

نُظْمُ الحوكمة للمتاحف

أ.م.د. محمد جمال راشد

(كلية الآثار - جامعة دمياط)

مُلخَص

تناقش هذه الورقة نُظْمَ حوكمة المتاحف وآثرها في تشكيل منظومة الإدارة بالمتحف، والإشكاليات التي تنتج بسبب خضوع المتحف للقطاعات الرئيسية. وفيها، يستعرض الباحث النظم التقليدية الأربع لحوكمة المتاحف المتعارف عليها؛ ويقدم تصور موجز لسمات كل من هذه النظم، والمزايا والعيوب بها. ويناقش نظم الشراكة في إدارة المتاحف في ظل التحول الاقتصادي والإداري الحديث، وأهم مزايا هذا النمط ودوره في التغلب على مشاكل النظم التقليدية. ترصد الورقة كذلك العلاقة فيما بين الهيئة المالكة والهيئة الإدارية، وتأثير الجهاز الإداري في تنظيمه وهيكلته بطبيعة الهيئة المالكة والعلاقة التي يشكل نظم الحوكمة المتعامل به. ويناقش كذلك الآثار السلبية التي تشكلها بعض هذه النظم في منظومة العمل ودورته الإعتيادية. وتخلص الورقة بالتوصية للتوسع في تحويل نظم الحوكمة للمتاحف التابعة للقطاع الرئيسي والهيئات طويلة الأذرع إلى الشراكة والتي تحقق مرونة أكثر بمنظومة العمل مع المحافظة على إلتزام المتحف بمهمته المعلنة، وآداب العمل. بالإضافة لدورها في تمكين المتحف من جذب استثمارات، والدعم المادي لتحقيق الاستدامة للمؤسسة ورفع قدرته على القيام بمهمته.

Abstract

This paper discusses the modes of Governance and its impact on the mapping of the organizational structure of museums; and the matters that results from museum's subordination to the LINE DEPARTMENT Mode of Governance. The scholar discusses also the four traditional modes of governance: LINE DEPARTMENT; ARMS-LENGTH BODES, NONPROFIT OR CHARITABLE ORGANIZATIONON; and PRIVATE ONWERSHIP. It also points out the features of each of these modes, its advantage and disadvantage. It discusses the PARTNERSHIP mode of Governance in museum management in light of the modern economic and administrative transformation, and the most important advantages of PARTNERSHIP and its role in overcoming the problems of traditional systems.

The paper also monitors the relationship between the ownership authority and the administrative body, and the impact of the administrative body in its organization and structure. It also discusses the negative effects that some of these systems pose to the work system and its regular cycle. The paper concludes with a recommendation to expand the transformation of governance systems for museums affiliated with the LINE DEPARTMENT

and ARMES-LENGTH BODIES into PARTNERSHIP, which achieves more flexibility in the work system while maintaining the museum's commitment to its declared mission, and work etiquette. In addition to its role in enabling the museum to attract investments and financial support to achieve the sustainability and raise its ability to carry out its mission.

المتحف مؤسسة عامة تعمل بطريقة احترافية وتكفل حق الوصول للجميع بلا استثناء. وهو ما أكد عليه تعريف المتحف كأحد الثوابت التي لا هواد عنها للإعتراف بمؤسسة ما باعتبارها متحف.^١ وقد أكد النظام الأساسي للأيكوم علي هذا المبدأ في تعريفه للمتحف والمؤسسات التي تُعامل معاملة المتحف.^٢ فيما يؤكد ميثاق الأيكوم لآداب علي مسؤولية السلطات المشرفة علي المتاحف والمالكة لها في إدارتها والتوجيه للقيام بمهمتها الرئيسية في صون واستدامة التراث والموارد المختلفة بالمتحف الموظفة لهذا الغرض. وهو ما نص عليه مبدأ القسم الأول بميثاق الأيكوم لآداب، ووضحته بعض بنوده،^٣ ويقرأ نص مبدأه علي النحو التالي:

«المتاحف مسؤولة عن حماية التراث الثقافي والطبيعي المادي وغير المادي. وتقع علي عاتق

السلطات المشرفة علي المتاحف وعلي من يهتم بالتوجيه الاستراتيجي لها، مهمة حماية

وتنمية هذا التراث، والموارد الإنسانية والمادية والمالية الموظفة لهذا الغرض»^٤

وعليه، فإن مهمة المتحف هي صون واستدامة المجموعات المتحفية باعتبارها نماذج للتراث الثقافي والطبيعي. فيما تقع مسؤولية الهيئة الإدارية للمتحف علي ضمان قيام المتحف بهذه المهمة، وفي ضوء نص مهمته المعلنة والقوانين الوطنية والدولية.^٥ وعلي صعيد آخر، فإن الهيئة الإدارية المخولة بالإشراف علي المتحف وإدارته تختلف صيغتها وتنظيمها وسلطاتها طبقاً لطبيعة الهيئة المالكة وفلسفة تنظيمها للمؤسسات التابعة لها ومساحة السلطات التي تمنحها للسلطة الإدارية للمتحف. لذلك، فإن الفهم الجيد للتنظيم الإداري لأي مؤسسة متحفية، هيكلتها، نُظِم إدارتها ومناهج تنظيمها يتطلب النظر إلي طبيعة الهيئة المالكة وكيفية تنظيم العلاقة فيما بين الطرفين. بالإضافة لذلك، فإن السعي لتطوير المؤسسات المتحفية، نظمها الإدارية وهيكلتها، أو التعامل مع مشاكل التنظيم الداخلي من تدرج السلطات، تفاوتها، وتضاربها في بعض الأحيان يتطلب الفهم الجيد لسمات نُظِم حوكمتها، مزايها وعيوبها، والحلول المقترحة للتغلب علي مشاكلها.

ويؤكد التعريف الجديد للمتحف (براغ ٢٠٢٢)^٦ علي ضرورة أن تدار المتاحف بطريقة احترافية وإخلاقية والتوسع في المشاركة المجتمعية. إذ يتضمن نص التعريف: «... المتاحف مفتوحة للجمهور، متاحة للجميع وشاملة وتعزز التنوع والاستدامة، وهي تعمل وتتواصل بطريقة احترافية وأخلاقية بمشاركة المجتمعات...»^٧ وهو ما

ICOM Statutes, adopted by the 26nd General Assembly in Prague, on August 24, 2022. ICOM Statutes (2022), Article III: [١]
Definition of Terms, Section 1. <<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>>

International Council of Museums (ICOM) – Statutes (2017), p.3 [article 3, section 1] [٢]

ICOM Code of Ethics (2017), 2 [section 1: Principal, 1.1-2]. [٣]

ICOM Code of Ethics. 2 [section 1: Principal]. [٤]

Lord G & Lord B., (2009), 85; ICOM Code of Ethics. 2 [section 1.2]. [٥]

ICOM Statutes, adopted by the 26nd General Assembly in Prague, on August 24, 2022. ICOM Statutes (2022), Article III: [٦]
Definition of Terms, Section 1. <<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>>

ICOM Statutes, adopted by the 26nd General Assembly in Prague, on August 24, 2022. ICOM Statutes (2022), Article III: [٧]
Definition of Terms, Section 1.



يتطلب تطور نظم الإدارة بالمتاحف للتماشي مع نظم الإدارة الحديثة، وخلق مجال لإستيعاب مشاركات المجتمع والأفكار الإبداعية بصورة أوسع دون الاصطدام بروتين العمل التقليدي الذي عادة ما يُجهض الأفكار الوليدة. فلا شك في أن الهيكل التنظيمي للمُتاحف وتوزيع السلطات والمهام بشكل مُنظم وسلس يعد من أهم قواعد نجاح المنظومة الإدارية لأي مؤسسة.^٨ وبرغم التوافق العام علي ضرورة إتباع أساليب الإدارة الحديثة، وتحرير السلطة التنفيذية من القيود بمنحها السلطات اللازمة والمحكومة في الوقت ذاته باللوائح والسياسات المرسومة مسبقاً؛ إلا أن معظم المتاحف لا تستطيع تحقيق ذلك بسهولة. وهو ما يرجع لعدد من الأسباب يأتي علي رأسها نمط الحوكمة الخاضع له المُتاحف،^٩ وطبيعة الهيئة المالكة ومن ثم قدرتها الإدارية والتنظيمية علي منح هذه المزايا لإدارة المُتاحف. هذا الاستنتاج العام يقودنا لضرورة فهم نظم الحوكمة التي تخضع لها المتاحف، وتقاليد الهيئات المالكة لها. وضرورة فهم سمات وخصائص كل نمط منها، وأهم المشاكل والمعوقات التي تعيق الإدارة التنفيذية في القيام بعملها بالصورة المأمولة.

وعليه، تهدف الدراسة إلي: تحديد نظم الحوكمة المتعارف عليها في المتاحف، والوقوف علي مزايا وعيوب كل منها. تقديم مقترحات للتغلب علي الصعوبات والمشاكل التي تواجه الهيئة الإدارية للمتاحف الخاضعة للنظم التقليدية. اقتراح نُظُم حديثة تجمع بين مزايا الإدارة الحديثة والقواعد العامة لنظم الحوكمة التقليدية في المتاحف؛ وتقييم واقع التطبيق علي بعض المتاحف.

الهيئة المالكة والهيئة الإدارية للمُتاحف في ضوء ميثاق الأيكوم

أكد ميثاق الأيكوم علي ضرورة تنظيم الوضع الإداري للمتاحف، وتحديد مهام الهيئة الإدارية للمُتاحف في ضوء العلاقة المرسومة فيما بين الهيئة المالكة والهيئة الإدارية. وذلك في إطار التعرض للوضع المؤسسي والقانوني للمُتاحف، وموارده، والعاملين به؛ ومسئولية الهيئة الإدارية في الإلتزام بوضع بيان مُهمة المتاحف، وتحديد أهدافه وسياساته.^{١٠} ذلك وفق ما جاء في نص المادة الاولي والثانية للقسم الأول بالميثاق،^{١١} ويتصدر هذا القسم، البند (١~١) المعنون بـ: «تمكين التوثيق»، ويقرأ نصه: «يتوجب علي الهيئة الإدارية أن تحرص علي وضع نظام أساسي للمتاحف (Constitution or Statute)، أو نظام مكتوب ومنشور، أو أي وثيقة رسمية مطابقة للقوانين الوطنية تُبين بوضوح الوضع القانوني للمتاحف، ومهامه، ودوامه وطابعه الذي لا يهدف للربح»^{١٢}

ويعتبر هذا البند شرطاً إلزامياً لقيام المُتاحف والإعتراف به؛ ويتم ذلك بالتوافق والتكامل مع القانون الوطني للدولة.^{١٣} ويتحقق ذلك بإصدار مرسوم أو قانون بإنشاء المُتاحف، ملكيته، وتنظيمه القانوني والإداري. ومثالاً علي

Lord G & Lord B., (2009), 85ff.

٨

٩ بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف - اليونسكو، باريس، ص ١٣٥.

Marie C. Malaro (1994), 16ff, 43ff.

١٠

ICOM Code of Ethics. 3ff [section 1].

١١

ICOM Code of Ethics. 3 [section 1.1-2].

١٢

ICOM Code of Ethics. 3 [section 1.1].

١٣

Lord G & Lord B., (2009), 85.



ذلك نجد أن المتحف البريطاني أُسس بموجب قرار من البرلمان البريطاني في سنة ١٧٥٣م، فيما افتتح رسميًا في سنة ١٧٥٩. ^{١٤} وقد نص القرار أن يكون المتحف تحت إشراف مجلس أمناء يعين من قبل الحكومة. بجانب ترسيم الإطار القانوني لتوزيع المهام والمسئوليات بين مجلس الأمناء ومدير المتحف. ^{١٥} ويخضع المتحف لمبادئ قانون المتحف البريطاني لسنة ١٩٦٣؛ قانون الجمعيات الخيرية لعام ٢٠١١، والقانون الوطني البريطاني. وينص القانون التنظيمي للمتحف وفق ما جاء في المبادئ القانونية لحكومة المتحف وموجب الوضع القانوني المعلن للمتحف البريطاني. إذ ينص علي أنه:

«تأسس المتحف البريطاني بموجب قانون برلماني عام ١٧٥٣ ويخضع حاليًا لقانون المتحف البريطاني لعام ١٩٦٣ (1963 British Museum Act). ^{١٦} المتحف البريطاني هو مؤسسة خيرية معفاة بموجب الجدول ٣ من قانون الجمعيات الخيرية لعام ٢٠١١ (2011 Charities Act). المنظم الرئيسي لها هو وزارة الرقمنة والثقافة والإعلام والرياضة. المتحف البريطاني هيئة عامة غير إدارية (NDPB)، تعمل على نُظم الهيئات طويلة الأذرع (Arms Length Organization) - عن بُعد ذراع من الحكومة؛ ولكنها مسؤولة أمام البرلمان. برعاية وزارة الثقافة والرقمنة والإعلام والرياضة التي أبرمت معها اتفاقية إدارة ^{١٧} (MANAGEMENT AGREEMENT). ^{١٨} وعليه، فإن المتحف البريطاني، وبرغم تبعيته للدولة بصفتها الهيئة المالكة، إلا أن هذا القانون يرسم العلاقة فيما بين الهيئة المالكة والهيئة الإدارية ليعاد تنظيمه كهيئة طويلة الأذرع تتمتع بموجبها إدارته بسلطات أوسع، فيما ينوب مجلس الأمناء عن الهيئة المالكة في بعض السلطات.

ويستكمل ترسيم الصورة للتنظيم الإداري للمتحف عبر نص البند الثاني للقسم الأول بميثاق الأيكوم، والمعنون بـ «بيان المهمة، والأهداف، والسياسات»، والذي ينص علي: «يتعين علي الهيئة الإدارية أن تُعد وتنشر وتستشد ببيان يحدد مهام المتحف وأهدافه وسياسته (Mision, Objectives, Policies)، وتنظيم الهيئة الإدارية والدور المنوط بها» ^{١٩} يوصي الأيكوم عبر هذا البند بالزام المتاحف بإعلان بيان المهمة؛ ^{٢٠} وهو البيان الذي يحدد الغرض وسبب إقامة المتحف (Raison D'ctre) ونطاق الإختصاص. عادة ما يُحدد بيان المهمة في سياق الإعلان الرسمي حول إقامة المتحف. ^{٢١} وعلي سبيل المثال، فإن بيان المهمة لمُتحف المتروبوليتان للفن عند تأسيسه سنة ١٨٧٠ ينص كالتالي: «تأسس متحف المتروبوليتان للفنون في ١٣ أبريل ١٨٧٠، ^{٢٢} ليكون موجودًا في مدينة نيويورك، لغرض

^{١٤} حول المتحف البريطاني، راجع: راشد (٢٠٢٢)، ص ٥٥.

^{١٥} راجع وثيقة سياسة الحوكمة للمتحف البريطاني:

The Governance Policies and Principles. The Board of Trustees of the British Museum. Adopted by the Board of Trustees of the British Museum 20 November 2008. The British Museum Act 1753. <<https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story>>

<https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2019-10/British-Museum-Act-1963.pdf>

^{١٦}

<https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2019-10/British-Museum-management-2016-2020.pdf>

^{١٧}

<https://www.britishmuseum.org/about-us/governance>

^{١٨}

ICOM Code of Ethics. 3 [section 1.2].

^{١٩}

Lord G & Lord B., (2009), 85; Anderson, G., (2012), 1-9.

^{٢٠}

^{٢١} حول بيان المهمة للمتحف، راجع: راشد (٢٠٢٢)، ص ١٥٦.

<https://www.metmuseum.org/>

^{٢٢}

Charter of The Metropolitan Museum of Art, State of New York, Laws of 1870, Chapter 197, passed April 13, 1870, and amend-



إنشاء وصيانة متحف ومدرسة فنية في المدينة، لتشجيع وتطوير دراسة الفنون، وتطبيق الفنون على التصنيع والحياة العملية، من أجل تعزيز المعرفة العامة بالمواضيع ذات الصلة، ولتحقيق هذه الغاية من إتاحة التعليم غير الرسمي.^{٢٣} وقد أدخل مجلس الأمناء لمتحف المتروبوليتان للفن تعديلاً علي البيان في ١٣ يناير ٢٠١٥، واستكمل بإضافة النص التالي: "يجمع متحف متروبوليتان للفنون، ويدرس، ويحفظ، ويقدم الأعمال الفنية الهامة في جميع الأوقات والثقافات من أجل ربط الناس بالإبداع والمعرفة والأفكار"^{٢٤} ومن ثم فإن نص البيان قد حدد الغرض من إقامة المتحف، دوره والغاية الرئيسية من بناء مجموعته. وبالقياس فإنه ينبغي علي كل متحف أن ينهج نهجاً مشابهاً في بناء قوامه المؤسسي بشكل صحيح من خلال تحديد إطار لبيان مهمته؛ فضلاً عن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل به. وتحدد بيان المهمة الهيئة المالكة أو السلطة التابع لها المتحف أكانت مؤسسة حكومية كقطاع أو وزارة. وإذا كان بيان المهمة يعطي الانطباع الأول حول الهيئة المالكة والهيئة الإدارية للمتحف، فإن سياسة الحوكمة للمتحف هي المنوطة بتقديم الصورة الكاملة للعلاقة ما بين الهيئتين، وتوزيع السلطات المختلفة بالمتحف. وإن كان أحياناً ما يستعاض عن سياسة الحوكمة بالأكتفاء بمرسوم أو قانون يحدد تنظيم إدارة المتحف؛ وقد ينص علي ذلك في بيان المهمة المعلن.



شكل (١): نموذج للعبة «كلاب الصيد وابن آوي» من مصر القديمة. نموذج لأحد المقتنيات المتحفية التي تقع ضمن نطاق الأقتناء للمتحف. متحف المتروبوليتان للفن - نيويورك. كافة الحقوق محفوظة لمتحف المتروبوليتان.^{٢٥}

ed L.1898, ch. 34; L. 1908, ch. 219. Accessed under: < <https://www.metmuseum.org/about-the-met> >
-< <https://www.metmuseum.org/about-the-met> >

٢٣

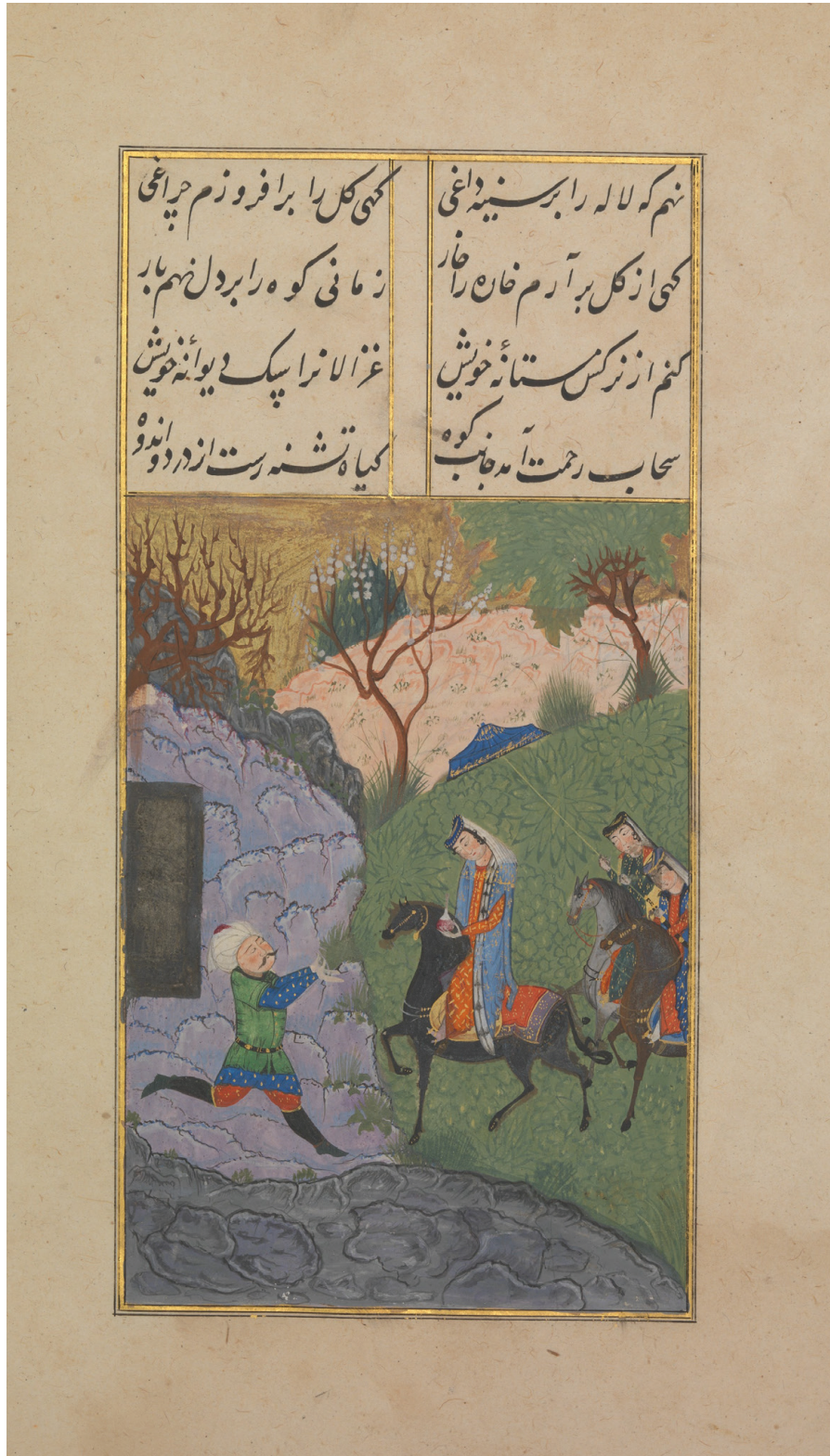
٢٤

٢٥ قطعة لعب عثر عليها في إحدى المقابر بجبانة العساسيف بطيبة (الأقصر)؛ وتؤرخ بعهد الملك أمنمحات الرابع، الأسرة الثانية عشر، دولة وسطي.

Credit Line: Purchase, Edward S. Harkness Gift, 1926 (Accession no. 26.7.1287a-k); Gift of Lord Carnarvon, 2012 (2012.508).

Photo Credit: <https://images.metmuseum.org/CRDImages/eg/original/DP263833.jpg>





شكل (٢): مخطوطة تحمل نسخة من حكاية خسرو وشيرين التي ألفها الشاعر الفارسي حطيفي؛ وتُصوّر هذه الصفحة كسرى يمططي حصانه الجميل شبديز أثناء الصيد، وتؤرخ بالقرن العاشر الهجري. متحف المتروبوليتان للفن - نيويورك. الحقوق محفوظة لمتحف المتروبوليتان للفن.^{٢٦}

[٢٦] المخطوطة تضم سبع لوحات منفذة بأسلوب مميز تتعلق بالتقاليد الإيرانية الغربية من آق كويونلو. المخطوطة تبين قيمة وأثر الأدب الفارسي في العالم العثماني. ومصدرها تركيا. وقد تم الانتهاء من الخط والإضاءة والتذهيب والرسم بواسطة فنان واحد أطلق على نفسه اسم سوزي («المحترق»).
Credit: Harris Brisbane Dick Fund, 1969 (Accession Number: 69.27).

التعريف بنظم الحوكمة للمتاحف

الحوكمة (GOVERNANCE) هو اصطلاح يطلق للتعريف بطبيعة الهيئة المالكة/الحاكمة، ويحدد العلاقة فيما بين المالك وبين الهيئة الإدارية للمتحف والإطار لعام لكيفية تنظيمها.^{٢٧} من الصعب وضع تعريف واحد متفق عليه للحوكمة أو حكومة المتحف، وربما التعريف المبسط المستخدم بشكل واسع، هو تعريفها بـ: «التحكم والتوجيه للمنظمة». فيما يمكن تعريفها بشكل أكثر تفصيلاً بأنها: «العملية التي يحدد من خلالها مجلس الأمناء التوجه الاستراتيجي والأولويات والسياسات وتوقعات أداء الإدارة؛ يميز المخاطر ويديرها؛ ويراقب ويقيم الإنجازات التنظيمية من أجل ممارسة مسؤوليتها أمام المنظمة وأصحابها.»^{٢٨} يحدد هذا التعريف العناصر الأساسية للحوكمة، ويعزز المفهوم القائل بأن عمل اللجنة عندما تكون حاكمة هو عمل نشط. كما يعني أيضاً بيان الأدوار وفصلها فيما بين الهيئة المالكة أو الجسد الحاكم للمتحف. وهي الجهة المنوطة بتنظيم كافة المسؤوليات القانونية، التنظيمية والمالية للمتحف، والعمل على دعمه، وتفعيل مهمته أو تحديثها إذا ما رأت ذلك. فضلا عن مسؤوليتها تجاه إدارته، بتعيينها، مراقبتها ومحاسبتها.^{٢٩}

ونخلص من ذلك بضرورة التفرقة والتمييز فيما بين الهيئة الإدارية والهيئة المالكة، وتنظيم الأدوار والعلاقة فيما بينهم بما يسهل من مهمة كل منهما في سبيل تحقيق المهمة الرئيسية للمؤسسة موضع الإدارة. فإذا ما كانت المتاحف شأنها شأن غيرها من المؤسسات تدار بواسطة مجموعة من الأفراد؛ وإن تباينة طريقة تنظيمهم، وتنظيم العمل فيما بينهم من متحف لآخر، أو وفقا للتنظيم المتبع في الهيئة التابع لها المتحف من دولة لأخرى إمتثالا لإختلاف القوانين المنظمة للمؤسسات والعاملين بها ما بين دولة وأخرى.^{٣٠} فطريقة إدارة، توزيع السلطات، وتنظيم العمل والمهام في متحف تابع لجهة حكومية؛ يختلف عن مثيله التابع لإحدى جمعيات المجتمع المدني؛ أو تلك التابعة لملكيات خاصة.^{٣١} كما أن النظم الإدارية للمتاحف تختلف من دولة لأخرى لعوامل عدة. فالنظم الإدارية في بريطانيا أو فرنسا تعكس التقاليد الإدارية والقوانين المنظمة للعمل في هذه الدول؛ والتي بالضرورة تختلف نسبيا عن مثيلتها في المملكة العربية السعودية ومصر أو الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم.

فعلي سيل المثال، تشير إحدى الدراسات حول تنظيم وحوكمة المتاحف في فنلندا بأن مدراء المتاحف يتم توجيههم وإرشادهم من قبل المجالس في المتاحف المحلية التابعة للبلدية، فيما تلعب مجالس الإدارة هذا الدور في المتاحف الخاصة. بينما في المتاحف المملوكة للدولة (القطاع الرئيسي)، يتم تنفيذ هذا الدور بشكل مركزي بواسطة وزارة التعليم والثقافة. والمعتاد أن تُحيل قواعد وقوانين المتحف حق التعيين والتوظيف لسلطة إحدى

^{٢٧} بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف - اليونسكو، باريس، ص ٢٠٢-٢٠٣.

^{٢٨} Museum of New Zealand. National Services Governanc Guidelines for Museums and Galleries, New Zealand, 2011, p.7.

accessed under: https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/34-governance-guidelines_0.pdf

Lord G & Lord B., (2009), 13.

^{٢٩}

^{٣٠} بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف - اليونسكو، باريس، ص ١٣٥.

Ambrose, T. & Paine, C., (2020). 236f; Doeser G. J. & Marazuela Kim A., (2018), 11-13.

^{٣١}



المنظمات أو الهيئات. ففي المتاحف البلدية/ المحلية، يتشكل كل من حق التعيين والمسؤولية عنه من خلال القوة السياسية والسلطة المحلية. ويتركز عمل مدير المتحف على تحديد الأهداف، والإشراف المالي والتشغيلي، وكذلك ضمان الامتثال للقوانين واللوائح.^{٣٢}

وعليه، إذا ما كان نظم الحوكمة المُتبع مع المُتَّحَف، والنمط الإداري المُتَّبع في الهيئة المالكة له الأثر الواضح في تنظيم المُتَّحَف، هيكلته، وإدارته، فإن هناك أيضاً ثمة عوامل ذات تأثير رئيسي في تشكيل نظم الحوكمة، والشكل الإداري والتنظيمي للعمل داخل أي مؤسسة؛ ويأتي في مقدمة هذه العوامل:

— ثقافة وتقاليده العمل الموروثة في المجتمع، وداخل المؤسسة (الحكومات والهيئات العامة والخاصة). وهي تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في تشكيل نظم الإدارة والتنظيم الإداري الداخلي للمتاحف شأنها شأن معظم مؤسسات الدولة.

— التشريعات القانونية واللوائح المنظمة للعمل لكل دولة أو مؤسسة. وهي تشمل قوانين العمل في كل دولة وتلك الخاصة بالهيئة أو المنظمة حال تبعية المُتَّحَف لهيئة أو جهة مالكة لها لوائحها وسياساتها الخاصة. ومن جانبه، ذكر دليل اليونسكو لإدارة المتاحف أربع أنماط لحوكمة المتاحف - الهيئات التي تسير أو تمتلك وتشرف علي المتاحف،^{٣٣} وهي:

١. المتاحف الحكومية:- ويقصد بها كافة المتاحف التي تسيرها وتشرف عليها قطاعات الحكومة علي اختلافها.^{٣٤} وهي الصورة المباشرة لمتاحف القطاع الرئيسي المشار إليها في هذا العمل ووفقاً لتوصيف جيل وباري لورد.^{٣٥}

٢. المتاحف الخاصة:- وهي المتاحف التي تستمد تمويلها من الأفراد أو المنظمات الخاصة بغرض الربح.

٣. متاحف الهيئات/ المنظمات غير الهادفة للربح.

٤. المتاحف الجامعية:- وهي المتاحف التابعة للجامعات، والتي تهدف لخدمة الأغراض التعليمية والبحثية لهذه الجامعات.^{٣٦}

ولا تختلف هذه التصنيفات كثيراً عن التصنيف الموصي بها في هذا العمل باستثناء النمط الرابع، والذي نري أن يحتل التصنيف لأكثر من حالة. فقد يقع في نطاق المتاحف الحكومية باعتبار أن الجامعات هيئات حكومية وتخضع لذات القوانين التنظيمية. فيما قد تختلف نظم إدارة وحوكمة هذه المتاحف في بعض الجامعات وفقاً لسياسة الحوكمة وتسيير المؤسسات التابعة لها. ولذلك فإنه يفضل الإشارة لها بمصطلح الهيئات طويلة الإذرع عوضاً عن تسمية متاحف الجامعات باعتبار أن هذا النمط في الحوكمة وتسيير المتاحف يتوافر أحياناً علي متاحف أخرى ليست تابعة للجامعات. وذلك علي النحو الذي سوف نناقشه تفصيلاً خلال استعراضنا لأنماط الحوكمة فيما يلي.

Levd, K. in: N. Robbins, S. Thomas, et al., (2021), 139.

٣٢

٣٣ بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف، ص ١٣٥.

٣٤ بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف، ص ١٣٥.

Lord G & Lord B., (2009), 13-14.

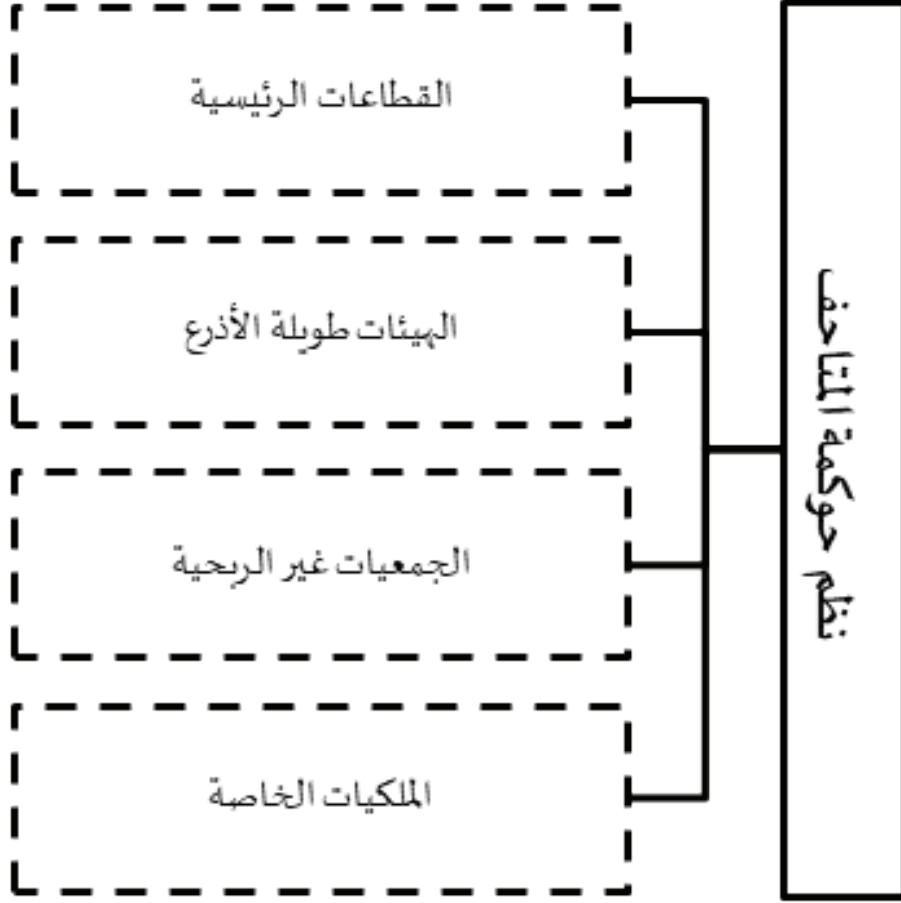
٣٥

٣٦ بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف، ص ١٣٥.



نظم الحوكمة المتعارف عليها للمتاحف

يمكن تحديد أربع أنماط رئيسية لنُظم حوكمة المتاحف، إذ عادة ما يتبع المتحف من الناحية الإدارية والتنظيمية لإحدى الهيئات وفق هذه النظم.^{٣٧} كما هو موضح في الشكل البياني. وفيما يلي سوف نتطرق لكل نمط من نظم الحوكمة، سماته ومميزاته.



شكل (٣): رسم توضيحي يبين النظم الرئيسية لحوكمة وملكية المتاحف.

١. القطاع الرئيسي «LINE DEPARTMENT»

يقصد بالقطاع الرئيسي الإشارة للقطاعات الكبرى التابعة لدولاب الدولة (وزارات وهيئات حكومية) التي تتولى الإشراف علي المتاحف؛ أو لمؤسسات كُبرى كالجامعات والهيئات التي يخضع لها بعض المتاحف. تحديداً تلك التي تكون مخولة بالإشراف علي المتاحف فقط؛ أو ربما جنباً إلي جنب مع مؤسسات وهياكل ثقافية وإدارية أخرى تابعة.^{٣٨} وهي تخضع تنظيمياً لأكثر من شكل إداري، علي النحو التالي:

Lord G & Lord B., (2009), 13-14.

٣٧

قدم لورد أربع نُظم لحوكمة المتاحف، فيما نقترح نحن إضافة النمط الخامس الخاص بالشراكة كنمط مستحدث بات متعارف عليه في حوكمة وإدارة المتاحف في السنوات الأخيرة.

Lord G & Lord B., (2009), 14.

٣٨

— القطاعات الرئيسية الصريحة:- وهي كل الهيئات والقطاعات والدوائر التي تأتي مهمتها الأولى تنظيم عمل المتاحف. يأتي في مقدمتها المتاحف التي عادة ما تكون تابعة إدارياً وتنظيماً لقطاعات التراث، الآثار أو الثقافة بالدولة.^{٣٩}

ومن أمثلتها، معظم المتاحف الحكومية في الوطن العرب والتي عادة ما تكون تابعة لوزارة المعنية بالتراث، الثقافة، الآثار، أو السياحة وفق الهيكل التنظيمي لكل من هذه الدول. ومن أمثلتها، المتاحف التابعة لقطاعات الدولة في مصر (قطاع المتاحف التابع لوزارة السياحة والآثار؛ ومثله التابع لوزارة الثقافة).^{٤٠} وبالمثل، في دولة الإمارات العربية «دائرة الثقافة والسياحة - أبوظبي»،^{٤١} «هيئة دبي للثقافة والفنون»، «هيئة الشارقة للمتاحف»،^{٤٢} وهي قطاعات حكومية معنية بالثقافة والإشراف علي المتاحف والممتلكات التراثية والثقافية.^{٤٣}

— المتاحف التابعة لقطاعات ليست مهمتها الأولى هي القيام علي المتاحف. مثل الوزارات (غير المختصة بالتراث أو بعمل المتاحف)، والجامعات، والهيئات المماثلة التي قد تمتلك أو تُشرف علي مُتحف أو أكثر بجانب نشاطها الرئيسية.

ويدرج تحت متاحف القطاع الرئيسي كذلك المتاحف التابعة لقطاعات ليست مهمتها الأولى هي القيام علي المتاحف مثل الجامعات بإعتبار مهمتها الأولى هي التعليم؛ أو بعض الوزارات والهيئات الحكومية كحال أن يكون المُتحف تابعاً - مثلاً - لوزارة النقل، المالية، الإتصالات، أو الزراعة.^{٤٤} وهنا قد يحدث تداخل أو خلط في تصنيف هذه المتاحف فيما بين نمط القطاع الرئيسي، والهيئات طويلة الأذرع. ولعل الفصل في تحديد التوصيف الصحيح لنمط الحوكمة يرتبط هنا بالرجوع لكيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة المتحفية والهيئة المالكة لها؛ أي بالرجوع لقوانين إنشائها، مهمته، وقوانين حوكمتها وتنظيم تبعيتها الإدارية. قارن مثلاً وضع المتحف البريطاني، والذي يخضع لهيئة طويلة الأذرع بموجب مراسيم وقوانين إنشائه، وتنظيمه - كما سبق وأن استعرضنا.

ولتقديم مثالا نذكر أن المتاحف التابعة للجامعات مثل مُتحف بتري التابع لجامعة لندن كوالج، ومُتحفي كلية الآداب وكلية الآثار التابعين لجامعة القاهرة. ربما يصنفان في النمط الأول - القطاع الرئيسي -؛ وذلك لعدم وجود مساحة حقيقية لحرية الإدارة بين الهيئة المالكة وإدارة المتحف. فالسلطة الفعلية لتنظيم وإدارة المتحف تقع في سلطة إدارة الجامعة دون استقلال لإدارة المتحف في قراراتها.

Lord G & Lord B., (2009), p.14.

٣٩

راشد، (٢٠٢٢)، ص ٦٣؛ راشد، (٢٠٢١)، ص ١٠٧-١١١.

<https://tcaabudhabi.ae/ar/what.we.do/culture/Museums.aspx>

٤١

ويتبعها العديد من المتاحف، مثل مُتحف اللوفر أبوظبي، متحف جوجنهايم أبوظبي، متحف زايد الوطني، متحف العين الوطني، ومتحف قصر العين.

<http://www.sharjahmuseums.ae/ar-AE>

٤٢

للمزيد عن المتاحف في الوطن العربي، وتنظيمها وتاريخها، راجع: راشد، (٢٠٢٢)، ص ٦٣-٦٥.

Lord G & Lord B., (2009), 14.

٤٤



والأمر ذاته فيما يتعلق بالمتاحف التابعة لإدارة الدولة ممثلة مثلا في بعض الوزارات والهيئات الحكومية. فمتحف للبريد (POSTAL MUSEUM) عادة ما يكون تابع لإحدى مؤسسات الدولة، لاسيما وزارة الاتصالات. مثل متحف البريد المصري التابع لوزارة الاتصالات المصرية. وهذه المتاحف تصنف غالبا بالمتاحف التابعة لقطاع رئيسي. ومثيلتها أيضا ممن يتبع هيئة حكومية وإن لم يكن مهمته الأساسية الإشراف علي المتاحف. فعلي سبيل المثال، نشير لمتحف العملة التابع للبنك المركزي المصري،^{٤٥} ومثيله التابع لوزارة المالية في تونس. ومتحف النيل التابع لوزارة الري؛ وغيرها.^{٤٦} وعليه، فإن تبعية المتاحف في هذه الحالات تكون لقطاع رئيسي - ممثل الجهة المالكة- والمسئول عن تنظيم وهيكله هذه المتاحف والإشراف عليها. العاملين بالمتحف التابع لـ «قطاعات الرئيسية LINE DEPARTMENT» هم موظفين تابعين للقطاعات أو المؤسسات المالكة «CIVIL / SERVANTS EMPLOYEES». ^{٤٧} ونظرا لتبعية هذه المتاحف لقطاعات الدولة أو لقطاعات مؤسسات كبرى كالجوامع؛ فإن الموظفين التابعين لها عادة ما يكونوا موظفي الدولة أو الجامعة، أي يخضعون لقوانين الخدمة المدنية للدولة، أو بديلها؛ أو لقانون تنظيم العمل التابع للمؤسسة كجامعة. ومن ثم فإن المدراء والموظفين يتم تعيينهم بواسطة الخدمة العامة أو هذه القطاعات، ويتم ترقيتهم وفقا لقوانينها، وليس للمتحف سلطة عليا علي ذلك. ومن ثم فإن:

«الدرجات الوظيفية والأقدمية ونظم الترقية هي القواعد الفاصلة في تعيين الموظفين والمدراء،

وليس الخبرة والكفاءة والرؤية (الأخيرة قد تأخذ موضع الإعتبار وليست السند الفعلي

للقرارات).»^{٤٨}

عادة ما يتم تقديم الدعم المالي لهذه المتاحف عبر مخصصات وحصص مالية (ALLOCATIONS) من الميزانية العامة للقطاعات الكبرى (الهيئة المالكة)، مثل الوزارة، الجامعة، إلخ.^{٤٩} ومن ثم فإن الخطط المستقبلية لهذه المتاحف مقرونة بما يتم توفيره من مخصصات ووفقا لشروط وتوقيتات الصرف الخاصة بمنظومة الهيئة المالكة. وهو ما يسبب الكثير من التأخير والتعطيل الذي يصل لحد الفشل في تحقيق الخطط في موعدها حيث أن المتحف لا يملك القرار في التصرف في ميزانيته دون العودة للهيئة المالكة. أي أنه: «ليس للمتحف سلطة القرار في إدارة ميزانيته وبالتالي عدم الاستقلال بقرارته.»^{٥٠}

عادة ما تكون هذه المتاحف مفتوحة للعامة دون رسوم دخول، حيث يتولي القطاع أو الهيئة المالكة توفير الإحتياجات المالية لإدارتها وتطويرها. ولكن هذه ليست قاعدة ثابتة، ففي كثير من الحالات - كما الحال في متاحف المصرية، اليابانية، الفرنسية، وغيرها حول العالم - تفرض هذه المتاحف رسوم للدخول تقررها القطاعات الكبرى التابع لها المتاحف. وعادة ما يتم إيداع قيمة رسم الدخول والأنشطة لخزينة الهيئة المالكة مباشرة،

٤٥ راشد، (٢٠٢١)، ص ١٠٥-١٠٧.

٤٦ راشد، (٢٠٢١)، ص ١٠٥-١٠٧.

Lord G & Lord B., (2009), 14.

٤٧

٤٨ راشد، (٢٠٢٢)، ص ١٠٠.

Lord G & Lord B., (2009), 14.

٤٩

٥٠ راشد، (٢٠٢٢)، ص ١٠٢.



يُعتبر أن حصص هذه المتاحف يتم صرفها بعد التصديق عليها قانوناً من الدولة أو الهيئة المالكة.^{٥١} ومن ثم، يمكننا حصر الملاحظات التالية:

- ليس للمتحف سلطة القرار في إدارة مداخلته المالية المباشرة، ولا يستطيع إستقطاع شيء منها.
- لا يستمتع المتحف بما يتحقق من أرباح خاصة بالمتاجر والقطاعات الخدمية التابعة له كالمقاهي والمطاعم؛ بل أن إدارتها تخضع لسلطة الهيئة المالكة أو القطاع المعني (الدولة، الجامعة). وهي مشكلة تواجه معظم متاحف الخاضعة لهذا النظام الإداري حول العالم. وهو ما يعكس أيضاً الفشل في إستثمارها بالصورة المثالية؛ وذلك بسبب روتين تشغيلها وإدارتها. بعض الدول تضع قوانين تسمح للمتحف باستقطاع نسب معينة من الدخل وتخصيصها للخدمات والمشاريع المتحفية بموجب القانون المنظم.
- لا تستطيع قبول التبرعات والمساعدات بشكل مباشر؛ إذ يجب أن يوافق عليها أولاً القطاع المعني (الدولة)؛ ثم لا بد من إتباع الإجراءات القانونية فيما يخص بقنوات وخطوات دخول هذه الأموال لميزانية القطاع المعني أو لميزانية الدولة. وذلك قبل أن يعاد تخصيصها لمصلحة المشاريع المتحفية بعد الموافقات. ما يعني سلسلة من الإجراءات والخطوات تستغرق مدد زمنية طويلة.^{٥٢} لذلك فإن الجهات المانحة كثيراً ما تعزف عن محاولاتها لتقديم الدعم بسبب هذه العراقيل. ومن ثم، لا يستطيع المتحف التسويق المباشر لنشاطاته، أو الحصول على الدعم المالي (FUNDS) أو منح مالية (GRANTS) بشكل مباشر من أفراد أو مؤسسات بخلاف الهيئة المالكة.

الأصول المملوكة: المنشآت والمجموعات المتحفية التابعة للقطاعات الرئيسية دائماً ما تكون ملكاً للهيئة أو الجسد المالِك. وكذلك الأمر فيما يتعلق بكافة خطط التوسع في المنشآت أو الإضافة للمجموعة المتحفية، تحديد نطاقها، أولوياتها، إلى آخره.

وفيما يتعلق بسلطة مجالس الأمناء (BOARD OF TRUSTEES)، عادة ما يكون دورها إستشاري (ADVISORY BOARD)؛ فلا سلطة لمجالس الأمناء فيها. وعادة ما تكون هذه المجالس في صورة اللجان العلمية والإستشارية لإبداء الرأي فقط فيما يعرض عليها من موضوعات دون الإلتزام بإعتماد وتنفيذ أرائها. ولا تملك سلطة في تعيين المدراء أو مراجعة أعمالهم وقراراتهم.^{٥٣} ويمكن تلخيص دور مجالس الأمناء بها على النحو التالي:

«مجالس الأمناء متاحف القطاع الرئيسي عادة ما تكون مجالس صورية غير فعالة. ويتم تعيينها أو إختيارها من قبل السلطة العليا (الهيئة المالكة). ويكون الإلحاق لعضوية هذه المجالس بمثابة تكريم لمجموعة من الشخصيات الهامة أو المميزة؛ وغالباً ما يكونوا غير متفرغين.»^{٥٤}

٥١ راشد، (٢٠٢١)، ص ١٠٧-١٠٩.

٥٢ راشد، (٢٠٢٢ب)، ص ١٣١-١٣٢.

٥٣

٥٤ راشد، (٢٠٢٢ب)، ص ٩٩.

Lord G & Lord B., (2009), 14.

تواجه المتاحف التابعة لقطاعات رئيسية العديد من المشاكل والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

١. الإيرادات المكتسبة (EARNED REVENUES) للملحقات الخدمية لهذه المتاحف تذهب مباشرة للمؤسسة المالكة أو القطاع المعني، ومن ثم فإن المتحف لا يستفيد منها.
٢. لا تمتلك هذه المتاحف منظمات للعضوية (MEMBERSHIP)؛ وهي تمثل عادة دخل للمتحف فضلا عن كونها أداة جيدة لربط المجتمع بالمتحف. وأحيانا ما يستعاض عن ذلك بإنشاء ما يعرف بجمعية أو رابطة أصدقاء المتحف.
٣. عادة ما يكون من الصعب إلحاق المتطوعين بهذه المتاحف والإستفادة بهم للقيام بمهام مساعدة أو تغطية بعض المهام التي لا يتوافر متخصصيها بالمتحف. وإن بدأت هذه النوعية من المتاحف في إيجاد حلول لدمج المتطوعين والاستفادة منهم خاصة في القيام بخدمات قد لا يتوافر من يتقنها في المتحف.
٤. مجالس الأمناء تعتبر مجالس إستشارية لا تملك سلطة اتخاذ القرار ولا مسئوليات إلزامية محددة.
٥. عادة ما تكون الشؤون الإدارية، ميزانيات المرتبات، والتدرج الوظيفي للعاملين - مركزي - تابع للمؤسسة المالكة وليس مستقلا بالمتحف. ومن ثم فإن سلطة المتحف عليهم تكون محكومة بسلطة الهيئة المالكة. فضلا عن مواجهة الكثير من المشاكل في تفعيل أو إنجاز الأعمال والتي ترجيء لحين الحصول علي موافقات السلطة العليا.

٢. الهيئات طويلة الأذرع «ARM'S-LENGTH BODIES»

تتميز عن الهيئات المتعارف عليها في القطاع الرئيسي (LINE DEPARTMENT)؛ بإمكانية إتاحة مساحة أكبر من الإستقلالية للمتاحف التابعة لها. وتكون درجة الإستقلالية متفاوتة من مؤسسة أو قطاع لآخر؛ وهو ما يعكسه بدقة التعبير المجازي (ARM'S-LENGTH)، والمستخدم للدلالة علي هذا النمط من الهيئات. فهو يعكس مقدار المسافة فيما بين الرأس والذراع، وهي مسافة تختلف من شخص لآخر. ^{٥٥} وهذا الوصف ينطبق علي العلاقة فيما بين الهيئة المالكة والسلطة التنفيذية المخولة لإدارة المتحف. إذ أن مقدار الإستقلالية يختلف من مؤسسة مالكة لآخرى. بالصورة التي تحددها قوانين ولوائح تنظيم العمل في كل مؤسسة مالكة؛ ومساحة الأستقلالية الإدارية التي تمنحها - للمتاحف أو المؤسسات الفرعية التابعة لها - في تنظيم وإدارة شؤونها الداخلية. ^{٥٦} ومن أمثلة المتاحف الخاضعة لهذا النظام أو النمط، نذكر مثلا متحف المستقبل، دبي، ^{٥٧} التابع لـ مؤسسة دبي للمستقبل. ^{٥٨} وهي مؤسسة أسستها حكومة دبي بغرض أداء دور محوري في إستشراف مستقبل متميز للقطاعات الاستراتيجية بالإمارة؛ ويتأتى ذلك من خلال عملها مع القطاعات الحكومية والخاصة.

Lord G & Lord B., (2009), 15-16.

<http://www.museumofthefuture.ae/>

<https://www.dubaifuture.gov.ae/ar/>

٥٥

٥٦ راشد، (٢٠٢٢ب)، ص ٩٩.

٥٧

٥٨



تعتمد المتاحف الخاضعة لهذا النمط أيضا علي مخصصات سنوية، ولكن غير ثابتة، وعادة قد لا تكفي الإلتزامات الخاصة بالمتحف. ولكن يتمتع المتحف بحرية البحث عن مصادر أخرى للدعم المالي لتغطية الأنشطة والالتزامات المختلفة.^{٥٩} وبرغم ذلك فإنها تمتاز عن المتاحف التابعة لأنماط إدارة أخرى بأنها: عادة ما تكون في موضع جذب للتبرعات والدعم المالي من جهات مختلفة. تتميز بنشاطها في الحصول علي المنح المقدمة للمشاريع التشاركية؛ ونجاحها في إنجاز العديد من مشاريعها عبر تأسيس العديد من المشاريع، والتي تساهم كذلك في رفع كفاءة المتحفيين العاملين بها عبر المشاركة الفعالة ونقل الخبرات والتبادل. تتميز بالتنوع النسبي في مصادر التمويل: وهو ما قد يحقق استقرار نسبي؛ بينما يخلق روح تنافسية من أجل الحصول علي التمويل - الأمر الذي ينعكس إيجابيا علي أدائها. تدير بحرية أكبر كل الملحقات الخدمية كالمتاجر والمحلات والمطاعم، ويخصص الريع الخاص بهذه الخدمات لمصلحة المتحف مباشرة. وتتمتع المتاجر والمحلات والمطاعم وغيرها التابعة لهذه المتاحف بخدمة متميزة ومنتطورة بشكل كبير. ومن ثم فهي تكون موضع جذب للمتبردين، والتي قد تكون عامل جذب إضافي لحث الجمهور على زيارة المتحف،^{٦٠} وفيما يخص الأصول المملوكة والتي تشمل المجموعات المتحفية فضلا عن المباني والمنشآت فهي ملكية عامة تديرها وتتصرف فيها بالنيابة الهيئة المالكة فقط، إلا أن إدراتها تتم عبر إدارة المتحف مباشرة. أي أن المنشآت الخدمية كالمحال والمتاجر مملوكة للهيئة المالكة، ولكن - كما سبق - فإن إدراتها والريع الخاص بها يعود للمتحف مباشرة.^{٦١}

تتمتع المتاحف التي تدار تحت هذا الإطار بالاستناد إلي مجالس أمناء منتخبة أو معينة من قبل الهيئة المالكة. وهي لها سلطة القرار والمسئولية في إدارة المتحف بما في ذلك تحمل مسئوليات التخطيط ووضع الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، وترتيب الأولويات، وتوزيع المخصصات المالية وفق الأولويات علي الأنشطة والمهام المختلفة للمؤسسة. كما أن المجلس قد يشارك المدير في بعض الإختصاصات التنظيمية والتنفيذية، وقد يحمل الصلاحية لتعيين وعزل أو تمديد فترات وعقود المدراء ومحاسبتهم. وفي هذه المجالس تمثل الهيئة أو القطاع المالك بجانب تمثيل المجتمع المدني والشركاء المختلفون لما لهم من دور في صناعة القرار. وعليه، فأن: «مجلس الأمناء لهذه المتاحف يتحمل مسئوليته كاملة تجاه المتحف بإعتبارها مسئولية عامة (PUBLIC TRUST)، وليست فردية (ملكية فردية PRIVATE PROPERTY)».

موظفي المتحف عادة ما ينطبق عليهم قانون الخدمة العامة، أو ما يوازيه من قانون مماثل تخضع له المؤسسة. أي أنهم من موظفي الجهاز الإداري للدولة أو الهيئة المالكة. غير أن هذه المتاحف تتميز بالقدرة علي الإعتماد أكثر علي المتطوعين، إذ أن القانون واللوائح المنظمة تعطي لها مساحة أكبر للإعتماد عليهم. وأحيانا ما يكون جزء كبير من العمل قائم علي سواعد وأفكار المتطوعين.

G Lord G & Lord B., (2009), 15-16.

Lord G & Lord B., (2009), 16.

٥٩

راشد، (٢٠٢٢ب)، ص ٩٨-٩٩.

٦٠

٦١



٣. الهيئات غير الربحية «NONPROFIT OR CHARITABLE ORGANIZATIONS»

يقصد بالهيئة غير الربحية - مؤسسات المجتمع المدني - أي منظمة تهدف إلى دعم نشاط ما أو أكثر من الأنشطة العامة بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه. ويجوز لهذه المنظمات تلقي أموال بطرق قانونية، وكذلك الحق في الاحتفاظ بها أو الإنفاق منها على الأهداف الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة. وقد يُصرح لهذه المنظمات القيام بمشاريع استثمارية خدمية مشروعة ومشروطة بشكل قانوني بما لا يتعارض مع الغرض الأصلي التي أقيمت المنظمة من أجله؛ وعلي ألا أن يكون بهدف الربح المادي البحث.^{٦٢} ومن أمثلة الهيئات غير الربحية التي تشرف علي متاحف نذكر مثلا متاحف ميشرب في الدوحة،^{٦٣} وهي مجموعة من البيوت التاريخية التي حولت لمتاحف بغرض خدمة المجتمع المحلي والزائرين من الخارج للعاصمة الدوحة. وتضم متاحف ميشرب أربع بيوت تاريخية، هي: بيت بن جلمود، بيت محمد الجاسم، بيت الشركة، بيت الرضواني. وهناك أيضا جمعية سيدات مصر، والتي يخضع لها مركز الطفل للحضارة والإبداع، و أنشيء المتحف سنة ١٩٨٦، ويقع في مقر الجمعية بشارع أبو بكر الصديق بمصر الجديدة.

تتلقى المتاحف التابعة لهيئات غير ربحية لمخصصات من الهيئة المالكة، وربما تقوم بجمع التبرعات والدعم باعتبارها مؤسسة غير ربحية. وفيما يتلقى بالأصول المملوكة من المباني والمجموعة المتحفية، فإن الهيئة المالكة هي المالك للمتحف، وكافة الأصول. وهي من يتولي كذلك التعاقد مع أو تعيين العاملين في المتحف. ولكن، لا تدير الملحقات الخدمية كالمطاعم والمتاجر بشكل مباشر لتعارض أنشطتها مع عدم الربحية. لذا تلجأ للتعاقد مع شركات لإدراتها وتشغيلها علي أن يعاد توظيف ريع هذه الملحقات لخدمة مهمة وأهداف الهيئة والمثلة بالضرورة في مهمة المتحف. وتتمتع هذه المتاحف بالاستناد علي مجالس حاكمة وليست إستشارية.^{٦٤} وعادة ما يتم إنتخاب أعضاء المجلس من أعضاء الجمعية المالكة؛ وحيانا ما يكون مزيج من الأعضاء المنتخبين والمعينين. ومن أهم ما يميزها إداريا عن غيرها من الأنماط:

- أن مدير المتحف يعين من قبل مجلس الأمناء؛ وليس بنظام الترقي التقليدي المتبع في المتاحف التابعة لجهاز الدولة الإداري. ولا يشترط أن يكون من العاملين بالمتحف أو الهيئة المالكة.
- المجلس يكون مسئول عن الشؤون المالية والقانونية للمتحف وفقا للقانون واللوائح التنظيمية المعتمدة.
- يعتمد العمل فيها علي التعيين والتعاقد وفقا للحاجة. ويوكل فيها معظم الأعمال للمتطوعين الذين يمثلون الغالبية العظيمة من العاملين في هذه المؤسسات.

٦٢] راشد، (٢٠٢٢)، ص ١٣٠.

٦٣]

٦٤]



٤. الملكيات الخاصة «PRIVATE OWNERSHIP»

يقصد بها كل المتاحف المملوكة لأفراد. وفيها تكون مملوكة ومداره بواسطة الأفراد المالكون أو عبر شركات تديرها لمصلحتهم. وأحياناً ما تدار بهدف تحقيق الربح لأصحابها، ومن ثم تدار كمؤسسة ربحية.^{٦٥} ومن أمثلتها قلعة هاي كلير في إنجلترا (HIGHCLERE CASTLE).^{٦٦} وهي القلعة المملوكة لعائلة اللورد كارنافان الإنجليزي الممول الرئيسي لبعثة هاورد كارتر للقيام بالحفائر في وادي الملوك في مطلع القرن العشرين. والذي كشف عن مجموعة الملك توت عنخ آمون في عام ١٩٢٢. وكانت أن قامت الأسرة بتحويل القلعة ومحتوياتها لمُتحف مفتوح بهدف تكريس قصة اللورد وقصة هذا الكشف الفريد، وبما يحقق الربح من خلال إتاحة المتحف للزيارة مقابل رسم دخول والخدمات الأخرى المصاحبة.

وتوجد العديد من المتاحف الخاصة في دول الخليج العربي، خاصة في المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية (متحف صلصالي، ومتحف القهوة)،^{٦٧} ودولة قطر (متحف فيصل بن قاسم الثاني). وتعتبر المملكة العربية السعودية هي أكثر الدول العربية ثراءً بالمتاحف الخاصة.^{٦٨} ولعل أشهر المتاحف العربية الخاصة موجودة في لبنان. وقد ارتبط أغلبها بأسر أرباب الحرف التراثية المهنددة؛ وهي متاحف كُرسَتْ لتحيي تاريخ الحرف والصناعات التي تميزت بها لبنان، مثل صناعة الحرير والصابون. فنذكر منها متحف الصابون في صيدا (٢٠٠٠)؛ ومتحف الحرير في بسوس شرقي بيروت (٢٠٠٢).^{٦٩}

وبما أن هذه المتاحف هي مؤسسات خاصة، فإن المالك يديرها لتحقيق الربح ومن ثم يتولى توفير الدعم المالي المطلوب لتشغيل هذه المتاحف والخدمات الخاصة بها. ولا يجوز لها عادة جمع التبرعات بأي صورة - إلا بما يتوافق مع القانون الوطني. بعض المتاحف ذات الملكية الخاصة قد تلتزم بمبادئ عدم الربحية، وتدار من قبل مالكيها كهيئات غير ربحية. أما المباني والمرافق تكون مملوكة للشخص أو الشركة المالكة للمتحف. لا تحتاج عادة لمجالس أمناء، فالمالك يديرها بنفسه؛ أو يعين المدير والعاملين بالمؤسسة بشكل مباشر. وقد يشكل لجان للقيام ببعض مهام مجلس الأمناء بشكل استشاري. ولكن عادة لا يكون هناك احتياج لوجود مجلس أمناء بشكل فعلي.^{٧٠}

التحديات الاقتصادية وتبني متاحف لسياسات استثمارية

فرضت التحديات الاقتصادية العالمية علي الدول والمؤسسات ضرورة تطوير نظم إدارتها والتمتع بمرونة أكثر لتمكين مؤسساتها علي تفادي المخاطر والآثار الجانبية التي تسببها المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ولم تكن المتاحف بمأمن من هذه المتغيرات، ولكنها كانت بين أكثر المؤسسات تضرراً. لذلك سعت المتاحف

٦٥ راشد، (٢٠٢١)، ص ٧٥٥-٧٦٩.

<https://www.highclerecastle.co.uk/>

<http://www.coffeemuseum.ae/>

٦٨ حول المتاحف في الوطن العربي، راجع راشد، (٢٠٢٢)، ص ٦٥ وما يليها من صفحات.

٦٩ راشد، (٢٠٢٢)، ص ٧٤-٧٥.

Lord G & Lord B., (2009), p.18.

٧٠



وهيئاتها المالكة لتطوير سياستها ونظمه بما يتواءم مع المتغيرات التي يشهدها العالم. وعليه، فقد اتخذت خطوات لتطوير نظم إدارتها بما يمكنها من تبني سياسات تولد مصادر جديدة للتمويل حتى تستطيع مواصلة دورها. وقد واجهت المتاحف هذه الإشكالية بشدة عقب الأزمة الاقتصادية التي ضربت العالم في (٢٠٠٨)؛^{٧١} ثم عقب الأزمة الاقتصادية الناجمة عن تفشي وباء كوفيد (١٩) منذ مطلع عام (٢٠٢٠)،^{٧٢} والتي هددت مئات المتاحف بالغلق الكامل.^{٧٣}

وعليه، فإن المتاحف تضع الهيئات المالكة لها في موضع الحسم إذا ما كانت تحتفظ بنظم الحوكمة بالصورة التقليدية المتعارف عليها؟ وهو ما قد يؤثر بالسلب على دورها؛ أم أن للتحويلات الاقتصادية والأزمات صدى وأثر يدفعها لتبني النهج الاستثماري الحديث. ومن ثم، وجب على خلق نظم توافقية جديد لحوكمة المتاحف. وقد أثار خبراء المتاحف هذه القضية منذ مطلع القرن العشرين، فقد دعي الرئيس الأسبق للمجلس الدولي للمتاحف جاك بيرو^{٧٤} لضرورة تمتع المتاحف بالمرونة والأقدام على تطوير آليات عملها، نظمها، والاستجابة أكثر للمتغيرات الطارئة حولها على العالم والمجتمع حتى لا ينتهي بها الحال بمعزل عن العالم أو التهديد بخسارة دورها الرائد.^{٧٥} ويذكر بيرو: «علينا أن ندرك أن متحف العام الماضي، الذي كان مجرد مكان للدراسة والمتعة الخاصة وغالبًا ما كان ينظر إلى الداخل، قد وصل إلى نهاية عمره. وسيبقى قائمًا فقط إذا وضع نفسه في قلب المجتمع وكان منفتحًا عليه تمامًا. وعندها فقط (...) ستقوم المجتمعات من حولهم، سواء كنا نطلق عليهم السلطات المحلية، أو الشركاء، أو الرعاة أو الأصدقاء، بتزويد المتاحف بوسائل التطوير.^{٧٦}

وكانه تنبأ بالمستقبل، ورسم الطريق للهيئات المسؤولة للإستعداد لعالم جديد وفكر جديد تهتدي به الهيئات المعنية بالتخطيط وإدارة المتاحف. إذ أن التحول التي تشهده المتاحف، والسعي لخلق فرص جديدة للتمويل من خلال استثمار التراث التي تقدمه، والإمكانيات المختلفة للمتاحف على صعيد الموارد المادية ومزايا الجذب الجماهيري إليها، يتطلب إحداث تطوير لأنظمة إدارتها. وهو الأمر الذي فرض ضرورة وضع أطر تنظيمية جديدة للحوكمة تساعد المتاحف الخاضعة لهيئات مالكة تتسم أنظمتها بالرتابة والروتين، أو قد تتعارض مع أو لا تستجيب بسهولة للتأقلم مع الأنظمة الاقتصادية الجديدة. وكان ذلك مدخلا لخلق نظم جديدة للشراكة تجمع بين مزايا الإدارة للكيانات الإدارية الحديثة وتحافظ على مبادئ وقواعد الهيئات التقليدية كالقطاعات الرئيسية والهيئات غير الربحية.

^{٧١} تسببت الأزمة الاقتصادية العالمية في سنة ٢٠٠٨ في تراجع المخصصات المالية للمتاحف. فيذكر أن كثير من المتاحف الأوروبية قد فقدت نحو ثلث مخصصاتها، التي كانت تقدمها حكومات الدول والاتحاد الأوروبي في الفترة من ٢٠١٠ حتى ٢٠١٥م.

Siebe Weide, The value of museums: Stronghold for museum institutions in times of financial instability, NEMO News, Issue 1 (2011), 1; Hans Kampsand Siebe Weide (eds.), The Social Significance of Museums. DSP-groep on behalf of the Netherlands Museums Association (2011), 16-70ff.

^{٧٢} راشد، (٢٠٢٢)، ١٣٠-١٣١.

<<https://hyperallergic.com/565254/covid-19-unesco-icom-study/>>. Published and accessed: May 20, 2020.

Perot, J., (2001), 3.

^{٧٣}

^{٧٤}

^{٧٥} راشد، (٢٠٢٢)، ١٣٠-١٣١.

Perot, J. (2021), 3.

^{٧٦}



الشراكة مع القطاع الاستثماري والتحول لنظام «الشراكة» في حوكمة المتاحف

دفعت التغييرات الاقتصادية المتكررة، والتحديات التي واجهت المتاحف والهيئات المالكة والراعية لها نحو ضرورة إيجاد نظم جديد يساهم في التطوير الإداري مع الاحتفاظ بمبادئ الهيئات المالكة دون مساس. وقد تحقق ذلك باستحداث نمط مستحدث عُرف بـ «الشراكة»، وهو نمط يمكن من إدارة المتاحف بأسلوب الإدارة المحترفة. وفيه، قد يحدث الدمج لسمات ومزايا الإدارة من النمط الثالث أو الرابع للحوكمة في إدارة المتاحف التابعة للنمط الأول (القطاعات الرئيسية). وعلي الأرجح استحدثت هذه النمط للتغلب علي مشاكل الإدارة التقليدية في المتاحف التابعة لقطاعات الدولة؛ ونقل سلطة الإدارة للقطاع الخاص ليطبق الإدارة المحترفة عبر الشراكة مع قطاعات وشركات متخصصة في قطاع الأستثمار التراثي والسياحي لإدارة المتحف. وبرغم الحديث هنا عن نموذج جديد للحوكمة، إلا أن الأصل في الأمر هنا يتعلق بوضع نظام جديد لإدارة وتشغيل المتحف. وعليه، فإن الأصول، ملكيتها، والتصرف فيه حق أصيل للمالك الأصلي؛ إذ تبقى تبعية المجموعات المتحفية والأصول للدولة كحق أصيل. فيما تُحكم إدارتها بواسطة اللوائح المنظمة والقواعد والإجراءات المتفق عليها وتحت مراقبة المالك الأصلي وبالإشراف المباشر للشريك الإستثماري.

ووفقا لنظام الإدارة - الشراكة -، تكون سلطة الإشراف والسلطة التنفيذية لمؤسسة المتحف تابعة لسلطة الشراكة الجديدة ممثلة في شركة أو هيئة استثمارية تدير المتحف، عروضه، أنشطته، وملحقاته، وذلك مع الأبقاء علي سلطة الهيئة المالكة لأصول المتحف والمقتنيات في إدارة المجموعة المتحفية، وكل ما يتعلق بالتعامل المباشر مع المقتنيات المتحفية.^{٧٧} ومن أمثلة المتاحف التي تدار وفق هذا النمط متحف اللوفر أبوظبي^{٧٨} ومتحف جوجنهايم أبوظبي في الإمارات، ومتحف الغردقة وشم الشيخ في مصر.^{٧٩} وفي هذا النمط يصعب وضع إطار محدد لطبيعة تعيين وترقية المدراء والعاملين. إذ أنها تختلف وفقا لطبيعة وظروف الشراكة، وبنود الاتفاق والعقود المبرمة. وقد يكون هناك أكثر من نظام للتوظيف بالمتحف؛ إذ عادة ما يحتفظ المتحف بموظفيه الأساسيين وفقا لنظام العمل والتراقي الحكومي؛ فيما يستحدث قناة للإستعانة بأختصاصات معينة تحت مظلة الشراكة لتغطية وظائف غير متوفرة في العاملين الأساسيين، أو قد يصعب بأي حال توظيف هذه الدرجات الجديدة من خلالها.

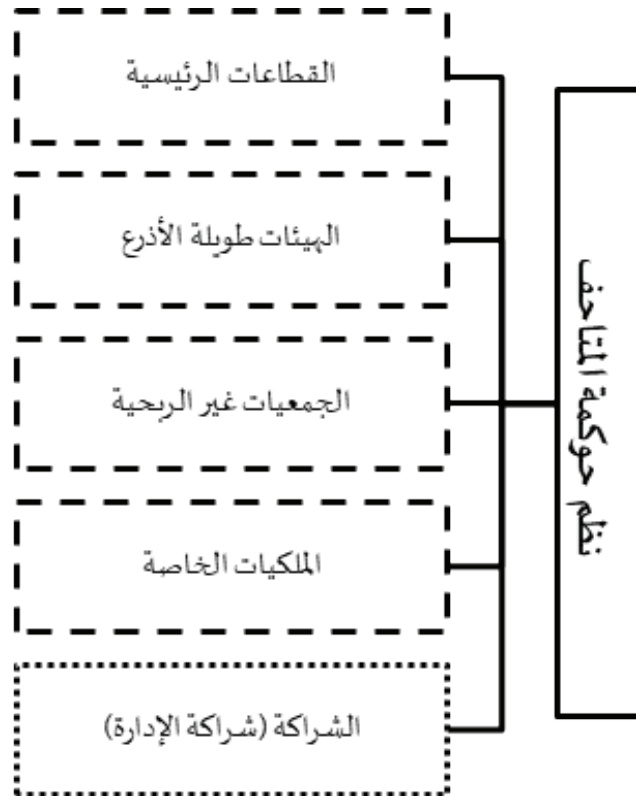
Lord G & Lord B., (2009), 18.

<https://www.louvreabudhabi.ae/ar/about-us/our-partners>

٧٧

٧٨

٧٩ راشد، (٢٠٢١)، ص ١٠٥.



شكل (٤): رسم توضيحي يبين النظم الرئيسية لحوكمة وملكية المتاحف.

وبعد أن استعرضنا نظم الحوكمة التقليدية، مضافاً لها النمط الخامس للشراكة في الحوكمة، يمكن إيجاز خصائص الأنماط الخمس، والوقوف على مزايا وعيوب كل من هذه النظم عبر المقارنة المباشرة الموضحة في الجدول التالي (جدول ١).

نمط الحوكمة (الملكية)	التوصيف	مجلس الإدارة	طريقة تعيين المدراء	التعيين والتراقي للعاملين	أنظمة التمويل
القطاعات الرئيسية » LINE « » DEPARTMENT «	القطاعات الكبرى التابعة لدولاب الدولة أو لمؤسسات كبرى كالجامعات	إستشاري	تعيين إداري غالبا وفق نظام التراقي	عادة ما يكونوا موظفي الدولة أو الجامعة، أي يخضعون لقوانين الخدمة المدنية، أو بديلها؛ أو لقانون تنظيم العمل بالمؤسسة المالكة كالجامعة	ميزانية ومخصصات تُحدددها الهيئة المالكة
الهيئات طويلة الأذرع	عادة نفس نوعية الهيئات السابقة، ولكن تتميز عنها بإتاحة مساحة أكبر من الإستقلالية للمتاحف التابعة لها	مجالس أمناء معينة يكون له سلطة القرار والمسئولية في إدارة شئون المتحف	يعين وفق قواعد العمل بالمؤسسة المالكة؛ وقد يكون لمجالس الأمناء دور في تعيينه ومحاسبته	ينطبق عليهم قانون الخدمة العامة، أو ما يوازيه من قانون مماثل. تخضع له المؤسسة	ميزانية ومخصصات تُحدددها الهيئة المالكة؛ بجانب التبرعات والمنح

تقبل التبرعات والدعم بالطرق المختلفة بإعتبارها مؤسسة غير ربحية	الكفاءة والتميز	يعين من قبل مجلس الأمناء بناء علي الإختيار والكفاءة؛ ولا يشترط أن يكون من المؤسسة	مجالس حاكمة منتخبة لها سلطة تنفيذية	مؤسسات المجتمع المدني والهيئات التي لا تدر أو تستهدف تحقيق ربح بصورة أو أخرى.	الهيئات غير الربحية
ذاتي ولا يجوز لها جمع التبرعات بأي صورة	المالك يعين العاملين بالمؤسسة	المالك يعين المدير بشكل مباشر	لا تحتاج عادة لمجالس أمناء	مملوكة ومداره بواسطة أفراد أو شركات خاصة بإعتبارها ملكية خاصة	المتاحف الخاصة
ذاتي + إستثماري	وفقا لطبيعة الإتفاق	وفقا لطبيعة الاتفاق	وفقا لطبيعة الاتفاق	شراكة فينا بين النمط الأول وهيئات استثمارية	الشراكة

جدول (١): مقارنة مباشرة لأهم خصائص ومزايا وعيوب نظم حوكمة المتاحف.

سياسة الحوكمة والتنظيم الإداري للمتحف

تعتبر السياسات ضلعًا محوريًا في تشغيل المتحف وفي الدور التنفيذي للإدارة؛ وذلك إذ أنها تُحدد القواعد المنظمة، تُدرج القرارات، تنظيم العمل وتوزيعها بين الأفراد والأقسام المختلفة. وتضع الإطار التنظيمي للمؤسسة.^{٨٠} ويتولى المدير مسئولية وضع السياسات بالشراكة مع مجلس الأمناء، بإعتبارها أحد الأدوار الرئيسية للإدارة (المدير).^{٨١} فيما تعتمد وتدخل حيز التنفيذ بعد اعتمادها من قبل الهيئة المالكة. وتتعدد السياسات واللوائح التي يتطلبها تنظيم العمل داخل المتاحف،^{٨٢} إلا أن أهم هذه السياسات هي: سياسة المجموعات، والتي تنظم كافة الأعمال حول إدارة المجموعة المتحفية؛ وسياسة الحوكمة، والتي تحدد المهام والأدوار، والتدرج الإداري وتنظم السلطات وقواعد المحاسبة داخل المؤسسة.

السياسة هي أحدي أدوات الإدارة والتي تهدف عبرها إلي أن:

- تضع الأهداف التي يمكن أن تنقل بسهولة للهيئات الحاكمة، الإدارة، المستخدمين، وذلك لتوضيح ما يجب أن يقوم به المتحف وما لا يجب أن تقوم به.
- تتيح مضمون واضح وسياق منظم لصانعي القرار بما يساهم في تمكينهم من اتخاذ القرار الصحيح في وقت قياسي.

Lord G & Lord B., (2009), 53.

Hooper-Greenhill E., (ed.), (1991), 8.

Lord G & Lord B., (2009), 60.

٨٠

٨١

٨٢

لتتعرف علي نماذج للسياسات المختلفة التي قد تتبناها المتاحف، راجع السياسات الخاصة بمتحف المتروبوليتان للفن في مدينة نيويورك، وذلك عبر الرابط التالي:

<https://www.metmuseum.org/about-the-met/policies-and-documents>



- تحدد الأولويات التي يمكن للعاملين اتخاذها حال اتخاذ القرار، والخطوات التنظيمية لتنفيذه.
 - تحديد المهام، وكيفية توزيعها وتوزيع مسؤوليتها بين الأفراد والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
 - تلعب دوراً حيوياً في تمكين عمليات التقييم الدوري لمختلف أنشطة الإدارة باعتبارها مرجع للحكم علي صحت الإجراءات والأعمال التي تمت وتلك التي وقعت.^{٨٣}
- وتوضع السياسات ليستخدما أو يستفيد منها العاملين، الشركاء الداعمون، الأمناء، الهيئات الحكومية، والسلطات المحلية، وغيرها من الجهات.^{٨٤} فالغرض منها ليس التحكم المطلق ولكن التنظيم الكامل للأدوار والمهام بين الهيئة المالكة، والهيئة الإدارية والتنفيذية والشركاء في سبيل الوصول لتحقيق أهداف ومهمة المؤسسة. فقد قدمنا لقانون إنشاء وتنظيم المتحف البريطاني في لندن، والذي حدد الغاية من وجوده بأن المتحف يهدف إلى الاحتفاظ بمجموعة تمثل ثقافات العالم والتأكد من أن المجموعة يتم صونها، ورعايتها، وبحثها وعرضها، وحفظها في أمان. ويشدد علي إلتزام الهيئة الإدارية بضمان إدارة المتحف بطريقة مفتوحة وصادقة. وأن العمليات والسياسات التي يتم من خلالها إدارة المتحف متاحة للجمهور، وكذلك العديد من الوثائق التي تحدد التطورات والخطط والأولويات التي ينشدها المتحف. وقد الوضع القانوني للمتحف في التعريف بنظم حوكمته بأن المتحف البريطاني تأسس بموجب مرسوم البرلمان البريطاني لسنة ١٧٥٣، ويدار حالياً بحكم قانون/ مرسوم المتحف البريطاني لسنة ١٩٦٣ (BRITISH MUSEUM ACT ١٩٦٣).^{٨٥}
- المتحف البريطاني هو مؤسسة خيرية معفاة بموجب الجدول ٣ (SCHEDULE ٣) من قانون الجمعيات الخيرية (CHARTIES ACT ٢٠١١). المنظم الرئيسي لها هو وزارة الرقمية والثقافة والإعلام والرياضة. المتحف البريطاني هو هيئة عامة غير إدارية (NDPB)، تعمل على بعد ذراع من الحكومة، ولكنها مسؤولة أمام البرلمان. يرهاها قسم الرقمية والثقافة والإعلام والرياضة التي لديها إدارة معها.
- البند السابق حدد الهيئة المالكة للمتحف البريطاني، وطبيعة العلاقة بينها وبين الهيئة الإدارية. إذ يدار بنظام الهيئات طويلة الأذرع، وذلك بتحديد مساحة للعلاقة بين الهيئة الإدارية والحكومة البريطانية. وتحدد وثيقة الحوكمة كذلك دور مجلس الأمناء، مدة دورتهم، عددهم، وطريقة اختيارهم وتعيينهم، دورهم وقواعد اجتماعهم الدورية، وتنظيم العلاقة فيما بين مجلس الأمناء ومدير المتحف.^{٨٦} وهو ما تم ترسيمه بوضوح شديد في اتفاقية إدارة المتحف البريطاني.^{٨٧} ويمكن الوقوف علي بعض سمات نظم حوكمة المتحف البريطاني من واقع هذه الوثيقة علي النحو التالي:

Hooper-Greenhill E., (ed.), (1991), 8. [٨٣]

Hooper-Greenhill E., (ed.), (1991), 8-9. [٨٤]

[٨٥] راجع وثيقة سياسة الحوكمة للمتحف البريطاني:

The Governance Policies and Principles. The Board of Trustees of the British Museum. Adopted by the Board of Trustees of the British Museum 20 November 2008. The British Museum Act 1753. <<https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story>>

The British Museum Act: <https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2019-10/British-Museum-Act-1963.pdf>

The Governance Policies and Principles. The Board of Trustees of the British Museum. Adopted by the Board of Trustees of the British Museum 20 November 2008. The British Museum Act 1753. <<https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story>> [٨٦]

The British Museum Management Agreement 2016-2020. Accessed under: British-Museum-management-2016-2020.pdf (britishmuseum.org) [٨٧]



- [بند ٢,١]:- نظام المتحف البريطاني، وواجبته الأخرى مشتقة من قانون المتحف البريطاني لسنة ١٩٦٣، وقانون المتاحف والجالري لسنة ١٩٩٢. كما أن المتحف البريطاني هو منظمة معفية يجب أن تتوافق مع القواعد المنظمة لها.
- [بند ٢,٣]:- القواعد المنظمة لتعيين رئيس وأعضاء مجلس الأمناء وضعت وبيّنت في تشريعات تمويل المتحف البريطاني ووثائق التمويل الأخرى. وحينما تتم هذه التعيينات بواسطة الوزراء، يجب أن تتوافق مع قواعد: CODE OF PRACTICE OF THE COMMISSIONER FOR PUBLIC APPOINTMENTS.
- [بند ٢,٦]:- مدير المتحف يعين بواسطة مجلس الأمناء للمتحف البريطاني، وبالموافقة والاعتماد من رئيس الوزراء. والمدير يرفع تقاريره لمجلس الأمناء حول التشغيل اليومي للمنظمة وأدائها لتحقيق الأهداف. بالإضافة لذلك، فهو سيكون المسئول الرسمي للمتحف البريطاني وسوف يحمل بواجبات محددة بهذا الصدد، والتي تم تحديدها في القسم الخامس بهذه الوثيقة.^{٨٨}
- [بند ٥]:- مسئوليات الموظف المسئول للمتحف البريطاني (المدير). [تفسر في عدد خمس بنود فرعية، نذكر بعضها في البنود التالية] ^{٨٩}
- [بند ٥,١]:- قوم وزير الثقافة والرقمنة والإعلام والرياضة بتعيين المسئول الأول للمتحف البريطاني (المدير) ليكون الموظف المسئول للمنظمة. واجبات المدير المسئول للمتحف البريطاني حددت تفصيلاً في خطاب التنصيب الرسمي له. المدير مسئول للمحاسبة أمام البرلمان والوزارة، مجلس الأمناء وجميع الشركاء الأخرين.
- [بند ٥,٢]:- الموظف المسئول عن المتحف البريطاني (المدير) مسئول بصفة شخصية عن حماية المخصصات العامة المسئول عنها؛ ولتأكيد الملائمة والانتظام في تداول هذه الأموال العامة؛ وتقديم التقارير لمجلس أمناء المتحف البريطاني، لأعمال التشغيل اليومي وإدارة المتحف البريطاني وإنجاز أهدافه الاستراتيجية. بالإضافة لذلك، يجب أن يؤكد أن المتحف البريطاني يدار كلياً استناداً علي المعايير، من حيث الحوكمة، اتخاذ القرارات والإدارة المالية التي تم توضيحها في البند [٣,١] لإدارة الأموال العامة.
- [بند ٥,٣]:- المسئوليات الرئيسية:
- [بند ٥,٤]:- واجبات المدير تجاه الوزارة. (لمراجعة النص التفصيلي للواجبات يرجى مراجعة الوثيقة)
- [بند ٥,٥]:- واجبات المدير تجاه مجلس الأمناء للمتحف البريطاني. (لمراجعة النص التفصيلي للواجبات يرجى مراجعة الوثيقة)
- [بند ٦]:- مسئوليات مجلس الأمناء للمتحف البريطاني. [تفسر في عدد أربع بنود فرعية] ^{٩٠}
- [بند ٧]:- مسئوليات رئيس مجلس الأمناء. [تفسر في ثلاث بنود فرعية، نذكر بعضها في البنود التالية] ^{٩١}

The British Museum Management Agreement 2016-2020, 12-13.

The British Museum Management Agreement 2016-2020, 14-15.

The British Museum Management Agreement 2016-2020, 16-17.

The British Museum Management Agreement 2016-2020, 17-18.

The British Museum Management Agreement 2016-2020.



- [بند ٧,١]:- رئيس المجلس مسئول أمام وزير الدولة بالتأكيد علي أن المتحف البريطاني يقوم بالغرض من قيامه كما هو موضح في تشريع/ قانون إقامة المتحف، وأنه يتوافق مع قوانين المنظمات غير الربحية، وأن سياسات المتحف البريطاني تتوافق مع سياسات الحكومة. الرئيس مسئول أيضا عن الحوكمة الجيدة والتأكيد علي اتباع المبادئ الموضحة في دليل الاسترشادات للمجالس بالوزارة [DCMS GUIDANCE ON BOARD APPRAISAL PROCESSES FOR ALBS].
- [بند ٧,٢]:- رئيس المجلس يتولى المسئوليات القيادية التالية:
- صياغة استراتيجية المجلس لإبراء الذمة في القيام بالواجبات.
 - التأكيد بأن المجلس في اتخاذ القرارات يراعي المسئولية المناسبة للقيادة المقدمة من الوزير المختص أو الوزارة.
 - التأكيد بأن المجلس يتحمل المسئولية الصحيحة تجاه قانون المنظمات في اتخاذ القرارات.
 - مساندة الموظف المسئول/ المدير في ضمانه الاستخدام الفعال والمؤثر للموظفين والموارد.
 - مساعدة الموظف المسئول/ المدير في تقديم أعلى المعايير للإنتظام واللياقة.
 - تقديم واجبات نظر المجلس للعامه.
- وعلي هذا النحو حددت اتفاقية إدارة المتحف البريطاني^{٩٢} الأطر العام لتوزيع السلطات، المهام، وتسلسل الأدوار والعلاقة فيما بين السلطات المختلفة: السلطة التنفيذية ممثلة في مدير المتحف وجهازه التنفيذي؛ السلطة الرقابية والتشريعية ممثلة في مجلس الأمناء؛ والسلطة الرقابية العليا ممثلة في الهيئة المالكة والتي يمثلها الوزارة والحكومة البريطانية.

نظم الحوكمة وآثرها في هيكله المتحف والتنظيم الإداري به

عادة ما ينظم العمل في المتحف فيما بين قطاعات رئيسية ثلاث لأربع تكون معا أضلاع مثلث الإدارة بالمتحف.^{٩٣} ويأتي تنظيم القطاعات الثلاث وفقا لطبيعة العمل وتنظيمه وهذه القطاعات الثلاث هي: أصول المتحف (وظائف الأصول، ومسئولية المتحف في تنمية واستدامة المجموعة المتحفية)؛ البرامج التي تخدم العامة والمجتمع؛ الوظائف الإدارية الخدمية، والتي تأتي علي سبيل تطبيق وظائف الإدارة الحديثة لخدمة وتعزير دور المتحف في القيام بوظائفه (الأصول)، وتفعيل دوره تجاه المجتمع (برامج العامة).^{٩٤} وبالنظر لعلاقة المتحف كمؤسسة بالهيئة المالكة وتوزيع السلطات المختلفة التنفيذية، والرقابية، يضاف لتصور الهيكل التنظيمي موقع الإدارة التنفيذية من التبعية للهيئة المالكة في مقابل السلطة الرقابية والتشريعية ممثلة في مجلس الأمناء^{٩٥} نائبا عن الهيئة المالكة.

[٩٣] تُحدد القطاعات الثلاث أحيانا بمسميات مختلفة، فنجد مثلا أن دليل اليونسكو لإدارة المتاحف حدها بـ أمانة المتحف؛ العمليات؛ الشؤون الإدارية. بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف، ص ١٣٥-١٣٦.

Lord G & Lord B., (2009), 13ff, 28f.

Lord G & Lord B., (2009), 21f.

[٩٤]

[٩٥]



تترأس الجهة المالكة رأس السلطة الفعلية والتنظيم الإداري للمتحف، ولكن تنوب عنها السلطة التنفيذية في تصدر الهيكل التنظيمي للعاملين بالمتحف. وبإختلاف نمط الحوكمة يختلف تنظيم المستوي الأول للهيكل التنظيمي فيما إذا كان المدير العام هو من يترأس كافة القطاعات أم تنازعه في هذا الدور مجلس الأمناء أو ممثل الهيئة المالكة. المدير العام بصفته ممثل الهيئة المالكة، ورأس السلطة التنفيذية، عادة ما يشرف علي كافة قطاعات المتحف علي إختلاف تنظيمها التفصيلي للمستويات الأقل تدريجًا في الهيكل الهرمي للمؤسسة.^{٩٦} وختامًا، يمكن إجمال نظم حوكمة المتاحف بخمس نظم، وذلك بإضافة نمط الشراكة كنمط مستحدث للنظم الأربعة المتعارف عليها. وغالبًا ما يمكن معرفة نظم الحوكمة الخاضع له المتحف من خلال مطالعة قانون أو مرسوم إنشائه، بيان المهمة، سياسة الحوكمة أو أي وثيقة بديلة تحدد الإطار الرسمي لتنظيم هيئة المتحف وإدارته. إذ لا يشترط أن تضع كل المتاحف سياسة للحوكمة بشكل صريح ومفصل.

وقد وضحت الدراسة خصائص ومزايا وعيوب أنماط الحوكمة المختلفة، وكيفية التغلب علي مشاكل كل منها في الإطار القانوني والتشريعي الحاكم ودون الإخلال بسلطات الهيئة المالكة. وتزكي الدراسة الهيئات المالكة للمتاحف من الهيئات الحكومية الخاضعة لنمط القطاع الرئيسي أو الهيئات طويلة الأذرع علي القيام بخطوات لتحويل إدارة المتاحف لنظام الشراكة بما يسهل من قدرتها علي تحقيق أهدافها عن طريق الاستناد لإدارة حديثة مرنة. فضلا عن تخفيف الضغط علي الهيئات الحكومية المالكة بسبب تعقد دوائر العمل واتخاذ القرار التي تتسبب عادة في إهدار الفرص. خاصة وإن نظام الشراك لا يخضع لتصور واحد إلزامي، ولكن يتحدد شكله وتوزيع السلطات والمهام والأدوار وفقا للحالة التي يرتضيها الطرفين وبما يتناسب مع طبيعة وضعية الهيئة المالكة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

١. بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف - اليونسكو، باريس.
٢. راشد، محمد جمال. (٢٠٢١ أ). المتاحف المصرية: قراءة في فلسفة نشأتها، وتطورها، وتنوعها. العربي للنشر والتوزيع. القاهرة.
٣. راشد، محمد جمال. (٢٠٢٢ أ). فلسفة ونشأة المتاحف. دار نشر جامعة قطر. الدوحة. قطر.
٤. راشد، محمد جمال. (٢٠٢١ ب). أنواع المتاحف ومعايير تصنيفها. مجلة الاتحاد العام للآثارين العرب، ٢٢ (١)، ٧٣٥-٧٦٩. المعرف الرقمي: (DOI: ٢١٦٠٨/١٠، JGUAA/١١٠٥، ٣٢٧٠٥، ٢٠٢٠).
٥. راشد (٢٠٢٢ ب). إدارة المتاحف. النظم الحديث لإدارة المتاحف، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.

[٩٦] بدون مؤلف، إدارة المتاحف دليل عملي، المجلس الدولي للمتاحف، ص ١٢٧.



1. Abt, J. (2006). The Origins of the Public Museum. in: MacDonald, S. (ed.), A Companion to Museum Studies. Malden, USA, and Oxford, UK, 115-125.
2. Alexander E. P. & Alexander M. (2008). Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums. New York.
3. Desvallées, A. & Mairesse, F. (2010). Key Concepts of Museology. Paris.
4. Lord G & Lord B.(2009), Manual of Museum Management,, 85.
5. Perot, J., (2001) «The museums we aspire to», ICOM News spring issue 54[3], 3. Accessed under: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM_ENG_10_2001_small.pdf
6. Anderson, G., (2012), A Framework: Reinventing the Museum» in Reinventing the Museum,1-9.
7. Marie C. Malaro, Museum Governance. Mission, Ethics, Policy, Washington and London, 1994, 16ff, 43ff.
8. Hooper-Greenhill E., (ed.), (1991), Writing a Museum Education Policy, (university of Leicester), 8,
9. LevΔ, K. (2021),”Strategic Management in a Changing Operating Environment“in: N. Robbins, S. Thomas, et al. (eds.), Museum Studies. Bridiging Theory and Practice, (ICOFOM ICOM).
10. Ambrose, T. & Paine, C., (2020). Museum Basics, Second edition, (London and Network), 236f;
11. Doeser G. J. & Marazuela Kim A., (2018), Governance Models for Cultural Districts. A report commissioned by the Global Cultural District Network, University of the Arts London, 11-13.

الوثائق والمصادر

12. The British Museum Management Agreement 2016-2020. Accessed under: British-Museum-management-2016-2020.pdf (britishmuseum.org)
13. ICOM Statutes, adopted by the 26nd General Assembly in Prague, on August 24, 2022. ICOM Statutes (2022), Article III: Definition of Terms, Section 1. <<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>>
14. The Governance Policies and Principles. The Board of Trustees of the British Museum. Adopted by the Board of Trustees of the British Museum 20 November 2008. The British Museum Act 1753. <<https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story>>
15. The British Museum Act: <https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2019-10/British-Museum-Act-1963.pdf>
16. Charter of The Metropolitan Museum of Art, State of New York, Laws of 1870, Chapter 197, passed April 13, 1870, and amended L.1898, ch. 34; L. 1908, ch. 219. Accessed under: < <https://www.metmuseum.org/about-the-met>>
17. Museum of New Zealand. National Services Governanc Guidelines for Museums and Galleries, New Zealand, 2011, p.7. accessed under: https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/34-governance-guidelines_0.pdf
18. International Council of Museums (ICOM) – Statutes (2017).