقات من خامات أرشيفية، وتثبت بحيث لا تتلف القطعة. ويجب أن تولى تلك البطاقات عناية خاصة حتى لا تنفصل عن القطعة التي تخصها. وهناك بعض القطع الدقيقة والقابلة للكسر مثل العملات والجواهر ونماذج التاريخ الطبيعي مثل الحشرات التي لا يمكن أن توضع عليها العلامات أو اللاصقات بصورة مباشرة. ولذلك يجب أن توضع مثل هذه القطع في حاوية معينة أو أنبوب أو غلاف أو حوض مسطح أو قارورة أو صندوق أو حقيبة مصنوعة من خامات أرشيفية (أنظر القسم الخاص بتخزين المجموعات في هذا الفصل). ويمكن وضع الرقم مباشرةً على الحاوية أو على لاصقة توضع داخل الحاوية مع القطعة. ويجب كتابة العلامات أو اللاصقات الموضوعة داخل الحاوية بالقلم الرصاص بدلاً من الحبر لمنع الانتشار غير المقصود للحبر.

أما القطع ثنائية الأبعاد غير المحاطة بإطار والصور والكتب والوثائق فيمكن أن توضع في صناديق أو حوافظ أو بين الأوراق أو الألواح. ويمكن حينئذ كتابة الرقم بالقلم الرصاص على الخامة المحيطة بالقطعة.

وتستخدم بعض المتاحف تقنية "البار كود" لوضع العلامات على القطع وعادةً ما تستخدم هذه التقنية مقترنةً برقم الإدخال أو رقم الكتالوج. وهذه التقنية تسهل إجراءات الجرد. وتختلف التقنية المستخدمة في إبراز الرقم ووضع العلامة بشكل واضح، غير أن المبادئ والإجراءات الأساسية التي تمت مناقشتها أعلاه لا تختلف عند وضع العلامات واللاصقات بتقنية "البار كود".

ترقيم قطع المجموعة ووضع العلامات عليها

عملية الترميم ووضع العلامات على القطع تتم بوضع رقم متفرد لكل قطعة في المجموعة أو وضع علامة أو لاصقة على القطعة تحمل ذلك الرقم، وقد يكون الرقم هو رقم الإدخال أو رقم الكتالوج. والهدف هو تعريف كل قطعة على حدة.

الإطار رقم ٤ : عناصر سياسة إجراءات إعداد الكتالوج

١. يتم إدخال القطع في الكتالوج بعمل سجل بمواصفاتها الشكلية ومصدرها (أنظر أيضاً الفصل الخاص بالتوثيق خاصة موجز النظام الدولي لوصف القطعة "بطاقة تعريف القطعة").
٢. تعطى أرقام الكتالوج وتوضع على جميع القطع.
٣. إذا كان المتحف يجرى بعثات استكشافية أثرية أو يشارك فيها أو ما شابه ذلك من الأعمال الميدانية، يجب بذل كل جهد ممكن لإدماج القيد الميداني داخل عملية إعداد الكتالوج الدائمة، على سبيل المثال باستخدام ترقيم الإدخال المتبع في المتحف وأنظمة إعداد الكتالوج.
٤. تدخل القطع في الكتالوج عادة قبل إخراجها من المتحف على سبيل الإعارة.
٥. يتم إعداد الكتالوج على وجه السرعة لتجنب التأخير.
٦. غير أنه إذا حدث تأخير في عملية إدخال القطع وإعداد الكتالوج يجب على المتحف أن يضع خطة لتطوير عملية إعداد الكتالوج وأن ينفذها لتكون على مستوى مقبول بأقصى سرعة ممكنة.

يجب أن تكون العلامات دائمة بحيث لا يتمحى الرقم، غير أنها يجب أن تكون قابلة للتغيير بحيث يمكن إزالتها إن دعت الحاجة إلى ذلك. وبالنسبة للقطع ذات الأسطح الناعمة توضع طبقة أساسية من مادة ثابتة مثل محلول (البولي فينيل أستيت) ويكتب الرقم عليها ثم يغلف بطبقة أخرى بعد جفافه. يجب أن يوضع الرقم على القطعة بحيث لا يحجب التفاصيل ولا يعيق البحث أو رؤية المعروضات. ولا يوضع الرقم على سطح القطعة

الإعارة

الإعارة هي الإخراج المؤقت أو نقل قطعة أو مجموعة ما من حيازتها العادية أو موقعها الطبيعي. أما الاستعارة فهي حصول المتحف على قطعة من المقرض - مالكها أو الحائز الطبيعي لها- الذي يمكن أن يكون متحفًا أو شخصًا آخر. ويتضمن هذا تغيير موقع القطع والمجموعات دون تغيير الحيازة القانونية. والإعارة على عكس ذلك لأنها تتضمن إقراض مجموعات لمتحف آخر. وهنا أيضا يتم تغيير الموقع دون تغيير الملكية. تحظر كثير من القوانين أو اللوائح المعمول بها في المتاحف إعارة القطع للأفراد أو الشركات الخاصة؛ وحتى في غياب القيود الرسمية لا يجوز تشجيع عملية الإعارة، لأن الفرد قد لا يكون قادرًا على الاعتناء بالقطعة أو حمايتها. ومن ناحية أخرى فإن القطع التي تعار إلى مؤسسات عامة أو تعليمية تسمح للمتاحف بالمشاركة بالمجموعات الموجودة لديها، وتعزز وتدعم المعارض ومشروعات البحث التي تحقق أهدافا تعليمية. وللأسف فقد ثبت من واقع التجربة أن عملية الإعارة والاستعارة تحمل القطع عبئًا ماديًا زائدًا نتيجة لتغليفها وشحنها ومداولتها بمعدل أكبر من المعتاد، وتزيد من المخاطر الأمنية وغيرها. ولهذه الأسباب من المهم دراسة طلبات الإعارة والاستعارة بعناية. ويفضل على وجه الخصوص أن تكون القطع المعرضة للإعارة والاستعارة هي تلك التي يرى متخصص خبير أنها في حالة مستقرة ولا تتعرض لمخاطرة كبيرة نتيجة لعمليات المناولة والنقل، الخ.

ولقد ثبت من واقع التجارب أن النزاعات قد تنشأ عن الترتيبات والشروط الخاصة بعمليات الإعارة والاستعارة، ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان توثيق القروض توثيقًا كاملاً، بحيث يكون كل من المقترض والمقرض على دراية تامة بتفاصيل جميع شروط القرض. كما يجب استيفاء سجلات الإعارة أو الاستعارة بحيث يتم إغلاقها عند إعادة القطع : ويتم ذلك من خلال استخدام

وثيقة موحدة للإعارة. ويجب أن يتم إعطاء أرقام متفردة للعقود وغيرها من وثائق الإعارة والاستعارة. وفي حالة الاستعارة يمكن معالجة رقم القطعة المستعارة بذات الطريقة التي يعالج بها رقم الإدخال مع وجود القطعة في المتحف. ويجب الاحتفاظ بجميع الوثائق التي تثبت عمليات الإعارة والاستعارة السابقة بصورة دائمة في حالة إقراض قطع من المجموعة لمدة طويلة (على الأقل عشر سنوات) ما لم تكن بصفة دائمة كما هو الحال في إعارة القطع إلى المتحف.

تقارير الحالة

تقرير الحالة وثيقة تقدم وصفا مكتوبا ومرئيًا لمظهر القطع وحالتها، وما بها من عيوب في نقطة زمنية معينة. يجب أن يحرر أول تقرير حالة عند إدخال القطعة (أو استلامها على سبيل الاستعارة). ويتم تحديث التقرير بعد ذلك كلما شاركت القطعة في أي نشاط، مثل دخولها في معرض أو قبل وبعد إعارتها. وبذلك يمكن اكتشاف أي ضرر يلحق بالقطعة على الفور. ويجب أيضا تحديث تقرير الحالة بعد وقوع أي ضرر عرضي وقبل إجراء الصيانة.

أفضل شكل لتقرير الحالة هو الوثيقة النموذجية التي تدفع فريق العمل إلى تجميع ذات المعلومات في كل مرة يحرر فيها التقرير. ويعد تقرير المصطلحات الوصفية مفيدًا جدًا في هذا الصدد. وعند وجود ألفاظ فنية غير مفهومة يمكن الاستعانة بكتابة وصف تفصيلي للحالة الموجودة. إفحص القطعة في مكان نظيف جيد الإضاءة. الأضواء الكاشفة والعدسة المكبرة تظهر التفاصيل الصغيرة. إفحص القطعة بعناية ولا تستعمل القوة لفتح أي شيء مغلق أو مطوي. سجّل بالكتابة ملاحظاتك والتقط صورة أو ارسم أي شيء غير عادي أو أي دليل على حدوث تلف. يجب أن يتضمن التقرير رقم إدخال القطعة أو رقم الكاتالوج وتكوينها ونوعها وموقعها ومدى الضرر وأية إصلاحات سابقة واسم الفاحص وتاريخ الفحص.

التوثيق

التوثيق جزء هام وجوهري في إدارة المجموعات بشكل عام ولقد تناولناه في فصل مستقل يتضمن توجيهات تفصيلية بشأن سياسة التوثيق وإجراءاته.

المحافظة على المجموعات تخزين المجموعات

يشير "مخزن المجموعات" إلى المساحة الفعلية التي تحفظ فيها المجموعات غير المعروضة، أو الخاضعة للبحث. كما يستخدم نفس المصطلح لوصف الأشكال المتعددة للأثاث والمعدات والأساليب والمواد التي تستخدم داخل مكان تخزين المجموعات وإجراء الدراسات عليها. وتظل مجموعات كثيرة أغلب الوقت مخزونة في الأماكن المخصصة لها، حيث تبقى محمية من العوامل البيئية الضارة والحوادث والكوارث والسرقة وتتم المحافظة عليها إلى أن يتم عرضها. ولكل هذه الأسباب فإن المخازن ليست مساحات مية خالية من أي نشاط، بل هي الأماكن التي يجري فيها حفظ المجموعات بشكل فعال ونشط.

يوفر مبني المتحف أول مستوى من مستويات حماية المجموعات من البيئة الخارجية، أما المخازن فيجب أن يخصص لها مكان في عمق مبني المتحف بعيدا عن الحوائط الخارجية إن أمكن للحد من تأثير التقلبات البيئية. ويجب فصل المخازن عن أي أنشطة أخرى، وألا تستخدم إلا في تخزين المجموعات حتى تتوفر السيطرة علي البيئة المحيطة بها. ويجب أن تكون الإضاءة بها خافتة، والحرارة والرطوبة النسبية ثابتة، وان تخلو تماما من الملوثات البيئية والحشرات وأن يقتصر الدخول إليها على العاملين في المجموعات حفاظا على أمنها، كما يجب تزويدها بأجهزة الحماية من الحريق.

حيث أن المجموعات تظل وقتا طويلا محفوظة في المخازن، يجب

الإطار رقم ٥: الإعارة – السياسات والإجراءات:

عناصر سياسة الإعارة

١. تتم الإعارة لأغراض البحث أو التعليم أو العرض أو الترميم أو الفحص.
٢. تكون الإعارة لمدة زمنية محددة، غير أنه يمكن تجديدها أو تمديدتها بموجب اتفاق مشترك.
٣. يجب أن تنص وثائق القرض على جميع الشروط الخاصة بالقرض.
٤. لا تتم الإعارة إلا للمؤسسات المناسبة.
٥. يمكن استعارة القطع من المؤسسات والأفراد.
٦. يجب أن تحدد جميع عقود الإعارة بوضوح مسؤولية التأمين (أو التعويض بدلا من التأمين) على كل القطع المعارة.
٧. لا تجوز الإعارة من المجموعات غير المسجلة.
٨. لا تتم الإعارة لأغراض تجارية.

مقترحات لإجراءات الإعارة

١. يقدم قرار إعارة أو استعارة قطعة/مجموعة على أساس السياسة المكتوبة لإدارة المجموعات والخاصة بأمانة المتحف.
٢. يضم السجل الكامل لعملية الإعارة ما يلي:
 - أ. رقم عملية الإعارة لأغراض المتابعة.
 - ب. تاريخ بداية العملية.
 - ج. تاريخ انتهاء العملية.
 - د. الغرض من العملية.
 - هـ. قائمة الجرد التفصيلي للقطع المعارة.
 - و. قيمة التأمين على القطع.
 - ز. وسيلة الشحن المتفق عليها.
 - ح. اعتماد العملية من قبل شخص مفوض أو أشخاص مفوضين أو جهات مفوضة (على سبيل المثال المدير، المجلس، الجهة الحكومية التي تصدر تراخيص التصدي).
 - ط. أية شروط خاصة مثل شروط العرض أو المناولة بطريقة خاصة أو تعليمات التغليف.
٣. يتم تتبع تواريخ استحقاق الإعارة وتمديدتها والمطالبة بإعادتها (أو إعادتها) بالصورة الملائمة في نهاية مدة الإعارة.

وخاصة الورق الحمضي والورق المقوى، والسلوفان والشرائط اللاصقة المستخدمة للتغليف، والشرائط اللاصقة العادية، والمطاط الرغوي، وفوم البورينين، ومعظم أنواع البلاستيك، وطلاء الأظافر، ومشابك الورق المعدنية، ودبابيس الدباسات، والشرائط المطاطية، والأصماغ المستخرجة من المطاط. وإذا دعت الضرورة لاستخدام خامات غير ثابتة كيميائياً مثل الأرفف الخشبية، يجب وضع مادة عازلة ثابتة بين الرف والمواد الموضوعة عليه، كلوح مصنوع من مادة خالية من الأحماض.



نقل المجموعات : تنقل المجموعات القابلة للكسر بأمان في دعامة منفصلة علي عربة مبطنة.



التخزين الوقائي : قطع قابلة للكسر تستند متباعدة على أرفف مبطنة داخل خزانات مغلقة.

أن تكون قطع الأثاث ومواد التغليف التي تلامسها ثابتة وغير قابلة للتفاعل معها. ويشمل الأثاث الذي يستخدم في التخزين الأرشيفي الجيد قطعاً مثل الخزانات، والرفوف المصنوعة من الصلب المغلف أو المكلس بالمينا. وتغلف القطع الصغيرة أو توضع في أكياس أو علب قبل التخزين لضمان عزلها عن البيئة الخارجية. أما القطع القابلة للكسر أو كبيرة الحجم والتي يتعذر تغليفها فيفضل وضعها في خزانات مغلقة أو على رفوف مع ترك مسافات كافية بين القطع ليسهل تداولها. ويراعى عدم وضع القطع متراكمة على الرفوف أو في الأدراج حتى لا يصعب إخراجها وإعادتها بأمان إلي أماكنها.

تتعدد أنواع المواد الأرشيفية المستقرة التي توفر الحماية للقطع وتمنع تدهور حالتها وهي تتكلف أكثر من العلب العادية والورق، لكن قدرتها علي حماية القطع تفوق التكلفة الإضافية. ومن بين المواد التي يوصى باستعمالها: الأقمشة الخالية من الأحماض أو الخشبيين والكتان، والأقمشة البوليستر، والشرائط، والحبال، والخيوط، والحشوات والرقائق البوليستر، والأكياس البولي ايثلين والبولي بروبيلين، والعلب والألواح المصنوعة من الميكروفوم، واللاصق السليلوزي، ولاصق اسيتات البولي فينيل، ولاصق الاسيتون، وقوارير زجاجية ذات أغطيه من البولي بروبيلين أو البولي ايثلين. وتستخدم أنواع عديدة من الخامات المصنوعة من الألياف الصناعية الحاصلة على براءات اختراع استخداماً واسعاً في التخزين مثل: tyvek tm، و mylar tm، و marvseal tm، ومن بين هذه الخامات المتعددة يمكن اختيار ما يناسب كل نوع من المجموعات المتحفية، ويمكن تشكيل العديد منها حسب التصميمات المعروفة على شكل علب خاصة، وصواني وملفات ودعامة وحوامل ومثبتات لحماية بعض النماذج أو التحف.

ومن المهم الابتعاد عن الخامات غير المستقرة كيميائياً، والتي قد تتفاعل مع المواد التي تلامسها فتتلفها ومنها الخشب ومنتجاته

تداول ونقل المجموعات

القديمة بأرشيقات ضخمة من الشرائح الزجاجية والصور على أفلام للمجموعات التي تضمها، ومع التطور الذي شهدته صناعة العدسات والأفلام على مدى العشرين أو الثلاثين عاما الماضية، أصبح التصوير الفوتوغرافي الأبيض والأسود ٣٣ مم هو الوسيلة المفضلة لأغراض التوثيق. الفيلم الأبيض والأسود أكثر ثباتا على المدى الطويل من الفيلم الملون، ويمكن استخدامه مع مختلف المرشحات (الفلتر) الخاصة التي تبرز أهم معالم القطعة في الصورة، إلى جانب إمكانية تحميضه وطبعه داخل المتحف. ومع ذلك فقد ازدادت شعبية التصوير الرقمي وانتشر لرخص تكاليفه وجودة صورته التي يمكن طبعها الآن بمنتهى السرعة باستخدام الطابعات الملونة التي لا تكلف شيئا يذكر. إلا أننا ما زلنا بحاجة إلى تقييم عمر تلك الصور الرقمية بالنسبة لأغراض المتاحف: ومن المؤكد أنه يتحتم نقل الصور الرقمية فوراً من ذاكرة الكاميرا إلى القرص الصلب في الكمبيوتر، مع إرسال نسخ منها إلى نظام حفظ آخر خارج المتحف (مثل: نظام كمبيوتر آخر بعيد، أو اسطوانات سي دي محفوظة في مكان آمن بعيداً عن المتحف). ومهما كان شكل الصورة، لا بد من مضاهاتها مع رقم إدخال القطعة وترتيبها بحيث يسهل إيجادها وربطها مع القطعة المعنية.

يجب تصوير كل قطعة كجزء من عملية إدخالها. القطع ذات الإطار ثنائي الأبعاد يجب تصويرها في وضع معتدل، ويمكن وضعها على حامل أو على كتل مبطنه، أو إسنادها إلى الحائط إذا كانت كبيرة الحجم - ويجب أن تكون عدسة الكاميرا موازية لوجه القطعة، على أن تملأ القطعة إطار الصورة بالكامل قدر المستطاع. أما القطع ثنائية البعد التي ليس لها أي جانب صلب ومستو فيجب وضعها مسطحة وتصويرها من أعلى. ويسهل ذلك باستخدام حامل التصوير أو الحامل ثلاثي القوائم حيث تتم إمالاته فوق المنضدة حتى تكون عدسة الكاميرا في مواجهة القطعة المراد تصويرها. وتتطلب الصور ثلاثية الأبعاد خلفية ذات سطح ناعم

تعرض المجموعات لخطر متعاظم عند نقلها أو تحريكها، إلا أنه من الضروري إيجاد توازن بين الحماية والحفظ، لأن خطر تداول النماذج أو المجموعات المتحفية يجعل من الصعب دراستها أو عرضها أو استخدامها بأي شكل من الأشكال. ولضمان وقاية القطع من التلف يجب الحرص عند تداولها مهما كان حجمها أو نوعها، علماً بأن بعض الاحتياطات البسيطة يمكن أن تقلل من المخاطر بشكل كبير. ويجب معاملة كل قطعه وكأنها أثمن القطع علي الإطلاق، ولا بد من نظافة الأيدي، أو لفها بالقطن النظيف، أو ارتداء قفازات النيتريد. وقبل نقل القطع من مكان إلي مكان يجب أولاً تحديد مكانها الجديد قبل تحريكها، وتحديد الطريق الذي سوف تسلكه للتأكد من خلوه من أي إشغالات أو عوائق. إحمل كل قطعه علي حدة، وإذا كان من الضروري نقل عدد من القطع مرة واحدة لمسافة طويلة، ضَعْها على صينية مبطنه أو على عربة. خذ الوقت الكافي للعملية، واطلب المعونة إذا كانت القطعة أكبر حجماً أو أثقل وزناً من أن يحركها شخص واحد، ولا تخاطر أبداً بسلامتك ولا بسلامة القطعة.

التصوير

التصوير هو الجزء المتخصص الذي لا يتجزأ من عملية توثيق المجموعات المتحفية. فللصورة دور كبير في البحث، والتعليم، والتعرف على أي قطعة قد توضع في غير مكانها، إلي جانب كونه من أهم الأدلة الداعمة للمطالبه بقيمة التأمين في حالة ضياع أي شيء أو سرقته. كما توثق الصورة حالة القطعة في وقت محدد من الزمن، وبالتالي يتسنى إجراء أي مقارنة للحالة فيما بعد. ومن هنا تأتي أهمية التصوير عالي الجودة والنقاء. وقد كانت المقاييس المعيارية لصور المتاحف هي من القطع الكبير (٦سم×٦سم أو أكبر للصور على فيلم) كما يحتفظ عدد كبير من المتاحف

أو ترميم قطعة واحدة فقط). ويجب تحديث سجلات التأمين أو أي سجلات تقييم أخرى أولاً بأول، وحفظها في أماكن آمنة ولا يسمح بالوصول إليها إلا في أضيق الحدود.

لكن سياسة التأمين وممارساته واستخداماته تختلف من دولة إلى أخرى، وبالتأكيد من متحف إلى آخر داخل نفس الدولة. ويبدو أن سياسة التأمين في معظم الدول ترى أن المجموعات التي تضمها المتاحف المملوكة للدولة لا يؤمن عليها، إلا أن الدولة تقدم نوعاً من التعويضات بدلا من التأمين لأصحاب القطع التي تستعيرها المتاحف الوطنية وربما للمتاحف العامة الأخرى بصفة مؤقتة أو طويلة الأجل. أما حيث يُسمح بالتأمين التجاري فيتحتم على المتحف أن يقيّم متطلبات التأمين لديه ويديرها بعناية، ويمكن الاستعانة في هذه الحالة بوكيل تأمين مستقل متخصص في الفنون الجميلة (يعرف عادة بسمسار التأمين) يمكنه أن يحدد أكثر أنواع التأمين ملاءمة للمتطلبات، وأن يحصل على عروض من عدد من شركات التأمين المختلفة.

صيانة المجموعات

سيرد موضوع الصيانة الوقائية في فصل آخر، لكن من الضروري أن نؤكد هنا على أهميتها في إدارة المجموعات لأنها تكمن في كافة جوانب السياسة المتحفية، ويجب اعتبارها مسئولية كل فرد من العاملين وأن تكون عملية مستمرة دون انقطاع. كما يجب التفطيش على المجموعات بشكل دوري لاكتشاف أي قطعة قد تحتاج إلى صيانة.

الاستعداد للكوارث

الاستعداد للكوارث ومواجهتها من أهم مسئوليات إدارة المجموعات، وستتم مناقشة هذا الموضوع في الفصل الخاص بأمن المتاحف. لكن يجب هنا أن نؤكد أن الهدف من الاستعداد لمواجهة الكوارث

مغاير للقطعة لكنها لا تشتت النظر عنها. ويمكن وضع القطع الصغيرة على منضدة ثابتة، أما الكبيرة فتوضع على الأرض فوق سطح نظيف مبطن، وقد يكون من الضروري التقاط عدة صور من زوايا مختلفة لتسجيل أي قطعة غير متناسقة الشكل تسجيلاً كاملاً، وكذا قد يكون من الضروري استخدام إضاءة خاصة تُبرز شكل القطعة ونسيج مادتها ومقاييس محيطاتها.

التأمين

التأمين على المجموعات المتحفية جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر، وهو التعبير الذي يستخدم لوصف عملية الحد من احتمال حدوث أي تلف أو ضياع للمجموعات، والحد من المخاطر إلى أقصى درجة أو منعها قدر المستطاع. وليس التأمين بديلاً عن سوء إدارة المجموعات أو أمنها، فالقطع النادرة الفريدة لا تعوض، ويستحيل إيجاد بديل لها، لكن قد يتم صرف تعويضات مالية نتيجة لحوادث التلف أو الضياع التي تتعرض لها، فحيث يُسمح بالتأمين (انظر لاحقاً)، يكون الغرض منه هو توفير تعويضات مالية كافية لإصلاح أو إبدال المجموعات المتحفية عند تعرضها للتلف أو الضياع. ويختلف التأمين اختلافاً كبيراً حسب القطعة المؤمن عليها ونوع المخاطر التي يتم التأمين ضدها، والمكان والظروف التي تنطبق عليها شروط التأمين، وكيفية التعامل مع المطالبات. ومن ثم يجب تقييم القطع بالنظر إلى تكلفة استبدالها، أو إلى أي قيمة مالية أخرى، وذلك بشكل دوري منتظم حتى يتوافر لدى المتحف جدول بقيمة التأمين يتم تحديثه أولاً بأول. (بموجب أغلب عقود التأمين، فإنه في حالة تقييم المجموعات المتحفية بأقل من قيمتها الحقيقية، لن يكون المؤمن مطالباً إلا بدفع النسبة المئوية المتفق عليها. فعلى سبيل المثال إذا أمن المتحف على المجموعة بما يوازي ٥٠٪ من قيمتها الحقيقية في السوق، فلن يدفع المؤمن سوى نصف المبلغ المطالب به عند فقد

صالات وقاعات العرض

توجد أنواع متعددة للعروض المتحفية، فقد تكون عروضاً طويلة أو قصيرة الأجل لبعض قطع المجموعات المتحفية، أو معارض لقطع مستعارة من هيئات أخرى، أو معارض متنقلة. وفيما عدا المعارض الزائرة أو المؤقتة، فإن هذه المعارض تضم قطعاً من المجموعات المتحفية، وهكذا تطبق إجراءات إدارة المجموعات على المعارض الفنية تماماً كما تطبق على القطع في مناطق التخزين.

نقل القطع من مناطق التخزين الآمنة إلى المعارض الفنية يعرض المجموعات لأخطار إضافية كالسرقة والتخريب، والتداول غير المرخص، في حين تتعرض أيضاً لمخاطر الصيانة مثل الصدمات، والذبذبات، ورفوف العرض والدعامات المثبتات الضارة، وملوثات الغلاف الجوي، والتقلبات الجوية، والضوء، والحشرات، والعناصر الطبيعية الأخرى. توجد مشكلة كبيرة في التحكم بالضوء، والضوء فوق البنفسجي، والحرارة والرطوبة النسبية، والملوثات الجوية وتحقيق الوصول إلى المستويات الآمنة لكل منها. كما تؤدي الأعداد الكبيرة من الزوار إلى كمية من الحرارة والرطوبة والملوثات المنبعثة من أجسادهم (انظر فصل الصيانة)، بينما يمكن أن يتسبب الضوء المبهر اللازم لجودة العرض تلفاً طويلاً المدى لبعض القطع الحساسة للضوء كالنسيج، واللوحات الفنية والرسوم بالألوان المائية. يساهم التصميم والتصنيع الجيد للمتاحف والمعارض، وتوافر الأمن والسلامة، واستخدام الخامات المناسبة في إيجاد بيئة تحت السيطرة توفر الحماية للمجموعات، وتتم مناقشة الوصول إلى هذه البيئة المناسبة في فصل لاحق.

مراقبة المجموعات المعروضة

يجب معاينة قاعات العرض بانتظام بغية الاكتشاف المبكر لتلف أو ضياع أي قطعة من المعروضات. ونظراً لأن التحكم البيئي يتحقق من خلال طرق عديدة، وبمختلف الأنظمة الميكانيكية

هو منع وصول المخاطر إلى حد الطوارئ المفاجئة، سواء من جراء الكوارث الطبيعية، أو الطوارئ المدنية كالحرائق أو عواقب الصراع المسلح، فلا تتفاقم حتى تصل إلى حد ضياع أو تلف المجموعات المتحفية تلفاً شديداً. ومن إجراءات الاستعداد نذكر تقييم المخاطر، والتخطيط والتصميم الجيد للمباني، والأثاث والمعدات والأنظمة، والتفتيش المنتظم الفعال على المبنى ومختلف المرافق والأنظمة الموجودة فيه، والصيانة الوقائية. يجب أن يكون الاستعداد الفعال لمواجهة طوارئ قائماً على خطة مكتوبة يتم اختبارها وتقييمها مرة كل سنة على أقل تقدير، وتتناول الإجراءات الواجب اتخاذها قبل وقوع الطوارئ، وأثناءها وبعد انتهائها.

وصول الجمهور إلى المجموعات الأمن

تتم مناقشة الأمن مفصلة مفصلة في الفصل الخاص بأمن المتاحف، لكن الدخول الفعلي إلى المجموعات عنصر من عناصر الأمن التي يجب تناولها عند مناقشة سياسة إدارة المجموعات.

الإطار رقم ٦ : قضايا أمنية يجب تناولها في سياسة إدارة المجموعات

١. يجب تقييد الدخول الفعلي إلى المجموعات تماماً حتى بالنسبة للعاملين في المتحف، وتأمين الموقع وإغلاقه ووضع مراقبة على المدخل.
٢. يجب على الموظف المسئول عن قسم أو مجموعة معينة أو منطقة من مناطق التخزين أن يشرف على دخول العاملين والزوار إليها.
٣. يجب عمل سجلات للعاملين الذين لهم حق الوصول إلى المجموعات.
٤. يجب عمل سجلات للزوار الذين يسمح لهم بالدخول إلى مناطق التخزين، أو أي من المناطق المؤمنة بالمتحف.
٥. يكون دخول الباحثين وفقاً لخطط الأبحاث المعتمدة، ويجب تسجيل جميع الزيارات البحثية.

البري والجوي لهذا الغرض ، أما السكك الحديدية فهي أقل استخداما لما تنطوي عليه من مخاطر الصدمات والاهتزازات. ويستخدم الشحن البحري أحيانا بالنسبة للقطع الضخمة الثابتة لكن مدة النقل تكون طويلة في العادة ويصعب التحكم في الظروف الجوية داخل الحاويات طوال تلك المدة. ويمكن لشركات النقل ذات الخبرة في نقل المجموعات المتحفية أن تقدم مساعدة قيّمة في التخطيط الجيد لشحن القطع المتحفية.

مقترحات لسياسة الشحن

يجب التأكد من ثبات القطع قبل شحنها ولا يسمح بالشحن إلا للقطع الثابتة تماما. يجب تحديد الشخص الذي له سلطة اتخاذ قرار الشحن.

مقترحات لعملية الشحن

تحدد طريقة الشحن وفق احتياجات القطع ، وطول المسافة ، ومدة الرحلة. تتوقف نوعية مواد التغليف على طريقة الشحن واحتياجات القطع.

إجراء الأبحاث على المجموعات المتحفية

الأبحاث

تُقدّم الأبحاث التي تجرى على المجموعات المتحفية ونتائجها المنشورة مدخلا من نوع خاص للوصول إلى هذه المجموعات، كما تساعد متاحف على القيام بأدوارها في التعليم والتفسير، حيث تتيح المعلومات المتخصصة لكافة الأطراف المعنية، وتعتبر أساس وضع البرامج المتحفية والتعليمية. ومن المهم جدا أن تتوافر في الأبحاث المتحفية كافة الجوانب القانونية والأخلاقية، وأن تطابق المعايير الأكاديمية، وتدعم رسالة المتحف.

واليدوية، فإن الغرض من مراقبة قاعات العرض والتفتيش عليها هو التحقق من حسن أداء أنظمة التحكم البيئي. وسنناقش التحكم في البيئة بالتفصيل في فصل لاحق.

مواد العرض المناسبة

المواد المناسبة لتخزين المجموعات تناسب أيضا تصنيع وسائل العرض والتقديم. وقد ينتشر استعمال بعض خامات المعارض الفنية التي ليست أرشيفية لأنها رخيصة الثمن ولما تتميز به من جوانب أخرى، وفي هذه الحالات يتم وضع فواصل من خامات أرشيفية بين الخامات التي تتفاعل كيميائيا وبين القطع المعروضة.

التغليف والشحن

قد يكون تغليف المجموعات المتحفية وشحنها إلى هيئات أخرى من الأعمال الضرورية في بعض الأحيان، وهي عملية قد تعرض المجموعات لأخطار تفوق أخطار تداولها ونقلها، ولذلك يجب القيام بهذه العملية بعد دراسة وافية واختيار الطرق المناسبة للتغليف والشحن بناء على المتطلبات الخاصة لكل قطعة، ولا يتم الشحن إلا بالنسبة للقطع الثابتة حتى يتم تقليل مخاطر التلف إلى أقل درجة. تُوفر مواد التغليف حماية جيدة للقطع ضد أي مخاطر منطقية متوقعة من طريقة الشحن المختارة، وهي نفس الخامات التي تستخدم في تخزين المجموعات المتحفية. رغم أن رغوة البوريثين ليست من الخامات الأرشيفية، إلا أنها تستخدم في التغليف لما لها من خصائص ممتازة في التثبيت. ويجب استخدام مواد نظيفة تناسب احتياجات تغليف كل قطعة على حدة، مع مراعاة أن تتوفر في مواد التغليف الأخرى التي تلامس القطع مباشرة المواصفات الأرشيفية. يجب أن تقدم طريقة الشحن المختارة أكبر حماية للقطع وأن تسلك أقصر الطرق في أقصر وقت ممكن. ويكثر استخدام النقل

إليها الأبحاث كبديل عن القطع التي تم نقضها أو تدميرها.

مقترحات لسياسة الأبحاث

تُعتبر البحوث من أهم الأدوات التي تعين المتحف على تنفيذ الخدمات العامة والتربوية، لذلك تُترك للعاملين بالمتحف حرية اختيار موضوع البحث والبدء فيه، والبحث عن المراجع والصادر العلمية، حيث يقومون بنشر النتائج التي يتوصلون إليها بطريقة مناسبة. ويجب أن تدعم كافة الأبحاث رسالة المتحف.

الجمع الشخصي

كثيرا ما يحتفظ بعض العاملين بالمتحف بمجموعات خاصة بهم سواء لاهتمامهم الخاص بها أو للقيام بأنشطة خاصة بهم، لكن نظام الآداب المهنية يؤكد عدم جواز دخول العاملين في المتحف في منافسة مع مؤسساتهم المتحفية حول حيازة أو اقتناء نفس القطع، لأن ذلك قد يؤدي إلى تضارب المصالح وإلى أن يستغل موظفو المتحف المعرفة المتخصصة التي يمتلكونها في تحقيق مصالحهم الشخصية دون مصلحة المتحف. ويجب مناقشة أي تصريح بالخروج عن هذه المحاذير مع الجهة الحاكمة للمتحف.

خاتمة

يعتبر تجميع المجموعات المتحفية من الوظائف الأولية التي يقوم بها أي متحف، وتشكل القطع التي تتكون منها المجموعات أهم أصول المتحف. وتُناط بالمتحف مسؤولية حماية وصيانة وإدارة هذه الممتلكات العامة التي يؤتمن على حيازتها وتساعده على النهوض برسائلته. الإدارة الجيدة للمجموعات هي إحدى استراتيجيات الحفاظ على القطع والعناية بها كما إن تبني وتطبيق سياسات الإدارة الجيدة والممارسات الموصى بها في هذا الفصل يضع الأساس القوي لتطبيق كافة الاستراتيجيات الأخرى لإدارة المتحف.

الجمع الميداني

حين تقوم المتاحف بالجمع الميداني، يجب أن تلتزم بكافة القوانين والاتفاقيات والمعاهدات والمعايير الأكاديمية، وعليها أيضا أن تضع في الاعتبار ظروف المواطنين المحليين واحتياجاتهم ورغباتهم.

الأبحاث الداخلية

يجب أن تكون الأبحاث التي يجريها العاملون بالمتحف مرتبطة برسالة المتحف ومجاله، ويجب أن تكون طبقا للمعايير الأكاديمية المتفق عليها، وأن يقوم العاملون بإجراء أبحاثهم داخل المتحف، فلا يسمح لهم بنقل قطع المجموعات من مكانها لأي غرض، ولو بصورة مؤقتة.

الأساتذة الزائرون

يجب أن تلتزم المتاحف بسياسة خاصة بأمن المجموعات، ووصول الأساتذة الزائرين والباحثين إليها وتداولها. كما يجب على المتاحف أن تسمح للباحثين والأساتذة الزائرين بإجراء الأبحاث داخل المتحف لما لها من فائدة للمجموعات المتحفية، وعليها أيضا أن توفر الأمن والحماية والتداول الآمن للمجموعات طوال فترة البحث.

التحليل النقضي destructive analysis

قد تتطلب البحوث في مراحلها المتقدمة بعض أساليب التحليل النقضي، وعندئذ يجب توخي الحذر، وأن يطلب من الباحث تقديم خطة البحث للمتحف لدراستها قبل الموافقة عليها. ولا يتنازل المتحف عن حيازة القطعة الخاضعة للبحث ولا يلغى إدخالها. وعلى الباحث أن يرد للمتحف أي بقايا غير مستعملة من القطعة التي تعرضت لهذا التحليل. ويجب اعتبار المعلومات التي تتوصل

مقدمة

للتوثيق الدقيق والميسر أهمية جوهرية بالنسبة لإدارة المجموعات والبحوث والخدمات العامة. وهذا الفصل يطور بعض الأفكار التي طرحت في فصل "إدارة المجموعات"، فيقدم مشورة عملية عن إجراءات التوثيق، بما في ذلك الإدخال ومراقبة الجرد والكتالوجات؛ كما يتناول الأنظمة اليدوية والالكترونية وإمكانية الدخول على الانترنت، ويقدم الخطوط الإرشادية الموضوعية وفق معايير ثابتة.

الحيازة والاستعارة طويلة الأجل والإدخال

تدعم عملية الإدخال ضم القطع التي يتم الحصول عليها عن طريق الحيازة والاستعارة طويلة الأجل إلى مجموعة المتحف (أنظر الفصل الخاص بإدارة المعروضات) (بك أند جيلمور ١٩٩٨، هولم، ١٩٩٨؛ المجلس الدولي للمتاحف، اللجنة الدولية للتوثيق، ١٩٩٣). وهي مرحلة رئيسية في عملية توثيق المجموعات وتسجيل الأدلة القانونية الخاصة بحيازة محتويات المجموعة، وإيجاد نقطة انطلاق للتوسع في إعداد كاتالوج أشمل لكل قطعة بعينها.

وينبغي أن يضع المتحف إطارا عاما يحيل من خلاله عمليات الحيازة والاستعارة طويلة الأجل المزمع إجراؤها إلى لجنة داخلية لاعتمادها، بدلا من أن يُعهد بها إلى موظف بمفرده. وعندما يحاط المتحف علما بالدخول في عملية اقتناء أو استعارة يجب عليه البدء في إعداد ملف يحوى جميع المعلومات والبيانات الخاصة بالحايز الأصلي وبالقطع التي يملكها ويضم ملخصا مفهرا يشمل مصدر القطع وأوصافها ومدى أهميتها بالنسبة للمتحف والوسيلة المقترحة للحصول عليها (على سبيل المثال: إهداء أو شراء أو تنقيب) ومدى توافق العرض مع سياسة التجميع التي يتبناها المتحف والمقترحات المقدمة من جانب أمين المتحف وغيره من

المتخصصين وقرار اللجنة. ويجب أن يتضمن وصف القطع توثيقا لمنشئها وتقييما لحالتها وإن أمكن يجب أن يصدر المتحف صورة فوتوغرافية أو رقمية لتلك القطع. وفي حالة الموافقة على حيازة قطعة ما، يجب أن يُطلب إلى حايزها أن يبرم ويوقع عقدا رسميا وقانونيا لنقل ملكية تلك القطعة ("عقد نقل ملكية")؛ ويجب أن يتم ضم صورة موقعة من هذا العقد إلى الملف واعتبارها تأكيدا جوهريا على مدى قانونية عملية نقل الملكية. ويمكن للمتحف الذي يتلقى مجموعات من القطع بصورة منتظمة أن يستخدم وسيلة أكثر كفاءة في التعامل مع المجموعة بأسرها باعتبارها عملية اقتناء واحدة بدلا من التعامل مع كل قطعة كعملية قائمة بذاتها، وينطبق هذا بصورة نموذجية على المجموعات الأثرية والتاريخية ومجموعات التاريخ الطبيعي. ومن ثم يكون لعملية الحيازة ملف واحد ورقم واحد لعملية إدخال المجموعة كلها. ويمكن إعطاء أرقام مستقلة لكل قطعة من قطع المجموعة على حدة، بحيث تكون هذه الأرقام إما فرعية منبثقة عن رقم دخول القطع أو مستقلة عنه.

وإذا كان من المزمع أن يكون المتحف بمثابة مستودع للقطع التي يعثر عليها أثناء عمليات الحفر والتنقيب عن الآثار يجب أن يناقش مع القائم على عملية التنقيب إمكانية إيجاد منهج موحد لعملية الترقيم يلتزم به كل من المتحف والقائم على عملية الحفر. ويمكن للمتحف أن يحدد رقم دخول للقطع التي تسفر عنها عملية الحفر جملة واحدة ويستخدم هذا الرقم فيما بعد في نظام التسجيل الميداني منذ بداية عملية الحفر والتنقيب؛ ومن شأن هذا المنهج أن يجنب المتحف الحاجة إلى إعادة الترقيم ووضع العلامات على كل قطعة على حدة، كما أنه يساعد في عملية إدخال المجموعة وسجلات الحفر والتنقيب في المتحف. ولن تكون هذه الوسيلة مجدبة في الحالات التي يحتفظ فيها القائم على الحفر بالقطع التي تسفر عنها عملية الحفر أو التي يتم تمريرها إلى عدد من المتاحف حيث ستنشأ الحاجة لإيجاد تسلسل مزدوج للترقيم.

Entry number
Allows easy cross-reference to the original entry form if required.

Authority date
On completion of each page, the person with overall responsibility for the collection should sign and date the page to certify it as a true record.

Received from
The name and address of the previous owner (i.e. the donor, vendor, etc.).

Brief description
This should include the object name and a short description which should be the minimum necessary to adequately identify each item. A detailed description can be noted on the catalogue record for the item. Where there are several items listed under a single accession number, each name and description can be prefaced with an item number (see Chapter 12).

Initial storage location
Note where the item is to be stored after completion of the accession record. This entry should not be altered if the item is subsequently moved. A more dynamic system for coping with location changes should be available (see Chapter 10).

Page number
Register pages should be numbered to make the removal or loss of a page easier to detect.

Accession number
Some museums allocate a single number to cover several items received together as a group, others give each item a separate accession number (see Chapter 12).

Date received or accessioned
In the past, the date of entry was often entered here. In the case of new acquisitions, this date will be recorded on the entry form so it is better to use this column for the date of formal accessioning.

Method of receipt
The way in which this accession was acquired (e.g. gift, purchase, bequest, transfer, exchange, etc.).

Historical information
This should be kept to a minimum. A detailed history can be noted on the catalogue record for each item.

Explanatory notes
If necessary, the 'action taken' column can be used for other annotations. These might arise out of retrospective documentation work, for example.

Action taken
Record any significant subsequent actions such as loss, disposal, re-accession as part of a retrospective documentation project, or major alterations to the appearance of the object.

Accession number	Date received or accessioned	Method of receipt	Brief description	Initial storage location	Page number
1998.128	26.10.1998	Gift	1. Base: Porcelain - 1/2 in wide double lid in gallery - Gilded with porcelain - Gilded with floral - Inscription	Domestic Shelving cabinet by mead and Mead London 1.1.1998 No. 20070	97
1998.129	26.10.1998	Gift	2. Stone: marble - Base and white stone - Gilding very poor condition	Domestic Shelving cabinet by mead and Mead London 1.1.1998 No. 20070	97
1998.129	26.10.1998	Gift	Base: 1/2 in wide double lid in gallery - Gilded with porcelain - Gilded with floral - Inscription	Domestic Shelving cabinet by mead and Mead London 1.1.1998 No. 20070	97
1998.129	26.10.1998	Gift	Stone: marble - Base and white stone - Gilding very poor condition	Domestic Shelving cabinet by mead and Mead London 1.1.1998 No. 20070	97

عملية التجميع وإدارة المجموعات والأمن. ومن أجل تدعيم هذا النطاق من الاستخدامات يجب هيكلة السجلات بصورة منظمة بحيث تقسم إلى أقسام أو حقول (خانات) محددة بدقة وبحيث يمكن إدخال معلومة بعينها في كل خانة. ويلخص الجدول رقم ١ الخانات المقترحة التي ترد تفصيلها في الملحق. وينصح بأن يعدل المتحف الخطوط الإرشادية الواردة في هذا الفصل ويكيفها لوضع دليل يكون أساسا للرقابة الداخلية على المخازن وقوائم الجرد، وإعداد الكتلوجات مع تحديد الخانات المزمع استخدامها من قبل المتحف.

وُضِعَت خانات قائمة الجرد والكتالوج في الجدول (١) على أساس الأفكار التي تطورت في خمسة مشروعات حالية، وتم تطبيقها في متاحف كثيرة في مختلف أنحاء العالم. ويقوم المنهج العام على دليل معايير اللجنة الأفريقية (أفريكوم) الذي أعدته لجنة التنسيق التابعة للمجلس العالمي للمتاحف والأفريكوم وتستخدمه جميع متاحف أفريقيا. ويضم هذا الجدول أكثر من خمسين خانة مقسمة إلى أربع مجموعات رئيسية (إدارة القطعة - وصف القطعة - تاريخها - توثيقها) (العمود ٣ من الجدول) و صدر الدليل باللغات الإنجليزية والفرنسية والعربية (المجلس الدولي للمتاحف ١٩٩٦ و ١٩٩٧) ويستخدم كأساس للمواد التدريبية.

وتستند معايير أفريكوم بشكل أساسي على مجموعة أكثر عمومية من الخطوط الإرشادية التي أعدتها لجنة التوثيق الدولية (سيدوك) التابعة للمجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم، اللجنة الدولية للتوثيق ١٩٩٥) (العمود ٤)؛ ويتمثل النموذج العام الثالث في المعيار الطيفي (SPECTRUM) الذي أعدته جمعية توثيق المتاحف في المملكة المتحدة؛ ويعتبر المعيار الطيفي الكامل إصدارا جوهريا (جمعية توثيق المتاحف ١٩٩٧ أشبي، ماك كينا آند سبيف، ٢٠٠١) غير أن الجمعية أصدرت أيضا دليلا لإعداد الكاتالوج يضم خانات رئيسية (هولم ٢٠٠٢) (العمود ٥)؛ أما المعيار الرابع فهو

وبالإضافة إلى ملفات إدخال القطع يجب أن يحتفظ المتحف بسجل إدخال مزود بقائمة مراجعة تضم جميع القطع التي تمت حيازتها واقتناؤها؛ ويجب أن يكون السجل عبارة عن مجلد له غلاف مقوى وصفحاته مقسمة تقسيما أرشيفيا عالي الجودة وأن تتكون كل صفحة من أعمدة لكتابة رقم الإدخال والتاريخ والمصدر والوسيلة، وموجز عن المجموعة وعدد القطع التي تتألف منها واسم أمين المتحف أو الحروف الأولى من اسمه، ويحتفظ بالسجل في مكان آمن كخزانة مضادة للحريق، ويجب إن أمكن الاحتفاظ بنسخة من السجل في مكان آخر.

أما في حالة الاستعارة طويلة الأجل فيجب أن يذكر المتحف سبب الاستعارة ومدة العقد. وقد تتردد كثير من المتاحف في قبول الاستعارة طويلة الأجل ما لم تكن القطعة المعنية مستخدمة في معرض أو لإجراء بحث مطول، بسبب ما يترتب على الإعارة من تبعات العناية والصيانة. وإذا تم اعتماد الاستعارة، يجب أن تبرم في صورة عقد استعارة يحفظ في ملفات المتحف هذا و يجب إدخال القطع المستعارة بأرقام سلسلة خاصة بها.

تمرين: استخدم الخطوط الإرشادية لعملية إدخال القطع كقاعدة لتصميم نموذج مختصر لهذه العملية ونموذج نقل ملكية وسجل إدخال القطع.

مراقبة قوائم الجرد والكتالوجات:

وتتمثل المرحلة الثانية من نظام التوثيق المتبع في المتحف في تطوير استخدام المعلومات المتاحة عن القطع التي تضمها المجموعة. ويجب أن يكون أحد أهداف المتحف هو إعداد سجلات عن كل قطعة في المجموعة والمحافظة على هذه السجلات وإدخال جميع القطع التي يتم فحصها واستخدامها. ويمكن استخدام السجلات كأساس للبحث وفتح المتحف للجمهور والعرض والتعليم وتطوير

الجدول رقم (١) الخانات المقترحة في الكتالوج وربطها بالخطوط الإرشادية الأخرى

دبليين CORE	تعريف القطعة	MDA	CIDOC	AFRICOM	المركز	الخانة
						إدارة القطعة
×		×	×	١,٣	X	اسم المتحف
×		×	×	١,٤	X	رقم القطعة
					X	رقم إدخال القطعة
		×	×	١,٥	X	وسيلة الحيازة
		×	×	١,٦	X	تاريخ الحيازة
		×	×	١,٧	X	مصدر الحيازة
		×	×	١,٨	X	الموقع العادي
		×	×		X	الموقع الحالي
		×	×		X	تاريخ الموقع الحالي
						سبب الموقع الحالي
						الناقل Remover
		×				وسيلة الصيانة
		×				تاريخ الصيانة
		×				مسئول الصيانة
		×				الرقم المرجعي للصيانة
			×			وسيلة إخراج القطعة/التصرف فيها
			×			تاريخ التصرف
			×			الطرف المتلقي للقطعة
						وصف القطعة
×		×	×	٢,١٧		الوصف المادي
	×			٢,١٧		السمات المميزة
	×	×	×	٢,١	X	الرقم المرجعي للصورة
×	×	×	×	٢,١٠/٢,٩		اسم القطعة /الاسم المشهور
				٢,١٢/٢,١١		الاسم المحلي
×	×	×	×	٢,١٣		العنوان
×		×	×	٢,٨		الاسم المصنف
	×			٢,٢		الفئة من واقع الشكل أو الوظيفة
				٢,٣		الفئة من واقع الناحية الفنية

دبليين CORE	تعريف القطعة	MDA	CIDOC	AFRICOM	المركز	الخانة
			×	٢٠١٤	×	المادة
		×	×	٢٠١٥		الجوانب الفنية
		×	×	٢٠١٦	×	الأبعاد
				٢٠٤		نموذج استمارة
				٢٠٥		عضو الجسم
	×			٢٠٦		النوع (ذكر/أنثى)
				٢٠٧		العمر أو المرحلة
		×	×	٢٠١٨		المحتوى/المادة
			×			الكتابة/نوع العلامة
			×			طريقة الكتابة
			×			موضع الكتابة
	×		×			نسخة من الكتابة
			×			ترجمة الكتابة
			×	٢٠١٩		وصف لكتابة
			×	٢٠٢٠		تقييم حالة القطعة
			×			تاريخ الحالة
	×					التاريخ
				٣٠٢٦		ملاحظات تاريخية
×	×	×	×	٣٠٣/٣٠١		المنتج/الصانع
×		×	×	٣٠٢		مكان الإنتاج
		×	×	٣٠٥/٣٠٤		مدة/تاريخ الإنتاج
		×	×	٣٠٨		المستخدم
×			×	٣٠٩		مكان الاستخدام
			×	٣٠١١		مدة/تاريخ الاستخدام
			×	٣٠١٢		مكان الجمع أو التنقيب
				٣٠١٥		مرجع/اسم الموقع
				٣٠١٣		إحداثيات الموقع
				٣٠١٤		إحداثيات القطعة
				٣٠١٦		نوع الموقع
				٣٠١٨/٣٠١٧		عمر/مدة السمة
			×	٣٠٢٢/٣٠٢١		القائم على عملية الجمع / التنقيب
			×	٣٠٢٣		تاريخ الجمع / والتنقيب
			×	٣٠٢٤		طريقة الجمع / الحفر والتنقيب
				٣٠٢٥		رقم الجمع / التنقيب
			×	٤		التوثيق
×						مرجع النشر

وتتألف القائمة الأساسية لجرد المجموعة من سجلات تشمل الخانات المركزية وتلك التي تعتبر جوهرياً بالنسبة لكل مجال على حدة (في حالات القطع المفردة سواء كانت أعمالاً فنية أو أثرية فإن خانات الجرد المخصصة لها تقع في عمود مركزي core وعمود بطاقة تعريف القطعة في الجدول ١) (أنظر الفصل الخاص بالاتجار غير المشروع). ويتمثل أحد المناهج المتبعة في إعداد قائمة جرد وكاتالوج مستقلين وأكثر استيفاءً، غير أنه من الأكفأ اعتبار هذه الأفكار مصدراً موحداً للمعلومات يخدم كل الأغراض المبينة أعلاه؛ ويعتبر تطوير المعلومات على مستوى الجرد من أهم الأولويات، مع ضرورة وضع صورة فوتوغرافية أو رقمية للقطعة.

التركيب اللغوي والاصطلاحي

بالإضافة إلى استخدام مجموعة خانات معيارية فإن من الأهمية بمكان أن يعتمد المتحف كلمات ومصطلحات متسقة وموحدة لعناوين الخانات، وأن تحدد قواعد صياغة الجمل وطريقة وضع المعلومات في الخانات. أما قواعد المصطلحات فإنها تحدد المصطلحات المسموح بها في الخانة. كما يجب أن يتضمن الدليل الداخلي لإعداد الكاتالوج قرارات المتحف بشأن الكلمات والمصطلحات المستخدمة.

ومن أمثلة وسائل التحكم في قواعد الصياغة الأسلوب المستخدم في تسجيل أسماء الأشخاص والمنظمات؛ فسجلات المتحف مملوءة بالأسماء (مجمعين ومنتجين ومتبرعين ومرممين، الخ) ويمكن أن تتألف هذه السجلات من عدد من العناصر، ولذا يجب اتباع منهج موحد في التسجيل؛ وإذا لم تكن لدى المتحف قاعدة ثابتة لإدخال أسماء الأشخاص فقد يكون من المفيد الإطلاع على المنهج الذي تتبعه كبرى المكتبات في الدولة والتي تشبه القواعد الأنجلو-أمريكية المتبعة في إعداد الكاتالوجات AARC والمستخدمة على نطاق واسع في البلاد الناطقة بالإنجليزية.

بطاقة تعريف القطعة Object ID التي تم إعدادها كدليل متخصص للمعلومات والبيانات التي تعد ذات أهمية بالغة في حالة سرقة أية قطعة (أنظر الفصل الخاص بالاتجار غير المشروع) (ثورنس ١٩٩٩) (العمود ٦)؛ المعيار الأخير هو دبلين كور Dublin Core الذي تم إعداده كوسيلة لاسترجاع المعلومات من الإنترنت (دبلين كور ٢٠٠٤) (العمود ٧). ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى النسخ المنشورة من هذه المعايير الخمسة؛ كما يمكن الإطلاع على النسخة الإنجليزية/الفرنسية لدليل AFRICOM و سيدوك ومعايير بيانات القطع كاملاً على الانترنت (أنظر المراجع).

خانات قوائم الجرد والكاتالوج

الخانات التي يضمها الجدول ١ تناسب المجالات الرئيسية في المتاحف التي تضم المجموعات الأثرية أو مجموعات التراث الشعبي والفنون الجميلة والفن الزخرفي والأزياء والتاريخ الطبيعي. وبغض النظر عن الإختصاص يجب أن تتضمن جميع السجلات عدداً من الأفكار الأساسية، مثل رقم القطعة واسمها (العمود ٢ في الجدول)؛ وتعتبر بقية الخانات في ذات الأهمية بالنسبة للإختصاصات كل على حدة، مثل خانة اسم القطعة بالنسبة للمجموعات الفنية، وخانة مدة/تاريخ الإنتاج بالنسبة للمجموعات الأثرية، وخانة اسم المصنف بالنسبة لمجموعات التاريخ الطبيعي.

ولبعض هذه الخانات أهمية خاصة لإدارة المجموعات والأغراض الأمنية مثل رقم القطعة والموقع الحالي والسمات المميزة؛ وللخانات الأخرى مثل المنتج/الصانع، ومدة/تاريخ الإنتاج أهمية بالنسبة للبحث، وفتح المتحف للجمهور. وتعتمد الحقول الفعلية المتصلة بالمتحف على مجال الموضوع ومدى التأكيد على الاستخدام لأغراض البحث أو العرض للجمهور.

المتعددة (مثال: "ذهب؛ فضة").

كما يتضمن معيار أفريكوم أمثلة مفيدة للمصطلحات المستخدمة في كل خانة على حدة في النسختين الإنجليزية/الفرنسية والعربية (الأيكوم، ١٩٩٦ و١٩٩٧)؛ وتتضمن قوائم بالمواد والأساليب الفنية المستخدمة.

وصف خانات بيان وسيلة الحيازة وخانة تاريخ الحيازة المأخوذة من الملحق.

وسيلة حيازة القطعة (خانة مركزية core field) الطريقة التي تم بموجبها حيازة القطعة.

مثال: "التنقيب"، "الإهداء"، "الشراء"، "غير معروف".

يحتوي دليل AFRICOM (الخانة ٥/١) على قائمة بالمصطلحات.

تاريخ الحيازة (خانة مركزية core field)

تاريخ حيازة القطعة

مثال: "٢٤/٠٨/٢٠٠٤"

تدريب: استخدم الخطوط الإرشادية الخاصة بقائمة الجرد وإعداد الكاتالوج كأساس لوضع دليل للرقابة الداخلية على الجرد وإعداد الكاتالوج مع إصدار القرارات الخاصة بالخانات والكلمات والمصطلحات المستخدمة لدى المتحف.

ترقيم القطع ووضع اللاصقات labeling والعلامات marking

من المهم أن تحدد رقما متفردا لكل قطعة وأن تربطه بها سواء بكتابته على لاصقة تلتصق بالقطعة أو على علامة توضع عليها (المجلس الدولي للمتاحف، اللجنة الدولية للتوثيق ١٩٩٤) ويعتبر

إنَّ المنهج المعياري المتبع في إدخال أسماء الأشخاص المكتوبة بالأبجدية الرومانية يضع اسم العائلة أولا متبوعا بفاصلة ثم يضع الأحرف الأولى أو الأسماء الأولى (على سبيل المثال "برينكمان، مانوس") وفي المقابل، يجب أن تكتب أسماء الهيئات بالأسلوب الذي تستخدمه الهيئة ذاتها دون تغيير (على سبيل المثال "هـ. ج. شركة هايترز المحدودة").

بالنسبة لأسماء الأشخاص المكتوبة باللغة العربية تشير الخطوط الإرشادية ARCC إلى أنه في حالة كتابة اسم شخص يحتوي على اسم عائلة أو أي عنصر مشابه يجب على المسئول عن إعداد الكاتالوج أن يستخدم هذا الجزء من الاسم كمدخل أولي. وفي حالة عدم احتواء الاسم على اسم عائلة أو عنصر مشابه يجب على من يعد الكاتالوج أن يستخدم العنصر أو مجموعة العناصر التي يشتهر بها ذلك الشخص كمدخل أولي. ويجب بعد ذلك أن يوضع المدخل الأولي في بداية الاسم متبوعا بعناصر أخرى (على سبيل المثال "مالك بن أنس")؛ وتتبعه فاصلة بعد المدخل الأول ما لم يكن الجزء الأول من الاسم (على سبيل المثال: "صدر الدين القناوي، محمد بن إسحق").

ويعد إدخال التواريخ مثلا آخر للتحكم في تركيب الجدول حيث يستخدم معيار أفريكوم أسلوب "اليوم/الشهر/السنة" (مثال: ٢٤/٠٨/٢٠٠٤)؛ ومثال آخر هو تسلسل الأفكار التي يتألف منها تعريف مكان الإنتاج أو مكان المجموعة حيث إن الترتيب المفضل هو الانتقال من الأخص إلى الأعم (مثال "برج إيفل، قصر مارس، باريس، فرنسا").

وقد يكون من الضروري إدراج مدخلين مستقلين أو أكثر في الخانة الواحدة، كإدراج اسمي اثنين من المنتجين كانا يعملان في مراحل مختلفة لإنتاج قطعة ما أو المواد المتعددة التي تتألف منها قطعة مركبة. ويجب أن يطبق المتحف منهجا موحدا لفصل هذه المداخل عن بعضها البعض مثل استخدام الفاصلة المنقوطة بين المداخل

مثال: قائمة مصطلحات المواد (مقتبسة من الأيكوم ، 1996 ، بتصريح من الأيكوم).

MATERIAL OF ANIMAL ORIGIN / MATÉRIAUX D'ORIGINE ANIMALE	Metal / Métaux :
animal amber / ambre animale	aluminium / aluminium copper (and alloys) / cuivre (et alliages)
bone / os	gold / or
coral / corail	iron (and alloys) / fer (et alliages)
egg shell / coquille	lead / plomb
feather / plume	non identified metal / métal non identifié
gut / boyaux	silver / argent
hair / poils (et cheveux, crin...)	tin / étain
horn / corne	zinc / zinc
ivory / ivoire	Stones / Pierres :
mother of pearl / nacre	alabaster / albâtre
leather (tanned) / cuir (tannée)	flint / silex
pearl / perle	granite / granit
scale / écaille	gypsum / gypse
sea shell / coquillage	lapidolite / lapidolite
silk / soie	lava / lave
sinew / nerf (tendon...)	limestone / calcaire
skin (not tanned) / peau (non tannée)	marble / marbre
tooth / dent	sandstone / grès
tortoise shell / carapace	schist / schiste
wax / cire	serpentine / serpentine
wool / laine	slate / ardoise
MATERIAL OF VEGETABLE ORIGIN / MATÉRIAUX D'ORIGINE VÉGÉTALE	soap-stone / stéatite stone (not precious and unidentified) / pierre (non précieuse et non identifiée)
amber / ambre	Precious and semi- precious stones / Pierres précieuses et semi précieuses
bamboo / bambou	agate / agathe
bark / écorce	amethyst / améthyste
calebasse / calebasse	aragonite / aragonite
corn / maïs	cornelian / cornaline
cotton / coton	diamond / diamant
dung / fumier	emerald / émeraude
flower / fleur	hematite / hématite
fruit / fruit	jasper / jaspé
grass / herbe	malachite / malachite
leaf / feuille	obsidian / obsidienne
millet / mil	precious stone (unidentified) / pierre précieuse (non identifiée)
nut / noix	quartz / quartz
paper / papier	ruby / rubis
peanut / arachide	sapphire / saphir
root / racine	tourmaline / tourmaline
raphia / raphia	Processed material / Matériaux élaborés
reed / roseau	cement / ciment
resin / résine	clay / argile
rubber / caoutchouc	glass / verre
rush / jonc	plaster / plâtre
seeds / graine	synthetic material / matériaux synthétique
straw / paille	
thorn / épine	
vegetal fibers / fibre végétale	
wood / bois	
MATERIAL OF INORGANIC ORIGIN / MATÉRIAUX D'ORIGINE MINÉRALE	

رقم القطعة بمثابة الرابطة التي تربط القطعة بسجلها، ولا تقدر قيمته بثمن في حالة تعرض القطعة للسرقة أو الاستبدال.

إذا اتبع المتحف منهج استخدام رقم إدخال للمجموعة يمكن أن يكون رقم القطعة متفرعاً عن رقم المجموعة أو مستقلاً عنها. وإذا اتبع المتحف منهج إعطاء كل قطعة رقم إدخال خاص بها سيكون رقم القطعة هو نفس رقم الإدخال ويجب أن يكون الرقم متفرداً داخل المتحف: إذا استخدمت أرقام متماثلة في إدارتين أو أكثر أو في مجموعتين أو أكثر يجب أن يكون كل رقم مسبوقة برمز (مفتاح) حتى يصبح الرقم بوجه عام متفرداً.

في حالة القطع المستخرجة بطريق التنقيب يجب أن يقرر المتحف ما إذا كان من الممكن استخدام الرقم الذي يتم تحديده وقت الحفر أم أنه من الأفضل وضع رقم خاص مستقل بذاته. إذا كان من الممكن الاتفاق على منهج ترقيم مشترك مع القائم على عملية التنقيب يمكن أن تزول بذلك الحاجة إلى إعادة ترقيم القطع أو وضع علامات عليها، ويصبح من الأسهل إدراج سجلات التنقيب في نظام المتحف. وإن لم يكن الحال كذلك يجب تسجيل رقم التنقيب الأصلي داخل سجل المتحف.

إذا كانت القطعة مؤلفة من جزأين أو أكثر يجب وضع لاصقة أو علامة على كل جزء في حالة فصلهما عن بعضهما البعض أثناء العرض أو الصيانة. ويمكن إعطاء الأجزاء أرقاماً مستقلة يتم تحديدها عن طريق تقسيم رقم القطعة تقسيماً فرعياً (مثال: إضافة أحرف بعد الأرقام).

أنظر الفصل الخاص بإدارة المجموعات للإطلاع على الخطوط الإرشادية لوضع اللاصقات والعلامات.

الموقع ومراقبة الحركة

من الضروري تتبع جميع التغييرات التي تطرأ على مكان التخزين بدقة؛ لأن ذلك يساعد المتحف على إيجاد القطعة المطلوبة بسرعة

العام للكatalog بحيث يكون لدى المتحف دليل يبين ما صارت إليه تلك القطعة.

وكما هو متبع في حالة الحصول على قطعة جديدة، يجب إحالة التصرف فيها إلى لجنة داخلية لاعتماد هذا التصرف (أنظر الفصل الخاص بإدارة المجموعات).

إدخال المتراكمات ومراقبة قوائم الجرد وإعداد الكاتالوجات

ما لم يكن المتحف حديث التأسيس، قد يواجه العاملون به بعض المشكلات مثل نقص البيانات الموجودة عن بعض المجموعات المعروضة، وصعوبة العثور على قطع بعينها وربطها بالسجلات الموجودة بالفعل. وعلاوةً على استحداث إجراءات جديدة قد يكون من الضروري تنفيذ مشروع لتسجيل المتراكمات لرفع مستوى التوثيق الموجود وتنظيم المجموعة حتى تصل إلى المستوى المطلوب.

يجب أن ينطلق مشروع المتراكمات من نقطة بداية تتمثل في الرجوع إلى تاريخ المجموعة ونطاقها (أشبي، ماك كينا آند ستيف، ٢٠٠١). ويجب أن يشمل وصفاً للمجموعات الرئيسية داخل المتحف، بما فيها المجموعات الفردية والمجموعات التي تتم حيازتها، وأن يصف المعلومات والبيانات المتاحة مثل مدى شمول سجلات وملفات الإدخال والكatalog ومدى عمق المعلومات واستخدام الوسائل اليدوية والأوتوماتيكية، الخ.

إذا وجدت فجوات واسعة في السجلات والملفات، قد يكون من الضروري استحداث سجلات كatalog جديدة أو معدلة. ويجب أن تكون الأولوية لإعداد سجلات تغطي المجموعة بأسرها مع التركيز على خانات قائمة الجرد. ويمكن بعد ذلك إضافة مزيد من التفاصيل حسبما يسمح به الوقت والخبراء وحسب استخدام فريق العمل والباحثين للمجموعة. وإذا كان المتحف بحاجة إلى تطبيق

ويقلل احتمالات وضع القطعة في غير مكانها أو سرقتها دون أن يشعر المتحف بفقدانها.

وتحتوى خانات الكatalog المقترحة على مداخل مستقلة للموقع العادي والموقع الحالي: الموقع العادي هو الموقع طويل الأجل الذي توضع فيه القطعة مثل مكان التخزين أو العرض، والموقع الحالي هو الموقع الذي توجد فيه القطعة بالفعل في الوقت الراهن، مثل مكان الصيانة أو متحف آخر في حالة إعارتها إلى متحف آخر. ويجب أن يتم تحديث الموقع الحالي كلما تم نقل القطعة إلى أي مكان مع تحديث تاريخ نقلها وسببه والشخص المسئول.

ويجب أن يبذل المتحف عناية خاصة لضمان سرية المعلومات المتوافرة بشأن موقع قطعة أو مجموعة بعينها، لأن تسرب تلك المعلومات قد يشجع المجرمين على التفكير في اقتحام المتحف.

بيانات خاصة بالصيانة وتقارير عن حالة القطع

في حالة صيانة قطعة ما، يجب وضع إشارة إلى عملية الصيانة في سجل الكatalog وعند وجود مزيد من التفاصيل بشأن هذه العملية يفضل الاحتفاظ بها في ملف مستقل يتم ربطه بسجل الكatalog برقم مرجعي لعملية الصيانة.

وبالمثل، إذا صدر تقرير حالة عن قطعة ما يجب تسجيل حالتها وتاريخها في سجل الكatalog مع الاحتفاظ بتقرير حالة متكامل في الأرشيف (أنظر الفصل الخاص بإدارة المجموعات).

ويجب أن يحتفظ المتحف بالصور التي تؤخذ أثناء أعمال الصيانة وعند إعداد تقارير الحالة. ويمكن أن يتم ربطها بالسجل الخاص بالقطعة.

تسجيل الإخراج والتصريف في القطع

إذا أخرجت قطعة ما من المجموعة، من الضروري إضافة المعلومات الخاصة بإخراجها إلى سجل الكatalog. ويجب الاحتفاظ بالسجل

المفضل تنفيذ مشروع استكشافي لاختيار التوقيات وتحديد أفضل المنهجيات. ومن المهم على وجه الخصوص إنشاء أستوديو خاص في المخزن لضمان التصوير الجيد باستمرار.

ويمكن استخدام السجلات الموجودة بالفعل لدى المتحف كمصدر ثانٍ لمشروع إدخال المتراكمات. مثال: إذا كانت هناك سجلات أو بطاقات كاتالوج قديمة يمكن استخدام التفاصيل الواردة بها في عمل سلسلة كاملة من السجلات التي تقابل أرقام جميع القطع، سواء تم تتبع هذه القطع أم لا. وعند استكمال عملية الجرد يجب أن يكون من الممكن تحديد السجلات التي لم يتم تتبع القطع بها، ثم التأشير في هذه السجلات بما يفيد الحالة الراهنة للقطع. ويجب حفظ السجلات للرجوع إليها مستقبلاً على أمل التعرف على القطع في وقت لاحق.

وبالإضافة إلى سجلات الكتالوج، قد يكون من الضروري إعداد ملفات إدخال جديدة. وإذا لم يكن المتحف متأكداً مما إذا كانت المجموعات الفردية قد تم الحصول عليها عن طريق الحيازة أو الاستعارة طويلة الأجل، أو كان المتحف غير متأكد من مدة الاستعارة، فقد يكون من الضروري الاتصال بالمصدر الأصلي لاستجلاء الأمر. وقد تكون تلك مسألة حساسة تنطوي على مخاطرة محتملة، ذلك أن بعض المصادر قد تطالب بإعادة القطع. غير أنها خطوة ضرورية لتصحيح وضع المجموعة.

تدريب: ضع تقريراً يتضمن وصفاً عاماً لتاريخ المجموعة ومدى توافر المعلومات الخاصة بها

تدريب: ضع خطة لإعداد كاتالوج خاص بالمتراكمات لمجموعة بعينها

هذا العمل على جزء جوهري من المجموعة، فقد يكون هذا هو الوقت المناسب لتقديم أحد تطبيقات الكمبيوتر والتقاط صور لهذه المجموعة (أنظر أدناه).

ومن المحتمل أن يستلزم إدخال المتراكمات إجراء جرد للمجموعات الموجودة في المخازن والمجموعات المعروضة ومراجعة التفاصيل الواردة في السجلات والدفاتر الموجودة، بالإضافة إلى المضاهاة بين مجموعتي المعلومات (هولم ١٩٩٨). وقد تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً في متحف يحتوي على مجموعة كبيرة، غير أنها خطوة جوهريّة لوضع المجموعة تحت المراقبة.

ويجب أن يقوم العمل المخزني على إجراء فحص دوري لكل قطعة في المخزن وإعداد سجل خاص بها. وإذا لم يكن على القطعة رقم مقروء، قد يكون من الممكن محاولة تتبع أثره باستخدام الوثائق المتاحة، أو قد يكون من الضروري إعطاؤها رقماً مؤقتاً يجب تغييره عند العثور على الرقم الصحيح في مرحلة متقدمة من المشروع؛ و من الجوهري أن يكون الرقم المؤقت مرتبطاً بالقطعة وأن يكتب على لاصقة تلتصق بتلك القطعة.

وبالإضافة إلى رقم القطعة يجب أن يتضمن السجل تفاصيل وصفية أساسية (مثال: اسم القطعة والاسم المصنف أو الفئة والعنوان والمادة والأبعاد) وموقع التخزين الحالي ويجب إن أمكن إضافة وصف مختصر لشكل القطعة مع ذكر أية سمات مميزة أو نقوش أو كتابات محفورة أو علامات، وحالة القطعة، بالإضافة إلى التقاط صورة أو أكثر للقطعة للرجوع إليها داخلياً، وكمصدر ومرجع للباحثين وللجمهور.

قد يستغرق تسجيل هذه المجموعة الأساسية من الأفكار وقتاً طويلاً، ومن ثم يجب أن تكون نظرة المتحف واقعية فيما يتصل بنطاق العمل وما يمكن إنجازه وما لا يمكن إنجازه حسب الموارد المتاحة، وقد يكون تفسير تفاصيل محددة عن المجموعة أهم من تسجيل البيانات في كل من هذه الخانات. وربما يكون من

إعداد واسترجاع الكاتالوجات يدويا وإلكترونيا بمساعدة الكمبيوتر

يمكن تسجيل بيانات الكتالوج يدويا أو إلكترونيا ويعتمد تحديد الأسلوب المفضل على خبرة المتحف والموارد المتوفرة لديه.

أكفأ أسلوب مستخدم في النظام اليدوي هو تصميم بطاقات تسجيل أو أوراق قيد بها مساحات لمختلف الخانات المدرجة في الجدول رقم ١. ويمكن بعد ذلك تخزين النسخ الأصلية من هذه البطاقات حسب ترتيب أرقام القطع بحيث تكون بمثابة المرجع الأول للمجموعة. وإذا كان المتحف يضم عدداً من الإختصاصات المختلفة فقد يكون من المفيد إعداد تصاميم مستقلة لكل من هذه الإختصاصات الرئيسية. مثال: إعداد بطاقة تسجيل خاصة بالجانب الأثري تؤكد على خانات التجميع وبطاقة خاصة بالجانب الفني تؤكد على خانات الإنتاج.

ويجب على المتحف - إذا سمحت الموارد بذلك - إعداد صورة طبق الأصل من هذه السجلات والاحتفاظ بها في مكان آخر، على سبيل المثال: في متحف في بلد آخر (أنظر الاتجار غير المشروع) كما يجب على المتحف الاحتفاظ بفهارس لأهم المعلومات التي يكثر الرجوع إليها، مثل الموقع الحالي واسم القطعة والمنتج ومدة/ تاريخ الإنتاج ومكان المجموعة.

نظام إعداد الكاتالوجات بالكمبيوتر يخزن المعلومات والصور الخاصة بالقطع التي تحويها المجموعة بصورة أكثر مرونة من النظام اليدوي (هولم، ١٩٩٨؛ هولم، ٢٠٠٢؛ المجلس الدولي للمتاحف، ١٩٩٦) ويجب أن يحتوى نظام الكمبيوتر على قاعدة بيانات ونماذج وشاشات لقيد البيانات والبحث عنها، علاوة على الأجهزة اللازمة لإتاحة التقارير المطبوعة ونقل المعلومات إلى أنظمة أخرى وغيرها من الإجراءات المستخدمة لعمل نسخ احتياطية من قاعدة البيانات. ويجب أن يكون النظام مزودا بما يدعم عملية إعداد الكاتالوجات بكفاءة علاوة على نطاق واسع من

عمليات البحث، وأن يتمكن المتحف من الاحتفاظ بنسخ من تلك القيد والدفاتر والسجلات في مواقع خارجية آمنة.

هناك خياران: إما أن يحل الكمبيوتر محل النظام اليدوي في إعداد السجلات مع قيد المعلومات مباشرة في قاعدة البيانات، أو أن يستخدم نظام الكمبيوتر بمصاحبة الدفاتر اليدوية بحيث تكون أساسا للمعلومات التي تدخل في قاعدة البيانات.

بالإضافة إلى وظائف إعداد الكاتالوجات يمكن مد نطاق استخدام نظام الكمبيوتر لدعم عدد من وظائف إدارة المجموعات، مثل الإدخال وتطوير العرض ومراقبة الموقع وإدارة الصيانة. كما يمكن أن ينظر المتحف في تمكين الجمهور والباحثين من الحصول على المعلومات إلكترونيا داخل المتحف أو بالدخول على الانترنت.

وتتمثل الخطوة الرئيسية لإدخال تطبيقات الكمبيوتر في التحليل الوظيفي لمتطلبات المتحف، ويمكن القيام بذلك بناء على تاريخ المجموعة ونطاقها وتلخيص الحالة الراهنة للمعلومات وخطط المتحف لتطوير هذا الوضع، ويجب أن تصف هذه الخطوة العدد المحتمل للسجلات، ومدى عمق المعلومات المطلوب إدخالها في النظام والعدد المحتمل للصور ونطاق أية أعمال تتم لإدخال التراكمات، والأولويات الخاصة بإعداد الكاتالوجات وإدارة المجموعات علاوة على فتح الباب للجمهور والعدد المحتمل للمستخدمين (فريق العمل والجمهور والباحثين) وتمتد هذه التفاصيل إدارة المتحف بالحجة التي يقرر بناءً عليها مدى إمكانية المضي قدما في إدخال تطبيقات الكمبيوتر.

بعد إنجاز العمل في التحليل الوظيفي، قد يرى المتحف استحداث تطبيق جديد باستخدام المهارات المتوفرة لدى العاملين لديه أو لدى شركة للبرمجيات لإيجاد نظام لإدارة قاعدة البيانات ذات الأغراض العامة. وثمة منهج بديل ألا وهو الحصول على أحد التطبيقات المطورة تطويرا خارجيا والمستخدم في عدد من المتاحف الأخرى، مثل تلك المتاحف المصنفة لدى جمعية التوثيق المتحفية

مثال لشاشة إدخال البيانات على الكمبيوتر (المعدة طبقاً لنموذج هولم، ٢٠٠٢،
بإذن من MDA)

MDA، وشبكة كمبيوتر المتحف وغيرها من الجهات الاستشارية (أنظر المصادر). وتتألف تطبيقات المتحف الأكثر أهمية من عدد من الوحدات التي تدعم علمية إعداد الكاتالوج وإدارة المجموعات وفتح المتحف للجمهور. وإذا قرر المتحف دراسة هذه التطبيقات المتطورة تطويراً خارجياً يمكنه استخدام التحليل الوظيفي كأساس لإعداد طلب تقديم عروض، وإرساله إلى الموردين المتوقعين وإعداد نموذج للعروض ليقوم المتحف بتقييمها.

Single object name dish	Number of items 1	Institution: Identity number AMVM: 1989.51
Other object name Ceramic cooking equipment & software (plates, ornaments, etc. & text and photos, 1 set)		Serial number
Title		
Brief summary Small Amylex ware dish (50.9 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1329 T on the underside.		
Manufacturer manufacturer: Amylex, John and Sons Ltd., designer: Jones, D.	Date made 1950-1960	
Place made Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & LR	Method	
Associated people owner: Fairhurst Helen, Mrs	Date associated 1960s-1960	
Acquired from James Turner & Sonville & Ashbur & LR		
How acquired gift	Acquired from Fairhurst, Sarah Louise, Mrs (14 Church Road, Ivyville, Stafford)	Date acquired c. 1960
Entry form number 1 1076	Where located - Date exam: 1.5.1989	Current location - Date dis. arts case # 22.6.1989

Physical description (e.g. materials, color, shape, inscriptions, etc.)

Blue china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries,
plum, hazel nut) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1329 T on the underside.

Size & shape dia 10.8 cm	Condition very good 1.5.1989
Conservation method No other conserved	Date conserved
Part No.	

Notes, cross references, etc.
Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst

photo ref.: P226-P229 (five print)

SAH: 1.5.1989



مثال لبطاقة الكاتالوج (المعدة طبقاً لنموذج هولم، ٢٠٠٢، بإذن من MDA).

الصور

من الأعمال اليومية المتعلقة بإدخال القطع وإعداد الكاتالوج. إذا كان المتحف يستخدم نظام إعداد كتالوجات قائم على الكمبيوتر فإن ذلك من شأنه بلا شك ربط الصور المستخرجة بالسجلات، بحيث تعرض الصور التي في مقياس طابع البريد كجزء من سجل الكتالوج. ويعتبر الرقم المرجعي للصورة بمثابة رابط بين الصورة وسجل الكتالوج.



أمثلة لسجلات الكاتالوج والصور المرجعية على الإنترنت: متحف لندن لمجموعات الخزف والزجاج، رقم قيد ٤٤٢٧٧٧، www.museumoflondon.org.uk/ceramics (مستنسخ بإذن من متحف لندن).

الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمجموعة من الموقع الإلكتروني

إذا كان المتحف يعد سجلات وصوراً رقمية معتمداً على نظام الكمبيوتر فإنه سيكون قادراً على توفير المعلومات الخاصة بالمجموعات على الإنترنت؛ واعتماداً على التسهيلات التقنية والخبرة المتاحة لدى المتحف يمكن إنجاز ذلك عن طريق توفير إمكانية حصول الجمهور على هذه المعلومات بواسطة الهاتف

تعتبر الصور الفوتوغرافية والصور الرقمية والرسومات العلمية للمجموعة مصدراً قيماً للاستخدام سواء كمرجع داخلي أو كمرجع للباحثين والجمهور، ويمكن على سبيل المثال إبرازها لضباط الشرطة وموظفي الجمارك والإعلام في حالة سرقة أية قطعة (أنظر الفصل الخاص بالاتجار غير المشروع)، كما يمكن إضافتها إلى الموقع الإلكتروني إذا ما أدخلت المجموعة على الإنترنت. ومن المفيد التقاط صورة عامة للقطعة بالإضافة إلى صورة مفصلة أو أكثر تبين السمات المميزة والكتابات والنقوش التي على القطعة.

تعتبر الصور الرقمية أكثر المصادر مرونة وذلك إذا ما توافرت لدى المتحف آلات التصوير وآلات المسح الإلكتروني الرقمية وفريق العمل المزود بالمهارات اللازمة للحصول على صور عالية الجودة. والمنهج الذي يوصى به في هذا الصدد هو التقاط صور أرشيفية واستخدامها كمصدر لاستخراج صور تتراوح مقاساتها من مقياس طابع البريد إلى مقياس الشاشة الكاملة؛ ويمكن تخزين الصور الأرشيفية في الكمبيوتر دون الدخول على الإنترنت بينما يمكن تخزين الملفات الأصغر حجماً المنسوخة منها على الإنترنت. ويعتبر نظام حفظ الملفات بنظام TIFF هو المفضل بالنسبة لصور الأرشيف بينما يعتبر نظام JPEG هو المفضل بالنسبة للصور المرجعية.

إذا كانت لدى المتحف صور فوتوغرافية تقليدية فإنه قد يتمكن من استخراج نسخ رقمية جديدة منها تستخدم جنباً إلى جنب مع الصور التي تلتقط بالأنظمة الرقمية المباشرة. وإذا كانت لدى أي طرف آخر صور للمجموعة الموجودة بالمتحف مثل الصور الثابتة في تقارير التفتيش أو في الإصدارات المنشورة، يمكن اعتبارها أيضاً من المصادر المحتملة. وكما ورد أعلاه فإن مشروع تسجيل التراكمات يعتبر فرصة ذهبية ومثالية لإيجاد مجموعة متسقة من الصور الرقمية، كما إنه من المهم أن يجعل المتحف نظام التصوير جزءاً



أمثلة لتطبيق كاتالوج الانترنت: متحف لندن للمعرضات الخزفية والزجاجية،
www.museumoflondon.org.uk/ceramics (مستنسخ بإذن
من متحف لندن).

تدريب: زر المواقع الالكترونية لمتاحف ذات اهتمامات
ومجموعات مماثلة، ثم قيم احتياجات المستخدمين وحدد
المعلومات التي ستكون ذات فائدة على الانترنت، وهل سيؤثر
ذلك على منهج إعداد الكاتالوج والتصوير. وبالنسبة للمتاحف
العراقية أنظر <http://icom.museum/iraq.html> للاطلاع
على أفكار خاصة بالمتاحف ذات الصلة.

أما ثاني أكبر مسألة من مسائل الموازنة فتتمثل في تكلفة نظام
الكمبيوتر بما في ذلك الأجهزة وبرمجيات إعداد الكاتالوج
ووسائل التصوير والخدمات المحتملة للدخول على الانترنت
وتغيير جميع الأساليب السابقة وتحديث النظام بشكل دوري.
كما إنه من الضروري إعداد موازنة للمواد الاستهلاكية بما في
ذلك السجلات والاستمارات أو النماذج والبطاقات أو صفحات

(on-line) على شبكة الإنترنت من خلال أحد مكونات نظام
إعداد كاتالوج المتحف أو عن طريق نسخ المعلومات من النظام
الداخلي إلى برنامج يخصص لذلك على تطبيقات الموقع على
الانترنت. ويمكن تقييم المتطلبات الفنية بالتوازي مع مراجعة
نظام الكمبيوتر.

ومن المسائل الرئيسية عند تطوير الموقع الإلكتروني أن يعرف
المتحف المستخدمين المحتمل دخولهم على هذا النظام وأن يوفر
المصدر الذي يلائم اهتماماتهم. ومن الضروري أن يحدد المتحف
أولويته وما إذا كانت تتمثل في دعم الباحثين أو عموم الجمهور أو
المجموعات التعليمية. ومن المحتمل أن يكون الاهتمام الرئيسي
بالنسبة للباحثين هو تحقيق المرونة في البحث والاستعراض من
خلال سجلات وصور تفصيلية للكاتالوج، في حين قد يكون
الجمهور والدارسون أكثر اهتماماً بالتوفيق بين المعلومات السياقية
والصور والمعلومات الأساسية الخاصة بالكاتالوج مثل تاريخ
المجموعة وإمكانية تصفح المواضيع الرئيسية.

إذا قرر المتحف استحداث كاتالوج معتمد على الانترنت، فربما
من الأجدى مناقشة إمكانية وضع منهج مشترك مع المتاحف
الأخرى مثل عمل موقع مشترك على الانترنت وعمل كاتالوج
وطني.

الموظفون والموارد المالية

يعتبر العمل المتعلق بإعداد السجلات، خاصةً إعداد كاتالوج
المترجمات، واحداً من أعلى أعمال التوثيق تكلفةً. وبالإضافة
إلى الجهود التي يبذلها فريق العمل الرئيسي، فإن هذا النوع من
الأعمال يعد مناسباً جداً لإكساب العاملين المؤقتين والمتطوعين
مهارات قيمة.

الكاتالوج عند استخدام النظام اليدوي.

المصادر والمراجع

وضعت منظمات دولية ووطنية متعددة مبادئ للتوثيق والتسجيل على مدى الثلاثين عاما المنصرمة. ويمكن الرجوع إلى هذه المبادئ للاستزادة من الاستشارات والدعم.

الجهة الدولية الرائدة هي اللجنة الدولية للتوثيق التابعة للمجلس الدولي للمتاحف (أيكوم سيدوك). ويمكن الاتصال بسيدوك عن طريق الأيكوم أو بالدخول على موقع سيدوك على الانترنت <http://www.cidoc.icom.org> . وتعتبر جمعية التوثيق المتحفي MDA ومقرها المملكة المتحدة من أعرق المنظمات في هذا الصدد، وتوجد على موقعها على الانترنت.

<http://www.mda.org.uk> /معلومات عامة تحتوى على نسخ من مجموعة مكثفة من "أوراق الوقائع" <http://www.mda.org.uk/facts.htm> وتعتبر شبكة الكمبيوتر المتحفي MCN ومقرها الولايات المتحدة أيضا من أقدم المنظمات في هذا المجال ويمكنها تقديم الاستشارات المكثفة للأعضاء (<http://www.mcn.edu>).

الملحق: الخانات المقترحة للكاتالوج

إدارة القطع

تعريف القطعة

اسم المتحف (خانة مركزية core field)
اسم المتحف متضمنا الاسم نفسه والمدينة أو البلدة التي يقع فيها المتحف.
مثال: المتحف العربي، بغداد.

رقم القطعة (خانة مركزية core field)

رقم القطعة الذي يحدده المتحف ويضعه أو يلصقه كعلامة على القطعة. إذا اتبع المتحف منهجية أرقام إدخال المجموعة قد يكون

رقم القطعة متفرعا من رقم المجموعة أو مستقلا عنه. وإذا اتبع المتحف منهجية إعطاء رقم إدخال مستقل لكل قطعة على حدة فيجب أن يكون رقم القطعة هو ذاته رقم الإدخال. يجب أن يكون رقم القطعة متفردا داخل المتحف: إذا ما استخدمت أرقام متشابهة في إدارتين أو أكثر، أو في مجموعتين أو أكثر يجب وضع مفتاح رقمي معين قبل كل رقم كي يجعله متفردا ومستقلا بوجه عام.
مثال: IM ٠١٢٣٤٥,١

في حالة القطع التي تم الحصول عليها عن طريق التنقيب يجب على المتحف أن يقرر مدى إمكانية استخدام الرقم الذي تحدد لها وقت التنقيب (رقم التجميع/التنقيب) أو تخصيص رقم مستقل لها. إذا كان من الممكن الاتفاق على منهج ترقيم واحد مع القائم على التنقيب، فإن ذلك سيبيد الحاجة إلى إعادة ترقيم القطع ووضع علامات عليها كما سيساعد على إدماج سجلات المجموعة وسجلات التنقيب في المتحف. أما إذا كان الحال غير ذلك فيجب أن يقيّد رقم التنقيب الأصلي داخل سجلات المتحف.

معلومات الحيازة

وتتضمن تفاصيل عن حيازة المتحف للقطعة، وعن توثيق الوضع القانوني للقطعة داخل المجموعة بحيث يجب أن تقيد تلك المعلومات عند اقتناء القطعة، ثم يتم إدخالها في سجل الكاتالوج.

رقم الإدخال

هو رقم الإدخال العام للمجموعة التي تحتوى على القطعة إذا كان المتحف يتبع منهجية استخدام أرقام مجموعات. أما إذا كان رقم القطعة منبثقا من رقم المجموعة فيجب تضمين رقم الإدخال هذا في رقم القطعة.

مثال:

وسيلة الحيازة (خانة مركزية)

سبب الموقع الحالي

سبب نقل القطعة إلى موقعها الحالي. يجب تحديث هذه المعلومة في كل مرة تنقل فيها القطعة.
مثال: "الصيانة"، "الإعارة".

الناقل

الموظف الذي نقل القطعة إلى الموقع الحالي. تحديث هذه المعلومة في كل مرة تنقل فيها القطعة.
مثال:

معلومات عن الصيانة

معلومات بخصوص أعمال الصيانة التي تجرى على القطعة. يجب استيفاء هذه المعلومات عند كل عملية صيانة للقطعة.

طريقة الصيانة

الطريقة الأولية أو تقنية المعالجة المستخدمة أثناء الصيانة.
مثال: "تم تنظيفها"، "تم إصلاحها".

تاريخ الصيانة

تاريخ أعمال الصيانة.
مثال: "٢٠٠٤/٨/٢٤"

أخصائي الصيانة

الشخص الذي قام بأعمال الصيانة
أمثلة:

الرقم المرجعي لعملية الصيانة

رابطة تؤدي إلى مزيد من المعلومات عن أعمال الصيانة، مثل تفاصيل طرق المستخدمة ونتائج عملية الصيانة.
أمثلة:

معلومات عن إخراج القطع والتصرف فيها

إذا نقلت القطعة من المجموعة يجب أن تقيّد المعلومات الخاصة بعملية نقلها. ويجب الاحتفاظ بالسجل العام كإثبات لدى المتحف لما صارت إليه القطعة.

الوسيلة التي تم بها اقتناء القطعة.

أمثلة: "تنقيب"، "إهداء"، "شراء"، "غير معلوم"
توجد قائمة مصطلحات في دليل AFRICOM (الخانة ٥/١).

تاريخ الحيازة (خانة مركزية)

تاريخ اقتناء القطعة.

مثال: "٢٠٠٤/٨/٢٤".

مصدر الحيازة (خانة مركزية)

اسم الشخص أو المجموعة أو المنظمة التي تم الحصول على القطعة منها.

أمثلة:

بيانات التخزين:

تفاصيل عن موقع القطعة في المتحف أو في مكان خارجي.

الموقع العادي (خانة مركزية)

الموقع العادي للقطعة مثل منطقة التخزين أو العرض. يجب أن تحتوى هذه الخانة على معلومات تفصيلية تسهل الوصول إلى القطعة، ويجب تحديث هذه المعلومات كلما انتقلت القطعة إلى موقع جديد للعرض أو لتظل فيه مدة طويلة.
مثال:

الموقع الحالي (خانة مركزية)

الموقع الحالي للقطعة هو وسيلة لتتبع أثر القطعة عند نقلها من مكانها الدائم لصيانتها مثلا أو عند نقلها على سبيل الإعارة إلى متحف آخر. ويجب تحديث هذه المعلومة وخانة التاريخ في كل مرة تنقل فيها القطعة.
مثال:

تاريخ الموقع الحالي (خانة مركزية)

تاريخ نقل القطعة إلى مكانها الحالي. يجب تحديث هذه المعلومة في كل مرة تنقل فيها القطعة.

مثال: "٢٠٠٤/٨/٢٤"

وسيلة الإخراج/التصرف

الوسيلة التي أخرجت بها القطعة من المجموعة.
مثال: "تحطم"، "فقد"، "نقل ملكية".

تاريخ التصرف

تاريخ إخراج القطعة وإزالتها.

مثال: " ٢٠٠٣/١/١٢ "

الطرف المتلقي بعد التصرف

اسم الهيئة التي تسلمت القطعة، في حالات نقل ملكية القطعة إلى هيئة أخرى.

مثال:

وصف القطعة

التقييم الوصفي العام

الوصف الشكلي

وهو عبارة عن وصف شكلي عام مختصر يلخص المواصفات الشكلية للقطعة. ويجب أن يكون هذا الوصف مفيداً ومناسباً للاستخدام في حالة ضياع القطعة، أو لاقتباس أجزاء منه للعرض والنشر في المعارض أو على شبكة الإنترنت وأن يوضح ما إذا كانت القطعة مؤلفة من جزأين أو أكثر؛ إلا أنه لا يتضمن أية معلومات عن حالة القطعة أو تعرضها لأية تلفيات أو إصلاحات أو عيوب (أنظر الخانات المخصصة لتقييم الحالة والسمات المميزة).

أمثلة: "قيثارة الملكة من أور، جنوب العراق، حوالي ٢٦٠٠-٢٤٠٠ قبل الميلاد"

السمات المميزة

وهي عبارة عن تعليق موجز عن أية سمات مميزة للقطعة يمكن استخدامها للمساعدة على التعرف عليها وتمييزها عن القطع الأخرى المشابهة في حالة السرقة. وهنا يجب أن يذكر ما يدل على وقوع تلفيات للقطعة أو إجراء أية إصلاحات لها أو وجود أية عيوب بها، علاوة على التوسع في المعلومات الخاصة بحالة

القطعة (أنظر الخانة المخصصة لتقييم الحالة). يجب أن تحذف المعلومات الخاصة بالنقوش أو الكتابات والعلامات (أنظر خانات الكتابات المستقلة). ولقد أثبت العمل أثناء مشروع بطاقات تعريف القطع Object ID مدى أهمية هذه المعلومات بالنسبة لضباط الشرطة وخاصةً عندما تقترن بصور القطعة التي تظهر سماتها. ويراعى تسجيل المعلومات بكلمات غير معقدة يمكن لضباط الشرطة فهمها بيسر وسهولة.

مثال: "شروخ متناهية الدقة في الإناء، وإصلاحات في قاعدة الإناء".

الصور الفوتوغرافية والرقمية

الرقم المرجعي للصور

وهو عبارة عن معلومات عن واحدة أو أكثر من الصور الفوتوغرافية أو الرقمية التي يمكن استخدامها للتعريف بالقطعة ويمكن للباحثين وللجمهور الرجوع إليها. وتبرز قيمة الصورة بشكل خاص عندما تتعرض القطعة للسرقة ويتيح المتحف إمكانية الوصول إلى الكاتالوج عن طريق الإنترنت. يجب قدر المستطاع إدماج نسخة من الصورة في السجل نفسه. ويمكن أن يكون رقم الصورة شبيهاً برقم القطعة أو وضع أرقام سلسلة مستقلة للصور.

التصنيف ومعلومات خاصة بالاسم

اسم القطعة/الاسم العام (خانة مركزية)

وهو عبارة عن الاسم العام للقطعة، ويمكن أن يكون مألوفاً لدى أحد أفراد الجمهور أو الباحثين. وقد يكون من المفيد تضمين اسم عام متبوعاً بأكثر من اسم فني متخصص، بحيث تكون المعلومات ذات صلة بالمستخدم العام والباحث. وفي حالة القطع الأثرية أو الفنية أو التاريخية يمكن أن تتم تكملة هذا القيد بخانتي تصنيف (الفئة من حيث التشكيل أو الوظيفة أو النوع، والفئة من حيث الجانب الفني أو التقني). وبالنسبة لنماذج التاريخ الطبيعي يراعى ألا يكون هذا القيد بالاسم اللاتيني، بل يتم وضع الاسم اللاتيني في الخانة الخاصة بالاسم المصنف.

يحتوى دليل AFRICOM (الخانة ٣/٢) على نموذج من قائمة المصطلحات.

السمات الطبيعية

المادة (خانة مركزية)

المواد المصنوعة منها القطعة. قد يكون من الضروري تسجيل مصطلحين أو أكثر.

مثال: "ذهب"، "رخام"، "طين".

يحتوى دليل AFRICOM (الخانة ١٤/٢) على نموذج من قائمة المصطلحات.

التقنية

وهى التقنية أو العملية المستخدمة في صناعة القطعة وقد يكون من الضروري تسجيل مصطلحين أو أكثر.

مثال: "مطلي"، "مطبوع"، "منسوج".

يحتوى دليل AFRICOM (الخانة ١٥/٢) على نموذج من قائمة المصطلحات.

الأبعاد (خانة مركزية)

أبعاد القطعة وتشمل ارتفاعها وطولها وعرضها ووزنها بحسب الأحوال. ويفضل استخدام المليمتر (مم) و الجرام (جم).

مثال:

شكل النموذج

التكوين الشكلي الخاص بالنماذج المنتمية للتاريخ الطبيعي.

مثال: "بيضة"، "حفريّة".

أعضاء الجسم

أعضاء نموذج من الجسم تتمثل في القطع الحيوية.

مثال: "الجمجمة".

النوع

ويقصد به نوع النموذج.

مثال: "ذكر" "غير معروف".

مثال: "comet orchid"، "لوحة كتابة مسمارية"، "كوب"، "الخاتم الاسطواني"، "قيثارة"، "مقعد بدون ظهر".

الاسم المحلي

وهو الاسم الدارج للقطعة أو اسمها بلغة أخرى.
مثال:

العنوان

وهو عنوان القطعة أو الاسم الذي أطلقه عليها صانع القطعة أو مصممها أو راسمها.

مثال:

الاسم المصنف

الاسم المصنف الخاص بنموذج التاريخ الطبيعي
أمثلة: "angraecum sesquipedale".

الفئة من حيث التشكيل أو الوظيفة أو النوع

مصطلح تصنيفي يصف التكوين التشكيلي للقطعة أو وظيفتها أو نوعها. وتعتمد هذه المنهجية على الموضوع.

مثال: "حاوية"، "أثاث".

يحتوى دليل AFRICOM (الخانة ٢/٢) على نموذج من قائمة المصطلحات.

وتحتوى "القائمة الحمراء الخاصة بالآثار العراقية المعرضة للخطر" على عدد من فئات القطع (لوحات، وأشكال مخروطية وأختام ولوحات تابين ومنحوتات وحاويات وجواهر ومخطوطات وبقايا معمارية وعملات معدنية)

<http://icom.museum/redlist/irak/en/index.html>

الفئة من حيث التقنية

وهو مصطلح تصنيفي يصف التقنية المستخدمة لإنتاج القطعة.

يجب أن يتم تسجيل تقنية بعينها في الخانة المخصصة للتقنية.

ويعتمد استخدام هذه الخانة التصنيفية على نوع المجموعة.

مثال: "الخزف" و "السلال".

العمر أو العصر

ويقصد به عمر القطعة أو عصر تطورها.
مثال : "بالغ".

المحتوى الطبيعي/الموضوع المحتوى/الموضوع

موضوع القطعة أو رمزها الأيقوني الذي يضم تمثيلا للأفكار المجردة والأشخاص والأماكن والأحداث ، غير أنه لا يشمل أية معلومات عن النقوش أو العلامات (أنظر أدناه).
أمثلة : "تمثيل لحيوان".

النقوش والعلامات

معلومات عن الكتابات والعلامات الموجودة على القطعة. يجب إثبات تفاصيل مستقلة عن كل نقش أو كتابة ذات أهمية على القطعة. وكما هو الحال مع السمات المميزة يمكن أن تكون هذه المعلومات ذات فائدة في حالة السرقة غير أنها أيضا تعد مصدرا قيما للباحثين خاصة عندما تكون مدعمة بالصور.

نوع النقش/العلامة

نوع النقش أو الكتابة.

مثال : "نقش"، "علامة"، "توقيع"، "علامة مائية".

وسيلة النقش

الوسيلة المستخدمة لإيجاد السمة.

مثال : "حفر"، "نقش"، "طباعة".

موضع النقش

الموضع الذي يظهر فيه النقش على القطعة.

أمثلة : "القاعدة".

كتابة النقش

كتابة النقش الأصلي باللغة الأصلية.

مثال :

ترجمة النقش

ترجمة المصدر

أمثلة :

وصف النقش

وصف أو تفسير النقش.

أمثلة :

معلومات عن حالة القطعة

ملخص حالة القطعة يتضمن تقييما للحالة وتاريخ التقييم. ويحتوى على وصف للحالة الشكلية للقطعة وسماتها المميزة. يجب أن يتم استيفاء هذه المعلومات في كل مرة يجرى فيها تقييم لحالة القطعة.

تقييم الحالة

وهو عبارة عن تقييم للحالة الشكلية والمادية للقطعة.

مثال : "قابلة للكسر".

تاريخ الحالة

تاريخ تقييم حالة القطعة

مثال :

التاريخ "٢٤/٨/٢٠٠٤"

ملاحظات تاريخية

فقرة موجزة عن تاريخ القطعة يمكن وضعها كعنوان للعرض ، أو لنشرها على الإنترنت .

مثال :

معلومات عن الإنتاج

المنتج/الصانع

وهو الشخص أو المنظمة أو المجموعة الاجتماعية أو الثقافية التي أنتجت القطعة وفي حالة وجود قطعة مركبة قد يكون من الضروري قيد اسمين أو أكثر مع إضافة وظيفة الشخص أو المجموعة أو المنظمة ("فنان"، "نحات"، "مصمم"، الخ).

مثال :

وهي الإحداثيات الجغرافية للمكان.
مثال:

إحداثيات القطعة داخل الموقع
الإحداثيات المتصلة بالقطعة داخل المكان.

مثال: (جنوب غرب ٣٧) SW٣٧
نوع الموقع

نوع الموقع طبقاً لنماذج المواقع القائمة بالفعل.
مثال:

عمر/عصر الموقع
العمر/العصر الأثري أو الجيولوجي للمكان.
أمثلة:

الجامع/المنقب
وهو الجامع أو المنقب عن القطعة بما في ذلك اسم الشخص واسم
البعثة أو الحملة الاستكشافية.
مثال:

تاريخ الجمع/التنقيب
تاريخ جمع القطعة.
مثال: "١٩٢١"

وسيلة الجمع/التنقيب
وسيلة الجمع.

مثال: "جمع سطحي"، "حفر وتنقيب".

رقم الجمع/التنقيب
الرقم المرجعي الذي يعطيه الجامع أو المنقب للقطعة حتى وإن
كان مختلفاً عن رقمها المتحفّي.
أمثلة: "ND٩٩٩٩"

التوثيق

مرجع النشر

معلومات عن المصادر أو الصور المنشورة وغيرها من الرسومات
الخاصة بالقطعة، بما في ذلك المراجع والكتب والمؤلفات.

مكان الإنتاج

المكان الذي أنتجت فيه القطعة.
مثال: "غير معروف".

عصر/تاريخ الإنتاج

عصر أو تاريخ إنتاج القطعة. ويجب على المتحف أن يضع قائمة
مصطلحات خاصة بالعصور.

مثال: "URUK III"، "٦٠٠-٣٠٠ ق.م."

معلومات خاصة بالاستخدام

المستخدم

الشخص أو المنظمة أو المجموعة الاجتماعية أو الثقافية التي
تستخدم القطعة، أو التي كانت لها علاقة بها.
مثال:

مكان الاستخدام

المكان الذي كانت تستخدم فيه القطعة، أو المكان المرتبط بتاريخ
القطعة.
مثال:

عصر/تاريخ الاستخدام

عصر أو تاريخ استخدام القطعة
مثال: "٦٠٠ ق.م."

مكان المجموعة ومعلومات التنقيب

مكان الجمع أو التنقيب (المصدر)

الوصف الجغرافي للمكان الذي عثر فيه على القطعة أو تم التنقيب
عنها فيه. ويجب أن يتضمن هذا الوصف تسلسلاً هرمياً من
المصطلحات التي تعرف المكان يبدأ من الخاص إلى العام.
مثال: "نمرود، العراق".

مرجع/اسم الموقع

الاسم المرجعي أو المفتاح الرقمي الخاص بالمكان داخل نظام
المتحف أو أي نظام أثنى متصل به.
مثال:

إحداثيات الموقع

مقدمة

تمتلى مؤلفات المحافظة على المجموعات المتحفية وصيانتها بقوائم لا تنتهي من النصائح والواجبات التي ينبغي القيام بها (والتي قد لا تجد إلى التنفيذ سبيلاً). وقد يشغل المرء جل وقته في تطبيق بعض محتويات هذه القوائم من النصائح القيمة لدرجة أنه قد لا يجد متسعاً من الوقت ليتأكد أنه يسير على الدرب الصحيح الموصل إلى تحقيق الهدف الأساسي وهو المحافظة على المجموعة المعنية. ومن هذا المنطلق اعتمد هذا الفصل على طريقة حديثة ترى المحافظة على المجموعة وصيانتها كعملية واحدة قبل التركيز على تفاصيلها الجزئية الدقيقة.

وفي ذات الوقت، تظل المحافظة على المجموعات عملية تطبيقية تماماً وبحاجة إلى نصائح عملية مفصلة جنباً إلى جنب مع هذا الأسلوب الجديد في التفكير. ولذلك تضمن هذا الفصل أيضاً عدة أمثلة عملية ودراسات حالة (قائمة على وقائع حقيقية أو على الجمع بين عدة حالات عملية) مستمدة من خبرة المؤلف في أعمال مسح المتاحف وتقديم التوصيات إليها في كثير من الدول ومن بينها مصر والكويت. وليس من الممكن تغطية جميع تدابير ومعايير المحافظة على المجموعات في هذا الفصل، ولذلك ستتم الإشارة إلى المراجع المفيدة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

تحديد الأولويات وتقييم المخاطر

يعتمد المحافظة على التراث بما في ذلك المجموعات المتحفية على مرحلتين أساسيتين لاتخاذ القرار:

١. الاختيار: ما الذي يمكن أو ما الذي يجب المحافظة عليه في نطاق موارد المتحف المتاحة؟

٢. تقييم وإدارة المخاطر: استخدام الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتقليل الضرر في المستقبل.

تدخل مرحلة الاختيار في صلب العديد من فصول هذا الدليل

(وخاصة المتعلقة بدور المتاحف ونظام آداب المهنة وإدارة المجموعات). ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن عوامل مثل طبيعة المجموعة واختيارها وتاريخها هي التي تقرر إلى حد كبير ما يحتاج إليه المتحف من طاقة وموارد للحفاظ على مجموعاته.

قد تكون المجموعات قد وصلت إلى المتاحف الكبيرة والصغيرة على حد سواء قبل تعيين الموظفين الحاليين فيها، وقد تتخذ قرارات اقتناء تحف جديدة بمعزل عن أولئك الذين يفهمون ما تحتاج إليه من حماية خاصة على الرغم من زيادة اهتمام سياسات المتاحف بتقييم حالة القطع الإضافية وإمكانية المحافظة عليها قبل شرائها أو قبولها من المتبرعين. وحيث أنه من النادر إخراج القطع المتحفية من مجموعاتها، وأن عملية الإخراج هذه تكون شاقة ولا تتم بسهولة، فإن أعداد قطع المجموعات المتحفية تشهد في الواقع نمواً مستمراً، كما تصاب في نفس الوقت بالتقادم والبلية.

هذه الحقائق تؤدي إلى مشكلتين أساسيتين من مشاكل المحافظة على المجموعات: الضغط المستمر على المخازن مما يزحم أماكن التخزين والدراسة ويجعلها دون المستوى المثالي. وفي ذات الوقت زيادة احتياجات الكثير من المتاحف - مع تعرض مقتنياتها للتقادم - إلى الصيانة ومستلزماتها. وقد تتعرض مقتنيات كثيرة وخاصة القطع المعدنية الأثرية والآلات التاريخية بعد "حفظها في المتحف" إلى تدهور سريع يفوق ما كانت ستتعرض له لو تركت محفوظة في أماكنها أو في مواقعها الأصلية.

ورغم أن المتاحف تميل إلى القول أن الطريق الوحيد لتصحيح عدم التوازن بين احتياجات المجموعة والموارد المتاحة هو البحث عن موظفين جدد وأماكن أوسع وأموال أكثر، إلا أن المتحف والمجتمع المحلي ككل لا بد أن يطرح من آن لآخر ثلاثة أسئلة: لماذا نحمي هذه الأشياء على وجه التحديد؟ وما هي الأشياء الجديدة التي نريد جمعها؟ ولماذا؟ (انظر أيضاً "إدارة المجموعات").

تصنيف مخاطر المجموعات

توجد عدة طرق لتصنيف وعرض الأسباب المحتملة لخسائر وتلف المجموعات، لكن عند محاولة فهم عملية المحافظة على المجموعات والتخطيط لها قد يكون من المفيد اختيار وجهة نظر واحدة حول هذه الأسباب والثبات عليها في التطبيق. ومن المهم أيضا أن تكون قائمة الأسباب كاملة لكي لا ننسى شيئا أثناء قيامنا بالعمل للمحافظة على المجموعات. هذا الفصل يستخدم "وجهة نظر القطعة" في الأسباب وهي النظرية التي طورها معهد الصيانة الكندي CCI وتم الترويج لها في الأساس في أحد المصطلحات الإعلامية باسم "إطار المحافظة" A Preservation Framework (وهو متوفر على شكل نسخة مطبوعة أو على الموقع الإلكتروني www.cci-icc.gc.ca). وبيان ذلك مثلا أن من أسباب تعرض القطعة للكسر وجود موظفين غير مدربين على تداول التحف الفنية بطريقة سليمة، أو حدوث زلزال. لكن في كلتا الحالتين يكون السبب الواقع على التحفة ذاتها، والعامل الذي يؤثر مباشرة فيها هو قوة طبيعية مباشرة. توجد تسعة عوامل للتدهور تصيب المجموعات بالتلف أو الخسارة وهي (١) القوى الطبيعية المباشرة (٢) اللصوص والمخربون والمبدلون (أي الأشخاص الذين يضعون الشيء مكان شيء آخر) (٣) الحريق (٤) الماء (٥) الآفات (٦) الملوثات (٧) الإشعاع (٨) درجة الحرارة غير المناسبة (٩) الرطوبة النسبية غير المناسبة. وسيرد ذكر هذه العوامل بمزيد من التفصيل في الجدول رقم (١). يفيد هذا التقسيم في تركيز التفكير على إدارة مخاطر المجموعة، فالقوى الطبيعية مثلا (وهي عامل من عوامل التدهور) تؤثر على قطع الخزف أو على المجموعة كلها فتؤدي إلى تشويه شكلها أو إلى كسرها أو إلى فقدان سطحها (مخاطر). وتظل المخاطر هي ذات المخاطر بصرف النظر عن كون القوة الطبيعية نتيجة زلزال يؤدي إلى سقوط الأشياء على الأرض (مخاطرة) أو لأن الأمين كان ينقل بعض الأشياء في مكان مزدحم أثناء الإعداد

تقليل الخسائر والأضرار خلال المائة عام المقبلة

تعني كلمة مخاطرة (risk) كما نستخدمها في حياتنا اليومية وكمصطلح فني أيضا "احتمال الخسارة". وكانت المتاحف في الماضي لا تستخدم كلمة "مخاطرة" إلا للتعبير عن احتمال حدوث خسائر نادرة ومدمرة مثل الحريق والسرقة والأضرار الناتجة عن الحروب أو الكوارث الطبيعية الكبرى. وبالمثل، يشمل معنى هذه الكلمة في هذا الفصل "إمكانية الخسارة" من التلف التدريجي والتراكمي الذي يصيب المجموعات بسبب الرطوبة والحشرات والضوء والتلوث، وتعني المحافظة على المجموعات تقليل كل أو أي نوع من أنواع الخسائر التي قد تقع في المستقبل، أي إدارة مخاطر المجموعات.

ويستخدم مصطلح "المخاطرة" و "إدارة المخاطر" استخداما واسعا في كثير من المجالات ومنها الموضوعات المتعلقة بالمتاحف والمحافظة على المجموعات. ويقدم الفصل الخاص بأمن المتاحف معلومات عن إدارة المخاطر التي قد توجد في المتحف وفي مختلف مبانيه. كما يقدم الفصل الخاص بإدارة القوى البشرية معلومات عن مخاطر الصحة والسلامة بالنسبة للموظفين والزوار. ويظل المفهوم الأساسي في جميع التطبيقات واحدا: تقليل احتمالات الخسارة. وليست إدارة مخاطر المجموعات موجهة إلى السنة المقبلة أو السنوات العشر المقبلة أو حتى طوال مدة حياتنا، ولكنها موجهة إلى مستقبل أبنائنا ومستقبل أبنائهم وإلخ... وتشير الخبرة في إدارة المجموعات إلى أنه من المفيد عمليا تحديد مائة سنة للمقارنة والتفكير في المخاطر وإدارة المجموعات، وتكمن المهارة الأساسية لتقييم المخاطر في القدرة على تحديد جميع الأسباب الممكنة التي ستجعل حالة مجموعتك بعد ١٠٠ سنة أسوأ مما هي عليه الآن، والقدرة على وصف كل سبب من هذه الأسباب المتعددة بكلمات عادية. وسنشرح في الأجزاء التالية طريقة عمل ذلك بشكل منتظم.

قطعة القماش قريبة جدا من المصابيح، أو وصول ضوء النهار إلى القطعة من نافذة غير محمية (أو لا تتمتع بحماية كافية)، وكذلك قد يرجع السبب إلى المهندس المعماري الذي صمم المناور، أو إلى الحارس الذي خالف التعليمات وفتح الستائر الخاصة الموضوعة للتحكم في إضاءة الغرفة.

المحافظة على المجموعات مسئولية جميع العاملين بالمتحف

يبين الجدول رقم ١ أيضا الروابط بين أنشطة المتحف وأنظمتها الأخرى في السيطرة على مخاطر بعينها. وهناك الكثير من الأنشطة والكثير من الأخصائيين الذين يشتركون بشكل مباشر أو غير مباشر في المحافظة على المجموعات، ولكل من العاملين في الأمانات وإدارة المجموعات والتسجيل والتوثيق والعرض والأمن والإدارة العامة دور كبير في هذه العملية.

وقد أصبح العمل الجماعي واقتسام المسئولية من الأمور واسعة الانتشار والعناصر الأساسية في إدارة المتاحف الحديثة وعملياتها، وبصفة خاصة لتحقيق المحافظة الفعالة على المجموعات. وهذه القضية ليست نظرية فقط، ولكنها أساسية لضمان كفاءة استخدام إمكانيات المتحف المحدودة. ومن واقع خبرة المؤلف أن الموظفين في المتاحف الصغيرة يمارسون العمل الجماعي ويقتسمون المسئولية وهم في ذلك أفضل من المتاحف الكبيرة من حيث القدرة على رؤية الصورة ككل، وقبول النصيحة الجديدة بشأن المحافظة على مقتنياتها وتنسيق مختلف مستويات المحافظة. أما في المتاحف الكبيرة فإن التسلسل الهرمي والتخصص والتنافس لا يترك مجالا للعمل الجماعي واقتسام المسئولية. وفي مثل هذه المواقف لن تظهر رؤية مشتركة للمحافظة على المقتنيات بموازاة أنشطة المتحف الأخرى إلا إذا كانت هذه الرؤية جزءا من الروح القيادية المتحمسة لدى الإدارة العليا.

لمعرض ما (مخاطرة أخرى). ولو كانت التحفة مثبتة جيدا بحامل مبطن لظلت محمية من كل تلك المخاطر. وبمعنى آخر، إن الحامل المبطن يحد من مخاطر القوى الطبيعية التي قد ترجع إلى أسباب كثيرة ضمن سلسلة الأسباب. وفي مثال آخر فإن اللصوص والمخربين والمبدلين يؤثرون على التحفة بطريقة مماثلة: إنهم يأخذونها ويضعونها في مكان غير معروف. وقد تختلف المخاطر أو الأسباب النهائية بين المجرمين المحليين والباحثين شاردى الذهن، لكن بالنسبة إلى تدابير إدارة المخاطر فإن فوائد مراقبة الوصول إلى القطع الفنية وعدد مرات الجرد والتفتيش باستخدام التوثيق الجيد ستظل هي نفس الفوائد. الجدول رقم (١) يربط بين العوامل ومخاطرها ومصادر أخطارها. أما الفرق بين المخاطرة risk ومصدر الخطر hazard فقد حدده الخبراء من الناحية الفنية من وجهة نظر إدارة المخاطر (أنظر المفردات في الموقع www.sra.org) إلا أن القاموس العادي يعرف هذين المصطلحين كما يلي: risk تعنى احتمال الخطر و hazard تعنى "مصدر الخطر" (ومن الطريف أن أصل الكلمة الإنجليزية hazard يرجع إلى الكلمة العربية "الزهر" وهو النرد المستعمل في المقامرة، وفي ذلك إشارة إلى الربط الدائم في حياة الإنسان بين الخطر والحظ). وإذا أردنا أن نعمل قائمة بمصادر الخطر الممكنة فلن نجد لها نهاية وكذلك الحال بالنسبة للمخاطر الموجودة، لكن من حسن الحظ أن قائمة "عوامل التدهور التسعة Nine Agents of Deterioration تعتبر كاملة. وكمثال لجميع المصطلحات مثل (العوامل ومصادر الخطر والمخاطر)، خذ مخاطرة ذبول لون قطعة قماش معروضة. عامل التدهور هو وصول الضوء إلى سطح قطعة النسيج. ويمكن قياس شدة هذا العامل بمقياس ضوء بسيط ورخيص الثمن (وحدة شدة الضوء هي اللوكس أو اللومن في المتر المربع). ويمكن أن يكون مصدر الخطر في هذه الحالة وجود نظام إضاءة غير ملائم، أو خطأ من مصمم المعرض في تحديد شدة الضوء، أو قيام المحضر بوضع

دورة المحافظة على المجموعة

المحافظة على المجموعات عملية لا تنتهي. ويمكن وصف الأنشطة بصفة عامة على شكل دورة متكررة كما هو مبين في الشكل رقم ١، وسيتم شرح كل مرحلة من مراحل الدورة في مكان لاحق من هذا الفصل.

الجدول رقم ١ عوامل التدهور التسعة

عامل التدهور	مخاطر العامل (شكل الخسارة أو التلف والمجموعات المعرضة)	مصادر الخطر (مصادر جذب العامل) قائمة جزئية	أنشطة وأنظمة أخرى مشتركة في إدارة كل مخاطرة
قوى طبيعية مباشرة مثل الصدمة والاهتزاز والتآكل والجاذبية.	الكسر والتشويه والتعب والالتواء والخدش والتآكل. جميع القطع الفنية.	الزلازل، والحروب، وسوء التداول، والتخزين في مكان شديد الازدحام، والتخزين المؤقت داخل المتحف أو خارجه.	الصيانة. قيام جميع موظفي المتحف بأعمال الكشف والتداول والاستجابة للطوارئ. خدمات نظافة المبنى. استعداد المتحف والحكومة للطوارئ.
اللصوص والمخربون والناقلون، أو وصول غير المصرح لهم وتحريك القطع. ١. عمدا. ٢. دون قصد.	١. خسارة تامة، ما لم يتم الاسترجاع. جميع القطع الفنية وخاصة القطع الثمينة والقابلة للنقل. التشويه، وخاصة للتحف الشعبية أو الرمزية. ٢. الخسارة أو وضع التحفة في مكان مختلف. جميع القطع الفنية.	المجرمون المحترفون والهواة. عموم الجمهور. موظفو المتحف. التحف الثمينة الظاهرة بوضوح.	الأمن. إدارة المجموعات. الأمناء والباحثون. الشرطة المحلية.
الحريق	دمار كامل دون استرجاع. حروق سطحية. تلفيات مختلفة ناتجة عن المياه. جميع التحف.	تركيبات العرض. عيوب أنظمة الكهرباء والإضاءة. الحريق العمد. التدخين والإهمال. المباني المجاورة	الأمن (الإطفاء) قيام جميع موظفي المتحف بأعمال الكشف. الصيانة.
المياه	آثار الطفح أو المد على المواد ذات المسام. انتفاخ المواد العضوية. صدأ المعادن. تحلل المواد الصمغية. انفصال الطبقات وحدوث انتفاخ أو التواء في التحف المكونة من عدة طبقات. تفكك أو كسر أو تآكل التحف ذات المكونات الموصولة. انكماش المنسوجات والكنافة.	الفيضانات والسيول. العواصف. الأسقف التالفة. عيوب توصيلات المياه والصرف الخارجية. مواسير مياه نظام الإطفاء.	الصيانة. استعداد المتحف والحكومة للطوارئ. قيام جميع موظفي المتحف بأعمال الكشف والاستجابة للطوارئ. خدمات نظافة المبنى.

<p>الصيانة * . عمليات البناء. تصميم العرض. مواد نظافة المبنى.</p>	<p>التلوث الحضري. التلوث الطبيعي. مواد البناء. مواد التغليف. بعض التحف. مواد النظافة.</p>	<p>تفكك أو تغير ألوان أو صداً لجميع التحف وخاصة القابلة للتفاعل أو المحتوية على مسام.</p>	<p>الملوثات ١. الغازات: الداخلية والخارجية (التلوث والأكسوجين). ٢. السوائل (البلاستيكية والشحوم) ٣. المواد الصلبة (الأترية والملح).</p>
<p>الصيانة * . عمليات البناء. خدمات الطعام. تصميم العرض. جميع موظفي المتحف. شركات مكافحة الآفات الخارجية. علماء أحياء لتعريف الآفات.</p>	<p>البيئة المحيطة. النطاق الحضري بالقرب من سور المبنى. مناطق تجميع القمامة. المواد الداخلة إلى المبنى. التحف الداخلة. الموظفون والزوار. إلقاء الطعام.</p>	<p>١. الاستهلاك والثقوب والشقوق والأنفاق والفضلات التي تدمر أو تتلف أو تشوهه أو تغير المواد وخاصة الفراء والريش والجلود ومجموعات الحشرات والمنسوجات والورق والخشب. ٢. استهلاك المواد العضوية ووضع الأشياء الأصغر في غير أماكنها وتعفن البراز والبول. الثقوب وتلف في مواد غير عضوية يؤدي إلى إعاقة الوصول إلى مواد عضوية.</p>	<p>الآفات ١. الحشرات ٢. الهوام والطيور والحيوانات الأخرى. ٣. العفن والبكتريا (أنظر الرطوبة النسبية غير الملائمة: البلل)</p>
<p>الصيانة * . المهندسون المعماريون. عمليات البناء. تصميم العرض. رجال الأمن.</p>	<p>ضوء النهار الناور والشبابيك. الضوء الكهربائي.</p>	<p>تفكك أو ذبول أو اسوداد أو اصفرار لون الطبقة الخارجية من المواد العضوية وبعض المواد غير العضوية الملونة. ٢. ذبول أو اسوداد الطبقة الخارجية الداكنة للدهانات والخشب بعمق من ١٠ إلى ١٠٠ ميكرون أو بأعمق أكبر في الطبقات الشفافة.</p>	<p>الإشعاع ١. الأشعة فوق البنفسجية. ٢. الضوء (الأشعة المرئية).</p>
<p>الصيانة * . المهندسون المعماريون. عمليات البناء. تصميم العرض.</p>	<p>المناخ المحلي. ضوء الشمس. عيوب الأنظمة الميكانيكية.</p>	<p>تفكك تدريجي أو تغير لون مواد عضوية وخاصة إذا كانت غير مستقرة كيميائياً (مثل الورق المعالج بالأحماض والصور الفوتوغرافية الملونة وأفلام النترات والأسيتات). ٢. الهشاشة الناتجة عن تشقق الدهانات والبوليمرات الأخرى. ٣. شقوق وتفكك المواد الهشة الصلبة وخاصة التي تتكون من طبقات بسبب تقلبات الحرارة النسبية. (انظر الحرارة النسبية غير الملائمة).</p>	<p>الحرارة غير الملائمة ١. شديدة الارتفاع ٢. شديدة الانخفاض ٣. متقلبة.</p>

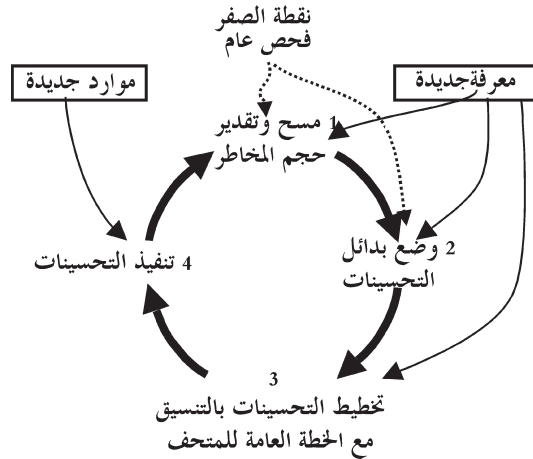
<p>الصيانة* . المهندسون المعماريون. عمليات البناء. تصميم العرض.</p>	<p>المناخ المحلي. تسرب المياه. الجدران الباردة. عيوب الأنظمة الميكانيكية. عدم كفاية التهوية.</p>	<p>١. التعفن (الذي يبقع ويضعف المواد العضوية وغير العضوية)، وصدأ (المواد الصلبة) وانكماش (المنسوجات الدقيقة). ٢. التوحد مع/أو إزالة المياه من بعض المعادن وصدأ المعادن المحتوية على أملاح. ٣. تفكك وتغير ألوان المواد العضوية تدريجياً وخاصة إذا كانت غير مستقرة كيميائياً (مثل الورق الحمضي). ٤. تقلص وانتفاخ مواد عضوية سائبة، وتفتت أو تهشم مواد عضوية في أوعية محكمة بسبب تفكك أو انتفاخ أو التواء في التحف المكونة من عدة طبقات. تفكك وصلات مكونات عضوية.</p>	<p>الرطوبة النسبية غير الملائمة ١. رطوبة نسبية أكثر من ٧٥٪؛ ٢. رطوبة نسبية أعلى أو أقل من القيمة الحرجة. ٣. رطوبة نسبية أعلى من صفر٪. ٤. تقلبات الرطوبة النسبية.</p>
---	--	--	--

الإطار رقم ١ : قصة تاريخية عن العمل الجماعي في المتحف : ضوء الشمس والحراس

حصلت أمينة المتحف على قطعة نسيج قديمة من إحدى عائلات المنطقة كانت تطمح إلى ضمها إلى مجموعة المتحف منذ سنين. كانت قطعة النسيج محفوظة في خزانة الجدة، وقد وافقت العائلة على تقديمها إلى المتحف شريطة عرضها في مكان بارز. درست الأمينة الجدار الذي سوف تعرض عليه القطع ولاحظت أنه في ذلك الوقت من اليوم تسقط أشعة الشمس اللامعة على الجدار وأن عمال النظافة يتركون شيش النوافذ مفتوحاً لأنهم يريدون التهوية. طلبت الأمينة إقفال الشيش ولكن العمال تدمروا وقالوا إن ذلك سيجعل عملهم غير مريح. كانت الأمينة قد قرأت في مكان ما أن الضوء قد يدمر المنسوجات، ولكنها لم تتأكد. متحفها صغير جداً ولا يوجد به أخصائي، ولذلك اتصلت بخبير من المعهد الوطني للمحافظة على التراث، وبعد مراسلات متبادلة أخبرها أن بعض ألوان القطعة المذكورة قد تصبح باهتة جداً خلال سنتين إذا تعرضت لضوء الشمس المباشر لمدة ساعتين يومياً، وأن ضوء الشمس غير المباشر قد يجعل الألوان باهتة خلال عشر سنوات. قررت أن تركز أولاً على أكبر المخاطر وهي ضوء الشمس المباشر ولذلك أعدت الأمينة اجتماعاً مع عمال النظافة والحارس في مكتبها ودعتهم لمشاهدة قطعة النسيج الرائعة وشرحت لهم علاقتها التاريخية بالمجتمع المحلي وشرحت لهم المشكلة. بعد المناقشة، قال الحارس أنه بعد أن فهم الأسباب سوف يغلق شيش النوافذ لمدة الساعتين سبب المشكلة أثناء النهار، وينقل مقعده قرب نافذة مفتوحة أخرى لا تدخل منها الشمس في ذلك الوقت من اليوم. قالت عاملة النظافة أثناء المناقشة أنها عندما سقط المطر في العام الماضي (وكانت الأمينة في إجازة) لاحظت تسرب مياه غير نظيفة على ذلك الجدار من السقف ولكنها نظفتها، وقالت أنها لم تكن تعرف الشخص الذي يجب عليها أن تبلغه بذلك وسألت هل الماء المتسرب سيكون مشكلة؟ وهنا قررت الأمينة أنها لا بد أن تتكلم مع صانع خزانة العرض ومع الشخص المسؤول عن صيانة السقف لحل مشكلة تسرب الماء. أصبح الحارس وعاملة النظافة أكثر ارتباطاً بمجموعة المتحف وعلى ثقة أن لكل شخص دور يجب أن يؤديه. إنهم هم الذين يرون قاعات العرض كل

يوم ولذلك فإن ملاحظاتهم تمثل جزءاً هاماً من رصد المجموعات.

تدريب: تذكر أي تجربة سابقة في العمل الجماعي سواء أكانت إيجابية أو سلبية، وتخيّل أين وكيف يمكن أن تشارك بهذه التجربة في متحفك وأن تشارك بهذه المعرفة. ارسم على قطعة من الورق دوائر تمثل ثلاثة أشخاص على الأقل (أو أكثر) في متحفك، وبين عن طريق الأسهم التي تربط بين الدوائر والمعلومات أو الأنشطة المشتركة التي يتم اقتسامها. إذا كانت هناك حواجز تنظيمية بين الأفراد ارسم خطوطاً ثقيلة بين كل اثنين لتقطع بها الأسهم. هل يبدو متحفك مترابطاً؟



الشكل رقم 1: دورة المحافظة على المجموعة التي يجب تنسيقها مع دورات

التخطيط الأخرى

وفي بعض الدول يتم دفع التكلفة بمنحة حكومية، بينما توجد في بعض الدول الأخرى وكالات دائمة تمويلها الحكومة تقوم بعمليات المسح وتقديم المشورة. وفي كل حالة من هذه الحالات يكتب الشخص أو الأشخاص الذين يجرون المسح تقريراً يصف المخاطر ويقدم توصيات من أجل التحسين ويصبح التقرير جزءاً من وثائق التخطيط الخاصة بالمتحف. وأياً كان الطرف الذي يتولى القيادة في إجراء المسح وتخطيط دورة المحافظة على مقتنيات المتحف، لا بد أن يكون للمدير دور رئيسي، لأن هذه العمليات ستساهم في إعداد الخطة العامة للمتحف.

وهناك أشياء معينة (مثل بناء غرفة تخزين أفضل) تستمر فوائدها لمدة طويلة بعد اكتمالها. وهناك أشياء أخرى (مثل مراقبة حجرة الحشرات) لا بد أن تستمر إلى ما لا نهاية (في إطار دورتها). ويجب الاهتمام بجعل عملية تخطيط وتصميم الغرفة الجديدة وقرار تخصيص الوقت والموارد لمراقبة الحشرات جزءاً من الدورة العامة للمحافظة على مقتنيات المتحف.

من الذي يقوم بأدوار القيادة في عملية المحافظة

اعتادت المتاحف، وخاصة المتاحف الكبيرة، على تقسيم دورة المحافظة، ولكن معظم عمليات إعادة تنظيم المتاحف خلال العقدين الماضيين كانت تركز على مسؤوليات المحافظة على المجموعات في أقسام أو وحدات لإدارة المجموعات وقد توجد أو لا توجد فيها إدارات للصيانة. وتكون إدارة الأمن عادة منفصلة عن وحدة إدارة المجموعات ويتم التخطيط في كل إدارة بصفة منفردة مع إعطاء مكتب المدير حق تنسيق السياسة واتخاذ القرارات. أما في المتاحف الصغيرة فإن جميع هذه الأعمال تكون أدواراً مختلفة يؤديها شخص واحد أو شخصان.

في المتحف الكبير الذي يضم إدارة للصيانة يتولى أخصائي أو رئيس الصيانة القيادة في مسح حالة المجموعات ومسح مخاطر المجموعات ووضع الخيارات الممكنة. وكبديل لذلك، قد يكون مدير المجموعات هو الذي يقود دورة التقييم، بينما تقوم المتاحف الأصغر بالتعاون مع فني صيانة له خبرة في أعمال المسح.

بعد أخرى. وخلال الخمسين سنة الماضية انتقلت هذه الوظيفة إلى " أخصائي الصيانة / الترميم "، وتؤكد الصيانة على المعالجات التي تنظف التحفة وتثبتها وتقويها. وفي بعض الحالات يرمم أخصائيو الصيانة التلقيات القديمة ويعيدون بنائها دون محاولة لخداع المشاهد. وتبقى العملية قاصرة على معالجة قطعة واحدة في الوقت الواحد. اعترف أخصائيو الصيانة بالحاجة إلى منع حدوث أضرار جديدة واكتشفوا إمكانية تطبيق الأساليب الوقائية على المجموعة ككل، وهذا هو ما يسمى " الصيانة الوقائية" بالمقارنة بما يسمى الآن " الصيانة العلاجية". وجدير بالذكر أن المنهج المبين في هذا الفصل وهو " إدارة المخاطر" يوسع فكرة الصيانة الوقائية بالإصرار على تقصي فاعلية كل قسم أو بند رئيسي من نفقات الصيانة الجارية أو الموضوعة في الخطة.

وما تزال هناك ضرورة في المتاحف لصيانة بل ولترميم بعض التحف الخاصة سواء في أقسام الفنون الجميلة أو الفنون التطبيقية أو المواد الأثرية أو التاريخية التي يريد المتحف عرضها. وبالنسبة للمتاحف الكبيرة قد توجد إدارة للصيانة تقوم بكل هذه الوظائف وتتحمل المسؤولية القيادية عن أفكار الصيانة الواردة في هذا الفصل. أما في المتاحف الصغيرة والمتوسطة فقد لا تتوفر الصيانة إلا بموجب عقد مع أخصائي مستقل، أو من خلال جهة حكومية مسئولة عن الصيانة كما هو الحال في كثير من الدول. وللحصول على وصف مفصل لعمل أخصائي الصيانة/الترميم كما وضعت المنظمة الدولية التي تمثلهم، عليك أن تطلع على موقع لجنة الصيانة التابعة للمجلس الدولي للمتاحف www.icom-cc.org ويمكنك أيضا الحصول من هذا الموقع على أخبار عن جميع مؤتمرات المجلس ومجموعات العمل والمطبوعات. وهناك وكالة دولية أخرى يجب أن يعرفها جميع العاملين في المحافظة على المجموعات وهي ICCROM وموقعها الإلكتروني www.iccrom.org وهي منظمة حكومية تأسست في روما سنة ١٩٥٩ وهي الجهة الوحيدة من نوعها المسئولة على الصعيد العالمي عن تطوير صيانة جميع أنواع التراث الثقافي المنقول وغير المنقول،

أنواع أخرى من عمليات المسح للحفاظ على المتحف
توجد عدة أشكال مختلفة من أعمال المسح بالإضافة إلى النموذج الذي يتناوله هذا الفصل، ولكل منها اسم مختلف مثل المسح الوقائي أو مسح المحافظة على المقتنيات أو مسح المجموعات. طورت بعض المؤسسات المتحفية نماذج مسح خاصة تسمح بتجميع المعلومات القياسية من مختلف متاحف المنطقة. وتقدم الأجوبة وصفا لأنشطة المحافظة في مرافق المتحف ولكنها لا تقدم تحليلا لما تعنيه بالنسبة للحفاظ على المجموعات، وهي تعتمد عادة على خبير للقيام بالمسح وتعتمد دائما على خبير لتفسير الأجوبة. وقد اعترفت المنظمات بهذه المشكلة فصممت مسوحا توصل إلى بعض إرشادات " الممارسة الجيدة " وبذلك يمكن للمتاحف أن تقارن مواقفها فيما يسمى " أفضل الممارسات " المحلية أو الوطنية في مجال المحافظة على المقتنيات.

وهناك نوع من مسوح المحافظة يميل إلى المزيد من التقليدية وهو مسح المجموعة، وتم وضع بعض هذه المسوح في برمجيات، وهي تهدف إلى تقدير درجة أو متوسط الضرر في كل تحفة. وقد يتم جمع المعلومات كذلك حسب تقدير أعمال الترميم اللازمة لكل قطعة أصابها الضرر بل وأعمال الترميم التي سبق أن تعرضت لها. وردت جميع هذه القضايا المتعلقة بمختلف أعمال المسح ودورها في حياة المتحف بالتفصيل في كتاب ممتاز لسوسان كين Sosan Keene (كين ، ٢٠٠٠) بمعهد الصيانة الكندي الذي طور برنامجا للحاسب الآلي سيحتوي على الكثير من الأسئلة المفصلة مع دائرة معارف خبرات تقييم المخاطر تتضمن الكثير من الأجوبة الممكنة، ولكن هذه الأداة ما تزال قيد الإعداد.

أين تقع الصيانة والترميم في كل هذا؟

منذ مائة عام مضت كان العمل الوحيد للمسؤولين عن العناية بالمتحف هو الترميم أي إصلاح وإعادة بناء الأشياء الثمينة، قطعة

للخطر وذلك بسبب الإهمال في الصيانة أو عدم القيام بأعمال التجديد. وبالإضافة إلى ذلك تبقى القطع الكبيرة أو غير القابلة للنقل متروكة في العراء.



الشكل رقم ٢ : هيكل سقف بسيط مبني على جزء هام للغاية في موقع أثري قرب متحف. لاحظ الانحدار الجيد والميزاب الذي يوجه مياه الأمطار بعيدا عن المنطقة المحمية وتجنب زيادة مشاكل الرطوبة في الجدران. تكلفة السقف رخيصة، لكنه يوفر الكثير من الحماية الفعالة. جميع الصور في هذا الفصل التقطها المؤلف ستيفان ميكالسكي، المعهد الكندي للصيانة، وكلها باستثناء الصورة رقم ٩ والصورة رقم ١٠ التقطت أثناء مشروعات تعليمية أو استشارية لليونسكو أو المجلس الدولي للمتاحف في القاهرة أو أسوان أو على مقربة منهما أو في مدينة الكويت فيما بين ١٩٨٦ و ٢٠٠٢.

وتهدف إلى تحسين جودة مهنة الصيانة بتقديم المعلومات والإرشاد والتدريب ورفع مستويات التوعية بأهمية صيانة التراث الثقافي وخاصة في الدول أعضاء هذه المنظمة الذين يزيد عددهم عن مائة دولة.

الخطوة رقم ١ : افحص الأساسيات : قائمة البنود الأساسية :

توجد حكمة إدارية شهيرة تسمى قانون باريتو ومفادها أن معظم أرباح المنظمة (٨٠٪) تتحقق بواسطة جزء صغير (٢٠٪) من جهد تلك المنظمة. وعند تقديم نصائح إلى المتاحف بشأن المحافظة على مجموعاتنا لسنوات طويلة نكتشف أن معظم أعمال المحافظة تتم بعدد قليل من التوصيات التي يمكن أن نسميها "استراتيجيات المحافظة الأساسية" أو "الأساسيات". ولذلك قبل الاستمرار في إدخال التعديلات على إدارة المخاطر، من المفيد أولاً أن نراجع الأساسيات، وهي المذكورة في الإطار التالي تحت عنوان "الاستراتيجيات الأساسية للحفاظ على المجموعات"، ونحن عادة لا نتوقع أن يغفل المتحف الكبير أياً من هذه الأساسيات، ولكن هذه القائمة لا تنطبق كلها على المتاحف الصغرى أو حتى على المتاحف الكبرى التي لا تتوفر لديها الموارد.

ولماذا تعتبر هذه العناصر أساسية؟

العناصر الرئيسية التي جاءت في هذه القائمة يمكن أن تحد من الكثير من المخاطر في الحال وبتكلفة منخفضة، أو يمكن أن تحول دون وقوع كارثة واحدة يمكن أن تؤثر على جميع المجموعات وربما على المتحف بأكمله. وقد يقوم أول بندين (الأسقف والجدران .. الخ) بهاتين العمليتين معاً، فالأسقف والجدران القوية تقاوم عوامل التدهور التسعة بدرجة كبيرة إن لم تمنعها تماماً. قد تبدو هذه الحقيقة واضحة لدرجة أن البعض يظن أنها سهلة، والحقيقة أن توفير متانة الأسقف والجدران بدرجة يمكن الاعتماد عليها قد لا يكون سهلاً بالنسبة للكثير من المتاحف. وقد كانت هناك عدة بلاغات خلال السنوات القليلة الماضية عن تعرض بعض أشهر متاحف الدولية للمياه المتسربة بطريقة قد تعرض المجموعات

الإطار رقم ٢ : الاستراتيجيات الأساسية للحفاظ على المجموعات

استراتيجيات أساسية تناسب جميع الجهات أو الكثير منها في الحال :

- ١ . سقف يمكن الاعتماد عليه أي يوفر الحماية من جميع الأمطار والمياه المتساقطة في المنطقة، ولتغطية جميع التحف المكونة من مواد عضوية (ويفضل أن يغطي معظم التحف غير العضوية). ومن الواضح حتى بالنسبة للناس من خارج المتحف أن ذلك ينطبق على الأشياء الكبيرة مثل السيارات التاريخية القديمة أو الآلات القديمة المظلمة، فهذه الأشياء قد لا تعيش طويلا إذا تركت معرضة للشمس والظروف الجوية.
- ٢ . جدران ونوافذ وأبواب يمكن الاعتماد عليها في صد الظروف الجوية المحلية والحشرات والآفات واللصوص الهواة والمخربين.
- ٣ . درجة معقولة من النظام والنظافة في المخزن وصلات العرض. وهنا تعتبر كلمة "معقولة" من الكلمات الحرجة، فهي لا تعني أن تقضى معظم وقتك راكضا وراء النظافة المفرطة التي لا تعود بفائدة كبيرة بل قد تؤدي إلى آثار عكسية، لكنها تعني الاهتمام بالقدر الكافي من النظام والترتيب لمنع اصطدام القطع، وتسهيل القيام بأعمال التفتيش والمعاينة اللازمة، ووضع القطع على مستوى أعلى من الأرض، وتسهيل استعادة القطع. وتوفير النظافة الكافية التي لا تعطى مجالا لنمو الحشرات والآفات، ولا تترك الصدا أو التراب يتراكم على أسطح القطع المعدنية، ولا تترك التحف ذات المسام أو التي تصعب نظافتها معرضة للأتربة.
- ٤ . كتالوج محدث عن المجموعات يبين أماكن التحف مع وجود الصور الفوتوغرافية التي تكفي على الأقل للتعرف على التحف إذا تعرضت للسرق، ويفضل أن تكون كافية لتحديد ما قد يطرأ عليها من تلف جديد.
- ٥ . معاينة المجموعات بصفة منتظمة سواء أكانت مخزنة أو معروضة. ولهذه النقطة أهمية خاصة في المتاحف ذات الموارد المحدودة التي لا تكفي لاستراتيجيات المحافظة. ويجب ألا تكون الفترة الزمنية فيما بين عمليات التفتيش أقل من الفترة اللازمة لوصول بيض الحشرة إلى مرحلة النضج (أي حوالي ثلاثة أسابيع بالنسبة لحشرة عثة الملابس). ويجب أن تشمل المعاينة البحث عن التلفيات الجديدة، ووجود علامات جديدة قد تدل على وجود المخاطر والتأكد من عدم حدوث سرقات.
- ٦ . استخدام الحقائق والأظرف والمغلقات عند اللزوم، وباستثناء حالات توفر صناديق قوية، يجب استخدام هذه الأشياء لحفظ القطع الصغيرة والقابلة للكسر وجميع القطع التي يمكن أن يتلفها الماء بسهولة أو يصيبها التلوث وجميع القطع التي يمكن أن تصيبها الحشرات والآفات. ويجب أن تكون الأدوات المستخدمة في حفظ القطع محكمة ضد الغبار ويفضل أن تكون محكمة ضد الهواء وضد الماء ومقاومة للآفات. وقد تكون الأكياس الشفافة المصنوعة من البولي إيثيلين أو البوليستر من أهم الأصناف التي يمكن الاعتماد عليها مثل أكياس حفظ المأكولات (التي تحمل العلامة التجارية Zip-Loc™). وهناك الكثير من المؤلفات التي تتناول بالتفصيل الأدوات التي تستخدم لحفظ المنسوجات والوثائق القديمة والعملات المعدنية... الخ.
- ٧ . ألواح قوية خاملة (غير قابلة للتفاعل) تستخدم كمساند من الخلف لجميع القطع الدقيقة المسطحة ولحماية الكثير من القطع من الخلف مثل المخطوطات واللوحات الزيتية على قماش الكانفا أو على الورق أو على الألواح الخشبية، والخرائط الجدارية، وقطع المنسوجات، والصور الفوتوغرافية المطبوعة (سواء المخزونة أو المعروضة). أما القطع التي تكون واجهاتها الأمامية معرضة للتلوث أو المياه أو التخريب فيجب حمايتها بالزجاج.
- ٨ . التزام الموظفين والمتطوعين بالمحافظة، وتعريفهم بأدوارهم وتدريبهم تدريباً جيداً.
- ٩ . أقفال على الأبواب والنوافذ من الأنواع المتينة التي تستخدم في بيوت المنطقة متوسطة المستوى أو أحسن منها.
- ١٠ . نظام لكشف اللصوص (يدوي أو إلكتروني) تكون مدة استجابته أقل من الوقت الذي يستغرقه اللص غير المحترف لكسر الأقفال أو النوافذ. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، يتم تخزين التحف ذات القيمة الأعلى في مكان آخر أكثر أمناً عندما يكون المتحف خالياً من الناس.
- ١١ . نظام أوتوماتيكي لإطفاء الحريق مثل الرشاشات الأوتوماتيكية (أو أي نظام حديث آخر). ولا يمكن التقليل من أهمية هذا النظام إلا إذا كان المبنى وجميع المجموعات الموجودة فيه من مواد غير قابلة للاحتراق كأن تكون المجموعات من الخزف ومحفوظة في خزانات من المعدن أو الزجاج في مبنى خرساني لا توجد به فواصل خشبية.
- ١٢ . حل جميع المشاكل المتعلقة بالرطوبة بسرعة: الرطوبة عامل سريع الانتشار والتأثير ويؤدي إلى الكثير من المخاطر مثل العفن والصدا والتشوهات الشديدة. والرطوبة – على العكس من الحريق أو الفيضانات أو الحشرات – منتشرة بصفة عامة حتى لا يكاد الناس يلتفتون إليها. وتأتي الرطوبة من مصدرين: إما تسرب المياه بكميات قليلة، أو التكتيف الناتج عن التغيرات الكبيرة في درجات الحرارة وانخفاضها (في الليل). انقل المجموعة بعيداً عن الرطوبة. أصلح المصدر الذي يؤدي إلى التسرب. نظم التهوية لمنع تكتيف المياه.
- ١٣ . منع سقوط الضوء الشديد أو أشعة الشمس المباشرة أو الإضاءة الكهربائية الشديدة على أي تحفة ملونة، إلا بعد التأكد أن حساسية اللون للضوء تساوى صفراً مثل ألوان الخزف والمينا.

مركب الشمس (الشكل رقم ٣) بنوافذه الضخمة وتحت شمس الصحراء لا يمكنه أن يصد حرارة الجو (إلا إذا كانت أجهزة التكييف تعمل). وعلى الطرف المقابل، يمكن استخدام تدابير بسيطة جدا ورخيصة التكلفة مثل الأكياس البلاستيك أو الألواح الخشبية أو الزجاج لتقديم قدر كبير من الحماية للمجموعات ضد معظم المخاطر باستثناء السرقة والحريق. ويبين الشكل رقم ٤ والشكل رقم ١٠) هذه الوسائل البسيطة ذات التأثير الكبير.



بردية معروضة في متحف صغير، موضوعة بين طبقتين ملتصقتين من الزجاج، وهي إحدى الوسائل التقليدية الفعالة جدا في حماية المجموعات بالنسبة لتكلفتها، فهي تعزل البردية تماما عن المياه والآفات والرطوبة غير المناسبة وتوفر الحماية من الكثير - لكن ليس من جميع - القوى الطبيعية. ومن السهل تنظيف الزجاج دون تعريض البردية للتلف.

الخطوة رقم ٢: مسح المخاطر

متى تبدأ المسح وما هي المدة اللازمة؟

لتحديد المخاطر التي تهدد المجموعة، يمكنك إما أن تكتفي بالتفاعل مع ما يقع من أحداث كما فعلت الأمانة في دراسة الحالة رقم ١، أو أن تبدأ بقائمة الأساسيات كما ورد في الجزء السابق وتستمر فيها حتى النهاية. وكبديل لذلك، يمكنك البدء



مركب الشمس في ميناء بجوار الهرم الأكبر. الحاجة واضحة إلى نظام رشاشات مياه لمكافحة مخاطر الحريق. لكن ما هي المخاطر التي يمكن أن تحدث بسبب الرطوبة أو الحرارة غير المناسبة؟ وكيف نعرفها؟ ما هي أفضل طريقة لتحقيق السيطرة بطريقة يمكن الاعتماد عليها؟

ويبين الشكل رقم ٢ سقفا بسيطا تم تركيبه فوق أهم جزء معرض للخطر في موقع أثري على مقربة من المتحف المجاور. ومن ناحية أخرى قد يرى البعض أن المبنى العصري الذي يحتوي على

تتكون عملية البحث من مرحلتين: تجميع الحقائق والتنبؤ بالمخاطر.

تجميع الحقائق من أجل التنبؤ بالمخاطر

يبدأ القائم بالمسح بتجميع كثير من الحقائق تمهيدا للخطوة التالية وهى التنبؤ بجميع المخاطر المحتملة للمجموعات. وأفضل طريقة لتجميع المعلومات هي الطريقة المنظمة، وسنبين فيما يلي نموذجاً مناسباً ومجرباً لتجميع الحقائق المجردة التي لا تحتوى على أية آراء أو تخمينات، ولذلك لا بد من الاتفاق على النقطة التي تنتهي عندها الحقائق وتبدأ عندها الآراء الشخصية.

ثم يتنبأ القائم بالمسح بالمخاطر المعينة، فيتخيل سيناريو بعينه لكل خسارة أو ضرر محتمل بناء على كل حقيقة من حقائق المسح أو على عدة حقائق مرتبطة. المفهوم الأساسي هو تخيل خسارة محتملة ثم إيجاد أفضل الحقائق المتاحة التي تدعم التنبؤ القابل للتحديد الكمي.

ومن حسن الحظ أنه يمكن التنبؤ بالكثير من المخاطر الشديدة بالإدراك والحس العام، بينما ترتبط مخاطر أخرى - مثل ذبول اللون بسبب الضوء - بالمعارف العلمية. وإذا كنت تقوم بمسح بسيط فليس من الضروري أن تكون خبيراً لكي تكتشف معظم المخاطر الكبرى. يكفيك أن تعمل بطريقة منظمة.

مصادر الحقائق المرئية وغير المرئية:

يعتمد مسح تقييم المخاطر على مصدرين للحقائق، ويؤدي التعامل مع كل مصدر على حدة إلى تقليل الوقت والجهد:

١. الحقائق المرئية: هذا الجزء من المسح يعتمد على إمعان النظر ووضع الملاحظات، حيث ينظر الباحث إلى الموقع والمبنى والغرف والأثاث والمجموعات.

٢. الحقائق غير المرئية: هذا الجزء من المسح ينظر في تاريخ المتحف السابق، وأنشطة الموظفين والإجراءات والمواقف والخطط

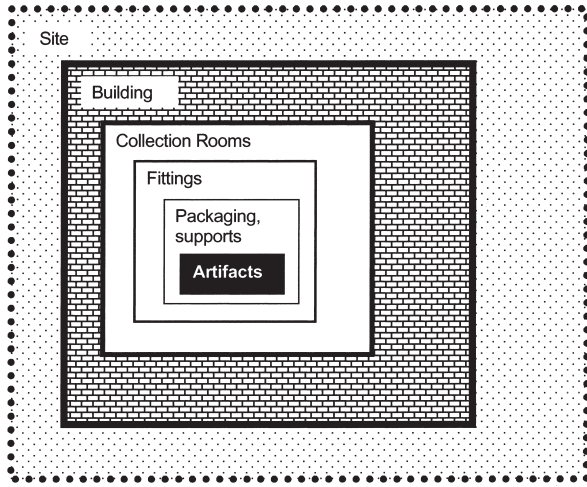
على الفور في مسح منتظم يؤدي إلى كشف الأساسيات وكشف النقاط الأقل أهمية.

يمكن لأحد أصحاب الخبرة القيام بمسح بسيط لمتحف صغير خلال ثلاثة أيام. أما المسح المفصل لمتحف كبير فقد يحتاج إلى عدة أشخاص ويستغرق عدة شهور. وسواء أكان المسح بسيطاً هدفه كشف المخاطر ذات الأولوية الكبيرة، أم كان مسحاً مفصلاً يبحث عن جميع المخاطر كبيرها وصغيرها فإن المبدأ المتبع يكون واحداً "الانتظام والشمولية". وكثيراً ما تجد أن موظفي المحافظة على المجموعات قد يركزون كثيراً على العادات القديمة والتوجهات الجديدة، والتقارير الخاصة، والتعامل مع الطوارئ ومع البيروقراطية الموجودة.

وباختصار، فإن المسح البسيط أفضل من لا شيء على الإطلاق. المهم هو أن تخرج من عملك، ومن أنشطة الصيانة العادية ثم تنظر إلى متحفك ومجموعاته بعينين مفتوحتين بحثاً عن أي شيء يمكن أن يحدث أي تلف.

ما الذي تبحث عنه بالضبط؟

الذي يقوم بالمسح يبحث عن جميع المخاطر المحتملة بالنسبة للمجموعة، وهذا هو أصعب جزء يمكن شرحه في عملية تقييم المخاطر، وهو بطبيعة الحال أهم جزء يجعل المسح مفيداً. إنه الجزء الذي يحتاج أكثر من غيره إلى الخبرة، وهو في ذات الوقت الجزء الذي يستطيع أي شخص أن يقوم به. إنه يتطلب الوعي العام وحدة البصر. وهو يساعد على الشعور بعالم المادة ويساعدك على أن تصبح شخصاً عملياً، ولكنه في ذات الوقت يساعدك على التخيل لأنك لا بد أن تتخيل احتمالات تعرض أي شيء للتلف. كما يساعدك على أن تحب المجموعة لأنه يجعلك تعتاد عليها ويزيد إحساسك بأهمية المحافظة على سلامتها.



الشكل رقم ٥ : الطبقات المغلقة التي تحيط بالمجموعات

ولكنها سجل عملي للقائم بعملية المسح. وعندما ينظر المرء إلى الصورة قد ينتبه إلى أشياء لم يلاحظها وهو واقف أمام القطعة الحقيقية: هل تحتوي هذه الغرفة على رشاشات أوتوماتيكية لإطفاء الحريق؟ هل كانت المخطوطات كلها أم بعضها فقط تحت الزجاج؟ هل كانت الأنوار مضاءة في جميع الخزانات؟ فضلا عن ذلك فإن السجل المصور يحافظ على الحقائق التي يمكن مقارنتها مع المسوحات الأخرى في المستقبل.

كان تصوير مائة صورة فوتوغرافية جيدة باستخدام الأفلام في الماضي عملية مكلفة لكن بعد استخدام الكاميرات الرقمية سعة ٣ ميجابايسكيل أو أكثر أصبح بوسع الباحث التقاط الكثير من الصور بتكلفة قليلة ووضعها في التقارير أو إرسالها بالبريد الإلكتروني عند اللزوم. ومن المفيد بصفة خاصة أن يتمكن المرء من التأكد من جودة الصور التي يلتقطها على الفور وأن يعيد التصوير إذا كانت اللقطة غير جيدة. ومن المعتاد أن يحتاج مسح متحف صغير الحجم من ١٠٠ إلى ٢٠٠ صورة فوتوغرافية، والمتحف المتوسط من

الحالية إضافة إلى الكثير من مصادر البيانات الخارجية المطلوبة لتقدير المخاطر (مثل بيانات الفيضانات وبيانات الزلازل وبيانات الحساسية للضوء ، الخ..).

ومن السهل - إلا أنه ليس من الأساسي - الاحتفاظ بهذين الجزأين من المسح منفصلين لمجرد أن الجزء المرئي يتطلب السير حول المتحف ومعاينة الأشياء وتدوين الملاحظات والتقاط الصور، بينما يتضمن الجزء غير المرئي التحدث مع الموظفين والبحث في الوثائق ذات العلاقة. وليس من المهم أن نبدأ بجزء الآخر لكن من المفيد أن يكون لدينا فهم عام لمهمة المتحف وسياسات المحافظة على مقتنياته والإطلاع على وثائق خطته السابقة قبل القيام بعملية المسح. ومن المفيد أيضا أن تكون هناك نسخ من المخطط العام للمتحف لكي يتم تحديد المواقع عليها وتدوين الملاحظات الخاصة بها.

مسح الحقائق المرئية:

يمكن أن نتخيل المجموعات وكأنها موجودة داخل حاويات متتالية أو صناديق يوجد كل منها داخل آخر، وكل صندوق منها يضيف طبقة من طبقات الحماية كما هو مبين في الشكل رقم ٥. يبدأ مسح الحقائق المرئية من الخارج إلى الداخل، حيث يبدأ الباحث بمعاينة الموقع ثم المبنى بجميع سماته ومكوناته، ثم ينتقل إلى داخل المبنى ويفحص كل حجرة على حدة بكل ظروفها. أنظر الملحق "اتجاه المسح المقترح للمتحف، مجموعة من الملاحظات ومجموعة من الصور" الذي يتضمن نمودجا معدلا للمسح وضعه المؤلف بعد إجراء عدد كبير من أعمال المسح.

التقاط الصور

تبيين الصور كثيرا من التفاصيل، ويرى المؤلف من واقع خبرته أن الصور الفوتوغرافية ليست فقط عنصرا هاما من عناصر أي تقرير

الحشرات والقوارض؟ هل يدخل الموظفون هناك؟ وهكذا. وتوجد خارج المتحف بعض المصادر الهامة التي توفر معلومات عن المخاطر. ما هي المخاطر المحلية والإقليمية؟ هل يقع المتحف على سهل فيضاني أو في مكان معرض للانهييارات الأرضية؟ ما هي احتمالات حدوث زلازل؟ ما هو معدل تكرار حدوث المخاطر الطبيعية المحددة، وما هو الاتجاه الحالي؟ (بعض التغيرات مثل تنفيذ مشروع لإنشاء مبان جديدة قد تسد نظام الصرف الطبيعي وبالتالي تؤثر تأثيرا مباشرا على مخاطر الفيضان). إلى أي مدى تكون المجموعات حساسة للضوء ولمستويات الرطوبة غير المضبوطة؟

يحتوي الملحق على قائمة المصادر النمطية وبعض الأسئلة المفيدة للحصول على حقائق غير مرئية، لكن يجب ألا تتقيد بهذه القائمة فقط لأنها مجرد نقطة بداية، وعليك دائما أن تكتشف الحقائق عن تقييم المخاطر التي لم ترد فيها أو في أي قائمة هامة أخرى. ويمكن الاعتماد على مبدئين للاسترشاد بهما في هذا البحث وهما الخيال والتاريخ السابق.

التخيل: هو أن تسمح لنفسك بتخيل أي مخاطرة محددة قد تبدو كبيرة. هب أن هناك قنديلا زجاجيا معروضا وأن بداخله مصباحا مضاء (الشكل رقم ٦). تخيل مثلا أن ألوان الزجاج سوف تبهت إذا تركت المصباح مضاء طوال اليوم، وأن شخصا قال لك أن الضوء يتلف جميع الألوان، ولكن شخصا آخر استخف بهذا الرأي وقال: إن الزجاج الملون لا يتلف أبدا، ثم جاء شخص ثالث أكثر حذرا وقال إن القنديل الأصلي بزجاجه الملون لا يمثل مشكلة وأن المشكلة توجد في المصابيح الأكثر حداثة ذات التصميمات الملونة. هذه المخاطر الخيالية المحتملة تقودك مباشرة إلى احتياجاتك: إنك بحاجة إلى الحصول على حقائق معينة عن القناديل السوربية، والأشكال المختلفة للتصاميم الملونة، وآثار الضوء.

٣٠٠ إلى ٤٠٠ صورة (ومن السهل باستخدام كاميرا رقمية أن يصور المتحف الصغير المجموعات المتحفية الموجودة فيه وينشرها على شبكة الانترنت في الوقت المناسب). ويجب أن تلتقط الصور دائما بطريقة منظمة دون ارتجال حتى يسهل استخدام الصور فيما بعد وخاصة بالنسبة للمتحف الذي يتكون من غرف متعددة وأن تلتقط الصور بترتيب منطقي يسهل استخدامها فيما بعد. ويقترح الملحق المعنون "طريقة مقترحة لمسح المتحف" التابع المنطقي لالتقاط الصور. ولكي يتم استخدام الصور لتسجيل إضاءة المتحف يجب أن تتعلم كيف تصور غرف المبنى وخزانات العرض دون استعمال الفلاش، وقد يكون من الضروري استخدام حامل الكاميرا الثلاثي عند وجود إضاءة منخفضة.

مسح الحقائق غير المرئية

كان القائمون على المسح في الماضي يتوقفون عن المسح بعد تفقد المبنى ومعينة المجموعات، وكانوا بذلك يفقدون الكثير مما يساعد على المحافظة على المجموعات. لكن التقييم الشامل للمخاطر يتطلب معلومات عن التصميم المعماري وعن وثائق السياسات والخطط، وعن الأدلة الخاصة بإضاءة وتصميم المعارض، الخ.. كما يتطلب حقائق قد لا توجد إلا في ذاكرة الموظفين فقط، وهي وإن كانت غير مسجلة حسب المعتاد في المتاحف إلا أنها قد تكون مؤثرة.

هل يترك الموظفون الباب الخلفي مفتوحا باستمرار في الأيام شديدة الحرارة حتى ولو كانت سياسة المتحف الرسمية تمنع ذلك؟ هل تظل الإضاءة في جميع خزانات العرض مفتوحة طوال الليل إذا احتاج الموظفون إلى العمل ليلا؟ هل سبق أن تسرب الماء من السقف أو من أعمال السباكة؟ أين؟ هل يحضر أمين المتحف تحفا جديدة إلى المخزن قبل أن يضعها أولا في "الحجر الصحي" ليتأكد من خلوها من أي إصابة بحشرات قد تنتشر بسرعة في المتحف؟ هل يتناول الموظفون الطعام في مناطق التخزين مما يؤدي إلى جذب

صعب للتداول بواسطة أنظمة متطورة، وقد يجعلك تسأل الموظفين سؤالاً بسيطاً: "هل سمع أحدكم عن أي تحفة وقعت على الأرض خلال الخمس سنوات الماضية أو العشرين سنة الماضية؟" احرص على ألا يكون الهدف من السؤال هو العقاب بل إيجاد الحلول. وليس من الضروري ذكر اسم أي شخص، المهم هو أن تعرف القصة فحسب. ستكتشف أن الذاكرة الجماعية لجميع المتاحف تحتوي على قصص صغيرة من هذا القبيل لم يسبق تسجيلها من قبل. اجمع هذه القصص لأنها ثمينة لكي تفهم المحافظة على مجموعاتك. لاحظ أن جمع معلومات عن الماضي يعتبر شكلاً بطيئاً من أشكال "الكشف" المؤسسي (رغم أن الوضع الأمثل هو أن تكون تلك الأحداث قد تم التحقيق فيها بعناية وتسجيلها عند حدوثها). وكما هو الحال في جميع عمليات الاكتشاف، الهدف هو تكوين الاستجابة التي تؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر فيما يتعلق بالمجموعات.

تقييم مخاطر المجموعة على أساس الحقائق

بعد تجميع كل المخاطر وتخيل عمل قائمة يبرز من خلالها السؤال التالي: ما هي أكثر المخاطر أهمية؟ وما هي أقلها أهمية؟ كانت المتاحف فيما مضى تتخذ مثل هذا القرار بواسطة الجمع بين آراء الخبراء (إن وجدوا) والرأي الشخصي والسياسات الداخلية. وكانت المسائل تقسم فيما بين الإدارات المختلفة. وسوف تظل هذه الحقيقة جزءاً من قرارات المتحف العملية، ولكن تقرير المسح الذي يقيم جميع المخاطر المؤثرة على المجموعات يعتبر نقطة بداية مفيدة جداً للمناقشات.

توجد في الوقت الحالي طريقتان مجربتان للتقييم المتكامل لمخاطر مجموعات المتاحف، إحداهما هي الطريقة التقييمية الرياضية التي وضعها والتر (٢٠٠٣) في أحد المتاحف الوطنية الكبرى وطبقت بنجاح في كثير من المتاحف المتوسطة والكبيرة. والثانية



الشكل رقم ٦: قنديل من الزجاج الملون المزخرف يوضع بداخله مصباح

تدريب: ما هو - في رأيك - القرار الصحيح الخاص بالإضاءة إذا لم تكن هناك معلومات عن التصميم الملون للمصابيح؟ التاريخ السابق على وقوع المخاطر في المتحف يقدم حقائق عظيمة جداً. قد يقولك سؤال مثل: "ما هي المخاطر المترتبة على سوء تداول التحف في جميع أنحاء المتحف؟" إلى القيام بتحليل نظري

الرتوبة.

٤ - ٥ أولوية متوسطة : احتمال تعرض بعض التحف لضرر متوسط خلال عدة سنوات ، أو لضرر أو خسارة كبيرة بعد عدة عقود. وهذه الدرجات منتشرة في المتاحف التي لا تعطي الأولوية للصيانة الوقائية.

١ - ٣ صيانة المتحف : احتمال التعرض لضرر متوسط أو مخاطر متوسطة على مدى عدة عقود. وتنطبق هذه الدرجات على التحسينات المستمرة التي يجب حتى على أكثر المتاحف حرصاً القيام بها بعد التعامل مع جميع قضايا المخاطر ذات المستوى الأعلى.

ويحتوي هذا الفصل على أمثلة من تقييم المخاطر باستخدام هذه الموازين.

وليس من الضروري استخدام هذه الموازين في تقييم المخاطر ، بل بوسع القائم بالمسح بكل بساطة استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن المخاطر مثل (مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة) ، أو ("يجب تنفيذها هذا العام" أو "يمكن أن تنتظر عشر سنوات"). المهم في النهاية هو أن يكون المتحف قادراً على اختيار طريقة جيدة ومفهومة لعمل المسح اللازم للتقييم ، وأن يشمل المسح المتحف كله بجميع أنظمتها بطريقة مرتبة ومنظمة.

هي الطريقة التي تستخدم مقاييس مدرجة للفئة والنسق rank order scales التي طورها مؤلف هذا الفصل وجربها بنجاح في عدد كبير من المتاحف الصغيرة والمتوسطة في كندا ، ودرّسها في الكثير من الدورات التدريبية مثل دورات ٢٠٠٣ و ٢٠٠٥ التي عقدها ICCROM بالاشتراك مع معهد الصيانة الكندي CCI. وسنتحدث هنا عن طريقة الفئة والنسق rank order فقط إلا أن المسح الحقيقي الجيد يمكن تحويله فيما بعد إلى تقييم رياضي عندما نريد. وتستخدم طريقة rank order scales بكثرة في إدارة المخاطر عند إجراء التقييم بمعرفة غير الخبراء.

الميزان في الجدول رقم ٣ يتناول المكونات الأربعة التالية من إدارة المخاطر:

- ما هو مدى اقتراب حدوث الضرر؟

- ما هو مقدار الضرر لكل تحفة متضررة؟

- ما مقدار الجزء المتضرر من المجموعة؟

- ما مدى أهمية التحف المتضررة؟

أن مقدار المخاطر هو إجمالي هذه المكونات الأربعة.

يتم جمع الدرجات التي يتم الحصول عليها من مجموع هذه الموازين الأربعة (ولا تضرب) ، وتمثل الدرجة الكلية مقدار المخاطر بسبب المخاطرة المحددة التي تم تقييمها. هذا النظام يشير بصفة عامة إلى المستويات التالية من الأولوية بناء على الدرجة الكلية :
٩-١٠ أولوية قصوى : احتمال ضياع المجموعة كلها خلال عدة سنوات أو أقل. هذه الدرجات تأتي عادة من الارتفاع الشديد في احتمالات حدوث الحريق أو الفيضانات أو الزلازل أو القنابل. ومن حسن الحظ أنها احتمالات نادرة.

٦-٨ أولوية عاجلة : احتمال تعرض جزء كبير من المجموعة لضرر أو خسارة كبيرة خلال سنوات قليلة. هذه الدرجات تأتي عادة من مشاكل أمنية أو من معدلات عالية جداً من التدهور الملحوظ بسبب الضوء الشديد أو الأشعة فوق البنفسجية أو

الجدول رقم ٣ موازين بسيطة لتقييم المخاطر

ما هو مدى الاقتراب؟ (معدل واحتمال الضرر)		
الدرجة	مخاطر تقع كأحداث منفصلة	مخاطر تتراكم بالتدرج
٣	تحدث مرة كل سنة تقريبا.	ضرر يحدث مرة كل سنة تقريبا
٢	تحدث مرة كل ١٠ سنوات تقريبا	ضرر يحدث مرة كل ١٠ سنوات تقريبا.
١	تحدث مرة كل ١٠٠ سنة تقريبا.	ضرر يحدث مرة كل ١٠٠ سنة تقريبا.
٠	تحدث مرة كل ١٠٠٠ سنة تقريبا.	ضرر يحدث مرة كل ١٠٠٠ سنة تقريبا.

ما هو مقدار الضرر في كل تحفة متضررة (الخسارة النسبية من القيمة):		
٣	خسارة معظم التحفة أو التحفة بالكامل (١٠٠٪)	
٢	ضرر ملحوظ لكنه محدود لكل تحفة (١٠٪)	
١	ضرر معتدل أو يمكن إرجاعه لكل تحفة (١٪)	
٠	لوحظ مجرد حدوث ضرر للتحفة (٠,١٪)	

ما هو مقدار الضرر في المجموعة (الجزء المعرض للمخاطرة من المجموعة)		
٣	كل المجموعة أو معظمها (١٠٠٪)	
٢	جزء كبير من المجموعة (١٠٪)	
١	جزء صغير من المجموعة (١٪)	
٠	تحفة واحدة (٠,١٪ أو أقل)	

ما مدى أهمية التحف المتضررة؟ (قيمة التحف المعرضة للمخاطرة)		
٣	أعلى بكثير من متوسط دلالتها (متوسط القيمة مضروب في ١٠ مرة)	
٢	أعلى من متوسط دلالتها (متوسط القيمة مضروب في ١٠ مرات)	
١	الدلالة المتوسطة لهذه المجموعة	
٠	أقل من متوسط قيمة هذه المجموعة (١/١٠ من متوسط القيمة)	

مثال على أقصى درجة ممكنة:

- ما هو مدى اقتراب حدوث الضرر؟ ٣
 ما هو مقدار الضرر لكل تحفة متضررة؟ ٣
 ما مقدار الجزء المتضرر من المجموعة؟ ٣
 ما مدى أهمية التحف المتضررة؟ ١
 مقدار المخاطر (إجمالي المكونات الأربعة أعلاه) ١٠

ملاحظات: ليس من الممكن تسجيل ١١ نقطة لأنه إذا كانت المجموعة كلها معرضة للمخاطر فإن أهمية كل تحفة فيها لا يمكن أن تكون أعلى من المتوسط، وإذا كانت ١٠٪ فقط من المجموعة هي المعرضة للمخاطر فإنها لا يمكن أن تزيد عن عشرة أمثال متوسط القيمة.

يمكن تسجيل أي ميزان من هذه الموازين كمتوسط لأنصاف القيم عند اللزوم مثل: ٢,٥ .

الخطوة رقم ٣ وضع خطة تحسين إدارة مخاطر المجموعة:

هناك خمس مراحل لتقليل مخاطر المجموعة:

تستخدم المتاحف عددا كبيرا من الطرق قد يصل إلى عدة آلاف طريقة لتقليل مخاطر المجموعات المتحفية، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى خمس مراحل تلخصها في خمسة أفعال: تَجَنَّبُ - سُدُّ - إكشِفُ - إِسْتَجِبُ - إِسْتَرُدُّ:

- ١- تَجَنَّبُ مصادر عامل الضرر agent والأشياء الجاذبة له.
- ٢- سُدُّ جميع الطرق والمنافذ أمام عامل الضرر (لأن الخطوة رقم ١ قد تفشل أحيانا).
- ٣- إكشِفُ عامل الضرر الموجود في المتحف (لأن الخطوة رقم ١ والخطوة رقم ٢ قد تفشلا أحيانا).

- ٤- إِسْتَجِبُ للتعامل مع عامل الضرر بعد افتراض وجوده أو كشفه (وإلا فإن الخطوة رقم ٣ لن يكون لها معنى).
- ٥- إِسْتَرُدُّ المجموعة من تأثيرات عامل الضرر عليها (وذلك بصيانة التحف وإعادة دراسة الأخطاء والتخطيط من أجل التحسين).

المراحل الأربعة الأولى مراحل وقائية من الضرر، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الصيانة العلاجية والترميم ولا تكون ضرورية إلا عند فشل المراحل الوقائية. ومعظم الضرر الذي لحق بالمجموعات المتحفية إما أن يكون قد لحق بها منذ مدة طويلة أو قبل وصولها إلى المتحف. ولذلك، فإن أفضل رعاية تقدمها للمجموعات لا تغني عن الحاجة إلى الصيانة العلاجية.

تَذَكَّرُ - طوال هذا الجزء عن التخطيط من أجل التحسين - أن كل مرحلة من المراحل الخمس لها دور هام وان الإدارة الناجحة للمخاطر توازن بين كل هذه المراحل. وفيما بعد، عندما تفكر بالفعل في إدارة مخاطر مجموعتك، تَذَكَّرُ أن كل مرحلة من المراحل الخمس تعتبر طريقة قوية تساعدك على التفكير فيما قد تكون المجموعة بحاجة إليه.

(منذ عدة سنين) عن هذا الموضوع فدافع العامل عن نفسه غاضباً وقال إن أسرته تمارس هذا العمل منذ عدة أجيال، ف شعر المؤلف أنه قد وقع في خطأ دبلوماسي عندما أثار هذه القضية (وهو خبير أجنبي شاب) مع العامل في حضور المشرفين. وكان من الأفضل إبلاغ أمين المتحف بذلك ليتولى بدوره التعامل مع هذه المسألة بطريقة الخاصة.

وتوجد مشكلة أخرى لاحظها المؤلف في المتاحف التي تعاني من مشاكل الغبار ألا وهي الأضرار الناتجة عن الماء. إن أكثر الطرق المستخدمة في نظافة الأرضيات داخل المتحف وخارجه وحسب ما شاهده المؤلف في جميع المناطق الحارة من أقصى الشرق إلى أقصى الغرب هي ممسحة التنظيف التي تستخدم مع كميات كبيرة من الماء تلقى على الأرض سواء في الصباح الباكر قبل فتح المتحف للزوار أو بعد أن تغلق أبوابه مباشرة. ويرجع السبب جزئياً إلى دور المياه في تلطيف حرارة الجو، وإلى تغطية الأرضية بالبلاط واستخدام الحجر في بناء الجدران التي لا تحتوى على مكونات خشبية. وقد يرجع السبب جزئياً إلى طقوس استخدام الماء في النظافة في كثير من الثقافات التي تعاني من ندرة المياه. وإذا وضعنا التاريخ وعلم الاجتماع جانباً، تكون المخاطرة الحقيقية من وجهة نظر المحافظة على القطع المتحفية هي الأضرار الناتجة عن الماء كما هو مبين في شكل رقم ٧. في هذا المتحف الكبير لم يلاحظ أي من المسؤولين التغيير الذي طرأ على مظهر التحف ولم يتصرف بناء على ذلك رغم العلامات الواضحة على الطبقة البلاستيكية التي تحمي العين. لا توجد تلفيات تحت الغطاء البلاستيك، أما المسامير التي تثبت البلاستيك فإن الصدأ يأكلها بسرعة ويجعلها تصيب الخشب بمزيد من البقع. ومن الواضح أن الزجاج - كما هو مبين في شكل رقم ٨- أفضل من البلاستيك في حماية التوابيت الخشبية.

الحس العام والترتيب الجيد .. لكن هناك مضاعفات:
لاحظ كثير من المؤلفين أن استراتيجيات "الترتيب المنزلي الجيد" التقليدي تشبه المحافظة على المجموعات أو بكلمات أخرى: كانت "قائمة الأساسيات" التي سبقت الإشارة إليها مألوفة جداً لدي ربات البيوت منذ مائة عام مضت. ومن الناحية الأخرى، قد تؤدي بعض عادات الترتيب المنزلي إلى تدمير مجموعات المتحف.

على سبيل المثال، إذا كانت الصحراء أو الطرقات الترابية القريبة من المتحف ترسب طبقة من مسحوق معدني دقيق على المجموعات فإن تنظيف القطع بصفة منتظمة يبدو كفكرة جيدة، لكن من سوء الحظ أن التنظيف المنتظم سيؤدي إلى مشكلتين: التآكل وظهور التقشر و النتوءات.

يحدث التآكل عند التنظيف المتكرر بنفس قطعة القماش، فإذا لم يتم تنظيفها بعناية كل عدة دقائق يتراب يشبه المادة الكاشطة، وتصبح النظافة مثل الصنفرة بالنسبة للقطع المتحفية. وقد رأى المؤلف في مصر قطعاً من الأثاث المذهب فقدت قشورها الذهبية لأنهم كانوا ينفذون عنها التراب بانتظام بقطعة من القماش. وقد يتم استبدال القماش بمنفضة من الريش وتحدث نفس المشكلة، لأن الريش يتآكل بسرعة ويظل الجزء الصلب من كل ريشة كالأسنان الحادة التي تخدش سطح القطع المراد تنظيفها. وإذا نظرت إلى الأسطح المدهونة في المتاحف المنزلية التاريخية الصغيرة ستجدها مملوءة بالخدوش الناتجة عن استخدام المنفضات المصنوعة من الريش لعدة أجيال.

تحدث النتوءات في التحف المعقدة وخاصة في أنواع معينة من الأثاث المطعم المزخرف بالنقوش الشبكية التي انتشر استخدامها في التحف الإسلامية، فالمنفضة المصنوعة من الريش أو ممسحة القماش قد تمسك بالأجزاء التي تجعدت أو تفتتت جزئياً وتسحبها بعيداً عن مكانها. وقد سأل المؤلف عامل نظافة في أحد المتاحف

ولكن ذلك قد يتطلب استكشاف خيارات مختلفة وحلولا مختلفة لكل من المخاطر عالية المستوى ، ثم البحث في الخيارات التي تعالج مخاطر متعددة في نفس الوقت. وقد يكون من المؤثر بالنسبة للتكلفة إنفاق مبلغ أكثر قليلاً على خيار يقضي على عدة مخاطر بدلاً من تنفيذ أقل الخيارات تكلفة للقضاء على مخاطرة واحدة.



الشكل رقم ٨: تابوت في صندوق بمتحف حديث. ومن الواضح أنه يمنع الماء المتسرب من عمال النظافة ، لكن ليس من الواضح إن كان كافياً لمنع المياه المتسربة من أعلى أو الحشرات أو الدخان أو الملوّثات. وللقيام بمثل هذا التقييم لا بد من العناية الجيدة أو الاطلاع على رسومات التصميم أو كليهما.

وتنبع المشكلة الوحيدة في التخطيط عندما يكون من الممكن حل الكثير من المخاطر الصغيرة بتكلفة منخفضة ، ولا يمكن حل مخاطرة واحدة كبيرة إلا بتكلفة مرتفعة. والواقع أن هذا الموقف لا يمثل مشكلة بقدر ما يمثل فحاً ومخاطرة للإدارة أو مغالطة تقع فيها متاحف كثيرة وتعاني بسببها. إن حل المخاطر منخفضة المستوى بتكلفة محتملة ، أو بواسطة موظفين تم بالفعل تحديدهم يجعلنا نشعر أننا نبذل قصارى جهدنا للحفاظ على المجموعات. وكما لوحظ في بداية هذا الفصل ، ليس من الصعب أن يشغل المرء

توصل إلى الحلول الفردية ثم الحلول العامة : بعد ذلك يجب على القائم بالمسح أن يضع حلاً لكل مخاطرة يتم تحديدها (أو على الأقل لجميع المخاطر التي اعتبرها كبيرة) أو أن يضع عدة خيارات من أجل الوصول إلى حل. وعليه - إن أمكن - أن يقدر التكلفة أو على الأقل أن يحدد نوع ومدى الموارد المطلوبة. وهذا التقرير - بلغة الأعمال - يسمح للمتحف بحساب فاعلية التكاليف: مقدار المخاطرة التي يسيطر عليها كل خيار، ومقدار تكلفة هذه السيطرة. وسنورد بعض الأمثلة في الجزء الخاص بأمثلة تقييم مخاطر معينة والحلول الفردية.



الشكل رقم ٧: تابوت خشب في عرض مفتوح على أرضية المتحف. يقع الماء حدثت بسبب رش الماء على مدى سنوات طويلة لتنظيف الأرضيات يومياً بمسحة مبللة ، وهو إجراء منتشر في الأجواء الحارة التربة. الغطاء البلاستيكي الواقي فوق العين حماها من التخريب التعمد ، كما سدت الطريق أمام الماء المرشوش.

وقد يكون من المفيد جداً التوصية بالحلول الفردية إذا كان المسح قد حدد قليلاً من المخاطر عالية المستوى التي ليست لها حلول مترابطة. في مثل هذه الحالات ، وبلغت الأعمال المنطقية البسيطة يجب على المتحف أن ينفذ حلولاً لكافة المخاطر عالية المستوى حسب ترتيب زيادة التكلفة. ومن الممكن أيضاً إيجاد حلول مشتركة لمجموعات من المخاطر

أو ربما يكون التغيير باهظ التكلفة. وكانت النتيجة ظهور العداء والخلل الوظيفي بين الإدارتين. وكانت التحسينات الممكنة في غاية البساطة وبدون تكلفة مالية: كان من المفروض أن ترسل إدارة الصيانة ممثلاً عنها لحضور اجتماعات لجنة تصميم المعرض من البداية إلى النهاية. وبعد ذلك اعترف موظفو الصيانة أنه لم تكن لديهم فكرة عن مدى تعقيد عملية تصميم المعرض، وأن الحلول التي اقترحوها لحل مشاكل الإضاءة مثل استخدام الألياف البصرية كانت مكلفة جداً. (للحصول على معلومات ممتازة عن مسائل الصيانة وعملية تصميم المعارض انظر الاسطوانة المدمجة CD-ROM المسماة Exhibit Conservation Guidelines التي تجمع بين صيانة وتخطيط وتصميم وتنفيذ المعارض، وهي من إعداد يو إس ناشيونال باركس (رافائيل، ٢٠٠٠).

إيجاد حلول متكاملة للحفاظ على المجموعات:

ظهر مؤخراً مصطلح "التكامل" كنموذج آخر لإدارة المحافظة على المجموعات، ويعنى إدخال نشاط مستقل ومعزول في نظام أكبر، وليس الهدف من استخدامه نظرياً فحسب بل الهدف هو التطبيق العملي الشامل، وهو مصطلح نسبي حتى أن البعض يستخدمونه في جعل القضاء على الآفات متكاملًا مع عمليات المتحف، بينما يقترح آخرون استخدامه في كافة أنشطة المحافظة داخل المتحف.

وهذا هو التحدي: الطريقة المتكاملة نظام واسع الانتشار يتقاطع مع الكثير من أنشطة المتحف المستقلة. مثال: السيطرة المتكاملة على الآفات تتطلب عدة أشياء منها نظافة الأجزاء الموجودة تحت الخزانات، وتقليل المزروعات حول الأسوار، والالتزام بوضع التحف الجديدة في الحجر الصحي، ومنع الأكل في المكاتب القريبة من المخازن، الخ... وتتطلب السيطرة المتكاملة على الرطوبة النسبية أن يصبح صنع الخزانات وإنشاء الأنظمة

وقته بعادات تقضي على مخاطر منخفضة المستوى. وكثيراً ما نرى متاحف تعمل لعدة شهور متصلة لوضع حشوات خاصة للمنسوجات المخزونة، ولكنها لا تعمل شيئاً لتقليل المخاطر من ثلاث مواسير للمياه والصرف تمر عبر سقف مخزن هذه المجموعة، أو نرى متاحف تصنع خزانات خشبية رائعة لتقضي على مخاطر الرطوبة الصغيرة بدلاً من أن تصمم الخزانات والمباني لتحمل آثار الزلازل الخطيرة في المناطق المعرضة للنشاط الزلزالي، أو متاحف تنفق أموالاً طائلة للحفاظ على اللوحات الزيتية ولكنها سرعان ما تسقط على الأرض بعد تركيبها لأن أحداً لم يتأكد من مدى متانة المسامير الذي تثبت فيه اللوحة. وأخيراً، قد تهمل متاحف كثيرة في تركيب نظام الرشاشات الأوتوماتيكية لإطفاء الحريق أو تقرر ألا تركبه لتتجنب مخاطر المياه، ولكنها بعد ذلك تحترق بكل ما فيها. (من الطريف أن نلاحظ أن بعض الصور الفوتوغرافية القديمة لمتحف مركب الشمس "الشكل رقم ٣" المنشورة على بعض المواقع الإلكترونية السياحية لا تحتوي على رشاشات أوتوماتيكية، وربما أضيفت الرشاشات إليه فيما بعد لكنها لم تكن موجودة في التصميم الأصلي).

ملاحظة أخيرة على إيجاد الحلول: من الخطأ الشائع أن نبدأ التفكير في تحسين إدارة المخاطر ببناء شيء ما أو شراء شيء ما فقط، لأن حلولاً كثيرة للمخاطر ومصادر الخطر قد تأتي من أشياء غير ملموسة مثل الارتفاع بمستوى التدريب أو تحسين الاتصالات. مثال: اكتشف أحد المتاحف الكبرى مراراً وتكراراً وجود أخطاء في المحافظة على المعارضات في خزانات العرض الجديدة (في الإضاءة أو المساند الداعمة أو وجود مواد ملوثة)، وأنه لم تكن هناك اتصالات منتظمة بين إدارة الصيانة وإدارة المعارض أثناء تصميم المعارضات، لأن سياسة المتحف تلزم إدارة الصيانة بالموافقة على العرض في المراحل الأخيرة من التركيب فقط، وعند تلك المرحلة يكون قد فات الأوان لعمل أي تغييرات،

ومن سوء الحظ أن الكثير من لمبات الفلوريسنت تحتوي على كمية كبيرة من الإليكترونيات المعقدة التي تتحول إلى قمامة عند استبدالها، وهناك أنواع حديثة جدا من لمبات الفلوريسنت تفصل الأجزاء الإليكترونية عن اللمبة (كما هو الحال بالنسبة لجميع لمبات الفلوريسنت الكبيرة)، ومع ذلك ما يزال مصممو الإضاءة يرون أنه ليس من السهل استخدام لمبات الفلوريسنت بنجاح في المتاحف.

يأتي السبب الآخر في استخدام مصطلح "الاستدامة" من مجال الاقتصاد. ويستخدم البرجماتيون هذه الكلمة ببساطة لتدل على أن المتحف سيحقق التوازن بين موارده المحلية ونفقاته ليس فقط هذا العام بل والى الأبد. وقد تبين خلال العقد الماضيين أن كثيراً من المتاحف في مختلف أنحاء العالم لم تحقق مبدأ الاستدامة بهذا المعنى لعدة أسباب جعلت تكلفة تشغيلها أكثر من مواردها مثل: تركيب أنظمة ميكانيكية معقدة للتحكم في الحرارة والرطوبة تطبيقاً لمعايير الصيانة التي ستتم مناقشتها بتحف في الجزء الخاص بإرشادات درجات الحرارة والرطوبة في المتحف.

التخطيط في إطار خطة المتحف العامة وفيما بعدها:

لا يكون لدورة المحافظة معنى إلا في إطار هيكل تنظيمي قادر على تنفيذها مثل المتحف الذي تعمل فيه. يتناول هذا الدليل في بعض فصوله تخطيط وإدارة المتحف ككل، وفي إطار عملية التخطيط يتاح الوقت وتحدد الأماكن اللازمة لمسئولي المحافظة لشرح هذه الدورة والتخطيط لها في نطاق دورة أكبر ضمن خطة المتحف. وليس الهدف من اجتماعات التخطيط للمتحف هو مجرد الدعوة لمتطلبات المحافظة على المجموعات، بل التعاون الإبداعي التخيلي، والاستماع إلى كافة وجهات النظر الأخرى في المتحف. هل تذكر قصة أمينة المتحف التي منحها أحد المانحين المحليين قطعة النسيج التاريخية؟ بالإضافة إلى التخطيط للمحافظة عليها

الميكانيكية وأنظمة مراقبة المحافظة منظومة كاملة بتكلفة فعالة. ويعتمد تنفيذ المنهج المتكامل على تعاون الكثير من موظفي المتحف وإداراتهم، كما يعتمد استمرار العمل الجماعي على الفهم المشترك. والحلول المتكاملة الناجحة تبدأ دائماً بالاتصالات الناجحة.

إيجاد حلول مستدامة للحفاظ على المجموعات:

وأخيراً، فإن أحدث مفهوم في المحافظة على التراث هو "الاستدامة" وقد بدأت إحدى الجامعات البريطانية مؤخراً برنامجاً جامعياً جديداً للتراث المستدام موجهاً للمهندسين والمعماريين وأخصائيي الصيانة (www.ucl.ac.uk/sustainableheritage). وتعني "الاستدامة" في الأصل ألا تأخذ المنظمة أكثر مما يمكنها أن تعطي، ويهتم الناس باستخدام هذا المصطلح في المحافظة على التراث لسببين أحدهما بيئي والثاني مالي.

عندما يطبق علماء المحافظة على البيئة مبدأ الاستدامة في حماية التراث فإن هذا يعني أن مبنى المتحف التاريخي يعتبر أحد الموارد وأن أي خطة لهدمه وبناء مبنى جديد غيره لا بد أن تأخذ في الاعتبار أن كل كرة تلقى في القمامة وتوضع مكانها كرة جديدة هي بمثابة عملية كبيرة للأخذ من البيئة دون عطاء.

وعلى المستوى اليومي، فُكّر في إضاءة المتحف: لمبات الفلوريسنت اقتصادية جداً، وباستعمالها في إضاءة المتحف توفر الطاقة ثلاث مرات. أولاً: اللمبة نفسها توفر الطاقة لأنها تحتاج إلى كهرباء أقل بكثير مما تحتاج إليه اللمبات العادية التي تعطي نفس القدر من الضوء (بما في ذلك لمبات كوارتز هالوجين التي يفضلها مصممو المعارض). ثانياً: يتم توفير الكهرباء التي كانت ستستخدم لتشغيل أجهزة تكييف الهواء عندما ترتفع درجة الحرارة نتيجة استخدام لمبات عادية (كما هو الحال في كثير من المتاحف وخاصة في المناطق الحارة). ثالثاً: يمكن استخدام جهاز تكييف هواء أصغر حجماً وبالتالي تقل الطاقة اللازمة لصناعته واستبداله.

أمثلة لتقييم المخاطر المحددة، والحلول الفردية: الشكل رقم ٩: مخطوطات إسلامية (كتب في خزانات أفقية، وصفحات مفردة في خزانات جدارية) داخل خزانات عرض مضاءة بلمبات كهربائية).
هذه قاعة عرض مملوءة بمخطوطات إسلامية معروضة كما هو مبين في الشكل. لمبات كهربائية حديثة. خزانات عرض حديثة وقوية. الانطباع العام عن المحافظة على المجموعة: ممتاز. ربما توجد مخاطر كبيرة على المجموعة، وربما لا توجد. ولا يمكن تحديد ذلك إلا بالتقييم الجيد.



الشكل رقم ٩: مخطوطات إسلامية معروضة في متحف حديث صغير. تبدو الخزانات جيدة الصنع، وتبدو الإضاءة منخفضة الشدة، ولا توجد مصابيح داخل الخزانات. هذا الفصل يبين تقييماً أكثر دقة لمخاطر المجموعات في هذه الغرفة.

من الضروري أن يتم القياس باستخدام مقياس للضوء، والحصول على معلومات عن مدة التعرض للضوء وعن الألوان المستخدمة في المخطوطات. فإذا كانت شدة الضوء عند المخطوطات ١٠٠ لوكس مثلاً وكان الأمين لا يسمح للحراس بفتح مفاتيح الإضاءة إلا عند دخول الزوار فقط أي لمدة تصل إلى ٣ ساعات يومياً في

وعرضها بطريقة جيدة (مخاطرة منخفضة) ربما يفكر المتحف في العلاقات العامة. عندما تُسعدُ المانح سيظهر لك مانحون آخرون وتحصل على منح أكثر. وربما تطلب كل من إدارة المعارض وإدارة التربيعة المتحفية عرض ما تقوم به كل منهما في المحافظة على تلك القطعة وصيانتها، وكيف يتعامل المتحف معها، وكيف تم تصنيعها محلياً وما هي الصبغات التاريخية التي استخدمت في تلوينها إلى أن تكتمل الدائرة بضرورة استخدام إضاءة منخفضة. جميع هذه الإمكانات حقيقية، وقد حدثت كلها في متاحف ناجحة. قد يصبح بعض قراء هذا الفصل - أو قد يكونوا بالفعل - في مراكز هامة في هيئات التراث الوطني أو الدولي. وهذه الهيئات مطالبة دائماً بإعلان ما تحققة من نتائج وبيان مدى فاعلية تكلفتها. ولذلك أصبح الجميع يفكر في دورة المحافظة الخاصة بهم: التقييم (حيث تطلق على مسح الحقائق غير الملموسة عبارة التشاور مع مجموعات الزبائن) ثم تحديد الخيار، ثم التخطيط (التنسيق مرة أخرى مع مجموعات الزبائن) وعندئذ فقط تأتي مرحلة التنفيذ. ثم تبحث دورة التقييم التالية عن النتائج التي حققها تنفيذ الدورة السابقة وعن المخاطر الجديدة أو تلك التي لم يتم التصدي لها. والحقيقة أن المؤلف وضع دورة المحافظة على أساس نموذج كان يدرسه أحد المحاضرين عن تطوير برنامج الحكومة وكان يرى أن العملية عبارة عن دورة مستمرة وليست خطأ مستقيماً له نقطة بداية ونقطة نهاية، وأن هذه الفكرة تعتبر إعجازاً كبيراً. ورغم ذلك فإن نموذج مشروع الخط المستقيم الذي له نقطة نهاية يعتبر مفهوماً من الناحية التاريخية. تميل الأهداف الجديدة إلى وضع "قائمة موجزة بالأساسيات" واستكمالها. لكن بالنسبة للأهداف القديمة - مثل المحافظة على المجموعات في متحف كبير - تكون التحسينات غير واضحة، وكفاءة التكلفة أبعد ما تكون عن الوضوح والنتائج غير مؤكدة في الغالب. ولا بد من تكرار الدورة والحصول على بيانات جديدة للتقييم.

أي حوالي ١٠٠٠٠ سنة! ويفضل في مثل هذه الأمثلة شديدة التطرف استخدام فئة "ضرر يمكن ملاحظته" (الدرجة صفر) الذي يحدث بعد ٣٠٠ سنة (الدرجة ٠,٥) ليصبح المجموع ٣,٥ بالنسبة للمثال السابق. وهي مخاطرة صغيرة نسبياً، ليست صفراً، ولكنها صغيرة. تخيل أن شدة الإضاءة الكهربائية لم تكن ١٠٠ لوكس بل كانت ٢٥٠٠ لوكس (كما هو الحال بالنسبة لكشافات الإنارة الحديثة، أو كما هو نمطي في ضوء النهار غير المباشر في غرفة بها نافذة مفتوحة، وافترض أن الإضاءة تستمر لمدة ١٢ ساعة بدلا من ٣ ساعات يوميا، فإن معدل ذبول اللون سوف يزيد ١٠٠ مرة. جميع النقاط المذكورة أعلاه ستقفز بمعدل نقطتين إلى ٥,٥ نقطة بالنسبة للألوان متوسطة الحساسية و ٧ بالنسبة للألوان عالية الحساسية وتصبح أولوية قصوى. فإذا كانت هذه المخطوطات معروضة قبل ١٠ سنوات من تاريخ إجراء المسح فإن أي لون عالي الحساسية سيكون قد ذبل بالفعل بدرجة شديدة. ويرى المؤلف من واقع خبرته أن الموظفين لا يصدقون هذه النتائج إن لم يعتبروها مستحيلة ولكنني رأيت أمثلة كثيرة من قطع متحفية معروضة منذ حوالي ١٠ سنوات أصاب الدمار بعض ألوانها تماما خلال تلك الفترة القصيرة رغم أن تاريخها يرجع إلى حوالي ١٠٠ سنة مضت. والحقيقة أن الناس العاديين والدارسين والحائزين لا يتركون المخطوطات والمنسوجات الثمينة معرضة للضوء الشديد يوما بعد يوم وسنة بعد سنة، ومن العجيب أن المتاحف المؤتمنة على التراث هي التي تفعل لك.

خيارات تخفيض مخاطر ذبول اللون قليلة نسبياً ويمكن التنبؤ بها:

- ١- مخاطر الإضاءة الكهربائية: خفض حجم وعدد اللمبات. التكلفة: من منخفضة (لمبات منخفضة الوات) إلى متوسطة (تركيبات إضاءة جديدة).
- ٢- مخاطر ضوء النهار: منع دخول الضوء من النوافذ. التكلفة:

المتوسط في معظم أيام السنة أي بمعدل حوالي ١٠٠٠ ساعة في السنة، فإن جرعة الضوء في السنة تكون ١٠٠ لوكس \times ١٠٠٠ ساعة = ١٠٠٠٠٠ لوكس/ساعة، أي فيما يتعلق بالوحدات الأكبر (مليون لوكس/ساعة في جداول البيانات مثل الملحق رقم ٤) يكون المعدل ٠,١ مليون لوكس/ساعة في السنة. فإذا كانت أضعف مواد التلوين في المخطوطات من الفئة ذات الحساسية العالية (مثل الأصباغ النباتية) يتضح من الجدول أنه إذا استعملنا مرشحا (فيلتر) للأشعة فوق البنفسجية على اللمبة فإن ١ مليون لوكس/ساعة سيؤدي فقط إلى ذبول ملحوظ في الألوان خلال عشر سنوات تقريبا، وإذا كان الذبول الكامل يستغرق مدة تزيد عن ذلك ٣٠ مرة، فإنه (أي الذبول الكامل) سوف يحدث خلال ٣٠٠ سنة. إذن، فيما يتعلق بالموازين: ما مدى الاقتراب؟ ٠,٥ (في المنتصف بين صفر وواحد). ما مقدار الضرر؟ ٢ (هذا هو تقييم الأمانة - والعادي ١-٢) ما مقدار الضرر للمجموعة ٢ (بالنسبة للمتحف الصغير مثلا) ما مدي أهمية التحف؟ ١ (مثلا)

إجمالي حجم المخاطرة ٥,٥ وإذا أراد المرء أن يستخدم التقييم على أساس بداية ذبول اللون فإن درجة "مدى الاقتراب" ترتفع إلى ٢، إلا أن درجة "مقدار الضرر" تنخفض إلى صفر. وبذلك يصل الإجمالي إلى خمس درجات بالمثل. وكلتا الطريقتين صحيحة لأغراض التقييم. وإذا كان المرء يعرف أن مواد التلوين كلها أصباغ معدنية باستثناء لون واحد هو الأحمر، وهو كما تعلمون من نبات صبغي - متوسط الحساسية للضوء فإن التدهور التام للون يحتاج إلى ٣٠ مليون لوكس/ساعة

التقدير يبدو غير صحيح. إنه خطأ. التقدير السابق يفترض العرض المفتوح. ومن المؤكد أن المواسير وأعمال السباكة التي توجد فوق المعروضات المكشوفة تؤدي إلى موقف مرتفع المخاطرة (ومن سوء الحظ أنه منتشر في المتاحف الحديثة التي تؤيد العرض المكشوف. أما الشكل رقم ٩ فيدل على أن جميع المخطوطات موجودة في خزانات متينة عليها أغطية زجاجية معزولة جيدا. وبعد معاينة جيدة للتفاصيل اتضح أنها ستظل جيدة جدا في حالة سقوط الماء عليها وخاصة الخزانات ذات الأسطح الأفقية المائلة. لكن بعض الخزانات الحديثة غالبية الثمن قد تكون عديمة الفائدة لأن الماء يتسرب من حول فتحات لمبات الإضاءة ويسقط على التحف الموجودة بداخلها. أما الخزانات من النوع المبين في الشكل رقم ٨ فمن الصعب الحكم على مدى مقاومتها لمخاطر المياه. وحسب تقدير المؤلف فإن كتابا واحدا من كل ثلاثين كتابا في الخزانات في الشكل رقم ٩ سيصيبه البلل إذا تم رش جميع الخزانات بالماء. وبالإضافة إلى ذلك فإن جميع المخطوطات الفردية المعروضة رأسيا محفوظة في مظاريف بلاستيكية مغلقة الجوانب. ويوجد مظروف واحد من كل عشرة مظاريف بلاستيكية يحتوى على فتحات تسمح بدخول الماء الذي يسقط عليها من أعلى. (وقد تكون المظاريف البلاستيكية أحسن من ذلك، وأعتقد أن الماء سيتسرب من واحد فقط من كل مائة مظروف حتى ولو امتلأ الصندوق بالماء). ولذلك فإنه بالنسبة للكتب المفتوحة الموجودة في الخزانات تنخفض المخاطر بمعدل ١,٥ نقطة لتصبح ٥ نقاط، وبالنسبة للمخطوطات المحفوظة في مظاريف بلاستيك داخل الخزانات تنخفض المخاطر بمعدل نقطة أخرى لتصبح ٤ (أي أولوية متوسطة). وهذه هي خيارات تقليل مخاطر الماء:

١. تغيير اتجاه أعمال السباكة. التكلفة: من متوسطة إلى عالية.
٢. وضع جدول صيانة خاص للسباكة الموجودة فوق منطقة العرض.

من منخفضة (دهان الزجاج وإضافة ستائر) إلى مرتفعة (تركيب أنواع خاصة من الشيش أو ستائر حاجبة أو إعادة تصميم المبنى). بالنسبة للمخطوطات الهامة جدا وحيث لا يمكن تجنب ضوء النهار الساطع في المتاحف ذات النوافذ، اعرض صورا فوتوغرافية للمخطوطات. التكلفة: ثمن الصور الفوتوغرافية.

تقييم مخاطر المياه في الشكل رقم ٩:

يجب على المساح أن يعين السقف والأجزاء الموجودة فوق الفتحات وأن يعين المواسير، ثم يعين الطابق العلوي: هل يوجد حمام؟ أو حوض مختبر؟ افترض مثلاً أن المساح وجد دورة مياه في الطابق العلوي وأن ثلاث مواسير تمتد عبر الغرفة. كنقطة بداية، ومن دواعي الحيلة (لكن من المعقول أيضاً) افتراض أن كل بند من هذه البنود قد يسرب الماء مرة كل ٣٠ سنة، وهذا هو العمر المتوقع في هذه الصناعة. إذن التسريب ٤ مرات خلال ٣٠ سنة يساوي تقريبا التسريب مرة واحدة كل حوالي ١٠ سنوات. افترض أن كل مرة تسريب تغطي ١/١٠ من مساحة الغرفة، وستجد أن تقييم المخاطر سيكون كما يلي:

ما مدى الاقتراب؟ ٢ (حدث واحد كل ١٠ سنوات).

ما مقدار الضرر؟ ٢,٥ (عدد كبير من الأحبار والألوان المائية قد يضيع)

ما مقدار الضرر للمجموعة؟ ١ (١/١٠ من الغرفة ستتعرض للبلل في كل حادث)

ما مدى أهمية التحف؟ ١ (كالمثال السابق).

إجمالي حجم المخاطرة ٦,٥

هذا القدر من المخاطرة يصل إلى مستوى أولوية عاجلة "حتى ولو لم يحدث أي شيء على الإطلاق لمدة ١٠ سنوات أو حتى ٣٠ سنة. هذه هي طبيعة الخسارة "الممكنة" ولا يستطيع المساح أن يضمن عدم حدوث تسرب. لكن لأنه مستشار لا بد أن يحذر من احتمالات الحدوث. لكنك إذا نظرت إلى الصورة ستجد أن

ربما ليس بالدقة الكاملة لكن باستخدام سيناريوهات موضوعة لذلك. وهنا ندرس تأثير الأكياس البلاستيك على بندين آخرين من البنود الصعبة لتقييم المخاطر: التداول الطبيعي، والحشرات. ولاشك أن أخصائيي صيانة المجموعات يعترفون بأهمية هذه الأكياس المصنوعة من البولي إيثيلين الثقيل نسبيا لحماية القطع من التداول اليدوي ومن الحشرات. ويرى أمناء المتاحف أن لها مزايا أخرى مثل إمكانية وضع بطاقة تعريف لاصقة labeling أو إمكانية حفظ الأجزاء المفتتة معاً. كما أن وضع بطاقة التعريف داخل الكيس قد يعطيه قوة أكبر وقد يساعد على تحسين رؤية الأشياء الصغيرة. ويمكن استخدام نفس هذه المادة مع مجموعات التاريخ الطبيعي ومجموعات الآثار القديمة والمجموعات التاريخية. ونحن نعرف أنها فكرة جيدة، لكن هل يمكن تقييم فوائدها بطريقة ذات مغزى؟



الصورة رقم ١٠ : صندوق يحتوي على نياشين عسكرية وشارات مصنوعة من القماش دون فصل أو تمييز بينها، موجود في متحف كندي صغير.

٣. معاينة الخزانات والمطاريق وتحسين مانع التسرب تحت المواسير لكي تكون قدرتها على صد الماء أفضل حتى من التقديرات. التكلفة: منخفضة.

إذا كان المتحف يفكر في تصميم وشراء خزانات كثيرة، أو صناديق كثيرة للتخزين وكانت مخاطر المياه موجودة ولا يمكن تجنبها مثل خزان المياه الموجود فوق سطح مبنى المتحف يكون من الضروري تصميم واختبار نماذج تقاوم المياه.

تدريب: انظر الشكل رقم ٨. هل يمكنك أن تحدد مخاطر دخول الماء من فوق؟

تدريب: افحص إحدى غرف العرض. حاول تقييم مخاطر ذبول اللون بسبب الضوء ومخاطر تسرب الماء من فوق. تذكر أن تبدأ بتخيل المستقبل، أي المائة عام المقبلة. ضَع سيناريو لنفسك ثم حاول أن تقيمه باستخدام المقاييس. ركّز. من السهل أن تبدأ بنوع معين من التحف أو بجزء معين من الغرفة. تدرّب على التعميم بعد ذلك.

الشكل رقم ١٠ والشكل رقم ١١ : صندوقان مختلفان لمنسوجات وشارات صغيرة

الشكلان ١٠ و ١١ من متحفين صغيرين حربيين في كندا، والمتاحف الحربية - مثلها مثل كثير من المتاحف - تجمع الملابس والمنسوجات كما تجمع أعدادا كبيرة من أشياء صغيرة جدا ليست لها قيمة إلا إذا كونت مع بعضها مجموعة كبيرة: بالنظر إلى الشكلين ١٠ و ١١ يتبين أن أكياس البلاستيك التي تستخدم في حفظ الطعام ولها ما يشبه السوستة "zipper locks" وسيلة غير مكلفة للحد من مخاطر المياه، ولتقليل مخاطر التلوث وضياح البريق ويمكن أيضا استخدامها لحفظ القطع الصغيرة من الملابس والأحذية والقبعات ذات الخيوط المعدنية من المجموعات الإسلامية أو الإثنوجرافية. ويمكن تقدير تأثير المياه والملوثات،

فقدان بريق الفضة أو مخاطر الماء أو مخاطر فقدان بطاقة التعريف اللاصقة مما يبرر أهمية استخدام الأكياس البلاستيكية فإن تقدير حماية القوة الطبيعية يكون من قبيل المعرفة وليس أساسيا.

الشكل رقم ٣: مركب الشمس: هل توجد مخاطر الرطوبة النسبية غير الملائمة؟

من الواضح أن مبنى متحف مركب الشمس المبين في الشكل رقم (٣) لا يمثل الطراز المعماري النمطي في هذا المكان التاريخي، وقد صمم على عكس الجدران السميكة والنوافذ الصغيرة ويمكن أن يقال عنه أنه من الناحية الفنية صغير الحجم ونوافذه تشبه النوافذ في شمال أوروبا التي تبحث عن الضوء في أي مكان. صحيح أنه يسمى "مركب الشمس" وصحيح أيضاً أن الفراغنة (أو مستشاريهم الفنيين) دفنوه تحت الأرض في مكان مغلق إلى أن اكتشف قبل نحو ٥٠ عاماً. ومن الواضح أن درجة حرارة المبنى خاضعة للسيطرة لكي توفر الراحة لزوار المبنى، وأن درجة الرطوبة النسبية تتراوح بين ٤٠٪ و ٦٠٪ معظم الوقت، وقد تزيد عن ذلك أحياناً. وهذا هو واقع المتاحف في مختلف أنحاء العالم دون مبالغة.

تمرين: كيف تحدد بطريقة يمكن الاعتماد عليها درجة الرطوبة ودرجة الحرارة من الناحية التاريخية؟
والآن يأتي تمرين أصعب: وماذا بعد أن تحدد تاريخ الرطوبة ودرجة الحرارة؟ كيف يمكنك تقدير المخاطرة؟

كان هناك اقتراح منذ عدة سنوات - ربما بعد أن اتضح أن السيطرة على جو المتحف غير تامة- بوضع طبقة سميكة من معجون السيليكات حول المركب للتحكم في درجة الرطوبة بطريقة جيدة أي أنها ستكون طبقة حاجزة (انظر طومسون ١٩٨٦، ASHRAE ٢٠٠٤ ومصادر أخرى). هل كان ذلك ضرورياً؟ معظم القراء على دراية بتأثير تقلبات درجة الرطوبة على التحف



الصورة رقم ١: صندوق يحتوي على نياشين عسكرية وشارات مصنوعة من القماش كل منها في كيس بولي إيثيلين مغلق مع وجود بطاقة تعريف داخل كل كيس، موجود في متحف كندي صغير.

بالنسبة للتداول اليدوي، تأتينا أفضل المعلومات للتقييم من الأمناء ومدراء المجموعات أو المستخدمين أنفسهم وخاصة في المتاحف الصغيرة حيث يجمع شخص واحد بين جميع هذه الوظائف. في هذا المثال على وجه التحديد، كان الأمين الذي نقل مجموعات الشارات والنياشين إلى الأكياس يعتقد أن معدل الضرر سوف ينخفض جداً. السؤال لكلا الأمينين وخاصة الأمين الذي لم يضع مجموعته في أكياس: ما مقدار الضرر الذي حدث - حسب تقديرك - بسبب تداول هذه القطع خلال السنوات العشر الماضية أو طوال مدة وجودك في هذا المتحف؟ هذا التقدير يجب أن يشمل تأثير إمساك الزوار بهذه الأشياء ومعابنتها. ولعل المتحف يتوقع زيادة كبيرة في عدد زواره، فإذا زاد عدد الزوار عشر مرات في السنة فإن مخاطر التداول ستزيد عشر مرات. ومن المؤكد أن هذه التقديرات ليست سهلة ولكنها ضرورية قبل أن يحدد المتحف درجة الأولوية. فإذا كان هناك تقييم أسهل للمخاطر مثل معدل

المجموعات أن يستفيدوا من المعارف المكتسبة من الماضي. وهناك توضيحان: (١) إذا لوحظت كسور وتشوهات صغيرة في المركب فإنني أعتقد أن متوسط الرطوبة النسبية على المدى الطويل لم يكن مناسباً وأنها لا ترجع إلى جميع التقلبات. وقد علمت أن اختبارات أجريت في غرف دفن مماثلة بينت أن الرطوبة النسبية كانت ثابتة عند ٦٠٪، (٢) لاحظ أنه لا توجد أي ميزة لأي متحف لكي يبالغ في درجة كمال سيطرته في الماضي على الظروف الجوية (باستثناء تجنب الإحراج). ما حدث في الماضي قد حدث. وأصبحت قيمته الوحيدة أنه يوفر معلومات للتنبؤ بالمستقبل. ومع تقلبات الرطوبة والخشب والجلد والدهانات والمنسوجات والصمغ والورق ومخطوطات الرق (والمواد العضوية الأخرى) كلما كانت المعرفة بالمخاطر الماضية أكبر كلما كانت المخاطر المقدرة للمستقبل أقل.

تمرين: ما هي الخطة المنطقية التي تقدمها لتقدير "التقلبات المؤكدة للرطوبة النسبية proofed rh fluctuations" للتحف الخشبية في متحفك
تمرين: المخاطر من الأشكال الثلاثة الأخرى للرطوبة النسبية غير الملائمة لا تتبع نفس مفهوم (التقلبات المؤكدة للرطوبة النسبية). الضرر الناتج عن كل حدث مثل الرطوبة يتراكم بصرف النظر عن الأحداث المماثلة السابقة. اشرح ذلك .

الشكل رقم ١٢ والشكل رقم ١٣: أسود توت عنخ آمون
نقدم الشكل رقم ١٢ والشكل رقم ١٣ كقصة تحذيرية من الدليل التاريخي. على العكس من مركب الشمس، التحفة المبينة في الشكل ١٢ فيها علامات واضحة على الضرر الناتج من الرطوبة النسبية غير الملائمة سنة ١٩٨٦. من المحتمل أن يكون السبب هو تقلبات الرطوبة النسبية أو التعرض طويل المدى لمتوسط رطوبة نسبية غير ملائمة. وتميل المتاحف إلى استخدام هذا الدليل لتبرهن على عدم كفاية الأنظمة الحالية الموجودة في المباني للتحكم

الخشبية، وقد يرى البعض أن الخشب شديد الحساسية للرطوبة وقد يرى البعض الآخر أنه قليل الحساسية للرطوبة. ويمكن الحصول على أفضل تقييم حالي لهذه المخاطر يتعلق بهذا السؤال من جدول مكثف وضعه مؤلف هذا الفصل. (الإجابة الموجودة في التقييم هي: تقلب الرطوبة بنسبة تصل إلى ٤٠٪ لا يحدث خطورة تذكر تؤدي إلى كسور في مركب الشمس لأن كل قطعة خشبية فيه يمكن أن تتمدد وتنكمش بسهولة دون حدوث ضغوط، فالمركب مصمم للتعرض للبلل والجفاف دون حدوث كسور أو شروخ. وكل ما يمكن أن يحدث هو أن تتباعد الأجزاء عن بعضها). إلا أن المخاطرة غير المؤكدة سوف تظهر إذا حدث ترميم لبعض القطع باستخدام الراتينج. ويوجد تقييم مبسط لكنه لسوء الحظ غامض ورد في جدول ASHRAE الملحق رقم ٣. أما الإجابة السريعة والدقيقة جداً فمفادها أن تقلبات الرطوبة لا يمكن أن تؤدي إلى مخاطر أو شروخ أو تشققات في المستقبل إلا إذا كان معدل التقلب يفوق جميع معدلات الماضي. هذه التقلبات الماضية في الرطوبة النسبية تسمى "التقلبات المؤكدة للمجموعة" وقد حدثت لمعظم أجزاء المركب التي يزيد سمكها عن سنتيمتر واحد في كل مكان لمدة طويلة قد تصل إلى يوم كامل على الأقل أو لعدة أيام. وهكذا فإن دليل المقارنة القوي جداً لتقييم المخاطر ليس علم الصناعة بل تاريخ العامل المؤثر. وهذا سلاح ذو حدين بالنسبة لمركب الشمس الذي تم إخراجها من مكان كبير مغلق بإحكام ودرجة الرطوبة فيه ثابتة جداً ثم وضع في مبنى حديث خطر تحت شمس الصحراء الحارقة. ومعنى ذلك أنه لو كانت هناك خطورة لكان المركب قد تضرر بالفعل، إلا إذا تدهورت أحوال المبنى تدهوراً كبيراً. لكن المركب ما يزال يبدو سليماً بعد ٥٠ سنة. هل هو الحظ؟ كلا، أعتقد أن أفضل العلوم المتاحة قد تدل على أن هذا النوع من التحف الخشبية قليل الحساسية لتقلبات الرطوبة. وأعتقد أن الخمسين سنة الماضية قد أثبتت ذلك. وبذلك يستطيع مدراء

الإدارة المتكاملة لمخاطر الآفات (IPM).

مقدمة

تستند المادة المقدمة في هذا الجزء إلى أعمال توم سترانج Tom Strang من المعهد الكندي للصيانة وينبغي الرجوع إلى مقالاته (سترانج ٢٠٠١) ومقالات آخرين مثل (بينيجر ٢٠٠١ المنشورة مؤخراً) عند التخطيط لبرنامج الإدارة المتكاملة لمخاطر الآفات للمتحف وخاصة إذا كانت الأضرار الناتجة عن الآفات مشكلة معروفة ومسجلة تاريخياً. تحتوي هذه المقالات على جميع المفاهيم الأساسية التي تكفي لكي يفهم المتحف ضرورة التغيير من الاعتماد على السموم إلى الاعتماد على الإدارة المتكاملة للآفات والبدء في تطبيق طرقها على الفور. وكما لاحظنا في الجزء السابق عن الطرق المتكاملة تبنت صناعة مكافحة الآفات مفهوم التكامل قبل المتاحف بمدة طويلة. وأية إدارة لمكافحة الآفات تكون مفيدة بذاتها ومفيدة أيضاً كنموذج لإدارة المخاطر لجميع عوامل التدهور الأخرى في المتاحف.



الشكل رقم ١٥



الشكل رقم ١٤

الشكل رقم ١٤: مخزن مجموعات في متحف متوسط الحجم. مستوى النظافة العامة جيد، ويبدو أنه لا توجد مصادر علوية للمياه، وأن جميع أواني الطبخ النحاسية باستثناء القليل من القطع الكبيرة مخزونة دون أن تكون مرصوفة فوق بعضها. وكما هو الحال في كثير من المتاحف، هناك مكان للعمل في مخزن المجموعات يتسبب في مخاطر كثيرة مثل حركة الموظفين المستمرة والأكل والمشروبات وكثرة التراب (في هذا المثال يتم تخزين وتنظيف قطع الخزف الأثرية). وليس من المعروف ما هي طاولات العمل وما هي الطاولات التي تعتبر من التحف الفنية.

الشكل رقم ١٥: قاعة عرض كبيرة في متحف منذ ٢٠ سنة مضت تحتوي على خزانات متحفية تقليدية ترجع إلى أكثر من قرن من الزمان. العمال ينظفون القطع بمنفضة من

في الظروف الجوية. وقد تكون هذه الأنظمة غير كافية بالفعل ولكن هذا الدليل على وجه التحديد ضعيف. لاحظ في الشكل ١٣ أنه عند القيام بأعمال الحفر ظهرت على نفس القطعة نفس علامات الضرر في نفس المواقع الثلاثة. ولو حصلنا على بعض الصور الفوتوغرافية الأصلية الأكثر وضوحاً وحصلنا على أي صور متاحة بين التاريخين لتمكنا من الوصول إلى تفسير أدق للدليل ومضاعفاته على إدارة السيطرة على مخاطر الرطوبة في المستقبل.



الشكل رقم ١٣



الشكل رقم ١٢

الشكل رقم ١٢: صورة ملتقطة سنة ١٩٨٦ لرأس أحد أسود مجموعة توت عنخ آمون. الصورة تظهر تشققات وشروخ في طبقة الجبس المزوجة بالغراء الكسوة بالذهب بسبب انكماش الأجزاء الخشبية الموجودة تحتها. والسؤال هو: متى حدث هذا التلف؟ ما هي مخاطر الرطوبة غير الملائمة أو الحرارة غير الملائمة على مثل هذه التحف؟

الشكل رقم ١٣: صورة رأس نفس الأسد الموجود في الصورة رقم ١٢ التقطها عالم الآثار يوم افتتاح المقبرة. رغم أن الصورة ليست واضحة جداً إلا أن جميع التشققات والشروخ الظاهرة في صورة ١٩٨٦ موجودة بالفعل لكن بدرجة أقل.

تمرين: ما هي التحف الهامة الموجودة في متحفك التي تبدو عليها علامات مماثلة على الضرر المتراكم من الرطوبة النسبية غير الملائمة أو من أي عامل آخر؟ إنظر هذه التحف جيداً. هل تستطيع أن تستنتج متى وقع هذا الضرر في الماضي؟ ما هي الطرق التي يمكنك أن تضعها لتساعد متحفك على إثبات حدوث ضرر جديد خلال سنة واحدة أو خلال عشر سنوات.

تحت الخزانات (أي الهابيتات) من الغبار والتراب وما يحويه من بقايا الجلد والشعر،... الخ. وينطبق "التجنب" على المصادر كذلك. فالحشرات تدخل المتحف عادة مع التحف الجديدة أو مع مواد البناء وكثيراً ما تدخل مع المواد التي تستخدم في العروض المكشوفة. وهكذا يكون المبدأ العام الثاني من مبادئ المكافحة المتكاملة للآفات وهو عمل "حجر صحي" ومعاينة جميع المواد الداخلة وخاصة نفس النوع من المادة التي تمثل أهم أو أكثر المجموعات.. كالخشب ومعه حشرات الخشب، أو الصوف ومعه حشرات الصوف وهكذا.

سد الطرق والممرات

إن الطبقات المغلقة nested enclosures المبنية في الشكل رقم ٥ كالجدران والأسقف والأبواب والنوافذ المتينة التي يمكن الاعتماد عليها والتي وردت في قائمة الأساسيات تتحدث كلها عن المكافحة المتكاملة للآفات. وكذلك الحال بالنسبة للأكياس البلاستيكية في الشكل رقم ١١ التي تحتوي على قطع صغيرة ثمينة من الأصواف العسكرية. وعلى مستوى آخر أقل وضوحاً تتحدث المكافحة المتكاملة للآفات عن "بيئة صحية نظيفة" حول المبني يمكن تطبيقها بصفة نظامية في كل طبقة من طبقات الحماية المغلقة في الشكل رقم ٥، ومن الواضح أن هذه النقطة تتداخل مع أبعاد الموثل ولكنها تتعامل مع فكرة محددة وهي الشريط الضيق المحيط بالمبنى والذي يصير بمثابة ممر يؤدي إلى الثقوب والشروخ الموجودة في المنطقة المغلقة.

الستائر المصنوعة من السلك الواقي من الحشرات والفتحات التي تزيد عن مليمتر واحد تعتبر من الجوانب الجديرة بالاهتمام، وبينما توضع هذه الستائر على نوافذ بعض المتاحف في بعض أجزاء العالم، فإنها لا توجد على الإطلاق في الكثير من المتاحف الأخرى. وينبغي على أي متحف يحتوي على مجموعات معرضة

الريش في الصباح الباكر من كل يوم. ثم يدخل ضوء النهار. تتوقف الأشياء المعرضة للخطر هنا على المجموعات الموجودة. وعلى عكس الخزانات في الشكل رقم ٧ من الممكن تنظيف الأجزاء الواقعة تحت الخزانات بسهولة والتفتيش على مدى مقاومتها للآفات.

تجنب المصادر وعوامل الجذب كانت الآفات هي العامل الذي أدى إلى إضافة كلمة attractants (أي عوامل الجذب) إلى هذه المرحلة من مراحل السيطرة. ولا يمكن تجنب الآفات في البيئة الخارجية ولكنها على العكس من الموثات، تعمل مثل اللصوص لأنها تسير في مسارات توصلها إلى ما يجذبها. ويعتبر الموثل أو البيئة المناسبة habitat عامل الجذب والطريق الأساسي للآفات، وبشكل أدق: إن أسوأ عوامل الجذب هي تلك التي توجد في المجموعات المعرضة للخطر، فوجود الفراء والريش والصوف في المجموعات يجعلها بصفة خاصة عرضة للإصابة بحشرات معينة، وهذه الحشرات تنجذب إلى بيئة المتحف بطبيعة الحال بواسطة الفراء والريش ووبر الحيوانات وأي شيء يحتوي على مادة (الكيراتين keratins) أو الكيتين chitins مثل الحشرات الميتة. وهكذا فإن الموثل يشمل الأشجار والشجيرات التي تجذب طيوراً وحشرات غير ضارة لكنها عندما تموت تصبح من المواد الجاذبة الخطيرة. وبعد أن تقضي الحشرات على هذه المواد تبحث عن المزيد في المبنى المجاور، كما تجذب النفايات وخاصة بقايا الطعام والهوم والحشرات بصفة عامة. ولذلك يجب أن تكون النفايات بعيدة عن مبنى المتحف بنحو ٢٠ متراً أو أكثر مع تفريغ الحاويات بصفة منتظمة. ومرة أخرى، المبدأ الأساسي في المرحلة الأولى من المكافحة المتكاملة للآفات هو إبعاد الموثل المناسب للحشرات عن المنطقة المحيطة بالمبنى إلى أبعد مسافة ممكنة. وهذا ينطبق على كل طبقة من الطبقات الداخلية للشكل رقم ٥. ومن أهم مزايا خزانات العرض المبنية في الشكل رقم ١٥ بمقارنتها بخزانات العرض في الشكل رقم ٧ هي أن المرء يمكن أن يطلب من عامل النظافة تنظيف الفراغ الموجود

الجدران المعتمة ،.. الخ) ثم تتم معاينتها بانتظام ربما مرة كل شهر. ومن المهم تحديد صنف الحشرة لأن كثيراً من الأنواع قد لا تكون ضارة بالنسبة لمجموعتك. (انظر المراجع لتحديد أصناف الحشرات). وبعد ذلك يجب أن تحتفظ بسجلات لما تجده وأماكن وجوده، وأخيراً من المهم ملاحظة "النقاط الساخنة" في المبنى والتعامل معها.

الاستجابة

الاستجابة أو التعامل تعني باختصار: قتل الآفات. وعلى وجه الدقة، حدد مصدر الإصابة التي تم اكتشافها بالفخاخ اللزجة أو بالمعاينة الروتينية للمجموعات أو في المواد الجديدة المحولة إلى الحجر الصحي، واعزل المصدر على الفور وبلطف. وليس من المفيد أن تنتشر الحشرات البالغة في المجموعة كلها بتعرية كل قطعة منها. ابدأ بلف مصدر الإصابة بالبلاستيك واقفل اللفة جيداً ثم ارجع إلى المراجع المتاحة والخبراء الحقيقيين (لا لباعة السموم) للحصول على مزيد من التفاصيل. هناك العديد من الطرق الجديدة لقتل الحشرات ويجب أن يكون المتحف على دراية بها وأن يتجنب استخدام السموم. هناك طريقة تسمى "الأجواء تحت السيطرة" أو anoxia والتي تعتمد على أكياس مملوءة بالهواء الخالي من الأكسجين. وهناك طرق أخرى "حرارية" تستخدم درجات حرارة شديدة الارتفاع أو شديدة الانخفاض (سترانج، ٢٠٠١). الطرق التي تستخدم الحرارة المرتفعة تتطلب تقنيات منخفضة التكلفة مثل وضع التحفة المصابة بالحشرات داخل كيس بلاستيك بولي إيثيلين أسود وتركه في الشمس لمدة يوم واحد. وتوصي مؤلفات المحافظة على المجموعات باستخدام هذه الطريقة "الشمسية" (بروكرهوف، ٢٠٠٢).

للحشرات مثل المنسوجات الصوفية أن يدرس تركيب هذه الستائر الواقية على أي نافذة مفتوحة تؤدي إلى تلك المجموعات، وعلى جميع فتحات التهوية في الأنظمة الميكانيكية. ولعله من حسن حظ المتاحف الموجودة في المناطق الحارة الجافة التي لا تضع ستائر سلكية واقية على النوافذ ألا تكون هناك مزروعات أو موثلاً صالحاً للحشرات حول مبنى المتحف. لكن من المثير للسخرية ومن سوء الحظ كذلك أن المتاحف الحديثة التي تنشأ في تلك الدول تسعى بكل حماسة إلى توفير المناظر الطبيعية الجميلة حول مبانيها والحدائق التي تروى بانتظام والمطاعم وكلها من العوامل التي تجذب الآفات والحشرات إلى هذه الأماكن وبالتالي إلى المجموعات المتحفية. ويجب على مثل هذه المتاحف أن تفكر على الأقل في توفير المحيط الصحي حول المبنى وهو متر واحد حول المبنى من الحصباء الخالية من الحشائش والشجيرات والاهتمام بالتخلص من النفايات.

الكشف

تدخل الحشرات البالغة إلى المجموعة وتجد لها فيها موطناً وتبيض فيها، وأثناء فترة وجود اليرقات وتحولها إلى حشرة كاملة تدمر المجموعات، وبعد أن تصل إلى مرحلة النضج تنتشر في المجموعة كلها. هذه الدورة تستغرق نحو أربعة أسابيع، ولذلك من الأهمية بمكان الكشف عن أية إصابة قبل أن تتكرر هذه الدورة لأنها لو تكررت مرتين أو ثلاث مرات دون اكتشاف فإن الخسائر ستتصاعد تصاعداً خطيراً. وفي هذا المجال ظهرت طرق مفيدة خلال العقدين الماضيين أهمها الاستخدام المنظم لمصائد الحشرات "اللزجة" ورغم أن هذه المادة اللزجة تستخدم في المنازل كوسيلة لقتل الحشرات إلا أنها تستخدم في المتاحف كوسيلة للكشف عنها. هذه الفخاخ اللزجة توضع في مختلف أنحاء المجموعة المتحفية وخاصة على طول ممرات الحشرات (مثل حواف

الإدارة المتكاملة والمستدامة لمخاطر الإضاءة والملوثات والحرارة والرطوبة

إدارة المخاطر بدلاً من المعايير الجامدة لبيئة المتحف

قدمت لنا الأمثلة التي وردت في الجزء الخاص بتقييم المخاطر المحددة والحلول الفردية طريقة لتقييم وتخفيض حدة مخاطر الإضاءة والرطوبة. وقد لاحظنا في بداية هذا الفصل أن معظم نصائح وإرشادات المحافظة تستخدم طرقاً أكثر بساطة تقوم على "أحسن الممارسات" أو "المعايير" وهذا صحيح وخاصة بالنسبة للعوامل الأربعة الأخيرة في الجدول رقم ١ وهي الإضاءة، والملوثات، ودرجة الحرارة ودرجة الرطوبة غير الملائمة والتي يطلق عليها مجتمعة "بيئة المتحف". إن القواعد البسيطة سهلة الوصف ولكن ثمنها قد يصبح مرتفعاً جداً وفوائدها قد تكون اعتبارية.

خلال عقد السبعينات من القرن العشرين كانت المتاحف في معظم أنحاء العالم تتبنى معايير بسيطة وجامدة لبيئة المتحف تقوم على تقديرات موضوعة بحذر شديد لبعض المخاطر مع التهوين الشديد من شأن بعض المخاطر الأخرى أو تجاهلها تماماً. وكانت الأهداف صعبة وباهظة التكلفة بدون مبرر في بعض المواقف، كما كانت عديمة الجدوى في مواقف أخرى. ورغم أن المتاحف بدأت تستبدل هذه الأهداف الجامدة بإرشادات أكثر مرونة، إلا أن الأهداف الجامدة ما تزال هي المسيطرة على الإرشادات المطبوعة، والمهيمنة على اتفاقيات الاستعارة فيما بين المتاحف، وهي حقيقة هامة بالنسبة للمتاحف الكبيرة التي ترغب في استعارة بعض المعروضات.

كان المرجع الأساسي خلال الربع الأخير من القرن الماضي هو بيئة المتحف The Museum Environment من تأليف جاري تومسون (١٩٧٨، الطبعة الثانية ١٩٨٦) وما يزال يعرض بطريقة ممتازة لبعض المسائل رغم ما أصاب نصوصه من تقادم.

إرشادات إضاءة المتاحف

على مدى عقود كثيرة كانت معايير الإضاءة في المتاحف بالنسبة للمنسوجات والتحف الورقية لا تزيد عن ٥٠ لوكس وبالنسبة للصور الزيتية والأسطح الدهونة لا تزيد عن ١٥٠ لوكس (اللوكس هو الوحدة الدولية لقياس شدة الضوء). وعلى سبيل المقارنة فإن ضوء الشمس الكامل قد يصل إلى ١٠٠٠٠٠ لوكس وضوء النهار المباشر ١٠٠٠٠ لوكس والكشافات الساطعة ٢٠٠٠ لوكس والإضاءة النمطية للمكاتب ٧٥٠ لوكس، والشمعة على بعد ذراع واحد منك تسطع جداً بقوة لوكس واحد.

وقد ظهرت عدة مضاعفات، فكبار السن لا يرون التفاصيل عند ٥٠ لوكس، وهو مستوى الإضاءة الموصى به للمنسوجات الحساسة من الضوء والألوان المائية والمخطوطات، بينما لا يستطيع المشاهدون من الشباب رؤية الأسطح المعتمة أو المعقدة جداً في هذا المستوى من الإضاءة. وكثير من التحف ليست شديدة الحساسية من الضوء، وتوضع في الظلام دون مبرر جيد. ومن ناحية أخرى، هناك تحف كثيرة أخرى شديدة الحساسية من الضوء لدرجة أن تركها باستمرار معرضة لإضاءة تصل إلى ٥٠ لوكس يجعل ألوانها باهتة بعد سنوات طويلة من العرض. وقد اطلع المؤلف على جميع الأدبيات الخاصة بوضوح الرؤية وجميع البيانات المفيدة المتعلقة بذبول ألوان المنسوجات ووضع إرشادات عامة للإضاءة (ميكالسكي، ١٩٩٧).

كما ظهرت إدارة المخاطر في إرشادات الإضاءة التي وضعها كتاب آخرون خلال العشر سنوات الماضية، وكلها تبدأ بنفس التوجه لتقييم المخاطر: ما هي المدة المتبقية لكي يظهر الذبول الملحوظ؟ وضع الكتاب استراتيجيات مختلفة لتبسيط القرار بالنسبة لمختلف المجموعات. إلا أن جميع إرشادات الإضاءة المبنية على الوقت المقبول لإحداث ذبول ملحوظ في الألوان تحتاج بالضرورة إلى بيانات عن حساسية المجموعات من الضوء. وقد ظهر أحسن

مراجعة ممتازة لأنواع مخاطر المجموعات المتحفية على أساس الأنواع الفرعية لدرجة الحرارة ودرجة الرطوبة غير الملائمة التي وردت في عوامل الجدول رقم ١. ويتضمن الملحق رقم ٣ درجات الحرارة والرطوبة الموصى بها في فصل ASHRAE، ويجب على كل من يفكر في وضع مواصفات للبناء أن يحصل على الفصل بالكامل لتحقيق الفائدة له وللمهندسين الاستشاريين.

تستخدم مواصفات ASHRAE (الملحق رقم ٣) مفهوم إدارة المخاطر، وهناك عدة درجات من مراقبة التقلبات : AA,A,B,C,D كما يتضمن الجدول مخاطر كل درجة من هذه الدرجات، والمخاطر التي تهدد المواد الأرشيفية غير المستقرة كيميائياً عند اختيار درجة حرارة قريبة من ٢١ درجة مئوية. لاحظ أيضاً أنه عند تصميم مكان معرض مؤقت لعرض قطع مستعارة لا بد أن يوفر التصميم المتطلبات الجوية للجهة المقرضة وهي عادة متطلبات مشددة. ومن واقع خبرة المؤلف قد لا توجد في الأجواء الصحراوية وشبه الصحراوية فترات الرطوبة المستمرة التي تنتشر في المناطق الساحلية والاستوائية، وليس من المعتاد أن تجد في معمارها التقليدي غرفاً تحت مستوى سطح الأرض وبالتالي لا توجد مشكلة من الرطوبة تحت مستوى سطح الأرض. أما المخاطر الأكثر انتشاراً فهي الارتفاع الشديد في متوسط درجة الحرارة والتقلبات الشديدة في درجات الحرارة والرطوبة النسبية بين النهار والليل.

والحقيقة أن مخاطر ارتفاع درجات الحرارة ليست كبيرة بالنسبة للمواد التقليدية، ولكنها مشكلة خطيرة بالنسبة للصور الفوتوغرافية والأوراق التي تعود إلى ١٥٠ سنة مضت والبلاستيك والمواد السميكية والبصرية والوسائط الرقمية. وتتمثل المخاطر في التلف السريع جداً ما لم تستخدم أجهزة التبريد. وعلى هذا فإن المحافظة على المواد الأرشيفية الحديثة يتطلب استخدام تكنولوجيا البناء الحديثة.

ومن حسن الحظ أن المعادن والخزف والزجاج والخشب والجلد

ملخص لهذه البيانات مؤخراً في إحدى النشرات الإرشادية الدولية عن إضاءة المتاحف. (CIE، ٢٠٠٤) ويتضمن الجزء الخاص بحساسية المواد الملونة من الضوء موجزاً لهذه الإرشادات. وكبديل، قد يقرر المرء الاحتفاظ بالإرشادات التقليدية الجامدة التي تنص على استخدام مستوى منخفض جداً من الإضاءة لجميع التحف يتراوح بين ٥٠ لوكس و١٥٠ لوكس مع قبول المضاعفات التي سبق ذكرها.

إرشادات درجة حرارة ورطوبة المتحف

ظل معيار إرشادات الرطوبة والحرارة خلال عدة عقود بسيطاً وجامداً: إجعل الحرارة ٢١ درجة مئوية والرطوبة النسبية ٥٠٪ مع السماح بتقلبات قليلة جداً. هذا المعيار نشأ بسبب الخوف على اللوحات الزيتية والأثاث في أوروبا وكان بالفعل مفيداً بالنسبة لتلك المجموعات. ومن سوء الحظ أنه لم يكن مفيداً للمواد الأرشيفية والورقية الحديثة التي تحتاج إلى ظروف باردة وجافة لكي تعيش طويلاً، (ميكالسكي، ٢٠٠٠) ولم يكن مفيداً للمعادن القابلة للصدأ التي تحتاج إلى ظروف جافة، وكان متشدداً بدون مبرر بالنسبة لكثير من المجموعات مثل اللوحات الزيتية والأعمال الخشبية ومخطوطات الرق التي كانت معرضة لمخاطر شديدة بسبب الرطوبة وشدة الجفاف أو الأحجار والخزف والزجاج الثابت والمعادن النقية التي كانت معرضة لمخاطر شديدة بسبب الرطوبة فقط. وأخيراً، وكما لوحظ تحت عنوان الاستدامة، كان تطبيق هذا المعيار على مستوى المبنى باهظ التكاليف.

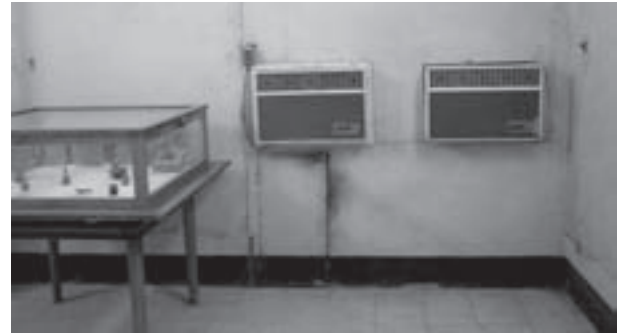
في سنة ١٩٩٩ وافقت لجنة من علماء المحافظة والمهندسين الميكانيكيين في أمريكا الشمالية على مجموعة من الإرشادات الأكثر دقة، وتم نشرها في فصل خاص عن المتاحف والمكتبات والأرشيف في دليل مهندسي الولايات المتحدة سنة ١٩٩٩ ثم روجعت سنة ٢٠٠٣ (ASHRAE، ٢٠٠٣)، وكذلك يحتوي ذلك الفصل على

القريبة من المباني. ويرى المؤلف من واقع خبرته أن السبب المشترك للرطوبة في المتاحف الصغيرة الموجودة في المناطق الحارة هو أجهزة تكييف الهواء، كما هو مبين في الشكل رقم ١٦. لاشك أن أجهزة تكييف الهواء تتعرض أحيانا للأعطال وسوء الأداء وأنها هي التي تعرض مجموعات المتحف للرطوبة النسبية العالية (بالإضافة إلى مصادر تسرب المياه الأخرى) ويجب دائما حفظ التحف عالية الحساسية للرطوبة بعيداً عن أجهزة التكييف. وإذا كنت تخطط لتركيب جهاز تكييف جديد، عليك أن ترصد الرطوبة النسبية قبل التركيب بعدة أسابيع أو عدة أشهر إن أمكن، ثم ترصدها جيداً بعد تركيب وتشغيل الجهاز. إن تقلب الرطوبة يؤدي إلى مخاطر متوسطة الارتفاع، وقد أوردنا بعض أمثلة تقييم المخاطر في الجزء الخاص بأمثلة تقييم مخاطر معينة والحلول الفردية. ويعتبر مفهوم الرطوبة النسبية المؤكدة proofed في هذا الجزء حرجاً لتقييم المخاطرة من تقلب الرطوبة. لاحظ أن جهاز تكييف الهواء قد يُحدثُ على سبيل المثال تقلبات جديدة تفوق درجة الرطوبة النسبية المؤكدة لمجموعتك. وعند وجود أي شك في الرطوبة النسبية في أي موقف لا يجوز الاعتماد على الإحساس الشخصي (إلا في حالات البلب الشديد) بل لابد من قياس الرطوبة النسبية (مرحلة الاكتشاف) للقيام بتقييم دقيق للمخاطر.

إرشادات عن ملوثات المتحف

تشمل الملوثات المحمولة جواً الملوثات الغازية أو السائلة أو الصلبة التي يحملها الهواء والتي من المعروف أنها تتلف المقتنيات. ولعل معظمنا قد اعتاد على مصادر التلوث الخارجية مثل التلوث الحضري ورمال الصحراء ورذاذ البحر، لكن يجب على المتاحف كذلك أن تهتم بالمصادر الداخلية مثل مواد البناء ومواد التغليف التي تنبعث منها غازات.

والأوراق المصنوعة من الألياف والدهانات الزيتية والراتينجات الطبيعية وأنواع الغراء الحيواني تتعرض لمخاطر أقل نسبياً من ارتفاع حرارة الهواء بصفة استثنائية حتى ٤٠ درجة مئوية، وهكذا فإنه من النادر أن تكون المواد التقليدية في المتاحف والأرشيف مثل مخطوطات الرق وورق البردي معرضة للتلف بسبب الحرارة الجافة، وعندما تكون بحالة سيئة ستجد أن السبب في الغالب يعود إلى الرطوبة والعوامل البشرية (سوء التداول) والحشرات والملوثات والأشعة فوق البنفسجية. ليس هذا تبريراً لعرض هذه المواد في العراء تحت شمس الصحراء، لأنها ستدمرها خلال سنوات قليلة بسبب شدة الأشعة فوق البنفسجية وارتفاع درجة الحرارة السطحية إلى ١٠٠ درجة مئوية أو أكثر تحت أشعة الشمس المباشرة.



الشكل رقم ١٦: متحف صغير نمطي وأجهزة تكييف الهواء التي تعمل باستمرار وقد تلحق الضرر بالتحف الفنية بقدر ما تجلب الراحة للزوار والموظفين. وكثيراً ما تحدث هذه الأجهزة ارتفاعاً في الرطوبة النسبية لم يكن موجوداً قبل استخدامها، كما تؤدي إلى تساقط المياه الكثيفة وهو ما لم يكن موجوداً أيضاً قبل استخدامها.

يمكن أن تصير الرطوبة المستمرة مشكلة في المناطق الساحلية، أي بالقرب من البحار والمحيطات وكذلك تحدث نفس المشكلة بسبب الطراز المعماري الأوروبي حيث توجد أماكن التخزين تحت الأرض ويوجد مستوى عال من المياه الجوفية بسبب الأنهار

إلى ٥٠ جرعة من مثل هذه الجرعات قبل أن تفقد اللون كله. أما البيانات المأخوذة من "تأثير جدير بالمراقبة على الفور" فإنها مفيدة في تحديد الأهداف، ولا بد أن تستعمل بحرص في المسح العام للمخاطر لأنها تحدد بداية تراكم المخاطرة بدلاً من نهايتها. ومن حسن الحظ أن مقاييس تقييم المخاطر يمكنها التعامل مع هذا الفرق كما سبق أن أوضحنا في بعض الأمثلة. أصبح تطبيق إرشادات التلوث يزداد تعقداً بسرعة كبيرة. فعلى عكس الضوء الذي هو عامل ليست له أقسام فرعية ويؤدي إلى نوع واحد من المخاطرة وهو ذبول الألوان، تتكون الملوثات من عشرات المواد الصلبة والغازات، ولكل منها مصادر مختلفة ومخاطر مختلفة ومعدلات ضرر مختلفة ومجموعات مختلفة تتأثر به. ومن حسن الحظ أن هناك قائمة بمشاكل التلوث الرئيسية التي تنشأ إما لأن المادة الملوثة تؤدي إلى أضرار واسعة الانتشار مثل الغبار الثقيل، أو لأن وجود مجموعة معينة من الملوثات مع مواد معينة من المجموعات يؤدي إلى تفاعل كيميائي سريع جداً. وكثيراً ما عانت المتاحف من هذه المواقف. (انظر الجدول ٤). لاحظ أن طرق تخفيض المخاطر تنحصر في اتجاهين فقط، أحدهما للملوثات الخارجية والثاني للملوثات الداخلية. ويتم التحكم في المصادر الخارجية بالدرجة الأولى بمرحلة الصد Block stage، ويتم التحكم في المصادر الداخلية بالدرجة الأولى بمرحلة التجنب. تدبّر مشكلة ألوان المخطوطات. لقد بين البحث أن درجات التلوث عند أسوأ المستويات الملحوظة في المواقع الحضرية يمكن أن تؤدي إلى ذبول أكثر الألوان حساسية خلال سنة تقريباً إذا تركت الألوان معرضة للهواء الملوث. ومع ذلك فنحن نعرف أن الألوان المائية والمخطوطات عاشت بحالة جيدة لعدة قرون في بعض المدن المعروفة تاريخياً بتلوثها الشديد. لماذا؟ بسبب الحماية المتوفرة من غلاف كتاب غير مفتوح أو من إطار زجاجي محكم أو صندوق خشبي مغلق أو كيس جلدي مغلق أو حتى مظروف عادي. وتبين النماذج العلمية أن إطاراً زجاجياً

تبعث الإرشادات التقليدية حول مواصفات الملوثات المتحفية خطين للاستدلال: المستويات الطبيعية لا تبدو ضارة جداً، وعندما يوجد شك أطلب أفضل أنظمة الترشيح المتاحة. اقترح تومسون (١٩٨٦) أن تكون العلامة الاسترشادية هي مستويات التلوث الطبيعي الموجودة بالفعل حيث لاحظ أن المجموعات الأرشيفية البعيدة عن الأماكن الحضرية يمكن أن تبقى دون تلف لعدة قرون، بينما تلك الموجودة في الأماكن الحضرية يصيبها التلف غالباً خلال عدة عقود. وكان ذلك توجهاً ناجحاً ضد الملوثات التي تحدث بطريقة طبيعية بمستوى ملحوظ مثل ثاني أكسيد الكبريت والأوزون، إلا أنه لم يكن مفيداً بالنسبة للملوثات التي تحدث بطريقة طبيعية بمستويات شديدة الانخفاض. وبالنسبة لهذه الملوثات كان الاتجاه ببساطة هو طلب "أفضل تكنولوجيا متاحة" في مواصفات الأنظمة الميكانيكية، إلا أن عدد المتاحف التي طبقت بالفعل أفضل الأنظمة المتاحة كان قليلاً جداً. قدم تيتريولت Tetreault في معهد الصيانة الكندي مؤخراً طريقة لتقييم المخاطر ووضع إرشادات ضد التلوث على أساس مفهوم "الأثر العكسي الملحوظ Observable Adverse Effect"، وصاغ مصطلحات تتعلق به مثل: "لا يوجد أثر عكسي ملحوظ" أو "أدنى جرعة للأثر العكسي الملحوظ"، وقد دخلت هذه المصطلحات في إرشادات الملوثات في دليل مهندسي ASHRAE (ASHRAE)، (٢٠٠٤) وورد شرحها بالتفصيل في كتاب شامل عن التلوث من تأليف تيتريولت (٢٠٠٣). وأياً كانت المصطلحات الرسمية، من الممكن التعرف على نفس مفهوم المخاطر الذي استخدم في إرشادات الإضاءة وهو الخسارة اللافتة للنظر أو الجديرة بالمراقبة، وعلى وجه الدقة هي "الخسارة اللافتة للنظر على الفور noticeable" أو "الخسارة الجديرة بالمراقبة على الفور observable"، وبعد ذلك ستستمر التحفة في الذبول أو فقدان البريق أو الانحلال بعد عدة جرعات أخرى. وفي حالة الضوء، قد تأخذ القطعة من ٣٠

الجدول رقم ٤ : مشاكل التلوث الرئيسية (مختصرة من تيتريولت
٢٠٠٣ جدول المواد شديدة الحساسية ومن مصادر أخرى)

ملوثات	مواد حساسة	مخاطرة	مصادر الخطر	طرق تقليل المخاطر
--------	------------	--------	-------------	-------------------

مصادر خارجية (أولية)

جزئيات وخاصة السيليكا (الرممل) والكربون (الدخان)	جميع التحف وخاصة إذا كانت مسامية وذات أسطح معقدة	انتشار الغبار. التآكل السريع للمواد اللامعة. التلف أثناء عمليات التنظيف.	انتشار الرمال والأتربة. التلوث الحضري وخاصة بسبب حركة المرور.	حفظ التحفة في غلاف أو خزانة أو لفة محكمة ضد الهواء. قتل دخول الهواء الخارجي على المبنى وخاصة أثناء ساعات الذروة المرورية أو العواصف الترابية. استخدم نظام المرشحات (الفلاتر).
الأوزون ثاني أكسيد النيتروجين ثاني أكسيد الكبريت	بعض الألوان المائية والزخرفة (الأزرق القرمزي والفوشية والأصفر)			

مصادر داخلية (أولية)

كبريتيد الهيدروجين	الفضة	تغير لون الفضة (وما يترتب على التنظيف من تآكل)	مركبات المطاط الصوف عند تعرضه للأشعة فوق البنفسجية الناس	تجنب جميع المصادر المذكورة داخل خزانات العرض. تجنب جميع المصادر المذكورة في الغرف والأثاث. اعزل أو غلف أي مصدر يستخدم في الإنشاءات
أحماض كربوكسيلية	الريصاص الكربونات مثل الصدف	تغير لون الريصاص وتقرح سطح الصدف	الخشب ومنتجات الألياف الخشبية الدهانات الزيتية والقلوية الدهانات المائية	قبل أن تجف

محكماً أو كتاباً غير مفتوح - بالمقارنة بما يترك مكشوفاً- يقلل من دخول الملوثات بعامل من ١٠٠ إلى ١٠٠٠، وبمعنى آخر أن أشدّ مصادر الخطورة من التلوث الحضري التي تؤدي إلى مخاطر فقدان اللون تماماً خلال سنة واحدة يمكن تقليلها بحيث يستغرق الفقدان الكامل ٣٠٠ سنة. وهكذا على مقياس تقييم المخاطرة ولنفس مصدر الخطورة من التلوث الحضري تنخفض المخاطرة بمعدل نقطتين إلى ثلاث نقاط على "مدى الاقتراب" إذا استخدمنا إطاراً زجاجياً محكماً. وعلاوة على ذلك يمكن تعديل جميع هذه التقديرات بالاستفادة من مزايا المباني المغلقة التي تؤدي إلى تخفيض التركيز من ٣ إلى ١٠ مرات أقل من المستويات في مكان مكشوف. النقطة الهامة في جميع هذه التقديرات أن أهم وسائل تخفيض المخاطر وأكثرها قدرة على التنبؤ وأقلها تكلفة هي الإطار الزجاجي البسيط. وسنرى فيما بعد كيف يمكن أن تكون الأماكن المغلقة هي المشكلة وليست الحل.

تناولت مؤلفات كثيرة مسألة مواد العرض الآمنة والخطرة وكيفية اختبارها، وتمت مراجعتها كلها في كتاب تيتريولت (٢٠٠٣) وفي نشرته القصيرة عن الطلاء coatings (١٩٩٩). ويوجد موقع على شبكة الإنترنت لمركز الصيانة في كيوبك بكندا يصف استعمالات ومخاطر الكثير من المواد التي تستخدم في العروض المتحفية والتخزين (www.preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca).

ومن واقع خبرة المؤلف في مسح متاحف دول عربية يتبين أن أخطر مادة ملوثة وأكثرها انتشاراً ليست الغازات الحضرية ولكنها الجزيئات الدقيقة من الرمل والغبار مقرونة في الغالب بالكربون من محركات الحافلات والشاحنات التي تعمل بالديزل. وقد عرفنا بالوعي العام أن وجود خزانة مغلقة أو مظروف أو صندوق أو أي شيء مغلق يؤدي إلى تخفيض مخاطر هذا المصدر. وفي الأشكال من ٨ إلى ١٥ تتمتع التحف داخل الخزانات بالحماية من أي مصدر من مصادر الغبار. إلا أن مصممي العرض في المتاحف

ومن ناحية أخرى، أصبح أخصائيو الصيانة والعلماء يميلون إلى تجاهل المخاطر العادية غير العلمية مثل سوء التداول والآفات والمياه بل وحتى القاذورات.

يجب أن يكون المتحف قادرا على الحصول على مقياس للضوء ومقياس للأشعة فوق البنفسجية ومقياس للرطوبة ومقياس للحرارة. وقد اكتشفت دول كثيرة ميزة استخدام وكالة مركزية أو إقليمية أو وطنية تُعير هذه الأجهزة كمجموعة إلى المتاحف الصغيرة التي ليست لديها القدرة على شرائها أو معايرتها. وقياس التلوث عملية أكثر تعقيدا، وبينما يمكن قياس بعض الملوثات الهامة داخل المتاحف بواسطة أجهزة بسيطة لقياس الجرعات تعطي قراءة لونية colour dosimeters هناك ملوثات خارجية تقيسها عادة جهات أخرى، ويمكن للمتاحف أن تحصل على المعلومات من تلك الجهات. ويوجد عرض ممتاز لإمكانيات قياس التلوث في كتاب تيتريولت (٢٠٠٣).

مضاعفات (ج) و (د) : التحكم الكامل في جو المتحف وإضاءته يتطلب وجود فهم متبادل بين مصممي جميع أنظمة المباني وجميع أنظمة العرض والتخزين.

مضاعفات (هـ) : كثير من الحلول وتقليل مخاطر الملوثات والأشعة فوق البنفسجية والضوء والرطوبة غير المناسبة تحتاج إلى أكثر من مجرد حقيبة مغلقة من المواد النظيفة، ومن هنا تأتي أهمية تطبيق إحدى الاستراتيجيات التي ورد ذكرها في قائمة الاستراتيجيات الأساسية.

استنتاجات : إستمر في العمل الهدف من هذا الفصل هو تدريس أساليب ومهارات تؤدي إلى المحافظة الفعالة على المجموعات. وقد لا يتناول كافة المعلومات الضرورية إلا أنه يؤكد على الأمثلة المفيدة. وهناك الكثير من المؤلفات والمطبوعات التي تساعد أخصائيي وعلماء الصيانة والترميم، ويمكن الحصول على الكثير منها عن طريق المواقع

يفضلون في الغالب العروض المكشوفة، ، وقد يفتقر المتحف ذاته إلى الموارد اللازمة لاحتواء القطع الكبيرة داخله. كما أن النظافة اليومية للمتحف تؤدي إلى مشاكل أخرى سبق أن تعرضنا لها عند الحديث عن النظافة والترتيب والشكل رقم ٧.

تكامل إدارة جميع العوامل الأربعة

كل من هذه العوامل الأربعة : الملوثات ، والضوء/الأشعة فوق البنفسجية ، والحرارة غير الملائمة ، والرطوبة غير الملائمة يشير إلى اتجاهات من أجل التكامل.

(أ) جميع هذه العوامل الأربعة من عوامل التدهور "العلمية" المرتبطة بالمعرفة الحديثة. العوامل الخمسة السابقة (من رقم ١ إلى رقم ٥) قديمة في مفهومها.

(ب) يمكن قياس جميع هذه العوامل الأربعة بدقة باستخدام معدات علمية أو أجهزة قياس. والحقيقة أنه لا يمكن تقييم شدتها بسهولة - على عكس العوامل الخمسة السابقة - إلا باستخدام الأجهزة.

(ج) جميع هذه العوامل الأربعة مرتبطة بهندسة وتصميم المبنى والمعروضات وخدمات التخزين.

(د) هذه العوامل الأربعة باستثناء الضوء/الأشعة فوق البنفسجية تنتقل إلى التحف عن طريق حركة الهواء.

(هـ) هذه العوامل الأربعة باستثناء درجة الحرارة غير المناسبة يمكن معالجتها باستخدام مواد خفيفة منخفضة التكلفة أو رقيقة أحيانا. مضاعفات (أ) و (ب) : كون هذه العوامل "علمية"

وقابلة للقياس يجعلها سلاحا ذا حدين في التكامل المتحفي.

فمن ناحية، أصبحت هذه العوامل العلمية مألوفة لدى أخصائيي الصيانة والعلماء بحيث جمعوها في مفهوم عملي واحد هو "بيئة المتحف". كونت المتاحف قدرا كبيرا من البيانات البيئية كما أصبح الأمناء أنفسهم معتادين على العدادات وأجهزة القياس.

الإلكترونية على شبكة الإنترنت. (أنظر المراجع).



الشكل رقم ١٧: العمل الجماعي والتدريب. شسباب وخبراء الصيانة في جلسة تدريبية في متحف يتعلمون استخدام العدادات الخفيفة وبعض المبادئ الأساسية لمسح المجموعات. الموضوع قيد البحث يتعلق بمجموعة من العملات البرونزية أصابها الصدأ واختلطت بالرمال، وهي معروضة لتبيين حالة مثل هذه الكنوز عندما يعثر علماء الآثار عليها.

لفت نظر المؤلف مرارا وتكرارا وفي جميع المتاحف أنه على الرغم من حسن نية الموظفين إلا أن السائد هو التشتت وعدم الاتساق في استراتيجيات المحافظة على المجموعات. وتعتمد المحافظة المؤثرة على المدى الطويل على إدارة المخاطر وعلى الوسائل المتكاملة والعمل الجماعي والاستدامة. وعلى المسؤولين عن المحافظة على المجموعات أن يفهموا هذه الأفكار وأن يقنعوا الآخرين في المتحف تدريجيا بهذه الأفكار حتى يتسنى تحقيقها.

وقد يكون من المناسب إنهاء هذا الفصل بالشكل رقم ١٧ الذي يبين عددا من أخصائيي وخبراء الصيانة والمحافظة على المجموعات في مصر في أحد التدريبات العملية منذ نحو خمس سنوات وهم يتدربون على استعمال أجهزة المراقبة مثل أجهزة قياس الضوء ومبادئ مسح مبانى المتحف بالنسبة لهذا العامل على وجه التحديد، وهذا التدريب بمثابة جسر يربط بين عملهم العادي

الذي لا يتضمن أي أعمال مسح وبين مستقبل بعضهم كمسؤولين عن عمليات المسح المعقدة لجميع مخاطر المجموعات. يحتوي صندوق العرض - الذي يستندون إليه وهم يناقشون قراءات شدة الضوء - على مجموعة من العملات بحالتها عندما تم اكتشافها. إنها كتلة متماسكة من البرونز الصدئ والأترية موجودة في صندوق يرتكز على رجل واحدة، ويبين اللون الأخضر الباهت الكلاسيكي البرونز الملوث الواقع تحت تأثير الصدأ الفعّال. تدريب: ما هي المخاطر؟ ما مدى أهميتها؟ كيف يمكن أن تكتشفها؟ ما هي نصيحتك لهذا المتحف؟ نأمل استلام تقريرك في الأسبوع المقبل...

ملاحظات

الملحق رقم ١: الحقائق الرئية: اتجاه مقترح للمسح، ومجموعة أساسية من الملاحظات، ومجموعة من الصور الفوتوغرافية

ملاحظات عامة: رغم أن النطاق الصور بطريقة مرتبة يساعد على ترتيب استعراضها، من الضروري تسجيل رقم الصورة بجانب أي ملاحظات أو تعليقات مع بيان أي غرفة وأي باب وأي مجموعة، الخ. ورغم أن الهدف الأساسي لمسح تقييم المخاطر هو اكتشاف المخاطر التي تهدد المجموعات، تذكر أن المسح هو المرحلة الأولى فقط في جمع الحقائق التي سوف تستخدم لتقييم المخاطر الكبيرة. وسيرى المرء ويفهم طبيعة الحال أثناء المسح كثيرا من المخاطر، وسيساعد ذلك على جمع أهم الملاحظات المفيدة، ويجب كتابة بعض الملاحظات حتى ولو كان الباب أو الجدار أو الحزمة بحالة "جيدة". وفي أي مسح منظم من هذا النوع (أو مسح Waller، ٢٠٠٣) على المرء أن يقدر جميع العوامل وجميع المجموعات بحيث يصف تقريره الجوانب الجيدة والجوانب السيئة عن الإدارة الحالية لمخاطر المجموعات. إلا أن معظم المتاحف تفضل بطريقة دبلوماسية التقارير التي تحتوي على ملاحظات إيجابية.

الموقع

المشي: سر حول الموقع كله على بعد ١٠ إلى ٥٠ مترا من المبنى.

الصور الفوتوغرافية: مناظر عامة (بزواية واسعة) للموقع من أمام المبنى ثم من الجانب الأيسر، ومن الخلف، ثم من الجانب الأيمن.

الملاحظات التي يتم جمعها:

أنواع المباني القريبة أو الملحقة بالمتحف. (أسباب الحريق، المياه، اللصوص، المخربون).

انحدار الأرض المجاورة: ارتفاعها/المسافة بينها وبين الأنهار أو المجاري المائية المجاورة؟ (الماء).

ما هي مصادر المياه العامة وأنظمة الصرف الزراعي والصرف الصحي التي يمكنك مشاهدتها؟ هل تبدو بحالة جيدة؟ (الماء).

حفظات الحريق المجاورة؟ (الحريق).

الإضاءة للمراقبة الليلية؟ (للصوص، المخربون).

سور المبنى

المشي: سر على طول سور المبنى ولاحظ الجدران والسقف (وعاين السطح فيما بعد عند اللزوم).

الصور الفوتوغرافية: مناظر عامة (بزواية واسعة) للموقع من أمام المبنى ثم من الجانب الأيمن، ومن الخلف، ثم من الجانب الأيسر للمبنى.

الملاحظات التي يتم جمعها:

المواد المستخدمة في بناء الجدران، والفجوات، ونوعية الإنشاءات؟ هل توجد شقوق؟ أو فجوات؟ (صد جميع عوامل التدهور).

فتحات التهوية في الجدران؟ هل توجد عليها شبكة سلك؟ (صد الحشرات والصوص).

الإضاءة الليلية؟ خطوط واضحة للرؤية؟ (الصوص والمخربون)

السور القريب من المبنى خال من المزرورات. نفاية مكسدة على مقربة من المتحف؟ (الآفات).

إنشاء السقف؟ منحدر أم مسطح؟ نوع نظام الصرف؟ التكييف؟ علامات الفشل؟ (الماء)

أي ملاحظات واضحة أخرى مرتبطة بسور المبنى.

الأبواب والشبابيك

الشي: سر على طول سور المبنى ولاحظ الأبواب والشبابيك (تم عاين فيما بعد عند اللزوم الجانب الداخلي

لكل باب وشباك).

الصور الفوتوغرافية: حدد كل نوع من أنواع الأبواب المختلفة. التقط صورة على الأقل لكل نوع. التقط صورة

لأي باب له مشكلة خاصة. التقط صوراً مقربة من الأقفال والفجوات وأي مشاكل تدل على سوء حالة الباب

(التقط الصور دائماً بالترتيب مع الصورة العامة للباب أو الشباك).

الملاحظات التي يتم جمعها:

المواد المستخدمة في صنع الأبواب والأقفال والفتحات وموانع التسرب ونوعية الإنشاءات؟ (قدرتها على

صد جميع العوامل).

الشبكات السلك، والسناثر والشيش؟ (الصوص والمخربون والضوء والأشعة فوق البنفسجية).

متى يتم فتحها؟ لماذا؟ (أسأل الموظفين).

أي ملاحظات واضحة أخرى مرتبطة بالأبواب والشبابيك؟

الغرف غير المخصصة للمجموعات

الشي: سر في جميع غرف وقاعات المبنى التي لا تحتوي على مجموعات.

الصور الفوتوغرافية: التقط صورة بزوايا عريضة للرفة بصورة تجاه الباب وصورة في الاتجاه الآخر من

الباب، والتقط صوراً مقربة لأي ملاحظات ذات علاقة.

الملاحظات التي يتم جمعها:

أماكن التحميل: نوع وارتفاع المجرى المنحدر ramp (مخاطر سقوط التحف).

غرف الحجر الصحي: الاستعمال، الوصول (الآفات).

غرف الحراس والغسيل: الأحواض والسباكة والبلاعات (الماء).

غرف إعداد الطعام والخدمات: كالمسابق إضافة إلى النفايات والنظافة (الآفات).

الممرات والمساعد: سهولة الوصول إليها، العوائق، النظافة (القوى الطبيعية أثناء النقل، والآفات).

غرف المجموعات

الشي: سر في جميع الغرف التي تحتوي على مجموعات. ابدأ أولاً بغرف العرض حسب ترتيب الزيارة،

ثم المخازن. سر حول محيط الغرفة عدة مرات ولاحظها جيداً قبل التقاط أي صورة أو تدوين أي ملاحظة.

أكمل معاينة جميع الغرف قبل إجراء المسح على التركيبات أو المجموعات.

الصور الفوتوغرافية: التقط صورة بزوايا عريضة لكل اتجاه من الاتجاهات الأربعة. التقط كل صورة منها

من أبعد نقطة ممكنة. ابدأ بالجدار الذي يحتوي على الباب، ثم تقدم في اتجاه عقارب الساعة. إذا كانت

صور الجدران لا تبين كل السقف والأرضية، التقط صوراً منفصلة للسقف والأرضية. التقط صورة مقربة لكل

ملاحظة من الملاحظات الهامة التالية عندما تحدد مخاطر معاينة فيها.

الملاحظات التي يتم جمعها:

مستوى الأرضية؟ ما مقدار ارتفاعها عن الأرض؟ (مخاطر مياه الفيضان).

ما هي أنظمة الإطفاء المرئية (الرشاشات الأوتوماتيكية، والطفايات اليدوية وأجهزة الكشف)؟

الأنظمة الميكانيكية الخاصة؟ (الموالت، درجة الحرارة، الرطوبة النسبية، السيطرة، الماء)؟

أعمال السباكة المرئية قرب السقف وعلى الجدران وقرب الأرضية؟ (الماء).

بالوعات الأرضية وصمامات القفل، والمواقع المناسبة، والحالة؟ (الماء والصرف والسائنة).

أنظمة الإضاءة الكهربائية، أنواع المصابيح، متوسط مستوى الإضاءة (باللوكس)، والحد الأقصى؟

ما هي الأبواب والشبابيك المستخدمة في هذه الغرفة حسب مسح المبنى؟ (القدرة على منع جميع

العوامل).

ما هي مواد الجدران والفجوات وجودة الإنشاءات؟ (القدرة على منع جميع العوامل).

أي مخاطر أخرى واضحة تتعلق بالغرفة؟

التركيبات

الشي: سر في كل غرفة وحدد مختلف أنواع التركيبات (الخزانات والدواليب والأرفف وحوارج الزوار).

اكتب عدد الأنواع وعدد الموجود منها في كل غرفة. ليس من الضروري الفصل بين التركيبات المتشابهة إلا

إذا كان الفرق بينها يعثل مخاطرة ملحوظة.

الصور الفوتوغرافية: التقط صورة عامة واحدة على الأقل لكل نوع من التركيبات وبعض الصور المقربة

للإنشاءات والأقفال والفجوات وأي أمثلة على وجود تلف وغير ذلك من المخاطر الأخرى.

الملاحظات التي يتم جمعها:

مواد الإنشاءات، ومواد الطلاء؟ (القدرة على صد العوامل ومصادر الموالت).

الجودة، والحالة، والفجوات؟ (القدرة على صد العوامل).

ملامح الأمن؟ (الأقفال).

القدرة على طرد الماء؟

الثبات ضد السقوط والانهباء؟ (القوى الطبيعية والتخريب).

تركيبات الإنارة، أنواع المصابيح، مستويات الضوء باللوكس، مرشحات الأشعة فوق البنفسجية، الجودة،

والحالة (الأشعة فوق البنفسجية، والضوء والحرارة والرطوبة النسبية غير المناسبة، الحريق).

أي وسائل تحكم أخرى في الرطوبة والموالت؟

أي مخاطر أخرى واضحة تتعلق بالتركيبات؟

المجموعات، والدعائم، والتغليف

الشي: عندما يصل المسح إلى هذه المرحلة ستكون قد شاهدت المجموعات عدة مرات أثناء مسح الغرف

والتركيبات. وهذا هو أوان التفكير في كيفية مسح المجموعات ودعائمها والمواد التي تغلفها. وليس الهدف من

مسح المجموعات هو تكوين رأي تفصيلي عن كل تحفة لأن هذا هو أحد أهداف عمل الكتالوج. لكن الهدف

هو استكشاف النمط الحالي للمخاطر. وهناك من الملاحظات ما يمكن تطبيقه على جميع المجموعات،

وهناك ملاحظات أخرى لا تنطبق إلا على تحف بعينها إذا كانت هذه التحف بالغة الأهمية.

الصور الفوتوغرافية: الصور ستكون مرتبطة بكل ملاحظة.

الملاحظات التي يتم جمعها:

نوعية الدعائم والمواد والجودة ومدى تأثيرها على المجموعة؟ (القوى الطبيعية والموالت).

نوعية مسود التغليف والسواد والدعائم ومدى تأثيرها على المجموعة؟ (القدرة على صد كثير من العوامل

ومصادر الموالت).

وأخيراً، وهذا هام جداً: ما هي أجزاء المجموعات الموجودة داخل طبقات المبنى المغلقة والحجرات

والتركيبات والدعائم ومواد التغليف (أو الترتيب الجزئي أو على الأرضية أو خارج المبنى، الخ.؟ هذا سيؤدي

إلى تحديد وتقييم المخاطر بالاشتراك مع الحقائق غير المرئية في المحق رقم ٢. تذكر أن هذا النمط من أعمال

المسح يجمع بصفة منظمة الحقائق الإيجابية أو السلبية التي تؤدي بعد ذلك إلى تقييم المخاطر المنخفضة

والعالية. ويمكن للمرء - مثل كثير من القائمين على أعمال المسح - أن يختار بدلاً من ذلك الاكتفاء بجمع

الملاحظات التي تؤدي إلى تقييم المخاطر الملحوظة. ويفضل إعداد تقرير بملاحظات المسح الإيجابية دون

تقييم المخاطرة (مثل: إزالة بقايا الطعام يومياً إلى مكان يقع على بعد ٣٠ متراً من المبنى) حتى ولو كانت

هناك مخاطر ملحوظة في مكان آخر من التقرير (بعد اختبارات على مدى أسبوعين تم جمع عدد كبير من

الحشرات في المصائد الزرجة الموضوعة في غرف المجموعات، وكانت هناك زيادة واضحة عند أقرب جدار

من منطقة تقديم الوجبات. ومن حسن الحظ أنها لا تحتوي على عثة القماش، إلا أنه توجد دلائل على

احتمال كبير لإصابة مجموعات الأقمشة المكشوفة بعثة القماش خلال سنوات قليلة).

المحق رقم ٢: قائمة أساسية بالحقائق المرئية المطلوبة ومصادرها

مقابلات مع الموظفين

ما هي الأضرار التي لحقت بالمجموعات في الماضي؟ وتحت أي ظروف؟

بالنسبة للموظفين من داخل إدارة الصيانة وخارجها، ما هي أدوارهم ومسئولياتهم الرسمية في المحافظة على

المجموعات؟ ما هي آراؤهم، وما مدى تفهمهم للحقائق العملية؟

الوثائق

ما هي سياسات وإجراءات المتحف وخاصة فيما يتعلق بالمجموعات؟

ما هي التقارير التي كانت موجودة قبل خطط وتقارير المخاطر والأحداث؟

المباني، والمرافق، وإنشاءات المعارض؟

حقائق خارجية

المخاطر الخارجية، والاحتمالات؟

أجوبة عن كل الأسئلة المطلوبة لإكمال مختلف أعمال تقييم المخاطر؟

الملحق رقم ٣: مواصفات الحرارة والرطوبة النسبية
إعداد ميكالسكي، معهد الصيانة الكندي للاستخدام في دليل ASHARE المنشور لأول مرة سنة ١٩٩٩ ثم سنة ٢٠٠٤ (ASHARE، ٢٠٠٤)

نوع المجموعة	النقطة المحددة أو المتوسط السنوي	الحد الأقصى للتقلبات والتدرج في الأماكن الخاضعة للسيطرة		مخاطر المجموعة/المزايا
		درجة التحكم	رطوبة نسبية $\pm 0.5\%$ حرارة ± 2 م.	
المتاحف العامة قاعات الفنون المكتبات والأرشيف: جميع غرف القراءة واسترجاع المعلومات، وغرف تخزين السواد المستقرة كيميائياً وخاصة إذا كان التعرض ميكانيكياً ويستراوح بين متوسط ومرتفع.	٥٠٪ رطوبة نسبية (أو المتوسط السنوي التاريخي للمجموعات الدائمة) الحرارة: ١٥ إلى ٢٥ درجة مئوية. (لاحظ أن الغرف المحددة للمعرضات المستعارة يجب أن تكون قادرة على توفير النقطة المحددة في أي اتفاقيات إعارة وهي عادة ٥٠٪ للرطوبة النسبية و ٢١ درجة م، وقد تكون الرطوبة أحياناً ٥٥٪ أو ٦٠٪).	A	رطوبة نسبية $\pm 0.5\%$ حرارة ± 2 م.	مخاطر قليلة تحدث تلقاً ميكانيكياً لمعظم التحف عالية التعرض للخطر. لا توجد مخاطر ميكانيكياً لمعظم التحف واللوحات الزيتية والصور الفوتوغرافية والكتب. مقتنيات غير مستقرة كيميائياً وغير مستخدمة خلال عدة عقود.
		B	رطوبة نسبية $\pm 0.5\%$ حرارة ± 2 م.	مخاطر متوسطة تحدث تلقاً ميكانيكياً لمعظم التحف عالية التعرض للخطر. مخاطر بسيطة لمعظم اللوحات الزيتية ومعظم الصور الفوتوغرافية وبعض التحف ومعظم الكتب. المقتنيات غير مستقرة كيميائياً وغير مستخدمة خلال عدة عقود، المخاطر أقل إذا ظلت الحرارة أقل من ٣٠ م ولكن فترات الشتاء الباردة قد تضاعف حياتها.
الأرشيف المكتبات مخازن المجموعات غير المستقرة كيميائياً	المخازن الباردة: -٢٠م ٤٠٪ رطوبة نسبية	C	رطوبة نسبية من ٢٥٪ إلى ٧٥٪ على مدار العام، ونادراً ما تزيد الحرارة عن ٣٠ درجة م وتكون عادة أقل من ٢٥ درجة م.	مخاطر عالية تحدث تلقاً ميكانيكياً مفاجئاً أو تراكمياً لمعظم التحف واللوحات الزيتية بسبب التمزق الناتج عن الرطوبة المنخفضة. لكن يتم تجنب التحول إلى طبقات وحدوث التشوهات بسبب ارتفاع الرطوبة وخاصة للطبقات الخارجية واللوحات الزيتية والورق والصور الفوتوغرافية. يتم تجنب تكون الفطريات والسماد. المقتنيات غير مستقرة كيميائياً وغير مستخدمة خلال عدة عقود، المخاطر أقل إذا ظلت الحرارة أقل من ٣٠ م ولكن فترات الشتاء الباردة قد تضاعف حياتها.
		D	رطوبة نسبية أقل من ٧٥٪	مخاطر عالية تحدث تلقاً ميكانيكياً مفاجئاً أو تراكمياً لمعظم التحف واللوحات الزيتية بسبب التمزق الناتج عن الرطوبة المنخفضة. لكن يتم تجنب التحول إلى طبقات وحدوث التشوهات بسبب ارتفاع الرطوبة وخاصة للطبقات الخارجية واللوحات الزيتية والورق والصور الفوتوغرافية. يتم تجنب تكون الفطريات والسماد. المقتنيات غير مستقرة كيميائياً وغير مستخدمة خلال عدة عقود، المخاطر أقل إذا ظلت الحرارة أقل من ٣٠ م ولكن فترات الشتاء الباردة قد تضاعف حياتها.
مجموعات معادن خاصة	غرفة جافة. رطوبة نسبية من صفر إلى ٣٠٪		الرطوبة النسبية لا تتجاوز قيمة حرجة تكون عادة ٣٠٪.	

التقلبات القصيرة تعني أقل من الضبط الموسمي. وكما لاحظنا تحت عنوان "أوقات الاستجابة" فإن بعض التقلبات قد تكون قصيرة جداً لدرجة أنها لا تؤثر على بعض التحف أو المقتنيات المحمية.

الملحق رقم ٤ : حساسية الأقمشة الملونة للضوء

هذه نسخة مختصرة من الجدول الذي وضعه سنة ١٩٩٩ ميكالسكي ، معهد الصيانة الكندي ونشره المعهد سنة ٢٠٠٤. ولزيد من قوائم الألوان في كل فئة انظر جدول معهد الصيانة الكندي. وبالنسبة لأصباغ المنسوجات فقط انظر الجدول في ميكالسكي (١٩٩٧).

حساسية عالية للضوء	حساسية متوسطة للضوء	حساسية منخفضة للضوء	لا توجد حساسية للضوء						
معظم المستخلصات النباتية ، وبالتالي معظم الأصباغ التاريخية الفاتحة والأصباغ المرسخة و :الألوان الصفراء والخضراء والأرجوانية وكثير من الألوان الحمراء والزرقاء. مستخلصات الحشرات مثل اللك (الأصفر) والقرمز (الأرجواني) في جميع الوسائط و. معظم الألوان الصناعية المبكرة مثل صبغ النيل، جميع الوسائط و معظم الأرقام الفلوروماسترومنها ذات اللون الأسود. معظم الأصباغ المستخدمة في صقل الورق خلال القرن الحالي. معظم الصور الفوتوغرافية المطوعة بالألوان مثل "كوداكولون"؟	قليل من المستخلصات النباتية التاريخية وخاصة الصبغة الحمراء المستخدمة لصبغة الصوف أو الأصباغ الثابتة في جميع الوسائط و. وتتراوح بين درجات المتوسطة، وقد تصل إلى الفئة المنخفضة حسب التركيز و مواد التخمير ومثبتات اللون. لون معظم أنواع الفراء والريش. معظم الصور الفوتوغرافية المطوعة بالكروم مثل "سيبكروم"؟	لوحات ألوان الرسامين (الباليتات) المصنفة على أنها "دائمة" (خليط من الألوان الدائمة الحقيقية وبيوتات منخفضة الحساسية للضوء مثل ASTM-D4٠٣ Category I, Winsor and Newton (AA) الألوان الإنشائية في الحشرات (إذا تم صد الأشعة فوق البنفسجية). قليل من المستخلصات النباتية التاريخية وخاصة اللازوردي على الصوف. طبعات فضة/جيلاتين أبيض وأسود، ليس على ورق RC (فقط إذا تم صد الأشعة فوق البنفسجية). كثير من الأصباغ الحديثة عالية الجودة المطورة للاستخدام الخارجي والسيارات. اللون القرمزي (يقبله السواد بسبب الضوء).	لا توجد حساسية للضوء						
فئات الصوف الأزرق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	أكثر من ٨
ميكس ha لذبول اللون المحفوظ. وجود أشعة فوق البنفسجية	٠,٢٢	٠,٦	١,٥	٣,٥	٨	٢٠	٥٠	١٢٠	
احتمال ميكس ha لذبول اللون المحفوظ. عدم وجود أشعة فوق البنفسجية d	٠,٣	١	٣	١٠	٣٠	١٠٠	٣٠٠	١٠٠٠	

ملاحظات شرح الجدول:

فئات الصوف الأزرق هي فئات المعيار الدولي (أيزو) لتحديد الحساسية للضوء على أساس ٨ أصباغ زرقاء على الصوف، وتستخدم كعينات مرجعية في معظم اختبارات الثبات للضوء.

أ. ميكس h هي وحدة التعرض للضوء أو الجرعة، ميجالوكس ساعة هي شدة الضوء (لوكس) مضروبة في مدة التعرض (بالساعة).

ب. الذبول المحفوظ هنا يسمى Grey Scale ٤ (GSE) والخطوة المتعة في جميع اختبارات الثبات للضوء ملحوظة. وتتساوى تقريبا اللون في ١,٦ وحدات CHELAB. وهناك حوالي ٣٠ خطوة للانتقال من اللون الفاتح إلى اللون الأبيض تقريبا.

ج. فوق البنفسجي الغني يشير إلى طيف يشبه ضوء النهار من الزجاج، وهو الطيف المستخدم عادة لبيانات الثبات للضوء المستخدمة في وضع الجدول. التعرضات هنا هي أفضل ما يناسب البيانات التي تختلف عن خطوة الصوف الأزرق.

د. التعرضات المقدرة لصدر شوئي مع صد الأشعة فوق البنفسجية مستخلصة من دراسة على نحو ٤٠٠ صبغة ومن معايير الصوف الأزرق ذاتها. وهكذا فإنها مجرد احتمالات، وقد تنطبق فقط على الملونات العضوية. هذه التقديرات تبين قلة فائدة ترشيح الأشعة فوق البنفسجية للملونات منخفضة الحساسية، ولكنها تعتبر تحسنا كبيرا للملونات عالية الحساسية. للتقديرات المحفوظة، استخدم ميزان الأشعة فوق البنفسجية rich UV scale.

هـ. "عدم وجود حساسية" للضوء لا يعني ضمان عمر اللون. معظم الملونات في هذه المجموعات حساسة للملونات. كثير من الوسائط العضوية ستتحول إلى اللون الطباشيري أو الأصفر في وجود الأشعة فوق البنفسجية.

و. وسط الدهان المعين لا يؤثر كثيرا على ذبول اللون. لأن المادة الملونة هي التي تم في الذبول بصرف النظر عن الزيت أو (تيمبرا) أو ألوان مائية أو اكريليك. إلا أن الوسائط تحدث فروقا كبيرة في معدل زوال الألوان بسبب الملوثات مثل الأوزون وكبريتات الهيدروجين.

به بمساعدة الأساليب المرئية والأساليب الملموسة" (فارهار وميتر، ١٩٨٩).

يرى أحد الرواد المتخصصين في علوم المتاحف (بيركو، ١٩٩٧) أن العرض هو "استعراض المعروضات اعتمادا على اهتمام المشاهد بالمعروضات ذاتها" ويتم تعريف الشيء المعروض بأنه "دلالة أكثر جدية وأهمية ومهنية من العرض. فهو عرض للأفكار بهدف توعية المشاهد أو في حالة العمل الفني المعروض يكون عرضا للأعمال الفنية من جانب شخص مطلع بهدف تكوين وحدة" بينما يعرف المعرض على أنه "مجموعة من الأعمال ذات الطبيعة الفنية أو التاريخية أو العلمية أو التكنولوجية ينتقل خلالها الزائرون من وحدة إلى أخرى في تعاقب يحمل مغزى تعليمي و/أو جمالي". ويتمثل التعريف الخاص بالمؤلف (هيرمان - قيد الطباعة) في أن "المعرض هو وسيط للتواصل يعتمد على الأعمال المعروضة وعناصرها التكميلية التي يتم عرضها في مكان محدد مسبقا ويستخدم تقنيات التفسير الخاصة وتسلسل عمليات التعليم التي تستهدف نقل وتوصيل المفاهيم والقيم و/أو المعارف".

أنواع المعارض

تصنف المعارض وفقا لمعايير مختلفة. ويستعرض بيلتشر (١٩٩٧) العديد من التوجهات لأنماط المعارض ويناقش ضمن أمور أخرى المصطلح الأكثر شيوعا "المعرض الدائم" قائلا: "دائم" يعني طويل الأجل على النقيض من "مؤقت". ويضيف مصححا أن كلا المصطلحين نسبين حيث يتم الآن تعديل المعارض الدائمة بصورة مكثفة و/أو يتم تبادل المعروضات فيما بينها على فترات دورية. ومن المتوقع أن يستمر هذا النمط من المعارض بين ١٠ إلى ١٥ عاما.

وفي دراستي القادمة (هيرمان - قيد الطباعة)، اقترح إعادة تعريف ما كان يطلق عليه "المعارض الدائمة". وحيث يتم تخطيطها كأحد

يذهب معظم الأشخاص إلى المتاحف لزيارة قاعات العرض ويحاولون مشاهدة جميع مقتنياتها خلال زيارة واحدة، وهو الأمر الذي لا ينصح به أحد. وغالبا ما يؤدي التركيز على معرض واحد بالتحديد أو على هدف محدد للغاية أثناء الزيارة الواحدة إلى تحقيق المزيد من المتعة والإشباع.

المعروضات والمعارض العامة هي أكثر العناصر شعبية في معظم المتاحف، وفيها يتم الاتصال والتفاعل المباشر بين الزائر ومجموعات المتحف. وهنا أيضا تسنح الفرصة ويتوفر المكان لأي فرد بغض النظر عن عمره أو مكانته الاجتماعية والاقتصادية وسواء أكان بمفرده أو ضمن مجموعة من الأفراد أن يرى "التحف الحقيقية" ويتواصل ويتفاعل معها من خلال بعض تقنيات العرض. كَتَبَ بيلتشر (١٩٩١) ومن خلال فهمه العميق: "إن المعارض توفر وحدها تواسلا تحت السيطرة مع المعروضات الحقيقية الفعلية، مما يجعل معارض المتاحف هامة للغاية".

أوردت القواميس عددا من التعريفات للكلمات: "يعرض" و"المعروضات" و"المعارض". وفي قاموس ويبستر الشامل للغة الإنجليزية مثلا كلمة display تعني "يعرض أو يوضح للعين أو العقل" وكلمة exhibition تعني "عرض الأعمال الفنية" وكلمة exhibit تعني "يوضح للعيان أو يعرض". وتتنوع تعريفات المصطلحات الثلاثة وفقا للبلد أو اللغة: ففي الأسبانية تعتبر الكلمات الثلاثة مترادفة بينما توجد اختلافات طفيفة في معانيها في اللغتين الإنجليزية والفرنسية. وهناك أيضا اختلافات بسيطة في التعريف والاستخدام بين اللغة الإنجليزية في كل من أمريكا الشمالية وبريطانيا ومعظم الدول الأخرى المتحدثة بالإنجليزية.

وقد وضع بعض رواد تصميم المعارض المتخصصين وعلماء المتاحف تعريفات تفصيلية تشمل على سبيل المثال: "المعرض هو وسيلة اتصال تستهدف مجموعات كبيرة من العامة بغرض نقل المعلومات والأفكار والمشاعر المتعلقة بالشواهد المادية للإنسان والبيئة المحيطة

هذه الفئة العريضة أيضا المعارض المتنقلة التي يتم تصميمها في حافلات أو شاحنات أو قطارات. وقد تكون هذه المعارض بمثابة مشروعات تقام لمرة واحدة أو نظام وطني كامل على غرار مركز المعارض الوطنية السويدية المتنقلة الذي ينقل المعارض من جميع الأحجام إلى العديد من المواقع في مختلف أنحاء الدولة.

وتهدف المعارض المتنقلة بصفة عامة إلى توفير الفرصة أمام مجموعات سكانية أكبر وأكثر تنوعا لمشاهدتها في مختلف المواقع. ونظرا لطبيعتها، يحتاج تصميم المعارض المتنقلة إلى وضع العديد من القضايا في الاعتبار بما في ذلك الحاجة إلى المرونة في التصميم والتخطيط وغير ذلك حتى يمكن وضعها في مختلف مساحات وأشكال صالات العرض وسهولة التشييد والصيانة والتركيب والفك بالإضافة إلى سهولة النقل بين المواقع المختلفة.

أصبحت المعارض "الضخمة والناجحة" التي تنتقل إلى نحو ثلاث أو أربع مؤسسات مختلفة (يساهم كل منها في التكلفة) أكثر انتشارا منذ إقامة بعض الأمثلة الرائدة مثل معرض "توت عنخ آمون" ومعرض "جيايد سان ماركو - البندقية" في السبعينيات وتعتبر الآن من ملامح العالم الموحد. وقد قامت معظم المتاحف الكبرى بتنظيم واستقبال هذا النمط من المعارض التي تجتذب أعدادا هائلة من الزوار وكثيرا ما تعرض عليهم فرصة فريدة لرؤية المعروضات النادرة والنفيسة أو منظور جديد حول الموضوع محل الاهتمام. ومن الواضح أن لهذه المعارض متطلبات ومشكلات خاصة بالتصميم والإدارة والجوانب القانونية والأمنية وجوانب المحافظة تجعلها باهظة التكلفة.

المعروضات: التفسير في سياق بيئة المعرض

حينما نقف أمام نافذة عرض وننظر إلى المعروضات بداخلها، سوف تؤثر علينا بصور مختلفة. فقد تثير اهتمامنا أو تجذبنا إليها أو تنفرنا منها أو تثير رغبتنا في معرفة المزيد عن تلك المعروضات.

عناصر هيكل المفهوم الأساسي أو حبكة القصة أو الخطاب داخل أي متحف، فمن الأفضل أن نطلق عليها المعارض "الأساسية". ومن وجهة نظر التصميم، ينبغي أن يستخدم هذا النمط من المعارض التوجهات التي لا ترهق الزائر ولا تبدو عتيقة الطراز وأن يستخدم المواد المعمرة عبر الزمان.

وهناك الآن عدد من المتاحف الأصغر حجما التي ليس لديها أو لا تهدف إلى أن تكون لديها معارض "دائمة" ولكنها تتحيز الفرص كي تعرض موضوعات ومجموعات مختلفة من خلال المعارض طويلة الأجل التي قد تدوم من عام إلى ثلاثة أعوام على غرار متحف الثقافات الشعبية في مدينة نيو مكسيكو. وتتضمن المتاحف الأخرى مثل متحف الحضارة (الكبير جدا) في مدينة كوبيك/ كندا معرضا أساسيا صغيرا جدا بينما يتم تخصيص قاعات العرض الرئيسية للمعارض ذات الموضوعات التي تستمر فيما بين بضعة شهور إلى عام واحد أو عامين.

وفيما يتعلق بمعنى المعرض "المؤقت" فإن بيلتشر يقسمها إلى معارض "قصيرة الأجل" تستمر بين شهر إلى ثلاثة شهور أو "متوسطة الأجل" تستمر من ثلاثة إلى ستة شهور أو "طويلة الأجل" من المتوقع أن تستمر إلى أجل غير مسمى. وقد تكون المعارض متوسطة وطويلة الأجل ناجحة للغاية، فهي ليست مضطرة إلى اتباع سياسة وأسلوب العرض العام للمتحف، كما أنها تمنح الزوار فرصة مشاهدة شيء جديد خلال فترة زمنية محددة. ومن ناحية التصميم، يمكن أن تستخدم مواد وأنظمة عرض أكثر معاصرة وابتكارا وأن تطبق حلولاً أكثر جاذبية وحادثة دون التأثير على قيمة المعروضات.

وتتضمن الأنماط الشائعة الأخرى المعارض المتنقلة التي يمكن أن تتمثل ببساطة في معروض واحد أو مجموعة من المعروضات تدريجيا حتى الوصول إلى المعارض الضخمة التي تكلف الملايين من الدولارات لإجراء الأبحاث والتجميع والقيام بجولات. وتتضمن

التي تحيط به بل والعلامات التي يتم استخدامها.

إدارة المعرض وعلاقتها بأنشطة المتحف الأخرى

يعتمد تخطيط وتصميم وإقامة أي معرض - سواء كان صالة عرض كاملة أو نافذة عرض واحدة - على العمل الجماعي الفعال. وما نراه حينما ندخل صالة عرض بأحد المتاحف هو المنتج النهائي لسلسلة طويلة من العمليات والأنشطة المنظمة المتصلة التي يتم تنفيذها بالتتابع في بعض الأحيان وفي نفس الآونة في أحيان أخرى.

ينبغي أن تتم إدارة المعارض بنفس أسلوب إدارة أي نشاط آخر داخل المتحف. ويعد التخطيط الشامل وإعداد الجداول الزمنية والموازنة من العناصر الرئيسية لأنشطة المعارض في الآونة الحالية التي تحظى بنفس أهمية تصميم المعرض ذاته. وتساعد الإدارة الجيدة والاستخدام الفعال للموارد (بما في ذلك فريق العمل) على تنسيق عملية التصميم الجيد للمعارض بدلا من الحد من تلك العملية. ومع ذلك، ونتيجة لتعدد هذه المهام المختلفة، فمن غير المدهش أن يظهر في الفترة الأخيرة متخصص جديد وهو "مدير مشروع المعرض" ليكون الشخص المسئول عن تنسيق عملية تطوير وإنتاج المعرض بأكمله وتنسيق الحوار الدائم بين مختلف الأطراف المعنية.

من هو أو من الذي ينبغي أن يكون مدير مشروع المعرض؟
إن هذا يتوقف على حجم المتحف وخاصة عدد ومدى توفر العاملين به وتخصصات كل منهم. فإذا كان المتحف يضم الخبرات الداخلية المهنية والإدارية اللازمة، يمكن أن يقوم أمين المتحف أو المصمم أيضا بدور مدير مشروع المعرض، بينما يتولى مدير المتحف غالبا هذه المسئولية في المتاحف الصغيرة. ومع ذلك، ففي العديد من المتاحف وخاصة في الدول المتقدمة غالبا ما يتم

وتتنوع هذه الاستجابات من شخص إلى آخر وتتأثر بالمواقف العاطفية والخارجية. ويهتم الباحثون في الآونة الحالية بدراسة التفسيرات النفسية والحسية لعملية العرض في عدد من المجالات بما في ذلك علم النفس والتعليم وعلوم الاتصالات.

ومع ذلك، لا تتواصل تلك المعارضات من تلقاء ذاتها بل تحتاج إلى الدعم التفسيري الذي يمنحها لها أمنا المتحف أو المعلمون أو المصممون. ومن خلال ذلك، سوف تتمكن أكبر مجموعة من الأشخاص - ربما يكون معظمهم من غير المتخصصين في هذا الموضوع - من فهم تلك المعارضات وتقديرها. وعادة ما يعتبر أي معروض بالمتحف قطعة فريدة تمثل العديد من العناصر المختلفة ولا تقتصر بالضرورة على الجمال بل تضم أيضا التاريخ أو الذاكرة أو الهوية أو المعلومات العلمية ضمن أمور أخرى بالنسبة لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص. وقد يكون الشيء المعروض في حد ذاته عديم الأهمية ولكنه يستمد مغزاه من بيئته أو تاريخه. ويساعد العرض بالمعرض على نشر المعرفة حول ذلك الشيء المعروض أو مجموعة المعارضات مما يساعد جمهور العامة أو الزائر المتخصص على فهمه واحترامه بصورة أكبر.

في سياق العرض، يقصد بالتفسير مجموعة الأفعال أو العناصر التي تساعد على تفسير مضمون المعرض. ويقوم الأبناء الذين يجرون الأبحاث اللازمة لأي معرض والمصمم الذي يفسر ويقوم بتوصيل المغزى بشرح وتفسير المعارضات والمعارف والمعلومات التي تمثلها تلك المعارضات لصالح عدد أكبر من الجمهور. وتعد وسيلة تحقيق ذلك وكيفية نقل المعارضات الحقيقية للمعاني أو اكتسابها للأهمية لدى الجمهور بمثابة جزء من الاتصال ويتم في الوقت الحالي تطبيق تقنيات علم الاتصال الحديث بما في ذلك علم العلامات وعلم النفس كجزء من عملية التصميم. ونعلم أن الشيء المعروض يكتسب معانٍ مختلفة وفقا للبيئة التي يقع فيها وعلاقاته بالمعارضات الأخرى والمكان الذي يتم عرضه به والألوان

التخطيط

أجرى الأكاديميون والمدراء والمصممون أبحاثا وتحليلات مكثفة لعملية التخطيط. وإمكانية تبنى عملية التخطيط نماذج وأساليب من الأنظمة الأخرى وخاصة العمارة وإدارة العملية الصناعية وبرمجة الحاسوب الآلي. وقد تكون لدى المخططين والمصممين توجهات مختلفة نحو تطوير المعارض ولكنهم يتفقون على المراحل الرئيسية المذكورة فيما بعد. ويمكن تعريف تخطيط المعارض بأنه مُجمل الأنشطة التي تساعد على (أ) تحديد أهداف وجدوى المشروع المطلوب (ب) وتنظيم عملية المعرض مع وضع الموارد البشرية والفنية والاقتصادية في الاعتبار بالإضافة إلى الجدول الزمني وتقديرات التكلفة.

أهداف المعرض

تحديد الأهداف هو القضية الأولى ذات الأهمية القصوى التي ستوجه جميع الجوانب الأخرى للمعرض. ويركز مفهوم "التصميم الكلي" على ما نريد تحقيقه من المعرض. وعلى سبيل المثال: هل نريد دعم الملامح الجمالية للمعروضات أو نريد تقييم وتوصيل مدى أهميتها العملية أو التاريخية؟ ففي الحالة الأولى، يتمثل هدفنا في تقديم خبرات جمالية وممتعة إلى الجمهور بينما يكون الهدف في الحالة الثانية تعليميا بدرجة أكبر.

الجمهور المستهدف

تحديد الجمهور عنصر تعتبره أنشطة المتاحف الحديثة أساسيا للغاية لأي نوع من أنشطة المتاحف وخاصة فيما يتعلق بالمعروضات والمعارض، وهي الأماكن العامة التي يتعرف بها الجمهور على المعروضات والمفاهيم أو المعلومات التي تمثلها أو توضحها تلك المعروضات. وبالإضافة إلى الفهم اللازم لمجتمع المتاحف، يُنصَح أيضا عند إقامة مشروع معرض أن يتم تحديد المجموعة أو المجموعات المستهدفة فيما يتعلق بالعوامل ذات الصلة مع الوضع

تطوير وإدارة وتنفيذ المعارض من قبل مصممين متخصصين مؤهلين وغير دائمين أو من قبل شركات تصميم متخصصة تعمل من خلال التعاقد، وفي تلك الحالة، عادة ما يتولى المتحف ترشيح عضو مناسب من فريق العمل للقيام بدور مسئول الاتصال للعمل مع فريق التخطيط والتصميم "الخارجي". إذا كان هناك بالفعل نشاط متعدد التخصصات داخل المتحف، فإنه يتمثل في تصميم المعارض. ولا بد أن يعمل المصمم عن كثب مع أمين المتحف ومسئول الصيانة والإداري والمعلم بالإضافة إلى الكهربائي والنجار والنحات والعديد من المتخصصين الآخرين اللازمين وفقا لنمط المعرض. وسوف تكون هناك حاجة خاصة إلى وجود علاقة وثيقة مع فريق العلاقات العامة والأمن وفريق صيانة المبنى لتولي المسؤولية عن جوانب الدعاية والأمن والصيانة على التوالي.

التصميم: عملية التخطيط والتصميم الرئيسية

تعد إقامة المعرض كما أكدنا سالفا عملية معقدة ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف واضح وبسيط للخطوات الرئيسية للإدارة والتطوير من أجل إقامة معرض جيد. وتعد هذه الخطوات متماثلة من الناحية الأساسية بغض النظر عن الحجم أو الموضوع (أنظر الإطار التالي والتعليق الذي يعقبه). ومع ذلك، سوف تتنوع التفاصيل وفقا لفريق عمل المتحف والموارد الأخرى وفريق المتخصصين من المشاركين.

المراحل الخمسة لعملية التصميم

1. التخطيط
2. الأبحاث/ التفسير
3. التصميم
4. الإنتاج
5. التركيب

العوامل التي ينبغي تقييمها ووضعها في الاعتبار في دراسة جدوى المعارض

1. الأشياء التي سوف يتم عرضها: مدى التوافر، والصيانة، والأمن.
2. المساحة المتوفرة: حجم المعرض وإمكانية الوصول إليه بما في ذلك الوصول إلى المعرض خلال عملية التركيب ووصول الزوار المعاقين عند افتتاح المعرض.
3. الموارد المتوفرة لفريق العمل: فريق العمل الداخلي والمتعاقد أو الاستشاري الخارجي أو كلاهما.
4. التوقيت: في إطار برنامج المتحف الشامل الخاص بالمعارض والمناسبات والأنشطة الأخرى والمتطلبات الزمنية للتخطيط والتركيب.
5. التكلفة: موازنة المشروع التقديرية اللازمة بما فيها التشييد والنقل والدعاية والصيانة والفك.
6. من ينبغي أن يمثل الفريق الرئيسي للمعرض وكيف ينبغي أن يتم تنظيم ذلك.

المعارض هي النتيجة المادية لمجموعة من المهارات المتعددة والمتنوعة والكثير من المعارف والخبرات والتجارب بالإضافة إلى الذوق والإحساس، ولا بد من مشاركة المتخصصين المختلفين لتحقيق ذلك لكن ليس بالضرورة منذ البداية. وينصح ببدء نشاط التخطيط من خلال فريق عمل رئيسي يتضمن أمين أو أمناء المتحف والمصمم ومسئول الصيانة ومسئول التعليم، وأن يتم تكليف أحد المنسقين من بين أفراد هذه المجموعة الصغيرة بتولي منصب مدير مشروع المعرض. وفي هذه المرحلة الأولية يتم تكليف كل عضو بالمهام المنوطة به وفقا لخبرات كل منهم.

في الاعتبار أن أي جمهور يتألف من أنماط متعددة ومتنوعة من الأفراد من حيث السن ومستوى التعليم والذوق والاهتمامات. ومن الواضح أن المتحف يهدف إلى تقديم الخدمة إلى أكبر شريحة ممكنة من السكان المحليين والزوار المحتملين الآخرين أيضا. ومع ذلك، ربما لا يتسنى إرضاء جميع فئات الجمهور بالتساوي.

ومن ثم، ينبغي أن يقرر المتحف مثلا مستوى القراءة ومستويات التخاطب الأخرى المتوقعة ومدى المعارف المسبقة التي يمكن أن تكون لدى الزائر حول موضوع المعرض. وعلى سبيل المثال، رغم أن أي متحف "عام" يريد في معظم الأحوال إقامة معارض تُصمم لمن يطلق عليهم في المعتاد "عموم الجمهور" من الكبار الذين ربما يحظون بمستوى متوسط من التعليم والقراءة والكتابة في دولة أو مدينة معينة، قد تريد المتاحف في أحوال أخرى الاهتمام بصفة خاصة بالبالغين الذين لا يحظون بالقدر الكافي من التعليم وربما من خلال استخدام العلامات الموجزة والواضحة عن طريق الوسائل الإيضاحية المرسومة وغيرها من وسائل إيضاحية مرئية. ربما يكون الأمر كذلك في العديد من الدول النامية، وقد تكون المعارض الناتجة ملائمة أيضا لأطفال المدارس فيما بين 9 إلى 13 سنة. ومن ناحية أخرى، فإن متحف الجامعة الذي يخطط معرضا دراسيا للطلاب المتخصصين في موضوع ما يصمم المعارضات على مستوى مختلف تماما بحيث يضع في الاعتبار المعارف المسبقة المتوقعة والقدرات الخاصة بذلك الجمهور المستهدف المختلف. وتؤدي معرفة الجمهور إلى مساعدة المصمم أيضا على تخطيط المساحات وتحديد المرات والمساحات المتبقية.

الجدوى

ينبغي أن تخضع المعارض على غرار أي برنامج آخر من برامج المتاحف لدراسة شاملة للإمكانيات والاحتمالات قبل اتخاذ قرارات السياسة النهائية.

تشكيل محتمل لفريق مشروع المعرض

(ما يطلق عليه المصممون اسم "فريق المعرض" أو "لجنة المعرض" أو "مجموعة العمل").

من المحتمل أن تتضمن بعض أو كل الفئات التالية من الموظفين (أو استشاريين من الخارج) وفقا لحجم وطبيعة المعرض المقترح أو المعارضات الجديدة:

إداريون	مهندسون	فنيون	حرفيون
أعضاء المجلس المدير	الأمين (الأمناء) مسئول الصيانة المصمم (المصممون) أخصائي التعليم	المصور مهندس الإضاءة مهندس الصوت	المعدون الكهربائيون فريق التركيب، الخ. مهندس الأمن

قد لا يوجد هذا العدد من المتخصصين إلا في المتاحف الكبيرة ذات البرامج المكثفة والميزانيات الكبيرة التي تكفي لإقامة المعارض. ورغم ذلك، تفضل العديد من المؤسسات في الوقت الحالي الاستعانة بمتعاقد خارجي. وفي المتاحف صغيرة إلى متوسطة الحجم، يمكن التعاقد على معظم عناصر المشروع مع متخصصين خارجيين. وفي هذه الحالة، يقدم عدد من مقاولي المعارض والمصممين المؤهلين وذوي الخبرة عروضاً تتضمن خطة العمل ونموذج التصميم وتقديرات التكلفة والجدول الزمني المقترح لتنفيذ العناصر المختلفة للعملية ورسوم المقاول المقترحة لتصميم وإدارة المعرض. وفي حالة قيام إدارة التصميم والمعارض الداخلية بإقامة المعرض، من الضروري أيضاً أن يتم وضع خطط مماثلة وتقديرات للتكلفة في مرحلة التخطيط.

ومن المهم في كلا الحالتين أن تتضمن الميزانية تقديرات واقعية للمبالغ اللازمة والموارد البشرية والمادية والزمنية التي تكون هناك

حاجة إليها أيضاً. وبعد اختيار المشروع وأسلوب التنفيذ، يقوم فريق المعارض الداخلي بدور لجنة التوجيه بينما يتولى مدير مشروع المعارض مسئولية الاتصال بين المجموعة الرئيسية وفريق العمل الداخلي أو فريق عمل المقاول.

وفي حالة المتاحف الصغيرة للغاية التي لا تحظى بإمكانية إقامة أو تشييد معارضها من خلال متخصصين دائمين أو داخليين مثل مسئول الصيانة أو المصمم، يمكن أن يتولى المدير - وغالبا ما يكون أميناً للمتحف - دور مدير المشروع. وربما يسعى ذلك المتحف إلى الحصول على دعم مؤسسة أخرى أكبر حجماً، سواء أكانت متحفاً أو جامعة للمساعدة في القيام بمهام الإدارة أو التصميم أو التشييد.

هناك عنصر هام آخر من عناصر التخطيط وهو تقدير المدة الزمنية اللازمة لكل مرحلة من مراحل التصميم وتنسيق كل منها مع عناصر المشروع الأخرى. وعادة ما تعد الجداول الزمنية والرسوم التخطيطية للشبكة أكثر الأدوات ملاءمة لذلك الغرض.

ينبغي أن يتمثل الهدف من فريق التخطيط في إصدار وثيقة مكتوبة (تقرير التخطيط أو المعرض) تحدد أهداف المعرض العامة والخاصة ومفهومه وجمهوره المستهدف وفريق العمل وأسلوب العمل ونتائج دراسات الجدوى ومواصفات عملية التخطيط والمدة الزمنية ومشروع الموازنة.

إعداد تقرير التخطيط

يهدف تقرير التخطيط الخاص بالعرض إلى المساعدة في عملية تنفيذ المعرض من خلال توضيح أهدافه ومفهومه والجدول الزمنية والموارد البشرية والمالية اللازمة له. ويكون التقرير مفيدا للغاية أيضا في تقديم المشروع إلى صانعي القرار أو أصحاب المؤسسات أو مجالس الإدارة ويعد بمثابة أداة رئيسية أيضا لجمع التبرعات.

ومن الناحية النموذجية، يجب أن تساهم الفئات التالية في وضع تقرير التخطيط وجميع المراحل اللاحقة في عملية المعارض:

١. صانعو القرار وخاصة المدير ومجلس الإدارة أو الوزارة: التصديق الرسمي والدعم الإداري العام.

٢. مدير المشروع أو المنسق العام: تنسيق العملية المبدئية، وهو مسئول الاتصال بين المتخصصين المختلفين.

٣. أمناء المتحف المتخصصون في المجال: إجراء الأبحاث وتحديد المفهوم وهم المسئولون عن مضمون التقرير الخاص بالعرض.

٤. مسئول الصيانة: تقديم المشورة حول متطلبات الصيانة العامة والخاصة.

٥. المصمم: تقديم المشورة حول الحلول العامة للتصميم والتفسير وحول الاستغلال الفعال للمساحات.

٦. أخصائي التعليم: تقديم المشورة حول الجوانب التعليمية العامة مثل ربط المعارضات بالمنهج التعليمية، وشئون الاتصال مثل إمكانية القراءة فيما يتعلق بمستوى القدرة على القراءة والكتابة.

٧. موظفو صيانة المباني وأفراد الأمن: تقديم المشورة حول جميع جوانب استخدام المبنى بما في ذلك القضايا الخاصة بالحمولات الآمنة على الأرضيات وإمكانية دخول المعدات والمقاولين بالإضافة إلى جوانب السلامة والدخول وأمن المشروع.

٨. فريق العمل الإداري أو المالي: المساعدة في إعداد التقديرات الأولية للتكلفة والعمالة ومتابعة الميزانية طوال مدة العملية، وتفصيل الشراء والتعاقد على جميع الأعمال والتوريدات بما في ذلك المعدات والأجهزة والمواد والمقاولين الخارجيين وفريق العمل المؤقت والاستشاري.

إعداد المعرض

بمجرد الاتفاق على تقرير المعرض، ينتقل أعضاء فريق العمل الملائمين إلى وضع تفاصيل المفهوم وخاصة الأهداف والبيانات والمعلومات المقترحة التي سيتم تقديمها في المعرض. وربما يشتمل ذلك على بعض الأبحاث الخاصة التي يجريها أمناء المتحف لتحديث المعارف حول مجموعات وموضوعات المعرض وأسلوب تفسير تلك المعارف. وقد يحتاج أخصائيو التصميم والتعليم وربما فريق عمل التسويق أيضا إلى إجراء الأبحاث حول الجمهور الفعلي والكامن والتوجهات المختلفة للتفسير والاتصال.

المسؤوليات النمطية لأمين المتحف فيما يتعلق بإقامة المعرض

تتمثل واجبات أمين المتحف بصفة رئيسية في:

١. تحديد المفهوم.

٢. إعداد نص موضوعي وعلمي.

٣. اختيار التحف والأعمال الفنية ووسائل الإيضاح.

٤. التسجيل أو الإشراف على عمليات التسجيل اللازمة.

٥. كتابة لوحة المعلومات ومضمون الملصقات وغيرها من المعلومات المكتوبة.

٦. تقديم المشورة إلى مصمم لتصميم الوسائل الإيضاحية.

٧. تقديم المشورة إلى المصمم لتصميم أنظمة المخططات والرسوم.

٨. الإشراف على عمل الرسوم التخطيطية.

٩. الإشراف على إنشاء مواد دعم المعارضات.

١٠. الإشراف على تركيب أو تثبيت المعارضات.

١١. كتابة الكatalog أو الدليل.

ومع ذلك، ينبغي تنفيذ تلك المهام من خلال فريق عمل وينصح بأن يقوم أعضاء الفريق التالي ذكرهم بمشاركة أمين (أو أمناء) المتحف أيضا: استشاريون متخصصون في موضوعات المعرض، وخبير تفسير وأخصائي وثائق وأخصائي صيانة ومعلم متاحف. ويمكن دعوة المصممين إلا أنهم لا يشاركون بفاعلية في هذه المرحلة المبكرة.

الخاصة. ويمكن إنتاج هذه الأنظمة داخليا أو التعاقد عليها. وقد تجد المتاحف الصغيرة أنه من الأسهل تصنيع خزانات العرض الخاصة بها داخليا أو من خلال مقاولين محلبيين رغم أنها تهدف أيضا إلى إعادة استخدامها في المعارض الأخرى. وليس هناك ما يحول دون إعادة استخدام الخزانات عدة مرات إذا كانت مصنوعة بالطريقة السليمة. ويتمثل الهدف الرئيسي الآخر للتصميم في تحقيق التوازن السليم بين المعروضات والبيئة التي تم تصميمها لعرض تلك المعروضات بها والتي لا ينبغي على الإطلاق أن تكون أكثر تألقا من المعروضات ذاتها.

ومن الضروري للغاية أن يتم التأكيد على أهمية ثلاثة عناصر حيوية في عملية التصميم. العنصر الأول هو أهمية الصيانة الوقائية. ويعتبر وجود مسئول الصيانة طوال مدة عملية التصميم لتقديم المشورة مباشرة إلى المصممين والمعددين أمرا ضروريا لتحقيق النجاح الفعلي للمعرض. والثاني هو أنه لا يمكننا مطلقا المبالغة في تقدير متطلبات الأمن والصيانة الخاصة بالمعروضات وأثناء نقل تلك المعروضات إلى المعرض، سواء كانت المسافة من مخزن المتحف إلى خزانة العرض بضعة أمتار فقط أو كانت عملية النقل تتم من أي مكان في العالم وذلك في حالة المعروضات الهامة التي تستعار للعرض في معرض رئيسي مؤقت. العنصر الثالث هو وضع الصيانة المستقبلية للمعرض في الاعتبار عند إعداد التصميم مع تذكر ضرورة تنظيف خطوط سير الزوار وخزانات العرض. وينبغي أن تكون طريقة تنفيذ هذه الأعمال الروتينية اليومية من العوامل الرئيسية لدى المصمم لأن نظافة منطقة المعرض تعتبر من المتطلبات الرئيسية لتحقيق معايير الصيانة والسلامة الجيدة.

قد تختلف التوجهات الخاصة بوضع قصة أو موضوع المعرض. وبينما يفضل بعض المتخصصين الأسلوب الوصفي يفضل البعض الآخر - وأنا منهم - نظاما مستعارا من صناعة السينما. وباستخدام هذا النظام يتمثل الهدف في وضع "النص" (وهو المصطلح الذي غالبا ما يفضله أمناء المتاحف) أو "الوسائل الإيضاحية" (وهو المصطلح الذي يفضله المصممون في المعتاد لأنه يتضمن رسوما تخطيطية ومؤشرات مرئية إضافة إلى النص).

وأيا كان الاسم، فإنه يهدف إلى أن يكون بمثابة وثيقة شاملة تتضمن الأقسام المختلفة للمعرض بترتيب محدد ويتم تصنيف الموضوعات الرئيسية والفرعية وترتيبها تسلسليا. وتشتمل على تفاصيل المعروضات أو الأعمال الفنية التي يتم استخدامها والمواد التخطيطية وجميع العناصر المؤيدة مثل الديوراما diorama والنماذج والمستنسخات والوحدات التعليمية. وعند تصميم لوحة القصة storyboard يتم إسناد رمز (مفتاح رقمي) إلى كل عنصر مادي يكون بمثابة أداة التعريف الخاصة به خلال عمليات التصنيع والتركيب. وقد تكون هناك نسخة أكثر تعقيدا من لوحة القصة تضيف وصفا لأهداف التعليم والاتصال.

أنظمة المعارض

تشتمل العديد من المتاحف الكبرى التي تحظى بتمويل جيد أنظمة قياسية مرنة للمعارض بخزانات عرض وجدران متحركة وشاشات عرض ولوحات تسمح بالاستخدام متعدد الأغراض من خلال أساليب مختلفة. وتقوم مثل هذه المتاحف في الأغلب بتصميم وإقامة الكثير من معارضها طويلة الأجل ("الدائمة") ومعارضها المؤقتة اعتمادا على هذا النظام من خلال استخدام عناصر العرض المتوفرة وخزانات العرض القياسية سابقة التجهيز.

ومن ناحية أخرى، تكون هناك حاجة ورغبة في وجود أنظمة وأثاث مُصمّم خصيصا للمعارض التي تقام في المناسبات والمتطلبات

عملية التصميم

- باستخدام الوسائل الإيضاحية والتخطيطية كدليل، ينبغي على المصمم:
1. تقييم وتحديد مكان المعرض وفقا لموضوعات الوسائل الإيضاحية والوسائل المرئية واحتياجات الاتصال الأخرى.
 2. تحديد مساحة المرور (الفراغات) اللازمة بما في ذلك متطلبات دخول المعاقين والاحتياجات الأمنية والقواعد القانونية الرسمية مثل منافذ الهروب في حالة نشوب الحرائق.
 3. معاينة وتوزيع المعروضات وفقا للوحدات والأقسام الفرعية التي تتفق مع الموضوعات الأساسية والفرعية التي يتضمنها النص والوسائل الإيضاحية.
 4. التشاور مع مسئول الصيانة أو أمين المتحف حول كل القضايا التي تتعلق بالمجموعات الفنية.
 5. التشاور مع أخصائيي التعليم للتعرف على مستوى التعليم والهيكل التعليمي لموضوع المعرض.
 6. تصميم نظام أثاث المعرض: ألواح وخزانات عرض ملائمة وشاشات وأرفف مغلقة وصناديق مغلقة وصناديق مفتوحة وألواح جدارية وأشياء أخرى مثبتة على الجدران.
 7. تصميم نظام الرسوم التخطيطية والمطبوعة: تحديد درجات اللون والتوزيع وتحديد الموقع.
 8. تصميم أنظمة الإضاءة بالتشاور مع الأخصائي ومسئول الصيانة.
 9. تصميم أنظمة الصوت بالتشاور مع الأخصائي وأخصائي التعليم.
 10. تصميم التركيبات الأخرى الخاصة (عند اللزوم) بالتشاور مع الأخصائي ومسئول الصيانة.

الإنتاج والمواد

عمليات تصنيع المواد المختلفة هي التي تؤدي في النهاية إلى تكوين المعرض. ويمكن تقسيم تلك العمليات إلى أعمال البناء والإنتاج المتخصص. تشمل العمليات الأولى أنشطة مثل النحت والبناء بالطوب والجدران الداخلية والتركيبات الكهربائية وتركيبات الأجهزة المرئية والسمعية وتوصيل الأسلاك وصناعة الأثاث الثابت بينما تشمل العمليات الثانية أعمالا أكثر تخصصا مثل الرسومات التخطيطية وإعادة التنظيم وعمل النماذج والأعمال الفنية وغير ذلك.

العناصر الرئيسية لأعمال الإنتاج

أعمال البناء:

1. المساحات: الجدران أو الفواصل أو الأسقف إذا ما كانت هناك حاجة لذلك من جانب الرسوم الإيضاحية المتسلسلة داخل المنطقة المخصصة للمعرض.
2. الإعداد المادي لمكان المعرض: ألواح الجدران الداخلية والطلاء والتركيبات الكهربائية. ويجب إخطار أخصائي الصيانة.
3. أعمال النجارة والبلاستيك.
4. الأثاث وأي عنصر مساند. أنظر الأمثلة.
5. العناصر المصنوعة من الزجاج والأكريليك والخاصة بخزانات العرض.
6. الرسوم التخطيطية: الرسوم البيانية والخرائط واللوحات واللاصقات وعناوين وحدات العرض.
7. استنساخ الأعمال الفنية.
8. النماذج وصور الديوراما.
9. تنظيم المرات وإعادة التركيب.
10. غرف الاستراحة.
11. تماثيل عرض الأزياء.
12. دعامات المعروضات.

تعد الميزانية والمدة الزمنية والخبرات المتوفرة عاملا حاسما، ويمكن أن تقيم المتاحف الصغيرة معارض ممتازة اعتمادا على الألواح الخشبية البسيطة التي يسهل تصنيعها بتكلفة قليلة بينما قد تفضل المتاحف التي تخصص للمعارض ميزانيات أكبر استعمال مواد أكثر تعقيدا. ويهمننا أن نتذكر هنا أنه بغض النظر عن النظام أو المواد المستخدمة، لا بد أن يشارك أمين المتحف ومسئول الصيانة وأخصائي الأمن في عملية صنع القرار وأن هيكل المعرض يجب أن يكون سهل التجميع والتفكيك وأن يتم تنظيفه بصفة يومية.

والمشكلات في موعد مبكر جدا. ويعد التقييم هاما للغاية للمساعدة أيضا في التعرف على حلول أفضل وأنظمة عمل يمكن تطبيقها في المستقبل.

المعارض والتواصل مع المتاحف والتعليم

تعد المعارض العامة أهم وسائل التواصل والاتصال لدى المتاحف. ومن ثم، تكون إمكاناتها وقدراتها على الاتصال قضية رئيسة ينبغي وضعها في الاعتبار عند تخطيط وتصميم أي معرض، أيا كان موضوعه أو نوعه أو نمطه.

وتوجد الآن مجموعة عريضة للغاية من موارد تكنولوجيا الاتصالات التي يمكن تطبيقها على تصميم المعارض وقد أصبحت العديد من هذه الموارد رخيصة الثمن نسبيا. وعلى المصمم الجيد أن يسعى إلى دعم الاتصالات من خلال ابتكار معروضات جذابة تؤكد على النقاط ذات الأهمية فيما يتعلق بأهداف المعرض وينتأى ذلك في الأغلب من خلال الاستفادة من الخبرات في تقنيات الإضاءة بالمرشح. وينبغي أن يتمثل الهدف الشامل في خلق الدافع لدى الزائر ودعم حب المعرفة.

تم إدماج أسس علم النفس التربوي أيضا ضمن عملية تصميم المعارض بالإضافة إلى المبادئ التربوية ومفاهيم العلامات وتصميم الرسومات التخطيطية علاوة على الفن وعلم الجمال. ويقول الراحل مايكل بيلنشر (١٩٩١) - أحد مصممي المتاحف المميزين - أن الناس يرون المعارض مثل فن النحت رغم أنني أرى أنها أقرب ما تكون إلى فن العمارة حيث تتوافق الأشكال والأجسام الصلبة والفراغات والألوان والمظهر بالإضافة إلى الأدوات والعمليات الفنية مع المعرض الذي يهدف إلى إيصال المفاهيم أو المشاعر أو الحقائق أو المتعة. وفي الحقيقة، أن عمليات تصميم معارض المتاحف في عدد من الدول الكبرى في مختلف أنحاء العالم ينفذها مهندسون معماريون وليس المهنيون المدربون على تصميم المتاحف والديكورات الداخلية.

استكمال المعرض

بمجرد الانتهاء من جميع أعمال البناء وتوصيل الأسلاك الكهربائية وأعمال الديكور والجدران والأرضية والألواح وتجميع خزانات العرض الثابتة، يتم وضع خزانات العرض المتنقلة والأثاث المثبت على الجدران وهياكل المعارضات في أماكنها، ثم تنظف منطقة العمل بالكامل بما في ذلك الزجاج والأكريليك الذي يكسو الصناديق ووحدات العرض الأخرى، ويتم اختبار الإضاءة.

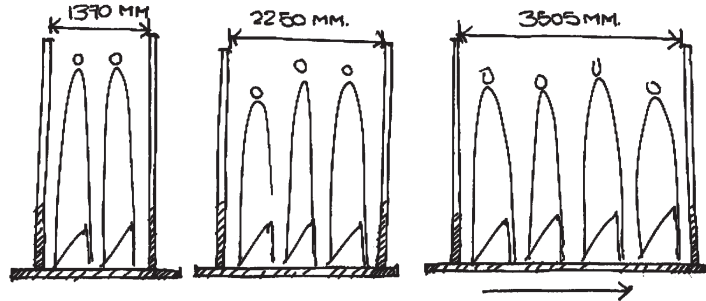
وبعد ذلك يمكن أن يضع فريق التصميم أو المقاول لافتات الأسماء والنصوص ووحدات الرسومات التخطيطية والوسائل الإيضاحية والصور ثم يبدأ أمناء المتحف أو مسئولو الصيانة تركيب المعارض الأصلية. وفي هذه المرحلة يتم وضع الملابس على تماثيل عرض الأزياء وفي النهاية يتم ضبط واختبار الإضاءة للتعرف على مدى تأثيرها ومستويات الإضاءة الآمنة وفقا لاحتياجات الصيانة المتفق عليها. وأخيرا، يقوم أمين المتحف ومسئول الصيانة وأخصائي التعليم والمصمم وكل المختصين الآخرين بالإضافة إلى مدير المتحف بمراجعة المعرض والمعروضات والتصديق على النتيجة النهائية. ثم تغلق خزانات العرض وتنظف مساحة المعرض بالكامل استعدادا لفتح أبوابه للجمهور.

تقييم المعرض بعد استكمالها

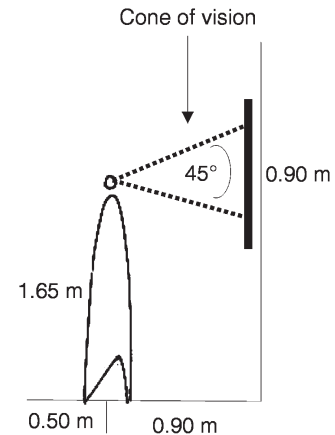
ينصح بأن يتم تقييم كل معرض جديد أو معرض مؤقت رئيسي باستخدام الأساليب المتعارف عليها. وتعتمد معظم هذه الأساليب على التقييم الفوري بعد الافتتاح: سوف يؤدي ذلك إلى تشخيص الأخطاء بسرعة أو مشكلات رئيسية مثل صعوبة حركة الزوار لإجراء التعديلات اللازمة. ومع ذلك، فقد وصف تشاندلر سكريفن (١٩٨٥)، وهو من كبار الباحثين في فاعلية المعارض نموذجا لتنفيذ عملية التقييم أثناء تركيب المعرض وقبل فتح أبوابه للجمهور من شأنه أن يؤدي إلى اكتشاف وتصحيح الأخطاء

إن المعارض التي تتم إقامتها داخل المتاحف هي شكل من أشكال الاتصالات المرئية في الأساس. يتحقق ذلك من خلال معروضات المعرض وأعماله الفنية باستخدام الرسوم التخطيطية والمعلومات الكتابية في صورة لوحات نصية وتعليقات ولافتات خاصة بالمعروضات الفردية. ويتمثل الهدف النهائي في ضرورة توصيل رسالة المعرض أو الشيء المعروض بلغة مكتوبة ومرئية واضحة ودقيقة يسهل فهمها على أي مستوى من مستويات التفسير المستهدفة كما هو الحال في الجريدة أو المجلة الجيدة.

الوحدة رقم ٢		٢- الموضوع ٢- التاريخ والأسس			
١-٢ الموضوع الفرعي : من عصر ما قبل التاريخ إلى الثورة الصناعية					
الوحدة الفرعية	ملاحظات	الهدف	الرسالة	مواد المعرض	تقنية العرض
١/١/٢ مقدمة	لافتة تقديم التطور التاريخي...	شرح مدى أهمية زيارة المتحف...	توضيح المنظور التاريخي لتحقيق فهم أفضل...	لوحة	سيلك سكرين
٢/١/٢ الشمس	العلاقة بين حركات الشمس والمناخ...	توضيح أن الشعوب البدائية أدركت أهمية...	في الماضي، لم يتم استغلال الطاقة الشمسية اصطناعيا وقام أجدادنا...	لوحة وسيلة إيضاح تحفة	سيلك سكرين أو صور رقمية



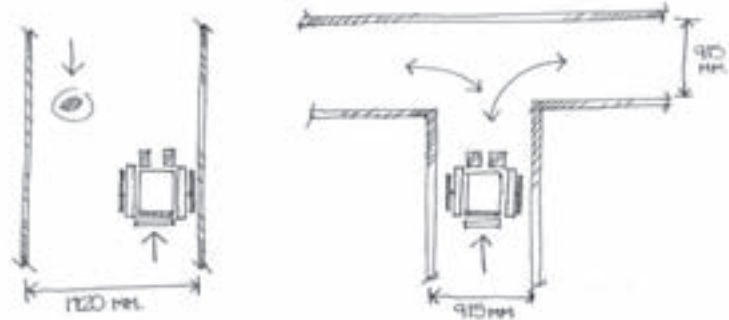
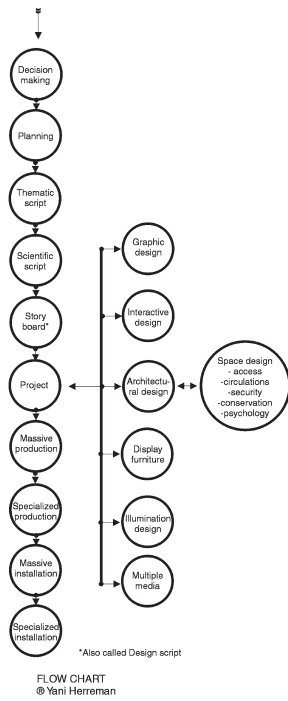
Minimum recommended circulation width



Recommended cone of vision

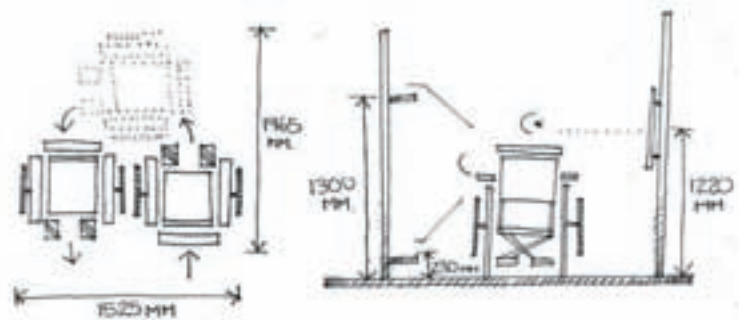
الحد الأدنى لعرض الممرات

مخروط الرؤية الموصى به



Ergonomic standards for wheelchair users (1)

معايير حركة أصحاب المقاعد المتحركة (1)

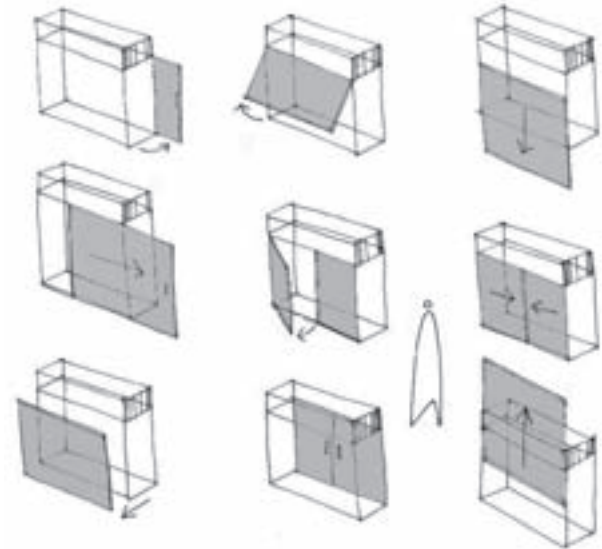


Ergonomic standards for wheelchair users (2)

معايير حركة أصحاب المقاعد المتحركة (2)



FREE STANDING SHOWCASES



WALL MOUNTED SHOWCASES

Issues to take into account when selecting type of showcase: 1. Maintenance; 2. Security; 3. Conservation; 4. Costs; 5. Visibility; 6. Easy handling.

خزانات على الجدران يجب عند إختيارها الإهتمام بعوامل :

- | | |
|-------------|-------------------|
| ١ - الصيانة | ٢ - الأمن |
| ٣- الحفظ | ٤ - التكلفة |
| ٥ - الرؤية | ٦ - سهولة التداول |

مقدمة:

يجب على صناع السياسة المحلية وعلى الموظفين في المتحف أن يضعوا الزائر موضع اهتمام المتحف بكل خدماته وموارده، ويهدف هذا الباب إلى ما يلي:

– وضع أسس تطوير خدمات الزوار، وتعريف بعض المصطلحات والعبارة.

– مناقشة فوائد أداء الخدمات التي تقدم خبرة جيدة إلى جميع الزوار.

– بحث كيفية جمع المعلومات عن الزوار ومعرفة آرائهم وخبراتهم.

– مناقشة احتياجات مختلف مجموعات الزوار الفعلية والمحتملة.

– تحديد المواضيع الادارية الخاصة بتنفيذ خدمات الزوار.

– بحث زيارة نمطية يقوم بها أحد الزوار واعتبارها نموذجاً يستخدمها موظفو المتحف للمراجعة.

والهدف من ذلك هو تعريف القارئ بالأسس اللازمة لإدارة وتنفيذ خدمات جيدة لزوار المتاحف الصغيرة والمتاحف الكبيرة.

تعريف:

ما هي خدمات الزوار؟ هي تدابير يتخذها المتحف بالمعنى المادي والفكري والاجتماعي لتمكين الزائر من القيام بزيارة تثقيفية وممتعة ومريحة. الخدمات الجيدة التي تقدم للزوار تقلل من الإحباط والمشقة والتعب، وتساعد الزائر على الاستمتاع بالمعروضات والأحداث. وفي غياب الخدمات الجيدة للزوار، يحدث انخفاض جذري في نسبة الاستمتاع بالزيارة والتعلم منها، وينخفض تكرار الزيارة.

الإطار رقم ١:

فكر قليلاً في مكان وجدت فيه خدمة جيدة في الآونة الأخيرة: هل كان ذلك في فندق أو في محل تجاري أو على متن قطار أو طائرة، أو في مصرف، أو حتى في دائرة حكومية؟ كيف حددت ما إذا كانت الخدمة جيدة أو سيئة؟ هل قوبلت باهتمام ترحيب، وأخذت معلومات واضحة ودقيقة، ووجدت أماكن عمل نظيفة بصورة لفتت انتباهك؟ هل وجدت أكثر مما كنت تتوقع؟ ما نوع الخدمة والتجربة التي يمر بها زوار متحفك؟ هل يجدون أكثر مما كانوا يتوقعون؟

التمرين رقم ١: لجميع العاملين في المتحف: على كل موظف أن يضع قائمتين إحداهما للخصائص التي تجعل الخدمة جيدة، والأخرى للخصائص التي تجعل الخدمة سيئة. ومن خلال المناقشة يجب الاتفاق على أهم ١٠ خصائص إيجابية، لتكون أساساً لوضع معايير يلتزم بها جميع العاملين.

ما هو المقصود بكلمة إمكانية الوصول؟ تعتبر الخدمات التي تقدم إلى زوار المتحف ضرورية لتنسيق إقبال الجمهور على المتحف. و"إمكانية الوصول access" تعطي الزائر الفرصة لاستخدام مرافق المتحف، ومشاهدة المعروضات، وحضور المحاضرات، وإجراء البحوث والدراسات عن المجموعات، ومقابلة الموظفين. وهذا لا يعني الدخول الفعلي إلى المتحف فقط، بل يشمل كذلك إمكانية الوصول إلى المستوى الفكري المناسب، وأن يكون الوصول إلى المتحف خالياً من أي تحيز اجتماعي أو ثقافي.

خلفية

حرصت المتاحف خلال العقدين الماضيين وبصورة متزايدة على وضع احتياجات وتوقعات زوارها على قمة جدول أعمالها. ونبع هذا الاهتمام والسعي إلى تقديم مجموعة من الخبرات الجيدة إلى الزوار من عدة عوامل:

أولاً: أصبح زوار المتاحف الوطنيون والأجانب أكثر تطوراً وأكثر قدرة على انتقاء الأماكن التي ينفقون فيها أموالهم ويقضون فيها ما يتيسر من أوقات فراغهم المحدودة. وأصبحت توقعات حصول الزوار على قيمة مقابل المال الذي يدفعونه تفوق مجرد توقعاتهم قضاء يوم جيد خارج البيت. وحتى لو كان دخول المتحف دون مقابل، يريد الزوار أن يتأكدوا من الاستفادة من الوقت والجهد المبذولين في الزيارة وذلك بالاستمتاع، والحصول على معلومات جديدة، والشعور بالترحيب والراحة في بيئة المتحف.

وفي هذه الأيام هناك الكثير من الأنشطة المنافسة التي تجذب الزوار بعيداً عن المتاحف. ولذلك ينبغي على المتاحف المحافظة على

ويزداد حماسهم للعمل وتتجدد طاقتهم للتصدي للتحديات بروح جماعية. وبذلك تعم المتحف روح إيجابية تسعى إلى تحقيق التقدم. **إمكانيات التسويق:** عندما يشعر الزوار أنهم قضوا وقتا مفيدا داخل المتحف، وأن المتحف يرحب بهم ويشجعهم على تكرار الزيارة، يصبحون "وكلاء إعلان" للمتحف، ومن المحتمل أن يخبروا أصدقاءهم وزملاءهم، وأن يعودوا إلى المتحف مرة أخرى بصحبة أقاربهم. ويرى معظم خبراء التسويق والدعاية أن الدعاية الشفهية هي أكثر وسائل الدعاية تأثيرا، ناهيك عن كونها دعابة مجانية. **تكوين جماعات الدعم (أو جماعات الأصدقاء):** من الممكن أن يصبح الزوار الذين يعربون عن رضاهم وتحمسهم للمتحف مؤيدين أو أصدقاء للمتحف يدعمونه على المدى الطويل ويكرسون من وقتهم و/أو أموالهم ما يساعده على تحقيق طموحاته. وقد يكون المؤيدون من الأفراد المتطوعين الذين يتطوعون للعمل في المتحف في أوقات فراغهم فيقومون مثلا بإعادة تعبئة وتغليف مجموعات المقتنيات أو يعملون في مكتب الاستقبال، أو يساعدون الموظفين على ترتيب المكتبة. وكذلك قد يكون المؤيدون من الأفراد الذين يتبرعون بالمال أو يقومون بجمع التبرعات لشراء مجموعات متحفية أو لتحسين مرافق المتحف. ومن الممكن أن يصبحوا "أصدقاء على قدر كبير من الأهمية" يضعون مصلحة المتحف في قلوبهم ويقدمون وبكل ثقة آراء ومقترحات بديلة. هذه النظرة النقدية إلى أنشطة المتحف ضرورية للمحافظة على المعايير المتحفية وتطويرها. وقد يكون لبعض المؤيدين علاقات وصلات مفيدة مع مجموعات مهنية أو شركات تستطيع تقديم النصيحة في موضوعات متخصصة مثل التثقيف أو التصميم الداخلي.

التأييد: يعتبر الاستثمار في إقامة علاقات طويلة المدى مع الأحياء القريبة أمرا حيويا بالنسبة لأي متحف يرغب في تعريف المجتمع بقيمته. وتحتاج كافة المتاحف إلى دعم الجمهور لها، وإلى استمرار وتطوير هذا الدعم بتخصيص جزء من وقت الموظفين

الزوار الحاليين وتشجيع الزوار الجدد، وخاصة بعد أن وجدت أن الدخل الإضافي الذي تحصل عليه من المحلات وتنظيم الحفلات وبيع المربطبات يوفر لها ما تحتاج إليه من موارد مالية إضافية. وتعتبر الزيادة في أعداد الزوار وسيلة بسيطة ولكنها مؤكدة لقياس النجاح، كما يعتبر الاستمرار في الزيادة مؤشرا واضحا على درجة إرضاء الزوار. أما على المستوى الأكثر عمقا، فلا بد للمتاحف من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وبناء الأمة والهوية الثقافية. وتذكر المتاحف ذاتها أنها لكي تشارك في مجتمعاتها مشاركة صحيحة وفعالة لا بد أن تكون في متناول الجميع وأن تكون مفيدة بالفعل وتقدم خدمات قيمة من خلال إتاحة الموارد اللازمة للنشاط الفكري والمناظرات وإتاحة الفرصة للتأمل والاستلham.

تتعرض الحكومات لضغوط على المستويين المحلي والوطني لكي تبين للمواطنين أنها تتفق أموال الضرائب بحكمة وتوضح لهم المصلحة العامة بطريقة واضحة وملموسة. وتعتبر السياحة عاملا رئيسيا في زيادة الدخل الوطني، كما تحتل المتاحف والمناطق الأثرية مكانة رئيسية في البرامج السياحية. ومن الممكن أن تلعب الاستثمارات في المتاحف دورا حيويا لكي تقدم المتاحف للسائح العالمي الخدمات المتوقعة منها.

ما هي الفوائد التي تعود على المتاحف؟

قبل إجراء تغييرات إدارية كبيرة واستثمار الموارد المتاحة، يجب إقناع المتاحف بالفوائد التي سوف تعود عليها من تقديم الخدمات الجيدة إلى الزوار. وقد تأتي هذه الفوائد على الفور، أو تتطور بمرور الوقت. **رفع معنويات الموظفين:** عندما يواجه أحد أعضاء الجمهور كلمة شكر إلى أحد موظفي المتحف، أو يغادر المتحف وعلى وجهه علامات السرور، أو يكتب كلمة إطراء في سجل الزوار، سيكون له على الفور رد فعل إيجابي. وعندما يعبر الزائر عن رضائه وسروره، ويشعر العاملون في المتحف بذلك، ترتفع معنوياتهم

المجتمع الثقافية والاستمتاع بالفنون والمشاركة في التقدم العلمي ومزاياه. ويتضمن الحق في المشاركة في الحياة الثقافية حق دخول المتاحف والاستمتاع بما فيها من مجموعات ومعرضات وخدمات ومرافق دون أي تمييز بسبب السن أو النوع أو الدين أو المعتقدات الثقافية أو العجز أو التوجهات الجنسية.

٢) المشاورات العلنية مع كافة أصحاب المصلحة

لكي يفهم المتحف تماما احتياجات زواره ورواده، لا بد أن يتواصل مع مختلف هذه الجماعات وغيرها مع الاهتمام بالجوانب القانونية والمالية والأخلاقية المتعلقة بهم. (ويطلق على هذه الجماعات في الوقت الحالي اسم "أصحاب المصلحة") وهم أولئك الناس الذين يتأثرون تأثيرا مباشرا أو غير مباشر بعمل المتحف، ومنهم الموظفون، والمسؤولون الحكوميون، والمجتمع المحلي أو المجتمع الكبير، والباحثون، وأصحاب المهن المتعلقة بالمتاحف، والزوار. وقد وضع بعض المتاحف ترتيبات للتشاور مع أصحاب المصلحة إما بالبحث عن أفراد ذوي خبرة معينة (وليس من الضروري أن يكونوا من زوار المتحف) أو من خلال العمل مع جماعات تزور المتحف بصفة منتظمة مثل المعلمين ومنظمة "أصدقاء المتحف".

ويمكن دعوة هذه المجموعات والأفراد لبحث موضوع واحد، وليكن على سبيل المثال تنظيم معرض، أو توثيق التواصل لمدة طويلة، أو المشاركة في التخطيط لمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة على زيارة المتحف، أو وضع مواد تثقيفية. وهذا يتعلق بصفة خاصة ببعض مراكز أو متاحف الأطفال التي يعتبرونها كمجالس للأطفال أو للشباب يعقدون فيها اجتماعات منتظمة مع موظفي المتحف لمناقشة موضوعات متنوعة تتراوح بين اختيار الأشياء التي سوف تباع في مقهى المتحف وتصميم شعار للمتحف. وهذا التشاور قد يوفر نفقات الحصول على أفكار أو مواد أو معدات ربما لا تكون مرغوبة أو مطلوبة.

وموارد المتحف لهذا الغرض. وكثيرا ما تتعرض المتاحف لتخفيض الميزانيات المخصصة لها، ولكن تأثير مجموعة من الزوار الأوفياء والمجتمع المحلي قد يقدم للساسة والشركات والصحافة دليلا على نجاح المتحف وعلى أنه يستحق المزيد من الاستثمارات.

الروح المهنية: يدخل تقديم الخدمة للزوار وغيرهم ممن يرتادون المتحف في صميم أهداف المتحف. ويجب على المتحف تعريف الناس بما يحتويه من مجموعات فريدة وبأهميتها بالنسبة للبحوث وفهم وتفسير أحداث الماضي لكي يدرك الناس أهمية هذه المقتنيات. وأيا كانت الجهة التي تمتلك المتحف أو توظف العاملين فيه، يُعتبر العاملون في المتحف موظفين عموميين مسؤولين أمام الجمهور عن العناية بمقتنياته وحسن إدارتها وبيان أهميتها في نطاق المصلحة العامة للمجتمع. وهكذا يكون إهمالهم للجمهور مساويا لإهمالهم للمقتنيات فيما يتعلق بمسئوليات المتحف الأساسية.

ما هي المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة الممتازة للزوارين؟ يجب على الساسة وعلى المسؤولين الحكوميين وموظفي المتحف وعموم الجمهور أن يفهموا القيم الأساسية التي يمثلها المتحف في تشكيل ووضع السياسات والخطط الحالية والمستقبلية. وفيما يلي بعض الموضوعات التي قد يراها القراء مناسبة طبقا لظروفهم فيما يتعلق بالزوار في الوقت الحالي وطبقا للتوقعات المستقبلية:

١. حقوق الإنسان وتكافؤ الفرص.
٢. المشاورات العلنية مع كافة أصحاب المصلحة.
٣. وضع سياسة وإستراتيجية لخدمات متكاملة للزوار.
٤. المسؤولية المهنية لجميع العاملين في المتحف تشمل حصول الزوار على خبرة جيدة (فعلية أو افتراضية).

(١) المادة رقم ٣٧ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر سنة ١٩٤٨

تنص هذه المادة على حق كل إنسان في المشاركة الحرة في حياة

على إعداد الكاتالوجات أو المسؤولين الماليين. وعليه يجب على العاملين "خلف الكواليس"، مثلهم في ذلك مثل غيرهم من العاملين أن يأخذوا في اعتبارهم أهمية تفهم احتياجات الزوار وتلبيتها أثناء تخطيط العمل وتقديمه. فقد بدأت متاحف تدرّك على سبيل المثال وجود زيادة في الاستفسارات الجماهيرية والأبحاث التي تجرى على المقتنيات، ويرجع الفضل في هذه الزيادة ولو جزئياً إلى تطور مواقع المتاحف الإلكترونية على شبكة الإنترنت. وبناءً على ذلك يجب على العاملين أن يعيدوا التفكير في عملية تسجيل المعلومات الخاصة بكل قطعة من جميع جوانبها، حتى يتم نقلها بسهولة مستقبلاً إلى كاتالوج المتحف، أو غيره من قواعد البيانات أو على الموقع الإلكتروني للمتحف بشكل يسهل تناوله والتعامل معه: وقد يحتاج الكاتالوج في المستقبل إلى إعادة تصميم بحيث يكون صديقاً للزائر بدلاً من أن يكون صديقاً لموظف السجلات فقط.

تعريف الزائر وتفهمه

إن كنت ترغب في أن تجعل متحفك جذاباً للزوار يجب عليك أن تكون على معرفة بنوعية الزوار الذين تقدم لهم الخدمة في الوقت الحالي (الزوار الفعليين) ونوعية الزوار الذين ترغب في اجتذابهم في المستقبل (الزوار المحتملين) وإن كان للمتحف صفحة على شبكة الإنترنت يجب أن تعلم أن هناك شريحة أخرى تتمثل في زائري الموقع الإلكتروني. وتتضمن قائمة الزوار المحتملين أيضاً أولئك الذين يقل احتمال ارتيادهم المتحف مثل المعوقين والأسر التي لديها أطفال صغار السن أو ما يزالون غير قادرين على المشي، وأصحاب الدخول المنخفضة والأقليات أو مجتمعات المهاجرين الجدد. وقد لا يكون الكثير من هؤلاء قد مر بتجربة ارتياد المتاحف من قبل ومن ثم تكون فكرتهم ضئيلة عما يمكن للمتحف أن يقدمه لهم من خدمات جذابة وفعالة. وبالنسبة

(٣) وضع سياسة وإستراتيجية متكاملة لخدمات الزوار تعتبر الاستعانة بمجموعات المستشارين والزوار جزءاً رئيسياً من سياسة خدمات زوار المتحف. ويتمثل دور تلك السياسة في إرساء المبادئ الإرشادية والأهداف المرجوة التي يسعى المتحف إلى تحقيقها لزواره. يجب أن تكون السياسة مصحوبة بخطة إستراتيجية توضح كيفية استخدام الموارد (البشرية والمالية) لتحقيق هذه الأهداف عبر مدة زمنية محددة. برجاء الرجوع إلى الجزء الخاص بالمراجع للإطلاع على المواقع التي تناقش سياسات الخدمات وإمكانية وصول الزوار إليها.

الإطار رقم ٢:

بعض المسائل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع بيان سياسة خدمات الزوار:

١. التأكيد على مبادئ سياسات خدمات الزوار.
٢. مسؤوليات العاملين في جميع قطاعات المتحف عن إجراءات تقديم الخدمة والمراقبة وإعداد التقارير.
٣. تحليل الوسائل المختلفة لإتاحة مقتنيات المتحف ومعارضه وخدماته ومرافقه للزوار سواء كانوا من الجمهور أو من الزوار المتخصصين والمستخدمين له.
٤. المعايير التي ينشد المتحف الوصول إليها.
٥. احتياجات تدريب العاملين وكيفية الوفاء بها.
٦. وسائل استشارة الزائرين وتقييمهم وتقييم خبراتهم.
٧. نظم الاتصال وقنواته.

(٤) الاهتمام بالزوار (الفعليين والمشاهدين على شبكة الإنترنت) مسؤولية كل موظف في المتحف

يجب أن تكون ثمة مبادرة حقيقية وفعالة من جانب الإدارة العليا لضمان إقناع جميع العاملين بأن على كل منهم الإسهام في إيجاد أفضل بيئة تتيح للزوار الوصول إلى المقتنيات والمبنى والاستمتاع بهما. ولا تقتصر المسؤولية في هذا الصدد على العاملين الذين يحتكون مباشرة بالزوار بصفة يومية، ولكنها تمتد إلى أولئك الذين يعملون "خلف الكواليس"، سواء كانوا عمال النظافة أو القائمين

أما الدراسات الكمية فتختص بتجميع البيانات الإحصائية مثل عدد الأشخاص الذين يعيشون على بُعد مسافة معينة من المتحف، وعدد الذين يفقدون بالمواصلات العامة أو بالسيارات، أو تقوم بحساب نسبة السائحين إلى السكان المحليين. وتستخدم معظم متاحف مزيجاً من كلا النوعين، من خلال عدد من وسائل تجميع المعلومات مثل المقابلات الشخصية التي تطرح قضايا مفتوحة، والتركيز على مجموعات بعينها أو إنتهاج أسلوب التتبع.

إطار رقم ٣: اعرف زوارك الفعليين

الزوار الفعليون (هم الزوار الذين يدخلون المتحف من بابه): وكلما تعرفت إلى زوارك كنت أكثر قدرة على التخطيط مسبقاً والاستعداد لهم.

١. هل تعرف من هم زوارك الحاليون؟
٢. من بين هؤلاء، من الذين يمثلون زواراً فعليين وكم مرة يكررون الزيارة؟
٣. إلى أي مدى تعتبر نوعية الزوار الحاليين لمتحفك انعكاساً لصورة المجتمعات المحلية؟ هل هي مماثلة لها أم مختلفة عنها؟ هل تعتقد أنها يجب أن تعكس صورة مجتمعاتكم المحلية؟ وكم من الرواد يأتون فرادى بدلاً من أن يصطحبوا عائلاتهم أو يأتون مع مجموعات أخرى؟
٤. كم عدد الزوار المحليين، وكم عدد السائحين من خارج المنطقة؟
٥. هل تلاحظ أية اتجاهات موسمية للزيارة؟
٦. هل ثمة اختلافات في أعداد الزوار ونوعياتهم على مدار الأسبوع/الشهر/السنة؟

تحتاج عمليات مسح الزوار إلى تخطيط جيد. وثمة نقطة هامة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في البداية، وهي تحديد أهداف الدراسة، وفيما ستستخدم المعلومات التي يتم تجميعها. وستحدد هذه الأسئلة نوعية الدراسة التي تضعها، ونوعية الأسئلة التي ستسألها. كما يجب أن تفكر في كيفية تقديم البيانات بحيث يكون من السهل الوصول إليها (تقرير، جدول أرقام، قائمة بالمقترحات)، وإلى من ستقدم (على سبيل المثال: الحكومة أو العاملين أو مصممي العرض). كما يجب عليك أن تجمع كافة المعلومات المستحصلة سلفاً للتأكد من عدم تكرارها. وقد ترغب في استخدام المعلومات كقاعدة لإظهار الاتجاهات المختلفة عبر عدد

للبيعض الآخر قد تكون ثمة عوائق (سواء فعلية أو متصورة) تحول دون ارتيادهم المتحف. قد تكون هذه العوائق مالية مثل أن تكون رسوم الدخول في غير متناول أيديهم، أو مادية مثل درجات السلم في المدخل أو عند الطرقات الداخلية للمتحف، أو اجتماعية، أو نفسية كأن يُعرف عن العاملين بالمتحف عدم ترحيبهم بالزوار الذين يصطحبون أطفالاً صغاراً معهم. يجب على العاملين في المتحف أن يقوموا بتحليل هذه العوائق بأمانة، وأن يتشاوروا فيما بينهم للقضاء عليها. ويمكن أن تساعد الخدمات المقدمة إلى الزائرين على إكساب المتحف سمعة طيبة لدى الزوار. أما الزوار الافتراضيون virtual فهم الزوار الذين يستخدمون المتحف عن طريق زيارة موقعه الإلكتروني على شبكة الإنترنت، أو من خلال المراسلات، أو عن طريق الشراء من المتجر بالأوامر البريدية. وعلى الرغم من المخاوف التي كانت تساور متاحف في القديم من أن وجود مثل هذه المواقع من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض عدد الزوار لما تعرضه عليها من خدمات ومقتنيات ومعروضات، فقد ثبت العكس من واقع التجربة، إذ تبين أن وجود مواقع إلكترونية للمتاحف يرفع من مستوى وعي الجمهور المتحفي ويشجعهم على زيارتها بالفعل. كما أن هؤلاء الذين يخططون لزيارة المتحف يجدون في الموقع الإلكتروني الإعلامي وسيلة ممتازة للإعداد لزيارتهم مسبقاً.

إجراء بحث على الزوار

تعكس الأبحاث التي تجرى على الزوار بعض المزايا الخاصة بهم، مثل أنماط الزوار واحتياجاتهم وتوجهاتهم. وتفيد هذه الدراسات في التخطيط للمستقبل. وتنقسم الدراسات التي تجرى على الزوار إلى دراسات نوعية ودراسات كمية.

تبين الدراسات النوعية كيف يتفاعل الجمهور مع خبرات المتحف. وتسمح لأفراد الجمهور بالتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، وتتبع كيفية إدارة وقتهم وتوجههم إلى صالات العرض.

إطار رقم ٤ : تدريب رقم ١ : التعرف على الزوار المحتملين والافتراضيين

استخدم الملاحظات أدناه سواء في مجموعات صغيرة من العاملين، أو على مستوى كل عامل على حدة، لتحليل إمكانيات تحويل الزوار المحتملين إلى زوار فعليين ولتطوير مجتمع الزوار "المشاهدين" وتوسيعه.

الزوار المحتملون (أولئك الزوار الذين ترغب في اجتذابهم إلى متحفك) قد يكونون ملائمين تماماً ليصبحوا زواراً فعليين (خذ الباحثين مثلاً)، ولا بد أنك تعلم أن عدداً أكبر من ذلك يمكن أن يستفيد من المرافق المتوفرة في المتحف.

١. ما الذي ينبغي أن تفعله لجذب زوار جدد أو نوعيات مختلفة (على سبيل المثال الأكاديميين والباحثين والعائلات التي تصطحب أطفالاً، ومجموعات الرحلات المدرسية والجامعية المنظمة)؟

٢. هل يعد عدد ساعات فتح أبواب المتحف مناسباً للزوار من الجمهور، وللمجموعات الخاصة مثل الطلبة والباحثين الذين يرغبون في مشاهدة مقتنيات المحفوظة؟

٣. هل يمكن الحصول بسهولة على التفاصيل الخاصة بساعات فتح المتحف والترتيبات التي تتخذ لتسهيل عملية الوصول إلى المقتنيات الخاصة ؟

الزوار الافتراضيون (هم الزوار الذين يطلعون على موقع المتحف الإلكتروني أو على مرافقه والمعلومات الخاصة به عبر شبكة الانترنت أو البريد)

٤. إن كان لمتحفك موقع إلكتروني بالفعل عليك أن تطلع عليه لترى مدى كونه صديقاً للمستخدم والزائر.

٥. كم عدد نقرات (الماوس) التي يجب على الزائر أن ينقرها لكي يصل إلى المعلومات الخاصة بالزوار؟

٦. هل يظهر الترحيب بالزائر واضحاً في الصور وأسلوب الكتابة ؟

٧. هل يدرك المتحف الاحتياجات المختلفة للزوار؟

٨. هل يوحي الموقع الإلكتروني، سواء عن قصد أو عن غير قصد، إلى أن المتحف يصنف رواده ويضع الباحثين في الأولوية بينما يضع الأسر في مؤخرة الاهتمامات ؟

٩. إن لم يكن لديك موقع إلكتروني افحص عدداً من المواقع الإلكترونية لمتاحف مماثلة في بلاد وأقاليم مختلفة وقيّمها مستخدماً الأسئلة من (٥) إلى (٨) أعلاه.

١٠. استخدم هذه التحليلات لتحسين موقعكم الإلكتروني، أو لإعداد المواصفات اللازمة لموقع المتحف الإلكتروني في المستقبل.

من السنوات، وفي هذه الحالة تحتاج إلى أن تولى تجميع البيانات عناية أكثر، مستخدماً ذات المعيار في الدراسات المتتالية.

يمكن تجميع معلومات قيمة من خلال مناقشة أو أكثر مع الزوار، ومن خلال نموذج استبيان قصير يقوم الزائر باستيفائه بنفسه،

أو من خلال الملاحظة الشخصية. وبالطبع قد تحتوي البيانات المجمعة على أخطاء ناجمة إما عن عدم الدقة (على سبيل المثال

إحصاء أعداد الداخلين من البوابة)، أو عن التحيز اللاشعوري في انتقاء الأفراد لإجراء المقابلة معهم - على سبيل المثال: انتقاء هؤلاء الذين يبدو أن لديهم متسعاً من الوقت لقضائه في المتحف

(. ولكي تكون البيانات صحيحة فإن العدد الذي يتم فحصه يلعب دوراً هاماً. فعينة مؤلفة من ٥٠٠ شخصاً تعتبر بوجه عام مناسبة

لإجراء مسح عام للزوار في متحف صغير نسبياً، بينما يجب أن تتراوح العينة بين ٧٠٠ و١٠٠٠ شخصاً على الأقل في متحف أكبر

حجماً، ويتطلب رصد ردود أفعال الزائرين على أحد العروض استبيان عينة لا تقل عن ١٠٠ (يقدم الموقع الإلكتروني للمجموعة

الدولية لدراسات الزوار توجيهات إضافية بخصوص هذه النقاط. أنظر قائمة المراجع). ويجب الاهتمام بدراسة الاشتراك مع إحدى

الجامعات أو مع شركة تعمل في مجال بحث السوق، للمساعدة في تطوير بعض المهارات الأساسية والمعرفة الخاصة بكيفية عمل

الدراسات التي توصل إلى معلومات عالية الجودة.

الوحيدة، وبالطبع يمكن أن يصنف فرد واحد في مجموعة واحدة أو في عدة مجموعات في ذات الوقت أو خلال دورة حياته. **الأفراد:** يتجه هؤلاء إلى الزيارة لسبب معين، يحتمل أن يكون مشاهدة مجموعة أو معرض بعينه، أو الاهتمام بالبحث الأكاديمي، أو المتعة الشخصية، ولأنهم يحصلون على المعارف بشكل مستقل، فإنهم يرغبون في جمع معلومات تفصيلية عن المعروضات أو المجموعات أو المقتنيات، أو في الحصول على إرشادات للتوجه إلى مصادر أخرى. وقد يحضرون مؤتمرات أو سلسلة من المحاضرات ويشتركون في الزيارات التي ينظمها العاملون في أمانة المتحف أو القسم التربوي. ويمكن أن تتضمن هذه المجموعة متقاعدين من ذوي السمع أو البصر الضعيف، ومن ثم قد يحتاجون إلى بطاقات أو لاصقات labels بخط كبير أو يستعينون بأجهزة سمعية. كما أنهم سيحتاجون إلى وقت لدراسة المعروضات والرسومات، وسيكون من الأفضل توفير الكراسي الصغيرة التي يمكن حملها أو المقاعد الدائمة الموضوعة على ارتفاع مناسب في قاعة العرض.

مجموعات البالغين المستقلة: هؤلاء يكونون عادةً أفراداً بالغين ممن يشكلون مجموعات لأغراض اجتماعية، وقد يقضون بعض وقتهم في المتحف في تبادل الأحاديث الهادئة. ومن ثم توفر المتاحف بيئات جمالية و"آمنة" للأفراد للالتقاء والتحدث. ويجب على المتحف أن يدرك هذه الوظيفة الاجتماعية، وأن يوفر لهم أماكن مناسبة للجلوس مثل المقاهي وغيرها من أماكن الالتقاء المناسبة للمجموعات الأصغر حجماً.

المجموعات العائلية: يتسم هذا القطاع من الزوار بنطاق واسع من الاحتياجات والاهتمامات الناشئة عن تراوح أعمار الأفراد الذين يكونون الأسرة. ويعنى تشجيع العائلات أن المتحف يشجع الاهتمام بزيارة المتاحف في سن مبكرة، وينشئ نمطاً من أنماط السلوك الاجتماعي. وتتسع المجموعات العائلية عادةً لتضم أولاد

إطار رقم ٥: بعض أساليب إجراء الأبحاث على الزوار

نماذج الاستبيان: يستوفي الزوار هذه الاستبيانات بأنفسهم بالإجابة عن قائمة قصيرة من الأسئلة، ربما عن طريق وضع علامات في الصندوق الملائم. وتوجد أسئلة أكثر تعقيداً قد تحتاج إلى أكثر من كلمة واحدة، وغالباً ما تحتاج إلى حضور من يجري المقابلة للتأكد من استيفائها، مما يوفر على الزائر عناء الكتابة بنفسه. أضف إلى ذلك أن تقديم المرطبات والهدايا الصغيرة من المتجر إلى الجمهور تساعد على الشعور بالراحة. وتجعلهم يشعرون بأنها بمثابة عرفان منك بالخدمة التي يقدمونها إليك.

المجموعات المتخصصة: وهي مجموعات تتألف من عدد يتراوح بين ٥ و ٩ أشخاص من أفراد الجمهور، يدعون مسبقاً لتبادل الأفكار بخصوص مسائل بعينها أو تطوراتها، مثال ذلك توجيه أسئلة للوالدين عن السمات الهامة التي يرونها لازمة لإنجاح الزيارة. وهي خطوة هامة في سبيل الاستكشاف العميق للأفكار وكسب اهتمام الجمهور بعملك. غير أن هذا الأمر يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى مهارة في إدارة المجموعة، بحيث يشعر الجميع أنهم قادرين على الإسهام الفعال الكامل. وقد يتوقع المشاركون تلقي المرطبات على الأقل.

إجراء دراسات عبر البريد وشبكة الإنترنت: يمكن أن ترسل نماذج الاستبيان إلى الأشخاص الذين يتم تجميع أسمائهم وعناوينهم من دفتر الزوار والحجوزات الجماعية أو من المراسلات. وقد يكون هذا الإجراء سريعاً وفعالاً ورخيص الثمن، غير أنه قد لا يعبر إلا عن شريحة معينة من الزوار. ويمكن إضافة الاستبيان عبر شبكة المعلومات الدولية إن كان لديك موقع إلكتروني.

دفاتر الزوار وحوائط كتابة التعليقات: وهي وسائل ممتازة للحصول على آراء وأفكار عفوية من الجمهور، وغالباً ما تستخدم هذه الوسيلة في المواد الترويجية والإعلانية، ويمكن أن تكون بمثابة مؤشرات عن التوجهات التي قد تكون لدى الأغلبية، غير أنها يجب ألا تكون المرشد الوحيد.

نوعيات الزوار واحتياجاتهم:

يمكن أن يتم تصنيف كل ماتم تصنيفه وفق معايير مختلفة وينشأ عن ذلك مجموعات مختلفة. المجموعات الواردة أدناه ليست هي

لهذه الأنشطة. ويجب أن تتضمن المرطبات الموجودة أنواعاً منخفضة السعر، كما يمكن للمتحف توفير مكان للعائلات والمجموعات لتناول الوجبات التي يصطحبونها معهم.

٢. يجب أن تضم الحمامات أحواضاً ودورات مياه على ارتفاع منخفض يناسب الصغار، بالإضافة إلى مرافق للأهملات لتوفير النظافة لأطفالهن. (و غالباً ما تتصل هذه المرافق بحمام أصحاب الاحتياجات الخاصة الذين يحتاجون، من بين ما يحتاجون، إلى مساحة تسمح بوجود من يساعدهم أو يعتنون بهم.)

٣. وقد تصطحب العائلات التي لديها أطفال صغار عربية الطفل. هل سيسمح بها داخل قاعات العرض؟

٤. هل يمكن أن يوفر المتحف عربات أصغر حجماً، أو حاملة الطفل التي تلبس على الظهر؟

٥. قد تتضمن قطع الأثاث الأخرى مقاعد للطعام خاصة بالأطفال في المقاهي و صناديق صغيرة يقف عليها الأطفال ليشاهدو صناديق عرض المقتنيات.

٦. تذكر أن إرضاء الطفل وسعادته تعني سعادة الأسرة، وأن الطفل السعيد قد يزور المتحف عندما يكبر، وحتى عندما يصبح أباً أو أما (وقد يصبح أيضاً قائداً سياسياً مسئولاً عن سياسة المتحف واتخاذ القرارات الخاصة بتمويله).

إطار رقم ٧ [ورسم توضيحي]

١. ما هو الحد الأقصى لحجم المجموعة التي يمكن للمتحف أن يستوعبها في مختلف الأماكن الرئيسية، مثل أماكن العرض العامة وبعض أماكن المعارض الخاصة ومتجر المتحف أو المقهى؟

٢. هل هناك نظام للحجز للمجموعات يمكن قادة المجموعات التعليمية من حجز قاعة عرض أو صالة معينة مسبقاً، بحيث يتأكدون من أن المبنى لن يكون مزدحماً أو غير آمن؟

إطار رقم ٨ : السائحون المحليون والأجانب:

عادة ما يكون الوقت ضيقاً بالنسبة للزوار من هذا النوع، بحيث لا يكون لديهم الوقت للترتّب أثناء السير والمشاهدة، ومن ثم فإن الكتيبات الإرشادية أو المطويات التي توضع في "أماكن بارزة" في المتحف قد تكون ذات عون كبير. وثمة أولوية أخرى تتمثل في تقديم ترجمات للكتيبات الإرشادية، أو توفير مرشدين سياحيين بمختلف اللغات يكونون على استعداد لتقديم الإرشاد الجيد وتوفير أجهزة الإرشاد السمعي. ومن بين المسائل الأخرى التي يجب أن تتم دراستها ما يلي:

١. إذا كانت مكاتب السياحة المحلية أو شركات السياحة توفر مرشدين سياحيين، كيف تضمن أنهم قد تلقوا التدريب الكافي من المتحف وأنهم يستوفون معايير الدقة المطلوبة؟

٢. هل يحتاج المتحف إلى دراسة عدد المجموعات التي يمكن أن تزوره في وقت واحد؟

٣. هل هناك مساحات يمكن للمجموعات أن تتجمع فيها وتسترخي في أماكن مفتوحة؟ العرض والمتجر والمقهى؟

٤. هل هناك نظام حجز معمول به بحيث يتمكن المرشدون من تخطيط عملهم مسبقاً؟

الأعمام وأولاد الأخوال وغيرهم من الأقارب، ويمكن أن تكون مكوناً رئيسياً لقطاع السياحة الداخلية. وتشعر بعض المتاحف، وهي أقلية، أن المقتنيات الموجودة لديها غير ملائمة للأطفال الصغار، ولكن التفكير الإبداعي يجعل المواضيع الفكرية التي تبدو معقدة أكثر يسراً من خلال إبرازها في إطار عرض خاص، أو من خلال بعض الأنشطة أو المنشورات والاختبارات القصيرة. وتضم المجموعات العائلية البالغين الذين قد يعودون لزيارة المتحف بمفردهم في وقت لاحق. ويهدف المتحف الناجح إلى الترحيب بالمجموعات العائلية بدلاً من الاكتفاء بمجرد التحلي بالصبر معهم، خاصة وأن الزيارات العائلية عادةً ما تعتبر نزهة من نزهات الأسرة إلى الأماكن العامة.

المجموعات التعليمية (التربوية): بناءً على عدد المجموعات التي تزور المتحف والدور الذي يلعبه فريق التربية في المتحف، قد يحتاج الأمر إلى عمل الترتيبات التالية: إيجاد مساحات للحقائب والمعاطف، ومساحة للتجمع تمكن المجموعة من مناقشة خطتها عند الوصول، ومكان لتناول الوجبات المغلفة إن كانت المجموعة آتيةً من رحلة بعيدة، وإتاحة لوحات أو دفاتر لتدوين الملاحظات. وبما أن كثيراً من المجموعات قد تصل بالحافلة يجب أن تكون هناك نقطة وصول آمنة أو موقف للحافلات. ويجب أن تتاح الفرصة لطلبة الكليات والمراحل العليا، والذين عادةً ما يكون من بينهم طلبة الفنون لاستخدام الكراسي المحمولة للجلوس ورسم المقتنيات. (كما يمكن أن يستخدمها الزوار من كبار السن).

إطار رقم ٦: تدريب رقم ٢: كيف تصبح بيئة المتحف صديقة للعائلة:

أنظر إلى القائمة التالية وقرر ما إذا كان متحفكم صديقاً للعائلة أم أنه ليس كذلك في الوقت الراهن. حدد وسائل عملية بسيطة يمكن أن يتم تحسين الأمور عن طريقها.

١. هل هناك أنشطة مثل الاختبارات القصيرة أو المعارض الخاصة للأطفال خاصة أثناء فترة الإجازات؟ الروابط الجيدة مع فريق التعليم يمكن أن تساعد في التخطيط

الزوار من ذوي الإعاقات الجسمانية والعقلية:

يمكن أن تضم جميع المجموعات الواردة أعلاه أفراداً لديهم احتياجات ومتطلبات إضافية. ومن ثم يجب أن يتم إدراج المعلومات الخاصة بالخدمات والمرافق التي يجب أن تتوفر لأولئك الأشخاص ضمن كافة المعلومات الخاصة بالزوار. ومن الأهمية بمكان أن يتلقى جميع الزوار ذوي الاحتياجات الخاصة نفس العناية التي يتلقاها الجمهور العادي، وأن لا تتم معاملتهم بأسلوب يشعر الشخص بعجزه. وغالباً ما يصحب الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أصدقائهم أو أقاربهم أو المسؤولون عن الاعتناء بهم، والمتاحف التي تفرض رسوماً على الدخول غالباً ما تدرك ذلك فتسمح للمساعد بالدخول مجاناً، وقد تسمح أيضاً لصاحب الإعاقة بالدخول مجاناً. ويجب أن يتلقى العاملون في المجالات المتصلة بالعمّوقين تدريباً من متخصصين بهم، أو ممن يكونون قد عملوا مع أشخاص معوقين مختلفين في حالاتهم. ولقد وجدت المتاحف التي وضعت ترتيبات خاصة لهذا النوع من الزوار تلقي ترحيباً من الزوار الآخرين. على سبيل المثال فإن السلالم المتحركة والمساعد كبدليل عن الدرج لا يقتصر نفعها على الذين يستخدمون الكراسي المتحركة، ولكن يمتد نفعها إلى أولياء الأمور الذين يصطحبون أطفالهم في عربات أطفال، أو أي شخص يجد صعوبة في المشي أو يحمل حملاً ثقيلًا. وأما على المستوى المحلي/ الإقليمي والوطني فقد يكون العاملون المتخصصون موجودين لتقديم الاستشارة والتدريب اللازمين للعاملين بالمتحف، حتى يتمكنوا من توفير الحد الأدنى الذي يجب أن يقدمه كل متحف من خدمات الزوار. وإن لم تتوفر هذه المساعدة على المستوى المحلي أو داخل البلاد، فإنه قد يكون من الممكن أن يتم العمل بالتعاون مع متخصصين آخرين على المستوى الدولي، أو مع منظمات أخرى تكون قد اكتسبت خبرة في هذا المجال. وبالنسبة لمستخدمي الكراسي المتحركة: يجب أن تدرس إمكانية توفير السلالم المتحركة

والحمامات الخاصة التي تتسع للكراسي المتحركة، وضمان أنه يمكن مشاهدة المعروضات من على الكرسي المتحرك (هذه المسألة تخص الأطفال أيضاً)، والتأكد من وجود مساحة لتحرك الكرسي حول خزانات العرض، وعبر الممرات، وداخل المتجر والمقهى. ويمكن للمتاحف استشارة مجموعات المستخدمين المعاقين، مثل مستخدمي الكراسي المتحركة وضعاف البصر والسمع لاختبار مرافقها، وتخطيط أماكن وضع المقاعد وتصميم قاعات العرض بها (انظر فقرة بمجموعات الدعم في دود آند ساندل، ١٩٩٨). يحتاج ضعاف البصر أو المكفوفون إلى طباعة كبيرة الحجم، أو إلى كتابة البطاقات أو اللاصقات بطريقة برايل. وينصح بألا يقل حجم الطباعة عن ١٤ نقطة غير أنه يفضل استعمال مقاس ١٦-١٨ نقطة ليناسب مجموعة أكبر. ويجب أن تكون الكتابة بالخط الأسود على خلفية بيضاء أو صفراء. وتوفر كثير من المتاحف هذه اللاصقات في ملفات توضع عند مدخل قاعة العرض، أو إلى جانب خزانة العرض، لتسهيل عملية الوصول إليها. ويعتبر جهاز الإرشاد السمعي بمثابة بديل جيد، غير أن هذا الجهاز قد يسبب مشاكل تتعلق بالتحكم في الجهاز نفسه. ولقد استثمرت كثير من المتاحف في توفير خرائط ثلاثية الأبعاد (خرائط بارزة) لمخطط المعرض، بحيث يشعر الفرد بالاستقلالية ولا يحتاج إلى الاعتماد على المارة. وقد يكون بصحبة بعض الزائرين كلب مرشد مدرب يحتاج بدوره إلى ماء، وبالطبع يجب أن يتمكن من دخول المعرض وغيره من المساحات العامة. (انظر المعهد الوطني الملكي لجمعية المكفوفين والمتاحف - موقع Museum Practice). ويقدر الزوار الذين يعانون من الإعاقة السمعية وجود مترجم للغة الإشارات في الرحلات السياحية المنظمة والمحاضرات وغيرها من الاحتفالات والأحداث المشابهة في يوم محدد. وبعض المتاحف تدرّب بعض العاملين على لغة الإشارة، غير أنه يجب ألا يغفل أن ثمة زوار لديهم مشاكل في السمع ولا يستخدمون لغة الإشارة بل يتعاملون

يعمل على إيجاد جدول أعمال منتظم لاجتماعات فريق الإدارة العليا بخصوص خدمات الزوار، ويتأكد من أن بنود الموازنة بها مخصصات معقولة لخدمات الزوار، كما يجب عليه عقد اجتماعات منتظمة لفريق العمل الخاص بخدمات الزوار ومجموعة الاتصالات (انظر أدناه). ويحتاج فريق الإدارة العليا إلى اتخاذ قرارات بشأن سياسة خدمات الزوار، مثل قدر الحرية المتاح أمام الجمهور للوصول إلى مقتنيات المتحف، وفتح المتاجر للزوار، وإتاحة قواعد البيانات المتخصصة واللائحة لإجراء الأبحاث وتقديم الموازنات المالية. كما يجب على فريق الإدارة العليا تقديم ما يفيد بشأن هذه الشئون الهامة في التقرير السنوي. وفيما يتصل بالتمويل فإنه ما من شك أن فريق الإدارة العليا يحتاج إلى دراسة الاستثمار في خدمات الزوار، خاصة عند إنشاء الأعمال والتجهيزات المطلوبة. ويمكن أن يكون للبيئة المادية للمتحف أثر كبير على الزائر، وعلى الطريقة التي تشعره بالارتياح والرغبة في مشاهدة المعروضات والمشاركة في الأنشطة. كما أن بعض العناصر الواضحة مثل الإضاءة (الصناعية منها أو ضوء النهار) وأسطح الأرضيات وأسلوب تنسيق الأثاث ونوعيته ولون الدهان، كل ذلك قد يُشعر الإنسان إما بالراحة والاسترخاء أو بالتوتر وعدم الارتياح. ويجب توفير المقاعد في قاعات العرض ليتمكن الناس من الجلوس والتأمل: فإن توفير منطقة للجلوس مزودة بالمراجع والكتب والمعلومات الأخرى، مع إمكانية الوصول عبر الكمبيوتر إلى خدمة معلومات المتحف من شأنه أن يمنح الزائر إحساساً بالاستقلالية، ويشجعه على مزيد من القراءة والدراسة وتكرار زيارته للمتحف. كما أن توفير مقاعد خفيفة الوزن وقابلة للتطبيق والنقل توضع بشكل منظم في أحد أركان المعرض يعتبر خياراً أرخص ثمناً. وللاتصال الفعال جزآن مستقلان، ألا وهما قنوات الاتصال الجيدة بين العاملين والتي تعتبر ضرورية لتجميع كافة المعلومات اللازمة للزائر، ومدى فعالية الوسائل المستخدمة في

بقراءة الشفاه. (أنظر المرجع لرابطة المعهد الوطني الملكي للصم - المملكة المتحدة للاطلاع على أمثلة واستشارات بخصوص أفضل الممارسات في هذا الصدد).

أما الأشخاص الذين يعانون من صعوبات في التعلم (المعاقون ذهنياً) فيحتاجون إلى مواد خاصة تساعد في جذب انتباههم، كما يحتاجون إلى دعم ومساعدة حساسة ودقيقة من قبل العاملين بقاعات العرض، تماماً كأولئك الذين يعانون من مشاكل صحية. وينصح بأن يتعاون العاملون في المتحف مع المتخصصين في هذه المجالات والذين يمكنهم تقديم الاستشارة المتخصصة فيما يتصل بأفضل المواد والأنشطة، علاوة على تقديم التدريب للعاملين بالمتحف.

التخطيط لخدمات الزوار وإدارتها

من أجل ضمان الالتزام القوي بتقديم خدمات فعالة للزوار، وجعله متصلاً في جميع مستويات الهيئة، يمكن للمتحف أن يوفر عدداً من الوسائل كي يستخدمها العاملون في التنسيق والتواصل ومشاركة الخبرات والتخطيط للخدمات وتقديمها للجمهور. ومن الضروري بشكل خاص أن تشترك ثلاث مجموعات على الأقل في هذا العمل: عضو مجلس الإدارة ومعه أحد أعضاء الإدارة العليا، وفريق العمل القائم على خدمات الزوار، ومجموعة الاتصالات بالمتحف وذلك على النحو التالي:

المدير وفريق الإدارة العليا:

إن توفير الاهتمام بالزوار على مستوى المتحف بأسره يتطلب التزاماً من المدير المختص وفريق الإدارة العليا. فهم في حاجة إلى بناء الهياكل الإدارية الملائمة، وتحديد الأهداف، والاتفاق على المعايير، وتقييم حالات النجاح ونقاط الضعف. وفي مثل هذه الحالات فإنه من المجدي تحميل فرد من فريق العمل المسؤولية كاملة عن خدمات الزوار. وينبغي على هذا الفرد أن

مستوى الخدمة وتتعلم من الشكاوى التي يقدمها المستاءون ومن أي تعليقات أو مقترحات أخرى. وقد تجدها تكتب عبارات مثل: "إذا أعجبك عملنا نرجو أن تخبر أصدقائك، وإذا لم يعجبك نرجو أن تخبرنا". وقد يكون من المفيد أن يضع المتحف نظاما واحدا لمعرفة رأي الزائر الإيجابي أيضا لأن الزائر الذي يريد تقديم اقتراح قد لا يريد أن يسميه "شكوى".

ويجب على فريق خدمة الزوار بالاشتراك مع الإدارة العليا وضع أنظمة لمراقبة وتقييم الخدمات. وبعد اتخاذ قرار بشأن مستوى الخدمة على الموظفين يجب التأكد من تنفيذها بالمستوى المطلوب. ما هي الوسائل التي تتبع لعملية المتابعة والتقييم، وما معدل تكرارها؟ من المسئول عنها؟ هل ثمة مسائل تتعلق بالتوجه والتوقيت والدقة؟ كيف يمكن حلها، مع المحافظة في الوقت ذاته على معنويات العاملين؟

إطار رقم ٩: وضع سياسة وإجراءات ملاحظات وشكاوى الزوار
أيا كانت تفاصيل الترتيبات، من الضروري أن يضع المتحف سياسة مكتوبة ومعلنة للشكاوى وكيفية التعامل معها. ويجب أن تشمل السياسة والترتيبات على ما يلي:
- تطبيق إجراءات الشكاوى على كل من له علاقة بالمتحف وخدماته كالزوار بمن فيهم المجموعات المدرسية والجامعية والباحثين ومستعملي خدمات المتحف الخاصة مثل الخدمات المتعلقة بالآثار والتحف ومقدمي طلبات الاستفسارات.
- إتاحة الفرصة المناسبة لمقدمي الشكاوى أو الملاحظات أو التقدير والشكر للتعبير عن أنفسهم أثناء الزيارة أو بعدها كتابة أو هاتفيا (أو عن طريق الانترنت) إذا كان للمتحف عنوان أو موقع إلكتروني.
- إتاحة الفرصة لمن يقدم الشكاوى أو الملاحظات شخصيا لمقابلة نائب الأمين أو أحد كبار موظفي المتحف.
- من الضروري توفير نماذج خاصة للشكاوى أو الملاحظات، الخ. لأنها تساعد على تسجيل جميع المعلومات الرئيسية، ومع ذلك يجب أن يقبل المتحف التقارير الشفهية أو الهاتفية أو البريدية وأن يتعامل معها جميع على قدم المساواة.
- عند استلام شكوى شفهية أو هاتفية، يجب أن يسجل احد موظفي المتحف أكبر قدر ممكن من المعلومات، ويفضل تسجيلها على نموذج الشكاوى والملاحظات الرسمي. وفي جميع الأحوال يراعي أخذ العنوان البريدي أو أي وسيلة اتصال بمقدم الشكوى أو الاستفسار لموافاته بالرد.
- تعامل جميع الشكاوى بسرية، مع عدم ممارسة التمييز ضد أي شخص بسبب تقديم شكوى.
- يجب أيضا وضع إجراءات للتحقيق في جميع الشكاوى والملاحظات والرد عليها

توصيل هذه المعلومات، إذ يعتمد الاتصال بالزائر عليها اعتماداً كبيراً. يجب أن يكون هذان العنصران متلازمان، فإن فقد أحدهما أو حدث تقصير فيه بأي شكل من الأشكال، فإنه سيؤثر على مدى وضوح المعلومات ونفعها. فالمعلومات الخاطئة من شأنها أن تصيب الجميع بالإحباط، كما أن المعلومات الصحيحة التي لا يتم توصيلها بطريقة جيدة (على سبيل المثال: سوء وضع اللافتات أو سوء تصميم نشرات الإعلان) فإنها ستخطئ الهدف وستكون مضية للموارد. وقد يرغب فريق الإدارة العليا في الوقت نفسه في تكوين مجموعة اتصالات/معلومات (أنظر أدناه) لإنشاء إطار عمل يُحسّن سرعة الاتصال، ومدى تدفقه سواء داخليا أو مع الجمهور.
فريق خدمات الزوار:

قد يضم فريق خدمات الزوار أفراد الاستقبال (مكتب الزوار وخدمة تحويل المكالمات الهاتفية) وفريق أمن قاعة العرض، والعاملين في إدارة الحفلات والمناسبات الخاصة وفريق التعليم. والحقيقة أن فريق العمل يجب أن يتضمن جميع العاملين الذين يتقابلون مع الجمهور وجهاً لوجه بصفة منتظمة، إن لم تكن يومية. ويجب أن تتخذ قرارات بشأن تحديد المهام وتحديد المسؤوليات وكيفية تنسيق أنشطة فريق العمل، وهدف كل نشاط (تربوي، ترفيهي، أميني). هل ترى أنه من الضروري توفير وسيلة تسهل تمييز العاملين بعضهم عن بعض في مجال خدمة الزوار، عن طريق توحيد الزي والشارات أو بعض الملحقات الخاصة مثل ربطة العنق أو الأوشحة؟ وعلاوة على ما تقدم يجب اتخاذ قرارات هامة بشأن تنسيق جدول العمل، بحيث يتواجد العاملون في جميع الأماكن العامة طوال ساعات عمل المتحف (التي يحتمل أن تكون أطول من ساعات العمل الأسبوعية بالنسبة لأي موظف).

هل ثمة قرارات أخرى خاصة بسياسة المتحف على قدر من الأهمية بشأن كيفية التعامل مع الشكاوى؟ إن معظم شركات تقديم الخدمات تشجع عملاءها على إبداء آرائهم صراحة في

أو بصفة ربع سنوية (مثل قاعات العرض المؤقتة)، أو بصفة سنوية (للتأكد من صحة جميع المعلومات الأساسية مثل أرقام الهواتف والتفاصيل الخاصة بالسفر والسياحة) كما سيطلب فريق الاتصالات الإطلاع على المعلومات التي يمكن أو يجب تقديمها بلغات مختلفة. **وضع اللافتات في الطريق المؤدى إلى المتحف وداخله:** يجب أن تكون اللافتات واضحة ومقروءة (وبالنسبة للسائحين الأجانب: هل يمكن استخدام الرموز أو الصور الرمزية الدولية الأخرى؟) ويجب ألا تزدحم الفراغات بالكتابة والعلامات التي تجعل قراءتها صعبة ومربكة. كم عدد اللافتات التي يجب وضعها خارج المتحف، وأين؟ من أي الاتجاهات يأتي الناس إلى المتحف: من مواقف الحافلات، من أماكن وقوف السيارات أو سيراً على الأقدام؟ هل توضع علامات واضحة على المداخل المختلفة (يوجد لدى بعض المتاحف مدخل خاص بالرحلات المدرسية أو لأصحاب الكراسي المتحركة)؟ **التوجه داخل المتحف:** يمكن أن يكون المتحف كبيراً ويتألف من مبانٍ معقدة، ولكن حتى قاعات العرض الصغيرة المليئة بالمعروضات، والتي تسلك طريقاً طويلاً ملتفاً يمكن أن تجعل الزائر يشعر بالإرهاق ويضل الطريق. وبالطبع فإن أحداً لا يحب الشعور بأنه قد ضل الطريق، لأن ذلك يتسبب في الارتباك والتوتر وضيق الوقت، ومن الممكن أن يضيع كل خبرة التعلم والمتعة التي تم اكتسابها حتى تلك اللحظة. ومن ثم يجب توفير خرائط الجيب الجيدة، علاوة على خرائط المواقع المعروضة في مداخل قاعات العرض وعلى الدرج وفي المصاعد. ويجب أن يتم تدريب جميع العاملين لتقديم الإرشاد والتوجيه: وغالباً ما يتردد الناس في دخول أماكن لا يعرفونها ولا يمكن أن يروا طريق الخروج منها.

أماكن جديدة بالاهتمام الخاص:

الاستعلامات/الاستقبال: من الضروري أن تكون هناك نقطة مركزية يمكن للزوار أن يحصلوا منها على المعلومات. وغالباً ما يتم تمييز هذه النقطة بمكتب تتوافر لديه خرائط للمتحف ونشرات

مع التأكد مما يلي:
* عمل ترتيبات داخلية كافية للتحقيق والرد فوراً على جميع الشكاوى والملاحظات.
* إفادة الشاكي كتابة باستلام شكواه (خلال سبعة أيام في العادة) مع إفادته بموعد إجراء التحقيق وإرسال الرد عليه.
* إذا تعذر الرد في الموعد المحدد، يجب إرسال رسالة أخرى لشرح سبب التأخير وإعطاء الشاكي موعداً جديداً للردّ على شكواه.
- إذا كان للشاكي ما يبهرها، يجب على المتحف الاعتذار بأسرع ما يمكن وشرح الإجراء المتخذ لمنع تكرار السبب.
- يجب أن تتضمن جميع الردود سؤال مقدم الشكاوى أو الملاحظة عن مدى رضاه عن الرد وعن طريقة التعامل مع شكواه، وتعريفه بما ينبغي عمله إذا لم يكن راضياً عن ذلك. تدريب: راجع الترتيبات التي يتبعها متحفك حالياً لدراسة الشكاوى، ثم اكتب مسودة إرشادات للمستقبل.

مجموعة الاتصال/الإعلام:

من المحتمل أن تعمل هذه المجموعة على ضم عدد ممن يمثلون مختلف مجالات العمل بالمتحف. ويتمثل الدور الرئيسي لهذه المجموعة في وضع آليات جمع المعلومات، والتأكد من مدى دقتها، ونشرها في صور مختلفة وبين فئات متعددة من الجمهور. ويتمثل الغرض من ذلك في ضمان أن جميع المعلومات يتم تحديثها، وتتسم بالدقة وسهولة الحصول عليها. ولا يقتصر نفع هذه العملية على الجمهور فحسب ولكن يشمل العاملين أيضاً. ومن المحتمل أن تضم هذه المجموعة مصمم جرافيك على دراية بوسائل الاتصال المرئي، وأحد العاملين ذوى المهارات التحريرية، وأحد العاملين الذين يتحدثون باسم الجمهور، وأعضاء من فريق العمل القائم على خدمات الزوار، ومحرر الموقع الإلكتروني للمتحف، وتكون اختصاصاتهم كالاتي:
المعلومات: أية معلومات، وإلى من وكيف يتم تقديمها؟ من الذي يقدم المعلومات، وما معدل تكرار تقديمها؟ يعتبر تحديد جدول زمني واقعي بمثابة نقطة رئيسية لتجميع المعلومات - سواء بصفة يومية (على سبيل المثال: المعلومات الخاصة بأحداث قاعة العرض أو حجوزات المجموعات أو استخدام الغرف)، أو أسبوعية (مثل تغيب العاملين وتجميع أعداد الزوار)، أو شهرية (مثل مفكرة المناسبات)،

ما يظل فيها الناس مدة طويلة، أو في حالة قضائهم وقتاً طويلاً في المواصلات قبل الوصول إلى المتحف. كما يعتمد حجم التشغيل على موازنة المتحف الكلية، حيث إنه في المتاحف الأصغر حجماً يحتمل ألا يغطي عائد بيع المرطبات إجمالي تكلفة العاملين والمعدات. غير أن مجرد تقديم الشاي أو القهوة والمأكولات يمكن أن يكون له أثر كبير على الزوار. كما أن المقهى يعتبر مكاناً مثالياً للترويج للأحداث والمناسبات المزمع إقامتها في المستقبل وفي عرض المعروضات من مقتنيات الاحتياطية والمخزونة. وإن تعذر إيجاد أي نوع من خدمات الطعام والشراب، يمكن للمتحف أن يدرس وضع ثلاثة مياه أو ماكينة لبيع المشروبات على أقل تقدير.

المتجر: هذه نقطة أخرى واضحة يمكن أن يلتقي فيها الزوار بالعاملين عند شراء الكتب الإرشادية والكتالوجات والصور المنقولة عن الآثار الفنية أو القطع التذكارية، علاوة على الاستفسار عن المعلومات. وهذا من شأنه أن يزيد من مستوى الخدمات الهامة التي تقدم إلى الزوار وسياسات الاتصال. ما هي الأشياء التي يجب على المتجر أن يبيعها وبأية أسعار؟ هل ثمة أشياء مناسبة للأطفال بأسعار منخفضة؟ هل بوسع العملاء أن يطلبوا أشياء وهم خارج المتحف؟ هل هناك منشورات للكاتالوج أو نسخ مصورة من الآثار أو قطع تذكارية وإن كان الأمر كذلك فهل هذه الأشياء متاحة عبر الموقع الإلكتروني للمتحف؟ ما هي ساعات فتح المتجر؟ ما هي مساحة التخزين المتاحة في المتحف، وما مقدار القطع المخزونة؟ إذا كانت المساحة محدودة، هل لها تأثير على مدى المخزون وحجمه؟ هل المتجر مزود بإضاءة جيدة وهل هناك إمكانية لاستعراض الأشياء المعروضة؟ **الأماكن الخارجية:** وجود مساحات مفتوحة كحديقة أو منطقة واسعة لعرض القطع التي تكون أكبر أو أثقل مما يمكن عرضه داخل المتحف، قد يفيد كثيراً لأنه يوفر مساحات للتأمل والتفكير، إضافة إلى إحداث تغيير في البيئة المحيطة. ويجب أن تحتوي على بعض المقاعد والمظلات وبعض أدوات اللعب البسيطة المستقاة من طبيعة

إعلان عن المناسبات والحفلات، ويشرف على المكتب أحد العاملين للإجابة عن الاستفسارات. وبالنسبة للمتحف فقد تكون هذه أيضاً نقطة هامة للأمن (تفتيش الحقائق)، بالإضافة إلى كونها نقطة تحكم للطوارئ والحالات الصحية والأمنية الحرجة (على سبيل المثال: إدارة عملية الإخلاء الآمنة والهادئة في حالات نشوب الحريق). (غير أن الخلط بين أدوار العاملين والزوار في هذا المجال قد يسبب الارتباك لكل من العاملين والزوار). وحيث إن هذه قد تكون هي النقطة الأولى التي يتم الترحيب فيها بالزائر من جانب العاملين بالمتحف، فمن المهم أن يتم تصميم المكتب بحيث يوحى بالترحيب وسهولة التواصل، وذلك من الناحية المادية من حيث الارتفاع وحسن الترتيب، علاوة على أسلوب العاملين وطريقة تعاملهم مع الجمهور. ومن الضروري أيضاً تعيين موظفين ممن تلقوا تدريباً في خدمة العملاء ولديهم القدرة على العمل مع الجمهور، حيث إنهم سيركزون اهتمامهم في جميع الأوقات على الزوار وطلباتهم.

حجرات الإيداع للمظلات والمعاطف والحقائب/ عربات الأطفال:

يجب أن تكون هذه الحجرات مفتوحة طيلة ساعات عمل المتحف لاستقبال الزوار. ويجب أن توضع لافتة توضح مدى مسئولية المتحف عن الأشياء المودعة. هل هذه اللافتة موضوعة قريباً من المدخل؟ كيف يمكنك تنظيم العاملين لتقديم المساعدة في أوقات الضغط (على سبيل المثال: في موعد إغلاق المتحف؟) **دورات المياه:** يجب التأكد من نظافتها ووجود الصابون والمناشف وورق التواليت بصفة منتظمة طيلة ساعات عمل المتحف، كما يجب تنظيفها بانتظام والتأكد من أنها تعمل بشكل جيد بصفة يومية. ومن بين المسائل الرئيسية الأخرى: هل هناك لافتات إرشادية واضحة؟ هل هي ملائمة لشخص في كرسي متحرك أو لشخص يغير حفاضة طفله؟ **المقهى أو المطعم:** عادةً ما تكون زيارة المتاحف مرهقة ومن ثم يحتاج الناس إلى بعض المرطبات، خاصة في الأماكن التي غالباً

قدر مستواه الفكري وهل له أن يستمتع ويحصل على الترفيه؟ هل يمكن للجميع أن يشاهدوا العروض على ارتفاع مريح؟ كيف يمكنني الانتقال من مكان إلى آخر؟ من الذي أسأله إن كان لدى استفسار؟ كيف لي أن أعرف عليه؟ هل يمكنني تناول مشروب أو بعض الطعام؟ هل المرطبات رخيصة الثمن؟ هل يمكنني الجلوس في مكان مفتوح؟ هل توجد دورة مياه؟

إطار رقم ١١ : بحوث خدمات الزوار

تمرين رقم ٤ :

أطلب من عدد صغير من الجمهور (يفضل الزوار غير المعتادين) إجراء التدريب رقم ٣ للتعرف على ردود أفعال الزوار مقارنة بالعاملين. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تركهم يتحدثون وأنت تتجول معهم - وتضاف النقاط المطروحة إلى قائمة الأعمال الخاصة بخدمات الزوار طويلة المدى.

تمرين رقم ٥ :

يجب أن يزور اثنان من العاملين بالمتحف متحفاً غير معتاد أو أي مكان لجذب الزوار (موقع أثري، ملاهي، مركز تسوق: لا يهم إن كان المكان مكاناً عاماً أو تجارياً) لا بد أن يلاحظا الأشياء التي يشعرا بأنها تجذب الزوار، أو تلك التي تفهمهم؟ ما هي المعايير التي سيعملان بها؟ يمكن أن تكون ردود أفعالهما وتعليقاتهما مادة للنقاش مع مختلف الفرق/المجموعات. يجب أن تمنح هذه الفرصة لجميع العاملين خاصة أولئك العاملين في خدمة الزوار لأنها تساعدهم على معرفة ردود الأفعال (العاطفية والفكرية) لدى من يتعرضون إلى مواقف مماثلة.

الخلاصة

لكي يحصل زائر المتحف على الحد الأقصى من فرص التعلم والمتعة الممكنة يجب أن يشعر بالترحاب والأمن، وأن يكون على يقين أن هذه المجموعات من المقتنيات تعرض لمنفعته ولو جزئياً على الأقل، وأنها جزء من تراثه وفهمه لمكانه في المجتمع في الوقت الحاضر. ويمثل الزوار الذين يشعرون بالرضا قيمة متزايدة بالنسبة للمتاحف، لأنهم ليسوا فقط مجرد معيار للنجاح الفردي، ولكنهم قد يكررون الزيارة وقد يصبحوا مشاركين بصورة أكبر كمناصرين وداعمين متحمسين. ولكي يحقق المتحف ذلك يجب عليه وعلى جميع العاملين أن يخططوا لتقديم خدمات الزوار وتوفير المرافق التي تسهل وتحسن إمكانيات وصول الناس إلى المتحف والاستمتاع بالمقتنيات. ويعتبر الزائر الراضي دليلاً على متحف محدد الهدف له إدارة مهنية.

معلومات إضافية

تقدم جمعية المتاحف (المملكة المتحدة) وبخاصة نشرتها ربع السنوية "ممارسات المتحف" كمية هائلة من المعلومات العملية المتنوعة عن عدد من القضايا المتصلة بالمتاحف، مثل خدمات الزوار وإمكانية الوصول إلى المقتنيات والتصميم والبطاقات والعلامات. وبوسع المتاحف التي تنضم إلى هذه المؤسسة الحصول على نسخ مجانية من هذه النشرة، والإطلاع على الأعداد السابقة في الأرشيف على الموقع الإلكتروني. برجاء الاتصال بالمرحور، جمعية المتاحف، ٢٤ شارع كالين، لندن (ANWE). أو زيارة الموقع <http://www.museumsassociation.org> وهناك الكثير من الكتابات المتصلة بخدمات الزوار والدراسات التي تجرى عليهم، وخدمة العملاء في أماكن أخرى، بخلاف المتاحف، بما في ذلك الخدمات الحرة والسياحة والخدمات التراثية والثقافية، علاوة على إدارة الأعمال.

مجموعة المقتنيات إذا كان ذلك سيوجد ترحيباً من العائلات. كما يمكن أن تكون تلك المساحات مثالية بالنسبة للحفلات ويمكن تأجيرها للمناسبات الخاصة.

إطار رقم ١٠ : قائمة مراجعة من وجهة نظر الزوار

التدريبات التالية وسائل يستخدمها المتحف لرصد وتقييم تنفيذ المعايير المقررة. وستساعدك الأدلة التي ستحصل عليها في تحديد أولويات العمل في المستقبل. التقييم هو الآلية المستخدمة لفحص وتقييم نتائج العمل، ويمكن أن يتم في مراحل مختلفة من سلسلة معينة من الأعمال. ١. في البداية يوجد تقييم "الطرف الأمامي" لفحص الأفكار أو النماذج النمطية أثناء المشروع. ٢. التقييم الشكلي يسمح لك بإدخال تغييرات أو تعديلات. التقييم التحصيلي يمنح لك الفرصة لتجميع عدد من الأدلة، يمكن أن تلخص نقاط القوة والضعف في المشروع لكي تستعين بها في أية أعمال مستقبلية.

تمرين رقم ٣ :

أطلب من عضوين جديدين من العاملين (بغض النظر عن درجتهم الوظيفية: لا يهم إن كانا من عمال النظافة، أو ممن يعتنون بقاعات العرض، أو إن كان أحدهما أمين المتحف) أن يستعملا هذه القائمة وأن يضيفا أية أسئلة أو استفسارات من جانبهما. استخدم ثلاثة خانات لتقييم حالة المتحف على النحو التالي: (١) جيد (٢) معقول ولكن يجب تحسينه (٣) ضعيف. استخدم النتائج لتعاونك في وضع خطة عمل للعام المقبل. يجب أن يكرر هذا التدريب مرة على الأقل سنوياً لمراقبة التغيير الذي يطرأ على حالة المتحف. وبالطبع يجب أن تناقش المقومات التي حصل المتحف على أساسها على درجة "جيد" لتشجيع الجميع على التعاون والمشاركة. المؤشرات العامة: ما هي المؤشرات التي تظهر للزوار هل في كون متحفكم يوليهم اهتماماً وعناية خاصة، أو كونك مهتماً بجودة الخدمة المقدمة لهم أثناء الزيارة؟ هل ثمة فترة قصيرة كثيفة عن المتحف / أو على الموقع الكتروني توضع على لوحة في مدخل المتحف لتعلن عن أهداف المتحف؟ الوصول: هل من السهل تحديد مكان الطريق المتصل إلى المتحف؟ هل هناك لافتات إرشادية جيدة بالنسبة لسائقي السيارات والمشاة؟ هل هناك مواقف للسيارات؟ ما هي مسافة السير حتى المدخل؟ هل هناك مساحات بجوار المدخل لذوى الاحتياجات الخاصة؟ الترحيب والتوجيه: من الذي يرحب بالزوار؟ كيف يحيونهم؟ هل يتسمون بالذوق والأدب وهل يقدمون لهم معلومات دقيقة؟ هل تحدد بوضوح الخطوات التي يجب اتخاذها عند الوصول إلى الرافق: الحمامات وغرفة إيداع المعاطف ومكتب الاستعلامات وحجرات الدراسة وقاعات العرض؟ كيف لي أن أعرف أحداث اليوم؟ ما هي المرافق المتاحة بالنسبة للأسرة والأطفال وذوى الاحتياجات الخاصة والباحثين؟ كم لدى من الوقت قبل مواعيد إغلاق المتحف؟ هل هناك رسم دخول، ما مقداره، وهل هناك أية امتيازات للأطفال وكبار السن؟ هل يُسمح بالتقاط الصور؟ وهل يمكنني اصطحاب طفلي في عربته؟ قاعات العرض: هل العروض جاذبة للبصر؟ هل المكان جذاب أم مظلم وكثيب؟ هل قاعات يمكنني قراءة البطاقات أو اللاصقات labels؟ هل الإضاءة مسلطة بشكل جيد؟ هل قاعات العرض مليئة بالضوء أم هادئة؟ هل سأفهم السياق والمحتوى الفكري للعروض؟ هل يمكنني اكتشاف المزيد عن العروض أكثر مما هو مكتوب على البطاقة؟ أين يجب على أن أتوجه لاكتشاف ذلك؟ هل يمكنني الجلوس في أي مكان؟ هل يمكن لطفلي التعلم على

التربية المتحفية في سياق وظائف المتحف

لماذا تقام المتاحف؟ ما هو الغرض من جميع جهود جمع القطع المتحفية وترميمها وعرضها؟ من المؤكد أن الغرض ليس مجرد تقديم "معالجة مهنية" لمهام الأمناء والباحثين في المجال المعني، وليس هو التفاخر بتمثيل ثقافة الأمة أو حماية التراث العالمي المشترك. الغرض في واقع الأمر هو جعل ما يحتويه المتحف من معارف وما يقتنيه من مجموعات في متناول الجمهور: الناس من جميع الأعمار والخلفيات، وجعلهم يشاركون في المعرفة والثقافة، وبالتالي من المهم أن يهدف كل عمل من أعمال المتحف إلى خدمة الجمهور وتعليمه.

المتاحف، كجزء من قطاع التعليم غير الرسمي، تضيف إلى نظام التعليم الرسمي في المدرسة قيمة خاصة للتعلم والاستمتاع والمناقشة. ويحتاج جميع المهنيين في المتاحف - على اختلاف أعمالهم وتخصصاتهم- إلى الاعتقاد اعتقاداً راسخاً بالحاجة إلى المشاركة مع أكبر عدد ممكن من الناس من جميع الأعمار والمستويات الاجتماعية في معرفة أهمية استكشاف وفهم جذور الجنس البشري وتكوين ثقافته وفهم الميراث الثقافي لكوكب الأرض.

التعليم المستمر يمكن أن يتم في المتاحف لجميع الناس من جميع الأعمار، من الأطفال حتى المتقاعدين، وممن هم أقل من سن الثالثة إلى من هم فوق الثالثة والتسعين. وبينما يستمتع الفرد بفرصة الزيارة المفتوحة غير الرسمية وبالتواصل مع الآخرين (بطريقة تختلف عن المسارح والحفلات الموسيقية) تستمتع المجموعات بتجارب تختلف عن التجارب المألوفة في بيئة الدراسة العادية. وكذلك تؤدي الخدمات التعليمية المتحفية إلى تحسين وتكميل فهم الناس للمجموعات والمعارض والاستمتاع بها. وحيث أن التعليم يمثل جزءاً من الأهداف العامة للمتحف، يجب النظر إليه كأحد

أهم الأهداف الرئيسية لسياسة المتحف. وفي غياب التزام المتحف بهذه السياسة يتم النظر إلى التعليم كمجرد أداة للتسويق توجه إلى زيادة عدد الزوار.

المجموعات والتعليم

مع الأخذ في الاعتبار العلاقة الوثيقة بين جميع وظائف المتحف، يجب النظر إلى القضايا المتعلقة بالتربية المتحفية على ضوء العلاقة مع طبيعة المجموعات، وسواء أكانت المجموعات تتكون من تحف فنية أو نماذج من التاريخ الطبيعي، أو أعمال تقنية، أو مواد تاريخية، فإن كل مجموعة منها تتطلب تحليلاً مستفيضاً ومشاركة في العمل مع العلماء لوضع توجه تعليمي معين بشأنها. وبمجرد تحديد الأهداف يمكن تصميم البرامج التعليمية لتعميق فهمنا للمعروضات وللجوانب الأخرى المتعلقة بأمانة المتحف ورسالته العلمية. لا بد من القيام بذلك سواء لجلسات التدريس التي تتم في المتحف أو للتوجيه التربوي وبيان محتوى المعارض والمعارض الدائمة والمؤقتة. ويجب أن تسترشد كل خطوة بالمسئولية تجاه كل من الزائر وطبيعة ورسالة المجموعات والقطع. كما أن اختيار القطع للمعرض في المعارض العامة يتوقف على الموضوعات الكامنة في المجموعة والتي تهم الجمهور في نفس الوقت. ومن المحتمل أن يختلف ذلك باختلاف المجموعات المستهدفة التي ستتم مخاطبتها، أو حسب القضايا الخاصة المعاصرة أو الاحتياجات الخاصة للمجتمع. القطع والنماذج الموجودة في مجموعات المتحف تحمل كافة أنواع المعلومات. حاول أن تجد المعلومات التي تهم جماعات الزوار، والموضوع الهام الذي يجب توصيله إليهم. ثم استخدم هذه المعرفة لتقرر البرامج التي سيتم وصفها والطرق التي ستستخدم لإنجاز عملية التعليم.

المتحف الأخرى. ولعل أفضل أمثلة المتاحف المتوجهة إلى الزوار هي تلك التي تعين معلمين متحفيين يعملون مع فريق التطوير قبل الافتتاح الرسمي للمتحف بمدة طويلة. ومن جهة أخرى هناك عدد كبير من المتاحف التي لا توجد بها إدارات تربوية، وإن وجدت فإنها تتكون غالبا من شخص واحد مطالب وحده بالقيام بجميع الأعمال التي سبق ذكرها.

ما هي نوعية مثل هذا الشخص؟ لا يوجد في معظم الدول تدريب خاص يؤهل الناس لمهنة التربية المتحفية، وقد تم تأهيل أفضل معلمي المتاحف في الوقت الحالي (وهم عادة من الجامعيين) في مختلف المجالات وهم على رأس العمل، حيث درس الكثير منهم الموضوعات المتعلقة بالمتحف الذي يعملون فيه مثل علم الآثار وعلم الأحياء والتاريخ والفيزياء، أو حصلوا على دراسات في طرق التدريس أو علم النفس كأساس لمعارفهم التعليمية، لأنه من الضروري أن يحظى المعلم باحترام زملائه أمناء المتحف. وبالإضافة إلى ذلك من المهم الحصول على تدريبات في العلوم المتحفية سواء عن طريق دورات متخصصة بعد التخرج من الجامعة أو من خلال الخبرة المكتسبة من العمل كمتدرب في المتحف. وقد تكون بعض دورات تدريب المعلمين مناسبة لهذا الغرض، لكن من المهم أن نفهم أن التعلم في المتحف قد يختلف كثيرا عن التعلم في المدارس.

عندما يقرر المتحف إنشاء إدارة للتعليم ويحدد المرشح المناسب لإدارتها، يجب على مدير التربية المتحفية وضع هيكل إداري وتحديد سياسة وبرنامجا واقعيما لما يمكن تحقيقه في الوقت الراهن وخاصة في ظل العدد المتوفر من الموظفين والوقت والمكان والموارد المالية. وتحتاج خدمة التعليم الفعالة - كحد أدنى - إلى مدير مهني متفرغ طوال الوقت قادر على القيام بأعمال الإدارة والشؤون الإدارية، والمشاركة أيضا في التدريس والأعمال التعليمية الأخرى.

التراث والتعليم

وعلاوة على ذلك فإنه بالنسبة للكثير من المتاحف وخاصة تلك المرتبطة بالمجتمعات المحلية، تعتبر معرفة التقاليد المحلية والثقافة الإقليمية من الأمور الحرجة في وضع سياسة المتحف التي تجمع بين الوظيفة التعليمية ووظائف الأمناء. تحفظ المتاحف المختلفة بداخلها قدرا غير عادي من التراث مختلف الأنواع يعكس مصادر وقيما وطنية ودولية. وفي هذا العصر الذي يتسم بسرعة غير مسبوقة في التغيير، يكاد الناس ينسون أو يتناسون تاريخهم وثقافتهم، وتقل معرفتهم بالثقافات الأخرى وبتراث البشرية. ولذا فإن المتاحف هي المكان المثالي لزيادة وتحسين التوعية بالتراث الطبيعي والثقافي والفني عن طريق ما تجريه مع الجهات الأخرى من أبحاث على الثقافة المادية وغير المادية التي تتم دراستها وحفظها في المتاحف وعن طريق الاستفادة من الفرص المتاحة لتعليم الزوار.

تطوير وإدارة التربية المتحفية

إذا كان المتحف يرى نفسه كمؤسسة ذات التزامات اجتماعية وتعليمية قوية، يجب التسليم بأهمية إنشاء خدمة تعليمية فعالة. وفي سنة ١٩٦٥ تبنت الجمعية العمومية الثامنة للمنظمة الدولية للمتاحف كسياسة رسمية للمنظمة بيانا ورد فيه أنه نظرا للأهمية الكبيرة المتزايدة لدور المتاحف التعليمي والثقافي، وعلى المتاحف توظيف بعض المتخصصين في التعليم سواء من المدرسين المؤهلين الذين يجب أن يتلقوا بعد ذلك تدريبات إضافية على الموضوعات المتحفية الأساسية أو من الأكاديميين (أو الأمناء) الذين يجب أن يتلقوا تدريبات تربوية إضافية.

ومن المؤسف أنه بعد مرور نحو أربعين سنة ما يزال التعليم يأتي في الدرجة الثانية من الأهمية. وحتى عندما توجد إدارة متخصصة في التعليم فإن موقعها ومكانتها تكون في مستوى أقل من إدارات

التواصل مع العاملين الآخرين سواء في المتحف أو في أي مكان آخر قد يكون عظيم القيمة في تبادل الأفكار والاستشارات والخبرات. وهذا التواصل يجعل معلم المتحف على اتصال دائم بالقضايا والدراسات والمناظرات الجارية، وبذلك يتمكن من تلبية احتياجات مهنته واحتياجات المجموعة التي يخدمها. ويمكن ضم الشبكات الخارجية على المستوى الوطني (مثل جمعية المتاحف) أو على المستوى الدولي (مثل المجلس الدولي للمتاحف ولجانته الدولية المتخصصة). وإذا لم تكن هذه الشبكات مناسبة أو إذا تعذر الوصول إليها، يمكن تكوين شبكات أخرى بمبادرة شخصية، وبالإضافة إلى مثل هذه الاتصالات المهنية يجب تكريس الكثير من الوقت والجهد لإقامة اتصالات شخصية محلية لأن المعلم في المتحف بصفته خبيراً في التواصل يستطيع الربط بين المؤسسات والأفراد والمجموعات وفتح سبل جديدة للتعاون.

التربية المتحفية والمجتمع المحلي

المتحف، بصفته مؤسسة تعمل للصالح العام ولخدمة الجمهور، يجب أن يأخذ موقفاً فكرياً في مركز المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي. ويقوم معلم المتحف بدور له أهمية خاصة في صياغة بيان مهمة المتحف وسياساته وبرامجه كما يُسلط الأضواء الهامة على عملية صنع القرار نظراً لعلاقته الوثيقة مع الجمهور ومعرفته المتسازة بتوقعات واحتمالات ردود أفعال مختلف فئات المجتمع وخاصة الشباب الذين يمكن اعتبارهم زوار المتحف في المستقبل.

وتدل الخبرة الطويلة على أن وجود مستوى تعليمي واحد أفضل من لا شيء، إلا أن الشخص الواحد لا يقدر على القيام بجميع الأعمال المطلوبة وخاصة عندما تدرّك المدارس والكليات وأولياء أمور التلاميذ وعموم الجمهور قيمة البرامج التعليمية التي يقدمها المتحف. وليس من من المجدي اقتصادياً أن يقوم موظف مؤهل تأهيلاً عالياً بأعمال السكرتارية الروتينية مثل حجز المواعيد أو توزيع النشرات الدعائية أو طباعة المواد التعليمية أو وسائل التدريس.

ومن المحتمل أن تؤدي زيادة الطلب العام على الخدمات التعليمية إلى الاضطرار إلى توظيف عدد إضافي من المتخصصين للقيام بأعمال الإرشاد والتدريس وتنفيذ ورش العمل وغير ذلك من الأنشطة. ويمكن الاستعانة بالعمالة المؤقتة للقيام بالكثير من هذه الوظائف بموجب عقود جيدة الصياغة وتحت إشراف جيد. ولكن لا بد من تدريب أولئك الموظفين على يد مدير التعليم أو بمساعدة خبراء آخرين ضماناً لاستمرار معايير الجودة. هذا التدريب والتطوير المهني المستمر يجب أن يغطي عدداً كبيراً من الموضوعات منها المعارف العصرية للنظرية التربوية وعلم النفس، والمعلومات المتعلقة بالأبحاث الجديدة في موضوع المتحف، والتواصل، وطريقة التقديم، وأي جوانب أخرى تتعلق بالعمل مثل المهن والتقنيات التاريخية. ولذلك لا بد أن يكون معلم المتحف قائداً أو مديراً وطرفاً فاعلاً في فريق العمل.

وجود الشبكات داخل المتحف وخارجه ضروري لعمل المعلم المتحف لأنها تساعد على التوجه نحو الجمهور وقد تكون مصدراً لتحالفات جديدة وبذلك توسع آفاق المعلم المهنية وتوسع الخدمة التي يقدمها. والأهم من ذلك أنها تساعد على حل المشاكل، ولذا يجب التأكيد على أهمية إقامة علاقة شبكات مع مهنيين من متاحف أخرى وخاصة بالنسبة للمعلمين محدودي الخبرة.

للمجموعات المستهدفة التي ستتم مخاطبتها وكيفية مخاطبتها، ووضع برامج تعليمية ابتداءً من عملية تحليل أي قطعة أو مجموعة من القطع المتحفية. ويمكن تقديم الكثير من النصائح المختلفة للزوار الأفراد، سواء الكبار أو الأطفال، والمجموعات الخاصة وطلبة المدارس. ويجب ألا نعتبر هؤلاء جميعاً مجرد مستهلكين للثقافة والمعرفة، بل شركاء في عملية التعلم. وهكذا يكون دور معلم المتحف هو نقل مختلف القيم والجوانب المتعلقة بالثقافة أو التاريخ الطبيعي أو الفن أو العلوم إلى الزائر بطريقة تجعله يفهمها ويقارن فيما بينها حسب خبرته الخاصة.

اختيار طرق التعليم والتعلم للتعليم المتحفى

يمكن استخدام عدة طرق مختلفة لشرح معنى القطعة المتحفية وفهمها بطريقة أفضل. فهناك الطرق والأساليب التي توجه إلى المتلقي السلبي، والتي تتضمن التفكير والإدراك والفحص والتعرف على الأشياء. وهناك طرق تشجع الزائر على المشاركة الفعالة وفحص المجموعات أو المعروضات أو المواد الثقافية الفردية التي تخضع للدراسات والبحوث الجمالية والتقنية والاجتماعية.

تقييم مبادئ وأولويات سياسات وبرامج المتحف التعليمية

لكل متحف طبيعته الخاصة، لذا يجب على معلم المتحف التشاور مع زملائه الأمناء وأن يسأل بعض الأسئلة الأساسية عند تحليل وتخطيط الخدمة التعليمية، وتختلف هذه الأسئلة حسب الظروف إلا أنها قد تشمل ما يلي:

فيما يتعلق بالموقع الجغرافي

١. هل يخدم المتحف مجتمعاً كبيراً أم صغيراً؟
٢. هل المناطق المحيطة بالمتحف حضرية/صناعية أو ريفية؟
٣. هل يرتبط المتحف جيداً مع موقعه الجغرافي؟
- فيما يتعلق بالهيكل الاجتماعي والثقافي للسكان
٤. من هم الزوار المحتملون؟
٥. من هم الزوار وغيرهم من مستخدمي المتحف الذين نرغب في حضورهم، ولماذا؟
٦. ما هي التقاليد الثقافية للمجتمع المحلي: وهل يمكن ربطها بأهداف المتحف وسياساته؟
٧. ما هي المشاكل المعاصرة التي يتعامل معها المتحف؟
- فيما يتعلق بالجوانب المتحفية
٨. ما هي السمات الأساسية للمجموعات؟
٩. ما هي أصولها؟
١٠. ما هي التزامات المتحف تجاه الأطراف الخارجية مثل المحافظة أو المدينة أو الجهات الممولة أو المانحة؟
- فيما يتعلق بالتمويل
١١. ما هي مصادر التمويل المتاحة وخاصة للأغراض التعليمية؟
١٢. ما هي أفضل الاستخدامات الفعالة لميزانية التعليم المتاحة للمتحف؟

على معلم المتحف - وهو خبير المتحف بشأن الجمهور الذي يعرف احتياجات ورغبات معظم مجموعات الزوار - أن يساهم بعلمه في المناقشات التي تدور حول المعروضات. وفي هذا العمل الجماعي، يساهم المعلم بمعلومات مفيدة عن مدارك مختلف الزوار وقدراتهم الفكرية واهتماماتهم. الأمر الذي يتطلب تعريفاً واضحاً



الشكل رقم 1 : مسائل في تخطيط وإدارة برامج المتحف (من إيلين هوبر-جرينهيل، التربية في المتاحف وقاعات العرض، مطابع جامعة ليسينستر، 1991)

كبيرة ومقتطفات ولاصقات labels فردية تعطي معلومات أكثر شمولاً عن موضوع المعرض ككل والسياق الخاص بكل قطعة أو كل مجموعة من القطع. ومن المحتمل أن تطلب المجموعات التعليمية المنظمة التي تزور المتحف المزيد من المعلومات والمواد العلمية حسب أعمار أعضاء المجموعة أو تخصصات الطلبة.

بطاقات تعريف المعارض العامة ومقتطفات القطع الفردية

يجب - كحد أدنى- أن تكون هناك معلومات عن كل قطعة معروضة تبين الفئة والوظيفة والأصل والمادة والعمر والمحتويات، مع أن المتاحف في أيامنا هذه تقدم معلومات أكثر على لوحات

الزيارات بمرافقة مرشد والحوار التعليمي

المنهج الكلاسيكي هو أحد طرق التعليم في المتحف ، ويعتمد إلى حد كبير على طريقة الكلام ، لكن يجب الابتعاد عن أسلوب المحاضرة الرسمية التقليدية المستخدمة في تعليم الكبار واستخدام أسلوب الحوار أو المناقشة بطريقة أقل رسمية وخاصة عند التعامل مع الأطفال والشباب والأشخاص الذين ليست لهم خلفية أكاديمية . ولكي نبتعد عن أسلوب الأسئلة والأجوبة التقليدي المستخدم في المدارس ، يستخدم معلم المتحف في هذه الأيام أشكالا مختلفة من التفاعل ، ويتشجع أطفال المدارس وغيرهم على المشاركة الفعالة ، ويهتم باستخدام جميع الحواس وتشجيع المشاركين على التعبير عن أنفسهم . وبدلا من أن يشرح المعلم كل شيء للدارسين ، يتركهم يستكشفون الأشياء بأنفسهم ويصفونها ، ويجربون الأشياء التي يساعدهم على استكشاف معانيها بأنفسهم .



الشكل رقم ٢ : استكشاف عمل فني في متحف النحت بمتحف فيلهيلم إيمبروك ،
دويسبيرج ، ألمانيا

الوسائل السمعية والبصرية

تستخدم المتاحف - كبديل عن المرشدين - أنظمة إرشادية صوتية

ومن الممكن أن يقدم أخصائي التعليم في المتحف مساعدة عظيمة إلى زملائه القائمين على عمليات تخطيط وتصميم وعرض المعارض وتواصل الخطوط والتصميم الشكلي الجرافيكي ، وكذلك بيان قيمة قطعة معينة أو مجموعة من القطع في نطاق مفهوم المتحف وأهدافه .

المبادئ الأساسية لتصميم البرامج التعليمية

١. ابدأ بما عند المتلقين من معرفة وتجارب حياتية.
٢. وفر الوقت للمناقشات والحوارات التي تساعد الطلبة على التعامل مع الأفكار الجديدة وتكوين آراء على أسس قوية.
٣. قدم خبرات جديدة للحواس والعقل تشمل :
 - أ- المشاهدة.
 - ب- الوصف.
 - ت- اللمس.
 - ث- الحركة.
 - ج- الرسم.
 - ح- اللعب.
٤. اترك الطالب أو الزائر يعبر عن تجربته بطريقته الشخصية.
٥. وفرّ الفرصة والوقت للاستكشاف الفردي.
٦. خطط بعناية برنامج الزيارات التعليمية وخذ في الاعتبار مثلا جدول السنة الدراسية المحلية ، وفصول السنة ، والوقت أثناء اليوم.
٧. وفرّ للمجموعة الوقت اللازم للتكيف مع الخدمة الجديدة للتعليم والتعلم.
٨. ضع في البرنامج الاستعداد المسبق للزيارات (زيارات مسبقة أو دورات تدريبية لعلمي المدارس ، وإعداد المعلومات المكتوبة والمطبوعة مقدما) ، ومتابعة الزيارات.
٩. قيّم كل زيارة أو كل برنامج منظم ، وفكر في التغييرات التي يمكن إدخالها في المستقبل.

الوسائل البصرية والحاسب الآلي

تكون في بعض الأحيان للرسومات والخرائط والصور الفوتوغرافية فائدة كبيرة في توضيح المفهوم وتحقيق الترابط الواضح. إذ بدأت المتاحف تستخدم الحاسبات الآلية بمعدلات متزايدة لتحقيق ذات الهدف، حيث ينشئ المتحف شبكة من الأطراف النهائية ويضع عددا من أجهزة الكمبيوتر في أماكن مختلفة من قاعاته ويستخدم برنامجاً خاصاً يساعد الزوار على التعلم بطريقة تفاعلية ومعرفة العمليات التقنية أو الفنية أو العلمية أو الحقائق التاريخية، ويتيح للمستخدم عدة اختيارات ينتقي منها ما يريد.



الشكل رقم ٣: ورشة عملية في معرض دائم للصناعات المحلية التقليدية بمتحف لانديس كوبلينز، ألمانيا

وقد أصبحت هذه المعلومات متاحة أكثر أمام الناس وهم أبعد ما يكونون عن المتحف وذلك عن طريق شبكة الإنترنت حتى أصبح عدد الزوار "الافتراضيين" الذين يستفيدون من هذه البرامج المعلوماتية يفوق عدد الزوار الفعليين. ويمكن أن تكون قاعدة المعلومات التي يقدمها الكمبيوتر مقرونة بأنظمة التعلم الحديثة وعلى قدر هائل من المعلومات التي تقدمها للناس، لكنها تحمل

مثل مسجلات الصوت الصغيرة أو مشغلات اسطوانات الليزر (CD) وسماعات الأذن لتزويد الفرد أو المجموعة بالمعلومات اللازمة عن قسم معين من المتحف أو عن أهم محتويات المتحف ككل. وكذلك يمكن تقديم هذه المعلومات والتعليقات من مكبرات للصوت أو من أي أجهزة صوتية أخرى توضع في نقاط معينة من المتحف وتزود بوسائل لطلب الاستماع إلى أصوات أو توضيحات أخرى (مثل أصوات الحيوانات أو نشرات إذاعية تاريخية أو موسيقي) تساهم في شرح موضوع المعارض.

من الممكن أن يقدم الدليل الصوتي الكثير من المعلومات بكل سهولة ويسر، ولكن ذلك قد يكون على حساب المناقشات والتواصل بين الزوار، لكن الاستخدام المحدود للأصوات التي يمكن استرجاعها قد يساعد على إبراز المعارض. كما أن للوسائل السمعية والبصرية لها فائدة كبيرة في التربية المتحفية إذا تم استخدامها بالطريقة الصحيحة. ويمكن استقبال الزوار استقبالا مؤثرا بعرض سلايدات مصحوبة بالصوت، أو فيلم أو مقتطفات من الفيديو أو التلفزيون. وتتميز الوسائل السمعية والمرئية بقدرتها على جلب المعلومات من العالم الخارجي إلى المتحف مثل أساليب العمل، والسلوك البشري أو الحيواني، وتصوير البيئة التي جاءت منها القطعة.

ساعات التعليم

لا بد أن يكون تطوير التعليم في المتحف مصحوبا بتوفير الأماكن الكافية للعملية التعليمية، وقد تكون هذه الأماكن في مناطق العرض التي تركز على المعارض التعليمية المصممة لتطوير موضوع معين. وقد تتم في حجرات الدراسة أو في الورش أو في أية أماكن أخرى مناسبة للتعليم يمكن للمدرس والمجموعات التعليمية والزوار الأفراد استعمالها لفترة طويلة. وتزود الأماكن المخصصة للتعليم المتحفية عادة بمعلومات و مواد إضافية تساعد على دراسة الموضوعات المحددة دراسة وافية وفعالة.

يمكن لرواد المتحف العمل وإعادة استكشاف بعض المهن التقليدية مثل صناعة الفخار والصناعات الخشبية والمعدنية وأدوات الطبخ وأدوات إشعال النار وغيرها من الأنشطة التقليدية المحلية. ويمكن أن يفهم الناس الفن بطريقة أفضل إذا مارسوا الأساليب الأصلية التي كانت تتبع في الطباعة والرسم والنحت والتصوير الفوتوغرافي. كما يعتبر استخدام المجهر (الميكروسكوب) والقيام بأعمال الحفر والتقاط الصور وجمع المعلومات المنظمة عن القطع المتحفية لأغراض البحث والحفظ مقدمة للنشاط العلمي.



الشكل رقم ٥ : تجربة أساليب مختلفة لصناعة الورق في معرض (من لب الخشب إلى الورق) بمتحف الأطفال في فرانكفورت، ألمانيا

وفي حصص الفن مثلاً تعتبر التحف الفنية - وخاصة للشباب - وسيلة حيوية لتوصيل مبادئ تذوق الجمال والتصميم (الشكل واللون والمكان والتركيب)، وهنا يمكن بسهولة اتخاذ الخطوات الأولى لتطوير القدرات الإبداعية والحس الفني. ولا تقتصر دروس الرسم والتصوير الزيتي على برامج المتاحف التعليمية فحسب، بل لها مكانتها أيضاً في متاحف التاريخ الطبيعي والثقافي. ومن الممكن أن يؤدي تحويل المعارض التي تمت مشاهدتها والمعلومات

في طياتها مخاطر تشتيت الانتباه عن المعارض والقطع الأصلية ذاتها.

المعارض التعليمية / التثقيفية

وفي مقابل التقديم التقليدي الذي يركز أكثر على المعارض، هناك العرض التعليمي أو التربوي الذي يركز أكثر على المناقشات عن طريق التأكد (١) أن الأهداف التعليمية واضحة تماماً في هذا المفهوم (٢) وأن المحتوى والتصميم والمساعدة التعليمية على ارتباط وثيق بالمناقشة المراد إجراؤها (٣) وأن الأولوية تكون للمجموعة المستهدفة التي يوجه إليها المعرض. ويجب استخدام أنماط فعالة من التعليم مع هذه المعارض التعليمية.



الشكل رقم ٤ : الفقاعات : النشاط واللعب في التربية بمتحف الأطفال في ميونيخ، ألمانيا

ورش العمل العملية

ورش العمل التي ينفذها متخصصون من أصحاب المهن الحرة مثل الفنانين أو العلماء أو المهنيين تقدم لزوار المتحف إمكانية استكشاف الأساليب المتعلقة بصناعة الأعمال الثقافية والمحافظة عليها أو إجراء البحوث والدراسات العملية. وعلى سبيل المثال،

التي تم اكتسابها إلى شكل فني من شأنه تعميق التجربة التعليمية والحسية.

لمس المعارض ومساعدات التعليم

هناك متاحف تشجع الزائر على لمس قطع تراثية حقيقية مختارة تحت شروط معينة مثل العروض الخاصة أو وضع بعض النماذج في صينية للتداول، أو لمس عينات من المواد التي تصنع منها القطع المعروضة كالجر أو فراء الحيوانات أو المنسوجات. وهذه الطريقة لا تقدر بثمن خاصة بالنسبة للطلبة والمكفوفين وضعاف البصر وللأطفال بصفة خاصة.



الشكل رقم ٦ : زائر كفيف يلمس بيديه تمثالاً لأوسيب زانكين، متحف فيلهيلم ليهمبروك، دويسبورج، ألمانيا

الاستعراض التعليمي

يمكن للخبراء والمهنيين والفنانين والمتخصصين والمرممين استعراض حرفهم وفنونهم أمام زوار المتحف. ويمكن لأحد الممثلين أو المهوبيين من المعلمين القيام بدور شخصية تاريخية. وهنا يكون للتفاعل مع الزوار دور مؤثر في العملية التعليمية.

تمثيل الأدوار ومسرح المتحف

يعتبر تمثيل الأدوار من الجوانب غير المخططة في التربية المتحفية بمعنى أن أحد المدراء (وليكن مدير التعليم بالمتحف مثلاً) يحدد الشخصيات أو القصة التي سيتم تقديمها، لكن التمثيل يتم بدون نص رسمي أو إخراج مسرحي. ويمكن اختيار موضوع التمثيلية على ضوء ما يحدث من مناقشات بعد مشاهدة لوحة زيتية وكذلك يمكن إعادة تمثيل بعض الأحداث التاريخية. وهنا يتمكن الزائر من المزج بين التفسير العصري لتلك الأحداث وسياقها التاريخي.

ويمكن إدماج هذا النوع من اللعب بسهولة في برنامج الزيارة بمرافقة دليل مع جعل الزوار يتحركون. وهذه العملية مهمة وخاصة بالنسبة للأطفال والمراهقين. وبالإضافة إلى ذلك، هناك زيادة في عدد من المتاحف التي تضع في برامجها تمثيلات أكثر واقعية يشارك فيها ممثلون محترفون ويشارك في تمثيل أدوارها بعض الأطفال والطلبة في نفس الوقت.

صور حية

يقوم أعضاء المجموعة بإعادة رسم اللوحات الزيتية أو نحت تماثيل لمجموعات من الناس وهم يلبسون نماذج طبق الأصل من الملابس الأصلية للشخصيات التي يقومون بأدوارها. ومن خلال هذه التجربة العملية يمكن فهم الأوضاع والحركات وتعبيرات الوجه بطريقة أفضل وتفسيرها كل حسب علاقته مع الموضوع.

الألعاب التعليمية

اللعبة بالنسبة للأطفال محاكاة لقواعد العالم الحقيقي ولذلك تقوم الألعاب واللعبة الموجهة بدور كبير في عملية التعلم. ومن الممكن أن ننقل الألعاب التنافسية وألعاب اكتساب المهارات والألغاز والأسئلة القصيرة والألعاب التاريخية وغيرها إلى بيئة المتحف بكل نجاح.

المتحفية، فإنها توسع اهتمام الزائر بما وراء جدران المتحف حيث يبدأ في ترتيب الرحلات إلى الكهوف والمحاجر المرتبطة بالمجموعات الجيولوجية، أو زيارة الآثار والتماثيل العامة والمباني التاريخية ذات الصلة بمتاحف الفن والتاريخ الطبيعي، أو زيارة مواقع الحفريات كجزء من البرامج التعليمية لمتاحف الآثار. وهذه الأنشطة تتيح الفرص لمقابلة بعض الناس المرتبطين بالمتاحف ارتباطاً مهنيًا، وتعطي انطباعاً حياً عن كيفية ربط قطع المجموعة بحياة المواطنين وأنشطتهم.



الشكل رقم ٨: مواد مستعارة من صندوق خاص بثقافة هنود أمريكا الشمالية، متحف راوتينشتراوس-جويست، كولن، ألمانيا

اجمع / وثق / اعرض

لا يتوقف اهتمام الجمهور عند التحف. ولذلك يجب دراسة المؤسسة المتحفية وكافة الأعمال التي تتم فيها، وهذا الاهتمام يأخذ الزائر خلف كواليس المتحف. فعند إقامة معرض تعليمي أو مشروع للنشاط العملي يمكن استكشاف العديد من الأساليب المتحفية مثل الجمع والبحث والعرض، والمقابلات الشخصية مع أصحاب



الشكل رقم ٧: تمثيل الأدوار: الكتابة على طريقة الرهبان في العصور الوسطى. معرض "من لب الورق إلى الورق" متحف فرانكفورت للأطفال، ألمانيا

صناديق التعليم

يمكن تجميع مساعدات التعليم وأدوات التعامل مع النماذج في صناديق أو حقائب أو أي أشياء مماثلة يمكن حملها، واستخدامها إما في المتحف كمواد تعليمية بمعرفة المعلمين أنفسهم، أو بمعرفة الزائر نفسه لأنها أدوات تشرح نفسها بنفسها دون مساعدة، ويمكن أن تستعمل خارج المتحف بإعارتها إلى المدارس.

وتركز المواد التي يتم تجميعها في هذه الصناديق عادة على موضوعات معينة مأخوذة من مجموعات المتحف ذاته وبرنامج العام، وتقدم مجموعة كبيرة من الأدوات والمواد التي تساعد على التعلم مثل المعلومات المطبوعة، والصور، والأصوات أو الموسيقى المسجلة، والنماذج المكررة والمواد الخام التي يمكن لمسها أو استخدامها في أعمال إبداعية أو ألعاب، كما تحتوي على بعض التعليمات عن طريق الاستعمال وبعض أوراق العمل.

الزيارات الميدانية/ الاستكشافية: (أنظر أيضا الجزء الخاص بالأنشطة خارج المتحف)
عندما ترتبط الزيارات الميدانية بالمعروضات وموضوعات القطع

أي شيء عن المتاحف وما تقدمه للناس ولم تسبق لهم زيارة أي متحف. وفي بعض الحالات يكون النقص الواضح في الاهتمام بالمتاحف أو استخدامها راجعا إلى صعوبات جغرافية تحول دون الوصول إلى المتحف مثل غياب أو نقص وسائل المواصلات. أما عن الناحية الاقتصادية فهناك المجتمعات المحلية الفقيرة والأفراد الذين لا يملكون الوقت أو المال اللازم للسفر وزيارة المتحف. قد تغطي برامج الانتشار هذه الفجوة بتقديم فرص التعليم والخبرة إلى المدارس والأفراد الموجودين في أماكن لا توجد فيها متاحف مثل المناطق الريفية والنائية. والهدف من هذه البرامج جعل أعضاء الجمهور يدركون قيمة المتحف وما يقدمه من خدمات، على أمل أن يؤدي ذلك إلى جذبهم إلى المتاحف فيما بعد.

أنواع المواد التعليمية التي ينتشر استعمالها في المتاحف

كثيرا ما تُطالب المدارس بالحصول على مواد مصممة لدعم المناهج الرسمية والامتحانات. ويمكن استعمال مساعدات التعليم المجهزة خصيصا في كل من بيئات التعليم السلبية والتفاعلية مع (أو بدون) توجيه شخصي من معلم المتحف للأطفال والطلبة من جميع الأعمار ابتداء من الحضنة حتى مراحل تعليم الكبار الرسمية وغير الرسمية.

أمثلة من المواد التي تنتج للاستخدام بدون دليل :

أوراق العمل

الألعاب التعليمية مكتوبة على ملصقات كبيرة

لعبة البطاقة والزهر

المسارح النموذجية

كتب وكاتالوجات عملية

أسئلة قصيرة

أدوات فنية وحرفية

وسائل سمعية بصرية (مشغل سي دي، أجهزة تسجيل، وأجهزة

فيديو وكاميرات)

قطع ومواد يمكن لمسها أو شمها أو تذوقها.

وبالإضافة إلى ذلك قد يستخدم معلم المتحف مساعدات التعليم التالية التي تساعد على الشرح وتوسيع المعلومات فيما وراء القطع المتحفية :

جداول

رسوم بيانية

المهن المختلفة، ومشاهدة العمل واحتمال المشاركة فيه وتمثيل الأدوار وإعادة تمثيل الأعمال المتحفية مثل جمع التحف وإقامة المعارض، والتعامل مع المواقف الصعبة (مثل السرقة أو التلف) مما قد يعطي مجموعة التعليم نظرة أوثق عن قيمة المتاحف وما تحميه من تراث، كما تبين أن المتاحف تقوم بأعمال حقيقية ومثيرة. دعم برامج المناسبات التعليمية : (انظر أيضاً التعليم غير الرسمي) قد تقوم خدمة التعليم المتحفية بوضع وتنظيم برنامج للدعم يكمل ويحسن المعارض العادية والمعارض المؤقتة، وتشمل هذه البرامج الأفلام والمسرحيات والحفلات الموسيقية والقراءة والدورات التدريبية.

مطبوعات المتحف

وكذلك يمكن نقل المعلومات الخاصة بالمجموعات أو المعارض المؤقتة عن طريق الوسائل الكلاسيكية كالكتب والكتيبات والكاتالوجات. ويمكن استخدام النص مع الصورة لتعزيز المعلومات والخبرات التفاعلية مع المعرض. ومن المهم أن يهتم المتحف بالقارئ والمستخدم المستهدف، وبالتالي يجب تصميم المطبوعات والأدلة والكاتالوجات الخاصة بالأطفال والمراهقين بشكل جيد، وأن تكون النصوص المكتوبة شاملة وشيقة، ويمكن تضمينها بعض الطرائف والفكاهة والصور. وعلى العكس من ذلك، فإن القارئ الأكثر تقدما سيطلب الحصول على معلومات وتفسيرات أشمل ومعرفة نتائج البحوث التي يجريها أمناء المتحف أو أخصائيوه من خارجه.

أنشطة خارج المتحف

برامج الانتشار

لا بد أن تكون للمتحف في عصرنا هذا علاقة قوية مع المجتمع ومسئولة مسئولية كبيرة عنه، ولا بد أن يخدم المتحف جمهورا كبيرا ومتنوعا يشمل المستخدمين والمؤيدين العاديين المتحمسين كما يشمل أولئك الذين لا يعرفون إلا القليل أو قد لا يعرفون

ومن أشكال الانتشار الأخرى تطوير خدمات الإعارة التي يمكن أن تكون نسخة مصغرة من "المتحف المتنقل" أو "المتحف الحافلة" الذي سبقت الإشارة إليه. ولهذا الغرض يمكن تجهيز صناديق من المواد الأصلية أو حزم تعليمية على شكل نماذج مصغرة من المعروضات التعليمية. وتحتاج صناديق الإعارة إلى تخزين جيد والإعلان عنها لمن يريد استخدامها وإدارتها وحفظها بحالة جيدة. وبالإضافة إلى ذلك تعرض متاحف كثيرة إرسال صناديق العينات إلى المدارس ثم استلامها منها في نطاق خدمات الإعارة. وهكذا تصبح خدمة الإعارة من أعباء العمل الإضافية التي تزيد التكاليف. ويجب أخذ هذه الأمور في الاعتبار عند التخطيط لمثل هذه الخدمة.



الشكل رقم ٩: متحف الحافلة يصل من المتحف الوطني في جابورون إلى قرية نائية في بتسوانا ضمن برنامج الانتشار

خرائط
شققات الأوفريد
سلايدات
عروض باور بوينت وبرامج كمبيوتر أخرى
نصوص
خطط دروس
أفلام
موقع اليكتروني للتعليم والتعلم خاص بالمتحف
نسخ مقلدة وصور طبق الأصل
صناديق تعليم (المتحف في الصندوق- وحدات تعليم متنقلة مع مختلف المواد والوسائل).

ويمكن استخدام حافلات أو مركبات بها بعض موظفي المتحف أو المتطوعين المتدربين أو المعلمين المحليين لنقل وحدات متحركة تحتوي على مواد تعليمية ترتبط برسالة المتحف وتقييم معارض أو أنشطة تعليمية مختلفة الأنواع مثل ورش العمل والمسرح المتحفي أو صناديق تداول النماذج. وتعتبر قيمة البرنامج التعليمية مضمونة بفضل المداخلات الفكرية والإدارة المهنية من معلمي المتحف. تستعين إدارات التعليم في المتاحف بأشخاص مدرّبين وملتزمين (من مدرّسين ومنتقنين ومصممين وحرفيين وغيرهم من المتخصصين) قادرين على العمل مع مختلف المجموعات المستهدفة. ومن المعقول أن يتم إرسال أولئك الخبراء خارج المتحف للعمل في مختلف مؤسسات ومراكز المجتمع المحلي ومع الأقليات أو في المدارس. تصلح المكتبات العامة وقاعات مجالس المدن والمدارس وغيرها من المباني العامة لأن تكون أماكن مؤقتة لاستضافة مثل هذه العروض، وكذلك يمكن تصميم الحافلة (الأتوبيس) أو الشاحنة كغرفة عرض متنقلة. وتصمم برامج التعليم عادة بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني التي قد تقدم أيضا بعض الموظفين الذي يسافرون مع المعرض المتنقل أو يشاركون في تنفيذ برامج الانتشار والتوسع. ويراعى عند استخدام النماذج الأصلية في مثل هذه البرامج اتخاذ الإجراءات المهنية المناسبة لأمنها.

الميدانية يمكن توجيهها ليس فقط للمجموعات المدرسية بل وإلى كبار المهتمين وفي هذه الحالات يعمل معلمو المتحف كمصممي برامج تربط المتحف بالعالم الخارجي.

التعليم غير الرسمي المناسبات وأنشطة وقت الفراغ

بالإضافة إلى دور المتاحف التعليمي، للمتاحف مكانة كبيرة في تحقيق المتعة إضافة إلى التعليم. وقد تكون مباني المتحف ذاتها جميلة أو ذات أهمية خاصة. ويمكن أن توفر المعروضات والمجموعات جوا مليئا بالخيال والعواطف والمتعة للمشاهدين. وبذلك يمكن إحداث التكامل بين الأنشطة الثقافية والترفيهية والأحداث التاريخية في نفس البرنامج. وهناك أشكال أخرى من الفنون تساهم في توسيع مفهوم الثقافة، حيث يمكن على سبيل المثال جعل البرامج التي تشمل الشعر والحفلات الموسيقية والمسرحية والرقص متطورة وملهمة إذا تم تقديمها محاطة بالقطع المتحفية.



الشكل رقم 11 : صندوق متحف للأسر التي تزور المتحف يحتوي على ألعاب لاستكشاف الفن، متحف فيلهيلم ليهمبروك دويسبيرج، ألمانيا



الشكل رقم 10 : التعليم باستعمال قطع متحفية في حجرة الدراسة بإحدى القرى النائية في صحراء كلهاري، بتسوانا

العمل الميداني

بناءً على أفكار التعليم المعاصر الذي يؤكد على التعليم من خلال التجربة، يمكن تبني الزيارات الميدانية إلى المدارس كجزء من برامج المتحف التعليمي. إن جميع مجموعات المتحف تأتي من خارجه، بل وقد تأتي في كثير من الحالات من المنطقة المجاورة، فلماذا لا نتتبع هذه المجموعات حتى نصل إلى جذورها الأصلية؟ إن مشروعاً كهذا قد يصبح تجربة حية تعطينا أفكاراً عميقة عن عمليات وطرق الحفر والتنقيب وعن الآثار القديمة في الموقع والمكان الذي تم العثور فيه على القطع المتحفية.

وقد يقوم الطلبة والمتطوعون أثناء العمل الميداني في مجال الآثار أو الجيولوجيا أو الأحياء بعمليات جمع وتصنيف النماذج حتى يندمج المشارك في عملية التعلم وتحصيل المعرفة المستدامة. إن الزيارات والرحلات التي ينظمها المتحف إلى الآثار ومواقع الآثار وإلى المتاحف والأماكن الأخرى للقاء بعض الشخصيات الهامة مثل الفنانين في استوديوهاتهم أو العلماء في مختبراتهم أو محطاتهم

وهناك وسيلة أخرى لجذب رواد جدد إلى المتاحف وهي دعوة الفنانين المشهورين لحضور الحفلات ، وهذا بدوره سيجذب المعجبين بأولئك الفنانين. كما أن المؤتمرات والندوات التي تضم الأمتاء وغيرهم من الأخصائيين يتم تنظيمها عادة حول موضوعات خاصة بالمتحف ، ويمكن الاستفادة من مثل هذه المؤتمرات والندوات في تعميق المعارف وإثراء المناقشات.

بمجرد أن يشتهر المتحف بتنوع برامجه الجذابة سيصبح قادراً على جذب المزيد من فئات المجتمع من المؤسسات والشركات والجمعيات والعمال والطلبة. واستناداً إلى خبرة موظفي المتحف يمكن تنظيم مناسبات خاصة تلبي احتياجات واهتمامات هذه المجموعات ، كما يمكن الاستفادة من هذه المناسبات لزيادة إيرادات المتحف المالية وجذب المزيد من الجمهور. إلا أنه يجب على المتحف إن يدرس بعناية كيفية ربط أي مناسبة خاصة مع رسالته وأهدافه ، وهذا الموضوع لا يتعلق بمعلمي المتحف وموظفي العلاقات العامة فقط ولكنه يدخل في صميم أهداف المتحف وسياساته ، ولذلك من المحتمل أن يشترك مدير المتحف وإدارته العليا ومجلس إدارته في وضع سياسات مثل هذه البرامج وخطوطها الإرشادية. يميل الشباب والكبار في عالم اليوم إلى اختيار أنشطة جيدة لقضاء وقت الفراغ وبيحثون عن طرق مفيدة وطريفة لقضاء أوقات الفراغ ، ولا شك أن لدى المتاحف القدرة على تلبية مثل هذه الاحتياجات من خلال التعلم النشط، حيث تتيح المتاحف الفرصة للمشاركة بطريقة ممتعة في أنشطة مرتبطة بتوسيع المعرفة.

ولذلك يجب على معلمي المتاحف تصميم مجموعة شديدة التنوع من البرامج الرسمية وغير الرسمية التي يكون لها مغزى وتكون ممتعة في ذات الوقت ، بحيث يتمكن المرء بعد قضاء يوم في المدرسة أو في العمل أن يشارك في ورش عمل أو دورات أو مناسبات تنظم في المتحف وتزوده بالخبرات اللازمة لرفع مستوى حياته.

أو الوطنية. يتمتع المدراء في بعض المناطق بسلطات اتخاذ قرارا ت العمل اليومية التي تشمل التوظيف وتوقيع الجزاءات، غير أنه بموجب أنظمة أخرى قد تحتفظ الحكومة أو مجلس الخدمة المدنية بهذه المهام لنفسها.

لذا فإنه من الأهمية بمكان بالنسبة لكل من لديهم مسئوليات إدارية بهذا المعنى الواسع أن يفهموا جميع النظم والهيكل الإدارية والقانونية التي تسري عليهم بالإضافة إلى القوانين والقواعد المفصلة التي يتعين أن تعمل الإدارة بموجبها. وتختلف ممارسة هذه القوانين والقواعد من دولة لأخرى، ومن الملاحظ على مدى العديد من العقود التي تلت عصر التحرر من الاستعمار أن المبادئ والممارسات التي وضعتها السلطة الاستعمارية السابقة ما تزال مستمرة، وهي المبادئ التي تؤثر على إدارة المتاحف والممارسات المهنية المتعلقة بها.

في العالم العربي على سبيل المثال يمكننا أن نرى بعض الاختلافات الجوهرية على المستوى الإداري والقانوني وحتى الفلسفي بين الدول التي استعمرتها فرنسا أو كانت تحت الانتداب الفرنسي مثل الجزائر وسوريا ولبنان وتلك التي كانت تخضع للحكم البريطاني مثل العراق أو إسرائيل/فلسطين، كما نرى اختلافات مشابهة في إفريقيا تحت الصحراء ودول الكاريبي وغيرها. ومن ناحية أخرى توجد اختلافات كبيرة بين دولة وأخرى بالنسبة للغة المستخدمة: فإن كلمة "الإدارة" التي تنتشر في الدول المتحدثة بالغة الإنجليزية تختلف عنها في الدول الأخرى التي تتبع أسلوباً فرنسياً أو إسبانياً أو إيطالياً في الإدارة.

مثال على التمرينات العملية الممكنة

التمرين (١): فيما يتعلق بمتحفك، ادرس ولخص القوانين والقواعد الوطنية والمحلية الرئيسية التي تؤثر على عمليات المتحف وإدارته (بما في ذلك الإدارة المالية وإدارة شؤون العاملين).

تقام معظم المتاحف لنفع الجمهور، ولكي تحقق مهمتها بنجاح لا بد أن تلتزم في جميع عملياتها بذلك. وحيث أنه يتعين على أية منظمة تعمل من أجل خدمة الجمهور أن تدير شؤونها بكفاءة فإن المتاحف بصفتها أمينة على التراث الثقافي والطبيعي والعلمي في إقليم أو دولة أو أمة ما، تقع على عاتقها مسؤولية أكبر تصل إلى حد المساءلة. وعادة ما تكون المتاحف التي تديرها أو تتولى صيانتها جهة حكومية مطالبة بالعمل بموجب النظام الإداري الذي تتبعه الجهة المنوطة بالإدارة، لذا وحتى تحت هذه الظروف يجب أن تكون للمتحف نظم وإجراءات تشغيل تتماشى مع الممارسات المتحفية المتعارف عليها.

مدراء المتاحف هم المسؤولون عن القيادة والرؤية والقدوة التي تشكل جزءاً من الإدارة الجيدة. وفي تقاليد بعض الشعوب تُستخدم كلمة "الإدارة" لوصف مستويات السلطات داخل الهيكل المؤسسي من حيث اتخاذ القرارات، وفي بعض الأحيان قد يُعرف المدير العام بأسماء أخرى مثل مدير المتحف أو العضو المنتدب، وعادة ما يتولى هذا الشخص مسؤولية اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن تنظيم المتحف والخدمات التي يقدمها والجمهور الذي يتلقى هذه الخدمات. وفي مناطق أخرى تعتبر "الإدارة" بشكل أو بآخر مسؤولية أكفأ الموظفين المهنيين وأكبر الفنيين، وليست مسؤولية المدير ونوابه فحسب، أو الإدارة المالية وإدارة شؤون العاملين. فمثلاً صنفت حكومة المملكة المتحدة ٣٠٪ من مجموع العاملين في الدولة على أنهم ممن يتحملون مسؤوليات إدارية هامة، ومنذ سنة ١٩٦٤ جعلت من أهم عناصر التأهل لشغل مناصب أمناء المتاحف وغيرها من المهن المتحفية الحصول على تدريب رسمي على الإدارة.

عادة ما تتولى جهة الإدارة مثل مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة أو وزارة الثقافة أو الحكومة المحلية تعيين المدير أو توظيفه، كما تعتمد سلطات المدير إلى حد كبير على القوانين والقواعد المحلية

بالأساليب القانونية والثقافية التي تتبعها دولة ما، غير أن الاهتمام بعمليات الإدارة يتمتع الآن بأهمية متساوية في معظم الدول.

الجوانب الأساسية للإدارة الجيدة هي: (١) اختيار العاملين المناسبين لوظائفهم، (٢) تحديد العمل الواجب، (٣) تحديد الأسلوب الذي يتعين تنفيذ العمل به، (٤) توجيه العلاقة بين من يؤدون العمل وغير ذلك من عناصر المتحف. يمكن تحقيق هذه النشاطات إما بطريق مباشر أو غير مباشر وذلك بناء على حجم المتحف ومجال عمله، غير أن تنفيذها أساسي من أجل تحقيق عمليات الإدارة. يجب أن تتعامل المتاحف في كل دولة من الدول مع كثير من القضايا (أو الفرص) بغض النظر عن حجم المؤسسة أو مورد التمويل أو المجموعات أو عدد الزائرين.

للوصول إلى فهم أفضل لعمليات الإدارة بالمتحف ربما يكون من المهم إلقاء نظرة متعمقة على كيفية عمل المتاحف وعلى الأخص الجهة التي تمنح المتحف سلطاته والجهة التي يعد المتحف مسئولاً أمامها.

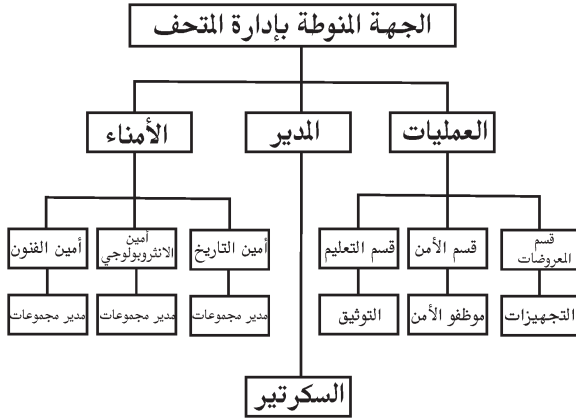
الدور الأساسي لإدارة المتحف هو مساعدة المتحف - بغض النظر عن حجمه أو مدى تطوره - على تحقيق نتائج تتسق مع رسالته. ومن أهم العوامل التي تسهم في استمرار نجاح المتحف تكوين فريق عمل متماسك وكفاء، و يتطلب الحفاظ على مثل هذا الفريق قيادة ورؤية والتزاما بقيمة العمل بروح الفريق. أما أهم وظائف المدير الكفاء فهي حث الآخرين لكي يصبحوا جزءا من هذا الفريق، لأن نقل السلطات من شخص أو من عدد قليل من الأشخاص إلى عدد أكبر يتضمن تفويضاً بالمهام والمشاركة في المسؤولية.

إن إدارة المتحف بكفاءة و مسؤولية تشمل كافة موارد المتحف ونشاطاته كما تضم كافة العاملين به، وهي عنصر ضروري لتطوير المتحف وتحسينه، فبدون الإدارة الجيدة يستعصي على المتحف تقديم الرعاية الجيدة والاستخدام المناسب للمجموعات، كما يتعذر بدونها دعم المعارض الجيدة أو البرامج التثقيفية. وربما يؤدي غياب الإدارة المؤهلة إلى فقدان ثقة الجمهور واهتمامه الأمر الذي قد يهدد سمعة المتحف وقيمته بوصفه مؤسسة تخدم المجتمع. لذا يتعين أن تعكس الإدارة مستوى عال من التطور الاجتماعي وأن تشمل على عدد متنوع من العاملين من ذوي الخلفيات التعليمية المتعددة ومهارات صنع القرار.

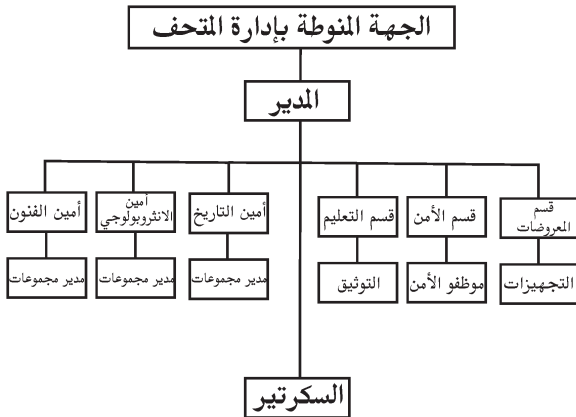
يجب أن تكون المتاحف الحديثة تعليمية ومهنية ومنظمة (فيما يتعلق بالعناية بمجموعاتها) وممتعة ونشطة على المستوى الاجتماعي، خاصة وأن الطرق والممارسات التقليدية للمتاحف أصبحت قديمة مما يجعل إدارة المتحف بحاجة إلى فهم مبادئ الإدارة المعاصرة وتطبيقها لمواجهة التحديات الجديدة العديدة، وهي المبادئ المستقاة من الأبحاث ومن "أفضل الممارسات" المتعارف عليها في إدارة الخدمات في العديد من المجالات التي تتضمن الاقتصاد والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة خدمات المباني كما توجد العديد من الأدوار التي يتعين أخذها في الاعتبار ليس أقلها ما يتعلق

أنواع المتاحف المختلفة بناء على الجهات أو المنظمات التي تصرح بعملها وتديرها وتمولها

١. المتاحف الحكومية وهي المتاحف التي تؤسسها وتديرها الحكومة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية.
 ٢. المتاحف الخاصة وهي المتاحف التي تستمد تمويلها من الأفراد أو المنظمات الخاصة بغرض الربح التجاري على الأرجح.
 ٣. متاحف المؤسسات والجمعيات غير الهادفة إلى الربح (المعروفة باسم "المتاحف المستقلة" في بريطانيا).
 ٤. المتاحف الجامعية وهي المتاحف المتصلة بالكليات أو الجامعات التي تأسست و عملت عادة لخدمة الأغراض التعليمية للجامعة، على الرغم من الدور العام الذي تلعبه بالإضافة إلى دورها التعليمي.
- عادة ما تندرج المتاحف وغيرها من المنشآت المشابهة التابعة للمنظمات والمؤسسات الدينية تحت البند (٣) السابق باستثناء الحالات التي تقع فيها هذه المتاحف تحت مسؤولية وزارة حكومية للشؤون الدينية أو هيئة دينية تمويلها الدولة، وفي هذه الحالة يمكن تصنيفها على أنها متاحف حكومية



في الهيكل التنظيمي الهرمي المبسط يكون مدير المتحف تحت السلطة المنوطة بالإدارة، ثم يأتي بعده موظفو المتحف. هذا النظام الهرمي من القمة إلى القاعدة لا يسمح إلا لعدد قليل من الموظفين بالتعامل المباشر مع المدير، ولا يوجد إلا شخصان في مراكز الإدارة "الوسطى"



الهيكل التنظيمي الأفقي المبسط يضع مدير المتحف تحت الجهة المنوطة بإدارة المتحف، ويزيد عدد الموظفين المسموح لهم بالتعامل المباشر مع المدير وبالتالي يزيد عدد مراكز الإدارة "الوسطى".

هيكل الإدارة

من أخرج النقاط التي تختص بها الإدارة توثيق الهياكل التنظيمية التي يتم من خلالها التصريح للمتحف بعمله وإدارته ودعمه، ولهذه العملية الأساسية قيمة كبيرة بالنسبة للمتاحف القائمة بالفعل أو تلك التي يتم تأسيسها. وتستند الهياكل التنظيمية للمتاحف عادة إلى الممارسات السابقة، غير أنها تفتقر إلى التوثيق بالمستندات. لذا يمكن استخدام رسم مبسط أو هيكل تنظيمي لتوضيح حدود السلطات وتبادل المعلومات.

العاملين وعلى الأخص خلال مجموعة عمل أو لجنة داخلية متعددة التخصصات. فعلى سبيل المثال يتولى كبير أمناء الآثار إدارة جميع العاملين في هذا التخصص والمجموعات والخدمات المتعلقة به، كما أنهم قد يرأسون مجموعة عمل دائمة مسؤولة عن تطوير خطة تنمية استراتيجية عن جميع الخدمات، أما كبير أمناء التاريخ الطبيعي فقد تنسحب مسؤوليته على المتحف بأكمله تحت إدارة مدير المعلومات وسياسة تكنولوجيا الاتصال وتنفيذها.

وبغض النظر عن تفاصيل الترتيبات التنظيمية تتجمع كافة العناصر بحيث تصب عند المدير الذي يمثل حلقة الوصل بين جهة الإدارة والعاملين. تتغير البنية ذاتها وتتباين، لكن يتعين أن تكون واضحة المعالم وأن تأخذ في الاعتبار مشاركة العاملين في مجموعة من الأدوار التي تعنى باتخاذ القرار. ومن الطرق المتبعة لتعزيز هذا النوع من التعامل تكوين لجنة استشارية إدارية تتيح للعاملين الاجتماع بشكل منتظم مع المدير وغيره من المسؤولين لمناقشة أمور التشغيل.

روح العمل الجماعي

كما أوردنا فيما سبق تميل طرق إدارة المتاحف وهياكلها الإدارية إلى التعبير عن الممارسات السائدة وفقاً للقانون الوطني والمنظمة ومفاهيم النشاط ومستويات التنمية، ويوجد حالياً اعتراف بأنه بغض النظر عن المؤثرات التنظيمية والبنية الإدارية للمتحف لا بد من تعزيز روح العمل الجماعي وفتح قنوات الاتصال الداخلية وتحديد غرض واضح متفق عليه. لذا تعنى إدارة المتحف الجيدة ببناء روح العمل الجماعي وتطوير الرؤية المؤسسية وخلق بيئة مواتية تمكن كافة العاملين بالمتحف من العمل معاً بشكل كفء ومؤثر لتحقيق أهداف المؤسسة. يمتد بناء الفريق إلى مدى أبعد من إدارة المتحف أو مكتب شؤون العاملين، لأن جميع المديرين

في معظم المتاحف توجد هياكل إدارية تشمل ثلاثة عناصر على الأقل وهي: الشؤون الإدارية وأمانة المتحف والعمليات. قد يتحمل مسؤولية كافة عناصر المتحف شخص واحد، وقد تتسع ليشتملها عدد من الأشخاص. ويسمح هذا التقسيم التنظيمي الثلاثي بتوزيع العديد من المهام، حيث يمكن توسعتها لتيسير ازدياد النشاطات مع الحفاظ على خط مفتوح من الاتصال وإجراءات واضحة سهلة الفهم لرفع التقارير بشأن سير العمل. وعادة ما يكون الإشراف على الموازنة وزيادة الموارد والعلاقات العامة والتسويق جزءاً من الإدارة المؤسسية التي تكون مسؤولة أمام مدير المتحف مباشرة. غير أن القضية الهامة هنا هي وجود هيكل واضح المعالم وخطوط محددة للاتصال، ومن الضروري أن يعرف كل من العاملين في المتحف موقعه في الهيكل التنظيمي من خلال رسم بسيط يبين علاقتهم الوظيفية بزملائهم في العمل. أما المخطط التنظيمي فعبارة عن خريطة تحدد النظام وتصف سير العمل في المتحف وتشرح الموقف التنظيمي للمؤسسة.

في معظم الهياكل التنظيمية توجد جهة الإدارة على قمة السلم التنظيمي يليها مباشرة مدير المتحف، أما باقي العاملين فيأتون بعد ذلك كل حسب علاقته بأقسام المتحف الرئيسية. يُعرف هذا الترتيب باسم "الهيكل الهرمي" الذي قد ينتج عنه أسلوب سلطوي أو تحكيمي فيما يتعلق بإدارة المؤسسة. وهناك نمط آخر هو "الهيكل الأفقي"، وهو الهيكل الذي يمد خط الاتصال بمدير المتحف بحيث يكون جميع العاملين على قدم المساواة فيما يتعلق بالاتصال بالمدير.

أما البديل الثالث الذي انتشر تطبيقه فهو "بنية المصفوفة" حيث يكون للموظفين وخاصة كبار الموظفين مسؤولية "رأسية" عن بعض التخصصات الأكاديمية أو المهنية وعن من يؤدبها من العاملين، ولكنهم بالإضافة إلى ذلك يتولون مسؤولية إدارة خط معين في المتحف يتقاطع عرضياً مع معظم قطاعات المتحف وبنيته من

أنماط القيادة التي يتبعها المدراء وغيرهم من كبار الموظفين	
التقليدي: "القائد المنفرد بالإدارة"	الحديث: "قائد فريق العمل"
يلعب دورا غير محدود: يتدخل القائد المنفرد بالإدارة في كل صغيرة وكبيرة.	يحبذ أن يحدد للقائد أدوارا معينة، ويفوض بعض الأدوار الضرورية الأخرى إلى غيره.
يهدف إلى الالتزام: يسعى القائد المنفرد إلى إرغام كافة الموظفين على الاتفاق مع أفكاره وتبنيها.	يعتمد على تنوع العاملين، حيث يقدر قائد الفريق الاختلافات بين الأشخاص بطريقة إيجابية ويراهم من نقاط قوة المنظمة.
يحاول القائد المنفرد جمع المعجبين والمتلمقين حوله ويرفض أي شخص لديه فكر جديد أو مختلف.	يسعى بهمة إلى العثور على المواهب داخل المنظمة: إنه لا يشعر أنه مهدد بوجود أشخاص ذوي قدرات خاصة من حوله.
يعامل القائد المنفرد جميع الموظفين على أنهم مرؤوسيه وعليهم أن يتبعوه دون سؤال.	يعرف أن دوره الرئيسي هو تنمية وتطوير قدرات زملائه: فقائد الفريق يشجع من حوله على تنمية قدراتهم الشخصية.
يضع الأهداف: يوضح القائد المنفرد الأداء الذي يتوقعه من كل فرد تحت قيادته والطريقة التي يتبعها عند التنفيذ.	يخلق حساً عاماً برسالة المنظمة، فهو يبيت الرؤية التي يمكن للآخرين البناء عليها حسبما يتراءى لهم.

(مأخوذ بتصرف من بحث كتبه آر. آيه. بيلبين (1993) *Team Roles at Work* (لندن: دار نشر بتروورث-هايمان).

والمشرفين على امتداد سلم العمل تقع على عاتقهم مسؤولية جعل كل عضو من أعضاء فريقهم يشترك ويشعر بالتقدير، بحيث تصبح لدى كل منهم الرغبة في بذل كل جهد ممكن من أجل تحقيق مصلحة المتحف. وباختصار يتعين على كل عامل إدراك الدور الهام المنوط به من أجل إنجاح إسهام المتحف في الدائرة التي يخدمها.

إضافة إلى كون العمل الجماعي من الممارسات الجيدة فإنه يشجع على فتح قنوات الاتصال والحد من إساءة الفهم، الأمر الذي يؤدي إلى توجه الأفراد نحو تنفيذ الأفكار الجديدة وقبولها، مما يزيد بالتالي من إمكانية التغيير ويشجع التجدد المؤسسي وتمكين العاملين من تحقيق نتائج إيجابية عديدة، ومن الناحية الأخرى تعد البيئة التي تتسم بالصراحة والاحترام المتبادل علامة على الإدارة الجيدة التي يجب أن تبدأ بالمدير ذاته. ويحكم على الإدارة بالفشل في المتاحف وفي غيرها من مجالات الحياة الأخرى عندما يفقد المدراء إدراكهم لرسالة المتحف وينشغلون بدورهم بالقضايا المتعلقة بالمنظمة وكأنها كيان منفصل عن الغرض الذي أقيمت من أجله.

إن الثقة عنصر أساسي في بناء الفريق وإدارته، والمقصود بالثقة هنا مفهوم أبعد من التصرف القانوني أو الأخلاقي، فالثقة هي أساس العلاقات الإيجابية سواء داخل المتحف أو خارجه. والثقة تطور الشعور بالأمان العقلي والعاطفي المبني على الاحترام المتبادل والأمانة والولاء، كما تعزز التعامل الصريح والتقييم البناء والإنجاز الخلاق. وتؤثر هذه العناصر في قدرات المتحف على تحقيق أهدافه. كما يعد الالتزام المشترك باحترام السمات الفردية والحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة وتعزيز الرسالة المؤسسية من عناصر الفكر المتقدم وأداء المتحف بروح مهنية جيدة.

زائريه، مع السعي إلى إشراك هذه الدائرة بالقدر المتاح في تطوير المتحف ونشاطاته. (أنظر الفصلين بعنوان "التسويق" و"خدمات الزوار")، وهكذا تتمتع دائرة المتحف بتأثير كبير على الإدارة والهيكل التنظيمي للمتحف.

بيان الرسالة:

قد يكون هناك إدراك عام برسالة المتحف المفترضة القائمة في الأساس على اسم المتحف أو طبيعة مجموعاته أو الدور الذي تحدده الحكومة أو الجهة المنوطة بالإدارة. من المفترض أن رسالة متحف للتاريخ أو الفنون أو العلوم هي التعامل في الأساس مع التحف المتعلقة بهذا المجال، غير أنه من المتعارف عليه بشكل عام الآن أن رسالة المتحف يتعين تحديدها ونشرها بوضوح في بيان الرسالة الذي يبين بالإضافة إلى جوانب أخرى حدود جمع القطع وترسم دور المؤسسة وهويتها العامة. ويتعين أن يكون بيان الرسالة بسيطاً لكن مكتوباً بطريقة جيدة بحيث يصف المتحف وماذا يعمل، وكيف يعمل وكيفية تكوين المجموعات ومن أين يجمع التحف ولماذا يجمعها. ويمكن مراجعة بيان الرسالة حسب الظروف وأن يحدث ويعاد تعريفه أو مراجعته بانتظام.

تكوين بيان الرسالة

يحدد بيان الرسالة أهداف المتحف كما يمكن أن يتضمن ما يلي:

- إشارة إلى إنجازات المؤسسة التاريخية واهتمامها بما تتحمله من مسؤوليات.
- تحديد الغرض من المتحف.
- تلخيص أهداف المتحف.
- إعلان أو ملخص المبادئ التي يعمل المتحف بموجبها.

تمرين: قَسِّمُ المشاركين إلى مجموعات صغيرة تتكون من أربعة إلى خمسة موظفين

مسؤولية الجمهور:

يتعين أن يحتفظ المتحف ضمن وثائقه بلائحة أو ميثاق أو غير ذلك من المستندات المكتوبة التي توضح وضع المتحف القانوني والمالي، على أن تؤكد هذه الوثيقة على أن المتحف ليس مصمماً لتحقيق الربح لأصحابه (إلا في حالة المتاحف الخاصة فقط) وأنه يهدف إلى خدمة الجمهور. ويؤدي مبدأ عدم استهداف الربحية إلى استخدام أي دخل إضافي يحققه المتحف في دعم المؤسسة وألا يوزعه على مكنتيين مستقلين. (غير أنه لا بد من توضيح أن بعض الحكومات والسلطات المدنية في العديد من دول العالم تعتبر الدخل من المتاحف شكلاً من أشكال إيرادات الدولة كالضرائب ولا تسمح للمتاحف بالاحتفاظ بالدخل الذي تحققه من بيع تذاكر الدخول أو بيع المطبوعات أو غير ذلك أو بإعادة استغلاله).

تبدو فكرة كون المتاحف كيانات غير هادفة للربح أمراً بسيطاً، ولكن المفهوم معقد لأنه قائم على أساس ممارسة الملكية الفلسفية، الأمر الذي يمثل جانبا هاما جدا بالنسبة للقطاع غير الهادف إلى الربح. وقد تتغير جهة إدارة المتحف أو الموظفين ولكن "الجمهور" - الذي لا يحظى دوره إلا بأقل تحديد - يستمر في "ملكية" المتحف بصفته المكان الذي يحمل بين جدرانه التراث الثقافي والطبيعي والعلمي. وهكذا تكون الجماهير هي صاحبة المصلحة في حالة المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، وتكون الجهة المنوطة بالإدارة ممثلة للجماهير. وسواء أكانت هذه الجهة حكومية أم عامة أم مجلساً للأمناء لأي متحف غير حكومي، فإنها هي الجهة المؤتمنة على المتحف والتي يمكنها اتخاذ القرارات وتحديد البرامج والمعارض والمجموعات، لكن يحظر عليها الحصول على امتيازات على المستوى الفردي تزيد عن الإقرار بدورها في تقديم الحماية الجيدة وتحمل الأمانة.

ومن التحديات الخاصة التي تواجه المتحف و مديره بالتبعية تحديد الدائرة المعينة التي يخدمها والتي ليست بالضرورة دائرة

المستوى المؤسسي (٢) تحديد سير عمل المتحف بسرعة وحكمة وتحقيق الفائدة للمتحف.

توجد ثلاثة أنواع من السياسات التي يتعين على المتاحف صياغتها: (١) السياسات الفلسفية التي تتناول القضايا الأخلاقية. (٢) سياسات تنمية الموارد: وهي السياسات التي يجري بموجبها تخصيص الموارد الرئيسية. (٣) إجراءات العمل: تلك التي تعنى بشؤون التشغيل.

وتتولى جهة إدارة المتحف كما في العديد من المنظمات الأخرى – بالتشاور مع المدير في أفضل الحالات – مسؤولية وضع النوع الأول والثاني من السياسات، غير أن النوع الثالث عادة ما يضعه العاملون بالتشاور مع المدير. أما الآن وفي ظل الفكر التقدمي فإن آراء الموظفين في السياسات المتصلة بفلسفة المتحف وأخلاقياته تعتبر غاية في الأهمية، كما أن إهمال آراء الموظفين عند اتخاذ قرارات بشأن المخصصات المالية وغيرها من الموارد ربما يؤدي إلى نتائج عكسية. ومن بين المبادئ الإرشادية في هذا الصدد مفهوم حديث معروف باسم "التبعية" (وهو مكتوب بالفعل في المعاهدات الدستورية الأساسية للاتحاد الأوروبي وفي جميع موثائق التوظيف المطبقة في جميع دوله الأعضاء الخمس والعشرين)، وهذا المبدأ يصر على وجوب تفويض سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية حتى في أدنى مستويات الوظائف الحكومية أو أي سلم وظيفي، وحيث أن السياسات يتم تصميمها من أجل تحقيق احتياجات بعينها يتعين أن يتحمل أكفأ الأشخاص المعنيين بهذه الاحتياجات مسؤولية تحقيقها وهم أكثر الأشخاص علماً بالمنظمة لأنهم هم المعنيون. كما أنه من الأهمية بمكان ضمان صدور توصيات تتعلق بالسياسات من الموظفين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي في المنظمة، فالمدبر ورؤساء إدارات الأمانات المتحفية والإدارات الأكاديمية ليسوا فقط أصحاب الأفكار الصائبة فيما يتعلق بتشغيل المتحف أو تقدمه للأمم.

من خلفيات وتخصصات مختلفة لكتابة مسودة بيان رسالة جديد للمتحف. يمكنك أن تطلب من بعض المجموعات صياغة هذا البيان بأسلوب تقليدي، مع طرح أسئلة تتعلق بالغرض من المتحف كما هو قائم الآن ومهمته: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ وماذا؟. كما يمكنك توجيه المجموعات الأخرى إلى اتباع أسلوب قائم على أساس "الرؤية" عند الصياغة مع النظر إلى ما يمكن أن يكون المتحف عليه في المستقبل. تقدم كل مجموعة مقترحها للمناقشة في جلسة عامة.

وعلى الرغم من أن بيان الرسالة ليس وثيقة قانونية في العادة إلا أنه من المهم اعتراف الإدارة والموظفين بالرسالة المحددة للمتحف وتبنيها والالتزام بها.

السياسات:

يعد بيان الرسالة المستند الرئيسي لدى جميع المتاحف بوصفه يبين الغرض منها، غير أنه من الضروري عدم التقيد بهذا البيان على أن يؤخذ في الاعتبار كل من بيان سياسات العمل والسياسات متوسطة أو طويلة المدى أو خطط تنمية المتحف. وتوفر السياسات الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق رسالتها. كما يمكن صياغة العديد من السياسات المؤسسية من خارج المتحف أي عن طريق الجهة المسؤولة التي قد تكون الحكومة أو الجامعة في حالة المتاحف الحكومية أو الجامعية. في حالة وجود قوانين وطنية وسياسات تضعها جهة رسمية يخضع المتحف لها يتعين جمع هذه الوثائق في مكان واحد لضمان سهولة الوصول إليها ودراستها وتنفيذها من خلال مجلس إدارة المتحف ومديره وموظفيه كل وفقاً لمسؤولياته. وتشكل القوانين الخاصة وما شابه ذلك في حالة وجودها لب السياسات التي يتم توثيقها، ولكن حتى في هذه الحالة تنشأ الحاجة إلى بيان واضح بالسياسات الإضافية التي تتعامل مع بعض قضايا المتحف الخاصة مثل: (١) تحديد إطار اتخاذ القرارات والتصرفات وغير ذلك من الأمور على

الإدارة المالية

تخضع معظم المتاحف إلى حد كبير للقوانين ونظم الرقابة المالية والمحاسبية الوطنية كما تخضع إلى جهة منوطة بإدارتها تحدد الممارسات المالية في ظل هذه القيود القانونية. وقد تختلف السلطة ويختلف مستوى الرقابة المالية ولكن عددا قليلا من المتاحف فقط يتمتع بسيطرة كاملة على كافة الجوانب المالية. وبغض النظر عن مستوى المرونة أو مصدر التمويل يقع على عاتق كافة المتاحف التزامها بالمسؤولية تجاه الأموال المخصصة لها. وتندرج عملية وضع الموازنة ومسؤولية التمويل والتخطيط المالي عادة تحت الإدارة المالية، وعلى الرغم من أن الخطوط العريضة عادة ما تنسقها جهة الإدارة بحرص وعناية فإن التنفيذ يتم من خلال مدير المتحف والتابعة من خلال موظفيه.

٦. المعارض

٧. البرامج العامة والتثقيف

٨. الموارد البشرية

٩. الموارد المالية

١٠. تقييم الموظفين والعاملين

١١. صحة وسلامة الموظفين والزوار

١٢. صيانة المباني

١٣. استخدام المباني

١٤. الكوارث والأخطار الطبيعية

وربما يستدعي الأمر وضع سياسات إضافية لتحقيق احتياجات خاصة لمتحف معينه. وبالإضافة إلى بيان رسالة المتحف تحدد السياسات والإجراءات مستويات مسؤولية المتحف تجاه المجموعات والجمهور الذي يخدمه.

تمرين:

١. بالنسبة لمتحفك، ما هي المجالات المذكورة في قائمة السياسات السابقة التي ليس لها بيان سياسة أو مستند في الوقت الحالي؟
٢. هل تم تحديث جميع الوثائق الحالية الخاصة بالسياسات أم ما تزال بحاجة إلي مراجعة؟
٣. هل توجد جوانب خاصة في عملك المتحف في أو في مسؤولياتك لا تغطيها القائمة السابقة ويتعين أن يغطيها بيان سياسة أو وثيقة؟

المتطلبات المالية والقواعد المنظمة لها:

يحتاج موظفو المتحف المسؤولون عن السياسات والرقابة المالية إلى معرفة عملية بالقانون واللوائح المالية التي تسري على المتحف وعلى عملهم فيه وغير ذلك من القوانين أو القواعد المنظمة لسلوك موظفي المتحف (مثل: معايير مكافحة الفساد التي تتمثل في القيود المفروضة عليهم تجاه قبول الهدايا أو المعاملة الخاصة). بالإضافة إلى ذلك قد تكون هناك قوانين أو قواعد خاصة تتعلق بما يلي من قضايا:

١. استخدام الدخل الوارد من بيع التذاكر
٢. استخدام الدخل الوارد من محل قائم بالمتحف
٣. الأشياء المسموح بيعها في محل المتحف
٤. رواتب ومكافآت العاملين بالمتحف

وضع بيانات بالسياسات ودليل سياسات إرشادي

تعد السياسات من أهم الجوانب المتعلقة بالإدارة الجيدة، لذا يجب وضع وثائق جيدة تحتوي على السياسات وتعكس قيم المتحف ومعتقداته وتوقعات الموظفين وأسلوب العناية بالمجموعات واستخدامها والشؤون المالية وغير ذلك من القضايا التي تلقي بتأثير مباشر على قدرة المتحف على تحقيق رسالته، كما تساعد السياسات جيدة التعريف كلا من الإدارة والموظفين على اتخاذ قرارات صائبة وتحديد الإطار الذي يعملون في حدوده. أضف إلى ذلك أن السياسات وغيرها من الوثائق المتاحة تطمئن الجمهور على أن تصرفات المؤسسة تقوم على التفكير والتدبر. قد تغطي سياسات المتحف عدد من القضايا وفيما يلي أمثلة على الموضوعات التي يشيع تعرض السياسات لها:

١. الاقتناء
٢. إدخال التحف
٣. التنازل عن التحف
٤. العناية بالمجموعات واستخدامها
٥. الإعارة

٥. توفير التأمين الصحي و/أو الاجتماعي للعاملين

٦. الضرائب

٨. عمليات الشراء والمحاسبة

٩. الممارسات الفاسدة وتضارب المصالح

تمرين:

حدد القوانين واللوائح المالية الأساسية التي تسري على المتحف وعمل الموظفين فيه وضح قائمة بها ولخصها بالإضافة إلى عمل ملف يحتوي على نسخة منها ليكون تحت تصرف كافة العاملين بالمتحف.

أما العلاقة بين الأهداف التي توجهها رسالة المتحف والموارد المالية ففي غاية الأهمية لذا يتعين النظر إلى صياغة الموازنة على أنها جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط والإدارة. وبمجرد بداية سنة الميزانية تستخدم الموازنة بوصفها أداة للرقابة الإدارية في مراقبة الصرف الفعلي والفواتير المقدمة مقابل الأهداف المخططة، وعلى هذا ربما تبين الاختلافات بين المصاريف والموازنة المتوقعة الحاجة إلى الحد من الصرف أو إلى زيادة الدخل أو إلى نقل الموارد من بند إلى آخر. كما أن التباين في الصرف أو الإيرادات الذي يزيد على الحد النثري من المبالغ المتوقعة يتطلب تدخل الإدارة العليا، أضف إلى ذلك أنه في ظل هذه الظروف ربما يفيد رفع تقرير مبكر في هذا الصدد إلى جهة الإدارة حيث أنه في ظل معظم النظم الإدارية سواء أكانت حكومية أم غير هادفة إلى الربح أم غير حكومية يُحظر على مدير الموازنة أو المراجع المالي صرف أكثر من المبالغ المصرح بها دون الحصول على موافقة الوزارة أو مجلس الإدارة أو جهة الإدارة.

تتعدد مصادر الدخل في معظم المتاحف، غير أن الدعم الأساسي يأتي من الحكومة ولكن حتى في هذه الحالة يتم الحصول على دخل إضافي من تذاكر الدخول أو محل الهدايا أو الهبات أو خدمات الطعام، إلا أنه في العديد من الدول يُحظر على المتاحف الحكومية وما في حكمها من جهات ثقافية الاحتفاظ بدخلها من تذاكر الدخول أو من أي دخل آخر تكسبه، فهي مطالبة بتسديد هذه المبالغ على الفور إلى وزارة المالية أو المجلس المحلي. أما في حالة المتاحف التي لا تخضع لسيطرة الحكومة أو حيثما تتغير اللوائح الحكومية التقليدية فقد تتاح للمتاحف العديد من فرص التمويل الذاتي، مثل:

١. رسوم الدخول ٢. محل الهدايا

٣. خدمات الطعام ٤. التسويق

٥. التسهيلات والخدمات السياحية ٦. المساهمات التطوعية

يرى الكثيرون أن الإدارة المالية تمثل أصعب الجوانب المتعلقة بإدارة المتحف ككل، وأنه يتعين تركها للمحاسبين أو المسكين بالدفاتر في مكاتب المتحف الإدارية أو في الوزارة. إلا أنه من المهم جداً أن يفهم الموظفون المسؤولون عن إعداد الميزانيات أو الرقابة على المشروعات والصرف جميع الجوانب ذات الصلة بالمبادئ المالية ووضع الميزانيات ومراقبة المصروفات بالإضافة إلى تبسيط مستندات الموازنة وإجراءات الرقابة المالية.

وتعد الموازنة السنوية في أبسط صورها الأداة الإدارية والمستند التخطيطي الموضوع على هيئة نقود، غير أن وضع الموازنة لا يقتصر على الموجودات والمصروفات فحسب، بل إنه يبين النقود المتوقع دخولها من موارد متعددة (المنح الحكومية وتذاكر الدخول والصفقات والهبات والرعاية) والنقود المطلوبة (من أجل استمرار العمليات الخاصة بالتحسينات المخططة أو غيرها من التغييرات وفقاً لخطة التنمية الموضوعة للسنة) والفارق بين المبلغين. ومن ناحية أخرى تسمح الموازنة بتحديد أنسب البدائل المتاحة لتخصيص الموارد سواء بالنسبة للتطورات الجديدة أو الناتجة عن تغيير السياسات أو الأولويات، وهي بذلك بيان للنوايا يستخدم لإرشاد النشاطات التي تؤديها المؤسسة وتمكين إدارة المتحف من اتخاذ قرارات بشأن استغلال الموارد المالية على أكفأ وجه.

العكس من هذا تتعلق موازنة المشروع فقط بمشروع أو نشاط بعينه يكون عادة محدد المدة قد يختص بمخطط للبناء أو إقامة معرض مؤقت أو غير ذلك من المناسبات الخاصة. تستخدم الميزانيات بعد صياغتها وإقرارها "كتوقعات" تقوم في الأساس على أفضل التقديرات التي تتوصل إليها إدارة المتحف مستخدمة السجلات السابقة. وبعد صرف النقود أو استلامها يُعاد تحديد الحسابات الختامية تحت مسمى "الحسابات الفعلية". يتم إعداد التوقعات عند وضع الموازنة أما الحسابات الفعلية فتنتج عن حساب التمويل الصادر والوارد عند الانتهاء من المشروع أو عند انتهاء السنة المالية. تسمح بعض الحكومات والنظم المحاسبية بتحويل مبالغ تحت ظروف معينة من بند إلى آخر تلبية لمتطلبات المتحف، ولكن بعض النظم الأخرى لا تتمتع بمثل هذه المرونة. ومن الأهمية بمكان أن تكون للموازنة استمرارية، أي أنها عملية مستمرة وليست أمراً يتم التعامل معه في سنة واحدة ثم يُترك فيما عداها. الموازنة وثيقة عمل يتعين على المدير والموظفين المسؤولين (مثل رؤساء الأقسام وعلى الأرجح أعضاء جهة الإدارة) مراجعتها شهرياً، وهذه الرقابة ذات أهمية قصوى نتيجة لصعوبة تحقق الدخل أو الصرف بدقة كاملة. فهكذا تصبح المراجعة المنتظمة هي الطريقة الوحيدة المتاحة أمام المتحف لمعرفة وضعه المالي بحيث يتمكن من اتخاذ الرقابة اللازمة على المصاريف أو المشروعات في الوقت المناسب. ومن ناحية أخرى يجب توحيد توقيت السنة المالية لتسهيل عقد مقارنات بين السنوات المالية - ما لم تكن هناك أسباب قهرية تستدعي التغيير.

سبب قواعد لتخطيط الموازنة

- كن محدداً عند وضع التوقعات.
- لا تبالغ في التفاؤل عند وضع التوقعات.
- اجعل الموازنة واقعية.

٧. رعاية قطاع الأعمال
٨. الدعم والاندماجات
٩. بيع المطبوعات
١٠. رسوم من الشركات السياحية

ويبدو أن معظم المتاحف في هذه الأيام تواجه العديد من تحديات التمويل وعلى الأخص التقليل من الدعم الحكومي الذي يصاحبه ارتفاع في تكلفة التشغيل. ولكن قد يختلف هذا الوضع بالنقصان أو الزيادة حسب المتحف والدولة التي يوجد بها والحكومة أو المنظمة التي يخضع لها. غير أنه لا شك أن النظام المحاسبي الذي يستخدمه المتحف سوف يعبر عن متطلبات الجهة المنوطة بإدارته، لذا يجب أن تحدد هذه العملية أية قيود مفروضة على تمويل بعينه يتم استخدامه في أغراض معينة، أو ما إذا كانت الأموال غير مقيدة الأمر الذي يسمح بمرونة أكبر لمدير المتحف والموظفين في اتخاذ القرارات. تتعامل موازنة التشغيل مع النشاطات المالية اليومية للمتحف على مدار الفترة المحاسبية المتفق عليها (وهي الفترة التي عادة ما تمتد إلى ١٢ شهر - وترتبط عادة بالسنة المحاسبية الحكومية أو الوطنية والسنة الضريبية). وفي بعض الأحيان تستند هذه المخصصات إلى مصاريف السنة السابقة أو تحددها نشاطات المتحف. غير أنه يتم إعداد هذه الموازنة سنوياً لبيان الإيرادات والمصروفات المتوقعة عن السنة الحالية، فهي تعكس العلاقة بين الدخل المتوقع والمصاريف المخططة. ولكن يحق للجهة المنوطة بإدارة المتحف عند تحديد موازنة التشغيل العامة للسنة القادمة تجنيب بعض المبالغ أو المخصصات لصرفها على فئات محددة، غير أنها تترك مساحة مناسبة لاتخاذ القرارات على مستوى الإدارة. تسمح لمدير المتحف بكثير من مرونة الحركة في ظل هذه الحدود. تحدد موازنة المتحف المتعارف عليها تفاصيل جهات الصرف المصرح بها (وأية أهداف لتحقيق إيرادات للدخل)، وعلى هذا تعطي الموازنة صورة مالية كاملة عن المنظمة. ولكن على

المختصة - ولتحقيق هذا الغرض تعد الشفافية عند وضع الموازنة أفضل الأساليب لتجنب المشاكل والشكوك. وتطور مسؤولية المتحف العامة حول أخلاقية نشاطاتها التي تشمل العناية بالمجموعات بالإضافة إلى الإدارة المؤسسية المناسبة. تظهر المسؤولية الأخلاقية أيضاً في التعامل داخل المؤسسة وخارجها وفي الطريقة التي يتناول بها المتحف نشاطاته، فالمتحف المحافظ على القيم الأخلاقية هو المتحف الذي يتمسك فيه الجميع بالقيم الأساسية التي تحددها رسالة المتحف.

التخطيط

يتعين أن يكون التخطيط الجيد للمتحف نشاطاً شاملاً يأخذ في الاعتبار النظرة العامة لتاريخ المتحف ورسالته ومجموعاته وموظفيه وتمويله ودعم المجتمع والجمهور والوضع السياسي والتهديدات المحلية والإقليمية وغير ذلك من الإمكانات البيئية والاجتماعية عند اتخاذ قرارات ترشد المتحف في المستقبل. تسمح عملية التخطيط للمتحف بتقييم وإعادة تعريف وتنفيذ رسالته وبرامجه ومعارضه والجمهور الذي يخدمه. لذا يوجد رباط قوي بين عمليتي التخطيط والتسويق، فالتخطيط يسبق التسويق والتحليل التسويقي للمتحف جزء من عملية التخطيط.

التخطيط (1) - عملية التخطيط

يمكن القول بكل بساطة أن المتحف يحتاج إلى خطة تؤكد رسالته وتعديلها كما تحدد سبب وجود المتحف والغرض من وجوده وما يفعله وكيف يتفق مع رؤيته والموقع الذي يرغب أن يكون فيه وما يرغب أن يؤديه من أعمال في السنوات القادمة. الناتج النهائي لعملية التخطيط إذن هو وضع دليل إرشادي لنشاطات المتحف، غير أن الغرض من الخطة ليس تقرير ما سيتم في المستقبل بل ما يتعين فعله في الوقت الحاضر مما يمكن المتحف من أداء ما يرغبه في المستقبل. ويشمل التخطيط عادة كل النقاط التالية أو بعضها:

١. التخطيط المالي: أي التخطيط لاحتياجات المتحف المالية الحالية والمستقبلية وقدرته على تأمين موارد تغطي نشاطاته المتعلقة بتنفيذ رسالته.

- ضع حداً أدنى للميزانيات الداخلية.
- فرق بين التكاليف الثابتة (مثل مرتبات الموظفين الدائمين وتكاليف البناء والخدمات) وميزانيات البرامج أو المشاريع الخاصة.
- لا تقلل من قيمة النفقات العامة.

تعد ميزانية المتحف العمومية بياناً بوضعه المالي العام في تاريخ معين، تفصل بالإضافة إلى أمور أخرى كافة أصوله المالية: مثل النقود المودعة في البنك وقيمة المباني والمعدات، كما تبين ما يدين به المتحف حتى هذا التاريخ من قروض أو فواتير غير مسددة. وعلى الرغم من كونها نموذجاً من عالم الأعمال فإن هناك عدد متزايد من الدول والحكومات والجهات المنظمة للكيانات غير الهادفة للربح يحث الإدارات الحكومية والخدمات والجهات غير الحكومية على تبني هذه النظم والقواعد المحاسبية المقتبسة من عالم الأعمال التي تشمل إعداد ونشر الميزانيات العمومية السنوية والتقارير المالية.

أخلاقيات العمل المتحفي وإدارته

هناك العديد من القضايا الأخلاقية المتعلقة بسياسة المتحف وإدارته وخاصة بالنفقات والموارد ناهيك عن المجموعات المتحفية التي يحتوي عليها. وعلى الرغم من وجود قوانين وطنية تتناول هذه المسؤولية فإن قضية المسؤولية الأخلاقية لا تحدها الحدود الوطنية أو السياسية. وهكذا من أجل الالتزام بمعايير الأخلاقيات المؤسسية يتعين احتفاظ كل متحف بسياسة إدارة مالية تحدد العديد من الجوانب من ضمنها الأشخاص المصرح لهم صرف التمويل المؤسسي وطبيعة المواد أو القطع التي يسمح بشرائها وطريقة الرقابة على الموازنة. على أن يتم الاحتفاظ بسجلات جميع المصروفات ومصادر التمويل وأي تعديل يرد على الموازنة، مع تقديم تقارير دورية عن وضع المؤسسة المالي إلى السلطات

هذه الأهداف وتقييمها.

التقييم المؤسسي الذاتي على سبيل المثال يساعد المتحف وموظفيه على ما يلي :

- التعرف على احتياجات المجتمع.
- تحديد علاقتهم برسالة المتحف .
- تقييم قدراتهم في المتحف .
- تقييم البيئة الخارجية.
- وضع أهداف المتحف.
- اختيار استراتيجيات للمتحف.
- تصميم برامج لأمناء المتحف وإدارات العرض والتعليم وغيرها البرامج العامة.
- تحديد الميزانية المقبلة للمتحف.
- تقييم الأداء الكلي للمتحف.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT)

تحليل SWOT وسيلة من وسائل التحليل المؤسسي ، غير أنها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها في عملية التخطيط وتطالب بفحص ما يلي :

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- المخاطر

تمرين : اجلس مع مجموعات صغيرة من العاملين/ الموظفين لتبادل الأفكار الخاصة بالمتحف آخذين في الاعتبار النقاط السابق ذكرها.

يساعد التخطيط جهة الإدارة على تطوير إدارة ناجحة على أساس الحكم الرشيد (الحوكمة) ويساعد المدير والموظفين على ممارسة الإدارة الجيدة ويحقق تمويلا واستخداما فعالا للموارد، كما يعتبر أساسا لتقييم بناءة تقيس مدى كفاءة المتحف في تحقيق رسالته. وهكذا يمكن تحسين أي متحف في العالم لأن التخطيط الفعال جزء مهم من ضمان الجودة واستدامة عملية التطوير.

وفي غياب برنامج مستمر للتخطيط والتقييم سوف تذهب جهود المتحف سدى مع احتمال وقوع ما لا يحمد عقباه. لذا يتعين أن

٢. احتياجات المجتمع واشترائه في النشاط: أي التخطيط لاحتياجات المجتمع المتغيرة من أجل تمكين المتحف من تطوير ردود أفعال تتناسب ورسالته وألوياته.

٣. تخطيط الموارد البشرية: يغطي هذا الجانب عنصر التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالعدد الكافي من الأفراد الأفاء ممن يتمتعون بخلفيات متعددة تلبي احتياجات المتحف من الموظفين والمتطوعين.

٤. تنظيمية/هيكلية: تتعلق بتقييم بنية المتحف من أجل تحديد أفضل الأشكال لتلبية احتياجات المتحف والمجتمع الحالية والمستقبلية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ومناسبة في تكلفتها.

٥. الاتصالات/التسويق/الظهور: يتناول هذا الجانب كيفية إبراز صورة المتحف وتعريف الجمهور برسالته وخدماته مع الأخذ في الاعتبار الموارد الضرورية من أجل تنفيذ هذه العملية.

٦. الإسهام في جداول الأعمال الوطنية: سواء أكان المتحف جزءا من جهاز وطني للمتاحف والآثار أم لا ، ويتعين أن يدعم جدول الأعمال المؤسسي للمتحف زيادة الوعي الثقافي ودعم القضايا الوطنية مثل صيانة المقتنيات والتمويل والمساءلة والمعايير.

٧. فعالية الخدمات: تتعلق هذه الجوانب بتقييم خدمات المتحف وبرامجه ومعارضه وتقييم نتائجها من أجل قياس مدى فعاليتها في تلبية احتياجات الجمهور المستهدف وضمان تنمية الخدمات الهامشية أو قطعها.

التخطيط (٢) - القضايا التي يتعين أخذها في الاعتبار

فيما يلي بيان بالعناصر التي يتعين أن يأخذها المتحف في اعتباره عند تنفيذ عملية التخطيط:

- الرسالة
- التنظيم
- اتخاذ القرار
- توفير التمويل
- تخصيص الموارد
- تقييم الأداء
- الفعالية التنظيمية

التقييم

المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط هي التقييم الذاتي وهي طريقة هامة لتحديد مدى فعالية المتحف ووضع طريقة لتقييم الرسالة المؤسسية أو الغرض منها، وبعد تحديد الأهداف من خلال عملية التخطيط يحتاج المتحف إلى وضع استراتيجيات لتحقيق

لكي تكون قائداً ناجحاً في قيادة المؤسسة يجب عليك أخذ النقاط الآتية في الاعتبار:

١. وضع تصور للأهداف المؤسسية.
٢. التأكيد على قيمة الأهداف المؤسسية.
٣. شحذ هممة الموظفين.
٤. إدارة المسؤوليات المؤسسية.
٥. تحقيق وحدة العمل في المتحف.
٦. شرح التحديات والفرص.
٧. القيام دور القدوة.
٨. تمثيل المتحف والمجموعة خارجياً.
٩. تجديد طاقم العاملين والالتزامات المؤسسية.

يركز التخطيط على تحقيق أنسب الجوانب التي تحقق توازناً بين المتحف والبيئة المحيطة به. ويقصد بالبيئة في هذا السياق تلك الظروف التي تنشأ داخل المتحف وخارجه وتؤثر على عمله.

تعليقات ختامية

العمل في المتحف أمانة ومسئولية كبيرة، ورغم ذلك فإن الأدوار التي تقوم بها إدارة المتحف العليا بما فيها المدير لا تأخذ نصيباً كافياً من التعريف بها في المتاحف المعاصرة. وقد يرجع ذلك إلى التشعب الكبير في المهام الإدارية التي تشمل مختلف نشاطات المتحف بالإضافة إلى القدرات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية اللازمة لتوجيه نشاطات المتحف في الأوقات الصعبة. ويجب أن يكون المدير ممثلاً للجمهور ومناصرًا للخدمات التي يقدمها المتحف ومتخصصاً في مجال المتاحف، كما يجب أن يتمتع بالقدرة على تأمين الموارد الأساسية للمتحف مع الالتزام بالاستقامة. ولذا يحتاج المدير إلى مهارات علمية وإدارية من أجل تعزيز رسالة المتحف مع التمتع بمهارات في الاتصالات وعلى الأخص القدرة على شرح القضايا الحرجة الكبيرة والصغيرة على حد سواء.

ليست عملية الإدارة بمنأى عن التحديات ولكنها عملية مجزية في نهاية المطاف لمن يلتزم بخدمة مصالح الجمهور وحماية تراث الشعب وتحسين سمعة المتحف وزيادة التفاهم. وتهتم الإدارة الجيدة بالاستدامة وأداب المهنة والاحترام والولاء والشرف والالتزام. لذا يجب على مدراء المتاحف وغيرهم من الموظفين المهنيين والإداريين ممن يتحملون مسؤوليات الإدارة القيام بالواجبات المنوطة بهم بكل شرف ووفقاً لأسمى المبادئ الأخلاقية وأعلى معايير الموضوعية.

العاملون في المتحف هم مفتاح فاعليته

العاملون في المتحف - سواء مقابل أجر أو كمتطوعين - من أهم أصول المتحف. ومهما كانت أهمية المجموعات التي يكتسبها المتحف، فإن عدم وجود الموظفين الذين يتولون حفظ الأمانة والحفاظ على المجموعات وعرضها وإتاحتها أمام الجمهور سيجعل حتى أهم الكنوز تفقد قيمتها. وفي غياب الصيانة الوقائية (كحد أدنى) تفقد المجموعات قيمتها بالتدرج إلى أن ينتهي بها الأمر إلى الضياع.

وبالمثل، من المرجح أن تعتمد الترتيبات الأمنية الجيدة - مثل استعمال الحواجز والوسائل الطبيعية والإلكترونية - على وجود موظفين مؤهلين لتشغيل هذه الأنظمة والقيام بعمليات الرصد والمراقبة. وتحتاج المتاحف الأكبر - على الأقل - إلى مجموعة متنوعة من الموظفين الإداريين والفنيين والمهنيين للعمل في مختلف المجالات مثل المباني والموارد المالية والموارد البشرية (الموظفين) وعمليات العرض والتصميم والتسويق والعلاقات العامة.

فهم إدارة العاملين

يجب على جميع كبار الموظفين في المتحف أن يفهموا أسس الإدارة والقيادة الجيدة حتى ولو كان في المتحف مدراء أكفاء للموارد البشرية. ويجب أن يكون هذا الفهم شرطاً رئيسياً لاختيار المدراء ورؤساء الأقسام المسؤولين عن الإشراف على موظفين آخرين. وحيث أن معظم قرارات إدارة الموارد البشرية تتم في "المكاتب الأمامية" بمعرفة موظفين مهنيين ومشرفين غير متخصصين في شؤون الموظفين، فإن جميع الموظفين على المستويين العالي والمتوسط بحاجة إلى فهم واضح للإجراءات الرسمية لشؤون العاملين والقوانين الوطنية المتعلقة بها بصرف النظر عن تخصصاتهم وواجباتهم الأساسية.

ولكل موظف الحق في معرفة شروط وظيفته وواجباتها وأي قواعد

عامة تتعلق بها. ويجب أن تكون جميع هذه الشروط والقواعد مكتوبة بلغة بسيطة قدر المستطاع، وإتاحة نسخ منها لجميع العاملين للرجوع إليها في أي وقت.

تهدف بقية فصول هذا الكتاب إلى تقديم دليل "أفضل الممارسات" لأي متحف أو مؤسسة متحفية في أي مكان في العالم، مع الأخذ في الاعتبار أن المبادئ والقواعد التي يتبناها المتحف بما في ذلك شروط عقد العمل وظروف العمل لا بد أن تكون متسقة مع القوانين واللوائح الوطنية ذات العلاقة بالتوظيف والقواعد التي تحددها وزارة القوى العاملة أو أية سلطة أخرى بالنسبة للمتاحف العامة والإدارات المرتبطة بها.

ومن المهم الاعتراف بإمكانية وجود اختلافات كبيرة بين هذه القواعد والقوانين من دولة إلى أخرى. وحتى بعد مرور عدة عقود على نهاية عصر الاستعمار ما تزال هناك فروق كبيرة تقوم على أساس الأنظمة والتقاليد القانونية التي كانت سائدة في الدول الاستعمارية سابقاً، وتلقي بظلالها على مختلف الأنظمة القانونية الوطنية في المستعمرات وعلى المبادئ والقواعد التي تنظم التوظيف وخاصة في مجال الخدمات العامة.

وتوجد اختلافات كبيرة بين تقاليد التوظيف وقانون العقود، ولذلك ما تزال الممارسات والقواعد المنظمة لإدارة شؤون العاملين قوية في الدول التي تطبق القانون المدني (القانون الروماني) التي كانت خاضعة للإدارة الفرنسية كما هو الحال في الجزائر ولبنان وسوريا وتونس بالمقارنة مع أنظمة القانون الإنجليزي العام المطبق في المستعمرات البريطانية سابقاً أو التي كانت واقعة تحت الانتداب البريطاني مثل العراق والأردن ومعظم دول الخليج وإسرائيل وفلسطين.

معلومات الموظفين، والمشاركة والنزاهة

يحتاج كل موظف من موظفي المتاحف إلى الخبرة أو التدريب في مجال تخصصه وواجبات وظيفته، لكن هناك بعض المعلومات الأساسية الضرورية لجميع الموظفين. (أنظر الإطار رقم ٣).

تحتاج إدارة المتحف الناجحة إلى ما هو أكثر من القيادة الجيدة من مدير المتحف والإدارة الجيدة لإجراءات عمل الموظفين على يد إدارة متخصصة في الموارد البشرية وشئون الموظفين. ويجب أن تفهم إدارة المتحف جيدا وأن تلتزم بقوة بالعلاقات الجيدة بين الموظفين ومعاملتهم معاملة متساوية على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم، وهذا وما بينته الكثير من الأبحاث المستقلة التي أجريت عن فاعلية التنظيم والعلاقات الجيدة بين أعضاء هيئة الموظفين (أنظر الإطار رقم ٤).

إختيار الموظفين الجيدين والمحافظة عليهم

الإجراءات الإدارية النزيهة والعادلة تعد ضرورة عملية والتزاما أخلاقيا. ولا بد أن تبدأ النزاهة بالتزام واضح بتكافؤ الفرص الذي يجب النص عليه في "وثيقة تكافؤ الفرص" التي يجب أن تغطي جوانب المساواة والعدالة في التوظيف والترقية والإشراف والإدارة اليومية والرواتب والمزايا الأخرى والحق في معاش التقاعد وفرص التدريب، كما يجب أن تطالب هذه الوثيقة بتطبيق إجراءات متفق عليها تتعلق بجميع مراحل توظيف موظفين جدد، أو بتقديم طلبات الترقية في المتحف.

الإطار رقم ٢

تدريب عملي لتحديد العوامل الرئيسية المتعلقة بشروط وأوضاع التوظيف

١. أكتب قائمة بالقوانين والقواعد الوطنية الرئيسية المنظمة لشروط وأوضاع التوظيف في الدولة.
٢. إذا كنت تعمل في متحف عام، لخص اللوائح أو الاتفاقيات الحكومية الرئيسية التي تنظم شروط التوظيف في متحفك.
٣. بالإضافة إلى ما تقدم، هل يوجد لديك دليل للموظفين أو اتفاقية للتوظيف تحدد بالتفصيل إجراءات التوظيف وشروطه؟

الأقسام الرئيسية للعمل المتحفي والعاملين في المتاحف

ومرة أخرى، تلعب التقاليد الوطنية دورا رئيسيا في تحديد طبيعة وتدرج الوظائف في المتحف. ففي بعض المتاحف يكون هيكل وظيفي محدود للغاية يكاد يقتصر على مستويين رئيسيين: أخصائيين على مستوى عال من التعليم يعملون مع أخصائيين في المجموعات أو في برامج المتحف البحثية وهم "الأمناء العلماء"، ثم فرق الأمن وصيانة المبنى وغيرهم من أصحاب المهن المناسبة.

وفي متاحف أخرى وخاصة في البلدان المتشابهة أو المتاحف المتماثلة قد توجد تنوعات كبيرة تشمل نحو عشرين مهنة تخصصية أو أكثر منها الصيانة العلمية والترميم والبحوث الميدانية والتوثيق والتثقيب والتفسير والوظائف المتخصصة في خدمة الزوار وعدد كبير من المدراء وأخصائيي الشئون الإدارية والمالية. (أنظر أيضا الجزء الخاص بالهيكل التنظيمية في الفصل الخاص بالإدارة).

وهناك إشارة جيدة إلى مدى التنوع الموجود حاليا في المهنة المتحفية في قائمة فروع التخصصات كما يراها الأيكوم ولجانه المتخصصة. (أنظر الإطار رقم ٢).

الإطار رقم ٢

أهم فروع تخصصات المهنة المتحفية الموجودة في مختلف اللجان الدولية المتخصصة التابعة للمجلس الدولي للمتاحف

١. مدراء المتحف وكبار التنفيذيين.
٢. الأمناء العاملون في متاحف أو مجموعات متحفية معينة. (ويرى الأيكونم أن اللجان الدولية والمنظمات الأعضاء تغطي أكثر من ٢٥ تخصصاً).
٣. أخصائيو الصيانة والترميم وغيرهم من أصحاب المهن الفنية المتخصصة.
٤. المسجلون وغيرهم من أخصائيي التوثيق.
٥. المعلمون والمثقفون في المتحف والقائمون على الاتصالات مع المجتمعات المحلية.
٦. الباحثون التابعون للمتحف وعلماء الآثار والبيئنة والجيولوجيا والأجناس البشرية والتاريخ الاجتماعي وغيرهم ممن يقومون بالعمل الميداني من خارج المتحف.
٧. المهندسون والمصممون والمترجمون.
٨. أخصائيو العرض.
٩. أخصائيو الأجهزة السمعية والبصرية وغيرها من أجهزة التقنية الحديثة.
١٠. أمناء مكتبات المتاحف وموظفو الأرشيف والتوثيق والمعلومات.
١١. أخصائيو أمن المتاحف.
١٢. المدراء وموظفو الإدارة العامة والإدارة المتخصصة والشؤون الإدارية والمسؤولون عن الشؤون المالية والقانونية وشؤون الموظفين وإدارة المباني.
١٣. العلاقات العامة والتسويق والأنشطة التجارية الأخرى.
١٤. أعضاء هيئة التدريس والمدربين التابعون للمتحف وأعضاء هيئة التدريس والتدريب التابعة لمؤسسات متحفية.

الإطار رقم ٣:

معلومات أساسية يجب أن يعرفها جميع الموظفين بصرف النظر عن وظائفهم أو مستوياتهم الوظيفية

توصي لجنة تدريب الموظفين التابعة للأيكوم أن يفهم كل موظف في المتحف دور متحفه في المجتمع ودوره هو في مؤسسته المتحفية، كما توصي بأن يتضمن التدريب الأساسي لكل موظف جديد شرح أهمية عمله بالنسبة لأهداف المتحف وبرامجه

العامة. ويجب أن يكون الهدف الأساسي هو ضمان أن يكون كل موظف في مجال عمله قادراً على الإجابة عن الأسئلة التالية فيما يتعلق بمتحفه:

١. المتاحف: لماذا تُنشأ وما هو دورها في المجتمع؟
٢. المجموعات: كيف نحصل عليها؟ وكيف ندرسها ونعني بها؟ وماذا نفعل بها؟
٣. تنظيم المتحف: من يعمل ماذا في المتحف، وكيف يعمل؟
٤. المتحف والخدمات العامة: لماذا نقدم الخدمات العامة وكيف ننظمها؟ وكيف يتم استخدامها؟
٥. التسهيلات المادية: كيف يتم تيسير وصول الجمهور إلى المجموعات مع توفير الحماية اللازمة لها؟

الإطار رقم ٤:

صحة وفاعلية التنظيم

- يرى المختص الإداري برايان أونيل (Professional Manager) يناير (١٩٩٣) أن التنظيم الناجح والفعال يتوقف على ما يلي:
١. فهم عام للاتجاه والغرض.
 ٢. وظائف جيدة التصميم.
 ٣. موظفون يشعرون بالعاملة العادلة ويلقون الاحترام والتقدير.
 ٤. نظام للإدارة بالمشاركة.
 ٥. معرفة بالخطط والأحداث الجارية.
 ٦. شعور كل موظف بقيمته كعضو من أعضاء الفريق.
 ٧. جودة تصميم أماكن العمل.
 ٨. فهم مشترك للأدوار.
 ٩. تدريب كل شخص على مهام وظيفته.
 ١٠. مساواة في فرص الترقية.
 ١١. قادة ومشرفون يعلنون صراحة اهتمامهم ومساندتهم.
 ١٢. موظفون يشتركون في التخطيط للتغيير منذ البداية.
 ١٣. فرص تتاح للموظفين لاستخدام مهاراتهم.
 ١٤. فرص تتاح للموظفين لمشاركة أفكارهم.

تدريب: في مجموعات عمل صغيرة، ناقش بصراحة الوضع الحالي في متحفك أو في أي مؤسسة متحفية أخرى (أو إدارة وزارية) مستخدماً بنود هذه القائمة، وحدد خمسة مجالات على الأقل تحتاج إلى تحسين.

عمله ، أو بقيام الحاصل على الترقية بمهام عمله الجديد ، بل الأهم من ذلك أن يقوم المسئول عن شئون الموظفين – سواء أكان مديرا متخصصا في الموارد البشرية أو مديرا إداريا أو حتى مدير المتحف – بوضع خطة وبرنامج للتدريب يؤهل الموظف الجديد دون تأخير للقيام بمهام وظيفته ، ويضمن حصوله على ما يلزم من تدريب إضافي بصورة رسمية أو غير رسمية.

وبالإضافة إلى حاجة الموظف الجديد إلى الدعم من إدارة شئون الموظفين ، من المفضل جدا تخصيص موظف مهني أو فني متخصص في نفس المجال ليكون "معلما" أو مرشدا أو مستشارا للموظف الجديد خلال الشهور القليلة الأولى بعد تعيينه. ويجب أيضا أن تكون هناك مراجعة رسمية لكل وظيفة جديدة بعد الشهور القليلة الأولى تتضمن مقابلة شخصية غير رسمية مع الموظف للتأكد من سير الأمور على ما يرام ومن عدم وجود مشاكل مستترة.

تعتبر عملية توظيف موظف جديد من العمليات المكلفة جدا من حيث الوقت والمال إذا كانت هناك إعلانات مدفوعة الأجر. ولا بد أن يقضي الموظف الجديد عدة أشهر قبل أن يصل إلى أقصى إمكانات الأداء في عمله الجديد. وتؤدي كثرة التغيرات في الموظفين إلى إهدار الوقت والمال، وقد تكون كثرة التغيير إشارة إلى وجود مشاكل خطيرة في إدارة المتحف وتشغيله. وبالتالي ، يجب بذل كل جهد ممكن للاحتفاظ بالموظفين الجيدين بعد تعيينهم. وعلى المدير وغيره من كبار الموظفين وأخصائيي الموارد البشرية ضمان توفير الراحة للموظفين الجدد والقدامي وتقديرهم لكي يكونوا سعداء وراغبين في الاستمرار في عملهم في المتحف لسنوات طويلة.

بعد الاتفاق على الهيكل الوظيفي للمتحف (انظر الفصل الخاص بالإدارة) ، يجب تحليل كل وظيفة حتى يعرف المتقدم للوظيفة وجميع الموظفين المهام الأساسية المطلوبة من كل منهم والمسئوليات الملقاة على عاتقه. بعد الاتفاق على هذا التوصيف الوظيفي يجب إجراء تحليل آخر لتحديد المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة للقيام بالعمل ، وهذا هو ما يسمى "تحديد الشخص" the person specification. وتوجد أهمية كبيرة للتوصيف الوظيفي وتحديد الأشخاص ، لأن هذين العنصرين معا هما مفتاح عملية الاختيار التي ستأتي بعد ذلك.

يجب استخدام "تحديد الأشخاص" لتقييم الدرجات التي يحصل عليها كل متقدم لشغل الوظيفة الشاغرة أو للترقية ، وبالتالي سيكون هذا التحديد هو الأساس الذي يقوم عليه عرض التعيين النهائي. وفيما يلي مثال لوصف الوظيفة وتحديد الشخص بالنسبة لوظيفتين نمطيتين من وظائف المتحف (وظيفة كبير الأمناء في الإطار رقم ٥ ، ووظيفة مسئول الصيانة في الإطار رقم ٦).

وبعد ذلك عليك أن تضع طريقة لتقييم طلبات التوظيف التي تم استلامها حسب مواصفات تحديد الشخص. وهناك مجموعة من طرق التقييم تستخدم في جميع أنحاء العالم. (انظر الإطار رقم ٧ أدناه. ويجب الاتفاق مقدما على طرق التقييم التي ستتبع في كل حالة بعينها.

بعد اختيار المرشح الناجح والموافقة على تعيينه ، يجب تأكيد التعيين كتابة. وهذا في بعض الدول يتضمن إعداد وتوقيع عقد توظيف بصيغة خاصة وفقا للقانون. وهناك دول أخرى تقبل إجراءات أقل رسمية. وفي كلتا الحالتين ، من المهم أن يتفق الموظف مع صاحب العمل على شروط العمل ومسئوليات الوظيفة. وكحد أدنى ، يجب أن يشمل البيان المكتوب المتفق عليه المعلومات الأساسية المذكورة في الإطار رقم ٩.

ولا تنتهي عملية التوظيف ببداية ممارسة الموظف الجديد مهام

الإطار رقم ٥:

نموذج توصيف وظيفة - ١

عنوان الوظيفة: أمين / مدير إدارة الأمان

مكان العمل العادي: المتحف الوطني

الدرجة: (الراتب وشروط العمل): الدرجة من نظام الخدمة المدنية الوطنية.

مسئول أمام: مساعد المدير للمجموعات وخدمة المعلومات.

مسئول عن: ٤ موظفين (٢ مساعد أمين، ومسئول صيانة، ومساعد للتوثيق والأعمال المكتيبية)، إضافة إلى الطلبة والمتطوعين من آن لآخر.

الغرض من الوظيفة: إدارة وتحسين المجموعة المحددة وقاعدة البيانات، ووضع برنامج مناسب للعمل الميداني، وتقديم معلومات بيئية بعد تقييمه، وإدارة برامج التفسير، ودعم تخطيط وتنفيذ برامج تحسين الخدمة ومشروعات المجتمع المحلي بصفة عامة بما في ذلك المشاركة في الإدارة العامة للمتحف.

الأنشطة:

١. خدمات الزبائن:

أ. ضمان تحديد احتياجات الزبائن وتقديمها ومراجعتها وفق إجراءات متفق عليها مع الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب. إدارة وتطوير العمل الاستشاري في القسم فيما يتعلق بمصادر المجموعات والمعلومات استجابة لاستفسارات عدد كبير من المهتمين.

ج. إدارة وتطوير برنامج تفسيري واسع المدى يستهدف احتياجات الزبائن، والخدمة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة باستخدام الموارد المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة.

د. الإشراف على وصول جميع أنواع الزبائن إلى المجموعات والمعلومات واستخدامها من خلال موقع المتحف على شبكة المعلومات الدولية، والاستعارة والزيارات وغيرها من الوسائل الأخرى.

هـ. الإسهام في مبادرات خدمة الزوار عند اللزوم.

و. إعداد الإحصائيات عن استخدام القطع المتحفية ومصادر المعلومات والاستفسارات بصفة عامة.

٢. المحافظة على قاعدة المصادر

أ. مسئول عن اقتناء وتجهيز وصيانة وتوثيق نماذج مرتبطة بالموضوع المحدد ومنطقة الجمع، والمحافظة على هذه المجموعات بحالة تضمن سلامتها مع إمكانية وصول الزبائن إليها.

ب. مسئول عن جمع وحفظ وتفسير وتقييم المعلومات المتعلقة بمنطقة المتحف الجغرافية المتفق عليها من خلال العمل الميداني والبحوث والبرامج الأخرى.

ج. تمثيل مصلحة المتحف في مختلف المنتديات المحلية والوطنية والرد على الاستفسارات الواردة من الحكومة عند اللزوم.

د. تطوير برامج العمل الميداني فيما يتعلق بمختلف أقسام المتحف الأخرى

والخدمة الحكومية.

هـ. إدارة مكتبة القسم.

و. إصدار النتائج الكاملة للبحوث التي تجري على الموضوع أو المجموعات المعينة ونشرها على المستويين الوطني والدولي.

٣. الوظائف الإدارية

أ. تخطيط وتنظيم عمل القسم وضمان تنفيذ برامج العمل حسب الجداول الزمنية المتفق عليها، وتحقيق النتائج المستهدفة.

ب. المساهمة في تنفيذ خطة المتحف السنوية.

ج. إدارة الميزانية المخصصة حسب شروط الوزارة.

د. المشاركة في إدارة المتحف بصفة عامة وفي مسئولية المشروعات والمبادرات التي يحددها فريق الإدارة.

هـ. تنظيم اجتماعات القسم وغيرها من الاجتماعات الأخرى حسبما يلزم كفاءة عمل القسم وعمل المتحف.

و. إدارة موظفي القسم بالطريقة المناسبة إضافة إلى موظفي الاتصالات والطلبة المعاوين والمتطوعين والأخصائيين من منظمات أخرى.

ز. المساعدة في إدارة الترتيبات المشتركة التي يتم الاتفاق عليها بين الحين والآخر مع منظمات أخرى، والمشاركة في وضع هذه الترتيبات وفي تكاليفها عند اللزوم.

ح. المشاركة في توليد الدخل للمتحف كلما كان ذلك مناسباً.

ط. دعم ومساندة برامج التدريب المناسبة.

ي. دعم مبادرات المتحف لتوكيد الجودة وتشجيع مشاركة الموظفين.

ك. أي واجبات أخرى تتعلق بهذه الوظيفة، وحسب ما يرى المدير أو مساعد المدير.

مواصفات اختيار وتعيين الموظفين

الصفات المطلوبة:

الشروط الأساسية:

الإضافات المرغوبة:

١. الخبرة:

خبرة عملية في مجال العمل

استخدام تكنولوجيا المعلومات

خبرة في التخطيط الاستراتيجي

سجل جيد في النشر

خبرة في البحث الميداني

معرفة الأنظمة المحلية/الوطنية

خبرة في الرد على الاستفسارات التي ترد من الجمهور

الاتصال بالمنظمات الوطنية والدولية

برامج التفسير

خبرة في مبادرات الجودة

خبرة في إعداد ميزانيات المشروعات واستخدام المنح

٢. المؤهلات:

مؤهل جامعي متخصص في المجال الأكاديمي المناسب

دراسات عليا

شهادة عليا أو تدريبات في علوم المتاحف

٣. الدوافع:

الالتزام بأداء العمل وتحقيق أهداف المتحف

اشتراط القدرة على تكوين نظرة إستراتيجية

٤. المواقف والاتجاهات:

إجادة العمل بروح الفريق

مهارات تنظيمية وقيادية

قدرة على الاتصالات الشفهية والتحريرية الجيدة مع الناس على اختلاف

مستوياتهم

العمل بطريقة منظمة والاهتمام بالتفاصيل

القدرة على رئاسة الاجتماعات والمشاركة فيها بطريقة فاعلة

٥. المظهر والصحة:

أن يكون المتقدم مناسباً بدرجة معقولة وقادراً على القيام بالأعمال الميدانية

المتعلقة بالموضوع

أن تكون حالته الصحية جيدة، وإذا كانت لديه حالة عجز، يجب أن

يكون قادراً على القيام بالعمل مع بعض التعديلات.

٦. اشتراطات خاصة:

لا توجد

قد يكون من المفيد وجود رخصة قيادة سارية المفعول

تاريخ التحرير أو تاريخ آخر مراجعة: / / ٢٠٠

الإطار رقم ٦:

نموذج توصيف وظيفة - ٢

عنوان الوظيفة: مسئول صيانة

مكان العمل العادي: المتحف الإقليمي / ملحق مركز الصيانة

الدرجة: (الراتب وشروط العمل): الدرجة من نظام الخدمة المدنية الوطنية.

مسئول أمام: مدير للمجموعات.

مسئول عن: فني واحد، إضافة إلى الطلبة والمتطوعين من آن لآخر.

الغرض من الوظيفة: مسئول عن الصيانة والتوثيق المناسب لمجموعات المتحف، ودعم عمليات الصيانة في مجالات المتحف الأخرى ذات العلاقة، وتطوير وإدارة المخزن، ويشمل ذلك رصد التغيرات البيئية وإجراءات ولوائح الصحة والسلامة والتخطيط لمواجهة طوارئ المتحف وإدارة القسم.

الأنشطة:

١. الأعمال الاستشارية والاتصالات:

أ. تقديم التوصية بشأن أعمال الصيانة وتشمل أعمال العناية المناسبة بجميع القطع وتجهيزها وصيانتها وتخزينها وعرضها بصفة دائمة أو مؤقتة حسب احتياجات المتحف.

ب. تقديم التوصية بشأن أعمال الصيانة وتشمل أعمال العناية المناسبة بجميع مقتنيات المتحف وتجهيزها وصيانتها وتخزينها وعرضها.

ج. الاتصال مع غيره من موظفي الصيانة من داخل المتحف وخارجه في المجالات المتعلقة بالصيانة.

د. الاتصال مع غيره من موظفي الصيانة ومع الموظفين من أقسام المتحف الأخرى في المجالات المتعلقة بالرصد البيئي والمراقبة البيئية.

هـ. الاتصال مع الأخصائيين الخارجيين والحصول على المعلومات وتبادل المعلومات وتقديم التوصية بشأن الأمور المتعلقة بالصيانة.

و. الاتصال مع الموردين والمقاولين عند اللزوم.

ز. الرد على استفسارات الزبائن ورواد المتحف وغيرهم فيما يتعلق بشئون الصيانة.

٢. مراقبة النماذج والرصد البيئي

أ. تحديد وتخطيط والأمر بتركيب أجهزة الرصد والمراقبة البيئية وإدارتها في مناطق التخزين والعرض.

ب. رصد أداء جميع الأنظمة المتعلقة بالمراقبة البيئية والاتصال بالمقاولين والموردين بشأن الأمور المتعلقة بالصيانة.

ج. رصد حالة جميع النماذج بصفة دائمة أو مؤقتة حسب احتياجات المتحف.

د. صيانة ومراقبة مناطق ومتطلبات التخزين حسب احتياجات المتحف.

٣. معاملة النماذج

أ. تشخيص وتسجيل حالة جميع النماذج التي تحتاج إلى صيانة أو يتم تقديمها للصيانة أو لأي معالجة أخرى.

ب. تحديد الصيانة أو المعالجة المناسبة المطلوبة للنماذج.

ج. تنفيذ أعمال الصيانة والمعالجة اللازمة، أو إحالتها إلى خبير خارجي عند اللزوم.

د. تسجيل جميع المعالجات التي يتم إجراؤها.

هـ. إدارة متطلبات المتحف من أعمال الصيانة ووضع برنامج عمل، وتقديم تقارير عن التقدم المحرز.

٤. واجبات أخرى

أ. الاحتفاظ بسجلات جرد للمعدات والمواد المخزونة المتعلقة بأعمال الصيانة مثل الكيماويات وغيرها من المواد الاستهلاكية.

ب. إدارة تنفيذ لوائح الصحة والسلامة في المتحف.

ج. الاحتفاظ بكمية مخزونة من الكيماويات والمواد الاستهلاكية ولوازم التخزين ومعدات الصيانة، والاحتفاظ بسجلات جيدة لها لأغراض السلامة والمراجعة.

د. تنظيم وصيانة أماكن العمل والتخزين والعرض حسب الطلب.

هـ. ضمان بقاء النفقات المواد المخزونة في حدود الميزانية والإسكاف بسجلات لمثل هذه النفقات حسب الطلب.

و. كتابة التقارير أو الأوراق أو المقالات اللازمة عن الصيانة والأمور المتعلقة بها للاستعمال الداخلي أو النشر أو الاتصالات.

ز. تقديم التدريب الفني - بالتعاون مع الآخرين - وتبادل المعلومات في مجال الصيانة عند اللزوم.

ح. ضمان اكتمال وتحديث أدلة الطوارئ بالنسبة لجميع أقسام المتحف.

ط. المساهمة في توليد الدخل للمتحف عند اللزوم.

ي. احترام الترتيبات المشتركة المتعلقة بالمتحف، والمشاركة عند اللزوم في وضع مواصفاتها وتحديد تكاليفها.

ك. الحصول على تدريب متخصص عندما تدعو الحاجة إلى ذلك لتنفيذ عمليات صيانة معينة.

ل. أية واجبات أخرى تتعلق بهذه الوظيفة حسب توجيهات المدير أو مدير المجموعات.

مواصفات اختيار وتعيين الموظفين

الصفات المطلوبة:

الشروط الأساسية:

الإضافات المرغوبة:

١. الخبرة:

صيانة النماذج

توثيق العمليات

الرصد البيئي

إعداد القطع للعرض

إدارة تخزين المجموعات

أنظمة المراقبة والرصد البيئي

إجادة استخدام الحاسوب.

٢. المؤهلات:

مؤهل جامعي أو دبلوم عالي في الصيانة ، أو خبرة مناسبة.

٣. الدوافع:

الالتزام

لا بد من العمل بمبادرة ذاتية

٤. المواقف والاتجاهات:

العمل بروح الفريق

مهارات تنظيمية

الاتصالات الشفهية والتحريرية الجيدة

الاهتمام بقضايا الصيانة بصفة عامة

الاهتمام بفنون الصيانة الجديدة وتكنولوجيا المعلومات.

٥. المظهر والصحة:

صحة عادية

القدرة على حمل ونقل أشياء متوسطة الثقل بأمان. يمكن قبول درجة

معينة من العجز، لكن من الضروري التمتع بقوة البصر (بما في ذلك رؤية

الألوان) والقدرة على حمل الأشياء.

٦. اشتراطات خاصة:

من المفيد وجود رخصة قيادة سارية المفعول

تاريخ التحرير أو تاريخ آخر مراجعة: / / ٢٠٠

الإطار رقم ٧:

تدريب

حلل وظيفة من وظائف المتحف ثم ضع لها توصيفا وظيفيا، وحدد

المواصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة.

الإطار رقم ٨:

طرق وأساليب الاختيار للتوظيف والترقية

١. إعداد قائمة مختصرة بالمرشحين.
٢. رفض أو تسجيل المرشحين الذين لم ترد أسماؤهم في القائمة المختصرة.
٣. عملية جمع المعلومات:

 ١. عقد اجتماعات جماعية، والقيام بزيارات، الخ.
 ٢. عقد اجتماعات فردية، والقيام بزيارات، الخ.
 ٣. تكوين حلقات نقاشية للمرشحين.
 ٤. مشروعات فردية أو جماعية: تدريبات عملية، ألعاب إدارية، الخ.
 ٥. مقابلات شخصية فردية.
 ٦. مقابلات مع مجموعة من الأعضاء.
 ٧. اختبارات: سيكومترية وسيكولوجية وجسمانية وقدرات تخصصية، الخ.
 ٨. فحص حافظة العمل وتوثيق الأدلة على الكفاءة، الخ.
 ٩. اختبارات أخرى: دراسة الخط "بوصفة تعبيراً عن شخصية الكاتب" graphology.
 ١٠. أساليب المقابلة الشخصية وخاصة الأسئلة:

(أ) أسئلة مقفولة: لجمع الحقائق ومراجعتها.

(ب) أسئلة قياسية "مفتوحة" (مثل حل المشاكل) توجه إلى جميع المرشحين.

(ج) أسئلة مفتوحة أخرى.

(د) تبادل المعلومات - أسئلة المرشحين، الخ.

 ٤. اختيار المرشح الناجح على أساس "مواصفات الشخص" والتفاوض على الشروط الأخيرة (مثل الراتب الأساسي، وبداية العمل).
 ٥. إبلاغ المتقدمين الذين لم يُكتب لهم النجاح.

الإطار رقم ٩:

الحد الأدنى من متطلبات بيان أو عقد التوظيف

١. اسم وعنوان صاحب العمل.
٢. اسم الموظف.
٣. عنوان الوظيفة (أو وصف موجز لها).
٤. تاريخ بداية التعيين.
٥. تاريخ انتهاء العقد (إذا كان محدد المدة).
٦. تفاصيل الراتب: الراتب الأساسي، والمدة، وطريقة الدفع، وكيفية حساب الراتب أو مراجعته (هل سيكون مثلاً حسب نظام رواتب رسمي أو حكومي، أو حسب اتفاق ومفاوضات جماعية مع نقابة).
٧. تفاصيل ساعات العمل العادية وشروط العمل ذات العلاقة (الإشارة إلى أي اتفاقية جماعية أو ساعات عمل مرنة).
٨. ترتيبات العطلات الرسمية ورواتب الأجازات.
٩. ترتيبات تتعلق بعدم القدرة على العمل بسبب المرض أو الإصابة، بما في ذلك الحق في الأجازة المرضية مدفوعة الأجر، الخ.
١٠. شروط وأوضاع تتعلق بترتيبات معاش التقاعد.
١١. طول مدة الإشعار الواجب تقديمه من الموظف واليه.
١٢. معلومات عن القواعد والإجراءات التأديبية.
١٣. الحقوق والشروط المتعلقة بموافقة النقابة (إن وجدت).
١٤. تفاصيل كاملة عن أماكن يمكن الحصول منها على وثائق رسمية خاصة بالتوظيف (مثل اتفاقيات العمل الجماعية والأجور وشروط العمل واللوائح التأديبية والجزاءات).

والرياضة تخصص بموجب عقد تمويل رسمي لمدة ثلاث سنوات ويشمل في كل حالة إجراءات أداء صريحة ويشترط نشر تقارير المراجعة السنوية لأداء. أما الجمعية الأمريكية لتاريخ الدولة والتاريخ المحلي (AASLH) فإنها تطور مشروعاً نموذجياً تستخدمه المتاحف الأعضاء والمناطق التاريخية (الصغيرة). هناك أهمية كبيرة لتدريب وتنمية الموارد البشرية. ويؤكد المجلس الدولي للمتاحف منذ ١٩٨٦ من خلال نظام الآداب المهنية على جعل قضية التدريب وإعادة التدريب قضية أخلاقية هامة سواء للمتحمف أو للمهني الذي يعمل في المتحف. ففي عالم اليوم الذي يتسم بسرعة التغيير، لم يعد من المقبول بالنسبة للموظف المهني

إدارة الموظفين والتدريب والتنمية المهنية

من المتعارف عليه في هذه الأيام أن ضمان التشغيل والخدمة الفعالة يتطلب القيام بعمليات مراجعة منتظمة وإجراءات موضوعية لأداء المتحمف ككل وأداء كل فرد فيه، رغم أنه لا توجد حتى الآن معايير أو إجراءات مقبولة لذلك في قطاع المتاحف. وهو موضوع متخصص جداً يصعب تغطيته بالتفصيل بصفة عامة، بل توجد أعداد متزايدة من دراسات الحالة التي يمكن الاستفادة منها. ومثال ذلك أن الأموال الحكومية المخصصة لكل متحمف من المتاحف الوطنية البريطانية التابعة لوزارة الثقافة والإعلام

الإطار رقم ١٠ :

الإرشادات المنهجية لتطوير المهنة المتحفية
الصادرة عن المجلس الدولي للمتاحف
يمكن الحصول على التفاصيل الكاملة من

<http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>



الإجراءات التأديبية والمظالم

لا بد من تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين باستمرار وفي جميع جوانب إدارة الموظفين، وليس فقط عند تعيين موظفين جدد في المتحف. ولهذا السبب من المهم أن يكون هناك إجراء نزيه ومفهوم يمكن اتباعه عند ظهور الحاجة إلى تقديم شكوى من سلوك أو أداء أي عضو من أعضاء هيئة الموظفين. وبالمثل، عندما يريد أي عضو أن يتظلم أو يقدم شكوى تتعلق بأي موضوع خاص بالعمل يجب أن يكون له الحق في تقديم شكواه وأن يتم التحقيق فيها بالعدل دون أي تأخير لا مبرر له. وقد يؤدي فصل شخص

أو الفني أو الإداري أن يتلقى التدريب في بداية حياته العملية وهو في العقد الثاني من عمره ثم يعتمد على هذا التدريب لمدة ثلاثين أو أربعين سنة بعد ذلك. وهناك مهن كثيرة تلتزم الآن وبكل قوة بمفهوم التطوير المهني المستمر، وبموجب هذا المفهوم يجب على المهني الذي يرغب في المحافظة على مكانته المهنية الحصول على قدر كبير من التدريب الرسمي الإضافي أو إعادة التدريب خلال فترة محددة.

جمعية المتاحف ومقرها في بريطانيا - على سبيل المثال - تمنح درجة الزمالة المهنية وهي درجة بالغة الاحترام لمدة خمس سنوات فقط كل مرة، بعد أن كانت تمنحها طوال الحياة. أي أن كل عضو مطالب بالاحتفاظ بسجل لجميع برامج التدريب الرسمي وأنشطة التنمية البشرية غير الرسمية مثل المشاركة في الاجتماعات المهنية أو القيام بأنشطة مهنية أو إدارية جديدة والاستعداد لمناقشتها قبل تجديد إعادة تجديد مؤهله أو وضعه المهني.

وكذلك يقدم الأيكوم إرشادات عن الحد الأدنى من معايير المعارف التخصصية والعامة ومعايير كفاءة العمل المتحف في الإرشادات المنهجية لتطوير المهنة المتحفية (وقد صدرت الطبعة الأخيرة سنة ٢٠٠٠) وتغطي هذه الإرشادات خمسة مجالات واسعة من الكفاءة تتناول الأوصاف العامة للمعارف والمهارات والقدرات اللازمة للعمل بكفاءة في متاحف اليوم. وتهدف "شجرة" الإرشادات المنهجية للمجلس الدولي للمتاحف المبينة في الإطار رقم ١٠ إلى بيان الكفاءات المشتركة والوظيفية التي يحتاج إليها موظفو المتاحف لفهم أعمالهم وأدائها بصورة مناسبة. يتم تصوير الكفاءات المشتركة "العامة" و "المتحفية" التي ينبغي أن يمتلكها جميع العاملين المهنيين في المتحف وكأنها جذور شجرة الكفاءات وجذعها. أما المجالات الرئيسية الثلاثة للكفاءة الوظيفية وهي المجالات المطلوبة للقيام بأنشطة رئيسية معينة داخل المتحف مثل "كفاءات المعلومات، والعناية بالمجموعات، والإدارة" وكفاءات البرمجة العامة" و "كفاءات الإدارة" العامة فيتم تصويرها كأغصان متشابكة وأوراق "لشجرة" الإرشادات المنهجية."

يجب السماح للموظف المتهم بالحصول على المساعدة والدفاع اللازم.

إجراءات واضحة ثابتة تقوم على أساس العدالة الطبيعية وتسمح بما يلي :

١٦. الإبلاغ المسبق عن طبيعة الاتهامات المزعومة.
١٧. الإخطار قبل تاريخ التحقيق بوقت كاف (لا يقل عادة عن سبعة أيام كاملة).
١٨. الفصل بين دور المدعي (أي المشرف مثلا) ودور أعضاء مجلس التأديب (وفي حالة المتاحف الصغيرة جدا قد يكون من الضروري دعوة أشخاص مستقلين من جهة خارجية كأعضاء في مجلس التأديب أو الاستئناف لأن معظم مدراء المتحف الصغير لا بد أن يكونوا قد شاركوا في مراحل سابقة من القضية).
١٩. إتاحة الفرصة الكافية للموظف أثناء الجلسة لسماع جميع تفاصيل الادعاء والرد عليها (بما في ذلك الحق في استدعاء الشهود).
٢٠. مراعاة دقة المواعيد في كافة مراحل التحقيق ومتابعة الإجراءات التأديبية.

الإطار رقم ١٢ :

مبادئ عامة لإجراءات المظالم

تعريف : المستويات المختلفة للمظالم.

الاستياء : أي شيء يثير قلق الموظف سواء باللفظ أو دون اللفظ.

الشكوى : التعبير اللفظي أو المكتوب عن الاستياء وتقديمه إلى المشرف و/أو ممثل الموظفين.

التظلم : الشكوى المقدمة رسميا إلى ممثل الإدارة و/أو ممثل الموظفين.

المبادئ الأساسية للمظالم :

١. لجميع الموظفين الحق في رفع التظلمات التي تتعلق بعملهم.
٢. يجب تعريف كل موظف بطريقة تقديم التظلم.
٣. يجب على الإدارة بالاشتراك مع ممثلي الموظفين أو النقابة المعنية وضع الترتيبات اللازمة لقيام أي موظف بتقديم المظلمة وتسويته تسوية عادلة وسريعة.
٤. فيما عدا المتاحف الصغيرة جدا حيث يكون الاتصال الشخصي بين صاحب العمل والموظفين وثيقا جدا، يجب أن تكون يضع المتحف إجراءات رسمية مكتوبة للمظالم.
٥. يتم التعامل مع المظالم الفردية والخلافات الجماعية بنفس الطريقة تقريبا. وحيثما توجد إجراءات مختلفة، يجب أن تكون مرتبطة بحيث يمكن تمرير القضايا ذات النطاق الأوسع من إجراء إلى آخر (كأن يتحول التظلم الشخصي إلى نزاع على مستوى النقابة).

٦. يجب أن تنص وثيقة إجراءات التظلم على ما يلي :

(أ) مناقشة التظلم أولا بين الموظف ورئيسه المباشر.

(ب) إذا لم تتم التسوية المرضية في هذه المرحلة، تعقد جلسة مع ممثل أعلى

من العمل في المتحف بطريقة غير سليمة أو دون سبب جيد إلى نتائج ومضاعفات قانونية هامة، ولذلك يجب أن تتسق قواعد وإجراءات التحقيق في الشكاوى والتظلمات في المتحف مع قوانين العمل الوطنية (أو قواعد الخدمة في الحكومة عند اللزوم)، وهي قواعد تحتوي على مبادئ عامة للإدارة الجيدة لشئون الموظفين تم تلخيصها في الإطار رقم ١١ (الإجراءات التأديبية) وفي الإطار رقم ١٢ (التعامل مع الموظفين).

الإطار رقم ١١ :

مبادئ عامة للإجراءات التأديبية

١. يجب أن تكون مكتوبة.
٢. يجب أن تحدد من تنطبق عليهم.
٣. يجب أن تشمل الأمور التي يجب التعامل معها بسرعة.
٤. يجب أن تشير إلى الإجراء التأديبي الذي يمكن اتخاذه.
٥. يجب أن تحدد مستويات الإدارة التي لها سلطة اتخاذ مختلف مستويات وأشكال الإجراءات التأديبية.
٦. لا بد أن تضمن أن الرؤساء المباشرين لا يملكون سلطة فصل موظف دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
٧. لا بد أن تنص على إبلاغ الأفراد بالشكاوى المقدمة ضدهم.
٨. لا بد أن تنص على إعطاء الأفراد الفرصة لشرح قضيتهم والرد على الادعاءات قبل صدور القرارات.
٩. يجب أن يُعطي الأفراد الحق في اصطحاب ممثل عن نقابتهم أو زميل في العمل يختارونه بأنفسهم.
١٠. يجب النص على أنه لا يجوز فصل الموظف عند مخالفة لائحة المتحف للمرة الأولى وذلك باستثناء "المخالفات الكبيرة" المذكورة في لائحة جزاءات المتحف.
١١. لا بد أن تضمن عدم اتخاذ إجراءات تأديبية إلا بعد إجراء التحقيق اللازم.
١٢. لا بد أن تضمن إعطاء الشخص تفسيراً لأي جزاءات توقع عليه.
١٣. يجب أن تضمن حق الاستئناف وتحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها.

مبادئ أساسية يجب تطبيقها باستمرار :

١٤. النزاهة في تطبيق القواعد التأديبية : لا بد أن تكون مبادئ الإدارة ثابتة ومستقيمة ومحيدة (مثال : هل سبق أن ارتكب موظفون آخرون من درجة وظيفية مختلفة مخالفة مماثلة، وهل وجدوا معاملة مختلفة؟)
١٥. الدفاع : عند التحقيق في الحالات الخطيرة بمعرفة لجنة تحقيق رسمية،

عدد متزايد من الدول تواجه الإدارة العليا في جميع مرافق العمل إمكانية تحمل المسؤولية الجنائية في حالة حدوث أي فشل خطير في مجال الصحة والسلامة. وبالمثل، يكون جميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المتخصصة والمشرفين والعاملين في مختبرات الصيانة مسؤولين عن ضمان تقليل المخاطر إلى أدنى حد كل في مجال تخصصه. وبالإضافة إلى ذلك، يحتاج المتحف إلى برنامج نشط جدا للتدريب على الصحة والسلامة، وإلى معرفة وتدريب خاص على الاستخدام الآمن لعمليات أو معدات معينة.

ومع ذلك، يعتبر كل موظف مسئولاً عن المشاركة في المحافظة على ظروف عمل صحية وآمنة لكافة العاملين والموظفين في المتحف والزوار وعن الالتزام بجميع قواعد السلامة. وفي الإطار رقم ١٣ ملخص لالتزامات المتحف ككل والتزامات كل موظف فيه.

للإدارة (كمدير الإدارة مثلاً)، ويجب أن يكون للموظف الحق في اصطحاب ممثل عن الموظفين أو أي موظف آخر يختاره.
(ج) يجب أن يكون للموظف الحق النهائي في الاستئناف أمام مستوى أعلى (كالإدارة العليا أو مجلس إدارة المتحف).
٧. يجب أن يكون الهدف هو تسوية المظالم:
أ) بعدالة

ب) وبأقرب ما يمكن إلى نقطة الأصل.
ج) وببساطة
د) وبسرعة.

الصحة والسلامة في مكان العمل

من أهم المسؤوليات التي تضطلع بها إدارة المتحف ضمان تقديم المتحف ذاته وما يقوم به من أنشطة في بيئة تتمتع بأكبر قدر معقول من السلامة والصحة لجميع من يستخدم مرافق المتحف ومبانيه من موظفين دائمين ومتطوعين وزوار ورواد. ويتم تنسيق أمور الصحة والسلامة عادة كجزء من وظائف إدارة شؤون الموظفين. وفي حالة وجود وظيفة لشخص متخصص مثل "مدير الصحة والسلامة" فإنه يكون إما في قسم شؤون الموظفين أو في إدارة الموارد البشرية. وإذا لم يكن في المتحف مدير للصحة والسلامة مؤهل ومتدرب ومتفرغ طول الوقت، فلا بد من إيجاد بديل فعال له. وقد يعني ذلك أن يتولى القيام بهذه الواجبات أحد كبار الموظفين الموجودين بالفعل، لكنه قد يكون بحاجة إلى تدريب متخصص على واجبات هذه الوظيفة.

ومع تنظيم أعمال الصحة والسلامة، هناك دائماً حاجة إلى تعاون وثيق مع بقية أقسام المتحف لأن الكثير من المخاطر ترتبط بإنشاء وتشغيل مباني المتحف، ومع موظفي المختبر المتخصصين وموظفي إدارة الصيانة حيث توجد إمكانية استعمال معدات ومواد كيميائية خطيرة.

وفوق كل ذلك، لا بد أن يكون كل شخص مسئولاً عن الصحة والسلامة. يتحمل المدير والإدارة العليا المسؤولية المطلقة، وفي

الإطار رقم ١٣ :

مسئولية الصحة والسلامة في المتحف وأنشطته

تشمل واجبات صاحب العمل ما يلي :

١. المحافظة على مكان العمل آمنا بصفة عامة وخاليا من المخاطر الصحية.
٢. تقييم مخاطر الصحة والسلامة وتسجيل النتائج الملحوظة التي يتم التوصل إليها.
٣. اتخاذ الترتيبات لتنفيذ إجراءات الصحة والسلامة التي بين التقييم أهميتها.
٤. وضع وثيقة بيان للصحة والسلامة تشمل تفاصيل تنظيم وترتيبات الصحة والسلامة ، وضمان تعريف جميع الموظفين بها ومعرفة ما ينبغي عمله عند مواجهة أي مخاطر.
٥. تحديد شخص كفء يساعد في الاضطلاع بمسئوليات الصحة والسلامة.
٦. وضع إجراءات الطوارئ.
٧. التأكد أن المعدات المستخدمة في العمل تناسب الغرض المقصود منها وذلك فيما يتعلق بالصحة والسلامة ، ومن توفير الصيانة والرعاية اللازمة لها.
٨. إعداد دراسة مسبقة للآثار المتوقعة لأي معدات جديدة أو مواد أو أساليب عمل أو تعديلات في المباني على الصحة والسلامة.
٩. توفير مستلزمات الإسعافات الأولية الكافية وترتيب تدريبات منتظمة وإعادة تدريب الموظفين المكلفين بأعمال الإسعافات الأولية.
١٠. التأكد من توفر الاشتراطات المقبولة للصحة والسلامة ورفاه الموظفين في مكان العمل ، ومنها التهوية ودرجة الحرارة ، والإضاءة ، والنظافة ، والغسيل ، ودورات المياه.
١١. اتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة ضد مخاطر الحريق والانفجارات بما في ذلك السيطرة المناسبة على المواد الكيماوية والمواد سريعة الاشتعال والقابلة للانفجار واستخدامها في المختبرات ، والأنظمة والمعدات الكهربائية.
١٢. تجنب عمليات التداول اليدوي الخطرة ، وإذا لم يكن من الممكن تجنبها يجب تقليل احتمال حدوث إصابة بتوفير الأدوات الخاصة المناسبة وتدريب العاملين على استخدامها.
١٣. توفير الملابس والمعدات الواقية اللازمة لحماية جميع العاملين وسلامتهم حسب طبيعة العمل ، ومنها الخوذات الصلبة ، وحماية العيون ، وأحذية السلامة ، وأدوات الرفع والحمل.
١٤. توفير علامات و لافتات السلامة واللافتات التحذيرية والحواجر الواقية وأجهزة الإنذار ، وضمان صيانتها.

ويعتبر كل موظف مسئولاً أيضاً عن الصحة والسلامة ، وتشمل مسؤولياته :

١. الاهتمام بالصحة والسلامة الشخصية وصحة وسلامة الآخرين في مكان العمل

الذين قد يتأثرون عند القيام بعمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما .

٢. التعاون مع صاحب العمل ومع جميع الموظفين المكلفين بأعمال الصحة والسلامة.
٣. الاشتراك في جميع التدريبات الضرورية على السلامة التي يريتها صاحب العمل مثل تدريبات الإسعافات الأولية أو الاستخدام الآمن للمعدات المتخصصة.
٤. استعمال جميع المواد والمعدات التي يقدمها صاحب العمل بالطريقة الصحيحة دائما وطبقا لتعليمات التدريب ، بما في ذلك ملابس ومعدات الحماية الشخصية.
٥. عدم التدخل في أو سوء استعمال أي شيء يُقدم لأغراض الصحة والسلامة والرفاهية.

وأخيرا وليس بأخير ، وكجزء من برنامج الصحة والسلامة ، يحتاج المتحف إلى وضع برنامج نشط لتقييم الأخطار والمخاطر وتقييم كل منها والبحث عن طرق القضاء عليها أو التقليل منها حتى الوصول إلى مستوى مقبول من رصد المخاطرة. ويلخص الإطار رقم ١٤ عملية تقييم المخاطر الوطنية البريطانية لدى كل صاحب عمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص التي وضعها المجلس التنفيذي للصحة والسلامة في المملكة المتحدة.

الإطار رقم ١٤ :

كيف تقييم المخاطر في مكان العمل؟ خمس خطوات لتقييم المخاطر

الخطر: هو أي شيء قد يسبب الأذى (مثل الكيماويات والكهرباء والعمل أثناء الوقوف على السلم، الخ.).
المخاطرة: هي احتمال تعرض شخص ما للأذى (قل أو كثير) بسبب الخطر.

الخطوة رقم ١ : ابحث عن المخاطر

مخاطر متبقية مرتفعة المستوى و/أو تلك المخاطر التي تؤثر على معظم الموجودين. عند اتخاذ الإجراء اسأل نفسك (أ) هل يمكنني أن أتخلص من المخاطرة تماما؟ (ب) وإن لم أتمكن، كيف يمكنني السيطرة على المخاطر بغية الحد من الأضرار؟ وعند السيطرة على المخاطر، طبق المبادئ التالية بنفس الترتيب إن أمكن:

- أ. جرب اختيارا يحتوي على مخاطر أقل.
- ب. امنع الوصول إلى مكان الخطر (بالحراسة أو الحواجز).
- ج. نظم العمل بطريقة تقلل التعرض للمخاطر.

تجول في مكان عملك وابحث عن أي شيء يمكن أن تتوقع أن يؤدي إلى الأذى بدرجة معقولة. ركز على المخاطر الهامة التي قد تحدث أضرارا كبيرة أو تؤثر على عدد من الناس. تعرّف على أفكار الموظفين الآخرين. التعليمات والكتيبات التي تعدها الشركات المصنعة وترسلها مع المعدات والمواد يمكن أن تفيدك أيضا في تحديد المخاطر ووضعها في إطارها الصحيح. وكذلك يمكنك الاستفادة من سجلات المتحف الخاصة بالحوادث أو الظروف الصحية السيئة السابقة.

الخطوة رقم ٢ : حدد من سيتعرضون للأذى، وكيف

الخطوة رقم ٤ : سجل النتائج التي تتوصل إليها هدفك الحقيقي هو أن تجعل جميع المخاطر صغيرة بإضافة المزيد من الاحتياطات حسب اللزوم. إذا وجدت أنه يجب عمل شيء ما، ضع "قائمة عمل" واجعل الأولوية للمخاطر المتبقية العالية و/أو التي يمكن أن تؤثر على معظم الناس.

لا تنس المخاطر التي قد تلحق بأعضاء الجمهور مثل زوار المتحف، والأشخاص المعرضين للخطر بصفة خاصة مثل شباب العاملين والسيدات حديثات الوضع أو الحوامل، وذوي الاحتياجات الخاصة، الخ. الذين قد يتعرضون للخطر بصفة خاصة، أو العمال الذين قد لا يبقون في مكان العمل طوال الوقت مثل عمال مقاولي الصيانة أو عمال النظافة المؤقتين.

الخطوة رقم ٥ : راجع تقييمك، وعدله عند اللزوم

إن أجلا أو عاجلا، ستدخل المتحف معدات أو مواد أو إجراءات جديدة يمكن أن تؤدي إلى مخاطر جديدة. وفي حالة حدوث أي تغيير ملحوظ، أضفه إلى التقييم واحسب حساب المخاطر الجديدة. لا تغير التقييم من أجل كل تغيير تافه، لكن عند ظهور ما يؤدي إلى مخاطر جديدة ملحوظة يجب عليك أن توفيقها حقها من الدراسة. وعلى أية حال، من الممارسات الجيدة أن تراجع التقييم من وقت لآخر للتأكد من أن الاحتياطات والتدابير ما تزال تعمل بكفاءة.

الخطوة رقم ٣ : قيم المخاطرة وحدد مدى كفاية الاحتياطات الموجودة

ومدى الحاجة إلى المزيد من الاحتياطات

ابحث احتمالات الضرر الذي قد ينتج من كل من الأخطار الموجودة، وابحث مدى الحاجة إلى المزيد من العمل لتقليل المخاطرة. وحتى بعد اتخاذ جميع الاحتياطات، تبقى هناك بعض المخاطر. وعليك - بالنسبة لكل خطر من الأخطار الكبيرة الموجودة - أن تحدد هل المخاطرة المتبقية عالية، أو متوسطة أو منخفضة. هدفك الحقيقي هو أن تجعل جميع المخاطر صغيرة بإضافة المزيد من الاحتياطات حسب اللزوم. أعط الأولوية لأي

تدريب:

استخدم الملاحظات الإرشادية أعلاه للقيام إما لتقييم الموجود في مكان عملك في المتحف، أو للعمل مع مجموعة من زملائك للقيام بتقييم المخاطر في المبنى كله.

الحديثة. ويبدأ بمقدمة عامة عن التسويق ثم يصف خطة استراتيجية للتسويق وينتهي بملخص عن كيفية بناء اسم تجاري القيمة.

١. مقدمة عن التسويق:

من الأخطاء الشائعة في مجال الأعمال عامة وفي مجال المتاحف خاصة اعتبار التسويق للمتاحف مجرد عملية للترويج والبيع. "وما البيع إلا قمة جبل التسويق" على حد قول أستاذ التسويق فيليب كوتلر (٢٠٠٣ ص ٩). ويتسم التسويق الحديث بالشمولية ويتراوح بين تصميم المنتج وتقسيم السوق وإدارة الترويج وصولاً إلى إجراء أبحاث حول إرضاء الزبائن. ومن بين التعريفات الشائعة للتسويق تلك التي أصدرتها جمعية التسويق الأمريكية (١٩٨٥): "التسويق عبارة عن عملية تخطيط مفهوم ما وتنفيذه وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والبضائع والخدمات من أجل خلق علميات التبادل التي ترضي كل الأهداف الفردية والتنظيمية" (لانكاستر ٢٠٠٢ ص ٣).

التوجه نحو الإنتاج

كان المصنعون في أوائل عصر الصناعة يركزون على صنع أفضل المنتجات قدر الإمكان، غير أنه عند وجود نقص في البضائع فإن المشتري يشتري ما يجده منها دون اشتراط منتجات خاصة أو تصميمات محددة. فعلى سبيل المثال قال هنري فورد عن السيارة موديل تسي (T): "يمكنك الحصول على أي لون تريد طالما أن اللون الذي تريده هو اللون الأسود!" (لانكاستر ٢٠٠٢ ص ٧)، فلم يفكر أحد حتى في السؤال عن سيارة من هذا الموديل لونها أزرق سماوي مصقول ذات فرش داخلي من الجلد لونه أبيض عاجي!

التوجه نحو البيع

امتألت الأسواق في حقبة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي بمعظم المنتجات الصناعية وانخفضت معدلات البيع، لذا

ركزت المتاحف خلال العقود الأخيرة على جذب اهتمام الزوار، لذا أصبح التسويق من أهم أدوات الإدارة في المتاحف على مستوى العديد من دول العالم. ومن بين أهم أسباب هذا التركيز على التسويق انخفاض الدعم المادي الذي كانت تقدمه الحكومات في حين زادت المنافسة على اجتذاب الراغبين في قضاء أوقات المتعة، وأصبح المجتمع ذاته يشهد تدفقاً غزيراً للمعلومات حتى أصبح الظهور على الساحة الثقافية من أكبر التحديات.

تتمتع المتاحف التي تركز على الجمهور في جميع جوانب عملها بإمكانية أكبر في اكتساب الشعبية واجتذاب الزوار الجدد، غير أن الاتصال بالجمهور ليس طريقاً أحادي الاتجاه، ومن هذا المنطلق لا يكتفي المتحف الناجح بمجرد توصيل رسالته إلى الجمهور بل يحاول الحصول على ردود أفعال الجمهور واستعمال ما حصل عليه من معلومات في تطويع برامج مع ما يطلبه ويرغب به هذا الجمهور. وفي اعتقادي أن المتاحف في العديد من أنحاء العالم وعلى الأخص في البلدان النامية لديها إمكانات عديدة متاحة لزيادة عدد زوارها إذا ركزت على سياستها التسويقية. ففي ظل الدول المستقرة سياسياً يمكن افتراض زيادة عدد المسافرين من أصحاب الاهتمامات الثقافية إلى الدول التي كانت تعد في السابق من المناطق التي تعاني من اضطرابات سياسية مثل الشرق الأوسط وإلى دول مثل أفغانستان أو العراق. يقول جوف هان من شركة هينترلاند ترافل: "زبائني متعطشون إلى المعارف التي توجد بالعراق". وقد تكون المتاحف في العراق وبعض الدول الأخرى التي عانت مؤخراً من الصراعات من بين مناطق التقاء الأصدقاء والأسر، أما على المدى الطويل فقد تكون هذه المتاحف ذاتها أماكن تعقد فيها جلسات التصالح بين المجتمعات المنقسمة على بعضها، كما هو الحال في أيرلندا الشمالية حالياً. غير أن هذا كله يتطلب موقفاً إيجابياً تجاه التسويق والخدمات المقدمة للجمهور.

هذا الفصل مقدمة للمواضيع الرئيسية التي تختص بالتسويق للمتاحف

على اهتماماتهم الفريدة والمواضيع التي يجرون أبحاثهم عليها. وربما يتم إهمال خدمات الزوار لأن كبار أمناء المتاحف قد لا تتأتى لهم فرصة لمقابلة زوار المتحف العاديين. هكذا توضع برامج المتحف وفق خطط طويلة الأمد لا تأخذ في الاعتبار عند وضعها سوى العناصر الداخلية. وعندما يؤدي هذا إلى اختفاء الزوار تعين الإدارة مديراً للتسويق لترويج المعارض القديمة وفقاً لمبدأ التوجه نحو المبيعات. غير أنه عادة ما تكون المشكلة الحقيقية هي الافتقار إلى المعارض الجيدة وغيرها من العناصر التي تجذب الزوار، ويندر أن يؤدي تبسيط الأمور إلى مجرد تكثيف جهود الترويج والبيع إلى حل هذه المشكلة: في هذا الموقف تحتاج أولاً إلى "منتج" جيد يمكنك بيعه، لكن المتحف الناجح هو الذي يعمل على تكامل السياسة التسويقية تكاملاً كلياً يضم عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع الموازنات. وبعدها يتم الانتهاء من الجهود الموجهة نحو الجمهور آخذة الزوار ورغباتهم وسلوكهم في الاعتبار وتحليلها بانتظام وتطوير برامج جديدة وفقاً لهذه التحليلات.

فعلى سبيل المثال كانت شركة الإذاعة النرويجية حتى سنة ١٩٩١ هي القناة التلفزيونية الوحيدة في النرويج، التي تتمتع بتوجه إنتاجي وكان المنتجون هم أصحاب القرار فيما يتعلق بالبرامج التي يرغبونها وفي أوقات إذاعتها. لكن بعد إزالة القيود القانونية تعين على الشركة التكيّف مع الوضع التنافسي الجديد وشرعت في إنتاج وبث برامج تعتمد على تقييم المشاهد، وتحولت إلى مبدأ التوجه نحو التسويق، حتى أصبحت أكثر المحطات التلفزيونية شعبية في النرويج على الرغم من المنافسة الجديدة.

١. مزيج التسويق

يعتمد التوجه نحو التسويق على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تتضمنها عملية التسويق منذ تصميم المنتج وحتى مرحلة البيع. تسمى هذه المتغيرات مزيج التسويق وأكثر الطرق استخداماً

تم التوجه نحو بيع هذه المنتجات، واستمر الإنتاج كما كان عليه في السابق، لكن لضمان بيعها تم تطوير استراتيجيات في محاولة لإقناع الزبائن بشراء بضائع أكثر.

التوجه نحو التسويق:

مع التوجه نحو السوق أصبح الزبون هو بؤرة الاهتمام، فبدلاً من صنع المنتجات من أجل بيعها أصبح المصنع يصب اهتمامه على احتياجات الزبون ورغباته ليصنع المنتجات التي تليها. ويستند التصنيع إلى احتياجات السوق، فالتوجه نحو التسويق لا يشمل عملية ترويج المنتج للزبون فحسب بل يعد شكلاً من أشكال الاتصال والبحث للتوصل إلى احتياجات الزبون. تتسم معظم حالات التسويق الحديث بهذا التوجه، وينعكس هذا التطور على صناعة السفر الدولي، ففي السبعينيات والثمانينيات كان السائحون يشعرون بالرضا تجاه السفر في رحلات جماعية أو الجلوس على الشواطئ وسط آلاف السائحين الآخرين. لكن في الوقت الحالي تحول التوجه نحو الرحلات الخاصة والترتيبات ذات الطبيعة المتفردة.

مفهوم التسويق المجتمعي

كما ظهر تطور آخر يعرف باسم مفهوم التسويق المجتمعي، وهو وجوب أن يتضمن الإنتاج حماية البيئة والاحتياجات الاجتماعية. وعن هذا النوع من التسويق تقول شركة البترول الفرنسية "توتال": "يتوقع المجتمع المدني من الشركات وعلى الأخص الكبيرة منها إدارة الأثر البيئي لعملياتها ومخاطرها الصناعية، وتخطيط وإدارة آثارها الاجتماعية والمجتمعية المباشرة وغير المباشرة الأخرى حيثما وجدت" (ديسمبر ٢٠٠٣، ص ٢).

التوجه الحالي للمتاحف فيما يتعلق بنظرية التسويق وممارساته لا تزال العديد من المتاحف تتعامل من منطلق التوجه نحو الإنتاج، وفي مثل هذه الحالات يقرر الأمناء اختيار المعارض بمفردهم بناء

السعر

يعد السعر في مجال المنتجات أداة رئيسية لكسب المنافسة وتحقيق الربح، وكذا الحال بالنسبة للمتاحف حيث يُستغل السعر على نطاق واسع في تشجيع بعض المجموعات المستهدفة على الحضور. لذا يتعين أن يختلف رسم الدخول حسب اختلاف نوعية الزائر: فإذا كانا المتحف يرغب في تحقيق الربح من صناعة السياحة يمكنه تحقيق ذلك بذكاء من خلال تقديم عروض بخفض تسعيرة الدخول لمنظمي الرحلات، كما أن الرعاية ومن يقدمون المنح يسعدون بالحصول على تذاكر مجانية، وقد يكون من الجيد التعاون مع متاحف أخرى في ابتكار تذكرة مشتركة تصلح لزيارة عدد من المتاحف. أما في أوروبا على سبيل المثال تحظى استراتيجيات دخول المتاحف دون مقابل بشعبية عالية. المهم هو تشجيع مجاميع الزوار التي لا تزور المتاحف في العادة أو غير القادرة ماليا على دفع رسم دخول المتاحف.

الترويج

يتباين الاحتياج إلى النشاطات الترويجية بشدة من متحف إلى آخر، فـالمتحف الذي يعرض كنوزاً فريدة ومعروفة لدى الكثيرين حول العالم عادة ما يحظى بعدد منتظم من الزائرين دون الاحتياج إلى أي ترويج، في حين تسعى المتاحف المحلية التي تقتني مجموعات أقل جاذبية إلى تقديم مجهود أكبر لاجتذاب الزوار. ويورد هذا الفصل لاحقاً النشاطات الترويجية بالتفصيل.

المكان

يعد مكان المنتج وتوزيعه من أهم العوامل المؤثرة بالنسبة للصناعات ذات التوجه نحو المنتج. فمن الأمور المحيطة للزبون أن يجد المنتج المعلن عنه غير متاح. توجد معظم المتاحف في مواقع ثابتة، ونادراً ما يتطابق "المكان" و"التوزيع"، فالتوزيع بالمعنى التسويقي

لتصنيفها هي الطريقة التي يتبعها جيروم مكارثي المسماة "رباعية التسويق" التي تتكون من المنتج والسعر والترويج والمكان (كوتلر ٢٠٠٣ ص٦). تركز رباعية التسويق على أن كافة الجوانب بدءاً من شكل المنتج وحتى الترويج له يندرج تحت التسويق.

عناصر التسويق الأربع 4Ps:

المنتج Product – السعر Price – الترويج Promotion – المكان Place

المنتج

المنتج هو السلعة أو الخدمة التي يسعى الزبون إلى الحصول عليها وهو الهدف والمكون الأساسي في مزيج التسويق، ففي حالة عدم الاحتياج إليه أو الرغبة في شرائه، لن تجدي أية مجهودات أخرى في بيعه. من وجهة نظر الزائر العادي تعد صالات لعرض "المنتج" الذي يقدمه المتحف والمعارض الخاصة وغير ذلك من أجزاء المتحف المتاحة للجمهور، وبالنسبة لبعض الزائرين الآخرين يكون المنتج هو الخدمات البحثية ومناطق تقديم الخدمات وأماكن الالتقاء بالأصدقاء كالمطاعم أو الكافيتريات. لذا يتعين أن تنال كافة هذه الجوانب رضا الزائر، لأن نفور الزائر من المتحف يجعله يفقد شعبيته حتى ولو كان دخوله بالمجان وكان ينفق مبالغ طائلة في الإعلان عن نفسه. هذا هو الخطأ الذي ارتكبه من كانوا يحاولون في الماضي بناء النجاح التسويقي على أساس التوجه نحو المنتج أو المبيعات فحسب. كما تكرر هذا الخطأ في العديد من المتاحف حول العالم، فاستمت المعارض بالتوجه نحو "الإنتاج" ولم تهتم بتلبية رغبات الزوار أو اهتماماتهم، وفي مثل هذه الحالات لم تغلح جهود الترويج في إنقاذ المتحف. وهكذا من خلال عمليات المسح والمقابلات الشخصية مع مجموعات محددة يمكن للجمهور إحداث التأثير في المراحل الأولى من تخطيط المعارض وتطويرها وتصحيح المعارض أكثر ارتباطاً بما يفضله الجمهور.

الجوانب المتعلقة بالتسويق من الخطة الإستراتيجية

الرسالة والرؤية	الغرض من المنظمة وأفكارها
تحليل المواقف	عوامل داخلية وخارجية محللة وفقاً لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر
الأهداف	أهداف المنظمة الأساسية للفترة القادمة
تقسيم الأسواق	تقسيم المتلقين إلى مجموعات مستهدفة
الترويج	جهود تزويد السوق بالمعلومات
الرقابة	تحليل نهائي لجميع الأهداف وفقاً لتحقيقها

الرسالة والرؤية

تصف "الرسالة" الغرض من المنظمة. وعادة ما يتم وضع الأهداف الأساسية لأي متحف من جمع القطع وحمايتها ودراساتها وعرضها دون تحديد أولويات دقيقة لها إلا أن الرسالة العامة والوصفية التي صيغت مع بدايات إنشاء المتحف لا تشجع على إحداث المزيد من التطوير. ولذلك إذا رغب المتحف في التخصص في مجال معين أو التوجه إلى السوق فلا بد من إعادة صياغة رسالته. ومن خلال عملية إعادة الصياغة هذه يمكن لإدارة المتحف أن تتدبر بوضوح أكثر الأهداف والتحديات المستقبلية التي يواجهها. أما "الرؤية" فتعكس في الأساس الأولويات الأساسية للمتحف، فهي تصف أو تلخص الوضع الأمثل المراد الوصول إليه. ويمكن أن تكون الرؤية على سبيل المثال رغبة المتحف أن يصبح أكبر متحف شامل في مجال الفن الوطني الحديث، أو أفضل مكان متاح للاستمتاع بالكنوز الأثرية الوطنية.

تحليل المواقف

يعتمد نجاح أي متحف على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. وفي مجال عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من معرفة حدود وإمكانات المنظمة والبيئة المحيطة بها، كما يمكن

للكلمة عادة ما يكون وسيلة نقل الزائر إلى المتحف. فإذا كان المتحف في أطراف المدينة ويفتقر إلى وسائل مواصلات جيدة، أو يقع في موقع غير آمن، ربما يكون من المفيد تنظيم وسيلة مواصلات من المتحف إلى نقطة في وسط البلدة تخدم الزائرين. على سبيل المثال وفي حالتين مختلفتين تماماً توجد مواقف السيارات لكل من متحف جبتي في لوس أنجلوس ومتحف زويدر زي في هولندا بعيدة عن كل منهما تماماً غير أنهما يوفران نقلاً مجانياً إما بالترام أو الزوارق على الترتيب. وتوفر متاحف كثيرة حافلات مجانية لزوارها (أو حتى عبارات في حالة مدينة أمستردام) إلى المتحف. وفي حالة استقبال المتحف مجاميع تعليمية أو سياحية يحتاج إلى ساحة انتظار للسيارات/ الحافلات. ومن الأفكار الجيدة أيضاً تنظيم معارض متجولة تمكن حتى المقيمين في المدن الصغيرة والمناطق البعيدة من الاستمتاع بمجموعات المتحف.

٢. التخطيط الاستراتيجي للسوق:

يجب أن يكون المزيج التسويقي جزءاً من فلسفة المتحف وأحد أهدافه طويلة الأمد عند وضع الخطة الإستراتيجية التي تحدد الهيكل العام لإدارة كافة نشاطات المتحف، فتحدد رسالته وتصف أهدافه الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الرسالة، وتتعامل الخطة بالطبع مع موضوعات لا تتعلق بالتسويق، مثل إدارة المجموعات والأبحاث، غير أنني لن أناقش هذه الأمور هنا. ويتعين أن يتم تقييم الخطة الاستراتيجية تقييماً مستمراً وتكييفها مع الظروف المتغيرة، فالمتحف ذو التوجه نحو الجمهور يحرك الأهداف في الخطة الاستراتيجية نحو ما يفضله الجمهور، وهكذا تصبح الخطة ذات توجه نحو السوق. كما يمكن للمتحف بالإضافة إلى الخطة الاستراتيجية وضع خطة تسويقية منفصلة وخطط للأنشطة الأخرى.

تصنيف هذه العوامل من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه المتحف والبيئة.

عوامل خارجية
الفرص والمخاطر

عوامل داخلية
نقاط القوة والضعف

العوامل الداخلية

عبر تحليل هذه العناصر الأربعة يتم تحليل جميع العوامل الداخلية حسب كونها نقطة قوة أو ضعف للمنظمة. ومن العوامل الداخلية: كفاءة الموظفين أو جودة المجموعات أو الوضع المالي أو موقع المتحف أو حالة مباني المتحف. كل متحف له نقاط قوة ونقاط ضعف، لذا من المهم ألا تغطي نقاط الضعف على عملية التخطيط، حيث يمكن تحويل بعض نقاط الضعف إلى قوة أحياناً. فسرقرة متحف بغداد سنة ٢٠٠٣ زادت مما كان ذلك المتحف يواجه من صعوبات لأكثر من عقد من الزمان نتيجة للوضع الاقتصادي والسياسي على المستويين الدولي والوطني. غير أن أحداث ربيع ٢٠٠٣ منحته موقعاً ترويجياً دولياً، أي أنه يمكن تحويل نقاط الضعف إلى قوة بعد أن سمع العالم بأسره عنه وعن مشاكله المتفاقمة.

العوامل الخارجية

باستخدام تقنية التحليل السابقة يمكن تحليل العوامل الخارجية حسب ما تمثله من فرص أو مخاطر بالنسبة للمتحف. يعد الزوار بالطبع من العوامل الخارجية بالإضافة إلى بعض الشركاء المتعاونين مع المتحف (في حالة وجودهم)، وهناك أيضاً المنافسون من متاحف الأخرى والمناطق الأثرية ونشاطات الترفيه الأخرى التي تشمل مناطق الرياضة والمحال التجارية. ومن ناحية أخرى يعتبر الوضع السياسي والنظم الحكومية والبيئة الكلية والاضطرابات السياسية والتحويلات السكانية والدورات الاقتصادية من بين

العوامل الخارجية ويجب تحليل جميع هذه العوامل وتقسيمها إلى مجموعتين إحداها تمثل فرصاً للمتحف والأخرى تمثل تهديدات له. توجد متاحف في الشرق الأوسط يتوافد عليها زوار من مختلف دول العالم ولكنها تعاني من أوضاع سياسية غير مستقرة ومن وجود قيود على سوق السياحة تفرضها تعاليم دينية. وإذا تمكن منظمو الرحلات من تخطي هذه العقبات وتقديم سائحيين إلى المنطقة فسوف يشكل هذا الأمر فرصاً عظيمة لتلك المتاحف.

الأهداف

الأهداف الإجرائية هي الأهداف التي يريد المتحف تحقيقها خلال فترة معينة. وهي واحدة من أهم العناصر العملية لخطة المتحف الاستراتيجية. ومن السهل فهم الأهداف الملموسة ومتابعتها وقياسها، غير أن العديد من المتاحف تفشل في تحديد أهدافها الإجرائية الأساسية، والنتيجة أن أمناء المتحف قد يخططون لإقامة معرض في صالة عرض تكون مغلقة للتجديدات في حين تشغل إدارة التسويق بحملة ترويج مختلفة تماماً.

وفي حين تصف الرسالة الأهداف العامة للمنظمة تتعرض الأهداف الإجرائية إلى كيفية تحقيق هذه الرسالة؛ وفي حين تصف الرؤية الوضع المثالي الذي ترجوه المنظمة تُقسّم الأهداف الإجرائية هذه الرؤية إلى جهود واقعية ذات توقيت زمني. كما يتعين أن تكون الأهداف الإجرائية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومتعلقة بزمان للتنفيذ وهو ما يختصر في الإنجليزية بالأحرف SMART (لانكاستر ٢٠٠٢، ص ٢٣٩). كما يتعين أن تحتوي الخطة الاستراتيجية على أهداف واقعية للمنظمة ككل، وعند تقييم الخطة بعد فترة محددة يجري قياس كل منها. وهكذا إذا كانت الرؤية المطلوبة أن يصبح المتحف أفضل الأماكن لعرض كنوز أثرية وطنية فإن أهدافه الإجرائية الأساسية على مدار خمس سنوات قد تكون كما يلي:

ذلك. أما البيانات الكمية مثل أعداد الزوار والوضع الاقتصادي فتسهل مراقبتها، وذلك على العكس من البيانات الكيفية التي قد تطرح مشكلة. ومن الأفكار الجيدة تقسيم الأهداف الإجرائية إلى مهام قابلة للمراقبة مثل: "تحسين الخدمات المقدمة للزائرين بتقديم نظام جديد للمعلومات." كما يتعين أخذ آراء الجمهور في الاعتبار، فليس من المجدي أن تعرف ارتفاع أو انخفاض عدد الزوار دون معرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك. ويمكن قياس الآراء باستخدام المسوح التي تجري من خلال مقابلات شخصية مع الزائرين أو باستخدام استمارات الاستبيان. ويتعين أن تشمل المسوح أيضاً غير الزائرين للكشف عن أسباب عزوفهم عن زيارة المتحف. (أنظر الفصل الخاص بخدمات الزوار).

٣. المجموعات المستهدفة

من المشكلات الشائعة عند التخطيط لإقامة معارض وغيرها من البرامج العامة للمتحف نسيان الخلفية المتنوعة لسكان المدينة أو المنطقة أو الدولة التي يمارس فيها المتحف نشاطه (بالإضافة إلى تباين الأعمار والتعليم والأعراق). وعادة ما تقوم موضوعات المعارض كما ذكرنا من قبل على المجالات التي يتمتع فيها الأبناء بخبرة عالية وعلى الاهتمامات الخاصة وليس على ما هو أكثر جاذبية بالنسبة للجمهور، لذا فإن أمناء المتاحف الذين يعرضون تغطية المعرض لاهتمامات "الجميع" فهم إنما يتحدثون على الأرجح عن أنفسهم وعن زملائهم في أقرب التخصصات. يجب أن تكون المواد التي يقدمها المتحف موجهة إلى جمهور مستهدف؛ فالنص الموجه للكبار المتعلمين لا يصلح للأطفال، كما أن السائح الأوروبي لا يفهم النصوص المكتوبة بالعربية فقط، وقد لا يقضي فوج السائحين أكثر من ٢٠ دقيقة في المتحف بينما يقضي الزائر المستقل ساعات وساعات. لذا من المهم جداً الأخذ في الاعتبار أن المجاميع المقصودة لا تتكون فقط من الزائرين الذين يتوافدون

خطة خماسية ل طرح عروض جديدة في الأسواق

السنة الأولى	عملية التخطيط ودراسة السوق
السنة الثانية	إيجاد التمويل اللازم للتنمية الجديدة
السنة الثالثة	بناء مركز للتوسعات الجديدة
السنة الرابعة	تنمية التوسعات الجديدة
السنة الخامسة	طرح العروض الجديدة في الأسواق

تقسيم السوق

لا يمكن للمتحف استيفاء جميع الجوانب لكل الناس فقد تناسب المعروضات بعض الأشخاص أكثر من غيرهم. وهكذا يتعين تصنيف الجمهور في الخطة الاستراتيجية إلى مجموعات مستهدفة، وهذا هو ما يسمى تقسيم السوق الذي يتيح فهم الفئات التي تسعى المتاحف إلى خدمتها. وسنتعرض لتقسيم السوق بالتفصيل فيما يلي.

النشاطات الترويجية

عند وضع خطة استراتيجية بعد خطة تسويقية، يمكن الإشارة إلى النشاطات الترويجية باختصار في الخطة الاستراتيجية. وفيما يلي تناول مفصل للنشاطات الترويجية.

التقييم

بعد فترة محددة يتم تقييم الخطة الاستراتيجية. يتعين تحليل الأهداف الإجرائية لمعرفة مدى تحققها من عدمه، وقد تتغير العوامل الخارجية أو الداخلية الأمر الذي يستتبع تعديل المسار. هكذا يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية عددا من معايير النجاح التي يتم تحليل أساليب تنفيذها بعد فترة زمنية محددة. ولتسهيل التقييم يجب أن تكون عناصر الخطة الاستراتيجية قابلة للقياس. فعلى سبيل المثال يندر أن يكون الهدف الإجرائي: "تحسين الخدمات التي تقدم للزائرين" هدفا جيدا لأنه من الصعب وضع رقابة على مدى تحسن هذه الخدمات أو عدم

التقسيم التنظيمي

وكما ذكرنا من قبل، يعد الشركاء المتعاونون مع المتحف من بين المجموعات المستهدفة التي يتعين تقسيمها على المستوى التنظيمي، ويمكن تقسيمها وفقاً لنوع المنظمة مثل كونها منظمة حكومية أو بحثية أو راعية أو مانحة الخ...، ولكن يمكن أيضاً تصنيفها حسب دعمها للمتحف.

الجماهير المستهدفة

ربما يجدر أخذ بعض الجماهير المستهدفة في الاعتبار بالنسبة للمتاحف التي تطور أسلوبها التسويقي، وفيما يلي بعض هذه الجماهير مع عرض لأفكار عن كيفية اجتذابها.

العائلات

تعلق العديد من المتاحف حول العالم اهتماماً كبيراً على سوق العائلة، فأولياء الأمور عادة ما يرغبون في تثقيف أبنائهم والترفيه عنهم من خلال زيارة للمتحف تتمتعهم كأسرة بتجربة مشتركة. كما أن المتاحف من الأماكن المناسبة للالتقاء بأفراد عائلة أخرى أو أقارب لقضاء يوم عطلة. غير أن هذه السوق شديدة المنافسة، حيث يمكن للعائلات الالتقاء في المتنزهات وهي مناطق لا يحتاج دخولها إلى دفع رسم مثل المتاحف. ولكي تجذب المتاحف أسواق العائلة يجب تصميمها لتناسب مع هذا الغرض.

أولاً وقبل كل شيء يتعين أن تفتح المتاحف أبوابها في أيام العطلات الرسمية والدينية وهي الأوقات التي تحظى العائلات فيها بوقت فراغ، مثل أيام الجمع في الدول الإسلامية وأيام السبت والأحد في معظم دول العالم، والعطلات المدرسية. ومن الأفكار الجيدة أيضاً وضع برامج تستهدف العائلات تتضمن سرد القصص أو جولات مع مرشد متخصص للأطفال في هذه الأيام وأيام الإجازات المدرسية. غير أنه يجب الأخذ في الاعتبار بعض الجهود المكثفة

إلى المتحف، بل تشمل أيضاً السلطات الحكومية أو الإقليمية التي تموله والرعاة المحتمل الحصول على دعمهم والمانحين والشركاء.

تقسيم السوق

يمكن تقسيم السوق بعدة طرق، لذا يتعين على المتحف وضع التقسيم الأمثل بالنسبة له من حيث التفرقة بين المتغيرات المختلفة والجماهير المحتمل وفودها. وفيما يلي بعض الأساليب الشائعة في تقسيم السوق (كوتلر ١٩٩٨، ص ١٢٥):

تقسيم الأسواق

تقسيم جغرافي	حسب محل الإقامة الأصلي للزائر.
تقسيم ديموغرافي	حسب سن الزائر، وجنسه، وتعليمه، الخ.
تقسيم سيكوجرافي	حسب مستوى الزائر الاجتماعي، وطراز حياته، وشخصيته، الخ.
تقسيم تنظيمي	حسب ارتباط المنظمات بالمتحف.

التقسيم الجغرافي

بعض المتاحف تتعامل في الأساس مع الزائرين المحليين في حين تتعامل متاحف أخرى مع زوار من دول أجنبية؛ على هذا يتعين أن تركز المتاحف التي يزورها أبناء البلد على تغيير برامجها حتى يتسنى لها ضمان تكرار زيارتهم، في حين تركز المتاحف التي تجتذب السائحين من دول العالم على العرض الدائم لبعض الآثار التي لا بد من رؤيتها حيث أن معظم هؤلاء الزوار قد لا يأتون إلى المتحف إلا مرة واحدة فقط على الأرجح.

التقسيم الديموغرافي

للناس من مختلف الأعمال أولويات مختلفة في المتحف، لذا يسهل تقسيم الجمهور حسب متغيرات السن والجنس والأسرة والوظيفة والطبقة الاجتماعية وتسهل عملية فرز الفئات المستهدفة على هذا الأساس.

ذلك قريبا في عدد أكبر من الدول.

لكل مجموعة من السائحين متطلباتها الخاصة، وقد يرغب معظم منظمي الرحلات في زيارة مجاميعهم لأكثر عدد ممكن من الكنوز التراثية في أقصر مدة زمنية، ولكن البعض الآخر يرغبون في زيارات أطول لكي تتمكن مجاميعهم من قضاء وقت أطول لتغطية موضوعات بعينها. فعلى سبيل المثال يقدم متحف نورسك فولكوموزيم في النرويج عروضاً مختلفة لكل حسب الوقت المتاح للزيارة. فإذا كان الوقت متاح ٢٠ دقيقة يتسنى للمجموعة زيارة عنصر الجذب الرئيسي وهو الكنيسة الخشبية من القرن الثاني عشر، وإذا كان الوقت ٤٥ دقيقة فسيتمكن للسائحين التمتع بجولة مع مرشد، ولكن إذا كان الوقت ٩٠ دقيقة فيمكنهم التمتع بالاستماع إلى القصص ومشاهدة الرقص الشعبي وتناول وجبة خفيفة.

يتطلب تحقيق النجاح في سوق السياحة والسفر توفير المعلومات اللازمة عن المتحف لمنظمي الرحلات. وقد سألت جيف هان Geoff Hann - المعروف بخبرته الطويلة في تنظيم الرحلات إلى الشرق الأوسط - عن المتاحف في العراق، فأجاب أن المشكلة هي عدم معرفة أي شخص بمكانها. ومن الأفكار الجيدة أن تتعاون جميع المتاحف في دولة لإصدار دليل للمناطق السياحية يتضمن وصف المتاحف والمناطق الأثرية الأساسية ومواعيد العمل والخدمات التي يقدمها كل متحف، على أن يتم توزيع هذه المطبوعات على المهتمين بتنظيم الرحلات إلى المنطقة، الأمر الذي يعود بالنفع على جميع الأطراف. وقد يبادر المتحف بإرسال معلومات إلى ناشري الكتب الإرشادية للسائحين أو إلى منظمي الرحلات في منطقة بعينها تتضمن معلومات عامة عن المتحف، أو إصدار بيانات صحفية وخطابات شخصية للتعريف بالعروض التي تهم السائحين.

الأخرى، حيث يُعدُّ تأمل القطع المعروضة من الأسباب التي تجذب العائلات إلى المتاحف، ولكنهم يأتون إليها أيضاً للالتقاء بالأصدقاء والأقارب لذا يكون من المجدي توفير أماكن مريحة لمثل هذه اللقاءات ولجذب هذه الفئة أو تلك، ومن بين المطالب المتكررة وجود كافيتيريا جيدة توفر للعائلة مكاناً مناسباً لتجلس فيه لتبادل أطراف الحديث، كما ثبت في العديد من المتاحف نجاح توفير غرف خاصة يلعب فيها الأطفال ألعاباً تعليمية أو يقلدون قطع المتحف. وقد تكون الإعلانات عن برامج تستهدف الأسرة من أفضل القنوات للوصول إلى سوق العائلة، غير أن معظم المتاحف قد لا تستطيع دفع ثمن إعلانات مطولة في الصحف. فإذا كان المتحف يقدم جولات بصحبة مرشد لطلبة المدارس يمكن إعطاء الأطفال جداول بالمناسبات الأسرية التي يمكن تنظيمها في المتحف، وتشجيع الأسرة على المجيء في العرض القادم. ومن الممكن أيضاً بناء علاقة طيبة مع أفراد مهمين من بعض العائلات وإرسال هذه المعلومات إليهم بالبريد.

صناعة السفر

تتمتع الدول العربية ودول الشرق الأوسط بوجود آثار قديمة للحضارة الغربية، ويعد هذا التنوع الواسع من الكنوز الثقافية فرصة ممتازة لكسب الربح من السياحة. وقد استغلت مصر مزايا هذا السوق منذ أكثر من قرن من الزمان حتى أصبحت صناعة السياحة بها مورد دخل يعتمد به. أما بعض الأماكن الأخرى في المنطقة فلم تجتهد بنفس القدر، مما أثر على المتاحف ذاتها، ولو أعطت الحكومات السياحة اهتماماً أكبر لسهل على المتاحف جذب عدد أكبر من هذه الفئة من الزوار. وبالإضافة إلى زيادة استقرار الأوضاع السياسية وقبول القوى الدينية لفتح مناطق أكثر أمام الأجانب سوف تتوافر لدى المتاحف إمكانيات أكبر لجذب المزيد من السائحين. وتعد صناعة السياحة والسفر من مصادر الدخل المستقرة بالنسبة للعديد من المتاحف ومن المأمول أن يتم

السياحة الدينية

الحجّاج فئة خاصة من السائحين، وقد يصل عددهم إلى عشرات الملايين في السنة حول العالم، غير أن هذه السوق لا تحظى بالاهتمام الكافي من المتاحف. كما أن تدفق الحجّاج عادة ما يتسم بالاستقرار حتى وإن كانت معظم فئات السائحين الأخرى تحجم عن المجيء في حالة انعدام الأمن والسلامة. فمثلاً حتى في أوج القتال في البوسنة والهرسك في التسعينيات من القرن العشرين استمر تدفق أكثر من مائة ألف حاج في السنة عبر منطقة الحرب لزيارة مقام السيدة مريم العذراء أقيم حديثاً في ميدجورجي بالهرسك. ويتعين على المتاحف التي تقع في مناطق تجتذب عدداً يعتد به من الحجّاج أن تتعامل مع هذا العدد المتاح من الزائرين بتقديم برامج خاصة لهم بالتعاون مع منظمي تلك الرحلات.

الجامعات والمدارس

زيارة طلبة الصفوف المدرسية أمر ملحوظ في جميع متاحف العالم، حيث تعد زيارة المتحف جزءاً من الدراسة، لذا فإنه من المهم أن يتعامل المتحف مع النظام المدرسي بأسلوب مهني، ويجب تطوير البرامج التثقيفية وفقاً للخطط المدرسية ودعوة الصفوف المدرسية إلى زيارة المتاحف. ومما لا شك فيه أن الشخص الذي يمر في طفولته بتجربة إيجابية مع المتحف يميل أكثر إلى زيارته عندما يكبر. ومن ناحية أخرى يمكن من خلال طلاب المدارس نشر المعلومات الخاصة بالمتحف على العائلات، فمن الشائع أن الطفل الذي يأتي إلى المتحف مع المدرسة لزيارة معرض بعينه يأتي بعدها بأيام بصحبة أسرته وأصدقائه. (أنظر الفصل الخاص بالتعليم المتحفي).

الرعاية

يقصد بالرعاية الشركات الخاصة التي تقدم التمويل أو الخدمات

للمتاحف مقابل استفادة معينة لهم، وذلك على عكس المؤسسات الخيرية التي تدعم المتحف لفعل الخير فحسب، ويتراوح التزام المتحف تجاه الراعي من مجرد الاتصال في المناسبات الوطنية إلى إقامة حفل استقبال في قاعة المعارض.

وقد رأينا في السنوات الأخيرة ازدهار شركات خاصة في أسواق كانت مهملة من قبل بسبب صراعات مختلفة، ومثال ذلك نمو الشركات الصناعية في جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق، وتعتمد الشركات الدولية رعاية المنظمات المحلية كطريقة من طرق الحصول على الاعتراف المحلي بها.

وطبقاً لتوجه التسويق نحو المجتمع، فإن أكثر الشركات التي تتأسس في الأسواق الجديدة قد تهتم بحماية القيم الاجتماعية والبيئية والثقافية الأمر الذي قد يؤدي إلى فرص عديدة لرعاية المتاحف، ويجب على المتاحف الاستمرار في تحليل هذه الفرص ومتابعة الشركات الجديدة التي سيق أن قامت بدعم نشاطات ثقافية. والاتصالات الشخصية من أفضل أساليب التعامل مع سوق الرعاية المحتملين، ولذا يجب على المتحف إجراء تحليل مفصل لهم وتزويدهم بعروض متميزة وجذابة لرعايتهم المتحف، وإطلاعهم على المزايا التي يمكنهم الحصول عليها في المقابل كل بناءً على احتياجاته الخاصة.

٤. الترويج:

الترويج هو توزيع معلومات عن مقتنيات المتحف على الجماهير، ومن المهم الوضع في الاعتبار أن الترويج عملية اتصال تتطلب فعلاً من المرسل والمتلقي معاً؛ ففي الوقت الذي يرسل فيه المتحف رسالة من خلال إحدى القنوات المختارة؛ يجب على المتلقي قبولها بشكل فعال والاستجابة لها.

دراسة جيدة بإعلانات المنتجات والإعلانات المبوبة التي تشجع الجماهير على الاستجابة الفورية لها.

أهداف الإعلان (كوتلر ١٩٩٨ : ٢٢٢)

الهدف من الذين نريد الوصول إليهم؟
المركز ما هي مزايا العرض وما الفرق بينه وبين العروض المنافسة؟
الاستجابة المنشودة ما هي استجابة الجمهور المنشودة؟
الحد الزمني ما هو الوقت اللازم لكي يحقق الإعلان أهدافه ؟

لكي يكون الإعلان مقنعا للمتلقي يجب أن نحقق ما يسميه خبراء التسويق "عرض البيع المتفرد" (كوتلر ٢٠٠٣ ، ص ٣١٠)؛ وهو عرض يكفي لجذب انتباه المتلقي. وطبقا لنظرية التسويق، يمكن نقل رسالة واحدة فقط على نحو فعال في الوقت الواحد، ولهذا يجب أن تكون قوية جدا إلى حد يمكن معه للمتلقي تذكر المنتج أو الخدمة المعلن عنها وتفضيلها عن غيرها من العروض الأخرى المنافسة. ومن ثم فإنه عند الإعلان عن حدث ما يفضل ترويج الشيء الرئيسي بدلا من ترويج قائمة بجميع نشاطات المتحف. وطبقاً لنموذج تسويق داجمار DAGMAR (تحديد أهداف الإعلان بغرض تحقيق نتائج مُقاسة للإعلان) (لانكاستر ٢٠٠٢ ، ص ٧٤)، فإن المتلقي يمر بالخطوات التالية قبل أن يحقق الإعلان الذي يهدف له . وهذه المراحل هي :

من خطوة عدم الوعي إلى الوعي ، إلى الاستيعاب ، إلى الاقتناع ، ثم العمل. وهذه الخطوات تتطلب أيضا أنواعا مختلفة من الإعلانات ؛ ففي المرحلة الأولى يكون الجمهور غير واع بالمتحف ، و في هذه المرحلة يكون الإعلان الذي يبرز صورة المتحف أو غيره من وسائل الترويج أمرا ضروريا لإعطاء الجماهير معلومات عن المتحف. أما في مرحلة الاستيعاب فإن المتحف يكون معروفا ويستخدم الإعلان عن المنتج لترويج مزايا بعينها بغية جذب اهتمام الجمهور الى المتحف. أما في مرحلة الاقتناع ، فيكون للمتلقى موقف إيجابي تجاه المتحف ، حيث يحتاج فقط الى سبب للزيارة ، مثل وقوع حدث معين ، أو

نموذج عملية الاتصال (لانكستر 2002 ، 69)



وتتكون مجموعة الاتصالات التقليدية من الإعلانات ، والعلاقات العامة ، والتسويق المباشر ، وطرق البيع المختلفة ، وأود أن أضيف الإنترنت كشكل محدد من أشكال الاتصال.

الإعلانات

الإعلان هو أحد وسائل النشر المدفوعة الأجر في وسائل الإعلام التجارية مثل الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون ، ويتحكم فيه أي شخص يدفع ثمنه. يجب أن يخلق الإعلان متعة للجماهير العريضة حتى يكون للمبلغ المدفوع ما يسوغه. وهناك أنواع مختلفة من الإعلانات ، فهناك إعلانات تكوين الصورة وهي غالبا ما تروج لاسم شركة ما وعلامتها التجارية فقط، وإعلانات عن المنتجات التي تروج لعرض أو مناسبة عامة في المتحف. أما الإعلانات المبوبة فإنها تجذب الجمهور إلى حدث معين. وإنني أعتقد أن معظم المتاحف (إلا إذا كان لها راع جيد) على

الصحافة، لكن إذا خلت الرسالة من أخبار هامة قد لا تسترعي الانتباه على الإطلاق، ومن هنا تأتي أهمية العلاقات العامة المهنية. وفيما يلي بعض الأفكار المفيدة التي تساعد الرسالة على تحقيق هدفها. يجب أن تكون الجهود المبذولة في العلاقات العامة جزءاً من حملات جيدة التخطيط. فيمكن لمقال في صحيفة ما أن يسترعي انتباه الناس أو يزودهم بمعلومات عامة، أما الإشارة إلى ساعات العمل والعروض الخاصة فمكانها الأفضل هو الإعلانات أو الملصقات الكبيرة أو التسويق المباشر. ويجب أن تكون جهود العلاقات العامة انتقائية، فالموضوعات الكبيرة تحتاج إلى حملات كبيرة، أما الموضوعات الصغيرة فيجب ألا تأخذ نفس القدر من الاهتمام. ويمكن توزيع البيانات الصحفية على نطاق واسع لإخبار الصحافة ولكن تكوين علاقة طيبة مع صحفيين بعينهم أمر يحدث على نحو أفضل من خلال تزويد هؤلاء الصحفيين بمعلومات شاملة ومتخصصة. ويجب أن يكون البيان الصحفي قصيراً (صفحة واحدة على الأكثر) وجيد الصياغة، كما يجب أن يذكر القضايا الهامة أولاً. ويجب أن يحتوي كل بيان على تاريخ صدوره وتفاصيل وسائل الاتصال بمدير العلاقات العامة.

كن دائم الحضور، ومستعداً لتقديم أي معلومات في أي وقت وأرسل المعلومات بانتظام. ضع خطة لما يجب إرساله في نطاق الجدول الزمني لمعظم وسائل الإعلام الهامة. وتعتبر بداية الأسبوع الوقت الأنسب لاقتراح نشر موضوعات جديدة.

اقترح معالجات مختلفة لوسائل الإعلام المختلفة، فالصحف، والتليفزيون، والإذاعة وسائل مختلفة في الشكل ويحتاج كل منها إلى عرض متميز للمعلومات. وتحتاج المتاحف إلى وجود خبراء يجيدون التكلم وعلى استعداد لإجراء المقابلات وتقديم مادة تاريخية مصاغة بشكل جيد. تذكر أنه ليس بمقدور جميع الخبراء القيام بأداء جيد في التليفزيون وأن تقديم الكثير من المعلومات سرعان ما يثقل كاهل الصحفيين الذين يعانون دائماً من ضيق الوقت. لا تستسلم بسهولة ولا تفرط في تقديم المعلومات، فقد لا يكون من المفيد الاكتفاء بإرسال رسالة ما، أو فاكس، أو بريد إلكتروني. وإذا كانت القصة جيدة اتبعها دائماً بمكالمات هاتفية، وإذا لم تجد

إقامة معرض أو برنامج للعائلة. وإذا تحققت جميع المراحل بنجاح، فربما يتوجه المتلقي للعمل، وهي النتيجة المنشودة من الإعلان.

العلاقات العامة

العلاقات العامة الحديثة طريقة معقدة الهدف منها بناء المعرفة والمواقف. وتُعرف على أنها جهد متعمد ومخطط ومستمر لإيجاد التفاهم المتبادل والحفاظ عليه بين شركة ما وجمهورها (لأنكاستر ٢٠٠٢، ص ٨٢). يتطلب استخدام العلاقات العامة في مزيج الاتصالات صحافة حرة ومستقلة. وإذا كانت هناك وجهة نظر معينة تسود الصحافة أو تتحكم في أنشطتها، فإن نظريات العلاقات العامة قد لا تؤدي إلى طرق مناسبة. لقد ازداد تأثير العلاقات العامة المهنية على الصناعة المؤسسية خلال السنوات الماضية، فمعظم الشركات اليوم لديها مدراء اتصالات على مستوى الإدارة العليا يتولون الأمور المتعلقة بالصحافة. ويتميز هؤلاء المدراء بالأمانة، والقدرة على تقديم المعلومات، والاستعداد للخدمة على مدار ٢٤ ساعة في اليوم، ومهمتهم هي تطوير شخصية إيجابية للشركة من أجل التعامل حتى مع الأزمات بطريقة أكثر إيجابية. وفيما يتعلق بالمتاحف، تعد العلاقات العامة قناة متزايدة الأهمية، ففي الوقت الذي يكون فيه الإعلان أسلوباً مثالياً لترويج حدث معين، فإن العلاقات العامة تخدم بامتياز الاعلان الذي يطور صورة المتحف. أما الميزة العظيمة التي تمتاز بها العلاقات العامة فهي المصدقية العالية. وفي الوقت الذي يساور فيه معظم الناس الشك إزاء ما يقال في إعلان ما، فإنهم يصدقون ما يكتب في الصحف وهي قليلة التكاليف حيث لا يدفع المتحف إلا تكاليف التوزيع. وقد لا يكون باستطاعة كثير من المتاحف دفع تكاليف الإعلان، لكنها تستطيع الحصول على تغطية صحفية، ولكن المنافسة للحصول على هذه التغطية أصبحت شديدة كما أصبحت مجالس تحرير الصحف أكثر تردداً في قبول ما يعتبرونه قصة جيدة.

مخاطبة الصحافة

يبدأ أي جهد للعلاقات العامة في أبسط صورته بإرسال رسالة إلى

صعبة ، وقد يكون من الأهمية بمكان أن يظل الاتصال قائماً مع بعض "السفراء" مما يشجع الناس على زيارة ودعم المتاحف. وهذه الشخصيات البارزة قد تكون من الساسة وكبار مدراء الشركات والسلطات المحلية ورؤساء العائلات. ويجب المحافظة على بناء علاقات طيبة من خلال دعوة هذه الشخصيات لحضور مناسبات خاصة وتقديم خدمات بعينها داخل المتحف وإحاطتهم علماً بشكل دائم بالمستجدات عن طريق الرسائل.

إن قاعدة البيانات الخاصة بالتسويق المباشر ليست مجرد قائمة بسيطة تحوي الأسماء والعناوين، بل يجب تصنيفها استناداً إلى معايير محددة مثل نوع المؤسسة، والأشياء التي يفضلها الزائر، والمساهمات في المتحف، والجغرافيا، وما إلى ذلك. ومن السهل حفظ قاعدة البيانات والدخول إليها عن طريق برنامج كمبيوتر.

الإنترنت

تعد الإنترنت الإلكتروني قناة فريدة للاتصال بالجمهور. وهناك كميات هائلة من المعلومات التي يسهل الوصول إليها وتوزيعها مقابل الحد الأدنى من التكلفة. الإنترنت شبكة عالمية ومستقلة استقلالاً كبيراً عن اللوائح المحلية والوطنية، وبخاصة إذا كان موقع المتحف على الشبكة على ما يعرف بـ "سيرفر" server في بلد أجنبي. وحتى مجرد موقع تفاعلي بسيط للغاية يمكن أن يمنح الجماهير والمتحف اتصالاً ثنائي الاتجاه. ويعد الموقع على شبكة الإنترنت سهل الإنشاء وسهل النشر على الشبكة حتى أن طالباً في المدرسة الثانوية يمكنه أن يستخدم بشكل أساسي ذات الطرق التي تستخدمها شركة عالمية في النشر على الإنترنت. ولقد تطورت خدمات الإنترنت تطوراً سريعاً منذ فتحها للاستخدام المجاني أمام عامة المستخدمين في عام ١٩٩٣، ومن المحتمل أن تلعب دوراً أكثر شمولاً في المستقبل. وحتى يمكن الحصول على الاعتراف الدولي بموقع المتحف على الإنترنت، فإن الالتحاق بالنطاق العالمي عالي المستوى للمتاحف (museum) ".dot.museum" يعد فكرة صائبة وجيدة. ويدعم الأيكونم هذا النطاق والتسجيل على الخط في:

http://www.musedoma.museum

القبول حاول الدخول من زاوية أخرى ، لكن لا تجادل لأن الجدول سوف يسبب لك مشكلة عندما تعاود الاتصال في المرة التالية.

التسويق المباشر

التسويق المباشر هو الجهود المبذولة في الترويج التي توجه نحو مجموعة بعينها أو حتى إلى أفراد معينين. وبينما نجد أن الإعلانات والعلاقات العامة تستهدف نطاقاً واسعاً وغير خاضع للسيطرة، نجد أن التسويق المباشر خاضعاً للسيطرة وموجه نحو أهداف بعينها. تشمل الصورة النمطية للتسويق المباشر إرسال خطابات إلى أصدقاء المتحف والاتصال بأشخاص وزوار ومانحين محتملين آخرين، ويعتمد التسويق المباشر بصفة عامة اعتماداً كبيراً على قاعدة بيانات لتخزين وتصنيف المعلومات عن المجموعات المستهدفة. وكذلك يعتبر تشجيع الشخصيات البارزة والمؤثرة على نشر المعلومات والمعارف عن المتحف نوعاً من أنواع التسويق المباشر. إرسال الرسائل البريدية هو أشهر أنواع التسويق المباشر. وطبقاً لمسح أجري بين مقدمي العروض الفنية ظهر أن إرسال الرسائل مباشرة يعتبر أكثر الوسائل تأثيراً في الترويج (كوتلر، ١٩٩٨، صفحة ٢٤٨). وباستطاعة المتحف أن يطوع هذه الوسيلة وبذلك تتلقى المجاميع المختلفة عروضاً مختلفة، فيدعى تلاميذ المدارس إلى البرامج المدرسية، بينما يتلقى الزوار كثير التردد على المتحف جدولاً يبين الأحداث الهامة.

يمكن البدء في عمليات الرسائل المباشرة المنظمة بإرسال الدعوات لحضور العروض الجديدة، وتكوين قاعدة بيانات شاملة بالشخصيات البارزة في الشركات والمنظمات السياسية والحكومات المحلية وغير ذلك من السلطات الذين حتى وإن لم يحضروا العرض الافتتاحي فسيلاحظون أن المتحف يتسم بالنشاط، ثم تنشر بعد ذلك المعلومات الخاصة بالعروض والأحداث وتوزع على فئات مختارة. وفي نهاية الأمر يمكن دعوة جهات بعينها من أجل دعم المتحف. هذا كما يمكن أن تكون الاتصالات الشخصية أداة ترويجية شديدة الأهمية بالنسبة للمتاحف. ففي بلد يصعب فيه الوصول بحرية إلى الصحافة الحرة مما يجعل من الإعلان والعلاقات العامة مسألة

٥. بناء سمعة المتحف أو "الاسم التجاري brand"

يعني الاسم التجاري أو العلامة التجارية ببساطة اسم المنتج. ولكنه يختلف عن البطاقة (اللاصقة)، أو الاسم العادي، أو مجموع الصفات الخاصة. فالاسم التجاري يُؤلّد اعترافاً عالمياً بمنتج معين ويربطه بقيم معينة. فالمرسيدس ليست سيارة فحسب، إنها تمنح جواً من الترف والرفاهية، وتتوقع أن تقودها عبر العواصف الثلجية أو عبر الصحراء وتصل بسلامة وأمان إلى الجانب الآخر. إن معظم الناس يربطون مجموعة من المعاني الشائعة باسم عالمي كبير. وسوف ترتبط هذه المعاني أيضاً بالأشخاص الذين يستخدمون هذا الاسم. فإن كنت تقود سيارة مرسيدس، فإن الناس يفترضون أنك من الأثرياء والوجهاء. ويستخدم الاسم التجاري لما له من المعاني التي قد تكون لها قيمة هائلة بالنسبة للجهة المصنعة، لأنها تشكل جزءاً هاماً من كيان الجهة المصنعة وسلسلة المنتجات التي تصنعها. ولكن الجهة المصنعة لا يمكن أن تتحكّم أبداً تحكماً كاملاً في قيم العلامات التجارية، فالمستهلكون حتماً سوف يخلقون معانيهم الخاصة. وشركة كوكاكولا مثال معروف، فهي شركة أمريكية، وما تفعله الولايات المتحدة الأمريكية يؤثر على صورة الشركة، سواء أحبوا ذلك أم لم يحبوه. لقد بات بناء الاسم استراتيجية عمل ضرورية في عالم المؤسسات لمدة طويلة من الزمن. ولقد أصبح ذلك في السنوات الأخيرة مسألة هامة في القطاع الثقافي والمنظمات غير الهادفة إلى الربح.

التحكم في أصول الاسم التجاري

إن بناء اسم قوي لأحد المتاحف يمكن أن ينظر إليه على أنه عملية مكونة من خطوات أربع تبدأ بأقل وضع مطلوب، حيث لا يكاد الجمهور يعرف شيئاً عن المتحف. ويأتي في القمة أكثر وضع مرغوب فيه، حيث يكون لدى المتحف مجموعة كبيرة من المساهمين المخلصين، الذين لا يكتفون باستخدام المتحف بأنفسهم، بل وينصحون الآخرين باستخدامه. يعتمد الوصف التالي على نموذج ديفيد لين كيلر "أصول الاسم التجاري المعتمد على الزبون" (٢٠٠٣، صفحة ٧٥). وهي أداة لبناء أسماء تجارية

ومع ذلك، فإن للإنترنت حدودها. ففي حين تصل الإعلانات وعمليات التسويق المباشر إلى الجمهور، مثل جميع قراء صحيفة من الصحف أو جميع من يشاهدون برنامجاً تليفزيونياً، فإنه يتوجب على جمهور الإنترنت أن يبحث عنها بهمة ونشاط على الموقع في الشبكة. ومع ذلك، مع مراعاة أية قيود قانونية مثل حقوق الملكية الشخصية، يمكن أن يكون البريد الإلكتروني وسيلة فعالة لتوزيع المعلومات ونشرها على المهتمين الذين يوافقون على إضافة عنوان بريدهم الإلكتروني في قائمة مراسلة المتحف.

يقال أن موقف البيع المثالي هو البائع في السوق الذي ينادي على معروضاته أمام الجموع الغفيرة التي تتردد على السوق. أما في الإنترنت، فإن هذا البائع يروج معروضاته في مكتب افتراضي في مجمع قد يبلغ ارتفاعه عدة مئات من الطوابق، ويوجد في كل طابق منها آلاف المكاتب. وإن فرصة دخول أحد الأشخاص إلى المكتب ليُعرف بالمعروضات وهو ينادي عليها محدودة إلى حد ما. وللتأكد من أن الزوار يجدون طريقهم إلى الموقع على شبكة الإنترنت، دأبت جميع أنواع أدلة البحث على مدار السنوات القليلة الماضية على تقديم قائمة من مواقع المتاحف على الشبكة كخدمة مدفوعة الثمن. لكن المشكلة تكمن في تمييز الخدمات الجيدة عن تلك التي تهدف إلى مجرد الكسب السريع، والحقيقة أن التطورات الأخيرة في تكنولوجيا وسائل البحث والتصفح على الإنترنت تجعل هذه الخدمات أقل ضرورة. وإجمالاً، فإنه بات من الحيوي والهام أن تُرى المتاحف على شبكة الإنترنت، حتى على صفحة تقدم للزوار معلومات أساسية بسيطة مع عنوان البريد الإلكتروني للمتحف. وبالنسبة للسائحين، وخاصة أولئك الذين يأتون من الخارج، فإن تصفح الإنترنت هو الخطوة الأولى في تنظيم أجازاتهم. وإذا كان المتحف موجوداً على شبكة الإنترنت، فإنه من المرجح أن يسترعي انتباههم. وعلى الرغم من أن توافر الإنترنت يختلف بشكل كبير من دولة إلى أخرى في العالم الثالث، إلا أن الوصول إلى هذه الخدمة يتزايد مع الوقت. حتى ولو لم يكن ممكناً توفير خدمة الإنترنت على الفور، يجب أن توجد استراتيجية لتصميم موقع للمتحف ووضعه على الشبكة بأقصى سرعة ممكنة.

قوية تقوم على وجهة نظر الزبون.

كثيرة مثل المتحف البريطاني بأسمائها وشعاراتها المرئية لزم طويل ، . وقد يكون تغيير الاسم أو الشعار المرئي مخاطرة. فالاسم المعروف جيدا له ميزة كبيرة في عملية بناء العلامات التجارية. وقد فشلت عدة شركات كبيرة في محاولة الظهور باسم جديد. فإذا كان اسم المتحف معروفا جيدا، قد يكون من الأفضل وضع محتويات جيدة فيه بدلا من تغيير اسمه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إضافة شعار جيد. فلقد أضاف متحف بوسطن للعلوم شعار "إنه حي" لتوضيح صورته الجديدة (كوتلر، ١٩٩٨، صفحة ٢٦١)

عملية بناء اسم المتحف وشهرته

- ١-التعريف تعريف الجمهور على المتحف، واسمه، ونوعه.
- ٢-المعنى أوضاع المعارض والزوار والوجهات العامة التي تشكل رأي الجمهور في المتحف.
- ٣-رد الفعل يحكم الزوار على المتحف، وتنشأ لديهم أحاسيس معينة عنه.
- ٤-العلاقات بعض الزائرين ينصحون الآخرين بزيارة المتحف ويتطوعون للعمل فيه، وربما يجعلونه جزءا من أسلوبهم في الحياة.

المعنى

ثانيا: يجب أن يعرف الجمهور بعضا من سمات المتحف، مثل طرق العرض، والأنشطة البحثية، وخدمات الزوار، وسياسات الأسعار، إلى غير ذلك. عند هذا المستوى، سوف يقوم الزوار أنفسهم باستخلاص معان خاصة بهم عن المتحف، بناء على تجاربهم وأوضاعهم. أساس هذه السمات هو للمحات الخاصة عن العرض وموضوعات البحث. وربما يركز متحف للفن الحديث على الفن التجريبي أو الفن المثير الحديث ويجذب الزوار الذين يفضلون مثل هذه التحديات، أو قد يركز على فنانيين مقبولين بشكل كبير لجذب جماهير عريضة. ومن السمات الأخرى مستوى الخدمة ذاتها، فالمتحف الذي يركز على الأسرة يجب أن يوفر مرافق خاصة للأطفال. بينما يحتاج متحف يركز على البحوث إلى مرافق يمكن للباحثين أن يدرسوا فيها مقتنياته. ويقاس المتحف كذلك بناء على مصداقيته واستقراره. يجب أن يكون المتحف مفتوحا في المواعيد المحددة، وأن تكون الأشياء معروضة بطريقة سهلة الوصول إليها وجذابة. إن جميع العاملين في المتحف سفراء له، ويجب أن يعكسوا المستوى المطلوب من الخدمة.

كل هذه السمات عبارة عن أدوات لتكوين صورة المتحف ومعانيه. ولكن الزوار سوف يكونون المعاني والآراء الخاصة بهم عن حالة المتحف بصفة عامة. وتعتمد هذه المعاني في التسويق العام على شخصيات مستخدمي هذا المنتج والمواقف التي يستخدم فيها المنتج وطبيعته وأصله التاريخي. وتتشكل هذه المعاني من خلال

يجب اتباع هذه العملية خطوة بخطوة، ولا يستطيع المتحف أن يرقى إلى مستوى أعلى إلا عند تحقيق الخطوات التي تأتي أسفل هذا المستوى. كما يمكن أن تتوقع أن الجمهور له رأيه في المتحف دون معرفة وجوده، ولا يمكنك أن تتوقع أن يصبح الجمهور زوارا مخلصين للمتحف دون أن تكون لديهم مشاعر إيجابية تجاه المتحف.

تعيين الهوية

أولا: يجب أن يعرف الجمهور عن المتحف، اسمه وأي نوع من المتاحف هو. ترى كل يوم علامات تجارية معروفة عالميا في مواقف مختلفة ففي الأحداث الرياضية العالمية تعلق شعارات مرئية معينة في كافة أرجاء الملاعب وحتى على ملابس اللاعبين أنفسهم. وهذا يضمن حفظ الناس لاسم الشركة في عقولهم طوال الوقت. وأنا لا أعني هنا أن متحفك يجب أن يشترى حقوق الراعي لحدث رياضي عالمي. ولكن لتقوية هوية المتحف، يجب عليك أن تتأكد أنه موجود دائما في أذهان الجمهور وأنهم يتذكرونه في مواقف كثيرة قدر المستطاع.، وأنهم عندما يريدون زيارة متحف، يكون متحفك هو أول ما يفكرون فيه. عندما يريدون دراسة أو مقابلة أصدقاء أو أقارب لهم، يكون متحفك مكانا لطيفا لهذه المقابلة أو الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب صياغة تعريف المتحف بكل عناية. فإذا كان متحفاً جديداً، يجب تكوين اسم وشعار مرئي لتعريفه وتمييزه. وإذا كان متحفاً قائماً من قبل، فإن الأهداف الرئيسية للمتحف يمكن الإيحاء بها من خلال الشعار. وتحتفظ متاحف

به. بيد أنه لا يكفي مجرد تقديم جودة عالية بل يجب أن يتبع المتحف أسلوباً نشطاً لجذب الجمهور. وعلى النقيض من ذلك ربما ينتهي الأمر بالمتحف إلى مواجهة موقف سلبي عندما يكون مشهوراً ومعروفاً جداً، لكن لا يقصده إلا القليل من الزوار. يحتاج المتحف إلى نوع ما من التمييز لكي يحقق المركز المأمول، وهذا أمر متفرد وجذاب، فقد يعني ذلك عرض كنوز فريدة من نوعها أو معروضات تستند إلى بحوث عميقة أو ربما يحتوي بكل بساطة على أفضل مقهى في المدينة. كما يكون الزوار مشاعر خاصة عن المتحف، وهذه المشاعر والخبرات تستخدم بكثافة في مجال التسويق الحديث. وحيثما تقل إمكانية التمييز بين جودة المنتجات وتصميمها ترتفع أهمية المشاعر التي ترتبط باستخدام منتج بعينه ارتفاعاً جوهرياً. فالكنوز الثقافية يمكنها أن تنشئ مشاعر جمّة. تخيل السائح الذي سافر عبر مناطق غير مأمونة ليرى أسوار بابل أو من يقوم برحلة مقدسة ليجد نفسه في نهاية الرحلة في كربلاء. إذا تمكن المتحف من الاستفادة من تلك العواطف الجياشة حيال بعض تحفه الأساسية، يمكنه أن يجعل تلك التحف عوامل جذب له.

العلاقة

إن أعلى المستويات المطلوبة لبناء الاسم التجاري هو إيجاد مجموعة من الزوار المخلصين الذين يحافظون على زيارة المتحف باستمرار ويوصون الآخرين بزيارته ويدعمونه اقتصادياً ومن خلال العمل التطوعي ويجعلون المتحف جزءاً من أسلوب ونمط حياتهم. وفي مجال التسويق الحديث للشركات، يوجه جل الاهتمام إلى هذه المجموعة لأن تكلفة جذب زائر جديد تساوي خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم. وقد بدأت متاحف كثيرة بالفعل منذ سنوات طويلة تكوين هذه الشريحة من جمعيات الأصدقاء حيث يدفع أصدقاء المتحف مبلغاً سنوياً تعبيراً عن ولائهم له، وربما يدعمون المتحف بقدر أكبر من التمويل والعمل التطوعي. فإذا كان المتحف يتمتع بهذا النوع من الزوار المخلصين يتعين عليك أن تهتم جيداً بأمرهم وأن تشجعهم، لأنهم أهم زوار متحفك وأكثرهم معرفية بأهمية اسمه وشهرته.

التعريف والسمات التي سبقت الإشارة إليها أعلاه، ولكنها أيضاً تتكون من الرأي العام والتجارب الشخصية. تؤخذ هذه المعاني بنظر الاعتبار في صناعة السيارات الحديثة. فشركة فولفو تتمثل صورتها الرئيسية في السلامة وكان الزبائن المخلصون للشركة يقدرون ذلك. لكن الناس أصبحوا لا يرون السيارة الآمنة الثقيلة سيارة مثيرة لأنها قد تكون بطيئة إلى حد ما. لذلك اتجهت فولفو إلى تغيير موقفها والتوجه إلى الأناقة. ولا تزال سياراتها تتميز أساساً بالسلامة، ولكنها أصبحت مزودة كذلك بقوة حصانية أكبر ونظام صوتي رائع. وقد تكون هذه طريقة لتغيير آراء الناس في السيارة وجذب المزيد من الإثارة - وكذلك الحال بالنسبة للوسائل التي تستهدف جذب الأسر لقضاء وقت فراغها في المتاحف.

تعد صورة المستخدم كذلك ضرورة لبناء الاسم التجاري للمتحف. فإذا كانت صورة المتحف بحثية عالية المستوى، فإن أطفال المدارس ربما يخشون الاقتراب منه، وإذا كان الجمهور يرى أن المتحف لا يعرض سوى معروضات قديمة وكئيبة، فمن المرجح أنهم لن يختارونه لقضاء جولة أسرية يوم العطلة، بينما تحظى المتاحف التي تقدم العروض المثيرة والخدمة الجيدة باهتمام عدد أكبر من الزوار.

الاستجابة

بعد أن تكون المعنى العام للمتحف، توقع من رواده أن يحكموا عليه وأن يكونوا فكرة خاصة عنه. وبينما نجد أن المعاني المرتبطة بالاسم أكثر اتصالاً بالملاح العامة وبفهم المنتج أو الخدمة، فإن الاستجابة للاسم ترتبط أكثر بمستوى جودة المنتج ومدى تفرد وبعبارات المستهلك ومشاعره الخاصة.

ولكي يصل المتحف إلى المستوى الثالث من نموذج بناء الاسم، يجب عليه أن يكون على مستوى من الجودة يجعله أهلاً للثقة. إن معروضات ومطبوعات النتائج البحثية يجب أن تكون صحيحة علمياً ويتعين أن يكون كل أعضاء فريق العاملين على مستوى عالٍ من المهارة. من المهم أن يثق الجمهور بالبيانات الصادرة عن المتحف ثم يعامل المتحف بعد ذلك باحترام ويلقى اعترافاً قوياً

إدارة المتاحف : دليل عملي
التسويق

هل تقلل من شأن هذه الصورة؟ إنها قطعة متحفية.



تصوير: جيرى شيرني

الأمن مسئولية الجميع

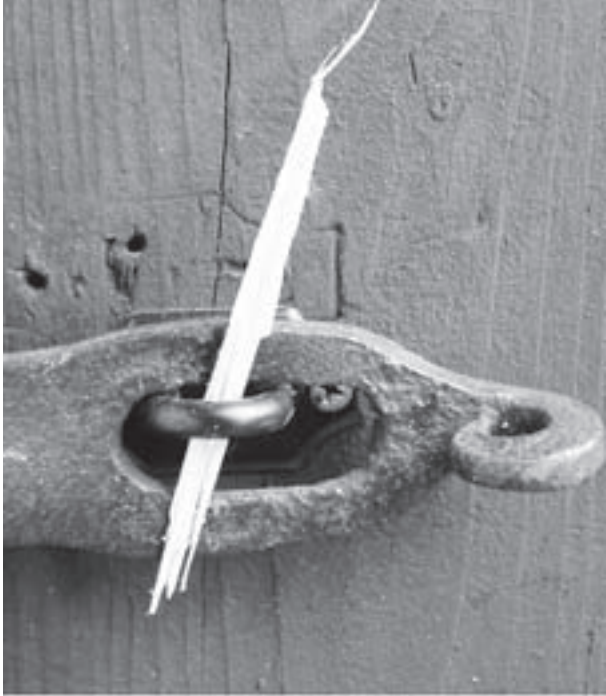
كان أحد أصدقائي، وهو بالمناسبة مسئول من كبار علماء المتاحف، يستهل كل محاضرة يلقيها عن المجموعات المتحفية بعبارة مأثورة: "بدون المجموعات لن توجد متاحف، ولا تنسوا أن العكس ليس صحيحاً"، لأن كثيراً من الناس في مختلف أنحاء الأرض يشعرون بالرغبة في جمع أشياء مختلفة، وليسوا بحاجة إلى إنشاء متاحف لكي يشبعوا هذه الرغبة. ومن الناحية الأخرى تكون المتاحف ملزمة بتكوين المجموعات، أما أولئك الناس

فلا يمثل الجمع بالنسبة لهم إلا رمزا بالاهتمام بشكل أو بآخر بالأعمال الثقافية. وليس تكوين المجموعات في المتاحف غاية بحد ذاته، لأن المتحف الذي يريد استعمال المجموعات بكفاءة، وتوصيل المعلومات المتعلقة بها إلى زواره، لا بد أن يطورها بصفة مستمرة، والأهم من ذلك أن يحفظها للأجيال المقبلة. وإذا كان إنشاء المجموعات المتحفية لا يمثل غاية في حد ذاته فإن ذلك لا يعنى بالضرورة أن تبقى المجموعة المتحفية متكاملة في جميع الأحوال أو أنه لا يمكن إخراج قطعة منها بصفة دائمة إلا أن كل ذلك يجب أن يتم وفق استراتيجيات متحفية لتكوين المجموعات وليس بسبب مؤثرات خارجية قد تلحق بالمجموعات ضرا كبيرا أو تدمرها تماما على الرغم من قرارات المتحف الاستراتيجية. وقد تكفى كارثة من هذا القبيل لتدمير المتحف ذاته، إلا أن المتاحف تتبع أنظمة أمنية خاصة.

ملاحظة: قد يكون ضياع بعض القطع المتحفية خسارة علمية وثقافية لا تعوض بالنسبة لتلك المجموعة.

جميع العاملين في المتحف (وليس أفراد الحراسة فقط بل الأمناء والفنيون والإداريون أيضا) يمثلون جزءا من نظامه الأمني، وذلك في جميع عمليات المؤسسة المتحفية وجميع الموارد التي تستخدمها. ولا يسمح لأي شخص أو حتى الزوار بالخروج عن إجراءات المتحف الأمنية. المتحف مجرد مؤسسة بسيطة مؤتمنة على ثروات ثقافية هامة معرضة بصفة خاصة لمخاطر السرقة والتخريب والحريق والغرق والمواد الكيميائية وغيرها. وعلى كل من له علاقة بالمتحف بشكل أو بآخر أن يحترم هذه الحقيقة وأن يتعاون لتطبيق الإجراءات الأمنية. كما يشمل النظام الأمني علاقات المتحف الخارجية مع شركائه الأساسيين في هذا المجال (مثل الإطفاء والشرطة).

وبالإضافة إلى المجموعات لا بد أن يضمن المتحف بطبيعة الحال حماية زواره وموظفيه ومقتنياته وشهرته.



تصوير: بافيل كوردا

تحديد السياسة الأمنية ووضع نظام امني
لا يمكن ضمان أمن المتحف إلا من خلال سياسة أمنية واضحة
جيّدا وتطبيقها تطبيقا صحيحا. ومع ذلك تعتمد فاعلية النظام
الأمني على قبول عدد من الإجراءات وإقبال جميع العاملين في
المتحف على تنفيذها.

قد يصبح المتحف مكانا شديد الخطورة وترتفع المخاطر في جميع
أقسامه ، وتكون المجموعات على وجه التحديد معرضة للسرقة
والحريق والمياه والمواد الكيماوية ، الخ.

وعلاوة على ذلك هناك إمكانية بيع قطع من المجموعات مقابل
مبالغ كبيرة في ظل الارتفاع المستمر في طلب هذا النوع من المواد ،
التي توجد مكدسة في المتاحف بكميات كبيرة في مكان ضيق نسبيا.
وهذا بطبيعة الحال يزيد من مخاطر السرقة. ومن المهم ملاحظة
أن الأنظمة الأمنية في كل مجال من المجالات المختلفة تكون
معرضة للخطر من داخلها سواء لعدم الانضباط أو عدم احترام
القواعد الأساسية ، أو الاستهتار أو للأسف الشديد لأن موظفين
يساعدون المجرمين مساعدة مباشرة أو غير مباشرة أو يزودونهم
بالمعلومات. ولا يمكن للمتاحف أن تستثنى هذه المخاطر ، فهناك
حالات سرقة ونهب وسطو مسلح ثبت تورط موظفين من المتاحف
فيها أو على الأقل حامت حولهم الشبهات. وبالتالي فإن إحداث
تغييرات بسيطة في سلوك الناس قد يكون أكبر تأثيراً من الأنظمة
الإلكترونية المتطورة.

احترام القواعد الأساسية يقلل المخاطر. ورغم ذلك فإن أي نظام
يخضع للقاعدة المعروفة: قوة السلسلة تساوي قوة أضعف
حلقاتها، فإذا انهار أضعف جزء في المنظومة قد تنهار المنظومة
كلها. ومن سوء الحظ أننا لا نكتشف أضعف الحلقات إلا بعد
وقوع حادث مؤلم. وسيركز هذا الفصل على الوقاية من مثل هذه
الحوادث، ويبيّن كيفية بناء نظام أمني فعال، والتعامل مع أنواع
معينة من المخاطر، والتصرف في حالات الطوارئ.

تعريف بسيط لبعض المصطلحات الواردة في هذا الفصل

١. أمن المتحف يعني قدرته الفورية على إنجاز إحدى مهامه، مثل حماية موظفيه وزواره ومجموعاته ومقتنياته المعنوية والمادية وشهرته.
٢. تحليل المخاطر هو العملية التي تستعملها الإدارة لتحديد مدى تكرار وشدة المخاطر التي تهدد المتحف (وموظفيه وزواره ومجموعاته ومقتنياته المعنوية والمادية وشهرته) وبناء على نتيجة التحليل يمكن تقييم كل من هذه المخاطر (لأغراض هذا الفصل) بموجب مقياس يتكون من خمس درجات:

- مخاطر لا تذكر.
- مخاطر منخفضة.
- مخاطر متوسطة.
- مخاطر عالية.
- مخاطر مأساوية.

٣. المخاطر المقبولة هي المخاطر التي لا يحدث تكرارها ووجودها خسائر كبيرة في المتحف (مثل تلف تحفة تشكل جزءاً من مجموعة أو حدوث أضرار صحية الخ...) ويتم تعريف المستوى المقبول (أي مدى الخسارة المقبولة) بمعرفة المتحف ذاته على أساس المعايير المعنوية وقوانين ولوائح الدولة.

٤. تحدد سياسة الأمن - استناداً إلى تحليل المخاطر - المستوى الأمني المطلوب للمتحف (المستوى المقبول للمخاطر الفردية).

٥. تشمل إدارة أمن المتحف جميع الوسائل والتدابير والإجراءات التي لها تأثير على مستوى أمن المتحف.

٦. الخطة الاستراتيجية لحماية المتحف تشمل جميع الأنشطة المخططة الموجهة لتقويته ضد مختلف أنواع المخاطر (ضمان أمن المتحف) على المستوى المطلوب حسب أولويات واضحة التحديد.

٧. تشمل خطة الطوارئ ملخصاً مكتوباً لتدابير وإجراءات إدارة الحوادث والطوارئ وتضمن وثائق التخطيط والأساليب المنهجية والمعلومات اللازمة لصنع القرار وعمليات الإدارة والتنسيق في مثل هذه المواقف. ولا بد أن تكون خطة الطوارئ مكتوبة، وأن يعدها مدير المتحف. ويجب وضع خطط المتاحف التابعة للسلطات العامة طبقاً لخطط الطوارئ في الدولة أو المنطقة أو البلدية والتي تضعها عادة الإدارات المعنية في وزارة الداخلية أو الحكومة المحلية. أما المتاحف الأخرى التابعة للمؤسسات أو الجمعيات أو الجامعات فيجب أن تتجه نحو تطبيق معايير وإجراءات وطنية أو محلية مماثلة بالتشاور مع خدمات الطوارئ.

٨. نظام أمن المتحف يشمل جميع الوسائل والإجراءات التقنية والتنظيمية الهادفة إلى ضمان المستوى الأمني المطلوب.

٩. بطاقة عمليات خطة الوقاية والحماية هي المادة الوثائقية التي تحتوي على معلومات أساسية عن مباني المتحف ضرورية لتدخل القوات الخاصة لتخفيف نتائج الحادث أو الطارئ.

ويتوقف أمن المجموعات وأمن المتحف ذاته على عدد من العوامل الخارجية والداخلية. والمخاطر كما ذكرنا في الجزء السابق تحدد مدى شدة الخطر الذي يتعرض له المتحف. ويجب أن يؤدي تنفيذ سياسة أمنية من خلال الخطة الاستراتيجية لحماية المتحف إلى تقليل هذه المخاطر إلى أدنى حد.

من المسؤول عن السياسة الأمنية وتنفيذها؟

١. يجب أن يحدد مدير المتحف السياسة الأمنية التي لا بد أن تقوم على تحليل المخاطر.
٢. يجب على مدير المتحف تكليف أحد الموظفين بالعمل كمدير لأمن المتحف، ويجب أن تشمل مسؤولياته تحليل المخاطر في كافة الأماكن والمباني التي يمتلكها المتحف أو يديرها أو يستأجرها لإقامة المعارض أو لتخزين السواد الثقافية. وكذلك يمكن تحليل المخاطر بمعرفة شركة متخصصة جيدة السمعة من الشركات الاستشارية المتخصصة في المجال أو شركة التأمين التي تؤمن على المتحف.
٣. لا بد أن يكون جميع العاملين في المتحف - وخاصة جميع المدراء والمشرفين في جميع الأقسام - مسئولين عن تنفيذ الخطة الأمنية.

تحليل المخاطر والخطة الأمنية:

يحدد مدير المتحف أو مدير الأمن الدرجة المقبولة من جميع المخاطر الموجودة في جميع مباني ومرافق المتحف (و هنا يمكن استخدام المقياس خماسي الدرجات المذكور أعلاه). وهذا يعني من الناحية العملية إمكانية قبول مخاطر حريق متوسطة الدرجة في بعض المباني (كمخزن مواد البناء يقع على مسافة آمنة من المتحف الرئيسي)، أما بعض المباني الأخرى فلا بد أن تكون خالية من مخاطر الحريق المنخفضة وخاصة قاعات العرض ومخازن المجموعات). وبناء على المقارنة بين هذا المستوى المخطط من المخاطر والنتائج الفعلية لتحليل المخاطر يتم بعد ذلك تحديد أولويات القضاء على المخاطر الفردية ووضع أساس للخطة الاستراتيجية لحماية المتحف.

وعند تنفيذ خطة المتحف يعدل المدير النظام الأمني للمتحف أو يطرده حسبما يكون مناسباً.

وهكذا تتوقف المبادئ الأساسية لبناء نظام فعال لأمن المتحف

تحدث مع مرور الوقت تأثيرا سلبيا لا يقل عن تأثير الكوارث الطبيعية التي قد لا تستمر إلا لعدة دقائق (انظر فصل الصيانة). لا بد من تحديد مستوى المخاطرة المقبول لكل بند من البنود الخطرة، أي أن المتحف لا بد أن يقرر المدى المقبول من الخطورة عند حدوث موقف معين. وغنى عن الذكر أن بعض المخاطر تقع دون أن يكون لها أي ارتباط بإدارة المتحف أو ما يصدر عنه من تصرفات. إلا أنه من الممكن اتخاذ إجراءات وقائية معينة لكل موقف من المواقف المختلفة وبذلك يتم التقليل إلى حد كبير من نتائج المحتملة. والإجراءات الوقائية هي الترتيبات الأمنية في مباني المتحف، أو بمعنى أدق، في الأنظمة الفرعية للنظام الأمني التي يتم من خلالها تنفيذ الخطة الاستراتيجية لحماية المتحف.

على التحليل المستمر للمخاطر وتقييمه ودمج استنتاجاته على شكل إجراءات عملية تطبق في كافة الأنشطة اليومية للمتحف. وكما ذكرنا من قبل، لا بد أن يكون ذلك جزءا من واجبات جميع العاملين في المتحف وألا يقتصر على أفراد الأمن فحسب. ومن المعتاد أن يتخذ أفراد الأمن الخطوات المناسبة للتعامل مع المشكلة الأمنية الواقعة أو المتوقعة حسب أوامر الإدارة، إلا أنه يجب على كل شخص أن يعرف ماذا سيفعل ومن الذين سيبلغهم في حالة حدوث أو احتمال وقوع حالة طارئة تتعلق بالأمن أو السلامة. ومعنى ذلك أن التدريب على إجراءات الطوارئ لا بد أن يكون جزءا من برنامج تدريبات المتحف والتطوير المستمر لجميع العاملين فيه بصرف النظر عن مناصبهم أو أعمالهم.

أصبحت تحليلات المخاطر في وقتنا هذا عملية منفصلة تقوم بها شركات متخصصة أو فرق من خبراء المؤسسات الحكومية. وتعمل أنظمة التحليل المتطورة الحديثة ضمن مكوناتها الرئيسية على وضع نموذج لإدارة الطوارئ يُمكننا من رصد سلوك الأنظمة الفرعية والنظام الأمني ككل. ولا بد أيضا أن نأخذ في الاعتبار ليس فقط الطوارئ عالية الاحتمال بل وكذلك الطوارئ منخفضة الاحتمال التي قد تؤدي إلى كوارث. وهكذا يقوم كل شيء على مستوى المخاطر الذي يتم تحديده. ومن الملاحظ جيدا أن صناعة التأمين أصبحت الآن من أكبر ممولي ورعاة مراكز بحوث ومطبوعات المخاطرة البيئية طويلة المدى ومثال ذلك مركز بينفيلد لتقييم المخاطر الطبيعية التابع لجامعة لندن.

Benfiled Natural Hazards Risk Assessment Center

عند وضع ترتيبات المتحف الأمنية يجب عدم تجاهل التأثير المدمر لإعصار أو زلزال تتعرض له المنطقة مرة كل عشر سنوات أو حتى كل ٥٠ سنة. ومع ذلك، هناك أخطار ليست لها آثار مدمرة فورية على المجموعات المتحفية ولكنها تظل أخطارا كبيرة جدا منها على سبيل المثال شدة التلوث الجوي أو الضوء وهي أخطار

أكبر المخاطر المحتملة التي تحتاج إلى تقييم. ولا بد أن يأخذ التقييم في الاعتبار كافة المخاطر التي قد تلحق بالمجموعات تلتفا كبيرا

١. مخاطر من الكوارث الطبيعية:

- الفيضانات: سواء من الأنهار أو البحار (نحر السواحل ، والأعاصير).
- الجفاف أو انخفاض إمدادات المياه.
- الرياح الشديدة والعواصف.
- البرق وارتفاع شدة التيار الكهربائي بسبب الظروف الجوية.
- حرائق الغابات الشديدة.
- الإصابات الشديدة بالآفات والهوام (الحشرات والقوارض والفطريات الخ...)
- الزلازل.
- الثورات البركانية.

٢. الأعطال الفنية:

- تلف إنشائي في مبنى المتحف.
- حريق في المبنى.
- انقطاع الخدمات والمرافق الأساسية مثل الكهرباء والغاز والهاتف وخطوط الاتصالات الأمنية.
- انقطاع المياه.
- تعطل أجهزة التدفئة أو أجهزة التبريد.
- انقطاع إمدادات الوقود.
- تعطل أجهزة تكييف الهواء.
- تعطل أنظمة المراقبة.
- توقف عملية التخلص من النفايات.
- توقف خدمات النقل اللازمة لتوريد الإمدادات الأساسية وتوصيل كبار الموظفين إلى العمل.
- التلوث الكيميائي.
- تسرب الوقود أو الكيماويات.

٣. الحوادث:

- أي تلف يلحق بالمجموعات.
- فقدان بيانات حرجة مثل وثائق المجموعات المحفوظة بالطرق اليدوية أو الكمبيوتر.
- تلف المبني أو التشطيبات الداخلية أو الأثاث.
- تعرض أحد الموظفين أو أحد الزوار للإصابة أو الموت.
- التأثير التراكمي لأي بند من البنود المذكورة أعلاه.

٤. الأنشطة المخالفة للقانون:

- دخول أشخاص غير مرخص لهم.
- السطو.
- السرقة بما في ذلك سرقات موظفي المتحف.
- السرقة تحت تهديد السلاح، أو حمل السلاح بدون ترخيص.
- الهجوم على المتحف أثناء القلاقل المدنية.
- الانفجار أو التهديد بالمتفجرات.
- الهجوم الشخصي بما في ذلك الجرائم الجنسية.
- تهديد السلم وغير ذلك من التصرفات المرفوضة.
- التدمير العمد لمباني المتحف بما في ذلك التخريب والابتزاز.
- تعاطي المواد الكحولية أو المخدرات في مبني المتحف.
- الهجوم الإرهابي.

٥. مخاطر الصراع المسلح:

- مخاطر القصف بالمدافع والقنابل.
- تدمير أنظمة المتحف الكهربائية أو الاليكترونية مثل الأنظمة الأمنية وأنظمة التحكم في المباني، وأجهزة الحاسب الآلي والمعلومات المحفوظة عليها بسبب هجمات حربية اليكترونية.
- الاحتلال والأعمال العسكرية المختلفة التي تقوم بها القوات المهاجمة والمدافعة.
- استيلاء الحكومة أو قوات الاحتلال على مبنى المتحف ومعداته وموارده الحيوية للأغراض العسكرية أو كجزء من المساعدات التي تقدمها للسكان المدنيين.
- أعمال النهب التي تقوم بها القوات العسكرية أو أشخاص غير أسوياء أو بعض المدنيين.
- فقدان موظفين رئيسيين من موظفي المتحف سواء بسبب استدعائهم إلى الخدمة العسكرية أو تطوعهم فيها أو لتعرضهم للإصابة أو القتل.
- عجز الموظفين عن الوصول إلى مكان العمل بسبب الأوضاع الأمنية أو القيود التي تفرضها قوات عسكرية على حرية الحركة.
- هجوم من قوات غير نظامية أو جماعات متمردة.
- حدوث زيادة كبيرة في الجرائم العامة مثل السرقة والسطو المسلح والنهب نتيجة لانتشار الفوضى.
- ورغم أن هذه القائمة ليست كاملة لا أنها تبين مدى التنوع في المخاطر المحتملة.

1- الحواجز الميكانيكية:

تشمل الحواجز الميكانيكية بصفة خاصة جدران المباني القوية والأبواب والأقفال وأبواب الحريق والقضبان والأسوار ونقاط الإنذار بكسر الزجاج Alarm glass وخزانات العرض والخزائن، وغرف الخزائن الخ.. وتمثل كل هذه الحواجز المستوى الأساسي لحماية المجموعات ضد الدمار، بينما تعتبر بقية الأنظمة الأخرى مكملتها لها. أهم عناصر النظام الأمني هي الأبواب الصلدة والأقفال الكافية واستخدامها بطريقة صحيحة.



تصوير دانا اينهورنوف

تنفيذ الخطة الاستراتيجية لحماية المتحف:

قد تبدأ إدارة المتحف، على أساس تقييم المخاطر، بوضع أنظمة وإجراءات أمنية، شريطة أن تعرف الإدارة ماذا تريد أن تحمي، وما هي المخاطر وما هو الخطر المتوقع والخطر الغير متوقع، وما هو مستوى الحماية المطلوب للحالات الفردية؟ أو باختصار : تنفيذ الخطة = إدارة أمنية مُرضية للمتحف. ومن المحتمل أن يشمل وضع أو تحديث إدارة أمنية مُرضية للمتحف تبنى وتنفيذ إجراءات وحلول لإحداث تحسين ملموس في المجالات التالية على وجه التحديد:

- التغييرات التنظيمية في المتحف.
- تركيب أجهزة تقنية جديدة.
- تنفيذ إجراءات مناسبة وتحديد المهام تحديدا دقيقا لكل إدارة من إدارات المتحف بل وربما لكل موظف من موظفي الإدارة. ومع ذلك من الضروري التأكد دائما من وجود تناسق متبادل بين التدابير الفردية بحيث لا يؤدي أحدها إلى إعاقة الآخر أو إلغاء أثره. هناك الكثير من الحلول العامة للمتاحف، وقد لا تكون هناك اختلافات كبيرة فيما بينها، لكن لا بد أن نأخذ في الاعتبار السمات الأساسية لكل متحف مثل موقع المباني والتصميمات الداخلية، وطبيعة المجموعات، الخ.. ولضمان الحماية الفعالة للناس والممتلكات لا بد أن نبدأ بالإجراءات البسيطة (التي ليست باهظة التكاليف) ثم ندخل في الإجراءات الأكثر تعقيدا بالتدرج حتى نصل إلى الظروف الأمنية المثلى التي تحددها السياسة الأمنية (ما الذي نحميه، وضد ماذا، وبأي مقدار؟) المثال التالي يبين كيفية بناء النظام الأمني للمتحف على شكل سلسلة من الأنظمة الفرعية تربطها روابط منطقية ووظيفية متبادلة تبدأ بالأكثر بساطة وتنتهي بالأكثر تعقيدا.

الايكترونية. بعد أن يقرأ الجهاز المعلومات التي تحتويها بطاقة تعريف الشخص الداخل (سواء أكانت بطاقة ممغنطة أو IR أو أي نوع آخر من البطاقات أو الوسائل الاليكترونية الخاصة بسلسلة المفاتيح) يرسل الجهاز إشارة إلى كمبيوتر مركزي لمراجعة أحقية هذا الشخص في الدخول. وإذا كان النظام إلكترونيًا ويخضع للمراقبة من غرفة مراقبة مركزية فإنه سيقبل إلى حد كبير من حالات السرقة التي يقوم بها بعض العاملين في المتحف. وقد يعمل هذا النظام مستقلًا عن بقية الأنظمة الأخرى أو يكون مرتبطًا بنظام كشف الدخلاء ونظام إنذار الحريق الأوتوماتيكي. وكذلك يمكن استكمال نظام مراقبة الدخول بجهاز لكشف المعادن يوضع عند مدخل المتحف.



تركيب أجهزة كشف الحركة في الأجزاء الداخلية الأثرية
تصوير: بافيل كوردا

٧- الدائرة التلفزيونية المغلقة (CCTV)
تضاف الدائرة التلفزيونية المغلقة لتكميل نظام كشف الدخلاء ونظام إنذار الحريق الأوتوماتيكي، وتصمم لحماية المجموعات وحماية

٢- نظام الجهة التي توفر الحراس (وقد تكون لهم أسماء أخرى مثل الخفر أو الملاحظين أو مساعدي المتحف)

يجب على الإدارة أن تضع قواعداً تحدد سلوك الحراس. ويتوقف عدد الحراس أو الملاحظين على عدد وحجم وطبيعة المباني وغرف العرض وعدد الزوار وقيمة المجموعات. وتعتبر أنظمة الدوائر التلفزيونية المغلقة والإنذار الاليكتروني عناصر تكميلية مناسبة للحرس أو الملاحظين لكنها لا تغني عنهم أبداً.

٣- تدابير تنظيمية تتعلق بسلوك الموظفين والزوار:

لا بد من تحديث هذه التدابير بصفة مستمرة كلما تغيرت المعارض أو عرضت المتاحف خدمات مختلفة للزوار، الخ.. وفي بعض الدول يمكن إصدار قوانين ولوائح خاصة ضمن قانون العقوبات، تنظم سلوك الزوار داخل المتاحف العامة وربما في المتاحف غير الحكومية كذلك.

٤- تدابير لضمان الأمن في قاعات العرض والمعارض

وهي تدابير لتقليل مخاطر الحوادث والإصابات سواء للموظفين أو زوار المتحف (وتشمل ترتيب المعارض وأنواع خزانات العرض، الخ...)

٥- أنظمة كشف الدخلاء (IDS)

هذه الأنظمة تمثل مستوى أعلى من الحماية لكنه لا يكون مؤثراً إلا بالاشتراك مع الحواجز الميكانيكية والأنظمة الفرعية الأخرى للحماية وخاصة بعد ساعات العمل الرسمية أو لحماية المناطق التي ليست مفتوحة للجمهور. وستتم مناقشة هذه الأنظمة في جزء منفصل مع أجهزة كشف الحريق وأجهزة الإنذار الأوتوماتيكية.

٦- أنظمة مراقبة الدخول (ACS):

توجد هذه الأنظمة بشكل أو بآخر في جميع المتاحف وهي ضرورية لأغراض السيطرة الداخلية على سلوك الموظفين. ومن أبسط أشكالها تسليم الموظف المفتاح بعد التوقيع أو كتابة سجل معين. وهناك أنظمة حديثة متقدمة تتكون عادة من أجهزة القراءة

٨- الاتصالات الداخلية وبلاغات الطوارئ

يستخدم هذا النظام الفرعي خصيصاً لحماية الملاحظين في غرف العرض، ويقوم على أساس استخدام أجهزة الاستدعاء في الطوارئ (ثابتة أو متنقلة) مرتبطة بنظام لاسلكي لإرسال البيانات. ومن الخيارات الأخرى استخدام أجهزة اللاسلكي اليدوية (ووكي-توكي)، ويمكن للأنظمة الفرعية الحديثة أن تميز بين المواقف غير القياسية التي لا تمثل تهديداً لحياة الملاحظ أو صحته من جهة، وبين الهجوم المباشر من جهة أخرى، كما يمكنها أن تحدد المكان الذي صدرت منه الإشارة بطريقة دقيقة نسبياً.

٩- قياس وتنظيم الظروف الطبيعية الحرجة (مثل درجة الحرارة والرطوبة وشدة الضوء والأشعة فوق البنفسجية):

يستخدم هذا النظام الفرعي في المتاحف أساساً لرصد البيئة التي توجد فيها مجموعات المتحف، وهو أداة هامة لدراسة الآثار الطبيعية على المدى الطويل.

١٠- القياس الفني للكميات (الماء والغاز وتساقط الغبار)

يساعد هذا النظام الفرعي على كشف حادث وشيك يحتمل أن تكون له آثار مأساوية.

١١- الإضاءة الداخلية والخارجية:

وهي ضرورية لأغراض الوقاية ومفيدة عند مراجعة المباني الموجودة في أماكن بعيدة.

١٢- الحماية من الزيادة الشديدة في التيار الكهربائي نتيجة لعوامل جوية:

وهي هامة بالنسبة لجميع الأجهزة الاليكترونية التي تستخدم التيار المنخفض، وتضمن حماية جميع أجهزة الحاسوب الآلي والأنظمة من الارتفاع المفاجئ في التيار، وكذلك تضمن حماية مكونات الأنظمة، الخ... إضافة إلى الفائدة الاقتصادية الكبيرة التي تعود على المتحف من حماية أنظمتها من التلف. الحماية الجيدة من ارتفاع التيار تتكون من ثلاثة عناصر: صمامات

الزوار والموظفين. وتستخدم على وجه الخصوص للتأكد من الإنذار ولتقديم الدليل على الأنشطة المخالفة للقانون. وتنتقل المؤسسات في الوقت الراهن بالتدريج من طاولات المراقبة الكبيرة المزودة بعدد من الشاشات إلى نظام جديد لا يفتح الشاشة (المونيتور) إلا عند حدوث إنذار. وعند صدور الإنذار يتم إبلاغ موظفي غرفة المراقبة بالحادث (وتصل إليهم صورة "شاشة الإنذار") ويتم تسجيل ذلك رقمياً وبجودة عالية على إحدى وسائل حفظ البيانات. ويعتبر وجود غرفة المراقبة المركزية شرطاً لازماً للاستفادة الكاملة من إمكانيات الدائرة التليفزيونية المغلقة. ويجب وضع كاميرات في جميع الأجزاء الداخلية التي يمر منها جميع الزوار على الأقل. هذا وإن النظام الفرعي للدائرة التليفزيونية المغلقة مطلوب للقضاء على ظاهرة الإنذارات الخطأ الصادرة عن النظم الأخرى المتفرعة عن نظام كشف الدخلاء، وهو كذلك مهم لما له من تأثير وقائي وسيكولوجي.



كاميرا خارجية في صندوق خاص. درجة الحرارة المحيطة - ٢٠ درجة مئوية
الصورة: المؤلف

١٤- نقل بيانات الإنذار من مركز المراقبة إلى قوات التدخل المعنية:
يعتبر نقل المعلومات عند حدوث حالة طارئة أساس النظام الأمني. ويجب أن يتم نقل المعلومات (أو البيانات) إلى القوات التي ستتعامل مع الموقف (الشرطة أو الإطفاء... الخ) بطريقة مستقلة عن الموظفين الموجودين في مركز المراقبة الداخلية (أو غرفة المراقبة). وإذا لم يكن في المتحف مركز مراقبة، يجب نقل المعلومات مباشرة من نظام كشف المخاطر. ويوصى باستخدام عدة أنواع مختلفة من النقل، لأنه إذا كانت وسيلة النقل الوحيدة هي خط هاتفي مثلاً فإن الخطورة تكون عالية إذ ليس من الصعب تعطيل هذا الخط. أما الأجهزة الحديثة الأكثر تقدماً فإنها تستخدم وسيلتين متوازيتين لنقل معلومات الخط الهاتفي واللاسلكي على عدة ترددات سريعة.

١٥- التوثيق المكتوب والمرئي للتحف الثقافية وتسجيلها وإدخالها في قوائم الجرد:

لا تتوقف أهمية توثيق المجموعات توثيقاً مكتوباً ومرئياً عند تحسين قدرتها على تزويدنا بمعلومات مفيدة عن الطبيعة وعن المجتمع، لأن قيمته لا تقدر بثمن عندما تجرى الشرطة تحريباتها لاسترجاع تحفة مسروقة مثلاً، أو عند الحاجة إلى الترميم أو استنساخ نماذج طبق الأصل، الخ. وكذلك يوصى باستخدام المعيار الدولي لرقم تعريف التحفة OBJECT ID لتبادل المعلومات. وإذا كانت التحفة المعنية مسروقة، فإن المهم أيضاً بيان قيمتها وهل تستحق القيام بعملية بحث على مستوى الدولة ككل والتأكد بالتالي من بدء عملية البحث، إلا أن جهود الشرطة ربما تقتصر على حدود المدينة أو المنطقة المعنية، ويعتبر التوثيق المكتوب والمرئي على وجه الخصوص عاملاً رئيسياً في أي عملية بحث. وقد بدأت المتاحف تستخدم أساليب متقدمة متعددة لتحديد الأشياء مثل النقاط متناهية الصغر (مايكرو- دوتس) وتسجيل الحامض النووي DNA الخ. لأغراض التحديد في المستقبل.

avalanche diodes ومقاوم متغير varistor وكابح التغير المفاجئ في التيار surge arrester وتؤكد خبرة السنين القليلة الماضية الأهمية الكبيرة لهذا النظام الفرعي، حيث كانت هناك عدة بلاغات عن تعرض عدد من أنظمة الحماية الفرعية باهظة التكاليف (تقدر بعدة آلاف من الدولارات) للدمار الكامل أثناء العواصف الرعدية، رغم أن قيمة تركيب جهاز الحماية ضد شدة التيار قد لا تزيد عن ٥٪ إلى ١٠٪ من قيمة الجهاز التالف.

١٣- مركز المراقبة الداخلية (غرفة المراقبة)

لمركز المراقبة أهمية واضحة، وفي كثير من الأحوال يكون وجود المركز شرطاً أساسياً لتشغيل أنظمة فرعية أخرى بطريقة جيدة. لكن لكي يكون المركز قادراً على القيام بهذا الدور لابد من وجود من يشغله على مدى ٢٤ ساعة يومياً وفق قواعد تشغيل، وأن يمنع دخول غير المختصين إليه وأن تتوفر له الحماية الأمنية الكافية.



تصوير: بافيل كوردا

على النحو المثالي. ولذلك يجب على كل متحف أن يضع لنفسه خطة للأولويات.

نظام كشف الدخلاء (IDS):

يضمن نظام كشف الدخلاء بالمشاركة مع الحواجز الميكانيكية ونظام حراسة المتحف وجود درجة أعلى من الحماية الجيدة. وعند تصميم نظام كشف الدخلاء لا بد أن نأخذ في الاعتبار أن الوقت الذي يحتاج إليه المجرم للوصول إلى التحفة المطلوبة عبر أقصر طريق ممكن لا بد أن يكون أطول أو على الأقل مساو للوقت اللازم (منذ لحظة الكشف) لنقل الإشارة وتأكيد الإنذار وما يتبع ذلك من تدخل.

وهذا يعني من الناحية العملية أنه بعد كشف دخول أحد الدخلاء إلى المنطقة الخاضعة للحراسة، لا بد أن يجد مواجهة من واحد أو أكثر من الحواجز الميكانيكية يستغرق منه وقتاً أطول لكي يتغلب عليه. وهذه القاعدة البسيطة هي حجر الأساس لأي نظام لكشف الدخلاء، فإذا لم يتم احترام هذه القاعدة فإن أي نظام اليكتروني مهما ارتفع ثمنه يصبح عديم الفائدة.

لكن ليس هذا هو الوضع السائد باستمرار. إذ أن المجموعات تحفظ غالباً في مبان تاريخية قديمة. ويحاط المبنى عادة بسور أو درابزين خارجي (إن وجد) ثم يضاف إليه نظام أمني اليكتروني داخلي لحماية الأجزاء الداخلية والغلّاف الخارجي للمبنى وهذا النظام يحتوي على أجهزة كشف في كل مساحة معينة أو أجهزة إنذار تعمل بكسر الزجاج أو أجهزة كشف مركبة على الأبواب والنوافذ وعلى السور الخارجي.. ومع ذلك فإن نظام كشف الدخلاء لا يعني شيئاً، لأن الوقت الحرج يبدأ منذ أن يتمكن المجرم من اجتياز الدرابزين، وهو أمر لا يمثل له مشكلة كبيرة، إذا أخذنا في الاعتبار الأجهزة المتقدمة جداً التي يستخدمها هؤلاء الناس في عصرنا هذا. أما الفائدة الحقيقية فتكمن في القبض الداخلي التي يجد المجرم

١٦- خطة طوارئ تشمل خطة لإخلاء (الموظفين والزوار) والمجموعات المتحفية:

تعتبر خطة الطوارئ المدروسة جيداً ضرورية لنظام المتحف الأمني (وسناقش هذا الموضوع بالتفصيل فيما بعد).

١٧- التعاون مع قوات الطوارئ (أو خدمات الطوارئ):

قد تكون للأشخاص الذين يقومون بعمليات الإنقاذ في الطوارئ اهتمامات مختلفة. فإذا كانت الأولوية بالنسبة للمتحف هي إنقاذ المجموعات والبيانات الحرجة، فإن أول ما يسعى رجال الإطفاء إلى تحقيقه هو محاصرة النيران، بينما يكون الشغل الشاغل للشرطة عند وقوع جريمة هو العثور على مرتكبها والقبض عليه، الخ.. ولذلك يوصى بإجراء مناقشة مسبقة للخطة والقواعد التي سوف تتبع عند التدخل في حالات الطوارئ للتأكد من عدم قيام أي طرف بإعاقة جهود الطرف الأخر.

١٨- التعاون مع المنظمات والهيئات الوطنية والدولية المعنية:

تقوم عدة هيئات دولية بمراقبة التجارة في التحف والآثار، ويؤدي التعاون مع هذه المنظمات إلى نتائج جيدة. ورغم ذلك، عند ضياع قطعة هامة من أي مجموعة متحفية يجب أولاً إبلاغ الشرطة المحلية أو شرطة الدولة حسب الترتيبات والإجراءات المتفق عليها. ولكي تقوم الشرطة بدورها في التحريات والبحث يجب تزويدها بمعلومات مكتوبة عن القطعة المفقودة إضافة إلى صورة لها. ويوصى أيضاً بالتأكد من أن الشرطة بدأت العمل على المستوى الدولي سواء بمساعدة مكتب الانتربول في الدولة أو عن طريق الأمانة العامة للمجلس الدولي للمتاحف ICOM

١٩- أولويات الصيانة والترميم:

عند مناقشة أنظمة الأمن الفرعية الأخرى قد يبدو الكلام عن أولويات الصيانة بعيداً عن مجال المناقشة، والحقيقة أن الصيانة والتجهيز والترميم من الأمور الحيوية لحماية أي مجموعة، وهي عمليات مكلفة جداً لا تجد المتاحف من المال ما يكفي للقيام بها



تصوير: الشرطة التشيكية

أنه مضطر إلى كسرها بعد تمكنه من الدخول واكتشاف أمره. وإذا لم يكن تركيب القضبان ممكناً، توجد خيارات أخرى منها تركيب أجهزة كشف خارجية (أجهزة كشف تحت الأرض تعمل عند الضغط عليها، أو حواجز خارجية بالأشعة تحت الحمراء تغلق المبنى من الخارج)، وهذا بطبيعة الحال خيار مكلف ويتطلب توصيلات وكاميرات خارجية لاستبعاد الإنذارات الناتجة عن عوامل أخرى غير العوامل الإجرامية. وهناك مشكلة أخرى وهي أن هذه الأساليب الحديثة الفعالة تتطلب إنشاء أسوار أو سياجات خارجية تحول دون الوصول إلى الأجزاء المحيطة بالمبنى مباشرة بعد تركيب هذه الوسائل لحمايته، وهذا الوضع لا يتناسب مع الكثير من المباني وخاصة تلك الموجودة في أحياء سكنية حضرية. ومن المفيد دائماً أن يصمم نظام كشف الدخلاء ويركب بمعرفة شركة على مستوى كبير من الخبرة وأن يتم اختيار تكنولوجيا عالية الجودة تم اختبارها وتجربتها، لأن ذلك سيضمن كفاءة تشغيل الأجهزة كما يستبعد مشكلتين شائعتين وهما الإنذارات الزائفة (الكاذبة) والإنذارات المزعجة (التي تصدر خطأ من الملاحظين أو الموظفين). يتم استكمال حماية المبنى ضد السطو بحماية التحف ذاتها. وهنا يشمل الحل العادي الجمع بين حاجز ميكانيكي (خزانة عرض زجاجية أو إنذار عند كسر الزجاج أو خزانات عرض مزودة بقرائن إنذار معدنية) ونظام لكشف الدخلاء. وفي الوقت الحالي يقوم صناع خزانات العرض إما بتزويدها بوسائل إنذار عند كسر الزجاج أو أجهزة كشف تعرض الخزانات للفتح، أو بعمل ترتيبات لتسهيل تركيب هذه الوسائل. لكن المهم هو اختيار أدوات الإنذار والكشف المناسبة لطريقة إنشاء الخزانة ونوع الإضاءة وطبيعة المعروضات. وهناك مشكلة كبيرة في حماية محتويات المكتبات العامة، ولعل أكثر الحلول فاعلية هو تزويد الكتب بشرائح صغيرة (ميكروتشيب) تصدر إنذاراً عند خروج الكتاب من المنطقة الخاضعة للمراقبة.

يجب اختيار مكونات نظام كشف الدخلاء بعناية فائقة. ولكل مكون شروط تشغيل معينة، ولذلك يجب عند اختيار رؤوس إنذار لاستخدامها في أماكن خالية من التدفئة أو حتى في أماكن مكشوفة التأكد من مستويات الحرارة التي صممت لتنطلق هذه الرؤوس عندها، والتأكد من خصائصها الأخرى. ويوصى باستخدام رؤوس استشعار تعمل وفق مبادئ مختلفة للكشف.

ومن القرارات الهامة أيضا اختيار المادة المطفئة للحريق ، ويبدو أن الماء وهو المادة التقليدية هو أفضل مادة للإطفاء ، ويمكن التوصية باستخدام طفايات الحريق التي يخرج منها الماء على شكل رذاذ يشبه سحابة تغطي مساحة كبيرة وتستهلك كمية أقل من الماء ، ويؤدي استخدامها إلى تلف قليل نسبيا للتشطيبات الداخلية والمجموعات. وتطبق نفس قواعد نظام كشف الدخلاء عند تركيب نظام كشف الحريق أي أنه كلما كانت التكنولوجيا المختارة أفضل وكانت خبرة الشركة أكبر كلما قل عدد الإنذارات الزائفة التي يمكن أن تصدر عن النظام. وتركب أنظمة كشف الحريق في جميع أنواع المؤسسات (المتاحف والمكتبات والمواقع الأثرية) ، وقد تكون مرتبطة بأنظمة فرعية أخرى بواسطة برمجيات الحاسوب الآلي ، لكن يجب أن يعمل كل نظام مستقلاً دائماً عن الآخر.

ومن المهم دراسة طبيعة المادة الموجودة وخاصة بالنسبة للمكتبات. في قاعات عرض المتاحف يجب الاهتمام بالعلاقة بين رؤوس الإنذار وإضاءة المعروضات. فإذا لم تكن هناك أغطية واقية ل ”اللمبات“ في الإنارة فإن الحرارة الناتجة عنها قد تتراكم وتصل إلى الدرجة التي تؤدي إلى إصدار إنذار حريق زائف. ويمكن تحسين كفاءة نظام الإنذار والإطفاء الأوتوماتيكي بتوصيله مباشرة بمكتب مراقبة الحماية من الحريق. ويجب ملاحظة أن كل نظام فرعي من الأنظمة المستقلة يؤدي إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر الأمنية ، وأن أفضل الطرق هو الجمع بين عدد من الأنظمة الفرعية.

خطة الطوارئ :

خطة الطوارئ هي آخر عنصر من عناصر النظام الأمني الناجح المؤثر الذي يجمع بين كافة العناصر الرئيسية والمعلومات المساعدة التي قد تكون ضرورية عند وقوع حالة طوارئ على الرغم من جميع أعمال تقييم المخاطر والتخطيط والتدريب.

النظام الأوتوماتيكي لكشف الحريق والإنذار (FAS)
هذا النظام يمثل قيمة الهرم الذي نتخيله لوسائل الحماية ، ليس فقط لأن النيران تدمر المقتنيات تماما ولا يمكن تخليصها منها ، بل وأيضا لأن أي حريق يمثل تهديداً كبيراً للصحة والأرواح. ومن المفيد أن يتم تركيب نظام أوتوماتيكي لكشف الحريق مع نظام كشف الدخلاء لأن الكابلات قد تسير في نفس الاتجاهات فتوفر الكثير من التكاليف. ومن الأمثل أن يتم ربط نظام كشف الحريق الأوتوماتيكي بنظام أوتوماتيكي للإطفاء ، لكن ذلك قد يمثل مشكلة في المباني بطريقة أكثر وضوحاً من نظام الكشف. وكحل وسط لهذه المسألة يتم تركيب مكونات نظام الإطفاء الأوتوماتيكي في عدد قليل فقط من النقاط الحساسة في المبنى.

اختبار مدفع ماء
غريب الشكل
(طفاية حريق
برذاذ الماء)
تصوير : المؤلف



توصيات ختامية ومساعدات إضافية:

حاولت في هذا المكان المحدود تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تعتبر مجرد مقدمة جيدة لموضوع بالغ الأهمية وشديد التعقيد ألا وهو ضمان أمن المتحف أو المجموعات المتحفية. وتعرض الملاحق التالية نموذج خطة طوارئ يمكن تكييفها وفق ظروف كل متحف وقد تساعد على إنجاز هذه العملية التي تعتبر صعبة ولكنها أيضا حيوية. وأخيراً، اسمحوا لي أن أكرر مرة أخرى الكلمات التي تعتبر حرجة بالنسبة لأي نظام فعال لأمن المتاحف: " الأمن وظيفة الجميع"، وإذا طبقت هذه الرسالة في متحفك ستصل بسهولة إلى منتصف الطريق المؤدي إلى الأمن، ويمكن الاستعانة بلجنة الأيكوم الدولية لأمن المتاحف في حل مشاكلك الأمنية أو للحصول على عناوين المصادر المهنية المناسبة.

الملحق رقم ١: نموذج خطة الطوارئ.

الجزء رقم ١:

هذا الجزء من خطة الطوارئ يجب ألا يكون لخدمة المتحف فقط، بل يجب أن يكون متوفراً عند الطلب للشركة المتعاقد معها أو لقوات التدخل أو الخدمة العامة التي تستدعي للتعامل مع طوارئ المتحف (كالشرطة والإطفاء الخ..).

الأساس:

(١) الجزء الأساسي من خطة طوارئ المتحف التي يضعها مدير المتحف أو مدير إدارة أمن المتحف يجب أن يشمل ما يلي:

أ) اسم المتحف.

ب) اسم الممثل الرسمي أو الشخص المسئول عن إدارة الطوارئ (كمدبر الأمن مثلاً)

ج) عنوان ورقم هاتف وفاكس والبريد الإلكتروني للجهة التي يمكن الاتصال بها على مدى ٢٤ ساعة للحصول على خدمات الطوارئ (إن وجدت).

د) تحديد مسؤوليات المتحف وسلطته في إدارة الطوارئ وفقاً للوائح القانونية (مثل الحق في الإشراف على كافة جوانب عملية إخلاء المجموعات، الخ..).

(٢) وكذلك لا بد على من يضع الجزء (أ) من خطة طوارئ المتحف أن يضمنه ما يلي:

أ) قائمة بالمباني التي تحتوي على التحف والمجموعات الخاصة بالمتحف تشمل أرقام الهواتف والفاكس والبريد الإلكتروني ورقم الجوال (الموبايل) الخاص بالشخص المسئول عن إدارة المبنى.

ب) طريقة حماية المباني والتحف من المخاطر الناتجة عن حالات الطوارئ.

ج) اسم كل عضو من أعضاء فريق الطوارئ ورقم هاتفه والعنوان الإلكتروني (إن وجد) للوصول إليه (ويمكن توجيه المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني إلى خدمة مراقبة الأمن على مدى ٢٤ ساعة يوميا التي تضمن بدورها تحقيق المزيد من الاتصالات).

د) قائمة بالأشخاص المسئولين عن حماية المباني الفردية والمجموعات، مع أرقام هواتفهم وعناوينهم البريدية (أن وجدت) لتسهيل الوصول إليهم كما هو مبين في الفقرة (ج) أعلاه.

هـ) وصف عمليات كل مبنى من مباني المتحف.

(٣) لا بد أن يحدث واضع الخطة المعلومات الواردة في البند رقم ٤ ويقدمها إلى الشركة المتعاقد معها أو إلى قوات التدخل الرسمية.

ملاحق الخطة:

(٤) الملحق رقم ١ من خطة الطوارئ وهو الملحق الوحيد في الجزء رقم (أ) يحتوي على بطاقة المتحف التشغيلية، التي يجب أن تشمل على الآتي:

أ) اسم المتحف وعنوانه.

ب) عدد الموظفين الدائمين.

ج) اسم الشخص المسئول عن أمن المتحف (ورقم هاتفه) وقائمة

- الجفاف أو انخفاض إمدادات المياه.
- الرياح الشديدة والعواصف.
- البرق وارتفاع شدة التيار الكهربائي بسبب الظروف الجوية.
- حرائق الغابات الشديدة.
- الإصابات الشديدة بالآفات والهموم (الحشرات والقوارض والفطريات الخ...).
- الزلازل.
- الثورات البركانية.
- البرق وارتفاع درجة التيار الكهربائي بسبب العوامل الجوية.

٢. الأعطال الفنية

- تلف إنشائي في مبنى المتحف.
 - حريق في المبنى.
 - انقطاع الخدمات والمرافق الأساسية مثل الكهرباء والغاز والهاتف وخطوط الاتصالات الأمنية.
 - انقطاع المياه.
 - تعطل أجهزة التدفئة أو أجهزة التبريد.
 - انقطاع إمدادات الوقود.
 - تعطل أجهزة تكييف الهواء.
 - تعطل أنظمة المراقبة.
 - توقف عملية التخلص من النفايات.
 - توقف خدمات النقل اللازمة لتوريد الإمدادات الأساسية وتوصيل كبار الموظفين إلى العمل.
 - التلوث الكيميائي.
 - تسرب الوقود أو الكيماويات
- ## ٣. الحوادث
- أي تلف يلحق بالمجموعات.
 - فقدان بيانات حرجة مثل وثائق المجموعات المحفوظة بالطرق اليدوية أو الكمبيوتر.

بالأشخاص المسؤولين عن حماية كل مبني من مباني المتحف والمجموعات أو المجموعات الفردية المحفوظة في المتحف (وأرقام هواتف منازلهم وهواتفهم المتنقلة) وعناوين بريدهم الإلكتروني أن وجد (ويمكن توجيه المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني إلى خدمة مراقبة المتحف التي تعمل على مدى ٢٤ ساعة يوميا والتي من المفترض أن تضمن المزيد من الاتصالات).

(د) معلومات عن النقاط الحرجة (مثل أماكن وجود اسطوانات الغاز وتخزين المواد الكيميائية، الخ ..).

(هـ) أماكن الصمامات الرئيسية لفصل الغاز والمياه والكهرباء في المواقع المعنية.

(و) موقع لوحة المراقبة الرئيسية لنظام كشف الدخلاء، ونظام الإطفاء، وغيرها من العناصر الأخرى لنظام أمن المتحف.

(ز) طبيعة المواد المحفوظة في المتحف فيما يتعلق بتداولها (الأحجام وشروط النقل) وأولويات الإخلاء الخ..

(ح) وصف الطريق المناسب المؤدي إلى موقع المتحف، ومعلومات عن مدى وسعة طرق الاتصال ومعلومات عن كل طابق من طوابق كل مبنى.

(ط) رسم تخطيطي للمبنى ومخارج الطوارئ (على الجانب الثاني من الورقة).

الجزء ب :

هذا الجزء من خطة الطوارئ مصمم للأغراض الداخلية.

- (١) يعين مدير المتحف أو الشخص المسئول فريق إدارة الطوارئ.
- (٢) يضع مدير المتحف أو الشخص المسئول قائمة بسيطة وواضحة من التعليمات لموظفي المتحف إذا وجدوا أنفسهم في مواجهة أي من المواقف التالية (على أن تكون هناك تعليمات منفصلة لكل حادث):

١. مخاطر من كوارث طبيعية

- الفيضانات : سواء من الأنهار أو البحار (نحر السواحل ، والأعاصير).

استدعائهم إلى الخدمة العسكرية أو تطوعهم فيها أو لتعرضهم للإصابة أو القتل.

• عجز الموظفين عن الوصول إلى مكان العمل بسبب الأوضاع الأمنية أو القيود التي تفرضها قوات عسكرية على حرية الحركة.

• هجوم من قوات غير نظامية أو جماعات متمردة.

• حدوث زيادة كبيرة في الجرائم العامة مثل السرقة والسطو المسلح والنهب نتيجة لانتشار الفوضى.

وفي كل حادث من هذه الحوادث المحتملة يجب أن تضمن تدفقا كافيا للمعلومات، وأن تبين إلى من وكيف توجه المعلومات المتعلقة بالحادث على الفور، كما يجب أن تصف كيف يتم القضاء على آثار الحادث وتحديد المهام التي يقوم بها كل موظف من موظفي المتحف (وقد تحدد كذلك الدور الذي ستقوم به قوات التدخل القادمة من خارج المتحف).

ويمكن بطبيعة الحال توسيع قائمة مواقف الطوارئ على أساس تحليل المخاطر (المادة رقم ٣) المتعلقة بموقع مبنى المتحف مع الأخذ في الاعتبار جميع الحوادث التي يمكن أن تحدث.

ويجب توزيع التعليمات على كل موظف ويفضل أن تكون مطبوعة في كتيب صغير. وتوجد في الملحق رقم ٣ تعليمات نموذجية (مقتطفة من كتيب "إجراءات الموظفين في الطوارئ"، مركز Getty مايو ٢٠٠٠). وتمثل قائمة التعليمات جزءاً لا يتجزأ من خطة الطوارئ.

(٣) يجب على مدير المتحف أو الموظف المسئول إعداد ملخص مكتوب عن الشركاء المتعاقد معهم لأغراض إدارة الطوارئ يشمل وسائل وأرقام الاتصال بالوحدات المتعاونة (كالشرطة والمطافئ وقوات الجيش الخاصة) وقائمة من الشركاء المتعاقد معهم (وخاصة المرممين وأخصائيي الصيانة وشركات النقل والأخصائيين الآخرين) ويجب أن تكون مادة المعلومات المذكورة جزءاً لا يتجزأ من خطة الطوارئ.

• تلف المبنى أو التشطيبات الداخلية أو الأثاث.

• تعرض أحد الموظفين أو أحد الزوار للإصابة أو الموت.

• التأثير التراكمي لأي بند من البنود المذكورة أعلاه.

٤. الأنشطة المخالفة للقانون

• دخول أشخاص غير مرخص لهم.

• السطو.

• السرقة بما في ذلك سرقات موظفي المتحف.

• السرقة تحت تهديد السلاح، أو حمل السلاح بدون ترخيص.

• الهجوم على المتحف أثناء القلاقل المدنية.

• الانفجار أو التهديد بالمتفجرات.

• الهجوم الشخصي بما في ذلك الجرائم الجنسية.

• تهديد السلم وغير ذلك من التصرفات المرفوضة.

• التدمير المتعمد لمباني المتحف بما في ذلك التخريب والابتزاز.

• تعاطي المواد الكحولية أو المخدرات في مبنى المتحف.

• الهجوم الإرهابي.

٥. مخاطر الصراع المسلح

• مخاطر القصف بالمدافع والقنابل.

• تدمير أنظمة المتحف الكهربائية أو الاليكترونية مثل الأنظمة

الأمنية وأنظمة التحكم في المباني، وأجهزة الحاسوب الآلي

والمعلومات المحفوظة عليها بسبب هجمات حربية اليكترونية.

• الاحتلال والأعمال العسكرية المختلفة التي تقوم بها القوات

المهاجمة والمدافعة.

• استيلاء الحكومة أو قوات الاحتلال على مبنى المتحف ومعداته

وموارده الحيوية لأغراض العسكرية أو كجزء من المساعدات التي

تقدمها للسكان المدنيين.

• أعمال النهب التي تقوم بها القوات العسكرية أو أشخاص غير

أسوياء أو بعض المدنيين.

• فقدان موظفين رئيسيين من موظفي المتحف سواء بسبب

- أوعية بها ماء مقطر.
- أدوات الحماية الشخصية (كالقفازات والملابس الواقية والأفرولات والكمادات وأجهزة التنفس الصناعي والخوذات والنظارات الواقية وأحذية السلامة، الخ..)
- مواد التغليف والأجهزة المناسبة للتعامل مع المجموعات والمقتنيات التي يتم إخلاؤها (مثل ورق التغليف، الصناديق المزودة أقفال، وصناديق أو أقفاص النقل، والعبوات المضادة للماء، الخ..)
- الأدوات المكتبية الأساسية (القرطاسية).
- أدوات ومعدات الإنقاذ والتخليص والمواد اللازمة الأخرى للتعامل مع الطوارئ.
- ولا بد أن تكون جميع هذه المواد موجودة بكميات كافية ومناسبة لطبيعة مبنى المتحف. ويكون الوصف الدقيق لأماكن مخازن ومواد الإخلاء جزءاً من خطة الطوارئ.
- (٧) يعد مدير المتحف أو الشخص المسئول "نموذج تقرير الطوارئ" الذي يتم تقديمه إلى إدارة المؤسسة المتحفية. ويتضمن الملحق رقم ٤ من الدليل "نموذج تقرير". ويكون نموذج التقرير جزءاً لا يتجزأ من خطة الطوارئ ولا بد أن يكون متاحاً لكل موظف في المؤسسة المتحفية.
- (٨) يعد مدير المتحف أو الشخص المسئول خطة سنوية لمراجعة التدابير الوقائية. وبالإضافة إلى عمليات التفتيش والمراجعة الإلزامية للمعدات الفنية يجب عليه أن يراجع مرة كل سنة على الأقل استعداد كل وحدة مستقلة (أو استعداد المتحف ككل) لمواجهة الطوارئ بتنفيذ تمرين مختار على حالة طوارئ. وفي نهاية كل عام يقدم الموظف المسئول إلى إدارة المتحف نتائج المراجعات والتمارين والتدريبات لمناقشتها. وترفق بخطة الطوارئ الخطة السنوية للمراجعات والتدابير الوقائية ونتائج المراجعات والتمارين والتدريبات.

- (٤) وكذلك يعد مدير المتحف أو الموظف المسئول جدولاً زمنياً مكتوباً لإدارة الطوارئ يتضمن معلومات عن إمكانية وصول وحدات نظام الإنقاذ المتكاملة ووصول الشركاء المتعاقد معهم والمواعيد النهائية لتنفيذ تدابير محددة في حالات الطوارئ المتوقع حدوثها (كالفيضان مثلاً)، ويعتبر الجدول الزمني جزءاً لا يتجزأ من خطة الطوارئ.
- (٥) وكذلك يضع مدير المتحف أو الموظف المسئول خطة لإخلاء الناس والمجموعات والمقتنيات الأخرى الموجودة في المتحف، ويجب أن تحتوي خطة الإخلاء على معلومات عن:
 - طريقة الإعلان عن الإخلاء.
 - أماكن الإخلاء وأماكن تجميع الزوار والموظفين
 - أماكن الإخلاء وأماكن تخزين المجموعات ومقتنيات المتحف الأخرى في حالة الطوارئ.
 - أولويات الإخلاء.
 - كيفية تنظيم الإخلاء.
 - الدعم الفني لعملية الإخلاء.
 - شروط التعامل مع تحف معنية من المجموعات.
 - كيفية تحديد التحف والمقتنيات التي يتم إخلاؤها وكيفية التعرف عليها.
 - تحديد الموظفين الذين يتحملون المسئولية الشخصية عن عملية الإخلاء بالكامل.
 - طرق الإخلاء (الخطة).
- وتعتبر خطة الإخلاء جزءاً لا يتجزأ من خطة الطوارئ.
- (٦) يحدد مدير المتحف غرفة تخزين واضحة ويسهل الوصول إليها لتخزين معدات الإخلاء، ويجب أن تحتوي هذه الغرفة على ما يلي:
 - مواد إسعافات أولية وصحية.
 - محاليل ومواد مطهرة.



تدريبات لمكافحة الحريق

تصوير: بافيل كوردا

(٩) على مدير المتحف أو الموظف المسئول إبلاغ كل موظف من موظفي المتحف بخطة الطوارئ ودوره ومسئوليته في حالة الطوارئ. وعلى كل موظف أن يقر بذلك وأن يوقع بالإقرار في سجل خاص يحفظ في المتحف إلى حين انتهاء أو إنهاء مدة عمله.

(١٠) يجب تحديث خطة الطوارئ عند الحاجة بحيث تتوافق مع أوضاع المتحف الفعلية. ويتم توصيل المعلومات التي لحقها التعديل إلى الموظفين الذين تغير دورهم في إدارة الطوارئ.

(١١) تصدر خطة الطوارئ بموجب أمر من مدير المتحف يؤكد ضرورة تنفيذها.

الملحق رقم ٢ للتعليمات المنهجية

نموذج بسيط لتحليل المخاطر

نوع حالة الطوارئ

كوارث بعيدة نسبيًا عن المتحف

تكرار الحدوث
مستوى الاحتمال
خطورة النتائج
درجة الخطورة
المخاطرة
درجة المخاطرة
الترتيب حسب الأولويات

فيضانات							
عواصف وأعاصير							
حرائق شديدة							
تلوث جوي شديد							
زلازل							
انتشار الآفات والقوارض، الخ..							
ارتفاع شديد في التيار الكهربائي بسبب عوامل جوية:							

أعمال متوافقة للقانون

سراقات عامة من الزوار أو الموظفين							
نهب							
تخريب							
سلوك غير سوي من الزوار وعنف بدني							
حريق عمد							
عدم تسجيل الإدخال							
وجود أشخاص مسلحين							

الحوادث وحالات الفشل

إصابة موظف أو زائر							
حادث ناتج عن تسرب كيماويات							
تعطل أجهزة تكييف الهواء							
انقطاع الكهرباء أو الغاز أو تعطل نظام التدفئة							
انقطاع المياه							
تعطل نظام الإنذار							
تعطل نظام اتصالات الطوارئ							

طوارئ أخرى داخل المبنى

حريق							
غرق بسبب مواسير المياه أو بسبب أنظمة التدفئة							
درجة الحرارة المفرطة							
درجة الرطوبة المفرطة							
درجة الضوء المفرطة							
عدد القطع المهتدة بالسرقة بدرجة كبيرة (عدد القطع في المجموعات والنسبة المئوية: عدد القطع							%

الملحق رقم ٣

الحريق

تعطل خروجك. إذا كنت آخر من يغادر المكان، اقل الأقفال
خلفك لمحاصرة النار ورائها لكن لا تقفلها بالمفاتيح أو الأقفال.
١٢- حيثما يوجد الدخان في المكان، انزل تحت الدخان والحرارة
ويجب أن تزحف عند اللزوم.
١٣- إذا نشبت النيران في ثيابك قف واستلق على الأرض وتدحرج
عدة مرات (وكذلك الحال بالنسبة للغير).
١٤- لا ترجع إلى منطقة الطوارئ إلا بعد صدور تعليمات من
الأمن بذلك.
١٥- إذا حوصرت في غرفة:
أ) اطلب المساعدة.
ب) احشر قطعة من القماش تحت الباب لمنع دخول الدخان.
ج) اقل أكبر عدد ممكن من الأبواب لكي تفصل بينك وبين
الحريق.
د) إذا كانت الشبابيك قابلة للفتح وكنت بحاجة إلى هواء لا
تكسر الشباك لأنك لن تستطيع أن تقفله بعد ذلك عند اللزوم.
يجب إبلاغ الأمن بجميع الحرائق، مهما كانت صغيرة أو سهلة
الإطفاء. وعلى الأمن إبلاغ إدارة الإطفاء.

في حالة حدوث حريق في منطقتك
١- ابعذ الزوار (والموظفين) عن الخطر المباشر.
٢- حاصر الحريق بإغلاق الأبواب إن أمكن.
٣- أبلغ مراقبة الأمن/إدارة الإطفاء (هاتف رقم) و/أو
اسحب مقبض أقرب جهاز إنذار. قدم المعلومات التالية عن
طريق اللاسلكي (ووكي توكي) أو الهاتف:
أ) مكان الحريق
ب) شدة الحريق
ج) اسمك
لا تقفل الخط إلا بعد أن يقفله مراقب الأمن/ إدارة الإطفاء.
٤- حاول إطفاء الحريق الصغير بطفاية الحريق إذا لم تكن هناك
خطورة في ذلك.
- قم بإخلاء المنطقة إذا لم تتمكن من إطفاء الحريق. توجه إلى
المكان المحدد للتجمع بعد الإخلاء.
معلومات إضافية
٦- افصل الأجهزة الكهربائية التي أصابها الحريق. اسحب
الفيشة أو اقطع الدائرة الكهربائية.
٧- لا تترك النار تحول بينك وبين مخرج الحريق.
٨- اعتبر الدخان والأبخرة المتصاعدة من الحريق مواد خطيرة.
٩- لا تكسر النوافذ إلا إذا كان ذلك ضروريا للإخلاء لأن الأكسجين
يغذي الحريق. قبل أن تفتح أي باب ضع يدك على الجزء العلوي
منه. إذا وجدت الباب ساخنا أو رأيت دخانا لا تفتحه.
١٠- لا تستخدم المصاعد الكهربائية.
- خذ أدواتك الخاصة (المفاتيح والمحفظة) قبل الإخلاء. لا تحاول
إنقاذ الممتلكات إذا كنت ستتعرض للإصابة. لا تحمل أشياء ثقيلة

الملحق رقم ٤ نموذج تقرير

أعد التقرير:	
الاسم:	
الإدارة/القسم	
الوظيفة	
تاريخ ومكان حدوث الطارئ	
التاريخ:	الوقت: (من إلى) ماذا حدث
الطارئ	
نوعه (سرقة عادية مثلا)	
سببه	
الخسائر الناتجة عنه:	
خسائر صحية	
تلف المجموعات	
تلف ممتلكات أخرى	
تلف المبني	
رد الفعل:	
التقرير مقدم إلى (اسم الشخص)	
تاريخ ووقت تقديمه:	

أقر بأن المعلومات المذكورة أعلاه كاملة وصحيحة
التاريخ
التوقيع

مقدمة

إن من أهم واجبات القائمين على المتاحف مدراءً وأمناءً ومهنيين أن يقوموا بحماية التراث من السرقة، أو التنقيب السري، أو التصدير غير المشروع. وقد تتم السرقة من بين المعروضات، ولكن السرقة من المخازن هي الأكثر شيوعاً، إذ لا يتم التفتيش عليها بصفة دورية. أما التنقيب السري عن الآثار فيقع حين يكون المتحف مسئولاً عن حفظ آثار حضارة تم الكشف عنها حديثاً. وتصبح المواقع الحفرية التي تترك دون حراسة أو مراقبة مطمعا لمن يحفر دون ترخيص، فيتسبب في إلحاق الضرر الكبير بالآثار وبالموقع ككل من جراء حفر الأنفاق، أو استخدام الأعمدة، أو إنتزاع قطع الآثار من مواقعها الثابتة. وقد تتعرض البيئة الأثرية للتخريب، خاصة مع خلط الطبقات التاريخية، والتشويه المتعمد للمصادر والأصول بغرض إخفاء أثر اللصوص والطرق التي يسلكونها، مما قد يسفر عن تدمير كامل للموقع يستحيل معه التوصل إلى تفسير أثري سليم. وتشيع أيضاً السرقة من مخازن فريق التنقيب والحفر. أما التصدير غير المشروع فلا يقتصر على القطع المسروقة أو التي تم الاستيلاء عليها بعمليات حفر غير مشروعة، بل ينسحب على الآثار المحظور تصديرها وذات الترخيص الحصري المقيد نظراً لأهميتها للتراث الوطني. وقد يكون المصدر هو مالك القطع الأثرية، لكن قد يوجد جانب آخر من المعاملات غير القانونية مثل نقل الملكية غير الموثق على سبيل المثال. إن حدوث أي حالة من هذه الحالات يعني أن التراث الذي هو حق لكل مواطن ولكل عالم من علماء دولة المنشأ قد أصبح عرضة للتناقص والفقْدان.

الوقاية

إن أول خطوة هامة يجب اتخاذها للسيطرة على الموقف هي وضع خطة أمنية تغطي كافة الجوانب الأمنية الآتية : الأمن المادي

(صناديق عرض كافية أو وسائل حماية أخرى، أجهزة إنذار ضد السرقة، الخ)، وحراس أمن مدربين، وقائمة جرد كاملة تضم كافة التفاصيل عن مواصفات كل تحفة من تحف المجموعة ومكانها، وقائمة أولويات بأهم القطع التي يجب حمايتها في حالة الطوارئ، وخطط لإخلاء المبنى في حالات الطوارئ. ويجب أن يحصل كافة العاملين بالمتحف على التدريب اللازم على الخطة الأمنية، بما في ذلك إجراء تمارين على إدارة حالة الطوارئ، كما يجب أن يحتفظ كل فرد بأرقام الهواتف الهامة اللازمة كالشرطة، والإسعاف وخدمات المساعدة والدعم الأخرى. ويؤخذ في الاعتبار أن السلب والنهب عادة ما يكثر في أوقات الطوارئ. نظراً لأن العديد من حوادث السرقة تتم بمعرفة بعض العاملين بالمتاحف أو المتطوعين، أو عمال المقاولات ممن يسمح لهم بالاقتراب من المجموعات المعروضة، أو حيث يتم تسريب معلومات داخلية لمساعدة اللصوص، فإنه من الضروري التحقق من سلامة أوراق المرشحين للعمل قبل تعيينهم والتأكد من خلوها من أي سجل إجرامي سابق، كما يجب منع الأفراد المتطوعين أو المؤقتين من التواجد داخل مناطق المتحف ذات الأهمية الخاصة، أو من الاطلاع على قائمة الجرد أو الكاتالوجات.

قوائم الجرد

إن أي خطة أمنية تتطلب المعرفة الكاملة بمحتويات المتحف، لهذا وجب أن تحتوي قائمة الجرد على كافة التفاصيل الخاصة بالمجموعة المعروضة، لكي يسهل من خلالها التعرف على القطع والتحقق منها بشكل قاطع إذا ما تم العثور عليها في حوزة أية هيئة من الهيئات العامة عند الاشتباه فيها، أو عند عرضها للبيع داخل البلاد أو في الخارج.

علامة مادية على التحفة مثل العملات أو الميداليات أو المجوهرات أو الأحجار الكريمة أو الأختام الأسطوانية قد يكون صعبا أو مستحيلا. لهذا فإنه في جميع الأحوال يجب أن يكون لكل تحفة أثرية ثمانية عناصر تعريف إلى جانب صورة فوتوغرافية أو رسم يدوي بأي صورة. فهذه العناصر الضرورية قد تم الاتفاق عليها بين المتحف الدولي، والشرطة، والجمارك، والتأمين، وخبراء قاعدة البيانات، وتم إدراجها في "بطاقة تعريف" التحفة .

بطاقة تعريف القطعة تيسر إعداد قائمة جرد بمحتويات المتحف، إذا لم يتوافر لدى المتحف سجل، ويمكن لعدد من المتطوعين المدربين إعداد تلك القائمة باستخدام القلم الرصاص وبطاقات الفهرس. وهناك من برامج الكمبيوتر ما يسهل إدخال البيانات فورا. وبعد إن يتم جمع هذه البيانات، يجب الاحتفاظ بها في مكان يوفر لها الأمان، قد يكون ذلك داخل موقع المتحف، في خزانة، أو في مكان مدفون تحت الأرض، ومن المهم جدا الاحتفاظ بعدد من النسخ طبق الأصل بعيدا عن المتحف وخارج البلاد إن أمكن. بفضول وجود نسخة طبق الأصل من قائمة جرد محتويات مركز الحفاظ على التراث بأنجكور في كمبوديا، والتي كانت محفوظة في المتحف الفرنسي لدراسات الشرق الأقصى بباريس، أمكن اقتفاء آثار القطع المسروقة من ذلك المركز، وتم بالفعل العثور عليها خارج البلاد. لذا فإن مثل هذه الصورة من صور التعاون الدولي أو الإقليمي يمكن أن تعود بالنفع الكبير.

من الضروري أن يتم اتخاذ كافة هذه الإجراءات قبل حدوث أيّة حالة من حالات الطوارئ بوقت طويل، لأن الكوارث الطبيعية لا يمكن التنبؤ بها فهي غير متوقعة دوما، والصراعات الداخلية أو الدولية قد تتصاعد بسرعة كبيرة حتى تصل إلى مراحل خطيرة تتطلب تدخل السلطات و قوات الطوارئ وقوات الإنقاذ، إلى جانب المهام الأخرى التي قد توليها السلطات أولوية قصوى وهكذا يجب أن تكون الاستعدادات قد تم التخطيط لها والتدريب



رأس أسرة سونج *The Song Dynasty Head*

في السابع والعشرين من نوفمبر ١٩٩٦ قطع اللصوص رأس تمثال حجري لسلالة سونج وسرقوه من مقبرة أسرة سونج الحاكمة الواقعة جنوب غرب جونجيل بإقليم هينان الأوسط في الصين. وتم العثور على الرأس في سان فرانسيسكو في نوفمبر ١٩٩٧. كان من السهل التعرف على الرأس باعتباره تحفة استثنائية من الدرجة الأولى حسب تصنيف هيئة الآثار الثقافية الصينية. وقدم الصينيون الأدلة اللازمة مدعومة بصور كانت قد التقطت للتمثال الأصلي لتصنيف المقبرة كأثر من الآثار الهامة، فكانت هذه الصور التي توضح تماما ملامح التمثال وآثار الزمن عليه أكبر العوامل في التعرف على الرأس الضائعة، وقد أعيدت إلى الصين في ١٩٩٨.

تحتفظ بعض المتاحف بقوائم جرد شديدة التفصيل، إلا إنها قد لا تحتوي على أهم المعلومات التي تساعد على التعرف على القطع الأثرية. فعلاصة التسجيل يمكن إزالتها بكل سهولة، كما أن وضع

عليها مسبقا بالتعاون مع قوات الطوارئ، بحيث يتم حماية المتحف من السلب والنهب إذا ما تعذر الحصول على أي مساعدة فورية من الجهات التنفيذية.

التعود والائتلاف

نظم تدريبيا يشارك فيه رجال الشرطة مع رجال الجمارك والعمالين بالمتحف (الذين سوف يحتاجون إلى التعود على بطاقات تعريف القطع، التي أصبحت اليوم هي المعيار الدولي المقبول من أجل تبادل المعلومات الهامة والرئيسية حول القطع الثقافية المفقودة).
ضع تحفة من التحف على طاولة، وسلم كل مشارك في التدريب استمارة واطلب منه أن يملأها بملاحظاته عن هذه التحفة. اقرأ عليهم بعد ذلك ما كتبه كل منهم، ولاحظ كيف يختلف موظف الجمارك في وصفه للتحفة عن الموظف في المتحف. تأكد من قيام العمالين بالمتحف بتعريف زملائهم من الجهات الأخرى بما يعنيه كل مصطلح من المصطلحات المتحفية التي يستخدمونها. لاحظ أيضا أن تكون اللغة التي يستخدمها العاملون بالمتحف:

- مفهومة لرجال الشرطة والجمارك في بلادك.
- يمكن ترجمتها إلى لغات أخرى (للمطالبات الدولية).
- مفهومة للشعوب الأخرى غير المطعة على ثقافتك، أو على الأسماء أو الصفات الفنية أو الثقافية الأخرى.

التشريع الوطني :

إن القوانين الوطنية القوية أو اللوائح المنظمة للعمل من أهم بنود الخطة الأمنية التي تكفل الحماية الكاملة للتراث الثقافي من التهريب أو التجارة غير المشروعة. فهذا التشريع الوطني يجب أن ينص بوضوح على أن التنقيب غير المرخص يعد نشاطا إجراميا يستوجب عقوبات رادعة تتراوح بين الغرامة والحبس. كما أن القطع الثقافية التي يتم ضبطها أثناء تفتيش منزل من المنازل، أو داخل سيارة، أو بحوزة أحد الأشخاص المشتبه فيهم يجب مصادرتها إذا ما تم إثبات التهمة عليه. وتعمل العديد من الدول اليوم على مصادرة أي معدات أو مركبات يتم استخدامها لتنفيذ هذا النشاط غير المشروع سواء كانت سيارة أو طائرة، أو أي معدة من معدات النقل البري، ويعد هذا من عوامل الردع القوية. من المستحسن أن ينص هذا التشريع على أن كافة الآثار حتى

قائمة مرجعية لوصف التحف OBJECT ID

التقط صورا فوتوغرافية: للصور أهمية حيوية في التعرف على التحف المسروقة واستعادتها. التقط صورا شاملة، وخذ لقطات أخرى مقربة للكتابات والعلامات وأي أثر لتلف، أو إصلاحات أو ترميم. ضع داخل الصورة قياسا أو أي شيء معروف المقاسات إن أمكن.

أجب عن الأسئلة الآتية:

نوع التحفة: ما نوع التحفة (مثال : صورة زيتية، تمثال، ساعة، قناع)؟

المواد والتقنيات: ما هي المادة التي صنعت منها التحفة (مثال : نحاس، خشب، لوحة زيتية)؟ وكيف صنعت (مثال : نحت غائر، أو نقش أو سبك أو حفر مثلا)؟

المقاييس: ما هو مقياس أو حجم أو وزن التحفة؟ حدد نوع وحدة القياس المستخدمة (مثال : سنتيمتر، بوصة) وما تشير إليه المقاييس (مثال : طول، عرض، عمق).

الكتابات والعلامات المميزة: هل تحمل التحفة أي علامات أو أرقام أو حروف مميزة (مثال : توقيع، إهداء، عنوان، علامات الصانع، علامات النقاء، علامات الملكية)؟ السمات المميزة: هل تتميز التحفة بأي سمات مادية تساعد في التعرف عليها (مثال : تلفيات، أثر ترميم، أو عيوب في الصناعة)؟

العنوان: هل للتحفة عنوان تعرف به ويمكن تمييزها والتعرف عليها بواسطته (مثال : الصرخة)؟

الموضوع: ما الذي تصوره التحفة أو تمثله (مثال : منظر طبيعي، معركة، امرأة تحمل طفلا)؟

التاريخ أو العصر: متى صنعت التحفة (مثال : ١٨٩٣، بواكير القرن ١٧، وأواخر العصر البرونزي)؟

الصانع: هل تعرف صانع التحفة؟ قد يكون شخصا معروفا (مثال : توماس، تومبيون)، أو شركة (مثال : تيفاني)، أو جماعة ثقافية (مثال : هوبي).

اكتب وصفا موجزا: قد يتضمن هذا الوصف أي معلومات إضافية قد تساعد على التعرف على التحفة (مثال : لون التحفة وشكلها، ومكان صنعها).

احتفظ بالمعلومات في مكان آمن:

بعد جمع المعلومات اللازمة عن التحفة، احتفظ بهذه المعلومات في مكان آمن.

حقوق الطبع جيه بول جيتي ترستز ©



التجارة غير المشروعة تضر بالتراث الذي هو ملك للشعب إضراراً خطيراً، وتطالبهم بالتعاون الكامل. كما يجب أن يتسلم الزائر عند حصوله على تأشيرة الدخول للبلاد كتيباً يوضح هذه الأصول والقواعد، ويدعوه إلى الالتزام بها.

على الزائر أن ينتبه إلى الآتي بشكل خاص :

- أهم المصنفات من القطع والأشياء المحظور تصديرها إطلاقاً، أو المحظور تصديرها بدون ترخيص.
- العقوبات الجنائية والمدنية التي يتم تطبيقها، بما في ذلك إمكانية المصادرة بدون تعويض.
- حقيقة أن الآثار غير المكتشفة مملوكة للدولة.
- أن أي تحفة يشتريها يجب أن يحصل معها على ما يثبت مصدرها، ومالكها السابق، وإثبات الشراء .

يجب تشجيع السياح وغيرهم على شراء المصنوعات اليدوية الفنية ذات الجودة العالية التي تصنع محلياً، ونسخاً طبق الأصل من الآثار التي يحويها المتحف، بدلا من البحث عن القطع الأصلية ذات الأهمية الأثرية أو الإثنولوجية. لذا يتعين على الهيئات المعنية إقامة متاجر جيدة في المتاحف وصلات المغادرة بالمطارات تتخصص في بيع هذه القطع والمصنوعات.

التدريب

لإعداد الخطة الأمنية إعداداً جيداً، وتنفيذها بشكل دقيق، من الضروري أن يتلقى العاملون بالمتحف وضباط الأمن وضباط الدفاع المدني (إن وجدوا) تدريباً مشتركاً، إذ أن التعاون بينهم سيكون حتمياً. ويكون ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية وندوات على المستوى الإقليمي بمساعدة اليونسكو والمجلس الدولي للمتاحف (الايكوم). وعلى المستوى الوطني يمكن للمشاركين في جلسات التدريب الإقليمية أو شبه الإقليمية الاستفادة من إصدار اليونسكو بعنوان "منع التجارة غير المشروعة في الملكية

التي لم تكتشف بعد هي ملك للدولة، فذلك من شأنه أن يسهل عملية استعادة الآثار من الدول الأخرى، لأن جميع الدول تعترف بحقوق الملكية وتحترمها، لكن بعضها لا يطبق قوانين التصدير الخارجي، وبدون هذا البند، يصعب إثبات السرقة في المحاكم الأجنبية إذا لم يتوافر لدى الدولة أدلة وبراهين (صور أو وصف) للتحفة المفقودة. يتعين وضع قوانين الملكية موضع التنفيذ فيما يختص بالآثار غير المكتشفة، وألا يسمح للمواطنين بالاستيلاء على الآثار المملوكة للدولة، لأن المحاكم الأجنبية في هذه الحالة قد تمتنع عن تنفيذ قانون الملكية ضد الآخرين. يجب ان تنص بنود أخرى في هذا التشريع على مطالبة التجار الذين يتعاملون في القطع الثقافية بالاحتفاظ بسجلات تثبت مصدر أي تحفة لديهم والمالك السابق لها، واسم المشتري وعنوانه على أن يلتزموا بإبلاغ المشتري بالتفاصيل المذكورة في السجل، وبكافة القيود المفروضة على تصدير التحفة التي اشتراها. يجب أيضاً أن ينص القانون على التفتيش الدوري على سجلات التجار، ومعاقبتهن إذا وردت في هذه السجلات أي أخطاء أو إهمال، أو بيانات وهمية. والعقوبة المناسبة في هذه الحالة هي سحب تراخيص التاجر، ومصادرة كافة القطع الثقافية التي دخلت في حيازته بشكل غير مشروع. وقد توقع عقوبات خاصة أيضاً على حراس المتحف أو باقي العاملين، أو أمناء المواقع، إذا قدموا أية مساعدات للصوص أو من يقومون بالتنقيب السري غير المشروع.

السياح والزوار

يجب بذل كافة الجهود لتنبية زائر البلاد إلى أن تراثها محميّ تماماً، وأن من واجبه كضيف عليها أن يلتزم بتطبيق قوانينها، ويجب أن توضع الملصقات بالقرب من المداخل، وبصفة خاصة في صالات الوصول والمغادرة بالمطار، ومواقع الجمارك على الحدود البرية، والموانئ. ومن الضروري أن توضح هذه الملصقات أن

في سوق أجنبية، يجب التدخل فوراً دون أي إبطاء، إذ أثبتت التجارب أنه في حالة السرقات المنظمة مسبقاً، يتم ترتيب خروج هذه القطع المسروقة في الخفاء بحيث تغادر البلاد في خلال أقل من ١٢ ساعة. ويعني هذا ضرورة تعميم التقرير وبطاقة تعريف القطع على المستوى الدولي بأقصى سرعة ممكنة، ويمكن أن تقوم بذلك إدارة الأمن الوطني المسؤولة عن الاتصال بالإنتربول، الذي سيقوم بدوره بإدخال التفاصيل على قاعدة البيانات الخاصة به على الفور، وتلك القاعدة يمكن الدخول عليها من أي جهاز كمبيوتر بأقسام الشرطة والجمارك المشاركة، مما يساعد على تداول أي بلاغات أو إعلانات. وتلعب سلطات الجمارك دوراً أساسياً في الكشف عن القطع عند خروجها من البلاد. لهذا يجب انضمام موظفي الجمارك إلى الدورات التدريبية كي يعرفوا أهم القطع المستهدفة في البلاد والتي تشكل مطعماً لتفريبها للخارج بشكل غير مشروع، فقد يساعدهم ذلك على الإمساك بطرف أي خيط قد يظهر عند تفتيش الأمتعة أو البضائع عند الشحن، فيتصلون بسلطات الجمارك في الدول الأخرى لينبهوهم بهذا الخصوص. الاتحاد العالمي للجمارك هو الذي يحقق الاتصال والعمل المشترك بين ضباط الجمارك والسلطات الجمركية في باقي دول العالم.

تمرين تدريبي

- ١- ما هي أهم القطع في متحفك؟ اكتب قائمة أولوية للتأمين والإنقاذ.
- ٢- ما هي الأخطار التي تتهدد متحفك؟ (سرقة؟ زلزال؟ صراعات أهلية؟ غزو؟ فيضان؟)
- ٣- ما نوع الأمن المتوافر لمتحفك؟ (مبان آمنة؟ إنذار ضد السطو؟ حراسة طوال النهار والليل؟ صناديق عرض مغلقة؟)
- ٤- كيف يمكن زيادة استحكامات الأمن؟
- ٥- هل يتوافر داخل أقسام الشرطة الوطنية في بلادك مكتب اتصال بالإنتربول؟ هل يتم تسديد مقابل العضوية في الإنتربول؟
- ٦- من الضابط المسئول عن أمن المتاحف وسرقة القطع المتحفية في قوات الأمن؟ وهل بيانات الاتصال به متوافرة لدى الجميع؟
- ٧- من الضابط المسئول في سلطات الجمارك الوطنية؟ وهل بيانات الاتصال به متوافرة لدى الجميع؟

الثقافية: الدليل المرجعي لتطبيق اتفاقية اليونسكو لعام ١٩٧٠، تأليف برينيليا أسكروود وإتيان كليمنت (باريس: قسم التراث الثقافي باليونسكو ١٩٩٧)، فقد تم إعداده وتصميمه لكي يستعين به كل من يقوم بتنظيم الندوات على المستوى الوطني. يجب أن تعقد هذه الندوات بشكل دوري كي تستوعب أعداداً كبيرة من المتدربين، مما يضمن تحقيق التقارب بين أفراد المتحف وقوات الأمن الذي يعول عليه كثيراً في وقت الأزمات.

الكشف عن الجرائم

الجرائم التي ترتكب ضد التراث الثقافي وتمرد دون اكتشاف تعتبر من أخطر الأمور، لأنها تشجع المجرمين الذين ينجون بفعلتهم على التمادي في نشاطهم الإجرامي. لذا يجب أن يتم التفتيش على المخازن والقطع المعروضة بشكل دوري باستخدام قوائم الجرد أو قائمة بطاقات تعريف القطع. وهذا التفتيش لا يقتصر على القطع المفقودة بل يمتد إلى احتمال تبديل تحفة أصلية ووضع نسخة طبق الأصل في مكانها. يجب الإبلاغ فوراً عن أي تحفة مفقودة، وإعداد توصيف للحالة يبين وقت وقوع الجريمة (أو من أقرب إلى أبعد تاريخ يشتبه أن تكون الجريمة قد وقعت فيه)؛ طريقة دخول المكان (مثال: أن يكون الزائر قد اختبأ في المتحف حتى انتهاء أوقات الزيارة، أو اقتحم المتحف)؛ أسلوب أداء الجريمة (مثال: تعطيل جهاز الإنذار ضد السرقة أو أي جهاز كشف آخر، فتح الخزانة)، بالإضافة إلى باقي المعلومات. ويتم استدعاء الشرطة في جميع الحالات. التعاون مع قوات الشرطة المحلية أو الوطنية يضمن الطريقة المثلى للإبلاغ عن هذه الجرائم. وكانت للإنتربول تجربة سابقة مع جرائم قطع الملكية الثقافية، لذا فسوف يزودهم بأفضل الطرق لكتابة تقرير "مسرحة الجريمة" بطريقة جيدة، ويجب أن يرفق به سجل بطاقات تعريف القطع. وعندما يتم اكتشاف تحفة مسروقة من التراث معروضة للبيع

استعادة المسروقات

إن الخطوات التي سبق ذكرها شديدة الأهمية، لأن القطع ما إن تخرج من البلاد حتى تتضاءل فرص استعادتها مرة أخرى. إلا أن العديد من الدول حين يتزايد لديها الوعي أن تراثها وممتلكاتها الثقافية قد انتزعت منها بشكل غير مشروع، تسارع إلى طلب العون من السلطات الوطنية الأجنبية والدولية كي تستعيدها وتتخذ الإجراءات القانونية ضد مرتكبي هذه الجريمة.

كل هذا يشكل تحذيرا لكل من يتاجر أو يتعامل في المواد الثقافية الآتية من أي دولة، فعليه أن يتأكد من أنها من مصدر مشروع، وإلا فسوف يعرض نفسه لمخاطرة المطالبات والدعاوى القانونية التي قد تؤدي إلى ضياع القطع منه بلا تعويض، بل وإلى تلوين سمعته في السوق.



التعاون الدولي

يمكن دعم التعاون الدولي من خلال استخدام قواعد البيانات مثل سجل المفقودات الفنية أو *Invaluable (trace)* (ومقرهما في المملكة المتحدة). وقد تزايد الاهتمام الآن في تجارة الفن بالكشف على القطع الفنية من خلال قاعدة البيانات للتأكد قبل الإقدام على شراء أي صفقة كبيرة من أنها غير مسجلة في قسم القطع المسروقة. كما يتم فحص كاتالوجات المزادات المزمع عقدها في بيوت المزاد الكبيرة بالكشف عنها في قاعدة البيانات، وقد أسفر ذلك عن اكتشاف إحدى القطع

الثقافية الضائعة. وتقدم نشرة إيفار IFAR بالولايات المتحدة الأمريكية إعلانات عن المفقودات، كما تعلن اليونيسكو والأيكوم عن بعض القطع المختارة، أو عن الأوضاع الحرجة في بعض الدول (مثل المفقودات والخسائر الكبيرة في أفغانستان وكمبوديا والعراق) حيث تعرضت عدة آلاف من القطع للسلب والنهب. وكلما زاد الإعلان العام كلما تضاءلت فرصة المشتري أو التاجر في أن يدعي أنه كان يجهل أن هذه القطع قد انتقلت إليه بشكل غير مشروع.

الاتفاقيات الدولية

هناك عدد من المعاهدات الدولية صممت خصيصا من أجل المساعدة على اقتفاء آثار واسترداد القطع الثقافية المفقودة والتي خرجت من البلاد. وهذه المعاهدات هي:

- بروتوكول ١٩٥٤ لاتفاقية لاهاي لحماية الملكية الثقافية في حالات الصراع المسلح (١٩٥٤).
- اتفاقية اليونيسكو لوسائل منع وحظر التصدير والاستيراد غير المشروع ونقل ملكية الممتلكات الثقافية (١٩٧٠)
- اتفاقية تبادل المساعدات الإدارية لتجريم ومنع المخالفات الجمركية والتحقيق فيها (١٩٧٧، اتفاقية نيروبي). ملحق ١١.
- اتفاقية يونيدرواوت UNIDROIT حول القطع الثقافية المسروقة والمصدرة بطرق غير مشروعة (١٩٩٥).
- اتفاقية حماية التراث الثقافي تحت الماء (٢٠٠١). يرد نص هذه الاتفاقيات على الموقع الآتي :

http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12025&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html

تطبيق المعاهدات

لا يتم تطبيق هذه المعاهدات إلا بين الدول الأطراف فيها. لمعرفة ما إذا كانت دولة ما عضوا في المعاهدة، وتاريخ تنفيذها لها ادخل

على المواقع الآتية :

• اتفاقية وبروتوكولات ١٩٤٥

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=١٥٣٩١&language=E>

• اتفاقية ١٩٧٠

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=١٣٠٣٩&language=E>

• اتفاقية ١٩٧٧ والملحق ١١

<http://www.wcoomd.org/ie/En/Conventions/EG0005E1.PDF>

• اتفاقية ١٩٥٥

<http://www.unidroit.org/english/implement/i-95.htm>

• اتفاقية ٢٠٠١

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13520&language=E>

بعض الدول لا تطبق هذه المعاهدات فيما يخص القطع التي تخرج بشكل غير مشروع إلا بعد أن تصبح كلا الدولتين طرفا في المعاهدة.

يضم بروتوكول لاهاي أكثر من ٨٠ دولة، إلا ان المملكة المتحدة والولايات المتحدة ليستا طرفا فيه. لكن من بين الأطراف في هذا البروتوكول نجد أكبر الدول الأوروبية الجامعة للقطع الثقافية والتي تعتبر نقطة عبور لها، وهي فرنسا وألمانيا وهولندا وسويسرا. ومن هنا تبرز أهمية هذه الآلية خاصة في حالة القطع التي تفقد في حالات الصراع الدولية، أو نتيجة لها.

أما اتفاقية عام ١٩٧٠ فتضم الآن ١٠٤ دولة من الأطراف، بما فيها الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا واليابان وسويسرا،

أما السويد وهولندا فقد أعلنتنا النية على التصديق عليها، بينما تدرس ألمانيا الأمر. وكافة الدول الأوروبية الأخرى قد أصبحت أطرافا فيها، وبذلك فهي تغطي الغالبية العظمى من الدول الجامعة والتي تعتبر نقطة عبور للقطع الثقافية.

تعتبر اتفاقية يونيدروا من الاتفاقيات الحديثة، وتضم ٢٢ دولة طرفا، ولكنها تعد مكملة لاتفاقية اليونسكو، ولذا فإن اليونسكو توصي بها، و تنبع أهميتها من أنها تغطي بعض القضايا التي لم يسبق ذكرها في الاتفاقيات السابقة، أو التي ذكرت بطريقة مبهمه وغير واضحة، ثم إنها تضمن للمالك الأجنبي حق الدخول المباشر بلا تعقيدات على النظام القضائي واللوائح الإجرائية للدولة التي وجدت بها التحفة .

تضم اتفاقية نيروبي للجمارك الآن ٥٠ دولة طرفا، من بينهم ٣٢ دولة طرفا في الملحق رقم ١١ وهو المختص بالملكية الثقافية. لكن مما يدعو للأسف أن أيا من الدول الكبرى في تجارة الفنون وعبورها ليست طرفا فيها.

أما أحدث هذه الاتفاقيات فهي اتفاقية ٢٠٠١ لحماية التراث الثقافي الغارق تحت الماء ، والتي تحتوى على بنود سوف يكون لها أكبر العون في استعادة القطع الأثرية من المواقع الغارقة التي ربما لا تكون قد دخلت الأرض اليابسة للدولة على الإطلاق، ولكن ظلت تحت الماء داخل نطاقها التشريعي، وتخضع لقوانينها. وحتى الآن لم ينضم لهذه الاتفاقية سوى طرفين.

تغطي هذه الاتفاقيات الخمس الانتقال غير المشروع للتراث الثقافي، واستعادته في السلم والحرب، على اليابسة أو تحت الماء. إنها السلاح الرادع في يد الدول التي تحارب التجارة غير المشروعة.

التقاضي

بينما تمكنت بعض الدول من استعادة القطع الخاصة بها عن طريق التقاضي من دول أخرى كانت قد بيعت إليها بطريقة غير مشروعة، إلا أن هذا الإجراء مكلف جدا - ففي ١٩٨٣ تكبدت نيوزيلاندة مبلغا يقدر بنحو ٢٠٠,٠٠٠ جنيه استرليني في قضية خاسرة رفعتها ضد المملكة المتحدة لاستعادة لوحات الماوري المنحوتة في الخشب، والتي كان من المحظور تصديرها إلى الخارج. بينما انتهت قضية أخرى في لندن أيضا لصالح الهند عام ١٩٨٨ بعد أن كلفتها ١٠٠,٠٠٠ جنيه استرلينيًا، وذلك لاستعادة تمثال سيفا ناتاراجا المصنوع من البرونز، والذي اكتشف في عملية تنقيب سري، وقد تم استرداد هذه التكاليف من المشتري في نهاية المطاف. إن هذا من أهم الأسباب الداعية إلى ضرورة تكثيف الجهود من خلال هذه الاتفاقيات.

وعلى الحكومات أيضا أن تضع في اعتبارها الوقت الذي يضيع على الخبراء والإداريين في إعداد الدعاوى القضائية، وأحيانا في السفر عبر البحار من أجل تقييم الأدلة والبراهين، والذي قد يطول إلى سنوات، بل قد يتجاوز هذه المدة إذا اختلفت الأنظمة القضائية من بلد إلى آخر. فالفروق بين القانون القائم على اساس المفتاح الرقمي (Code) و يعرف "بالقانون الروماني" والقانون العام المأخوذ عن القانون الإنجليزي هي فروق جوهرية، واللغة المستخدمة في اجراءات التقاضي، وطبيعة المجتمع غير مألوفا وغريبة. فلكل نظام قضائي قواعده وإجراءات التقاضي الخاصة به والأدلة، الأمر الذي يؤكد على ضرورة الاستعانة بمستشار قانوني عند التقاضي في دولة أخرى.

اللجنة بين الحكومية التابعة لليونسكو

في حالة إخفاق المفاوضات الثنائية بين الدول، ينتقل الاختصاص إلى لجنة اليونسكو الحكومية لإعادة الممتلكات الثقافية إلى بلادها

استعادة الآثار في حال عدم تطبيق الاتفاقيات :

لا يمكن تطبيق أي من هذه الاتفاقيات إذا لم تكن الدولتان أو أحدهما طرفا فيها، والخطوة الأولى في هذه الحالة هي التفاوض بين الأفراد او الهيئات، أي على سبيل المثال بين متحف وأحد جامعي القطع، أو بين متحفين. فإذا أخفقت هذه المفاوضات، يمكن مخاطبة الحكومات للتفاوض فيما بينها.



جرس من البرونز المطلي بالذهب، وهو من أدوات القرابين من معبد السماء في بيجنج في الصين استولى عليه من موقعه أحد الضباط البريطانيين عام ١٩٠١ ويرجع تاريخه إلى أواخر أسرة مينج الحاكمة، أي أن عمره ٥٠٠ عاما. وقد تم بناء معبد السماء في عام ١٤٢٠، في نفس تاريخ بناء المدينة المحرمة. أخذ أحد أخصاد ذلك الضابط البريطاني الجرس معه إلى الهند، ثم أهده إلى ضابط هندي خلال الحرب العالمية الثانية. وفي ٢٢ يولييه ١٩٩٤، أعاد الضابط الهندي الذي أصبح في ذلك الحين الجنرال جوش الجرس إلى الجنرال الصيني زانج وانيان عند دعوته لزيارة الصين. وفي مايو ١٩٩٥ أقيم احتفال كبير في معبد السماء بمناسبة عودة الجرس، حضره ممثلون للحكومة الصينية والجيش الصيني وسفير الهند لدى الصين. والجرس الآن محفوظ في معبد السماء.

فهم قادرون على تقديم المعلومات الهامة والتدريب الجيد للمواطنين ورجال الجمارك ورجال الأمن والهيئات الإدارية كي يدركوا أهمية القطع التراثية، فيعلمونهم كيف يميزون هذه القطع ويعترفون عليها، ثم يقومون بإدراج أسماء هؤلاء الأفراد في قائمة مكافحة التجارة غير المشروعة. وعلى كل متحف أن يضع خطة أمنية، وأن يوفر للمخازن التأمين اللازم والحماية، ويجب عليه أن يضع ترتيبات للعمل المشترك مع الهيئات الأخرى مما يساعد على منع الجرائم التي ترتكب ضد التراث الثقافي، وأن يتتبع الخيوط للكشف عنها واستعادة القطع المسروقة. تلك هي منظومة المهام التي يجب القيام بها بلاكل، فالاستمرارية في التدريب وجلسات التعريف والتوعية يجب أن تكون جانباً ثابتاً من الأنشطة السنوية لأي متحف.

قائمة مراجعة

- للعاملين بالمتحف، والمسؤولين بالحكومة الذين يتعاملون مع الاتفاقيات الدولية ولديهم اتصال بضباط الأمن ورجال الجمارك.
- ١- هل بلادك طرف في كل الاتفاقيات الأربعة السابق ذكرها؟
 - ٢- إذا كانت إجابتك بـ "لا"، ابحث عن السبب وحاول معالجة هذه المشكلة كي تصبح بلادك طرفاً فيها.
 - ٣- هل شاركت بلادك في أعمال اللجنة الحكومية في اليونسكو؟
 - ٤- إذا كانت إجابتك بـ "لا"، ابحث عن السبب، واقترح أن يتم وضع برنامج عملي وفعال لمشاركة بلادك أو ترشيحها للعضوية في اللجنة.
 - ٥- هل ضباط الجمارك في بلادك على دراية بأهم أنواع القطع الثقافية الموجودة فيها، بحيث يستطيعون التعرف عليها والقبض على من يحاول تهريبها من نقاط التفتيش الجمركي؟
 - ٦- هل قامت السلطات الجمركية في بلادك باتخاذ أي خطوات للتعاون مع أي سلطات جمركية بالخارج للمساعدة في استعادة القطع الثقافية؟
 - ٧- هل ضباط الجمارك المتترسين في بلادك على علم بالاتفاقيات الأربع، وهل يعلمون من هم الأفراد الذين يجب الاتصال بهم في السلطات الجمركية بالخارج، وبصفة خاصة في الدول الأكثر احتمالاً أن تستقبل القطع الثقافية المهربة بشكل غير مشروع من بلادك؟
 - ٨- هل تعرف قوات الأمن بمن يتصلون في المقر الرئيسي للانتربول في ليون؟ وهل هم معتادون على النموذج الخاص المطلوب لاتخاذ إجراءات استرداد القطع الثقافية؟
 - ٩- هل سبق لهم إبلاغ الإنتربول عن ضياع أي تحفة أثرية من التراث؟
 - ١٠- كيف يمكن تحقيق التعاون الفعال بين قوات الأمن والجمارك والمتحف؟

الأصلية، أو إلى المالك في حالة الاستيلاء غير المشروع عليها (وتأسست اللجنة عام ١٩٧٨). ويسري هذا حين تكون الدولتان (صاحبة الطلب و الموجه إليها الطلب) أعضاء في اليونسكو (سنغافورة هي الدولة الوحيدة حالياً التي لم تنظم إلى العضوية). يمكن الاطلاع على اللوائح الخاصة بالمهام الأساسية لهذه اللجنة على الموقع الآتي:

http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html_eng/statutese.pdf

وهناك نموذج خاص لطلبات الاسترداد، مع إرشادات لكيفية ملئها، ويمكن الحصول عليها من:

International Standards Section,
Division of Cultural Heritage,
UNESCO,
7 place Fontenoy
Paris 75032
(email: ins@culture.unesco.org)

يجب ملء النماذج قبل موعد انعقاد اللجنة الدوري بستة أشهر على الأقل، وأن تتضمن معلومات حول ظروف ضياع التحفة، وحالتها إلى جانب الوصف التفصيلي لها ولتاريخها. عندئذ تقوم الدولة الموجه إليها الطلب باستكمال الملف بمعلومات عن التحفة وحالتها بالإضافة إلى تاريخ حيازتها. ثم يرفع الطلب إلى اللجنة لدراسته وإصدار توصياتها من أجل حل هذا النزاع. ولا يخول للجنة اتخاذ أي قرارات، بل هي تقوم بعمل الوسيط بين الأطراف، وهي تعقد مرة واحدة كل عامين في ربيع نصف الكرة الشمالي (حوالي ستة أشهر قبل انعقاد المؤتمر العام).

الخاتمة

التجارة غير المشروعة مشكلة معقدة يجب معالجتها من كافة الجوانب. ويلعب العاملون بالمتحف دوراً هاماً وحيوياً بوصفهم أوصياء وحراساً لهذا التراث الوطني،

شرح موجز لبعض المصطلحات الأساسية التي وردت في هذا الكتاب (أنظر أيضا المفردات الواردة في نظام آداب المهنة المتحفية)

- Acid-free: خال من الأحماض: في اختبار الحامض PH تعتبر قراءة 7.0 (المتعادلة) أو أعلى (القلوية) في مادة ما ضرورة للحفاظ الأرشيفي وتخزين المواد، حيث أن الأحماض قد تضعف السليلوز في الورق والأقمشة والخشب أو تضعف المواد البروتينية.
- Acceptable risk: حدود القبول بالخطر: المخاطرة التي لا يؤدي تكرارها ومداهها إلى خسارة كبيرة في المنظمة (مثل تلف شيء يمثل جزءا من مجموعة، أو خطر صحي، الخ.). المنظمة هي التي تحدد المستوى المقبول على أساس المعايير المعنوية وقوانين الدولة ولوائحها.
- Access (في سياق إدارة المجموعات والأمن، الخ.): عملية التحكم في الدخول أو الخروج من وإلى مكان مخصص لمجموعة متحفية أو منطقة دراسية والأماكن التي يمكن الذهاب إليها وماذا يمكن عمله فيها.
- Access (في سياق خدمات الزوار والتسويق، الخ.): إعطاء الزائر العادي أو الأخصائي الفرصة لاستعمال معروضات المتحف ومرافقه وخدماته وأبحاثه ودراساته ولقابلة موظفيه، والوصول إلى المستوى الفكري المناسب دون تمييز اجتماعي أو ثقافي.
- Account حساب: سجل فردي لكل فئة من الموجودات والالتزامات والرصيد والمصروفات والدخل.
- Account payable مدفوعات: ديون أو التزامات مستحقة للموردين أو الباعة مقابل بضائع مشتراة أو خدمات.
- Account receivable مقبوضات: مبالغ مستحقة للمنظمة مقابل خدمات أديتها أو تبرعات أو منح أو هبات أو مقدمات (مستحقة الدفع) لكن لم تتم تسويتها بعد.
- Acquisition اقتناء: إضافة إلى مقتنيات المتحف عن طريق الهبة أو المنحة أو الشراء أو الجمع الميداني أو التبادل.
- Advisory board - committee مجلس استشاري (لجنة) (أ) مجموعة من القادة وذوي الخبرة المعينة مسؤولة عن تقديم المشورة والنصح لمنظمات الخدمة العامة. (ب) مجموعة من الأفراد المعروفين أو البارزين الذين يتمتعون بالمصداقية فيما يقدمون من دعم عام.
- Advocacy: الاستثمار في تكوين علاقات طويلة الأمد مع جمهور المتحف الحالي والمحتمل. تكوين مجموعة مخلص من الزوار ودعم المجتمع المحلي الذي يقنع الساسة والأعمال والصحافة أن المتحف منظمة ناجحة تستحق الاستثمار فيها.
- Annual report: تقرير سنوي يركز عادة على الأوضاع المالية أو التنظيمية تضعه وتنشره قيادة المنظمة.
- Appraisal (في إدارة المجموعات) التوثق من قطعة أو نموذج وتقدير قيمته. ويستعمل هذا المصطلح في بعض الدول للتعبير عن تقدير مستقل لتحفة ممنوحة بقصد الإعفاء من الضرائب.
- Appraisal (في إدارة الموظفين) المراجعة الدورية أو السنوية لأداء موظف على يد ممثل لصاحب العمل يراجع أداءه السابق ومسئوليته المقبلة والتدريب والاحتياجات الأخرى.
- Audit: التدقيق (أ) عملية فحص سجلات وملفات ووثائق حسابات المنظمة لضمان التزامها بالقوانين (ب) فحص السجلات المالية بناء على الإجراءات الموضوعية للتأكد من دقة وسلامة أداء موظفي المالية.
- Board of directors or board of trustees مجلس الإدارة أو مجلس الأوصياء: قد يتكون من شخصين أو أكثر يديران المنظمة.
- Brand: اسم أو علامة أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو مجموعة من هذه الأشياء يقصد منها تعريف بضائع وخدمات واحد أو مجموعة من الباعين والتميز بينهم وبين غيرهم من المنافسين. (الجمعية الأمريكية للتسويق). ومن الناحية العملية تعني كلمة Brand اسم وشعار (لوجو) ورمز منتج أو خدمة بما في ذلك المتاحف.
- Brand equity: القيمة المضافة التي يعطيها الاسم للمنتج. وقد تكون ذات قيمة كبيرة للصانع أو مقدم الخدمة. ويمكن للمستهلك أو المشاهد أن يعطي الاسم قيمة سلبية أو قيمة إيجابية.
- Budgeting: تحديد المخصصات والمصروفات على ضوء الموارد المالية الحالية

Computerization : عملية تحويل السجلات اليدوية (وخاصة الكاتالوجات والسجلات المالية وسجلات الموظفين والتسويق) إلى سجلات محفوظة في الكمبيوتر.

Condition report : وصف دقيق مكتوب ومصور لحالة تحفة أو وثيقة في وقت معين يتم تحديده كلما تعرضت التحفة لأي نشاط مثل الاستعارة أو العرض. ويساعد هذا الوصف في أعمال الصيانة.

Conflict of interest : وجود مصلحة خاصة تؤدي إلى تضارب المصالح في العمل وبذلك تقيد أو تبدو وكأنها تقيد موضوعية اتخاذ القرار.

Conservator – Restorer : موظف في المتحف أو مستقل لديه الكفاءة للقيام بالفحوص الفنية والمحافظة على الملكية الثقافية وصيانتها وترميمها.

Consultant : شخص يؤدي خدمات لمنظمة (مقابل مكافأة عادة) وليس بصفته موظف فيها.

Contract : اتفاق قابل للتنفيذ بقوة القانون.

Context : البيئة المحدودة والبيئة العامة للبيئة أثرية وبشكل خاص العلاقات المكانية بين الأشياء والطبيعة المحيطة بها التي يمكن أن تساعد على تكوين علاقات زمنية علمية وخاصة فيما يتعلق بطبقات الأرض.

Contribution - donation : تحويل أموال أو ممتلكات دون توقع عائد مادي.

Cultural heritage : تعرف اليونسكو التراث الثقافي بأنه روح الشعب فيما يتعلق بالقيم والأعمال والأنشطة والمؤسسات والمواقع الأثرية. وفي إطار هذا التعريف تميز اليونسكو بين:

التراث الثقافي الملموس ويشمل المواقع الثقافية والآثار ومجموعات المباني والمدن التاريخية والمتاحف والتراث المنقول والتحف والأعمال الفنية والتاريخية والعلمية والحرفية والوثائقية والرقمية والسينمائية، والتراث الثقافي غير الملموس ويشمل التقاليد واللغات والاحتفالات والأعياد والموسيقى والغناء والتمثيل والطب الشعبي والأدب وطرق طهي الطعام والألعاب والرياضة الشعبية.

أو المستقبلية للمنظمة خلال مدة معينة. وتوضع الموازنة في ختام عملية التخطيط حيث تمثل أولويات تخصيص الموارد المالية المحدودة لإنجاز أهداف المتحف.

Budget surplus or deficit : الفرق بين الإيرادات والمصروفات.

Accession (accessioning) : قبول القطعة رسمياً وإدخالها في المجموعة وتسجيلها ضمن مقتنيات المتحف مع نقل ملكيتها.

Cataloguing : وضع الشيء في نظام مصنف والاحتفاظ بسجل يبين هويته ومنشأه وأرقام الإدخال والكاتالوج وموقع ذلك الشيء في مكان تخزين المجموعة.

Charitable organization : جمعية خيرية، إشارة في بعض الدول إلى أنها غير هادفة للربح.

Clandestine excavation : الحفر أو التنقيب أو البحث أو إخراج آثار أو تحف مدفونة دون ترخيص أو بطريقة تخالف القانون.

Collection : اختيار التحف ذات الأهمية العامة.

Collection care : اتجاه عام للمحافظة على وصون المجموعات التي تشمل جميع جوانب المتحف ابتداءً من مرافق تخزين واستعمال المجموعات حتى السياسات والممارسات الأساسية والتربوية وتدريب الموظفين. العناية بالمجموعات مسئولية جميع العاملين.

Collection management : إدارة المجموعات والحفاظ عليها مع الاهتمام بسلامتها على المدى الطويل تشمل العناية بالمجموعات والوصول إليها واستعمالها وعمليات الجرد وحفظ السجلات وكافة ما يتعلق بأهداف المتحف وغاياته.

Collection management policy : بيان شامل مكتوب يصف ماذا يجمع المتحف، ولماذا، وكيف. وهو وثيقة عامة تبين المعايير المهنية الخاصة بكل متحف للجمع والمحافظة على المجموعات.

Community relations : تكوين واستمرار التواصل والتفاعل مع المجتمع ككل ومع دوائر مجتمعية معينة.

إدارة المتاحف : دليل عملي

شرح موجز لبعض المصطلحات الأساسية التي وردت في هذا الكتاب

وقد تكون حسبما يحدده المانح. تبقى المبالغ الموقوفة صحيحة ويتم الإنفاق من ريعها.

Evaluation: تقييم إلى أي مدى حقق البرنامج أو المنظمة الأهداف والغايات الموضوعية.

Exhibition designer: مصمم المعرض، وهو الذي يصمم ويبنكر الأشكال الفنية المفيدة للعرض.

Exhibition manager: مدير المعرض المسئول عن تنسيق مشروع المعرض.

Exhibition plan: خطة المعرض. وصف مكتوب لمراحل إنشاء المعرض.

Exhibition project: وصف مكتوب ومرسوم للمعرض المقترح.

Expendable funds: المبالغ المتاحة لتمويل برامج وخدمات المتحف.

Expenditure: المصروفات الفعلية في مقابل المبالغ المخصصة في الموازنة. وهناك مصروفات رأسمالية مثل الأموال التي تنفق على الأصول الدائمة وطويلة الأمد ومصروفات جارية مثل رواتب الموظفين وتكاليف إدارة المقر والصيانة العادية والضرائب والنقل وتكاليف عرض المتقنيات.

Facilities management: إدارة ومراقبة الترتيب والصيانة والجوانب الإنشائية في المتحف وقد تشمل المساعدة المعمارية أو التحديد المكاني أو الأمن.

Fiduciary: العلاقة بين شخص ما ومتحف حيث يكون ذلك الشخص مكلفا بتمثيل المتحف وممارسة حقوق وسلطات لتحقيق مصلحة المتحف.

Financial planning: تخطيط مالي. عملية الربط بين احتياجات المتحف وموارده المالية.

Focus groups: مجموعات مركزية تضم كل منها من 5 إلى 9 من أفراد الجمهور تدعى لمناقشة موضوع معين وتبادل الأفكار بشأنه. ويكثر عمل هذه المجموعات لدراسة زوار المتاحف وبحوث التسويق.

Friends of the museum: أفراد ومنظمات معزولة عن المتحف لكنها تدعمه بالمال والوقت وتساعدته لتحقيق رسالته.

Deaccession: إخراج قطعة من مجموعة بصفة دائمة وشطبها من سجلات المتحف.

Design: ترتيب الأشكال والألوان لاستعمالها لأغراض الزينة.

Direct marketing: جهود الترويج الموجهة نحو مجموعة معينة أو عدد معين من الأفراد، وفي مقابل الدعاية والإعلانات التي تتجه إلى الجميع دون سيطرة، يتم التحكم في الترويج المباشر وتوجيهه نحو مجموعة معينة.

Dealing: البيع والشراء لتحقيق مكسب للفرد أو للمؤسسة.

Documentation: التوثيق: جميع الأوراق والسجلات الورقية والإلكترونية والمعلومات المتعلقة بتحف أو مجموعة. ويستخدم المصطلح أيضا في عملية وضع سجلات لكل قطعة من المجموعة.

Due diligence: شرط بذل كل جهد ممكن للوصول إلى حقيقة التحفة المقدمة للحياة أو للاستخدام قبل الشروع في التعامل الفعلي معها، وخاصة تحديد أصلها وتاريخها.

Designated funds: مبالغ مخصصة لأغراض معينة يحددها مجلس الإدارة.

Direct cost: مصروفات مرتبطة بمشروع أو برنامج أو نشاط معين.

Emergency plan: خطة طوارئ. وثيقة تتضمن إجراءات وتدابير مكتوبة تستعمل في إدارة الحوادث أو الطوارئ مثل: ملخص وثائق خطة أو منهجية أو معلومات تستخدم لصنع القرار والإدارة والتنسيق في هذه المواقف.

Employee: موظف يعمل مقابل أجر وفق شروط صاحب العمل. وقد يكون العمل طول الوقت أو بعض الوقت.

Employee involvement: عملية يمارس الناس من خلالها سيطرة أكثر على عملهم لتحسين فاعلية منظماتهم.

Endowment: وقف الأموال وما تدره من عائد على أنشطة معينة قد تكون عامة

Insurance: تغطية بموجب عقد يتعهد فيه أحد الأطراف (وهو عادة شركة تأمين أو الحكومة) بتعويض الطرف الأخر عن الخسارة الناتجة عن مخاطرة معينة.

Inventory: المراجعة الفعلية لمحتويات المتحف. وبموجب أنظمة إدارة المجموعات والمراجعة الإدارية تتم عمليات المراجعة بصفة منتظمة لكل بند أو لعينة عشوائية من مقتنيات المتحف لضمان استمرار وجودها في المتحف وأنها في المكان المحدد لها في العرض أو التخزين.

Job description: وثيقة تحلل وتصف السمات الأساسية لكل وظيفة في المتحف وأهدافها وشروط التوظيف فيها وأهم الواجبات والمسئوليات، وهي ضرورية لأغراض التوظيف والإدارة اليومية للموظفين.

Legal title: سند قانوني. السند القانوني للملكية عقار في الدولة المعنية. قد يوهب هذا الحق في بعض الدول ولا يكفي للوفاء بمتطلبات بحث العناية اللازمة.

Loan-in: استعارة تحفة أو مجموعة ما بصفة مؤقتة من متحف آخر أو فرد أو مؤسسة دون تغيير ملكيتها.

Loan-out: إعارة تحفة أو مجموعة ما بصفة مؤقتة من المتحف إلى متحف آخر أو فرد أو مؤسسة دون تغيير ملكيتها.

Lux: وحدة مترية لقياس شدة الضوء، ١ لوكس = ١ لومن/متر مربع. يقاس تعرض مقتنيات المتحف للضوء بشدة الإضاءة محسوبة باللوكس مضروبة في عدد ساعات التعرض. ويمكن التعبير عن التعرض للضوء على المدى الطويل بالميجا لوكس/ساعة.

Market definition: تعريف السوق. تجتهد المنظمة لتحديد جزء أو أجزاء من السوق تقدم فيها عملياتها أو خدماتها أو منتجاتها.

Marketing: التسويق. عملية تخطيط وتنفيذ الإدراك والسعر وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والبضائع لإيجاد عمليات التبادل التي تحقق الأهداف الفردية والمؤسسية.

Fund: صندوق. كيان محاسبي يقام من أجل الموارد المستعملة في أنشطة أو لأغراض معينة حسب لوائح أو قواعد أو حدود خاصة. وتتكون مجموعة الصناديق من صناديق مماثلة مثل صناديق التشغيل أو صناديق الأوقاف أو صناديق رأس المال. أما الصناديق المحددة فهي تلك التي يحددها المانح لأغراض معينة وذلك في مقابل الصناديق التي تستعملها المنظمة لأي غرض تختاره في حدود مهمتها.

Grant: (أ) مساعدة مالية لتنفيذ مشروع أو برنامج بناء على خطة وموازنة معتمدة. (ب) هبة أو منحة لغرض محدد أو غير محدد.

Governing body: يعرف الأيكوم الجهة الحاكمة على أنها الأشخاص أو المنظمات التي تحدها لائحة المتحف للاضطلاع بمسئولية استدامته وتطوره الاستراتيجي وتمويله. ويستعمل نفس المصطلح للإشارة إلى أي مجلس يقام وفق إجراءات قانونية أو اتفاقيات.

Guidelines: بيانات أو وثائق توضح القواعد، وقد تغيرها السلطة التي أصدرتها حسب التطورات الجديدة، لكن ليست لها قوة القانون.

Human resources: الموارد البشرية. جميع الموظفين الفعليين والمحتملين والمتطوعين الذين يساعدون المتحف على القيام بمهمته. ويستخدم هذا المصطلح بدلا من كلمة "الموظفين" للدلالة على أن القوى العاملة من أئمن موارد المتحف وبالتالي لا بد من حسن إدارتها مثل موارد المتحف الهامة الأخرى كالمجموعات والمباني.

Illegal export: إخراج أشياء من دولة ما بمخالفة قوانينها.

Income-generating activities: الأنشطة التي تحقق ربحا ماليا للمتحف.

Information management: إدارة مختلف أنواع المعلومات التي يتم جمعها وتخزينها واستخدامها في المتحف وتشمل معلومات المجموعات ووثائق الصيانة وسجلات العمل الميداني والبحوث الأخرى.

In perpetuity: إلى ما لا نهاية، وهي إشارة إلى مسؤولية المتحف عن مقتنياته طوال مدة وجودها فيه.

Organizational development: عملية تحليل الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المتحف ، وتحديد الاحتياجات والمشاكل ، وتصميم خطة منتظمة لإدخال التغييرات المناسبة المجدية لزيادة فاعلية المتحف أو برامجه في تقديم الخدمات.

Organizational structure and infrastructure: تحديد العلاقات والأدوار والمسئوليات والقدرات داخل المنظمة.

Person specification: هذا المصطلح مرتبط بوصف الوظيفة ، ويحدد المؤهلات والمهارات والخبرات التي يجب توفرها في من يقوم بالعمل على المستوى المطلوب.

Pilot project: مشروع أولي يصمم ويمول كنموذج لمشروعات مماثلة تلبى نفس الحاجة في مناطق أخرى.

Planning: تخطيط. ابتكار طرق لتحقيق الهدف. برنامج عمل لتحقيق الهدف المحدد من خلال الجهد المنسق المشترك.

Preservation of collections: الصيانة. الحد من جميع الخسائر المستقبلية في المجموعات.

Preventive conservation: الصيانة الوقائية. إجراءات لحفظ المجموعات بحالة مستقرة بواسطة الصيانة ومسوح الحالات والرصد البيئي وإدارة الآفات.

Provenance: الأصل. تاريخ التحف بالكامل وملكيته منذ اكتشافها أو إبداعها حتى الوقت الحالي ، وعلى ضوء هذه المعلومات يتم تحديد أصالتها وحيازتها.

Policy deployment: وضع ونشر الإرشادات المطلوبة لتنسيق وتنفيذ الأنشطة في المتحف لتحقيق الأهداف العامة.

Public relations: العلاقات العامة كجهود مخطط ومستمر لإيجاد واستمرار الفهم المتبادل بين المنظمة والجمهور.

Record keeping: مسك سجلات. تصميم وتنفيذ نظام لجمع معلومات عن الإدارة أو المشروع.

Marketing mix: مزيج التسويق. جميع أدوات التسويق التي يستعملها المتحف لتحقيق أهداف التسويق. أكثر الطرق استخداما لتصنيف مزيج التسويق هي طريقة جيروم مكارثي المسماة "رباعية التسويق" وتتكون من المنتج والسعر والترويج والمكان ، وتركز رباعية التسويق على أن كافة الجوانب بدءاً من شكل المنتج وحتى الترويج له يندرج تحت بند التسويق.

Market segmentation: تقسيم السوق إلى أقسام جغرافية وسكانية لمعرفة الأجزاء التي توجد للمتحف فرص فيها. ويمكن اعتبار هذه الأجزاء مجموعات مستهدفة.

Minimum standard: المعيار المعقول الذي من المتوقع أن تتطلع جميع المتاحف وكل موظفيها إلى تحقيقه. وقد تضع بعض الدول تعريفا خاصا لهذا الحد الأدنى.

Mission statement: بيان موجز يلخص الغرض من وجود المتحف وبيبين: من نحن وماذا نفعل ولماذا نفعله ولماذا.

Museum: انظر نظام آداب المهنة المتحفية ، الأيكوم ، الملحق ١.

Museum professional: انظر نظام آداب المهنة المتحفية ، الأيكوم ، الملحق ١.

Museum security: قدرة المتحف الفورية على إنجاز إحدى مهامه الأساسية مثل حماية موظفيه وزواره ومقتنياته وممتلكاته المنقولة والثابتة وشهرته.

Museum security system: نظام أمن المتحف. يشمل جميع الوسائل الفنية والإجراءات التنظيمية لضمان المستوى الأمني المطلوب.

Natural heritage: تعرف اليونسكو التراث الطبيعي بأنه التراث الذي يشمل على سمات طبيعية تضم تكوينات طبيعية وبيولوجية وجيولوجية وجغرافية تمثل الموئل الطبيعي للحيوانات والنباتات المهددة بالانقراض ولها قيمة كبيرة من النواحي الجمالية والعلمية والطبيعية.

Non-profit organization: منظمة غير هادفة للربح. كيان قانوني تخصص أرباحه لتحقيق الصالح العام ولفائدة الكيان وعملياته. ويسمى أيضا: not-for-profit.

- أنواع المخاطر حتى تصل إلى المستوى المطلوب وفق أولويات واضحة ومحددة.
- Relative humidity: الرطوبة النسبية، مقدار البخار في الهواء كنسبة مئوية من الحد الأقصى الممكن عند ذات درجة الحرارة. ويعبر عنها عادة كنسبة مئوية من مستوى بخار الماء في الهواء المشبع عند درجة حرارة معينة.
- SWOT analysis: تحليل الموقف العام في المتحف من الداخل والخارج وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.
- Risk: المخاطر التي تتعرض لها المجموعات سواء كانت كلبية و مأساوية، تدريجية أو تراكمية، مقصودة أو عفوية. المخاطرة = الاحتمال X النتائج.
- Target audience: الجمهور المستهدف.
- Risk analysis: تحليل المخاطر هو العملية التي تستعملها الإدارة لتحديد مدى تكرار وشدة المخاطر التي تهدد المتحف (وموظفيه وزواره ومجموعاته ومقتنياته المعنوية والمادية وشهرته) وبناء على نتيجة التحليل يمكن تقييم كل من هذه المخاطر (لأغراض هذا الفصل) بموجب مقياس يتكون من خمس درجات: مخاطر لا تذكر، مخاطر منخفضة، مخاطر متوسطة، مخاطر عالية، مخاطر مأساوية.
- Target market: الجزء المختار من السوق لتركيز جهود التسويق والمبيعات فيه.
- Teamwork: العمل الجماعي المنسق بروح الفريق.
- Theft: السرقة. أخذ الشيء وحرمان صاحبه منه.
- Security: التحكم في وصول الجمهور والموظفين والباحثين إلى المبنى لتحديد فرصة سرقة أو تلف المجموعات.
- Valid title: الملكية الصحيحة. الحق دون منازع في ملكية التحف يؤيده تاريخها وأصلها منذ اكتشافها أو إنتاجها.
- Visitor-actual, potential & virtual: الزائر الفعلي هو الذي يزور المتحف. الزائر المحتمل هو الموجود في المجتمع المحلي ويرغب المتحف في جذبته إليه. والزائر الافتراضي هو الذي يحصل على خدمات المتحف عن طريق الانترنت.
- Showcase: نافذة عرض تصمم خصيصا لعرض تحفة أو عدة تحف.
- Special events: مناسبات أو احتفالات خاصة تنظم لجذب الانتباه إلى المتحف وجمع التبرعات مثلا.
- Visitor studies: البحوث والدراسات التي تجرى لجمع معلومات عن الزوار وآرائهم عن لمتحف ومعرضاته وخدماته.
- Stakeholders: أصحاب المصلحة، وهم مختلف المجموعات ذات المصالح المعنوية أو القانونية أو المالية المتعلقة بالمتحف، وجميع الناس الذين يتأثرون بالمتحف بشكل مباشر أو غير مباشر مثل الموظفين والمسؤولين الحكوميين والمجتمع ككل والمجتمعات المحلية والباحثين والمهنيين والزوار.
- Web: اختصار يعني شبكة الانترنت للمعلومات والاتصالات (World Wide Web).
- إدارة الأمن، وتشمل جميع وسائل وإجراءات وتدابير الإدارة التي لها تأثير على أمن المتحف.
- Security policy: سياسة أمنية. وثيقة تحدد، بناء على تحليل المخاطر، المستوى المطلوب من أمن المتحف.
- Strategic plan of museum protection: الخطة الاستراتيجية لحماية المتحف، تشمل جميع الأنشطة الهادفة إلى تقوية المنظمة ضد مختلف

- advocate. *Museum International* (UNESCO) vol. 180, No.4.
- Buck, R.A. and Gilmore, J. A., (Editors.), 1998. *The new museum registration methods*. (4th edition). (Washington: American Association of Museums).
- Barcaw, E.G., 1997. *Introduction to Museum Work* (1997). (Third Edition) (London: Altamira Press).
- Burke, R. & Liston D., (Editors). 1992. *Museum Security & Protection: A Handbook for Cultural Institutions*. (London: ICOM in association with Routledge).
- CIE., 2004. *Control of Damage to Museum Objects by Optical Radiation Publication. CIE 157:2004*. (Vienna: International Commission On Illumination).
- Collins, Z.W., (editor.), 1981. *Museums Adults and the Humanities. A Guide for Educational Planning* (Washington: American Association of Museums).
- Davies, S., 1996. *MGC Guidelines for Good Practice: Producing a Forward Plan*. (London: Museums & Galleries Commission).
- Dodd, J. & Sandell, R., 1998. *Building Bridges: Guidance for museums and galleries on developing new audiences*. (London: Museums and Galleries Commission).
- Dorge, V. & Jones, S. 1999. *Building an Emergency Plan. A Guide for Museums and Other Cultural Institutions*. (Los Angeles: Getty Conservation Institute).
- Durbin, G., 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. London: Museums & Galleries Commission).
- Edson, G. & Dean, D., 1994. *The Handbook for Museums*. (London & New York: Routledge).
- Fahy, A.,(editor), 1995. *Collections Management: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
- Faulk, H.F. & Durkin, L.D., 1992. *The Museums Experience* (Washington: Whalesback Books).
- García Blanco, Á., 1999. *La Exposición como medio de Comunicación* (Madrid : Ediciones Akal).
- Genoways, H. & Ireland, L., 2003. *Museum Administration*, (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Giebenhausen, M. (Editor). 2003. *The Architecture of the Museum*. Ambrose, T. & Paine, C., 1993. *Museum Basics* (London: ICOM in conjunction with Routledge).
- American Association of Museums, 1984. *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance, and Documentation*. (Washington: AAM).
- American Association of Museums (2001). *Museum Visitor Services Manual*. (Washington: AAM).
- Anderson, G. (Editor), 2004. *Reinventing the Museum: Historical & Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. (California: AltaMira Press).
- Appelbaum, B., 1991. *Guide to the Environmental Protection of Collections*. (Madison, Conn.: South View Press). (Out of print).
- Ashby, H., McKenna, G. and Stiff, M., 2001. *SPECTRUM knowledge: standards for cultural information management*. (Cambridge: mda.).
- ASHRAE 2003. Museums Libraries and Archives: Chapter A21 in ASHRAE, 2003. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition*. (Atlanta: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers).
- Askerud, P. & Clement, E.(Editors), 1977. *Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention*. (Paris: UNESCO).
- Bachmann, K., 1992. *Conservation Concerns*. (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- Bahgli, S-A., Boylan, P.J. & Herreman, Y., 1998. *History of ICOM (1946-1996)*. (Paris: ICOM).
- Bauer, D. G., 1995. *The "How To" Grants Manual*. (Third Edition), (Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press).
- Belcher, M., (editor), 1991. *Exhibitions (1991)* (London: Leicester University Press).
- Blazek, J., 1996. *Financial Planning for Nonprofit Organizations*. (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.).
- Brodie, N. & Tubbs, K.W., 2002. (Editors) *Illicit Antiquities. The theft of culture and the extinction of archaeology*. (London: Routledge).
- Brokerhof, A. 2002. Solarisation: A cheap but effective method to disinfect museum objects pp. 15 – 20 in ICOM-CC, 2002. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22-27 September 2002*. James and James: London.
- Brüninghaus-Knubel, C., 1993. Museum educator: the audience's

- Documenting African collections.* (Arabic edition). (Tunis: ICOM-Arab), International Council of Museums, 2004. *ICOM Code of Ethics for Museums.* (Paris, ICOM).
- ICOM-CIDOC, 1995. *International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories.* (Paris: ICOM International Committee for Documentation - CIDOC). (Also available on-line at: <http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm>).
- Keene, S., 2002. *Managing Conservation in Museums* (2nd edition). (London: Butterworth-Heinemann).
- Keller, K., 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity.* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall).
- Knell, S.J., (editor), 1994. *Care of Collections: Leicester Readers in Museum Studies.* (London & New York: Routledge).
- Kingsley, H. et al., (editors), 2001. *Integrated Pest Management for Collections.* (London: English Heritage).
- Kotler, P. & Kotler, N., 1998. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources.* (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management.* (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Lancaster, G. & Reynolds, P., 2002. *Marketing Made Simple.* (Oxford: Elsevier Science).
- Lauffer, A., 1984. *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations* (New York: Macmillan).
- Lord, B. & Lord, G.D. 1997. *Manual of Museum Management.* (London: Stationary Office).
- Lord, B. & Lord, G.D., (Editors), 2001. *Manual of Museum Exhibitions.* (California: AltaMira Press).
- Lord, G. D. & Lord, B., (Editors), 2001. *The Manual of Museum Planning* (Second Edition) (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Malaro, M., 1998. *A Legal Primer on Managing Museum Collections* (2nd edition) (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- McLean, F., 1997. *Marketing the Museum* (London: Routledge).
- Michalski, S., 1997. The Lighting Decision, pp. 97 – 104 in Ottawa Textile Symposium, 1997. *Fabric of an Exhibition: An Interdisciplinary Approach.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Michalski, S., 2000. *Guidelines for humidity and temperature in Canadian archives.* *Technical Bulletin No. 23.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Moffatt, H., & Woollard, V., 2000. *Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice.* (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Mohen, J-P, 1999. *Les sciences du patrimoine : identifier, conserver,* (Manchester: University Press).
- Giles, H. (and others), 1998. *Welcoming our visitors: How to plan successful special events.* (London: English Heritage).
- Goulding C., 2000. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 34, (16 March 2000), pp. 261-278.
- Graham, C., 1992. *Keep the Money Coming.* (Sarasota, FL: Pineapple Press).
- Hall, M., 1988). *On Display. A Design Grammar for Museum Exhibitions* (London: Lund Humphries).
- Hein, G.E., 1998. *Learning in the Museum.* (London: Routledge).
- Herreman, Y., (in press). *Museos. Introducción a su teoría y práctica.* (Mexico City: INAH/SEP).
- Hilbert, G.S. (Editor), 2000. *Vocabulary of Museum Security Terms. (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian).* (Berlin, Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security – ICMS).
- Holm, S.A., 1998. *Facts & Artefacts: How to document a museum collection.* (2nd Edition). (Cambridge: mda).
- Holm, S.A., 2002. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections.* (2nd Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- Hooper-Greenhill, E., 1991. *Museum and Gallery Education.* (Leicester & New York: Leicester University Press).
- Hooper-Greenhill, E., 1992. *Museums and the Shaping of Knowledge.* (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., (Editor). (1994). *Museums and their Visitors* London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E., 1995. *Museums, Media, Messy.* (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., 1999. *Educational Role of the Museum.* (London: Routledge).
- Hopkins, B. R., 2001. *Starting and Managing A Nonprofit Organization.* (Third Edition). (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.).
- International Committee of the Red Cross. 2002. *Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict* (Geneva: ICRC).
- International Council of Museums, 1994. *Museums, Civilisations and Development: Amman, April 1994.* (Paris: ICOM) (Arabic edition also available).
- International Council of Museums, 1996. *Handbook of standards. Documenting African collections.* (English-French edition.) (Paris: ICOM). (Also available on-line at: <http://icom.museum/afriodic/>).
- International Council of Museums, 1997. *Handbook of standards.*

- Swarbrooke, J., 2001. *Development and Management of Visitor Attractions* (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Tétreault, J. 1999. *Coatings for Display and Storage in Museums. CCI Technical Bulletin, No. 21.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Tétreault, J. 2003. *Airborne Pollutants in Museums, Galleries, and Archives: Risk Assessment, Control Strategies, and Preservation Management.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute, Ottawa.
- Thomson, G. 1986. *The Museum Environment.* (2nd edition). (Oxford: Butterworths-Heinemann), London.
- Thompson, J.M.A. (editor), 1992. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice.* (Second Edition). (Oxford: Butterworth).
- Thornes, R. (1999). *Introduction to Object ID. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities.* (Santa Monica, CA: Getty Information Institute; Oxford: OUP).
- Total, 2003. *Sharing our energies – Corporate Social Responsibility Report.* (Paris: Total).
- Velarde, G., 1989. *Designing Exhibitions. The Principles and process of Contemporary Show Space Design.* (New York: Watson-Guptill Publications).
- Verhaar J. & Han, M., 1989. *Project Model Exhibitions* (Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten).
- Waidacher, Friedrich, 1999. *Handbuch der Allgemeinen Museologie.* (Vienna: Böhlau).
- Waller, R 2003. Cultural property risk analysis model : development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. *Göteborg studies in conservation #13.* Göteborg University, Göteborg.
- Wochenfeldt, K. & Zacharias, W. 1992. *Handbuch Museumpädagogik: Orientierungen und Methoden für die Praxis.* (3rd revised edition). Düsseldorf
- Wilson, L.A. & Boyle, E., 2004. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 5 (1 May 2004), pp. 299-308.
- Wolf, T., 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century.* (New York: Simon & Schuster).
- restaurer. (Paris O. Jacob).
- Museum Documentation Association, 1997. *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard.* (Second Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- O'Keefe P.J., 1997. *Trade in Antiquities: Reducing Destruction and Theft* (Paris: UNESCO, London: Archetype; Paris, London).
- O'Keefe, P.J., 2000. *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on Illicit Traffic* (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2002. *Shipwrecked Heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on Underwater Cultural Heritage.* (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2004. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*, vol. 9, pp. 99-116.
- Finniger, D. 2001. *Pest management in museums, archives and historic houses.* (London: Archetype Publications).
- Prott, L.V., 1997 *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995.* (Leicester: Institute of Art and Law).
- Raphael, T., (no date : ca.2000). *Exhibit conservation guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication.* (CD-ROM: Harper's Ferry, USA: US National Park Service).
- Reusser E.M., (2003). Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, (12 April 2003), pp. 95-108.
- Rose, C. L. & de Torres, A.R., 1992. *Storage of Natural History Collections: Ideas and Practical Solutions.* (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Rose, C.L., Hawkes, C.A. & Genoways, H., 1995. *Storage of Natural History Collections: A Preventive Conservation Approach.* (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Rumyard, S. & French, Y., 2000. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions.* (London: The Stationary Office).
- Screven, C., 1985. *Evaluación de exposiciones en de Museos.* (Mexico City: Comité Nacional Mexicano).
- Section Française de l'IIC, 2001. *Préserver les objets de son patrimoine: précis de conservation préventive.* (Paris : Sprimont Mardaga).
- Shackley, M., 2001. *Managing Sacred Sites Service Provision and Visitor Experience* (London: Continuum).
- Strang, T. 2001. Principles of heat disinfections. pp. 114 – 129 in Kingsley, H., 2001 (q.v.).

<http://www.iccrom.org> / منظمة بين الحكومات تأسست في روما سنة ١٩٥٩ للمحافظة على كافة أنواع التراث العالمي المنقول وغير المنقول وتضم حاليا ١٠٠ دولة عضو، وتهدف إلى تحسين جودة الترميم ورفع الوعي بأهمية المحافظة على التراث الثقافي. الموقع الإلكتروني يؤدي إلى مصادر كبيرة للمعلومات تشمل مكتبة ودورات تدريب وقواعد بيانات وتقارير خبراء ومطبوعات.

نصائح خاصة بالجرد والتوثيق

مبادرة دبلين كور ميتاداتا (٢٠٠٤)

<http://www.dublincore.org> / المجلس الدولي للمتاحف، اللجنة الدولية للتوثيق (١٩٩٣) التسجيل خطوة بخطوة عند وصول القطعة إلى المتحف، ورقة حقائق رقم ١ بالإنجليزية والفرنسية وإصدارات أخرى. مجموعة عمل الخدمات التابعة للجنة سيدوك <http://www.cidoc.icom.org/fact1.htm> واللجنة الدولية للتوثيق (١٩٩٤) وضع العلامات، ورقة حقائق رقم ٢ بالإنجليزية والفرنسية وإصدارات أخرى <http://www.cidoc.icom.org/fact2.htm> وبطاقات تعريف <http://icom.museum/object-id> القطع

المحافظة على المجموعات

أكمل قاعدة بيانات للمكتبات ومصادر المعلومات عن الترميم والمحافظة على التراث الثقافي <http://www.bcin.ca> مشروع يتبع إدارة مكتبات الترميم بجامعة ستانفورد يغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي تهم المتخصصين، وهذا الموقع يسهل الربط بين الكثير من المواقع التي تعتبر مصادر هامة للمعلومات <http://palimpsest.stanford.edu> معهد الترميم الكندي : يوصل إلى كتالوج المكتبة ونموذج طلب المطبوعات ويربط بين الكثير من المواقع المختلفة <http://www.cci-icc.gc.ca>.

مواقع إلكترونية على الإنترنت تقدم معلومات وإرشادات

(مجمعة حسب الموضوع)

منظمات دولية ومعلومات عامة

اليونسكو: صفحة قطاع الثقافة

<http://www.unesco.org/culture> / هذه الصفحة تربط بين آلاف مصادر المعلومات القيمة التي تغطي جميع أعمال اليونسكو الثقافية مجمعة حسب المجالات الثقافية الرئيسية مثل التراث العالمي، والتراث غير المنقول، والتنوع الثقافي، والأعمال المعيارية (مثل الاتفاقيات والإجراءات القانونية) والحوار بين الثقافات، والثقافة والتنمية، والصناعات والفنون والإبداعات الثقافية، وحقوق الطبع والمتاحف والسياحة الثقافية.

المجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم)

مجموعة شاملة من المواقع الإلكترونية من مختلف المصادر تربط أكثر من ٣٠ لجنة دولية متخصصة مع مختلف المنظمات الدولية <http://icom.museum>

المجلس الدولي للآثار والمواقع الأثرية

<http://www.icomos.org> (ICOMOS)

اللجنة الدولية للدرع الأزرق

<http://www.ifla.org/blueshield> / هي اللجنة الدائمة للاستعداد والاستجابة للطوارئ التي تربط بين منظمات اليونسكو المهنية الدولية الأربعة للأرشيف ICA والمكتبات IFLA والآثار ICOMOS والمتاحف ICOM. وهي تعمل عن قرب مع اليونسكو والجهات الأخرى وهي معترف بها بموجب البروتوكول الثاني لسنة ١٩٩٩ لمعاهدة لاهاي بشأن حماية الملكية الثقافية في حالات الصراع المسلح، ١٩٥٤.

المركز الدولي لدراسة ترميم وحفظ الملكية الثقافية (ICCROM)

”انظر جيدا“ معلومات من الجمعية الملكية البريطانية للعلميان :
http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public_seeitright.hcsp

مبادئ التصميم العالمي: بدعم من المعهد القومي لبحوث العجز وإعادة التأهيل بالولايات المتحدة الأمريكية، يساعد على جعل تصميم المنتجات وما يحيط بها مناسباً لكل الناس إلى أقصر درجة ممكنة دون الحاجة إلى تصميم متخصص.
http://www.design.ncsu.edu/cud/univ_design/principles/udprinciples.htm

إدارة وتدريب الموظفين

لجنة الأيكوم للتدريب: مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات عن إدارة العاملين والتدريب والتقارير
[/http://www.ictop.icom.museum](http://www.ictop.icom.museum)
إرشادات مقررات الأيكوم لتطوير الوظائف المتحفية وتشمل قائمة كتب عن التدريب المتحفي
<http://www.museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>

ICCROM – دليل فرص التدريب:

<http://www.iccrom.org/eng/training/opportunities.php>

التسويق

وقود للفنون: مرجع عالمي جيد يدعمه مجلس الفنون الاستراتيجي ويشمل كافة جوانب التسويق والترويج وعلاقات الزوار والقطاع الثقافي، ويضم أكثر من ١٥٠٠٠ عضواً من ١٢٨ دولة. التسجيل مجاني ويتيح الفرصة للدخول على أكثر من ٢٠٠٠ مصدر للمعلومات والحصول على نشرة إخبارية بالبريد الإلكتروني.
[/http://www.fuel&arts.com](http://www.fuel&arts.com)

التجارة غير المشروعة: معلومات ونصائح بشأن القطع المفقودة
الانتربول:
<http://www.interpol.int/Public/WorkOfArt/Default.asp>

سجل القطع الفنية المفقودة:
[/http://www.artloss.com](http://www.artloss.com)

التعقب الثمين:
[/http://www.invaluable.com/stolenart](http://www.invaluable.com/stolenart)

مركز الترميم بكويبك، كندا: مصدر للمواد الجديدة والممتازة يصف استخدام ومصادر الكثير من المواد اللازمة في المتاحف والمخازن
<http://preservart.cccq.mcc.gouv.qc.ca>

خدمات الزوار

خطط التطوير الخاصة بالزوار: كتيب للاستشارات العملية من إعداد Heritage Lottery Fund في المملكة المتحدة لأولئك الراغبين في التقدم للمنح ويمكن تحميله بالمجان على شكل PDF: <http://www.hlf.org.uk>

مجموعات دراسة الزوار

مجموعة التقييم وبحوث الزوار في استراليا:

[/http://amol.org.au/evrsig](http://amol.org.au/evrsig)

مجموعة دراسات الزوار في المملكة المتحدة:

[/http://www.visitors.org.uk](http://www.visitors.org.uk)

التخطيط للمعاقين:

التصميم لدخول المباني: معلومات عن التخطيط لتسهيل دخول المعاقين وكبار السن إلى المباني المتحفية

http://www.cae.org.uk/sheets/designs_sheets/ramps.html

التفكير في الدخول وتحسين المشروع بالنسبة للمعاقين: كتيب للاستشارات العملية من إعداد Heritage Lottery Fund في المملكة المتحدة لأولئك الراغبين في التقدم للمنح ويمكن تحميله بالمجان على شكل PDF: <http://www.hlf.org.uk>

صندوق أدوات لدخول الجميع: القصد منه مساعدة المتاحف وغيرها على مراجعة خدماتها ومرافقها التي تسهل الدخول لجميع الناس دون تفرقة، ويمكن الحصول عليه بالمجان من مجلس المتاحف والمكتبات والأرشيف MLA بانجلترا أو تحميله من الموقع: http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access_04.asp

باتريك بويلان Patrick Boylan أستاذ سياسة وإدارة الفنون بجامعة سيتي بلندن من ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٤ ورئيس قسم من ١٩٠٠ إلى ١٩٩٦ وعند تقاعده مؤخرا كرمته الجامعة بمنحه لقب أستاذ غير متفرغ سياسة وإدارة التراث. وتبوأ مناصب كبيرة خلال الفترة من ١٩٦٤ إلى ١٩٩٠ في المتاحف والمنظمات الفنية الانجليزية منها ١٨ سنة مديرا للمتاحف والفنون في ليسيستر شاير. وكان الرئيس الخمسين لجمعية متاحف المملكة المتحدة من ١٩٨٨ إلى ١٩٩٠، ثم عمل من ١٩٧٧ إلى ٢٠٠٤ في مناصب متنوعة في الأيكوم حيث كان عضوا للمجلس التنفيذي، ونائبا للرئيس ورئيس اللجنة الدولية للأيكوم للتدريب وشئون العاملين (ICTOP) ولجنة الأيكوم الوطنية في المملكة المتحدة، ونشر نحو ٢٠٠ بحثا في الجيولوجيا وتاريخ العلم والمتاحف والتراث والسياسة والإدارة الثقافية.

ياني هيرمان Yani Herreman منسقة دورة الدراسات العليا في تخطيط وتصميم المتاحف بكلية الهندسة بجامعة المكسيك الوطنية، وشغلت مناصب عليا في العديد من المتاحف والهيئات الثقافية المكسيكية فكانت مديرة متحف التاريخ الطبيعي في مكسيكو سيتي ومديرة متاحف ومكتبات عامة ومراكز ثقافية حكومية بمكسيكو سيتي ميتروبوليتان، ونائبة مدير النشاط الثقافي بوزارة المالية، ومنسقة التراث والنشاط الثقافي في مدينة إيزتاكالال الجامعية للجامعة الوطنية وبصفتها مهندسة معمارية ومصممة نشطة فقد قامت بتصميم المعارض وساهمت مساهمة فعالة في تخطيط وبرمجة المتاحف في عدة دول، وكتبت في العديد من الموضوعات المتعلقة بالمتاحف والمعارض والهندسة المعمارية والبرمجة والعلاقة بين المتاحف والمعارض والسياحة والتخطيط العمراني. وهي التي أسست مقعد المنظمة الإقليمية لأمريكا اللاتينية في الأيكوم ورأست اللجنة الدولية لهندسة وتصميم المتاحف وكانت عضو المجلس التنفيذي ثم نائبة للرئيس من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٤.

بافيل جيراسيك Pavel Jirasek مدير إدارة حماية التراث الثقافي والمتاحف وقاعات العرض في وزارة الثقافة التشيكية منذ ١٩٩٩. تخرج في الجامعة التقنية التشيكية وعمل في مجال الصناعة ثم في معهد الدولة للحفاظ على الآثار في براغ. ومن ١٩٩١ إلى ١٩٩٥ كان منسقا لحماية التراث الثقافي المنقول من الجرائم والكوارث الطبيعية. وعمل بوزارة الثقافة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٩ في النظام المتكامل للتراث الثقافي المنقول، وشارك في عدد من الدورات التدريبية في الخارج، وركز على حماية توثيق المجموعات. ورأس

كورنيليا برونينجهاوس - كنبيل Cornelia Brüninghaus-Knubel مديرة إدارة التعليم بمتحف ويلهيلم ليهمبروك دويسبيرج منذ ١٩٨٥، وفي سنة ١٩٦٩ كانت من رواد معلمي المتاحف المهنيين في ألمانيا وعملت أساسا في متاحف الفن الحديث (متحف فولكوانج إيسين كونست في دورسلدورف) قبل إنشاء متحف الأطفال في متحف ويلهيلم ليهمبروك، وكانت رئيسة اللجنة الدولية للتعليم المتحفي والنشاط الثقافي التابعة للمجلس الدولي للمتاحف من ١٩٨٣ إلى ١٩٨٩. وخلال الفترة ١٩٧٥ إلى ١٩٨٢ قامت بتدريس التعليم المتحفي وتاريخ الفن بجامعة إيسين وجايسين، كما قامت منذ ١٩٨٩ بتنفيذ عدد من الدورات التدريبية عن علم المتاحف والتعليم المتحفي لمعهد جوته في دول كثيرة.

جاري إيديسون Gary Edson مدير متحف جامعة تيكساس تيك، ومدير مركز الدراسة المتقدمة لعلم المتاحف وإدارة التراث، وأستاذ علم المتاحف. كان عضو مجلس جمعية المتاحف الأمريكية

الوسطى والجنوبية ودول الكاريبي وأوروبا ومصر والكويت. وكان منسق مجموعة عمل الصيانة الوقائية للجنة المحافظة التابعة للأيكوم على مدى دورتين مدة كل منهما ٣ سنوات كما نشر العديد من الأوراق والبحوث وهو الآن يعمل في قاعدة معلومات اليكترونية لتقييم مخاطر المجموعات ودورة تدريبية عن تقييم المخاطر بالاشتراك مع معهد الصيانة الكندي والـ ICCROM (٢٠٠٥).

بال مورك Paal Mork مسئول التواصل والتسويق بمتحف نورسك فولك بأوسلو منذ ١٩٩٢ حيث طور نظام استراتيجيات التواصل للمتحف ككل ولعدة معارض كبرى، وهو حاصل على درجة الماجيستير في الإيثنولوجيا ودرس التواصل والتسويق، كما نشر مقالات وقدم محاضرات عن التسويق والتواصل المتحفي ركزت بصفة خاصة على تصنيف الخطط الاستراتيجية. وهو رئيس لجنة الأيكوم الدولية للتسويق المتحفي والعلاقات العامة منذ ٢٠٠٣ وكان نائب رئيسها منذ سنة ٢٠٠٠.

ليندل بروت Lyndel Prott أستاذ بكلية أبحاث آسيا والباسيفيك بالجامعة الأسترالية الوطنية في كامبيرا (استراليا) وكانت قبل ذلك مدير قسم التراث الثقافي في اليونسكو، باريس وهي حاصلة على درجات عملية في القانون والآداب من جامعات سيدني وتوبينجن وألمانيا والجامعة الحرة في بروكسيل، ولها خبرات واسعة في قانون التراث الثقافي بما في ذلك المفاوضات لعقد اتفاقيات قانونية دولية للقضاء على الاتجار غير المشروع وتنفيذها عمليا في الكثير من دول العالم. ونشرت حوالي ٢٥٠ بحثا عن قانون التراث الثقافي والقانون المقارن والقانون والتشريع الدولي ومنها "تعليق على اتفاقية UNIDROIT" كما تنشر في خمسة مجلدات مع زميلها باتريك أوكيفي موضوعا جديدا تحت اسم (القانون والتراث الثقافي) وهي عضو الأيكوم منذ أكثر من عشرين سنة، وتقديرا لأعمالها العلمية حازت على جائزة التقدير

لجنة الأيكوم الدولية لأمن المتاحف منذ ٢٠٠١ وشارك بفاعلية في تنفيذ المشروعات التي ينظمها المجلس الدولي للمتاحف والاتحاد الأوروبي واللجنة التشيكية للدرع الأزرق والمجلس الأوروبي والانتربول والشرطة الأوروبية، الخ.. وألقى محاضرات ونشر مطبوعات عن حماية واسترداد التراث الثقافي.

نيقولا لادكين Nicola Ladkin أستاذ بجامعة تيكساس تيك، لوبوك، تيكساس، وشاركت في أعمال التنقيب الميدانية كما عملت في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وكانت مشرفة مختبر ومديرة مجموعات الأنثروبولوجي ومسجلة متحف جامعة تيكساس تيك، وهي الآن أستاذة الأبحاث بالمتحف. وقد نشرت وقدمت أوراقا إلى ورش عمل الدولية عن إدارة المجموعات والصيانة الوقائية في أسوان (مصر) ضمن حملة الأيكوم الدولية لإنشاء متحف النوبة.

جيفري لويس Geoffrey Lewis رأس لجنة الأيكوم لآداب المهنة التابعة، وهو رئيس سابق للمجلس الدولي للمتاحف وجمعية المتاحف البريطانية، ورئيس سابق للجنة الأيكوم الاستشارية وكان مدير متاحف شيفيلد وليفربول (التي أصبحت الآن متاحف ليفربول الوطنية) قبل أن يصبح مدير الدراسات بجامعة ليسستر، وهو حاصل على درجة في الآثار ودرجة الدبلوم والزمالة الفخرية لجمعية المتاحف، وهو أيضاً عضو فخري في المجلس الدولي للمتاحف، وله بحوث كثيرة عن الآثار والدراسات المتحفية وساهم في تأليف أحد أهم كتب جمعية المتاحف وهو: كتاب أمانة المتاحف : دليل الممارسة المتحفية.

ستيفان ميكاليسكي Stefan Michalski من كبار علماء حماية الآثار بمعهد الصيانة الكندي (CCI) وقد أجرى أبحاثا وقدم العديد من الاستشارات على مدى أكثر من عشرين عاما في مجالات البيئة المتحفية والمحافظة على المجموعات وأجرى العديد من عمليات المسح المتحفي ونفذ دورات تدريبية في أمريكا الشمالية

الاسترالية ، ونوط الشرف النمساوي من الدرجة الأولى ، وجائزة تقديرية من جامعة سيدني.

اندرو روبيرتس Andrew Roberts خبير التوثيق المتحفي لأكثر من ثلاثين سنة وله دور فاعل في تطوير المعايير والأنظمة المستخدمة حالياً في متاحف كثيرة. وعمل في جمعية التوثيق المتحفي (MDA) من ١٩٧٤ إلى ١٩٩١ وتضمنت مسؤولياته تقديم المشورة والتدريب وإصدار المطبوعات وتنظيم المؤتمرات وتطوير معايير التوثيق المتحفي. ثم التحق سنة ١٩٩٣ بمتحف لندن حيث تضمنت مسؤولياته إدارة واستعمال معلومات المجموعات والمصادر ذات العلاقة. وكان عضواً نشطاً في لجنة الأيكوم الدولية للتوثيق منذ ١٩٧٦ حيث رأس اللجنة لمدة ست سنوات من ١٩٨٩ إلى ١٩٩٥ ، وعمل مستشاراً لمشروع أفريكوم لوضع وتنفيذ معايير التوثيق للمتاحف الأفريقية.

فيكي وللارد Vicky Wollard أستاذة السياسة والإدارة الثقافية بجامعة سيتي بلندن ، وهي حالياً مديرة برامج دراسات إدارة المتاحف وقاعات العرض. وكانت قبل ذلك مسؤولة التربية لمدة ١٨ عاماً في ثلاثة متاحف لندنية ، ومحاضرة ومستشارة لهيئات التراث والمتاحف في إنجلترا وأمريكا الجنوبية وساراواك وفنلندا وبابوا غينيا الجديدة وكولومبيا ولانفيا. وشاركت في إدارة ثلاث ندوات للمجلس البريطاني الدولي كما شاركت في تأليف التربية المتحفية والمعارض: دليل الممارسة الجيدة (١٩٩٩) ، وتقوم بدور نشط في جمعية المتاحف وهي عضو مجلس مكتبة المرأة ومجموعة التربية المتحفية. ولها اهتمامات أكاديمية في التربية المتحفية والتطوير المهني المستمر للمهن المتحفية.

مقدمة

هذه النسخة من نظام الآداب المهنية المتحفية هي حاصلة من ست سنوات من المراجعة الشاملة - على ضوء الممارسات المتحفية الحديثة - لنظام الآداب المهنية المتحفية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف والنسخة التي روجعت وصدرت سنة ٢٠٠١ استناداً إلى النسخة السابقة، وروعي فيها حسب التصور آنذاك الاتساق مع المهنة المتحفية والمبادئ الأساسية للممارسة المهنية والدقة لكي يكون النظام دليلاً عاماً لآداب المهنة. وهكذا مر هذا النظام بثلاث مراحل من التشاور بين الأعضاء حتى أقرته الجمعية العمومية الحادية والعشرين للأيكوم في سيئول سنة ٢٠٠٤.

حافظت هذه الوثيقة في روحها ومضمونها على استهداف خدمة المجتمع الكبير والمجتمعات المحلية وعموم الجمهور ومختلف الدوائر والمهن المتحفية. وقد تغير مركز الاهتمام في الوثيقة كلها نتيجة للهيكل الجديد، إلا أن الإضافات الجديدة تماماً كانت محددة في السمات الجديدة التي وردت في الفقرة ١١/٢ والمبادئ المحددة في الأجزاء ٣ و ٤ و ٥.

يقدم نظام الآداب المهنية المتحفية وسيلة للتنظيم المهني الذاتي في مجال حيوي من مجالات الخدمة العامة التي تختلف فيها التشريعات الوطنية ولا تكاد تصل إلى حد الاتساق. ويضع النظام الحد الأدنى من معايير السلوك والأداء التي يتطلع إليها بحق العاملون في المهنة المتحفية في مختلف أنحاء العالم، كما يعرض توقعات الناس المعقولة من المهنة المتحفية.

أصدر المجلس الدولي للمتاحف نظام الاقتناء سنة ١٩٧٠، ثم أصدر نظام الآداب المهنية المتكامل سنة ١٩٨٦، وإلى ذلك الجهد المبكر يرجع الفضل في إصدار النظام الحالي ووثيقته المؤقتة سنة ٢٠٠١. ووقع معظم عبء مراجعة النظام وإعادة ترتيبه على الأعضاء الحاليين في لجنة الآداب المهنية الذين أسهموا في اجتماعاتها سواء بالحضور أو بالوسائل الإلكترونية مُصرِّين على تحقيق الهدف في الموعد المحدد، وهو الجهد الذي قوبل بكل تقدير. وسترد أسماء أعضاء اللجنة فيما بعد. يقدم النظام الحالي - مثله كمثل ما سبقه من أنظمة - الحد الأدنى

العالمي الذي يمكن للمجموعات الوطنية والمتخصصة أن تبني عليه لتلبية احتياجاتها المعينة. ويشجع المجلس الدولي للمتاحف وضع أنظمة وطنية متخصصة لآداب المهنة تلبي الاحتياجات الخاصة. وسيكون من دواعي سرور الأيكوم أن يتلقى نسخاً من هذه الأنظمة التي ينبغي إرسالها إلى أمين عام الأيكوم على العنوان التالي:

Maison de L'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris
Cedex 15, France

أو بالبريد الإلكتروني: Secretariat@icom.org

جيفري لويس

رئيس لجنة الآداب المهنية

لجنة الآداب المهنية في الفترة من ٢٠٠١ إلى ٢٠٠٤

الرئيس: جيفري لويس (المملكة المتحدة)

الأعضاء: جاري إيدسون (الولايات المتحدة الأمريكية)، بير كاكس (السويد) بيونج-مو كيم (جمهورية كوريا)، باسكال ماكامبيلا (الكونغو)، ومن سنة ٢٠٠٢: جين - إيفين مارين (فرنسا)، بيرنيس ميرفي (استراليا)، وحتى سنة ٢٠٠٢: تيريزا شاينر (البرازيل)، وشاجيا تشيلويلا (جمهورية الكونغو الديمقراطية)، وميشيل فان-برايت (فرنسا).

تمهيد

وضع نظام الآداب المهنية المتحفية

أعد المجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم) هذا النظام لآداب المهنة المتحفية حسب البيان المشار إليه في دستور الأيكوم، وهو يصور المبادئ المقبولة بصفة عامة لدى المجتمع الدولي للمتاحف. وتعتبر عضوية المجلس الدولي للمتاحف ودفع رسم العضوية السنوي بمثابة موافقة على الالتزام بنظام الآداب المهنية المتحفية.

حد أدنى للمتاحف

هذا النظام هو الحد الأدنى لآداب المهنة المتحفية، ويتضمن سلسلة

من المبادئ توثيقها إرشادات مطلوبة لممارسة المهنة المتحفية. وتطبق بعض الدول حداً أدنى من المعايير تحدده القوانين واللوائح الحكومية، بينما توجد في دول أخرى إرشادات لتقييم الحد الأدنى من المعايير المهنية على شكل مشروعات اعتماد أو تسجيل أو أي مشروعات تقييم مماثلة. وحيثما لا يوجد تعريف لهذه المعايير يمكن الحصول على الإرشادات اللازمة من الأيكوم أو لجنته القطرية أو إحدى اللجان الدولية المناسبة التابعة للمجلس. والمقصود أن تلتزم الدول والمنظمات المتخصصة في الأعمال المتحفية باستخدام هذا النظام كأساس لتطوير المزيد من المعايير الإضافية.

ترجمة نظام الآداب المهنية المتحفية

يُنشر نظام الآداب المهنية المتحفية بثلاث لغات هي الإنجليزية والفرنسية والأسبانية. ويرحب المجلس الدولي للمتاحف بترجمته إلى لغات أخرى إلا أن الترجمة لن تعتبر "رسمية" إلا إذا وافقت عليها لجنة وطنية واحدة على الأقل في دولة تكون اللغة المترجم إليها النظام هي لغتها الأولى. وإذا كانت هذه اللغة مستخدمة في أكثر من دولة واحدة يفضل التشاور فيما بين لجانها الوطنية بشأن الترجمة، والاستعانة بذوي الخبرة المهنية واللغوية في الترجمة الرسمية، إلا أن هذه الشروط لا تمنع من ترجمة النظام أو أجزاء منه لاستخدامها في الأغراض التعليمية والتدريبية.

الأجزاء

١. المتاحف تحافظ على تراث الإنسانية وتشرح وتطور جوانبه الطبيعية والثقافية

الوضع المؤسسي
الموارد الطبيعية
الموارد المالية
الموظفون

٢. المتاحف التي تقتني مجموعات تحتفظ بها كأمانة لمصلحة المجتمع وتطويره

حيازة المجموعات

التخلص من المجموعات

العناية بالمجموعات

٣. المتاحف تحتوي على الشواهد المادية على نشأة المعرفة وتطورها
الشاهد المادي

الجمع والبحث المتحفى

٤. المتاحف تتيح الفرص لتقدير التراث الطبيعي والثقافي والاستمتاع به وفهمه وإدارته
العرض والمعارض

موارد أخرى

٥. موارد المتاحف تقدم الفرص لخدمات وفوائد عامة أخرى

التعرف على الخدمات

٦. المتاحف تعمل بتعاون وثيق مع المجتمعات المحلية التي كانت
الموطن الأصلي للمجموعات ومع المجتمعات التي تخدمها
أصل المجموعات

احترام المجتمعات التي تخدمها المتاحف

٧. المتاحف تعمل بأسلوب قانوني

الإطار القانوني

٨. المتاحف تعمل بأسلوب مهني

السلوك المهني

تضارب المصالح

مصطلحات:

Appraisal تقييم

التأكد من وتقييم التحفة أو النموذج. يستخدم هذا المصطلح في دول معينة ليشير إلى قيام الهيئة بإجراء تقييم مستقل للاستفادة من الضرائب.

Conflict of interests تضارب المصالح

وجود مصلحة شخصية أو خاصة يؤدي إلى تضارب المبادئ في موقع العمل فتحد أو تبدو وكأنها تحد من موضوعية اتخاذ القرار.

Conservator – Restorer أخصائي صيانة/ترميم

موظف في المتحف أو مستقل لديه الكفاءة للقيام بالفحوص الفنية

الفقرة ١ والفقرة ٢ من النظام الأساسي للمجلس ممن تلقوا تدريباً متخصصاً أو لديهم خبرة عملية جيدة في أي مجال تتعلق بإدارة وتشغيل المتحف، والأشخاص المستقلين الذين يحترمون نظام الآداب المهنية المتحفية الصادر عن المجلس ويعملون في المتاحف أو في المؤسسات المتحفية على النحو المذكور في النظام الأساسي. ولا يدخل ضمن هؤلاء الأشخاص الذين يروجون أو يتجرون في المنتجات التجارية والأجهزة المطلوبة للمتاحف والخدمات المتحفية.

التراث الطبيعي *Natural heritage*

أي شيء طبيعي أو ظاهرة أو مفهوم يعتبر هاماً أو ذا دلالة روحية. المنظمة غير الهادفة للربح *Non-profit organization* منظمة تأسست حسب القانون كشركة أو كهيئة تستخدم دخلها (بما فيه الفائض أو الربح) لمصلحتها ولتطوير أنشطتها فقط. وينطبق نفس المصطلح على المنظمة التي (ليست من أجل الربح *Not for Profit*).

الأصل *Provenance*

تاريخ التحف بالكامل وملكيته منذ اكتشافها أو إبداعها حتى الوقت الحالي، وعلى ضوء هذه المعلومات يتم تحديد أصلاتها وحيازتها. الملكية الصحيحة *Valid title* الحق دون منازع في ملكية التحف يؤديه تاريخها وأصلها منذ اكتشافها أو إنتاجها.

(١) يجب ملاحظة أن المصطلحات مثل (متحف) ومصطلح (أعضاء المهنة المتحفية) ما هي إلا تعاريف مؤقتة تستخدم لتفسير نظام الآداب المهنية المتحفية الصادر عن المجلس الدولي للمتاحف. ويظل تعريف (المتحف) ومصطلح (أعضاء المهنة المتحفية) ساري المفعول في نظام الآداب المهنية المتحفية إلى أن تتم مراجعة هذه الوثيقة.

١. المتاحف تحافظ على تراث الإنسانية وتشرح وتطور جوانبه الطبيعية والثقافية

المبدأ: المتاحف مسؤولة عن التراث الطبيعي والثقافي والمادي والمعنوي، وتضطلع الجهات الحاكمة والجهات المعنية بالتوجيه الاستراتيجي

والمحافظة على الملكية الثقافية وصيانتها وترميمها. ولزيد من المعلومات انظر أخبار المجلس الدولي للمتاحف رقم ٣٩ (٥ ص ٥ - ٦ (١٩٨٦)

التراث الثقافي *Cultural heritage*

أي شيء أو مفهوم له مغزى جمالي أو تاريخي أو علمي أو روحي. الاتجار *Dealing*

بيع وشراء التحف لتحقيق فائدة شخصية أو مؤسسية.

العناية اللازمة *Due diligence*

شروط بذل كل جهد ممكن للوصول إلى حقيقة التحفة المقدمة للحيازة أو للاستخدام قبل الشروع في التعامل الفعلي معها، وخاصة تحديد أصلها وتاريخها.

الهيئة الحاكمة (المشرفة) *Governing body*

الأشخاص أو المنظمات التي تحددها لائحة المتحف للاضطلاع بمسؤولية استدامته وتطوره الاستراتيجي وتمويله.

نشاط مدر للدخل *Income-generating activity*

نشاط مقصود لتحقيق مكسب أو ربح مالي لمصلحة المؤسسة.

سند قانوني/حق ملكية شرعي *Legal title*

السند القانوني للملكية عقار في الدولة المعنية. قد يوهب هذا الحق في بعض الدول ولا يكفي للوفاء بمتطلبات بحث العناية اللازمة.

الحد الأدنى من المعايير *Minimum Standard*

المعيار المعقول الذي من المتوقع أن تتطلع جميع المتاحف وجميع موظفيها إلى تحقيقه. وقد تضع بعض الدول تعريفاً خاصاً لهذا الحد الأدنى.

المتحف (١) *Museum*

المتحف مؤسسة دائمة غير هادفة للربح تعمل في خدمة المجتمع وتطوره وتفتح أبوابها للجمهور كما تقتني الشواهد المادية والمعنوية للناس وبيئتهم وتحافظ عليها وتبحث فيها وتتواصل معها وتعرضها لأغراض الدراسة والتثقيف والاستمتاع.

أعضاء المهنة المتحفية (١) *Museum Professional*

يتكون أعضاء المهنة المتحفية من العاملين (بأجر أو بدون أجر) في المتاحف أو المؤسسات المتحفية على النحو المذكور في المادة ٢

والرقابة على المتاحف بالمسئولية الأساسية عن حماية وتطوير هذا التراث وكذلك الموارد البشرية والطبيعية والمالية التي تتاح لهذا الغرض.

الوضع المؤسسي

١/١ وثائق التمكين

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضمن وجود دستور أو نظام عام للمتحف أو أي وثيقة أخرى عامة مكتوبة ومنشورة تتفق مع القوانين الوطنية وتبين بوضوح وضع المتحف القانوني ورسالته ومدته وطبيعته غير الهادفة للربح.

٢/١ بيان المهمة والأهداف والسياسات

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تعد وتنشر وتسترشد ببيان مهمة المتحف وأهدافه وسياساته ودور وتكوين الجهة الحاكمة.

٣/١ المقر

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضمن للمتحف مقرا كافيا وبيئة مناسبة لإنجاز المهام الأساسية التي يحددها بيان المهمة.

٤/١ إمكانية الوصول

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضمن إتاحة المتحف وما فيه من مجموعات للجميع أثناء مواعيد معقولة وفترات منتظمة، وينبغي إعطاء عناية خاصة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة،

٥/١ الصحة والسلامة

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضمن تطبيق المعايير المؤسسية للصحة والسلامة وإمكانية الوصول على موظفي المتحف وزواره.

٦/١ الحماية من الكوارث

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضع وتطور سياسات لحماية الجمهور والموظفين والمجموعات والموارد الأخرى ضد الكوارث الطبيعية والبشرية.

٧/١ متطلبات الأمن

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن توفر الأمن المناسب لحماية المجموعات من السرقة أو التلف في قاعات العرض أو المعارض أو أماكن العمل أو

المخازن أو أثناء النقل.

٨/١ التأمين والتعويض

ينبغي على الهيئة الحاكمة عند استخدام التأمين التجاري على المجموعات أن تضمن كفاية الغطاء التأميني وأنه يشمل التحف أثناء النقل والإعارة والأشياء الأخرى التي تدخل الآن ضمن مسؤوليات المتحفز وعند تطبيق نظام للتعويض من الضروري توفير التغطية التأمينية الكافية للمواد غير المملوكة للمتحف.

الموارد الطبيعية

٩/١ التمويل

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضمن وجود مبالغ كافية لتنفيذ وتطوير أنشطة المتحف، ولا بد أن تخضع جميع المبالغ لنظام محاسبي بطريقة مهنية.

١٠/١ السياسة المدرة للدخل

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضع سياسة مكتوبة بشأن مصادر الدخل التي قد تولدها عن طريق أنشطتها أو التي تقبلها من مصادر خارجية. وبصرف النظر عن مصدر التمويل، يجب على المتاحف أن تحافظ على سيطرتها على محتوى واستقامة برامجها ومعارضها وأنشطتها. ويجب ألا تؤدي الأنشطة المدرة للدخل إلى الإخلال بمعايير المؤسسة أو جمهورها. (انظر ٦/٦).

الموظفون

١١/١ سياسة التوظيف

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضمن أن يكون أي عمل يتعلق بالموظفين متسقا مع سياسات المتحف ومع الإجراءات السليمة والقانونية.

١٢/١ تعيين المدير أو الرئيس

يعتبر منصب مدير أو رئيس المتحف منصبا رئيسيا، وينبغي على الهيئة الحاكمة أن تأخذ في الاعتبار عند إصدار قرار تعيينه المعارف والمهارات المطلوب توافرها في من يشغل هذا المنصب بكفاءة. ويجب أن تشمل القدرة الفكرية والمعرفة المهنية ومستوى عال من الآداب المنية.

الإعارة أو الهبة أو الاستبدال إلا إذا اقتنع المتحف المعني بصحة ملكية التحفة أو النموذج، وقد لا يكفي دليل الحيازة في دولة ما لإثبات صحة الملكية.

٣/٢ الأصل والعناية اللازمة

لا بد من بذل كل جهد ممكن قبل الحيازة لضمان أن أيا من التحف أو النماذج المعروضة للشراء أو الإهداء أو الإعارة أو الهبة أو التبادل لم يتم الحصول عليها أو تصديرها من دولة الأصل أو من أي دولة أخرى بطريقة غير قانونية (بما في ذلك الدولة التي يوجد فيها المتحف). ويجب بذل العناية الكافية في هذا الشأن لوضع تاريخ التحفة الكامل منذ اكتشافها أو إنتاجها.

٤/٢ التحف أو النماذج من أعمال ميدانية غير مرخص بها أو غير علمية لا يجوز للمتاحف اقتناء تحفة يوجد شك معقول في أن الحصول عليها كان دون ترخيص أو تم بطريقة غير علمية أو بتخريب متعمد أو خسارة مقصودة للآثار أو المواقع الأثرية أو الجيولوجية أو السلالات أو الموئل الطبيعي (الهايبيئات). وبالمثل، لا تجوز حيازة أي لقيمة إذا لم يتم الإفصاح عن اكتشافها لصاحب الأرض أو صاحب حق استغلالها أو للسلطات القانونية أو الحكومية المناسبة.

٥/٢ المواد ذات الحساسية الثقافية

لا يجوز للمتاحف اقتناء مجموعات تضم رفات بشرية أو مواد ذات مغزى ديني مقدس إلا إذا كان قادرا على حفظها بأمان ومعاملتها باحترام. ولا بد أن يتم ذلك بطريقة تتسق مع المعايير المهنية ومع مصلحة ومعتقدات المجتمع المحلي والمجموعات العرقية أو الدينية التي أتت منها تلك المجموعات.

٦/٢ الأنواع البيولوجية أو الجيولوجية المحمية

لا يجوز للمتاحف أن تقتني أشياء بيولوجية أو جيولوجية يتم جمعها أو بيعها أو نقلها بطريقة تخالف القانون المحلي أو الوطني أو الإقليمي أو الدولي أو أي معاهدة ترتبط بحماية الحياة البرية أو الحفاظ على التاريخ الطبيعي.

٧/٢ المجموعات الحية

في حال وجود مجموعة تحتوي على أنواع نباتية أو حيوانية حية،

١٣/١ الوصول إلى الهيئات الحاكمة

ينبغي أن يكون مدير أو رئيس المتحف مسئولاً مسئولية مباشرة أمام الهيئات الحاكمة المعنية وأن يكون قادراً على الوصول إليها مباشرة.

١٤/١ صلاحيات موظفي المتحف

من الضروري توظيف الموظفين المؤهلين ذوي الخبرة اللازمة للاضطلاع بجميع مسئولياتهم (انظر أيضاً ١٨/٢ و ٢٤/٢ و ١٢/٢).

١٥/١ تدريب الموظفين

يجب إتاحة الفرص الكافية لجميع موظفي المتحف للتحاق بالتعليم المستمر والتطوير المهني بغية المحافظة على كفاءة القوى العاملة.

١٦/١ التضارب مع أنظمة الآداب المهنية

لا يجوز أن تطلب الهيئة الحاكمة من موظف المتحف أن يتصرف بطريقة يمكن اعتبارها متضاربة مع نصوص هذا النظام أو مع أحكام أي قانون وطني أو أي نظام خاص بآداب المهنة.

١٧/١ موظفو المتاحف والمتطوعون

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تضع سياسة مكتوبة بشأن العمل التطوعي الذي يطور علاقة إيجابية بين المتطوعين والعاملين بالمهنة المتحفية.

١٨/١ المتطوعون وآداب المهنة

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تجعل المتطوعين الذين يقومون بأنشطة متحفية أو شخصية على دراية كاملة بنظام آداب المهنة المتحفية الصادر عن الأيكوم وغيره من القوانين واللوائح السارية.

٢. حيازة المجموعات

١/٢ سياسة المجموعات

ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تتبنى وتنشر سياسة مكتوبة للمجموعات تشمل حيازة المجموعات والعناية بها واستعمالها. ويجب أن توضح السياسة موقف أي مادة لن تدخل في الكتالوج أو الصيانة أو العرض (انظر ٧/٢ و ٨/٢).

٢/٢ الملكية الصحيحة

لا تجوز حيازة أي تحفة أو نموذج عن طريق الشراء أو الإهداء أو

يجب التقيد بجميع الشروط والإجراءات القانونية. وإذا كانت الحياة الأصلية خاضعة لشروط أو قيود قانونية، يجب التقيد بهذه الشروط أو القيود إلا إذا استحال التقيد بها أو كان من شأنه إلحاق ضرر كبير بالمتحف، ويجب أن يتم ذلك من خلال الإجراءات القانونية.

١٣/٢ الإخراج من مجموعات المتحف

يجب أن يكون إخراج التحفة أو النموذج من مجموعة المتحف بعد تفهم تام للتحفة وطبيعتها (سواء كانت قابلة أو غير قابلة للتجديد) ووضعها القانوني وما قد يترتب على مثل هذا التصرف من فقدان ثقة الجمهور.

١٤/٢ مسؤولية الإخراج

يجب أن يخضع قرار الإخراج لمسئولية الجهة الحاكمة بالاشتراك مع مدير المتحف وأمين المجموعة المعنية. وقد تطبق ترتيبات خاصة على مجموعات العمل (انظر ٧/٢ و ٨/٢).

١٥/٢ التخلص من الأشياء التي يتم إخراجها من المجموعات

يجب أن تكون لكل متحف سياسة تحدد الأساليب المعتمدة لإخراج الأشياء من المجموعات سواء بالتبرع أو النقل أو التبادل أو البيع أو إعادة إلى الوطن أو التدمير، ويتضمن ذلك نقل ملكية هذه الأشياء بدون قيود إلى الجهة التي سوف تأخذها، ولا بد من حفظ سجلات كاملة لجميع قرارات الإخراج، والقطع المعنية وكيفية التخلص منها. ومن المفترض أن يقوم المتحف أولاً بعرض القطع المراد التخلص منها على متحف آخر.

١٦/٢ الدخل من التخلص من مجموعات

توضع المجموعات المتحفية كأمانة عامة في المتحف ولا يجوز معاملتها كأصول قابلة للتحويل إلى نقد. وعند الحصول على أموال أو تعويضات مقابل التخلص من تحف أو نماذج من مجموعات متحفية يجب استخدامها لمصلحة نفس المجموعة أو لشراء قطع تضاف إليها.

١٧/٢ شراء المجموعات التي يتم إخراجها

لا يجوز لموظفي المتحف أو الهيئات الحاكمة أو أسرهم أو أقاربهم شراء القطع التي تم إخراجها من مجموعات يكونوا مسؤولين عنها.

يجب اتخاذ تدابير خاصة بالبيئة الطبيعية والاجتماعية التي أتت منها وبأي قوانين أو معاهدات محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية تتعلق بحماية الحياة البرية أو الحفاظ على التاريخ الطبيعي.

٨/٢ مجموعات العمل

قد تشمل سياسة الجمع تدابير خاصة لأنواع معينة من المجموعات الدراسية تؤكد على الحفاظ على العمليات الثقافية أو العلمية أو الفنية وليس على التحفة ذاتها، أو يتم جمع التحف أو النماذج للتداول المستمر ولأغراض تعليمية (انظر أيضاً ١/٢).

٩/٢ الحياة خارج سياسة المجموعات

لا يجوز للمتحف حياة تحف أو أنواع خارج سياسته المعلنة إلا في حالات استثنائية، وينبغي على الهيئة الحاكمة دراسة الآراء الفنية المتاحة بشأنها ووجهات نظر جميع الأطراف المعنية على أن تشمل الدراسة مدى أهمية التحفة أو النموذج وسياقها في التراث الثقافي أو الطبيعي والاهتمامات الخاصة لدى متاحف أخرى تجمع هذه المادة. وحتى في هذه الظروف لا تجوز حياة تحف لم يثبت اقتناؤها بطريقة مشروعة (انظر أيضاً ٤/٣).

١٠/٢ مقتنيات أعضاء الهيئات الحاكمة وموظفي المتحف

يجب الاهتمام بصفة خاصة بأي تحفة يطرحها للبيع أو التبرع أو الإهداء - بقصد الإعفاء من الضرائب - أي من أعضاء الهيئات الحاكمة أو موظفي المتحف أو أي من أفراد عائلاتهم أو الأشخاص المقربين منهم.

١١/٢ مخازن الملاذ الأخير

لا يوجد في هذا النظام ما يمنع المتحف من العمل كمخزن مصرح له بتخزين التحف أو النماذج مجهولة المصدر أو المأخوذة أو المستردة بطريقة غير مشروعة من المنطقة التي تدخل ضمن مسؤولية المتحف القانونية.

إخراج المجموعات

١٢/٢ السلطة القانونية وسلطات الإخراج الأخرى

إذا كان المتحف يتمتع بالسلطة القانونية التي تخوله التخلص من التحف أو كان قد اقتنى تحفا خاضعة لشروط خاصة بالتخلص منها،

العناية بالمجموعات

١٨/٢ استمرارية المجموعة

يجب أن يضع المتحف ويطبق سياسات تضمن تسجيل مجموعاته (الدائمة والمؤقتة) والمعلومات المرتبطة بها بطريقة جيدة ومتاحة للاستعمال الجاري وأنه سيتم تسليمها إلى الأجيال المقبلة بحالة جيدة ومأمونة قدر المستطاع باستخدام المعلومات والموارد الحالية.

١٩/٢ تفويض المسؤولية عن المجموعة

يجب تفويض المسؤولية القانونية عن العناية بالمجموعات للأشخاص ذوي المعارف والمهارات المناسبة أو من الخاضعين إلى رقابة كافية (انظر أيضا ١١/٨)

٢٠/٢ توثيق المجموعات

يجب توثيق المعلومات المتعلقة بالمجموعات المتحفية وفقاً للمعايير المهنية المتعارف عليها، وأن يشمل التوثيق تعريف وتوصيف كل بند وظروفه التاريخية ومكان نشأته وحالته وطريقة التعامل معه وموقعه الحالي. وتُحفظ هذه البيانات في مكان آمن وتُدعم بنظم استرجاع للمعلومات يُسمح باستخدامها لموظفي المتحف وغيرهم من المستخدمين المصرح لهم بذلك.

٢١/٢ الحماية ضد الكوارث

يجب أن يضع كل متحف عددا من السياسات التي تضمن حماية المجموعات أثناء الصراعات المسلحة وغيرها من الكوارث الطبيعية أو البشرية.

٢٢/٢ أمن المجموعات والمعلومات المرتبطة بها

يجب أن يتخذ المتحف تدابير للسيطرة تمنع المتحف من الإفصاح عن المعلومات الشخصية الحساسة أو غيرها من الأمور السرية عند إتاحة بيانات المجموعات إلى الجمهور.

٢٣/٢ الصيانة الوقائية

الصيانة الوقائية عنصر هام من سياسة المتحف والعناية بالمجموعات، ومن أهم مسؤوليات العاملين في المهن المتحفية إيجاد وصيانة بيئة تحمي المجموعات سواء عند تخزينها أو عرضها أو نقلها.

٢٤/٢ الصيانة والترميم

يجب على المتحف أن يرصد بعناية حالة المجموعات بحيث يقرر متى تحتاج القطعة أو النموذج إلى صيانة أو ترميم ويحدد الخدمات المطلوبة من الفني المؤهل للصيانة أو الترميم. كما يتعين أن يكون الهدف الأساسي هو تثبيت حالة القطعة أو النموذج. ويجب أن تكون جميع أعمال الصيانة موثقة، ويمكن الرجوع فيها قدر المستطاع، وأن يكون من الممكن التمييز بوضوح بين كافة التغييرات والقطعة أو النموذج الأصلي.

٢٥/٢ حماية الحيوانات الحية

يجب أن يتحمل المتحف الذي يحفظ حيوانات حية المسؤولية الكاملة تجاه حمايتها ورعايتها الصحية وأن يعد وينفذ نظاما للسلامة يقره طبيب بيطري متخصص لحماية الموظفين والزوار والحيوانات كذلك، وأن تكون أي تعديلات جينية محددة بوضوح.

٢٦/٢ الاستخدام الشخصي لمجموعات المتحف

يُحظر على موظفي المتحف أو أعضاء الهيئة الحاكمة أو أسرهم أو معارفهم المقربين أو آخرين الاستيلاء على أي قطعة من مجموعات المتحف حتى ولو بصورة مؤقتة بغرض الاستخدام الشخصي.

٣. تحتفظ المتاحف بالشواهد المادية على نشأة وتطور المعرفة

المبدأ: المتاحف مسؤولة مسؤولية خاصة أمام الجميع عن المحافظة على الشواهد المادية المجموعة والمحافظة في المجموعات وحمايتها وإتاحتها وتفسيرها.

الشواهد المادية

١/٣ المجموعات كشواهد مادية

يتعين أن تبين سياسة مجموعات المتحف بوضوح أهمية المجموعات كأدلة أولية، وأن تؤكد السياسة أن هذه المجموعات لا تخضع للاتجاهات الفكرية الحالية أو لاستخدامات المتحف.

٢/٣ إتاحة المجموعات

تقع على عاتق المتاحف مسؤولية إتاحة المجموعات وكافة المعلومات ذات الصلة بها دون مقابل بقدر الإمكان ويجب أن تأخذ في الاعتبار القيود الموضوعية لأغراض السرية والأمن.

الجمع والبحث المتحفى

٣/٣ الجمع الحقلى

إذا تولت المتاحف جمع التحف من الموقع بنفسها يتعين أن تضع سياسات تتسق مع المعايير الأكاديمية والقوانين الوطنية والدولية السارية والالتزامات التي تنص عليها المعاهدات. ويجب أن يراعى العمل الحقلى ويحترم وجهات نظر المجتمعات المحلية والموارد البيئية والممارسات الثقافية بالإضافة إلى الجهود المبذولة لدعم التراث الثقافى والطبيعى.

٤/٣ الجمع الاستثنائى للأدلة الأولية

في حالات استثنائية خاصة قد تسهم قطعة مجهولة المنشأ إسهاما كبيرا في توسيع المعرفة بحيث يصبح حفظها محققا للمصلحة العامة، وعندئذ يجب أن يتم قبول هذه القطعة وضمها لمجموعة من مجموعات المتحف بموجب قرار يتخذه المتخصصون في المجال المعنى دون أي تحيز وطنى أو دولى (انظر أيضا ١١/٢).

٥/٣ البحث

يجب أن تكون الأبحاث التي يجريها موظفو المتحف مرتبطة برسالة المتحف وأهدافه وملتزمة بالممارسات القانونية والأخلاقية والأكاديمية المحددة.

٦/٣ التحليل الهدمى *Destructive analysis*

عند تطبيق تقنيات التحليل الهدمى يتعين الاحتفاظ بسجل كامل للمادة التي خضعت للتحليل ونتائجه ومخرجات البحث وما نُشر منه وجعل ذلك جزء من سجل القطعة الدائم.

٧/٣ الرفات البشرية والمواد ذات الصبغة المقدسة

يجب أن تكون الأبحاث التي تُجرى على الرفات البشرية والمواد ذات الصبغة الدينية المقدسة متسقة مع المعايير المهنية وأن تأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع والمجموعات العرقية أو الدينية التي تعتبر أصل هذه المواد في حالة معرفة هذه المعلومات (انظر أيضا ٥/٢ و ٣/٤).

٨/٣ الاحتفاظ بالحقوق في مواد البحث

عندما يعد موظفو المتحف مادة للعرض أو لتوثيق اختبارات حقلية يتعين وجود اتفاق واضح مبرم مع المتحف الراعى للبحث فيما يتعلق

بكافة الحقوق المتعلقة بالعمل.

٩/٣ الخبرة المشتركة

يلتزم أعضاء المهنة المتحفية بالمشاركة بخبراتهم ومعارفهم مع غيرهم من الزملاء والدارسين والطلبة في مجالاتهم المعنية. ويجب عليهم احترام وتقدير من تعلموا على أيديهم وأن ينقلوا إلى الغير ما تعلموه من خبرات وتقنيات متقدمة.

١٠/٣ التعاون بين المتاحف والمؤسسات الأخرى

على موظفي المتحف الإقرار بأهمية التعاون والتشاور بين المؤسسات التي تتشابه مع المتحف في اهتماماتها وممارساتها في جمع التحف. وينطبق ذلك خاصة على التعاون مع المعاهد العليا والمرافق العامة المعينة التي قد يؤدي التعامل معها في المجال البحثي إلى الحصول على مجموعات هامة ليس لها ضمان طويل المدى.

٤. المتاحف تتيح الفرص لتقدير التراث الطبيعى والثقافى والاستمتاع به وفهمه وإدارته

المبدأ: من الواجبات الهامة للمتحف تطوير دوره التعليمى وجذب عدد أكبر من أفراد المجتمع المحلى أو البلدية أو المجموعة التي يخدمها، حيث يعد التفاعل بين المتحف والمجتمع والإعلام بشأن التراث جزءا لا يتجزأ من الدور التثقيفى الذي يقوم به المتحف.

العرض والمعارض

١/٤ العروض والمعارض والأنشطة الخاصة

تلتزم العروض والمعارض المؤقتة سواء أكانت حقيقية أو إلكترونية برسالة المتحف المنصوص عليها وسياسته والغرض منه دون المساس بمعايير الجودة أو العناية المناسبة بالمجموعات والحفاظ عليها.

٢/٤ تفسير المعارض

يجب أن تضمن المتاحف كون المعلومات المقدمة في قاعات العرض أو في المعارض دقيقة وموثقة وأن تأخذ في الاعتبار الجماعات أو المعتقدات التي تمثلها.

٣/٤ عرض المواد الحساسة

ينبغي عرض الرفات البشرية والمواد ذات الأهمية الدينية بطريقة تتسق

والموارد الطبيعية لها تطبيقات أوسع مدى من المتحف، الأمر الذي قد يؤدي إلى مشاركة في الموارد أو تقديم خدمات كامتداد لخدمات المتحف الأساسية، على أن يجري تنظيم هذه الخدمات دون المساس بالرسالة التي حددها المتحف لنفسه.

التحقق من القطع والنماذج

١/٥ تحديد التحف المهربة أو المقتناة بطريقة غير مشروعة

عندما تقدم المتاحف خدمة التحقق من التحف يجب ألا تتصرف بطريقة قد يُفهم منها أنها تستفيد بطريق مباشر أو غير مباشر من هذه الخدمة. ولا يجوز الإعلان عن التحقق من أصل القطع التي يُعتقد أو يُشتبه في اقتنائها أو نقلها أو استيرادها أو تصديرها بصورة غير قانونية أو غير شرعية إلا بعد إخطار السلطات المختصة.

٢/٥ التصديق والتقييم (التقدير)

يجوز تقييم مجموعات المتاحف لأغراض التأمين أو التعويض، غير أن إبداء الآراء المتعلقة بالقيمة النقدية للقطع الأخرى لا يتم إلا بموجب طلب رسمي مقدم من متاحف أخرى أو من هيئات قانونية أو حكومية أو رسمية أخرى. وإذا كان المتحف هو المستفيد فإن تقييم القطعة أو النموذج يجب أن يكون بمعرفة جهة مستقلة.

٦. المتاحف تعمل بتعاون وثيق مع المجتمعات المحلية التي كانت الموطن الأصلي للمجموعات ومع المجتمعات التي تخدمها

المبدأ: تعكس مجموعات المتاحف التراث الثقافي والطبيعي للمجتمعات المحلية التي جاءت منها، لذا فهي تتسم بصفات تتعدى الملكية العادية نتيجة للصلات القوية بين هذه المجموعات والهوية الوطنية أو الدينية أو الإقليمية أو المحلية أو العرقية أو السياسية، لذا من المهم أن تستجيب المتحف لهذه المسئولية.

والمعايير المهنية مع الأخذ في الاعتبار مصالح ومعتقدات الأفراد أو المجموعات العرقية أو الدينية التي تنتمي إليها هذه المواد (إذا كانت معروفة). ويجب أن يتم عرض هذه المواد بطريقة مناسبة واحترام مشاعر جميع الشعوب وكراماتهم.

٤/٤ الإخراج من العرض العام

في حالة ظهور مطالبة بسحب الرفات البشرية أو المواد ذات الأهمية الدينية من العرض العام يجب التعامل معها بسرعة وبكل احترام وحساسية، وكذلك يجب دراسة طلبات استرداد مثل هذه المواد بنفس الطريقة. ويجب أن تحدد سياسات المتحف بوضوح طريقة التعامل مع هذه المطالب.

٥/٤ عرض المواد مجهولة المنشأ

تتمتع المتاحف عن عرض أو استخدام أشياء مشكوك في أصلها أو مجهولة المنشأ، وينبغي أن تعي المتاحف أن عرض أو استخدام مثل هذه الأشياء يمكن النظر إليه على أنه اعتراف بالاتجار غير المشروع في الملكية الثقافية وإسهام من المتحف فيه.

موارد أخرى

٦/٤ النشر

يتعين أن تكون كافة المعلومات التي تنشرها المتاحف في أي صورة صحيحة ودقيقة وأن تولى الاعتبار الكامل للمجالات الأكاديمية والمجتمعات والمعتقدات المرتبطة بها، ويجب ألا تؤدي مطبوعات المتاحف إلى المساس بمعايير المؤسسات المتحفية.

٧/٤ عمل النسخ

يجب أن تحترم المتاحف تكامل المجموعة الأصلية عند عمل صور أو نماذج أو مستنسخات من القطع التي تتكون منها المجموعة. ويتعين الإشارة بصفة دائمة إلى أن البند هو نسخة طبق الأصل من القطعة الأصلية.

٥. موارد المتاحف تقدم الفرص لخدمات وفوائد عامة أخرى
المبدأ: تستخدم المتاحف مجموعة متنوعة من التخصصات والمهارات

أصل المجموعات

١/٦ التعاون

يجب أن تعزز المتاحف مشاركتها في مجالات المعرفة والتصديق والمجموعات مع غيرها من المتاحف والمنظمات الثقافية والدول والمجتمعات التي تنشأ منها هذه المجموعات، ويجب استكشاف مدى إمكانية إنشاء شراكات مع المتاحف في الدول أو المناطق التي فقدت جزءاً كبيراً من تراثها.

٢/٦ رد المتعلقات الثقافية

يجب أن تستعد المتاحف للدخول في حوارات تتعلق برد المتعلقات الثقافية إلى الدولة أو الشعب الذي نشأت منه هذه المتعلقات، على أن يتم ذلك بأسلوب حيادي قائم على أساس علمي ومبادئ مهنية وإنسانية واحترام القوانين المحلية والوطنية والدولية السارية، وتفضيل هذا الأسلوب عن اللجوء إلى التعامل على المستوى الحكومي أو السياسي.

٣/٦ إعادة توطين الملكية الثقافية

عندما يسعى شعب أو دولة إلى إعادة توطين تحفة أو نموذج يمكن إثبات أن تصديره أو نقله بأي صورة يتنافى مع مبادئ المواثيق الدولية والقومية ويثبت انتماء الشيء المطلوب إلى هذه الدولة أو هذا الشعب أو التراث الطبيعي يتعين على المتحف المعني (عند تمتعه بالحرية القانونية للإتيان بمثل هذا التصرف) اتخاذ خطوات سريعة ومسئولة للتعاون في إعادته.

٤/٦ التحف الثقافية من الدول المحتلة

تتمتع المتاحف عن شراء أو اقتناء المواد الثقافية من مناطق محتلة، كما يجب أن تحترم كافة القوانين والاتفاقيات التي تنظم استيراد وتصدير ونقل مواد ثقافية أو طبيعية.

احترام المجتمعات التي تخدمها المتاحف

٥/٦ المجتمعات المعاصرة

في حال اشتراك نشاطات المتحف في أحد المجتمعات المحلية المعاصرة أو في تراثه يتعين أن تتم عمليات الحيازة بناء على موافقة

متبادلة قائمة على أساس المعرفة دون استغلال للمالك أو لناقل المعلومات، مع إعطاء الأهمية القصوى لرغبات المجتمع المعني.

٦/٦ تمويل مرافق المجتمع المحلي

عند السعي إلى تمويل نشاطات تتعلق بمجتمعات محلية معاصرة يجب ضمان عدم المساس بمصالحها (انظر ١٠/١).

٧/٦ استخدام مجموعات من مجتمعات محلية معاصرة

يتطلب استخدام المجموعات التابعة لمجتمع معاصر احترام الكرامة الإنسانية والتقاليد والثقافات التي تستخدمها، ويتعين استخدام هذه المجموعات في دعم وتعزيز رفاهة الإنسان والتنمية الاجتماعية والتسامح والاحترام وقبول التعددية الاجتماعية والثقافية واللغوية.

٨/٦ دعم منظمات المجتمع المحلي

يجب أن تعمل المتاحف على خلق بيئة مواتية للدعم المجتمعي (مثل جمعية أصدقاء المتاحف وغيرها من منظمات الدعم) والاعتراف بإسهامها وتعزيز نشوء علاقة حميمة بين المجتمع المحلي وموظفي المتحف.

٧. المتاحف تعمل بأسلوب قانوني

المبدأ: يتعين أن تلتزم المتاحف تماماً بالتشريعات الدولية أو الإقليمية أو الوطنية أو المحلية بالإضافة إلى المعاهدات السارية المبرمة بين الدولة التي تعمل بها والدول الأخرى. كما يتعين أن تلتزم الجهة الحاكمة بأي التزامات أو شروط ملزمة تتعلق بأي جانب من جوانب المتحف ومجموعاته وعملياته.

الإطار القانوني

١/٧ التشريعات الوطنية والمحلية

يجب أن تلتزم المتاحف بكافة القوانين الوطنية والمحلية، وأن تحترم تشريعات الدول الأخرى التي قد تؤثر على عملياتها.

٢/٧ التشريعات الدولية

يتعين اعتراف سياسة المتحف بما يلي من التشريعات الدولية التي يستند إليها في تفسير نظام الآداب المهنية الصادر عن المجلس الدولي

للمتاحف :

اتفاقية حماية الملكية الثقافية في وقت النزاعات المسلحة (اتفاقية لاهاي)، ١٩٥٤ وبروتوكولها الأول (١٩٥٤) والثاني (١٩٩٩).

اتفاقية اليونسكو حول وسائل حظر ومنع الاستيراد والتصدير غير المشروع ونقل حيازة الملكية الثقافية، ١٩٧٠.

اتفاقية الاتجار في السلالات المهددة بالانقراض من النباتات أو الحيوانات البرية، ١٩٧٣.

اتفاقية الأمم المتحدة حول التنوع البيولوجي، ١٩٩٢.

اتفاقية يونيدورات حول القطع الثقافية المسروقة أو المصدرة بشكل غير قانوني، ١٩٩٥.

اتفاقية اليونسكو حول حماية التراث الثقافي تحت الماء، ٢٠٠١.

اتفاقية اليونسكو حول حماية التراث الثقافي المعنوي، ٢٠٠٣.

٨. المتاحف تعمل بأسلوب قانوني

المبدأ: يلتزم العاملون في المهنة المتحفية بالمعايير المتعارف عليها والقوانين كما يحترمون كرامة مهنتهم وشرفها، ويعملون على حماية الجمهور ضد السلوك غير القانوني وغير الأخلاقي، ويستفيدون من أية فرصة لتعريف وتثقيف الجمهور بأهداف المهنة والغرض منها وطموحاتها وأهمية دور المتاحف في المجتمع.

الروح المهنية

١/٨ الدراية بالتشريعات ذات الصلة

يجب أن يكون جميع أعضاء المهنة المتحفية على دراية كافية بالتشريعات الدولية والوطنية والمحلية والشروط المتعلقة بوظيفة كل منهم، وأن يتجنبوا المواقف التي يمكن أن تُفهم على أنها شكل من أشكال سوء السلوك.

٢/٨ المسؤولية المهنية

يلتزم جميع أعضاء المهنة المتحفية بإتباع سياسات وإجراءات المؤسسة التي يعملون لديها، غير أنه يجوز لهم الاعتراض بأسلوب مناسب على الممارسات التي يرونها ضارة بالمتحف أو المهنة أو القضايا المتعلقة

بآداب المهنة.

٣/٨ السلوك المهني

يعد ولاء الموظف لزملائه ولتحتفه من المسؤوليات المهنية الهامة التي تنشأ على أساس الالتزام بمبادئ أخلاقية أساسية تسري على المهنة بشكل عام. كما يلتزم العاملون بنظام الآداب المهنية الذي أقره الأيكوم وبمعرفة أية لوائح أو سياسات تتعلق بالعمل المتحفية.

٤/٨ المسؤوليات الأكاديمية والعلمية

يجب على أعضاء المهنة المتحفية تعزيز البحث واستخدام المعلومات وثيقة الصلة بمجموعاتهم والمحافظة عليها، والامتناع عن ممارسة أي نشاط قد يتسبب في ضياع مثل هذه البيانات الأكاديمية والعلمية.

٥/٨ التجارة غير المشروعة

يُحظر على أعضاء المهنة المتحفية تأييد الاتجار أو التسويق غير المشروع في الملكية الثقافية أو الطبيعية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

٦/٨ السرية

يجب على أعضاء المهنة المتحفية حماية سرية المعلومات التي تصل إليهم من خلال العمل. وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر المعلومات التي ترد إليهم بشأن القطع المجلوبة للمتحف للتحقق منها معلومات سرية يُحظر نشرها أو تقديمها إلى أية مؤسسة أخرى أو أي شخص آخر دون تصريح مباشر من المالك.

٧/٨ أمن المتحف والمجموعات

يجب على موظفي المتحف التقيد بحماية سرية تفاصيل أمن المتحف والمجموعات الخاصة والمواقع التي يزورونها في المهام الرسمية.

٨/٨ الاستثناء من التزام السرية

تخضع السرية إلى التزام قانوني بمعاونة الشرطة أو غيرها من السلطات المعنية عند التحقيق في ملكية قطع مسروقة أو مقتناة بشكل غير شرعي أو منقولة بشكل غير قانوني.

٩/٨ الاستقلال الشخصي

من حق العاملين في أي مهنة الحصول على قدر من الاستقلالية الشخصية، غير أنهم يجب أن يدركوا أنه لا يمكن الفصل تماما بين المصلحة المهنية أو العمل الخاص من جهة والمؤسسة التي يعملون

لديها من جهة أخرى.

١٠/٨ العلاقات المهنية

يرتبط أعضاء المهنة المتحفية بعلاقات عمل مع العديد من الأشخاص من داخل المتاحف التي يعملون فيها ومن خارجها، ومن المتوقع منهم تقديم خدماتهم المنية للغير بكفاءة وجودة عالية.

١١/٨ الاستشارات المهنية

تتضمن المسؤوليات المهنية استشارة الزملاء من نفس المتحف أو من المتاحف الأخرى عندما تكون الخبرة المتوافرة داخل المتحف غير كافية لاتخاذ قرارات سليمة.

تضارب المصالح

١٢/٨ الهدايا والهبات والقروض وغير ذلك من أشكال النزاي الشخصية

يُحظر على العاملين بالمتاحف قبول الهدايا أو الهبات أو القروض أو غير ذلك من النزاي الشخصية التي قد تقدم لهم فيما يتعلق بواجباتهم في المتحف. غير أنه في بعض الأحيان قد تتطلب اللياقة المهنية تقديم أو قبول الهدايا وعندئذ يتعين أن تتم هذه العمليات باسم المؤسسة المتحفية المعنية.

١٣/٨ العمل خارج المتحف أو المصالح التجارية

على الرغم من حق العاملين في المتحف في الاستمتاع بقدر من الاستقلالية الشخصية، يتعين عليهم أن يدركوا استحالة فصل أي عمل خاص أو مصلحة مهنية فصلاً كاملاً عن المؤسسة التي يعملون بها. لذا لا يجوز لهم قبول أي وظيفة أخرى مدفوعة الأجر أو قبول عمولات خارجية تتعارض مع وظائفهم أو مع مصالح المتحف.

١٤/٨ التعامل في التراث الثقافي أو الطبيعي

يُحظر على أعضاء المهنة المتحفية المشاركة أو التعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التراث الطبيعي أو الثقافي (سواء بالشراء أو البيع بهدف الربح).

١٥/٨ التعامل مع التجار

يمتنع العاملون في المهنة المتحفية عن قبول أية هدية أو ضيافة أو

مكافأة يقدمها تاجر أو موظف في صالة للمزادات أو أي شخص آخر كحافز أو دافع لشراء قطعة من قطع المتحف أو التخلّص منها أو بغرض اتخاذ أو الامتناع عن اتخاذ إجراء رسمي، وعلاوة على ذلك يجب ألا يقترح موظف المتحف على أي فرد من أفراد الجمهور تاجراً معيناً أو متعاملاً في المزادات أو مثمناً.

١٦/٨ الجمع الخاص

لا يتنافس العاملون في المتحف مع مؤسساتهم المتحفية على حياة تحف أو القيام بأي نشاط من أنشطة الجمع الشخصي، ويتعين إبرام اتفاق بين موظف المتحف والجهة الحاكمة بشأن أي عملية للجمع الخاص وأن تتم صياغته بطريقة جيدة وتنفيذه بدقة.

١٧/٨ استخدام اسم المجلس الدولي للمتاحف وشعاره

لا يجوز لأعضاء المجلس الدولي للمتاحف استخدام الكلمات التي يتكون منها اسم المجلس International Council of Museums أو الحروف المختصرة الدالة عليه (أيكوم) ICOM أو شعاره بغرض الترويج لأي منتج أو عملية تهدف إلى الربح.

١٨/٨ الأشكال الأخرى من تضارب المصالح

في حالة حدوث أي تضارب بين مصالح أحد الأفراد ومصالح المتحف يتعين أن تكون السيادة لمصلحة المتحف.