

إدارة المتاحف

دليل المدرب



للإستعمال مع " إدارة المتاحف : دليل عملي "

دليل المدرب

للاستعمال مع كتاب
إدارة المتاحف : دليل عملي

تأليف

Vicky Woollard و فيكي وللارد Patrick Boylan باتريك بويلان
جامعة سيتي ، لندن

دليل المدرب

للاستعمال مع كتاب إدارة المتاحف : دليل عملي

تأليف : باتريك بويلان Patrick Boylan و فيكي وللارد Vicky Woollard

الناشر:

اليونسكو

7, place de Fontenoy

75352 Paris 07 SP

France

التحرير والتنسيق: باتريك جيه. بويلان Patrick J. Boylan

التنسيق من الأمانة العامة للأيكوم: جينيفر ثيفينو Jennifer Thévenot

الترجمة العربية: عدلي عبد الله محمد Adly abdalla Mohamed

التصميم وتنضيد الحروف: إدوارد مودي ديزاين Edward Moody Design، ليسيستر، المملكة المتحدة.

إعداد النسخة العربية: عمرو عدلي عبدالله Amr Adly Abdalla

الطباعة: اليونسكو

شكر وتقدير:

يرجع الفضل في تأليف كل جزء من أجزاء كتاب "دليل المدرب" إلى المؤلفين:

١/١ : باتريك بويلان و ٢/١ فيكي وللارد و ١/٢ - ٥/٢ باتريك بويلان

و ٦/٢ - ٧/٢ فيكي وللارد و ٨/٢ - ١٢/٢ باتريك بويلان و ١/٣ فيكي وللارد.

قام كل من باتريك بويلان و إدوارد مودي بإعداد نماذج أوراق عمل المتدربين استنادا إلى التمارين العملية وإطارات البيانات التي تضمنها كتاب إدارة المتاحف: دليل عملي وأدخلت فيكي وللارد عليها بعض المواد الإضافية.

مع خالص التقدير لمختلف مؤلفي كتاب إدارة المتاحف. على إسهاماتهم الهامة.

الدليل منشور أيضا باللغتين الإنجليزية والفرنسية.

© 2006 UNESCO and ICOM

Ref.: CLT/CH/MUS-06/16

(CLT-2006/WS/13)

المحتويات

١. مقدمة

- ١/١ استعمال كتاب إدارة المتاحف في التدريب المتحفي والتطوير المهني ١
- ٢/١ أنت المدرب: فهم التعليم والتعلم ٧
٢. نصيحة حول طريقة استعمال كل فصل من فصول إدارة المتاحف: دليل عملي للتدريب.
- ١/٢ التدريب على دور المتاحف ونظام الآداب المهنية والمتحفية ١٥
- ٢/٢ التدريب على إدارة المجموعات ١٧
- ٣/٢ التدريب على الجرد والتوثيق ١٩
- ٤/٢ التدريب على العناية بالمجموعات والمحافظة عليها ٢١
- ٥/٢ التدريب على العرض والمعارض ٢٣
- ٦/٢ التدريب على العناية بالزوار ٢٥
- ٧/٢ التدريب على التربية المتحفية في سياق وظائف المتاحف ٢٧
- ٨/٢ التدريب على إدارة المتاحف ٢٩
- ٩/٢ التدريب على إدارة الناس ٣١
- ١٠/٢ التدريب على التسويق ٣٣
- ١١/٢ التدريب على أمن المتاحف والاستعداد لمواجهة الكوارث ٣٥
- ١٢/٢ التدريب على مسائل التجارة غير المشروعة ٣٧

٣. نموذج برنامج دورة وملاحظات المدرب

- ١/٣ ملخص برنامج دورة: تكوين فريق فعال لخدمات الزوار ٣٩

ملاحق: ٣٦ نمودجا لأوراق عمل المتدربين، موضوعة على أساس كتاب: إدارة المتاحف.

(لتصويرها واستعمالها كتمارين عملية ضمن البرامج التدريبية).

ورقة العمل ١	: نظام الآداب المهنية المتحفية دراسات حالة ١ و ٢ و ٣	٥١
ورقة العمل ٢	: نظام الآداب المهنية المتحفية دراسة حالة ٤ و ٥	٥٢
ورقة العمل ٣	: صياغة سياسة إدارة المجموعات	٥٣
ورقة العمل ٤	: سياسة وإجراءات إعداد الكتالوجات	٥٤
ورقة العمل ٥	: سياسة أمن المجموعات	٥٥
ورقة العمل ٦	: مراجعة عمل الكتالوجات و التوثيق	٥٦
ورقة العمل ٧	: مصادر المعلومات على الموقع الإلكتروني	٥٧
ورقة العمل ٨	: تسعة عوامل للتدهور	٥٨
ورقة العمل ٩	: قصة تاريخية عن العمل الجماعي في المتحف	٥٩
ورقة العمل ١٠	: دراسة جدوى المعرض	٦٠
ورقة العمل ١١	: فريق المعرض	٦١
ورقة العمل ١٢	: الإعتراف بالخدمة الجيدة	٦٢
ورقة العمل ١٣	: التعرف على الزوار الحقيقيين	٦٣
ورقة العمل ١٤	: التعرف على الزوار المحتملين و الافتراضيين	٦٤
ورقة العمل ١٥	: خدمات و مرافق الزوار	٦٥
ورقة العمل ١٦	: مبادئ و أولويات سياسات و برامج المتحف التعليمية	٦٦
ورقة العمل ١٧	: كتابة البطاقات و اللوحات	٦٧
ورقة العمل ١٨	: القوانين الوطنية و المحلية	٦٨
ورقة العمل ١٩	: مختلف أنواع المتاحف في الدولة	٦٩
ورقة العمل ٢٠	: قائمة مراجعة السياسات	٧٠
ورقة العمل ٢١	: عوامل رئيسية تتعلق بشروط وأوضاع التوظيف	٧١
ورقة العمل ٢٢	: صحة و فاعلية التنظيم	٧٢
ورقة العمل ٢٣	: التوصيف الوظيفي و مواصفات اختيار و تعيين الموظفين	٧٣
ورقة العمل ٢٤	: كتابة بيان شروط عقد التوظيف	٧٤
ورقة العمل ٢٥	: خمس خطوات لتقييم المخاطر	٧٥
ورقة العمل ٢٦	: تحليل تخطيط التسويق الاستراتيجي	٧٦
ورقة العمل ٢٧	: إعداد خطة الطوارئ	٧٧
ورقة العمل ٢٨	: تحليل المخاطر	٧٨
ورقة العمل ٢٩	: الإتفاقيات الدولية و التعاون الدولي	٧٩
ورقة العمل ٣٠	: دواعي سياسة و استراتيجية خدمات الزوار	٨٠
ورقة العمل ٣١	: جعل المتحف صديق العائلة	٨١
ورقة العمل ٣٢	: وضع سياسة و استراتيجية لخدمات الزوار	٨٢
ورقة العمل ٣٣	: تقديم خدمات الزوار	٨٣
ورقة العمل ٣٤	: مجموعة الاتصالات و المعلومات : جمع المعلومات	٨٤
ورقة العمل ٣٥	: قواعد معيارية : مراجعة المتحف من وجهة نظر الزائر	٨٥
ورقة العمل ٣٦	: قائمة مراجعة : من وجهة نظر الزائر	٨٦

١. مقدمة

١/١ استعمال كتاب إدارة المتاحف في التدريب المتحفي والتطوير المهني

أعد مجلس المتاحف الدولي (الأيكوم) سنة ٢٠٠٤ كتاب إدارة المتاحف (بويلان، ٢٠٠٤) بناء على طلب لجنة اليونسكو الحكومية لحماية التراث الثقافي العراقي التي حددت الحاجة إلى وضع دليل يمكن استعماله بطرق مختلفة كجزء من برنامج تعمير العراق. هذا الدليل الذي تم إعداده بدعم من الصندوق الاستئماني لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ويضم بين صفتيه ١٢ موضوعاً صدر باللغتين الإنجليزية والعربية، مصمم ليستخدمه المدربون والمتدربون في العديد من الدورات المتعلقة بموضوعات المتاحف، ويعد أداة مفيدة ومرجعاً للعاملين في المتاحف وللدراسات المتعمقة في الموضوعات الأكثر تخصصاً، ولتعريف غير المتخصصين - مثل المسؤولين الحكوميين وأعضاء المجالس المنتخبة - بأفضل الممارسات وبالاحتياجات الأساسية للمتاحف. وحتى قبل صدور الطبعة الأولى من إدارة المتاحف اتضحت أهميته وقيّمته بالنسبة لدول أخرى غير العراق، ولذا وافقت اليونسكو على جعله متاحاً لجميع متاحف العالم العربي، وتوسيع مجال انتشار طبعته الإنجليزية. وأمام الاستقبال الجيد الذي قوبلت به الطبقات الأولى وافقت اليونسكو على نشره باللغة الفرنسية. ومنذ ذلك الحين كانت هناك طلبات من مناطق أخرى من العالم لترجمة إدارة المتاحف إلى لغات أخرى لأنه يجمع في كتاب واحد كافة الجوانب الأساسية لإدارة المتحف الرامية إلى تلبية احتياجات زوار المتحف وخدمة المجتمع الأكبر في القرن الحادي والعشرين.

فيما يلي الموضوعات التي تضمنها كتاب إدارة المتاحف والموضوعات الفرعية المنبثقة عنها:

دور المتاحف ونظام آداب المهنة بقلم (جيفري لويس): فكرة تاريخية عن الجمع - أول متاحف عامة - الحد الأدنى من المعايير والآداب المهنية - إدارة المتحف - تكوين وصون المجموعات - تخزين المجموعات - التفسير وتوسيع المعارف - إمكانية الوصول - تقييم وتعزيز التراث الطبيعي والثقافي - الخدمة العامة والمصلحة العامة - العمل مع المجموعات - التشريعات - الروح المهنية.

إدارة المجموعات بقلم (نيكولا لادكين): وضع سياسة إدارة المجموعات - الحيازة والإدخال - الإخراج والتخلص - الترقيم ووضع علامات القطع - شروط الإعارة - تخزين المجموعات - تداول ونقل المجموعات - التصوير - التأمين - وصول الجمهور إلى المجموعات - صالات العرض - الأبحاث.

الجرد والتوثيق بقلم (آندرو روبرتس): الحيازة - الاستعارة طويلة الأجل والإدخال - مراقبة قوائم الجرد والكتالوجات - خانات قوائم الجرد والكتالوج - التركيب اللغوي والاصطلاحي - ترقيم القطع ووضع اللاصقات والعلامات - الموقع ومراقبة الحركة - تسجيل الإخراج والتصرف في القطع - الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمجموعة عن طريق الموقع الإلكتروني - الموظفون والموارد المالية - المصادر والمراجع - الخانات المقترحة للكتالوج.

الحفاظ على المجموعات بقلم (ستييفان ميكالسكي): تحديد الأولويات وتقييم المخاطر - تقليل الخسائر والأضرار خلال المائة عام المقبلة - تصنيف مخاطر المجموعات - المحافظة على المجموعات مسئولية جميع العاملين بالمتحف - دورة الحفاظ على المجموعة - الخطوة رقم ١: فحص الأساسيات - الخطوة رقم ٢: مسح المخاطر - الخطوة رقم ٣: وضع خطة تحسينات إدارة مخاطر المجموعة - إيجاد حلول متكاملة للحفاظ على المجموعات - الإدارة المتكاملة لمخاطر الآفات - الإدارة المتكاملة والمستدامة لمخاطر الإضاءة والملوثات والحرارة والرطوبة - إرشادات إضاءة المتاحف - إرشادات درجة حرارة ورطوبة المتحف - إرشادات عن ملوثات المتحف - تكامل إدارة جميع العوامل الأربعة.

العرض والمعروضات والمعارض بقلم (ياني هيرمان) : أنماط العرض - المعارض : التفسير في بيئة المعرض - إدارة المعرض وعلاقاتها بأنشطة المتحف الأخرى - التصميم : عملية التخطيط والتصميم الرئيسية - وضع تفاصيل المعرض - الإنتاج والمواد - استكمال المعرض - تقييم المعرض بعد اكتماله الاهتمام بالزوار بقلم (فيكي ولارد) : فوائد للمتحف - المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة الممتازة للزائرين - تعريف الزائر وتفهمه - تخطيط وإدارة خدمات الزوار - مجالات خاصة - قائمة مراجعة من وجهة نظر الزوار .

التربية المتحفية بقلم (كورنيليا برونينجهاوس - كنوبيل) : المجموعات والتربية - تطوير وإدارة التربية المتحفية - التربية المتحفية والمجتمع المحلي - تصميم البرامج التربوية - المبادئ الأساسية - اختيار وسائل التعليم والتعلم - مطبوعات المتحف - أنواع المواد التعليمية المستخدمة في المتاحف - أنشطة خارج المتحف - التربية غير الرسمية .

إدارة المتحف بقلم (جاري إيدسون) : هيكل الإدارة - العمل الجماعي - العمل بروح الفريق - أنماط القيادة التي يتبعها المدراء وغيرهم من كبار الموظفين - وضع بيان الرسالة - الإدارة المالية - ست قواعد لتخطيط الموازنة - آداب وإدارة العمل المتحفية - عملية التخطيط - قضايا يتعين أخذها في الاعتبار - تحليل SWOT .

إدارة الموارد البشرية بقلم (باتريك بويلان) : فهم إدارة العاملين - الأقسام الرئيسية للعمل المتحفية والعاملين في المتاحف - معلومات الموظفين ، والمشاركة والنزاهة - توظيف الموظفين الجيدين والمحافظة عليهم - طرق التوظيف والترقية - التدريب والتطوير المهني - الإجراءات التأديبية والتظلمات - الصحة والسلامة - تقييم المخاطر في مكان العمل - خمس خطوات لتقييم المخاطر .

التسويق بقلم (بال مورك) : مقدمة - التوجه الحالي للمتاحف فيما يتعلق بنظرية التسويق وممارساته - المنتج - السعر - الترويج - المكان - التخطيط الاستراتيجي للسوق - الرسالة والرؤية - العوامل الداخلية والخارجية - المجموعات المستهدفة - الإعلان - العلاقات العامة - بناء سمعة المتحف أو "الاسم التجاري brand" .

أمن المتحف والاستعداد للكوارث بقلم (بافيل جيراسيك) : من المسئول عن سياسة الأمن وتنفيذها؟ تحليل المخاطر وخطة الطوارئ - تنفيذ خطة الطوارئ لحماية المتحف - إجراءات لضمان الأمن في قاعات العرض - نظام كشف الدخلاء - أجهزة المراقبة - الدوائر التليفزيونية المغلقة - أجهزة إطفاء الحريق الأوتوماتيكية - خطة الطوارئ .

التجارة غير المشروعة بقلم (ليندل بروت) : الوقاية - الجرد - قائمة المراجعة - القوانين الوطنية - السياح والزوار - التدريب - الكشف - الاسترداد - التعاون الدولي - الاتفاقيات الدولية - استعادة الآثار في حال عدم تطبيق الاتفاقيات - التقاضي .

الهدف من كتاب دليل المدرب لإدارة المتاحف: دليل عملي :

أصدر مجلس المتاحف الدولي (الأيكوم) دليل المدرب لإدارة المتاحف : دليل عملي بناء على طلب اليونسكو استكمالاً لكتاب إدارة المتاحف لمساعدة وإرشاد أولئك الذين يستخدمونه كمرجع رئيسي في التدريب على المتاحف ، كما يهدف إلى مساعدة أولئك الذين ينظمون أو يديرون أو يساهمون في مختلف برامج تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم. ومن المهم أن نفهم أن الغرض من دليل المدرب (حسب الهدف الأصلي الذي حددته اليونسكو) هو أن يُستعمل جنباً إلى جنب مع كتاب إدارة المتاحف ، وفيما عدا أوراق العمل الموجودة في دليل المدرب ليس هناك تكرار أو ازدواجية في ما ورد في الكتابين من معلومات فنية أو إرشادات تهم المدربين والمتدربين ، إلا أن الكتاب الرئيسي الذي يتكون من اثني عشر فصلاً يغطي أكثر من ١٣٠ موضوعاً يمكن أن يكون كل موضوع منها أساساً لجلسة تدريبية أو مناقشة أو تمرين عملي .

ويمكن تدريس الكتاب الأصلي - من جهة - لمدة سنة أو حتى سنتين في الدراسات العليا لعلم المتاحف أو إدارة التراث. كما يمكن استخدامه بصفة خاصة كدليل للدورات والبرامج التدريبية الطويلة المتعلقة بأي من المجالات المتحفية، مثل وضع إطار لدورة نموذجية حول "تكوين فريق لتقديم الخدمة الممتازة لزوار المتحف" يتم تدريسه على مدى ثلاثة أسابيع مع التفرغ التام، أو استخدامه - وهذا هو الأفضل - لوضع سلسلة من الجلسات التدريبية لمدة نصف يوم على مدى سنة كاملة. ومن جهة أخرى يمكن أن يكون كل موضوع من موضوعات الكتاب البالغ عددها ١٣٠ موضوعاً أساساً لورشة عمل قصيرة أو لجلسة نقاشية بين هيئة الموظفين لمدة ساعة أو ساعتين. وفيما بين هذه الخيارات الثلاثة يوجد عدد غير محدود من إمكانيات استخدام الكتاب في التعليم المهني المتخصص في المتاحف والتراث والتدريب والتطوير المهني المستمر. (وليزيد من التفاصيل، انظر إدارة المتاحف).

منذ عدة سنوات طويلة مضت وصف واحد من أعظم رواد تعليم وتعلم العلوم الحديثة استجابة المتدربين للاتجاهات الرئيسية الثلاثة بهذه الكلمات: "قالوا: فنسيت، وقرأت: فتذكرت، وفعلت: ففهمت". وعلى هذا المنوال كان الاتجاه في دليل المدرب إلى التأكيد على الحاجة إلى برامج تدريب وتنمية قدرات الموظفين وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من التدريس العملي الذي يقوم على أساس الأنشطة، وبيان لكل من ذوي الخبرة في التدريب المتحفى والمستجدين في هذا المجال أنه يمكن استعمال المعلومات والكثير من الأمثلة والتمارين العملية التي وردت في إدارة المتاحف في جميع أنواع برامج تدريب وتنمية قدرات الموظفين. وبالإضافة على ذلك فإن المهنيين والمتدربين، الذين يستخدمون الكتاب الرئيسي بصفة كلية أو جزئية للدراسة الخاصة كجزء من التطوير الذاتي، قد يجدون في دليل المدرب أجزاء عظيمة الفائدة مثل أوراق العمل.

تعاون الموظفين والعمل الجماعي

يقوم كتاب إدارة المتاحف بصفة جزئية على مبدأ احتياج مختلف العاملين في كل متحف إلى التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد، وسرعة تطوير وفهم عمل ومسؤوليات كل شخص آخر يعمل في المتحف. وفي وقتنا هذا تتسم أعمال موظفي في المتاحف والمنظمات والمؤسسات الأخرى المعنية بالتراث بالتعقيد لأنها تدخل في عدد متزايد من التخصصات.

ومن هذه التخصصات ما يأتي من خارج المهنة المتحفية تماماً مثل الوظائف المالية والإدارية والتسويق والعلاقات العامة ومجالات الأمن والسلامة الآخذة في التعقيد أيضاً دون أن يحصلوا على فرص التدريب التقليدية في قطاع المتاحف وربما ينتقلون خلال سنوات قليلة لممارسة مهاراتهم وخبراتهم المهنية في مجالات مختلفة تماماً. ولهذا يُوصى بشدة أن يتضمن أي نشاط أو برنامج تدريبي مجموعات كبيرة من الموظفين والمهنيين المتحفية كلما أمكن، حتى تتمكن كل مجموعة من تبادل المعلومات والآراء والخبرات في المهنة المتحفية وغير المتحفية، لأن الجمع بين الأمناء والإداريين وموظفي العلاقات العامة وموظفي التربية المتحفية والأمن في مجموعة مختلطة أو عدة مجموعات يقوي المؤسسة ككل عن طريق زيادة فهم ومعرفة أجزاء أو أنشطة المتحف المختلفة وأهدافه ووظائفه بصفة عامة. ومن المفضل كذلك أن تضم هذه الأنشطة التدريبية موظفين من مختلف المستويات الوظيفية، لأن الموظفين الأكبر سناً والأطول خدمة يتمتعون دائماً بقدر كبير من المعرفة والخبرة التي يمكن بل ويجب اقتسامها مع من هم أقل خبرة، بينما يسهم الموظفون الجدد والأصغر سناً بجلب المعرفة من مصادر أخرى وتقديم وجهات نظر جديدة حول الموضوعات المختلفة.

لامركزية الإدارة والمسئولية

هناك موضوع رئيسي آخر وهو زيادة الاتجاه إلى التأكيد على لامركزية سلطة الإدارة والمسئولية في جميع المنظمات إلى أدنى مستوى ممكن في سلم الهيكل الوظيفي، وهو مبدأ أصبح الآن أكثر قبولا في المتاحف والمؤسسات المتعلقة بها. وبالتالي، يحتاج حتى أكبر المتخصصين في الأعمال المتحفية مثل الأمناء والمعنيين بالمحافظة على مقتنيات المتاحف إلى الكثير من المعرفة بالجوانب المختلفة لإدارة المتاحف.

التعليم المهني والفني، والتدريب وتطوير قدرات موظفي المتاحف على اختلاف مستوياتهم
يصر الأيكوم منذ أكثر من نصف قرن على أن جميع الموظفين المتخصصين في المتحف بحاجة إلى التعليم والتدريب الفني المهني (إدارة المتاحف صفحة ١٤٩) وكانت هذه النصيحة في البداية مركزة أساسا على احتياجات أخصائيين بعينهم مثل الأمناء وأخصائيي الترميم ثم موظفي التربية المتحفية والشرح، إلا أن لجنة التدريب التابعة للأيكوم (ICTOP) في اجتماعها الدولي في بيرجين بالنرويج عرضت تقديم الإرشاد حول الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين في أي متحف أو أي مؤسسة أو منظمة تتعلق بالمتاحف وبرزت ذلك بقولها:

“إن من بين موظفي المتحف مجموعة كبيرة من الأخصائيين والموظفين العموميين على مستويات مختلفة إضافة إلى الأمناء، ومنهم الإداريون والمحاسبون والحرفيون والمتخصصون في أعمال الصيانة والترميم والأمن. وعلى كل متحف (أو منظمة أو سلطة متحفية إقليمية أو وطنية) تقع مسئولية تحليل المسئوليات واحتياجات التدريب لجميع أنواع الوظائف، وتحديد أهداف التعليم وترتيب التدريب المناسب لكل وظيفة على ضوء مثل هذه الدراسة. “وتختلف طبيعة التدريب وطول مدته في كل مجال أو لكل وظيفة حسب مهام كل وظيفة، إلا أنه لا بد من وجود هدف عام مشترك لهذا التدريب وهو إعطاء كل من العاملين في المتحف فكرة واضحة عن دور المتحف في المجتمع، وفهما لدور الموظف ذاته في المتحف.” (لجنة التدريب والموظفين، ١٩٨٣، صفحة ٤١).

وفيما يتعلق بالنقطة الأخيرة وهي ضرورة أن يفهم كل موظف دوره في المتحف، رأى البعض أنه من حقوق الإنسان الأساسية أن يفهم كل موظف أهداف وطبيعة المتحف والبرنامج الذي يساعد في تنفيذه وأهمية دوره في كل ذلك. وقد تكون للمعلومات وبرامج التدريب أهمية خاصة بالنسبة للعدد المتزايد من المتخصصين الجدد في المجالات المالية وشئون الموظفين والتسويق والكمبيوتر والمعلومات والأمن الذين يتم تعيينهم في المتحف في وظائف الإدارة المتوسطة أو العليا مباشرة لأنهم حصلوا على تدريبات واكتسبوا مهارات من وظائف سابقة في شركات أو قطاعات أعمال أخرى غير متحفية أو تطوعية. ومن المهم أيضا أن يفهم كل موظف عمل رئيسه المباشر أو مشرفه وعمل مؤسسه، كما ورد في إرشادات اللجنة في اجتماع بيرجين:

“ولذلك يُوصى أن يحاول كل برنامج تدريبي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. المتاحف: لماذا نقيمها وما هي أهميتها بالنسبة للمجتمع؟
 ٢. المجموعات المتحفية: كيف نحصل عليها وكيف ندرسها ونعتني بها، وماذا نفعل بها؟
 ٣. الإدارة: من الذي يفعل ماذا في المتحف، ولماذا؟
 ٤. المعارض والخدمات العامة الأخرى: لماذا نعملها، وكيف ننظمها، وكيف يتم استخدامها؟
 ٥. الخدمات المادية: كيف نحقق أفضل طريقة للوصول إلى خدمات المتحف مع حماية المجموعات؟
- (لجنة التدريب والموظفين، ١٩٨٣، صفحة ٤١، ٤٢).

واستمر الأيكون من خلال لجنته الدولية للتدريب والموظفين في تقديم اتوصيات بشأن السياسات والممارسات الخاصة بالتدريب المتحفي وتطوير مهارات الموظفين ومراجعتها وتحديثها بين الحين والآخر، وتم تلخيص أحدثها في "الخطوط الإرشادية للتطوير المهني المتحفي" والإرشادات المؤيدة لها والتي يمكن الحصول عليها من موقع اللجنة الدولية على الانترنت وعنوانه: <http://ictop.icom.museum> وكذلك يحتوي هذا الموقع على موضوعات عملية قيمة لكل من يهتم أمر التدريب المتحفي والتعليم المهني، ومنها مؤلفات لكبار الخبراء في هذا المجال ودليل للمواقع الإلكترونية للدورات التدريبية المتحفية في مختلف أنحاء العالم.

تصميم وتخطيط برامج التدريب وتطوير القدرات

ورد في مقدمة إدارة المتاحف أنه يهدف إلى تحقيق عدة أهداف لأنه يتضمن معلومات وتوصيات خاصة "بأفضل الممارسات" الحالية ذات القيمة العملية المفيدة بالنسبة:

١. لكل من التحق مؤخرًا أو سيلتحق في المستقبل بالعمل في المتاحف ولديه الحد الأدنى من الخبرة في أعمال المتاحف.
٢. وللمهنيين والفنيين المتخصصين في أي مجال من المجالات المتحفية المتعددة حيث يبين لهم مسؤوليات ومهام زملائهم في الإدارات والتخصصات الأخرى.
٣. وهو مرجع قيم للمناقشات التي من الضروري جدا أن تتم بين العاملين في المتحف والسلطات الحكومية المعنية حول الأداء الحالي للمتحف وسياساته وتوجهاته.

استخدام كتاب إدارة المتاحف: دليل عملي في التدريب وتطوير القدرات

- الغرض من إدارة المتاحف هو استخدامه في برامج التدريب وتطوير قدرات الموظفين بطرق مختلفة منها:
١. يمكن استخدام الكتاب كمرجع لطلاب الدراسات العليا والدورات المهنية أو برامج الدرجات جامعية في علم المتاحف والدراسات المتحفية والتراث والموضوعات ذات العلاقة بمستقبل المهن المتحفية.
 ٢. كما يمكن استخدامه كدليل لبرامج الدراسة عن بعد والدراسات لغير المتفرغين من موظفي المتاحف.
 ٣. ويمكن أن يستخدمه المتحف في برامج التدريب والتطوير الداخلية التي تعتبر ذات قيمة كبيرة بالنسبة للموظفين المهتمين بتطوير قدراتهم المهنية.
 ٤. تتضمن مختلف فصول الكتاب معلومات قيمة عن التطورات الجارية "أفضل الممارسات" التي يمكن مناقشتها في المتحف مع مجلس الإدارة لوضع ومراجعة أهداف المتحف وسياساته وبرامجه.
 ٥. ويغطي كل فصل من إدارة المتاحف موضوعا بالغ الأهمية، مثل إدارة المجموعات وأمن المتاحف، يمكن أن تقوم عليه دورة خاصة أو سلسلة من الدورات حول ذات الموضوع. وقد تضمن الجزء ١/٣ من دليل المدرب برنامج نموذجيا لدورة متعلقة بالفصل الخاص بالعناية بالزوار في كتاب إدارة المتاحف.
 ٦. يمكن استخدام أي موضوع من أكثر من ١٣٠ موضوعا تضمنها الكتاب كأساس لجلسة تدريبية أو مناقشة أو تمرين عملي لمدة يوم أو نصف يوم لموظفي المتحف الحاليين.

ويقدم دليل المدرب إرشادات إضافية لكل من ينظم أو يساعد في تقديم عملية التدريب سواء من المدربين أو المدرسين أو غيرهم، ذلك لأن التدريب المتحفي المتخصص يمكن أن يتم بكفاءة بواسطة أخصائيين لديهم خبرة عملية في موضوع التدريب، ولذلك يحتاجون إلى اكتساب خبرة في إدارة مثل هذه الدورات والبرامج التدريبية. وستجدون في كل جزء من أجزاء هذا الدليل أن النص الأصلي له ما يؤيده من المعلومات الإضافية التي تشمل على سبيل المثال البيانات والمعايير الفنية الرئيسية، واقتراحات حول التمارين العملية وموضوعات للمناقشة

داخل المتحف يمكن أن تتم مع أخصائي واحد أو مجموعة دراسية صغيرة، أو المشاركين في برنامج أو دورة تدريبية، أو جميع الموظفين.

وعلى هذا فإن الجزء التالي من دليل المدرب يقدم معلومات وإرشادات حول طرق التعليم والتعلم التي يمكن استخدامها في جميع أنواع برامج التدريب، وإرشادات عملية عن تنظيم وإدارة مثل هذه الدورات والبرامج. وتتكون بقية دليل المدرب من تعليق موجز على كل فصل من فصول إدارة المتاحف مع تسليط الضوء على الموضوعات التي لها أهمية خاصة، وتدريبات عملية مقترحة يمكن إضافتها إلى البرامج. ومن السمات الهامة لكتاب إدارة المتاحف أنه يحتوي على الكثير من "إطارات" المعلومات والتمارين المقترحة للعمل الفردي أو الجماعي. وقد أضفنا في تعليقات دليل المدرب على كل فصل ورقة أو ورقتي عمل يمكن للمدرب أو المعلم تصويرها وتوزيعها على المتدربين أو مجموعات الدراسة ومساعدتهم على حل التمارين العملية المقترحة. ويعتمد هيكل كل فصل من فصول هذا الدليل الرئيسية على العناوين الفرعية التالية:

من؟ يبين هذا الجزء في كل حالة الموظفين المحتاجين إلى برامج ومستويات تدريب معينة تتعلق بوظائفهم ومسؤولياتهم. ماذا؟ يسلط هذا الجزء الضوء على الموضوعات ذات الأولوية من الفصل المناسب من كتاب إدارة المتاحف التي يمكن التأكيد عليها في البرامج التدريبية. كيف؟ يقدم هذا الجزء إرشادات عن الطرق العملية لتنظيم وتقديم برامج التدريب، والذين يمكن أن يساعدوا في التدريب.

مواد تكميلية:

دورة نموذجية: تحتوي الفصول الرئيسية من دليل المدرب على نموذج لبرنامج كامل ومذكرات المدرب لدورة محددة حسب الفصل المناسب من كتاب إدارة المتاحف، ونموذج دورة تدريبية لتكوين فريق فعال لخدمة الزوار. أوراق عمل يتم تصويرها: على أساس الفصل المناسب من كتاب إدارة المتاحف أضفنا في نهاية هذا الدليل ٣٦ ورقة عمل نموذجية ليستخدمها المشاركون في الدورات العملية وخاصة عند العمل في مجموعات أو في مشروعات فردية، ويأمل المؤلفان أن تكون نموذجا لأوراق أخرى يعدها المدربون على أجزاء أخرى من الكتاب حسب الحاجة.

٢/١ أنت المدرب: فهم التعليم والتعلم

هذه المقدمة لك أنت أيها المدرب، يا من تنظم أو تسهم في تنظيم برامج المتحف التدريبية. إن دورك كمنظم أو مرشد أو مدرب رئيسي في تطوير المتحف وموظفيه. وباستخدام هذا الدليل تقدم لجميع موظفي المتحف فرصا كثيرة للاستكشاف والتعلم من ورش العمل ومن بعضهم. ودورك رئيسي أيضا لإيجاد بيئة إيجابية للتعليم تعطي المتدربين الثقة في كيفية القيام بأعمالهم و تطوير أنفسهم.

وأخيرا فإن عملك سيوضح الطريق لنهوض المتحف بمسؤولياته عن المجموعات وعن الزوار مما يجعلهم يستمتعون بالزيارة ويحرصون على تكرارها. ويهدف هذا الفصل إلى:

- < وضع إطار لنظام التعلم في المتحف يؤكد على التطوير المهني لكافة العاملين في المتحف.
- < تحديد مراحل وضع برنامج تدريبي سنوي متكامل يغطي كافة مجالات أنشطة المتحف.
- < معرفة كيف يتعلم الكبار.
- < تمكينك من تحديد مجموعة المهارات والمعارف التي تمكنك من تقديم هذه التمارين بطريقة مؤثرة وممتعة.
- < دراسة الجوانب العملية لتنظيم وقيادة ورش العمل التدريبية.
- < تقديم مجموعة من أساليب التقييم تساعد على تحسين جودة التدريب ومحتواه بصفة مستمرة.

ما هو التطوير المهني المستمر (CPD) وما هو التدريب؟

التدريب عنصر واحد من عناصر التطوير المهني المستمر، أي تلك العملية (التي تتطلب معرفة ومهارات) التي من خلالها يحسن المرء نشاطه المهني في حياته العملية طبقا لمعايير تتفق عليها أطراف محترمة وتعتبرها أنسب المعايير وأكثرها تأثيرا في مكان العمل. ويمكن أن يتم التطوير المهني بمرافقة شخص آخر للتعلم منه، أو بزيارة متاحف أخرى، أو بالتحدث مع الزملاء، أو بقراءة المجلات وحضور أيام التدريب. والحقيقة أن أيام التدريب وحدها قد لا تكون مؤثرة إلا إذا اشتملت على مجموعة من الخبرات والأنشطة التي تسمح للمرء بتجربة الأفكار التي يتضمنها يوم التدريب، وملاحظة زميل من ذوي الخبرات الأكبر، والتفكير في نتائج الأنشطة الجديدة ومقارنتها مع أفضل ممارسات الزملاء الآخرين.

لماذا الانشغال بالتدريب؟ وضع إطار يؤكد على التطوير المهني لكافة العاملين في المتحف

التدريب والتطوير المهني من العوامل الحرجة لتقدم المتحف وتحقيق ما يخطط لتحقيقه في المستقبل. المشاركة في الأنشطة التدريبية تساعد الموظفين على تحديث أنفسهم باكتساب أفكار وأساليب جديدة ودراسة ورصد جودة الخدمات المقدمة إلى جمهور الزوار ومختلف أصحاب المصلحة بما فيهم الحكومة.

والأهم من ذلك أن من شأن التدريب والتطوير المهني تقوية قدرة المتدرب على العمل الجماعي وتحقيق الرضاء عن العمل والتحمس للانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها والاهتمام بالاحتياجات والطموحات المهنية.

تقدم المنظمات التعليمية للموظفين فرصا للتطور وتحمل المسؤولية كما تقدم لهم الدعم، وهي تسمح لهم بتجربة أفكار جديدة والتعلم من الأخطاء، كما تشجعهم على المشاركة في تجارب وخبرات جديدة مع زملائهم فيتعلمون من بعضهم البعض ومن المرافقة والمتابعة. وتتمثل الفائدة التي تعود على الموظفين وعلى منظماتهم في إيجاد بيئة إبداعية لحل المشاكل وحماسة لتطوير الأفكار ورضاء أكبر عن العمل والاستمتاع بالنتائج التي تتحقق بالجهد والعمل.

أين يجب أن يكون موضع المسؤولية داخل المنظمة؟

يرجع الفضل في جعل الأفكار الواردة في هذا الدليل تحقق أكبر تأثير إلى جدية المتحف في التدريب والتطوير

المهني. وأنت كمدرّب لا بد أن تشعر وتتأكد أن الإدارة العليا تضع التدريب في قلب اهتمامات المتحف وأنها تحملك المسؤولية وتعطيك السلطة لتنظيم جلسات التدريب والتفاوض لإعفاء المتدربين من العمل لكي يشاركوا في جلسات التدريب. ويمكن للمتحف ابتداءً من المدير فما دونه الاعتراف بأهمية التدريب بعدة طرق. الإدارة على سبيل المثال قد تعبر عن ذلك بتخصيص بعض الوقت للتدريب المشترك بين الإدارات وإتاحة الفرص للمرافقة والمتابعة، والتشجيع والاحتفالات، والاعتراف بجهود الفرد وإسهاماته، والمشاركة في التدريب، والاعتراف بأن جميع الموظفين وفريق الإدارة العليا يمكنهم أن يتعلموا شيئاً جديداً وأن يسهموا بخبراتهم ومعارفهم.

من هو المدرّب؟

أولاً وقبل كل شيء يجب تسمية أو تحديد أحد الموظفين ليكون "نجم" التدريب لمدة سنة أو سنتين. (والأفضل أن يتم تحديد شخصين لتقسيم عبء العمل وتقديم أساليب تدريب مختلفة وتغطية حالات الغياب). ويجب أن يكون المدرّب (ذكراً كان أم أنثى) شخصاً له سلطة في المتحف ويتمتع باحترام الآخرين، وأن يكون قادراً على إظهار ما لديه من خصائص تجعله مدرّباً مؤثراً لأن هذا الدور أساسي في نجاح برنامج التدريب. المدربون المؤثرون هم أولئك الذين:

- < يحرصون على تعليم أنفسهم ويرغبون دائماً في تطوير قدراتهم المهنية ويهتمون كثيراً بالتقييم الذاتي.
- < يقابلون الغير بالترحيب وبطريقة إيجابية ومشجعة ويعاملون كل شخص باحترام ولياقة.
- < يتعاملون بديمقراطية ويعطون الجميع فرصاً متساوية ولا يسمحون بالسيطرة لأحد إلا إذا كان لديه جديد يتعلم منه الآخرون.
- < يعترفون أن كل فرد له خبرات ومهارات ومعلومات قيمة يمكن أن يسهم بها.
- < يبدعون في تخطيط جلسات التدريب ويعملون بطرق متنوعة تحفز المشاركين، ولديهم أهداف واضحة.
- < يستطيعون إيجاد جو مشجع بتقليل عنصر التهديد أو الخوف من الفشل لمن لديه نقص في المعلومات أو المهارات أو الثقة.
- < يستعدون جيداً بالمعلومات والمواد والمهام التي سيقومون بها.
- < يحسنون الاستماع وتقديم الإرشاد.
- < يقبلون القيام بدور الميسر (أي القيام بدور ثانوي) ويرغبون كذلك في قيادة ورشة العمل.
- < يقبلون التحدي وتوسيع أفكار المتدربين وما يقودونه من حلول.
- < يحترموا الوقت - فيصلون قبل الجميع ويعدون حجرة التدريب وينتهون في الوقت المحدد بعد إنجاز جميع الأعمال.

تخطيط منهج التدريب

يجب أن يكون أول عمل يبدأ به المدرّب المعين هو تحليل القدرات والمهارات والاحتياجات للموظفين وفريق الإدارة العليا ويشمل تحليل المهارات ما يلي:

- < المهارات الفنية مثل الكمبيوتر ومهارات العرض وأعمال صالات العرض (مثل تعليق الصور).
 - < المهارات الإدارية مثل رئاسة الاجتماعات والعمل في مجموعات وإدارة المشروعات وكتابة التقارير والتخطيط.
 - < المهارات الخاصة بالمجموعات مثل التوثيق والتخزين بصفة عامة.
 - < المهارات المهنية والشخصية مثل مهارات الاتصال (المكتوبة والمنطوقة وطرق العرض).
- ثم يبدأ المدرّب تكوين المهارات المطلوبة أكثر من غيرها ويضع خطة التدريب والجدول الزمني لجلسات التدريب مع فريق الإدارة العليا. ومن المهم عند وضع الجدول أن يأخذ في الاعتبار تقديم التدريب في المتحف على المدى المتوسط والبعيد (من سنة إلى سنتين) حتى يضمن عدم وجود عدد أكبر من اللازم من المتدربين ومراعاة الأولويات وإتاحة الفرصة لنقل المعلومات في الاتجاه العرسي ومن أعلى إلى أسفل في الإدارة، والتأكد

أخيرا من وجود التمويل اللازم لتنفيذ البرنامج.

ويُنصح بتخطيط سلسلة من جلسات التدريب (٤-٦ جلسات مثلا خلال عدة أسابيع) حتى يتم البناء التدريجي لتطوير المهارات فتؤدي كل جلسة إلى الجلسة التي تليها سواء بالدخول في الموضوع بمزيد من العمق أو بتقديم مجال آخر من مجالات المعرفة يرتبط به، مثل الربط بين التربية المتحفية والتسويق أو الخدمات التي تقدم أمام المبنى.

المحتوى وضع رسالة واستراتيجية للمتحف	الجلسة الأولى تحليل SWOT	الجلسة الثانية وضع بيان الرسالة	الجلسة الثالثة تحديد الأهداف والغايات	الجلسة الرابعة وضع استراتيجية للسنوات الثلاثة المقبلة
خدمات الزوار	الوضع الحالي	الغايات في المستقبل	تكوين فريق الزوار ومسئوليته	وضع علامات معيارية لقياس التقدم
التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المجموعة الأولى تتلقي التدريب الأولي	المجموعة الأولى تدخل المرحلة التالية	المجموعة الأولى تدعم المهارات الأساسية	كل عضو من المجموعة الأولى يختار "طالباً" ينقل إليه ما تعلمه.

يجب أن تفكر في معدل جلسات التدريب إذا كانت متسلسلة، وأن تترك وقتاً كافياً لكي يستوعب الناس المهارات الجديدة، لكن يجب ألا تتركهم لمدة طويلة تجعلهم ينسون كل شيء! ومن المهم أن تضع في الجدول جلسة إضافية بعد الجلسة الأخيرة بعدة أسابيع لكي تسألهم عن مدى تطبيق ما تعلموه في مجالات أعمالهم، أو لكي يفكروا في الأسباب التي حالت دون تحقيق النتائج المرجوة، والعوائق التي وقفت في طريق التغيير.

تقييم التدريب

عند بداية تخطيط برنامج السنة الأولى من التدريب يجب أن تفكر في طريقة تقييم البرنامج وستحتاج ذلك لعدة أسباب :

- < تطور المهني: أداؤك، وهيكل الجلسات، والمواد المطلوبة، وفهم الديناميكية بين المجموعات، الخ.
- < ملاحظة تقدم الأفراد: لكي يسجل الأفراد مدى تقدمهم مع مرور الوقت، والجلسات التي استمتعوا بها، ولماذا؟ لكي يكتسبوا مهارة تحليل الأساليب التي يتعلمون بها ويحسنوا قدرتهم على التعلم.
- < تقديم الدليل على الإدارة العليا: من المعروف أن الإدارة العليا ستريد أن تعرف مدى مساهمة جلسات التدريب في تحقيق أهداف المتحف، ومن المعقول أن يتم تقديم تقارير قصيرة ربع سنوية تشمل عدد الجلسات، وعدد المشاركين فيها، والموضوعات التي تمت دراستها، والتغذية الراجعة من المشاركين، ونتائج التدريب. ويمكنك أن تجمع المعلومات بعدة طرق:

- < عن طريق مذكرات المتدربين أو الأوراق التي كتبوها بأنفسهم وسجلوا فيها الأنشطة والنتائج التي تحققت خلال العام.
- < المقابلات الشخصية الرسمية: وباستخدام مذكرات أو أوراق التدريب يناقش المدرب كيف أدت الجلسات إلى تغيير طريقة أداء الأنشطة اليومية، وقد يشمل ذلك كيف ينظمون يومهم لاستخدام الوقت بكفاءة والتمكن من القيام بمزيد من التفويض بعد أن تمكنوا من ترتيب الأولويات ووضع أنظمة لتسجيل المعلومات، الخ.
- < مذكرات المدرب: المذكرة التي دونت فيها بيانات رقمية مثل أسماء المحاضرين، وعدد الجلسات وعدد الساعات، الخ. والأهداف التي حددتها لكل جلسة والتي قد تتجاوز الأهداف التي ذكرت للمشاركين فقد ترغب مثلاً في تجربة نشاط أو مكان جديد وهنا تصبح الأفكار التي دونتها بعد الجلسة مفيدة جداً مع

مقارنتها بالتغذية الرجعية من المتدربين.

< استبيانات قصيرة تشمل الأسئلة التالية ، وهذه الأوراق مفيدة لكونها سرية وتسمح بالنقد الحر عند اللزوم :

اسم جلسة التدريب : التاريخ :

هل وجدت هذه الجلسة مفيدة لعملك؟ نعم : لا : إذا كانت الإجابة بالنفي : لماذا؟

كيف ستستخدم هذه المعلومات / البيانات؟

ما هو أكثر أجزاء الجلسة نجاحاً؟

ما هو أقل أجزاء الجلسة نجاحاً؟

هل كانت مدة الجلسة : أطول من اللازم مناسبة تقريبا أقصر من اللازم؟

.....

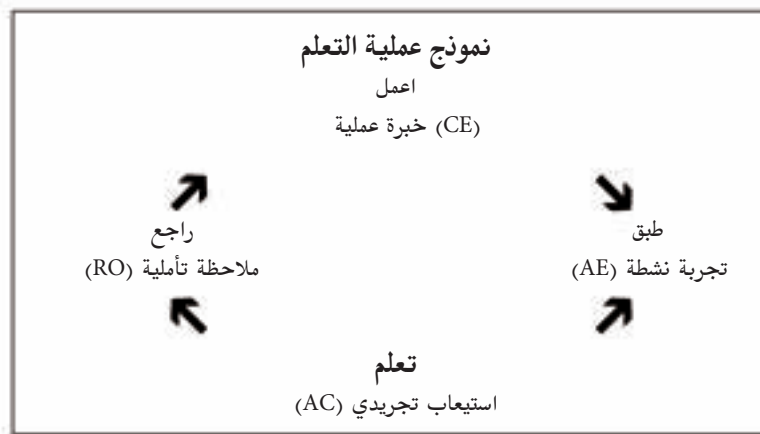
شكراً على مساعدتك.

فهم المتدربين

تعريف المتدرب

"التعلم عملية مشاركة نشطة مع الخبرة، وهذا هو ما يفعله الناس عندما يريدون فهم العالم حولهم. وقد تتضمن زيادة المهارات والمعرفة والفهم والقيم واستعراض القدرات. التعلم المؤثر يؤدي إلى التغيير والتطوير والرغبة في المزيد من التعلم". "حملة التعلم في المملكة المتحدة".

خلال العقود الثلاثة أو الربعة الماضية كان هناك اهتمام متزايد بكيفية تعلم الكبار بينما كان التركيز في الماضي على كيفية تعلم الأطفال. ومن خلال أعمال باحثين مثل هوارد جاردنر و ديفيد كولب وغيرهما أصبحنا نعرف أن الناس يتعلمون بطرق مختلفة وبسرعات مختلفة مما يؤدي إلى الوصول إلى آراء مختلفة وحلول مختلفة للمشاكل. وضع ديفيد كولب (١٩٨٤) نموذجاً يقوم على التعلم بالتجربة كمصدر للتعلم والتطور، وأساس النموذج هو دورة التعلم وهي دورة مستمرة تتضمن أربعة مراحل، ويرى كولب ضرورة أن يكمل المرء الدورة كلها حتى يصبح التعلم ناجحاً، كما يرى أن كلا منا يميل إلى تفضيل موقع معين لنفسه في هذه الدورة، وهذا هو ما يسمى "أسلوب التعلم" learning style :



الأوصاف التالية مقتطفة من بحث مكارثي و بيتمان-جيليس (١٩٨٩) في ديربان (١٩٩٦)

الأسلوب ١: الأسلوب التخيلي / المتعلمون المتشعبون (CE & RO)

- < يتعلمون بالاستماع ومشاركة الأفكار مع الآخرين.
- < يدركون المعلومات بطريقة ملموسة ويعالجونها بالتأمل.
- < يهتمون بالناس والثقافة ويفكرون في أشياء متشعبة ويعتقدون في تجاربهم، ويتفوقون في رؤية المواقف الملموسة من عدة اتجاهات، ويحددون أسلوبهم حسب أسلوب الذين يحترمونها.
- القوة: الإبداع والتخيل. إنهم أصحاب أفكار. الأهداف: المشاركة الذاتية في المسائل الهامة، والعمل على توحيد التنوع.
- السؤال المفضل: لماذا أو لم لا؟

الأسلوب ٢: الأسلوب التحليلي / المتعلمون المستوعبون (RO & AC)

- < يتعلمون بالتأمل عن طريق الأفكار.
- < يدركون المعلومات بطريقة مجردة ويعالجونها بالتأمل.
- < اهتمامهم بالناس أقل من اهتمامهم بالمفاهيم، وينظرون إلى المعلومات بطريقة ناقدة ويجمعون البيانات.
- يتسمون بالشمولية والاجتهاد، ولذلك يعيدون فحص الحقائق إذا أربكتهم المواقف.
- القوة: ابتكار مفاهيم ونماذج. الأهداف: الرضاء عن النفس والتقدير الفكري.
- السؤال المفضل: ماذا؟

الأسلوب ٣: أسلوب الإدراك العام common sense / المتعلمون المجمعون

convergent (AC & AE)

- < يتعلمون باختبار النظريات بطرق تبدو معقولة.
- < يدركون المعلومات بطريقة مجردة ويعالجونها بطريقة عملية.
- < يستخدمون البيانات الواقعية لبناء مفاهيم مصممة، ويحتاجون إلى خبرات عملية، ويستمتعون بحل المسائل، ويعترضون على من يقدم لهم الحلول، ويقصرون الأحكام على الأشياء الملموسة، وقدرتهم على تحمل الأفكار "المشوشة" محدودة، ويريدون أن يعرفوا فائدة الأشياء التي يطالبون بعملها على "أرض الواقع".
- القوة: التطبيق العملي للأفكار. الأهداف: ربط آرائهم الحالية بأمن المستقبل.
- السؤال المفضل: كيف يتم ذلك؟

الأسلوب ٤: الأسلوب الديناميكي / المتعلمون المتكيفون Accommodative

- < يريدون معرفة ما يمكن أن يعملوه بالأشياء الموجودة.
- < يتعلمون بواسطة المحاولة والخطأ، والاكتشاف الشخصي.
- < يدركون المعلومات بطريقة مجردة ويعالجونها بطريقة عملية.
- < يتكيفون مع التغيير ويحبونه، ويحبون التنوع ويتفوقون في المواقف التي تحتاج المرونة، ويميلون إلى قبول المخاطرة، ويرتاحون إلى الناس ولكنهم يلحون أحيانا. وهم يصلون في الغالب إلى استنتاجات صحيحة دون وجود تبرير منطقي.
- القوة: العمل، وتنفيذ الخطط. الأهداف: جعل الأشياء تحدث، وتحويل المفاهيم إلى أعمال.
- السؤال المفضل: ما ذا سأصنع من هذا الشيء إذا أحدثت فيه تغييرا؟

ولكن، ما معني ذلك بالنسبة للمدرب؟

نموذج كولب يساعدنا على الاعتراف بأن الأفراد في الجلسة التدريبية سيتفاعلون بطرق مختلفة مع محتوى

الجلسة وهيكلها. البعض قد يجد متعة أكبر في العمل الجماعي ، بينما يفضل آخرون قراءة الأوراق المكتوبة أولاً ، ويحاول البعض حل المسائل بطريقة عملية ، بينما يفضل آخرون مناقشة الأفكار وراء المهمة المطلوبة. وهذا يجعلك كمدرّب تضع أمامك مجموعة من الأنشطة ولا تفضل أسلوباً بعينه بل تهتم بسلوك الأفراد وتعرف أكثر أساليب التعلم وأقلها تفضيلاً بالنسبة للمتدربين ، وقد تجد بعضهم مثلاً يفضلون المناقشة إذا طلبت منهم قراءة المذكرات ، أو يترددون عندما تطلب منهم الخروج إلى المخازن لإعداد قائمة بالمخاطر الأمنية الموجودة فيها. وهناك أيضاً عدد من العوامل التي تحتاج إلى دراسة عند الإعداد لورش العمل وجلسات التدريب.

التعلم يحتاج إلى وقت ، وبالنسبة لبعض الناس يؤدي تطبيق المفاهيم المجردة في أماكن العمل اليومي إلى إحداث تغيير في السلوك / الاتجاهات / المعرفة. ولذلك يُوصى بعد سلسلة من ورش العمل أن يجتمع المتدربون للتفكير في العنصر التالي: التعلم يشمل أيضاً أن نعرف كيف نتعلم، فكلما كان الناس أكثر قدرة على تحليل كيف يتعلمون بطريقة جيدة كلما تمكنوا من البحث عن بيئة وعمليات أفضل تحقق أكثر طرق التعلم تأثيراً. بالنسبة للكثيرين يكون التعلم نشاطاً اجتماعياً - فيفكرون في مجموعات وتحفزهم أفكار الآخرين، ويقدمون الفكر لحل المشاكل. وبالنسبة للكثيرين أيضاً يكون التعلم لغرض قابل للتعريف - فالكبار قد يكونون مؤثرين في طريقة التعلم لأن حصيلة التعلم تكون مهمة بالنسبة لهم وقد يسأل أحدهم: هل يمكن أن أتحسن نتيجة لذلك؟ سأستعمل هذه المعارف/المهارة لتساعدني على التحسن؟ سأتعلم لغة جديدة لكي يفهمني الناس الذين أזור بلدهم.

تخطيط وتقديم جلسات مؤثرة

هذه هي العناصر الرئيسية التي يجب وضعها في الاعتبار لجعل ورش العمل محفزة:

أهداف الجلسة: فكر في الأشياء التي تريد من المشاركين مناقشتها وفهمها والتعامل معها أثناء الجلسة، وماذا ستحدثه من تغيير في عملهم. من الأفضل أن يُحدد لورشة العمل هدف واحد أو هدفين واضحين بدلاً من تحديد عدة أهداف إلا إذا كانت مترابطة بطريقة جيدة. ومن المفيد إيضاح ذلك للمتدربين في بداية الجلسة وعند نهايتها لأنهم يريدون التأكد أن وقتهم لا يضيع هباءً وأن الورشة سوف تفيدهم. وقد يكون لبعض الجلسات التي تضمنها الدليل تأثير فوري على الأعمال اليومية لبعض الناس، بينما تتطلب جلسات أخرى ضرورة العمل كمجموعة واحدة لوضع استراتيجيات قد يستغرق تنفيذها عدة أسابيع أو شهور.

تخطيط الجلسة: يُنصح بتخطيط جلسة التدريب حسب الوقت المحدد لكل جزء منها مع ترك وقت كافٍ للمقدمة والاستنتاجات. اكتب الوقت أمام كل عنصر مثل: الساعة ٢:٠٠ بداية الجلسة والترحيب والمقدمة، و ٢:١٠ أهداف الجلسة، و ٢:١٥ المهمة رقم ١ عمل المجموعات، و ٢:٣٥ تغذية راجعية ومناقشة، و ٣:٠٠ المهمة ٢، الخ. اهتم دائماً بأن تبدأ الجلسة في الموعد المحدد تماماً. إذا عرف الناس أنك تتأخر لن يحضروا في الموعد المحدد! اشكر الذين يأتون في الموعد المحدد فهذا يدل على اهتمامك بالمحافظة على المواعيد. تأكد أنك خصصت ١٥ - ٢٠ دقيقة قبل نهاية الجلسة لعرض الاستنتاجات، وهذا يعطيك الفرصة لمراجعة نتائج المناقشات أو القرارات وتبسيط الضوء على المهام/الأنشطة التي سيتم تنفيذها بعد العودة إلى أماكن العمل.

دراسة المحتوى: أوراق العمل الموجودة في الدليل تعطيك الهيكل العام، وعليك أن تستخدم معلوماتك عن المجموعة وعن أوضاع المتحف لإضافة أي شيء يتعلق بموضوع الجلسة كأن تعطي أحد الموظفين الفرصة لمناقشة مشكلة وتطلب من المجموعة المشاركة في حلها. استعد جيداً للجلسة - خذ الوقت الكافي لكتابة المذكرات وفكر في ترتيب المعلومات أو المهام: هل يوجد ترابط منطقي بينها؟ هل سيحتاج المتدربون إلى بعض المعارف أو المعلومات قبل بدء معالجة الموضوع؟

وضع هيكل الجلسة: تأكد أنك تقدم للمتدربين مجموعة من الأنشطة للقيام بها أثناء الجلسة. تستغرق

الجلسة عادة من ساعة واحدة إلى ثلاث ساعات. وسيجد الناس صعوبة في التركيز والمشاركة بنشاط إذا كان المتحدث شخصا واحدا طول الوقت. تشمل الأنشطة: العمل الفردي، والعمل في مجموعات من فردين أو ثلاثة أو أربعة أفراد لمناقشة مشكلة ما والوصول إلى حلول لها، وعمل قائمة بالعناصر المختلفة وترتيب الأولويات، وعرض نتائج عمل المجموعات، والذهاب إلى قاعات العرض لمشاهدة بعض الأشياء هناك وإبلاغ المجموعة بها. وعند وجود أكثر من نشاط جماعي في الجلسة قد يلزم تغيير المشاركين في المجموعات. وإذا كانت مدة الجلسة أطول من ساعة يُنصح بأخذ استراحة لمدة ١٠ دقائق.

إعداد المواد: هل سيحتاج المدربون إلى كتابة بعض الملاحظات؟ هل لديك عدد كاف من الأقلام الجافة والأقلام الرصاص؟ هل لديك عدد كاف من الأوراق في حالة حضور عدد إضافي من الناس؟ هل ستحتاج إلى سبورة أو سبورة ورقية (فليب تشارت) لكتابة النقاط التي يثيرها بعض الأفراد أو المجموعات أثناء المناقشة؟ هل ستحتاج إلى سلايد بروجيكتور أو أوفرهيد بروجيكتور؟ هل تأكدت قبل بداية الجلسة بنصف ساعة أن جميع الأجهزة صالحة للعمل؟ **إعداد مكان التدريب:** عندما تختار مكانا للتدريب يجب أن تتأكد أنه يوفر البيئة المناسبة للتعلم بطريقة إيجابية ومثمرة. الناس يريدون أن يشعروا بالراحة لكي يعطوا الدورة والأنشطة المتعلقة بها كل اهتمامهم. تأكد أن المكان يحتوي على مقاعد وطاولات مناسبة يمكن تحريكها وترتيبها في أشكال مختلفة على شكل صفوف أو مجموعات أو حدوة حصان أو دوائر، ولكل شكل من هذه الأشكال ديناميكية مختلفة، فالدائرة مثلا تضمن إعطاء كل شخص فرصة متساوية في المشاهدة، والصفوف تجعل المدرب في وضع المدرس والسلطة، وتجميع الكراسي في شكل عنقودي يشجع العمل الجماعي. تأكد من وجود بعض المرطبات وأن تكون درجة الحرارة معقولة ويمكن التحكم فيها. انتهر كل فرصة ممكنة لعقد الجلسات في أماكن مختلفة من المتحف وخاصة في الأماكن المناسبة للموضوع. ويمكنك مثلا أن تعمل في قاعات العرض لمناقشة المعارض وطرق العرض والتربية المتحفية وخدمات الزوار. وفي حالة وجود متسع في مخازن المتحف يمكنك عقد الجلسات فيها لتساعد للموظفين على مشاهدة المجموعات وفهم المسائل المعقدة المتعلقة بالجو والتغليف والأمن والمكان.

كن مبدعا، واهتم بجميع مناطق المتحف. وعندما تفكر في خدمات الزوار مثلا، من المفيد أن تتجه إلى فندق قريب يتمتع بسمعة جيدة للتعرف على الأسباب الرئيسية وراء نجاحه في خدمة نزلائه. ومن أمثلة ذلك أيضا قيام موظفي التربية المتحفية بزيارة المدارس القريبة والتعرف على احتياجات المجتمع المحلي بصورة أوسع. مشاركة المنظمات الأخرى في برنامج التدريب توفر لك أماكن أوسع وتساعدك على عمل شراكات جديدة وتجذب الانتباه إلى اهتمامك بتنمية القدرات.

فهم المشاركين: عليك دائما الحصول على معلومات عن المشاركين في الجلسة التدريبية منها مثلا: هل سيشارك موظفون من مختلف إدارات المتحف؟ إذا كانت الإجابة بنعم فمن المرجح أن يكون من بينهم من لا يعرف دوره ومسئولياتهم بدقة، أو من لا يحب عمله، أو من لا يرتبط كثيرا بعمله ويجد صعوبة في القيام به وبالتالي يعوق ديناميكية العمل الجماعي. ويمكنك أن تستكشف ذلك بأن تطلب من الموظفين التوقيع بالموافقة على التدريب مقدما قبل موعده بيومين أو عند بداية الجلسة أثناء تقديم المشاركين أنفسهم. اطلب من كل شخص أن يقدم نفسه حتى لو كان كل منهم يعرف الآخرين لأن التقديم سيعطي الفرصة لكي يضيف كل منهم جملة أو أكثر تربطه بالجلسة، فإذا كانت الجلسة عن الأمن مثلا، اطلب من كل منهم ذكر ما قام به لتقليل المخاطر في مجال عمله، وبذلك تجعل كلا منهم يفكر بطريقة إيجابية ويتحمل مسؤولية متساوية في تقليل إجمالي المخاطر في المتحف. **إدارة الجلسة:** حتى ولو كنت تقوم بدور الميسر (المساعد) يجب عليك عند السماح للمشاركين بقيادة أجزاء من الجلسة - أثناء التغذية المرتجعة أو تقديم بعض المعلومات - أن تهتم بالالتزام بالوقت والنظام وإعطاء

الفرصة المتساوية للجميع ، والاستفادة من النصائح المتعلقة بهذا الشأن. إعطاء الناس تعليمات واضحة: يمكن تقديم كل جلسة بشرح الجدول الزمني للبرنامج وتوزيع ورقة مطبوعة أو كتابة البرنامج على السبورة أو السبورة الورقية. وبذلك تضمن أن كل شخص يفهم نظام الجلسة والتوازن القائم بين الأنشطة والعروض، الخ. وإذا كنت ستطلب من المشاركين العمل في مجموعات تأكد أن كلا منهم يفهم العمل المطلوب ثم اذهب إلى كل مجموعة للتأكد من ذلك مرة أخرى. حدد لهم الوقت المتوقع لإنهاء العمل، ونبههم إلى ذلك مرة أخرى قبل انتهاء الوقت بثلاث دقائق وبداية التغذية المرتجعة، وفي هذه الحالة اطلب من أحدهم أن يجمع المعلومات وأن يعرضها على المجموعات الأخرى بطريقة منظمة.

استخدام لغة الجسم: يمكننا أن نعبر عن الكثير من الأشياء بحركات الجسم، أي بطريقة الوقوف أو الجلوس وحركة الذراعين والعينين والوجه. هذه الحركة قد تؤدي إلى السيطرة على الموقف. وبالسير في أرجاء الغرفة، أو الوقوف بالقرب من شخص ما، أو إلقاء نظرة عامة على الغرفة ككل، أو التركيز على شخص معين يمكنك جذب الناس إليك أو التأكيد على ملاحظة ما، أو الإشارة إلى ضرورة التجمع والإنصات. وإذا تكلم أحد الأشخاص لمدة أطول من اللازم مثلاً، اقترب منه وضع يدك على الطاولة وانظر إليه وقل: "شكراً، هذا شيء جيد. ربما يمكننا أن نستمع إلى المزيد فيما بعد أو أثناء الاستراحة، والآن يجب أن نستمر في عملنا هذا." تكوين إجماع في الرأي: هذه طريقة مفيدة لتكوين إجماع في الرأي حول موضوع ما مثل تحديد الأولويات للأعوام الثلاثة المقبلة. اكتب هذا السؤال مثلاً على السبورة أمام المجموعة: "ما هي التحف التي يجب على المتحف أن يجمعها خلال الأعوام الثلاثة المقبلة؟". اطلب من كل شخص أن يكتب قائمة بأنواع التحف التي يعتقد أن المتحف يجب أن يجمعها. اذهب إلى المجموعات واحدة بعد الأخرى واطلب من شخص واحد من كل مجموعة أن يذكر اسم شيء واحد من قائمته. اكتب ذلك على السبورة ولا تسمح له بالتغيير. إذا تكرر اسم نفس الشيء، يجب حذفه من بقية القوائم. استمر في هذه العملية إلى أن تستكمل القائمة الرئيسية. ثم اطلب من كل شخص أن يختار أفضل خمسة أشياء ويعطي نفسه ٥ درجات للشيء الذي يعتبره أهم من بقية الأشياء، و ٤ درجات للشيء الذي يليه في الأهمية، ثم ٣ و ٢ و درجة واحدة. توجه إلى كل شخص واسأله عن الأشياء التي اختارها واجعله يجمع الدرجات، وبذلك يمكن عمل قائمة نهائية شارك الجميع في وضعها مرتبة حسب الأولويات مثل:

الأزياء التقليدية ٢ و ٤ و ١ و ٣ و ٥ = ١٥

لعب الأطفال: ١ و ١ و ٤ و ١ و ٣ = ١٠

السلال المجدولة: ٤ و ٥ و ٤ و ٢ و ٤ = ١٩

تماثيل من القرن السابع عشر: ٢ و ٤ و ٣ و ٥ و ١ = ١٥

التاريخ غير المسجل لعمال الزراعة: ٤ و ٤ و ٢ و ١ و ١ = ١٢

تقديم التقارير: قيام المجموعة بتقديم تقارير عن عملها يحقق عدة مزايا: اقتسام الأفكار الجيدة بسماع آراء مختلفة، وإتاحة الفرص للتعود على مخاطبة الجمهور، واختتام الجلسة. كذلك يجب عليك كمدرّب أن تهتم بالتعليق على كل مجموعة وأن تختم الجلسة بتلخيص الموضوعات المشتركة والأفكار الجديدة وترتيب الأولويات. تأكد أنك كتبت جميع الملاحظات لضمها إلى أرشيف التدريب، ويمكن نشر هذه الملاحظة على شبكة الانترنت أو استخدامها كأساس لجلسات التدريب الأخرى.

انطلق مع دليل المدرب، ومذكراتك الشخصية، والسبورة الورقية ... مع تمنياتنا لك بالتوفيق.

إرشادات استعمال فصول كتاب إدارة المتاحف : دليل عملي للتدريب

١/٢ التدريب على دور المتاحف ونظام الآداب المهنية

من؟

يجب أن يفهم كل موظف في المتحف تاريخ المتحف والغرض منه ودوره في الحياة العصرية. ومن هنا تأتي حاجة كل من يعمل في المتحف أو يساعد في إدارته ومراقبته إلى التدريب والتطوير المهني، وإلى القيم الأخلاقية والقواعد التي تنظم أعمال المتحف. ولا تقتصر هذه الاحتياجات على العاملين في المتحف وحدهم بل على عدد كبير ممن لا يعملون في المهنة المتحفية، فهناك أشخاص آخرون لا يعملون في المتاحف ولكنهم بحاجة إلى فهم أعمالها ومعرفة الأسس الأخلاقية التي تقوم عليها ومن هؤلاء بكل تأكيد أشخاص يعملون في لجان أو مجالس إدارات المتاحف ولا بد أن يضمنوا أن قراراتهم (بشأن إضافة أشياء على المجموعات المتحفية على سبيل المثال) تتفق مع القواعد والمعايير الأخلاقية السارية. والتدريب، الرسمي أو غير الرسمي، قد يكون مطلوباً للموظفين الرئيسيين في المنظمات المانحة أو الصانعة لسياسات المتاحف مثل الوزارات أو الإدارات المحلية المسؤولة عن المتاحف.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يقدم الكثير من المعلومات والإرشادات والمواد التدريبية التي تغطي جمع التحف، ونشأة المتاحف العامة، والحد الأدنى من المعايير والآداب المهنية، وإدارة المتحف، وتكوين وصون المجموعات، والتفسير وتوسيع المعارف، وإمكانية الوصول، وتقييم وتعزيز التراث الطبيعي والثقافي، والخدمة العامة والمصلحة العامة، والعمل مع المجتمعات المحلية، والتشريعات، والروح المهنية. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

ويختلف مستوى ونوع التدريب على هذه الموضوعات إلى حد كبير حسب واجبات ومسؤوليات المتدرب. إلا أن كل موظف يجب أن يعرف تاريخ المتحف وأهدافه لكي يتمكن من الربط بين عمله وبين هذه الأهداف. ويحتاج الموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع الزوار أو عموم الجمهور إلى معرفة أوسع وفهم أشمل لهذه الأمور حتى ولو كانوا يقومون بوظائف تعتبر دنيا مثل وظائف الاستعلامات وبدالة الهاتف (السويتش) أو مراقبة الأمن أو الإرشاد.

وكذلك يحتاج كبار الموظفين والمعنيين باقتناء التحف والعناية بالمجموعات - مثل الأمناء والمسجلين والباحثين الميدانيين والقائمين على أعمال الجمع والترميم والصيانة - إلى فهم نظام الآداب المهنية (الملحق بكتاب إدارة المتاحف) والقوانين الدولية والوطنية واللوائح ذات الصلة بسياسات الاقتناء والتوثيق وصون المجموعات. كما يحتاج العاملون في الخدمات العامة إلى فهم الإرشادات والسياسات المتعلقة بمجالات عملهم ومسؤولياتهم الخاصة، وبالمثل يحتاج المتخصصون في الشؤون الإدارية والتسويق والعلاقات العامة والمعارض والأمن إلى معلومات وتدريب في مجالات عملهم.

وفوق كل شيء ونظراً لأهمية القيم والآداب المهنية في كافة أعمال المتحف ونشاطاته، من الضروري أن يلتزم المدير والإدارة العليا والأخصائيون ومجلس الإدارة بسياسات المتحف المتفق عليها وعلى رأسها السياسات والآداب المهنية المعلنة.

كيف؟

من المهم إعطاء الموظفين معلومات كاملة عن هذه الأمور الهامة، ولذلك لا بد من التنوع في جميع برامج التدريب وأساليبه. قد يكون أسلوب المحاضرة ضرورياً لتوصيل المعلومات وخاصة عند تقديم موضوعات

معينة مثل هذا الفصل الذي يتحدث عن تاريخ متحف معين أو عن نظام المتاحف في دولة ما. ورغم ذلك فإن التعلم القائم على أساس عملي يكون في العادة أكثر تأثيراً.

إذا كانت الدورة أو ورشة العمل تضم مجموعات من مختلف الوظائف والمستويات والخبرات، اطلب من كل مجموعة التحدث مع الزملاء الآخرين عن معارفهم وخبراتهم أو عن دور الإدارة أو القسم الذي يعملون فيه. وإذا كانت الدورة ممتدة لعدة أيام، اطلب من بعض الأفراد أو من مجموعات صغيرة القيام ببحث عن موضوع معين وعرض نتائجه على بقية المتدربين، ويمكنك اختيار موضوع عن تاريخ المتحف أو عن مجموعة متحفية معينة أو برنامج معين. وإذا كانت الدورة تضم موظفين من عدة متاحف أو حتى من عدة دول اطلب منهم شرح ومناقشة التقاليد والتجارب المختلفة في دولهم.

التغذية المرتجعة والمناقشات المنتظمة من هذا النوع تصبح أكثر أهمية عند دراسة مسألة الآداب المتحفية لأن الموظفين سيطبقون أسلوب "التعلم عن طريق العمل" وهم يتعاملون مع المسائل اليومية التي تقابلهم في العمل، ولذلك يجب أن تشجعهم على تبادل الخبرات في الحالات والمواقف الحقيقية التي تصادف زملاءهم. وتعتبر مناقشة دراسات الحالة ذات قيمة كبيرة أيضاً. ويقدم كتاب إدارة المتاحف خمس دراسات حالة تم وضعها في هذا الدليل كورقتي عمل للتصوير والتوزيع على المتدربين.

ويعتزم الأيكونم - احتفالاً بذكرى إنشائه الستين وبمناسبة مرور عشرين عاماً على صدور نظام الآداب المهنية - نشر المزيد من دراسات الحالة (استناداً إلى القضايا الرئيسية التي درستها لجنة الآداب المهنية خلال العقدين الماضيين بعد حذف الأسماء والتفاصيل الأخرى) ونشر دراسة عن تاريخ وتطور مفهوم الآداب المتحفية خلال القرن العشرين. وللإطلاع على مثل هذه التطورات يجب على المدربين والمتدربين الدخول على موقع الأيكونم <http://icom.museum/ethics.html> للوقوف على أحدث التطورات.

وبالإضافة إلى ذلك هناك شبكة أمن المتاحف وهي شبكة دولية غير هادفة للربح أنشأها خبير أمن المتاحف الهولندي تون كريمرز (متحف ريجكس، امستردام سابقاً) حيث يقدم تون كريمرز خدمة يومية لما تنشره الصحافة العالمية عن الأخبار الأمنية والتجارة غير المشروعة والقضايا المهنية الأخرى ذات الصلة بالمتاحف والمكتبات وسجلات المحفوظات والآثار والتي يمكن أن تكون مواد تدريبية إضافية بالغة القيمة للدراسات والمناقشات حول سياسات الاقتناء وممارساتها وأمن السلامة. وتصدر الشبكة رسالة يومية بالبريد الإلكتروني عنوانها: قائمة مراسلات شبكة أمن المتاحف Museum Security Network Mailing List تتضمن أكثر من عشر موضوعات يومية، والاشتراك فيها دون مقابل ويمكن الإطلاع على أرشيف الشبكة وجميع القوائم منذ أبريل ٢٠٠٣ والحصول على أخبار البريد الإلكتروني من الموقع:

<http://www.museum-security.org>

عينة أوراق العمل الخاصة بهذا الفصل والتي يمكن تصويرها:

١. دراسات حالة نظام الآداب المهنية أرقام ١ و ٢ و ٣.

٢. دراسات حالة نظام الآداب المهنية أرقام ٤ و ٥.

٢/٢ التدريب على إدارة المجموعات

من؟

تعتبر المجموعات الكبيرة والمعقدة من المصادر الحيوية لمعظم المتاحف، ولذا أصبحت صيانتها وإدارتها وتطويرها من أهم المسؤوليات التي تؤثر على كل موظف في المتحف بشكل أو بآخر. ومن الواضح أن تدريب الموظفين المتخصصين والتحديث المنتظم لجميع جوانب الإدارة الجيدة للمجموعات أصبح أمراً بالغ الأهمية للموظفين (والباحثين) الذين ترتبط وظائفهم مباشرة بالمجموعات مثل الأمناء والمسجلين والموثقين وموظفي الصيانة والترميم ومدراء المجموعات. لكن الجانب الأهم هو ضرورة تدريب جميع الموظفين بمن فيهم المدير والإدارة العليا وموظفي الأمن على وجه الخصوص على الجوانب الرئيسية المتعلقة بمعايير وممارسة الإدارة الحديثة للمجموعات.

ماذا؟

هذا الفصل عن إدارة المجموعات من كتاب إدارة المتاحف يغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات الهامة التي يمكن استخدامها في التدريب وتنمية القدرات، وتشمل: وضع سياسة إدارة المجموعات، والحيازة والإدخال، والإخراج والتخلص، والترقيم ووضع علامات على قطع المجموعة، وشروط الإعارة، وتخزين المجموعات، وتداول ونقل المجموعات، والتصوير، والتأمين، ووصول الجمهور إلى المجموعات، وصلات العرض، والأبحاث. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

من المؤكد أن الأخصائيين المهنيين والفنيين الذين يتعاملون مع المجموعات طول الوقت أو بعض الوقت يحتاجون إلى فهم كامل لمعظم بل وإلى جميع هذه الموضوعات كجزء من تعليمهم المهني أو تدريبهم الأساسي، وإلى دورات تنشيطية منتظمة ومحدثة. ويحتاج مدير المتحف والإدارة العليا إلى فهم مبادئ المتحف وسياساته، والتوسع في معرفة "أفضل الممارسات" المتعلقة بمبادئ وأولويات إدارة المجموعات.

وكذلك يجب تدريب كل من يتعامل من وقت لآخر أو يحرك النماذج أو التحف - مثل الحمالين وحراس الأمن وموظفي التربية المتحفية والعرض والمعارض والفنيين مثل المصورين والرسامين - بصفة منتظمة ومحدثة على الطرق الصحيحة والأمنة لتداول مختلف أنواع قطع المجموعات. وكذلك يحتاج موظفو التربية المتحفية والعرض إلى فهم أنظمة المتحف وقواعده وممارساته بالنسبة للترقيم وعمل الكتالوج لتسهيل التعرف على التحف عند إدخالها في المجموعات أو إخراجها منها أو تخزينها. كما يحتاج العاملون في البناء والصيانة والأمن إلى معرفة مبادئ وطرق تخزين المجموعات والإدارة والإشراف الجيد على الأماكن المؤدية إلى المجموعات المخزونة والمعرضة.

كيف؟

بينما تعتمد الإدارة الجيدة للمجموعات إلى حد كبير على المبادئ التي يمكن تعلمها من المحاضرات والبيانات العملية، إلا أنها تعتمد إلى حد كبير أيضاً على الدراسة العملية. ولذلك يجب أن يكون تدريب جميع الموظفين والأخصائيين عملياً قدر المستطاع، وهذا ضروري لاكتساب المهارات العملية اللازمة لتحريك النماذج أو الترقيم أو وضع العلامات المميزة. وكذلك يمكن استخدام الخبرة العملية الخاضعة للإشراف وإعداد دراسات الحالة في مجالات أخرى كثيرة عن نفس الموضوع مثل البحث وإعداد تقارير عن حالة المجموعات أو السياسات والقواعد الإدارية للوصول إلى مجموعات الدراسة مثلاً.

هذا مجال تتطور فيه المعايير والأساليب بسرعة، ولذلك يجب أن تكون للمتحف علاقات وثيقة مع

المؤسسات الأخرى على الصعيدين الوطني والدولي. ويمكن أن يقود الخبراء الزائرون ورش عمل قصيرة مع موظفي المتحف كجزء من برنامج التدريب. وبالمثل، يجب تشجيع أخصائيي المتحف على نقل معلوماتهم إلى غيرهم من الموظفين وتدريب موظفي الأمن والعرض والفنيين على تداول النماذج والمتحف.

عينة أوراق العمل الخاصة بهذا الفصل والتي يمكن تصويرها:

٣. صياغة سياسة إدارة المجموعات.

٤. سياسة إجراء الكتالوج.

٥. سياسة أمن المجموعات.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

٣/٢ التدريب على الجرد والتوثيق

من؟

قد توجد اختلافات كبيرة من متحف إلى آخر وخاصة من أسلوب وطني إلى آخر في طريقة تنظيم توثيق المجموعات وتحديد القائمين عليها. جرت العادة في كثير من المتاحف على أن تكون مسئولية إعداد الكتالوجات وما يرتبط بها من توثيق مجموعات معينة من صلب أعمال الأمناء ، وكثيرا ما تجد - من الناحية التاريخية على الأقل- اختلافات كثيرة في الأساليب بل وفي أنظمة الترقيم من إدارة إلى أخرى داخل المتحف ذاته. وفي حالات أخرى تجد موظفين متخصصين يسمون المسجلين أو الموثقين توكل إليهم منذ عدة عقود مسئولية وضع وتطوير الكتالوج الرئيسي لجميع مجموعات المتحف، وقد تجد دليلا وطنيا واحدا لجميع التراث الحضاري للدولة كما هو الحال في فرنسا (حيث يوجد دليل جرد وطني واحد يضم مجموعات جميع المتاحف الوطنية منذ أكثر من ٢١٠ سنة).

وظهر في السنوات الأخيرة مع زيادة استخدام الكمبيوتر في التوثيق المتحفي نموذج ثالث من الموظفين، وأصبح كل متحف يحتوي على إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقدم النصح والدعم الفني للمسؤولين عن أعمال الجرد والتوثيق سواء أكانوا أمناء أو مسجلين أو موثقين، كما تقدم المشورة للمدير والإدارة العليا بشأن التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المتحف. وقد يكون موظفو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بعض الأحيان غير تابعين للمتحف لأنهم جزء من إدارة حكومية أكبر (أو من خدمة عامة) تقدم خدمات الكمبيوتر، وقد يكونوا تابعين لمقاول مستقل يتعاقد مع المتحف للقيام بعملية التوثيق أو لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق أوسع.

أيا كانت السياسة أو التنظيم فإن الموظفين (أو منسوبي خدمات الكمبيوتر أو المقاول) الذين يتحملون مسئوليات كبيرة في أي جانب من جوانب الكتالوجات والتوثيق يحتاجون إلى تدريب خاص في هذه المجالات، وكذلك سيحتاج بقية الموظفين إلى تدريب لكي يكون لديهم فهم كافٍ لسياسات الجرد والتوثيق والممارسات المتحفية المتعلقة بمسئولياتهم. وحتى إذا كانت في المتحف إدارة متخصصة للتوثيق مسئولة عن هذا المجال فإن الأمناء وغيرهم من الموظفين المسؤولين عن الاقتناء (مثل موظفي البحث والجمع) ومدراء المجموعات لا بد أن يكونوا على فهم كامل بهذه الأمور.

ومن الواضح أيضا أن مدير التحف وأعضاء الإدارة العليا لا بد أن يكونوا على دراية تامة بسياسات المتحف وأعماله الجارية وضرورة إعطاء أولوية كبيرة لنظام الجرد والتوثيق لأسباب تتعلق بآداب المهنة ولأسباب قانونية.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يغطي: الاستعارة طويلة الأجل، ومراقبة قوائم الجرد والكتالوجات، والتركيب اللغوي والاصطلاحي، وترقيم القطع، ووضع اللاصقات والعلامات، ومراقبة الموقع والحركة، وتسجيل الإخراج والتصرف في القطع، والوصول إلى المعلومات الخاصة بالمجموعة عن طريق الموقع الإلكتروني، والموظفون والموارد المالية، والخانات المقترحة للكتالوج. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات. الفصل الخاص بالجرد والتوثيق من كتاب إدارة المتاحف يعرض مجموعة كبيرة من المسائل الرئيسية التي يجب أن يغطيها برنامج تدريب الموظفين ذوي المسئوليات الخاصة في هذا المجال سواء أكانوا من الأمناء أو الأخصائيين أو المسجلين أو الموثقين أو من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة عامة. ومرة أخرى، ليس هناك بديل للخبرة العملية بأنظمة المتحف وإجراءاته وأحسن الممارسات في أي مكان آخر.

إذا كان المشاركون في الدورة أو في ورشة العمل يأتون من متاحف أو منظمات متعددة، يجب إبلاغ كل منهم مقدماً بإحضار الأنظمة وإجراءات الجرد والتوثيق والترقيم والمصطلحات المستخدمة في مكان عمله، وكذلك عينات من السجلات أو النماذج أو البطاقات لمقارنتها والتناقش حولها.

جميع الموظفين المسؤولين عن المجموعات بحاجة إلى الكفاءة في عمليات الاقتناء ورقابة الكتالوجات والجرد والترقيم ووضع اللاصقات المميزة ومراقبة وضع ونقل القطع، ويجب تخطيط الدورات وورش العمل لتغطي كل هذه الأمور الأساسية مع التأكيد بشدة على اكتساب الخبرة العملية في هذه الجوانب وغيرها من أعمال التوثيق، خاصة وأن الإنترنت والمواقع الإلكترونية تقدم الآن مصادر قيمة للمعلومات والإرشادات حول سياسات التوثيق، والمعايير والإجراءات، وخاصة معايير لجنة الأيكوم الدولية بشأن التوثيق ونظام رقم التعريف المميز للقطع، وجمعية التوثيق المتحف.

ومن المهم أيضاً أن يفهم المدرب والمتدربون جيداً ضرورة التنسيق داخل المتحف بين أعمال التوثيق (والتدريب) والمجالات ذات العلاقة وأهمها إدارة المجموعات والأمن والتجارة غير المشروعة، كما توجد مسائل هامة أخرى تتعلق ببعض جوانب فصل "العرض والمعارض والمعروضات" وخاصة الأجزاء التي تتحدث عن مراقبة توثيق وجرد الاستعارة والإعارة لأغراض المعارض المؤقتة.

كيف؟

إذا كانت الورشة أو الدورة مخصصة لموظفي مؤسسة متحفية أو منظمة واحدة، يجب أن يكون هناك عدد كاف من أوراق المتحف أو المنظمة الخاصة بالتوثيق وسجلات الإدخال والكتالوجات أو بطاقات الفهرست. وإذا كان في المتحف نظام للتوثيق بواسطة الكمبيوتر يجب على الأقل عرضه على المشاركين في الدورة أو الورشة، وأن تتاح لهم جميعاً - إن أمكن - فرصة تجربة هذا النظام مع عدم المساس بالكتالوج الأصلي بإدخال بيانات غير صحيحة. وكحد أدنى، يمكن توزيع نسخ من "صور الشاشة" لنظام الكمبيوتر على المتدربين.

إذا كان المشاركون في الدورة أو في ورشة العمل يأتون من متاحف أو منظمات متعددة، يجب على المدرب إبلاغ كل منهم مقدماً بإحضار معلومات عن أنظمة وإجراءات الجرد والتوثيق والترقيم ولمصطلحات المستخدمة في مكان عمله، وعينات من السجلات أو النماذج أو البطاقات التي يستخدمونها. وعلى المدرب أن يطلب من كل متدرب أو من شخص واحد يمثل كل متحف أن يعرض باختصار نظام متحفه، وبعد مناقشة العروض تبدأ التطبيقات العملية لمختلف الأنظمة.

وفي هذا المجال لا بد من الالتزام الشديد بالتدريب المتكرر والتحديث لأن هذا المجال يتحرك بسرعة بسبب التوسع في استخدام أنظمة الكمبيوتر في المتاحف والتطورات المذهلة في مجال الكمبيوتر، (يبلغ متوسط العمر المؤثر لجهاز الكمبيوتر أو البرمجيات حوالي خمس سنوات وبعدها يصبح من الطراز القديم بسبب التقدم السريع في هذا المجال حتى أن البعض يرى أن المدة أقل من ذلك بكثير).

عينة أوراق العمل الخاصة بهذا الفصل والتي يمكن تصويرها:

٦. مراجعة نظام كتالوجات المتحف والتوثيق.

٧. مصادر المعلومات على شبكة الانترنت.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

٤/٢ التدريب على حماية وصون المجموعات

من؟

أصبحت صيانة المجموعات وخاصة العناية الجيدة وعمليات الصيانة الوقائية والمعالجة العلمية للتحف والقطع الفنية مهنة خاصة معترفاً بها وتحتاج إلى دراسة متطورة وتدريب متقدم. ويوجد معظم هذا التدريب المتقدم إن لم يكن كله خارج مجال كتاب إدارة المتاحف ويجب السعي إلى الحصول على نصائح المختصين بشأن تعليم وتدريب الموظفين المتخصصين في هذا المجال من مصادر مختلفة مثل المركز الدولي لدراسة صيانة وترميم التراث الثقافي (ICROM) <http://www.icrom.org> أو لجنة الأيكوم الدولية للصيانة (ICOM-CC) <http://icom-cc.icom.museum>.

ومع ذلك فإن الفصل الخاص بصيانة المجموعات من كتاب إدارة المتاحف يقدم الكثير من المعلومات عن أحدث البحوث التي تهتم أخصائيي الصيانة والترميم والذين حصلوا على أعلى تدريب في هذا المجال، ولذلك يمكن استخدامه كأساس لتنظيم وإدارة ورش عمل متخصصة ومحدثة في جميع فروع الصيانة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يعرف كل موظف مقدمة أساسية عن مبادئ العناية بالمجموعات وصيانتها، وخاصة الصيانة الوقائية.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يغطي تحديد الأولويات وتقييم المخاطر، وتقليل الخسائر والأضرار خلال ١٠٠ عام مقبلة، وتصنيف مخاطر المجموعات، وعوامل التدهور التسعة، ودورة الحفاظ على المجموعة، الخطوة رقم ١: فحص الأساسيات، الخطوة رقم ٢: مسح المخاطر، الخطوة رقم ٣: وضع خطة تحسين إدارة مخاطر المجموعات، وإيجاد حلول متكاملة للحفاظ على المجموعات، والإدارة المتكاملة لمخاطر الآفات، والإدارة المتكاملة والمستدامة لمخاطر الإضاءة والملوثات والحرارة والرطوبة، وإرشادات إضاءة المتاحف، وإرشادات درجة حرارة ورطوبة المتحف، وإرشادات عن ملوثات المتحف، وتكامل إدارة جميع العوامل الأربعة. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

يجب أن تكون مقدمة حماية وصون المجموعات جزءاً من كل برنامج تدريب، وبفضل أن يغطي البرنامج مجالات أوسع تشمل إدارة وصون المجموعات وجوانب الأمن المتحفي. وكما هو الحال بالنسبة للمجالات الأخرى، يجب أن يقف المدراء والإدارة العليا على أحدث تطورات هذه المجالات الحيوية المتعلقة حسب مسؤولياتهم تجاه المتحف، سواء أكان ذلك عن طريق التقارير الخاصة التي يقدمها كبار خبراء الصيانة أو عن طريق ورشات عمل قصيرة. وقد تترتب على الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتنفيذ سياسات وأساليب الترميم - وخاصة مع التقدم الحديث الذي قد يتطلب موارد جديدة أو إعادة ترتيب الأولويات - مضاعفات كبيرة تجعل من الضروري حصول المتحف على دعم وفهم من الإدارة العليا (والجهة المشرفة على المتحف بطبيعة الحال).

وإذا كان التدريب المتقدم على الترميم خارجاً عن نطاق كتاب إدارة المتاحف، فإن الموضوعات الحديثة الأخرى التي أوردها باختصار مثل مخاطر المجموعات بما فيها الأسباب المحتملة للتدهور، وإدارة المخاطر المتعلقة بالعناية بالمجموعات، والمعايير البيئية مثل درجات الحرارة والرطوبة والتلوث، ومعايير الإضاءة قد تكون بالغة القيمة في تحديث معلومات موظفي الصيانة والترميم عن طريق ورش العمل والمناقشات الرسمية أو غير الرسمية.

ومن المهم كذلك أن يكون الأمناء على دراية تامة بالتطورات الهامة في صيانة ما لديهم من مجموعات ، كما سيحتاج المتخصصون الآخرون في المعارض أو مدراء الأمن والسلامة إلى تدريب أو الحصول على معلومات تتعلق بأعمال الصيانة في المتحف.

ولما كان الفصل الخاص بحماية وصون المجموعات في كتاب إدارة المتاحف وثيق الصلة ببعض الموضوعات في فصول أخرى وخاصة إدارة المجموعات وأمن المتاحف ، فإنه يجب على موظفي التدريب التأكيد على هذه العلاقات ودمج هذه الموضوعات في الدورات وبرامج التدريب.

كيف؟

وكما هو الحال في المجالات الأخرى ، ليس هناك بديل للتعلم القائم على الأساس العملي والخبرة العملية المتعلقة بالمشاكل والمصاعب الحقيقية في المتحف المعين ، أو التمارين العملية القائمة على أساس لعب الأدوار في مواقف تحاكي الواقع ، حيث يستطيع كل موظف أو كل متدرب مثلاً المشاركة في تمرين لمراجعة المخاطر التي تتعرض لها المجموعات نتيجة عوامل التدهور التسعة المذكورة في الفصل الخاص بحماية وصون المجموعات.

وفي حالة المتحف الصغير نسبياً ، يمكن أن تقوم مجموعة من خمسة أو ستة أشخاص بدراسة هذه المخاطر في المتحف كله وتقديم تقرير عنها. أما في حالة المباني الكبيرة أو عند وجود عدد أكبر من المتدربين فإنه من الممكن تقسيم المتحف إلى عدة أجزاء مختلفة حسب نوع صالات العرض أو مناطق التخزين أو نوع المجموعات ، بحيث تقوم كل مجموعة صغيرة من المتدربين بدراسة جزء واحد من أجزاء المتحف. ويمكن القيام بتمارين مماثلة تتعلق بالمحافظة على المجموعات مثل القيام بعمليات مسح مستفيضة لبيئة المتحف (درجات الحرارة والرطوبة والتلوث) أو الإضاءة.

ورغم ما لهذه العمليات والبرامج التدريبية من قيمة كبيرة بحد ذاتها ، وليس فقط فيما يتعلق بالتدريب ، إلا أنه من المهم جداً تحديد وحل المشاكل التي يحتمل حدوثها في المستقبل. ويجب ألا تقتصر هذه العمليات على دراسة الحماية والصون فقط ، فإذا تم على سبيل المثال اكتشاف مشكلة يحتاج حلها إلى تكلفة كبيرة فإن ذلك قد يتضمن مسائل تتعلق بالآداب المهنية أو تكون له مضاعفات تم التعرض لها في الفصل الخاص بالإدارة، أو التسويق أو في أماكن أخرى من كتاب إدارة المتاحف.

وهذا مجال آخر تتطور فيه المعايير والأساليب بسرعة كبيرة ، ولذلك يجب أن يحتفظ المتحف بصلات وعلاقات مع المؤسسات الأخرى في الداخل والخارج. ويمكن أن يقود الخبراء الزائرون ورش عمل قصيرة مع موظفي المتحف كجزء من برنامج التدريب. وبالمثل ، يجب تشجيع أخصائيي المتحف على نقل خبراتهم وممارساتهم إلى غيرهم من الموظفين وتدريب موظفي الأمن والعرض والفنيين على التعامل مع النماذج والمتحف.

عينة أوراق العمل الخاصة بهذا الفصل والتي يمكن تصويرها:

٨. عوامل التدهور التسعة.

٩. حالة تاريخية تبين العمل الجماعي في المتحف: ضوء الشمس والحراس (مراقبي الأمن)

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

٥/٢ التدريب على العرض والمعروضات والمعارض

من؟

يعتبر التدريب على تخطيط وتصميم وتنفيذ المعارض المؤقتة من المجالات المتخصصة، ومن المحتمل أن يكون العاملون في هذا المجال قد حصلوا على تعليم وتدريب متخصص أو أن يكونوا بحاجة إليهما، وقد يكون بعضهم قد درس التصميم والاتصالات لعدة سنوات في المدارس وفي كلية الهندسة أو الفنون أو غيرها من المؤسسات التعليمية. وعلى ذلك فإن الفصل الخاص بالعرض والمعروضات والمعارض من كتاب إدارة المتاحف لا يحل محل التدريب المتخصص رغم أهمية وقيمة ما يحتويه من آراء ومعلومات حديثة عن أفضل الممارسات بالنسبة للمهنيين ذوي الخبرة في هذا المجال.

وكما جاء في مقدمة هذا الدليل، من المهم أن يفهم كل موظف في المتحف أعمال ومسؤوليات جميع زملائه لعدة أسباب منها التواصل والتعاون فيما بينهم. ولذلك من المهم - على الأقل - تعريف جميع الموظفين بما فيهم موظفو الأمن وخدمات الزوار بهذا الجزء الهام من أنشطة المتحف وعلاقته الأساسية بزوار المتحف. وتوجد الحاجة إلى المزيد من التدريب والمناقشات الموسعة بين أخصائيي التصميم والمعارض المؤقتة وغيرهم من الموظفين وخاصة الأمناء وأخصائيي الصيانة والترميم والتعليم وخدمات الزوار.

وهذا أيضا مجال آخر يمكن دعوة مستشارين أو متعهدين أو موظفين مؤقتين للحضور إلى المتحف إضافة إلى الموظفين الأصليين للتأكد من تدريبهم جميعا على أعمال المتحف وخاصة ترتيبات الأمن والسلامة. (انظر أمن المتاحف والاستعداد لمواجهة الكوارث).

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يغطي أنواع العرض والمعروضات: التفسير في بيئة المعرض، وإدارة المعرض وعلاقاتها بأنشطة المتحف الأخرى، والتصميم: عملية التخطيط والتصميم الرئيسية، ووضع تفاصيل المعرض، والإنتاج والمواد، واستكمال المعرض، وتقييم المعرض بعد اكتماله. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

يغطي فصل العرض والمعروضات والمعارض مقدمة حماية وصون المجموعات كثيرا من المبادئ والممارسات وخاصة فيما يتعلق بالتصميم ومسؤوليات مختلف الأخصائيين الذين يجب أن يشاركوا في المعارض المؤقتة الناجحة. ومن المهم جدا تلبية احتياجات الزوار ذوي الاحتياجات الخاصة مثل المعاقين. وكما جاء في المقدمة، يفضل أن يتمتع المتحف الحديث بالاتصالات الجيدة والتعاون والتفاهم بين جميع العاملين فيه.

كيف؟

إذا كان في المتحف أو المنظمة بعض موظفي التصميم المدربين ذوي الخبرة فإنهم يصبحون موردا هاما من موارد التدريب العملي لغير المتخصصين ويمكن أن يسهموا إلى حد كبير في التدريب وتطوير القدرات، كما ذكرنا من قبل، أثناء وضع واستكمال مشروع جديد. ويمكن الاستعانة أيضا بمتخصصين خارجيين من قطاعات الصناعة والتجارة أو من بعض أجزاء الخدمة العامة ممن يرغبون في مساعدة المتحف بالمشاركة في مناقشات التدريب وورش العمل مثل مصممي الديكور المحترفين ومصممي المعارض والمهندسين ومصممي الجرافيك وأخصائيي المساعدات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة.

وليس هناك بديل لمشاهدة ومناقشة وتقييم المعارض المؤقتة الفعلية ابتداء بما يوجد منها في متحف المدرب نفسه أو في المتحف المضيف أو المدينة إذا لم يكن التدريب قائما على مكان عمل المدرب.

ولذلك يجب توفير الفرص لرؤية المعارض القديمة المؤقتة والتناقش حولها. وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يحصل المتدربون على المطبوعات التي تصف وتصور وتقيم المعارض المؤقتة الجديدة في أماكن أخرى من العالم وأن يطلعوا على الأعداد المتزايدة من العروض التي تقدم على الانترنت مباشرة للمعارض "الحقيقية" والافتراضية" على المواقع الإلكترونية لمختلف المتاحف في جميع أنحاء العالم.

العرض والمعارض المؤقتة من الموضوعات التي يفضلها المتدربون لأنها تعتمد كثيرا على التدريب العملي. فقد يكون لدينا مثلا مجموعة من عشرة متدربين من مختلف الإدارات ونعطيهم عشرة نماذج مختلفة ونطلب منهم تكوين معرض بسيط خلال مدة محددة (ساعتين مثلا) باستخدام هذه النماذج.

ومن التمارين الأخرى التي تنفذها الفرق الأكبر عددا: إجراء دراسة جدوى لمعرض مؤقت بالاستعانة بالتحليل الموصى به في موضوع ورد في فصل من كتاب إدارة المتاحف عن "العوامل التي يجب تقييمها ووضعها في الاعتبار عند القيام بدراسة جدوى" (صفحة ٩٥) وهو موجود ضمن أوراق عمل دليل المدرب التي يمكن تصويرها.

ويمكن أن يكون هذا التدريب متبوعا بتدريب آخر لاستكشاف المشاركة المطلوبة من الموظفين لتنفيذ مشروع المعرض هذا (أو أي مشروع آخر) بالكامل وتحديد أدوار وإسهامات جميع المتخصصين. ويمكن تصوير ورقة العمل الخاصة بتكوين فريق مشروع المعرض وتوزيعها على جميع المشاركين في التدريب كدليل أثناء التمرين.

أوراق عمل يمكن تصويرها:

١٠. دراسة جدوى المعرض.

١١. فريق المعرض.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

٦/٢ التدريب على العناية بالزوار

من؟

يجب على كل من يعمل في المتحف ابتداء من صناع السياسة وانتهاء بأي موظف أن يضع الزائر في مركز اهتمام المتحف وخدماته وموارده. وكما هو الحال في جميع أنشطة المتحف الأخرى، يجب على المدير وموظفي الإدارة العليا فهم مبادئ العناية بالزوار جيدا وممارستها بطريقة فعالة ومؤثرة تساعد على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

جميع جوانب المتحف لها تأثير على الزائر وخاصة الموظفون الذين يتعامل الزائر معهم بصفة أساسية ومباشرة وجها لوجه أو على الهاتف أو بالمراسلة أو بأعداد متزايدة عن طريق الإنترنت. ويجب أن يتم كل تعامل مع الزائر بطريقة مهنية ولذلك من المتوقع أن يشترك الموظفون في برامج تدريبية أو ورش عمل عن خدمات الزوار والعناية بهم. وقد زاد عدد المتاحف التي تستخدم موظفين متخصصين في خدمة الزوار لمساعدتها على العناية بالزوار العاديين والمتخصصين. وقد يأتي أولئك الموظفون من تخصصات وخلفيات مختلفة منها على سبيل المثال أمانة المتحف والمعارض والعلاقات العامة والإدارة الثقافية والمراسم الخاصة. وحيث أن هذا الفرع من المهنة المتحفية جديد نسبيا، فإن هؤلاء الموظفين قد يعوزهم التعليم أو التدريب المتخصص، وبالتالي يجب على المتحف أن يرتب لهم تدريباً عملياً يرشدهم إلى أسس تقديم وإدارة خدمات الزوار بالجودة المطلوبة للمتاحف الكبيرة والصغيرة على حد سواء.

ماذا؟

فصل الاهتمام بالزوار من كتاب إدارة المتاحف يغطي مجموعة متنوعة من الموضوعات الهامة التي يمكن (بل ويجب) تضمينها في برامج التدريب وتشمل: فهم فوائد خدمات الزوار للمتحف، والمبادئ الأساسية لتقديم الخدمة الممتازة للزائرين، وبعض المسائل الأساسية لوضع بيان سياسة خدمة الزوار، وتعريف وفهم الزائر، وأنواع الزوار واحتياجاتهم، وتخطيط وإدارة خدمات الزوار، وبعض المجالات الخاصة الجديرة بالدراسة، وقائمة مراجعة لتقييم خدمات الزوار من وجهة نظر الزوار. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

ومن المهم تطوير مفهوم خدمات الزوار التي يقدمها المتحف بالمعنى المادي والفكري والاجتماعي التي تجعل الزيارة ممتعة ومفيدة ومريحة، وتقلل مستوى الإحباط والتعب والمشقة، وتساعد الزوار على الاستمتاع بالزيارة. ولذلك تعتبر خدمات الزوار أساسية في ترتيب دخول الجمهور إلى المتحف وتيسير استخدام مرافقه وخدماته، ومشاهدة معروضاته، وحضور محاضراته، ودراسة مجموعاته، ولقاء موظفيه. وهذا لا يعني مجرد الدخول المادي فقط، بل يعني كذلك الوصول إلى المستوى الفكري المناسب الخالي من التحيز الاجتماعي أو الثقافي.

كيف؟

هذا المجال عملي جدا (رغم احتوائه على مبادئ ضمنية ينبغي توصيلها) ومن ثم يجب أن يهدف التدريب إلى إرشاد المتدرب إلى أسس تقديم خدمات ممتازة للزوار أيا كان نوع المتحف وحجمه. ولعل أفضل وسيلة لذلك هي عقد سلسلة من ورش العمل والجلسات التي تساعد المتدربين على وضع سياسة لخدمات الزوار، ودراسة أدوار ومسؤوليات فريق خدمات الزوار، وتخطيط الخدمات التي تقدم لكل مجموعة من مجموعات الزوار، وبحث طريقة جمع المعلومات عن الزوار الحاليين والمتوقعين، واستطلاع آرائهم، ومناقشة

احتياجاتهم. ويفضل أن يضع المدربون لأنفسهم قائمة عملية يمكن استخدامها لمراقبة وتقييم الخدمات المقدمة وتحسين مستوياتها.

الملحق رقم ١ بكتاب دليل المدرب يقدم إطاراً لتنظيم وتنفيذ دورة تدريبية تتضمن تكوين وتدريب فريق خدمات الزوار في المتحف ووضع برنامج تدريبي للفريق الجديد يتم تنفيذه طوال سنة كاملة على شكل جلسات مدة كل منها نصف يوم أو أقل، ولكن تحقيق هذا الهدف يتوقف على الموارد المتاحة والموظفين والوقت الذي يسمح به المتحف. ويأخذ البرنامج في الاعتبار ألا تزيد مدة الجلسة عن ثلاث ساعات، وأن يتم تنفيذ الجلسات كسلسلة متكاملة تبني على خبرة المتدربين الفعلية، وتجميع المعلومات التي يمكن استخدامها لوضع وتطوير سياسة المتحف واستراتيجيته بصفة عامة مع التركيز على مجال خدمات الزوار.

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها:

١٢. الاعتراف بخدمات الزوار.

١٣. معرفة الزوار الفعليين.

١٤. معرفة الزوار المحتملين والزوار الافتراضيين.

١٥. خدمات ومرافق الزوار.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

انظر أيضاً الملحق رقم ١: مثل برنامج وملاحظات المدرب لدورة تدريبية حول تكوين فريق مؤثر لخدمات الزوار.

٧/٢ التدريب على التربية المتحفية في سياق وظائف المتحف

من؟

يمكن اعتبار كل جانب من جوانب المتحف وأنشطته المختلفة فرصة للتعليم، وبذلك يشترك جميع موظفي المتحف إلى حد ما في إيجاد فرص تعليمية للزوار تجعلهم يستمتعون بالمجموعات المعروضة. ويجب تمكين جميع الموظفين - كحد أدنى - من معرفة مبادئ التعلم عن طريق المتاحف والمجموعات المتحفية ومعرفة برامج التعليم والتربية في متحفهم. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

أفضل أمثلة المتاحف المهتمة بالجوانب التعليمية للزوار هي تلك التي تعين موظفي التعليم مع بقية الموظفين قبل الافتتاح الرسمي للمتحف، لكن ما تزال هناك متاحف ليس بها إدارات تعليمية على الإطلاق، وإذا فكرت في التزاماتها حيال الجمهور وقررت إنشاء مثل هذه الإدارات فإنها تبدأ عادة بموظف واحد فقط. وإذا كان المتحف سعيد الحظ ويوجد فيه عدد من موظفي التربية المتحفية فإنه من الضروري تدريبهم ليكونوا على علم بأحدث التطورات في هذا المجال خاصة وفي النظام التعليمي على مستوى المدارس والجامعات.

وتقوم الإدارة العليا بدور هام في صنع السياسات والقرارات المؤثرة في التربية المتحفية مثل تخصيص الموارد اللازمة ضمن ميزانية المتحف ككل، والتخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع في الأنشطة التعليمية. ويحتاج الأمناء إلى فهم جيد للعمل والإمكانيات التعليمية، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون بينهم وبين موظفي التعليم في تخطيط عملية الشرح في صالات العرض لمختلف فئات الزوار، أو في تقييم المجموعات الاحتياطية وتحديد الموجود من التحف المتكررة، أو الأشياء القوية التي ليس لها قيمة مالية لكن يمكن استخدامها كمواد تعليمية. وكذلك تحتاج فرق التعليم إلى التعاون مع فريق خدمات الزوار الذي يساعد مجموعات كبيرة من الناس ويساعد الأسر والأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.

ماذا؟

التربية المتحفية في الفصل الخاص بذلك من كتاب إدارة المتاحف تشمل العديد من الموضوعات والمعلومات التي يمكن ضمها إلى برامج التدريب والتطوير واستخدامها في عملية التعليم والتعلم مثل: العلاقات بين المجموعات والتربية، وتطوير وإدارة التربية المتحفية، والتربية المتحفية والمجتمع المحلي، وتصميم البرامج التربوية والمبادئ الأساسية، واختيار طرق التعليم والتعلم، ومطبوعات المتحف وأنواع المواد التعليمية المستخدمة في المتاحف، والأنشطة خارج المتحف، والتربية غير الرسمية. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات. وكذلك يتضمن هذا الفصل دور التعليم في المتحف والمواد التعليمية التي يمكن تقديمها للجمهور، وكيف يصبح المتحف بيئة تعليمية إيجابية بالنسبة للزوار. ومن المهم أن يعرف جميع موظفي المتحف ذوي العلاقة بالتعليم مثل المدير والإدارة العليا والأمناء وموظفي صالات العرض هذه المبادئ والقيم: إن دور المتاحف أكبر من مجرد جمع التحف وترميمها وإجراء البحوث حولها وعرضها للجمهور، ولا بد أن يكون الهدف هو جعل التحف والمجموعات معروفة لجميع الناس من مختلف الأعمار والخلفيات، وأن تجعلهم يساهمون بما لديهم من معلومات وثقافات. وبالتالي فإنه من الضروري أن يفهم جميع الموظفين دور المتحف في الخدمة العامة ومسؤولياته التعليمية.

كيف؟

لعل دورات التدريب العملي وجلسات تطوير القدرات هي أفضل طريقة لتحقيق هذا الهدف، ومن الضروري

أن تكون بعض هذه الأنشطة متخصصة في التربية المتحفية وأن تساعد المتدربين في إعداد وتنفيذ البرامج التعليمية. وكذلك يجب الربط بين برامج التعليم والمعروضات والمعارض المؤقتة والشرح الموسع في إطار التدريب والتطوير المهني. وفي هذه الحالة يجب أن يضم البرنامج أخصائيين من أجزاء أخرى من المتحف مثل المصممين وأن تتوصل مجموعات العمل إلى مواد تشرح محتويات قاعات العرض.

كما يجب أن يشترك موظفو التعليم والشرح مع المختصين من الأمناء والباحثين في دراسة القيمة العلمية للمجموعات والوقوف على أحدث البحوث والمعارف المتقدمة، وستكون لهذه المشاركة قيمة كبيرة لموظفي التعليم الذين يتم من خلالها وضع البرامج التعليمية وفق معلومات محدثة ويقدمونها إلى المعلمين وإلى عموم الجمهور.

ومع ذلك من المهم أيضا أن تكون هناك برامج وجلسات تدريب عن دور المتحف في التعليم لمجموعات مختلطة من العاملين في مختلف التخصصات ومختلف الإدارات وإتاحة الفرصة لهم للمناقشة والوصول إلى استنتاجات حول تخطيط وأولويات فريق التعليم وبرامج التعليم.

وبالإضافة إلى ذلك، من المهم توفير الفرص لموظفي التعليم وغيرهم من المعنيين للإطلاع على الأفكار والاتجاهات الجديدة في التعليم وطرق التدريس عن طريق الاتصال بالمختصين في هذا المجال والقيام بزيارات دراسية منتظمة إلى المدارس والكليات لمعرفة التطورات الحديثة في أساليب التعليم والتعلم.

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها:

١٦. مبادئ وأولويات سياسة وبرامج التربية المتحفية.

١٧. كتابة البطاقات واللافتات.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

٨/٢ التدريب على الإدارة

من؟

يرتبط جميع موظفي المتحف بسياسة إدارة متحفهم بشكل أو بآخر، وقد تكون لبعضهم مسؤوليات كبيرة في إدارته، وقد بين تحليل أجرته الحكومة البريطانية أن ٢٤٪ من إجمالي الموظفين يقومون بأدوار إدارية أو إشرافية ضمن مهام أعمالهم، وأن النسبة تفوق ذلك بكثير بالنسبة لذوي الوظائف المهنية حتى ولو لم ترد كلمة "الإدارة" في وصف أعمالهم. وبدراسة الأرقام البريطانية مرة أخرى وجد معهد الإدارة (وهو الجهة المهنية المعتمدة للإدارة العليا في بريطانيا) أن أكثر من ثلثي أعضاء الإدارة المعتمدين لم يكونوا مدراء متفرغين وإنما كانوا يقومون بأدوار مهنية أو فنية في الجهات التي توظفهم.

وقد توكل إلى أمين المتحف أو أخصائي الصيانة والترميم في المتحف مسؤولية إدارة موارد فنية قيمة تشمل تحفا فنية وأجهزة وبرامج وميزانيات، وتوكل إلى كثير من الشبان الذين يعملون في المتحف بصفة دائمة أو مؤقتة مسؤولية إدارة المعلومات المعقدة المتعلقة بمجموعاتهم أو بواجبات أخرى، إضافة إلى كونهم يديرون الوقت بطريقة فعالة.

ولهذا يجب على أقل تقدير أن تتضمن برامج تدريب وتطوير مختلف المستويات الإدارية مقدمة في الإدارة، وستكون الحاجة إلى المزيد من التعليم والتدريب على الإدارة أكبر بالنسبة للمدراء وموظفي الإدارة العليا والشئون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام الحاليين والمرتبطين في كل مجال من مجالات المتحف.

لماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يشمل هيكل الإدارة، والعمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، وأنماط القيادة التي يتبعها المدراء وغيرهم من كبار الموظفين، ووضع بيان الرسالة، والإدارة المالية، وست قواعد لتخطيط الموازنة، وآداب وإدارة العمل المتحف، وعملية التخطيط، وقضايا يتعين أخذها في الاعتبار، وتحليل SWOT. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

وكذلك يتضمن هذا الفصل مجموعة كبيرة من الموضوعات الهامة التي يمكن أن تكون أساسا لبرامج تعليمية أو تدريبية رسمية على إدارة المتاحف على مدى سنة كاملة بمعدل يوم أو يومين في الأسبوع وخاصة إذا ارتبط هذا الفصل بفصول أخرى مثل دور المتاحف وإدارة الناس والتسويق.

وعلى الجانب الآخر عندما يكون الوقت متاح للتدريب محدودا، يمكن استخدام كل موضوع فرعي ورد في فصل "الإدارة" أساسا لدورات أو ورش عمل قصيرة تتراوح مدتها من نصف يوم إلى ثلاثة أيام.

الموضوع الهام الذي يمكن أن تكون له الأولوية هو فهم القوانين واللوائح الوطنية التي تؤثر على كل من عمليات المتحف وإدارة المتحف (صفحة ١٣٩ من كتاب إدارة المتاحف). ومن المهم كذلك فهم مختلف الهياكل والنماذج الوطنية لتنظيم المتاحف في الدولة المعنية. ومن الأولويات الأخرى أيضا: الأمور المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمتحف، والهيكل التنظيمي، و"ثقافة" الإدارة وخاصة الحاجة إلى التقدم نحو نموذج الإدارة والقيادة المتكاملة الذي يقوم على التعاون والعمل الجماعي.

وبينما تفهم معظم المتاحف حاليا مدى الحاجة إلى التوثيق الكامل لمجموعاتها، إلا أن عددا قليلا جدا منها يوثق سياساته وإجراءاته العملية ابتداءً من بيان المهمة، ودليل العمليات، وإجراءات وسياسات التخطيط، والتقييم الذاتي من خلال تحليل (SWOT) أي أوجه القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

كيف؟

كما هو الحال بالنسبة للمجالات الأخرى، من المحتمل أن توجد في المتاحف خبرات ومعلومات كثيرة، وأن يوجد أيضا الكثير من المتخصصين الذين يعملون في الشركات والصناعة والخدمات العامة ولديهم خبرات كبيرة قد تكون مفيدة لقطاع المتاحف. وتشير التجربة إلى أن الكثير من أعضاء الإدارة العليا وصناع السياسة في قطاعات مختلفة تماما يهتمون بالمتاحف والمجموعات والخدمات المتحفية، ويرغبون في تقديم المساعدة لتدريب موظفي المتاحف وغيرهم من موظفي الخدمات الثقافية على الإدارة. ومن الأساليب الجيدة أن تكون المحاضرات والإلقاء في أضييق الحدود الممكنة، وأن يتم التواصل كلما أمكن من خلال مجموعات صغيرة من خمسة أو ستة أشخاص يتباحثون ويتناقشون في دراسات حالة تشمل دراسة حالة متحف المتدربين أنفسهم، وخبراتهم العملية فيه. ولمساعدة هذه المجموعات تم وضع عدد من أوراق العمل (المذكورة أدناه) التي تغطي بعض الجوانب الهامة.

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها:

١٨. القوانين الوطنية والمحلية.

١٩. مختلف أنواع المتاحف في الدولة.

٢٠. قائمة مراجعة السياسات.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

٩/٢ التدريب على إدارة الناس

من؟

يحتج كل موظف جديد عند تعيينه في المتحف إلى أخذ فكرة سريعة عن السياسة العامة المطبقة على العاملين في المتاحف والإجراءات الخاصة بأعمالهم، وبعد ذلك يحتاج إلى تفاصيل مكتوبة عن عدة أمور مثل الرواتب والمكافآت والطلبات والمفاوضات وإجراءات الشكاوى والتظلمات وسياسات الصحة والسلامة وغيرها من الأمور التي من الأفضل أن تكون متاحة على شكل دليل مبسط للعاملين. وكذلك تحتاج الإدارة العليا إلى التواصل الفعال مع جميع العاملين عند حدوث أي تغيير على هذه الظروف والإجراءات حيث يكون من الضروري إبلاغهم وتدريبهم كلما حدث تغيير.

وتعتبر إدارة شؤون العاملين وبرامج التدريب مهمة بالنسبة لمجموعتين: الأولى تضم الموظفين الذين لهم مسؤوليات خاصة تجاه أنشطة الموارد البشرية داخل المتحف، وهم عادة من الإدارة المركزية للمتحف ويشملون جميع المعنيين بالتوظيف والرواتب وشروط التوظيف والجوانب الهامة الأخرى لإدارة شؤون العاملين وكذلك الأخصائيين مثل موظفي التدريب وموظفي السلامة.

ومع ذلك تظل هناك مجموعة ثانية أكبر عددا ولها مسؤوليات تجاه شؤون العاملين أيضا رغم أن أعضاءها قد لا يعترفون بهذا الجزء من أعمالهم. من الواضح أن مدراء المتحف وغيرهم من موظفي الإدارة العليا يعترفون بمسؤولياتهم عن إدارة الموظفين إلا أن أصحاب الوظائف المهنية مثل كبار الأمناء قد لا يعترفون بأنهم مدراء في نفس الوقت، أو بمسؤوليتهم عن إدارة الأعمال اليومية والإشراف على الأمناء والفنيين الأقل درجة في إداراتهم أو أقسامهم، أو مشاركتهم في عمليات التوظيف والترقية والانتظام عند اللزوم.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يشمل فهم إدارة العاملين، والأقسام الرئيسية للعمل المتحفى والعاملين في المتاحف، ومعلومات الموظفين، والمشاركة والنزاهة، وتوظيف الموظفين الجيدين والمحافظة عليهم، وطرق التوظيف والترقية، والتدريب والتطوير المهني، والإجراءات التأديبية والتظلمات، والصحة والسلامة، وتقييم المخاطر في مكان العمل، وخمس خطوات لتقييم المخاطر. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

يمكن تصنيف احتياجات إدارة الموظفين أو شؤون العاملين من التدريب في ثلاث فئات حسب المجموعات التي سبق تلخيصها. أولا: يجب أن تغطي برامج التدريب احتياجات المتدربين الأساسية من المعلومات والتدريبات بعد تعيينهم وكلما حدث تغيير في النظام مثل تبني سياسات وإجراءات جديدة. ثانيا: بينما يكون بعض الأخصائيين العاملين في إدارة الموظفين أو المجالات المرتبطة بها يتمتعون بمؤهلات وخبرات اكتسبوها من التعليم أو من العمل في أماكن أخرى قبل الالتحاق بالمتحف، فإن الآخرين قد لا يكونون كذلك، وبالتالي قد تكون هناك حاجة إلى ترتيب تدريب رئيسي متخصص يغطي مجموعة كبيرة من أنشطة الموارد البشرية. ثالثا: قد يكون من الضروري تركيز أولوية التدريب الرئيسي على المشرفين وخاصة موظفي الإدارة العليا والمهنيين من المستوى المتوسط مثل كبار الأمناء وخاصة فيما يتعلق بمسؤولياتهم عن إدارة الموظفين.

ويجب أن يهدف برنامج التدريب - على مدى فترة طويلة - إلى تغطية جميع المسائل الرئيسية التي وردت في فصل إدارة الموارد البشرية من كتاب إدارة المتاحف بما في ذلك معلومات الموظفين، والمشاركة والنزاهة، والتوظيف والترقية، وشروط عقد التوظيف، والتدريب والتطوير المهني، والإجراءات التأديبية والتظلمات، والصحة والسلامة،

كيف؟

كما ذكرنا قبل قليل، تحتاج كل مؤسسة إلى وثيقة سهلة الفهم تتضمن شروط عمل الموظفين ومسئولياتهم ويفضل أن تكون على شكل دليل إرشادي واضح، ويمكن تصميم وبناء جميع جلسات التدريب والمناقشات الرسمية وغير الرسمية على هذا الدليل، وعلى هذا الأساس توضع دورات عملية وورش متخصصة وأكثر تقدماً تستخدم دراسات الحالة وتمثيل الأدوار وخاصة لأكبر الموظفين في إدارة شئون العاملين ذوي المسؤوليات الإشرافية. وقد يكون من المفضل أيضاً وجود تنسيق وتكامل بين التدريب في هذا المجال والمسائل التي يغطيها فصل الإدارة وفصل الأمن من كتاب *إدارة المتاحف*.

الإدارة الجيدة لموارد المؤسسة البشرية - التي تتضمن مسائل مثل الصحة والسلامة - مطلوبة في جميع مجالات المؤسسات العامة والخاصة. ولما كانت معظم أعمال المتاحف متخصصة فإن قطاع المتاحف يحتاج إلى تدريب متخصص وربما يكون فريداً من نوعه، وتكون الخبرة في سياسات الإدارة وفنونها متشابهة عالمياً. ولذلك فإنه من المؤكد تقريباً أن من يخطط وينفذ أعمال التدريب في المتحف سيجد في مدينته أو في منطقته عدداً كبيراً من كبار الخبراء في تدريب وتعليم الموارد البشرية. كثير من برامج التدريب المتحفية الناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة تمكنت من جذب الكثير من الآراء والخبرات "الخارجية".

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها:

٢١. العوامل الرئيسية المتعلقة بشروط التوظيف.

٢٢. صحة وفعالية المنظمة .

٢٣. كتابة وصف الوظيفة ومواصفات الموظف.

٢٤. كتابة بيان شروط التوظيف.

٢٥. خمس خطوات في تقييم المخاطر.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

١٠/٢ التدريب على التسويق

من؟

ما يزال التسويق في معظم الدول مجالا جديدا نسبيا في المتاحف، وعلى المستوى العالمي يوجد عدد قليل من المتاحف أو المؤسسات المتحفية التي تعين موظفين متخصصين في هذا المجال أو المجالات ذات العلاقة (مثل العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وتنمية العضوية، وزيادة الموارد).

وفي ظل النظم الإدارية والتمويلية التقليدية المتبعة في المتاحف كان تمويل معظم أو جميع الأنشطة المتحفية التقليدية يأتي من الحكومة الوطنية أو المحلية من إيرادات الضرائب دون حاجة تذكر إلى الانشغال بالزوار الفعليين أو المحتملين أو البحث عن دعم أو موارد مالية أخرى مثل المنح الخارجية، أو الدخول تحت رعاية / شراكة مع جهات أخرى مثل المنظمات التجارية أو غير الهادفة للربح، أو الحصول على المساعدات ومنح التطوير والقروض الدولية، أو الدعم العملي من الموظفين المتطوعين. ومع انتشار التغيرات في كثير من أنظمة المتاحف في مختلف الدول أصبح لزاما على جميع الإداريين المسؤولين عن السياسات والتمويل الاهتمام بالتطورات الحديثة المتعلقة بتسويق المتاحف.

بعض المتاحف والجهات ذات العلاقة التي تستخدم كتاب إدارة المتاحف في التدريب قد تكون قد بدأت بالفعل توظيف أخصائيين في التسويق، إلا أن تدريبهم وخبرتهم المهنية ربما تكون في التسويق بصفة عامة وربما يكون التركيز على القطاع التجاري خاصة لأن البرامج المتخصصة والإدارات المتحفية التي تقدم التدريب والتعليم المتخصص تكاد تكون محدودة.

ومن المألوف أن تجد أن معظم أنشطة التسويق المتحفية تتم بواسطة موظفين غير متخصصين كان تدريبهم وربما تكون أعمالهم اليومية الأساسية مرتبطة بمجالات أخرى مثل الإدارة العامة أو الشؤون الإدارية أو خدمات الزوار والتربية المتحفية. هذا الفصل له أهمية خاصة لأولئك الذين يقومون بدور في التسويق المتحفية دون الحصول على مؤهل أو خبرة في هذا المجال.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يقدم معلومات وإرشادات هامة تتعلق بمجموعة كبيرة من الموضوعات التي يمكن أن تكون أساسا للدراسة الفردية أو البرامج التدريبية الرسمية، وهي تشمل مقدمة إلى التسويق، والتوجه الحالي للمتاحف فيما يتعلق بنظرية التسويق وممارساته، والمنتج والسعر والترويج والمكان، والتخطيط الاستراتيجي للسوق، و الرسالة والرؤية، والعوامل الداخلية والخارجية، والمجموعات المستهدفة، والإعلان، والعلاقات العامة، وبناء سمعة المتحف أو "الاسم التجاري". ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات.

ومع تحرك المتاحف والمؤسسات والخدمات المتحفية في مختلف أنحاء العالم في اتجاه السوق، أصبح من الضروري أن تهدف جميع برامج التدريب إلى تعريف موظفي المتاحف في جميع الإدارات وعلى جميع المستويات بهذه الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومبادئ التسويق وتطبيقاته، وتزويد الإدارة العليا بأسس للتدريب الأكثر تقدما ومناقشة السياسات والتخطيط من أجل المستقبل. ويعتبر هذا الفصل قيما كذلك للمتخصصين في التسويق الذين انتقلوا للعمل في المتاحف من جهات أخرى، لأنه يتعامل على وجه التحديد مع الآراء والخبرات الحالية في تسويق المتاحف والخدمات والمرافق المتحفية.

كيف؟

من المهم أن يحتوي أي برنامج تدريبي على معلومات ومناقشات حول طبيعة التسويق والمجالات المرتبطة

به وتأثيره على قطاع المتاحف. وهذا مجال يحتوي على الكثير من المجالات الواسعة للتدريب على التسويق وأساليبه، وتعود على المتاحف بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

وفي ورشة تدريبية قصيرة لمدة يوم أو يومين مثلا، يمكن إتاحة بعض الوقت لمجموعة دراسية صغيرة لإجراء مقابلات مع الزوار أو إعداد تقييم لبعض العروض، أو كتابة مقالات تنشر عن المتحف أو عن معرض مؤقت سيقام في المستقبل أو كتابة مواد إعلانية. أما الذين يشتركون في دورات تدريبية لمدة أطول تصل إلى يوم أو يومين شهريا على مدى عدة شهور فإنهم قد يساهموا في إعداد استراتيجيات طويلة المدى لتحسين سمعة المتحف أو العلاقات العامة، أو القيام بحملة لزيادة عضوية جمعية "أصدقاء المتحف".

وكذلك يعتبر التسويق من المجالات التي يجد فيها المتحف كثيرا من الخبرة في مجتمع الأعمال المحلي والجامعات وكليات الإدارة وفي أجزاء أخرى من الخدمات العامة والتطوعية. وتدل الخبرة من مختلف أنحاء العالم إلى وجود رغبة لدى المنظمات والمهنيين والمتخصصين في مجال التسويق والإعلان والعلاقات العامة للمشاركة بخبراتهم في مساعدة المتاحف.

ومن المفيد أن تقيم أقسام التسويق في المتاحف والمسؤولون عن التدريب وبرامج التطوير علاقات طيبة مع المهنيين في المجتمع المحلي، لأنهم قد يزودون المتاحف بدراسات حالة من واقع خبراتهم لوضعها في برامج التدريب وورش العمل الرسمية. ولما كان تسويق المتاحف ما يزال في مراحله الأولية في معظم أنحاء العالم، فإنه من المهم أن توفر برامج التدريب الوقت اللازم للقيام بزيارات دراسية للتعرف على أساليب التسويق والترويج التي تمارسها منظمات أخرى تسعى إلى جذب المجتمع المحلي مثل الفنادق السياحية الكبيرة ومدن التسلية والألعاب والحدائق الوطنية والمتاحف الأخرى الموجودة في الدولة أو الإقليم.

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها: ٢٦. تحليل الخطة الاستراتيجية للتسويق.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

١١/٢ التدريب على أمن المتاحف والاستعداد لمواجهة الكوارث

من؟

لا بد أن يكون كل من يعمل في المتحف أو المؤسسة المتحفية مسئولاً عن الأمن والسلامة، لأن حماية المجموعات - التي تعتبر في الغالب فريدة - مسئولية مهنية وأخلاقية، وفي كل الدول تقريباً يكون الموظفون وأصحاب المباني والأرض ملزمين قانوناً بتوفير أكبر قدر ممكن من الضمان لصحة وسلامة كل من يدخل المتحف من زوار ومستخدمين. ولم يعد الأمن والسلامة مسئولية ضباط الأمن والحراس والمشرفين وحدهم، ولذلك يجب أن تعرف السلطات الحكومية (الوزارات والمجالس) أهمية توفير الأمن والسلامة، وأن يتحمل مدير المتحف وأعضاء الإدارة العليا مسئولية خاصة لتوفير المستوى المطلوب لتكون أنظمة الإدارة والموظفين والإشراف والتدريب على أعلى المستويات.

يجب تقديم التدريب على الأمن والسلامة لجميع المعنيين بالمتحف بطريقة مباشرة. كل موظف أو متطوع جديد أياً كانت وظيفته أو خبرته السابقة يحتاج إلى معرفة نظام الأمن والسلامة قبل أن يبدأ العمل. ويجب اتخاذ التدابير المماثلة لتدريب منسوبي المقاولين الذين يقومون بأعمال منتظمة (مثل خدمات الصيانة) أو ينفذون مشروعات خاصة (مثل تغيير في بعض المباني أو التجهيز لمعرض جديد مؤقت) داخل المتحف. هذه المعلومات والتدريبات الأولوية على إجراءات الأمن والسلامة لا بد أن تكون متبوعة بتدريب متخصص على المدى الطويل يتعلق بكل عمل أو مستوى معين في المتحف.

وكذلك يجب ترتيب التدريب وإعادة التدريب المنتظم لجميع الأخصائيين حسب تخصصاتهم: الأمناء والصيانة والترميم والتعليم والاتصالات والشئون الإدارية، الخ. مع تركيز التدريب بوجه خاص على رجال الأمن والسلامة والحراس وأن يشمل التدريب التشغيل والاستعمال السليم للأجهزة الإلكترونية وأنظمة الأمن والسلامة. وربما يكون من المفيد جداً الجمع بين موظفين من مختلف التخصصات في جلسات التدريب وتشجيع الحوار المفتوح فيما بينهم، وبعد ذلك يشرح أحد الأمناء لحارس الأمن أو مصمم العرض أهمية تحفة أو مجموعة معينة، ثم يشرح أحد رجال الصيانة والترميم أهمية "خفض مستوى الإضاءة" أو قواعد "عدم اللمس" بالنسبة لتحف أو مجموعات معينة.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يقدم عدداً من الموضوعات الرئيسية والفرعية منها: تحليل المخاطر وخطة الطوارئ، وتنفيذ خطة الطوارئ لحماية المتحف، وإجراءات لضمان الأمن في قاعات العرض، ونظام كشف الدخلاء، وأجهزة المراقبة، والدوائر التليفزيونية المغلقة، وأجهزة إطفاء الحريق الأوتوماتيكية، وخطة الطوارئ، كما يحتوي على ملاحق تقدم خطة نموذجية للطوارئ ونموذجاً بسيطاً لتحليل المخاطر، ونموذج إجراءات السلامة من الحريق، وتقدير عن حادث حريق. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات. وهذا الفصل وحده مدعوم بالمعلومات المحلية وبعض الأعمال التطبيقية يوفر مادة تكفي لدورة تستمر لعدة أسابيع مع التفرغ التام، أو لبرنامج عملي يتم تنفيذه على مدى عدة شهور بمعدل يوم أو نصف يوم لذوي المسئوليات الخاصة في هذا المجال. لا بد أن يبدأ الأمن بسياسة ونظام فعال يؤكد كما ورد في الإطار (صفحة ١٧٩ من إدارة المتاحف) "من المسئول عن سياسة الأمن وتنفيذها؟"، ويجب تطوير هذا المفهوم إلى بيان سياسة عملية تطبق على كل مؤسسة متحفية على أساس تحليل المخاطر في كل مبنى وفي كل موقع. ويحتاج جميع الموظفين إلى فهم معقول لكافة الأنظمة الأمنية المستخدمة في المتحف. وبالإضافة إلى ذلك يحتاج المسئولون عن السياسات والإدارة

إلى فهم أوسع لما هو ممكن في الوقت الراهن في نطاق أنظمة الأمن الإلكتروني ليتمكنوا من القيام بمراجعة منتظمة للتدابير المطبقة والنظر في مدى الحاجة إلى تحديثها.

وعندما تكون سياسات الأمن والطوارئ موجودة في المتحف بالفعل، يجب عليك كمدرّب أن تقدم للمتدربين نسخاً منها (أو نماذج من مختلف المتاحف المشاركة في التدريب إذا كان البرنامج يتضمن عدة مؤسسات). ويجب مراجعة السياسات الموجودة في مناقشات تديرها مجموعات العمل، وفي حالة عدم وجود سياسات يجب أن يسهم المتدربون في وضع بيان سياسات جديدة بشأن الطوارئ والأمن. انظر ورقة العمل ٢٧ بشأن إعداد خطة الطوارئ. كيف؟

كثيراً ما تكون أفضل مصادر الخبرة موجودة في المتحف ذاته أو في الجهات المرتبطة به، ولذلك يجب على القائمين على تنظيم التدريب وضع قائمة بالأخصائيين في المتاحف المحلية وغيرهم ممن يمكن أن يساعدوا في لتدريب. وكذلك يجب تشجيع موظفي المتحف المشاركين في التدريب على المساهمة بخبراتهم وآرائهم سواء أكانت إيجابية أو سلبية ومناقشتها مع بقية المتدربين.

كثير من المتاحف توثق علاقاتها مع الجهات المحلية والوطنية ذات العلاقة بالأمن مثل الشرطة والإطفاء والحماية المدنية وهيئات السلامة العامة. وهذه الجهات تكون سعيدة عندما تُدعى للمشاركة في برامج المتحف التدريبية أو للتأكد من سلامة بعض أجهزة الحماية مثل طفايات الحريق.

حاول ترتيب زيارات دراسية إلى الجهات المعنية بالأمن وخدمات السلامة مثل مراكز الإطفاء وغرف إدارة عمليات الطوارئ والمتاحف والمراكز الثقافية الأخرى (مثل المكتبات أو السجلات العامة) التي توجد بها أنظمة متقدمة للأمن والسلامة.

التدريب على تحليل المخاطر قد يشمل قيام مجموعة المتدربين بمناقشة بعض المخاطر الممكنة وتفتيش المباني والبحث عن مدى تكرار المخاطر الطبيعية (مثل الزلازل والفيضانات) وشدتها المحتملة. دليل المدرّب يحتوي نموذج لتحليل المخاطر تم وضعه على أساس الملحق رقم ٢ (صفحة ١٩٤ - الفصل الخاص بأمن المتاحف والاستعداد لمواجهة الطوارئ) من كتاب إدارة المتاحف، لتصويره وتوزيعه على المتدربين.

وفيما يتعلق بوسائل الأمن الإلكتروني، فإن التكنولوجيا تتحسن باستمرار، وهذا يهملنا بصفة خاصة في الوقاية من الجريمة لأن المجرمين يسعون دائماً إلى إيجاد وسائل للتغلب على أي نظام أمني جديد. وكذلك تتطور أساليب السلامة من الحريق. ومن المهم أن يكون المعنيون بإدارة الأمن والتدريب على علاقة وثيقة مع مصادر المعلومات المتخصصة للوقوف على أحدث التطورات التكنولوجية ويمكن الاتصال بالجهات الدولية عن طريق لجنة الأيكوم الدولية لأمن المتاحف <http://icms.icom.museum> : (ICMS) وتوجد في كثير من الدول مصادر محلية ووطنية للأمن والسلامة مثل إدارات مكافحة الجريمة والشرطة والوقاية من الحريق والإطفاء، إضافة إلى الشركات التي تصنع أو تورد المعدات الأمنية المتخصصة التي قد تكون شريكاً قيماً في التدريب.

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها:

٢٧. إعداد خطة الطوارئ.

٢٨. تحليل المخاطر.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

١٢/٢ التدريب على مسائل التجارة غير المشروعة

من؟

كل من يهتم بأي شكل من الأشكال بالمقتنيات والعمل الميداني والجمع مثل الأمناء وأخصائيي التوثيق أو التسجيل والباحثين الميدانيين بحاجة إلى معرفة جيدة بالالتزامات والآداب المهنية الوطنية والدولية المتعلقة بإضافة قطع إلى المجموعات المتحفية. وكذلك يجب على مدير المتحف وأعضاء الإدارة العليا ومجلس إدارة المتحف والسلطات الحكومية المعنية الالتزام الكامل بنص وروح الالتزامات القانونية وسياسات المتحف المعلنة والمعايير الأخلاقية. ويجب على بقية الموظفين على كافة المستويات الإلمام بالمبادئ العامة لالتزامات المتحف القانونية والأدبية وإدراج ذلك ضمن برامج التدريب وتحديث المعلومات.

ماذا؟

هذا الفصل من كتاب إدارة المتاحف يشمل: الوقاية من السرقة والتجارة غير المشروعة، وأهمية الجرد الجيد، ومقدمة عن أهمية قائمة مراجعة أرقام التعريف مع الشرطة والجمارك، والقوانين الوطنية، والمخاطر التي يجلبها السائحون والزوار، وأهمية التعاون الدولي، ومقدمة إلى الاتفاقيات الدولية، واستعادة الآثار في حال عدم تطبيق الاتفاقيات، واحتمال الحاجة إلى التقاضي. ويمكن استخدام الأجزاء ذات العلاقة من هذا الفصل كأساس لدورة تدريبية واحدة أو ندوة أو جزء من دورة أوسع تغطي كل أو بعض هذه الموضوعات. وهذا الفصل وثيق الصلة بفصول الأمن المتحف، والجرد والتوثيق، وإدارة المجموعات ويمكن إحداث تكامل في التدريب بين المخاطر الوطنية والدولية لسرقات الآثار وعمليات التنقيب المخالفة للقانون، وأعمال النهب، والتجارة الدولية. ومع ذلك، يفضل أن يكون هناك تدريب متخصص للموظفين الذين من المحتمل أن يشتركوا في مكافحة التجارة غير المشروعة وأن يتم التركيز على القوانين الوطنية والدولية المطبقة في الدولة المعنية.

كيف؟

من الممكن أن يقوم المشاركون في برنامج التدريب بتمارين عملية يستفيد منها المتحف بصفة مستمرة مثل المساعدة في إعداد دراسة عن مجموعة معينة لتقييم المخاطر والاستعداد لمواجهة الكوارث، أو إجراء بحث حول النصوص القانونية الوطنية والدولية المطبقة في الدولة. وفي حالة وجود متحف وطني أو إقليمي مسئول عن خدمة الآثار الوطنية وحماية المواقع الأثرية كما هو الحال في دول كثيرة، يجب أن يتضمن برنامج التدريب دراسة أوضاعه والقيام بزيارات دراسية إليه. وتقوم أجهزة الشرطة وسلطات الجمارك بأدوار هامة في اكتشاف جرائم الممتلكات الثقافية وتطبيق الإجراءات لمكافحة التجارة غير المشروعة. ولذلك يفضل تطوير علاقات وثيقة مع مثل هذه الأجهزة ودعوة ممثلين عنها للمشاركة في برامج التدريب المتحف.

أوراق عمل تتعلق بهذا الفصل ويمكن تصويرها:

٢٩. الاتفاقيات الدولية والتعاون الدولي.

أوراق العمل المصممة لفصول أخرى من كتاب إدارة المتاحف قد تكون مفيدة لبرامج التدريب القائمة على أساس هذا الفصل.

١/٣ ملخص برنامج دورة: تكوين فريق فعال لخدمات الزوار

ملاحظات أولية للمدرب

يحتاج جميع صناع السياسات والموظفين في المتحف إلى جعل الزوار في بؤرة اهتمام المتحف وخدماته وموارده، ولذلك لا بد من جعل فهم الخدمات الجيدة للزوار جزءاً من برامج التدريب لكافة مستويات الموظفين والتخصصات. جميع جوانب المتحف لها تأثير على الزائر، وقد يكون معظم الموظفين على اتصال بعموم الجمهور إما عن طريق الهاتف أو الموقع الإلكتروني أو المراسلات البريدية أو وجهاً لوجه. موظف الإدارة العليا الذي يساعد في وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي مثلاً يحتاج إلى هذا الفهم، كما يحتاج الموظفون والأخصائيون في مختلف التخصصات كالأمناء وموظفي الصيانة والترميم والشئون الإدارية والأمن إلى فهم ما يحدث فيما يتعلق بتطوير وتحسين خدمات الزوار.

الفصل الخاص بالعناية بالزوار من كتاب إدارة المتاحف يقدم كثيراً من المعلومات عن هذا الموضوع الذي يمكن إدخاله في كثير من البرامج التدريبية وورش العمل للمختصين باستقبال الزوار ومساعدتهم. ولكن الموظفين الذين يعملون في قسم خدمات الزوار على وجه التحديد يحتاجون إلى المزيد من التدريب (والتحديث وإعادة التدريب بانتظام) على العلاقة بين واجباتهم الحالية ومستقبلهم المهني الذي اختاروه لأنفسهم في المتحف والقطاع المعني. برنامج تدريب فريق خدمات الزوار الذي يلخصه هذا الملحق يستخدم أسلوباً عملياً يعتمد في تطوير القدرات على المناقشات والتخطيط والتدريب الذي ورد في الفصل الخاص بالعناية بالزوار، والهدف هو مساعدة المتحف وموظفيه على وضع نظام ممتاز لتخطيط وتنفيذ خدمات الزوار في المتحف سواء أكان كبيراً أم صغيراً. في الحالات المثالية يتم تنفيذ هذا البرنامج على مدى عدة أشهر أو سنة كاملة حيث يشارك موظفو خدمات الزوار من وقت لآخر في سلسلة من جلسات التدريب العملي القصيرة لا تزيد مدتها عن نصف يوم كل مرة. وفيما بين جلسات الدورة المحددة في جدولها الزمني يستمر الموظفون في ممارسة أعمالهم اليومية وهم يستهدفون تطبيق ما يتعلمونه من تلك الجلسات. ويجب على منظمي التدريب محاولة إشراك بعض الموظفين من بعض أقسام المتحف في بعض جلسات التدريب المتخصصة لزيادة التفاهم والتعاون الذي يعتبر ضرورياً بين المسؤولين عن مختلف الخدمات المتحفية للزوار وبقية موظفي المتحف.

ولكن ذلك ليس ممكناً في جميع الأحوال، فقد يأتي المتدربون مثلاً من عدة مؤسسات من مدن مختلفة (أو حتى من دول مختلفة) وعندئذ يمكن ترتيب البرنامج أو بعض أجزائه واستعماله في دورات قصيرة مدة كل منها أسبوع أو أسبوعان مع التفرغ طول الوقت، ويمكن استعمال العناصر الفردية التي وردت في الأجزاء ذات العلاقة من كتاب إدارة المتاحف في ورش عمل أخرى للمتخصصين في خدمة الزوار وموظفي المتحف ككل.

تنظيم الدورة

ما هي خدمات الزوار؟ هي أعمال يقوم بها المتحف بالمعنى المادي والفكري والاجتماعي تجعل الزيارة ممتعة ومفيدة ومريحة. خدمات الزوار الجيدة تقلل مستوى الإحباط والتعب والمشقة، وتساعد على الاستمتاع بالزيارة. وبدون خدمات الزوار الجيدة تنخفض إلى حد كبير فرص الاستمتاع بالزيارة والتعلم منها، كما تؤدي إلى انخفاض إيرادات المتحف. وتعتبر خدمات الزوار أساسية بالنسبة لترتيب دخول الجمهور إلى المتحف وتيسير استخدام مرافقه وخدماته، ومشاهدة معروضاته، وحضور محاضراته، ودراسة مجموعاته، ولقاء موظفيه. وهذا لا يعني مجرد الدخول المادي فقط، بل يعني كذلك الوصول إلى المستوى الفكري المناسب الخالي من التحيز الاجتماعي أو الثقافي. الهدف هو إرشاد القارئ إلى المبادئ الأساسية لتقديم خدمات ممتازة لزوار المتحف الكبير والصغير. ويتحقق ذلك عن طريق سلسلة من ورش العمل والجلسات التي تساعد المتدربين على وضع سياسة خدمات الزوار، ودراسة أدوار

ومسؤوليات فريق خدمات الزوار، وتخطيط الخدمات التي تقدم لكل مجموعة من مجموعات الزوار، وبحث طريقة جمع المعلومات عن الزوار الحاليين والمتوقعين، واستطلاع آرائهم، ومناقشة احتياجاتهم. وأخيرا، هناك سلسلة صغيرة من ورش العمل حول وضع قائمة عملية يمكن استخدامها لمراقبة وتقييم الخدمات المقدمة وتحسين مستواها. وقد يستغرق تكوين فريق خدمات الزوار حتى سنة كاملة حسب ما يوفر المتحف من الموارد والموظفين والوقت. ويجب تنفيذ الجلسات على شكل سلسلة لبناء الخبرات وتوفير المعلومات التي تساعد على وضع السياسات والاستراتيجيات. وقد تصل مدة الجلسة الواحدة إلى ثلاث ساعات، وقد يستغرق بعضها وقتا أقل.

الموضوع رقم ١: جلسة تمهيدية – خبرات من الخدمات الجيدة والسيئة

ملاحظات المدرب:

ابدأ بجلسة (تسخين) واطلب من المشاركين العمل سويا منذ البداية بدلا من مجرد الاستماع إلى محاضرة. ابدأ بالمرور في الحجرة واطلب من كل منهم (ومن كل مدرب أيضا) أن يقدم نفسه بأن يذكر اسمه وبعض الكلمات عن نفسه. يجب على المدرب التمهيد للتمرين بمقدمة قصيرة مناسبة مثل:

“اجلس وفكر قليلا في مكان وجدت فيه خدمة جيدة في الآونة الأخيرة: هل كان ذلك في فندق أو في محل تجاري أو على متن قطار أو طائرة، أو في مصرف، أو حتى في دائرة حكومية؟ كيف حددت ما إذا كانت الخدمة جيدة أو سيئة؟ هل قبولت بابتسامة ترحيب، وأخذت معلومات واضحة ودقيقة، ووجدت أماكن عمل نظيفة بصورة لفتت انتباهك؟ هل وجدت شخصا وقحا، ولم تحصل على معلومات واضحة، وكان المكان غير مرتب، واضطرت إلى الانتظار لمدة طويلة دون تفسير؟ هل وجدت أكثر مما كنت تتوقع، أو أقل مما كنت تتوقع؟”. بعد ذلك وزع على جميع المتدربين ورقة العمل ١٢: الاعتراف بالخدمة الجيدة التي تطلب من الجميع مناقشة الأسئلة الموجودة في الورقة في مجموعات تضم كل منها شخصين (أو ثلاثة) ثم كتابة ما شعر به كل منهم من إيجابيات وسلبيات. اطلب من كل مجموعة صغيرة أن تستعمل ورقة العمل ١٢ لكتابة كلمات أو عبارات رئيسية مثل “ابتسامة ترحيب”، “بطريقة مرتجلة”.

بعد ١٠ - ١٥ دقيقة اطلب من كل اثنين أن يعرضا على بقية المجموعة نقطة واحدة إيجابية ونقطة واحدة سلبية، واكتبها على سبورة ورقية (فليب تشارت) أو سبورة أو أوفرهيد بروجيكتور. حاول من خلال المناقشة الاتفاق على أهم ١٠ نقاط إيجابية في خدمة الزوار الجيدة، واسألهم كيف يتم التعامل مع هذه النقاط في المتحف الذي يعملون فيه، وكيف يعرفون ذلك؟ بعد ذلك تناقش المجموعة طرق وضع معايير جيدة لخدمة الزوار، وما يجب تنفيذها لضمان تحقيق هذه المعايير والمحافظة عليها.

ربما يكون الوقت مناسباً الآن لاستراحة قصيرة لمدة ١٠ دقائق.

بعد ذلك يمكن للمدرب (أو المدربين) بمساعدة الموظفين المتخصصين أو خبير “خارجي” أن يتكلم عن طبيعة خدمات الزوار الجيدة ويعطي فكرة عن هذا البرنامج التدريبي والموضوعات الرئيسية في فصل العناية بالزوار من كتاب إدارة المتاحف، الخ.

وأخيرا، يجب أن يفكر المتدربون فيما سيقومون به من واجبات يومية للمساهمة في تحسين الخدمة وجعل زيارة المتحف تجربة ممتعة، وأن يتفقوا على محاولة تطبيق هذه الأفكار في أعمالهم.

ما هو نوع الخدمة والتجربة التي يمر بها زوار متحفك؟ هل يجدون أكثر مما كانوا يتوقعون؟

التمرين رقم ١: لجميع العاملين في المتحف: على كل موظف أن يضع قائمتين إحداها للخصائص التي تجعل الخدمة جيدة، والأخرى للخصائص التي تجعل الخدمة سيئة. ومن خلال المناقشة يجب الاتفاق

على أهم عشرة خصائص إيجابية، لتكون أساسا لوضع معايير يلتزم بها جميع العاملين

الموضوع رقم ٢: وضع سياسة واستراتيجية خدمات الزوار

بعد مقدمة قصيرة لأهداف هذه الجلسة التدريبية، وزع ورقة العمل ٣٠: دواعي سياسة واستراتيجية خدمات الزوار، وفي مجموعات تضم كل مجموعة ثلاثة أشخاص، ناقش الأسئلة الرئيسية الأربعة التالية، ودون ملاحظاتك على النقاط الرئيسية التي تثار.

١. لماذا يجب تقديم خدمات جيدة للزوار؟

٢. ما هي الفوائد التي تعود على المتحف؟

٣. ما هي المبادئ الرئيسية لتقديم خدمات جيدة للزوار؟

٤. هل هناك نقاط اختلفت مجموعتك بشأنها، ولماذا؟

بعد انتهاء الوقت اللازم لحل هذا التمرين، يجب على كل مجموعة أن تعرض الأجوبة التي توصلت إليها. لخص الأجوبة الخاصة بكل سؤال واكتبها تحت السؤال على سبورة ورقية (فليب تشارت) أو سبورة، الخ. ملاحظات المدرب :

عن طريق المناقشة، حدد المسائل الرئيسية التي أثارها المجموعة ككل. كيف يمكن استخدامها وثيقة سياسة واستراتيجية خدمات الزوار؟ نأمل أن يثير المتدربون الموضوعات الرئيسية التالية التي ناقشها كتاب إدارة المتاحف في الفصل الخاص بالعناية بالزوار:

رفع روح الموظفين المعنوية

إمكانيات التسويق.

تكوين مجموعات دعم أو مجموعات "صداقة".

التأييد.

الروح المهنية.

ما هي، في رأيك، المبادئ الرئيسية لتقديم خدمات جيدة للزوار؟

حقوق الإنسان، خاصة المادة ٣٧ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

المشاورات الصريحة مع كافة الأطراف المعنية.

تقديم سياسة واستراتيجية متكاملة لخدمات الزوار.

العناية بالزائر (الفعلي أو الافتراضي) مسئولية كل موظف في المتحف.

الفصل الخاص بالعناية بالزوار يحتوي على ملاحظات مفصلة تحت العناوين السابقة، ويمكن للمدرب أن يستعملها. وإذا لم يرد ذكر بعض المسائل الرئيسية، يمكن للمدرب أن يشير إلى الجملة المتعلقة بها ويطلب من المجموعة استكشاف ما وراءها من أفكار.

استكمل القائمة على السبورة الورقية ورتب الأولويات عند نهاية الجلسة. اطبع الورقة بعد ذلك وصورها ووزعها على المجموعة للرجوع إليها ومناقشتها في المستقبل.

الموضوع رقم ٣: فهم خدمات ومرافق الزوار الحالية

وزع على جميع المتدربين ورقة العمل ١٥: خدمات ومرافق الزوار، واطلب من كل منهم أن يكتب ملاحظاته على الإجابات عن الأسئلة الموجودة في ورقة العمل.

ثم اطلب من كل متدرب أن يقدم للمجموعة إجابة واحدة أو اثنتين، وبعد ذلك قم بإدارة المناقشة حول الأسئلة التالية:

ما هي المرافق التي يقدمها المتحف حالياً؟
أي فئة من الزوار تحقق أكبر استفادة منها؟ وأي فئة من الزوار تحقق أقل استفادة منها؟
ما هي الخدمات التي يقدمها المتحف حالياً؟
ملاحظات المدرب عن الأسئلة:

تشمل المرافق والخدمات الحالية ما يلي:
المرافق المادية: تشمل الحمامات وأحواض الغسيل (المغاسل) وحنفيات المياه والمقاعد ومداخل ذوي الاحتياجات الخاصة والخدمات الأخرى اللازمة لهم والحدائق ومواقف السيارات والمقهى، وغرفة تناول الطعام لمن يحضرون معهم طعامهم أثناء الرحلات المدرسية، وغرفة حفظ المعاطف وغرفة البحث.
الخدمات: تشمل محل بيع الكتب، والمكتبة العامة والخدمات المدرسية ونقطة استعلامات الزائر وخدمة الاستفسار عن المجموعات وخدمة التعرف على الأشياء التي يحضرها الزوار على المتحف وخدمات الإعارة والتصوير والوصول إلى المجموعات عن طريق الموقع الإلكتروني (الويب).
استمر:

١. أي فئة من الزوار تحقق أكبر استفادة منها؟ وأي فئة من الزوار تحقق أقل استفادة منها؟
 ٢. ما هي الخدمات الإضافية التي يجب أن يقدمها المتحف في المستقبل؟
- اجمع مختلف الآراء واستخدمها لتلخيص مرافق وخدمات الزوار الحالية والتحسين الذي يمكن إدخاله في المستقبل لاستخدامه في التخطيط والتدريب.

الموضوع رقم ٤: معرفة وفهم الزوار ملاحظات المدرب:

يجب التفكير في عمل شراكة مع قسم متخصص في الجامعة أو مع شركة لأبحاث السوق لأنها تساعد على تطوير بعض المهارات والمعارف الأساسية عن طريقة عمل المسح الذي يؤدي إلى الحصول على معلومات جيدة. يمكن تناول هذا الموضوع بالتوسع في جلستين أو ثلاث جلسات أو أكثر مدة كل منها نصف يوم وذلك إذا تمكنت من الحصول على مساعدة من باحثين في شئون الزوار أو السوق (أو خبراء آخرين مثل علماء النفس المهتمين بالمستهلك أو بقضاء أوقات الفراغ) لتقديم دراسات حالة وإرشادات من خبراتهم المتنوعة.

١. قدم الموضوع بتحديد الحاجة إلى فهم وبحث زوار المتحف (كتاب إدارة المتاحف، الصفحات ١٠٨ - ١٠٩ وتشمل الإطار).

٢. اشرح الأساليب المختلفة التي تستخدمها المتاحف لبحث الزوار وتشمل الطرق الكمية والنوعية. (حاول إن أمكن الاستعانة في هذه الجلسة بباحث متخصص في زوار المتاحف أو لديه خبرة كبيرة في أبحاث السوق).

١. استبيان الزوار
 ٢. مجموعات مركزية.
 ٣. المسح البريدي وعن طريق الانترنت.
 ٤. دفتر آراء الزوار، والتعليقات على الجدران.
- (إدارة المتاحف، صفحة ١٠٩ و ١١٠ وخاصة الإطار ٥)
(ربما يكون الوقت مناسباً الآن لاستراحة قصيرة).

٣. من خلال المناقشة مع المجموعة كلها، حدد مختلف أنواع أو فئات الزوار (إدارة المتاحف، صفحة ١١١ - ١١٣) مع كتابة ملاحظات عن المجموعة التي تهتم المتحف بصورة خاصة على السبورة الورقية أو السبورة العادية:

١. الأفراد

٢. مجموعات الكبار المستقلين.

٣. مجموعات الأسر.

٤. المجموعات التعليمية.

٥. الزوار ذوي الاحتياجات الإضافية (أصحاب العجز الجسمي أو العقلي).

الموضوع رقم ٥ : معرفة الزوار الفعليين

(هذا موضوع مهم آخر يستحق جلستين أو ثلاث جلسات بدلا من جلسة واحدة كالمعتاد).

وزع على المتدربين ورقة العمل ١٣ : معرفة الزوار الفعليين، ورتب المتدربين في مجموعات صغيرة من ثلاثة أو أربعة أشخاص.

ملاحظات المدرب :

ابدأ بتذكير المتدربين بأن الزوار الفعليين هم أولئك الذين يزورون المتحف بصفة منتظمة أو متفرقة في الوقت الحالي، وأنه لتطوير وتحسين خدمات الزوار من المهم أن نفهم من هم الزوار الذين يترددون على المتحف (انظر إدارة المتاحف، صفحة ١٠٩ - ١١٣). في حالة وجود بحث حديث عن زوار المتحف، أو كانت لديك نسخة من دراسة حالة عن أي مكان آخر، يجب توزيعها واستخدامها في التمرين، وعندئذ ستحتاج إلى مزيد من الوقت (ربما تحتاج إلى جلستين). ثم اطلب من كل مجموعة أن تفكر في الأسئلة الموجودة في ورقة العمل، وكتابة الأجوبة في المربعات المحددة لها في ورقة العمل.

بعد انتهاء الوقت المناسب لحل هذا التمرين (حوالي نصف ساعة)، يجب على كل مجموعة أن تعرض الأجوبة التي توصلت إليها. وكتابة الأجوبة الرئيسية على سبورة ورقية (فليب تشارت) أو سبورة. (ربما يكون الوقت مناسباً الآن لاستراحة قصيرة).

وبعد ذلك يجب عليك كمدرّب (أو على الخبير الزائر إن وجد) قيادة المناقشة مع المجموعة ككل حول طرق تحسين معرفة المتحف بزواره الحاليين. وقد تشمل موضوعات المناقشة:

١. ما هي المعلومات الموجودة بالفعل لدى المتحف؟ هل هي دقيقة؟ هل يمكن الحصول عليها؟
٢. ما هي المعلومات الأخرى المطلوبة؟ هل الإدارات المختلفة تحتاج إلى معلومات مختلفة؟ ما نوع المعلومات التي تطلبها هذه الإدارات، ولماذا؟ هل هي مجرد أرقام أو تشمل آراء الناس واتجاهاتهم؟
٣. كيف نجمع المعلومات؟ وما هو معدل تكرار جمعها؟
٤. كيف نتأكد أن المعلومات ستكون مفيدة؟
٥. من الذين يجب أن يشتركوا في جمع المعلومات؟
٦. ما هي المراحل التي يجب المرور بها لجمع معلومات تكفي لمساعدتنا على تحسين مرافقنا وخدماتنا؟
٧. ما هو الموعد النهائي المطلوب للانتهاء من جمع وتفسير المعلومات لمختلف الناس في المتحف ثم لنا؟

ملاحظات المدرب :

الإحصائيات والمعلومات الأخرى الموجودة بالفعل تشمل أرقام الحضور من مختلف الفئات (تذاكر الكبار والأطفال المبيعة، والدخول المجاني) والأعداد المسجلة لكل فئة مثل الزيارات المدرسية وعدد التلاميذ في كل مجموعة، وعدد الناس في قائمة المراسلات البريدية الخاصة بالمتحف لزيارة المعارض المؤقتة. ويجب طباعة الملخص وتوزيعه على المشاركين في الدورة لاستخدامه في جلسات مقبلة. وأخيراً، ناقش كيفية تحسين وجمع هذه المعلومات وجعلها صديقة للمستخدم وتسهيل الوصول إليها.

وللإعداد للخطوة التالية، يجب على كل مشترك أن يفهم دوره أو مساهمته في تجميع وتفسير المعلومات. ويجب أن تكون الرسالة الرئيسية هي التأكد أن المعلومات المجمعة مطلوبة بالفعل وأن هناك من يريدتها لتحسين الخدمات والمرافق، حتى لا يضيع الوقت والمجهود الكبير المبذول لجمع المعلومات. اختتم بتحديد مسؤوليات جمع وتنسيق هذا النوع من بيانات الزوار الإحصائية، وفكر في استراتيجية لجمع بيانات جديدة.

الموضوع رقم ٦: معرفة الزوار المحتملين والزوار الافتراضيين

وزع على جميع المتدربين ورقة العمل ١٤: *معرفة الزوار المحتملين والزوار الافتراضيين*، ورتب المتدربين في مجموعات صغيرة من ثلاثة أو أربعة أشخاص.

ملاحظات المدرب :

من المهم أن تؤكد أنه حتى ولو كان عدد زوار المتحف كبيراً ومنتظماً، فإنهم يأتون من نطاق (جغرافي أو اجتماعي أو تعليمي) معين ولا يمثلون جميع السكان الذين يمكن أن يزوروا المتحف. الزوار المحتملون: هم أولئك الزوار الذين يمكن أن يزوروا المتحف، ويرغب المتحف حالياً في جذبهم إليه بانتظام. الناس يستخدمون الانترنت وغيرها من سائل الاتصال بمعدلات متزايدة "لزيارة" متاحف تبعد كثيراً عنهم، قد تكون في قارة مختلفة، وقد تكون أثناء الليل عندما تكون أبواب المتحف "الحقيقي" مقفولة. الزوار الافتراضيون: تسمية تطلق على أولئك الذين يحصلون على برامج تعليمية أو على معلومات وبحوث متعلقة بالمجموعات المتحفية عن طريق موقع المتحف على الانترنت أو وسائل النشر "الافتراضي" الأخرى. هذه الزيارات "الافتراضية" تزداد بسرعة كبيرة حتى أن الزوار الافتراضيين لبعض المتاحف العالمية الكبرى يفوق عددهم زوارها الفعليين. في حال إمكانية الاتصال بالانترنت ووجود جهاز كمبيوتر وبروجيكتور رقمي، قم بزيارات افتراضية إلى المواقع الإلكترونية لمتاحف متعددة مختلفة الأنواع والأحجام والمواقع الجغرافية. وإذا لم تتوفر هذه الأشياء، وزع عناوين بعض المواقع أو اكتبها على السبورة لكي يتمكن المتدربون من زيارتها عندما تتاح لهم الفرصة. بعد انتهاء الوقت المناسب لمناقشة النقاط المذكورة في ورقة العمل (حوالي نصف ساعة) تقدم كل مجموعة نتيجة عملها إلى المشاركين، ويجب كتابة الأجوبة الرئيسية على السبورة، وطباعتها بعد انتهاء الجلسة وتوزيعها لاستعمالها كجزء من بحث سياسة واستراتيجية خدمات الزوار.

الموضوع رقم ٧: معرفة الزوار المحتملين والزوار الافتراضيين

وزع على جميع المتدربين ورقة العمل ٣١: *جعل المتحف صديق العائلة*، ورتب المتدربين في مجموعات صغيرة تقدم نتائجها إلى جميع المتدربين كما هو الحال بالنسبة لأوراق العمل السابقة.

ملاحظات المدرب :

الأطفال والشباب مهمون للمتحف لأسباب كثيرة منهم أنهم سيصبحون ناخبين يدلون بأصواتهم، وساسة وموظفين عموميين ومن المأمول أن يصبحوا من زوار المتاحف. معظم الأطفال والشباب يذهبون إلى المتاحف أول مرة إما في رحلات تنظمها المدرسة أو الكلية، أو مع أعضاء الأسرة. وعندما يشجع المتحف زيارات الأسر فإنه في نفس الوقت يزرع حب المتاحف في سن مبكرة ويأمل أن يبني أنماط سلوكية دائمة. يمكن أن تصبح زيارات العائلات الممتدة التي تشمل أولاد العم والأقارب الآخرين مكوناً رئيسياً من مكونات قطاع السياحة المحلية. بعد الاستماع إلى نتائج المجموعات، ناقش مع المتدربين المرافق التي يمكن أن تكون مفيدة وجذابة للمجموعات العائلية وخصوصاً:

توفير مرافق من جميع الأنواع تلبي احتياجات عدد كبير من الاهتمامات من مختلف الأعمار ، وأماكن للاسترخاء والأكل. منطقة خارجية للعب.

مرافق جيدة يسهل الوصول إليها مثل دورات المياه والطاولات والمقاعد. تقديم معروضات أو أنشطة أو مطبوعات أو مسابقات خاصة. المجموعات العائلية تحتوي على بالغين قد يعودون إلى المتحف بمفردهم مرة أخرى. المتحف الناجح يهدف إلى الترحيب بالمجموعات العائلية بدلا من أن يضجر منها. أنشطة تشمل مختلف الأعمار ولا تقتصر على الأطفال أو البالغين وحدهم. صناديق صغيرة يقف فوقها الأطفال لمشاهدة محتويات خزانات العرض. أماكن للأداء الفني والاستماع إلى القصص أو مشاهدة الرقص.

اختتم الجلسة بالاتفاق على العمل على تحسين الخدمات المتحفية للمجموعات العائلية والتي تشمل تغييرات بسيطة يمكن القيام بها بسرعة ومقترحات للتحسين على المدى الطويل.

الموضوع رقم ٨: معرفة الزوار المحتملين والزوار الافتراضيين

استكشف خدمات المتحف الفعلية والمحتملة التي يمكن تقديمها للزوار المحليين والدوليين. أضف إلى برنامج الدورة (إن كان ذلك ممكنا) أحاديث لواحد أو أكثر من خبراء السياحة عن صناعة السياحة بصفة عامة في الدولة أو في المنطقة مع تقديم إحصائيات عن السياحة وعن مساهمة مختلف الأنشطة السياحية في الاقتصاد. بعد ذلك أدر مناقشة عامة حول قيمة المتحف الفعلية والمحتملة بالنسبة للسياحة المحلية والزيارات السياحية للمتحف. وكذلك يمكن على جميع المتدربين ورقة العمل ٣١: جعل المتحف صديق العائلة، ورتب المتدربين في مجموعات صغيرة تقدم نتائجها إلى جميع المتدربين كما هو الحال بالنسبة لأوراق العمل السابقة. ملاحظات المدرب :

الوقت المتاح أمام السياح يكون محدودا جدا، ولذلك يستفيدون كثيرا من الكتيبات والنشرات التي تشرح "أهم" التحف. ومن الأولويات أيضا ترجمة الكتيبات التي تقدم للمرشدين السياحيين بمختلف اللغات أو توفير ترجمة صوتية مسجلة بعدة لغات.

تشمل المتطلبات الأخرى وخاصة للسياح الذين يفدون في مجموعات منظمة ما يلي :

١. نظام حجز مسبق لأوقات محددة للمتحف والمقهى الملحق به لكي يتسنى تخطيط عمل المرشدين وترتيب الأشياء الأخرى.

٢. ترحيب سريع وتقديم المتحف بصفة عامة، ثم جولات مع المرشد تتضمن أهم القطع. الوقت المحدد للزيارة يختلف من مجموعة لأخرى، ويجب أن تكون هناك برامج مختلفة حسب الوقت المخصص لها.

٣. وجود موقف للسيارات.

٤. وجود دورات مياه كافية بالقرب من مواقف السيارات أو المدخل الرئيسي لأن المسافرين بالحافلات ربما يقضون وقتا طويلا قبل الوصول إلى المتحف ويريد بعضهم دخول الحمام قبل بداية الزيارة.

٥. وجود أماكن للتجمع حول القطع الفنية الهامة.

٦. وجود مساحات خالية يتجمع فيها الناس للراحة في الخلاء.

تنتهي الجلسة بتحديد ما يلزم من التغييرات والإضافات التي يجب إدخالها على الخدمات المتحفية لتحسينها والدعم اللازم للسياحة المحلية والخارجية.

الموضوع رقم ٩: وضع سياسة وإستراتيجية خدمات الزوار

ملاحظات المدرب :

يجب أن يكون جميع المشاركين قد أحضروا أوراق العمل التي سبق أن أخذوها في هذه الدورة وخاصة الاستنتاجات الرئيسية للموضوع رقم ٢: وضع سياسة ومبادئ إستراتيجية خدمات الزوار، وورقة العمل ٣٠ الموضوع رقم ١، وقائمة خصائص الخدمة الجيدة للزوار من الموضوع ١ (ورقة العمل ١٢).
بعد مقدمة قصيرة عن أهداف هذه الجلسة، وزع ورقة العمل ٣٢: إعداد سياسة وإستراتيجية خدمات الزوار، واطلب من المتدربين أن يناقشوا في مجموعات تضم كل منها ثلاثة أشخاص الأسئلة التي جاءت في الورقة، وسجل الملاحظات على النقاط الأساسية في الإطارات المرسومة في الورقة.
ملاحظات المدرب :

يجب على كل مجموعة أن تعرض نتائجها على جميع المشاركين. وبعد المناقشة، يجب الاتفاق على النقاط الأساسية وتلخيصها كتابة. يجب أن تقوم مجموعة عمل صغيرة بالاستمرار في هذا العمل طوال الأسابيع القليلة التالية لصياغة ملاحظات وتوصيات إعداد وثيقة سياسة وإستراتيجية خدمات الزوار لمزيد من الدراسة في المتحف ككل والتشاور مع المدير والإدارة العليا وجميع الإدارات الرئيسية.
الموضوع رقم ١٠: تقديم خدمات الزوار
ملاحظات المدرب :

الهدف من هذه الجلسة هو تحديد المسؤوليات الرئيسية لفريق خدمات الزوار وكيف يمكن تقديم هذه الخدمات، وكيفية تقديمها، ومعاييرها. وبالإضافة إلى جميع المشاركين في الدورة، يجب أن يشترك في هذه العملية أي أعضاء آخريين من المحتمل انضمامهم إلى فريق خدمات الزوار، وواحد على الأقل من فريق الإدارة العليا، ومن إدارة التعليم. (ويجب توزيع هؤلاء الأعضاء الإضافيين على مجموعات عمل مختلفة أثناء الجلسة العملية).
بعد مقدمة قصيرة لأهداف هذه الجلسة، وزع ورقة العمل ٣٣: تقديم خدمات الزوار واطلب من المتدربين أن يناقشوا في مجموعات تضم كل منها ثلاثة أشخاص الأسئلة التي جاءت في الورقة، وسجل الملاحظات على النقاط الأساسية في الإطارات المرقمة في الورقة.
بعد نهاية العرض والمناقشة كما هو الحال في الجلسات السابقة، استهدف الخطوات التالية المتعلقة بتكوين أو تحسين فريق خدمات الزوار. هذه الخطوات تشمل التخطيط وتحديد المسؤوليات للمراحل التالية من تخطيط الإستراتيجية بصفة عامة، وقيام كل متدرب بالبحث في مجال عمله ومسؤولياته، ووضع أو تحسين الإجراءات لتحسين خدمة الزوار بصفة عامة. (هذه مسائل واسعة المدى وكبيرة الأهمية، وقد تكون هناك حاجة إلى جلستين أو أكثر تتخللها فترة للتفكير والتشاور).
ملاحظات المدرب :

بعض المسائل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تكوين فريق خدمات الزوار:
قد يضم الفريق موظفي الاستقبال (العاملين في مكتب الزوار وعلى لوحة تحويل المكالمات الهاتفية) وفريق أمن قاعة العرض، والعاملين في إدارة الحفلات والمناسبات الخاصة وفريق التعليم. وفي الواقع فإن فريق العمل يجب أن يتضمن جميع العاملين الذين يتقابلون مع الجمهور وجهاً لوجه بصفة منتظمة، إن لم تكن يومية. يجب أن تتخذ القرارات بشأن تحديد المهام ومن المسئول عنها وبشأن كيفية تنسيق أنشطة فريق العمل، وهدف كل نشاط (تعليمي، ترفيهي، أمني).
هل من الضروري توفير وسيلة تسهل تمييز أعضاء فريق خدمة الزوار، عن طريق توحيد الزي أو الشارات

أو بعض الملحقات الخاصة مثل ربطة العنق أو الأوشحة؟ وكذلك يجب اتخاذ قرارات هامة بخصوص كيفية تنسيق جدول العمل، بحيث يتوافر العاملون في جميع الأماكن العامة طوال ساعات عمل المتحف (التي يحتمل أن تكون أطول من ساعات العمل العادي بالنسبة لأي موظف).

هناك قرار سياسة هامة أخرى بشأن كيفية التعامل مع الشكاوى؟ هل يجب استدعاء أحد أفراد الإدارة العليا لمقابلة الزائر الشاكي في كل حالة؟ هل ثمة آلية لاعتذار العاملين (إن كان ذلك لائقاً) بمنح الزائر تذكرة للدخول مجاناً في المستقبل، أو شيئاً ما من المتجر أو المقهى؟ ما قدر المسؤولية التي يمكن إسنادها إلى أي عضو في فريق العمل؟ وبصورة أقل رسمية تخصص معظم المتاحف دفاتر للزوار و/أو صناديق "يضع" الناس فيها تعليقاتهم السلبية والإيجابية. وقد لا تكون التعليقات كلها مفيدة أو واقعية، غير أنها غالباً تلفت الانتباه إلى أشياء لم تكن في الحسبان، أو تم إغفالها أو تجاهلها. كما يجب أن تكون هناك آلية للتعامل مع الشكاوى عن طريق الرد الفوري بالبريد. تضع كثير من منظمات الخدمات العامة والشركات مواعيد محددة للرد على الاستفسارات والتعليقات (خلال ٧ أيام عمل غالباً).

يحتاج فريق خدمات الزوار بالاشتراك مع الإدارة العليا إلى وضع أنظمة لمراقبة الخدمات المقدمة وتقييمها. بعد اتخاذ قرار بشأن مستوى الخدمة يمكن للعاملين أن يتأكدوا بشكل منتظم أن كل شيء موجود في مكانه وعلى المستوى المطلوب. ما هي وسائل التأكد والتقييم؟ وما معدل تكرار استخدامها؟ ومن المسئول عنها؟ هل ثمة مسائل تتعلق بالتوجه والتوقيت ومدى الدقة؟ وكيف يمكن حلها، مع المحافظة على الروح المعنوية والتحفيز؟ ومن المهم كذلك وضع جدول زمني قابل للتحقيق لتنفيذ عمليات التحسين حسب الأولويات المرتبة والاحتياجات والموارد والاستعداد.

الموضوع رقم ١١: مجموعة الاتصالات والمعلومات: جمع المعلومات ملاحظات المدرب :

الدور الرئيسي لمجموعة الاتصالات والمعلومات هو وضع آليات جمع المعلومات، والتأكد من مدى دقتها، ونشرها في صور مختلفة وبين فئات متعددة من الجمهور. ستكون الأولوية في هذه الجلسة للأعضاء المحتملين لمجموعة الاتصالات والمعلومات المختارين من موظفي خدمات الزوار مع عضو من الإدارة العليا ورئيس قسم أو مندوب من جميع الإدارات. الهدف هو الاتفاق على المعلومات المطلوبة لمساعدة الزوار على تحقيق أكبر استفادة من زيارة المتحف والدخول على الموقع الإلكتروني.

وزع على جميع المتدربين ورقة العمل ٣٤: مجموعة الاتصالات والمعلومات: جمع المعلومات. في مجموعات من شخصين أو ثلاثة، أطلب من المتدربين الإجابة عن اثنين أو ثلاثة من الأسئلة الموجودة في الورقة، وعرض الإجابات على جميع المشاركين قبل انتهاء الجلسة. ويجب تسجيل وكتابة الآراء المعلنة في هذه الجلسة بقصد توزيعها فيما بعد.

(ربما يكون الوقت مناسباً الآن لاستراحة قصيرة).

بعد ذلك يجب أن تدير مناقشة عامة سعياً للوصول إلى اتفاق حول ما يلي :

١. ما هي الأشياء التي تعتقد أن المتحف يؤديها جيداً؟
٢. ما هي أهم الأشياء - حسب ترتيب الأولوية - التي يجب تحقيقها خلال ثلاث سنوات مقبلة لتحسين خدمات الزوار؟

الموضوع رقم ١٢ : تكوين مجموعة الاتصالات والمعلومات بالمتحف ملاحظات المدرب :

بالتشاور مع المدير وكبار موظفي خدمات الزوار، اختر الأعضاء وشكل مجموعة الاتصالات والمعلومات مستخدماً الأسئلة والإرشادات المذكورة أدناه.
قد تحتاج مناقشة الأسئلة الثلاث الرئيسية المذكورة أدناه والإجابة عنها إلى عدة جلسات واجتماعات خلال مدة طويلة وإلى التشاور مع مختلف إدارات المتحف.

١. من هم أعضاء مجموعة الاتصالات والمعلومات في المتحف؟

ملاحظات المدرب :

من المحتمل أن تضم هذه المجموعة مندوبين من معظم إدارات المتحف المختلفة. دور هذه المجموعة الرئيسي هو وضع آليات جمع المعلومات، والتأكد من مدى دقتها، ونشرها في صور مختلفة وبين فئات متعددة من الجمهور. الغرض هو الاتفاق على جعل المعلومات حديثة ودقيقة ويمكن الحصول عليها. النتيجة ستكون مفيدة لعموم الجمهور ولوظفي المتحف. من المحتمل أن تضم المجموعة مصمم جرافيك يفهم التواصل البصري، وشخصاً لديه مهارة في تحرير النصوص، وآخر يؤيد موقف الجمهور، وأعضاء من فريق خدمة الزوار، ومحرر أو مدير موقع المتحف الإلكتروني.

٢. ما هي شروط مرجعية المجموعة ومسئولياتها؟

ملاحظات المدرب :

يجب مناقشة هذه الموضوعات والتفاوض بشأنها مع المتحف طبقاً للظروف الخاصة بكل متحف.

٣. ما هي الأولويات التي يجب أن تحددها المجموعة للسنة المقبلة؟

مرة أخرى، هذا الموضوع يتوقف على احتياجات كل متحف في ذلك الوقت. لكن، وكمجرد مثال، قد يكون من الضروري أن تتفق المجموعة مع الإدارة العليا للمتحف على قائمة من الأولويات كما يلي:

مسائل عامة :

- المعلومات.
 - اللافتات التي توضح للزائر الطريق إلى المتحف.
 - بيانات ولافتات الاتجاهات داخل المتحف.
 - مجالات خاصة يجب الاهتمام بها :
 - نقطة الاستقبال والاستعلامات عند مدخل المتحف الرئيسي.
 - تحسين غرفة حفظ المعاطف والشماسي والحقائب وعربات الأطفال.
 - معاينة دورات المياه.
 - المقهى أو المطعم.
 - خدمات ومخزون متجر المتحف.
 - المنطقة الخارجية.
- بعد اتفاق المجموعة على شروط المرجعية وأهدافها على الأجل المتوسط وبرنامجها، سيكون من الضروري عقد اجتماعات متابعة منتظمة بين جميع أعضاء المجموعة ومجموعات المشروع الفرعية.

الموضوع رقم ١٣ : وضع القواعد المعيارية : مراجعة المتحف من وجهة نظر الزوار

يجب أن تكون قدوزعت على الدارسين ورقة العمل ٣٥ : وضع القواعد المعيارية ، وقسمتهم إلى مجموعات تتكون كل منها من شخصين أو ثلاثة وأرسلتهم لزيارة متحف غير مألوف أو إلى أي مرفق أو مكان عام أو تجاري يقصده الزوار أو الزبائن. بعد هذه الزيارات يجب عمل جلسات تعرض فيها كل مجموعة أمام المتدربين ملاحظاتها وأمثلة من الممارسات والمعايير الجيدة للعناية بالزبائن ، والمعايير الكافية التي يمكن تحسينها ، والمعايير السيئة. **ملاحظات المدرب :**

من المهم أن يتعلم أعضاء فريق خدمات الزوار كيف يلاحظون ويحللون بطريقة ناقدة مرافق المتحف وخدماته. لكن المتحف الذي يعملون فيه قد يكون مألوفاً لديهم حتى أنهم لا يلاحظون ما فيه من نقاط الضعف أو المشاكل. ولذلك يحتاجون إلى تطوير مهارات النقد بزيارة وتحليل مختلف المرافق الهادفة إلى خدمة الزبائن والتي ليست مألوفة لديهم (على الأقل من وجهة نظرهم). وهذا سوف يشجعهم على المساعدة في وضع معايير لخدمة الزوار والعناية بهم وأن يهدف المتحف كله إلى تحقيقها، وتشجيع كل موظفي المتحف على جعل الزائر واحتياجاته في مقدمة أنشطتهم الحالية وخططهم المستقبلية.

الموضوع رقم ١٤ : من وجهة نظر الزوار

بعد اكتساب خبرة نقد ما تقدمه مرافق ومؤسسات أخرى من خدمات لزيائنها ، يجب على موظفي فريق خدمات الزوار أن يستخدم هذه الخبرة ونتائج المناقشات والتغذية المرتجعة لمراجعة أحوال متحفهم. باستخدام ورقة العمل ٣٦ : من وجهة نظر الزوار ، اطلب منهم أن يقوم كل اثنين معا بجولة مماثلة لملاحظة المتحف لمدة ساعتين تقريبا أثناء ساعات الدوام العادي وتسجيل ملاحظاتهم على ورقة العمل. بعد ذلك يجب أن يجتمع المتدربون كلهم لعرض نتائج هذا المسح ومناقشتها. يجب كتابة الملاحظات عن مختلف الأفكار المتعلقة بتحسين المعايير والخدمات ، وطباعتها وتوزيعها للرجوع إليها في المستقبل ومراجعتها. **ملاحظات المدرب :**

اجعل الموظفين من جميع الفئات يشاركون في هذا النشاط بما فيهم الموظفون الأحدث تعيينا (بصرف النظر عن المستوى الوظيفي : عامل النظافة أو مشرف قاعة العرض أو الأمين). ورغم وجود قائمة المراجعة المقترحة في ورقة العمل ٣٦ ، يجب أن توضح أن الجميع مطالبون بإضافة ما لديهم من أفكار إلى هذه القائمة. ويجب أن يتكرر هذا التمرين كل سنة على الأقل لمعرفة ما يحدث من تغيير في الموقف. ويجب بطبيعة الحال مناقشة الأشياء التي تعتبر "جيدة" لأنها تشجع الجميع على المشاركة.

الموضوع رقم ١٥ : الزائر وبحوث السوق الأوسع

ملاحظات المدرب :

يحتاج المتحف إلى معلومات عن زواره وآرائهم وكذلك آراء من لا يزورون المتحف من المجتمع المحلي ، أي إلى بحوث عن السوق الأوسع تشمل جميع السكان (انظر أيضا الفصل الخاص بالتسويق من إدارة المتاحف. ويمكن أن يساعد موظفو خدمات الزوار والمشاركون في برامج التدريب ذات الصلة بالموضوع في جمع بيانات قيمة. كما يمكن الاستعانة باستبيان المسح مثلا (باستخدام بعض الموضوعات التي غطتها ورقة العمل ٣٦ رغم تكييفها حسب الظروف المعينة للمباني أو القاعات التي يجري مسحها)

هناك حاجة إلى مساعدة من موظفي خدمات الزوار حيثما يتم القيام بأعمال مسح كبيرة سواء بواسطة موظفي المتحف أنفسهم أو الحكومة أو هيئة خارجية لأبحاث السوق. وبالمثل ، يجب أن يكون فريق خدمات الزوار قادرا على تقديم مساعدة قيمة لدراسات وأبحاث السوق الأوسع مثل المسح بالعينة للسكان المحليين (بما

فيهم من لا يزورون المتحف) لمحاولة الوصول إلى أجوبة لبعض الأسئلة مثل: ما هي نسبة أولئك الذين يعرفون أن المتحف موجود؟ وما هي معلوماتهم عن معروضاته وخدماته؟ ويمكن لموظفي خدمات الزوار عندئذ إما أن يطلبوا من أعضاء الجمهور ملء بيانات الاستبيان أثناء زيارة المتحف، أو أن يسمحوا بأن يصاحبهم أحد الموظفين أثناء الزيارة ويكتب ملاحظات عنهم وردود أفعالهم تجاه ما يرونه ويدركونه أثناء تجولهم في القاعات.

ملاحظات المدرب :

يجب التعامل مع مسح الزوار في المتحف بكل عناية، وألا يشعر الزائر أنه مجبر على المشاركة في المسح أو مضطر إلى إعطاء أجوبة جيدة لمجرد إدخال السرور على موظفي المتحف. معظم الزوار قد يرحبون بقضاء دقيقة أو دقيقتين للملء استبيان قصير أو كتابة ملاحظات في سجل الزيارة، لكن إذا كانت هناك حاجة إلى ما هو أكثر من ذلك مثل قضاء وقت أطول في ملء استبيان طويل أو البقاء مع مرافق في زيارة لمدة أطول فإنه من المناسب أن تقدم للزائر مشروبا في مقهى المتحف أو هدية تذكارية من المتجر تعبيرا عن الشكر لما قدمه من وقت وتعاون. يعتبر مسح الزوار أو دراسة السوق من الطرق الهامة التي يراقب بها المتحف تطبيق ما وضعه من خدمات ومعايير. الأدلة التي يتم جمعها تساعد على تحديد الأولويات للمستقبل. التقييم: من الممكن أن تجمع الأدلة - التي يقوم عليها التخطيط للمستقبل والتي تساعدك على مراجعة وتحسين العمليات والنتائج - في مراحل مختلفة من العمل:

١. التقييم في البداية "الطرف الأمامي" ضروري لاختبار الأفكار أو النماذج الأصلية أثناء المشروع.

٢. التقييم الشكلي (التقويمي) يسمح لك بعمل التغييرات أو التحسين.
٣. التقييم الكلي يتيح الفرصة لجمع مجموعة من الأدلة تلخص مواطن القوة والضعف في المشروع لتحسين العمل في المستقبل.

ملاحظات ختامية

النقطة الختامية والرئيسية المتعلقة بهذه الدورة التدريبية المقترحة هو ضمان جمع وشرح جميع المعلومات والأفكار الهامة لتحسين المتحف وخدماته بكل دقة ووضوح. يجب تقديم هذه المعلومات بدورها إلى جميع المعنيين بالمتحف والمهتمين بتطويره وخاصة فريق خدمات الزوار ومجموعة الاتصالات وفريق الإدارة العليا وإدارات المتحف المسؤولة عن قاعات العرض أو المعارض المؤقتة التي خضعت لأعمال المسح أو البحث.

مراجع:

إدارة المتاحف: دليل عملي للتدريب ويشمل مسرد المصطلحات الرئيسية المستعملة في التدريب على أعمال المتاحف والتراث، وبيان شامل بالمراجع والمواقع الإلكترونية.

المقتطفات التي وردت في هذا الدليل مقتبسة من:

- بويلان بي. جيه. (المحرر)، *إدارة المتاحف: دليل عملي للتدريب* (باريس، الأيكوم، مجلس المتاحف الدولي).

- دوربين جي. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning* (لندن، لجنة المتاحف وقاعات العرض).

ICTOP - ، ١٩٨٣، ندوة مجلس المتاحف الدولي حول تدريب الموظفين، أغسطس ١٩٨١ (باريس، الأيكوم، ICTOP).

- كولب، دي. ١٩٨٤: *التعلم التجريبي* (لندن و إيجلوود كليفس: برينتييس-هول).



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١

نظام الآداب المهنية المتحفية

دراسات حالة ١ و ٢ و ٣

دور المتاحف ونظام الآداب المهنية المتحفية

الآداب المهنية - دراسات حالة ١ و ٢ و ٣ (صفحة ٧ وصفحة ١٠ من كتاب إدارة المتاحف). باستخدام المعلومات والنصائح الموجودة في إدارة المتاحف من صفحة ٥ إلى صفحة ١٦، ونص نظام الأيكونم للآداب المهنية المتحفية (من صفحة ٢٢٠ إلى صفحة ٢٣١) ناقش مع مجموعتك المشاكل المتعلقة بالآداب المهنية التي نثيرها كل حالة من الحالات الثلاثة التالية، ثم لخص استنتاجاتكم.

الآداب المهنية - دراسة حالة ١

أنت تخطط منذ عدة سنوات لتنظيم معرض هام في مجال تخصصك ولكن قلة المال كانت دائما تحول دون ذلك. وقد كتبت الصحف وأعلن التليفزيون عن حاجتك إلى من يرعى هذا المعرض. ومن المدهش أن شركة كبيرة كتبت إليك رسالة تعرض فيها أن تتحمل جميع تكلفة المعرض شريطة أن يقترن اسمها بالمعرض في جميع عمليات الدعاية. بعد أن أخبرت أحد زملائك بذلك قال لك إن أهل المدينة يشنون حملة معادية ضد هذه الشركة لأنها تريد البناء في منطقة لها أهمية علمية ولها أيضا مكانة مقدسة عند السكان الأصليين. كيف تتصرف؟

الآداب المهنية - دراسة حالة ٢

أنت تسعى إلى تكوين مجموعة نموذجية في مجال تخصصك، وهناك ثغرات قليلة تريد أن تملأها. ولديك أيضا عدد من النماذج من نفس النوع الذي حصل عليه المتحف رغم اختلاف العلاقة بينها وبين الناس والمكان والأشياء الأخرى. هناك جامع من نفس المدينة لديه قطعتان يمكن أن تساعد في استكمال مجموعتك، وعرض عليك مقايضتهما بقطعتين من عندك من نفس النوع. ماذا تفعل.

الآداب المهنية - دراسة حالة ٣

أنت تقوم ببحث حول موضوع يتعلق بمجموعتك التي ستصبح في النهاية أساس معرض كبير. بعض النتائج التي توصلت إليها قد تقدم دليلا جديدا يؤدي إلى دعاية كبيرة للمعرض. لكن قبل أن تتاح لك فرصة نشر نتائج بحثك أو تنظيم المعرض أرادت طالبة تدرس للحصول على شهادة الدكتوراه أن تدرس نفس المجموعة. ما هي المعلومات التي ستقدمها إليها؟



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢

نظام الآداب المهنية المتحفية دراسة حالة ٤ و ٥

دور المتاحف ونظام الآداب المهنية المتحفية

الآداب المهنية - دراسات حالة ٤ و ٥ (إدارة المتاحف صفحة ١١ و صفحة ١٥). باستخدام المعلومات والنصائح الموجودة في كتاب " إدارة المتاحف" من صفحة ٥ إلى صفحة ١٦، ونص نظام الأيكوم للآداب المهنية المتحفية (من صفحة ٢٢٠ إلى صفحة ٢٣١) ناقش مع مجموعتك المشاكل المتعلقة بالآداب المهنية التي نثيرها كل حالة من الحالتين التاليتين، ثم لخص استنتاجاتكم.

الآداب المهنية - دراسة حالة ٤

أحد هواة جمع التحف في مدينتك يحتفظ بأجمل مجموعة تتعلق بموضوع تخصصك، ولكنه ليس شديد التمسك بها. وكنت قد وثقت علاقتك معه على أمل أن يستفيد متحفك من هذه العلاقة. وذات يوم اقترح عليك أن تستعير مجموعته لكي تعرض في معرض على نفقة المتحف ووضعت لذلك شرطين: ألا يعرض المعرض إلا القطع الموجودة في مجموعته، وأن يكون هو المسؤول عن وضع البطاقات المميزة وصياغة المادة المطبوعة عنها. هل ستقبل هذا العرض؟

الآداب المهنية - دراسة حالة ٥

أنت متخصص في موضوع معين. ومتحفك يشجع العاملين فيه على نشر البحوث الأكاديمية. وهناك صالة عرض تجارية يشتري منها متحفك تحفا جيدة التوثيق ليستكمل بها مجموعاته. هذه الصالة تستعد حاليا لإقامة معرض كبير في موضوع تخصصك. دعاك مدير الصالة لتكتب مقدمة رسمية لكتالوج المعرض. وعندما قرأت قائمة التحف المراد عرضها وجدت أنه لا توجد إشارة إلى أصلها، مما يشير إلى إمكانية حصوله عليها بطريقة مخالفة للقانون. هل ستقبل الدعوة؟



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٣

صياغة سياسة إدارة المجموعات إدارة المجموعات

افحص قائمة البنود التالية لوضع مسودة جدول محتويات لإدارة المجموعات (من إدارة المتاحف: إدارة المجموعات). ناقش هذه البنود مع مجموعتك، وضع علامة على المربعات أمام البنود التي يجب أن تشملها سياسة إدارة المجموعات في متحفك. هل توجد بنود أخرى يجب إضافتها لأن هناك طبيعة خاصة يتسم بها متحفك أو ما يحتويه من مجموعات. إذا كان الأمر كذلك، اكتب الإضافة المطلوبة في الجزء الأخير من ورقة العمل.

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

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

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

اذكر باختصار الموضوعات الإضافية الرئيسية المطلوبة لمتحفكم.



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٤

سياسة وإجراءات إعداد الكتالوجات إدارة المجموعات

راجع سياسة أو إجراءات إعداد الكتالوجات في متحفك وقارن بين الإجراءات الفعلية وبين السياسات والإرشادات النموذجية في الفصل الخاص بإدارة المجموعات من كتاب "إدارة المتاحف" وخاصة الإجراء النموذجي المذكور في الإطار رقم ٤ من نفس الفصل.

عناصر سياسة إجراءات إعداد الكتالوج

١. السياسة العامة: يتم إدخال جميع القطع في الكتالوج لعمل سجل بمواصفاتها الشكلية وأصلها وفق معايير محددة أو تبويب لكل نوع من الأنواع التي تضمها المجموعة.

٢. تُحدد أرقام الكتالوج وتوضع على جميع القطع.

٣. إذا كان المتحف يجرى بعثات استكشافية أثرية أو يشارك فيها أو فيما شابه

ذلك من الأعمال الميدانية، يجب بذل كل جهد ممكن لإدماج القيد الميداني داخل

عملية إعداد الكتالوج الدائمة، على سبيل المثال باستخدام ترقيم الإدخال المتبع

في المتحف وأنظمة إعداد الكتالوج.

٤. تُدخل القطع في الكتالوج عادة قبل إخراجها من المتحف على سبيل الإعارة.

٥. يتم إعداد الكتالوج على وجه السرعة لتجنب التأخير.

٦. غير أنه إذا حدث تأخير في عملية إدخال القطع وإعداد الكتالوج يجب على

المتحف أن يضع خطة لتطويع عملية إعداد الكتالوج وأن ينفذها لتكون على مستوى

مقبول بأقصى سرعة ممكنة.

٣

٤

٥

٦



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٥

سياسة أمن المجموعات إدارة المجموعات

افحص القائمة التالية من الجزء الخاص بأمن المجموعات في جدول المحتويات المقترح لإدارة المجموعات (من كتاب إدارة المتاحف: إدارة المجموعات). بين أمام كل نقطة ما إذا كان متحفك يطبقها بالفعل في سياسته العامة أو في ممارساته العادية، ولخص ما لديكم من ترتيبات. وإذا لم تكن هذه الإجراءات مطبقة، اذكر كيف يمكن تحسين الإجراءات المتعلقة بكل نقطة.

قضايا أمنية يجب تناولها في سياسة إدارة المجموعات

١. يتم تحديد الدخول الفعلي إلى المجموعات تماما حتى بالنسبة للعاملين في المتحف، وتأمين الموقع وإغلاقه ومراقبة المدخل.
٢. يقوم الموظف المسؤول عن قسم أو مجموعة معينة أو منطقة من مناطق التخزين بالإشراف على دخول العاملين والزوار إليها.
٣. يتم عمل سجلات للعاملين الذين لهم حق الوصول إلى المجموعات.
٤. يتم عمل سجلات لجميع الزوار الذين يسمح لهم بالدخول إلى مناطق التخزين، أو أي من المناطق المؤمنة بالمتحف.
٥. يُسمح بدخول الباحثين وفقا لخطط الأبحاث المعتمدة، وكذلك يتم تسجيل جميع الزيارات البحثية جيدا في نهاية مدة الإعارة.

١

٢

٣

٤

٥



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٦

مراجعة عمل الكتالوجات والتوثيق الجرد والتوثيق

١

(تمرين فردي) راجع الممارسات الحالية في متحفك فيما يتعلق بالمعايير الموصى بها في الفصل الخاص بالجرد والتوثيق من كتاب إدارة المتاحف. أكتب على ورقة منفصلة تقارير موجزة عن الوضع الحالي أو الاحتمالات المتعلقة بالمتحف كله أو بمجموعة معينة، والتحسين المستقبلي في كل حالة من الحالات التالية:

١. استخدام إرشادات الإدخال كأساس لتصميم بطاقة موجزة لإدخال القطع، ونموذج انتقال الحيازة، وسجل للإدخال.

٢

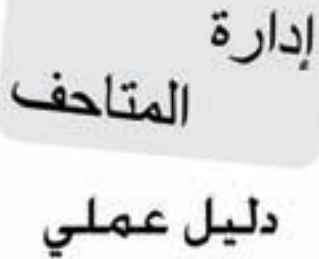
٢. استخدام إرشادات الجرد وإعداد الكتالوجات كأساس لضبط الجرد الداخلي وإعداد دليل لعمل الكتالوجات واتخاذ القرارات بشأن عدد الحقول والمفردات والمصطلحات والضوابط التي سيستخدمها المتحف.

٣. اعمل تقريراً تحدد فيه تاريخ المجموعة والمعلومات المتاحة عن المجموعة.

٣

٤. ضع خطة لعمل كتالوج للقطع التي تأخر وضعها في كتالوج مجموعة معينة.

٤



مصادر المعلومات على الموقع الإلكتروني
الجرد والتوثيق

[illegible]



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٨

تسعة عوامل للتدهور العناية بالمجموعات والمحافظة عليها

قم بمعاينة مبنى المتحف، وتقييم المخاطر (وخاصة أشكال الخسارة أو التلف المحتمل مع التركيز على المجموعات الضعيفة المعرضة للخطر). استخدم الجدول ١ والجدول ٣ من الملحق. الجدول ١: الحقائق المرئية: مسح مقترح للفصل الخاص بالعناية بالمجموعات والمحافظة عليها من كتاب "إدارة المتاحف":

عوامل التدهور التسعة

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



إدارة المتاحف دليل عملي

قصة تاريخية عن العمل الجماعي في المتحف ضوء الشمس والحراس (مراقبو الأمن)

العناية بالمجموعات والمحافظة عليها

ناقش مع مجموعتك الحالة الدراسية التالية ثم حل التدريب بناء على خبرتك وإمكانيات التعاون بين مختلف فئات الموظفين فيما يتعلق بالعناية بالمجموعات.

قصة تاريخية عن العمل الجماعي في المتحف: ضوء الشمس والحراس

حصلت أمانة المتحف على قطعة نسيج قديمة من إحدى عائلات المنطقة كانت تريد ضمها إلى مجموعة المتحف منذ سنين. كانت قطعة النسيج محفوظة في خزانة الجدة، وقد وافقت العائلة على تقديمها إلى المتحف شريطة عرضها في مكان بارز.

درست الأمانة الجدار الذي سوف تعرض عليه القطع ولاحظت أنه في ذلك الوقت من اليوم تسقط أشعة الشمس اللامعة على الجدار وأن عمال النظافة يتركون شيش النوافذ مفتوحاً لأنهم يريدون التهوية. طلبت الأمانة إقفال الشيش ولكن العمال تذمروا وقالوا إن ذلك سيجعل عملهم غير مريح. كانت الأمانة قد قرأت في مكان ما أن الضوء قد يدمر المنسوجات، ولكنها لم تتأكد.

متحفها صغير جداً ولا يوجد به أخصائي، ولذلك اتصلت بخبير من المعهد الوطني للمحافظة على التراث، وبعد مراسلات متبادلة أخبرها أن بعض ألوان القطعة المذكورة قد تصبح باهتة جداً خلال سنتين إذا تعرضت لضوء الشمس المباشر لمدة ساعتين يومياً، وأن ضوء الشمس غير المباشر قد يجعل الألوان باهتة خلال عشر سنوات. قررت أن تركز أولاً على أكبر المخاطر وهي ضوء الشمس المباشر ولذلك أعدت الأمانة اجتماعاً مع عمال النظافة والحارس في مكتبها ودعتهم لمشاهدة قطعة النسيج الرائعة وشرحت لهم علاقتها التاريخية بالمجتمع المحلي وشرحت لهم المشكلة. بعد المناقشة، قال الحارس أنه بعد أن فهم الأسباب سوف يغلق شيش النوافذ لمدة الساعتين سبب المشكلة أثناء النهار، وينقل مقعده قرب نافذة مفتوحة أخرى لا تدخل منها الشمس في ذلك الوقت من اليوم.

قالت عاملة النظافة أثناء المناقشة أنها عندما سقط المطر في العام الماضي (وكانت الأمانة في أجازة) لاحظت تسرب مياه غير نظيفة على ذلك الجدار من السقف ولكنها نظفتها، وقالت أنها لم تكن تعرف الشخص الذي يجب عليها أن تبلغه بذلك وسألت هل الماء المتسرب سيكون مشكلة؟ وهنا قررت الأمانة أنها لا بد أن تتكلم مع صانع خزانة العرض ومع الشخص المسئول عن صيانة السقف لحل مشكلة تسرب الماء. أصبح الحارس وعاملة النظافة أكثر ارتباطاً بمجموعة المتحف وعلى ثقة أن لكل شخص دور يجب أن يؤديه. إنهم هم الذين يرون قاعات العرض كل يوم ولذلك فإن ملاحظاتهم تمثل جزءاً هاماً من رصد المجموعات.

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

الإجابة



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٠

دراسة جدوى المعرض العرض والمعرضات والمعارض

١

العوامل التي ينبغي تقييمها ووضعها في الاعتبار في دراسة جدوى المعارض. (من كتاب إدارة المتاحف: العرض والمعرضات والمتاحف، صفحة ٩٥).

١. الأشياء التي سوف يتم عرضها: مدى التوافر، والصيانة، والأمن.

٢

٢. المساحة المتوفرة: حجم المعرض وإمكانية الوصول إليه بما في ذلك الوصول إلى المعرض خلال عملية التركيب ووصول الزوار المعاقين عند افتتاح المعرض.

٣

٣. الموارد المتوفرة لفريق العمل: فريق العمل الداخلي والمتعاقد أو الاستشاري الخارجي أو كلاهما.

٤

٤. التوقيت: في إطار برنامج المتحف الشامل الخاص بالمعارض والمناسبات والأنشطة الأخرى والمتطلبات الزمنية للتخطيط والتركيب.

٥

٥. التكلفة: موازنة المشروع التقديرية اللازمة بما فيها التشييد والنقل والدعاية والصيانة والفك.

٦

٦. تحديد المشاركين في الفريق الرئيسي للمعرض وكيف يجب تنظيم ذلك.



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١١

فريق المعرض

الإداريون والمهنيون والحرفيون والفنيون

ناقش مع مجموعتك من هم الذين يمكن اختيارهم من موظفي المتحف ليكونوا أعضاء فريق عمل لمشروع معرض كبير جديد.

الإداريون

المهنيون

الفنيون

الحرفيون



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٢

الاعتراف بالخدمة الجيدة الاهتمام بالزوار

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

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

١

٢

٣

٥

٧

٩

٤

٦

٨

١٠



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٣

التعرف على الزوار الحقيقيين الاهتمام بالزوار

التعرف على الزوار الفعليين

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

١. هل تعرف من هم زوارك الحاليين؟

١

٢

٢. من بين هؤلاء، مَنْ الذين يمثلون زواراً فعليين وكم مرة يكررون الزيارة؟

٣

٣. إلى أي مدى تعتبر نوعية الزوار الحاليين لمتحفك انعكاساً لصورة مجتمعاتكم المحلية ؟

٤

٤. هل هي مماثلة لها أم مختلفة عنها؟ هل تعتقد أنها يجب أن تعكس صورة مجتمعاتكم المحلية ؟ وكم من الرواد يأتون فرادى بدلا من أن يصطحبون عائلاتهم أو يأتون مع مجموعات أخرى؟ كم عدد الزوار المحليين، وكم عدد السائحين من خارج المنطقة؟

٥

٥. هل تلاحظ أية اتجاهات موسمية للزيارة؟

٦

٦. هل ثمة اختلافات في أعداد الزوار ونوعيتهم بحسب اختلاف الأوقات على مدار الأسبوع/الشهر/السنة؟



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٤

التعرف على الزوار المحتملين والافتراضيين الاهتمام بالزوار

التعرف على الزوار المحتملين والافتراضيين

استخدم المعلومات التالية - سواء مع مجموعة صغيرة من الموظفين أو بمفردك - لتحليل إمكانيات تحويل الزوار المحتملين إلى زوار فعليين، ولتكوين وتوسيع مجتمع من الزوار "الافتراضيين أو المشاهدين".

الزوار المحتملون (هم أولئك الزوار الذين ترغب في اجتذابهم إلى متحفك). قد يكون هؤلاء الزوار ملائمين تمامًا لتشكيل الزوار الحاليين (خذ الباحثين مثلاً)، إلا أنك تعلم أن مرافق الدراسة المتوفرة في المتحف يمكن أن تُفيد عدداً أكبر من ذلك.

١. ما الذي ينبغي أن تفعله لجذب زوار جدد أو أنواع مختلفة (على سبيل المثال الأكاديميين والباحثين والعائلات التي تصطحب أطفالاً، ومجموعات الرحلات المدرسية والجامعية المنظمة)؟

٢. هل يعد عدد ساعات فتح المتحف مناسباً بالنسبة للزوار من الجمهور، وللمجموعات الخاصة مثل الطلبة والباحثين الذين يرغبون في مشاهدة المقتنيات المحفوظة؟

٣. هل يمكن الحصول بسهولة على التفاصيل الخاصة بساعات فتح المتحف والترتيبات التي تتخذ لتسهيل عملية الوصول إلى المقتنيات الخاصة ؟

٣. هل يمكن الحصول بسهولة على التفاصيل الخاصة بساعات فتح المتحف والترتيبات التي تتخذ لتسهيل عملية الوصول إلى المقتنيات الخاصة ؟

الزوار الافتراضيون (هم المشاهدون الذين يطلعون على موقع المتحف الإلكتروني أو على مرافقه والمعلومات الخاصة به عبر شبكة المعلومات الدولية أو عبر البريد) ٤. إن كان لمتحفك موقع إلكتروني بالفعل فعليك أن تطلع عليه لترى مدى كونه صديقاً للمستخدم والزائر.

٥. كم عدد نقرات الفأرة التي يجب على الزائر أن ينقرها لكي يصل إلى المعلومات الخاصة بالزوار؟

٦. هل يظهر الترحيب بالزائر واضحاً في الصور وأسلوب الكتابة ؟

٧. هل يدرك المتحف الاحتياجات المختلفة للزوار؟

٨. هل يوحي الموقع الإلكتروني ، سواء عن قصد أو عن غير قصد، إلى أن المتحف يصنف رواده ويضع الباحثين في الأولوية بينما يضع الأسر في مؤخرة الاهتمامات ؟

٩. إن لم يكن لديك موقع إلكتروني، افحص عدداً من المواقع الإلكترونية لمتاحف مماثلة في بلاد وأقاليم مختلفة ثم قيمها مستخدماً الأسئلة من (٥) إلى (٨) الواردة أعلاه

١٠. استخدم هذه التحليلات لتحسين الموقع الإلكتروني الخاص بكم، أو لإعداد المواصفات اللازمة لموقع المتحف الإلكتروني في المستقبل.



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٥

خدمات ومرافق الزوار الاهتمام بالزوار

خدمات ومرافق الزوار

ناقشوا كمجموعة واحدة الأسئلة التالية:

١. ما هي المرافق المتاحة في المتحف حالياً؟ أي فئة من الزوار تحقق أكبر استفادة منها؟ وأي فئة من الزوار تحقق أقل استفادة منها؟

٢. ما هي المرافق التي يرغب المتحف في تقديمها في المستقبل؟ أي فئة من الزوار تحقق أكبر استفادة منها؟ وأي فئة من الزوار تحقق أقل استفادة منها؟

٣. ما هي الخدمات المتاحة في المتحف حالياً؟ أي فئة من الزوار تحقق أكبر استفادة منها؟ وأي فئة من الزوار تحقق أقل استفادة منها؟

٤. ما هي الخدمات التي يرغب المتحف في تقديمها في المستقبل؟

٤

٣



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٦

مبادئ وأولويات سياسات وبرامج المتحف التعليمية التعليم المتحفي في سياق الوظائف المتحفية

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١٠
١١
١٢

تقييم مبادئ وأولويات سياسات وبرامج المتحف التعليمية

ناقشوا في مجموعات صغيرة الأسئلة الأساسية التالية في تحليل وتخطيط خدمة التعليم المتحفي حسب الظروف مثل :

فيما يتعلق بالموقع الجغرافي

١. هل يخدم المتحف مجتمعا كبيرا أم صغيرا؟

٢. هل المناطق المحيطة بالمتحف حضرية/صناعية أو ريفية ؟

٣. هل يرتبط المتحف جيداً مع موقعه الجغرافي ؟

فيما يتعلق بالهيكل الاجتماعي والثقافي للسكان

٤. من هم الزوار المحتملون؟

٥. من هم الزوار وغيرهم من مستخدمي المتحف الذين نرغب في حضورهم، ولماذا ؟

٦. ما هي التقاليد الثقافية للمجتمع المحلي : وهل يمكن ربطها بأهداف المتحف وسياساته ؟

٧. ما هي المشاكل المعاصرة التي يتعامل معها المتحف؟

فيما يتعلق بالجوانب المتحفية

٨. ما هي السمات الأساسية للمجموعات؟

٩. ما هي أصولها؟

١٠. ما هي التزامات المتحف تجاه الأطراف الخارجية مثل المحافظة أو المدينة

أو الجهات الممولة أو المانحة؟

فيما يتعلق بالتمويل

١١. ما هي مصادر التمويل المتاحة وخاصة للأغراض التعليمية؟

١٢. ما هي أفضل الاستخدامات المؤثرة لميزانية التعليم المتاحة للمتحف؟



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٧

كتابة البطاقات واللوحات التعليم المتحفي في سياق الوظائف المتحفية

كتابة البطاقات واللوحات

مناقشة المجموعة

اعمل في مجموعات كل مجموعة تتكون من شخصين. اختر خزانة عرض واكتب ١٠٠ كلمة على لوحة إرشادية تساعد الزائر على وضع التحفة في سياقها. ما هي المعلومات التي ترى أن الزوار يحتاجون إليها بصفة خاصة؟ لماذا؟ كيف تجعلهم يقتربون جدا لمشاهدة التحفة بكل إعجاب؟ كيف تربط بين هذه الخزانة وما في المتحف من خزانات أخرى؟ ناقش بطاقات التعريف مع المجموعة: ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة فيها؟ ما هي الصورة أو الرسم الذي يمكن إضافته إلى اللوحة؟ ولماذا؟

كتابة ١٠٠ كلمة



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٨

القوانين الوطنية والمحلية إدارة المتاحف

ادرس ولخص القوانين واللوائح الوطنية والمحلية الرئيسية التي لها تأثير على عمليات وإدارة المتحف.



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ١٩

مختلف أنواع المتاحف في الدولة إدارة المتاحف

أنواع المتاحف المختلفة بناء على الجهات أو المنظمات التي تصرح بعملها وتديرها وتمولها

١. المتاحف الحكومية وهي المتاحف التي تؤسسها وتديرها الحكومة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية.
 ٢. المتاحف الخاصة وهي المتاحف التي تستمد تمويلها من الأفراد أو المنظمات الخاصة بغرض الربح التجاري على الأرجح.
 ٣. متاحف المؤسسات والجمعيات غير الهادفة إلى الربح (المعروفة باسم "المتاحف المستقلة" في بريطانيا).
 ٤. المتاحف الجامعية وهي المتاحف المتصلة بالكليات أو الجامعات التي تؤسس وتعمل عادة لخدمة الأغراض التعليمية للجامعة، على الرغم من أن كثيرا من هذه المتاحف تقوم بدور هام في المجتمع بالإضافة إلى دورها التعليمي.
- اذكر أنواع المتاحف المختلفة في الدولة وذلك حسب الجهات أو المنظمات التي تصرح بعملها وتديرها وتمولها، واذكر بعض الأمثلة.

٢

١

٣

٤



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٠

قائمة مراجعة السياسات إدارة المتاحف

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١١
١٣
١٥

١. بالنسبة لمتحفك، ما هي المجالات المذكورة في قائمة مراجعة السياسات السابقة التي ليس لها بيان سياسة أو مستند في الوقت الحالي؟
 ٢. هل تم تحديث جميع الوثائق الحالية الخاصة بالسياسات أم ما تزال بحاجة إلي مراجعة؟
 ٣. هل توجد جوانب خاصة في عملك المتحف في مسؤولياتك لا تغطيها القائمة السابقة ويتعين أن يغطيها بيان سياسة أو وثيقة؟
- قائمة مراجعة
١. الاقتناء
 ٢. إدخال التحف
 ٣. التنازل عن التحف
 ٤. العناية بالمجموعات واستخدامها
 ٥. الإعارة
 ٦. المعارض
 ٧. البرامج العامة والتثقيف
 ٨. الموارد البشرية
 ٩. الموارد المالية
 ١٠. تقييم الموظفين والعاملين
 ١١. صحة وسلامة الموظفين والزوار
 ١٢. صيانة المباني
 ١٣. استخدام المباني
 ١٤. الكوارث والأخطار الطبيعية
 ١٥. أي بنود خاصة تتعلق بمتحفك بصفة خاصة.

١٠
١٢
١٤
١٦



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢١

عوامل رئيسية تتعلق بشروط وأوضاع التوظيف إدارة الناس

العمل إما في مجموعات صغيرة أو بصفة فردية:

تدريب عملي لتحديد العوامل الرئيسية المتعلقة بشروط وأوضاع التوظيف

١. اكتب قائمة بالقوانين والقواعد الوطنية الرئيسية المنظمة لشروط وأوضاع التوظيف في الدولة.

٢. إذا كنت تعمل في متحف عام، لخص اللوائح أو الاتفاقيات الحكومية الرئيسية التي تنظم شروط التوظيف في متحفك.

٣. بالإضافة إلى ما تقدم، هل يوجد لديك دليل للموظفين أو اتفاقية للتوظيف تحدد بالتفصيل إجراءات التوظيف وشروطه؟

١

٢

٣



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٢

صحة و فاعلية التنظيم إدارة الناس

الأولوية أ

في مجموعات عمل صغيرة، ناقش بصراحة الوضع الحالي في متحفك أو في أي مؤسسة متحفية أخرى (أو إدارة وزارية) مستخدماً بنود هذه القائمة، وحدد خمسة مجالات على الأقل تحتاج إلى تحسين.

صحة و فاعلية التنظيم

يرى باحث الإدارة برايان أونيل (Professional Manager يناير ١٩٩٣) أن التنظيم الناجح والفعال يحتاج إلى ما يلي:

١. فهم عام للاتجاه والغرض.
٢. وظائف جيدة التصميم.
٣. موظفين يشعرون بالمعاملة العادلة ويلقون الاحترام والتقدير.
٤. نظام للإدارة بالمشاركة.
٥. معرفة بالخطط والأحداث الجارية.
٦. شعور كل موظف بقيمته كعضو من أعضاء الفريق.
٧. جودة تصميم أماكن العمل.
٨. فهم مشترك للأدوار.
٩. تدريب كل شخص على مهام وظيفته.
١٠. مساواة في فرص الترقية.
١١. قادة ومشرفين يعلنون صراحة اهتمامهم ومساندتهم.
١٢. موظفين يشتركون في التخطيط للتغيير منذ البداية.
١٣. فرص تتاح للموظفين لاستخدام مهاراتهم.
١٤. فرص تتاح للموظفين للمشاركة بأفكارهم.

الأولوية ب

الأولوية ج

الأولوية د

الأولوية هـ



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٣

التوصيف الوظيفي و مواصفات اختيار وتعيين الموظفين

الإدارة البشرية في المتحف

باستخدام الأمثلة المذكورة في الإطارين ٥ و ٦ - فصل "الإدارة البشرية في المتحف"
من كتاب "إدارة المتاحف" كنماذج، حلل إحدى الوظائف الموجودة في المتحف
(وقد تكون وظيفتك أو وظيفة أحد رؤوسيك) ثم اكتب التوصيف الوظيفي لها
ومواصفات الموظف الذي يجب أن يشغلها.

مواصفات اختيار الموظف

التوصيف الوظيفي



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٤

كتابة بيان شروط عقد التوظيف

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١٠
١١
١٢
١٣
١٤

الإدارة البشرية في المتحف

باستخدام مثال العقد النموذجي المذكور في الإطار ٩- فصل "الإدارة البشرية في المتحف" من كتاب "إدارة المتاحف"، اكتب بياناً موجزاً لشروط التوظيف في وظيفة واحدة فقط من وظائف المتحف. (اكتب في ورقة إضافية عند اللزوم).

بيان شروط عقد التوظيف

١. اسم وعنوان صاحب العمل.

٢. اسم الموظف.

٣. مسمى الوظيفة (أو وصف موجز لها).

٤. تاريخ بداية التعيين.

٥. تاريخ انتهاء العقد (إذا كان محدد المدة).

٦. تفاصيل الراتب: الراتب الأساسي، والمدة، وطريقة الدفع، وكيفية حساب الراتب أو مراجعته (هل سيكون مثلاً حسب نظام رواتب رسمي أو حكومي، أو حسب اتفاق ومفاوضات جماعية مع نقابة).

٧. تفاصيل ساعات العمل العادية وشروط العمل ذات العلاقة (الإشارة إلى أي اتفاقية جماعية أو ساعات عمل مرنة).

٨. ترتيبات العطلات الرسمية ورواتب الأجازات.

٩. ترتيبات تتعلق بعدم القدرة على العمل بسبب المرض أو الإصابة، بما في ذلك الحق في الأجازة المرضية مدفوعة الأجر، الخ).

١٠. شروط وأوضاع تتعلق بترتيبات معاش التقاعد.

١١. طول مدة الإشعار الواجب تقديمه من الموظف أو إليه.

١٢. معلومات عن القواعد والإجراءات التأديبية.

١٣. الحقوق والشروط المتعلقة بموافقة النقابة (إن وجدت).

١٤. تفاصيل كاملة عن أماكن يمكن الحصول منها على وثائق رسمية خاصة بالتوظيف (مثل اتفاقيات العمل الجماعية والأجور وشروط العمل واللوائح التأديبية والجزاءات).



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٥

خمس خطوات لتقييم المخاطر

الإدارة البشرية في المتحف

باستخدام الملاحظات الإرشادية المذكورة في الإطار ١٤ - فصل "الإدارة البشرية في المتحف" من كتاب "إدارة المتاحف"، قيم المخاطر الموجودة في أماكن عملك في المتحف، أو اشترك مع المجموعة في تقييم المخاطر في المتحف ككل (أو في جزء كبير منه حسب الاتفاق).

كيف تقييم المخاطر في مكان العمل؟ خمس خطوات لتقييم المخاطر

الخطوة ١

الخطوة ٢

الخطر: هو أي شيء قد يسبب الأذى (مثل الكيماويات والكهرباء والعمل أثناء الوقوف على السلم، الخ.).
المخاطرة: هي احتمال تعرض شخص ما للأذى (قل أو كثير) بسبب الخطر.

الخطوة رقم ١: ابحث عن المخاطر

الخطوة ٣

الخطوة رقم ٢: حدد من سيتعرضون للأذى، وكيف

الخطوة رقم ٣: قيم المخاطر وحدد مدى كفاية التدابير الموجودة ومدى الحاجة إلى المزيد من التدابير

الخطوة ٤

الخطوة رقم ٤: سجل النتائج التي تتوصل إليها

الخطوة ٥

الخطوة رقم ٥: راجع تقييمك، وعدله عند اللزوم



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٦

تحليل تخطيط التسويق الاستراتيجي التسويق

نقاط القوة

اجتمع مع مجموعات صغيرة من الموظفين يفضل أن يكونوا من أقسام مختلفة، واعمل تحليل SWOT (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات) وهو تحليل ذاتي للمتحف يهدف إلى مساعدة المتحف وموظفيه في إعداد ما يلي:

قائمة مراجعة

- حدد احتياجات المجتمع.
- عرف علاقتها برسالة المتحف.
- قيم قدراته كمتحف.
- قيم بيئته الخارجية.
- حدد أهداف المتحف.
- اختر استراتيجيات للمتحف.
- صمم برامج ثقافية وتعليمية ومعارض وبرامج عامة أخرى للمتحف.
- حدد ميزانية تقديرية للمتحف.
- قيم الأداء الكلي للمتحف.

تحليل SWOT:

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- التهديدات

نقاط الضعف

الفرص

التهديدات



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٧

إعداد خطة الطوارئ أمن المتحف والاستعداد للكوارث

بالتعاون مع زملائك في المجموعة، اكتب المعلومات الأساسية اللازمة لإعداد خطة لمواجهة الكوارث كما هو مبين في كتاب "إدارة المتاحف" كالتالي:

قائمة مراجعة

(أ) اسم المتحف وعنوانه.

(ب) عدد الموظفين الدائمين.

(ج) اسم الشخص المسؤول عن أمن مقر المتحف ككل (ورقم هاتفه) وقائمة بالأشخاص المسؤولين عن حماية كل مبني من مباني المتحف والمجموعات أو المجموعات الفردية المحفوظة في المتحف (وأرقام هواتف منازلهم وهواتفهم المتنقلة) وعناوين بريدهم الإلكتروني أن وجدت (ويمكن توجيه المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني إلى خدمة مراقبة المتحف التي تعمل على مدى ٢٤ ساعة يوميا والتي بدورها ستقوم بضمان المزيد من الاتصالات).

(د) معلومات عن النقاط الحرجة (مثل أماكن وجود اسطوانات الغاز وتخزين المواد الكيميائية، الخ..).

(هـ) أماكن الصمامات الرئيسية لفصل الغاز والمياه والكهرباء المعلومات المعنية.

(و) موقع لوحة المراقبة الرئيسية لنظام كشف الدخلاء، ونظام الإطفاء، وغيرها من العناصر الأخرى لنظام أمن المتحف.

(ز) طبيعة المواد المحفوظة في المتحف فيما يتعلق بتداولها (الأحجام وشروط النقل) وأولويات الإخلاء الخ..

(ح) وصف الطريق المناسب المؤدي إلى موقع المتحف، ومعلومات عن مدى وسعة طرق الاتصال ومعلومات عن كل طابق من طوابق كل مبني.

(ط) مكان وجود رسم كروكي للمبني يوضح مخارج الطوارئ.

ز

و

ح

ط



إدارة المتاحف

دليل عملي

ورقة العمل ٢٨

تحليل المخاطر

أمن المتحف والاستعداد للكوارث

ناقش مع زملائك في المجموعة ما هي المخاطر التالية يجب أن تؤخذ في الاعتبار في خطة الأمن والسلامة:

الترتيب حسب الأولويات	درجة الخطورة ٥-١	الخطورة	درجة الخطورة ٥-١	خطورة النتائج	مستوى الاحتمال ٥-١	تكرار الحدوث	اللاحق رقم ٢ للتعليمات التمهيدية نموذج بسيط لتحليل المخاطر نوع حالة الطوارئ كوارث بعيدة نسبياً عن المتحف
فيضانات							
عواصف وأماسير							
حرائق شديدة							
تلوث جوي شديد							
زلازل							
انتشار الآفات والقوارض، إلخ..							
ارتفاع شديد في الرطوبة بسبب عوامل جوية:							
أعمال مثالية للقانون							
سراقة عامة من الزوار أو الموظفين							
نهب							
تخريب							
سلوك غير سوي من الزوار وغتف بدني							
حريق عمد							
عدم تسجيل الإدخال							
وجود أشخاص مسلحين							
الحوادث وحالات الفشل							
إصابة موظف أو زائر							
حادث ناتج عن تسرب كيماويات							
تعطل أجهزة تكييف الهواء							
انقطاع الكهرباء أو الغاز أو تعطل نظام التدفئة							
انقطاع المياه							
تعطل نظام الإنذار							
تعطل نظام الاتصالات الطوارئ							
طوارئ أخرى داخل المبنى							
حريق							
غرق بسبب مواسير المياه أو بسبب أنظمة التدفئة							
درجة الحرارة المفرطة							
درجة الرطوبة المفرطة							
درجة الضوء المفرطة							
عدد القطع المهددة بالسرقة بدرجة كبيرة (عدد القطع في المجموعات والنسبة المئوية: عدد القطع %)							



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٢٩

الاتفاقيات الدولية والتعاون الدولي التجارة غير المشروعة

ابحث عن أجوبة الأسئلة الموجودة في قائمة المراجعة التي تهتم موظفي المتاحف والمسؤولين الحكوميين. انظر الإطار في صفحة ٢٠٣ من فصل التجارة غير المشروعة من كتاب إدارة المتاحف. قدم الأجوبة في التاريخ الذي يتم الاتفاق عليه.

قائمة مراجعة

للعاملين بالمتحف، والمسؤولين بالحكومة الذين يتعاملون مع الاتفاقيات الدولية ولديهم اتصال بضباط الأمن ورجال الجمارك.

١. هل بلدك طرف في كل الاتفاقيات الدولية الرئيسية الأربعة (اتفاقية لاهي لحماية الملكية الثقافية في حالات الصراع المسلح ١٩٥٤، واتفاقية اليونسكو لوسائل منع وحظر التصدير والاستيراد غير المشروع ونقل ملكية الممتلكات الثقافية ١٩٧٠، واتفاقية الأمم المتحدة UNIDROIT حول القطع الثقافية المسروقة والمصدرة بطرق غير مشروعة ١٩٩٥، واتفاقية حماية التراث الثقافي تحت الماء ٢٠٠١؟

٢. إذا كانت إجابتك بـ "لا"، ابحث عن السبب وحاول معالجة هذه المشكلة كي يصبح بلدك طرفا فيها.

٣. هل شاركت بلادك في أعمال اللجنة بين الحكومية؟

٤. إذا كانت إجابتك بـ "لا"، ابحث عن السبب، واقترح وضع برنامج عملي وفعال لمشاركة بلادك أو ترشيحها للعضوية في اللجنة.

٥. هل ضباط الجمارك في بلادك على دراية بأهم أنواع القطع الثقافية الموجودة فيها، بحيث يستطيعون التعرف عليها والقبض على من يحاول تهريبها من نقاط المخرج الجمركية؟

٦. هل قامت السلطات الجمركية في بلادك باتخاذ أي خطوات للتعاون مع أي سلطات جمركية بالخارج للمساعدة في استعادة القطع الثقافية؟

٧. هل ضباط الجمارك المتمرسين في بلادك على علم بالاتفاقيات الأربعة، وهل يعرفون من الذين يجب الاتصال بهم في السلطات الجمركية بالخارج، وبصفة خاصة في الدول الأكثر احتمالا أن تستقبل القطع الثقافية المهربة بشكل غير مشروع من بلادك؟

٨. هل تعرف الشرطة بمن يتصلون في المقر الرئيسي للأنتربول في ليون؟ وهل هم معتادون على نموذج العمل المطلوب فيما يتعلق بالقطع الثقافية؟

٩. هل سبق لهم إبلاغ الإنتربول عن ضياع أي تحفة أثرية؟

١٠. كيف يمكن تحسين التعاون بين الشرطة والجمارك والمتحف؟



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٣٠

دواعي سياسة واستراتيجية خدمات الزوار دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار (الجزء ١/٣ من دليل المدرب)

١

في مجموعات تضم كل مجموعة ثلاثة أشخاص، ناقش ما يلي ودون ملاحظاتك على النقاط الرئيسية التي تثار. اختر واحدا من كل مجموعة ليعرض على الجميع الإجابة عن الأسئلة.

١. لماذا يجب تقديم خدمات جيدة للزوار؟
٢. ما هي الفوائد التي تعود على المتحف؟
٣. ما هي في رأيك المبادئ الرئيسية لتقديم خدمات جيدة للزوار؟
٤. هل هناك نقاط اختلفت مجموعتك بشأنها، ولماذا؟

٢

٣

٤



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٣١

جعل المتحف صديق العائلة دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار (الجزء ١/٣ من دليل المدرب)

ادرس قوائم المراجعة التالية وحدد ما إذا كان متحفك صديقاً للأسرة في الوقت الحالي أم لا. حدد الأساليب البسيطة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الوضع.

١. هل توجد أنشطة أو مسابقات أو معارض خاصة يشارك فيها الأطفال وخاصة أثناء الأجازات؟ العلاقات الجيدة مع موظفي التربية المتحفية تساعد على تخطيط هذه الأنشطة. يجب أن تشمل المرطبات أشياء منخفضة التكلفة، وربما يهيئ المتحف مكاناً خاصاً تتناول فيه الأسر ما تحضره من طعام.

٢. يجب أن تحتوي دورات المياه على حمامات ومغاسل منخفضة للأطفال وأماكن خاصة لتنظيف الرضع. (تزود هذه الأماكن عادات بمرافق لأصحاب الاحتياجات الخاصة الذين يحتاجون إلى أشياء كثيرة من بينها المساحة الواسعة تمكن مرافقيهم من تقديم المساعدة).

٣. قد تحضر بعض الأسر عربات لصغار الأطفال. هل سيسمح لهم باستعمالها في قاعات العرض؟

٤. أم هل يمكن أن يوفر المتحف وسائل أصغر مثل حمالة الظهر؟

٥. قد تشمل قطع الأثاث مقاعد مرتفعة في المقهى وصناديق صغيرة يقف فوقها الأطفال لرؤية المعروضات داخل خزانات العرض.



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٣٢

وضع سياسة واستراتيجية لخدمات الزوار دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار (الجزء ١/٣ من دليل المدرب)

في مجموعات تضم كل مجموعة ثلاثة أشخاص، ناقشوا الجمل التالية واتفقوا على
تكملة كل منها:

١. الغرض من السياسة هو إرشاد جميع الموظفين إلى
٢. الأهداف التي يرب المتحف في تحقيقها لخدمات الزوار خلال السنوات الثلاثة المقبلة هي ...
٣. المجموعات المختلفة التي يخدمها المتحف حاليا هي ...
٤. مجموعات الزوار التي يرغب المتحف في جذبها خلال السنوات الثلاثة المقبلة هي ...
٥. نحن بحاجة إلى أن نعرف ما يلي عن زوار متحفنا
٦. سنقوم بما يلي لكي نعرف هذه الأشياء عن الزوار ...
٧. المتحف يقدم الخدمات التالية حاليا
٨. يمكن إضافة الخدمات التالية خلال السنوات الثلاثة المقبلة ...
٩. يمكن أن يضيف كل قسم/إدارة من المتحف الخدمات التالية ...
١٠. تعتبر المناصب التالية رئيسية لكي تكون زيارة المتحف إيجابية ...
١١. أصحاب المناصب التالية هم مدراء
١٢. نحن سنعرف أن عملنا جيد لأن
١٣. نحن سنحتاج إلى تدريب أكثر في المجالات التالية لكي نصل إلى المستوى المطلوب
١٤. يجب أن يجتمع فريق خدمات الزوار مع الفرق التالية بانتظام وأن
يناقش معها
١٥. ينبغي أن نفعل ما يلي لكي نبدأ

١٠

١٢

١٤

١٦



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٣٣

تقديم خدمات الزوار دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار (الجزء ١/٣ من دليل المدرب)

ناقش مع المجموعة الأسئلة التالية المتعلقة بتقديم الخدمات إلى زوار المتحف، ودون ملاحظتك لعرضها على الجميع.

١. من هم أعضاء الفريق؟ وما هي مسؤولياتهم؟ حدد الموظفين ومسؤولياتهم: مثل موظفي الهاتف والاستقبال ومحل البيع، الخ.
٢. ما هي الصفات التي يجب أن يتصف بها موظف خدمات الزوار؟
٣. ما هي معايير جودة الخدمة التي يريدها فريق خدمات الزوار؟
٤. كيف يمكن تحقيق ذلك؟
٥. ما هي أقسام المتحف التي يجب أن يكونوا مسؤولين عنها؟
٦. هل يستطيع الزوار تحديد أعضاء فريق خدمات الزوار؟ ما هي الأماكن التي يجب أن يوجدوا فيها؟
٧. ما هي الواجبات اليومية لكل عضو من أعضاء الفريق؟
٨. من هم موظفو الإدارات الأخرى الذين يجب أن يتصل بهم أعضاء الفريق بصفة يومية، ولماذا؟
٩. كيف يمكن التعامل م شكاوى الزوار؟ ضع إرشادات للزائر وإرشادات أخرى للموظفين.
١٠. إلى أي مدى يجب أن يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق مسؤولية التعامل مع المشاكل ومحاولة حلها؟
١١. ما هي الظروف التي تجعل عضو الفرق مضطرا للرجوع إلى عضو آخر أو إلى موظف أكبر؟
١٢. ما هو رأيك التدريب المطلوب؟



إدارة المتاحف دليل عملي

ورقة العمل ٣٤ مجموعة الاتصالات والمعلومات: جمع المعلومات دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار (الجزء ١/٣ من دليل المدرب)

الدور الرئيسي لمجموعة الاتصالات والمعلومات هو وضع آليات لجمع المعلومات والتأكد من دقتها ونشرها بمختلف الطرق إلى الجهات المختلفة. ناقش مع المجموعة كل أو بعض الأسئلة التالية (حسب ما يحدده رئيس المجموعة)، ودون ملاحظتك لعرضها على الجميع.

قائمة مراجعة:

١. ما هي المعلومات التي يريدها زوار المتحف ويحتاجون إليها؟

٢. أين يجب وضع المعلومات لاستعمال الزوار؟

٣. ما هو الشكل المناسب لتقديم المعلومات؟ (ورقية: دليل أو كتيب أو مطبوعات أخرى؟ إلكترونية؟ شريط تسجيل مسموع؟)

٤. ما هو مقدار المعلومات المطلوبة؟

٥. من أين يجب أن تأتي المعلومات؟ هل يجب أن تأتي من داخل المتحف ومن خارجه؟

٦. ما الذي يجب أن تفعله لكي تكتشف مدى تأثير هذه المعلومات وهل ينجح الزوار في استعمالها؟

٣

٤

٥

٦



إدارة المتاحف دليل عملي

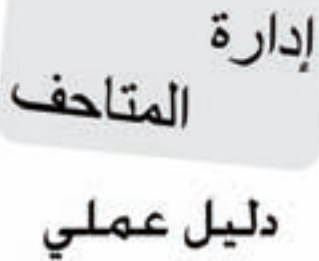
ورقة العمل ٣٥ قواعد معيارية: مراجعة المتحف من وجهة نظر الزائر دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار (الجزء ١/٣ من دليل المدرب)

في مجموعات صغيرة تضم كل منها اثنين أو ثلاثة من الموظفين كل مرة، قم بزيارة لمتحف أو أي مقصد للزوار غير مألوف للمجموعة (مكان سياحي، أو مدينة ألعاب، أو مجمع تجاري أو ساحة عامة) ولاحظ المحاسن والمساوئ الموجودة من وجهة نظر الزائر العادي. لخص النتائج المختلفة تحت واحد أو أكثر من العناوين التالية مع تدوين ملاحظات قصيرة عن الممارسات الجيدة التي يمكن تطبيقها في متحفك، ومقترحات لزيادة جذب الزوار حسب المشاكل التي تم تحديدها.

مستوى جيد

مستوى كافٍ لكن يمكن تحسينه

مستوى ضعيف



قائمة مراجعة: من وجهة نظر الزائر
دورة تكوين فريق فعال لخدمات الزوار
(الجزء ١/٣ من دليل المدرب)



ICOM - International Council of Museums
Maison de l'UNESCO,
1, rue Miollis
75732 Paris Cedex 15
France

UNESCO - United Nations Educational, Scientific
and Cultural Organization
7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
France