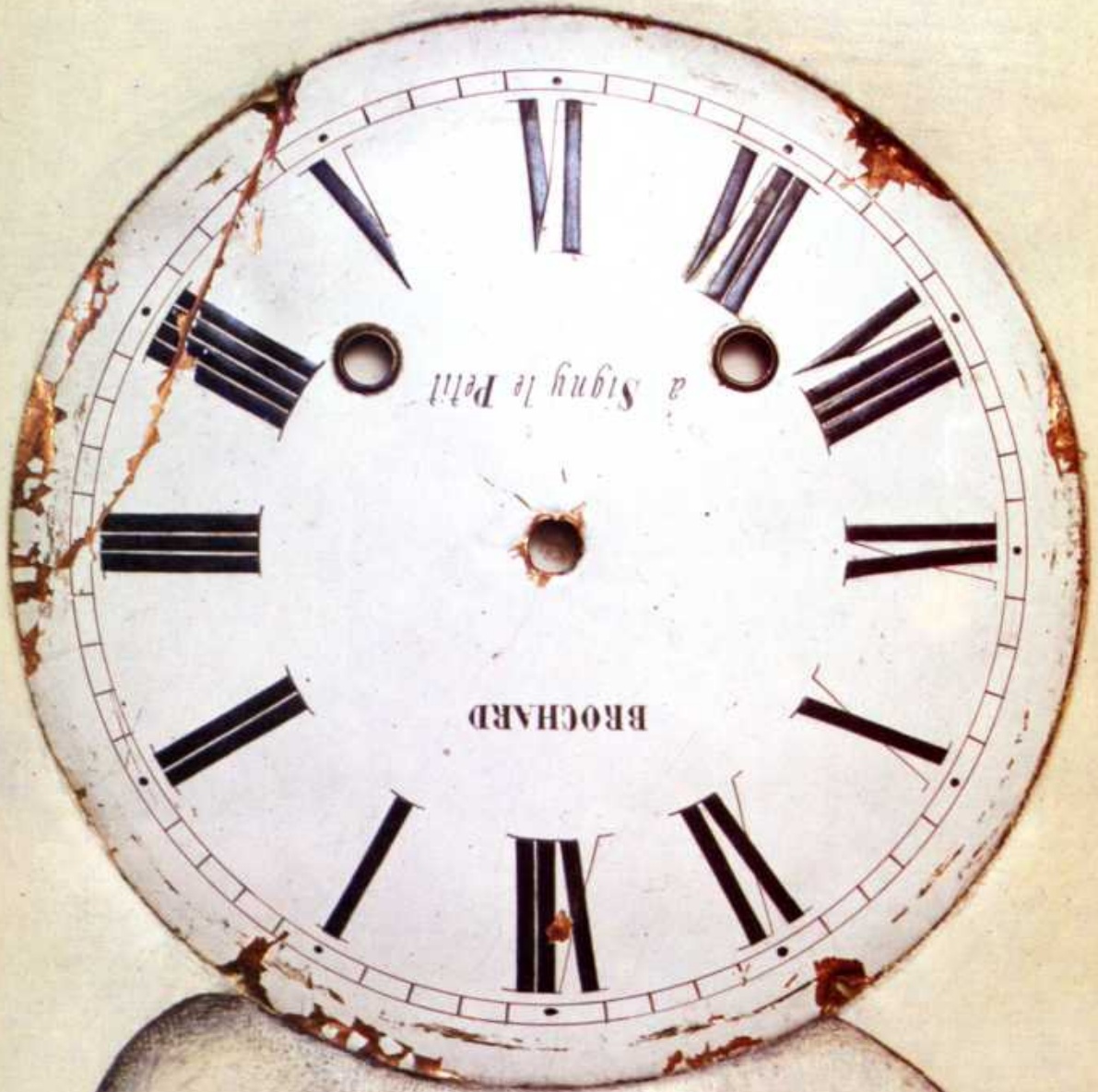


٢٠٢

الوقت

الدول



إدارة التغيير
الأطفال من المتاحف الأفريقية
متاحف برسييا



AF

المتحف الدولي

موضوع العدد القادم ٢٠٣

المجموعات الإسلامية

مجلة فصلية تصدر عن المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) باريس، وهي منبر دولي للمعلومات والمعارف الخاصة بالمتاحف بكافة تنوعاتها، وتهدف إلى تنشيط العلوم المتحفية وإجلالها في كل مكان في العالم. وتصدر طبعتها الإنجليزية في أكسفورد والفرنسية في باريس، والعربية في القاهرة، والروسية في موسكو.

رئيس التحرير: مارشيا لورد

الطبعة العربية - Arabic Edition

تصدر عن مركز مطبوعات اليونسكو
١ شارع طلعت حرب القاهرة
ص . ب : ١٧٨٢
تليفون : ٢٩٢٠١٧٥
فاكس : ٢٩٢٢٥٦٦

مساعد رئيس التحرير: كريستين ويلكنسون
الأيقونوجرافية : (اختيار: الصور
والتماثيل والأعمال الفنية) كارول باجو - فونت
محرر الطبعة العربية: فوزي عبد الظاهر
محرر الطبعة الروسية: تاتيانا تيليغينا

الاشتراك السنوي

داخل ج . م . ع
٧ جنيهات للأفراد
٨ جنيهات للهيئات

خارج ج . م . ع
٢٠ دولاراً أمريكياً للدول العربية
٢٥ دولاراً أمريكياً لباقي الدول

المجلس الاستشاري

مانوس برينكمان السكرتير العام لمجلس المتاحف العالمي، بصفته الوظيفية
أمارسوار جالا أستراليا
جيل دي جويشن ICCROM
يانى هرممان المكسيك
نانسى هوشيون كندا
جان بيير موهن فرنسا
ستيلوس پاپا نوبلوس اليونان
رولاند دي سيلفا رئيس المجلس الدولي للآثار والمواقع، بصفته الوظيفية
توميسلاف شولا كرواتيا
شاج تشيلويلا زانير

رئيس مجلس الإدارة: فوزي عبد الظاهر

مدير التحرير : محمد عبد الواحد

صورة الغلاف الخلفي

من إصدارات جمعية المتاحف

صورة الغلاف الأمامي

الوقت يمضى سريعاً، ملصقة ولوحة زيتية لأندريه

فرنسوا، ١٩٧٤

٣	كلمة التحرير
٤	ملف العدد إدارة التغيير
	المتاحف والتغيير: بعض الأفكار حول الإبداع والتخريب، والتنظيم الذاتي، روبرت ر. جينز
١٢	طريقة جديدة، لرؤية الأشياء القديمة سوزان بيرس
١٨	متحف فيكتوريا وألبرت: نظرة خلفية إلى التغيير روبرت كول - هاميلتون
٢٤	الرعاية المشتركة: تغيير عميق الغور للمتاحف الفرنسية جورجينا أوليفر
٢٩	موازنة دقيقة بين المتاحف ومتطلبات السوق فيكتوريا ألكسندر
٣٥	المتاحف المجرية في مرحلة انتقال إستقان جيداي
٣٨	التحول في جنوب أفريقيا: مواجهة إرث العنصرية أمارسوار جالا
٤٤	إدارة التغيير أو الإبحار عبر أزمات مضطربة نانسي هوشيون
٥٠	ممارسة الأطفال في المتاحف الأفريقية: أصوات الكومنولث لوي إرفين
٥٦	ملاحظ عند مفترق طرق الثقافات: متاحف مرسيبيا لورانس ألفونسي

Editor-in-Chief: Marcia Lord
Editorial Assistant: Christine
Wilkinson
Iconography: Carole Pajot-Font
Editor, Arabic edition:
Fawzy Abd El-Zaher
Editor, Russian edition:
Tatiana Telegina

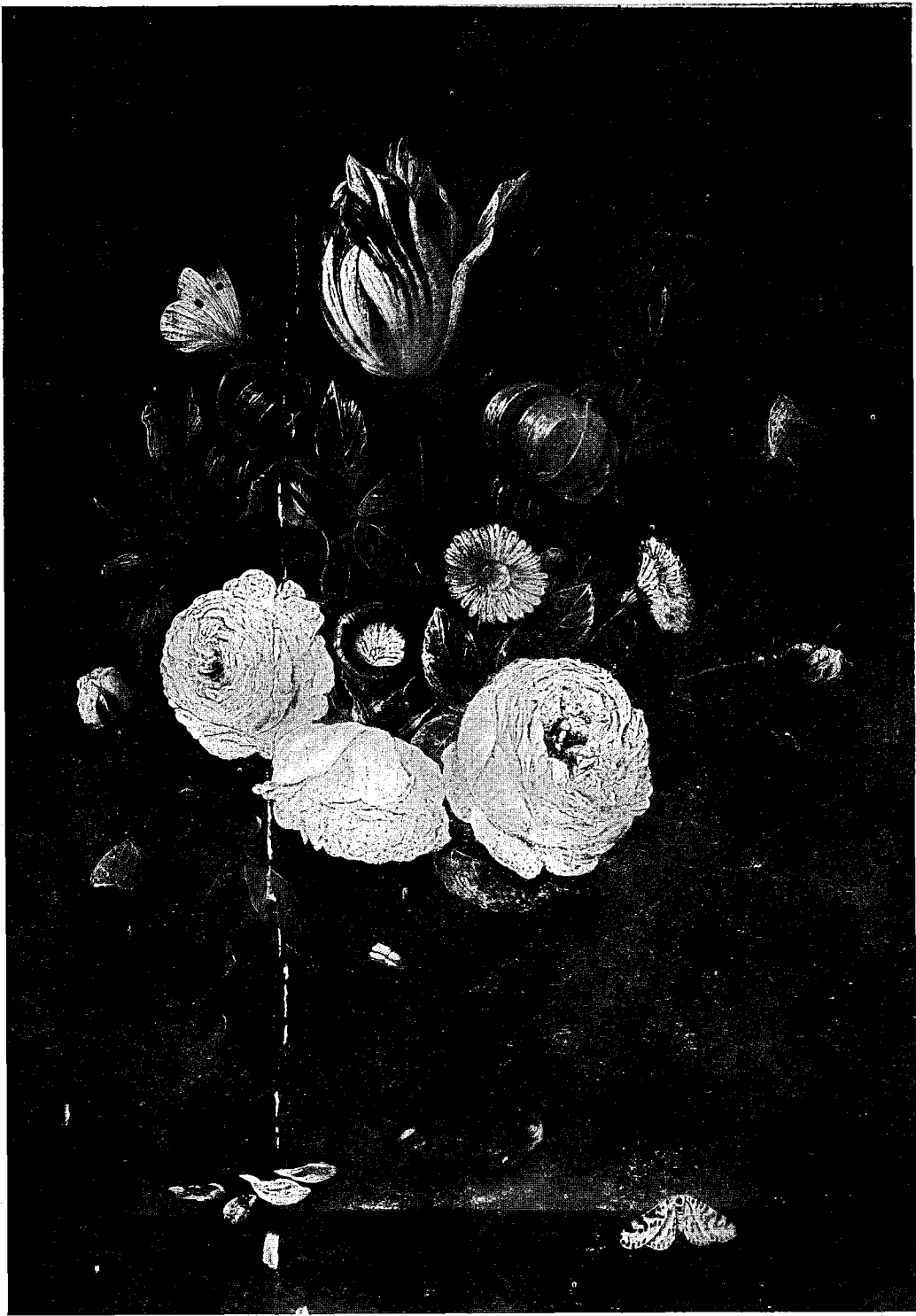
Advisory Board

Manus Brinkman, Secretary-
General, ICOM, ex officio
Amareswar Galla, Australia
Gaël de Guichen, ICCROM
Yani Herremen, Mexico
Nancy Hushion, Canada
Jean-Pierre Mohen, France
Stellos Papadopolous, Greece
Roland de Silva, President,
ICOMOS, ex officio
Tomislav Šola, Croatia
Shaje Tshiluila, Zaire

© UNESCO 1999

Published for the United Nations
Educational, Scientific and Cultural
Organization by Blackwell Publishers.

Authors are responsible for the choice
and the presentation of the facts
contained in signed articles and for the
opinions expressed therein, which are
not necessarily those of UNESCO and
do not commit the Organization. The
designations employed and the
presentation of material in *Museum
International* do not imply the
expression of any opinion whatsoever
on the part of UNESCO concerning the
legal status of any country, territory
city or area or of its authorities, or
concerning the delimitation of its
frontiers or boundaries.



مسروقات

رسم زيتى على لوحة لجان فان كيسل يصور باقة من زهور فى مشكاة موقع عليها فى منتصف أسفلها مقياسها ٢٢,٥ x ٢٣,٥ سم. وسرقت فى مارس عام ١٩٩٧ من متحف فى تورناى ببلجيكا.

كلمة التحرير

بدأت المتاحف فى الثمانينيات، وكأنها تنفض عن كاهلها القيود القديمة، وتواجه مستقبلا يبدو مشرقا مليئا بالتفاؤل والأمل.

وتتكاثر فوق أرض القارات الخمس، متاحف كثيرة تعلن بزوغ أرض جديدة فى محاولة لإثبات أن المتحف ليس بالضرورة منشأة مهجورة ترتبط بالصفوة، وأن لها دورا أساسيا تقوم به فى عالم اليوم وعالم الغد. ويتقدم العمل فى نطاق واسع من التجربة والابتكار لاكتشاف أفضل الطرق لإقامة صلات مع الجمهور، والاستفادة من مقتنيات المتحف إلى أقصى حد ممكن، سواء بحشد وتدريب العاملين المناسبين، أو بالتأكد من أن الميزانية يجرى تدبيرها بشكل جيد، ولانتوقف على مجرد الإنفاق^(١).

وفى التسعينيات ترددت أصوات جديدة شديدة الإلحاح، حيث بدأت المؤسسة الحقيقية للمتحف تتعرض لنقد شديد وخطير.

فى السنوات العشرين الماضية، أجبر المشتغلون بتاريخ الفن، والمشتغلون بالمتاحف على وجه الخصوص - على التكيف مع حقيقة أن المؤسسات التى تحترم الأشياء وتقدرها، والتى لا تخضع لآية مؤثرات خارجية، والتى كانوا فى يوم من الأيام يعتقدون - ببراءة وسذاجة - أنها تمثل حصنا للتعليم لخير الجمهور وصالحه، وكذلك منتجعا للنفس، تتعرض الآن وعلى نطاق أكثر اتساعا، للنقد، على أنها تتحرك أيديولوجيا، وعلى أنها تجارب تتسم بالتصنع والمحاكاة الرخيصة، وعلى أنها مؤسسات تظهر فيما تحكيه من روايات كثيرة، ميمنة ثقافة الصفوة البورجوازية فى الغرب. وحتى تكون مؤسسات ذات فعالية وتأثير وقعت فى شبكة التاريخ الذى نصنعه، فإننا لن نكون مضطرين فحسب إلى أن ندمج مبادرات برامجية تمثل بدائل ذات قيمة، بل إننا لن نستطيع أن نتجنب إعادة توجيه علاقتنا بتاريخنا^(٢).

واليوم يظهر مبدأ، وممارسة، التغيير، لا على أنه قيمة مضافة، بل على أنه قوام الحياة بالنسبة للمتحف. فالمؤسسة التى كانت مثلا فى القرن التاسع عشر، والتى شقت طريقها إلى القرن العشرين، دون أن تتعرض نسبيا لآى ضرر أو أذى، قد تواجه، وهى على مشارف القرن الحادى والعشرين، أخطر تحد لها حتى الآن، وذلك لأن المقومات الحقيقية التى فصلت المتاحف عن غيرها من منظمات الخدمات العامة - والتى تتمثل فى واقعها المادى الملموس واستمراريتها، ووظائفها وأهدافها المتعددة الجوانب، والمتناقضة أحيانا، وعلاقتها المتعددة مع النواثر الخارجية المختلفة^(٣) - تشكل الآن شبكة معقدة من الاتجاهات والتوقعات، التى لم تعد تضمن الاستقرار للمؤسسة، الذى هو العلم الأساسى والسمة المميزة للماضى. ولهذا السبب نريد أن نكشف عن فكرة التغيير نفسه، وأن نلقى الضوء على التحولات الكبيرة فى التفكير، والممارسة، بالطريقة التى تحقق بها المتاحف التزاماتها تجاه المجتمع، والاستفادة من مواردها. وقد كان مرشدنا حول هذه المسائل «مارتا دى لاتور»، Marta de la Torre مديرة برامج أجورا، لعهد «جيتى» للصيانة فى «لوس أنجلوس»، والرئيسة السابقة للمجلس الدولى للمتاحف، واللجنة الدولية للإدارة؛ فمبادراتها واتساع رؤيتها من الأمور القيمة.

Notes

1. Kenneth Hudson, *Museums for the 1980s – A Survey of World Trends*, Paris, UNESCO, 1977.
2. Michael Conforti, 'Museums Past and Museums Present: Some Thoughts on Institutional Survival', *Museum Management and Curatorship*, Vol. 14, No. 4, 1995, pp. 339-355.
3. Nobuko Kawashima, *Museum Management in a Time of Change*, Centre for the Study of Cultural Policy, School of Theatre Studies, University of Warwick, 1997 (Working Paper, 3).

المتاحف والتغيير: بعض الأفكار حول الإبداع والتخريب، والتنظيم الذاتي

Robert R. Janes

بقلم: روبرت ر. جينز

الاستراتيجيات الست

وقد أسفر هذا الإدراك للموقف عن تدريبات أخرى لهيئة العاملين وهيئة الإدارة، تقوم على أساس الافتراض أن الناس سوف يلتزمون بما يسهمون في إحداثه وخلقهم. وليس ثمة شك في أن الانفتاح على الأفكار الجيدة هو أفضل ضمان لحيوية التنظيم وفعاليتها. وقد نتج عن هذا العمل ست استراتيجيات لاتزال ترشد «جلينيو» في جهوده من أجل التغيير. وقد وضعت هذه الاستراتيجيات لتحسين مدى فعاليتها بشكل شامل، ولزيادة الدخل، وتخفيض النفقات وهي تتضمن مايلي:

تنمية المشاركات اللاتجارية مع المنظمات اللاربحية: ومثال ذلك، أن المكتبة والأرشيف لدينا قد أبرما عقود مشاركة حول المعلومات الأساسية الالكترونية مع أربع وعشرين من إدارات الأرشيف في المقاطعة. وقد ضاعف هذا كثيرا من إتاحة الفرصة للجماهير لمشاهدة مقتنياتها بطريقة تقلل من التكلفة.

شكل جديد للتنظيم: يجب أن يتقبل الهيكل التنظيمي التغيير، لا أن يتواعم معه فحسب. ويتطلب هذا مرونة تنظيمية غير مسبوقه، وصيحة بعيدة عن الممارسة المتحفية الحالية، تتأسس على وضع حدود معينة، وإشرافا بذاته، ولكنها تعكس التناقض الذي يتمثل في أنه «كلما زادت الصرية في مجال التنظيم الذاتي تحقق المزيد من النظام»^(١). وقد قمنا بتكثيف الهيكل الهرمي من اثنين وعشرين إدارة «وظيفية» إلى خمس وحدات عمل متعددة التنظيمات، وتعمل إحدى هذه الوحدات الآن، وهي وحدة المكتبة/الأرشيف كفريق ذاتي الإدارة. وقد أصبحتنا - وبشكل متزايد - نرتاح لفكرة اللاتساق التنظيمي في «جلينيو». ويتضمن أي تنظيم مجموعة متنوعة من الجماعات المترابطة في داخله، كل منها كيان متميز بمتطلبات مختلفة من التعلم والتطور، ويبدو من المعقول أن ندرك ذلك.

الخدمة العامة: الغرض الرئيسي لهذه

عندما وصلت عام ١٩٨٩ كرئيس جديد لمتحف «جلينيو» Glenbow، وصالة عرض الفنون والمكتبة والأرشيف، كان واضحا أن ثمة تغييرات كبيرة على وشك أن تحدث. وبالرغم من أن «جلينيو» يتمتع بالاكفاء الذاتي بشكل ملحوظ كمتحف كندي، فإن نحو من خمسة وعشرين في المائة من ميزانيتنا العاملة السنوية ترد من الحكومة المحلية لألبيرتا. وثمة اتفاقية للتزويد بهذا التمويل، انتهت في الوقت الذي وصلت فيه بالضبط، لذلك قررنا أن نطور خطة استراتيجية موحدة في عام ١٩٩٠، كأساس لضمان الحصول على تمويل متعدد السنوات من المقاطعة. وكانت خطتنا الاستراتيجية الموحدة هي الأولى من نوعها في «جلينيو»، بمعنى أنها مكّنت كل العاملين من أن يكونوا مشاركين. وكانت هذه الخطة أيضا هي الأولى من نوعها بالنسبة لمتاحف كندا، في توحيد إجراءات ومعايير الأداء المحددة، وكذلك في مجموعة القيم والمبادئ التي تحدد الكيفية التي يعامل بها كل منا الآخر كأفراد وكهيئة من العاملين.

ومن سوء الحظ أن المقاطعة رفضت كلا من خطتنا، ومطلبنا الخاص بالتمويل، الأمر الذي فرض على هيئة العاملين في «جلينيو» أن تواجه المستقبل بالتأثر. في مواجهة العون الحكومي المتضائل، وقد أظهرت خطط السنوات الخمس المالية عجزا كبيرا، وإفلاسا في النهاية «جلينيو» مع عام ١٩٩٨. وقد كان مطلوبوا في عام ١٩٩٣ تخفيض النفقات «الجارية بنسبة عشرين في المائة، وأعقب ذلك تخفيض المعونة في عام ١٩٩٥ من جانب المقاطعة بنسبة خمسة وعشرين في المائة. ومع هذا التقليل الشديد في الميزانية، يستحيل - ببساطة - أن نصلح من الخريطة التنظيمية. وقصارى القول إننا ووجهنا بتبعة تجديد «جلينيو» بمضاعفة قدرتنا على التغيير، وكانت أيضا فرصة لذلك.

أصبح متحف «جلينيو»، وهو صالة لعرض الفنون، ومكتبة وأرشيف، في كالجارى، ألبرتا، باس، على مر السنين، واحدا من أكبر المؤسسات الثقافية في كندا، بشهرته الدولية العريضة في العروض والبرامج والمطبوعات. ويعرف «روبرت جينز» رئيسه، والمسئول التنفيذي الرئيسي فيه، منذ عام ١٩٨٩ بأنه الصوت الريادي في التغييرات التي تتم في المؤسسات الثقافية في كندا. وأحدث كتبه وهو بعنوان «المتاحف وتناقض التغيير»، منهج نزيه غير متحيز للتغييرات الخلاقية في منظمة ثقافية كبيرة، ويدعو إلى الحاجة الحيوية الملحة لإحداث تغيير في التفكير، مع دخول متاحف القرن الحادى والعشرين. وقد حصل هذا الكتاب على «جائزة الإنجاز البارز في المطبوعات» من اتحاد متاحف كندا «وجائزة الاستحقاق من اتحاد متاحف ألبرتا». كما دعى للحديث عن كتابه مرات عديدة، وكان من بينها الخطاب الرئيسى في «مؤسسة سميثونيان» بمناسبة عيدها المائة والخمسين. وهو في هذا المقال يعرض لبعض المقدمات المنطقية للتغيير في محيط المتاحف اليوم.

ترجمة: بهجت عبد الفتاح عبده



مدرسة متحف جلينبو: طلبة من الصف الخامس
من مدرسة ماريون كارسون يشاركونها
انطباعاتها عن أحد المعارض في غرب أفريقيا

حقائق سائدة

إن لدى الكثيرين من العاملين في المتحف شعورا راسخا بأنه مهما يكن ما يفعلون لضمان بقاء وتنامي ونجاح تنظيماتهم، فإن هذا ليس بكاف أبدا. ويكمن جزء من الرد على ذلك في عدد من القضايا والتعقيدات، ولنطلق عليها الحقائق السائدة، التي تغلف كلا من عملنا وحيواتنا الخاصة. ويتجاهل هذه الأشياء عن عمد أو غير عمد، لانستطيع أن نحقق كلا من آمالنا الفردية والتنظيمية. ومن المهم أن نكشف عن بعض هذه الحقائق السائدة التي يمكن - إذا تم إدراكها وتفهمها - أن تسهم في تجديد قوى في التنظيم. وتساعد أيضا في تقوية كل من المسؤولية الفردية والإبداع الفردي.

ومايلي من وصف وتصوير للحقائق السائدة للعمل المتحفى المعاصر، يقوم على أساس افتراضين: الأول أن العاملين في المتحف يحتاجون إلى درجة مامن تحقيق الذات في عملهم، بمعنى أنهم يريدون وظائف ذات نطاق يحققون فيه استقلالهم ومسئوليتهم، وإشرافهم الشخصي، بالإضافة إلى العمل الذي يدعم الهوية الشخصية. والثاني هو أن المتاحف - كتتنظيمات، ومؤسسات اجتماعية - ربما تكون أكثر بيئات العمل حرية وإبداعا في العالم. فهي على النقيض من القطاع الخاص، ليس لديها حصص الإنتاج اليومي، وعلى النقيض من القطاع العام ليست مضطرة لأن تمارس سياسات حكومية غير محببة. وقصارى القول، إن المتحف بنية عمل متميزة، وأكثر العقبات وضوحا هي المرتبات المنخفضة بشكل عام.

الاستراتيجية هو التطور بطرق جديدة خلاقة لخدمة الجمهور، وقد أصبح هذا أكثر المهام تحديا لنا. فكل المتاحف يجب أن تصبح أكثر استشعارا بالسوق، ونحن نناضل يوميا من أجل إخراج عروض وبرامج وخدمات جديدة وإبداعية، ولدينا الآن هيئة من العاملين تختص ببحوث المشاهدين، والتقييم. وقد دعت في الفترة الأخيرة جماعة استشارية من الجمهور، تتسأل من أناس لايزورون «جلينبو» أو يستخدمونه. وذلك للتعرف على أسباب عدم مجيئهم.

انسياب إجراءات هذه المهمة: والهدف هنا هو أن نبحث باستمرار عن كيفية العمل على تبسيط وتحسين عملنا، حتى نقلل من النفقات الجارية، والبيروقراطية وعبء التقاليد، دونما تخفيض في الدخل.

عدم إضافة أو استبعاد بعض الأشياء مقتنياتنا: لقد صممنا ونفذنا مشروعا، يتعلق بالاستغناء - على مدى العديد من السنوات - عن أشياء ذات قيمة عالية يبيعها بملايين الدولارات، والتي لاتتصل بالتفويض الذي حصلنا عليه. وذلك من أجل إنشاء صندوق ائتمان محدود، يأتي بدخل يستخدم تحديدا - للناية بمقتنياتنا الأساسية والمحافظة عليها.

نشاطات تجارية: إن جوهر هذه الاستراتيجية هو أن نأتي بدخول إضافية، وقد أنشأنا وحدة للأعمال (التجارية) أطلقنا عليها اسم مشروعات «جلينبو» للترويج لهذا العمل وتقويته. وكمثال على ذلك، قمنا في الفترة الأخيرة ببناء متحف مشترك للشركة المحدودة لثروات خليج كندا في كالجاري.

ومع ذلك فليس من بين هذه الاستراتيجيات ما هو مكثف ذاتيا. وتكمن قوتها (الاستراتيجيات) في تفاعلها وفي التوازن الذي تحدته للعمل الذي نقوم به.

فكم من الناس في أواخر القرن العشرين يستطيعون أن يعملوا في تنظيمات هدفها هو مدلولها ومعناها؟ إن العاملين جميعا في المتاحف يستطيعون ذلك.

التنظيم ، مجاز واستعارة

الحق أن العمل المتحفي، ليس معقدا فحسب، بل إن تنظيماتنا أيضا غامضة جدا وتمتلي بالتناقضات، والتحدى الحقيقي هو أن نتعلم أن نتعامل مع هذا التعقيد، ولا يمكن أن يتم ذلك باستخدام إطار واحد مفرد يمكن الرجوع إليه والاعتماد عليه. ويمكن على العكس استخدام الاستعارات، والتي تعنى حقا تفهم عناصر تجربتنا بمفاهيم تجريبية أخرى. وباستخدام الاستعارات يمكن أن تثرى رؤيتنا للواقع، مع احتمال أن تكشف عن نفسها الجوانب غير المكتشفة من حياتنا وعملنا.

إن الحياة التنظيمية حالة تدخل في صميم الموضوع. فالمتاحف يمكن أن تكون أشياء كثيرة مختلفة في وقت ما وفي الوقت نفسه. فهي:

* آلات - بمعنى أن الناس والوظائف يتواءمان معا في تصميم ثابت راسخ، يتأسس على العقلانية (الوظيفية) - (وهنا يجب أن نفكر في البيروقراطيات).

* نظم سياسية - وهي مجاز أو استعارة ترى الشبكات المفككة من الناس باهتمامات مختلفة، والذين يجتمعون معا من أجل المصلحة الشخصية، ولكن مالا، أو عملا أو نفوذا. وحقيقي أن كثيرين منا ينتقدون تنظيماتنا على أساس أنها سياسية جدا، مفترضين فحسب الدلالة السلبية للسياسة، التي تمتلي بالتلاعب والبحث عن الذات. ومع ذلك فإن هذه رؤية قاصرة محدودة، لأن السياسة غالبا ماتكون

الوسيلة التي تتم بها الأشياء عن طريق المناقشات والإجماع والالتزام. وهذه جوانب خلاقة للسياسة الداخلية كذلك.

* عقول - بالرغم من عدم وجود، حسب خبرتي، ما يمكن أن يزعم لنفسه هذا الوضع، فإن علينا أن نمضى شوطا طويلا قبل أن تصبح المتاحف أكثر مرونة وحيوية وابتكارية. مثلما تعمل العقول البشرية.

والحق أن استعارة كلمة العقل «تجه إلى التنظيمات التي تتعلم كيف تتعلم، والتفكير مزوج الحلقات أساس لذلك، وهو ما يتطلب من كل منا أن يناقش، ويعترض على كل معاييرنا المتحفية الأساسية وسياساتنا وإجراءاتنا. والعاملون في المتاحف ليسوا أكفاء جدا في هذه النوعية من التفكير، وذلك إلى حد ما، بسبب حبهم «للأيقار المقدسة»، ومهنة المتاحف لديها الكثير من هذه الأبقار. وتتضمن بعض هذه الأبقار المقدسة «الموقرة» الخطر الهستيرى على المقتنيات التي لا يمكن الاقتراب منها، أو الاعتقاد بأن البرامج والخدمات ذات الجاذبية الجماهيرية العريضة تعنى الإساءة إلى سمعة المهنة.

وهذا تفكير يعتمد على مبدأ «إما هذا وإما ذلك»، وسوف يمكن التغلب عليه فقط عندما نكون أكثر انفتاحا وإدراكا، وأن نتقبل أن الخطأ والشك في عملنا أمر حتمي لازب. وبدون أن نشجع على الكشف عن وجهات النظر المختلفة، فإننا محكومون بمنظورنا الداخلي. ومن الحكمة أن نفكر فيما قاله «بيتر دراكر» Peter Drucker - وهو أول المفكرين نوى التأثير الكبير والكتابات واسعة الانتشار حول التنظيمات الحديثة وإدارتها، وهو أن كل تغيير كبير في مجال الأعمال جاء من خارج الشركة، وليس من داخلها^(٢).

ليس الماضي هو المستقبل

وإذا تركنا التنظيم كاستعارة إلى موضوع



المدرسة «أماليا ساموا» وتلاميذها في الصف الخامس
يتفحصون معروضات تاجر فراء، كجزء من مدرسة
متحف «جلينبو»

الحاجة إلى إعادة التفكير في الكيفية التي
تعمل بها. وقدما كان أطفال المدارس يقومون
بزيارة «جلينبو»، مرة واحدة في العام، في
رحلة ميدانية، لمدة ساعة أو ساعتين. وبالرغم
من أننا لانزال نقدم هذه الخدمة، فإن واحدا
من المبدعين في هيئة العاملين في المتحف،
خرج باستراتيجية جديدة. ولدينا الآن ثلاثون
فصلا للأطفال الذين يقضون خمسة أيام كحد
أدنى في الفصل في «جلينبو». وهذه الفصول،
ومدرسوها والمتطوعون من الآباء، يعملون مع
مايزيد على خمسة وثلاثين من هيئة العاملين
في «جلينبو» كل أسبوع، على أساس، مناهج
دراسية تتقرر حسب التقاليد والأعراف، وتدمج
الموارد والإمكانات المتميزة لـ «جلينبو» مع
احتياجات مدرس الفصل. وكان لهذا المدخل
الابتكاري للتعليم التجريبي أثره العميق على
الطلبة والمدرسين والآباء على السواء، وأسفر
عن إشراف موحد مشترك متعدد السنوات.
ومثلما يحدث في التنظيمات الناجحة في
القطاع الخاص، فقد اكتشفنا الاستخدامات
الإبداعية لمواردنا الفريدة المتميزة، وأوجدنا
ونحن سائرون في الطريق، طلبا عليها، والذي
وجدنا الطريق لمواجهة، ولم يطلب أحد منا أن
ننشئ مدرسة للمتحف.

أما النقطة الثانية التي أحب أن أذكرها عن
المتاحف والتغيير، فهي أن نعترف بأننا الآن
نتعامل مع مايمكن أن نطلق عليه «التغيير
مفتوح النهاية». وهذا يعني أننا لانعرف
بوضوح تام ماالذي أحدث التغيير، وماذا

التغيير، فإن علينا أن نتفهم ماذا يعنى التغيير
في مجال المتاحف. وهناك نقطتان أساسيتان
يجب الإشارة إليهما حول التغيير والمتاحف.

الأولى، أن المستقبل لايمكن معرفته، بالرغم
من الصناعة التي تتكلف ملايين الدولارات
والتي تقول غير ذلك؛ وهذا لأن الروابط بين
السبب والنتيجة في التنظيمات - يمكن أن
تكون معقدة وبعيدة في الزمان والمكان، ومن
الصعب جدا اكتشافها. والمصطلح الفني لهذه
الديناميكية ليس تغذية رجعية خطية أو طولية،
وهذا يعنى أن الروابط بين السبب والنتيجة
تضيق في تفاصيل ما يحدث في الوسط (أو
بينها). ولايستطيع أى فرد أن يتنبأ بمستقبل
أى تنظيم، أو يشرف على رحلته (أى التنظيم)
إلى ذلك المستقبل^(٣).

وهكذا، فإذا كان العاملون في المتحف
لايستطيعون أن يعرفوا إلى أين يمضى هذا
المتحف الذى يعملون فيه، لأن المستقبل لايمكن
معرفته، فإن عليهم ألا يعتقدوا جميعا بأشياء
وأمر واحدة. إن عليهم جميعا أن يناقشوا كل
شئ ويخرجوا برؤى ومنظورات جديدة عن
طريق المناقشة والجدل. ويطلق «بيتر دراكر»
على هذا العمل «التخلى»، وهو يقول إن على
التنظيمات - كل ثلاث سنوات - أن تناقش
وتتعرض على كل شئ تفكر فيه وتعمله، حتى
تظل يقظة ومتوائمة ولاتسبقها الأحداث أو
تتجاوزها، وبهذه الطريقة سوف تنشئ
وتبتدع، وتكتشف هدفها، وهي تمضى في
طريقها، الأمر الذى يعتبر السمة المميزة لأى
تنظيم ابتكاري وابتداعي^(٤).

وعلى العكس، فإن هناك اتجاها للاعتماد
على قوانا، ومحاولة التكيف مع المحيط
الموجود، وأن نصبح أفضل وأفضل فيما نفعله
بشكل جيد بالفعل.. إننا نصر على أن نكرر
سلوكيات الماضى والحاضر، ومن ثم نقدم على
تغييرات جزئية فقط..

ومدرسة متحف «جلينبو» حالة تتعلق
بالموضوع الذى نحن بصدده. وذلك بالنسبة

فما هي مزايا التنظيم الذاتي بالنسبة لعمل المتحف؟ وما دام لا يوجد شخص بمفرده يمكنه أن يدير مسيرة التنظيم إلى المستقبل، فعلينا أن نعترف بأن ما يحدث لمتاحفنا، إنما يحدث، وينشأ من التفاعلات التي تتسم بالتنظيم الذاتي فيما بين أناسها.. وبالرغم من الفكر التقليدي عن الإدارة والإشراف أو الرقابة، فإن المديرين في القمة لا يستطيعون أن ينظموا ذلك، حتى لو كانوا يستطيعون بقوة أن يؤثروا فيه.

ثم إن عدم الاستقرار، وعدم القدرة على التنبؤ بما سيحدث، وهما أمران يحدثان في النظم الطبيعية، يقومان أيضا بدور حيوي في استمرارية القدرة الابتكارية، وفي أداء الأشياء بشكل مختلف. ومن الأمثلة الصارخة على إثارة القلاقل بشكل متعمد، ما يحدث في شركة هوندا للسيارات، حيث جرى تشجيع المواجهة بين العاملين، حتى يمكن كسر الأنماط القديمة، وتعزيز القدرة الإبداعية. وقد قال «كاواشيما» الرئيس السابق للشركة «لقد قررت أن أترك منصبى كرئيس لأن العاملين بدأوا يتفقدون معنى بنسبة أقل من ذى قبل».

ومع ذلك فإن شركة «هوندا» ليست شيئا معقولا يمكن أن يدركه كل الموظفين التنفيذيين الكبار في المتاحف، حتى يستقبلوا بشكل جماعى. وتوجد بدائل أخرى لإثارة عدم الاستقرار والتنظيم الذاتي بشكل متعمد، على النحو التالى:

* يجب على القيادات ألا تفرض حلولاً. فالأحرى أن يتاح للول والاستراتيجيات من أجل التغيير أن تنشأ من كل جزء من أجزاء المنظمة، على أساس من المبادرات المحلية. وهذا يعنى بالنسبة للقيادات أن تستمع وتتفهمهم، ولكن دون تنازل عن السلطة لكي تحدد المسار النهائى.

* ويتطلب هذا أن يعرف المتحف ذاته، وأن تشجع الإدارة باستمرار على المناقشات والجدل. فمن نحن، ومن نريد أن نكونه؟.



ستكون النتائج جميعا. والطرق القديمة لعمل الأشياء، لاتفيد بالضرورة، والغموض واللبلة يتزايدان. وليس هناك شك فى أن كثيرا من المتاحف تواجه تغييرا مفتوح النهاية وليس هناك من يعرف بالضبط ماذا يفعل. ومن ثم يجب أن نحاول ونجرب.

التنظيم الذاتى، والمسئولية المشتركة

إن من التجديد أن نتحدث عن التغيير، ولكن يجب أن نتجاوز مجرد الكلام، ونبحث بجدية كيف نستطيع بأفضل الوسائل أن نجهز أنفسنا، ومتاحفنا لنواجه التغيير بشكل بناء. ومن أهم التطورات فى هذا الصدد، فكرة التنظيم الذاتى، وهذه ظاهرة «لجماعة» تحدث تلقائيا عندما يخرج أفراد جماعة ما سلوك مترايط، فى حالة عدم وجود تسلسل «هرمى» رسمى داخل الجماعة، أو سلطة مفروضة عليها من خارجها. فالتاس هنا، يخولون لأنفسهم سلطات، بدلا من أن تخول لهم السلطات من إدارة أعلى.

طلاب من مدرسة الإحياء الثقافى فى بليز إنديانز يعملون مع متحف جلينبو فى عرض يسمى «بويو» من خلال عيون الشباب الوطنى» والذى عرض عام ١٩٩٨



الاستمتاع ببرنامج متحف جلينبو الممتد لأجهزة التذكر: ابتكر هذه الأجهزة عمال الرعاية الصحية لتنشيط الذكريات والمناقشات والتفاعل بين كبار السن.

الخطر لمجتمعنا المفتوح والديمقراطي - فالرأسمالية هي الخطر بقدرتها المفرطة وتنافسها، وافتقادها للتعاون. أو لننظر إلى ما قاله «تشارلز هاندي» Charles Handy الذي كتب يقول «إن النظام الحالي للرأسمالية، لن يقوى أو يتعزز. فالمفترض أن الشركة يملكها مساهمون، وأنها يمكن أن تباع، ولكن الشركة - وبشكل متزايد هي معرفة الناس. وسوف يرفض الناس أن يمتلكهم أناس آخرون. ومن ثم سوف يتخلون عن الشركة»^(٧).

وهذه وسائل مهمة بشكل حيوي للمتاحف، وهي تؤكد مانعرفه بالفعل، وهو أن النقود مقياس «خام» للنجاح. والأهم من ذلك، هو أن مانراه الآن هو اعتراض على من يزعمون أن السوق هي ملك للحقيقة المطلقة. والمتاحف تعرف بعمق أن أحدا لا يستطيع أن يحتكر الحقيقة، وتحتفى - بتنوع الفكر والعمل، وهنا نواجه الطاقة الكامنة العميقة للمتاحف، كمؤسسات عامة حقيقية، وعلى المتاحف أن تواصل التوسع في مسؤوليتها في الاحتفاء بالتنوع.

وهذا أمر أكثر أهمية إذا وافقنا على الملاحظة بأن السوق وأنشطته يضعفان الثقة حقا. ومن ثم فإن القطاع الثالث هو الذي يتضمن التنظيمات التي يعتمد عليها السوق، وأن هذه التنظيمات ليست حكومية أو خاصة بمجال الأعمال. فكل التنظيمات في القطاع الثالث، ومن بينها المتاحف تدعم، وتثري، رأس المال الاجتماعي الذي تأسس عليه السوق. ويبسود أن المحافظين الجدد يعتقدون أن

* يجب أن يسمح ببعض القوضى واللاترتيب في متاحفنا، ذلك لأن البحث عن حلول عملية أمر بعيد عن النظام والتنظيم والترتيب. وهذا النوع من الحرية، يخلق قدرا من التنوع والقوضى، ومن ثم يجب أن نكون مستعدين.

* لنتخذ إجراء، ذلك لأن الكلام والتخطيط لا يمكن أن يستمرا إلى الأبد. والتجريب شيء مهم أيضا بشكل حاسم، ويجب أن يتم ويتقدم. لقد غرسنا ضرورة التجريب في «جلينبو» كجزء من فلسفتنا العملية.

* الاستعداد للأمد الطويل. فالتعامل مع التراث المتحفى، والتغيير مفتوح النهاية، والتنظيم الذاتي، أمر شديد التحدي، ويتطلب وعيا ذاتيا كبيرا والتزاما ووقتا. وقد كتب أحد المتخصصين في التنظيم يقول: «إن التغيير الذي يحقق غرضه هو عملية تستغرق من ثلاث إلى عشر سنوات»^(٥).

السوق كحكاية تحذيرية

إن أية مناقشة حول التغيير في المتاحف يجب أن تأخذ في الاعتبار المحيط الأوسع الذي نعمل في داخله في أمريكا الشمالية، وخصوصا اقتصاد السوق. ومن بين الحقائق السائدة حول السوق «أنه بقدر ما يكون هناك اعتقاد مسيطر بمجتمعنا اليوم، فإنه اعتقاد وإيمان بسحر السوق. فمبدأ الرأسمالية الحرة (دعه يمر أو دعه يعمل) يعنى أن الصالح العام يتحقق بالسعي المتواصل غير المعاق نحو المصلحة الذاتية»^(٦).

وهذه الملاحظة لا تدهش القارئ، ومع ذلك فإن الذي يدعو للدهشة هو الاعتراض الناشئ على هذا الاعتقاد والإيمان بالسوق. فماذا يقول بعض المعارضين؟ يقول «جورج سوروس» George Soros الذي ربما يكون أكبر رجل مالى فى العالم، إن الشيوعية لم تعد

الأسواق تخلق مجتمعات، فى حين أن العكس هو الصحيح. فالمجتمعات توجد الثقة التى يكشف عنها السوق.

وهذا الاعتراض على أيديولوجية السوق المهيمنة، يساعد على المزيد والتفهم الأفضل لبعض تعقيدات أعمال المتحف، لأن المتاحف إدارات متنوعة. وكثير من جوانب عملنا عرضة لقوى السوق مثل المحال والمطاعم، على حين أن جوانب أخرى (مثل الرعاية طويلة الأمد للمقتنيات) لا علاقة لها بالأعمال التى تأتى بالربح، ويحتمل ألا تكون كذلك أبداً.

وما يجب أن نتجنبه كلية، هو تبسيط افتراض أن أيا من قطاع الأعمال، أو القطاع غير الربحى يمسك بمفاتيح المستقبل على سبيل القصر. ويجب أن نعترف بما فى كلا هذين النظامين من قيم، ونستخدمهما معا فى محاولة لتحقيق القدرة المتوازنة لبقاء متاحفنا.

وفى التحليل النهائى نقول «إن الأبعاد الحاسمة للنذرة فى حياة البشر ليست اقتصادية، بل وجودية (تتعلق بوجوده) وهى تتصل باحتياجاتنا لوقت الفراغ، والتأمل وسلام العقل، والحب والمجتمع، وتحقيق الذات»^(٨).

وسوف يكون مفتاح إدارة منظمات القرن الحادى والعشرين، هو المحافظة على توازن «ذكى» بين النظرية والممارسة. فالنظرية - لكى تكون ذات قيمة - يجب أن تكون قابلة للتطبيق العملى، فى عالم الأعمال، ويجب أن يتدعم عالم العمل بالفكر. وأملى الوحيد هو أن يصبح هذا التوازن الصيوى المعيار فيما بين هيئة العاملين بالمتحف. ومع ذلك فإن الإدارة هى مقوم واحد فقط فى تسيير تنظيمنا إلى الأمام. وكل هيئة العاملين بالمتحف يمكن أن يفعلوا الكثير لمواجهة القضايا المعاصرة والفرص الموجودة، وهذه بعض احتمالات قابلة للدراسة:

* اشترك داخليا وخارجيا: فقد قال أحد الكتاب «إذا ظلت تنتظر ما يقال لك أن

تفعله، فسوف تنتظر طويلا جدا»^(٩).

* اعمل على إضعاف رقابة التسلسل الهرمى فى متاحفك، عن طريق الانخراط فى التنظيم الذاتى.

* احذر الناس الذين يجعلون من التغيير سببا للقشل.

ومن المهم أيضا أن تتفحص باستمرار الرموز الحيوية لمتحفك، وهذه الرموز الحيوية المهمة هى:

الطاقة: فهل تعتقد هيئة العاملين أن لديها القدرة والطاقة على أن تحدث الأشياء؟.

الهوية: هل تقترون هيئة العاملين بشكل محدد بمهنتها أو إدارتها أم تقترون بالمتحف ككل؟.

الصراع: هل يتم التستر على المشكلات أم يواجهها العاملون ويحلونها (والاستماع مهم جدا فى هذا المجال - ومن المفيد أن نتذكر أن لدينا أذنين وقم واحد)؟.

التعلم: ولنضع ذلك ببساطة، هل يعالج متحفك أفكارا جديدة؟. وهل يتم تجاهلها أم رعايتها؟.

وهذه الرموز الصيوية الأربعة - ويشكل جماعى - تقول الكثير عن القدرة الشاملة والمواءمة بالنسبة لأى متحف. وإذا أتيح لواحد من هذه الرموز أن يتدهور كثيرا فإنها جميعا سوف تكون هدامة.

وفى هذا العصر من إدمان الإدارة والتقنيات التى يكثر الكلام حولها، هناك شىء لا يمكن المبالغة فيه، وهو أن الخبراء فى الخارج لا يعرفون بالضرورة الروبوت التى تحتاج إليها أية منظمة لحل مشكلاتها أو تحسين نفسها. والحق أن أعضاء المنظمة هم غالبا الخبراء الحقيقيون فيها، وفيما هى فى حاجة إليه لكى تتطور وتحسن؛ والمشكلة هى أن الكثير من هذه المعرفة خفى أو غير مختبر.

ملاحظات

1. Erich Jantsch, *The Self-Organizing Universe*, Oxford, Pergamon Press, 1980.
2. Quoted in Robert Lenzner and Stephen S. Johnson, 'Seeing Things as They Really Are', *Forbes*, 10 March 1997, pp. 122-8.
3. See Ralph D. Stacey, *Managing the Unknowable*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
4. Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, New York, Truman Talley Books/Plume, 1995.
5. Margaret Wheatley, 'Goodbye, Command and Control', *Leader to Leader*, No. 5, Summer 1997, pp. 21-8.
6. George Soros, 'The Capitalist Threat', *The Atlantic Monthly*, Vol. 279, No. 2, February 1997, pp. 45-58.
7. Charles Handy, 'The Search for Meaning', *Leader to Leader*, op. cit., pp. 14-20.
8. Thomas E. Weisskopf, as quoted in Fritjof Capra, *The Turning Point*, New York, Bantam Books, 1982.
9. Charles Handy, *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
10. Space does not permit publication of the detailed bibliography provided by the author, which may be obtained from *Museum International* on request. - Ed.

إن التغيير المهم في داخل المتاحف يتطلب شكلا من أشكال الموت ، ومن السخف أن نتوقع ألا يشير السعي إلى حلول جديدة الغضب والإحباط وخيبة الأمل لدى الناس. وهذا يصدق تماما عندما تتجاوز التغييرات نطاق الجماليات. وقد وجدنا في جلينبو أن مفتاح الانطلاق - دون أن ندفع بالمؤسسة إلى الوراء - هو البحث المتوازن والعمل، لأن الاستخدام المحايد للطول هدام مثل التوقيع الأعمى للتراث، ولأن التغيير التنظيمي لا شكل له، وغالبا ما يكون مستترا، فليس أمامنا إلا أن نحاول أن نكون أذكيا وحريصين قدر المستطاع (١٠).

كلمة لشكر: هذا المقال نسخة منقحة من الخطاب الرئيسي في الاجتماع السنوي لجمعية متاحف أريزونا في الفترة ما بين ٢٩ من أبريل إلى الثاني من مايو ١٩٩٨ في فلاجستاف بأريزونا. وأود أن أشكر دينيس ساقبيج لمعاونتها في التحرير، وإيفي ويرنر لنسخها مختلف المسودات. وقد عضد مجلس محافظي جلينبو جهودي في تسجيل ومشاركة جهود جلينبو في التغيير التنظيمي. إنني أقدم لهم شكري من أجل هذا، وكذلك من أجل التزاماتهم الجمعية نحو التعليم. كما أنني أقدم شكري وتقديري لريتشارد فوربيس، ودوج ليونارد، وأبي داي، ورون مارش وميلانيا كيورلين، وباري أجنو لتعليقاتهم القيمة على المسودة الأولى. ولأن هذا المقال يعتمد على كتابي الحديث «المتاحف وتناقض التغيير، فلأبد من شكر كل الأفراد الذين أسهموا في ذلك العمل. لقد شككوا تفكيري وأثروا تجربتي بطرق كثيرة يصعب حصرها.

طريقة جديدة لرؤية الأشياء القديمة

بقلم: سوزان بيرس

Susan Pearce

ترى سوزان بيرس أن المتحف، كمنشأة اجتماعية تقوم بتزويد الأفراد بأفكار من المعرفة المتغيرة أيديولوجيا، وكذلك بالحقائق التاريخية، يجب أن يتطور إلى مكان ثقافي استكشافي انعكاسي، حيث يمكن أن تتحدث المقتنيات والمجموعات الموجودة بأصوات جديدة، ولكي تسمع هذه الأصوات فإن الأمر يتطلب تغييرا وتحولا كبيرا في الإدارة والممارسات، والاتجاهات. ويعد أن عملت ضمن هيئة العاملين من أمناء المتاحف في إدارة الآثار القديمة في المتاحف الوطنية في «مرسيسايد» Merseyside ومتحف مدينة «إكستر» Exeter انضمت إلى إدارة الدراسات المتحفية في جامعة «ليستر» Leicester في عام ١٩٨٤، وأصبحت أستاذة للدراسات المتحفية في عام ١٩٩٠ وعميدا للفنون في عام ١٩٩٦. وقد عملت رئيسا لاتحاد المتاحف في الفترة ما بين ١٩٩٢ و١٩٩٤، وقد كتبت وأشرفت على تحرير العديد من الكتب، من بينها «المتاحف والمقتنيات والمجموعات» (١٩٩٢)، وفي مجال جمع المقتنيات قامت بإعداد بحث في التجميع في التراث الأوربي (١٩٩٥) - و«التجميع في الممارسات المعاصرة» (١٩٩٨).

إن المتاحف - مثل كل المؤسسات - ذات نوعية تاريخية متميزة - وقد نشأت في الأصل في نطاق مجموعة معينة من الظروف، حددت ما يجب أن تكون عليه عملية إنشائها، ومنذ ذلك الحين فصاعدا، فإنها تحمل معها الصفات المميزة الخاصة بالزمان والمكان الذي «ولدت» فيه، بالرغم من أنها قد تستجيب كثيرا للظروف المتغيرة، والمفارقة التي تكمن في جوهر العملية المتحفية، ونحن نخطو إلى الألف الجديدة، هي كيف نوفق بين المطالب المتصارعة، حتى لا نتقوض الخصائص الموروثة والراسخة في الذهن، وحتى يمكن مواجهة التحديات الجديدة، علينا إذن أن نكشف عن طبيعة قصة الإنشاء، ومحصلاتها، ونقوم بتقييم الاحتياجات والآراء المعاصرة، ونحاول أن نصل بشكل متبادل إلى مداخل مقنعة من أجل المستقبل.

قصص الإنشاء

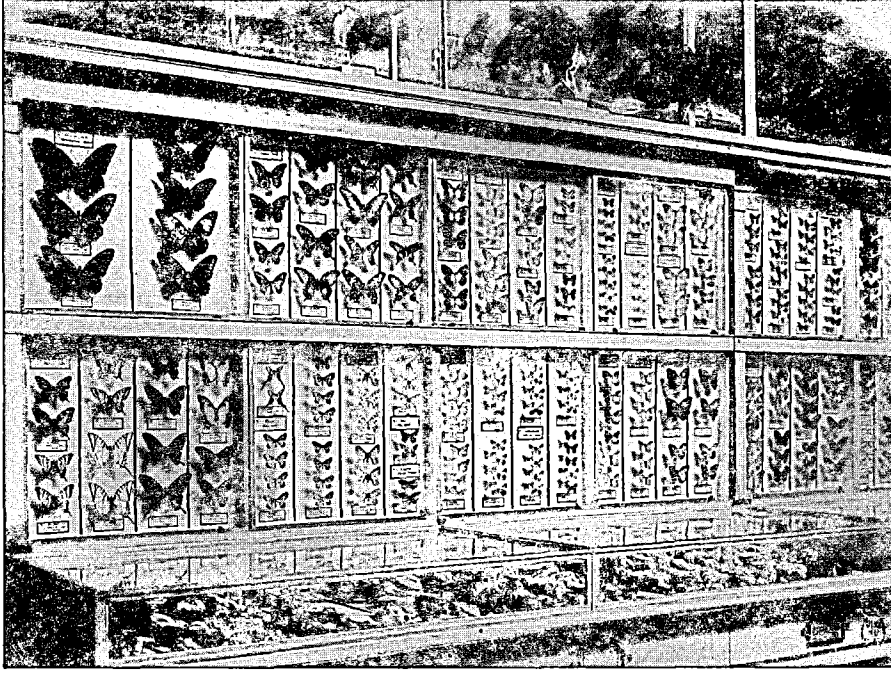
إن الأفكار والآراء التي شاركت في خلق المتحف النموذج طال الإعداد لها، وتعود إلى الوراء إلى ما قبل التاريخ، ولكن المتحف كمؤسسة يمكن تمييزها، نشأ في العقدين اللذين يقعان قبل وبعد عام ١٧٠٠ وهما جزء من الفترة التي يطلق عليها عادة عصر التحديث، أي تلك المرحلة في التاريخ الأوربي التي بدأت في عام ١٤٥٠ تقريبا وانتهت عام ١٩٥٠. وقد كان لهذه الفترة تركيبة عقلية معينة، ظهرت في مجموعة من الأفكار تعتبر مهمة وحاسمة في فهمنا للسبب في أن التراث المتحفي قد أصبح كما هو عليه الآن.

وقد كانت الحداثة تهتم بإنشاء حكايات كثيرة توضيحية، كانت تعتبر ذات مغزى وارتباط شامل. أما في أساسها فكانت ترتكز على الاعتقاد - وكان اعتقادا حقا - بأن الكائنات البشرية قادرة على أن ترى وتتفهم الواقع الموضوعي، الذي يمثل «ما هو هناك» بالنسبة لنا (أي تاريخنا)، والذي يمكن أن نبرهن على صدقه بعرض شواهد مقنعة. وقد أدى هذا إلى وجود المناقشات حول المعرفة العلمية التي

تم التوصل إليها بإعمال العقل البشري بالنسبة للظواهر الملحوظة في العالم الطبيعي. وهكذا توصلنا إلى التصنيف العلمي للحيوانات والنباتات المرتبط باسم العالم السويدي «كارل فون لينيه Carl Von Linné» (لينيوس)، الذي لا يزال يُستخدم نظامه، أو رؤية داروين Darwin للانتقاء الطبيعي، ومن الأشكال البسيطة والارتقاء إلى الأشكال المعقدة. وقد أوجدت فكرة أن الزمن يعمل في خط مستقيم، منذ الأوائل إلى الأواخر، وأن الأحداث الفريدة المتميزة ترتبط معا في الزمن، مثل تتابع السبب والنتيجة الذي أصبح يسمى «التاريخ». وقد تناقض هذا بشكل صارخ مع معظم التقاليد والأعراف التي كان الوقت (أو الزمن) فيها يمثل دورة Cycle، ومن ثم يكرر نفسه باستمرار، كما يتكرر التزامن والتماكن، ويصبح الناس كأنهم ولدوا حديثا. كما أن الصفات الأخلاقية التي أظهرها الرجال العظام (والمرأة الغريبة الشاذة) في الماضي القديم أو التاريخي، يمكن أن تتضح عن طريق الأشياء التي تتعلق بهم، والأعمال الفنية التي تحيي ذكراهم. وقد كان من اليسير أن يرتبط هذا بأفكار كل من القومية Nationalism والتقدم Progress وهو الأسلوب الأوربي المفضل لوصف التوسع السياسي والإمبريالي في العالم الذي يتجاوز أوروبا، حيث كان على المتاحف بالطبع أن تنتشر مع كل المؤسسات الأخرى للاستعمار.

وقد أصبح العالم الحديث أيضا عالما من الموضوعات والأشياء والسلع المادية. وأصبح الخطاب «الاقتصادي»، والذي ضارح الخطاب العلمي والأخلاقي والتاريخي، هو المنظومة متبادلة العلاقات للإنتاج والاستهلاك، والائتمان والفائدة، والتي يطلق عليها عادة الرأسمالية، ويستتر وراء ذلك الطلب المتزايد على المزيد من السلع، الذي يتغذى باستمرار على ذاته. وأخذ العالم الحديث يحدد نفسه إلى حد كبير - على المستوى المجتمعي والمستوى الفردي - حسب مفاهيم ملكية السلع، الأمر الذي أصبح - بالتماثل - أكثر السمات التي تميزه.. ثم إن علاقتنا المعقدة بالأشياء - كمنتجين

ترجمة: بهجت عبد الفتاح عبده



«المكان المنظم وخزائن العرض المتتابعة» للقاعة
المماثلة لمتحف القرن التاسع عشر، تعرضها هذه
الصورة المأخوذة لصالحة عرض الحيوانات بمتحف
التاريخ الطبيعي بباريس عام ١٨٨٠.

الخاصة بالطبقات، التي تتعلق بالقواعد
والمحجرات الجيولوجية في داخلها، يمكن أن تكون
مفهومة، أو أن يقال حقا إنها توجد بالمرّة، كمفهوم
له مغزاه ومعناه، بدون المكان المنظم وخزائن
العرض المتتابعة، التي تظهر العينات ذات الصلة،
وتجعل المعرفة شيئا حقيقيا، ويمكن أن يصدق
القول ذاته على التتابع الزمني للمادة التاريخية، أو
التتابع الرمزي لما صنعه الإنسان وأبدعه. وهذا
النوع من المعرفة وإظهاره أو عرضه في معرض
هما شيء واحد، أو هما نفس الشيء تماما، لأنه
يسلم بفكرة العروض العامة كعنصر في مبدأ
التقدم، ولكنه - مثل كل المكونات الأخرى للعصر،
يمكن فهمه فقط عن طريق هؤلاء الذين تدرّبوا على
أن يفعلوا ذلك، والذين يتفهمون العرف ويشعرون
بالألفة في هذا العمل والإنجاز العظيم.

ودور المتحف في خطة تحديث الأشياء، وطبيعته
كوصى على البقية، ومكان لعرض المعرفة المجسدة
ماديا، يؤدي حتما إلى مشكلات الإدارة، فيسبب
دور المتاحف التقليدي في الخطط والمشروعات

ومالكن وجامعين - هي حكاية في حد ذاتها حديثة
متميزة، ومن ثم جهودنا - وبطريقتها الخاصة - في
تفهم الثقافة المادية ومدى اهتمامنا بها.

وقد كان لهذا كله اثنان من المكونات الأساسية.
فالقول بأن تفهم الواقع يكمن في القدرة على
التقسيم والتصنيف، وعلى المقارنة والمقابلة، ومن ثم
إيجاد هياكل تصنيفية يمكن أن تدخل فيها كل
هذه النماذج الفردية، قول جوهرى وأساسى.. وثمة
أمر أساسى مماثل، هو دور الأشياء الفيزيائية
(الطبيعية - المادية) الحقيقية. فهي مادة ضرورية
كدليل على الحقائق المفاهيمية المؤكدة، التي تستمد
صحتها من قدرتها على وصف العالم الحقيقي،
ومذا هو السبب في أن المتاحف كانت جزءا
أساسيا في مجموعة الأفكار التي تناهى
بالتحديث. والمتاحف - بشكل متفرد - هي
المؤسسات التي تحفظ فيها الأشياء المادية،
والشواهد الحقيقية، ومعطيات الزمن، إذا صح هذا
القول، والتي يُعتمد عليها - في النهاية - الخطابات
المادية التحديثية لإثبات صحتها والتأكد منها.

ويأخذنا هذا إلى المعارض. وبالرغم من أن
المعرض (أو العرض) المتحفى له تاريخه «الداخلي»
الخاص به، إلا أنه في حد ذاته عنصر من الطرق
الحديثة للتفكير، والتي تعتبر المتاحف نموذجا لها.
فالمعرض وهو الاعتقاد بأن المعرفة يمكن أن
تعرض كدليل وبرهان في مساحة زمنية ثلاثية
الأبعاد، وأن هذا شيء مستحب أخلاقيا، ويعزز
تنمية وتطوير المعرفة الجديدة، هو في ذاته حكاية
من حكايات العالم الحديث، وهي صورة هائلة
تتصاعد بالموضوعات الفردية التي قد يركز عليها
أى معرض معين. والمعرض تركيبية متميزة للعصر،
مثل الكتاب المطبوع، أو العرض والأداء المسرحى.
فهو «النفخة» التي تظهر عمل مجموعة المقتنيات
وأمناء المتحف؛ فهو يشكل النافذة المرجعية على
المعرفة والعلاقة المتبادلة، التي تتطلب مساحة
محمكة لعرضها.

ويثور الشك حول ما إذا كانت الصلات
التصنيفية لأنواع الحيوان والنبات أو الروابط

شيئا من السخرية. وهذه العملية طويلة الأمد من الانتقال - مع وجود المجموع الكبير من مقتنيات المتحف في مكانها لفترة طويلة - توفر في ذاتها نوعية مشروعيتها، مهما تكن الطبيعة البشرية. والمتاحف جزء هام من الأسلوب الذي يصنع به المجتمع تاريخه.

وتعظيم مشروعية «القانون» بالطريقة التي تتحول بها المتاحف، مثل المنظومة التعليمية، إلى مؤسسة (هذه الكلمة الكبيرة من العصر الفيكتوري)، ومن ثم تنظم إتاحة امتلاك المعرفة، وتصف الوسائل التي يمكن أن تتحقق بها. ويرى هذا على أنه يتعارض مع العملية المتحفية، من بدء فتح المقتنيات المحتجزة فقط لهؤلاء الذين يحملون مؤهلات صحيحة سليمة، إلى عرض الأشياء وراء ألواح زجاجية، حيث لا يمكن أن يلمسها أحد. وهذا أيضا جزء أساسي من كيفية عمل أمناء المتحف، والعاملين فيه، والدور الاجتماعي الذي يقومون به. ويجب ألا ننسى أن عملية استخراج المعنى عن طريق «خلق» (إنشاء) المجموعات، والمطبوعات، والتركيبات، ليست عملية غير شخصية، ولكنها تستقر في عقول وقلوب (ومشاعر) هيئة العاملين في المتحف (وهم من لحم ودم)، الذين يقومون بتنفيذ الأعمال التي يتطلبها المتحف حسب تفكيرهم المهني.

ويكمن في هذا كله ثلاث عواقب وخيمة يمكن إدراكها. أولا وقبل كل شيء، إن مجموع المعرفة التي يحميها أمين المتحف، ليس لها وجود موضوعي، ولكنها مجرد «تكوين» أحدثته جماعات اجتماعية مهيمنة في محاولة لإظهار أن اهتماماتهم طبيعية وسليمة. ثانيا، إنه من الضروري إخفاء هذه الحقيقة بحجب المعرفة الإدارية بوصفها قانونية أو تحكيمية: وهذا يتم إلى حد ما بحيل سطحية مظهرية، ولكنها فعالة ومؤثرة، ترتبط بالروعة الغامضة للمكان وطول الوقت الذي عاشته هنا، وإلى حد ما عن طريق إخفاء مصدر المعرفة بعدم الاعتراف بأن المعرفة تركيبة اجتماعية تقدمها بالأحرى على أنها طبيعية أو مقدسة، وعلى أنها

الخاصة بالأشياء، تقع على عاتقها في كل أنحاء العالم المسئولية عن مجموعات مادية كثيرة، والتي تتطلب بدورها الرعاية، والتخزين، والصيانة والتوثيق، والشروح، والانتقاء من أجل العروض، وهذه جميعا مسئوليات باهظة التكاليف، قد تبدو تخصصية أو غير ضرورية أو غير ذات صلة، بالنسبة لهؤلاء الذين يطلب منهم الآن أن يتحملوها. وهذا يؤدي بنا إلى الحكايات الجديدة التي تسيطر على الاهتمام الآن.

حكايات جديدة

كان على المتاحف، بدءا من عام ١٩٦٠ تقريبا، مثل المؤسسات الأخرى، أن تتوافق مع العقلية الجديدة أو الفكر الجديد، والذي من المفيد أن نطلق عليه مابعد الحداثة. وهذا يرتد إلى أساليب التحديث وحقايقه، لنقول إنه ليس هناك سبب يدعو إلى ضرورة أن تستمر المعاني التي ارتبطت تقليديا بالأشياء، مرتبطة بها حتى الآن، فالمعنى هو الذي يحرص كل فرد على أن يصنعه: فماترمز إليه الأشياء، والأشياء ذاتها، والمعارض، يمكن - من بين أمور أخرى - أن تفجر قدرا كبيرا من المعاني في عقول ومشاعر هؤلاء الذين يكتشفونها، ولأن المعنى المتوارث من الماضي - ومن الإجماع على المعنى الذي أفرزه التاريخ - قد قلت قيمته، فليس من سبيل للحكم على مدى الصحة والمشروعية بين هذه المعاني التي جرى الكشف عنها بطرق مختلفة.

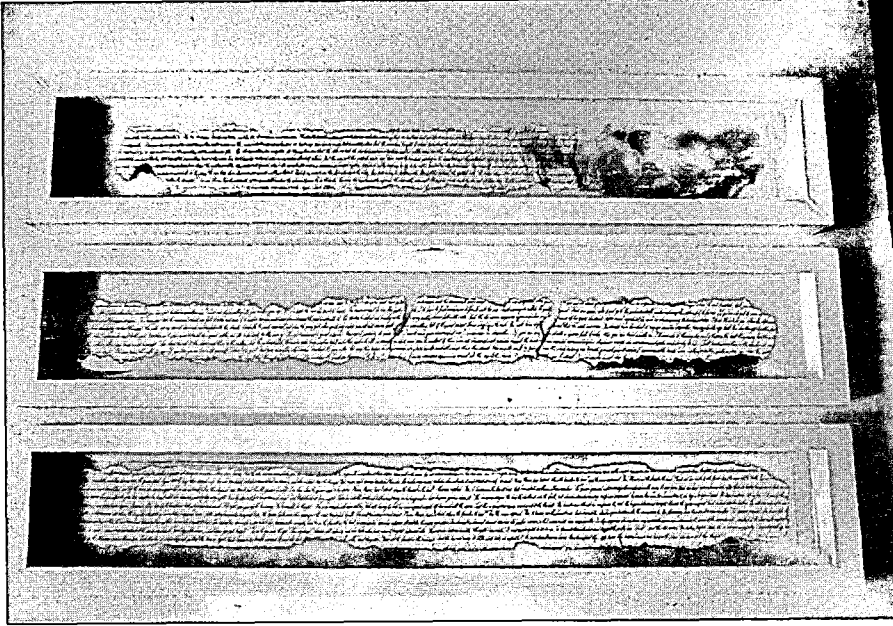
والمتاحف - كما رأينا - جزء من القانون الاجتماعي القديم للمعرفة والإدراك. ويستتبع ذلك أن تتعامل معها كأيديولوجية، أكثر من التعامل معها كمعرفة، وأن نسعى إلى أن نكشف عن الآليات الاجتماعية التي تعمل على إخفائها. وليس هذا بالأمر الصعب. فالمتاحف، على وجه الخصوص، تحمل - بأمر المجتمع - عبء مهمة المحافظة على الأشياء لصالح الأجيال المقبلة، بالرغم من أن البعض قد يرى في كلمة «مصلحة»

شيء مكتشف وليس على أنها شيء جرى إحداثه وإنتاجه. ولأن المعرفة اجتماعية ، ولأن المجتمع يتدعم بالقدرة (السلطة) التي تنطوي عليها المعرفة، فإن الحجة هنا تأخذ دورة غير أمينة، والتي تبدو مع ذلك واضحة فقط لهؤلاء الذين يتاح لهم أن يدخلوا في الدائرة الساحرة لأمانة المتحف، والذين يكون لديهم - من أجل ذلك - مصلحة مكتسبة في أعماله. وأخيرا، فإنه إذا كانت المعرفة صحيحة وطبيعية، فسيستتبع ذلك أن الانحراف عنها يكون غير طبيعي، ويستحق العقوبة. وبالمثل فإن كل المصالح المتصارعة - سواء كانت تتعلق بالطبقة أو اللون أو الجنس، أو الدين، أو العرق، أو أى شيء آخر. يجب أن تتقلص، ولا تسجل، ويتم تجاهلها أو إخفاؤها.

الرواية

كيف إذن تكتسب المتاحف، ليس فحسب مشروعية جديدة - لأن هذا سيؤدى بوضوح إلى طرح أسئلة كثيرة جدا - بل دورا جديدا كمكان للحقائق الثقافية، يحيط تراثها باحتياجات جديدة، ويقع هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات مالية بأن ما يقدمونه من أموال من أجل ذلك شيء جميل وطيب؟ إن هناك مدخلا، يتضمن بعض فرص النجاح (وهذا على وجه الخصوص قريب إلى نفسى) يتمثل في استعراض المقتنيات المتوارثة، ولكن من جوانبها الخفية، وليس من السطح الظاهر، وهو السطح الذى يكون دائما موضع العرض، فى كل من عمل الأمان، والمعارض، كانعكاس صادق للفكر والتاريخ والمعرفة. فالعبء المتوارث من المادة التي تم تجميعها، يتم عرضه على أنه شيء ذو قيمة وثمين، لأنه يعزز القيم الحديثة، ولكنه يحمل أيضا فى داخله خفايا مختلفة لما بعد الحدائق.

ومجموعات المقتنيات يصنعها الناس، والناس دائما أفراد متفردون، يعملون فى داخل بيئات معينة، ويستخدمون ماقد يحدونه حولهم، حتى



«بقايا آثار مجمعة»: معرض قامت بتصويره وتكوينه «سارة نيقولاصن».

يساعدهم على أن يفهموا العالم الذى يعيشون فيه. وادما ماخرج الذين يجمعون المقتنيات باستراتيجيات تساعدهم فيها مقتنياتهم على أن يحددوا نوع جنسهم، ويرسخوا موقعهم فى الزمان والمكان، ويتوافقوا مع حاجتهم إلى مكان إبداعي، ويتأخذ القرارات حول العلاقات المتبادلة، ويجدوا فرصة ومجالا للحلم فى أن يصلوا إلى حد التمام والكمال. وعملية التجميع وسيلة لتنظيم العالم المادى المحيط، وتحويله، باختصار إلى معنى.

وبهذه الرؤية، نسمح لأنفسنا أن نقول إن مجموعة «القرن التاسع عشر» من فراشات غينيا الجديدة، ليست تدريبا فى التصنيف العلمى «لقشريات الأجنحة»، أو احتفاء بجمال وتنوع العالم الطبيعى - بالرغم من أنها كلا الشئين؛ فهى أيضا - وبالقدر نفسه من الأهمية - جزء من حياة «هاوى الجمع» الذى يندفع بتوازن عاطفية مختلفة ليخوض فى الأرض الصعبة لغينيا الجديدة، ويجمع العينات. ويسبب عمله هذا، وبينما كان يقوم به، كان يسجل البيانات عن الرجال، وماذا يشبهون، وعمما يعتقد الأوربيون فى القرن التاسع عشر بما يجب أن يكونوا عليه، وما يجب أن تكون عليه

علاقتنا بالعالم الطبيعي، واما قد تكون عليه طبيعة الأفعال المهمة تاريخيا. ويعنى آخر فإن الأشياء التي تم جمعها، قد ساعدت في تشكيل النوعيات الحقيقية التي شعر بأن عمليات الجمع التي قام بها تمثلها تماما.

والوسائل التي تتشكل فيها المواقف والاتجاهات بالعمل الانتقائي: تستخدم بالنسبة لامتلاكات المتحف، ولذلك فهي الوسائل التي يمكن فيها معارضة هذه المواقف والاتجاهات، أو أن تتشكل بطريقة مضادة، أو تتعرض للهجوم ورد الفعل المضاد. ويمكن فقط أن نتفهم ما يحدث لنا، إذا تفهمنا من أين نحن نأتى، وهذا ما تقدمه العروض المتحفية الانعكاسية ذات التسق والأسلوب الجديد. وثمة عنصر مهم هنا، هو تقبل التطبيق الساخر الهدام من هؤلاء الذين ليسوا جزءا من المؤسسة. وقد أقام «ينكا شونيبارى» وهو نيجيرى يعيش في المملكة المتحدة، معرضا في عام ١٩٩٨، تحت عنوان «حكايات (تواريخ) شخصية في المتاحف ميسورة الانتقال»، في أماكن كثيرة، وذلك في ميدلاندز الإنجليزية، نظمته صالات عرض «أكون IKON» في بيرمنجهام. وهذا المعرض يظهر مجموعة خزائن العرض، مليئة بمجموعات تستمد قوتها ووحدتها من حقيقة أنها المكونات المادية للحظات المهمة في الحيوانات الفردية، مثل الصور الفوتوغرافية والأكواب والأطباق والألعاب البلاستيك، وهنا - وفي حالة «شونيبارى» - نجد أنه يتخذ شخصية خيالية مثل «مارى بيت ريجان» راعية يقر سوداء، وهى الآن «ميس رويدو كلورادو»، أما معرض «سارة نيقولسن» بعنوان «بقايا آثار مجمعة» (١٩٩٧)، فقد ظهر في عدد من الأمكنة في ليفربول. وهى تستخدم أفكارا عامة عن الجسم البشرى، والغموض التاريخى لاهتمامات المرأة - وهى مادية مثل كل الاهتمامات الأخرى - كيف يمكن لبقايا الآثار المجموعة للنشاط البشرى، مثل الكتابة أن تثير أسئلة عن مدى إتاحتها، ومدى غموضها.

والحق أن العروض الاستكشافية الانعكاسية، التي يعاد فيها تقييم أو تقدير المواد القديمة بمنظور ورؤية الممارسة المتحفية لما بعد الحدثة. شىء مطلوب جدا، ولا بد من تغيير مواقف هيئة العاملين وأسلوب الإدارة، كما يجب التخلّى عن كل ما هو يقينى ومؤكد، وأن يعاد التفكير في التعريفات (التحديات) التنظيمية الراسخة فى الذهن .. كما أن المهارات الجديدة - البيوجرافية والتقييمية والاجتماعية - مطلوبة، وعلى أمناء المتاحف أن يتألفوا معا للكشف عن كل الحكايات فى داخل المتحف ككل، بدلا من أن يركزوا على الاختلافات فى داخل الممارسات التقليدية التعليمية. وإلا فإنه يجب أن تنتظم فرق العمل مع قيادة أخرى مختلفة، حتى يمكن إخراج المعارض والمشروعات المجتمعية بعيدة الأمد، وهو ماتتطلبه المنظومة العقلية الجديدة. وهناك مضامين كبيرة لجمع الموارد وتخصيصها، وكيفية الحكم على النجاح.

ويتماشى مع هذا، الحاجة إلى إدراك واضح بأن المتاحف ليست أماكن متميزة تحكى فيها الحكايات «الشفافة» صريحة عن طبيعة الأشياء، ولكنها هى نفسها جزءا من الممارسة الاجتماعية فى عالم اجتماعى. فهى تنتج المعرفة ولانكتشفها، والمحصلة هى ما نراه فى العروض وفى المعارض. واللوحات وسياسات التخزين والامتلاك، ومواد الإعلانات وهكذا. ومن هذا نقول إن انفتاح النشاط أمر حاسم، وهذا يؤدى - فى الحياة الواقعية - إلى مبادرات، مثل التخزين المفتوح، ودورات للتعامل مع الأشياء وحجرات للدراسة الذاتية ومراكز للمصادر.

وهنا تتدخل حاجة المتحف المعاصر إلى البحث عن مشاركات مع كل من الوكالات الحكومية (من كل الأنواع) والتنظيمات (المنظمات) الخاصة، وقد أظهرت مثل هذه الاتحادات عدم رغبتها فى دعم مايرى على أنه الجهاز التقليدى للاتجاه المتحفى، وأمانة المتاحف، ذلك لأن هذه على وجه الدقة تجازف بأن يراها



«حكايات (تاريخ) شخصية في المتاحف ميسورة الانتقال»: خزان عرض تعرض أسلوب حياة كاتي لى .

الأشياء القديمة. وهذا المنهج ليس أقل تكلفة، ولا يتطلب التخلي كلية عن الأساليب ذات التكاليف المرتفعة، ولكنها ضرورية، مثل الصيانة والتوثيق: فهذا سوف يجعل المجموعات والمقتنيات الموجودة «تتكلم» بأصوات جديدة لتروي الحكايات المختلفة عن أنفسها والعالم - عالمنا الحالي الذي ساعدت في صنعه، ويمكن أن تساعد في تغييره. ■

الناس على أنها تخدم نفسها بنفسها، وأنها تفكر في حقائنها المصقولة اللامعة، التي هي باهظة التكاليف، وغير ذات صلة بالموضوع. ولكن الوكالات قد تظهر رغبتها في دعم المناهج التقييمية البحثية الاستقصائية التي أوضحناها هنا، مع إعادة النظر في أساليب الإدارة التي تتضمنها. والاعتراف بالطاقة الكامنة للمنهج الجديد لرؤية

متحف فيكتوريا و ألبرت: نظرة خلفية إلى التغيير

بقلم: روبين كول - هاميلتون

Robin Cole - Hamilton

فمنذ عام ١٩٨٩، واجهت الكثير من المتاحف حول العالم الحاجة إلى التغيير، الذي كان في بعض الحالات جذريا وشاقا... وفي ذلك الوقت، وبالرغم من أن متحف فيكتوريا و ألبرت كان مشهورا بسبب سياساته الداخلية المعقدة (ومذكرات مديره حتى عام ١٩٨٧ - «سير روي سترونج» Sir Roy Strong تقدم بعض التفاصيل) فقد بدا لمعظم الناس أنه لا يمكن تصور أن يتطلب مثل هذا المتحف القومي نى الأساس الوطيد الراسخ، جراحة تنظيمية جذرية. ومع ذلك فإن المدير الجديد للمتحف «اليزابيث إستيف كول» Elizabeth Esteve - Coll، وكانت قد مضى على توليها المنصب عام واحد - حددت عنصرين مهمين، يعيدى الأثر للتغيير، الأول هو أن يتم الفصل تنظيميا بين وظيفتى الأمناء فى إدارة المجموعات، وفى البحوث، وكان القصد هنا هو تمكين كل من الوظيفيتين على تادية واجباتها جيدا بدون تدخل من الأخرى. أما العنصر الثانى فهو إعادة تشكيل الهيكل الأعلى للإدارة فى المتحف، مما يؤدى إلى مجلس إدارة تنفيذى يضم رؤساء كل الوظائف الإدارية الكبيرة. وكان الهدف هنا هو توضيح التعقيد المهني لإدارة منظمة تضم ما يقدر بالعديد من الملايين من الجنهيات - وبمسئوليات كثيرة مكتسبة حديثا (مثل صيانة مبانيها)، وكانت النتيجة التحول الكبير فى السلطة والمسئولية عما كانت عليه فى الماضى بالنسبة لرؤساء المجموعات، الأمر الذى ترتب عليه أن اختار عدد من هؤلاء أن يتركوا العمل.

وقد أعقبت هذه التغييرات عاصفة من الاحتجاجات والنقد، ناضل المتحف أحيانا لى ينقذ نفسه منها، بل إن طلبات إحاطة قدمت فى البرلمان. وكانت التهمة أن أصحاب المعرفة والباحثين، قد انحدرت منزلتهم وابتعدوا بسبب الإداريين، والذين يقومون بأعمال التسويق. وكانت العناوين الرئيسية، وما أصبح خطأ، وجهة نظر الجمهور العام، هو أن المتحف يتخلى عن أنفوس أرسده الثقافة، وأن الهمجيين الشعبيين ينتظرون. ولم يكن مثل هذا الكلام المختصر غير

قدمت نفسى لمن يجلس بجوارى وأنا أتناول الغداء، وكان ذلك منذ فترة ليست بالطويلة فقال: V&A لقد عانيت أوقاتا مضطربة هناك فى الفترة الأخيرة، أليس كذلك؟ فسألته عما يدور فى ذهنه بالنسبة لهذه الاضطرابات، لأننا - مع تقييم الوضع - نجد أن الشهور القليلة الأخيرة، أو فى الحقيقة السنوات القليلة الماضية فى متحف فيكتوريا و ألبرت كانت مثيرة، ومليئة بالجدد والتعب، ولكن أبدا لم تكن فترة من الاضطرابات العنيفة، بل لقد اتضح أن «الأوقات المضطربة» كانت فى الحقيقة الآن عشر سنوات مضت، وكانت ملاحظات جارى عن المتحف لاتزال متأثرة بشكل قوى برود الفعل من جانب الجمهور ووسائل الإعلام تجاه التغييرات التنظيمية التى أقدم عليها المتحف فى عام ١٩٨٩.

وتحول الحديث إلى السبب فى أن هذا لا بد وأن يكون. وتحدثنا عما إذا كانت المتاحف بعلاقتها الخاصة ومسئولياتها المعنية، وربما حساسيتها المرتفعة تجاه الماضى، منظمات يكون فيها التغيير للنظام الراسخ المستقر للأشياء أكثر صعوبة بشكل حتمى، وما إذا كانت هناك توقعات جماهيرية عامة بأن المتاحف يجب - أكثر من معظم التنظيمات الأخرى - أن تمثل مجموعة ثابتة من القيم ولذلك فإن أى تغيير يتطلب تبريرا وتفسيرا أكثر وضوحا، أو ما إذا كانت تتجه ببساطة لأن تزود بهيئة من العاملين الرجعيين المخلصين لمبادئهم الذين يناضلون بكل قواهم لتفادى أى تمزق فى نمط حياتهم.

ولأن هذا ليس غير تحليل علمى، فليس فى نيتنا أن نمضى بهذه التأملات إلى أكثر من ذلك فى هذا المقال. إنه ليس فى نيتنا أن نناقش التغييرات التى أقدم عليها المتحف فى عام ١٩٨٩، وليس ذلك على الأقل، لأننى كنت فى ذلك الوقت أعمل فى مكان آخر، ورأيت هذه التغييرات من وجهة نظر فرد من الجمهور، إن ما أقدمه - مع النتيجة المرضية لما أدركته بعد عشر سنوات، هو قليل من النتائج الكثيرة التى يمكن أن تستخلص من تجربة هذا المتحف فى التغيير.

يعتبر متحف فيكتوريا و ألبرت فى لندن أجمل متاحف العالم للفنون الزخرفية. وقد تأسس هذا المتحف عام ١٨٥٢، ويعرف على المستوى الشعبى بـ V&A وهو يضم مائة وخمسا وأربعين صالة عرض، وما يقرب من أربعة ملايين قطعة، تتراوح بين رسومات (لوحات) كونستابل Constable إلى الأعمال الخزفية الشرقية، وكذلك أجمل مجموعة من أعمال النحت الإيطالية فى عصر النهضة، توجد خارج إيطاليا، بالإضافة إلى أكثر المجموعات إثارة للإعجاب من الفن الهندى، وما يدعه الهنود، خارج شبه القارة. ومع وجود ما يقرب من ثمانمائة من العاملين طيلة الوقت. وكثيرين ممن يعملون لبعض الوقت، والمتطوعين، فإنه يعتبر مؤسسة موقرة محترمة. وعندما بدأ فى إصلاح الإدارة بشكل بعيد الأمد، فى عام ١٩٨٩ كانت أصداؤه تتردد بشكل بارز فى المجتمع المتحفى الدولى. وفى هذا المقال يشرح «روبين كول - هاميلتون» ماذا حدث بالضبط، وماذا يمكن أن نلتقطه ونتفهمه من التجربة. فمنذ عام ١٩٩١ وهو يعمل رئيسا للخدمات العامة فى المتحف، حيث تتضمن مسؤولياته التعليم والمعارض والتصميم، والتسويق، وخدمات الزائرين، وترجع حياته العملية فى المتحف إلى عام ١٩٧٣، عندما التحق بالمتحف الملكى الأسكتلندى، كمصمم. وقد عمل رئيسا لقسم التصميم فى «صالة العرض» الوطنية فى لندن فيما بين عام ١٩٧٨ وعام ١٩٨٤ قبل أن يترك العمل ليواصل حياته العملية فى التسويق فى مجال الصناعة.

ترجمة: بهجت عبد الفتاح عبده

دقيق وهجومي بلا مبرر فى كثير من الأحيان فحسب، بل إن التعقيدات الحقيقية ومشكلات المتحف لم تتحدد أو تناقش، ولم تعرض أية حالة من أجل التغيير.

وضوح الغرض والفكر واللغة فى إدارة التغيير.

أدر العملية من البداية إلى النهاية

إنه من المغرر أن ننظر إلى التغيير على أنه لحظة، أو فترة، يكون كل شيء قبلها كما كان، وكل شيء بعدها كما يجب أن يكون، وبالطبع سوف يظل كذلك، وأية مبادرة للتغيير هى فى الحقيقة «عملية» غالباً ماتكون طويلة الأمد. لها، «قبل» و«أثناء»، و«بعد»، وكل واحدة منها لها مشكلاتها ولغتها، ومجموعة من الشخصيات الهامة. وهى - كعملية تتطلب تخطيطاً واعياً، وإدارة، واتصالات، منذ البداية حتى النهاية، وإلا سوف تكشف نفسها، أو تدع الآخرين يكشفونها.

وكل مرحلة يجب، وبوضوح، أن تكون محل دراسة جيدة، ومعالجة جيدة، ولكن يمكن أن نرى، من خلال تجربة متحف فيكتوريا وألبرت، أن المرحلة التى يمكن تجاهلها بسهولة أكثر، ومن ثم تحتاج إلى تأكيد، هى مرحلة «ما بعد». وقدر كبير من الإعلانات الاستهلاكية اليوم، لا يتعلق بحب الناس وإقناعهم على الشراء، بل طمأنة هؤلاء الذين اشتروا بالفعل أنهم قد أقدموا حقاً على الاختيار الصحيح. وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية يكون الحال بالنسبة للتغيير، فحتى أكثر التحولات رقة وهدوءاً إلى حالة جديدة، سوف تترك الناس فى شك حول ما إذا كان الذين أقدموا على التغيير قد فعلوا الشيء الصحيح أم لا. ولذلك فإنه فى مرحلة «ما بعد»، يمكن للتغيير أن يمارس كواقع؛ أما ما قبل، فإن الأمر يكون مجرد كلام ونظريات، وسوف تكون هناك تساؤلات وشكوك، وعدم تقبل، وأخطاء، وكلها ترمى إلى تعزيز افتقاد الثقة فى الجديد، وتطلع إلى القديم. ومن المهم أن تقوم الإدارة، وأعمال الاتصال (أو الإعلام) فى خلال هذه الفترة بتكرار هدف وشكل وفوائد التغيير، وطمأنة هؤلاء الذين شعروا بأنهم تأثروا بهذا التغيير أو أضرىوا، ونقل رسالة واضحة بأن العودة إلى الوراء ليست من بين الاختيارات.

وهذا التعزيز المستمر لمنطق التغيير، ضرورى

التفكير بمفهوم العناوين الرئيسية

كان من المؤكد أن تكون هذه أول نتيجة من تجربة متحف فيكتوريا وألبرت، وهو أن التغيير البارز فى المؤسسات العامة، يتحول غالباً إلى عناوين رئيسية وهجمات. والسيطرة على هذه الأمور يمكن أن تقرر كيف يمكن أن يتحقق التغيير بشكل يحقق نجاحه وهدفه. فليست هذه ترنيمة للتهذبة، ولكنها اعتراف بأن هؤلاء الذين يخططون للتغييرات نادراً ما يعملون على تقييم تغليف الحالة من أجل التغيير فى عبارة أو عبارتين قصيرتين بارزتين، ثم يستخدمونهما بعد ذلك بفعالية منذ البداية. ويمكن أن نذكر عدداً من الأسباب لضرورة ذلك، من بينها عدم الرغبة فى أن يظهروا وكأنهم ينتقدون ما كان يجرى من قبل، وكذلك الناس الذين كانوا مسئولين عن ذلك، وهو إحساس بأن إخفاء التغيير المقترح هو الاختيار الأفضل، أو عدم وجود توازن فى اختيار رسالة أو اثنتين مما يعتبر مثلاً صورة أشمل وأكبر، ومع ذلك، فمن مصلحة هؤلاء الذين يعترضون على التغيير أن يجعلوا القضية عامة، فهم سوف يكونون قادرين، بل ومستعدين لأن يناقشوا الأمر من الخاص إلى العام، وأن يتحزبوا، وأن يجعلوا القضية شخصية، وأن يدخلوا العواطف والمشاعر، وهذه الخصائص، فى كل مكان هى نسيج الروايات الإخبارية القوية. فإذا لم يكن هناك رسالة أخرى قوية، وبسيطة يجرى نقلها لتبرير التغيير، فإن الرواية التى تحكى ضد هذا التغيير هى التى ستفوز.

وليست هذه قضية تتعلق بحق الشفاعة، فإلى أن يكون هناك بيان واضح وبسيط ومقنع عما يقترح، والأسباب التى من أجلها يعتبر شيئاً طيباً للمتحف ومكوناته، ويمكن تحديده، فلن يتم تقبل التغيير بشكل كامل وتام. وليس هناك بديل عن



تفاصيل السلم الشهير للمتحف المغطى
بالسيراميك.

والتغييرات تصبح فقط قضايا وإدارة عندما تتحرك من المجرد الجامد إلى الواقع والناس. ولذلك فمن المهم أن نتفهم عملية التغيير من البداية على أنها بين الناس، وأن نحاول تقييم أثرها الفعال، لا من حيث درجة التغيير المتصور فحسب، بل وأيضا من حيث عدد الناس الذين يدخلون في هذه العملية. وفي هذه الظروف لاتكون المهارة الأساسية المطلوبة هي ابتداء النموذج الجديد «للأعمال»، بل القدرة على إدارة الحوار، ومناقشة (لأن هذا - مع ذلك - هو التفاوض الفعال) الفكرة والجوانب العملية للحالة الجديدة في عقول الناس وحيواتهم اليومية، أي مهارات الناس في الحقيقة. ومع ذلك يظل هناك ما يثير الدهشة، وهو أن الكثير من اهتمام الإدارة لا يزال يولى لتحديد الطول «الصحيحة» على الورق، في حين أن صحة أي حل أو صوابه يعتمد على الدرجة واليسر والسرعة التي يتبناها بها الناس في داخل وخارج المنظمة. وبما يشير الدهشة أيضا أنه ما إن يتم القرار بالتغيير، فإن مهمة تغيير عملية البيع، في داخل المنظمة يتم

على وجه الخصوص بالنسبة لهيئة العاملين؛ فهم على العموم في أسوأ موقف، فمن المحتمل أن يشعروا بأن التغيير قد فرض عليهم من جانب الإدارة العليا، وأن يكونوا غير متأكدين، إن لم يكونوا غير مقتنعين مباشرة، بما سوف يعنيه هذا بالنسبة لهم ولما يفعلون، ومع ذلك ينظر إليهم العالم الخارجي على أنهم يقتسمون أية مسئولية جماعية - ويقتسمون اللوم أيضا. ولا يمكن أن نسلم باستعدادهم للثقة في التغيير؛ ويقدر ما هم سفراء أقوياء للمتحف وسياساته، فإن تفهمهم للتغيير وتقتهم فيه يعتبر رصيذا يجب استثماره وتنميته.

الخطة بمفهوم الناس

قد يبدو أنه ليس هناك حاجة إلى أن نذكر ذلك، ولكن التغيير - كتحديد تنظيمي - يتعلق كلية بالناس. فالمباني، والنظم، والأجهزة والتكنولوجيا يمكن أن تتغير جميعاً بدون صعوبة كبيرة؛



منظر لدرابزين الطابق الوسيط في صالة الزجاج
جهزت على وجه الخصوص بأعمال فنان الزجاج
داني لين.

الآلة التي يمكن بسهولة أن تتجاوز هؤلاء الذين يقودونها ويسيرونها، ويمكن أن يتضح هذا في عديد من الطرق: مثل رفض فحص المقترحات لتبين نواحي النقص والضعف فيها (لقد قرر عقلي وصمم) ورفض تقبل أن اهتمامات الآخرين تستحق الاهتمام والاعتبار (الرجعيين الصغار المحزونين الذين لا يستطيعون رؤية الصورة الكبيرة)، والإحجام عن أي توقيت خارج ما هو متاح في الحال بقدر الإمكان (إذا كان يستحق القيام به، فأولى بنا أن نقوم به الآن)، وفي بعض الأحيان استمناح غير مناسب بالمواجهة، والمؤكد أن التغيير يتطلب الخصائص الإيجابية والضرورية للقدرة على الحسم، والتبصر، والتصميم، وقدرة المديرين على الاحتمال، ولكن الخيط بين هذه، وبين الصلف والطموح المفرط، وافتقاد الرؤية والتعنت، رفيع جدا في كل من الواقع والتصوير.

وليس معنى ذلك أن نشير إلى المدى الذي وصلت إليه هذه الحالة في أثناء عملية التغيير في

التفويض بها، ويسرعة، وآخرين، ويقرار من المديرين الكبار.

ومهارات الناس ذات قيمة للمتحاف، أكبر منها لأي أنماط أخرى من مجالات العمل، وذلك بسبب نوعية المعرفة التي يمكن أن توجد على أي مستوى من المنظمة، واعتقاد معظم الناس وإيمانهم بقيمة ما يسهمون به. ويجب أن نؤكد أن العاملين في المتحف من إداريين وأمناء يميلون إلى أن يكون هناك منطوق قوي لاختيارهم الحياة العملية، والمنظمة التي يعملون من أجلها، والنتيجة هي الولاء الواعي المكثف، والشعور بالقيمة، الأمر الذي يؤثر بشكل قوي في مصالحي المتحف واهتماماته في معظم الحالات، ولكنه يتطلب في فترات التغيير منطوقا قويا بالمثل، بالنسبة للمقترحات، هذا إذا كانوا يريدون أن يجتذبوا الناس معهم.

اختر اللحظة

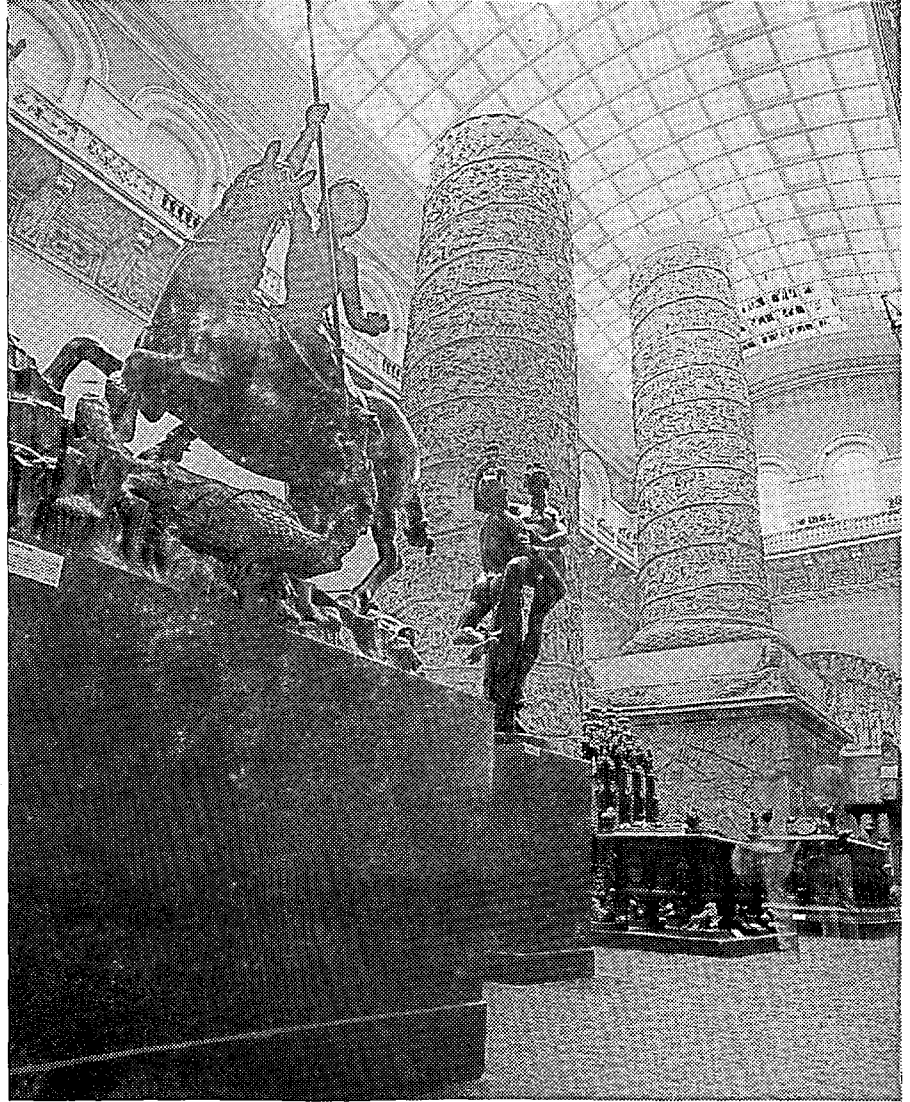
قد يبدو التوقيت المناسب مفهوما يتسم بالرفاهية، في سياق التغيير. وعلى العموم فإن برنامج التغيير يتطلب أن يكون هناك دافع للعمل، وأن يترك العمل المتأخر، كلما طالت الحالة غير المستحسنة، وقد يكون هذا كله صحيحا حقا، ولكن التوقيت المناسب مع ذلك مفهوم يتأسس على الفكر الناضج، والاعتراف بأن الإعداد قد تم بشكل أفضل قبل الحدث، وليس بعده، في الوقت الذي يتطير فيه الرصاص. فليس هناك معنى للانتظار، إذا كان الانتظار لا يأتي بأية فوائد، ولكن هناك معنى وفائدة في أن ننظر إلى اللحظة، التي ستجعل التغيير أكثر فعالية وتأثيرا. والتوقيت المناسب قد يتيح الفرصة لاستمالة الخصوم، أو على الأقل، رؤية بعضهم يهتم بمجالات عمل أخرى. وقد يسمح بتوضيح الأسباب التي دفعت إلى التغيير بشكل أكثر تأثيرا. وقد تتفادى العثرات، وحتى إذا لم يقدم أفضل اللحظات، فإن الاهتمام بالتوقيت يمكن أن يتفادى الأسوأ.

وثمة سمة متكررة وملحوظة للتغيير، ألا وهي

العمل لتنتهي منه على شكل طيب»، نجد أنها تتعارض مع حل جرت دراسته جيدا. وأخيرا فإن وصف التغيير بأنه مفروض من شخص أو من عصابة صغيرة، فإن المنظمة ككل لا تستطيع أن تتمكن من العملية، وأن تتعلم منها، وأن تطبق هذا التعلم حتى تتمكن من المضي قدما.

ومع ذلك، فإن كل المشاورات في العالم، لن تجمع بعض الناس، إذا كانت النتيجة النهائية ليست هي ماتصوريته، والتغيير لا يمكن أن يعتمد على جو من الإجماع، ويمكن أن يكون هناك، بعد هذا كله، صلف قوي غير واع، يتأسس على الأنماط المستقرة والتسلسل الهرمي في الوضع القائم، وقد يكون هذا هو الذي يحدث الحاجة إلى التغيير في المقام الأول، ومن المهارات المهمة في التشاور معرفة أين تتوقف.

ومع تلخيص تجربة هذا المتحف لما أحدثه في عام ١٩٨٩، يمكن أن نعيد تأكيد البدئية القائلة بأن أفضل تغيير يتم تطبيقه بشكل سيئ، يمكن أن تكون أقل قيمة من أصغر تغيير يتم تطبيقه بشكل جيد. وما يهم ليس فقط فيما سيتغير، بل أيضا كيف سيتحقق. لقد حدثت التغييرات في وقت لم يكن فيه التغيير نفسه مفهوما ومألوقا في المتاحف، وكانت العقوبات عن نقل شيء لأول مرة تتضمن ولاشك أفضل الممارسات المستقرة الراسخة، وفي جو يمكن أن يرى فيه التغيير التنظيمي أي شيء غير أن يكون غريبا وغير ضروري، ويصعب إدراكه وفهمه. والاتصال في داخل وخارج المتحف يمكن بكل تأكيد أن يكون أفضل، وكان يجب أن تتعرض إليزابيث ستيف - كول للتعبير الشعبي عن المساندة من جانب الآخرين (وكانت هذه المساندة قائمة بكل تأكيد)، بالنسبة لما صممت أن تفعله، وعندئذ كان أمرا يثير الدهشة، هذا الاستعداد من جانب الزملاء الكبار في المتاحف الأخرى، لتوجيه التعليمات العامة التي تتسم بالنقد، على أساس معرفة تفصيلية قليلة أولا معرفة على الإطلاق، ولاتزال تأثير الإحباط عندما تحدث اليوم، ولاشك أن هذا الجرح الذي أصاب العملية جعل من الصعب الإقدام على المزيد من التغيير في هذا المتحف.



قاعة القوالب الجصية في متحف فيكتوريا وألبرت

متحف فيكتوريا وألبرت، ولكن أن نوضح أنها تشير بوضوح بعض النتائج السلبية. أولا: إن أي اتصال يصبح عملية ذات طريق واحد بدلا من الحوار المتكرر. ثانيا: يبدو أنها تحدث موقفا متماثلا تماما للمواجهة في الناس الآخرين، مع التأكيد على فكرة أن عملية التغيير، سوف تؤدي إلى صفوف من المعارضة، بعيدا عن أي نموذج يعتمد على الكسب. ثالثا: إنه في تركيز هذه العملية على «امض في

ومع ذلك، ففى تلك السنوات منذ عام ١٩٨٩، تغير المتحف بشكل أكبر من ذى قبل، وكان لابد أن يصبح أكثر كفاءة وقدرة، وأن يتحمل المزيد من التبعات المهنية، وأن يكون أكثر تركيزا على المشروعات، وأن يرتفع إدارة مجموعاته إلى أعلى وأرفع المستويات العالمية، وأن يستغل القدرات التى تتصل بتكنولوجيا المعلومات، وأن يقدم برامج متزايدة للتعليم والمعارض والخدمات العامة، وكل هذا يضاعف من مخرجاته التثقيفية، ويصبح أقل اعتمادا على المنح الحكومية المتناقصة. وقد أقدم على مشروعين متتابعين، وهما التحول الكبير العام

فى صالات العرض البريطانية، والجناح المعاصر الجديد الحلزوني Spiral، وقليل من التقدم الهائل الذى يمكن أن يدعيه المتحف لنفسه فى هذه المجالات فى السنوات العشر الماضية، وكان من الجائز أن يكون ممكنا مالم يكن قد خاض تغييرات عام ١٩٨٩. وعلى حين يمكن الاعتراف ببعض هفوات فى التنفيذ، فقد ينتهى الأمر إلى الاعتراف بأن أى تغيير ذى مغزى، يحتمل أن يعتمد على شخص واحد، يتمتع بالشجاعة والرؤية، والإصرار، على ألا يطمئن إلى الاختيار المريح، وهو ترك الأمور تضى بالأسلوب الذى كانت عليه. من قبل. ■

الرعاية المشتركة: تفسير عميق الغور للمتاحف الفرنسية

Georgina Oliver

بقلم: جورجينا أوليفر

بالنسبة للتراث، ومن أجل المشروعات المؤقتة. ويؤكد «مارشيسو» أن هناك تحسنا واضحا وزيادة في المشاركات المتحفية، كما يركز أيضا على أن «الثمانينيات الصاخبة» قد انتهت. ففي أول الأمر كانت هناك مجموعة قليلة من الراعين نوى القدرات (المالية). من أجل مجموعة صغيرة من الأحداث الضخمة. والآن نجد أن المنافسة أشد وأقوى: فبعض الشركات تفضل - ولها مبرراتها - أن تساند الأغراض الإنسانية، وكذلك الأحداث الثقافية، وعلى حين كان عدد الراغبين في ازدياد، كانت تزداد أيضا نسبة المتاحف التي تتقدم إليهم بطلب التمويل.

جيل المشاركة

والداعية إلى «الرعاية المشتركة» في فرنسا هو جاك ريجو Jacques Rigaud رئيس الاتحاد من أجل تسمية الرعاية الصناعية والتجارية (ADMICAL). وهو اتحاد كان الدافع إليه إدخال الفنون في اتحاد الصناعة. وقد بدأ في عام ١٩٧٩ - ويقوم بنشر دليل كبير الأهمية يضم الأعضاء الذين يقومون برعاية الفنون، ويحدد التصنيفات المختلفة للمشروعات الثقافية التي يلتزمون بها. وهذا المسئول السابق في اليونسكو، والذي ألف عددا من المطبوعات التي تشتمل على نظرات مستقبلية، تركز على العلاقة الفريدة بين الثقافة الفرنسية ومؤسسات الدولة ومواردها، هو الآن رئيس محطة الإذاعة الرائدة المستقلة RTL وهو يستعيد بذاكرته - عصرا كانت مؤسسة الفنون الفرنسية تستشعر الحذر، إن لم يكن عدم الاكتراث، من قطاع الأعمال الكبيرة. وفي تلك الأيام، كانت هناك فقط بعض الشركات الأمريكية، التي ترسخت في فرنسا، هي التي تعاهدت على رعاية الثقافة.

وبعد أن وجد في البداية تشجيعا من جيل الشباب من محبي الفنون، الذين يحرصون على تحقيق فلسفته التي أعرب عنها في كتاب بعنوان «الثقافة من أجل الحياة، الثقافة الحرة» (جاليمار Gallimard) يواصل «ريجو» تركيزه على أن رعاية الفنون من جانب القطاع الخاص يجب ألا يقصد

مع العودة إلى الخمسينيات، كانت عربات السكك الحديدية في فرنسا غير مريحة بصورة تسيء إلى سمعتها. والآن تعتبر «القطارات ذات السرعة الفائقة» (TGV) موضع حسد العالم. ويبدو أن هذا هو «المنهج الفرنسي» في مجالات كثيرة، فيبدأ بخطى بطيئة، ويراقب الدول الأخرى، ويبتكر، ويقع في أخطاء ثم ينطلق بسرعة فائقة. ومجال أمانة المتاحف، الذي تباطأت فيه فرنسا، قبل أن تتطلع بشكل غير متوقع، إلى أن تكون على القمة، هو القدرة على إقامة مشاركات مع قطاع الأعمال الخاصة. فمن جهة اعتادت متاحف فرنسا ذات المكانة، والتي تديرها الدولة وتمولها، ألا تقبل أية موارد مالية خارجية. ومن جهة أخرى فإن الهيئات المتحدة (المشتركة) التي ترغب في الانخراط في عملية رعاية الثقافة، لم تقدم لها أية حوافز مالية - باستثناء القليل - لتقوم بهذا العمل.

ومع ذلك، فإن هناك - بكل المقاييس - تغيير عميق الغور في الأفق. فمن بين «الانقلابات» الفرنسية العديدة الأخيرة، في مجال المتاحف في فرنسا، يعتبر افتتاح جناح «ساكلر» Sackler للأثار القديمة الشرقية في اللورين، دليلا صارخا على الاتجاه نحو الرعاية والكفاية، الأسر الذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من إدارة الثقافة مع اقتراب الألفية الثالثة.

ومما يتميز به اتجاه فرنسا الآن نحو خلق جيل من الإداريين للمتاحف ومن أمثالها، أن نرى «دانييل مارشيسو Daniel Marchesseau» يبحث عن حلول للمشاركة لكل المعارض الكبيرة التي يقوم بتنظيمها. وهو - كأمين متحف أول للتراث في متحف باريس للفنون الحديثة، يقول: إن مؤسسات الفنون في بلده، والتي تعينها الحكومة ماليا بشكل كبير، لم تعد تقدم للذين يتربدون على المتاحف في العصر الحديث، ذلك النوع من الراحة والمتعة الذي يتوقعونه. بدون مزيد من التمويل من القطاع الخاص، فالمعايير البيانية المتحفية المتطورة والمتقدمة، قد أوجدت تعطشا للمعلومات المباشرة، الأمر الذي يعني أن المساندة المالية والإسهامات في أمور مثل النقل والتأمين، مطلوبة على الفور

تياشر فرنسا الآن، وهي المعروفة منذ فترة طويلة بالمساندة الحكومية للحياة الثقافية، والمؤسسات الثقافية، مشروعا حيويا ونشطا من أجل مشاركة القطاع الخاص، وهذا اتجاه جديد يثير تغييرات كبيرة في الأسلوب الذي ترى به المتاحف بورها، ووظائفها. وجورجينا أوليفر، وهي عضو في لجنة فرنسا «لرابطة الصحافة الأنجلو-أمريكية» من كتاب الأعمدة البارزين في قضايا الفنون والأسلوب. ولسنوات طويلة ظهر اسمها في مجلات دولية كبيرة، مثل «تايم» و«فوج» الأمريكيتين، وكذلك في المطبوعات المتخصصة في الفنون. وفي لندن، في أوائل السبعينيات، انخرطت بشكل نشط في بناء الجسور بين الفنون المرئية والقطاع الخاص، في مجلس إدارة «رعاة الصناعة»، وهي رابطة مستقلة تقوم بتنظيم المعارض في «أماكن مشتركة».

ترجمة: بهجت عبد الفتاح عبده

New Delhi

A virtual gallery

FRANCE

Image Technology

27th January to 8th February 1998

Under the patronage of the Embassy of France in India

PRODUCTION: A-AAA
CONCEPTION & DESIGN: Smiles Creatives
COOPERATION PARTNER: CITI

Ministry of Foreign Affairs

كتالوج معرض «التكنولوجيا الفرنسية»: معرض غير ملموس أقيم في نيودلهي عام ١٩٩٨

ومع ذلك فإن استراتيجية «موني» تجريبية بشكل متجدد.

ومن أولويات خطته، أحدث ماتم التوصل إليه من تكنولوجيا المعطيات الأساسية بالنسبة لمتاحف الفن، والتي سوف تقام بمساندة من التمويل الخارجى، والخبرة الخارجية، كما أنه حريص على أن يشير إلى توقيعه عقداً بمبلغ خمسة وعشرين مليون فرنك مع شبكة التليفزيون اليابانى - «نيبون Nippon» التي ستتيح للوفر أن يفتح مكاناً يعاد تصميمه بشكل خاص لحجرتين للموناليزا مع عام ٢٠٠٠ أو ٢٠٠١. كذلك فإن كريستوف موني يجد أنه من المفيد تأمين بعض المبالغ الصغيرة نسبياً للحصول على بعض القطع الحيوية التي يتردد أمناء المتاحف فى طلب الأموال العامة من أجلها.

منظور مستقبلى

وقد أصبحت إدارة متاحف فرنسا، واتحاد المتاحف الوطنية ينظران بشكل مستقبلى فى

بها البتة أن تكون شكلاً من أشكال الإحسان، فشعاره هو أن «كل فرد يجب أن يكسب منها». والهدف الذى يسعى إليه «أدميكال ADMICAL» هو أن يتيح للمتاحف فى فرنسا دفعة أكبر للمرونة فى أعمال الأمانة المتحفية، على حين يزود الشركات بوسيلة فعالة - وإن لم تكن غير مباشرة - للاتصال.

ويشير «جك ريجو» إلى أن الهيئة العاملة فى أية شركة تقوم برعاية الفنون، تنهى ارتباطها بالاختيارات الثقافية لإدارة الشركة، وأن الفنانين الذين يمول القطاع الخاص مشروعاتهم، ينشئون رابطة أقوى مع العالم المدنى المحيط بهم، ثم إنه - وهو يعى الأفكار الخاطئة المتبادلة - يوافق على أن الرعاية الصناعية (للفنون) كانت فى الثمانينيات تتعرض لخطر أن تصبح موضة من الموضات، وهو يرى أن بعض أمناء المتاحف يفترضون أن خط البصر (السماء) هو الحد النهائى. وعلى النقيض من تعقيدات صنع القرار على مستوى المؤسسات، بدا أن الأجهزة أو الهيئات المشتركة قد منحت حلقة أن تحرر الشيكات التى جعلت كل شيء مكاناً.

والثقافة الفرنسية، عبر الأطلنطى، وكذلك فى دول أوروبية أخرى، تعتبر بشكل عام مسألة تتعلق بالدولة. ومع ذلك، فإن تلاقى الأفكار، قد أثمر. وعلى حين أصبحت الصفوة المتحفية فى فرنسا أكثر انفتاحاً للتفاعل (أو الإخصاب التهجينى) بين الفنون المرئية والهوية المشتركة، وهو مايمتدحه وكلاء الدعاية الأمريكين، فإن هناك حكومات أخرى بدأت فى تصور نفعية وجدوى وجود وزارة متكاملة للثقافة على الطريقة الفرنسية، يمكن أن تتجه إلى السلطات المحلية، والقطاع الخاص عندما يكون ذلك مناسباً.

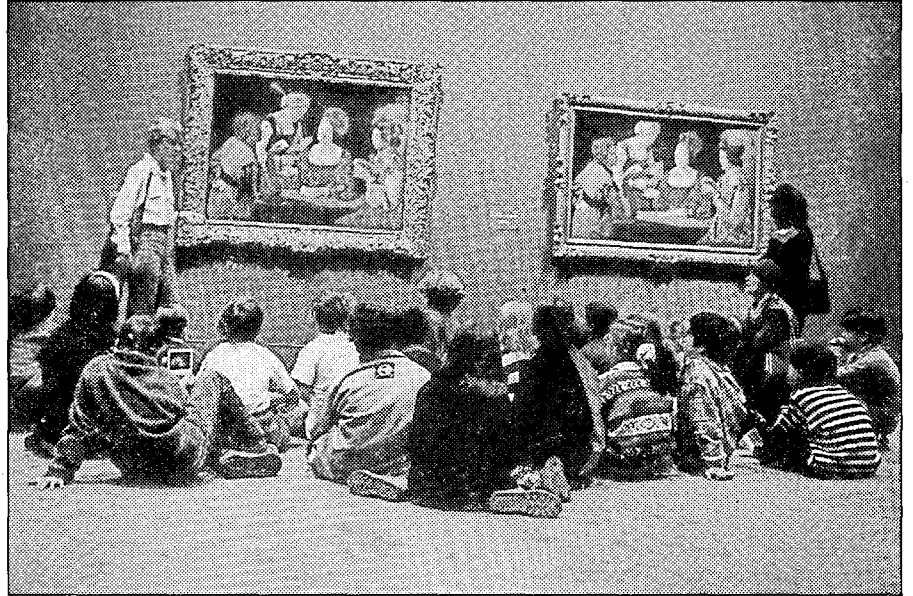
ويقول «كريستوف موني Christophe Monin» وهو خريج مدرسة تجارية، وكان المفوض العام لأدميكال قبل أن يكون مسئولاً عن هيكل الاتصال والتمويل الذى أنشئ منذ عشر سنوات لتركيز مفاوضات المشاركة فى الوفر. ولشك أننا نتحدث عن ظروف عمل متميزة. وينشغل المدير النشط للوفر الكبير، ذو اللقاعة الحمراء - بيير روزنبرج Pierre Rosenberg - فى سعى المتحف لإيجاد من يرعونه. والوفر فى ذاته مكان موقر للزيارات،

أرنولت Bernard Arnault تروج للمشروعات الثقافية لنحو سبع سنوات. ويريد «جان بول كلافييري Jean - Poul Claverie» وهو أقرب المستشارين «لأرنولت» أن تتفوق أعمال الاتصالات والرعاية على روعة المنتجات التي تقوم بصنعها الشركات التي تنتمي إلى المجموعة. وبعضها موجود منذ أكثر من مائتين وخمسين عاما.

وتشجيع الفنون والترويج لها مسعى لاتصل (LVMH) من أجله بالشخصيات، ولكن كلافييري يشير إلى أنها (LVMH) واحدة من أكبر الراعين المنتظمين للمشروعات الثقافية والأغراض الإنسانية في فرنسا، وهي إذ تهتم بنقل القيم الراسخة الثابتة، مثل فن الحياة، والبراعة الحرفية، إلى جيل صاعد من زبائن المستقبل، فإن استراتيجية الجماعة للرعاية، ذات التوجه التعليمي، تستهدف المدارس، وكذلك الفنانين الصغار الذين يظهرون ميولا مباشرة معينة في فرع من فروع المعرفة.

وقد ساندت LVMH المعارض الاستعدادية (وهي معارض تظهر مابدعه الفنان من آثار خلال حقبة معينة من الزمن) للفنان «نيكولا بوسان» والفنان «بول سيزان» في جراندي باليه Grand Palais قبل أن يتمكن اتحاد المتاحف الوطنية من إقامة معرض بيكاسو وفن البورتريه الذي شوهد قبل ذلك في نيويورك. ومع ذلك، فإن «جان بول كلافييري» حريص على أن يؤكد على خاصية الرعاية ونوعيتها التي تقوم على أساس «إما الكل أو لا شيء». وقد عرض في «جراند باليه» أيضا معرض «جورج دي لاتور» G. de La Tour ولم يحصل على أي مبلغ من المال. وكما هو الحال دائما، فإن المنافسات (المسابقات) الخاصة بموضوع ما، كانت توجه إلى أطفال المدارس، وكانت المنح (الدراسية) من أجل السفر تقدم لطلبة الفنون.

وإذا كانت الشركات مثل LVMH تفضل أن تحتفظ بفعالية هيئة العاملين فيها الدائمين المتخصصين في المشاركة باللجوء إلى استشارة الخبراء من أفضل التخصصات من أجل المشروعات الثقافية والإنسانية الفردية، فإن هناك منظمات أخرى ترسخ أسسها التي تتشابه مع المتاحف. فقد أنشأت EDF وهي هيئة الكهرباء في



مشروع تعليمي تدعمه (LVMH) في معرض جورج دي لاتود بالصالة الوطنية بالقصر الكبير.

موقفهما بالنسبة للرعاية المشتركة، وأيضا بالنسبة لاتصالاتهما مع السلطات المحلية. وطابق «سبيل هيفتler» Sybille Heftler في مبنى مكاتب اتحاد المتاحف الوطنية في شارع «إيتيان مارسيل» في قلب حي التجارة والمواضع في باريس. يعتبر خلية من النشاط، إذ تتم فيه الاجتماعات طيلة الوقت. وهذا الطابق يقوم بدور الراصد، إذ يتعرف على ويسبرغور «درجة حرارة» السوق لمعرفة ما هي الشركات التي يحتمل أن تكون مهمة بهذه أو تلك من مشروعات العروض والإصلاح أو التجديد. فهي «أي سبيل هيفتler» كصحفية سابقة في «لوپوانت Le Point» تبحث من خلال دورياتها المالية مثل «لى ايكو Les Echos» و«لاتريبيون La Tribune» عن احتياجات التسويق لدى راعين ذوي نفوذ ومال.

وفي الواقع فإن بعض مجالس الإدارات، تكون أكثر من غيرها - قدرة على الإقناع، فصورة بعض الأعمال الكبيرة المدرجة في قائمة «أدميكال ADMICAL» للذين يقدمون التبرعات، قد أصبحت ملتصقة بما يسهمون به تجاه الفنون. ومن بين هذه نجد أن LVMH (مويت هينسي-Moët. Hen- nesy ولويس فيتون (Louis Vuitton) وإمبراطورية السلع الكمالية التي يرأسها برنارد

فرنسا - مؤسسة كهرباء فرنسا التي تعمل في ثلاثة اتجاهات رئيسية: وهي التراث، والفن المعاصر، والطبيعة. وفي دائرة الضوء أيضا (ويرجع الفضل في هذا إلى حد ما إلى موقع معرض Espace Electra الخاص بها، في الفضاء السابع (أو الحى السابع))، وهو أكبر منطقة إدارية في فرنسا - وتعمل هذه المؤسسة ذات النظرة المستقبلية على مساندة ودعم الفنانين نوى الاتجاهات السائدة، والمتاحف، والمشروعات التعليمية في فرنسا وفي الخارج أيضا، إذ توفر للأحداث الثقافية الخدمات التي تتعلق بالتوصيلات الكهربائية.

ويبدأ بعض الراعين - في تكتم شديد - بالتبرعات التي تغطي تكاليف الاحتياجات الخاصة بالترميم. أو تملك القطع الجديدة، ويعد ذلك يقررون القيام بعمل أكبر، بمساهمات يتحقق لها التغطية الكبيرة من وسائل الإعلام، وبالرغم من أن «ايث سانت لوران كوتور» Y. Saint Laurent Couture يواصل تمويل مشروعات الفنون والمقترحات الاجتماعية والعلمية الإنسانية، التي ليست استثمارات ذات عائد مباشر واضح، إلا أن الشركة في الفترة الأخيرة، قد أضفت طابعها على عدد كبير من الأحداث الكبيرة، من بينها الحفل الختامي النموذجي لكأس العالم ٢٠٠٠، ووضع سبيكة من الذهب والفضة على شكل هرم صغيرة في أعلى المسلة في ميدان الكونكورد.

التفكير دوليا

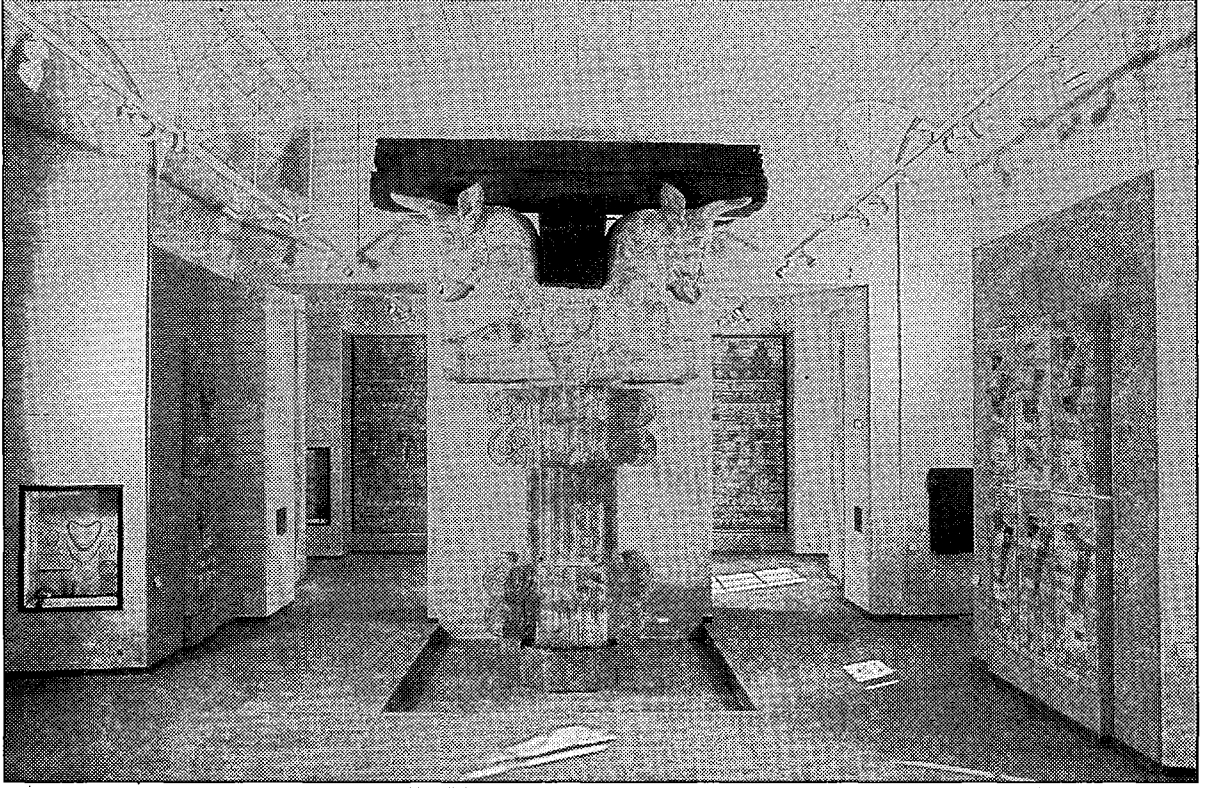
وفي تناقض تام مع ما اشتهرت به فرنسا من تحفظ وتكتم تجاه الرعاية المشتركة للفنون، نجد أن الرابطة الفرنسية للأعمال الفنية (AFAA) تعتمد على سياسة للمشاركة، ديناميكية وغير متحفظة، لتحقق أهدافها الأساسية: وهي الترويج للثقافة الفرنسية في الخارج، وبلورة التبادلات الدولية في هذا السياق هذه الرابطة الرائدة، بصالتها بوزارة الخارجية والأجهزة الحكومية الأخرى، احتفلت بعيدها السبعين في عام ١٩٩٢، ولكنها ليست «ديئوضورا» عندما تقرر استغلال الشبكات الدبلوماسية المحنكة، والمتمرس، وكذلك الاتصالات

الفورية في مجال الأعمال للترويج للفنانين الفرنسيين في مجال الاقتصاد العالمي. وقد منحها قوانينها حرية الاختيار دائما في أن تلتزم التمويل من القطاع الخاص، وهي تستخدم هذه الخبرة الآن في تطوير استراتيجية متجددة دائما لجمع الأموال. وهناك اليوم ما يقرب من ثلاثين من الشركات الفرنسية والأوروبية الكبيرة ذات النفوذ، ترتبط «بالمشروعات المشتركة» في الرابطة وهي لجنة تحت الرعاية، تتعدد منجزاتها بشكل مثير وفعال.

وفي أثناء حلقة بحث تحت عنوان «ماهى الاستراتيجية التي تنتهج لغزو الأسواق الفنية الدولية الجديدة؟» ، لاحظ مستشار الفنون المرئية في الرابطة «مارى پول سير Marie Paule Serre أن كثيرين من الفنانين الفرنسيين المعاصرين مثل «كريستين بولتانسكى» Christian Boltanski قد تركوا بصمتهم عبر البحار عن طريق المعارض التي تبادر بها هذه الرابطة قبل أن يحققوا أى نجاح أو تقدير في بلدهم. وفي عام ١٩٨٦ كان يحق للرابطة أن تفخر وهي تعلن أن معرض «دانييل بورين Daniel Bure في بينالي فينسيا (البندقية) الذى أشرفت عليه مديرة متحف باريس للفن الحديث «سوزان پاچ Suzanne Pagé قد حصل على جائزة الأسد الذهبى الدولية لأفضل عرض. وبالمثل فإن العديد من صالات العرض التي كان لها أماكن في معارض الفن في (بازل) و (شيكاغو) في عام ١٩٩٨ قد استفادت من مساندة الرابطة وتعضيدها.

ومع ذلك فإن تفوق الرابطة ونجاحها لا يقتصر على المفاهيم التقدمية، أو يتحدد بالنظرات التاريخية الشاملة ذات الأثر الطويل. فثمة مشروعات عديدة تلقى الضوء على قدرتها على أن تتواءم مع المتطلبات المغايرة تماما لمستهلك نهاية القرن، وإن تكن غير متضاربة: وهو أمل لتلمس الحضارات القديمة مرتبطة مع اهتمام قوى متمثل في التكنولوجيا المتقدمة للصورة.

ويشير «زو لوجاك» Zoë Logak وهو مدير تنفيذي إلى جيل جديد من أعمال الرعاية، يدير دفة الأمور في لجنة المشروعات المشتركة، إلى



صالة العرض الإيرانية بجناح ساكرا للأثار
الشرقية بمتحف اللوفر

الكبير)، بدعم ومساندة من بيت «كالفن كلين» Calvin Klein للموضة ، وقد حمل توقيع «مركز بومبيدو»، خارج المتحف.

ثم إن رابطة محبي مركز جورج بومبيدو - التي يرأسها «جان بيير مارسى - ريفيير»، وهو أحد رجال البنوك النشطين السابقين، والذي يعتبر خبيراً في الفن المعاصر مثلما هو خبير في الاتصالات في مجال الأعمال - قد أنشأت نادياً دولياً، يدعو محبي الفنون، والذين يجمعون التحف من القطاع الخاص، والتنفيذيين. وكذلك الروابط الفرنسية التي تمثل المتاحف من البلاد الأخرى، إلى أن ينضموا إليها ويشاركوا أعمالها.

وليس هذا مجرد انطباع. فهذه الإشارات إنما هي رموز لموقف فرنسا الواضح بشكل متزايد بالنسبة لرعاية الفنون والثقافة. وفي كل أنواع الوسائل والطرق، في العديد من المناطق سواء عن طريق المؤسسات اللامركزية للفنون، أو المؤسسات الحكومية، أو عن طريق تصميمها على تصدير الثقافة الفرنسية. فقد ظهرت موجة من جديد من صانعي القرار المتحفى المتحررين من العقد، لإدارة التغيير بمساعدة الأعمال والمشروعات الخاصة. ■

«عظمة الإسكندرية» وهو اندماج مشترك شديد الطموح بين الرابطة و متاحف باريس، أقيم في «القصر الصغير» Petit Palais وكانت تحت رعاية Elf Aquitaine ومؤسسة كهرياء فرنسا، و«جام» GAM (إدارة الأرصد العالمية)، والمركز التجريبي للبحوث والدراسات الخاصة بالمباني والأشغال العامة (CEBTP). والبنك الوطني في باريس، ثم بعد ذلك يلفت الانتباه إلى معرض متعدد وسائل الإعلام، تحت رعاية الكثير من المؤسسات، عقد في نيودلهي في يناير - فبراير عام ١٩٩٨ تحت عنوان «تكنولوجيا الصورة في فرنسا»: عرض غير ملموس.

ولواجهة التحدي في أن يواصل تأثيره على المستوى الدولي للمتاحف في فترة إغلاقه المؤقت لإجراء الإصلاحات والتجديدات، حتى عام ٢٠٠٠، وجه مركز «جورج بومبيدو» G. Pompidou دفعة قوية لسياسته في جمع الأموال، وقام بتنظيم سلسلة كاملة من المعارض متعددة الثقافات، ومتعددة علوم المعرفة والأحداث الجدارية البارزة في باريس والأقاليم وفي الخارج.

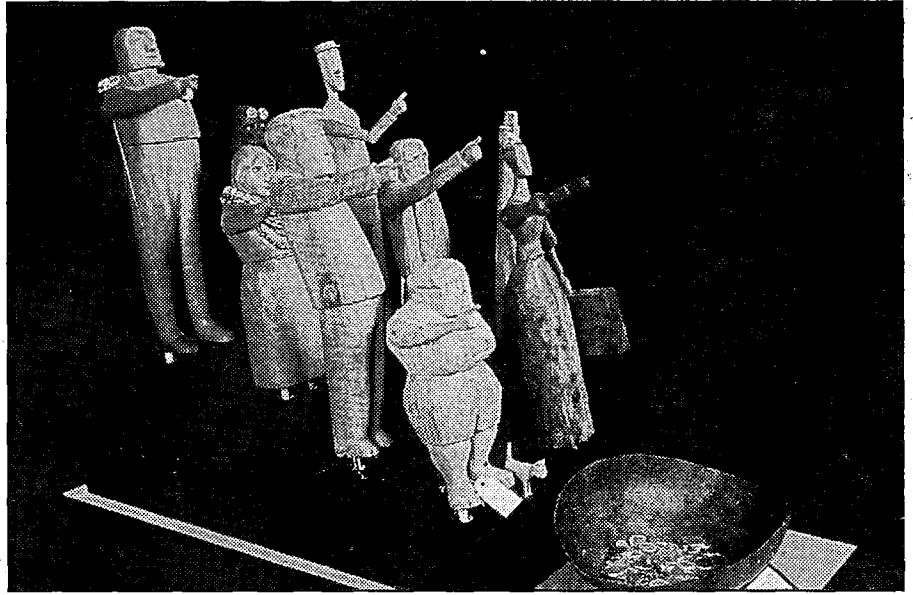
ومن قصص النجاح التي كثر الحديث عنها في الفترة الأخيرة بالنسبة للرعاية، عرض مان راي Man ray الذي أقيم في «جران باليه» (القصر

وخلال أغلب الفترة من الستينيات حتى أوائل الثمانينيات ارتفعت كمية الأموال المتاحة متاحف الفن في الولايات المتحدة بشكل مثير، وزاد معها عدد العروض، ورغم أن العروض الشعبية كانت هي المستفيد الأساسي، وهي حقيقة علق عليها كثير من المراقبين، فإن العروض ذات المستوى الثقافي الرفيع ازدادت أيضا. (وكانت أنواع العروض التي «خسرت» هي تلك التي تركز على الفنانين المحليين وعلى المجتمع المحلي أو الأطفال). ولكن المسألة الملحة هذه الأيام هي: «ما الذي سيحدث عندما تنكمش كعكة التمويل؟». وهذا موضوع سأعود إليه فيما بعد.

وسبب آخر أكثر خبثًا وإزعاجًا، والذي قد يجعل التمويل يؤثر على العروض، هو أن المسؤولين في متاحف يجب أن تكون لديهم منذ المراحل الأولى لعملية التخطيط، فكرة عن الرعاة المحتملين. ونتيجة لذلك من الممكن أن تقيّد متاحف نفسها لكي تكسب مساندة هؤلاء. وذلك حسيما قرر فيليب دي مونتبيلو Philippe de Montebello، مدير متحف المترو بوليتان حين قال: «إن تمويل الشركات «شكل متأصل وغادر وخفي من الرقابة.. ولكن الشركات ليست هي التي تراقبنا - بل إننا نراقب أنفسنا». ولكن دعوني أكن صريحة. إن أغلب الأمتاء والمديرين يقولون، إنهم بقدر استطاعتهم يفعلون ما يريدون، ويرفضون الخضوع لإدارة الممولين. وقد وجدت أن أمتاء متاحف الأمريكيين كانوا فخوريين بعروضهم، وأن أكثر مديري متاحف نجحوا استطاعوا ببراعة خلاقية التوفيق بين عروضهم ورغبات مسانديهم، وبذلك حققوا أهدافهم الخاصة.

تغيير الرسالة أو المهمة

إن نمو العروض الشعبية يشير إلى تغيير هام في رسالة متاحف الفن خلال العقود القليلة الماضية. ففي الولايات المتحدة، انتقلت النظرة من الاهتمام «بالصفوة» إلى نظرة أكثر شعبية، بسبب عدد من العوامل المختلفة، أولا: أدت الروح العامة



الشركات العروض التي تجذب عددا كبيرا من النظارة رغم اختلافهم في الأسباب: فالحكومة ترغب في الفائدة الاجتماعية لكثير عدد من الناس (وبذلك ترضى دافعي الضرائب والناخبين)، بينما تأمل شركات الأعمال في زيادة الإمكانية الدعائية للمال الذي يدفع للخير. وإذا ما جمعنا هاتين الرغبتين معا، فإن هذا يعنى أن العروض الشعبية هي الأسهل في التمويل، وبذلك يزيد عددها بالنسبة لإجمالي العروض الكبيرة المثيرة، وعروض الفن التائيري، والعروض المتجولة، و تلك المبنية على موضوع معين (على سبيل المثال: نافذة على الفن)، إذا ما ذكرنا عدة أشكال شعبية، هي الأكثر انتشارا.

والممولون الحكوميون، خاصة أولئك الذين يقدمون المنح من خلال نظام المراجعة المتوازنة (كما هو الحال في المنحة القومية للفنون)، يفضلون أيضا العروض ذات القيمة الفنية التاريخية، وهو هدف يشاركونهم فيه أمتاء متاحف، ولكن في الأغلب لا تفضله الشركات المساندة. لذلك ليس من المستغرب أن تساند الوكالات الحكومية عددا كبيرا من العروض العلمية، ولاتتجنب الشركات مثل هذه العروض بشدة، ولكن الواضح من الإحصائيات أنها لاتسعى إليها.

صندوق المجموعة الرائعة في متحف بيت ريفرز، في أكسفورد، التي تشتمل على تماثيل خشبية صغيرة أمام وعاء من العملات، يحير كل متبرع، وعنوان هذه المجموعة «طقس زيادة التمويل لعلماء الإنسان»، وقد نحتها تيم هانكين لتمثل شخصيات هامة في تاريخ المتحف.

موازنة دقيقة بين المتاحف ومتطلبات السوق

Victoria D. Alexander

بقلم: فيكتوريا د. ألكسندر

فيها التقارير السنوية لثلاثين من متاحف الفن، وأجريت أحاديث مع عدد من العاملين (أمناء ومديرين ومثقفين)، وحلت إحصائيا أكثر من ٤ آلاف عرض. وأود أن أصف بعض ماتوصلت إليه، خاصة تأثير هذه التجربة على العروض وعلى المتحف ككل. وبعد ذلك، سأشير إلى الوضع في المملكة المتحدة، وهو مثال جيد على بلد ينتقل من نظام يعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الحكومي، إلى نظام أكثر اعتمادا على نظام السوق.

كيف يؤثر المتعهدون أو الرعاة على المعارض؟ والإجابة عن ذلك غير مباشرة أكثر منها مباشرة. فعلى الرغم من أن التمويل ذاته كثيرا ما يجعل من الممكن إقامة المعرض، وهو الأمر الذي لم يكن ممكنا بغيره. وهذا تأثير مباشر بوضوح - فإن المساندين نادرا ما يتدخلون في المضمون أو في الشكل. ويؤكد النقاد أن شركات الأعمال تشوه المعارض، بأن تطلب من المتاحف أن تتضمن هذه العروض قطعا مشكوكا في قيمتها، أو أن تستبعد أعمالا قد تكون محل خلاف، أو تظهر المتعهد أو الراعي بمظهر غير مشرف. ومن الغريب أنني لم أجد أمثلة على هذا النوع من التدخل في المعارض من جانب الممولين من الشركات، والحق أن التدخلات الوحيدة التي نمت إلى علمي كانت حالات قام فيها أعضاء مجلس إدارة المتحف بالضغط لعرض أشياء يملكونها. ويسعى العاملون في المتاحف بجد لإيجاد تمويل لمعارض يودون هم إقامتها. وعادة ما تكون خطة المعرض هي الاهتمام الأول، والحصول على الموارد يأتي في الدرجة الثانية. و الواقع أن الأمناء والمديرين يحرصون على تجنب المنح التي قد ترتبط بأغراض معينة.

ولا يعني هذا أن المعونة المالية تأتي بلامقابل. وقد وجدت في الحقيقة أن الممولين لهم تأثير كبير على العروض، لسبب بسيط هو أنهم يدفعون لما يحبونه، ويرفضون مساندة ما لا يرغبون فيه. والمساهمون التقليديون الذين كانوا حديثي العهد بعالم المتاحف في الخمسينيات والستينيات، لديهم أفضليات تختلف عن أفضليات الممولين الأفراد الذين كانوا سائدين من قبل. فعلى سبيل المثال، يفضل كل من الرعاة، سواء كانوا من الحكومات أو

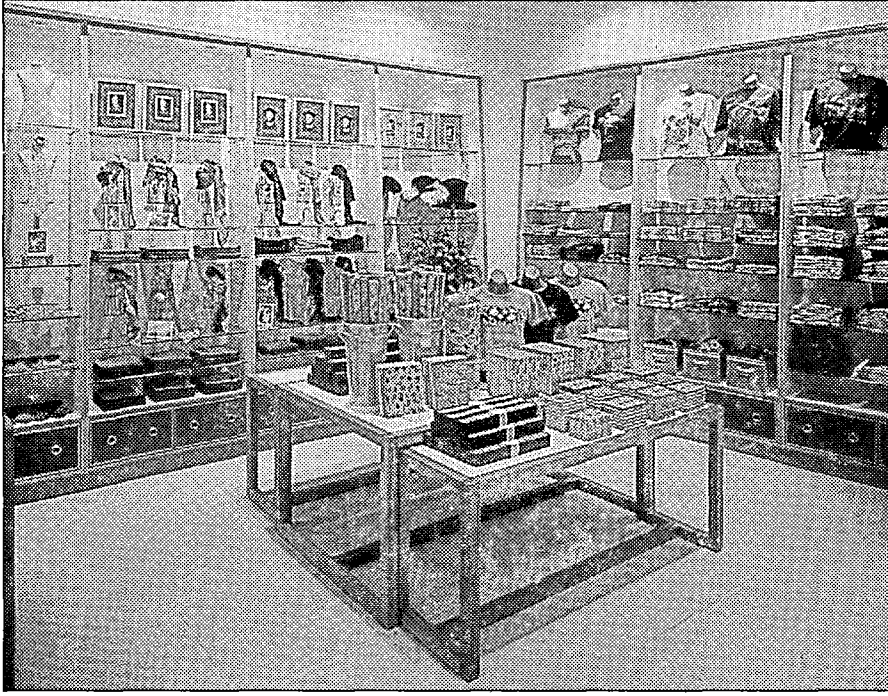
بينما تقترب من الألفية الثالثة تقوم المتاحف عبر الكرة الأرضية بمراجعة أرسدها والتطلع نحو المستقبل. ويواجه مديرو المتاحف تحديات في مختلف المجالات، ليس أقلها الحصول على قاعدة ثابتة للتمويل. وبينما تقطع الحكومات من الإنفاق على الأنشطة الثقافية، تسعى المتاحف بشكل متزايد إلى مصادر أخرى، خاصة الهيئات من القطاع الخاص.

ويمكن تعلم الكثير من تجربة متاحف الفن الأمريكية في البحث عن مصادر للتمويل من الشركات والأفراد. والمتاحف الأمريكية التي تُمول حاليا بخليط من المنح من الحكومة والشركات والمؤسسات والأفراد لها تاريخ في التمويل يختلف تماما عن تاريخ أغلب المتاحف الأوروبية، من حيث إنه كان تقليديا يتكون من مساع خيرية تساندها أفراد من النخبة، وتساعدنا أحيانا الحكومات المحلية. ولم تبدأ الحكومة الفيدرالية سوى في منتصف الستينيات في تمويل المتاحف بطريقة لها وزنها. وفي أواخر الستينيات بدأت حكومات الولايات أيضا في المشاركة وبدرجة كبيرة، بسبب الأموال التي أتاحتها لها الحكومة الفيدرالية لتشجيع مشاركة الدولة في الفنون. وأغلب التمويل الحكومي سواء كان على مستوى الولايات أو على المستوى الفيدرالي يتأتى من خلال نظام شديد التضييق (تخصص أموال مباشرة من ميزانية الحكومة لوكالة مستقلة وسيطة، وهذه تقوم بدورها بإعطائها لمنظمات الفنون) ويكون في العادة غير متاح لنفقات التشغيل. ويأتي أغلب الدعم من منح مقدمة لمشروعات معينة. وقد أصبحت المؤسسات الخيرية مهمة للمتاحف اعتبارا من الخمسينيات، وبدأت الشركات تمويلها بشكل له وزنه في أواخر الستينيات. ورغم أن المساهمات الفردية ظلت لها أهميتها، إلا أن المتاحف بدأت تعتمد على مجال واسع من المساعدات المالية، ونتيجة لذلك أصبحت لديها خبرة على مدى عدة عقود في تجميع الدعم من عدة مصادر متنوعة.

ولعلنا نتساءل ماهو تأثير وضع هذا التمويل على المتاحف في الولايات المتحدة؟ لقد كانت هذه المسألة موضع بحث في دراسة مفصلة درست

يجب على المتاحف أن تخضع للمحتوم في حركتها نحو نموذج يتميز بالإدارة الاقتصادية الناجحة لعملياتها، وللحصول على الدخل المطلوب لها دون فقدان الرؤية للهدف الأساسي وهو الصيانة والخبرة الفنية». وهكذا أنهت فيكتوريا د. ألكسندر حديثها بعد بحث أثار الأعمال الخيرية الخاصة والتضامنية على المتاحف، ومايعنيه ذلك بالنسبة لإدارة المتاحف وأهدافها، والتي يجب أن توفق بين طلبات الجمهور التي تزداد تشددا وبين قيود التمويل الحكومي الذي يزداد انكماشاً. والمؤلفة تعمل محاضرة للذاتر الأساسية لعلم الاجتماع في جامعة ساري University of Surrey في المملكة المتحدة. وهي مؤلفة «المتاحف والمال: تأثير التمويل على المعارض والنواحي العلمية والإدارة» (مطبعة جامعة إنديانا)

ترجمة: سعاد الطويل



متجر جناح سانسبوري الذي تم تجديده في المتحف القومي في لندن

إنهم يكبرون وجود فرصة للاستراحة وتناول وجبة خفيفة، أو شراء تذكارات للأهل والأصدقاء، أو استعارة لمسة راقية لتزيين ملابسهم ومنازلهم.

وغنى عن القول إن هذا التغيير في رسالة المتاحف قد زاد من التوترات في المتاحف، وبشكل خاص بين الجانب الذي يؤيد الاتجاه التجاري وجانب أمناء المتاحف. ولكن هل أدى هذا التغيير في الرسالة إلى الإضرار بالناحية العلمية وأعمال الصيانة؟ لا أعتقد ذلك. إن العدد الفعلي لهذه الأنشطة قد زاد بكل تأكيد في المتاحف الأمريكية منذ الخمسينيات، وقد استطاع الأمناء بالفعل استخدام أموال الرعاية أو المتعهدين بطرق ماهرة وخلاقة للقيام بأعمال الصيانة والبحوث والنشر وإنشاء دواليب أو خزانات للمعرض وتجديد الصالات.

ومع ذلك، فإن أعمال الصيانة والبحث العلمي تأخذ جزءاً أقل من مجموع العدد الإجمالي لأنشطة المتاحف عن ذي قبل، الأمر الذي يعد مصدراً أساسياً للصراع. وقد فقد الأمناء في الواقع الكثير

السائدة في أواخر الستينيات إلى الهجوم على أنواع عديدة من المؤسسات التي كان يعتقد أنها مقصورة أكثر من اللازم على الصقوة. ثانياً: بينما أصبحت المتاحف أكثر اعتماداً على المصادر الخارجية، كانت تحتاج للاهتمام بمصالح رعاتها، وبشكل خاص رغبتهم في جذب جمهور أكبر. ثالثاً: نظراً لأن المتاحف الأمريكية نجحت في خطب ود مجموعة متنوعة من مصادر التمويل، فقد بدأت في استخدام أنواع جديدة من العاملين - المتخصصين في جمع الأموال والمحاسبين، وآخرين من ذوي التخصصات الأخرى خارج تاريخ الفن. وقد غير هؤلاء الموظفون ميزان القوة، لصالح أسلوب أكثر اتجاراً في إدارة المتاحف.

وإحدى الصعوبات الدائمة هي إيجاد التمويل الكافي لإدارة الميزانيات التشغيلية. ويضفي الإنفاق الرأسمالي والمشروعات الخاصة الاحترام على المانحين، ولكن دفع مرتبات الحراس وإصلاح الأسقف التي تتسرب منها المياه لا يؤدي إلى ذلك. إن المتاحف الأمريكية تنتج الدخل من الإمكانيات التجارية لمجموعاتها ومبانيها. لقد أنشأوا مطاعم ومقاهى ومكتبات، ويقدمون برامج ومحاضرات ومناسبات خاصة وأنشطة لجمع الأموال، وحتى فصولاً للفن ورحلات فنية للخارج بأسعار مخفضة. ومنذ فترة قريبة، انتقلت المتاحف إلى أكثر من مجرد البطاقات البريدية والملصقات والقمصان الرياضية والكتب، إلى محاولات مثل البيع عن طريق طلبات البريد، وإقامة متاجر تعمل بالأقمار الصناعية في مدن بعيدة، وترخيص رسومات وصور تطبع على ملابس ومجوهرات وورق حائط ومنسوجات على نطاق واسع. وهذه المشروعات يمكن أن تكون مجزية جداً. ومتحف المترو بوليتان، الذي يعتبر أكثر المتاحف في العالم نجاحاً من الناحية التجارية، قد حصل على ٩ ملايين دولار من أنشطته الإضافية في عام ١٩٩٧. ويتمتع زائرو المتاحف أيضاً بهذه المشروعات التجارية، إذ

البريطانية نحو نظام أكثر انقيادا للسوق. ورغم أن المتاحف قد واجهت هذا التحدي ببعض النجاح، إلا أنها تصارع من أجل الحصول على تمويل. إنها يجب أن تعتمد على مجموعة شديدة التنوع من المصادر تتراوح بين المنح لمشروعات معينة والرعاة أو الوكلاء من القطاع الخاص إلى رسوم الدخول، وصناديق جمع النقود والمتاجر والمقاهي. ولكنها تواجه مشاكل عديدة لجمع هذا الدعم.

والكثير من الهبات التي تقدمها الحكومات القومية أو المحلية يجب أن تقتصر بشركاء خارجيين. ولكن هناك عددا كبيرا جدا من المتاحف (هذا بخلاف المنظمات الثقافية والتعليمية والخيرية الأخرى) التي تبحث عن الرعاية المحتملين شديدي القلة. ونفس الشركات الكبرى المعروف عنها النشاط في أعمال الخير الثقافية، يسعى إليها عدد كبير من المنظمات الجديرة بالثقة. وبعض هذه الشركات يوجد مقرها خارج المملكة المتحدة، لذلك يتنافس على منحها متاحف من بلدان عديدة. ومن الواضح أن الهبات المصاحبة تعمل بطريقة أفضل عندما يوجد صندوق للشركاء، لكن هذه الأموال في المملكة المتحدة، ليست سوى نصف ما يمكن أن تكون عليه. وأحد الخطط المبتكرة التي يبدو أنها تساعد في إيجاد الهبات المصاحبة، هو أن تدمج أنشطة المتحف المساعدة في منظمة منفصلة تستطيع أن توفر التمويل كشريك خارجي.

وتبين التجربة الأمريكية أن السياسات الضريبية تؤثر على الهبات، فمنح المتاحف تتناقص عندما تصبح قوانين الضرائب غير مواتية. وتساعد السياسة الضرائبية البريطانية بالنسبة لمنح الشركات على حصول المتاحف على الأموال، إذ أنها تسمح للشركات بأن تقتطع منح المتاحف من بند نفقات الإعلان، ولكن هذه السياسة لا تؤدي بالمنح الفردية أن تكون بنفس الدرجة التي عليها في الولايات المتحدة. وعلاوة على ذلك، فإن تقاليد المنح الخيرية للفنون راسخة في الولايات المتحدة. وهذا نادرا ما يكون الحال في المملكة المتحدة،

من نفوذهم ومن استقلالهم، وهذا أمر صعب بالنسبة لهم، كما يمكن أن يكون بالنسبة لأي مهني في مثل هذه الظروف. وهم يشيرون إلى المبالغ التي تنفق لإنشاء وإدارة الخدمات التجارية، وللمشروعات التي تلغى بسبب نقص الأموال، كدليل أو برهان على ما يعانيه تاريخ الفن وأعمال الصيانة والحفظ. إن الموضوع أبعد ما يكون عن البساطة والوضوح، ويعتمد على الإجابة عن أسئلة أساسية: ماهو بالضبط العمل الذي يجب أن يقوم به المتحف؟ كيف يمكن للمتاحف أن تشبع آمال الجمهور المتزايدة؟ هل يجب أن يحاولوا كسب النقود عندما يكون التمويل الخارجى غير متوافر؟ إذا كانت الأموال الخارجية تعتبر «ملوثة»، هل يجب على المتاحف أن تحد من أنشطتها بدلا من قبول مثل هذه الأموال؟ ومن الذى يقرر أى نوع من النقود تكون هى الملوثة؟ هناك مناقشات حامية حول هذه المسائل، وفى كثير من الأحيان يصعب إيجاد حلول وسط.

ويمكن تلخيص قصة متاحف الفن الأمريكية فى العقود القليلة الأخيرة باختصار على الوجه الآتى: أقل فى الصفوة مع مزيد من الشعبية، ومزيد من الاهتمام بالتنمية وجمع الأموال وتوليد الدخل، ومزيد من العروض والبرامج النابضة بالحياة، ومزيد من الناحية العلمية وأعمال الصيانة والحفظ (ولكن ليس بنسبة كل مجالات أنشطة المتحف)، ومزيد من الصراع الداخلى. هذه القصة ستبدو مألوفة للمديرين فى كل أنواع المتاحف الأمريكية، وليس فقط فى متاحف الفن. وبالتدرج ستصبح مألوفة فى كل أنواع المتاحف على نطاق العالم مع انتشار الأسلوب الأكثر توجها نحو السوق فى إدارة المتاحف. والذى يطلق عليه أحيانا النموذج الأمريكى - فى كل أنحاء الكرة الأرضية.

«النموذج الأمريكى» فى المملكة المتحدة

فى المملكة المتحدة، دفعت التغييرات فى السياسة التى قامت بها حكومة تاتشر المتاحف

خاصة بالنسبة للمساهمات الصغيرة، وبناء عليه، فإن الأفراد البريطانيين يكونون أقل حرصاً بدرجة كبيرة في أن يرفعوا متاحفهم القومية أو المحلية.

كما تواجه المتاحف في المملكة المتحدة صعوبة إضافية علاوة على تلك التي تواجهها المتاحف في الولايات المتحدة. ففي الأغلب، تقوم المتاحف الأمريكية بفرض رسوم دخول، ويتوقع الأمريكيون بشكل عام أن يدفعوها. وهذه الرسوم قد تكون عالية، فعلى سبيل المثال، رسوم الدخول لمتحف الفنون الجميلة في بوسطن هي ١٠ دولارات للبالغين. كما أن المتاحف الأمريكية كانت أكثر نشاطاً في بيع العضوية السنوية للأفراد والعائلات التي تعطيهم الحق في الدخول بدون دفع رسوم. ورسوم العضوية السنوية إلى جانب رسم الدخول يمكن أن يوفر دخلاً كبيراً يصل في أحيان كثيرة إلى ١٠ في المائة من الميزانية السنوية. وعلاوة على ذلك، فإن العديد من المتاحف الأمريكية تستطيع الاعتماد على دخل من المنح الخاصة بها، وهو مصدر غير موجود بأي درجة لها قيمة في المملكة المتحدة.

إن فرض رسوم للدخول أو جمع «مساهمات طوعية» عند باب الدخول (بواسطة موظف مدرب على النظرة العابسة إذا لم يخرج الأفراد محافظهم) هي مسألة مثيرة للخلاف في المملكة المتحدة. إن أغلب المواطنين البريطانيين يشعرون أنهم باعتبارهم من دافعي الضرائب، فقد أعطوا بالفعل لمتاحفهم المحلية والقومية، وأن فرض رسوم دخول يعني مطالبتهم بالدفع مرتين.

إلا أنه بدلا من رسوم الدخول، تنشئ العديد من المتاحف صناديق لجمع النقود تعتمد على كرم الزائرين. والفكرة هي تعريف الجمهور بالتكاليف العالية لإدارة المتاحف، والأهمية الكبرى للمساهمة ببضعة جنيهات. وقد نجحت العديد من المتاحف البريطانية في وضع استراتيجية لفرض رسوم دخول للعروض الخاصة التي تنفصل عن المجموعات الدائمة. (وبالمثل، كثيرا ما تفرض المتاحف الأمريكية رسوم دخول متميزة لعروضها

الخاصة الأكثر شعبية).

وفي المملكة المتحدة، تستطيع المتاحف أن تطلب أموالاً لليانصيب (على أساس وجود أموال مصاحبة، والتي يمكن أن تستخدم للنفقات الرأسمالية فقط)، وهذا مصدر دخل مفيد غير متاح في الولايات المتحدة. إلا أن مثل هذا المصدر يجلب معه تعقيداته الخاصة. فقد حدث أن أكثر من متحف قد بدأ البناء في مواقع جديدة، بينما اضطر لإهمال إصلاحات حيوية في المتحف الأصلي بسبب نقص الأموال. والمثير للسخرية أن أموال اليانصيب قد اقتصر استخدامها على النفقات الرأسمالية في محاولة لضمان ألا تمنع الحكومة أموال الميزانية عن المتاحف، بحجة أن أموال التشغيل يمكن توفيرها من أرباح اليانصيب. ولكن على أية حال فقد خفضت الحكومة بشكل كبير ميزانية الثقافة.

وباختصار، تبدو المتاحف البريطانية هذه الأيام بالنسبة للمراقب العابر شبيهة جدا بنظيرتها الأمريكية. وبالضرورة، فهي منهكة في مشروعات عديدة تجارية ولجمع الأموال، وقد زادت من الأنشطة، مثل العروض الخاصة، لجذب الجمهور. وكما في الولايات المتحدة، كانت المتاحف الأكبر والأكثر رسوخاً هي الأكثر نجاحاً في خلق أو إيجاد الدخل. ولكن المتاحف البريطانية توجد في محيط أقل موثاة من عدة جوانب لنموذج السوق عنه في الولايات المتحدة. وحتى المتاحف الأمريكية لاتستطيع تدبير أمورها بسهولة.

تحديات الإدارة

إنه لأمر مخز أن تقتطع الحكومات من إعاناتها للمتاحف، لأن تراث الأمة هو كنزها. ورغم أن المتاحف تحسن صنعا لو تكتلت معا، وقامت بالتفاوض والمناورة مع الحكومة لتستمر في تمويلها، إلا أن مثل هذه الاقتطاعات حتمية بدرجة ما. حيث إن المناخ السياسي الحالي، إلى جانب طلبات القطاعات الأكثر احتياجاً، مثل التعليم والرعاية الصحية، ستجعل من الصعب مقاومة

المتاحف أكثر من اللازم، فإن كل جهود توليد الدخل التي يقوم بها أفضل رجالها، لن تكفي للمحافظة على وظائفها الأساسية. والخطر يكمن في عدم وجود ما يكفي من النقود. والأنشطة التجارية ليست هي المشكلة، ولكن لأنها مطلوبة بشكل خاص عندما تكون مصادر التمويل التقليدية غير كافية، فإنها قد ترمز لذلك.

ويجادل بعض النقاد بأن متاحفهم قد أصبحت تشبه الأسواق التجارية، ولكن هذه المقارنة ليست دقيقة ولا مفيدة. ويجب على مديري متاحفهم، في مواجهة احتجاجات النقاد والمتشددين، أن يستفيدوا من مجموعة متنوعة من الجهود لجمع الأموال وتعزيز الإيرادات. ولكن متاحفهم يجب أيضا أن تبقى الثقافة والتراث، ولا يجب أن ينصرف اهتمامها بدرجة كبيرة نحو الترفيه. وفي نفس الوقت، يجب على المديرين وهم يتعلمون استخدام أدوات مالية معقدة، أن يقاوموا جهود الموظفين الحكوميين البيروقراطيين وأصحاب العقلية الاقتصادية، الذين يريدون قياس متاحفهم بمقاييس مالية، ويقدرّون الفنون من حيث قيمتها للمستهلكين. إن الفنون والتراث والمعرفة يجب أن تُقِيم باعتبارها أهدافا في حد ذاتها، وليس كأرقام على الحاسب الآلي لأي محاسب. ويجب أن تخضع متاحفهم للمحتوم بالاتجاه نحو نموذج أكثر تجارية في تشغيلها، وفي الحصول على إيراداتها، بدون أن تتخلى عن وظيفتها في الحفظ والخبرة. إن المحافظة على هذا التوازن الصعب، حتى أكثر من الحصول على التمويل ذاته، سيكون التحدي الحقيقي أمام مديري متاحفهم في الألفية القادمة.



مطعم شرفة الصالة ٨ في مركز ووكر للفن يطل على حديقة تماثيل ميناپولس.

الاتجاه نحو تقليل المساندة الحكومية. ومن الضروري أن تصبح متاحفهم خلاقة فيما يتعلق بالتمويل، وأن تقوم بذلك بطريقة تحافظ على جوهر وظائفها - البحث العلمي، والحفظ والصيانة، وأمانة متاحفهم والتثقيف. والتحدى للإدارة هو ألا تقلل من الأدوار التقليدية للمتاحف، وفي نفس الوقت تقوم بأدوار جديدة مثل جذب الجمهور وبيع المنتجات.

وإنني لأعتقد أن تنمية الأنشطة التجارية، إلى جانب تمويل المشروعات، أمر حتمي لاستمرار بقاء متاحفهم في القرن القادم. ومع ذلك، فهناك خوف من أنه لو استمر التضيق على

المتاحف المجرية فى فترة انتقال

بقلم إستفان جيداي

István Gedai

كانت لفترة التغييرات التى عصفت بالبلدان الشيوعية السابقة فى وسط وشرق أوروبا آثار عميقة على كل جوانب الحياة الثقافية والمتاحف بشكل خاص. فالمتاحف التى كانت معتادة على ميزانيات ثابتة وعلى الدعم الحكومى الكامل، يجب عليها الآن أن تبحث عن سبل جديدة للبقاء فى مجتمع مازال فى حالة تغيير مستمر. ويصف إستفان جيداي، مدير المتحف القومى المجرى، مشاكلهم، ويلقى الضوء على بعض المسائل عميقة الجذور، التى أنشأها التحول الاجتماعى الكبير.

يجب أن تستجيب كل المؤسسات للتحول الاجتماعى، خاصة إذا نتج عن تغيير الهياكل السياسية والاقتصادية فى نفس الوقت. مثل هذه التغييرات بعيدة المدى حدثت فى المجر فى ١٩٩٠، كما فى بلدان أخرى فى وسط أوروبا التى كانت تحت الحكم الشيوعى. وكان هذا يعنى، داخليا، إعادة الديمقراطية البرلمانية متعددة الأحزاب، وفى الشؤون الخارجية، انهيار حلف وارسو الخاص بالعلاقات مع الاتحاد السوفىيىتى، واتفاقية التعاون الاقتصادى المتبادل. هذه الثورة السياسية تبعها ببطء - مع مشكلات خطيرة فى بعض الأحيان - تغييرات اقتصادية واجتماعية، وخلق مايسمى باقتصاد السوق وإدخال الملكية الفردية، وهى أمور نتج عنها جميعا تعديل فى العديد من المؤسسات الاجتماعية، (الصحة العامة، والتعليم، والثقافة).

وهناك عاملان أساسيان يساهمان فى التغيير القسرى فى مسيرة مؤسسة ما، أحدهما، هو تاريخها، والذى يمكن تسميته أيضا تقاليدها، والآخر، هو المجموعة الجديدة من المتطلبات الناتجة من التغيير الكبير فى الاتجاه. إن أسلوب وأشكال الهيكل والوظيفة تتغير جزئيا بسبب التطور الطبيعى، ولكن أيضا بدرجة ما بسبب التحولات الاجتماعية العميقة التى تحدث الآن فى هذه البلدان. ومع ذلك فإن المهام الأساسية للمؤسسة التى تُعرف بالمتحف (سواء كان متحفا للتاريخ أو الفن أو التاريخ الطبيعى) تظل كما هى: الاقتناء والتسجيل والصيانة والترميم والعرض، والمطبوعات العلمية الخاصة بالمعلومات عن المجموعات.

لقد بدأت متاحف المجرية فى عام ١٨٠٢ بإنشاء المتحف القومى المجرى. وكانت مجموعاته الأولى تحتوى على مكتبة ووثائق وخرائط وأسلحة وعمليات. وقد توسع بسرعة

وزاد من عدد مجموعاته وأنواعها. وقد أدى هذا أيضا إلى تغيير هيكله، وظهر اتجاهان أساسيان بخصوص تلك المتاحف تحت رعاية وزارة الثقافة والتعليم (التي غيرت اسمها كثيرا). وكان أحد الاتجاهين هو فصل المجموعات طبقا للنوع (الفن، الناحية العرقية، الفنون التطبيقية كالتاريخ الطبيعى) وتحويلها إلى متاحف مستقلة. أما الاتجاه الآخر، فقد اتخذ الموقف المعاكس، أى أن متاحف المستقلة تنضم معا تحت إدارة هيكل موحد للمتاحف. وعلاوة على متاحف القومية المنتمية لوزارة الثقافة، تقخر المجر بعدد من متاحف المحلية إلى جانب العديد من متاحف القومية المتخصصة الأخرى، التى يرجع تاريخها إلى القرن التاسع عشر. وكانت إدارتها وتوفير تكاليف تشغيلها تتولاها وزارات معينة. وبالطبع نشأت مجموعات جديدة عديدة تنتمى لمؤسسات أخرى ومدارس وأفراد. وكان من بينها بعض الممتلكات الكنائس الرائعة، التى تطور بعضها وأصبح متاحف هامة.

وقد تم تحديد وضع الماضى القريب، بقانونين يتعلقان بالمتاحف صدرا فى ١٩٤٣ و١٩٦٣، واللذين أعطيا لوزارة الثقافة والتعليم سلطة الرقابة والميزانية. وكانت وزارات مختلفة أيضا لديها مسؤوليات بالنسبة لمتاحف قومية خاصة، كما كان لدى كل الكنائس التاريخية مجموعات متحفية. وأنشئ نظام لمتاحف المقاطعات، تحت إدارة متحف عاصمة كل مقاطعة. وكان ليودابست، باعتبارها عاصمة البلاد، نظامها المتحفى الخاص. وكانت السلطات المسئولة - أى الوزارات والكنائس ومجالس المقاطعات - توفر نفقات التشغيل.

ولم تعدل التغييرات السياسية والاقتصادية فى عامى ١٩٩٠ / ٨٩ هذا الهيكل الأساسى، الذى تم تأكيده بالقانون الجديد فى عام

ترجمة: سعاد الطويل

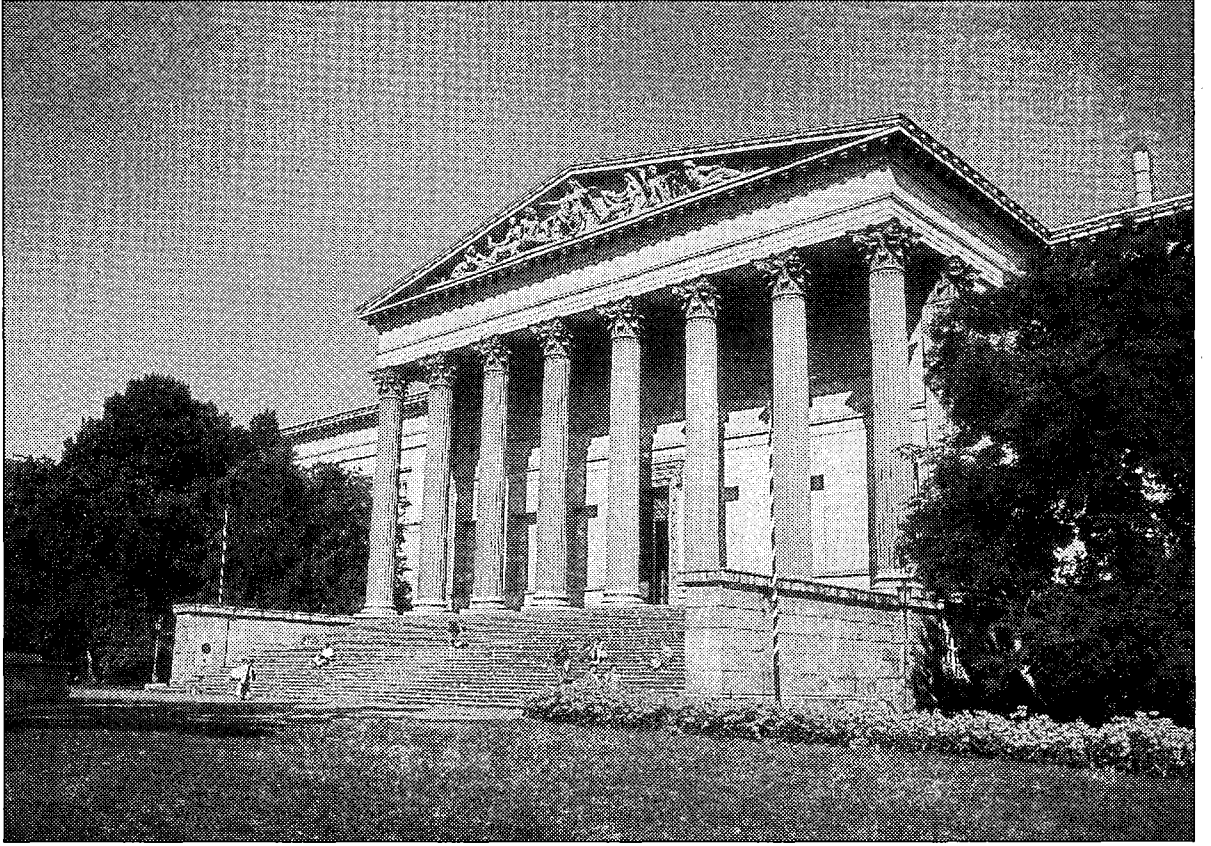
١٩٩٧. فقد احتفظت المتاحف القومية التابعة لوزارة الثقافة والتعليم بشكلها الأساسي. وأغلب الوزارات التي كانت تتبعها متاحف استمرت في هذا الوضع، ولكن وزارات أخرى قامت بإعادة هيكلة متاحفها وتحويلها إلى مؤسسات. واستمر نظام متاحف المقاطعات، لأن قانون الحكم الذاتي جعل من الممكن للمتاحف المحلية المستقلة أن تستمر في البقاء. ورغم أن هيكل النظام استمر كما هو تقريبا، إلا أن شكل التمويل حدث له تغيير كبير. ففي العهد السابق، كانت السلطات المسؤولة توفر كل نفقات التشغيل، ونفقات البرامج الأخرى، والآن تحاول هذه السلطات - خضوعا لاقتصاد السوق - أن تنفذ ما يطلق عليه «ممارسة تمويل البرنامج»، والذي يعني أنها تغطي نفقات صيانة المباني ومرتببات العاملين، بحيث يتبقى بعد ذلك ما بين ٣ إلى ٤ في المائة فقط من الميزانية السنوية لاستخدامه في الأغراض الأساسية للمتحف، مثل الاقتناء، والحفائر، والتوثيق العلمي، وتنظيم المعارض.

والمتاحف لديها الآن إمكانية التقدم لمختلف المؤسسات للحصول على دعم مالي لتنفيذ هذه المهام، وأهمها الصندوق الثقافي القومي الذي أنشئ خصيصا لهذا الغرض. وعلاوة على ذلك، فإنه يتم تشجيع المتاحف على البحث عن أنواع أخرى من الموارد المالية والوكلاء أو الرعاية. ومع ذلك، يجب أن يقال إن كل الصناديق التي أنشئت لهذا الغرض بالإضافة إلى الدعم الثقافي من القطاع الخاص، لا يمكن أن تحل محل تمويل الدولة في المجر وفي البلدان الشيوعية السابقة، وسيظل الأمر موضع شك فيما إذا كانت تستطيع ذلك أبدا. إن أولئك الذين يتخذون القرارات لا يستطيعون دائما أن يروا بوضوح كل المهام التي تحتاج إلى دعم مالي، كما أنهم لا يستطيعون الحكم على مستويات الأهمية المختلفة للبرامج المتنوعة.

وينطبق هذا القبول أيضا على تلك المؤسسات التي تحكمها لجان استشارية، إذ أنه يمكن التساؤل عما إذا كان أعضاء هذه اللجان يبنون قراراتهم على معايير مهنية فقط. ورعاية القطاع الخاص مسألة أكثر تقريبا ولا يمكن التنبؤ بها. وفيما عدا بعض الحالات الخاصة، فإن رفض مساندة البرامج الثقافية هو موقف عام، رغم أنها قد توفر دعاية للرعاة. وكنتيجه لجهود الخصخصة الأخيرة، فإن أغلب الشركات والبنوك المجرية المزدهرة تملكها المصالح الأجنبية، ولا يمكن توقع تأييدها للثقافة القومية. وهناك عدد من الأمثلة الملموسة التي توضح ذلك. إن القطاع الخاص المجرى يمكن أن يصبح في النهاية عمادا ماليا قويا بعد نشوء جيلين أو ثلاثة أجيال ناجحة.

وكما ذكرنا من قبل أدت المشاكل المالية إلى تحويل بعض مجموعات المتاحف إلى هيكل شبه مؤسسي، وكان ذلك في كثير من الأحيان عن طريق السلطات التي كانت مسؤولة عنها سابقا، رغبة منها في التخلص من التزامات الإنفاق المنتظم عليها. وهذا الأسلوب لا يمكن أبدا أن يؤمن عمل المتاحف، إذ أن هذه الهياكل قد أنشئت كرد فعل للضغط الاقتصادي، وليس بسبب الرغبة الصريحة لمؤسسة قائمة. وفي تلك البلدان التي يوجد فيها نظام إقامة متاحف عن طريق المنح (على سبيل المثال في الولايات المتحدة)، يتم إنشاء المتاحف بتمويل مناسب. أما في المجر، فإن هذه الممارسة ليست لها أية تقاليد ولا ماض، ويبدو أنه لن يكون لها مستقبل.

إن عمل المتاحف هو جزء من ثقافة المجتمع. حيث إن تثقيف الناس هو أيضا هدف المجتمع. ويتبع ذلك أن جهود المؤسسات والمتاحف التي تعمل على رفع ثقافة الشعب تعكس رغبات المجتمع ككل، وعلى هذا الأساس، فإن الإنفاق عليها يجب أن يكون



المتحف المجرى القومى

الجديد لم يبدأ فى العمل بعد. إن كل الهياكل فى البلدان التى كانت تحت الحكم الشيوعى تمر بمرحلة تحول، والمجال الثقافى ليس استثناء على ذلك. ورغم أنه من المهم تغيير بعض عناصر النظام السابق، إلا أن الماضى مازال هو العامل المحدد. وهذا لايعنى مجرد العقود القليلة السابقة، ولكن يعنى كل القرون التى قبل ذلك، والتى لايمكن تجاهلها ببساطة رغم التحديات الجديدة. إن الهياكل الجديدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية - بما فيها الثقافية - تمر بمرحلة تحول، و فقط من خلال عملية التغيير هذه، سيصبح من الواضح متى يكون من الأفضل خلق أشكال جديدة، وأين يجب الاحتفاظ بالعناصر القديمة كما هى. ■

واجب الدولة. ولهذا السبب، فإن الدعم المالى الحكومى لايمكن أن يحل محله أى دعم آخر، وإن الدولة يجب أن تتحمل تكلفة هذه الوظائف الأساسية. إن المتاحف لايمكن أن تعتمد على السلوك المتغير للقطاع الخاص، الذى يرغب فى أغلب الوقت فى أن يحدد أغراض دعمه المالى. ولايعنى هذا بالضرورة أن بعض الوظائف والمهام لايمكن اللجوء للقطاع الخاص، الذى قد يجد أن من مصلحته الخاصة أن يوفر لها الرعاية الضرورية. ولكن ليس من الممكن بناء الهيكل المؤسسى وتحقيق أهم وظائف المتحف على هذا الأساس.

إن الفترة الانتقالية لها دائما عيوبها. حيث إن النظام القديم لم يعد موجودا والنظام

التحول فى جنوب أفريقيا: مواجهة إرث العنصرية

بقلم: أمارسوار جالا

Amareswar Galla

الوعى العام، وأحداث الساحة السياسية المشتعلة بالتفرقة العنصرية والحكم الاستعماري.

* لم يلق تراث ما قبل الحقبة الاستعمارية سوى القليل من العناية، وناثرا ما كان مسجلا ضمن قائمة التراث الثقافي.

* لم تشكل إدارة الثقافة والتراث جزءا متكاملًا داخل الأطر المحلية وعمليات التخطيط.

* اتصف توزيع الموارد بعدم الانتظام وبالتقلبات، مع عدم وجود خطوط عامة للسياسة المتبعة.

* تولت القليل من المؤسسات مهمة الحفاظ على تاريخ النضال والصراع من أجل الحرية.

وعند افتتاح متحف جزيرة روبن Robben Is-land Museum، وهو أول مؤسسة كبرى للتراث بجنوب أفريقيا، قال الرئيس نيلسون مانديلا، بعد تقديمه بصفته السجين السابق رقم ٦٤/٤٦٦: إن متاحف وأثار جنوب أفريقيا قد عكست التجارب والقيم السياسية للأقلية فى استبعاد واضح للأخريين، وذلك خلال العهد الاستعماري والعنصرى. ومع وضع تلك الأمور فى الحسبان، فقد تأسس إطار سياسة عامة من أجل ترسيخ العملية الديمقراطية، والتمثيل والمصادقية فى قطاعات الثقافة والتراث. وقد واجه تيار من التحدى تلك الشرعية الغربية المهيمنة ومظاهرها العنصرية. وتم حل كل الأمور المتعلقة بالسياسات الموروثة عن هذا الاتجاه، وبالاضطهاد الصارخ فى ظل التفرقة العنصرية، وخرافة الانفصال المهني. توضحت حدودها للجميع.

وسوف يغير قانون أو إعلان التراث الوطنى لعام ١٩٩٨، هياكل العنصرية فى جنوب أفريقيا، والذي يمكن أن يشكل أيضا تحديا أمام بقية دول العالم، من ناحية الطريقة التى نواجه بها الإدارة الكلية والشاملة للتراث، وتضرب الانقسامات التاريخية والعنصرية وكذلك التطبيقية بجنورها فى

تصاعدت الفرحة العامرة من جراء إنهاء التفرقة العنصرية وبزوع فجر أمة ديموقراطية متعددة الأعراق (كأولان قوس قزح) لتصل إلى نقطة تحول مواكبة لألفية جديدة فى جنوب أفريقيا. وقد أصبح ظهور تفسيرات التاريخ والتراث «جزءا من البناء الشعبى والمساجلات اليومية، وأمور السياسة». عملت لجنة الحقائق وإعادة التعمير على بث الحياة فى التراث وبناء الهوية داخل مجتمع مدنى مفعم بالحماسة فى تعامله مع الماضى^(١).

وتتضح بجلاء مسائل التمثيل النيابى وعلاقات الانقسام الازدواجية، ما بين التفرقة العنصرية وبناء أمة ديموقراطية، وبين نتائج هذه الهياكل النظرية فى الوثائق التفصيلية لمجموعة العمل فى مجال الفنون والثقافة، والتى استعرضت موروثات المتحف وممارسات التراث. وقد تم تحديد عدد من المشكلات داخل الهياكل المتحفية والتراثية كما يلى:

* لم تحاول هيئات إدارة التراث فى جنوب أفريقيا مطلقا مواجهة أعمال الاستشارة والمشاركة.

* لم يتم مطلقا شغل مناصب أجهزة ومجالس الإدارة بالأسلوب الديموقراطى، كما كان ينقصها الشفافية والمسئولية.

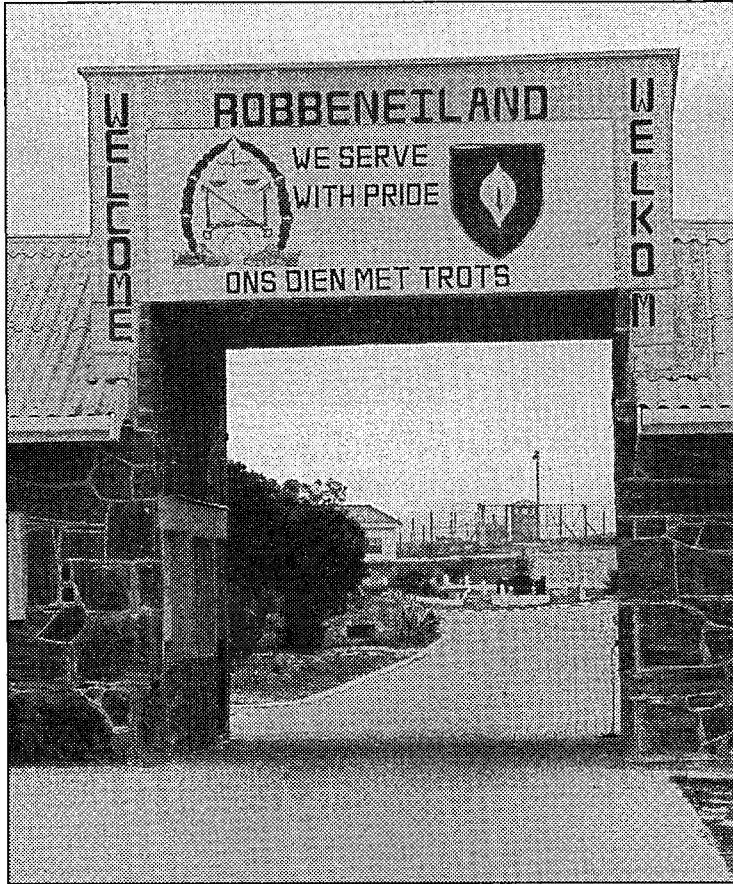
* تركزت الجهود على التراث المحسوس من أصل أوروبى مع تحيز واضح لاهتمامات رجال الطبقة الوسطى والعليا، بينما كان نصيب التراث الثقافى الحى غير المحسوس هو التجاهل.

* نالت أمور التوعية العامة وحفظ التراث قدرا أقل من الأهمية.

* لقيت مجموعة عريضة من التراث الوثائقى والمواد الثقافية والأبنية الخاصة، وكذلك بقايا السفن وغيرها، مصيرا من الضياع بلا رجعة، بسبب نقص إرشادات الحفظ الدقيقة، وغياب

نادرا ما قامت دولة ما بمثل هذه التغييرات الجذرية فى كل مجالات حياتها، مثلما فعلت جنوب أفريقيا فى عهد ما بعد العنصرية. وينظر المرء إلى جماعة المتحف والتراث على أنها ذات دور رئيسى فى انبعاث جديد ديموقراطى، مبنى على النظرة الغامضة الشاملة للماضى، وعلى نهج المشاركة الخلاقة لصنع المستقبل. وقد وصف هذه الجهود الدكتور أمارسوار جالا مدير المركز الأسترالى لبحوث التنوع الثقافى والتمتية بجامعة كانبرا ومؤسس برنامج قومى للدراسات الواسعة متعددة التخصصات فى مجال إدارة التراث. وقد قضى وقتا كبيرا من فترة الخمسة عشر عاما المنصرمة فى العمل مستشارا متخصصا واضطلاعه بمهمة تسهيل السياسات الجديدة والخطط الموحدة، ووثائق مرحلة التحول فى قطاعات الثقافة والتراث بجنوب أفريقيا بما يشمل ذلك من نظام الحدائق الوطنية. وقد حاز لقاء عمله على الجائزة الرئاسية Presidential award عند افتتاح جمعية متاحف جنوب أفريقيا عام ١٩٩٧ لخدمته البارزة فى تخطيط التحول والتدريب. وهو يشغل كذلك منصب مدير الهيئة الأسترالية للإرسال الإذاعى الخاص، وكذلك رئيس منظمة آسيا الياسفيك المتفرعة من المجلس الدولى للمتاحف، ورئيس فريق المهمات الثقافية الشاملة المنبثقة من المجلس الدولى للمتاحف.

ترجمة: د. حمدى الزيات



مدخل سجن جزيرة روبن حيث لبث قادة الكفاح والمقاومة بما في ذلك الرئيس نيلسون مانديلا مسجونين بين جدرانه. وقد أصبح الآن متحفاً.

التركيز على إفساح مجال المسؤولية أمام تاريخ وثقافة جنوب أفريقيا التي أهملت في الماضي.

وتقوم مؤسسات بعيدة الصلة عن التمويل الحكومي مثل مركز Mayibuye الملحق بجامعة كيب الغربية Western Cape ومتحف المنطقة السادسة في مدينة كيب تاون بتنفيذ معارض مشتركة مع المتاحف المعتمدة، وهو ما يساعد في إعادة تشكيل المبادئ المتعلقة بوظيفة وطبيعة المتاحف في ظل الظروف المتغيرة لجنوب أفريقيا^(٧). وقد اشتركت المؤسسات سابقة الذكر في إزالة أصنام التفرقة العنصرية، وإقامة معرض «الفن ضد الاضطهاد العنصري» في دار البرلمان بمدينة كيب تاون. وتمت تغطية موقع التمثال النصفى لمخطط التفرقة العنصرية. «ه. ف. فيرفورد H.F.

الأعماق. إضافة إلى الانقسامات اللغوية والإقليمية والثقافية، وتلك القائمة على الجنس، في دولة جنوب أفريقيا التي طبعها قرون من الاستعمار وعقود عديدة من الفاشية. ويعتبر إثارة الإحساس المشترك بقيمة المكان والهوية والتاريخ والتراث بين مختلف الجماعات أمراً أساسياً لعملية البناء المتواصلة للأمة. ويتمثل التحدي الخاص بمواجهة فترة مابعد العنصرية في خلق آلية شاملة تبادلية لتغيير إدارة التراث لتقام على الأسس الديمقراطية للمجتمع وبناء الأمة.

ويقر القانون تأسيس مجلس تراث وطني لتنسيق وسائل التعبير عن قيم التراث ومصادر التراث الهامة الخاصة بشعب جنوب أفريقيا، وسيل استخدامها. كما أنه سوف يشجع على سلوك منهج متكامل لكل المؤسسات الوطنية للتراث، بما في ذلك المتاحف والسجلات والآثار، والتراث الحي، وأسماء الأماكن والرموز الوطنية. كما سيعمل القانون على تطوير استراتيجيات لإدارة التراث، المرتبط بالتنمية الاقتصادية والسياحة التراثية وخلق الوظائف. وسوف ينشئ أيضاً علاقات جديدة مع مؤسسات الثقافة والتراث، سواء كانت داخل أو خارج جنوب أفريقيا.

وسوف يندرج العدد الكبير من المتاحف الوطنية ومؤسسات التراث القائمة من عهد الاستعمار والعنصرية، تحت مجموعتين رئيسيتين جديدتين، وسيتم إعادة هيكلة القطاع المتحفي تحت رعاية إدارة جديدة للمتاحف الوطنية بجنوب أفريقيا. وسوف يشجع مشروع الميراث الوطني الموضوع عام ١٩٩٧ على التمثيل الكامل لتراث الأمة من خلال الآثار الجديدة ومواقع التراث والمؤسسات والهيكل الوظيفية والكفاءات، وسوف تحظى بالتركيز المناطق التاريخية الأقل حظاً من العناية. وتبرز مبادأة أساسية أخرى، وهي إدارة السجلات الوطنية الجديدة، التي سوف توجه دفة الأمور فيما يخص التراث الثقافي الموثق للبلاد، مع

وقد تم تسجيل ذكريات المسجونين والحراس، وسوف يستخدم هذا التراث غير الملموس لتفسير مغزى الأماكن المادية والمناظر الطبيعية والبنائيات وكل المواد الثقافية الأخرى. كما تحوز جزيرة روبن والأراضي الملاصقة لسواحلها على مصادر بيئية بحرية هامة، وسوف يصبح إدراك مغزى هذا الموقع النضالي شاملا ومبنيًا على وعي يعم البلاد بأهمية الإدارة البيئية المتكاملة. ويجرى الآن العمل على إدراج جزيرة روبن ضمن قائمة التراث العالمي لليونسكو وذلك إلى جانب أراضي مستنقعات سانتا لوتشيا SL، ومواطن شبه الإنسان في ستركفونتين Sterkfontein، وسوارتكرانس Swartkrans وكرومدرائي Kromdraai وضواحيها.

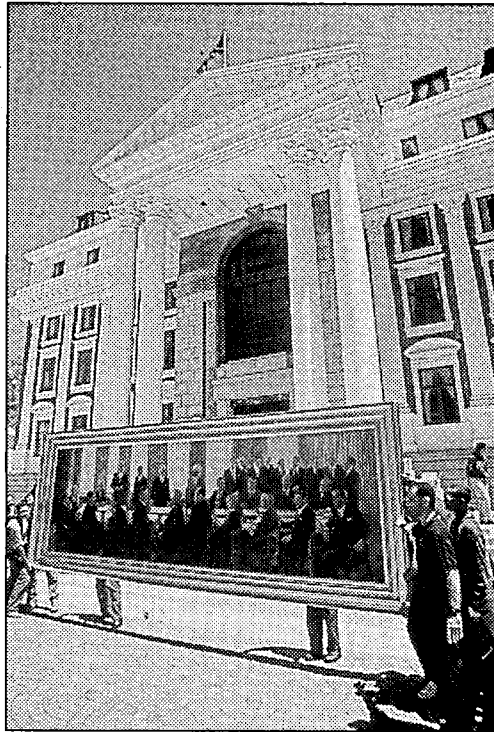
بيت الذكريات وساحة النضال

الإطلالة من جبل المائدة على جزيرة روبن ودار البرلمان معلم بارز ذو مغزى عميق لهذا الجبل. إن الدموع التي ذرفت والذكريات التي تعلقت طويلا بالمكان، والكفاح الذي توج بالنصر عند سفح الجبل، كلها تجسدت في واحد من أقوى الندوب التي خلفها قانون «تخصيص مكان لكل جماعة». فقد كانت هذه المنطقة هي قلب حياة العمل في كيب تاون، بما تضم من حرف منشورة تفصيليا في قائمة عام ١٨٦٧. وأطلق على هذا المكان في البداية اسم المنطقة السادسة لعاصمة سريعة النمو. وبدأ الانكماش والتقويض النهائي في عام ١٩٠١، مع عملية الإجلاء الأولى للأفارقة السود إلى «ندابيني» Ndabeni وأعلن في عام ١٩٦٦ أنها منطقة للبيض فقط من خلال تصريح اعتبره أوائل المقيمين «رسالة حب». و انتهت عمليات إجلاء السود بحلول عام ١٩٨١. وقد مهدت نصوص القانون عملية الإجلاء حتى قبل ظهور جرارات الإزالة. وهكذا، وبهذه الطريقة وقعت فظائع الإجلاء والإبادة على هذه الأرض^(٣).

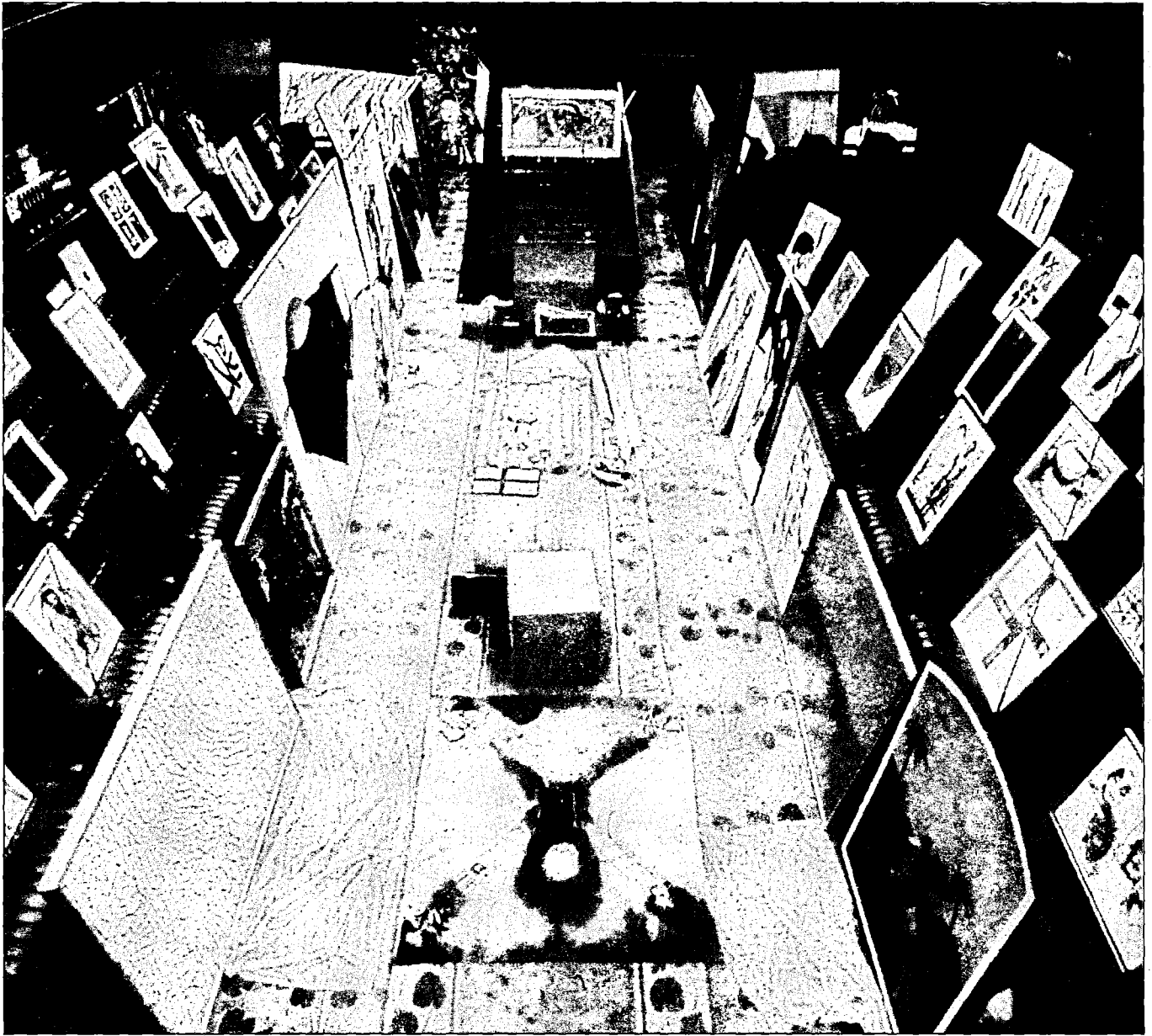
وقد تولى نفس الناس الذين فشلت اللوائح

Verwoerd تمهيدا لوضع التمثال بالمخازن، ونقل صورة لمجلس الوزراء برئاسة ب. و. بوتس P. W. Botha من البرلمان إلى المخازن، ووضع لوحة فنية مناهضة للتفرقة العنصرية على حوائط البرلمان. إنما هي شعائر قوية للتحويل إلى الديمقراطية. إن هذا التجسيد لانتصار الشعب على التفرقة العنصرية في دهايلز السلطة التنفيذية هو تعبير رمزي عن التحولات عبر جنوب أفريقيا.

وقد قال الرئيس نيسلون مانديلا في افتتاح متحف جزيرة روبن إنها «تشكل جزءا حيويا من التراث الجماعي لجنوب أفريقيا. وتحمل لنا هذه الجزيرة - سيقيثيني Siqithini بما تمثله من تراث غني، نوعا من التحدي، وهي التي كانت مكانا للألم والعقاب على مدى قرون طويلة» وهي في طريقها لأن تصبح أحد أكثر المراكز حيوية في التعبير عن صراع الإنسانية ضد الاضطهاد.



صورة لمجلس وزراء «ب. و. بوتس» بعد انتزاعها من دار البرلمان.

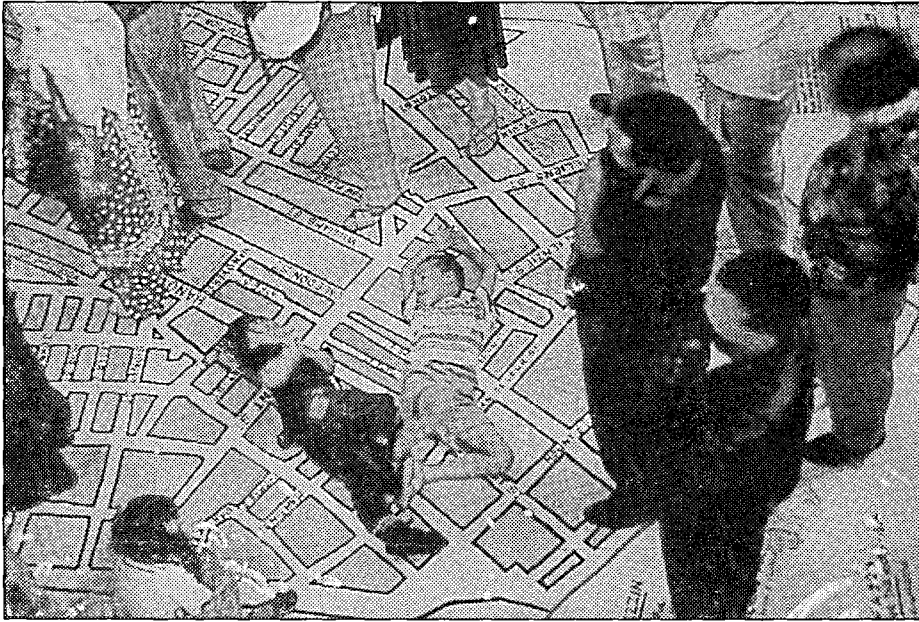


معروضات «الفن ضد التفرقة العنصرية» تابعة لى
غرف البرلمان.

مثل عمليات الإبادة، وفضائع التفرقة العنصرية
والتهجير الإجبارى لأطفال السكان الأصليين؟.

وقد افتتح أمام الجمهور في الطرف الأعلى من
جنوب أفريقيا مركز جديد لشرح التراث، ومتحف
موقع وذلك فى منطقة ثولاميللا Thulamela فى
أقصى الطرف الشمالى من حديقة كروججر Kruger
الوطنية. وتم ذلك فى ٢٤ من سبتمبر ١٩٩٦، وذلك
ضمن الاحتفالات بيوم التراث القومى. ويعتبر جلب
الناس والحدائق سويا داخل إطار العمل الجديد
للإدارة البيئية المتكاملة بمثابة أحد العناصر
المركزية للتحويل الذى يمر به نظام حدائق جنوب
أفريقيا الوطنية. ويتحرك هذا النظام بتأثير سياسة
تتمحور حول الناس وتعرف باسم «البيئة

الرسمية فى محو سجلاتهم، أعمال تطوير متحف
المنطقة السادسة على أساس أنه «أحد أماكن
المقاومة والانتصار على التفرقة العنصرية».
ويستهل المتحف رسالته بهذه العبارة «يجب
الابتكار مطلقا إرغام الناس على الرحيل عن
بلادهم». ويهدف المتحف إلى ضمان استمرار
تاريخ وذكريات الترحيل الإجبارى فى جنوب
أفريقيا. كما أنه سيعمل على تحدى كل صيغ
الاضطهاد الاجتماعى، والمتحف مصمم على أنه
بيت للذكريات، وساحة النضال. وهناك التماس من
أجل تجسيد «حاد» لهذه المأسى، يثير الإخلاص
والعواطف^(٤). ولكن هل يمكن أن تجسد فى «فتور»
روايات أولئك الذين عانوا التعاسة والألم الإنسانى،



الأطفال والكبار في افتتاح «معرض الشوارع»
والذي انتهى إلى قيام متحف المنطقة السادسة.

من أفقر وأتس سكان جنوب أفريقيا. وقد تابع المشروع فى تطوره إطار عمل الإدارة البيئية المتكاملة، والذي يرسم أو يخطط البيئة بحيث تشتمل على مكونات بيوفيزيائية، وثقافية، واجتماعية، اقتصادية..

ويقدم منخفض تسوينج «مكان الملح» فرصة فريدة لربط مظاهر العلم والتكنولوجيا بالتنمية الثقافية المجتمعية فى طريقة تدعم بوضوح أهداف برنامج إعادة التعمير والتنمية. وتستمد إدارة التراث فى تسوينج مقوماتها من مدخل شامل متضمن للتكيف الثقافى والوعى بالقوة الذاتية والاعتراف بالدور القيادى والرقابى للجماعة لتواصل إدراكها بأهمية المكان. واستطاع منتدى جماعة تسوينج، وهو القوة المحركة للمشروع، التعرف على الحاجة نحو حفظ واستخدام مصادر المكان من أجل أمور الإدارة البيئية، والتعليم والتدريب، وخلق الوظائف والبحوث والسياحة الملتزمة والمتعة. ويعتبر الهدف من المشروع هو إثراء نوعية حياة الشعب فى بيئة صحية.

ويتخذ الحديث عن علم المتاحف الحالى فى أفريقيا الجنوبية شكلا فريدا، حيث إنه مشبع بأسلوب حياة متميز بحساسيته للأصطهاد فى كل أشكاله. كما أنه مبنى على مبدأ مفاده أن الالتزام البناء فى إدارة التراث لن يتحقق إلا عندما ترتكز تجربة الشخص المفسر والمادة المفسرة على علاقة جدلية تنتهى لمنفعة الطرفين، وتستوجب التحول فى التوجه الفكرى التقليدى من «الإسهام بالمشورة» إلى «الإسهام القائم على المشاركة الاستراتيجية»⁽⁵⁾ ولايعنى تحول المتاحف مجرد عملية تكيف تتلون كالحرياء مع بزوغ جنوب أفريقيا الديمقراطية متعددة الأعراق، ولكنها ارتباط نشط فى الساحات الثقافية المشتركة، والذي يغذيها

الاجتماعية»، والتي أصبحت بمثابة أداة حساسة مخصصة لأنشطة التعريف بالموقع والتقييم والشروح وإدارة موارد التراث الثقافى فى الحدائق الوطنية.

وقد أضحت إدارة التراث فى ثولامبلا نموذجا وطنيا لترسيخ وعى المجتمعات المجاورة بقدراتها، حيث كانت مهمشة، وغالبا ماتعرضت للتهجير تحت الأنظمة الاستعمارية والعنصرية بسبب إنشاء الحدائق، ويستلهم المشروع وجوده من الفرصة المتاحة لتنمية برنامج فريد للتعبير البيئى خلال بيئة ثقافية ثرية. ويعتبر الموقع من وجهة نظر أثرية، مكانا مثاليا للتعبير عن ثقافة زيمبابوى، التى كان للفرقة الطبقية فيها الدور الاجتماعى الديناميكي الأساسى، بالإضافة لشبوع الأيديولوجية المعروفة باسم «القيادة المقدسة» (البييض). ويمنح تصميم المشروع الفرصة لإلقاء نظرات غامضة على الحياة الروحية والسياسية للشعب فى ثولامبلا. وترمز العمليات المتحفية للمجتمع بما تشمل من حفريات وتحليلات علمية وإعادة دفن بقايا البشر، إلى حق تقرير المصير لذرارى الجماعات المتناسلة المجاورة.

ويوجد بالقرب من مركز القوى المحافظة للنظام السابق متحف الكوة بتسوينج Tswaing التى تقع فى الركن الشمالى الغربى من إقليم جاوتنج-Gauteng، وعلى بعد ٤٠ كيلومترا من بريتوريا. وقد أصبح أكثر متاحف جنوب أفريقيا البيئية بروزا. وبؤرة المتحف هى حفرة نيزك عمره يقرب من ٢٠٠٠٠٠ عام وفى البحيرة المالحة التى كانت، مصدر استخراج الملح منذ ألوف السنين. وتحاط هذه المنطقة بمستوطنات السود الموروثة عن عهد العنصرية، والتي يسكنها أكثر من مليونى نسمة

حتى تعكس بكل السبل التراث الجماعي والهوية الجديدة وخصائص جنوب أفريقيا الديمقراطية والمتعددة الثقافات^(١).

ملاحظات

1. Andre Odendaal, 'Dealing With the Past/ Making Deals with the Past: Public History in South Africa in the 1990s', paper presented to the Conference on the Future of the Past: The Production of History in a Changing South Africa, The Mayibuye Centre, Institute for Historical Research and History Department, University of Western Cape, 10-12 July, 1996.
2. Ibid.
3. Tony Morphet, *Weekly Mail*, 3 February 1995.
4. Roy Ballantyne and David Uzzell, 'Environmental Mediation and Hot Interpretation: A Case Study of District Six, Cape Town', *The Journal of Environmental Education*, Vol. 24, No. 3, pp. 4-7.
5. *Shifting the Paradigm, A Plan to Diversify Heritage Practice in South Africa*, Corporate Plan of the South African Museums Association, facilitated and prepared by A. Galla, 1998.
6. Space does not permit publication of the detailed bibliography provided by the author, which may be obtained from *Museum International* on request. - Ed.

الحوار المتصارع القوى لكل من سكان جنوب أفريقيا.

وقد قال نيلسون مانديلا في ترحيبه بتقديم مجموعة أعمال «الفن ضد التفرة العنصرية» إلى مقرها النهائي في دار البرلمان بمدينة كيب تاون» إن الأعمال تتراص على نطاق عريض من العواطف الإنسانية، من الغضب إلى الحماس، وإلى الحب والأسف. وتتطلب مثل هذه الأعمال انتباه المشاهد، حيث تتحدى معتقداتنا وقيمنا، كما تنكرنا بأخطار الماضي، ولكنها تتحدث أيضا عن الأمل في المستقبل. ويرفض جاك داريدا - J. Derrida الفيلسوف الفرنسي الذي أسهم في مجموعة «الفن ضد التفرة العنصرية» أن يتوقف نشاطه مع نهاية المشروع..

فهو يقول: إن النضال ليس له نهاية، وإن المعرض يقرر التزاما مطلقا. ومع انطلاق إشارة هائلة بتحقيق وعد عظيم فإن المعرض يذكر المرء، بل ويعرض وينبئ بكل الأمل الذي نضعه في مصير مازال في طور التفتح لهذه «القضية المشتركة».

وقد ذكرنا مانديلا في افتتاح معرض جزيرة روبن بأن «مؤسساتنا الثقافية لايمكنها أن تعزل عن دستورنا ووثيقة حقوقنا». وكانت التعددية الثقافية في الماضي تستخدم لفصل طوائف الشعب عن بعضها البعض، ولكن الدستور يضمن الآن هذا المبدأ، ويضعه ضمن السياسات العامة. وتأخذ متاحف جنوب أفريقيا على عاتقها القيام بدور حساس داخل ذلك الإطار. كما تتخذ الدولة موقفا واضحا لبيان أن المتاحف هي مواقع هامة لتكوين المعرفة والهوية الثقافية والتعبير عنهما، وسوف تتم إعادة هيكلة متاحف جنوب أفريقيا

إدارة التغيير أو الإبحار عبر أزمة مضطربة

بقلم: نانسي هوشيون

Nancy Hushion

ربما تكون إجابة المتاحف عن سؤال « متفاعل أو مبادرة » هي مفتاح بقائها وفقاً لمتطلبات الجمهور والسوق التي يتزايد تأثيرها على أنشطتها وأهدافها بعيدة المدى من يوم إلى آخر. وتعتبر نانسي هوشيون من الشخصيات المتحفية الكندية المستقلة والمعروفة جيداً في مجال التخطيط وإدارة المتاحف. وكانت عضواً سابقاً في المجلس التنفيذي لمجلس المتاحف العالمي (ICOM)، والرئيس الجديد للجنة الدولية للإدارة بمجلس المتاحف العالمي.

قد يجادل البعض، قائلاً بأنه ليس هناك وجه للتطابق أو التوافق بين طبيعة المتاحف ومفهوم التغيير، حيث إن المتاحف هي الحارسة على التاريخ الجماعي للبشرية والطبيعة عبر العصور. وعلى العكس من ذلك سوف يقرر آخرون بشدة، بأنه مالم تتكيف المتاحف وتستجيب للتغيير، فسوف تخاطر بفقدان صلتها تدريجياً بالمجتمع المعاصر.

ويهدف هذا المقال في خطوته العريضة إلى معالجة كيفية تكيف المتاحف مع التغيرات التي تمر بها، وما إذا كان ضمن هيئة العاملين بها ذوى مهارة وخبرة مطلوبة لقيادة مؤسساتها بإبداع خلال أزمة مضطربة للغاية. ولكل كلمة من كلمتي عنوان المقال «إدارة التغيير» ثقل متماثل، فهما جزءان متساويان ومتكاملان لمعادلة واحدة.

وفي حين يوجد قدر ملحوظ من الاختلاف من دولة إلى أخرى، ومن مجال إلى آخر، فإن التغيرات التي تشهدها المتاحف تعود إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية على حد سواء. كما أن إدارة هذا التغيير تقع تحت نطاق تحكم وسيطرة المتحف ومسئوليائه. ويتحدد هدف إدارة التغيير في المتاحف في التأكيد على توافر الوسط الإيجابي الفعال وذى الأهمية المتزايدة للمتاحف ولستقبلها.

وتستعمل كلمة «تغيير» لتصنف عدة ظروف، ولكنها سوف تتحدد لأغراض المناقشة حالياً، بأنها الفعل أو الموقف الذى يتولد عنه اختلاف، وكذلك التغيير أو التعديل. وتعنى كلمة «إدارة» طبقاً لقاموس أوكسفورد الدقيق، التنظيم والتنسيق اللازم لإدارة الأعمال والمؤسسات وشئون الأسرة والمجموعات وغيرها.

ما الذى تغير؟

عند البدء في تعريض موضوع إدارة التغيير فى المتاحف للدرس، فإنه من الأهمية بمكان فى بداية الأمر، التعرف على أكثر التغيرات ذات

المغزى، والتي شهدتها المتاحف فى الماضى القريب، وربما التنبؤ بتلك التى قد تنشأ فى المستقبل. ولقد تضاعف كل من عدد ونطاق المتاحف فى العالم إلى أربعة أمثال ماكان عليه الحال منذ ثلاثة عقود، وذلك بتأثير عدة عوامل أدت إلى هذا النمو. وكان لاقتتان الزيادة فى عدد مرتادى المتاحف، بالحاجة إلى تقنيات حفظ حديثة للمحافظة على تحف فنية متقنة ومصنوعات يدوية باقية من قرون عديدة، أثره الضاغط على الإمكانيات غير الكافية. وأدت المبادرات المبنية على العزة القومية إلى حدوث إنشآت أو توسعات كبرى للمؤسسات الوطنية، وذلك بمناسبة الاحتفال بذكرى مرور قرن أو قرنين على أحداث هامة، أو إعادة تطوير مشروعات ثقافية هامة، مثل متحف اللوفر، كجزء من برنامج الإنشاءات الضخمة الفرنسية. ونلاحظ أنه على مستوى مختلف، ولكن بنفس القدر من الأهمية، تم إنشاء عدد كبير من المتاحف الجديدة بناء على مبادرات محلية، وهو دليل ملموس لاعتزاز الجماعة المحلية بتراثها.

ويعود بشكل كبير التغيير الهام فى طريقة تخطيط وتطوير المتاحف لأنشطتها العامة إلى هذه العروض الضخمة الناجحة فى أعوام السبعينيات. ومن الصديق، القول بأنه كانت هناك عروض كبيرة تجتذب العديد من الناس قبل السبعينيات. ولكن أبدت المعارض الضخمة اللاحقة اهتماماً قوياً بالتسويق، ويجذب العديد من غير مرتادى المتاحف (وقد يدعى البعض بأنه اهتمام زائد عن الحد) إلى ذلك «الحدث الكبير» الذى ميز هذه المعارض ذات الدعاية المكثفة، ودفعت المتاحف إلى أفاق جديدة. ويتضح أن معظم هذه المعارض الضخمة كانت مؤسسة على قاعدة بحثية سليمة، وتشتمل على مواد عرض جيدة. كما كان تركيز هذه الأحداث الهامة منصباً على رفع صيت المتحف الراعى بدرجة كبيرة مع الحصول على عوائد كبيرة. ومع دخول المتاحف عالم التنافس الشديد فى الترفيه والرعاية الفائقة، فقد استهدفت المعارض الضخمة

ترجمة: د. حممدى الزيات



Réclits

تكاثر المتاحف غير الملموسة: عبر الاسطوانة المضغوطة المطروحة للبيع من قبل متحف أورسيه، والتي تجر المشاهد معها في نزهة بصرية (غير ملموسة) من خلال عرض مائتي قطعة فنية والتعليق عليها.

طالما عرفت بأنها الأسوأ في مجال التعريف، فإنها بدأت حالياً في دمج قوائم معلومات مع (أو) تقديم خدمة المناقشات القصيرة بالفيديو في ركن مستقل غالباً مع الفنانين المشاركين في المعارض الرئيسية، حتى يمكن للزوار مشاهدتهم أو القراءة عنهم حسبما يرغبون.

واقتران التحول نحو الاتصال الأفضل بالزيادة المتكررة، إنما هو حركة تتجه «بالتعليم» المتحفى الكلاسيكي، نحو التعلم - وخاصة التعلم الذاتي الموجه من قبل الزائر. ولقد اعتمد التعليم المقدم من المتاحف على الاتجاهات الرسمية، مثل المحاضرات والفصول الدراسية، والجولات الإرشادية كوسائل لنشر المعرفة، التي يشعر المتحف أن الزوار بحاجة إليها بخصوص معرض معين أو مجموعة ما. وتترك المتاحف الآن، كبيرها وصغيرها، قيمة ماياتي به كل زائر إلى المعرض بداهة من معرفة

اجتذاب أعداد أكبر من الزوار، بما في ذلك الزائرين قليلي التردد⁽¹⁾. وقد نتج عن ذلك، الحصول على تيار متدفق من عوائد زيارات المرة الواحدة.

ونلاحظ أن الإدراك المتزايد باحتياجات الزوار واهتماماتهم يشكل ظاهرة أخرى واسعة الانتشار في عالم المتاحف. وقد أظهرت الإجابات المستقاة من استفتاءات الرأي المتكررة لدى زوار المتاحف، أن جموع الناس تبحث عن معلومات أكثر حول المعارض والمجموعات. كما يسعى الأفراد على أرض الواقع لمعرفة أين يجدون معروضات بعينها في المتحف. وفي الحقيقة فإن العديد من الزوار لا يصادفون في طريقهم من بين طاقم العاملين بالمتحف، سوى رجال الأمن فقط. وعلاوة على ذلك، يود الزوار أن تقدم لهم المعلومات في إطار متاح ولغة واضحة مفهومة. وبالنسبة لمتاحف الفنون التي

في المؤتمر الذي عقده مجلس المتاحف الدولي (ICOM)، بعنوان «مامى المتاحف المناسبة لأفريقيا؟»، والبرنامج التالي للمجلس الدولي الأفريقي للمتاحف.

وقد ظهرت حديثاً قوة إضافية ودافعة نحو التغيير في عالم المتاحف تحت اسم «التحرر الاقتصادي»، وهو مصطلح قصد به التحول التدريجي لمسئولية تمويل المتاحف من المصادر العامة إلى القطاع الخاص. وقد جلب هذا التحول النوعي تغييرات هامة في دور ومسئوليات مدير المتحف، فبعد أن كان كل همه هو مكانة المقتنيات والبحوث، أصبح لزاماً عليه قضاء وقت كبير في البحث عن مصادر التمويل الخاص، لضمان إنجاز عمليات المتحف، وتلمس السبل لجذب رعاية جدد لأنشطته..

وقد تشمل بعض التغييرات المتوقعة في المستقبل منافسة متزايدة من جانب قطاع الترفيه. فهو يمكن، على سبيل المثال، أن تختطف مدينة ديزني لاند في باريس بعضاً من الجمهور الذي كان يمكن أن يذهب إلى المتاحف؟ ثم ماذا عن الزيادة المطردة في المتاحف غير الملموسة، حيث يتجول الأفراد عبر شبكة الإنترنت ليتعلموا ويشاهدوا العديد من المجموعات الفنية، بينما لم تطأ أقدامهم أرض المتحف على الإطلاق؟. وعندما نضيف هذا التيار إلى أعداد السائحين المتقلبة، وهي المصدر التقليدي القوي من زوار المتاحف، يبرز تساؤل عما قد ينجم عن هاتين القوتين من هبوط في عدد الزوار، في ذات الوقت الذي تعتمد فيه المتاحف بشدة على رسوم الدخول ومبيعات المتاجر الملحقة بها؟.

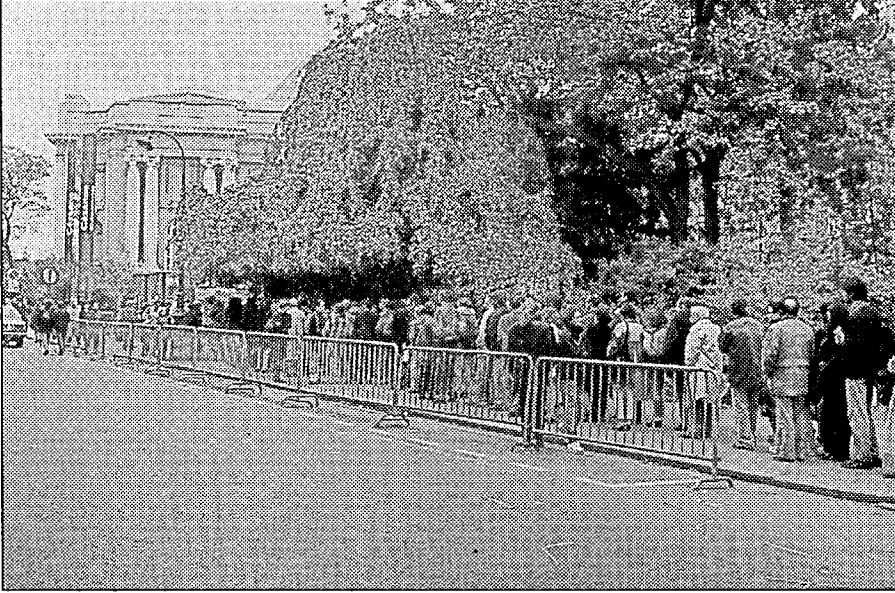
تحول في الديناميكية

تستجيب المتاحف حالياً بصفة عامة لتغيرات أساسية، من بينها النمو السريع في مصادرها المادية، والتوسع الكبير في عدد الزوار، وتنوع احتياجاتهم، مع توجه نحو التعليم الذاتي للزائرين،

وتجربة. ويكمن التحدي في تحديد الكيفية التي تندمج بها معرفة الزائر مع المعلومات التي تقدمها المعروضات نفسها. وحتى يمكن مواجهة هذا التحدي، تقوم بعض المتاحف بوضع «جماعات خاصة» تحت الفحص، وتتقى أفرادها من جماهير العامة، ومن بين مرتادي المتاحف المعتادين، وذلك كي تختبر فاعلية المبادئ والاتجاهات المبتكرة. وهناك أمثلة للتطور الخلاق في هذا المجال، ومنها الاستعانة بموجهي النشاط، وهم أشخاص نوو تدريب خاص، وقادرون على الرد على استفسارات الزوار داخل ساحات العرض (وقد يرتدى البعض منهم قمصانا خفيفة عليها عبارة «تفضل بسؤالك») أو الاتجاه الحديث نحو وضع مرشدي معلومات (حراس سابقين) لخدمة الزوار في متاحف جلاسجو.

وقد حازت المتاحف منذ نشأتها على الإجماع بأن لها القول الفصل في أي موضوع يدخل ضمن إطار مرجعيتها. ويتدعم ذلك القول بالبحوث العديدة والمنح الدراسية، ويرتكز على قاعدة من الشروح المتحفية للمجموعات المنتقاة. ولكن عدد زوار المتاحف يقدر حالياً بمئات الملايين من الأشخاص المنتمين لأوساط ثقافية وعرقية شديدة التنوع. ويتضح للمرء بصورة متزايدة أن تقديم الأحداث المعقدة من منظور واحد أمر مشكل. فقد يتسم هذا المنظور أحادي الجانب بعدم الصدق، أو بانعدام الحساسية، كما كان عليه الحال في الاستعدادات الميكرة لاحتفالية عام ١٩٩٢ بمناسبة اكتشاف كولومبوس لقارة أمريكا. ولم تشكل المتاحف وممارساتها محورا أساسيا للتعبير الثقافي الجماعي في أجزاء عديدة من العالم، على الرغم من أن الحفاظ على تقاليد هذه البلدان وعلى تراثها هو أمر هام لكل الشعوب.

وليست المتاحف سوى أداة من أدوات الحفاظ على الثقافات وإدراك مغزاها، سواء كانت خاصة بجماعة معينة في مجتمع ما أو في نطاق أكبر. ويمكن أن نجد مثالا رائعا لكيفية إدراك الشعوب المختلفة لاحتياجاتها الثقافية وتحقيق ذلك عمليا



كان معرض سيزان في القصر الكبير بمدينة باريس مثالا بارزا للمعرض «الضخم»، والذي يستهدف جذب أعداد أكبر من الزوار بمن فيهم هؤلاء غير المعتادين على التردد على المتاحف.

وعلى المستوى الإداري، نجد أن ما يقدم للأمناء من تدريب وما يحملون من تطلعات عالية، تتحدد بفرض إتاحة فرصة كافية لهم لإجراء بحوث عميقة على موضوعات تهتمهم. ويهدفون من وراء ذلك إلى القيام بعروض أو أية وسيلة أخرى لتقديم عروض عامة تقوم على هذه البحوث. ونلاحظ أن أمين المتحف هو الذي يأخذ زمام المبادرة بناء على فهمه للموضوع، وعلى فرض الحصول على منح دراسية أساسية. ولكن قد حدث تحول في الديناميكية (طريقة سير الأمور)، ومن المنتظر زيادة ذلك التحول. وتتردد غالبا خلال اجتماعات وضع البرامج في الوقت الحالي، أسئلة من نوع، ماذا يهم الجمهور في رؤية ذلك؟ وهل يمكن لنا معرفة مدى استفادة الجمهور من هذا العرض؟ وكذلك هل سيضمن هذا المفهوم القدرة على اجتذاب أحد رعاة المتاحف؟ وفي الماضي، كان المتحف هو القائم بمسئولية تنفيذ المعرض. أما الآن، وعلى الأخص في حالات وجود مصنوعات يدوية تنتمي لتراث ثقافي مع التفسيرات المصاحبة، فإن مسؤولية تحديد شكل ومحتوى العرض تتم بالمشاركة مع الجماعة الأصلية صاحبة التراث، وقد شكل ذلك، وما زال يشكل، صميم تجربة أمناء المتحف العاملين مع السكان الأصليين في كل أنحاء العالم.

ونلاحظ على كل حال، أن تدريب أمناء المتحف الأساسي ينصب على إجراء البحوث الأكاديمية، وليس على التعامل مع الجمهور. وبينما يتمتع بعض أمناء المتاحف بالمهارات، الطبيعية لشق طريقهم في التعامل، إلا أنه ربما ليست لدى البعض الآخر هذه المهارات، أو حتى الرغبة في هذا الجانب من العمل المتحفى. وتتميز الإدارة التقليدية للمتحف بقوة هيكلها الوظيفي الرأسي،

وكذلك مواجهة المنافسة من القطاعات الأخرى. كما يتعين عليها وضع قدر أكبر من التركيز على التسويق وإيصال رسالة المتحف بالاستعانة بموارده المحدودة غالبا.

كيف يمكن للمتاحف مواجهة هذه التحولات العميقة، والتي يقع معظمها خارج سيطرتها إلا فيما ندر؟ وكيف يتم هضم هذه التحولات بفاعلية داخل كيان المتحف؟ وهل يعد جمهور المتحف ميدانيا أحد العوامل المؤثرة التي توجه الضغوط التي قد تقع عليه إذا ما وقعت وفي وقت وقوعها؟ وهل هناك متاحف أخرى تشترك بدرجة أو بأخرى في التحول النشط؟ ومن الذي بيده زمام الإدارة؟

من الناحية التقليدية، لم تعمل المتاحف على ملء وظائفها بالبحث عن مرشحين ذوي التدريب الإداري أو ذوي المهارات والخبرة، بالرغم من تعدد المهام التي يتعين عليهم إنجازها. وتتكون الإدارة من مجموعة مهارات يمكن تعلمها عبر أي قدر من التعليم، بدءا من دورة تدريبية وحتى الدرجات الجامعية العالية، ولكن الشائع هو الحصول على درجة الماجستير في التجارة والأعمال (MBA). وقد كان هناك اعتقاد قوى ولا يزال سائدا، بأن التدريب الأكاديمي الجيد يكفي في معظم الأحوال لتأهيل الأشخاص لاحتلال مناصب الإدارة العليا. ويعتبر ذلك صحيحا على وجه الخصوص في النموذج التقليدي للمتحف، حتى إن وظائف الإدارة العادية المتعارف عليها تتضمن قدرا عاليا من المسؤولية المباشرة. وكان خط السير الوظيفي التقليدي يمر عبر وظائف متدرجة العلو في أمانة المتحف، ويقود، في حالة الرغبة فقط، إلى منصب مدير عام. وقد سار القليل جدا من المتاحف على غرار نموذج متاحف الفنون الاستعراضية، حيث توجد قيادة مزدوجة من مدير إداري وآخر فني للمتحف. وتتضح على كل الأحوال الحاجة المتزايدة إلى الخبرة والتجربة في مجال الإدارة، حيث تتلاشى الحدود بين المتاحف كمؤسسات حافظة والمتاحف كمؤسسات تجارية.

مضمونة بدرجة أكبر.

وتبرز الحاجة للخبرة وإجراء استشارات مع مجموعة عريضة من الناس، وذلك من أجل تجميع وفهم وعرض وجهات النظر المتعددة، وكذلك إدارة المجموعة المعقدة من الأعمال الشاملة على مشاركات خاصة وعامة، وعلى مطاعم، ومتاجر، وتراخيص بيع نسخ أعمال فنية. ويعنى التعقيد الكبير للأعمال المتحفية، بالإضافة لما سبق، أنه يجب أن ترجع سلطة اتخاذ القرار إلى مستوى المسئول عن ترسيخ مثل هذه القرارات كلما كان ذلك ممكناً. وتعتبر الاستشارات الموسعة سواء الخارجية أو الداخلية، وكذلك تخويل المسئوليات، مهارات إدارية أساسية لتيسير دفة أمور المتحف حالياً.

ويصبح الأمر أكثر صعوبة، عندما يتعلق بقياس مدى نجاح الإدارة، ناهيك عن إدارة التغيير، حيث إنه لا يمكن تطبيق الإجراءات التقليدية الشائعة في القطاع الخاص، مثل إيجاد الأرباح، وتوزيع الفوائد على المساهمين، والعائد على الاستثمار، إلا بطريقة نظرية. وتقرر المتاحف عادة شدة تأثيرها، بناء على عدد الزوار، وطول المقالات المنشورة عنها في الصحافة المؤثرة، وعلى الزيادة في (الهباء ذات الأهمية المادية) المخصصة للمجموعات. ويكاد يكون من المستحيل إجراء قياس كمي أو كيفي، لمعرفة ما إذا كانت أنشطة المتحف قد شكلت إضافة جديفة لفهم وإدراك تاريخ جماعة ما، أو أحد الأشكال الفنية..

وعلى كل حال، يعتبر المتحف في حد ذاته وسيلة قياس لنسبة النجاح التي تبحث عنها مجالس الإدارة (من الأوصياء وحتى المجالس الاستشارية). وبناء على ما تواجهه المتاحف من ضغط متزايد لجمع المزيد من الأموال (وغالباً بالتنافس مع المؤسسات غير الهادفة للربح كالجامعات، والمستشفيات وجمعيات الرعاية الصحية، نظراً لانكماش التمويل الحكومي تبعاً لتحرير الاقتصاد)، فقد بدأ أعضاء مجلس الإدارة من قطاع الأعمال في تطبيق الأساليب المستخدمة في أجواء القطاع الخاص. ويمكن أن



والذي كان فعالاً في الماضي، وفي ظل متاحف محدودة المجال ومحدودة الموارد، وإن كانت

يقدم مرشدو المعلومات في متاحف جلاسجو خدمات تتعدى مجرد توجيه الزوار داخل المتحف.

الأخرى فعلا وقائيا بالأساس. إنها تأكيد لرؤية وليست مجرد مزاولة مسئولية، إنها الشجاعة الأخلاقية للتأكيد على رؤية خاصة بالمؤسسة وبالطاقة الثقافية من أجل سيادة هذه الرؤية^(٣).

وتختص المتاحف بتحقيق رؤية، وهى رؤية جماعية. ويشكل الاعتراف بمنافع وزيادة الوعي بكيفية تقديم المتاحف للقيادة من خلال الإدارة الخلاقة للتغيير الداخلى والخارجى. وكل ذلك يشكل تحديا أمام الفترة القادمة. ■

ملاحظات

1. *Mapping the Future: A Study of the Public Perceptions of Art Galleries in Ontario*, Ontario Association of Art Galleries/N.L. Associates, the Angus Reid Group and Heath Associates, 1994.
2. John Carver's ground-breaking policy governance model has influenced the way public and non-profit boards operate around the world. His works include: *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series); *Basic Principles of Policy Governance* (Carverguide Series on Effective Board Governance); *Reinventing Your Board: A Step-By-Step Guide to Implementing Policy Governance* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series).
3. Bart Giamatti, former President of Yale University and U.S. Commissioner of Baseball.

يؤدى ذلك، إلى التدخل المباشر من طرف مجالس الإدارة فى الشئون اليومية للمتحف، وذلك عندما ينظر إلى كبار العاملين أحيانا على أنهم ذوو قدرة ضعيفة فى الإدارة. وهناك عدة أمثلة غير منشورة لما يترتب على ذلك من تعقيدات.

ولا يجب أن ينتج عن الإدارة الفعالة للتغيير سوى القدر القليل من التدخل فى الشئون الجارية للمتحف، ويجب أن يتوجه تركيز مجلس الإدارة نحو سياسة التخطيط القصير والبعيد المدى والرقابة المالية. وقد استطاع جون كارفر^(٢) John Carver فى أمريكا الشمالية تطوير نموذج جديد لإدارة دقة الأمور فى المؤسسات غير الهادفة للربح. ويعتبر ذلك النموذج أداة تغيير كبير، وقد جرى اتباعه فى عدد من متاحف كندا والولايات المتحدة الأمريكية. ومن المثير للأهمية، أن جامعة فيكتوريا فى كندا، قامت بدراسة حديثة عن فاعلية نموذج كارفر ونماذج إدارة أخرى، واتضح منها أن حوالى نصف المؤسسات المتبعة لنموذج كارفر شعرت بأن هذا النموذج له أهميته وفعاليتها. وقد لاحظ المشتركون فى هذه الدراسة أن أكثر الفوائد الإيجابية للعمل خلال عملية تغيير الإدارة يكمن فى العملية نفسها، والتى جلبت بدورها فوائد غير متوقعة وعملت على تقوية المؤسسة.

ولن تفلح الإدارة الجيدة وحدها فى خلق متحف جيد، كما أنها لن تضمن الترسخ الفعال للتغيير. ونلاحظ فى النهاية مايلى:

إن الإدارة هى القدرة على معالجة مشكلات عديدة وعلى كبح جماح مكونات مختلفة، وتعنى بالنسبة لمعهد أو جامعة (فى مقابل المتحف) إنجاز توزيع منتظم للميزانية. أما القيادة من ناحية أخرى، فهى فعل أخلاقى بالأساس، وليست كما فى معظم نظم الإدارة

الأطفال فى المتاحف الأفريقية: أصوات الكومنولث

بقلم: لوا إرفين

Lois Irvine

إن جعل المتاحف «محببة للأطفال» هو الهدف الذى تسعى إليه حركة جديدة تقع فى نطاق جمعية الكومنولث للمتاحف CAM ولوا إرفين تشغل منصب السكرتير العام لهذه الجمعية. وهى أيضا مستشارة فى شؤون المتاحف، وتعمل على نحو مستقل بعد عشرين عاما من الخبرة فى أحد المتاحف الكبرى بكندا، وهو متحف جلينيو - Glen bow الواقع فى كالجارى Calgary .. وهى رئيسة لجنة تخطيط الموارد البشرية للمتاحف الكندية. ولقد كتبت العديد من المقالات للنشر فى عدد من الصحف المتحفية. وهى رئيسة سابقة لجمعية متاحف ألبرتا Alberta ورئيسة سابقة لجمعية الكومنولث للمتاحف CAM. كما أنها عضو فى منظمات مهنية عديدة، وعضو فى المجلس الدولى للمتاحف ICOM، وعضو فى جمعية المتاحف الكندية، وفى الجمعية الأمريكية للمتاحف، وهى تعمل بنشاط فى اللجنة الدولية لتدريب العاملين التابعة للايكوم ICOM

«هل نستمتع نحن لأصوات الأطفال فى متاحفنا؟». لقد طرح عمانويل ن. أرينز (١) هذا السؤال فى ورقة الوضع الرئيسى التى أعدها للحلقة الدراسية التى عقدت تحت عنوان «أطفال المتاحف الأفريقية: المشاهدون غير المكتشفين» فى نيروبي فى الفترة من ١٠ إلى ١٦ نوفمبر ١٩٧٧. ولقد قامت جمعية الكومنولث للمتاحف بتنظيم هذا البرنامج الإقليمي الدولى الذى استضافته المتاحف القومية لكينيا.

وهذا المقال يركز على وصف ورشة العمل النيروبية ويضعها فى اختصار فى نطاق عمل جمعية الكومنولث للمتاحف التى تعرف باسم CAM. وهذا المشروع هو أحد برامج عديدة للجمعية يراد منها تشجيع المتاحف على التعبير عن الثقافات العديدة والمشاهدين العديدين، وعمال المتاحف، والمتاحف الموجودة فى أرجاء الكومنولث، وإلى ما هو أبعد من ذلك، وورشة العمل تجسد اثنتين من الاهتمامات العديدة للجمعية: الاعتراف من جانب المتاحف بالصاجة الملحة للإصغاء والاستجابة للأصوات والآراء المتنوعة فى مجتمعاتها مع البرامج والخبرات المتسمة بالإثراء والمكافأة، والحاجة الملحة لخلق فرص للتعبير عن كافة ثقافات وأمم الكومنولث كبيرها وصغيرها.

وكان الهدف من وراء ورشة العمل بنيروبي، هو التركيز على الحاجة إلى سماع أصوات وآراء الأطفال فى مجال ابتكار وتنفيذ برامج المتحف. فهم «مشاهدون» [غير مكتشفين]، ليس بسبب نقصان الأنشطة الخاصة بالأطفال، ولكن وفقا لما ذهب إليه أرينز، لأن الأطفال فى معظم الحالات لا يتم استشارتهم «ويتوقع لهم أن [يستمتعوا] بالبرامج ويتصرفوا ويسلكوا على نحو سليم» [أى فى هدوء] أثناء وجودهم بالمتحف.

ولقد أوضح أرينز وجهة نظره من خلال توجيه المزيد من الأسئلة العديدة المتصلة بكافة المتاحف وبمشاهدين آخرين، ولكنه قام بالمزيد من التركيز على الأقاليم والثقافات التى لها نموذج متحفى استعمارى راسخ:

* هل نكتشف دائما من الأطفال السبب الذى

يجعلهم يرغبون فى زيارة المتاحف؟.

* هل نحن ننظر بعين الاعتبار إلى احتياجات واهتمامات الأطفال عندما نخطط من أجلهم؟.

* هل نطلب من الأطفال أن يحددوا مجالات اهتماماتهم، ويحددوا الأشياء التى يرغبون فى مشاهدتها، أو يرغبون فى إنجازها فى المتحف؟.

* هل نحن نعطي للأطفال فرصة للتحدث معنا وإخبارنا برأيهم فيما نفعله؟.

* هل نحن نعطي للأطفال فرصة للتعبير عن رأيهم فى المتحف؟.

* هل نسمح للأطفال بأن يتعرفوا على المتحف بطريقتهم الخاصة؟.

* هل نسمح بظهور بعض الضوضاء فى متاحفنا من أجل خلق اللمسة الحيوية الإنسانية التى تعتبر ضرورية لنوع العمل الخاص بنا؟.

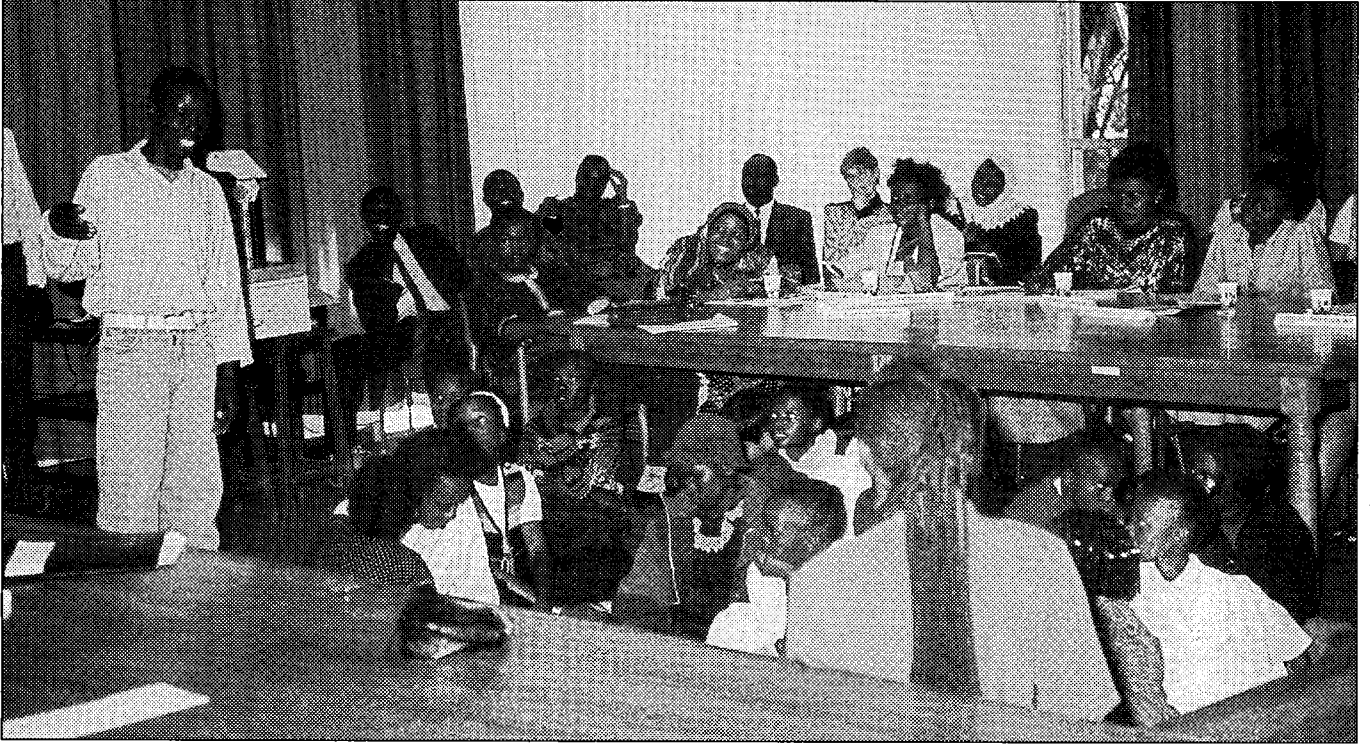
* هل نثير اهتمامات أطفالنا على نحو يكفى لأن يجعلهم يرغبون فى الدنو من المتحف؟.

* هل نحن نجعل أرضية متاحفنا دافئة بالقدر الكافى من أجل الأقدام العارية للأطفال الأفارقة، وحيث يمشون على هذه الأرضية فى سعادة وثقة وفى ابتسام؟.

لقد كان الهدف من وراء ورشة العمل هو زيادة وعى الأطفال والشباب من حيث هم جمهور معين محدد لمشاهدة المتحف، وإتاحة الفرصة للتأمل والتفكير والمناقشة والتدريب على الكيفية التى يتم بها تطوير البرامج التعليمية المتحفية من أجلهم. فالأطفال هم جمهور خاص من مشاهدى المتحف، وعلى حد تعبير نلسون مانديلا رئيس جنوب أفريقيا «فإن الأطفال هم أعظم شئ لدينا. فأطفالنا هم الصخرة التى سيثبدي عليها مستقبلنا» (٢).

وكان التركيز الأساسى منصبا على إسهام الأطفال فى عملية إعداد البرامج وتمويل صالات

ترجمة: عبد الحميد فهمى الجمال



أطفال يتحدثون عن المتحف مع مشاركين في ورشة العمل

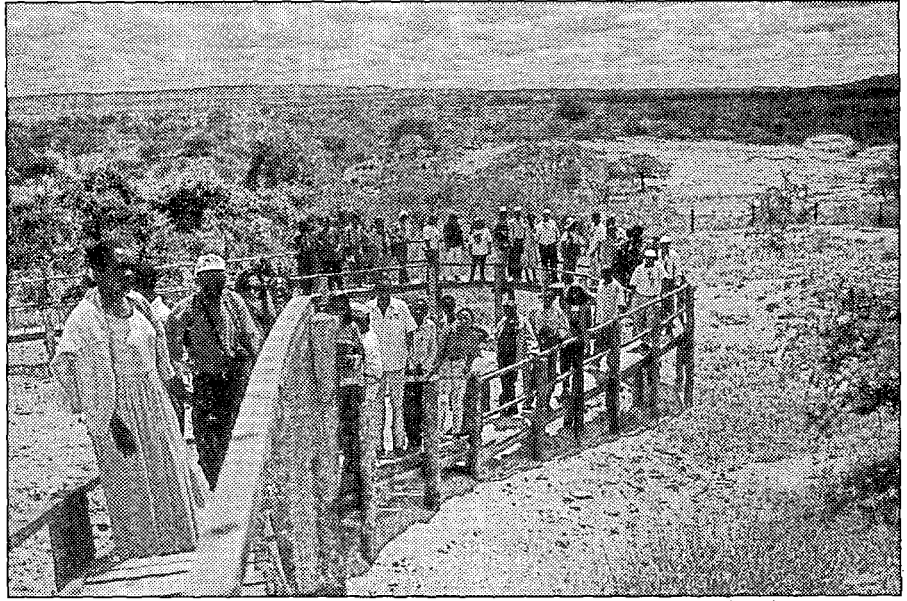
العالي بكينيا، وعمانويل أرينز Emmanuel Arinze عن أهمية الدور التعليمي للمتاحف بالمجتمع، وعن المسائل المحددة للأطفال وعلاقتهم بالمتاحف في أفريقيا. وقد شملت ورشة العمل سلسلة من جلسات ذات نتائج مستهدفة، وقد أثارت التقديمات الأولية المختصرة من جانب المشاركين ذوي الخبرة، الأسئلة بالنسبة لكل جلسة، ونجم عن تلك الأسئلة مناقشات واستقصاءات في ورشة العمل كاملة أو في مجموعات متفرعة Breakout Groups. وإضافة حافز المنظورات المختلفة والخبرة، فإن المعلمين الأفارقة بالمتحف قد انضم إليهم خبراء في التعليم المتحف، قادمون من متحف فيكتوريا وألبيرت بلندن، ومن متحف أناكوستيا بواشنطن دي سي، بالإضافة إلى منسق ورشة العمل، وهو شخص ذو دراية عامة بالمتاحف، قادم من كندا.

وكان الهدف من وراء ورشة العمل هو تغطية موضوعات عديدة: (أ) الوضع الراهن. (ب) تحديد الاحتياجات من خلال التحليل والمناقشة مع الأطفال والمدرسين والآباء، وأولئك العاملين مع الأطفال. (ج) تطوير البرامج الفردية والشاملة للأطفال (بما في ذلك توصيف لعدد من الأمثلة الممتازة سواء شفاهة أو من خلال أجهزة الفيديو). (د) إلقاء نظرة مختصرة على التقييم وغيره من

العرض، من أجل تشجيعهم وحثهم على أن يجربوا المتحف بطريقتهم الخاصة. فالمتاحف ينبغي أن تصبح «صديقة للأطفال» من خلال خلق تجربة دافئة ومتسمة بالترحيب والتحرر من التوتر من أجلهم، وأيضا من خلال التحدث معهم في صراحة من أجل تقديم برامج تلبي احتياجاتهم وأمالهم. ولأن الأطفال في أغلب الأحيان يدخلون المتحف من خلال مبادرة وحث من جانب المدرسين والآباء وغيرهم من مانحي الرعاية، فإنه ينبغي السعي إلى تحقيق مشاركتهم. وهكذا نرى أن المشاركين في ورشة العمل قد أكدوا على ضرورة تضمين المجتمع بصفة عامة، والاعتراف بالأهمية الثقافية لقادة المجتمع التقليديين في البيئة الأفريقية.

ولقد حضر الندوة ٤٣ مشاركا من ١٥ دولة من دول الكومنولث، ١٢ دولة أفريقية وكندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية بما في ذلك موظفي التعليم المتحف، ومدرسين عديدين من كينيا. وعلاوة على ذلك، فقد تضمن برنامج الندوة تخصيص يوم واحد للإسهام من جانب الأطفال والآباء والمدرسين من أجل مناقشة آمالهم وتوقعاتهم المتعلقة بالمتحف.

وبعد الانتهاء من مراسم الافتتاح، تم إلقاء خطبتين رئيسيتين لكل من: البروفيسور جوزيف مونجاي Joseph Mungai سكرتير لجنة التعليم



رحلة ميدانية إلى الأولورجيزاليا، وهو موقع يرجع إلى مرحلة ما قبل التاريخ، ويوجد في وادي ريفت

اليافعين المتعلمين السليبين. وقد خضعت بطاقات التعريف بالمعروضات، والإضاءة، والجو المحيط، والتسهيلات العامة، والموضوعات والمعالجة، وخاصة الافتقار إلى التفاعل والشرح للمشاهدين الصغار لفحص دقيق محكم، ودفعت المجموعة إلى التفكير في عمق من أجل جعل المتحف صديقا للأطفال. وقد تدعمت نتائج البحث من خلال ملاحظات المشاركين للأطفال الموجودين في صالات العرض، بالإضافة إلى تعليقات الأطفال أنفسهم. وكان الأطفال مهتمين بشكل كبير بحديقة الأفاعى والتعابيين المجاورة للمتحف، وأقل اهتماما بمناطق صالات المتحف.

وقدم المدرسون والآباء والأمهات وجهة نظر أخرى تتسم بدقة الملاحظة وعمق التفكير، وترتكز في وضوح على آراء متحررة عن دور المتحف وعلاقاته بالأطفال، والحاجة والرغبة في إقامة معارض صغيرة تتسم بالمزيد من الحيوية والتفاعل، سواء أكانت متاحف مصممة من أجل الأطفال أو وفق شكل وتصميم متقبل من جانبهم تم التعبير عنها في حماس، بالإضافة إلى الرغبة في خلق التسهيلات والخدمات الرامية إلى تحسين سبل الراحة، والوصول السهل للمجموعات العائلية. ولقد تركزت المناقشات أيضا على إتاحة الفرصة للمتحف لكي يقدم التقاليد المفعمة بالحياة، من خلال التابلوهات، والحرف، والشرح، والوصف، من أجل أن تدب الحياة في المتحف، ولكي يتم تعريف الأطفال بثقافتهم، وشرح وتفسير تلك الثقافة في بيئة مألوفة وبلغة مألوفة، وبحيث تصبح تلك الثقافة منتمة للتجربة الحياتية لكل شخص. كما ظهرت أيضا الحاجة إلى أن يستفيد من المتحف جميع الأطفال، بصرف النظر عن اللغة أو الخلفية الاقتصادية أو الموقع، وبحيث يمكن نقل المتحف إليهم إذا لم يكن بمقدورهم المجيء لزيارته.

وفي حين كان من الواضح أن هذه المجموعة المحددة من الأطفال والآباء والأمهات والمدرسين كانت لديهم معرفة سابقة بالمتحف وتقدير له، فإن اليوم كان متسما بطابع الاستقارة، لأنه جعل المشاركين يدركون كلا من مصاعب وفوائد التحدث مع جمهور المشاهدين، ولقد استغرق الأمر بعض

النواحي الأخرى المنطقية.

وقبل ورشة العمل أرسلت دراسة مختصرة إلى المشاركين المحتملين بدول الكومنولث الأفريقية بهدف تقييم الحالة الراهنة لوضع البرامج للأطفال. وتم الحصول على استجابة ممتازة، كما تم الكشف عن مدى واسع من المواقف.

وفي حين أن الأطفال لم يكن يتم استشارتهم عادة في معظم المتاحف، فإن المدرسة كانت هي مركز النشاط الأساسي، بل والوحيد في أغلب الأحيان، لوضع البرامج للأطفال، وفي بعض الأحيان كانت المجموعات المدرسية تشكل غالبية مشاهدي المتحف. ومع ذلك لم يكن يوجد في أغلب الأحيان ميزانية مستقلة لأنشطة الأطفال، أو حتى أنشطة جوهرية قائمة بذاتها، حيث كانت تخصص أموال ضئيلة سواء للبرامج المدرسية أو غير المدرسية.

«تقمص دور الأطفال»

وكانت أهم النقاط التي تركز عليها ورشة العمل هي: «وجهة نظر الأطفال» عن صالات عرض المتحف، والجلسات الثلاث التي تضم الأطفال والآباء قد ضمت هذه: (أ) الأطفال الذين يجربون ويتعلمون من خلال صالات العرض تحت مراقبة غير متعمدة وغير فضولية من جانب مشارك واحد أو اثنين من المشاركين. (ب) الأطفال الذين يتحدثون مع المشاركين. (ج) الآباء والأمهات والمدرسين الذين يعبرون عن رغباتهم وآمالهم وتوقعاتهم من المتحف، والكيفية التي يرتبط بها المتحف ذهنيا مع الأطفال.

ومن أجل «وجهة نظر الأطفال» فإن المشاركين في ورشة العمل شرعوا بهمة ونشاط في أن «يتمثلوا» أنفسهم أطفالا، وشبابا، يزورون المتحف، ويجربون كافة الصعاب المتعلقة بفهم المتحف وصالات العرض، التي صممت من أجل المشاهدين



المشاركون يقومون بدور أطفال كبار من سن ٧ إلى ١١ سنة بصالات عرض متحف نيروبي.

وتراقب، برامج الأطفال عبر أفريقيا، من أجل تلبية آمال واحتياجات الشبان الأفارقة.

ولقد تمت صياغة بيان قوى عن الهدف والرؤية لصالح الأطفال بالمتاحف الأفريقية. وهو البيان الذي أطلق عليه «الإعلان النيروبي عن الأطفال في المتاحف الأفريقية» لكي يرشد الجماعة المتحفية، ولكي يعبر في وضوح عن الاتجاه الفلسفي لورشة العمل. ونورد فيما يلي بعض هذه المبادئ :

- * ينبغي أن تكون المتاحف صديقة للأطفال.
- * ينبغي أن يتم دخول الأطفال بالمجان إلى المتاحف والأماكن الأثرية، وكافة الأماكن المخصصة للأطفال على جميع المستويات.
- * ينبغي أن يشارك الأطفال في تخطيط وتنظيم البرامج المخصصة لهم.
- * ينبغي أن تشارك جماعات الأسرة والجماعات الطائفية، بكافة مستوياتها المتصلة بهذا الموضوع، في برامج الأطفال المتحفية.
- * يجب على جميع العاملين بالمتحف بما في ذلك المديرين أن يشاركوا في برامج الأطفال ويلتزموا بها.
- * يجب إنشاء مجموعة عمل للإدارات التعليمية المتحفية، باعتبار المتاحف مؤسسات ومنظمات مهنية تتضمن تأكيدات على احتياجات الأطفال.

الوقت للتغلب على تردد كل من الأطفال والآباء والأمهات في التحدث بكل حرية، وهو وضع من المحتمل وجوده كذلك في دول أخرى، ولقد صور على نحو خاص جدا، وبصورة درامية، الحاجة الملحة إلى بذل عناية أفضل إلى مشاهدين محددين لدى تقديم المعارض الصغيرة والمعلومات. والجدير بالذكر، أن صالات العرض في نيروبي لم تكن مختلفة اختلافا كبيرا عن العروض المتحفية في مكان آخر. وينبغي علينا أن نسأل أنفسنا عما إذا كان لدينا بالفعل متاحف صديقة للأطفال، وعما إذا كنا نتحدث بالفعل مع الأطفال، ونسمع آراءهم في متاحفنا.

وكانت روح ورشة العمل محققة للغرض المطلوب بصفة خاصة. إن لم يكن هناك نقص في الآراء المتباينة، وإنما كان هناك أيضا استعداد لإضفاء قيمة عليا على التعلم سويا، وعلى فرصة تحقيق ذلك. بل وكان المشاركون في حالة من الإثارة والاهتمام الكبير، بل وكانوا منهمكين ومستغرقين للغاية، وعلى استعداد لإضفاء آراء زملائهم الدوليين، حيث كان الجميع في حالة من الاستمتاع والبهجة والانخراط في الضحك.

عين على المستقبل

حققت ورشة العمل نتائج إيجابية من حيث التعويل على المبادئ والأدلة الإرشادية، ووضع ثلاثة أمثلة لبرامج الأطفال. كما أنها أوجدت بنية إحراز المزيد من الحماس والروح العالية، ومن أجل الاستمرار في تحسين وتدعيم تفاعل وتعليم الأطفال في المتاحف الأفريقية.

وقد أدت هذه الخطوة إلى تكوين الجماعة المتحفية من أجل الأطفال بالمتاحف الأفريقية GCAM، والتي تتألف من المشاركين في ورشة العمل، الذين سيقوم البعض منهم بدور المنسقين على المستوى القومي، كما يقوم البعض الآخر بالعمل في الدول التي ينتمون إليها، وهذه الجماعة سوف تستمر في تدعيم شبكتها من أجل التركيز على جعل المتاحف محببة للأطفال، وتشارك في الأفكار، وتبادر، وتربط، وتشجع، وتدعم،

* ينبغي إتاحة الفرصة للأطفال لكي يعبروا عن رأيهم في المتحف.

وجمعية الكومنولث للمتاحف ستعمل جاهدة لتنفيذ هذه المهمة من خلال تسهيل وتيسير ونشر المعلومات عن المجموعة المتحفية GCAM، علاوة على السعي من أجل تمويل المشروعات من مصادر ملائمة. وسوف تضطلع جمعية الكومنولث للمتاحف بالمسئوليات السائدة المتعلقة بالتنسيق الدولي للجمعية سألقة الذكر من أجل الأطفال بالمتاحف الأفريقية، ووفق توجيهات الرئيس ويتدعم من السكرتير العام.

والبرامج الثلاثة التي وضعت بمعرفة المشاركين يمكن أن تتلاءم مع الموقف الخاص بها، أو يمكن أن تستخدم كنماذج أولية لتطوير برامج جديدة. وهي متلائمة بصفة خاصة مع الوضع الأفريقي، حيث تتطلب موادا متاحة على نحو سريع ورخيصة الثمن نسبيا، وتعالج الموضوعات وثيقة الصلة بعنوان: «مواهب خفية: برنامج للحرف التقليدية» من أجل الأطفال والشباب من سن ١٢ إلى ١٨ عاما، لتعليم الحرف للشباب الذين أصبحوا غير ملتحقين بالمدارس، حتى يمكنهم البدء في إعالة أنفسهم؛ و«آلات موسيقية» من أجل تدعيم المعرفة الثقافية والمهارات في مجال تصنيع الأدوات التقليدية للجماعات العرقية المتنوعة والعزف عليها؛ و«زيارة لصالة العرض الملاحية البحرية» من أجل تعريف الأطفال الصغار بالبيئة الطبيعية الخاصة بهم، من خلال تجربة متحفية تعليمية ممتعة وجذابة. وموضوع تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه البرامج كان هاما للغاية إذا وضعنا في الاعتبار ندرة الموارد المالية في معظم المتاحف الأفريقية. وفي المستقبل سيتم إعداد كتيب عن الأطفال بالمتاحف الأفريقية من خلال ورشة العمل، وذلك عندما يتم الحصول على التمويل اللازم لإعداد ذلك الكتيب، وسوف يتم إعداد تقرير شامل عن ورشة العمل وكافة النتائج الناجمة عنها، وبحيث يصبح ذلك التقرير متاحا للجميع.

وأخيرا وعلى الرغم من أن الموارد وقدرات المتحف ليست متوافقة في جميع أرجاء الدول، فإن مندوبي ورشة العمل شاركوا في بعض المبادرات الممتازة في مجال وضع البرامج للأطفال في قارة

أفريقيا. إذ نجد أن المتحف المتنقل في بوتسوانا، ومبادرات الأهالي في جنوب أفريقيا، وتعاون المؤسسات التعليمية والمدرسين والمتاحف في كينيا، وبعض البرامج الكبرى في نيجيريا، كانت من بين الأمثلة الأساسية التي تم وصفها. كما تمت مناقشة الكثير من الأفكار الأخرى الناجحة، والتي تم تصويرها بأجهزة الفيديو والشرائح والتصوير الفوتوغرافي.

ولم تكن ندوة «الأطفال في المتاحف الأفريقية» مجرد ورشة عمل ناجحة للغاية، بل إنها كانت كذلك تجربة مفيدة وراسخة في الأذهان، حيث أتاحت الفرصة للاستماع لأصوات الزملاء المتحمسين في أفريقيا. كما أنها قد مكّنت من تطوير وتنفيذ ورش عمل ذات طابع عملي، وحققت فهما عميقا، ليس فقط لاحتياجات وضع البرامج للأطفال، ولكن أيضا لعمليات البدء في تحقيق اتصالات حقيقية ومحادثات مع الجمهور الخاص بالمتحف.

وجمهور المتحف على النطاق العالمي يعتبر صغيرا نسبيا، وكثيرا ما تكون الاهتمامات والمسائل المشتركة واسعة الانتشار، في حين أن الظروف التي توجد فيها قد تكون مختلفة للغاية. وهناك فرصة كبيرة لأن يساعد بعضنا البعض، وتتعلم الدروس من بعضنا البعض، وذلك بسبب المنظورات المختلفة الخاصة بكل منا، وبغض النظر عن الموارد المادية التي تتوافر أو التي لا تتوافر لدينا. وندوة «الأطفال في المتاحف الأفريقية» هي مثال لهذه الفرصة، وهي تعبير عن رغبة جمعية الكومنولث للمتاحف CAM في تدعيم وتنشيط المشاركة في خبراتنا المتنوعة، وإنسانيتنا المشتركة^(٣).

ملاحظات

١ - لقد كان عمانويل ن. أرينز أول شخص نيجيري يتم تعيينه في منصب مدير التعليم في جهاز المتحف القومي بنيجيريا. لديه خبرة كبيرة في هذا المجال حتى اليوم، وبالتالي فقد شغل منصب مدير المتاحف CAM والآثار حتى حلول عام ١٩٩١، وهو حاليا رئيس جمعية الكومنولث للمتاحف.

٢ - من الخطاب المرسل إلى ورشة العمل من الرئيس مانديلا ، وهو أحد الراعيين الإثنيين لجمعية الكومنولث للمتاحف. أما الراعي الآخر فهو السير شريداث رامفال Sir Shridath Ramphal من غينيا، وهو سكرتير عام سابق للكومنولث، وزعيم بارز في الشؤون الدولية والبيئية.

٣ - تعرب جمعية الكومنولث للمتاحف عن رغبتها في التعبير عن تقديرها العميق

للهيئات التالية نظرا لدعمها الكريم والكبير لورشة العمل، وهذه الهيئات هي: مؤسسة الكومنولث، ومؤسسة أ.ج. ليفينتنس؛ ومؤسسة روكفلر؛ والمتاحف الوطنية في كينيا (من حيث هي مضيضة و مشاركة) COM-PREMA ومؤسسة سميثونيان؛ المجلس البريطاني؛ وجمهورية تنزانيا المتحدة، والكثير من المتاحف والجمعيات الأخرى التي أتاحت الفرصة لمشاركة الكثير من أفراد الوفود.

جمعية الكومنولث للمتاحف CAM

مثما هو الحال مع ورشة العمل النرويجية فإن جمعية الكومنولث للمتاحف تسعى لتطبيق مبادئ العدالة في مجال التمثيل والتعبير عن الرأي في البنية الخاصة بها وفي الكثير من برامجها.

وجمعية الكومنولث للمتاحف تقيم الكثير من أنشطتها بعيدا عن أماكن الاجتماعات الكبرى، وذلك لكي تتعرف على الأمم النائية بالكومنولث والتي يكون الوصول إليها صعبا نسبيا، ولكي تبدأ في فهم الدول النامية والصغيرة والإصغاء لاحتياجاتها، وهي الدول التي يكون تراثها وثقافتها حاسمين وهامين للغاية بالنسبة لوجودها في حد ذاته وسط التهديد من جانب وسائل الإعلام والاتصالات الطاغية، وكذلك الثقافة.

ولقد عقدت جمعية الكومنولث للمتاحف اجتماعا في عام ١٩٩٥ في بوتسوانا، وفي جنوب أفريقيا، من أجل الترحيب بعودة جنوب أفريقيا إلى الكومنولث، ومن أجل العيش في تجربة بيئة المتحف الأفريقي على نحو مباشر، من خلال الحوار مع الزملاء الأفارقة والزيارات للمتاحف. وكان موضوع البحث الرئيسي في هذه المناسبة هو: «المتاحف والهوية القومية». ويتم حاليا نشر المطبوعات عن هذه الإجراءات.

وهناك برامج أخرى اشتملت على ورش عمل إقليمية في منطقة البحر الكاريبي، كما اشتملت على ندوة على نطاق الكومنولث، وقد تناولت كلتاهما الشعوب والأهالي الأصليين المحليين. وفي بلين نجد أن الجلسة التي عقدت في عام ١٩٩٢ قد أدت إلى مبادئ وخطوات تهدف إلى تحسين العلاقة بين الثقافات الأصلية المحلية والمتاحف. وفي عام ١٩٩٤ وفي فيكتوريا بكندا، نجد أن الندوة التي أقيمت - تحت عنوان «وظيفة أمين المتحف: منظورات أصلية محلية في مجتمعات ما بعد الاستعمار» قد درست مظاهر عديدة للعلاقات ما بين المتاحف والأهالي المحليين في اجتماع اتسم بالطابع العاطفي، مما أحدث تقاربا بين المشاركين المحليين وغير المحليين الوافدين من جميع أرجاء الكومنولث.

وجمعية الكومنولث للمتاحف تضطلع حاليا بنشاط كبير وهام للغاية من خلال برنامج للتعليم عن بعد في مجال الدراسات التحفية الأساسية، حيث تقوم بعملية مراجعة من أجل تحديث وتدعيم المجال العالمي للمراجع والنصوص المقررة، وتناول الموضوعات الجارية. ويوجد هناك العديد من الطرق التي تؤدي إلى نفس الهدف، ويمكن لجمعية الكومنولث للمتاحف الاستفادة من تنوع خبرة أعضائها، من أجل جعل هذا البرنامج ملائما ومثمرا على طول الطريق المؤدى إلى التفوق المتحفى.

عند مفترق طرق الثقافات: متاحف مرسيليا

بقلم لورانس ألفونسي

Laurance Alfonsi

ترمز متاحف مرسيليا بأصالتها وتنوعها إلى التعددية التي هي صفة مميزة للغاية في حد ذاتها. والأكثر من ذلك أنه توجد بعض التصميمات والتطورات التي تعتبر في مقدمة الجهود الرامية إلى إعادة تدعيم وتنشيط الحياة الثقافية بالمدينة. ولورانس ألفونسي، الذي يعيش في مرسيليا حاصل على درجة الدكتوراه في العلوم الإنسانية، ولقد قام بكتابة عدد من المقالات التي نُشرت في صحف عالمية حول موضوعات مثل: صوصيولوجية الفلم وأعمال فرنسوا تروفوت Françoi Truffaut وتأثيرات العولمة والتقنيات الجديدة ودراسات مستقبلية.

« هنا، وفي حوالي عام ٦٠٠ قبل الميلاد، كان أولئك البحارة اليونانيون القادمون من فوكايا Phocaea المدينة اليونانية في آسيا الوسطى، أول من وطئ الأرض. وقاموا بتشييد مرسيليا التي انتشرت منها الحضارة إلى جميع أرجاء العالم الغربي». وهذه هي «شهادة ميلاد» مرسيليا التي كُتبت في نقش محفور على رصيف ميناء فييويورت Vieux - Port [الميناء القديم]، حيث وُلدت المدينة ومعها منظرها الحضري الأسطوري لأول مرة. إنها مدينة كبرى مطلة على البحر المتوسط منذ العصور القديمة، والوجوه المختلفة العديدة لمرسيليا قد تشكّلت من خلال عمرها الزمني البالغ ٢٦ قرنا من الزمان، والذي أعطى هذه المدينة شخصيتها القوية، وإن كانت في بعض الأحيان تتسم بالغموض والتناقض. إن مرسيليا مركز فني وتاريخي هام، وهي «عاصمة أوربية/ بحر متوسطية». وتعتبر أقدم مدينة في فرنسا على الإطلاق. ولقد ألهبت العواطف والجدل اللانهائي. ومرسيليا الممتدة على مسافة ٢٤ كيلو مترا على طول الساحل، ويسكانها البالغ عددهم ٨٠٠ ألف مواطن، وبأحيائها البالغ عددها ١١١ حيا، تغطي مساحة تبلغ ضعف مساحة باريس. وعلاوة على ذلك، فإن مرسيليا التي جذبت موجة وراء موجة من المهاجرين تعتبر نموذجا بارزا لمدينة يعيش فيها جاليات مختلفة جنبا إلى جنب.

ومرسيليا النابضة بالحياة والحيوية بدرجة كبيرة للغاية، كثيرا ما كان ينظر إليها في شيء من السخرية. ومع ذلك، فإن مرسيليا في مواجهتها ببسالة للمسائل التي تجابه مجتمعات ما بعد التحضر الخاصة بنا، تمتلك أشياء هامة كبرى تمكّنها من مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. ولهذا السبب، فإن مرسيليا تحاول الآن تدعيم وتزيين وتجميل صورتها ووضع كليشيهات الماضي خلف تلك الصورة. وتراثها الثقافي الذي يتميز أساسا بأنه يقع عند مفترق الطرق للفنون والثقافات، يعتبر القطعة الحاسمة في أحجية الصور المقطوعة التي ستسهم في تجديده. و متاحف مرسيليا من حيث هي أجزاء جوهرية في هذا التراث والتي تمتلك في الغالب كنوزا لها شهرة ضئيلة، حريصة على أن تؤدي دورا كبيرا في نهضة مرسيليا من حيث هي مركز

ثقافي وسياحي.

وبذلك، فإن الهدف من وراء هذه المقالة ليس تقديم وصف شامل لتاريخ أو عمل أو أنشطة متاحف مرسيليا، وإنما هو النظر إلى هذه المتاحف من وجهة نظر صوصيولوجية ومستقبلية.

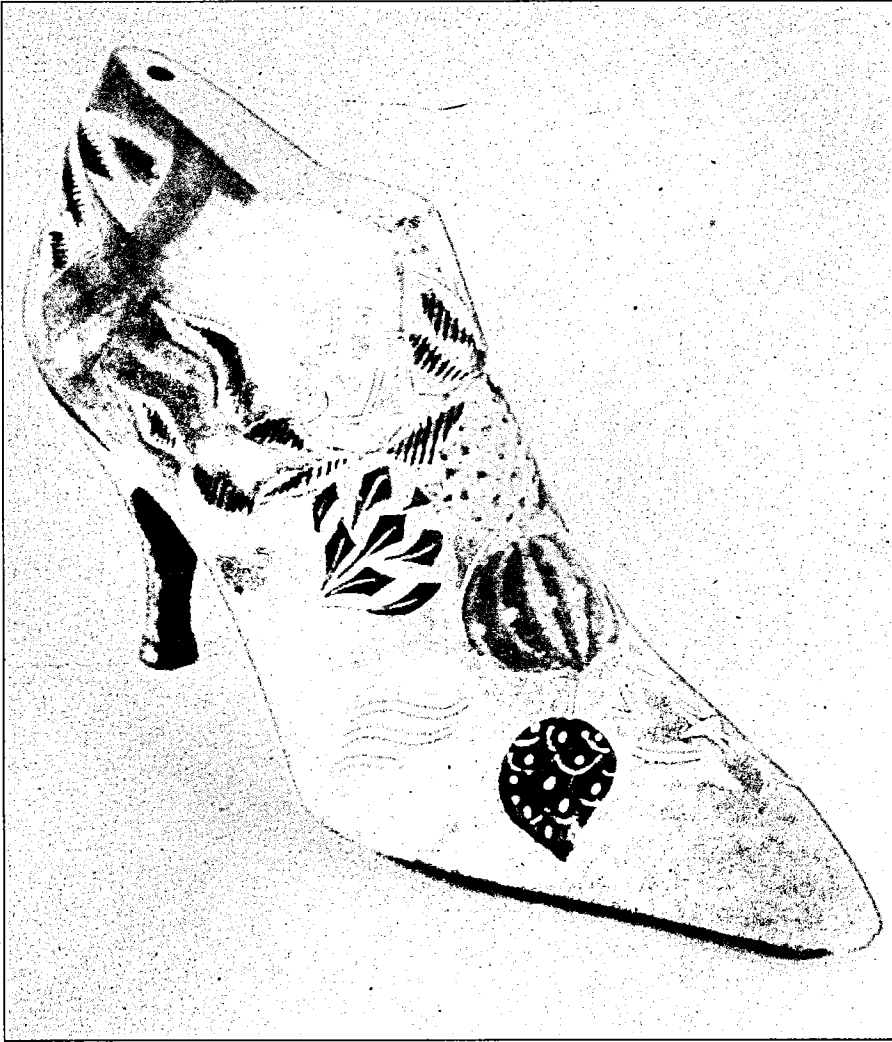
تركيز على التاريخ

يوجد عدد من المتاحف التي تركز على إقليم مرسيليا ومقاطعة بروفانس Provence الفرنسية، والتي من خلال اهتماماتها المتنوعة، وإن كانت تكميلية، تساعد على استعادة التاريخ الفني لمرسيليا.

و «متحف مستودع السلع الرومانية» وهو متحف الموقع الوحيد بالإقليم، يحتوى على أطلال موجودة في موضعها الأصلي، ويُعتبر أحد النماذج القليلة في العالم لمستودع سلع رومانية يحتوى على جرار تخزين خزفية كبيرة الحجم، وتسمى (دوليا) dolia. كما يضم أيضا مجموعات أثرية تساعد على إعطائنا فكرة عن الحياة التجارية في مرسيليا في الفترة من القرن السادس قبل الميلاد حتى القرن الرابع الميلادي.

و «متحف تاريخ مرسيليا» الذي تم افتتاحه في عام ١٩٨٢، قد نشأ لدى اكتشاف آثار اليناء والحوائط والجدران القديمة. وهو يقدم تاريخ المدينة ابتداء من العصور القديمة عبر الفترات الإغريقية والرومانية والعصور الوسطى الربيع الخاص بالخزافين، حتى حلول الفترة الحديثة، اعتبارا من حكم لويس الرابع عشر، وحتى حلول القرن التاسع عشر. وتأسيس مرسيليا ومرحلة القرون الأولى من وجودها يتم تصويره على نحو نابض بالحياة، من خلال الحطام الهائل لسفينة يرجع تاريخها إلى القرن الثالث الميلادي. وهناك عرض جديد لأشياء فنية من صنع الإنسان أتت من أحدث الحفائر، إلى جوار المجموعة الأصلية لشعارات الفروسية للعائلات الكبيرة بمرسيليا، تتبّع تاريخ مرسيليا حتى حلول القرن التاسع عشر. ويعمل في اتحاد مع المتحف مكتبة عامة للبحث ووحدة سمعية/ بصرية نشيطة للغاية، وكلاهما مفتوح أمام الجمهور. ويعد الزوار الذين بلغوا ٨٨٩٠٠ يكون

ترجمة: عبد الحميد فهمي الجمال



متحف التاريخ من أكثر متاحف المدينة مزارا في عام ١٩٩٧.

ومتحف الفنون الفولكلورية والتقاليد بإقليم مرسيليا الذي أسسه في عام ١٩٢٨ في شاتو / جومبيرت Château - Gombert القليلير (١) Féli- bre جوليان بينجنول Julien Pignol ، يبين لنا الطريقة التي كان يعيش بها الناس في منطقة مرسيليا من القرن السابع عشر إلى القرن التاسع عشر، من خلال عرض حيوي وجذاب لمعرضاته. فالأثاث والأزياء والملابس والأشياء المتنوعة تقدم لنا صورة عن الحياة التقليدية في بروفنس Pro- vence، بينما تصور مجموعات من الفن الديني ومهد ولادة السيد المسيح بتمثيلها الصلصالية الصغيرة العادات والمهرجانات والأعياد المحلية. ويضم هذا المتحف أيضا مكتبة ومجموعة من السجلات والأرشيفات عن التقاليد والتاريخ المحلي مما يؤدي إلى استكمال المتحف.

حذاء قام بطلانه اندى واربول Andy Warbol مستخدما طلاء يحتوى على صفار البيض وزلاله على الخشب. وهو من معرض «أندى واربول والموضة» الذي أقيم في عام ١٩٩٨ في متحف الموضة.

bus الذي تجره الخيول إلى نظام مترو الأنفاق الحالي. ومتحف الفن الفولكلوري الديني يتناول التاريخ والتقنيات والأساليب المختلفة لمزود مهد ميلاد المسيح التقليدية مع التماثيل الصغيرة الخاصة بها. وأخيرا نجد أن متحف الفيلم بمقاطعة بروفنس المشيد في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، قد اشتهر بمعارضه ونشراته المطبوعة. ويوجد به مجموعة وفيرة من المادة الفيلمية، بالإضافة إلى الأفلام في حد ذاتها، علاوة على الكاميرات والكتب والشرائط المسجلة والمصنقات والمجموعات التي تم إعدادها بالحجم الطبيعي، وتصميمات الأزياء ومجموعات أزياء حقيقية ومخطوطات أصلية مكتوبة بخط المؤلف، وصور فوتوغرافية ومجلات... إلخ. ويوجد به أيضا مكتبة لخدمة الباحثين.

سيفسائ ثقافى

ولكن مرسيليا ليست مجرد عاصمة لإقليم بروفنس، فحقيقة الأمر أن عددا من متاحفها يضم نماذج من الفن الفرنسي والثقافات المنتمية إلى جميع أرجاء العالم. ويعكس تنوع وغنى مجموعاتها

ومهمة مماثلة تؤدي من خلال متحف مرسيليا القديمة الذى يوجد فى الميزون ديامانتى Maison Diamantée، وهو نموذج فريد يدل على الفن المعماري فى أواخر القرن السادس عشر بالمدينة القديمة. وهذا المتحف المقسم إلى ١٦ قسما مختلفا يصور لنا الحياة اليومية بمرسيليا فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر من خلال معروضاته، عن الأثاث والأزياء البروفنسية، ومن خلال التاروت tarot وغيرها من ورق اللعب، ومن خلال مناظر المهد وتمائله الصغيرة.

وهناك متاحف أخرى فى مرسيليا تعكس المزيد من النواحي المحددة لتاريخ المدينة أو تقاليدها. فمتحف الأنشطة البحرية والاقتصادية يوجد فى مبنى البورصة أو سوق الأوراق المالية، وهو مبنى أثرى مهيب للتجارة على نطاق واسع مشيد بمرسيليا فى عام ١٨٥٢. وهو بمجموعاته من المطبوعات والرسومات واللوحات والنماذج ذات الحجم الطبيعي، يصور التاريخ الإقتصادي للمدينة وميناءها منذ القرن السادس عشر. ومتحف النقل الذى يشغل محطة الشرق السابقة يغطى تاريخ النقل العام بمرسيليا، ابتداء من الأمتينيوس omni-



الشباب من الزائرين يشاركون في نشاط نظم في أثناء معرض: Sans Réserves متحف المدينة الذي صمم خصيصا من أجل الأطفال.

وماتيس Matisse وماسون Masson وميرو Miró وبيكابيا Picabia وبيكاسو Picasso ، وديران Derain وجياكومتي Giacometti وديوفيه Du-buffet وتابى Tápies وآخرين. كما يوجد هناك أيضا مركز توثيق خاص بفنون القرن العشرين، ومفتوح للجمهور.

ومتحف جروبيت - لابادي Grobet - Labadié يعتبر من أكثر المتاحف جاذبية في مرسيليا بجوه الحميم لمنزل خاص بالمدينة ينتمي للقرن التاسع عشر. ويضم هذا المتحف المجموعات الفنية لاثنتين من محبي الفنون، وهما الموسيقار لويس جروبيت Louis Grobet وماري لويز لابادي Marie Louise Labadié، كما يشتمل على تماثيل تنتمي للأراضي الواطئة (هولندية)، والمدرسة الألمانية، والأراضي البايوية بإقليم بروكسن في القرن الثالث عشر والرابع عشر. كما يشتمل على رسومات ولوحات منتمية للفترة من القرن الخامس عشر إلى القرن التاسع عشر، للمدارس الفنية الشمالية والإيطالية والفرنسية، علاوة على أثاث، ومشغولات ذهبية وفضية؛ وأنية زخرفية منتمية للفترة من القرن الثالث عشر إلى القرن الثامن عشر؛ وسجاجيد شرقية ونسيج مزدان بالصور والرسومات منتمية لورش العمل والمصانع بتورنای Tournai وبروكسل وبيوفيه Beauvais والجولان والأبوسون، وآلات موسيقية منتمية لعصر الباروك والعصر الروسي. كما توجد أيضا مجموعة كبيرة من الرسومات القديمة. وفي عام ١٩٩٧ قام المتحف بترميم بعض مجموعاتاته الفنية وتجديد مناطق العرض الخاصة به، بل إنه ابتكر أسلوبا جديدا لمهامه المتحفية.

ومتحف الخزف الذي فتح للجمهور في مايو ١٩٩٥، والذي يقع في قصر باسترى Pastré الفرنسي الإقطاعي المنتمي للقرن التاسع عشر الموجود في حديقة مونتريدون الواقعة ما بين البحر والتلال، يحتوى على مجموعة تزيد على ١٥٠٠ قطعة من الأواني الخزفية المرسيلية والإقليمية والفرنسية والأوروبية المنتمية لفترة العصر الحجري الحديث المبكرة، حتى الوقت الحالي، والتي تشتمل على عينات من إنتاج ورش العمل التابعة لجوزيف كليريسى J. Cléirssy وجوزيف فوشيه J. Fauch-ier ، ولويس ليروى L. Leroy وجاسبارد روبرت G. Robrt وثيف بيرين V. Perrin .. إلخ. وفي

الوضع الدولي لهذه المدينة، كما يعكس التأثيرات الثقافية المختلفة العديدة التي شكلت تاريخها.

والعديد من متاحف مرسيليا تمتلك مجموعات فنية أوروبية بما في ذلك متحف الفنون الجميلة الذي أنشئ منذ عام ١٨٦٩ في الجناح الأيسر لقصر لونجشامب Longchamp، وهو نموذج رائع للهندسة المعمارية بالإمبراطورية الثانية. وهو يعتبر أهم متحف بمرسيليا، ويعتبر من أقدم المتاحف بفرنسا، ومجموعاته الفنية تنتشر في طابقين، وتضم الأعمال الفنية الهامة للمدارس الفنية الفرنسية والإيطالية والفلمنكية: بيروجينو Perugi- no و كاراتشى Carracci، وروبنز Rubens وفويه Voue وبيد وكوربيه Courbet كما تضم مجموعة من التماثيل. والمدرسة البروفنسية المنتمية للفترة من القرن السابع عشر إلى القرن التاسع عشر، وتعتبر من النقاط الهامة القوية بالمتحف حيث تضم أعمالا من إنتاج كل من بوجيه Puget وسير Serre، ومينيار Mignard، ولوبون Loubon، ومونتيشيلي Monticelli وجيجو Guigou، وآخرين. ولقد تم وضع مجموعة كبيرة من الرسومات والصور واللوحات في الدور الأرضي من هذا المبنى.

ومنذ الستينيات من القرن العشرين نجد أن متحف كاتيني Cantini الكائن في بيت خاص بالمدينة townhouse يرجع إلى نهاية القرن السابع عشر، قد كوّن مجموعة هامة من الأعمال الفنية التي أنتجها الفوقيون [الفوقية هي مذهب في الرسم متحرر من قيود التقليد / المترجم] والسرياليون وبعض الأعمال الفنية البارزة عن فترة ما بعد الحرب والتي تعتبر من أجمل المجموعات الفنية الشعبية، وتشتمل على أعمال من إنتاج بيكون Bacon ودوفى Dufy و إرنست Ernst ولو كوربوزييه Le Corbusier ، ولجيه Léger

حين أن الفخار والخزف الذى تم إنتاجه فى
موستيه Moustiers ، والمراكز البروفنسية
الرئيسية لديه الافتخار بالمكان، فإن العرض
الخاص بالتدرج الزمنى يبين التطورات المتلاحقة
فى فن الخزف، حتى الوصول إلى المفاهيم
المعاصرة فى التصميم.

ويوجد أيضا بمدينة مرسيليا متاحف عديدة
متخصصة فى تاريخ وفنون وتقاليد العالم كله. ففى
الجناح الأيمن لقصر لونجشامب نجد أن متحف
التاريخ الطبيعى قد احتفظ بالكثير من زخرفته
ويكوره وطابعه المتخفى الأسمى، مع اقترابه من
حالة المعرفة الفنية.

ويشتمل هذا المتحف على غرفة مخصصة
لحيوانات العالم، ويقدم دراسة عن ٤٠٠ مليون عام
من تاريخ إقليم البروفنس، وبالإضافة إلى متحف
سفارى [مستوطنات حيوانية للكرة الأرضية
معروضة فى توافق مع مبادئ الجغرافيا
الحيوانية]، فإنه يوجد به معارض دائمة عن التطور
البيولوجى والبيولوجى للإقليم ابتداء من
الحقبة التاريخية الأولى إلى الحقبة الرابعة، وعن
المرابي المائية aquariums وعن حيوانات ونباتات
الإقليم الحالية وعن أحافير الإقليم المرتبة بما يتفق
مع المبادئ الميوزوجراف Museographical
للقرون التاسع عشر، وعن تطور الجنس البشرى
بالعالم، على مدى الخمسة ملايين عاما الأخيرة،
وعن الآثار القليلة المتبقية من المستوطنات البشرية
وانتشارها فى إقليم البروفنس، كما توجد مكتبة
علمية من أجل الأطفال والشباب ومفتوحة لدخول
الجامهين.

وروابط مرسيليا مع الشرق بالإضافة إلى
الإسهام الشخصى من جانب الدكتور كلوت بك
Clot Bey يوضح لنا السبب فى الشراء غير
العادى للمجموعة الفنية المصرية الموجودة فى
متحف الآثار القديمة لدول حوض البحر المتوسط،
والتي تقدم بانوراما شاسعة للفن المصرى، ابتداء
من الإمبراطورية المصرية القديمة حتى العصر
القبلى، حيث قد عرضت المعارضات على نحو
يؤكد على أهميتها الأثرية. والعنصر البالغ الأهمية
للمجموعات الفنية التى تتناول الإنسان فى العصور
التي سبقت عهد التاريخ المدون مباشرة ، يتمثل فى
بقايا وآثار الروكيوبيرتوز Roquepertuse وهو

مركز كبير للحضارة السلتيه / اللجورية- Gelto
Ligurian - مع مجموعة فنية فريدة بجول Gaul
الغربية من الأشياء المنحوتة والمرسومة المنتمية
للقرن الثالث قبل الميلاد. والقسم المخصص
للعصور القديمة السابقة على العصور الوسطى
يعكس التيارات الرئيسية للتاريخ القديم للأقاليم
المجاورة للبحر المتوسط: الشرق الأدنى وقبرص
واليونان والماجا جراسيا Magna Graecia
وإتروريا Etruria ومجال مجموعاتها الفنية يجعلها
من أهم المتاحف فى فرنسا.

ومتحف الفنون الأفريقية وفنون جزر الباسيفيك
وفنون الهند الحمر الأمريكيتين ، يحتوى على
مجموعة نادرة من الأشياء المنتمية لثلاث قارات،
والتي ارتكزت على الأشياء المنوحة من بيير جوير
[فن أفريقى وتماتيل وأقنعة]، ومن البروفنسور
هنرى جاستوت [فن جزر الباسيفيك، وفن أمريكى،
ومجموعة نادرة من الجماجم التى تم تغيير بنيتها
التركيبية، كما يحتوى على إرث بوضعية يضم
٢٥٠٠ قطعة فنية، كان المخرج السينمائى فرانسوا
رايخناخ F. Reichenbach قد جمعها أثناء أسفاره
فى المكسيك. كما يوجد بهذا المتحف مركز عرض
متعدد، به مايزيد على ٢٠٠٠ قطعة فنية مأخوذة
من ثلاث قارات، علاوة على مادة سمعية/ بصرية
مأخوذة من مكاتب الأفلام الكبرى بالعالم.

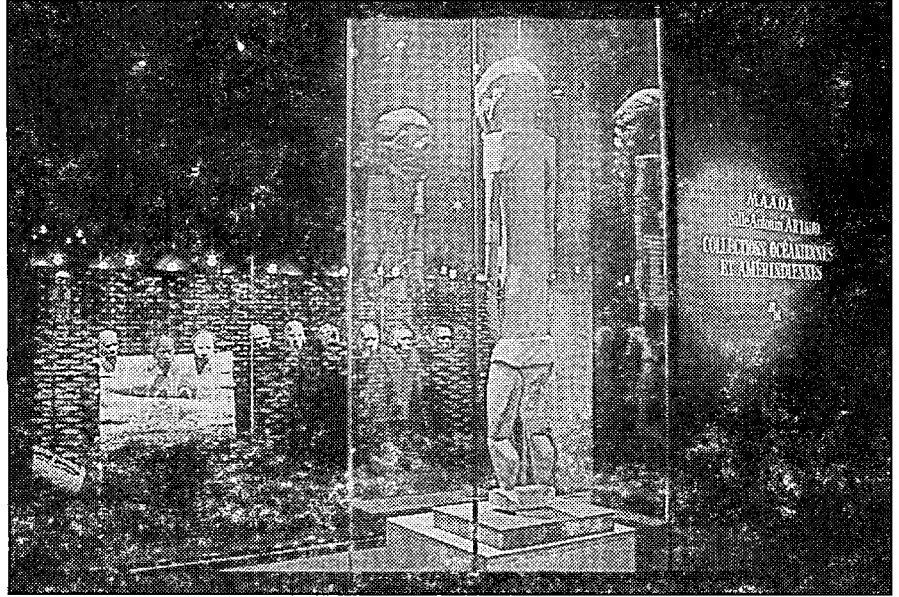
وحجم وتنوع مجموعات الفن المعاصر والتى
تشتمل على بعض أشياء لها أهمية عظيمة، قد أدى
إلى إنشاء متحف الفن المعاصر الذى يشغل
مساحة تبلغ حوالى ٤٠٠٠ متر مربع، ويضم كلا
من المجموعات الفنية الدائمة والمعارض المؤقتة،
ويقدم مساحة واسعة للمعارض التى تتعلق بأعمال
اتجاهات الواقعية الجديدة و«المثيولوجيات
والأساطير الفردية» بالإضافة إلى الإنتاج الفنى
للشخصيات الفنية الكبيرة فى الفن المعاصر.

ومتحف الدراجة البخارية قد شيد فى طاحونة
دقيق سابقة، وهو نموذج ممتاز للهندسة المعمارية
الصناعية فى أواخر القرن التاسع عشر. وهو يتتبع
تطور الآلات والأسلوب من عام ١٨٩٨ حتى الوقت
الحالى ومجموعاته الدائمة تشتمل على ورشة يرجع
تاريخها إلى عام ١٩٢٥، ومجموعة النوجيه Nou-
gier collection ، ونماذج من الدراجات البخارية
المأخوذة من جميع أرجاء العالم، ابتداء من بداية

ومتحف موضة الأزياء Fashion Museum الذي شُيِّد في عام ١٩٨٩، وأدمج مع «مركز الأزياء لمنطقة البحر المتوسط»، يعتبر المتحف الثالث بين متاحف الأزياء الفرنسية، بعد متحف اللوفر ومتحف جاليريا Galliera بباريس. ومجموعته الفنية التي يضاف إليها أشياء أخرى باستمرار، تتألف من ما يزيد على ٦٠٠٠ زى وأكسسوار، تمثل الموضة ابتداء من الثلاثينيات من القرن العشرين حتى يومنا هذا، وتعرض بانتظام على الجمهور. وجميع كبار مصممي الأزياء لكل من: الملابس الجاهزة والأزياء المبتكرة لهم مكانهم في المجموعات [أكثر المجموعات شمولاً هي مجموعة جابرييل شانيل]. وعلاوة على ذلك يتم تغطية المدى الكامل للزى المعاصر في المعارض الكبرى التي ينظمها المتحف، سواء بشأن عمل المصممين الفرديين للأزياء، أو بشأن موضوعات وأفكار معينة أو على هيئة معارض فوتوغرافية. والمتحف به أيضاً مركز توثيق متخصص في شؤون الموضة والأزياء [بما في ذلك مكتبة فيديو تضم مجموعة فريدة من الفيديو كاسيت عن عروض الموضة].

ومتحف الفنون الزخرفية الذي لا زال تحت الإنشاء سيتم تشييده في قصر بورلي Borely أو في قصر بونففين Bonneveine، وهو قصر ضخم يتم ترميمه باستمرار، حيث كان قد شُيِّد في نهاية القرن الثامن عشر من أجل أسرة من المشتغلين بالتجارة تسمى أسرة البورلي Borély. وأعمال التجديد والإصلاح يراد منها ترميم الديكور الداخلي، وإعادة خلق نفس الجو لما كان ذات يوم مسكناً عائلياً، حيث إن أثاثه وصوره الزيتية وأنيته الخزفية وتحفه الفنية، علاوة على رسوماته ولوحاته المأخوذة من مجموعة Feuillet de Borsat الفنية ستقدم البيئة الجديدة لمتحف الفنون الزخرفية.

وحيوية متاحف مرسيليا قد أطلقت أيضاً مشروعات جديدة، وهي مشروعات تهتم في بعض الحالات بإدخال التحسينات على المتاحف القائمة، حتى يمكن لها أن تنطلق في بداية جديدة، ومن الأمثلة على ذلك تركيب خط سكة حديد مصغر مع عربات ترام نموذجية في معرض النقل والمواصلات، وافتتاح صالة شاي، ومحل للبيع بالدور الرابع بمتحف الخزف الصيني، وفي مكان آخر يتم خلق متاحف جديدة تماماً، مع مشروعات



القرن العشرين وحتى يومنا هذا.
متاحف ومفاهيم جديدة

المجموعة الفنية الباسيفيكية بمعرض الفنون الأفريقية والباسيفيكية والهندية الحمراء الأمريكية.

لقد شهدت الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين زيادة كبيرة في عدد وحجم المجموعات الفنية في مرسيليا، كما شهدت تشييد العديد من المتاحف الجديدة بالمدينة. وهذه السياسة لإنشاء متاحف جديدة قد سارت جنباً إلى جنب مع تطوير أساليب جديدة في العديد من هذه المتاحف. وهذه الأساليب والتطورات الجديدة المثيرة، قد صاحبها أيضاً نمو في نشاط الطبع والنشر والإعلان، وذلك مع طبع ونشر المؤلفات الكبرى التي أضافت الكثير إلى شهرة متاحف مرسيليا.

ومتحف Preau de Accoules المشيد في عام ١٩٩١، هو متحف مخصص للأطفال، وهو يقع في مدرسة سانت كروا Sainte - Croix التي شيدها الإجزويت في القرن السابع عشر. والتي تعتبر جوهرة غير متوقعة للهندسة المعمارية الكلاسيكية موجودة في قلب المدينة. وهذا المتحف يضم معارض متفاعلة صُممت خصيصاً من أجل الشباب، وهو يعتبر المتحف الخاص بالأطفال في هذه المدينة، وبرنامجها المتنوع للغاية عن الأحداث والأنشطة، يراد به مساعدة الأطفال بصفة خاصة على اكتشاف التراث الفني لمتاحف مرسيليا.



منظر لإحدى صالات العرض بمركز الموضة لمنطقة البحر المتوسط الذي يضم متحف الموضة.

ذاته. والأكثر من ذلك أن المتاحف التي تعبر عن ماضينا وثقافتنا يكون لها مكانها في «التاريخ المشاهد، من حيث هو شرح وتفسير للتطور الاجتماعي»^(٧)، والطريقة التي يتم بها تخطيط وتنظيم المتاحف والطريقة التي تتطور بها تشكل جزءا لحركات أكثر اتساعا تقع في داخل نطاق مجتمعاتنا.. وهذا يعني أن الممارسة المتحفية السائدة يتحتم عليها أن تضع في الاعتبار المسألة الأكثر اتساعا، والبالغة الحساسية حاليا، والتي تتعلق بالتنوع الثقافي في مواجهة التغيير الاجتماعي/ الاقتصادي السريع. والمتاحف تؤكد على الحق في التعددية الثقافية التي قد تتعرض للتهديد من جانب عوامل عديدة، مثل العولمة وتأثيراتها المتسمة بطابع التوحيد القياسي.

والمثل الجيد على ذلك، هو متحف الفنون الإفريقية والباسيفيكية والهندية الحمراء الأمريكية MAAOA، الذي فتح أمام الجمهور في مارس ١٩٩٢، والذي يهدف إلى عرض أشياء تنتمي لثقافات قد اختفت أو بصدد الاختفاء.. ومتحف الـ MAAOA على الرغم من روابطه مع مؤسسات البحوث القومية الكبرى، يتوافق مع كافة الاتجاهات الفنية والثقافية السائدة، وبالتالي فهو يعكس التغيير الراديكالي في الممارسات المتحفية في هذه الأيام. مع عمل الدراسات المتحفية والبحوث المتحفية في تعاون جنبا إلى جنب بما يتعارض مع النوع التقليدي للمتاحف، الذي كان

مثل ترميم Pagnol's Bastide Neuve وإقامة مساحة متحفية في الدور الأسفل، لكي تخصص لأعمال كتاب السينما والمشتغلين بصناعة السينما بإقليم بروفانس، وإنشاء متحف في موقع Euro - méditerranée، والذي يمكن أن يصبح متحفا بحريا أو علميا أو متحفا للأقياوجرافيا.

ومتاحف مرسيليا بزوارها البالغ عددهم ٢٠٠ ألف زائر في عام ١٩٩٧، هي دليل على المقدرة القوية للمدينة على التطلع إلى المستقبل. وبدون الادعاء بتقديم معالجة شاملة وكاملة عن هذا الموضوع، أود أن اختتم مقالتي هذا بتفحص بعض المفاهيم المبتكرة التي أطلقتها متاحف مرسيليا، والتي تبين كيف أنها تستجيب على نحو فعال للتحديات الاجتماعية/ الثقافية للقرن الحادي والعشرين.

والمتاحف التي تأثرت بالفعل بحالات السقوط والهبوط التي شهدتها التسعينيات من القرن العشرين تواجهها الآن التغييرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تحدث في نهاية القرن العشرين. وسيكون من بين المسائل الكبرى للقرن الحادي والعشرين التوصل إلى تسوية عادلة أو توازن بين الملامح الثقافية المحلية المحددة والعولمة. والمتاحف من خلال حفاظها على فنون الماضي، فإنها تحافظ أولا وقبل كل شيء على تاريخ ثقافة وتاريخ أمة. وحقيقة الأمر أن الفنون ليست مجرد «انعكاسات للتاريخ» وإنما هي التاريخ في حد

(GIPC)، وهي جمعية حكومية تعمل على تدعيم وتنشيط الاهتمامات الثقافية، مع مساهمة من شركاء من القطاع الخاص أو القطاع العام. والأمثلة من هذا النوع تبين لنا أن المتاحف، بالإضافة إلى أنها تبقى على ذاكرة الماضي وذاكرة التراث مفعمة بالحياة، تؤدي دورا اقتصاديا بالغ الأهمية على نحو متزايد، وبالتالي فهي بمثابة مصدر للقوة على نحو حاسم للمدن والأقاليم، علاوة على أنها مصدر جذب سياحي وحافز اقتصادي.

ومتحف برودي أكول Préau des Accoules من حيث هو متحف للأطفال، قد اتخذ أيضا طريقة جديدة تماما في توصيل المعلومة للمشاهد. فبدلا من أن يكون متحفا بالمعنى الدقيق لهذه الكلمة، فإنه أقرب إلى أن يكون طريقا يؤدي إلى اتصالات أولية تمهيدية مع الأعمال الفنية والإنتاج الفني. فهو أولا وقبل كل شيء بمثابة مكان للتجريب يتميز بالتفاعلية interactivity التي تربط مابين العرض السلبي والاحتواء الإيجابي، والتركيز على المجموعة المستهدفة، وحتى بصرف النظر عن هذه الملامح الإبداعية، فإن المكان الفعلي للمتحف هو بمثابة تحد في حد ذاته، لأنه يقع في منطقة بانيني-Pani er، وهي منطقة طبقية عمالية «صعبة المراس» يسكنها خليط من أناس منتمين لخلفيات وبيئات مختلفة للغاية.

وهذا المفهوم الذهني للتفاعلية وزيارة المتحف من حيث هي تجربة تقدمية، يمكن العثور عليها أيضا في متاحف أخرى بمرسيليا، فالزائرون لمتحف فيانس على سبيل المثال، يمكن لهم أن يكتشفوا ويستكشفوا المجموعات الفنية الغنية في الوقت الذي يروق لهم، وعلى هواهم ومن غير قيد أو شرط، ويدون أن يكون هناك مرشد لهم سوى رغبتهم وميولهم وألفتهم مع الموضوع والمأمم به. فالمتحف يقدم أنشطة عديدة متنوعة لها علاقة بفن الأنية الفخارية والخزفية، وذلك حتى يمكن للزائرين تتبع اتصالاتهم الأولى مع المجموعات الفنية من خلال المشاركة في البرامج التي تتناول الأحداث عن موضوعات محددة.

وفي عام ١٩٩٧ نجد أن متحف الفنون الجميلة،

يفصل البحث العلمي عن الصيانة. ولذلك فإن متحف الـ Maaoa لا يعتبر متحفا أثريا بقدر ما هو متحف له مهام أنثروبولوجية وفنية وجمالية، حيث إن الهدف الرئيسي من ورائه هو جعل الزائرين يدركون ماقد ينجم عن اختفاء التقاليد والعوالم الرمزية للماضي.

ومتحف الموضة والأزياء Musée de la mode قد بدأ في دراسة جديدة، حيث اختار أسلوبا جديدا تماما فيما يتعلق بتقديم الأزياء والموضة. إذ قام بإعداد معارض من أنواع مختلفة، سواء أكانت من أعمال مصمم واحد (شائيل، إيفرن، سانت لوران، ياكو رابان) أو عن فن التصوير الفوتوغرافي (بيتر ليندبرج) أو عن موضوع معين (كرستيان لacroix والمسرح، والإنسان بوصفه موضوعا؛ الموضة والجسد، المانيكان، وفي عام ١٩٩٨ موندريان Mondrian الموضة والتصميمات، وبيندو، أندى وارمول Andy Warhol والموضة) ومن خلال النظر إلى الموضة من جميع الزوايا، فإن المتحف قد نجح في نقل الإحساس بترائه وتنوعه، مع التركيز على تعقيداته، من خلال تناول يحتوى على أنظمة مختلفة: التكنولوجيا، وعلم الجمال، والفن، والأنثروبولوجيا، وعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع. فالملابس هي مرآة تعكس صورة المجتمع في وقت معين، وبالتالي يتطلب الأمر أن يتم ملاحظتها وعرضها كما لو كانت تشاهد من خلال عيون عالم في الآثار القديمة أو عالم في علم الأعراق البشرية. ولذلك، وكجزء من سلسلة من المعارض التي تقدم رؤية شاملة عن «الملابس المجهولة لشعب معروف تماما» من وجهة نظر صوصيولوجية، فإن متحف الموضة والأزياء قد ابتدع في عام ١٩٩٧ مفهوما ذهنيا جديدا لمعارض لها ميول واتجاهات انثروبولوجية، من تصميم كل من: بول ماتيو Baul Mathieu، ومايكل راي Michael Ray.

وعلاوة على أنشطته من حيث هو متحف، فإن متحف الموضة والأزياء يعمل أيضا على تدعيم وتنشيط عمل المصممين الإقليميين، كجزء من عمله مع الـ Espace Mode Méditerranée، والذي يتم تسيير الشئون الإدارية به من عام ١٩٩٨ بمعرفة الـ Groupement d'Intérêt - Public Culturel

museum international

Correspondence

Questions concerning editorial matters:
The Editor, *Museum International*,
UNESCO, 7 place de Fontenoy,
75352 Paris 07 SP (France).
Tel: (33.1) 45.68.43.39
Fax: (33.1) 45.68.55.91

Museum International (English edition) is published four times a year in January, March, June and September by Blackwell Publishers, 108 Cowley Road, Oxford, OX4 1JF (UK) and 350 Main Street, Malden, MA 02148 (USA).

INFORMATION FOR SUBSCRIBERS: New orders and sample copy requests should be addressed to the Journals Marketing Manager at the publisher's address above (or by e-mail to jnlamples@blackwellpublishers.co.uk, quoting the name of the journal). Renewals, claims and all other correspondence relating to subscriptions should be addressed to Blackwell Publishers Journals, PO Box 805, 108 Cowley Road, Oxford OX4 1FH, UK (tel: +44(0)1865 244083, fax: +44(0)1865 381381 or email: jnlinfo@blackwellpublishers.co.uk). Cheques should be made payable to Blackwell Publishers Ltd.

INTERNET: For information on all Blackwell Publishers books, journals and services log onto URL: <http://www.blackwellpublishers.co.uk>.

Subscription rates for 1999

	EUR	ROW	NA
Institutions	£71.00	£71.00	\$111.00
Individuals	£31.00	£31.00	\$46.00
Institutions in the developing world	\$52.00		
Individuals in the developing world	\$27.00		

Back issues: Queries relating to back issues should be addressed to the Customer Service Department, Marston Book Services, P.O. Box 270, Oxon, OX14 4SD (UK).

Microform: The journal is available on microfilm (16 mm or 35 mm) or 105 mm microfiche from the Serials Acquisitions Department, University Microfilms Inc., 300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106 (USA).

US mailing: Periodicals postage paid at Rahway, New Jersey. Postmaster: send address corrections to *Museum International*, c/o Mercury Airfreight International Ltd Inc., 2323 E-F Randolph Avenue, Avenel, NJ 07001 (USA) (US mailing agent).

Advertising: For details contact Pamela Courtney, Albert House, Monnington on Wye, Hereford, HR4 7NL (UK). Tel: 01981 500344.

Copyright: All rights reserved. Apart from fair dealing for the purposes of research or private study, or criticism or review, as permitted under the Copyright, Designs and Patents Act 1988, no part of this publication may be reproduced, stored or transmitted in any form or by any means without the prior permission in writing of the Publisher, or in accordance with the terms of photocopying licences issued by organizations authorized by the Publisher to administer reprographic reproduction rights. Authorization to photocopy items for educational classroom use is granted by the Publisher provided the appropriate fee is paid directly to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA (tel. 508-750-8400), from whom clearance should be obtained in advance. For further information see CCC Online at <http://www.copyright.com/>.

Copies of articles that have appeared in this journal can be obtained from the Institute for Scientific Information, (Att. of Publication Processing), 3501 Market Street, Philadelphia, PA 19104 (USA).

Printed and bound in the United Kingdom by Headley Brothers Ltd, Kent. Printed on acid-free paper.

© UNESCO

التنوع الذى يكمل بعضه بعضا.

وفى هذه الأيام نجد أن المسألة الرئيسية ليست هى التجانس الثقافى: فالتركيز ينصب على الكيانات الثقافية المحددة الخاصة. ونود أن نشير إلى أن التحديات الكبرى للقرن الحادى والعشرين تكمن هنا، لأن المسألة ليست هى كيفية إيقاف الاتجاه نحو الاتساق والتوافق، وإنما هى كيفية محاربة ميل الأفراد إلى اللجوء إلى الإحساس بالرضا عن الهوية الخاصة بهم. ومن الواضح أن المتاحف يمكن لها أن تؤدى دورا كبيرا فى مواجهة هذا التحدى. ومتاحف مرسيليا مؤهلة بصفة خاصة لأن تقوم بهذا الدور، حيث تشارك تماما فى النشاط الجديد لمدينة قد نجحت فى تشكيل وصياغة هوية قوية لنفسها من بين تنوع اجتماعى شديد الغاية.

كلمة شكر: أود أن أتوجه بالشكر إلى متاحف مرسيليا ومكتب السياحة بها على كافة المعلومات التى زويونى بها، والتى شكلت الأساس لهذا المقال. كما أود أن أشير إلى العدد رقم ١٦٥ من مجلة «مرسيليا» لعام ١٩٩٢ [وهى المجلة الثقافية التى تصدر فى مرسيليا]، وفى نهاية هذا العدد الخاص بمتاحف مرسيليا توجد قائمة بالعديد من المقالات التى كُتبت عن متاحف مرسيليا والتى طبعت ونشرت فى مجلة مرسيليا، بالإضافة إلى قائمة بكتالوجات المتاحف والأدلة.

ملاحظات

- ١- عضو فى حركة فيليبريج Félibrige، وهى حركة أدبية بروفنسية بالقرن التاسع عشر.
- ٢- مارك فيرو، السينما والتاريخ، ص ١١، باريس، جاليمار، ١٩٩٢.

قد أدخل أيضا طريقة جديدة للفهم على مجموعاته الفنية، تشتمل على مفاهيم تتعلق بالعديد من فروع المعرفة البشرية والتفاعلية. كما يشتمل على برنامج أحداث تقدم مجموعة من الاهتمامات مع زيارات تهدف إلى إلقاء نظرة على المجموعات الفنية من زاوية اجتماعية/ تاريخية، أو زاوية تتعلق بالأيقنة Iconography، أو حتى تتعلق بدراسة الأيقونات، أو الرمزية الفنية. كما أن هذا المتحف يقوم بتنظيم ورشة عمل تدريبية من أجل الشباب، لكى يعرفهم على النواحي المختلفة لأشغال المتحف، مثل أعمال الصيانة، وعرض وتقديم الأعمال الفنية. كما أنه يقدم طريقة تحليلية للمجموعات الفنية بالمتحف من خلال تاريخ الفن والتاريخ الاجتماعى/ السياسى، وتشتمل على سلسلة من الجلسات العملية والخلاقة التى تعقد تحت اسم «معرضك، هو متحفك» وذلك بتوضيح وتفسير المفاهيم الذهنية العديدة التى تصادف الزائر.

والمتاحف التى تدخل فى الحسبان الظروف المختلفة المتعلقة بالتقييدات القانونية الخاصة بها، ينبغي عليها أكثر من ذى قبل أن تكون بمثابة خزانة عرض للتنوع الثقافى مع العمل فى نفس الوقت على إثارة الإحساس بالوعى التاريخى. واستعدادا لمواجهة هذه الخلفية من التغييرات فى الممارسات المتحفية، فإن مرسيليا لديها على نحو ممتاز الكثير الذى يمكن أن تقدمه فى ضوء التعددية الثقافية. فمرسيليا - بعكس الكثير من المدن الأخرى - لا تمتلك متحفا كبيرا واحدا، وإنما تمتلك مجموعة من المتاحف الفسيفسائية المنتشرة فى جميع الأرجاء بها. وهذا النموذج بصفة خاصة ليس سوى انعكاس للفوران والاهتياج - ولاداعى لأن نقول انعكاسا للفوضى العارمة - التى تعتبر سمة مميزة للمدينة فى حد ذاتها. وحيوية ونشاط متاحف مرسيليا، قد نجمت إلى حد كبير عن هذا

مركز مطبوعات اليونسكو

١ شارع طلعت حرب - القاهرة

ت: ٣٩٢.١٧٥

يقدم إضافة إلى المكتبة العربية ومساهمة في إثراء الفكر العربي، بما يتيح للقارئ العربي فرصة مواكبة الفكر الإنساني العالمي الذي تتضمنه دوريات اليونسكو في ميادين اهتماماته المختلفة وبسحر زهيد.

الاشتراك السنوي داخل الجمهورية		ثمن العدد	المجلة
للمؤسسات	للأفراد		
١٨ جنيها	١٥ جنيها	١٥٠ قرشا	مجلة رسالة اليونسكو (شهرية)
٨ جنيها	٧ جنيها	٢٠٠ قرش	مجلة الطبيعة والموارد (فصلية)
٨ جنيها	٧ جنيها	٢٠٠ قرش	المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية (فصلية)
٨ جنيها	٧ جنيها	٢٠٠ قرش	مجلة ديوجين (مصباح الفكر) (فصلية)
٨ جنيها	٧ جنيها	٢٠٠ قرش	مجلة المتحف الدولي (فصلية)
٨ جنيها	٧ جنيها	٢٠٠ قرش	مجلة مستقبلات (فصلية)

الاشتراك السنوي - خارج ج.م.ع. شاملة تكاليف البريد
٢٠ دولار أمريكي للمجلة الواحدة - للدول العربية
٢٥ دولار أمريكي للدول الأخرى
ويستد الاشتراك بشيك باسم المركز

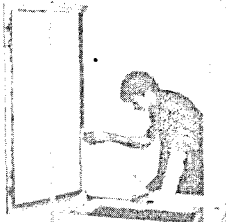
8 things you always wanted to do with a showcase - but were afraid to try

The trouble with high-performance showcases is that they tend to be hard to build, and even harder to move. Lightweight demountable systems, on the other hand, are easily handled, but tend to be lacking in performance.

If you are familiar with this dilemma, you will be pleased to hear that the new MONO showcase solves it. Although designed primarily for temporary and travelling exhibitions, it is equally at home in a permanent installation: With its precision-made frame, concealed locks and tamper-proof hinges, it performs to the highest security and environment-control standards.

Here are some of the things you can do with a MONO case:

1. Build it yourself. Do up sixteen screws to put the MONO structure together: fix the infills with snap-in-beads: and it's done. It's quick and easy: allow an hour the first time you build it - even less once you know the routine.



2. Move it to another room.

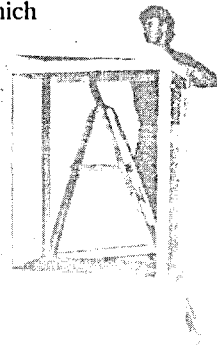
The MONO frame is rigid and light - and the 9.5mm glass, is 20% lighter than the 11.5mm material normally used in frameless cases. So it will often be possible to move a case without dismantling it.

3. Put it in store. When taken apart a MONO case occupies

very little space. We can supply protective cartons and a trolley to hold the elements, ready for wheeling into your store-room, or onto a contractor's vehicle.

4. Add a timber back panel. Glass and timber panels are interchangeable, and we can supply back panels for use in wall cases, complete with dress panels and fitted if required with our special concealed shelving uprights.

5. Fit new lighting. Without its lighting header, the MONO case is a glass-top unit which can be lit externally. The header is a simple steel box which rests on the top panel. We can supply fluorescent, LV or fibre-optics elements as required.



6. Make it bigger. The fact that your case is a metre long, while your exhibit is 1.5 metres, is no longer an insuperable problem. Your case can be lengthened by substituting longer rails, and new glass panels for sides and top.

7. Use special glass. For enhanced security, you can use multi-layer glass up to 13.5mm thick. For maximum visibility, substitute non-reflective glass. MONO is ideal for use with these special materials, which we can offer at special prices.

8. Go on tour. Using MONO cases can simplify the logistics of a travelling show by reducing the on-site labour needed for case construction and allowing the use of local materials - without compromising your performance standards.

Give it a try. If you like the sound of the MONO system, you can see and try it at our Milton Keynes showroom: or if you prefer, we can bring you a case to evaluate on your own premises. Please get in touch for more details.



click

Made-to-measure systems

Click Systems Ltd.

40 Blundells Road, Bradville, Milton Keynes MK13 7HF. Tel: +44 (0) 1908 220033 Fax: 319063.
E-mail: support@clicksystems.com Web site: www.clicksystems.com

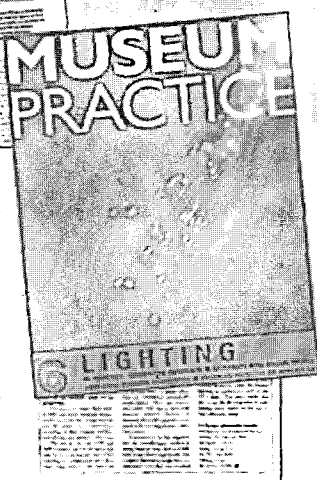
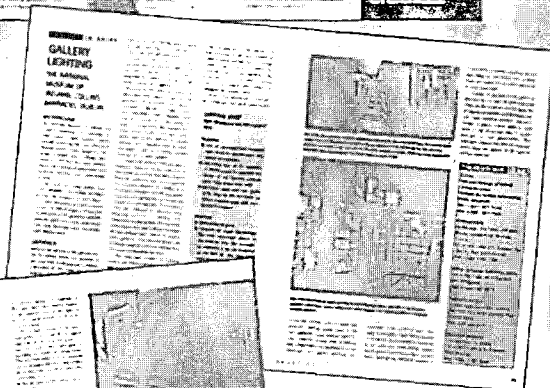
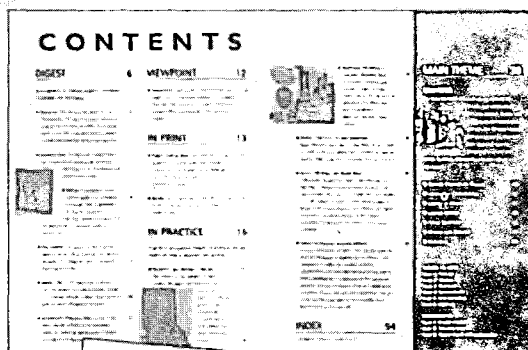
MUSEUM PRACTICE

A complete guide to the care, presentation and interpretation of collections in museums and galleries

Launched in 1996, *Museum Practice* is now the leading source of authoritative information and guidance on practical and technical aspects of work in museums, galleries and historic buildings.

The overall aim of *Museum Practice* is to help improve standards in the care, presentation and interpretation of collections. It contains information on techniques and technology, publications, events and research as well as reports on practical and technical projects in UK and overseas museums.

Each issue also includes a 60 page section on a specific subject including survey articles, checklists, detailed case studies, cost data, listings and equipment suppliers and sources of further information and advice.



المسح جنيهان

ma

Museums Association

SUBSCRIPTION FORM

3 Issues per year:

- 1996: Issues 1-3 Storage, Display, Outreach
- 1997: Issues 4-6 Environment, Interpretation, Lighting
- 1998: Issues 7-9 Visitor Services, Security, Audio-Visual and Multimedia

Subscription to commence from:

- 1996 issues 1-3
- 1997 Issues 4-6
- 1998 Issues 7-9
- 1999 Issues 10-12

Subscription rates

- one year £100
- two years £180
- three years £250

Payment Details

I enclose a cheque made payable to the Museums Association for: £ _____

Please debit my credit card

Number

Expiry Date

Signature

Name

Address

Postcode

Tel:

Please detach this form and return it to:
Museum Practice, 42 Clerkenwell Close, London, EC1R 0PA, UK

MUSEUM PRACTICE

“An insightful and resourceful publication for the museum community”

David H. Able
 President and CEO, American Association of Museums
 Editorial adviser

“Museum Practice provides us with evidence that improved standards are not just desirable but achievable, and will do more than any other publication we have to stimulate professional development in the museum sector”

David Anderson, Head of Education
 Victoria and Albert Museum



1350-0775(199904)51:2:1-J

UNESCO