



a programme funded by the European Union /
un programme financé par l'Union européenne /
برنامج ممول من الاتحاد الأوروبي

Euromed Heritage
التراث الأوروبي المتوسطي



Department of Antiquities
Hashemite Kingdom of Jordan



ورشة حول إدارة الممتلكات الثقافية والمواقع الأثرية

البتراء، الأردن، من 17 إلى 18 مايو 2010

التوصيات والمراحل العملية لإعداد مخطط إدارة التراث

تقترح هذه الوثيقة التي أعدت من خلال العروض، المناقشات والتمارين التطبيقية، لائحة من المراحل والتوصيات العملية لأجل العاملين في مجال التراث الثقافي والملتزمين بإعداد مخطط شامل لإدارة التراث.

من بين المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تحضير وصياغة وتطبيق مخطط إدارة التراث هناك تخطيط إدارة التراث التي تعتمد للوهلة الأولى على الإصغاء للسكان لرصد ردة فعلهم تجاه المشاكل التقنية التي تطرحها عملية الحفاظ على مواردهم الأثرية. ولهذا، فإن التخطيط ليس الهدف الرئيسي ولكنه وسيلة للحفاظ على الممتلكات الثقافية والمواقع الأثرية وتعزيز الحس الجماعي. وبالتالي، يجب إدراك التخطيط على أنه عملية إجرائية.

هناك مبدأ آخر يتمثل في إدراك كل موقع في إطار أوسع. في هذا الصدد، يجب على مخطط إدارة التراث أن يأخذ بعين الاعتبار أهمية التدخلات المطلوبة من أجل تعزيز أفضل حماية للموقع وبالتالي دمجها في محيطه الإقتصادي والاجتماعي ومحيطه الطبيعي والمبني. إن الموقع والممتلك الثقافي الذين يستفيدان من إدارة جيدة و في نفس الوقت محوطان بمشهد وجوار مندهورين لن يكونا قادرين على إثارة احترام السكان المحليين والزائرين، أو زيادة عدد هؤلاء. لا يوجد نموذج وحيد للمرور من الإجراءات والإستراتيجيات النظرية إلى مخطط عمل ملموس. يجب اعتبار العناصر التالية خطوطاً توجيهية قابلة للتعديل حسب الحالات المختلفة:

- تصنيف، مقياس ووضع الحفاظ الخاص بممتلك ثقافي أو موقع أثري بعينه في مخطط إدارة التراث.
- صنف الجهاز المعد لمخطط إدارة التراث، عام أو خاص، هدفه الربح أو غير الربح، شراكة بين مختلف المنظمات.
- النظم الإدارية المختصة بالممتلكات الثقافية والمواقع الأثرية تحدد في غالب الأحيان آليات تطبيق مخطط إدارة التراث.
- الأهداف المنشودة من قبل الأطراف المعنية من خلال مخطط إدارة التراث.
- السياق المحلي والوطني لاسيما تجاه وضع ملاك الممتلكات التراثية، الإجراءات التشريعية الخاصة بحماية التراث، الإستعمال الحالي والمستقبلي للمواقع والممتلكات، على سبيل المثال، السياحة، وتواجد ندوات تمثل قاعدة للمشاركة الجماعية.
- توفر الموارد البشرية والمالية لإعداد وتطبيق مخطط إدارة التراث.

المرحلة الأولى - ماهي خصائص وطبيعة الممتلكات الثقافية والمواقع الأثرية؟

من أجل الإستجابة إلى احتياجات الحفاظ على التراث في مختلف المواقع وعلى عدة ممتلكات ثقافية يجب استجابة مختلف أشكال الإدارة والإستراتيجيات. في هذا الصدد، يتكشف بأن البحث في غالب الأحيان هو أحسن طريقة لعرض المشكلة، لأن



a programme funded by the European Union /
un programme financé par l'Union européenne /
برامج ممول من الإتحاد الأوروبي

Euromed Heritage
التراث الأوروبي المتوسطي



Department of Antiquities
Hashemite Kingdom of Jordan



البيانات الأساسية التي تم تجميعها ستساعد العاملين في مجال التراث على فهم أفضل لأنواع الموارد التي يواجهونها، في أي مكان وفي أي سياق تتواجد، وأي كانت قيمة مخطط إدارة التراث. بالإضافة إلى أن هذا البحث سيعمل لصالح الحفاظ وتحديد أهداف وضرورات الإدارة التي ستلحق فيما بعد بمخطط إدارة التراث. يعتبر البحث كذلك، تحت إشراف المهنيين، وسيلة ممتازة من أجل إثارة التزام أعضاء المجتمع في عملية التقصي.

- على البحث الذي ينجز في إطار مخطط إدارة التراث أن يقدم تشكيلة واسعة من المعلومات تتعدى تلك التي يتم تجميعها في بحث عادي يخص التراث، إذ يجب عليها أن تغطي بالنسبة للمواقع والممتلكات الثقافية الجوانب التالية :
- مقياس وأهمية المواقع في الحيز - الموقع معزول أو حارة ضمن مركز حضري، مواقع أثرية متفرقة في منطقة ريفية أو على طول الطريق، منطقة بأكملها تنتشر فيها المواقع والممتلكات الثقافية ذات طبيعة مختلفة: المباني، المشاهد، الصناعات الحرفية، إلخ -
 - أنواع الأماكن والمواقع: مباني، تركيبات، مشاهد، إلخ، وأيضا المواقع الأثرية والأماكن التراثية الحية
 - العناصر غير المادية: مفاهيم القيم المتعلقة بالمكان أو الممتلك الثقافي، الممارسات والمعارف القديمة، أشكال التعبير، إلخ
 - نظام الملكية - عامة، خاصة، سهلة، متعددة أو مختلطة -
 - الهيئة الحكومية - التشريع والسلطة القضائية، المؤسسة المسؤولة عن إدارة الموقع الأثري -
 - أنظمة الحفاظ المعمول بها والأخطار المحتملة.

بطريقة مثالية، تتمثل المرحلة الثانية من أجل صياغة مخطط إدارة التراث للمواقع الكبيرة بوضع جرد للتراث بحيث أن أهمية وتكامل المواقع موضع البحث سيتم تقييمها بشكل دقيق. يساهم الجرد في فهم المواقع التراثية ويحضرها للحماية المقننة. ولكن يمكن للجرد بأن يعتبر كأحد أهداف مخطط إدارة التراث، إذ يمكن أن تتكشف واقعية هذه المرحلة نظرا للإحتياجات البشرية والمالية.

المرحلة الثانية - تحديد الأهداف الأولية للعمل

مع أنها جوهرية مدمجة، فإن عملية تخطيط إدارة التراث تضعها عامة هيئة توجيهية تقوم بواجب صياغة الأهداف الأولية للعمل. تشمل هذه الأهداف تحديد الموقع أو الممتلك الثقافي المراد إدارته وكذلك تحديد الغاية الأساسية للحماية والحفاظ. إن مثل هذه الأهداف تمثل أساس الإلتزام أمام الأطراف المعنية ويجب عليها أن تكون واسعة النطاق ليتم تحديدها جماعيا.

المرحلة الثالثة - ما نوع الهيئة التي ستكون قادرة على إدارة العمليات وإنجازها؟ من هو المتدخل القادر على وضع طاقته فيها وبأي شكل؟

طبيعيا، يجب أن يأتي إعداد مخطط إدارة التراث ضمن مشروع شراكة ما بين القطاع العام والمنظمات غير الحكومية تحدد سلفاً وتحت قيادة فريق موجه يتألف من أعضاء من المنظمات المحلية والوطنية وممثلين عن الجماعات المحلية. و على الهيئة أو مجموعة الهيئات الموجهة من أجل صياغة مخطط إدارة التراث أن تكون قادرة على تقييم قدرتها وحدودها.

في الواقع، ستلج الهيئة العامة بسهولة إلى فريق أصحاب القرار، لكن يمكن أن تكون غير خبيرة في مجال الإستشارة لدى القطاعات غير الحكومية، لدى دوائر الأعمال الخاصة أو السكان المحليين. فلهذا يجب وضع آليات ملائمة منذ المرحلة الأولى، وذلك لأن لا تقتصر الأهداف الأولية للهيئة على تنظيم العملية من جهة إلى أخرى، جاعلة من المشاركة ممارسة شكلية بحثة.



a programme funded by the European Union /
un programme financé par l'Union européenne /
برامج ممول من الإتحاد الأوروبي

Euromed Heritage
التراث الأوروبي المتوسطي



Department of Antiquities
Hashemite Kingdom of Jordan



وبالتالي، حتى إذا كانت المشاركة الجماعية يمكن أن تمثل أحد جوانب العملية المتعذر حلها، فإنه لا يمكن أن يكون هناك خطة امتلاك ودعم قليل لصالح الحفاظ بدون خطة مشتركة لكل الأطراف المعنية بما في ذلك الأطراف التقليدية المهمشة.

بالعكس، على المنظمة غير الحكومية التي تترأس العمليات أن تثبت موضوعيتها فيما يخص قدرتها على وضع طاقتها لدى الهيئات العامة على عدة مستويات، مع العلم بأن مخطط إدارة التراث يجب أن يتدخل على مستويات أخرى متعلقة بالسياسات والمشاريع المحلية والإقليمية التي يعمل عليها. بالإضافة إلى أن مختلف جوانب مخطط إدارة التراث يمكن أن تسبب تغييرات وتحسينات في التشريع تفوق قدرات المنظمات المسيرة للمشروع. إن الإتصال بالإدارات المحلية والوطنية والإقليمية، وإقناع أصحاب القرار بأهمية وضع مخطط إدارة التراث، والتحقق من دعم ومشاركة رسمية غالباً ما تتجلى كعملية طويلة. ولكن تبقى أحد الشروط اللازمة حتى يمكن أن يكون مخطط إدارة التراث عملياً.

مهما كان نوع الهيئة الموجهة، هناك مجموعة واسعة من الأطراف المعنية يجب أن تشارك في عملية التخطيط وفي فريق التوجيه

- المهنيون في مجال التراث على المستوى الإقليمي والوطني - بما في ذلك المؤسسات العلمية -
- المؤسسات الحكومية المعنية على المستوى المحلي، الإقليمي والوطني.
- التجمعات المحلية ومختلف الفرق الصغيرة التي تعيش في الموقع أو بالقرب منه، التي تستعمله وتشمله في مفهومها للقيم المادية وغير المادية. يمكن أن تكون هذه المجتمعات تمتلك مننديات خاصة بها أو لا، كالمقيمين أو أي نوع من الجمعيات.
- المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية التي لها صالح في عملية الحفاظ.
- القطاع الخاص الذي يجني أرباحاً من الإقتصاد المتفرع الناتجة عن الموقع أو الممتلك الثقافي.
- الكفاءات الدولية المطلوبة لدى المتخصصين في التراث أو القطاع الخاص، خاصة عندما يمنح الموقع جاذبية ذات صمعة عالمية.

المرحلة الرابعة - إعداد رؤية وأهداف مشتركة

في إطار مخطط إدارة التراث، فإن الرؤية الشاملة والأهداف الواسعة هما النتائج الأولى في عملية إشراك الأطراف المعنية.

الصياغة المستقبلية هي تعبير موجز لكل الأطراف المعنية بالنسبة لنتيجة المشروع في الخمس أو العشر سنوات المقبلة ونوع النتائج المنتظرة من خلال مخطط إدارة التراث.

فهي تمثل المفهوم المشترك "للمستقبل المختار" الذي يتفق مع القيم الأساسية للمشاريع المشتركة الأخرى، كالنتمية الاقتصادية وديمومة البيئة. لهذا السبب فإن عملية تطوير الصياغة المستقبلية تفرض التوافق على دور التراث مع الترويج لحسن التعاون وتقاسم المسؤوليات، كلاهما ضروريان لتطبيق مخطط إدارة التراث.

إن أهداف مخطط إدارة التراث تحدد كذلك تبعاً لعملية استشارية واسعة. فهي تعبر عن الإنجازات المتوقعة من قبل الهيئة التوجيهية على المستويين القريب والبعيد. فيما يتعلق بالمواقع الأثرية، فإن أهداف إدارة التراث يمكن أن تختلف عن تلك الموجهة لإعادة تنشيط والحفاظ على المواقع الحية - الجوار، الحمامات العامة، إلخ - أو المركبات الثقافية التي تشمل عناصر مادية وغير مادية - الممتلكات الثقافية، المشاهد، المعارف التقليدية، الخبرات الفنية، إلخ، - تتغير هذه الأهداف حسب الاستعمال الأدنى بغاية الحفاظ، أو بالاستغلال المكثف من قبل السكان والسياح.

على الحماية والحفاظ أن يكونا في قلب مخطط إدارة التراث وأن يكونا محددتين بوضوح - تحيل "الحماية" إلى مجموعة من الوسائل التشريعية والتنظيمية التي تهدف إلى تجنب عمليات يمكن أن تتلف العناصر المميزة الأساسية والقيمة التراثية للمواقع والممتلكات الثقافية ذات قيمة كبيرة



a programme funded by the European Union
un programme financé par l'Union européenne
برنامج ممول من الإتحاد الأوروبي

Euromed Heritage
التراث الأوروبي المتوسطي



Department of Antiquities
Hashemite Kingdom of Jordan



- يعني "الحفاظ" مجموعة من الاستراتيجيات أو التدخلات المكرسة لتمديد التواجد المادي للمواقع التراثية والممتلكات الثقافية والعناصر غير المادية المتعلقة بها. إن بقاءها المادي على المدى الطويل يفسح المجال أمام التفسير، تيربة الجمهور وجوانب أخرى خاصة بمخطط إدارة التراث.

هذه الأهداف ليست موجهة بالضرورة إلى أن تطبق بالكامل، ولكن إلى إنتاج مبادئ توجيهية حاسمة، ولها علاقة مباشرة بالظروف وأوجه القوى في عين المكان.

المرحلة الخامسة - تحديد الموارد الملائمة للحفاظ

قبل تحديد أهداف معينة الناتجة عن الخطط العامة، على الهيئة التوجيهية إعداد موازنة واقعية للموارد البشرية والمالية سهلة البلوغ لحفظ التراث القروض الحكومية الموجهة للحفاظ محدودة في بعض الحالات المحلية من أخرى. أي هيئة أو أي قطاع - المنظمات الدولية، القطاع الخاص - قادرين على مساندة الهيئة التي تدير المشروع؟ بالإضافة إلى ذلك، هل مثل هذه الهيئة قادرة على استلام وإدارة هذه الأموال؟ إذا كان الجواب لا، يجب مراجعة التدابير التنظيمية الموارد البشرية يمكن إيجادها من بين الجماعات - خبراء التراث المحليين، المتطوعون، المؤسسات العلمية، إلخ - غير أن مخطط إدارة التراث يشمل مجموعة واسعة من التدخلات: الجوانب التقنية للحفاظ، أنشطة التوعية، تطوير الموقع، التقديم، الإدارة، إلخ. أي مهمة تدخل في إطار قدرات الهيئة التوجيهية أو الجماعات المحلية؟ إذا كانت الهيئة تنوي الرجوع إلى خبراء غير متوفرين في عين المكان، سيكون من الملائم، منذ البداية، التوجه إلى عملية استشارية لدى المنظمات والمهنيين المؤهلين، إذ سيكون دورهم تحديد الأهداف، الوسائل لبلوغها وتطبيقها بحيث سيصبحون شركاء.

المرحلة السادسة - ماهي المشاكل؟ استعمال تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات - سوت -

القيام بتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات - سوت - التي يمكن أن تؤثر على برنامج تراثي وذلك بالاعتماد على عناصر البحث، تقييم الموارد المتوفرة، سلسلة من الاستشارات و مجموعة أخرى من الموارد كالإحصاءات والتقارير، إلخ

يطبق تحليل سوت على الأهداف الرئيسية المحددة في المرحلة الرابعة - على سبيل المثال، الحفاظ على الموقع من التهديدات البشرية والطبيعية، البحث، الوثائق والثروات الأثرية المتواجدة في الموقع، تعزيز السياحة، التوازن ما بين استعمال وحماية الموقع، إلخ.

بعد هذا التحليل، بعض مشاكل الإدارة أصبحت محددة - على سبيل المثال، ضرورة أعمال الحماية، تحسين البيئة الإدارية، استشارة فعالة لدى الأطراف المعنية، القدرات التدريبية- الإنشائية.

المرحلة السابعة - وضع الأهداف وبرنامج التدخل

بعد عملية تحليل سوت، يمكن للأهداف الواقعية التي تستجيب للمشاكل المحددة أن تطرح لدى الأطراف المعنية. الأهداف هي مهمات أو أنشطة مفصلة يمكن تنفيذها خلال مرحلة محددة مسبقا في حدود الموارد المتوفرة. بالرغم أنها مرتبطة بغاية البرنامج فإنها قيد الأهداف والزمن المحددين بشكل واضح. حتى ولو تم البدء بمختلف الإجراءات الوقائية - على سبيل المثال، حصر أو زيادة الزيارات السياحية - فإنها تتقارب نحو نفس الأهداف: توعية السكان المحليين والزائرين بالقيمة التراثية للموقع أو الممتلك الثقافي، تعزيز الامتلاك من قبل المجتمعات المحلية، ضمان الحفاظ أو ترميم موقع أو ممتلك ثقافي معين، التصديق



a programme funded by the European Union /
un programme financé par l'Union européenne /
برنامج ممول من الاتحاد الأوروبي

Euromed Heritage
التراث الأوروبي المتوسطي



Department of Antiquities
Hashemite Kingdom of Jordan



على قوانين الآثار أو تحسينها، إلخ.
البرنامج النموذجي يشمل العناصر التالية::

- أنشطة التوعية والتربية لصالح السكان المحليين، السلطات المحلية، الفرق القطاعية كالشباب والسياح - عبر التفسير -
- آليات المشاركة لصالح الأطراف المعنية والمجتمع
- البحث والتوثيق - بما في ذلك الجرد -
- الجوانب التقنية والهندسية المختلفة في ميدان الحفاظ وإعادة التأهيل
- تحسين الإطار القانوني والتنظيمي
- الجوانب الاقتصادية لإدارة التراث - السياحة، التطوير الحرفي -
- القدرات الإنشائية - إعادة التأهيل، الحفاظ، التنمية الاقتصادية، الصناعة الحرفية، الإدارة السياحية، الإدارة العامة -
- للحرفيين المحليين، البنائين، الملاك، الهيئات الحكومية
- آليات المراقبة المستمرة
- خطة الموارد

سيكون مخطط إدارة التراث بالأحرى قادر على النجاح إذ سيركز على بعض النقاط ذات الأولوية، حيث سيطور بعد ذلك مختلف المراحل. المفهوم يتمثل في خطة مفهومة بقدر الإمكان، ولكن كذلك في تطبيق مشروع عمل يمكن تغييره حسب التغييرات التي تفرضها الظروف. عند اكتساب هذا، على الأهداف والأعمال المتعلقة بها التقيد بأجندة موجهة حسب ما إذا كانت الأعمال ستنفذ على المستويين القريب أو البعيد. بينما نشير هنا إلى أهمية التخطيط إلى ما بعد مدة المشروع لتقييم امتداد الأجل وقدرة احتمال موقع أثري أو ممتلك ثقافي.

المرحلة الثامنة - هل مخططكم يتوافق مع المعايير التالية

قابلية رد الفعل: تتكشف مخططات إدارة التراث أكثر فاعلية وأنها مدعومة بشكل جيد عندما تستجيب للمشاكل المحلية وإلى عمليات التخطيط المتعلقة بها.

المسؤولية: هل محتوى المخطط يعكس التوافق المشترك؟ ماهي طبيعة التطورات الناتجة عن المشاركة العامة؟

سهولة المنال: هل يمكن الإطلاع على الخطط التراثية عبر الهيئات البلدية والمواقع الإلكترونية؟ هل هي موجزة ومحركة بشكل واضح ولا تحتوي على لغة خاصة بحيث تكون متاحة لكل السكان؟

المرونة: إن تخطيط التراث هو عملية دورية وذو مكونات غير محدودة. يمكن أن تكشف نتائج أنشطة التقييم والمراقبة المستمرة ضرورة تدخل مسيري الموارد من أجل تغيير الخطط، وبالتالي الاستجابة إلى تغييرات الظروف والأولويات.

المرحلة التاسعة - التجربة المتقاسمة

يمكن استعمال شبكات التبادل التي تم تطويرها من خلال برنامج التراث الأورو متوسطي 4 من قبل الأفراد أو المنظمات - أو المشاركة في صياغة وتطبيق مخطط إدارة التراث من أجل تقاسم الخبرات، مناقشة العقبات التي يواجهونها والوسائل لتذليلها. عبر هذه الشبكات يمكن تطوير نماذج وخطوط توجيهية لمخطط إدارة التراث التي تصدر عن مواقع وممتلكات ثقافية خاصة بسياقات متوسطة مختلفة.