

الفصل الثالث

الإدارة المتحفية

- الوظائف العامة في المتحف
- البنية الإدارية
- أشكال الاتصال الإداري
- معوقات المتاحف

الفصل الثالث

الإدارة المتحفية

تعتبر الإدارة هي عصب أى متحف وهى السبب الرئيسى فى نجاح مهمة أى متحف سواء على المستوى الأكاديمى أو فى خدمة المجتمع.

وتتطلب الإدارة المتحفية وضع استراتيجية عمل للأقسام جميعها، قد تختلف تلك الاستراتيجيات من قسم لآخر بناء على اختلاف التخصصات إلا أن شكل الاستراتيجية النهائية للمتحف يكون واحداً.

وترسم هذه الاستراتيجية النهائية للمتحف بفرض الوصول إلى الهدف العام الذى حدد للمتحف من قبل مجلس الإدارة.

وسوف يناقش هذا الفصل الوظائف العامة التى يجب توافرها فى المتحف والبنية الإدارية وأشكال الاتصال الإدارى بنوعية الرأسى والأفقى ثم عرض لبعض المعوقات التى تعوق المتحف عن تحقيق مهامه.

أولاً: الوظائف العامة فى المتحف:

لابد وأن يتوافر عدد من الوظائف فى كل متحف تسهم فى تطوره ونجاحه فلكل متحف ظروفه الخاصة واحتياجاته من العمالة التى قد تختلف من متحف لآخر. وفيما يلى نستعرض الوظائف العامة بالمتحف.

(١) مجلس إدارة المتحف:

ويتكون من مدير المتحف، وكيل المتحف، أمناء المتاحف، أمين المكتبة، أمين المخازن، رئيس الورش والصيانة، كبير المرممين، سكرتير عام المتحف، نخبة من الخبراء ورجال الفكر والمهتمين بالحركة المتحفية، بالإضافة إلى عضو أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من المتخصصين فى مجال المتحف.

ويجوز أن يضم لعضوية مجلس الإدارة رئيس المدينة أو رئيس الحى الكائن به المتحف.

مهام مجلس الإدارة:

- تحديد الأهداف العامة للمتحف ورسم الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ هذه الأهداف.
- مناقشة أمور المتحف الحالية ووضع خطة العمل.
- إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية والفنية والمادية التى قد يواجهها المتحف.
- تقدير ميزانية المتحف السنوية.
- عقد اجتماعات دورية لمتابعة نشاطات المتحف.
- اختيار مدير المتحف وأمناء الأقسام والأطر الفنية والإدارية.
- منح الصلاحيات اللازمة للمدير وأمناء الأقسام.
- الدعم المادى والمعنوى للمتحف.
- رسم سياسات المتحف المستقبلية.
- وضع جدول زمنى لتطوير المتحف لتوسيع رقعة خدماته.
- اتخاذ القرارات اللازمة فى الوقت المناسب.

(٢) مدير المتحف:

مدير المتحف هو الشخص المسئول مسئولية مباشرة عن إدارة شئون المتحف وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

ويختار مدير المتحف تبعاً للمعايير التالية:

- أن يكون حاصلاً على مؤهل علمى مناسب (فى التاريخ الطبيعى أو التاريخ أو تاريخ الفن).

- مثقفاً، واسع الأفق، ملماً باللغات الأجنبية.
- ذى شخصية متميزة.
- ذى خبرة واسعة فى مجالات الإدارة والنواحى الفنية والتقنية والتربوية.
- يقدر أهمية الدراسة والبحث العلمى.

مهام مدير المتحف:

- يراقب الأعمال الفنية والإدارية والمالية مع تقديم تقارير شهرية عن سير العمل فى النواحى السابقة.
- يتابع أعمال كل قسم على حدة.
- يتابع الاتصالات الإدارية بين الأقسام من جهة وبين كل قسم وإدارة المتحف من جهة أخرى.
- يتخذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب.
- يقيم جسور متينة مع المؤسسات الأخرى لدعم المتحف مادياً ومعنوياً.
- يقدم تقارير سنوية يعرض فيه انجازات المتحف والمشروعات المستقبلية.
- يراقب تنفيذ خطة الدخول والخروج لزوار المتحف والاستعدادات الإرشادية والتعليمية لزوار المتحف.

(٣) وكيل المتحف (نائب المدير):

هو المكلف بكل مهام المدير فى حالة غيابه. ولديه مؤهلات علمية مناسبة ويسند إلى وكيل المتحف عدد من المسئوليات والمهام منها:

التسيق، الإشراف على كل الأنشطة القائمة بالمتحف، تعليم وتدريب المتطوعين، الإشراف على المخازن والمشتريات والأجهزة والمختبرات وصيانة المباني، الإشراف على جميع الأنشطة الإعلامية والنشر مثل كتالوج المتحف وحولياته العلمية وأعمال الصحافة وغيرها.

(٤) أمين أول المتحف:

ويشغل هذا المنصب أقدم الأعضاء خبرة ويجب أن يكون مؤهل علمياً لتحمل مسؤولية النائب في غيابه ويقوم بمتابعة وتنفيذ أوامر المدير ويكون مسئولاً عن النواحي الفنية في صالات العرض.

(٥) أمناء المتاحف:

ويطلق عليهم أيضاً الخبراء لأنهم حجر الزاوية في أى تنظيم متحفى، وبدون خبراتهم لا يمكن أن تؤدي المعروضات الرسالة المطلوبة، فمعلومات أمين المتحف وأبحاثه وإبداعه هى التى تتيح للمتحف أن يعرض الأشياء على نحو يجعلها تتحدث بنفسها.

وكل قسم من أقسام المتحف يتعهده أمين يقوم بفحص التحف التى ترد إلى المتحف ويتلقى منها ما يصلح للعرض ويسجلها ويعد البطاقات البيانية التى تلصق على المعروضات ثم يرتبها وينسقها ويعدّها للعرض المتحفى بشكل مناسب ومفيد للزائر والدارس.

كما أنه يشارك فى تصميم المتحف ويعد برنامج العرض وينظم الرحلات ويلقى المحاضرات.

(٦) أمين مكتبة المتحف:

يكون حاصلاً على مؤهل علمى مناسب (وثائق ومكتبات) وعلى دراية بالعمليات الفنية للمكتبة من فهرسة وتصنيف وخدمة مكتبية ويقوم أمين المكتبة بالإشتراك فى الدوريات المتخصصة فى علوم المتحف.

كما أنه يمد أمناء المتحف بما يحتاجونه من مراجع وكتب تعينهم على البحث العلمى والتوثيق، وكذلك يساعد الباحثين والدارسين من داخل البلاد أو خارجها.

بالإضافة إلى أنه مسئول مسؤولية كاملة عن النظام داخل المكتبة والحفاظ على

محتوياتها من الكتب والمراجع النادرة ووضع الأسس والضوابط لاستعارة الكتب خارج المكتبة.

(٧) مرمم المتحف:

إن وجود المرمم فى المتحف من الأشياء الضرورية، ويجب أن يكون حاصل على مؤهل علمى مناسب فى مجال الترميم والصيانة.

ومهمة المرممين هى صيانة وترميم معروضات المتحف وهنا لابد من التعاون بين المرمم وأمين المتحف فى ترميم أى تحفة خاصة لأن المرمم يمكن ألا يكون على دراية كاملة بكل أنواع الفنون وطرزها الخاصة.

(٨) مسئول العلاقات العامة:

إن قسم العلاقات العامة فى أى مؤسسة هو همزة الوصل بين المؤسسة والمجتمع سواء على المستوى المحلى أو الدولى.

وهذه الوظيفة لابد لمن يشغلها أن يكون:

- حاصل على مؤهل علمى مناسب.
- لديه القدرة على التواصل، التعبير، الحوار، إجراء العلاقات مع الجهات الأخرى والتي تسهم فى إبراز المتحف بالشكل اللائق.
- ويعتبر قسم العلاقات العامة هو واجهة المتحف عند التعامل مع جمهور الزائرين خاصة على المستوى الرسمى.

(٩) رئيس القسم الفنى:

ويشغل هذا المنصب عضو حاصل على مؤهل علمى مناسب فى مجال الصيانة الفنية حيث يتبع هذا القسم التصوير الفوتوغرافى للمتحف، المختبر العلمى الذى

يقوم بالتحليل الكيميائي، ورش النجارة والحدادة والكهرباء وغيرها من الأعمال الفنية التي يحتاجها المتحف.

(١٠) المترجمون:

يلحق بالمتحف مترجمون فى جميع اللغات والتخصصات حيث يقومون بمصاحبة الوفود الأجنبية الزائرة للمتحف وترجمة الرسائل التى ترد للمتحف ومساعدة أمناء المتحف فى بعض الأمور العلمية.

(١١) إدارة الأمن والحراسة:

ويقع على هذه الإدارة عبء حراسة مبنى المتحف وتأمينه ويعهد بهذه المهمة إلى شرطة السياحة والآثار التى تتبع وزارة الداخلية مباشرة ويكون أفرادها مدربين على الحراسة مع تزويدهم بأحدث الأساليب التقنية فى عالم التأمين والحراسة.

وتكون مهمتهم مراقبة زوار المتحف أثناء تجوالهم والحفاظ على النظام داخل صالات العرض وتأمين المعروضات طوال فترة الزيارة وتأمين المبنى من مداخله ومخارجه فى أوقات الراحة وأثناء الليل.

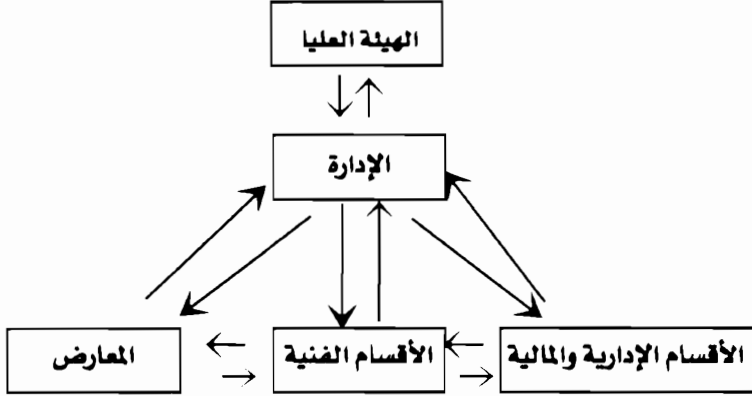
(عبد الرحمن الشاعر، ١٩٩٢ - عزت زكى حامد، ٢٠٠٣)

ثانياً: البنية الإدارية:

يقصد بالإدارة تقديم الخدمة أى من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين. وتعرف الإدارة بأنها هى الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.

وهى أيضاً عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وفى أقل وقت ممكن.

وفيما يلي شكل تخطيطي يوضح الأدوار التي تؤديها الأقسام في سياسة المتحف العامة.



شكل (١)

التخطيط الإداري للمتحف

ومن مميزات التخطيط السابق امكانية تحديد مواطن القوة لتدعيمها وتحديد مواطن الضعف عند الاخلال في تنفيذ الهدف العام للمتحف وذلك عن طريق التقويم المستمر والمسائلة والمتابعة للاستراتيجية بجميع فروعها المتمثلة في:

- موظفي القسم الفنيين والإداريين.
- المقتنيات المتحفية التي يمتلكها القسم سواء في المعرض أو المخازن.
- أسلوب عرض العينات في قاعات العرض.
- النواحي الفنية والتقنية في المعرض.
- البحوث والدراسات والتعليم.
- الاتصالات الإدارية الداخلية.
- الاتصالات والعلاقات الخارجية.
- الأنشطة الاجتماعية.

ثالثاً: أشكال الاتصال الإدارى:

يعرف الاتصال communication بأنه تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين أو أكثر. والمتحف له شبكة من الاتصالات تربط أعضائه وتنتشر بينهم المعلومات والبيانات والحقائق التى تبنى على ضوءها القرارات الإدارية. لذلك فالاتصال وسيلة أساسية لإحكام الإشراف على العاملين بالمتحف وإيصال القرارات الصادرة من الهيئة العليا للمتحف لتنفيذها.

والاتصال فى الإدارة الواحدة يأخذ عدة أشكال ومستويات فنجد

- اتصالات رسمية - اتصالات غير رسمية
ولكل نوع من تلك الاتصالات السابقة دوره الفعّال فى نجاح العمل الإدارى فى المتحف.

(١) الاتصالات الرسمية:

وتتمثل فى كافة الاتصالات التى تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة وبصفة رسمية داخل المتحف.

ومن أمثلة الاتصالات الرسمية:

- الاتصالات الرأسية (الصاعدة - الهابطة).

- الاتصالات الأفقية.

أ- الاتصالات الرأسية vertical communication

وهى تلك الاتصالات الرسمية التى تتدفق من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى فى الهيكل التنظيمى.

وبمعنى آخر هى تلك الاتصالات التى تتم بين الهيئة القيادية الممثلة فى المدير والهيئة التنفيذية الممثلة فى الفئات الوظيفية الأخرى ما دون المدير.

وتشمل هذه الاتصالات نوعين هما:

- الاتصالات الصاعدة upward communication

وتتمثل فى الاتصالات الرسمية الصادرة من العاملين فى المتحف إلى رؤسائهم المباشرين والذين قد يمررونها بدورهم إلى القيادة العليا وتأخذ هذه الاتصالات شكل التقارير (الشفهية - المكتوبة)، مذكرات متابعة العمل، الشكاوى والمقترحات.

وتكمن أهمية الاتصالات الصاعدة فيما يلى:

- مصدر معلومات هام للمتابعة وتقييم الأداء.
- المساهمة فى تحقيق المشاركة فى الإدارة.
- المساهمة فى تحقيق المشاركة فى اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات.
- تزويد المديرين بالتغذية المرتدة وردود أفعال العاملين نحو الخطط والسياسات والقرارات.

- الاتصالات الهابطة Downward Communication

وهى تلك الاتصالات الرسمية التى تندفق من أعلى إلى أسفل عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

وتأخذ هذه الاتصالات شكل (الأوامر - التعليمات - التوجيهات - الخطط - القرارات) التى تصدر عن مدير الإدارة ويتلقاها العاملون كتعليمات تساعد على رسم استراتيجية الأداء الوظيفى فى وحداتهم.

ب- الاتصالات الأفقية Horizontal communication

ويتمثل فى الاتصالات الرسمية التى تندفق بين المديرين والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمى، أو الاتصالات التى تحدث بين أعضاء الجهاز الإدارى الأعلى.

ولا يخضع ذلك الاتصال لمعايير قيادة أو تنفيذية.

فعلى سبيل المثال عند تصميم معارض المتحف لابد من التسلسل المنطقى فى

عرض العينات، هذا التسلسل لا يتم ما لم تعمل الأقسام المختلفة معاً للتعريف بمقتنيات كل قسم والربط بينها تاريخياً أو جغرافياً أو تراثياً وهذا لن يتحقق ما لم يتوافر الاتصال الأفقى بين الأقسام

ويحقق هذا النوع من الاتصالات الفوائد التالية:

- المساعدة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تحقيق التعاون والعمل الجماعى لتحقيق أهداف المتحف.
- تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

(٢) الاتصالات غير الرسمية:

وهى تلك الاتصالات التى تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة.

والاتصالات غير الرسمية لا تقل أهمية عن الاتصالات الرسمية فالمدير الناجح يتفهم المعلومات التى تنطوى عليها ويحسن توظيفها لصالح العمل والأداء وتحقيق الأهداف.

ونحقق الاتصالات غير الرسمية الفوائد التالية:

- اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد.
- تحقيق التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات.
- التعبير عن الآراء وردود الأفعال بشكل غير رسمى.

(أمل خلف، ٢٠٠٥، ص ٩٥: ٩٧)

رابعاً: معوقات المتاحف:

تواجه المتاحف عدداً لا يحصى من المعوقات والمشاكل سواء المشاكل اليومية أو المستمرة والتى تعوق المتحف عن تحقيق مهامه وبالتالي تقدمه ورفيه.

وفيما يلى أهم هذه المعوقات والمشاكل:

- ندرة الدعم الفنى .
- عدم توفر الموارد المالية للمتحف لتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية المقترحة ولتعيين كوادر جديدة فى كافة التخصصات مثل الترميم والصيانة .
- عدم توفر الكتب والدوريات والمراجع الحديثة الخاصة بالمتحف وإن وجدت تباع بأسعار غالية .
- تدريب العاملين بالمتحف حيث يتطلب ذلك وضع برامج تدريبية نظرية وعملية واستقطاب أفضل الخبرات للمشاركة فى التدريب .
- تحديد مواعيد الزيارة حيث يجب أن تتناسب هذه المواعيد مع المجتمع المحيط ومع أفواج التدفق السياحى .
- إنشاء قواعد معلوماتية وبيلوجرافية عن الدراسات والبحوث فى مجالات المتحف المختلفة .