

Received at: 2023-08-28 Accepted 2023-11-31 Available online: 2023-12-17

تفعيل المشاركة المجتمعية لتحقيق رضا الزوار بالمتاحف: متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية دراسة حالة
 "Activating Community Participation to Achieve Museum Visitor
 Satisfaction: The Bibliotheca Alexandrina Antiquities Museum, A Case
 Study"

إيمان صلاح عمر

معيدة بقسم إدارة المتاحف بكلية الآثار جامعة دمياط

Eman Salah OmarTeaching Assistant at Museum Management
Department at Faculty of Archaeology, Damietta
University, EMAN2000.SALAH@GMAIL.COM

محمد جمال راشد

أستاذ مساعد - جامعة دمياط

Mohamed Gamal RashedAssociate Professor of Archaeology and Museum
Studies, Damietta University
MOHAMEDGAMAL_1@YAHOO.COM**الملخص:****Abstract:**

Museums serve society on several axes to meet the needs and interests of visitors and communities in general. Visitor satisfaction is a major goal, which the museum always strives for. A goal that can be realized by involving the community in defining the museum's mission, goals, and priorities, and in evaluating the activities it offers. Community participation is one of the most effective pillars of building a strong relationship between the museum and the community. Thus, museums should sustain such relationship through strengthening their activities, which ultimately results in the visitors' satisfaction.

Therefore, this paper aims to highlight the importance of community participation in building bridges between the museum and society. It also emphasizes its role in raising community awareness and maximizing museum service. This is to ensure visitors' satisfaction. This is done by presenting a plan for community participation. It also activates mechanisms to reach different segments of society and highlighting the role of community participation in sustainable development. The Museum of Antiquities in the Bibliotheca Alexandrina was chosen for applying this study to the role of the museum and analyzing the community surrounding the museum in order to achieve effective community participation as a major step that contributes to visitor satisfaction and the museum's achievement of comprehensive quality standards.

Keywords: Museum Communities; Community Outreach; Community Participation; Museum Education.

تلعب المتاحف دورًا ملموسًا في خدمة المجتمع عبر عدة محاور بغية تلبية الاحتياجات والاهتمامات للزوار والمجتمع عامة، ويُعدُّ رضا الزائر غاية رئيسة يسعى المتحف لتحقيقها، وهي غاية لا تدرك إلا بإشراك المجتمع (الزوار) في ترسيم رسالة المتحف، أهدافه، وأولوياته، وفي تقييم ما يقدمه من فعاليات وأنشطة، تعد المشاركة المجتمعية إحدى الركائز الفعالة في بناء علاقة وطيدة فيما بين المتحف والمجتمع، وتعزيد صلته بالمتحف وأنشطته، ومن ثم الوصول لرضا الزائر.

لذا تهدف هذه الورقة لإبراز أهمية المشاركة المجتمعية في بناء قنوات اتصال بين المتاحف والمجتمع، والتأكيد على دورها في رفع الوعي المجتمعي، وتعظيم دور المتحف الخدمي، وصولًا لتحقيق رضا الزوار من مختلف الشرائح والفئات الاجتماعية والثقافية؛ وذلك عبر تقديم خطة للمشاركة المجتمعية، وتفعيل آليات الوصول لشرائح المجتمع المختلفة، وإبراز دور المشاركة المجتمعية في التنمية المستدامة، لقد تم اختيار متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية نموذجًا لتطبيق هذه الدراسة على دور المتحف وتحليل المجتمع المحيط بالمتحف في سبيل تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة كخطوة رئيسة تُسهم في الوصول لرضا الزائر وتحقيق المتحف لمعايير الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة: مجتمع المتحف؛ التواصل المجتمعي؛ المشاركة المجتمعية؛ التربية المتحفية.

المقدمة:

تسعى كافة المؤسسات لإشراك المجتمع في سبيل تحقيق دورها الخدمي والتمموي، ويتزايد هذا الدور لدى مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الثقافية والحقوقية،^١ وتعد متاحف نموذجًا للمؤسسات التي تعمل على خدمة مختلف دوائر المجتمع وتلبي نطاقًا واسعًا من الاحتياجات والاهتمامات،^٢ لذا وجب عليها الاستناد على آليات تُسهم في تحليل المجتمع حتى تتمكن من الفهم السليم لشرائحه المختلفة فكريًا وعمريًا؛ ومن ثم العمل على تحديد احتياجاته ومتطلباته، وفي إطار الدور التتموي للمتحف، هناك العديد من السبل التي تمكنه من إيجاد قنوات تعمل على وصوله للجمهور وإيصال رسالته وتحقيق مهمته ورؤيته المستقبلية، وتُعد المشاركة المجتمعية وبرامج التواصل المجتمعي أبرز القنوات التي تلعب دورًا مهمًا في هذا الصدد؛ إلى جانب قدرتها على توطيد العلاقة فيما بين المتحف وجمهوره،^٣ وفي العقود الأخيرة اتجهت متاحف التركيز بشكل أكبر على الجمهور المحلي من خلال توجيه مزيد من الأنشطة والفاعليات لخدمته وتلبية احتياجاته ومشاركته قضاياها،^٤ وقد عضد ذلك مساعي متاحف لإيجاد مصادر تمويل ذاتية لتغطية تناقص الدعم المالي الحكومي، وبما يسمح بتغطية متطلبات المتحف الأساسية.^٥

١. التواصل المجتمعي:

تعد مشاركة المواطن من أهم السمات التشاركية التي تميز أية مؤسسة باختلاف طبيعتها الإدارية، إذ تعد المشاركة المجتمعية بمثابة أداة رئيسة تُسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة إلى جانب دورها في تحقيق الدور المؤسسي للمنظمة،^٦ بداية يجب الوقوف على مفهوم التواصل والمشاركة المجتمعية؛ ورسم العلاقة التي تربطها بالتنمية المستدامة، وكيفية تفعيلها، فقد تناول الخبراء مفهوم التواصل المجتمعي، وإن اختلف وفقًا لطبيعة أهداف الجهة المالكة سواء أكانت مؤسسة ثقافية، تعليمية أو ترفيهية، ويُعرف التواصل المجتمعي بأنه: "جهد مبذول من قبل الأفراد في منظمة ما، بهدف إيصال أفكار أو ممارسات هذه المنظمة لمنظمات، أو مجموعات أخرى، أو جماهير مستهدفة، أو للعامة من الناس".^٧

¹ SKIDMORE, P., BOUND, K., & LOWNSBROUGH, H., «Community Participation. Who Benefits», York Publishing Services Ltd, 2006, 4, 5.

^٢ راشد، محمد جمال، فلسفة ونشأة المتاحف، ط.١، الدوحة: دار نشر جامعة قطر، ٢٠٢١، ٦.

³ HOOPER-GREENHILL, E., *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance*, Routledge, 2007, 56-59.

⁴ KELLY, L.: «Measuring the Impact of Museums on their Communities: The Role of the 21st Century Museum», *Intercom* 2, N^o.4, 2006, 2.

⁵ ANDRADE, D. L., «The Economics of Museums: A Contemporary Debate», *Museologica Brunensia*, 2021, 6-8. <http://dx.doi.org/10.5817/MuB2021-2-1>.

⁶ BAMBERGER, M., *The Role of Community Participation in Development Planning and Project Management*, The World Bank, 1988, 6.

⁷ ZLOTNIKOVA, I., & VAN DER WEIDE, T., «Community Outreach Projects as a Sustainable Way of Introducing Information Technology in Developing Countries», *International Journal of Education and Development Using ICT* 11, N^o.1, 2015, 55.

فغاية التواصل المجتمعي هي إيصال رسالة المنظمة للمجتمع بدوائره وفئاته المختلفة عبر استخدام كافة الأساليب الممكنة بما يُسهم في بناء المشاركة المجتمعية، وهو ما يتطلب توافر الشغف إلى جانب الالتزام بالأداء الفعال من قبل أفراد المنظمة،^٨ وتتميز المتاحف باهتمامها بعمليات التواصل المجتمعي إذ تطور دورها واتسع للعمل على جذب الزائر ودمج الفئات المهمشة من خلال تقديم البرامج والفاعليات والأنشطة مع مراعاة المصداقية والحيادية فيما تقوم به وتقديمه.^٩

ومن ثم يجب على المتحف استغلال الأحداث الثقافية المتنوعة التي تهم المجتمعات المحيطة من أجل الوصول إلى الجماهير والإعلان عن رسالته، علمًا بأن هذه الأحداث تشكل جوهرًا لمبادرات الرعاية، إذ أصبحت الفاعليات التي تجرى داخل وخارج فضاءات المتحف جزءًا لا يتجزأ من إشراك الجماهير في إنتاج الثقافة والتغيير الاجتماعي،^{١٠} يذكر في هذا الصدد الفاعليات التي قام بها المتحف المصري الكبير كجزء من عمليات الترويج وفي إطار الاستعداد للتشغيل التجريبي لافتتاحه، إذ قام بعمل حفل استقبال للمشاهير بالشراكة مع الماركة العالمية للأزياء "Dior" لافتتاح عرض الأزياء الذي أقيم في الأهرامات.^{١١} وكذلك فاعليات متحف الأقصر التي قامت بها فتيات من الصعيد لعرض أزياء لملابس تحاكي الملابس التقليدية للحضارة المصرية القديمة،^{١٢} وأيضًا عرض أزياء شانيل عام ٢٠١٩، من أعمال المصمم كارل لاغرفيلد المستوحى من الحضارة المصرية القديمة والذي أقيم بقاعة معبد دندور في متحف المتروبوليتان للفن في نيويورك وعليه، يمكن تعريف عملية - التواصل المجتمعي - بالمتحف على أنها: "استخدام المتاحف لاستراتيجيات مختلفة للعمل على تعزيز عمليات التبادل فيما بين المجتمعات المختلفة حول موضوع مشترك من أجل التغلب على الاختلافات المتعلقة بالتقاليد الثقافية، بما في ذلك تلك التي قد تنعكس على بعض مقتنيات المتحف كتنظيم أنشطة موضوعية لبناء الروابط فيما بين المجتمعات وداخلها من خلال معالجة بعض الموضوعات مثل الشيخوخة والهجرة والاستقطاب الاجتماعي والاقتصادي وإنهاء الاستعمار وكره الأجانب وتغير المناخ."^{١٣}

فالتواصل المجتمعي يأتي كمبادرة أولية من المؤسسة في صورة دعوة تحفيزية للجماهير ينتج عنها ما يُعرف بالمشاركة المجتمعية؛ والتي يتوقف نجاحها على مدى الاستجابة الفعالة من قبل المجتمع المحيط

⁸ BEHROOZ, F (ed.), «A Guide to Community Engagement & Outreach», Scarborough Civic Action Network, November 29, 2012, 3.

^٩ راشد، فلسفة ونشأة المتاحف، ١٥٨-١٦٢.

^{١٠} MARK, W. R., «Globalization: Incorporating the Museum», In *A Companion to Museum Studies*, edited by Sharon Macdonald, Wiley Blackwell, 2006, 384.

^{١١} سيد، مي، "مشاهير العالم في المتحف المصري الكبير"، بوابة أخبار اليوم، ٣ نوفمبر ٢٠٢٢ :

<https://m.akhbarelyom.com/s/3955864> Accessed at 2/5/2023.

^{١٢} بوابة الأقصر، "فتيات من الصعيد عرض أزياء للملابس الفرعونية بمتحف الأقصر"، ١٦ مارس ٢٠٢٢،

<https://www.facebook.com/watch/?v=320493110062653> Accessed 2/4/2023.

^{١٣} ANONYMOUS, "Culture and Local Development: Maximizing the Impact. A Guide for Local Governments, Communities, and Museums", OECD & ICOM, 2019, 39.

لمجموعة المتطلبات التي يحددها المتحف، والتي تختلف من دولة لأخرى - بل من متحف لآخر - وفقاً لسياسته المعلنة، مما يُسهم في قيام المتحف بدوره على كافة المستويات التثقيفية والتعليمية والترفيهية؛ (شكل ٢، ١).

٢. المشاركة المجتمعية "Community Engagement":

تعرف بأنها: "قيام الأفراد بدورهم تجاه المؤسسة دون أن يكونوا موظفين أو مكلفين بصورة رسمية بالتأثير في الخدمات وفي التعاون؛ وذلك لسد الحاجات المحلية للمؤسسة علماً بأن المشاركة قد تأخذ أشكالاً ومستويات مختلفة"،^{١٤} ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "العمل بشكل تعاوني مع ومن خلال مجموعات من الأشخاص المنتسبين عن طريق القرب من الموقع الجغرافي للمنظمة أو الاهتمامات الخاصة أو المواقف المماثلة لمعالجة القضايا التي تناقشها المؤسسة، والتي تؤثر على رفاهية هؤلاء الأشخاص وممارستهم"،^{١٥} حيث تشير المشاركة المجتمعية بشكل عام إلى مشاركة الناس في أي مشروع لحل مشاكلهم ولتطوير ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، إذ يشاركون في تحديد الأهداف وإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط والبرامج، كما تعرف الأمم المتحدة (١٩٧٠) المشاركة على أنها: عمل جماعي من قبل مختلف طبقات الناس أو أصحاب المصلحة، وتعد عملية جماعية ديناميكية يُسهم فيها جميع أعضاء المجموعة أو يتشاركون أو يتأثرون بتبادل الأفكار والأنشطة نحو حل المشكلات أو اتخاذ القرار.^{١٦}

أما عن ممارسة المشاركة المجتمعية في المتاحف، فهي ممارسة حديثة نسبياً لا تزال تقتصر إلى مزيد من الدراسات التجريبية للممارسة المهنية،^{١٧} وترى نينا سيمون أن المؤسسة الثقافية القائمة على المشاركة المجتمعية هي: "مكان يمكن للزائر من خلاله إنشاء المحتوى ومشاركته كما يمكنهم التواصل مع بعضهم البعض حول المحتوى، فإثناء المحتوى هنا معني بإسهام الزوار بأفكارهم الخاصة للمؤسسة. أما عن المشاركة فهي قيام الزوار بمناقشة هذه الأفكار فيما بينهم ومع أفراد المؤسسة، والعمل على إعادة نشرها ومشاركتها مع الآخرين".^{١٨} ويتيح المتحف عبر المشاركة المجتمعية "Museum Participatory" إشراك المجتمع في صناعة الحدث عبر المشاركة في العروض المتحفية، أو تفسير المقتنيات ذات الدلالات الثقافية المرتبطة بالمجموعات العرقية والتقاليد الشعبية، كما ترى سيمون أيضاً أن عملية المشاركة التفاعلية هي: "أداة أساسية لتعزيز عمليات الترفيه والاستكشاف والتعلم للزائر"،^{١٩} فمفهوم مشاركة الجمهور "Audience Involvement" هو مفهوم متعدد الأبعاد، إذ يعمل كوسيط لتعزيز تغيير السلوك، كما يتسم بأنه يتكون من

^{١٤} قدومي، منال عبد المعطي، "دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي"، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨م، ٢.

^{١٥} ANONYMOUS, "Principles of Community Engagement", CDC & ASTDR, 2011, 7.

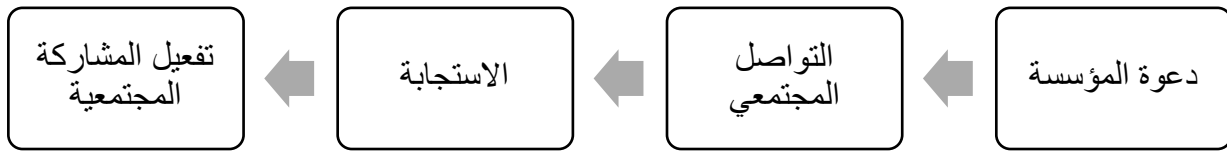
^{١٦} HOSSAIN, M.A., «Community Participation in Disaster Management: Role of Social Work to Enhance Participation», *Antrocom Online Journal of Anthropology* 9, No. 1, 2012, 161.

^{١٧} MORSE, N., *The Museum as a Space of Social Care*, London: Routledge, 2020, 7.

^{١٨} SIMON, N., *The Participatory Museum*, California: Museum 2.0, 2010, 2.

^{١٩} SIMON, *The Participatory Museum*, 349-50.

بعدين: (أ) المشاركة العاطفية؛ (ب) المشاركة المعرفية النقدية، حيث يبدو أن المشاركة هي مقدمة لزيادة الكفاءة الذاتية والفاعلية الجماعية وتحفيز التواصل فيما بين الأفراد،^{٢٠} وعليه، فإن المشاركة المجتمعية يمكن أن تتخذ أشكالاً ومستويات مختلفة وفقاً لسياسة المؤسسة وتنظيمها الإداري وتبعيتها للقطاع العام الحكومي أو الخاص، إذ يختلف مفهوم المشاركة المجتمعية وفقاً للعديد من الاعتبارات؛ ولكن يبقى الجوهر واحداً مع الاختلاف في الهدف المرجو وفي طريقة تنفيذه، فاستراتيجية المشاركة المجتمعية هي نمط الأنشطة التي تنفذها الشركات للعمل بشكل تعاوني مع ومن خلال مجموعات من الناس لمعالجة القضايا التي تؤثر على الرفاهية الاجتماعية لهؤلاء الناس.^{٢١}



(شكل ١) مراحل تفعيل المشاركة المجتمعية وفقاً لخطوات التفعيل. © عمل الباحث

وقد ظهر مفهوم المشاركة المجتمعية نتيجة للتطورات الحادثة للعديد من المبادرات التطوعية وصولاً لمنظمات المجتمع المدني، ولقد حرصت التشريعات والمواثيق الدولية على التأكيد على حرية تكوين الجمعيات.^{٢٢} وفي مصر، ظهرت أولى هذه المبادرات بتأسيس أول جمعية أهلية في القرن التاسع عشر، فقد تأسست "الجمعية اليونانية بالإسكندرية" في سنة ١٨٤٣، وتم اعتمادها في ١٩٦٨، ومنذ تأسيسها عملت بشكل متصل وبهدف تقديم الخدمات والأنشطة والمبادرات المتنوعة.^{٢٣}

²⁰ SOOD, S., «Audience Involvement and Entertainment—education», *Communication Theory* 12, N°.2, 2002, 156.

²¹ BOWEN, F., ALOYSIUS, N.K. & HERREMANS, I., «When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy», *Journal of Business Ethics* 95, 2010, 297, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1>.

²² فقد أقرت المادة ٢٠ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في ١٠/١٢/١٩٤٨ على مبدأ حرية تكوين الجمعيات؛ وكذلك العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية التي تم توقيعها في نيويورك في ١٩/١٢/١٩٦٦ والذي حظر وضع أية قيود على ممارسة هذا الحق؛ موسى، حسام توكل، التنظيم القانوني للجمعيات الأهلية في مصر "جمعيات حماية المستهلك نموذجاً"، ٢٠١٦، ٣.

²³ الجمعية اليونانية بالإسكندرية، رابط:

<https://ekalexandria.org/ar>, Accessed at 12/11/ 2022.

تلتها الجمعية المصرية للدراسات التاريخية بالقاهرة وهي أقدم جمعية تاريخية متخصصة في الشرق الأوسط، إذ يرجع تاريخها إلى عام ١٩٤٥، وقد عنيت بعقد محاضرات وندوات تثقيفية وتوعوية للشباب بتاريخ مصر مع قيامها بإصدار مجلة دورية تصدر بانتظام منذ عام ١٩٤٨؛ حول الجمعية المصرية للدراسات التاريخية:

<https://jejh.journals.ekb.eg>, Accessed at 2/4/2023

١.٢. مستويات المشاركة المجتمعية:

عادة ما تمارس المشاركة المجتمعية على عدة مستويات؛ وقد تطرقت سارة وايت للمستويات المختلفة للمشاركة في نقاشها لاستخدامات وانتهاكات المشاركة المجتمعية، ووفقاً لما عرضته، يمكن تصنيف المشاركة المجتمعية.

١.١.٢. وفقاً للتأثير من الأكثر تأثيراً للأقل تأثيراً:^{٢٤}

لأربع مستويات على النحو التالي: المشاركة الإسمية «Nominal participation»؛ المشاركة الفعالة «Instrumental participation»؛ المشاركة التمثيلية «Representative participation»؛ المشاركة التحويلية «Transformative participation»، وفيما يلي نستعرض هذه المستويات الأربع على النحو التالي:

١.١.١.٢. المشاركة الإسمية (الشرفية):

هي المشاركة الصورية التي تكون على المستويات العليا للمؤسسة، حيث تحمل صبغة الشرعية ولكن لا يمارس هذا المستوي قدرًا ملموسًا من المشاركة الفعلية أو الحقيقية، وهي تشمل مشاركة الأفراد في المجالس العمالية العامة، والتي يكون فيها التمثيل شرفي، وليس فعال على الأرجح،^{٢٥} وفي المتاحف، يتمثل المستوى الأول في عملية المشاركة المجتمعية في الإدارة العليا للمؤسسة، وهي المنوط بها أن تعمل على وضع الشرعية أو السياسة التي تمكن أطراف هذه العملية من السير قدمًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق المنفعة لهم باعتبارها عملية ثنائية مزدوجة؛ على سبيل المثال، قيام متحف كليفلاند للفنون^{٢٦} بوضع الخطة الاستراتيجية (عام ٢٠١٧)،^{٢٧} وقيامه بتحقيق المستوى الأول من المشاركة المجتمعية عبر خطوته بوضع الخطة، والتي تُعد بمثابة حصيلة عام كامل من المحادثات الموضوعية فيما بين الأمناء والموظفين بالمتحف، ومع أصحاب المصلحة من الخارج - وذلك من أجل استجابة المتحف للفرص والتحديات المختلفة التي من الممكن أن يواجهها.

²⁴ WHITE, S., «Depoliticising Development: The Uses and Abuses of Participation», In *Development, NGOs, and Civil Society*, edited by Deborah Eade, Oxford: Oxfam GB, 2000, 144.

²⁵ WHITE, In *Development, NGOs, and Civil Society*, 144-5.

²⁶ Cleveland Museum of Art Website, <https://www.clevelandart.org/>. Accessed at 2/4/2023.

²⁷ عرف تحالف المتاحف الأمريكية الخطة الاستراتيجية بأنها وثيقة أساسية تدعم المهمة والمعايير الأساسية للتخطيط ووضع رؤية واضحة للمؤسسة حيث تضمن أن تلبية هذه الرؤية احتياجات جمهورها ومجتمعها، وتتطلب أن يحدد المتحف كيف سيحصل على الموارد لتحقيق هذه الرؤية؛ إلى جانب تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات التي سيحققها من خلالها؛ للتأكد من أن المتحف يكتسب ويطور ويخصص موارده البشرية والمالية والمادية بطريقة تعزز مهمته وتحافظ على قدرته المالية.

<https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/core-documents/>,

Accessed at 5/2/2023.

حول الخطة الاستراتيجية لمتحف كليفلاند للفنون ٢٠١٧:

https://www.clevelandart.org/sites/default/files/documents/other/CMA_Strategic_Plan_2018-2027_complete.pdf Accessed at 2/3/2021.

٢.١.١.٢. المشاركة الفعالة:

هي المستوى الثاني المتمثل في العاملين، يعمل على الاستخدام الفعال لمهارات ومعرفة أعضاء المجتمع في تنفيذ أهداف المؤسسة، أي العمل على تحليل المجتمع المحيط،^{٢٨} مثال على ذلك تجربة المتحف البريطاني عبر قيام إيلونا ريجولسكي، الأمين بالمتحف، بالمشروع البحثي: "ربط المجتمعات المحلية مع ٤٠٠٠ عام من التراث في مصر"؛ وفيه، تم إرساء طرقٍ جديدة لربط المصريين بماضيهم واستهدفت المشروع أهالي قرية شطب^{٢٩} كنموذج تطبيقي،^{٣٠} يدرس مشروع المتحف البريطاني في شطب الطيف الواسع لتاريخ القرية منذ ٢٥٠٠ ق.م. حتى الوقت الحاضر، بإعتبار المجتمع المحلي الحالي هو الوريث التاريخي، وبالتالي فإنهم أصحاب المصلحة ومن خلالهم يمكن إعادة اكتشاف هذا الماضي القديم أو عوضًا عن الدراسة التاريخية البحتة، ويسعى المشروع لجذب الاهتمامات المحلية وتقديم نموذج للعمل الميداني المبتكر والمستدام، حيث تعمل هذه المبادرات على تعزيز الشعور المحلي بالملكية والوعي من خلال الانخراط مع الجمهور، وعبر هذا المشروع برز دور المشاركة من خلال دور فريق العمل في إنتاج أول سلسلة من الأفلام القصيرة التي يشارك فيها كل من أفراد المجتمع وفريق المتحف نواياهم وتطلعاتهم واهتماماتهم، بالفيلم عبارة عن منتدى لبناء الثقة بين أعضاء المجتمع وأعضاء فريق المشروع، وقد تم عرضه لأول مرة في أكتوبر ٢٠١٧م، وقد تزامن إنتاج الفيلم مع مراحل المسح الأولية للمشروع، والتي حددت نطاق ما يُنظر إليه على أنه تراث يستحق الحفاظ فُتد شطب مثالاً بارزاً على العمارة التقليدية المحلية التي تتعرض للتهديد بشكل متزايد بسبب اتجاه المجتمع نحو العمارة الحديثة.

٣.١.١.٢. المشاركة التمثيلية:

المستوى الثالث المتمثل في أعضاء المجتمع، وتكون المشاركة في عملية صنع القرار وتنفيذ المشاريع أو السياسات، حيث يتمتع أعضاء المجتمع بسلطة أكبر للتفاوض وتغيير الوضع الراهن، فقد أصبح إشراك المجتمع في صنع القرار أولوية قصوى بالنسبة لواقعي السياسات في السنوات الثلاثين الماضية،^{٣١} ومن الممكن أن تكون في صورة دمج وجهات نظر الزائر في هذه المرحلة، كما يمكن للقائمين على عمليات التخطيط معالجة أسئلة إضافية من شأنها أن تُسهم في دمج المجتمع بالمؤسسة مثل: ما هو دورنا الحالي تجاه المجتمع؟ ما هو التأثير الذي تريده المؤسسة مع المجتمع؟ وما هي طبيعة العلاقة المرغوبة مع المجتمع؟^{٣٢} وتختلف درجة المرونة في الاستجابة للمجتمع باختلاف طبيعة المؤسسة المعنية، ويذكر في هذا

²⁸ WHITE, In *Development, NGOs, and Civil Society*, 145.

²⁹ قرية صغيرة تقع جنوب أسيوط. كانت عاصمة المقاطعة الحادية عشرة من مقاطعة مصر العنلى فى مصر القديمة.

³⁰ REGULSKI, I., «Connecting Local Communities with 4,000 Years of Heritage in Egypt», British Museum Website, December 21, 2017, URL: [Connecting local communities with 4,000 years of heritage in Egypt | British Museum](https://www.britishmuseum.org/press-releases/connecting-local-communities-with-4000-years-of-heritage-in-egypt) Accessed at 2/5/2022.

³¹ SAVINI, F., «The Endowment of Community Participation: Institutional Settings in Two Urban Regeneration Projects», *International Journal of Urban and Regional Research* 35, N° 5, 2011, 949.

³² WELLS, M., BUTLER, B. & KOKE, J., *Interpretive Planning for Museums: Integrating Visitor Perspectives in Decision-making*, Routledge, 2016, 76.

الصدد تجربة متحف لندن^{٣٣}، وقيامه بوضع ميثاق للمشاركة المجتمعية حيث يحدد هذا الميثاق كيف يعمل المتحف مع مجتمعات وشركاء وزوار مختلفين ويستمتع إليهم ويتعلم منهم لجعل المتحف أفضل للجميع، فقد حرص على تمثيل التنوع لدى الفريق المجتمعي بالمتحف إلى جانب جعل الجميع يشعرون بالترحيب بغض النظر عن خلفيتهم أو احتياجاتهم، إلى جانب محاولتهم لوضع أفكار الأشخاص وتعليقاتهم موضع التنفيذ وخلق مساحة لمجموعات مختلفة للتواصل مع بعضها البعض، وبناء علاقات طويلة الأمد مع المجتمعات التي يعمل معها.

٤.١.١.٣. المشاركة التحويلية:

هي المستوى الأخير للمشاركة؛ وفيها يتضامن أصحاب السلطة مع المجتمع لاتخاذ الإجراءات وصياغة القرارات، ويذكر هنا تجربة متحف لندن في قيامه بمعرض "المدينة لنا" في عام ٢٠١٧، والذي تساءل عن كيف نعيش ونزدهر على كوكب حضري؟ وقد استعرض القضايا الرئيسية التي تؤثر على سكان لندن وسكان المدن في جميع أنحاء العالم، من خلال معالجة الإسكان الميسور التكلفة، والتخطيط الحضري الفعال، والنقل، وجودة الهواء، والمساحات الخضراء، والمراقبة، وتكنولوجيا المدن الذكية، والتنوع، والنشاط، والتماسك الاجتماعي، ويعرض التحديات التي تواجهها المدن والحلول التي تبتكرها المجتمعات لمكافحتها، وقد قام بعقد شراكة مع ٢٥ مشروعًا في جميع أنحاء لندن يعملون على جعل المدينة مكانًا أفضل؛ كاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع^{٣٤}، في سبيل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمتحف.

٢.١.٢. المشاركة المجتمعية وفقًا لمدي استجابة الزائر:

على صعيد آخر، يمكن تصنيف مستويات المشاركة وفقًا لمدي استجابة الزائر إلى سبعة مستويات:^{٣٥} وهذه المستويات السبع هي: [عدم المشاركة، المشاركة السلبية، مشاركة المعلومات، المشاركة بالمشاورة مع مجتمعات هامشية، المشاركة الوظيفية، المشاركة التفاعلية، التعبئة الذاتية]. أربعة منها يمكن تطبيقها بوضوح مع المتاحف، وهي:

١.٢.١.٢. عدم المشاركة:

في هذه الحالة تكون المؤسسة قد أخفقت في عملية الدعوة أو التحفيز، إذ إن المشاركة ليست قرارًا في حد ذاتها وإنما هي عملية تنموية، وقياسًا على المتاحف المصرية، يلاحظ أن معظم المتاحف المصرية تعاني من غياب المشاركة - لاسيما المتاحف المحلية بالمحافظات - وقد يعود ذلك إلى عدم قدرة المتحف على

³³ London Museum Website, <https://www.museumoflondon.org.uk>, Accessed at 15/11/2022.

³⁴ ANONYMOUS, Engaging Character: <https://www.museumoflondon.org.uk/museum-london/get-involved/engagement-charter> Accessed at 10/12/2022.

³⁵ SNIJDER, M., SHAKESHAFT, A., WAGEMAKERS, A., STEPHENS, A., CALABRIA, B., «A Systematic Review of Studies Evaluating Australian Indigenous Community Development Projects: The Extent of Community Participation, Their Methodological Quality and Their Outcomes», *BMC Public Health* 15, N°. 1, 2015, 4.

مخاطبة المجتمع المحلي ومعاصرة قضاياها إما نتيجة لعدم القدرة على الترويج لفاعليات وأنشطة المتحف، أو بسبب النظرة التقليدية للمتحف بأنها مزارات لاستقطاب السياحة الخارجية.^{٣٦}

٢.٢.١.٢. المشاركة السلبية:

استهداف المنظمة لشرائح مجتمعية أجنبية/هامشية مع تهميش المجتمع المحلي، مما ينتج عنه مشاركة المجتمع المحلي ولكن بصورة تعرقل مهام وأهداف المؤسسة، كنتيجة مباشرة لعدم قدرة المؤسسة على مخاطبة احتياجاته ومتطلباته، وتظهر هذه القضية لدى بعض المتاحف الأمريكية فيما يتعلق بتهميش بعض الفئات ولاسيما فيما يتعلق بقضايا السود، إذ تواجه بعض المتاحف صعوبة في العثور على مسار يمكن من خلاله الترحيب بالجمهور المتنوع في عالم يطمح إلى المساواة والإنصاف؛ لذا تحاول المتاحف دائماً أن تعيد تقييم دورها في المجتمع بشكل نقدي.^{٣٧}

٣.٢.١.٢. المشاركة بالمعلومات:

يتمثل في مشاركة المجتمع بمعلومات وبيانات تمس اهتماماتهم وقضاياهم المتنوعة، حيث يُسهم الزوار في المتاحف من خلال مساعدة الأمانة على اختبار الأفكار أو تطوير مشاريع جديدة، من خلال التشاور مع بعضهم البعض وتبادل أفكارهم وعملهم الإبداعي في المنتديات العامة،^{٣٨} ويذكر في هذا الصدد مشاركة أهالي النوبة تراثهم مع متحف النوبة بأسوان والذي أثمر بعمارة متحفية على الطراز النوبي، ويضم المتحف آلاف المقتنيات التي قدمها أهالي النوبة طوعاً للمتحف في سبيل المشاركة في صون وتقديم عاداتهم وتقاليدهم، بجانب مشاركتهم في تفسير هذه المقتنيات.^{٣٩}

٤.٢.١.٢. المشاركة التفاعلية:

وفيها يحدد المجتمع احتياجاته واهتماماته وأهدافه بما يتماشى مع أهداف ومهام المؤسسة ذاتها، ويتم ذلك في صورة اتفاقات مسبقة، فيما تقوم المؤسسة بإطلاق المشاريع والفاعليات التي من شأنها أنها تُسهم في تلبية هذه الاحتياجات، ويذكر في هذا الصدد استجابة المتاحف لتحديات فترة الوباء والعمل بشكل تفاعلي مع الزوار، ومثال ذلك تجربة متاحف الشارقة بنقل مقتنياتها للواقع الافتراضي إلى جانب العمل على توفير الجولات الافتراضية للمعارض المختلفة والعمل على التواصل مع المجتمع.

^{٣٦} راشد، محمد جمال، المتاحف المصرية قراءة في فلسفة نشأتها، تطورها، وتنوعها، ط.١، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢١م، ٧٥.

^{٣٧} OLIVARES, A., & PIATAK, J., «Exhibiting Inclusion: An Examination of Race, Ethnicity, and Museum Participation», *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 33, N°. 1, 2022, 121.

^{٣٨} SIMON, *The Participatory Museum*, 3.

^{٣٩} سلامة، نصر، "البيوبيل الفضلي لمتحف النوبة... ذكريات وحكايات"، نشر في ١١/٨/٢٠٢١م:

<https://www.altabah1aloula.com/871842/> Accessed at 15/12/2022.

٥.١ أهمية المشاركة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة:

وفقاً لمفهوم التنمية، فإن المشاركة تعني: "مشاركة وإسهام قطاع عريض من السكان، خاصة الجماعات الأقل حظاً والفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة في اختيار وإعداد وتنفيذ ما يتعلق منها بتحسين ومتابعة السياسات ومراجعة مشاريع التنمية؛ والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التنمية وخصوصاً مستويات معيشة السكان أو المجموعات المستهدفة".^{٤٠}

وفيما يتعلق بمفهوم التنمية المستدامة، فيقصد بها: "الموازنة فيما بين الاحتياجات الإنسانية والاستخدام المتعدد للموارد بما يحافظ على هذه الموارد لتكون متاحة مع نقلها للأجيال المقبلة ويشتمل مفهومها على ثلاثة أبعاد متبادلة الدعم وهي: حماية البيئة، والنمو الاقتصادي وتحقيق المساواة الاجتماعية"،^{٤١} أما عن العلاقة فيما بين المشاركة المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة فمن أهم عوامل تحقيق النجاح لمشروعات التنمية هي التخطيط السليم لهذه المشروعات إلى جانب تحقيق المشاركة المجتمعية، وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في قانون تخطيط المدن البريطانية لسنة ١٩٤٧م، والذي يشير إلى ضرورة التشاور مع كافة الأطراف التي لها علاقة بالعملية التخطيطية، وهو ما دفع العديد من المؤسسات لاحقاً لتخصيص جزء من ميزانيتها لتفعيل المشاركة المجتمعية بما يعود بالنفع لكلاً من الطرفين، وتُعد المشاركة المجتمعية واحدة من أهم العوامل التي تعزز استمرار العلاقة فيما بين المؤسسات بمختلف أنواعها وأنماطها الإدارية المختلفة وبين أفراد المجتمع، مع ربط هذه المؤسسات بالقضايا المتعددة للمجتمع والعمل على تلبية احتياجاته ومتطلباته المتنوعة.^{٤٢}

٣.٢ المشاركة المجتمعية بالمتحف والوصول لرضا الزوار:

جمع المتحف في مهامه فيما بين مهام المؤسسات الثقافية والتعليمية والترفيهية، إذ ترجع الأسباب الأولى لإقامة متاحف لزيادة الوعي الثقافي بصورة أساسية؛ وذلك بجانب صون التراث،^{٤٣} ولكن مع مرور الوقت أصبح هذا الهدف أكثر تعقيداً، إلى جانب اكتساب المتاحف أدواراً خدمية جديدة فقد أصبحت تجمع فيما بين أدوار الترفيه والتعليم والدراسة والتنقيف، وتبادل المعرفة؛ فلم يعد دورها يقتصر فقط على صون التراث، ولكن أصبحت مطالبة بمواجهة التنوع الواسع في وجهات النظر والثقافات والطبقات المجتمعية.^{٤٤}

^{٤٠} غنيم، عثمان محمد، مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي، ط.٣، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص.٣.

^{٤١} راشد، محمد جمال، متاحف والتراث الثقافي، ط.١، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢١م، ص.١٨٣.

^{٤٢} الفيق، فريد صبح، "دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة الخطى التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية

كحالة دراسية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٢٠١٥، ع.٨، ص.١٣٠-١٥٢، ٢٠١٥م، ص.٣.

^{٤٣} راشد، فلسفة ونشأة المتاحف، ١٠٦.

^{٤٤} راشد، فلسفة ونشأة المتاحف، ١٢٦.

ودائمًا ما يؤكد تعريف المتحف على دور المتحف تجاه المجتمع باعتباره مسئولية أساسية لا تتغير بتغير الزمن أو النص، فيما فرض النص الحالي (براغ ٢٠٢٢)^{٤٥} مجالًا للتأكيد على التواصل والمشاركة المجتمعية من خلال تواصل المتحف مع المجتمع بطريقة أخلاقية ومهنية، والتأكيد على الشمولية والتنوع والوصول لمجتمعات مختلفة، فالمتحف مطالب عبر الهيئة الإدارية لاتخاذ التدابير لضمان الشمولية والوصول لمختلف دوائر وفئات المجتمع كخطوة اعتبارية ضرورية، ومن ثم، أصبح من الضروري سعيه نحو ابتكار أساليب جديدة تُسهم في الوصول لرضا زائريه، حيث تعيش المتاحف اليوم تنافسًا كبيرًا من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع السبب في ذلك إلى خصائص الخدمة التي تقدمها، والتي تميزها عن السلعة المقدمة من قبل المتاجر، كعدم القدرة على لمسها أو تخزينها، وعليه يتوجب على المتاحف العمل جاهدة من أجل البحث عن أنجح الطرق والاستراتيجيات التي تضمن لها موقعًا جيدًا لدى الزوار، والعمل على رفع مستويات الرضا لدى العميل (الزائر)، إذ إنها تقدم خدمة وليس منتجًا ملموسًا.^{٤٦}

٣. رضا الزائر:

يعد تحقيق رضا الزائر تحدّي كبير للمُتحف، خاصة مع التغيير السريع في طبيعة الزوار، احتياجاتهم واهتماماتهم، وهو ما يتطلب سعي المُتحف لمواكبة هذه التحديات، وتعود بوادر عمليات المراقبة المنهجية للزائر لعقد التسعينيات،^{٤٧} إذ بات من الضروري على المتاحف أن تعمل دائمًا على جذب الزوار ودمجهم في أنشطتها المختلفة والعمل على إرضائهم أخذًا في الاعتبار بالاختلاف والتنوع الملحوظ في طبيعة ونوعية الزوار، وينقسم زوار المُتحف (عملائه)^{٤٨} إلى: الزائر، الداعم والممول، المستثمر، المتطوع، وتختلف تقسيمات الزوار في تعاملهم مع المُتحف وفقًا لطبيعة المُتحف والهيئة المالكة التابع لها المُتحف. ويمكن تعريف رضا الزائر على أنه: "تصور انطباع الزائر حول مختلف عناصر المُتحف وخدماته، مثل المرافق والخدمات والموظفين وبيئة المُتحف، حيث يقوم الزائر بالتقييم الشامل من أجل تكوين انطباع عام وقياس مدى الرضا عن الزيارة؛ لذا ينبغي على الهيئة الإدارية للمتحف أخذ هذه الجوانب في الاعتبار من أجل تحقيق النتائج المثلى."^{٤٩}

⁴⁵ Museum definition, ICOM Website, under: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> Accessed at 30/12/ 2022

^{٤٦} راشد، محمد جمال، علم المتاحف نشأته.. فروعها.. وأثره، ط.١، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠، ٢٢٥.

⁴⁷ CUELLAR, K., JAMBOR, E., SORORNEJAD, P., & TALPEY, S., «Improving Visitor Evaluation at the British Museum», *Interactive Qualifying Projects*, Worcester Polytechnic Institute, 2020, 3.

^{٤٨} يختلف تعريف العملاء أو المصطلحات المستخدمة للدلالة عليها باختلاف طبيعة المؤسسة. فالعمل في المؤسسات التجارية والاقتصادية هو صاحب القوة الشرائية. أما العميل في المنظمات غير الربحية أو التنموية فينقسم إلى عدة أنواع من بينها: العميل الداعم، العميل المستفيد، أو العميل المتطوع، الخ؛ المهيدب، رائد بن عبد العزيز، رضا العملاء والمستفيدين أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية، ط١، مركز استراتيجيات التربية، ٢٠١٧م، ١٠.

⁴⁹ BRIDA, J.G., DISEGNA, M., & VACHKOVA, T., «Visitor Satisfaction at the Museum: Italian Versus Foreign Visitor», *Tourism: An International Interdisciplinary Journal* 61, N° 2, 2013, 169.

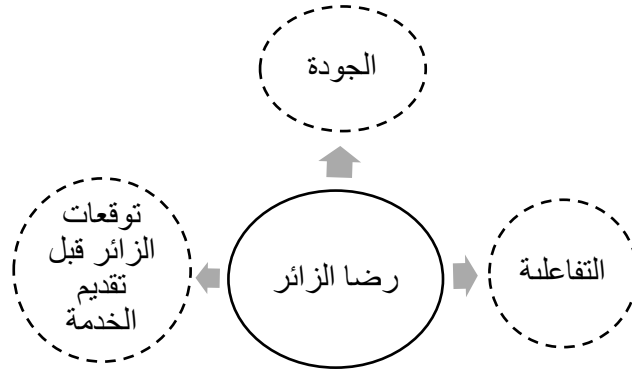
ويرتبط مفهوم الرضا بشكل وثيق من حيث الإدراك والموضوعية بتوقعات الزائر، فالحكم على جودة الخدمة تنتج عن مقارنة فيما بين توقعات العميل من الخدمة والأداء الفعلي لها، وقد يتشكل مفهوم التوقع كأساس للمقارنة باستخدام طريقتين هما^{٥٠}:

أ. التوقع المسبق: ما الذي يتوقعه العميل عند تقدمه للحصول على الخدمة؟

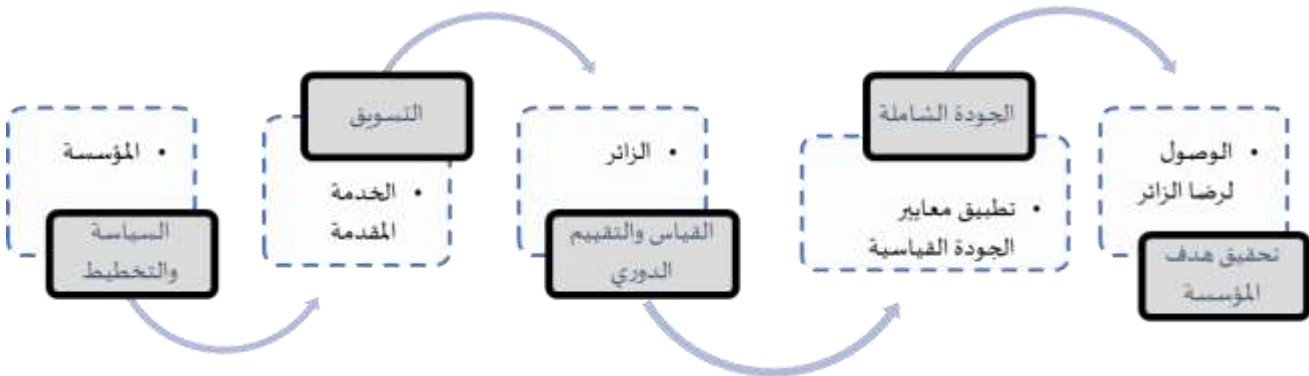
ب. الاحتياجات والاهتمامات: ما الذي يرغب فيه العميل عند تقدمه للحصول على الخدمة؟

ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة للتوجه نحو آليات قائمة على أسس مدروسة للترويج والتسويق للمؤسسات المتحفية، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة التنافسية الشديدة فيما بين متاحف وغيرها من المؤسسات الثقافية، أو فيما بين متاحف وبعضها البعض، فأصبحت تتنافس في الكيفية والطريقة التي تستطيع تقديم منتجها بطريقة تُسهم في زيادة الوعي العام لدى المجتمع في قالب من المتعة، وينظر لهذه العملية على أنها عملية صناعة للمحتوى من أجل تحقيق أعلى معدل من معايير الجودة وصولاً في ذلك لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة، وبذلك يستطيع المتحف أن يكون قادرًا على الوصول للزائر وتحقيق رضاه.^{٥١}

(شكل ٣،٤)



(شكل ٢) العوامل المؤثرة على رضا الزوار. © عمل الباحث.



(شكل ٣) رسم توضيحي لآليات وصول المتحف لرضا زائريه. © عمل الباحث.

⁵⁰ ZOLLINGER, M. & LAMARQUE, E., *Marketing et stratégie de la banque*, Paris: Dunod, 1999, 34.

⁵¹ LEWIS, P., «Museums and Marketing», In *Manual of Curatorship*, 166-176, Routledge, 2015, 215.

٤. دور المتاحف المصرية في تفعيل المشاركة المجتمعية:

شهدت متاحف مصر تطوراً ملحوظاً في المشاركة المجتمعية في العقود الأخيرة، وهو ما تحقق في إطار مواكبة السياسات الدولية لاهتمامها بتطور المجتمعات وتطور قضاياها المتنوعة، ويرجع تاريخ سن أول قانون مصري يشترط استيعاب الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة إلى عام ١٩٥٠م، وفي سبيل مواكبة هذه المسألة ودمج هذه الفئات، عملت متاحف على إزالة الحواجز ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة، فقامت بدمج مجموعة متنوعة من الأساليب التي تُسهّم في الوصول إلى الفئات مثل: المعارض الليلية وتوفير عمليات التفسير للمقتنيات بطريقة برايل وإقامة ورش الحكي والقصص السردية بالطرق المناسبة لهذه الفئات والأدلة الصوتية وورش العمل والبرامج المتنوعة في سبيل العمل على تطوير ممارسات الوصول المتنوعة.^{٥٢}

ويذكر في هذا الصدد تجربة المتحف المصري للتواصل مع الأطفال عبر عمل خيمة متحفية في ٢٠٠٢م، لتكون بمثابة مدرسة الأطفال، وقد أسهمت بشكل مهني في رفع الذوق الفني العام لدى الطفل بمساعدة أمناء المتحف والعمل على ربطهم بالحضارة المصرية وغرسها في أذهانهم في سبيل تنشئة جيل مرتبط بالهوية منذ الصغر والحرص على تكوين موقف إيجابي تجاه المتحف.^{٥٣}

ويُعدُّ متحف الفن الإسلامي بالقاهرة من أهم متاحف التي وضعت اللبنة الأولى للمشاركة المجتمعية في ضوء آليات تواصل فعالة، إذ يمتلك المتحف فريقاً متطوعاً متميزاً يتجاوز المئة عضو نشط، يتردد على المتحف بصورة دورية ومنظمة ومشارك في الأنشطة التنظيمية للمتحف من الإرشاد والتوثيق والتسجيل للمقتنيات بمركز المعلومات للمتحف،^{٥٤} فضلاً عن كافة المشاريع المستهدفة لفئات مختلفة من المجتمع المحيط، ففي سبيل مخاطبته لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة ودعمًا منه لمبادرة العلاج بالفن قامت إدارة التربية المتحفية بعمل ورشة تعليمية لفن الأوريغامي (طي وتشكيل الورق) لتنمية المهارات العقلية والذهنية والحركية لدى الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة، بالإضافة لمخاطبته للمجتمعات المحلية واستهداف المعرض لمجموعة حرف تراثية متمثلة في الخيامية والإيتامين والزجاج المعشق، وهو نتاج ورشة عمل لتدريب ٦٠ مشتركاً من مجتمع المتحف بالتعاون مع مؤسسة الزخارف التراثية للتنمية والتدريب التابعة لوزارة

⁵² ZAKARIA, N., «Barriers to Social Inclusion with the Egyptian Museums; New Approach towards Disability» *Curator: The Museum Journal* 63, N^o. 1, 2020, 116.

^{٥٣} بليغ، راندا، "التربية المتحفية في مصر والعالم"، *حولية الاتحاد العام للآثارين العرب "دراسات في آثار الوطن العربي"*، مج.٦، ع.٦، ٨٣-٩٦، ٨٨، ٨٧.

^{٥٤} استناداً على المقابلات الشخصية التي أجريت مع المسؤولين والمختصين بالمتحف (بتاريخ ٢٣ أكتوبر ٢٠٢٢م).

التجارة والصناعة،^{٥٥} بالإضافة لمواكبة الأحداث العالمية والقضايا المعاصرة عبر تنظيم الفاعليات والورش والمعارض استجابة لهذه الأحداث، فعلى هامش الاحتفال باليوم العالمي للمتاحف، قام المتحف بعمل معرض حول الاستدامة تحت عنوان: "من وحي متحف الفن الإسلامي"، وقد تم تنظيم معرض عن النباتات النادرة وعمل مجموعة ورش عمل على هامش المعرض معنية بطباعة الأزهار المختلفة على النسيج، بالإضافة للكثير من ورش العمل الممثلة لجوانب وأبعاد الاستدامة وجودة الحياة داخل المجتمع.

فضلاً عن تقديم المحاضرات والندوات التي تُسهم في التعريف بهوية المجتمع واهتمامات المتحف ومدى قدرته على مواكبة الأحداث والقضايا المعاصرة، فنجد مثلاً المتحف القبطي قد استهدف الباحثين وأقام عدداً من المحاضرات تحت عنوان: "وسائل الإنارة في الفنون والآثار القبطية" في يوليو وأغسطس ٢٠٢٢م على هامش معرض "مسرحة ومشكاة"، وقد طرحت موضوعات متمثلة في رمزية الإضاءة في الكنيسة القبطية؛ الهالة النورانية ما بين الأصل والرمز؛ وأدوات الإنارة في الفنون والآثار القبطية،^{٥٦} وتقديم معرض هدايا وحكاية، للاحتفال برأس السنة الميلادية لعام ٢٠٢٢م وعيد الميلاد المجيد، حيث ألقى الضوء على عادات تقديم الهدايا وميلاد السيد المسيح والهدايا المقدمة له، ورمزية كل هدية، وعلى هامش المعرض تم التقديم لورش عن كيفية تصنيع البخور من خلال النباتات العطرية المزروعة بحديقة المتحف، إلخ، ومن أنشطة متحف رشيد الوطني: ورشة "قلة وزير" وهي ورشة تعليمية لصناعة الفخار بالطريقة التقليدية بمنطقة إدفينا بمساعدة الحرفيين المحليين بالمنطقة، وعلى هامش هذه الورشة تم طرح ورشة حكي عن تاريخ صناعة الفخار وأهمية منطقة إدفينا كأحد مراكز هذه الصناعة المتميزة، ورشة فنية لتنفيذ الأعمال الفنية باستخدام النوال لإحدى مقتنيات المتحف المخزونة على هامش الاحتفال باليوم العالمي للتراث تحت عنوان: التراث والهوية، واحتفالاً باليوم العالمي للمتاحف حول الاستدامة وجودة الحياة، قدم المتحف ورشة تحت عنوان: المخترع الصغير بالتعاون مع مدرسة علي المغربي الإعدادية بنين بإدارة رشيد التعليمية،^{٥٧} وأخيراً، مجموعة الفاعليات التي أطلقها المتحف المصري الكبير استعداداً لافتتاحه وفي سبيل تفعيل المشاركة المجتمعية والترويج للمتحف كحفل الموسيقى عمر خيرت والذي أقيم برعاية مؤسسة راعي مصر؛ وغيرها الكثير من الأنشطة المتنوعة وورش الفنون والحرف التراثية المستوحاه من الحضارة المصرية القديمة.

⁵⁵ MOHAMED, W., «Made in Egypt: Traditional Handicrafts as Tools for Community Engagement» *CIPEG Journal: Ancient Egyptian & Sudanese Collections and Museums* 1, 2017, 60-69, 63.

^{٥٦} المهدي، عمر، "وسائل الإنارة في الفنون والآثار القبطية"، بوابة الأهرامات، ٢٩ يوليو ٢٠٢٢،

<https://gate.ahram.org.eg/News/3620889.aspx> Accessed at 30/9/ 2022

^{٥٧} صفحة متحف رشيد الوطني على منصة الفيسبوك (يونيو ٢٠٢٣):

<https://www.facebook.com/RashidNationalMuseum/> Accessed at 30/5/ 2023.

٥. متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية – دراسة حالة:

نبعت فكرة إنشاء متحف الآثار في مكتبة الإسكندرية بعد أن تم العثور على بعض الآثار أثناء الحفائر التي أجريت بموقع المكتبة (١٩٩٣-١٩٩٥م)،^{٥٨} وافتتح المتحف رسمياً في ١٦ أكتوبر ٢٠٠٢م، وتبلغ مجموعة المتحف ١٣٤٢ قطعة أثرية تمثل عصوراً مختلفة للحضارة المصرية،^{٥٩} ويلعب المتحف دوراً هاماً في تحفيز الوعي العام بالتاريخ والثقافة من خلال ما يقدمه من برامج عن التراث المصري، كما يعزز الدور التاريخي للإسكندرية من خلال إنتاج الكتيبات والنشرات والبطاقات البريدية،^{٦٠} وبرغم أن الفكرة الأولى للمتحف تعود لعرض مقتنيات خرجت من الموقع ذاته، إلا إنه جميع مقتنيات من مواقع أخرى، ويصنف كمتحف آثار،^{٦١} إذ يقتني القطع الأثرية الممثلة للعصور المتوالية على مصر بداية من عصور الحضارة المصرية القديمة، الحضارة اليونانية والرومانية، والحضارة الإسلامية؛ إلى جانب الآثار المستخرجة من جزيرة نلسون والآثار التي تم استخراجها من قاع الميناء الشرقي بالإسكندرية وخليج أبي قير.

وينص بيان مهمة المتحف بالآتي: "يقوم متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية، والذي تأسس في عام ٢٠٠١، بعرض نبذة عن العصور المتعاقبة التي مرت على مصر، كما يهدف إلى نشر الوعي الثقافي لدى النشء، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة التعليمية"،^{٦٢} البيان حدد الغرض من إنشاء المتحف مع إبراز دوره تجاه المجتمع، ويفتقد البيان للتأكيد على المهمة والرؤية المنشودة للمتحف، ومن جانب آخر، فإن المتحف يفتقد أيضاً الاعتماد على سياسة واضحة لإدارة المقتنيات، بما فيها من عمليات الاقتناء والاستنزال والحفظ والتوثيق والتسجيل والعرض والمعارض، وغيرها، وهي المعايير التي وضعها المجلس الدولي للمتاحف في مدونة الأخلاقيات المهنية،^{٦٣} ومن حيث تنظيم وعرض مجموعته، يتبع المتحف في تقديمه للمقتنيات طريقتين للعرض، هما: العرض السياقي التاريخي والموضوعي، بجانب العرض المخزني،^{٦٤} حيث تبدأ قاعة العرض بصالة الحضارة المصرية القديمة ويتصدرها نموذج لحجر رشيد، ثم قاعة الحضارة اليونانية والرومانية ويمثل الذراع الرخامي الذي يبرز براعة النحت في هذ التوقيت القطعة المحورية، وينتقل الزائر بعد ذلك إلى قاعة

⁵⁸ Ezz El-Din, D.& El Kasrawy, S., «Museum Education Case Study: The Bibliotheca Alexandrina's Antiquities Museum», *Journal of Tourism Research*, N^o.1, 2010, 78.

⁵⁹ الموقع الرسمي لمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية:

<https://antiquities.bibalex.org/Antiquities/overview.aspx?lang=ar> Accessed at 30/9/ 2022.

⁶⁰ TOSIC, V. & LAZAREVIC, S., «The Role of Libraries in the Development of Cultural Tourism with Special Emphasis to the Bibliotheca Alexandria in Egypt», *UTMS Journal of Economics* 1, N^o.2, 2010, 113.

⁶¹ راشد، محمد جمال، "أنواع المتاحف ومعايير تصنيفها"، *مجلة الاتحاد العام للآثار العرب*، مج. ٢٢، ع. ١٠، ٢٠٢١م، ٧٥٠.

⁶² الموقع الرسمي لمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية،

<https://antiquities.bibalex.org/home/index.aspx?lang=ar> Accessed at 30/12/ 2022.

⁶³ ANONYMOUS, American Alliance of Museums, Accessed at 30/1/ 2023 <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/Developing-a-Mission-Statement-2018.pdf>

⁶⁴ راشد، محمد جمال، *العرض المتحفي*، ط١، القاهرة: ٢٠٢٠، ١٣٧، ١٤٥.

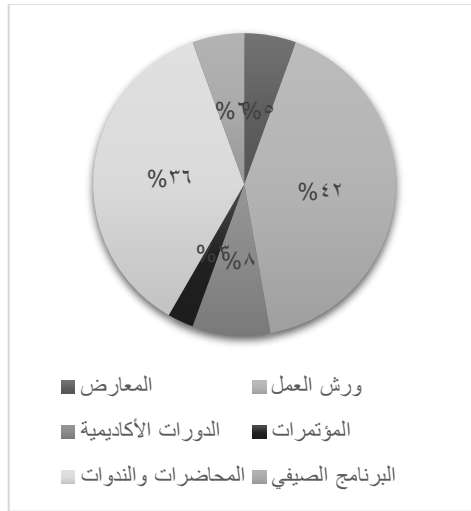
الآثار البيزنطية والتي يتوسطها أحد أهم مقتنيات المتحف، وهي المنجلية (أي: حامل الإنجيل)، وينتهي مسار العرض الزمني بقاعة العرض الخاصة بالحضارة الإسلامية، فيما يتمثل العرض المخزني في طريقة عرض الآثار الخاصة بجزيرة نلسون حيث يتم فيها عرض المقتنيات ذات الطبيعة والنوعية الواحدة والمتمثلة في الأواني الفخارية،^{٦٥} وهناك أيضا قاعة العالم الآخر في عرض موضوعي، حيث تستعرض الحياة الجنائزية عند المصري القديم، وقد أضيفت تقنية تركي تفاعل الزوار من خلال حائط المعرفة باستخدام تقنية الواقع المعزز في هذه الصالة.^{٦٦}

٥.١ الدور التعليمي للمتحف وتفعيل المشاركة المجتمعية بالمتحف:

لم تعد المجتمعات تعمل على تلقي المعرفة بالطرق التقليدية البحتة؛ ولكن تزايدت لديها الرغبة في أن تنمية دورها في فهم واستيعاب التراث، لذا تسعى كافة المؤسسات الثقافية والتعليمية باستحداث طرق جديدة وفعالة تسعى من خلالها إلى الوصول للمجتمع، وتسعى المتاحف كمؤسسات تعليمية ثقافية تنمية وترفيهية أن تضع أسساً مدروسة للتعليم غير الرسمي بطرق تفاعلية تُسهم في تشجيع الزائر على تلقي المعرفة حول المقتنيات المعروضة مع محاولة ربطها بالقضايا ومختلف الأحداث التي يمر بها المجتمع.^{٦٧}

٥.٢ واقع المشاركة المجتمعية بمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية:

تتمثل المشاركة المجتمعية في متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية في مجموعة الفاعليات التي يقدمها المتحف للزوار متمثلة في: المحاضرات والندوات؛ برنامج التربية المتحفية؛ المعارض الأرشيفية؛ ورش العمل الطارئة والمسابقات المقدمة على هامش برامج التربية المتحفية بالمتحف؛ الدورات الأكاديمية المتخصصة.



(شكل ٤) فاعليات متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية © عمل الباحثة.

⁶⁵ PIACENTE, M. (ed.), *Manual of Museum Exhibitions*, Rowman & Littlefield, 2022, 69.

⁶⁶ DING, M., «Augmented Reality in Museums», In *Arts Management and Technology Laboratory*, 2017, 1ff.

⁶⁷ GREENHILL, *Museums and Education*, 2-3.

وبالرجوع لإدارة المتحف - وكما هو مبين أيضا على الموقع الإلكتروني للمتحف - حول الفاعليات المختلفة التي يقدمها. تلاحظ أن المتحف قام بالعديد من الفاعليات ولكن مع بعض القصور في التكرار للفاعليات أو عدم استمراريتها، حيث نجد أن عدد الفاعليات التي تمت خلال عام ٢٠٢٢ م، هي: ١٥ محاضرة، معرضان مؤقتان، وثلاث دورات تدريبية، ومؤتمر واحد، ومن خلال مراجعة هذه الفاعليات والمنشورات الخاصة بها واستطلاع الآراء ومراجعة الفئات المستهدفة يمكن التعرف على الفئات المستهدفة فعليا، إذ نجد معظم الموضوعات المقدمة ينصب اهتمامها على ثلاث فئات فقط من الزوار، وهم: (الطفل، والمتخصص الأكاديمي، ذوي الهمم)، ورغم بذل الجهد في محاولة عمل ورش على هامش هذه الفاعليات لاستقطاب ومشاركة المجتمع؛ إلا أن أوجه القصور تكمن في عدم استهداف الفئات المختلفة وعدم وجود خطة واضحة تضمن استمرارية الفاعليات والبرامج وعليه، يتضح عدم وجود آلية واضحة لتحليل المجتمع والتعرف على فئاته المتنوعة، تحديد احتياجاتهم وأولوياتهم، ومن ثم العمل على استهدافها.

أما عن برامج المشاركة المجتمعية المقدمة بالمتحف على هامش الفاعليات المختلفة فتتقسم لعدة محاور:

برامج على هامش الدورات التدريبية^{٦٨}: مثل برنامج تعليم التكنيك الخاص بصناعة الحلبي تحت عنوان "فن صناعة الحلبي" بمشاركة بعض الحرفيين وتحت إشراف مسئول التربية المتحفية بالمتحف، وقد تضمنت مجموعة من المحاضرات عن فن صناعة الحلبي، وتاريخه، والمواد المستخدمة في تلك الصناعة، وأماكن تواجدها، والتقنية المستخدمة في تلك الصناعة، تليها ورشة عمل عن كيفية صناعة نموذج فني من الحلبي، يستطيع المتدرب بمقتضاه أن يصنع نموذجا بسيطا بنفسه، وقد تم عرض هذه النماذج في معرض بختام الدورة، وقد استهدفت هذه الورشة المرأة، وهي من ضمن الفاعليات القليلة المستهدفة لشريحة جديدة من المجتمع، وقد أقيمت الورشة على هامش دورة تدريبية عن فن الحلبي وتاريخه عند المصري القديم (عقدت يوم ١٤ يونيو ٢٠٢٢).

٥.٣ برامج المشاركة المجتمعية على هامش برامج التربية المتحفية (برنامج التدريب الصيفي)^{٦٩}:

ينظم المتحف برنامجه للأطفال والنشء من سن ٩ إلى ١٧ سنة، ويتكون النشاط من مجموعة منتقاة من القطع الأثرية المناسبة لجذب المشتركين، ويتخلل البرنامج تنمية فنية وتوعية أثرية ليجعل من التعلم متعة، ويضم البرنامج إعطاء الفرصة للبحث والتجربة والإبداع العلمي والفني، وينظم المتحف على هامش هذا البرنامج بعض برامج المشاركة المجتمعية منها: (الرسم على النوال، والرسم على الزجاج، والرسم على

^{٦٨} الصفحة الرسمية لمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية على منصة الفيسبوك:

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100070243428489> Accessed at 30/12/ 2022.

^{٦٩} الصفحة الرسمية لمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية على منصة الفيسبوك.

البلكسي، والحرق على الفلين، والحرق على الجلد، والحفر على الجبس، والحفر على اللينو، والحفر على الملح، وتشكيل الطين، وتشكيل البستوسين، والطرق على النحاس، والطرق على الألومنيوم، واستخدام ألوان الأكريليك، وألوان الجواش، وألوان الماء، وألوان الباستيل بأنواعها، وألوان الزجاج، وألوان السيراميك والفحم وابتكار الأعمال الفنية التي تدور قصتها حول المجموعة المتحفية للمتحف، وفي نهاية الموسم الصيفي ينظم المتحف معرضاً يضم أعمال الطلاب المشاركين في البرنامج، واحتفالية لتكريمهم.

- دعوة الفنيين أو مهندسي الجرافيك والمصممين بعمل وسائل داعمة للفاعليات التي تتم بالمتحف:

مثل قيام أحد المبرمجين بعمل تصميم ثلاثي الأبعاد لبعض القطع الأثرية مع تزويدها بخاصية الحركة، وتم استخدام هذه التقنية في سرد بعض الأحداث مثل توظيف هذه التقنية مع رأس الاسكندر الأكبر في ورشة عمل بعنوان "إلى راكوتيس... من ابن آمون" وذلك لسرد أحداث قصة وتاريخ ونشأة مدينة الإسكندرية، وقد أقيمت في يوم ٢٧ أكتوبر ٢٠٢٢م، في سبيل عمل مشاركة مجتمعية ثنائية الطرف من خلال إسهامة هذه التقنية في السرد الشيق والتفاعلي للزوار إلى جانب عمل تسويق لعمل المبرمج، وعادة ما يقوم المتحف بالتسويق لهذه الفاعليات المختلفة من خلال قنوات تسويقية متمثلة في: منصات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، وتويتر)؛ قناة التواصل الرسمية والمتمثلة في (الموقع الإلكتروني لمكتبة الإسكندرية، الموقع الإلكتروني للمتحف، أجنحة مكتبة الإسكندرية)؛ وسائل الإعلام (الصحافة، والبرث المباشر للمقابلات الرسمية)؛ التواصل المباشر مع زوار المتحف الرئيسيين عن طريق عمل قوائم تواصل بأهم زوار المتحف حتي يتم دعوتهم مباشرة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بهم.^{٧٠}

٥.٤ تطبيق مستويات المشاركة المجتمعية على متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية:^{٧١}

(جدول ١) مستويات المشاركة المجتمعية بمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية

قيام مجلس الإدارة بإقرار أجنحة مكتبة الإسكندرية كدليل استرشادي لفاعليات المتحف، ومن ثم تم تحديد صبغة الشرعية وتحديد السياسة والشرعية التي سيعمل بها المتحف.	المشاركة الإسمية
تتمثل في قيام المتحف في إعطاء كل قسم من أقسام المتحف المساحة في تحديد المشاريع والفاعليات التي سيتبناها المتحف بما يتناسب مع طبيعة العمل بالوحدة بعد إجراء المشاورات اللازمة مع مجلس إدارة المتحف، ومن ثم موافقة القطاع بالمكتبة على سبيل المثال يتم إعطاء رئيس قسم التربية المتحفية بالمتحف المساحة في تحديد الأنشطة والفاعليات التي ستتم خلال النشاط الصيفي بما يتناسب مع طبيعة الإمكانيات والموارد المتاحة بالمتحف.	المشاركة الفعالة

^{٧٠} استناداً على المقابلات الشخصية التي أجريت مع المسؤولين والمختصين بالمتحف (بتاريخ ١٣ نوفمبر ٢٠٢٢م).

^{٧١} استناداً على المقابلات الشخصية التي أجريت مع المسؤولين والمختصين بالمتحف (بتاريخ ١٣ نوفمبر ٢٠٢٢م).

<p>يُقصد بهذا المستوى مشاركة الجمهور في عملية صنع القرار وتنفيذ المشاريع أو السياسات حيث يتمتع أعضاء المجتمع بسلطة أكبر للتفاوض وتغيير الوضع الراهن، لم يتحقق بالشكل الأمثل ولكن حاول المتحف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بتفعيل هذا الدور من خلال إتاحة إمكانية التصويت على بعض الفاعليات التي يتم التخطيط لإقامتها بالمتحف.</p>	<p>المشاركة التمثيلية</p>
<p>بدأ المتحف يخطو بعض الخطوات الإيجابية نحو تحقيق هذا النوع من المشاركة المجتمعية عن طريق النظر لأصحاب المصلحة وقيامهم بتغطية بعض الفاعليات التي تقام بالمتحف على سبيل المثال: كما ذكر سابقاً في صدد تغطية بعض المبرمجين لفاعليات الانتقال الحي للحركة بالمتحف على هامش برامج التربية المتحفية وتفعيل المشاركة المجتمعية بالمتحف.</p>	<p>المشاركة التحويلية</p>

© عمل الباحث.

٥.٥ المشاركة المجتمعية لمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية مقارنة بمتحف الآثار المصرية بجامعة سوانزي:

لكي يستطيع المتحف الوصول لكافة شرائح المجتمع المحيط، يجب تحليل نقاط القوة التي يمتلكها المتحف؛ وكذلك نقاط الضعف التي يعاني منها، ومن ثم استغلال كافة الفرص المتاحة والعمل على توقع التهديدات التي يمكن أن تواجه المتحف سواء على المدى البعيد أو القريب؛ لذا لا بد أن يكون هناك خطة تنفيذية رئيسة مع مجموعة الخطط البديلة والتي يتم تطوير كل منها بشكل دوري بما يتناسب مع احتياجات المجتمع، وعليه، سيتم عمل تحليل لأنشطة وبرامج المتحف مع المقارنة بمتحف له سمات وخصائص مشابهة من حيث الموقع والمساحة وطبيعة المجموعة المتحفية، وعليه، يُلاحظ التقارب الملحوظ بين متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية ومثيله بجامعة سوانزي، والمعروف باسم متحف الآثار المصرية أو بالاسم الدارج له (مركز مصر).

افتتح متحف الآثار المصرية بجامعة سوانزي في عام ١٩٩٨، ويضم مجموعات أثرية مهداة من هواة جامعي الآثار المصرية بجامعة سوانزي، لم يكن المتحف معروفاً لدى المجتمع المحلي في سوانزي، ربما لضعف الثقافة المحلية حول الآثار المصرية خاصة لدى طلاب المدارس، ومن هنا بدأ المتحف الاهتمام بوضع خطة تمكنه من الوصول للمجتمع بكافة شرائحه؛ لذا بدأ المتحف يسعى للتعريف بنفسه والوصول لشرائح المجتمع المختلفة، فبدأ بالاشتراك في المعارض الفنية بسوانزي، وقام باستعراض أهم مقتنياته تحت عنوان: "وجه مصر"، ثم لم يلبث أن بدأ المتحف في تكوين الكوادر اللازمة للنهوض بالمتحف؛ فقام بتعيين أول أمين بالمتحف، وبدأ في وضع اللبنة الأولى لدوره تجاه المجتمع فقام بتشكيل مركز أصدقاء مصر، ولكن في عام ٢٠٠٠م تم استبعاد علم المصريات من المناهج الوطنية لسوانزي وقد شكل ذلك خطراً كبيراً على مركز مصر، ولكنه واجه ذلك عن طريق تصميمه للعديد من الأنشطة نحو الموضوعات الأخرى لعلم

المصريات مثل الدين والفن والتصميم، وما إلى ذلك وبيان الصور والجوانب الأخرى التي يمكن لمقتنيات المتحف أن تستعرضها مثل: علم الرياضيات من التماثل والتكرار والسميترية إلخ؛ وكذلك تم استغلال ثراء المجموعة في تشجيع دراستهم لهذه الموضوعات، خاصة عبر تنمية الشغف للمعرفة، ومن ثم العمل على توسعة دائرة الوصول بإصدار كتالوج إلكتروني للمجموعة وإتاحته عبر الموقع الإلكتروني للمتحف عام ٢٠٠٥م الاهتمام بشكل أكبر بالفريق المجتمعي بالمتحف من المتطوعين؛ مع الحرص أن يكونوا من فئات عمرية مختلفة وخلفيات ثقافية متنوعة مع وضع مخطط وسياسة كاملة تستهدف المتطوعين؛ مع عمل العديد من الشراكات مع المؤسسات المعنية بذوي الهمم وتدريب بعضهم على التطوع بالمتحف حتى يسهل على المتحف الوصول لهذه الشريحة من المجتمع، وقد هدف المخطط إلى تعزيز شعور المتطوعين بالاندماج الحقيقي داخل المتحف، إلى جانب شمول المتحف للمتطوعين من طلاب جامعة سوانزي من مختلف الأقسام الأكاديمية في صورة عمل مدفوع الأجر حتى يكون المتحف قادراً على الوصول لفئات الشباب المتنوعة.^{٧٢}

ويعد مركز مصر هو المتحف الوحيد في ويلز المخصص للآثار المصرية ويضم حوالي ٦٠٠٠ قطعة في مجموعته مع فريق صغير من الأمناء وأكثر من ١٠٠ متطوع متحمس، بما في ذلك المتطوعون الشباب الذين يديرون المتحف كل يوم سبت، إلى جانب الشراكات المتنوعة مع الجامعة لتشجيع الطلاب للتطوع والمشاركة الفعالة بالمتحف، ومنها على سبيل المثال جائزة HEAR التي يتم منحها من قبل الجامعة لمتطوعي المتحف عند اكتماله لمستويات معينة من معايير التطوع، وقد حصل المتحف على العديد من الجوائز باعتباره أهم متحف في سوانزي ممثلاً لبرنامج تطوعي ناجح ومستمر، فضلاً عن جائزة السياحة الحبيوية لعام ٢٠١٨م وعام ٢٠١٩م، وجائزة أفضل متحف للخدمة التطوعية لعام ٢٠١٨م^{٧٣}، وقد تم ترشيحه من بين أربعة متاحف للحصول على جائزة "أطفال متاحف الصديقة للعائلة" لعام ٢٠٢٢ في فئة أفضل متحف صغير،^{٧٤} وضع متحف الآثار المصرية بجامعة سوانزي خطة لبرامج المشاركة المجتمعية؛ والتعرف على برامج التطوعية، وكيفية تغلبه على إشكالية صغر المساحة وكم المعروضات في وضع خطط لبرامج وأنشطة تستهدف مختلف فئات المجتمع وتحقيقها بنجاح؛ لذا عبر تحليل هذه الخطة والصعوبات التي تغلب عليها المتحف نستطيع الوقوف على أهم مواضع ونقاط الضعف بمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية فيما يخص برامج المشاركة المجتمعية به.

^{٧٢} للمزيد حول تاريخ المتحف، راجع الموقع الرسمي للمتحف:

<https://www.egypt.swan.ac.uk/about/history-of-the-egypt-centre/> Accessed on 26/9/2018.

^{٧٣} <https://www-2018.swansea.ac.uk/press-office/news-archive/2018/egyptcentrewinswansealifeleisureandtourismaward.php> Accessed at 15/11/ 2022.

^{٧٤} <https://www.swansea.ac.uk/press-office/news-events/news/2022/06/universitys-egypt-centre-in-running-for-top-museum-award.php>. Accessed at 20/12/ 2022.

٥.٦ تقييم برامج المشاركة المجتمعية الحالية في متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية:

- عدم وجود سياسة واضحة وخطط مدروسة تنظم برامج المشاركة المجتمعية، عدم وجود أسس اختيارية لمتطوعي المتحف؛ الانقار لبناء فريق مجتمعي يتسم بالتنوع في الأعمار والخلفيات الثقافية بما يتناسب مع شرائح الزوار المستهدفة.
- اقتصار المتحف في استهدافه لفئات محددة ومحدودة: وهي الأطفال، ذوي الهمم، والمتخصصين. ومن ثم لم يعمل على وضع أسس لاستهداف كافة الشرائح المجتمعية المتنوعة فكريا وعمريا خاصة فيما يخص المجتمع المحلي بالإسكندرية والمجتمع المحيط بالمتحف والمكتبة.
- عدم تخصيص قاعة للمعارض المؤقتة بالمتحف، قد يبرر ذلك لصغر مساحة المتحف، وبالتالي عدم قدرة المتحف على الاستحداث في العرض والتنوع في الموضوعات المقدمة؛ ولكن نجد المتحف قام بتقديم معارض أرشيفية تعتمد على الصور الأرشيفية، وكذلك على الماكينات المصنعة حديثاً، ويتم ذلك في مدخل المتحف أو في الصالة المقابلة للمتحف والقاعة الملحقة به بجوار شباك التذاكر، ومن أمثلة المعارض، معرض "الصورة الحية لتوت عنخ آمون" معتمداً في ذلك على مجموعة صور أرشيفية، ومعرض "السنن في مصر القديمة" معتمداً على نماذج مصنعة "ماكينات" لأشكال السفن المصرية القديمة، ولكن ذلك لم يكن كافياً للوصول للرضا التام بالنسبة للزوار والمتطوعين وهو ما اتضح من خلال آرائهم في الاستبيانات.
- قلة عدد العاملين في وحدة التربية المتحفية وهو ما يؤثر على قدرة المتحف الاستيعابية لبرامج المشاركة المجتمعية المتنوعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمليات التطوعية للقسم وهو ما يبرز وجهاً آخر للقصور بالمتحف يتمثل في اقتصار التطوع على عمليات الإرشاد المتحفية وعدم وجود متطوعين دائمين بالقسم التعليمي كما هو متاح في وحدة الإرشاد بالمتحف، إلى جانب ضعف التعاون في القيام باستحداث برامج للتربية المتحفية والمشاركة المجتمعية بصورة تعاونية ومشاركة مع باقي متاحف المكتبة الأخرى وهو ما قد يساعد في تدوير هذه العملية والإسهام في جذب أنواع جديدة من الزوار ومن ثم تحقيق الهدف المرجو.
- عدم قدرة المتحف على الوصول لفئات المجتمع المتنوعة وهو ما نتج عن عدم اتباع الأساليب التسويقية الحديثة واتباع الأسلوب التقليدي، وهو ما تم الإشارة إليه مسبقاً في أنواع التسويق المنفذة فعلياً بالمتحف.
- منذ بدء العملية التعليمية وقيام المتحف بتفعيل دوره، يسعى المتحف لتقديم البرامج بصورة مجانية بنسبة ١٠٠%؛ ولكن نتيجة لقلة الموارد المالية والميزانية المعينة لهذه البرامج فالمتحف أحياناً ما يقوم بإعلام المشاركين بوجود نقص في بعض الخامات ويتكلف بها المشارك في البرنامج، ومن هنا يظهر قصور في إيجاد سبل لتمويل أنشطة المتحف؛ خاصة في ظل غياب سياسة للتمويل بالمتحف، نظراً لتبعية المتحف للدولة عبر هيئة المكتبة، وبالتالي فالخطط المستقبلية مقرونة دائماً بما يتم توفيره من مخصصات وفقاً

لشروط وتوقيعات الصرف الخاصة بمنظومة الهيئة التابع لها المتحف -قطاع التواصل الثقافي بالمكتبة- وهو ما يسبب الكثير من التأخير ووجود عراقيل بيروقراطية في تحقيق وتنفيذ الخطط.^{٧٥}

- ضعف التعاون فيما بين متاحف مكتبة الإسكندرية في إقامة الفاعليات، إذ تتبع هذه المتاحف في إدارتها لقطاع التواصل الثقافي بمكتبة الإسكندرية، ولكن لا يوجد تعاون جاد بينها، فضلاً عن ضعف التعاون فيما بين متاحف الآثار وجامعة الإسكندرية التي تقع في جوار المكتبة، علماً بأنه يوجد بالمكتبة أربعة متاحف وثلاثة معارض تراثية وخمسة معارض ممثلة لعروض مجموعات فنية خاصة إلى جانب معارض المجموعات الفنية التشكيلية المعاصرة والعروض الرقمية.

٥.٧ استبيان زيارة متحف الآثار مكتبة الإسكندرية:

أولى المتحف اهتماماً كبيراً في تفعيل دوره الخدمي والتنموي ولاسيما دوره التعليمي تجاه المجتمع، فقد بدأ أول مشروع له عام ٢٠٠٣م عن طريق تقديم مجموعة من البرامج التعليمية والورش تستهدف فئات الأطفال والمراهقين من سن (٩:١٧) سنة، وعادة ما يتم تنفيذ البرنامج التعليمي خلال العطلة الصيفية ومنتصف العام الدراسي، مع إتاحتها طوال أيام الأسبوع عدا يومي الجمعة والسبت، ولكن لا يمتلك المتحف خطة واضحة لتقييم هذه البرامج ومردودها على الزوار والملتحقين بها، وهل تحقق هذه البرامج دوراً خدمياً ومفيداً للزوار؟ هل راعي المتحف الاحتياجات الفعلية للزائر؟ هل استند على آليات واضحة تُسهم في التقييم الدوري لهذه البرامج؟ إذ لم يتم المتحف بإجراء أي استبيان حول مدى فاعلية وتأثير هذه البرامج، ومن هنا تظهر نقطة الإخفاق الكبرى، إذ يجب على المتاحف ألا تقتصر معرفتها المسبقة برغبة الزائر، ولكن يجب أن تسعى لاستطلاع رأي الزائر مع العمل على تقييم جودة الخدمة ويتم من خلال تحليل توقعات الزوار واهتماماتهم.^{٧٦}

٥.٧.١ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية:

استوفت الدراسة بعض الاستبيانات التي تستهدف تحليل أنشطة المتحف على عدة مستويات؛ مستهدفة في ذلك عمل تحليل لبيئة المتحف الداخلية والخارجية:

أ. البيئة الخارجية للمتحف: مختصي علوم المتاحف والزائر العادي.

ب. البيئة الداخلية بالمتحف: المتطوعين.

٥.٧.١.١ تحليل البيئات الخارجية:

يشمل القيام باستطلاع رأي بعض من العناصر الممثلة للبيئة المحيطة بالمتحف وتشمل: المتخصصين/ المتحفيين، الزائر العادي.

^{٧٥} راشد، محمد جمال، إدارة المتاحف نظم الإدارة الحديثة للمتاحف، ط.١، القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢٣م،

١١٧.

^{٧٦} نورالدين، بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، ١٠٧.

٥.٧.١.١.١ نموذج استبيان الزائر العادي:

من خلال الاستبيان الذي تم عقده حول زيارة المتحف للزائر العادي تم تحديد بعض الملاحظات، وهي كالتالي: عدم تكرار زيارة المتحف سوى مرة واحدة من قبل الزوار (لوحة ١)؛ وقد نتج ذلك لعدم وجود أساليب تسويقية لفاعليات المتحف؛ إلى جانب عدم التغيير الفعال في قاعات العرض وعدم وجود قاعة للعروض المؤقتة التي تستهدف الموضوعات والقضايا التي تمس المجتمع، إلى جانب أن أكثر من ٧٠% من زوار المتحف هم زوار مختصون بالعمل الأثري والمتحفي والتراثي، وهو أمر يؤخذ على المتحف وعلى قدرته للوصول لكافة شرائح المجتمع المحيطة بالزائر. (لوحة ١) إلى جانب تفاوت الآراء حول مميزات وعيوب المتحف فقد انقسمت الآراء فيما بين الإعجاب والنقد لطريقة العرض المتحفي وكذلك الوسائل التفسيرية بالمتحف (لوحة ١)، أما عن حضور الفاعليات بالمتحف فلم يحضرها سوى ١.٨% من نسبة المشاركين في الاستبيان (لوحة ١). وهو ما ينم عن وجود خلل بهذه الفاعليات وأساليب التسويق لها وعدم مخاطبتها لفئات متنوعة من جمهور المتحف؛ أو ربما لعدم تلبيتها لرغبات واهتمامات الزوار والمشاركين في الفاعليات، وهو ما يعكس بصورة أخرى، غياب التخطيط والقراءة المسبقة لاهتمامات الزوار والمشاركين.

٥.٧.١.١.٢ نموذج استبيان المتخصصين:

لقد أوضح هذا الاستبيان مجموعة نقاط قوة وضعف للمتحف، تمثلت نقاط القوة في وضوح مسار الزيارة بنسبة ٧٠% من الزوار (لوحة ٢) وقد تعدت نسبة الرضي عن العرض المتحفي ٥٠% من المتخصصين في العلوم المتحفية ويرجع ذلك لاتباع أنماط واضحة في العروض؛ ووجود ملصقات توضح المسار مما يسر على الزائر التجوال في القاعة بدون تشتيت (لوحة ٢)، إلى جانب شعور الزائر بالرضا تجاه استخدام المتحف لبعض وسائل التكنولوجيا الحديثة بالمتحف مثل استخدام حائط المعرفة، الـ QR كود بما سمح بربط القطع بمعلومات تفصيلية أكثر عن المعلومات الموجودة في البطاقات الشارحة (لوحة ٢).

وقد أوضحت ردود المتخصصين نقاط الضعف للمتحف، إذ أشارت معظمها لمشاكل في معاملة الزوار بالصورة المرجوة:

- وجود ضعف في الكوادر المهنية، علما بأن العاملين بالمتحف هم الواجهة الأولى للمتحف (لوحة ٢، ٣).
- عدم تلقي العاملين التدريب الكافي الذي يرتقي بمستواهم للمستوي المناسب للتعامل مع مختلف شرائح المجتمع (لوحة ٢).

إلى جانب أحد نقاط الضعف التي تم رصدها بالمتحف وتم تأكيدها من خلال هذا الاستبيان هو غياب المشاركة المجتمعية الحقيقية؛ وعدم وجود مساحة لتفاعل الزائر مع المقتنيات مما سبب الشعور بالملل داخل قاعة العرض، ويُعدُّ أحد أهم الأسباب لانخفاض معدل تكرار الزيارة للمتحف، وقد أشار حوالي ٥٠% من مختصي إدارة المتاحف بضرورة إعادة صياغة النص الموجود في البطاقة لما فيه من رتابة في صياغة

المعلومات حول المقتنيات، وهو مؤشر مهم لضرورة استعانة المتحف فيما بعد ذلك بمختص في كتابة النصوص الأثرية أو أحد المربين المتحفيين (لوحة ٢).

٥.٧.١.٢ تحليل البيئة الداخلية (المتطوعين):

استبيان المتطوعين، وتحليل نتائجه: يعد استطلاع آراء المتطوعين إضافة جديرة بالاهتمام إلى مجموعة أدوات أية مؤسسة غير ربحية ولا سيما المؤسسات المتحفية، فهي طريقة أساسية لجمع البيانات وتحليل برنامج التطوع الخاص بالمتحف وعند استخدامها بشكل فعال، يمكن أن تساعد على تحسين برامج وجهود الأنشطة والفاعليات مع العمل على تطوير تقارير نوعية تخص سير العمل بالمتحف، إلى جانب اعتبار تعليقات المتطوعين أحد أفضل الطرق لتمكين المتطوعين وتحسين تجربة التطوع لديهم وتعزيز الاحتفاظ بهم داخل المؤسسة، فعملية جمع تعليقات المتطوعين هو جزء أساسي من عملية إدارة المتطوعين، وقد أوضح الاستبيان عدة مؤشرات متمثلة في:

- انتماء متطوعي المتحف لفئات الشباب فقط وانتمائهم لطبيعة عمل ودراسة متعلقة بالآثار والتاريخ والإرشاد؛ وذلك بناء على ما جُمع من بيانات خلال المقابلات الشخصية مع بعض المتطوعين بالمتحف.
- مؤشر الجودة وتحقيق عنصر الإفادة من التطوع، حيث تلقى كل فرد منهم ما لا يقل عن ٤ ساعات تدريبية قبل البدء في التطوع الجاد بالمتحف (لوحة ٤).
- قدرة المتحف على الوصول للرضا التام من قبل معظم متطوعي المتحف، وهو ما يدل على وجود معايير عالية من الجودة في البرنامج التطوعي (لوحة ٤).
- الرؤية الجيدة لمتطوعي المتحف حول ما تم تقديمه من مقترحات (لوحة ٥، ٤).
- أشارت نتائج الاستبيان إلى ضعف المتحف في تقديمه لبرامج مشاركة مجتمعية.

ومن خلال هذه الاستبيانات يمكن القيام بالتحليل الرباعي (SWOT Analysis) لبيئة المتحف للوقوف على نقاط القوة التي يمتلكها المتحف والتي يجب عليه الاستثمار بها وتنميتها، ونقاط الضعف التي يجب التعامل معها بشكل حاسم حتى لا تتحول لعامل تهديد، وتحديد الفرص التي يمكن للمتحف استغلالها والعمل عليها وتحويلها لنقاط قوة، إلى جانب تحديد التهديدات التي تواجه المتحف في الوقت الحالي وضرورة التعامل معها، ويستعرض الجدول التالي التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المتحف.

(جدول ٢) التحليل الرباعي لمتحف الآثار بمكتبة الاسكندرية

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - قرب موقع المتحف للعديد من المؤسسات المتنوعة الثقافية والتعليمية. - الإدارة المستقلة نوعاً ما حيث يتبع قطاع التواصل الثقافي بالمكتبة. - وجود موقع إلكتروني يحصر كافة المعلومات الأرشيفية عن كافة القطع الأثرية الموجودة بالمتحف. - استخدام وسائل التفسير لذوي الهمم بالمتحف، لا سيما فاقد البصر عن طريق استخدام طريقة برايل والمجسمات ثنائية الأبعاد التي تسمح بتخيل المقتنى وقراءة المعلومات عنه. 	<ul style="list-style-type: none"> - اقتصر برامج المشاركة المجتمعية على (الأطفال وذوي الهمم والمتخصصين بمجال الآثار). - ضعف الفاعليات المشتركة مع جامعة الإسكندرية. - عدم وجود قاعة مخصصة للمعارض المؤقتة. - الافتقار لوجود فريق مجتمعي بالمتحف. - اقتصر المتطوعين على خريجي تخصصات الآثار والتاريخ. - صغر مساحة المتحف.
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - زيارة عدد كبير ومتنوع من الزوار لمكتبة الإسكندرية بشكل يومي. - تواجد المتحف بجوار جامعة الإسكندرية مما يعزز إقامة فاعليات مشتركة بينهما، وبما يسهم في زيادة وتنوع زوار المتحف. - ثراء مدينة الإسكندرية بأنواع متعددة للتراث المادي وغير المادي مما يحقق للمتحف العديد من الأفكار الخاصة بمشاريع توثيق هذا التراث. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم استهداف الشرائح المجتمعية المتنوعة يؤثر بشكل سلبي على قيمة ورسالة المتحف. - عدم وجود سياسة واضحة للمتحف يؤدي إلى العشوائية في كافة وظائف المتحف من حفظ وتعليم ودراسة وتحقيق المشاركة المجتمعية. - عدم وجود قاعة عروض مؤقتة يصيب المتحف بالرتابة وهو ما تم ملاحظته في استبيان زيارة المتحف.

© عمل الباحث.

وعليه، فإن إجراء الاستطلاعات والاستبيانات قبل القيام بالفاعليات تُعد خطوة ذات أهمية تمكن المتحف من تحديد احتياجات واهتمامات الزوار، إذ لا ينبغي على الهيئة الإدارية للمتحف أن تحدد احتياجات الزوار من طرف واحد، ولكن يجب أن تسعى لمعرفة احتياجاته ومتطلباته، وكذلك تدارك توقعاته،

والجدول التالي يستعرض تنوع احتياجات الزوار ومدى قدرة متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية على توفيرها وفقاً لنموذج (Kano)؛^{٧٧} وهو ما يعزز أهمية التقييم الدوري للبيئة الخارجية والداخلية للمتحف. (جدول ٣) يوضح مستويات المتطلبات التي يقدمها متحف الآثار بمكتبة الإسكندرية

المتطلبات الأساسية	التعريف بها	مدي تحقيقها بالمتحف
المتطلبات الأساسية	يجب توافرها في المتحف؛ وفي حالة عدم توافرها قد يتجه الزائر لتغيير وجهته.	المتحف غير قادر على تقديم بعض منها: - توفير قاعة خاصة بالمعارض المؤقتة بالمتحف. - الإضاءة تعيق برؤية بعض المعروضات. - عدم وجود بعض البطاقات الشارحة لبعض القطع الأثرية الموجودة بالمتحف. - وجود بعض الأخطاء في النصوص المكتوبة ببطاقات وبانرات الشرح والتوضيح.
المتطلبات ذات الاتجاه الواحد	هو مستوى أعلى من المتطلبات الأساسية في حالة تقديمها يكون الزائر راضٍ، وفي حالة عدم وجودها يكون غير راضٍ، وكلما زادت جودتها كلما زاد مستوى رضا الزائر.	يحقق المتحف بعض منها: توفير وسائل متنوعة للزوار من ذوي الاحتياجات الخاصة مثل: طريقة برايل للشرح؛ ولمس المقتنيات ثنائية الأبعاد.
المتطلبات الجاذبة (الخدمات)	هي متطلبات تترك أثراً كبيراً في نفس الزائر والوصول إلى أعلى مستويات الرضا، ولكن إذا لم يتم المتحف بتقديمها فلن يكون هذا نتاجاً لعدم رضا الزائر.	يحقق المتحف بعضاً منها: استخدام وسائل التكنولوجيا في تعزيز وإثراء المعلومات عن طريق استخدام حائط المعرفة.

© عمل الباحث.

٥.٨ مقترح لخطة استراتيجية لتفعيل المشاركة المجتمعية بمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية (٢٠٢٥-٢٠٣٠):

فيما يلي نقدم الإطار العام المقترح للخطة الإستراتيجية التي ينبغي أن يتبناها متحف الآثار لتحقيق المشاركة المجتمعية ورضا الزوار، وقد وُضع التصور استناداً على دراسة الحالة لمتحف الآثار، ومقارنات معيارية للخطط والسياسات الموضوعية لبعض متاحف حول العالم لا سيما متحف كليفلاند للفنون، وسياسة متحف لينكولن (Lincoln museum and cultural Centre)^{٧٨}.

⁷⁷ QITING, P., UNO, N. & KUBOTA, Y. «Kano Model Analysis of Customer Needs and Satisfaction at the Shanghai Disneyland», *Graduate School of Management, Kyoto University* 9, 2011, 2-3.

^{٧٨} للاطلاع على المزيد حول سياسة متحف لينكولن يمكن الاطلاع،

(جدول ٤) مقترح خطة استراتيجية لتفعيل المشاركة المجتمعية بمتحف الآثار بمكتبة الإسكندرية

الخطة	المدة الزمنية	الفاعليات والأنشطة	الإجراءات
الخطة الاستراتيجية (طويلة الأمد)	٢٠٢٤:٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه المتحف خلال السنوات الخمسة للخطة لتوسيع دوره في المجتمع وتعزيز قدراته. - أن يصبح المتحف مركزًا للبحث العلمي عبر تكريس التفسير الدقيق والعرض والبحث والجمع والصون. - إقامة شراكات وتعاون جديدة تفتح الباب للوصول ل جماهير جديدة وتجلب وجهات نظر جديدة للمتحف. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين صورة عامة حول المجتمع المحيط، دوائره، وشرائحه المختلفة، وتحليل بيئة المتحف الخارجية. - تحديد الاتجاهات والقضايا التي تؤثر على مجتمع المتحف، ومن ثم تحديد الأولويات وتعزيز قدرة المتحف لتحقيقها.
الخطة التكتيكية (متوسطة المدى)	٢٠٢٨:٢٠٢٥	<ul style="list-style-type: none"> - عمل مشاورات واسعة النطاق مع أصحاب المصلحة (الشركاء). - تحليل الموقف: ويتضمن تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المتحف. حيث يتم إجراؤه من قبل الاستشاريين والإداريين؛ وبمساعدة منسق التنمية الثقافية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين مسؤول منسق للتنمية الثقافية بالمتحف بعد تلقيه التدريب والتأهيل اللازم، لتسهيل عمليات التواصل والاتصال بالمتحف من أجل تحقيق أهداف هذه المرحلة. - العمل على جمع البيانات المهمة والتماس رؤية جديدة وتوجهات استراتيجية للمتحف للمضي قدمًا على مدى السنوات الخمس المقبلة. [مراجعة المواد ذات الصلة من (السياسات، الهيكل التنظيمي، الميزانية، إحصاءات الزوار، إلخ)؛ ومراجعة السياق الاقتصادي والديموغرافي المحلي؛ وتحليل نتائج المسح المجتمعي، ومراجعة الاتجاهات والقضايا في القطاع].

<p>تطوير برنامج المتطوعين وتعيين "منسق المتطوعين" وتحديد مسؤولياته ضمن تكملة الموظفين الحاليين، وتطوير قاعدة قوية من المتطوعين.</p> <p>إقامة شراكات مجتمعية تُمكن المتحف من الوصول إلى جماهير واسعة ومتنوعة مثل زوار مكتبة الإسكندرية وطلاب جامعة الاسكندرية واستهدافهم ببرامج تتناسب مع اهتماماتهم وتلبي احتياجاتهم.</p>	<p>- مشاركة الخطط الاستراتيجية للمتحف مع المجتمع المحلي وقيام المتحف بقيادة جمعية متكاملة وفريق شامل للمتطوعين من جميع الفئات العمرية والثقافية المختلفة؛ في سبيل تمكين المتحف من تحقيق مهامه المتنوعة فضلاً عن تفعيل المشاركة المجتمعية بالمتحف.</p> <p>- عمل مقابلات مع الموظفين وأصحاب المصلحة في المجتمع.</p> <p>- تطبيق فكرة المتحف المفتوح كجلسة للمشاركة المجتمعية.</p>	<p>(٢٠٢١:٢٠٢٥)</p>	<p>الخطة التنفيذية قصيرة المدى</p>
---	--	--------------------	------------------------------------

©عمل الباحثة

الخاتمة والنتائج:

يمكن تحديد بعض التوصيات للهيئة الإدارية للمتحف التتمن شأنها أن تسهل ضمان تحقيق المشاركة المجتمعية ورضا الزائر عن تجربته بالمتحف، وهي كالتالي:

– ضرورة وضع سياسة وخطة تنفيذية واضحة لتسهيل تنفيذ مهمة المتحف، وتسهيل اتخاذ القرارات السليمة والمدروسة في تنفيذ الفاعليات والبرامج.

– الاستناد لأسس مدروسة لوضع آلية عمل لتحليل مجتمع المتحف؛ خاصة المجتمع المحلي، حتى يكون المتحف قادراً على مخاطبة كافة الجماهير بمختلف الشرائح العمرية والثقافية.

– الاستغلال الأمثل لفضاء المتحف، واستحداث قاعة للعرض المؤقت، وذلك للتقليل من الرتابة بالعرض ولتشجيع الزوار على تكرار الزيارة.

– استخدام أساليب تسويقية حديثة من خلال توسيع النطاق الذي يعمل به المتحف عن طريق الخروج للزائر، واتباع أساليب الشراكة والرعاية للمتحف عن طريق الدعاية للمتحف من خلال الشكاى وفي مقدمتهم جامعة الإسكندرية، جمعيات المجتمع المدني، والهيئات المنظمة للمعارض عبر الشراكة في الفاعليات المتنوعة.

– إلقاء الضوء على أنشطة المكتبة مثل معامل الترميم (فالمكتبة تمتلك معامل نموذجية لصيانة وترميم المخططات والكتب)، والأرشيف الخاص بالمتحف عن طريق استعراض بعض من الأفلام التي تتم عن مجهوداتهم بما يثير فضول الزائر، وهو ما تم في متحف المخطوطات وكان مصدراً لجذب انتباه الجمهور.

– تكوين فريق مجتمعي بالمتحف من الخلفيات الثقافية المتنوعة والمراحل العمرية المختلفة.

– فتح باب التطوع ببرامج التربية المتحفية والمشاركة المجتمعية بالمتحف لزيادة القدرة الاستيعابية للمتقدمين لهذه البرامج.

– تدريب العاملين بالمتحف والأمن بصفة خاصة على الطريقة المثلى للتعامل مع الزائر.

ثبت المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- القيق، فريد صبح، "دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة: الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج. ٢٠١٥، ع. ٨، ٢٠١٥ م، ١٣٠-١٥٢.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-649639>
- ALQĪQ, FARĪD ŞUBĤ, «Dūr al-Mušarka al-Mğtm ‘ih fi taḥqīq al-Tanmīh el-Mustadmh», *Journal of the University of Palestine for Research and Studies*, Vol. 2015, N^o.8, 2015, 152-130.
- المهيدب، رائد بن عبد العزيز، رضا العملاء والمستفيدين أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية، ط. ١، مركز استراتيجيات التربية، ٢٠١٧ م.
- AL-MAHIDB, RA’D IBN ‘ABD AL-‘AZĪZ, *Riḍa el-‘umla’ wa’l-mustafidīn*, 1sted., Center of the Education Strategies, 2017.
- راشد، محمد جمال، علم المتاحف، نشأته، فروعها، وآثره، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠ م.
- Rāšid Muḥammad Ġamāl, *‘Ilm al-Mataḥif, Naš’atūh, Furū’uh, Wa Atarūh*, 1sted., Cairo: Al Arabi Publishing and Distributing, 2020.
-، المتاحف المصرية: قراءة في فلسفة نشأتها، وتطورها، وتنوعها، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢١ م.
-، *‘al-Matāḥif al-Misrīya*, 1st ed., Cairo: Al Arabi Publishing and Distributing, 2021.
-، المتاحف والتراث الثقافي، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٢١ م.
-، *‘al-Matāḥif Wa Al-Turāt Al-Ṭaqafī*, 1sted., Cairo: Al Arabi Publishing and Distributing, 2021.
-، فلسفة ونشأة المتاحف، الدوحة: دار نشر جامعة قطر، قطر، ٢٠٢٢ م.
-، *Falsafat wa Naš’at Al-Matāḥif*, 1sted., Doha: Qatar University Press, 2021.
-، "أنواع المتاحف ومعايير تصنيفها"، مجلة الاتحاد العام للآثاريين العرب، مج. ٢٢، ع. ١، ٧٣٥-٧٦٩.
-، «Anwā’ Al-Matāḥif, Wa Ma’āyir Taṣnīfhā », *JGUAA 22*, N^o.1, Cairo, 2021 A.D., 735-769.
-، العرض المتحفي، ط ١، القاهرة: ٢٠٢٠ م.
-، *Al-‘Arḍ Al-Mathafī*, 1sted, Cairo, 2020 A.D.
-، "تصنيف المتاحف وفقا لطبيعة الحيز الذي يشغله"، *حوليات الاتحاد العام للآثاريين العرب*، مج. ٢٤، ع. ١، ٢٠٢١ م، ٥٠٧-٥١١.
-، «Taṣnīf Al-Mathafī, Wifqan Li-Ṭabī’at Al-Ḥayz Al-Lazī Yašğalhu», *Annals of the General Union of Arab Archaeologists*, Vol. 24 N^o.1, Cairo, 2021 A.D., 511-507.
-، إدارة المتاحف: نظم الإدارة الحديثة للمتاحف، ط. ١، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع ٢٠٢٢ م.
-، *‘dart Al-Matāḥif*, 1sted. Cairo: Al Arabi Publishing and Distributing, 2022.
- غنيم، عثمان محمد، مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي، ط. ٣، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ م.
- ĠANĪM ‘UṬMAN MUḤAMMAD, *Muqadmh Fī Al-Taḥfī Al-Tanmwī Al-Iqlīmī*, 3thed, Amman: Safaa Publishing and Distributing, 2009.
- قدومي، منال عبد المعطي، "دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨ م.

- QDŪMĪ MANAL 'ABD ELMU'TĪ, «Dūr Al-Mušarka Al-Muġtam'īya Fī Tanmīt Wa Taṭwīr Al-Muġtam' Al-Maḥlī», *Master Thesis*, Faculty of Graduate Studies \ An-Najah National University, 2008.
- موسى، حسام توكل، التنظيم القانوني للجمعيات الأهلية في مصر "جمعيات حماية المستهلك نموذجًا"، ٢٠١٦م.
- MŪSA ḤUSAM TAWAKL, *al-Tanzīm al-qanūnī li'l-ġm'yāt al-āhlyh fī miṣr "ġam'yāt ḥimāyt al-mustahlik namūdġān"*, 2016.
- نور الدين، بوغان، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية/ جامعة محمد بوضياف المسيلة، ٢٠٠٧م.
- NŪR AL-DYN BŪ 'NĀN, « Ġāūdt Al-Ḥadmat Wa Aṭarha 'ala Riḍa Al'umla'», *master thesis*, Faculty of Economics, Management Sciences and Commercial Sciences \ Mohamed Boudiaf University of M'sila 2007.
- المهدي، عمر، "وسائل الإنارة في الفنون والآثار القبطية"، بوابة الأهرامات، ٢٩ يوليو ٢٠٢٢م، <https://gate.ahram.org.eg/News/3620889.aspx>
- AL-MAHDĪ 'UMR, « Wasa'l Al-'inarh Fī Al-Funūn Wa Al-Aṭar Al-Qibṭīya», *gate ahram*, July 29, 2022.
- بليغ، راندا، "التربية المتحفية في مصر والعالم"، حولية الاتحاد العام للآثاريين العرب "دراسات في آثار الوطن العربي".
- BALĪĠ RANDA, « Al-Tarbiya Al-Maḥafiya Fī Miṣr Wa Al-'alm», *Annals of the General Union of Arab Archaeologists*6, N^o.6, Cairo, 83-96, Doi:10.21608/cguaa.2003.40076

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ANDRADE, D. L., «The Economics of Museums: A Contemporary Debate», *Museologica Brunensia*, 2021, 6-8. <http://dx.doi.org/10.5817/MuB2021-2-1>
- ANONYMOUS, "Principles of Community Engagement", CDC & ASTDR, 2011 .
- ANONYMOUS, "Culture and Local Development: Maximizing the Impact. A Guide for Local Governments, Communities, and Museums", OECD & ICOM, 2019.
- BAMBERGER, M., *The Role of Community Participation in Development Planning and Project Management*, The World Bank, 1988.
- Behrooz, F (ed)., «A Guide to Community Engagement & Outreach», *Scarborough Civic Action Network*. November 29, 2012, [CommEngGuidebook Nov 29 2012.pdf \(connectedcommunities.ca\)](http://connectedcommunities.ca)
- BOWEN, F., ALOYSIUS, N.K. & HERREMANS, I., «When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy», *Journal of Business Ethics* 95, 2010, 297-318, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1> .
- BRIDA, J.G., DISEGNA, M., & VACHKOVA, T., «Visitor Satisfaction at the Museum: Italian Versus Foreign Visitor», *Tourism: An International Interdisciplinary Journal* 61, N^o. 2, 2013. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/157544> .
- CUELLAR, K., JAMBOR, E., SORORNEJAD, P., & TALPEY, S., «Improving Visitor Evaluation at the British Museum», *Interactive Qualifying Projects*, Worcester Polytechnic Institute, 2020, https://web.wpi.edu/Pubs/E-project/Available/E-project-051320-001130/unrestricted/BMTracking_Final_Report.pdf .
- DING, M., «Augmented Reality in Museums», In *Arts Management and Technology Laboratory*, 2017, 1ff.

- EZZ EL-DIN, D.& EL KASRAWY S., «Museum Education Case Study: The Bibliotheca Alexandrina’s Antiquities Museum», *Journal of Tourism Research*, N^o.1, 2010, 73-92, ISSN: 1791-0064.
- HOSSAIN, M.A., «Community Participation in Disaster Management: Role of Social Work to Enhance Participation», *Antrocom Online Journal of Anthropology* 9, N^o. 1, 2012, 159-171, ISSN 1973 – 2880. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00997.x>
- KELLY, L., «Measuring the Impact of Museums on their Communities: The Role of the 21st Century Museum», *Intercom* 2, N^o. 4, 2006.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. & WONG, V., *Principles of Marketing*, 2nded, Prentice Hall Europe, 1999.
- LEWIS, P., «Museums and Marketing», In *Manual of Curatorship*, 166-176, Routledge, 2015.
- MARK W. R., «Globalization: Incorporating the Museum», in *A Companion to Museum Studies*, edited by Sharon Macdonald, 381-397, Wiley Blackwell, 2006.
- MORSE, N., *The Museum as a Space of Social Care*, London: Routledge, 2020.
- OLIVARES, A. & PIATAK, J., «Exhibiting Inclusion: An Examination of Race, Ethnicity, and Museum Participation», *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 33, N^o. 1, 2022, 121-133, <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00322-0>
- PIACENTE, M. (ed.), *Manual of Museum Exhibitions*, Rowman & Littlefield, 2022.
- QITING, P., UNO, N. & KUBOTA, Y., «Kano Model Analysis of Customer Needs and Satisfaction at the Shanghai Disneyland», *Graduate School off Management, Kyoto University* 9, 2011.
- RUST, R.T., MOORMAN, C. & BHALLA, G., «Re-thinking Marketing», *The Harvard Business Paperback Series*, 2010, <https://gauravbhalla.com/wp-content/uploads/2018/09/Rethinking-Marketing.pdf> .
- SAVINI, F., «The Endowment of Community Participation: Institutional Settings in Two Urban Regeneration Projects», *International Journal of Urban and Regional Research* 35, N^o. 5, 2011, 949-968,
- SIMON, N., *The Participatory Museum*, California: Museum 2.0, 2010.
- SKIDMORE, P., BOUND, K., & LOWNSBROUGH, H., «Community Participation. Who Benefits?», York Publishing Services Ltd, York, 2006.
- SNIJDER, M., SHAKESHAFT, A., WAGEMAKERS, A., STEPHENS, A., CALABRIA, B., «A Systematic Review of Studies Evaluating Australian Indigenous Community Development Projects: The Extent of Community Participation, Their Methodological Quality and Their Outcomes», *BMC Public Health* 15, N^o. 1, 2015, 1-6, DOI 10.1186/s12889-015-2514-7.
- SOOD, S., «Audience Involvement and Entertainment—Education», *Communication Theory* 12, N^o.2, 2002, 153-172, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00264.x>.
- TOSIC, V. & LAZAREVIC, S., «The Role of Libraries in the Development of Cultural Tourism with Special Emphasis to the Bibliotheca Alexandria in Egypt», *UTMS Journal of Economics* 1, N^o. 2, 2010, 107-114, [666292035.pdf](https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00264.x)
- WELLS, M., BUTLER, B. & KOKE, J., *Interpretive Planning For Museums: Integrating Visitor Perspectives in Decision Making*, Routledge, 2016.
- EADE, D., *Development, Ngos, and Civil Society*, 142:155, Oxford: Oxfam GB, 2000.
- ZLOTNIKOVA, I., & VAN DER WEIDE, T., «Community Outreach Projects as A Sustainable Way of Introducing Information Technology in Developing

Countries», *International Journal of Education and Development Using ICT* 11, N°.1, 2015, 55. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1061480.pdf>

- ZOLLINGER, M. & LAMARQUE, E., *Mrketing et stratégie de la banque*, Paris: Dunod, 1999.
- ZAKARIA, N., «Barriers to Social Inclusion with The Egyptian Museums; New Approach Towards Disability» *Curator: The Museum Journal* 63, N°. 1, 2020, 115-130.
- MOHAMED, W., «Made in Egypt: Traditional Handicrafts as Tools for Community Engagement» *CIPEG Journal: Ancient Egyptian & Sudanese Collections and Museums* 1, 2017, 60-69.

ثالثاً: إصدارات الهيئات الرسمية والمواقع الإلكترونية الرسمية:

- Regulski, I., «Connecting Local Communities with 4,000 Years of Heritage in Egypt», British Museum Website. Accessed at December 21, 2017. [Connecting local communities with 4,000 years of heritage in Egypt | British Museum](https://www.britishmuseum.org/press-releases/connecting-local-communities-with-4000-years-of-heritage-in-egypt)
- London museum website, <https://www.museumoflondon.org.uk>
- Anonymous, engaging character, <https://www.museumoflondon.org.uk/museum-london/get-involved/engagement-charter> [Strategic Plan of London Museum, https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum of London Strategic Plan 2018-2023.pdf](https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum%20of%20London%20Strategic%20Plan%202018-2023.pdf)
- ICOM Museum Definition, 2022. URL: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>
- American Alliance of Museums, Accessed at January 2023 <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/Developing-a-Mission-Statement-2018.pdf> Accessed at 1/2023
- American Alliance for Museums (AAM), April 1, 2023. Accessed under: <https://www.aam-us.org/> Accessed at 1/4/2023

الكتالوج

(لوحة ١) استبيانات الزائر العادي



عمر الزائر

طريقة معرفة الزائر بالمتحف



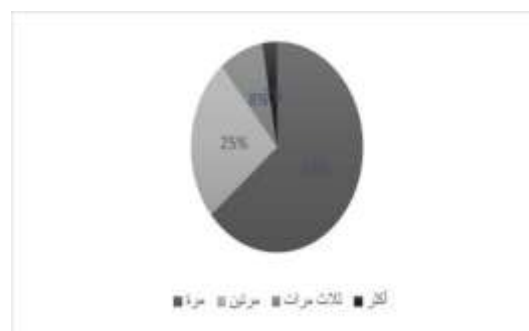
مشاركتك بفاعليات المتحف

عمل الزائر



مميزات المتحف من وجهة نظر الزائر

عيوب المتحف من وجهة نظر الزائر



تكرار الزيارة

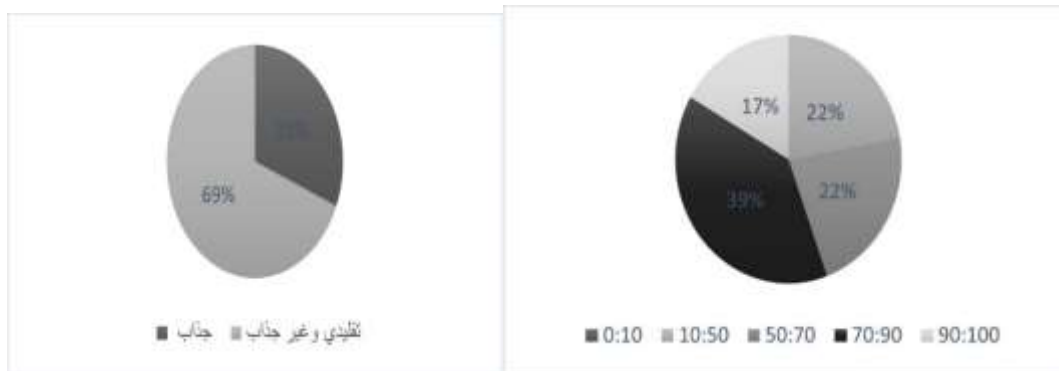
© عمل الباحث

(لوحة ٢) استبيانات المتخصصين بعلم المتاحف



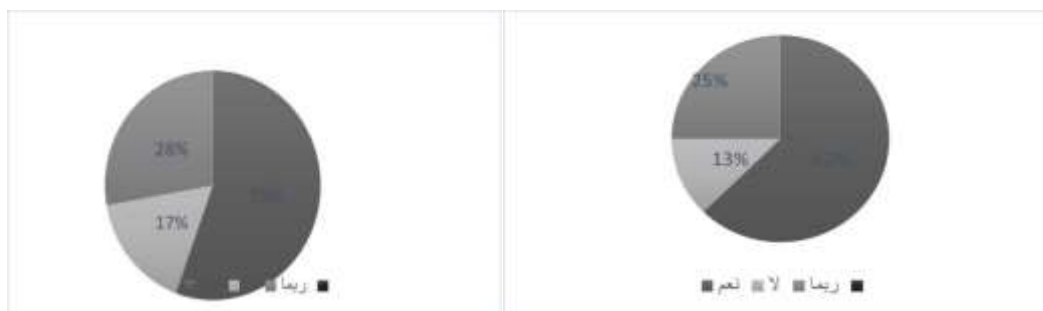
وضوح مسار الزيارة

عدد مرات الزيارة



وضوح بطاقات الشرح والتفسير

نص بطاقات الشرح



الشعور بالترحيب بالمتحف

رأي المختص بالعرض المتحفي



الرضا عن خدمات المتحف

مدى الرضا عن معاملة العاملين

الوحدة ٣) مقترح متخصصي علوم المتاحف لزيادة فاعلية المتحف

ما الذي أعجبك بالمتحف ؟

14 responses

البرامج التي يقوم بها المتحف

التسلسل التاريخي العصور المصرية القديمة من خلال عرض مقتنيات ممثلة لهذا التسلسل

الإضاءة بشكل جيد

الإضاءة الخافتة التي تناسب المعروضات و اللون الاسود في جدران المتحف يضفي جوا من الهدوء و الاستجمام ، أيضا شاشات العرض في القسم اليوناني الروماني و قاعة الموميאות .. بالرغم من صغر مساحة المتحف الا انه تم استغلالها بانسب طريقة و توزيع الاثار في تسلسل زمني علي قاعات المتحف جعلني ادخل في رحلة عبر الزمن و بصفتي متخصصة في دراسة المتاحف و اساليب العرض بها فالمتحف يحقق درجة مناسبة من المقاييس العالمية و لكن هناك ما هو افضل

العاملين ، التعامل مع الزوار ، التنظيم

ما الذي لم يعجبك بالمتحف ؟

14 responses

الامناء

عدم وجود تجديد بالقاعات

بعض القطع غير متاح بطاقتة شرح

تكديس المعروضات في بعض الفاترينات و الاضاءة الطبيعية في مدخل المتحف تجعل من الصعب النظر للقطع و سوء نوعية زجاج الفاترينات

الاضاءه

تكديس المعروضات

فتارين بعض القطع

تكديس بعض الفتارين بالمعروضات

ما الذي كنت تتوقع وجوده بالمتحف ؟

10 responses

معاملة احسن للزوار

وجود قاعة خاصة بالمعارض المؤقتة

المزيد من الحيوية والأنشطة التفاعليه

ان يكون مركز علي الاثار اليونانية الرومانية فقط و لكنه جمع بين عصور مختلفة من الزمن

تقنيات حديثة اكثر في للعرض المتحفي

لا شئ

التركيز على المقتنيات التي اكتشفت في الموقع الحالي للمكتبة والاثار الغارقة

اضاءه اقوي و وسائل تدعيم اكثر

ما هيا مقترحاتك؟

11 responses

مفيدة اقترح العمل على عمل ورش عمل اكثر من ذلك

نعم

نعم مفيدة المزيد من الانشطة التفاعليه

اعادة صياغة البطاقات الشارحة و انشاء اركان جديدة تجذب الزوار للتفاعل مع المتحف و الاستفادة منه . مقتنياته و تنمية الدور التعليمي - التربوي للمتحف

عمل أنشطة مجتمعيه مع المجتمع المحيط لكي يدرك أهميه وقيمة الاثار في حياتنا

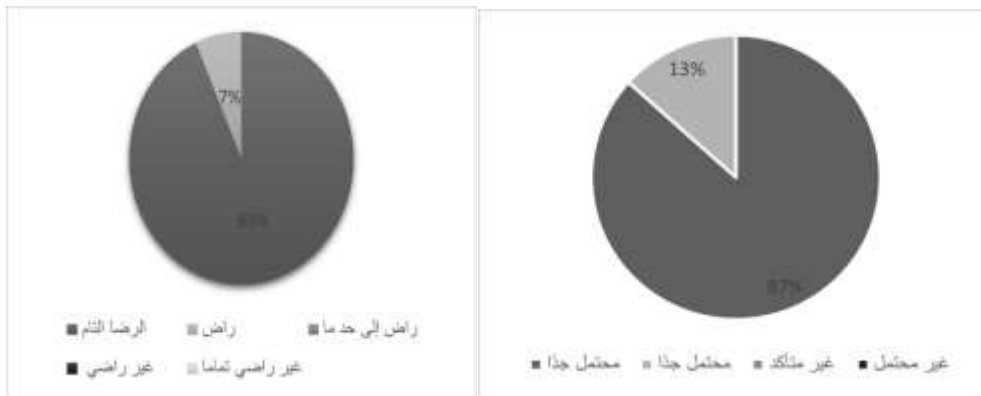
لا شئ

الاهتمام بالانشطة المنحفية

تجديد اسلوب الكلام و النمط في بطاقات الشرح .. تقويه

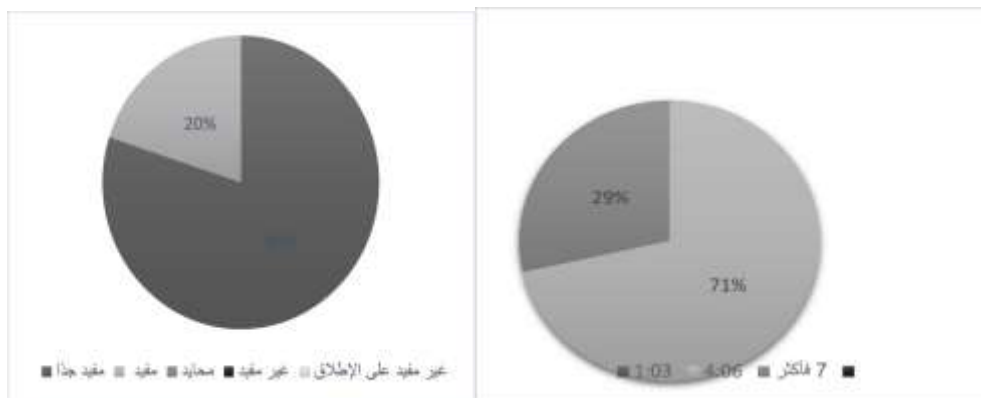
©عمل الباحث

(لوحة ٤) استبيانات المتطوعين بالمتحف



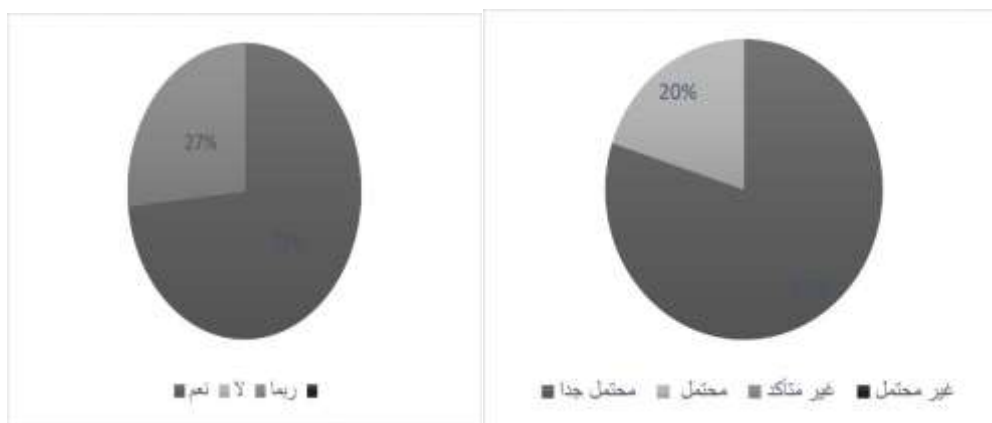
توصية المتطوعين للأصدقاء بالتطوع

رضا المتطوع عن تجربته بالمتحف



عدد ساعات التدريب

تقييم التدريب المسبق لعملية التطوع



احتمالية التطوع مرة أخرى

شعور المتطوع بكونه عنصر هام بالمتحف

©عمل الباحث

(لوحة ٥) آراء المتطوعين بالمتحف لزيادة فاعلية المشاركة المجتمعية بالمتحف

<p>تعلم مهارات جديدة والاشتراك في عمل الورش مسؤولين وحدة المرشدين (المسؤولين عن تدريبنا) هم ليسوا مجرد مدربين بل اخوة واخوات كبار يبذلوا اقصى مجهود لتدريبنا</p> <p>مقابلة ناس من جنسيات عديدة و التعامل معهم</p> <p>استمتع بإفاده غيري بمعلومات عن التاريخ العظيم لمصر و الحضارات الأخرى و الثقافات المختلفة بمختلف اللغات</p> <p>كل حاجة بجد .. من اول يوم والتجربة باينة انها مختلفة .. فكرة الاهتمام والتعامل معنا بشكل محترف وتعليمنا اصغر وابسط التفاصيل ومتابعتنا وتشجيعنا ومساعدتهم لينا حتى لو في اي حاجة برا المتحف والتطوع .. كل حاجة مختلفة الناس المكان التعامل التقدير</p> <p>تجربه جديده مفيدة جدا تعلمنا كيفية التعامل مع الناس</p>	<p>ما الذي تستمتع به في التطوع بالمتحف؟ 13 responses</p> <p>make a friends</p> <p>المعاملة وكالك جزء من المتحف</p> <p>علاقات التواصل الجيد بيننا كمتطوعين وبين جميع الاعاملين بوحدة الارشاد واهتمامكم الدائم بتذويدنا بالمهارات والمعلومات الجديدة وتنمية واستغلال المواهب الشخصية</p> <p>التعرف على اشخاص جديده من جميع انحاء العالم</p> <p>التعامل مع الجنسيات الأخرى</p> <p>كل حاجة من اول التعامل مع الناس اذا كان متطوعين زي لحد وحدة الارشاد كل حاجة في متحف حلوة بجد ... احسن قطاع في المكتبة كلها و ده عن تجربة في كذا قطاع ثاني ... حقيقي من غير مجاملات اتوا الأفضل في المكتبة كلها</p>
<p>اهتمامي و حبي للتاريخ و الآثار و الفن الذي قدمته الحضارات المختلفة</p> <p>فكرة الشرح للناس وتوضيح بعض المعلومات اللي قد تكون خاطئة عند البعض .. لتخطي فكرة التوتر من الشرح والتحدث امام الجمهور</p> <p>اكتساب و ممارسه اللغة و اكتساب مهارة التعامل مع الناس</p> <p>شغفي بدراستي</p> <p>زيادة مهارات وخبرات ومعلومات</p>	<p>ما هو السبب الرئيسي لتطوعك بالمتحف؟ 13 responses</p> <p>i need a lot of experience</p> <p>حين للاعمال التطوعية</p> <p>دراسي للآثار</p> <p>للمزيد من المعرفة في مجال الارشاد</p> <p>اكتساب خبرة و التعامل مع الجمهور أكثر</p> <p>التعلم و زود معرفتي في تخصصات ثانية غير تخصصي و معلوماتي تكون أفضل و أشمل و اعرف اذا كانت مرشدة ولا المجال ده مش مناسب ليا ... و حقيقي اتعلمت أكثر ما . كنت مخططة اعرفه</p> <p>الاستفادة العلمية</p> <p>حتى الأهل لسوق العمل بشكل جيد</p>

©عمل الباحث