

قيادة المتحف

استطلاع رأي المتاحف

قيادة المتاحف يتحدثون:
بحث إنتركوم "اللجنة الدولية لإدارة المتاحف"
عن القيادة المتحفية حول العالم

استطلاع رأي ٢٠٢١ // قيادة المتحف

ICOM international
council
of museums

INTERCOM ICOM
international
committee for museum
management

IN PARTNERSHIP WITH

ICOFOFOM ICOM
international
committee
for museology

ICOM international
council
of museums
South East Europe

ICOM international
council
of museums
Czech Republic

ICOM international
council
of museums
Zambia

ICOM international
council
of museums
India

"جوهر كل متحف هو القيادة. بغض النظر عن عمر المؤسسة أو حجمها أو موقعها أو تخصصها، فإن تأثيرها ومضمونها وصوتها نابع من القيادة".

أكرسون و بالدوين ، ٢٠١٩

قيادة
المتحف

استطلاع رأي ٢٠٢١

قادة المتاحف يتحدثون:

بحث إنتركوم "اللجنة الدولية لإدارة المتاحف"
عن القيادة المتحفية حول العالم

الطبعة الأولى ٢٠٢٢

من قبل المجلس الدولي للمتاحف (أيكوم/ICOM)

١٥ شارع لاسون

٧٥٠١٢ باريس

فرنسا

الهاتف: ٠٣٣(٠)٤٧٣٤٠٥٠٠

<https://icom.museum>

حقوق الطبع ٢٠٢٢ المجلس الدولي للمتاحف (أيكوم/ICOM)

كل الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا التقرير أو إعادة طبعه بأي شكل من الأشكال بالوسائل الإلكترونية أو الورقية أو غيرها من الوسائل الآن أو فيما بعد، بدون إذن كتابي من الناشرين. تم الإقرار بحق فريق مشروع القيادة في إنتركوم بصفتهم مُعدي التقرير.

العنوان: قيادة المتحف – استطلاع رأي ٢٠٢١

قادة المتاحف يتحدّثون: بحث إنتركوم «اللجنة الدولية لإدارة المتاحف» عن القيادة المتحفية حول العالم.

مديرة مشروع إنتركوم للقيادة المتحفية: جورانكا هورجان

المحرر العام: آن ماري جيليس

مديرو التحرير: ليزي موريارتي (إنتركوم)

فريق إنتركوم لمشروع القيادة المتحفية:

ليزي موريارتي ، كارول سكوت ، ماريك بروكوبك ، آن ماري جيليس ، هانز فان دي بونتي ، جورانكا هورجان

شركاء فريق إنتركوم لمشروع القيادة المتحفية:

مارتينا ليمانوفا ، جينا رينوتير ، مارثا إيكابونجو ، رينا ديوان ، ألكا تشرنيليتش كروشيلي ، برونو برونو

يود فريق مشروع إنتركوم أن ينسب الفضل إلى العديد من الزملاء في أيكوم الذين ساعدوا في إجراء أبحاث القيادة واللجان والتحالقات الإقليمية التي قدمت ترجمات إضافية للمسح وساعدت في العثور على مترجمين ومصممي رسومات وقراء مصححين. كما تمنح إنتركوم الفضل للمنظمات والمؤسسات الشريكة التي أرسلت صورًا خاصة بحقوق النشر للنشر. كما تفر إنتركوم بجهود ومساهمات أعضاء إنتركوم غير المسددة والمنظمات الشريكة التي ساعدت بشكل كبير في إنشاء المنشور.

مكتبة الكونجرس – بيانات الفهرسة والنشر

الأسماء: جيليس، أ. موريارتي، ل. بروكوبك، م. سكوت، كا. فان دي بونتي، هـ.

العنوان: قيادة المتاحف – استطلاع رأي ٢٠٢١

الموضوع: المتاحف – القيادة – العالمية

ISBN (طبعة): ٩٧٨-٢-٤٩١٩٩٧-٥١-٩

ISBN (رقمي): ٩٧٨-٢-٤٩١٩٩٧-٥٢-٦

المصمم: آنا كاتوريتش

مصمم (النسخ الإنجليزية والفرنسية والإسبانية): ماتيجا درونجيتش.

(النسخة العربية): لارا وهبة

طباعة: Intergrafika - TTT d.o.o., Zagreb - كرواتيا

عدد النسخ: ١٠٠ نسخة

فهرس المحتويات

١	أولاً: تمهيد
٩	ثانياً: فريق المشروع
١٥	ثالثاً: ملخص تنفيذي
٢٣	رابعاً: مدخل تعريفي
٢٥	أ. المنهجية
٢٧	ب. المشاركون
٢٩	ج. الإشكاليات
٣١	خامساً: مفاهيم أساسية
٣١	أ. القيادة والتغيير
٣١	١. تأثير جائحة كورونا "كوفيد ١٩"
٤١	٢. قيادة التغيير
٤٨	ب. القيادة الاستراتيجية
٤٨	١. الأدوار والمهارات القيادية
٥٣	٢. استقلالية القيادة
٥٩	٣. التحديات
٦٢	ج. الدعم المستقبلي
٦٢	١. كيف يمكننا أن ندعم قادة المتاحف:
٦٢	"احتياجات التطوير المهني"
٦٢	٢. البحث المستقبلي
٧٣	سادساً: الخاتمة
٧٩	الملاحق
٨٣	// أ. استبيان
٩٧	/// ب. النسب الإحصائية المتعلقة بالبحث "رؤية عامة لإجابات القادة المشاركين"



اهتمام إنتركوم بالقيادة المتحفية

بعد المؤتمر العام للمجلس الدولي للمتاحف (إيكوم ICOM)، عام ٢٠١٩ في كيوتو-اليابان، قررت اللجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم INTERCOM) تدشين مشاريع بحثية من شأنها متابعة الممارسات الفعّالة في إدارة المتاحف وقيادتها؛ نظرًا لكونه الدور الرئيس للجنة؛ حيث تتمثل مهمة إنتركوم في تسليط الضوء على الممارسات الإدارية بالمتاحف، لاسيما التركيز على الموارد البشرية والمالية وأخلاقيات العمل المتحفية، والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدونة قواعد السلوك المتحفية الصادرة عن المجلس الدولي للمتاحف (إيكوم). تُعد الأخلاقيات المهنية أمرًا أساسيًا للقيادة الفاعلة، وبدأت إنتركوم في تدوين مرجعية للممارسات ذات الصلة لتوجيه عملها في المستقبل؛ بما يتوافق مع هدفها الرئيس المتمثل في متابعة البحث في مجال إدارة المتاحف. عليه، تقدمت إنتركوم بطلب إلى الأيكوم لتمويل مشروعين؛ أحدهما يستهدف قيادة المتحف والآخر وثيق الصلة بملف هيكلة الإدارة المتحفية.

في مايو ٢٠٢٠، نظمت إنتركوم برنامجًا تدريبيًا مع المركز الدولي لدراسة الحفاظ على الممتلكات الثقافية وترميمها (إيكروم ICCROM)، ونظمت أيضًا مؤتمرًا علميًا مع (إيكوم ICOM) تحالف جنوب شرق أوروبا (ICOM SEE) بهدف فهم كيفية تعامل المتاحف مع التحديات الجديدة؛ وكيف ينشد قادة المتاحف المرونة الإدارية في مؤسساتهم. كان هذا هو الحافز الذي جمع فريقًا من المتخصصين في المتاحف؛



منتدى مديري المتاحف ، زامبيا © ICOM ZAMBIA

حيث اشتمل هذا التقرير على نقاط بحثية وثيقة الصلة بهذا الهدف المنشود للمشروع.

كما تعاونت إنتركوم في هذا الصدد، مع (اللجنة الدولية لعلوم المتاحف ICOFOM) (أيكوم تحالف جنوب شرق أوروبا ICOM SEE) (أيكوم جمهورية التشيك Czech Republic) (أيكوم زامبيا ICOM Zambia) (أيكوم الهند ICOM India).

لا يزال يُنظر إلى جائحة كوفيد ١٩، على أنها أهم العوامل تأثيراً في المناخ العالمي للمتاحف، إلا أنه ظهرت قضايا أخرى مهمة؛ فرضت بدورها مجموعة جديدة من الأولويات والتحديات على جداول الأعمال السياسية والاجتماعية في جميع أنحاء العالم؛ مما أدى إلى تغيير جذري في مواقف السلطات المعنية. أصبح التغيير كلمة طنانة ليس فقط بسبب الاستجابة العالمية لمواجهة جائحة كوفيد ١٩، ولكن أيضاً بسبب الحاجة الملحة إلى التكيف مع تغيير المناخ؛ ومسيرة المفاهيم الجديدة للتواصل بين الناس، وفق القواعد المفروضة في التواصل عن بعد أو طرق جديدة للعمل بواسطة الأساليب التكنولوجية الحديثة. قبل عامين، لم يكن أحد يعتقد أن العمل من المنزل سيصبح نموذجاً سائداً للمتاحف، والمؤسسات التي ارتبط وجودها منذ فترة طويلة بحضور الجمهور. منذ وقت ليس ببعيد، كانت هناك نقاشات حول ما إذا كنا بحاجة إلى تقنيات جديدة في المتاحف، ولكن عندما انتشر الوباء، أصبح التفاعل

للبحث في التحديات التي تواجه قادة المتاحف واحتياجاتهم للدعم وبناء القدرات.

يتضمن هذا التقرير بدوره تلخيصاً لهذا العمل البحثي؛ ومدى فاعلية دور إنتركوم في عملية التبادل المعرفي بين قيادات المتاحف، والذي نطمح أن يصبح مرجعاً سهلاً المنال، متاح إلكترونياً لقادة المتاحف، يوفر لهم التواصل البناء فيما بينهم؛ والمعرفة؛ والفهم الدقيق للموارد وبناء القدرات؛ ودراسات الحالة حول قيادة المتاحف من مختلف أنحاء العالم.

كشفت استطلاعات الرأي المتتالية لهذا المشروع عن الضعف الملحوظ الخاص بممارسات إدارة المخاطر بالمتاحف؛ وعدم استعداد المؤسسات المتحفية لمواجهة التحديات الكبيرة، كما كشفت الاستطلاعات أيضاً كيف مرت المتاحف بصعوبات وتحديات حتى قبل ظهور جائحة كوفيد ١٩، مما يشير بدوره إلى وجود أوجه قصور خطيرة في إدارة الأزمات بهذه المتاحف موضوع التقرير. بناءً على ذلك، تقدمت إنتركوم بطلب إلى لجنة مشاريع التضامن بالأيكوم؛ لتمويل هذا المشروع البحثي على مدار السنوات القادمة، والذي يكفل في طياته وضع إرشادات وتقديم دعم وموارد لمساعدة قادة المتاحف في التغلب على الأزمات وتحديد مسار المستقبل،



مشاريع إنتركوم على موقع إنتركوم الإلكتروني © INTERCOM

القرار في عملهم اليومي، ويهدف هذا البحث إلى إمداد الأيكونم بصورة توضح حال قادة المتاحف في مثل هذه البيئة الصعبة وكيفية دعمهم. سيكون البحث خطوة أولية في عمل وتطوير لتبادل المعرفة والخبرات بين مديري المتاحف حول العالم "منصة معرفة القيادة الرقمية"، وإمدادها بموارد وسياسة القيادة المتحفية وثيقة الصلة بمجال عملنا، والتي ستكون قابلة للتطبيق في السياقات الثقافية العالمية



حفل افتتاح مؤتمر كيوتو أيكوم © ٢٠١٩ ICOM SEE

والإقليمية المتنوعة التي تعمل فيها المتاحف °. ستعمل هذه المنصة ضمن المرحلة التالية من المشروع، كأداة لدعم قادة المتاحف في إعادة هيكلة الأعمال

عن بعد عبر وسائل الاتصال الإلكتروني؛ وتبادل المحتوى الرقمي فجأة موضع اهتمام كبير، حيث احتل المرتبة الأولى كأولويات تفاعلية كبيرة التأثير في العمل المتحفى؛ وذلك وفقاً للتقرير الثالث لمنظمة الأيكونم حول تأثير كوفيد ١٩ في المتاحف ١.

تغيّرت البيئة العالمية للثقافة، وازدادت أهمية تعزيز مرونة مؤسساتنا، بالتوازي مع تجديد رعايتنا ومجتمعاتنا؛ وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية القيادة في بناء المرونة المهنية والتطبيقية؛ لذا تهدف إنتركونم إلى دعم قادة المتاحف رغبةً في إنشاء "نموذج تضامن عالمي من شأنه أن يُساعد العديد من المتاحف"، كانت الدراسة الاستقصائية الشاملة التي تم إرسالها إلى قادة المتاحف في جميع أنحاء العالم هي الخطوة الأولى التي اتخذها فريق البحث الدولي التابع لإنتركونم، والذي يتألف من: ليزي موريارتي (المملكة المتحدة)، ماريك بروكوبك (جمهورية التشيك)، آن ماري جيليس (بلجيكا)، كارول آن سكوت (المملكة المتحدة)، وبمساعدة هانز فان دي بونتي (هولندا)، جورانكا هورجان (كرواتيا). كما تلقى الفريق الدعم من جميع شركاء المشروع، وأمانة المجلس الدولي للمتاحف، والتحالفات والمنظمات الإقليمية التابعة للمجلس الدولي للمتاحف، ولا شك كانت مساعيهم في نشر الاستطلاع لقادة المتاحف في جميع أنحاء العالم موضع تقدير كبير.

منذ ظهور الجائحة، قام الأيكونم وغيره من المنظمات العالمية الأخرى ٢ بإجراء العديد من الدراسات الاستقصائية ٣ حول تأثير ذلك على المتاحف. على نفس المنوال، لا يقتصر هذا المشروع على القيادة أو تحديد السياق الذي يعمل فيه قادة المتاحف فحسب، بل يهدف في الوقت ذاته إلى توفير الحلول والدعم لهم. لقد أثرت الأزمات العالمية على القادة وصنّاع

١- المجلس الدولي للمتاحف (أيكونم)، ٢٠٢١، المتاحف والعاملون بها وأزمة كوفيد ١٩، التقرير الثالث.

https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf.

٢- الآليات التطبيقية للمشروع البحثي.

٣- منظمات المتاحف الأوروبية، ٢٠٢٠، استقصاء حول تأثير جائحة كوفيد ١٩ على المتاحف في أوروبا، التقرير النهائي متاحاً: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.

٤- التقارير الثلاثة ذات الصلة بهذا الموضوع متاحة على الموقع الرسمي للمجلس الدولي للمتاحف (أيكونم).

٥- الآليات التطبيقية للمشروع البحثي.

المعتادة في مؤسساتهم، ومساعدتهم على الإبحار نحو المستقبل في ظل الظروف الطارئة لهذا الوباء الذي طال أمده، والذي أضاف عبئاً جديداً بجانب التحديات القائمة. حيث باتت المتاحف في حاجة إلى قيادة ناضجة لطرح وتطوير استراتيجيات مناسبة، تُساعد بدورها على اجتياز عواقب هذه الأزمات المتعددة. لاسيما وأن القدرة على بناء الثقة والحوار المفتوح بين القائمين على المؤسسة أمراً مهماً لأيّ قائد. انصب اهتمام غالبية الردود ومقابلات المتابعة في استطلاع القيادة التابع لإنتركوم على هذه النقطة، كما يتضح من التوصيات الواردة في هذا التقرير، والتي تم فيها تحديد الموارد البشرية باعتبارها واحدة من أهم الموارد للتعامل مع الأزمات. لذلك، تقترح إنتركوم في هذا التقرير آليات دعم مختلفة، منها تطوير برنامج إرشاد عالمي لقيادة المتاحف، ويتمشى هذا مع دور الأيكوم كمنظمة متحفية مهنية عالمية تعمل جاهدة من خلال أعضائها على تلبية المتاحف لاحتياجات المجتمع ومتطلباته الثقافية.

**مديرة إنتركوم
جورانكا هورجان**



فريق بحث إنتركوم عن قيادة المتحف

جورانكا هورجان، رئيسة فريق عمل إنتركوم، ولديها أكثر من ٣٣ عامًا من الخبرة في العمل بالمتاحف. تعمل حاليًا مديرة المتحف الاثنوجرافي في زغرب، بكرواتيا. هي متخصصة في تاريخ الفنون وعالمية في مجال المتاحف، حاصلة على درجة الدكتوراه في علوم الاتصال والمعلومات. ينصب تركيزها على تطوير وتحسين البنية التحتية والاستثمارات للمتاحف. قادت العديد من مشاريع الاستثمار بالمتاحف في كرواتيا، بما في ذلك بعض المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي. كما أنها عضو داعم في كثير من المنظمات العالمية، فهي عضو في الأيكوم، والمجلس الدولي للآثار والمواقع، وشبكة منظمات المتاحف الأوروبية، والاتحاد الأوروبي للتراث الثقافي، والرابطة الأوروبية لتفسير التراث.



ليزي موريارتي، مستشارة في المتاحف عملت سابقاً في مجال التعاون والمشاركات الدولية في المتحف البريطاني ومتحف التاريخ الطبيعي، وكلاهما في لندن. يشمل عملها تخطيط وتطوير المتاحف ومؤسسات التراث الثقافي، وتطوير برامج التدريب في إدارة المتاحف دولياً (شكل أساس في الشرق الأوسط والصين)، وتطوير الاستراتيجيات الدولية لمجموعة واسعة من المنظمات الثقافية. من بين عملائها (ويلكوم ترست Wellcome Trust، ويلكوم كولكشن Wellcome Collection، مجموعة متحف العلوم The Science Museum Group، جامعة نوتنجهام Nottingham University). وهي أيضاً مديرة غير تنفيذية للابتكارات الثقافية.



ماريك بروكوبك، حالياً أستاذ مساعد في قسم إدارة الفنون بجامعة الاقتصاد في براغ، حيث يقوم بتدريس دورات في الفنون وإدارة المتاحف والاقتصاد الثقافي واستراتيجيات التقييم في القطاع الثقافي وآليات التمويل والتسويق لقطاع المتاحف والفنون. تكمن اهتماماته البحثية في مجال وضع سياسة أعمال لمنظمات الفنون والثقافة، وتمويل الأنشطة المتحفية، وإدارة الموارد المالية وجوانبها ومعضلاتها الأخلاقية، والعمل الإداري البناء في المتاحف.



كارول سكوت، خبيرة استراتيجية وباحثة ومقيمة، لها أثر واضح في نشر مكانة ودور المتحف وتأثيره وقيادته. هي عضو في المجلس التنفيذي للأيكوم منذ عام ٢٠١٦، كان لها أدوار رئيسة في لجنة التخطيط الاستراتيجي، والمراجعة الداخلية، ومدونة قواعد السلوك ومشروع القيادة بلجنة إنتركوم. وهي رئيسة المجلس الأكاديمي والبرمجي للمركز الدولي لبحوث المتاحف والتعليم (أيكوم-إمرك ICOM-IMREC)، والمدير المؤسس لشركة تحمل اسمها (Carol Scott Associates)، وهي شركة استشارية مقرها لندن، المملكة المتحدة.



هانز فان دي بونتي، متخصص في المتاحف وله خلفية واسعة في مجال العمل المتحف. تشمل خبراته العمل كمدير للبرامج العامة في متحف الاثنوجرافي بأمستردام، وعمل لفترات في جنوب شرق آسيا، حيث أدار بنجاح مجمع المتحف الجديد في مدينة كوتشينغ بولاية سراوق، ماليزيا. يُشارك حالياً بخبرته في الرقمنة وآليات الحوكمة كعضو في مجلس إدارة إنتركوم، وهو عضو مجلس الإشراف على الإرث الثقافي الهولندي التابع للمعهد الوطني للتبادل الثقافي الدولي. هانز هو مؤسس منظمة «ل» التنظيم والرفاهية للمتاحف والمؤسسات، ويعمل الآن كمدير مؤقت لمتحف (دي فووردي De Voorde).



آن ماري جيليس، هي مخططة استراتيجية للأعمال الإبداعية، وتعمل حاليًا كأستاذ مساعد في الجامعة الأمريكية بدبي، ومحاضرة في كلية الأعمال والإدارة بجامعة إنسبروك، النمسا، حيث تقوم بتدريس علوم الإدارة والعمل القيادي. تركز آن ماري على الإدارة الإبداعية والاستراتيجية والتفكير المستقبلي لقيادة المتاحف. تعمل حاليًا على إنهاء درجة الدكتوراه في الاقتصاد الثقافي، بالتعاون مع معهد الدراسات الثقافية الرقمية (KU Leuven)، وهي عضو في المجلس الدولي للمتاحف ICOM، وحاصلة على ماجستير في الإدارة من كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية.



ملخص تنفيذي

تجذب هذه الدراسة العالمية الانتباه إلى قيادة المتاحف على مستوى العالم، والتي أجراها فريق إنتركوم، حيث يفحص هذا المشروع البحثي وفق مبدأ استراتيجي عام يركز على محورين مهمين، وهما: **(١) القيادة والتغيير**، مع اهتمام خاص بقيادة أوقات الأزمات غير المسبوقه بناءً على تأثير جائحة كوفيد ١٩؛ **(٢) القيادة الاستراتيجية**. المعتمدة في ثانيا البحث على **التنوع**؛ لكونها تغطي مناطق متعددة، ونماذج استطلاع ورؤى مختلفة، ومجموعة واسعة من أولويات ومتطلبات القيادة المتحفية. وعليه، تجسّد الغرض الأهم لهذه الدراسة، وهو مباحثة علمية غير مسبوقه من قبل؛ تربو بدورها إلى تطوير الصورة العالمية لقيادة المتاحف، وتحديد الاختلافات الإقليمية الخاصة بطبيعة قيادة متاحف كل إقليم على حدى، ومعالجة الأسئلة والقضايا الأكثر إلحاحاً في قطاع قيادة فرق عمل المتاحف، وتقديم الدعم لقادة المتاحف وفق احتياجاتهم.

أشار الباحثون مراراً وتكراراً إلى أن قيادة المتحف لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات البحثية حتى الآن^١. ومع ذلك، خضع هذا المجال –ولا يزال– للعديد من التغييرات، لاسيما في بيئة عالمية تشهد توتراً مستمراً وأزمات متعددة، مثل تغيّر المناخ، والضغوط السياسية، وأخيراً الوباء.

١- موري، ك. ١٩٩٤. إدارة المتاحف. طباعة لندن: روتليدج. دنكان، س. ١٩٩٥. الطقوس الحضارية داخل متاحف الفنون العامة. طباعة لندن: روتليدج. سوتشي، س. ٢٠٠٤. شغف القيادة. إدارة التغيير في متحف القرن الحادي والعشرين. طباعة بليموث: ألتاميرا؛ أفينيوس، أ. ٢٠١٧. تحديات القيادة المعاصرة. نشر ريكا: إنيتش، جونسون، ج. أي. وسويكزك، ب. «القيادة وتطوير القادة: وجهات نظر من المتخصصين في المتاحف والمكتبات الأكاديمية». إصدار: مجلة المتحف، المجلد ٦٤، الجزء ٢، ص ٢٦٩-٢٩٥.



متحف موتو موتو ، مبالا ، زامبيا © ICOM ZAMBIA

في العديد من القضايا الاجتماعية الملحة، ويزيد التحدي مع صعوبة تحقيق الاستقرار المالي. وكل ما سبق من الأعباء القيادية في متاحفنا تعكس أهمية هذا المشروع البحثي.

تضمن هذه الدراسة خمسة محاور

تحديات قادة المتاحف

تستمر أزمة القيادة في المتاحف منذ التسعينيات^{١٠}، متمثلة في عدم وجود تغيير كاف لتمكين الدور القيادي بالمتاحف. فلا تزال نفس التحديات قائمة فيما يتعلق بالقيادة الذاتية لإدارة المتحف بشكل كامل؛ والتمويل واعتماد استراتيجيات مُدرة للدخل؛ وفتح آفاق متسعة لخدمة جماهير جديدة؛ ومشكلة إدارة المتاحف، خاصة للمؤسسات المتحفية العامة التابعة لسلطة الحكومة، حيث غالباً ما يُنظر إلى دور الحكومة في هذه الحالة على أنه هو السائد، وتكون بذلك القائد الحقيقي للمنظومة، وعليه تتراجع وظيفة وصلاحيات قيادة المتحف من دور قيادي إلى دور إداري. تُشير نتائج الاستقصاء إلى أن المديرين المشاركين يتمتعون بأقل قدر من الاستقلالية في الملفات الإدارية المؤثرة، مثل التعديل في الميزانية، والتغييرات



مجموعات مدرسية في متحف لوساكا الوطني، لوساكا، زامبيا © ICOM ZAMBIA

المتاحف في قلب المجتمع تتأثر بما يتأثر به. لذا؛ يجب أن تكون القيادة المتحفية يقظة دائماً، تستقطب إشارات كل هذه التحديات وتمتلك استجابات سريعة حيالها، فهذا جزء من المشاركة المجتمعية للمتحف، فالقيادة المستعدة والمتجاوبة مع التغييرات الاجتماعية هي شرط أساس في تحقيق دور أكثر بروزاً للمتاحف على مستوى العالم^{١١}.

وفقاً لما يُسميه خبراء القيادة «نموذج ما بعد البطولة»، فإن القيادة الرشيدة تتمحور حول إدارة التغيير والتنسيق وبناء الفريق^٨. فالقيادة عملية جماعية بين القادة وأتباعهم، يتوجهون فيها صوب هدف مشترك، مرتبط بصياغة وتطوير الرؤية، وبالنسبة لقادة المتاحف اليوم، تعتمد هذه الرؤية عادةً على احتياجات المجتمع؛ وعلى خلق بيئة تُعزز الحوار؛ وتفهم أهمية التاريخ؛ ولديها القدرة على تثقيف الجماهير؛ والانفتاح مع الحرس على إشراكهم وتمكينهم^٩. علاوةً على ذلك، تعاني متاحفنا من غياب الفهم الشامل والمتطور لطبيعة ومهام قائد المتحف والأهداف المنوط به تحقيقها، فضلاً عن غياب الفهم الكامل لصفات قائد المتحف الناجح، مما يترتب عليه عدم وضوح لما يحتاجه قطاع المتاحف من توفير متطلبات قيادية غائبة؛ تساعد بدورها على المشاركة الفاعلة

٧- جونسون، سوكزال، ٢٠٢١.

٨- سوتشي، ٢٠٠٤.

٩- أكرسون، إيه ديليو، وبالدين، وجي إنش، ٢٠١٩. مسائل القيادة، المتاحف الرائدة في عصر الاختلاف. لندن: نشر رومان ولينغليد.

١٠- توني، دي. ١٩٩٧. «أصدقاء العالم يجتمعون وسط ماضي المكسيك». بحث، مارس، ص ١٢-١٣، أبريل، ج. ١٩٩١، «تنبؤات التسعينيات»، مدير الفنون العالمية، ص ٤٣-٤٤؛ سوتشي، ٢٠٠٤.

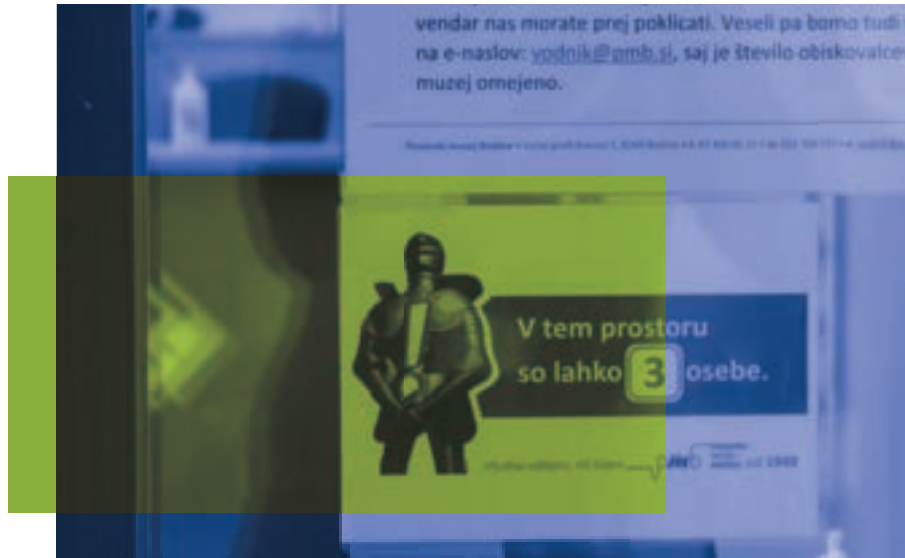
تأثير كوفيد ١٩

نظرًا إلى النمو السريع في مجال التطبيقات التكنولوجية الجديدة في المتاحف، يكشف البحث في تأثير كوفيد ١٩ عن بعض الاختلافات الثقافية المثيرة للاهتمام. على سبيل المثال: في إفريقيا، أيقظت تداعيات الوباء المتاحف إلى الحاجة لصياغة سياسة أعمال متحفية جديدة وقيادة ذات رؤية. بينما في آسيا والشرق الأوسط، ركزت الأزمة بشكل خاص على إعادة تقييم مكانة المتحف. لكن في أوروبا وأمريكا اللاتينية وأمريكا الشمالية، ظهر التزام أكبر للتأكيد وإعادة تفعيل الدور المجتمعي للمتاحف. وأخيرًا في أوقيانوسيا، سلّطت تبعيات الوباء الضوء على الحاجة إلى تطوير مناهج جديدة لمشاركة الجمهور. بشكل عام، أكد كوفيد ١٩ على أهمية إدارة الأفراد ومهارات القيادة المبتكرة في المتاحف، وصناعة قائد متحف للمستقبل، وبناء فرق عمل من موظفي المتحف تتضمن واجباتهم الوظيفية مهام استراتيجية كجزء رئيس في صميم عملهم.

المالية والنفقات، وإعادة هيكلة الموظفين والموارد البشرية. علمًا بأن التحكم الإداري في هذه الموارد وامتلاك زمام هذه الملفات أمر ضروري لتمكين القيادة الفعّالة.

مجموعة مهارات قائد المتحف

يتضمن دور قائد المتحف مجموعة معقدة من المهام، مما يستوجب التعريف الدقيق لما تستلزمه قيادة المتحف، والتمييز بوضوح للفروق بين القيادة والإدارة أمر بالغ الأهمية، والاعتراف بتلك المتطلبات المعقدة والمهارات الواجب توافرها في القيادة المتحفية (أي مهارات تنظيمية مقترنة بالرؤية، وإدارة الأشخاص المتميّزين، ومهارات الأعمال، والعلاقات الدولية). على مدار العقدين الماضيين، كانت قيادة المتاحف تدور حول مدارين متلازمين، الأول: التسويق والتمويل وإدارة التغيير والعلاقات العامة، والثاني: زيادة المجموعات المتحفية والعرض والبرامج الأكاديمية. السؤال الذي يطرح نفسه في هذا البحث، هو ما إذا كان منصب مدير المتحف ارتقى بشكل كافٍ على مر السنين، وما إذا كان هذا الدور القيادي الإداري للمتحف ذو الأوجه المتعددة حظي باهتمام كافٍ في السياسة الثقافية والأطروحات التنفيذية للتوظيف.



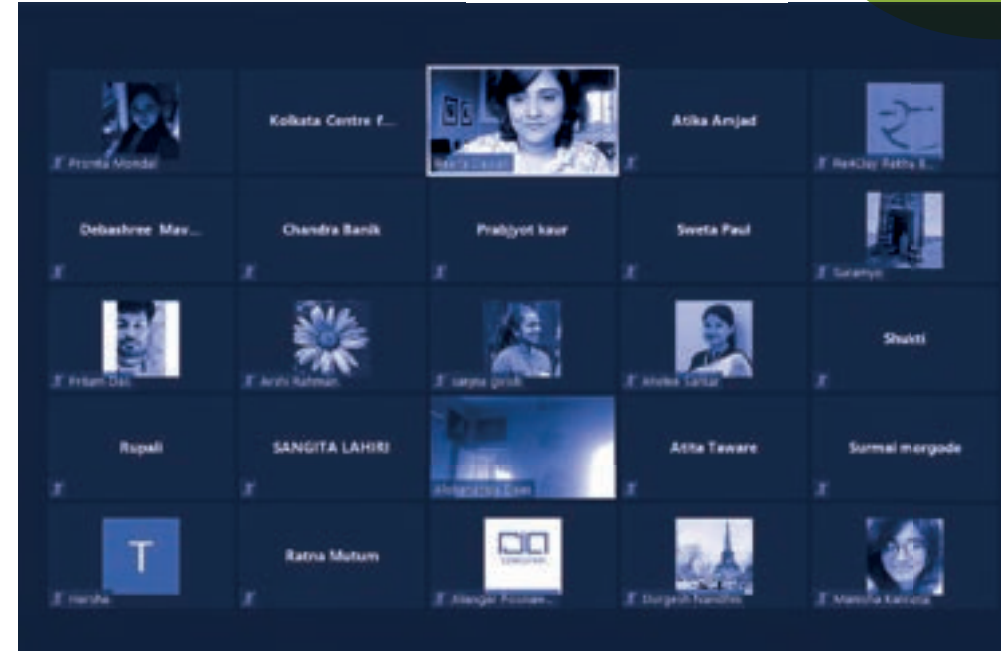
لافات كوفيد ١٩ تظمن الزائرين في متحف بوسافي بريتشيس، سلوفينيا © ICOM SEE

درجة استقلالية قادة المتاحف

عَرَّف قادة المتاحف الذين أجابوا على الاستبيان، بأن التغيير شيء يمكن أن يكون حافزاً مفيداً وإيجابياً للمؤسسة المتحفية. علماً بأن درجة التغيير التي يمكن أن يقوم بها قائد المتحف غالباً ما تعتمد على درجة الاستقلالية التي يتمتع بها. تُسلط المقارنة الإقليمية الضوء على أن قادة المتاحف في إفريقيا وآسيا وأوروبا يتمتعون بأقل قدر من الاستقلالية في ممارساتهم اليومية. فالمحاسبة أمام مجالس الأمناء التابع لها المتحف أو التبعية الكلية للسلطة السياسية خاصة بالنسبة للمتاحف والمؤسسات الثقافية الممولة من القطاع الحكومي العام، تُمثل في ذاتها عائقاً وعقبة محتملة أمام التغيير.

الموارد والدعم لقادة المتاحف

أخيراً، تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية رأس المال البشري: ثقافة القيم والأهداف المشتركة وفرق العمل المعنية، جنباً إلى جنب مع الدور المحوري لقائد المتحف المتمكن، والذي يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، هي ثقافة تحليلية ومرنة ومنفتحة على مجموعة متنوعة من المهام، بالتنسيق الكامل للعلاقات العامة وإدارة الموارد المالية؛ كموارد داعمة لقائد المتحف حتى يتسنى له إحداث التغيير، كما ينبغي أن يتقن قادة المتاحف اليوم الممارسات الأكاديمية والمالية معاً، وتُشِير الأبحاث الأكاديمية السابقة حول قيادة المتاحف إلى أن تطوير القدرات القيادية وبناء الكوادر الإدارية بالمتاحف يستغرق (١٠ سنوات) على الأقل. تُشِير هذه الحقيقة بجانب تحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة، إلى أن الدعم الأكثر فائدة وضرورية لقادة المتاحف، يتضمن في طياته الإرشاد والتدريب، وتكاتف شبكات الدعم والمنظمات الدولية، وتبادل أفضل الممارسات والخبرات العملية عبر تدشين منصة لقادة المتاحف العالمية، بدعم من المجلس الدولي للمتاحف (الأيكوم).



توفر منتديات بناء القدرات عبر الإنترنت فرصة لمشاركة المهارات والخبرات والأفكار - ICOM INDIA

مدخل تعريفي

منذ سنوات عديدة، تم التشكيك في دور المتاحف ومكانتها في المجتمع، وعلاقتها بالجمهور، ودورها التعليمي، وقدرتها على ضمان الاستقرار المالي الخاص بها، كما يري بعضهم عدم استقلالية قيادة المتاحف بالقرار. كشف جائحة كوفيد ١٩ عن كل هذه التحديات والمخاوف. عندما نلمح المستقبل في هذه الظروف -المستقبل ما بعد جائحة اليوم- فإن الأمر لا يتعلق فقط بإعادة المتاحف إلى العمل بكامل طاقتها، بل السؤال الذي يطرح نفسه الآن أكثر من أي وقت مضى، هو كيف يمكن لقطاع العمل المتحفي أن يستمر في التطور والنمو؛ من خلال الترحيب بوسائل التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها، والتواصل التفاعلي مع الجمهور من وجهات نظر مبتكرة، وكل هذا تحت مظلة السياق التاريخي للمتاحف كمؤسسات تجمع وتحفظ التراث والثقافة وتقدمهما في عرض جذاب ومتاح لمختلف الفئات من الزائرين. وغني عن البيان، أن القيادة الفعالة هي القاسم المشترك في قصة إعادة التفكير والبناء المنشود للمتاحف.

أحد الأغراض الأساسية للجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم)، هو توقع التحديات الراهنة وآثارها على قيادة المتاحف العالمية. لذا، قررت اللجنة في أواخر عام ٢٠١٩، قبل تفشي فيروس كوفيد ١٩ مباشرة، أنها تريد فهم المزيد عن قيادة المتاحف، وتولي زمام المبادرة في مشاريع دعم القيادة المستقبلية للمتاحف. كان الوباء الذي أعقب ذلك بشكل غير متوقع؛ تأكيداً على ضرورة دعم وتوجيه قيادة المتاحف خلال هذه الأوقات الصعبة. إن اعتبار إنتركوم للقيادة

المنهجية

سبقت الدراسة سلسلة من المقابلات المتعمقة مع مجموعة مختارة من قادة المتاحف في جميع أنحاء العالم؛ من أجل صياغة قائمة بأسئلة الاستبيان وثيقة الصلة بموضوع البحث. تم إجراء البحث في ثلاث مراحل متتالية من المسحات الكمية والنوعية، في الفترة ما بين نوفمبر ٢٠٢٠ ومايو ٢٠٢١. كانت عملية تكرارية منضبطة، حيث تم اختبار المعلومات والنتائج في كل مرحلة ومراجعتها، ثم تطبيقها والاستفادة منها ضمن إطار عمل المرحلة التالية.

بالنسبة للمرحلة الكمية، كان هناك استطلاع عبر الإنترنت، يتألف من ٣٦ سؤالاً – بواقع ٢٩ سؤالاً محدداً و٧ أسئلة عامة – حول قيادة المتحف والإدارة في أوقات الأزمات. تم تقديم الاستطلاع بسبع لغات، وهي: الإنجليزية والإسبانية والفرنسية والبرتغالية والعربية والصينية والروسية، وتم نشره عبر قنوات المجلس الدولي للمتاحف (أيكوم)، حيث ساعدت اللجان الدولية والإقليمية والمحلية التابعة للأيكوم، فيما بين فبراير ومايو ٢٠٢١، في توزيع الاستطلاع بين زملائهم.

تضمنَ استطلاع القيادة العالمية للجنة إنتركوم

سؤالين بحثيين رئيسيين، وهما:

كيف تبدو قيادة المتاحف العالمية، وكيف تختلف باختلاف البلد أو الإقليم؟

ما هو الدعم الذي يحتاجه قادة المتاحف في أوقات الأزمات؟ وكيف يرى قادة المتاحف تأثير الوباء على المتاحف؟

استناداً إلى التحليل الشامل لنتائج البيانات باستطلاع الرأي، وذلك من خلال استخدام برامج التحليل الإحصائي (SurveyMonkey–Stata–SPSS)، قام فريق الباحثين في إنتركوم بإعادة النظر في بيانات الاستطلاع وربطها بثلاثة



السيد مودندا ، المدير العام بالإنيابة لمجلس المتاحف الوطنية الزامبية يرحب بالرئيس السابق لزامبيا الدكتور لونغو © ICOM ZAMBIA

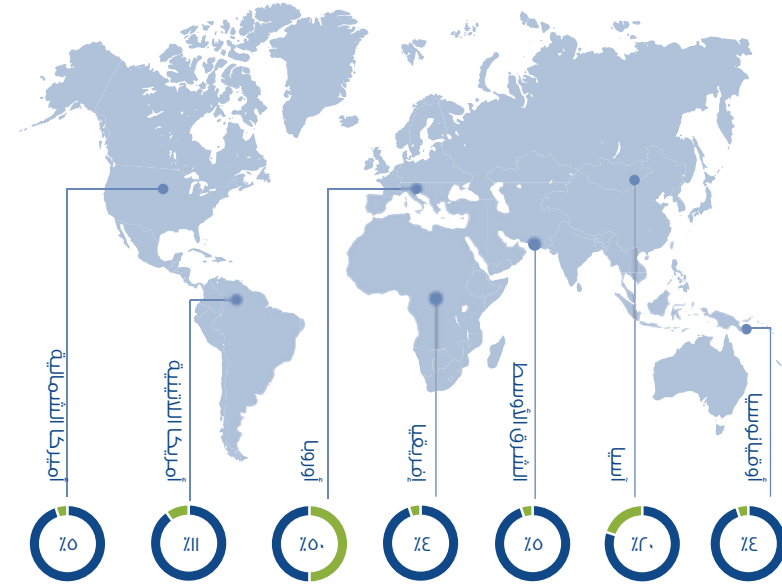
هو البعد الأساس لاستدامة المتاحف بات أكثر أهمية الآن عن ذي قبل، بعد أن وضع الوباء شرطاً للقيادة القوية وإعادة الابتكار في صميم إدارتها وممارساتها. أطلقت إنتركوم هذه الدراسة الدولية واسعة النطاق الموضحة أعلاه؛ لاكتساب معرفة أعمق لقيادة المتاحف، وتنوعها على المستوى العالمي، والعوامل التي تساعد على وجود القيادة الناجحة، وأخيراً تأثير أزمة كوفيد ١٩ على عالم المتاحف.

يعرض هذا التقرير نتائج هذا المشروع البحثي الأول حول القيادة العالمية للمتاحف، والذي يهدف إلى دعم قيادة المتاحف العالمية عن طريق إنشاء شبكة تواصل ومنصة تفاعل مستقبلية داعمة من مديري المتاحف في جميع أنحاء العالم. الدراسة ممولة من مخطط مشاريع التضامن بالأيكوم، وبمراجعة لجنة التخصيص الاستراتيجي، وبمشاركة لجان تابعة للمجلس الدولي للمتاحف، وهم: أيكوم جمهورية التشيك، أيكوم الهند، أيكوم زامبيا، أيكوم تحالف جنوب شرق أوروبا، اللجنة الدولية لعلوم المتاحف؛ لتشمل دراسات الحالة في هذا التقرير مشاركة أكثر من مائة دولة، وسيتم توظيف هذا العمل البحثي كنواة لعمل وتطوير منصة معرفية حول قيادة المتاحف.

موضوعات مفروضة على الساحة العالمية: (١) تأثير كوفيد ١٩، (٢) الاستقلالية، (٣) التطوير المهني لقادة المتاحف الحاليين. ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة من هذا العمل البحثي، والتي اشتملت على تقديم سلسلة من الأسئلة شبه المحددة والعامّة حول هذه الموضوعات الثلاثة إلى (١٤ مدير)، بواقع ١٢ مدير متحف، ومدير مؤسسة عامة، ومدير مؤسسة خاصة، وذلك في كل منطقة من المناطق العالمية السبع بموضوع البحث؛ لضمان تحقيق أفضل نتائج للاستطلاع.

المشاركون

بصفة عامة، كان هناك ٩٠٣ مشارك؛ مديرون أو مساعدين مديرين أو رؤساء أقسام متاحف من ١٠٩ دولة عبر سبع مناطق جغرافية كبرى^{١٢}. كان نصف المشاركين من أوروبا، تليها آسيا (٢٠ في المئة)، وأمريكا اللاتينية (١١ في المئة)، وأمريكا الشمالية (٥ في المئة)، والشرق الأوسط (٥ في المئة)، وإفريقيا (٤ في المئة) وأوقيانوسيا (٤ في المئة). تميل نسبة المشاركين حسب الجنس بشكل طفيف نحو عدد أكبر من النساء،

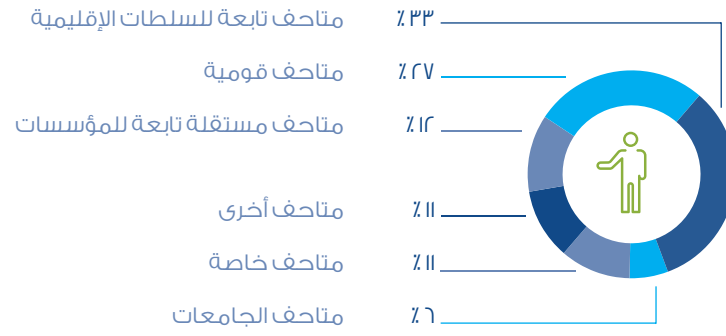


^{١٢} لتصنيف الأقاليم إلى سبع مناطق كما وردت بالبحث، استخدمنا تعريف الأمم المتحدة للمناطق الجغرافية، دائرة الشؤون الاقتصادية. <https://population.un.org/wpp/DefinitionOfRegions/>

حصر المشاركين حسب المنطقة

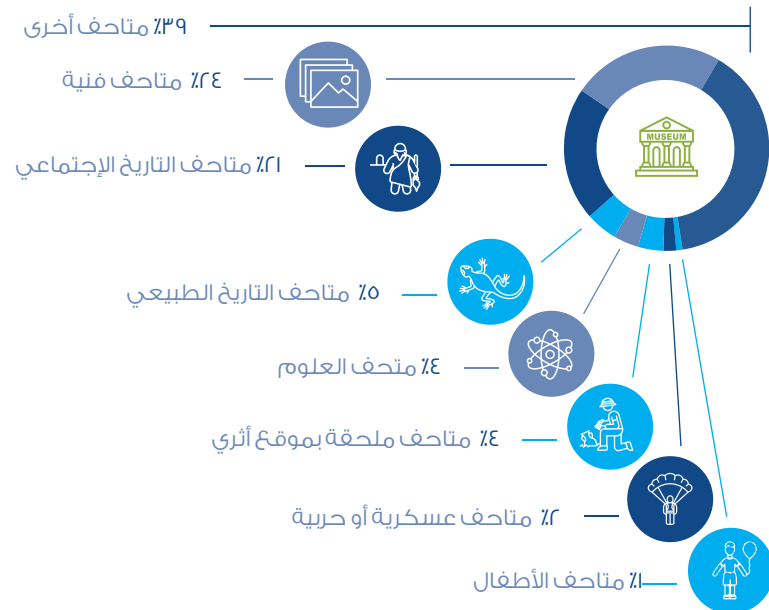
فكانت النسبة (ذكر-أنثى) بواقع (٤٠-٥٨).

يُمثل المديرون عدة أنواع من المتاحف؛ متاحف تابعة للسلطة الإقليمية أو المحلية (٣٣ في المئة)؛ متاحف وطنية (٢٧ في المئة)؛ متاحف مستقلة (١٢ في المئة)؛ متاحف خاصة (١٢ في المئة)؛ متاحف جامعية (٦ في المئة)؛ أو أنواع أخرى من المتاحف (١١ في المئة) تتضمن المنظمات غير الحكومية والمتاحف المشتركة بين القطاعين العام والخاص.



المصدر: الدراسة الاستقصائية لقيادة متحف إنتركوم العالمي ٢٠٢١

أنواع المتاحف - إداريا



أنواع المتاحف - موضوعا



فيما يتعلق بسنوات الخبرة الإدارية للقيادة المشاركين في الاستطلاع، فقد شغل (٣٧ في المئة) مناصبهم الحالية لمدة تقل عن خمس سنوات، (٣٤ في المئة) تقلدوا مناصبهم لأكثر من ١٠ سنوات، كما تم اختيار أكثر من نصفهم؛ لدورهم القيادي في متاحفهم من خلال إجراءات اختيار تنافسية.

- في أوروبا وأوقيانوسيا وأمريكا الشمالية، يكون الاختيار التنافسي هو الأكثر انتشاراً.
- في إفريقيا وآسيا، كان المشاركون في الغالب معينين من قبل الحكومة.
- في أمريكا اللاتينية، كانت التعيينات مزيجاً من التعيينات الحكومية والاختيار التنافسي.
- في الشرق الأوسط، أفاد المشاركون في الاستطلاع عن وجود طرق مختلفة للتعيين. بدءاً من التعيين من قبل مجلس الإدارة والاختيار الداخلي، والبحث التنفيذي، وعن طريق الإحالة والتزكية من قبل مجلس الأمناء، والتعيين المباشر من قبل سلطة المؤسسة الحكومية.

الإشكاليات

خلال البحث، ظهرت بعض الإشكاليات البحثية، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند التفكير في النتائج التحليلية المقدمة بالبحث. تتعلق الإشكالية الأولى بالمجموعة المستهدفة من استطلاع الرأي، حيث لا يوجد وصف وظيفي محدد لمسمى «المدير» ضمن بيانات عضوية الأيكوم؛ مما أدى إلى تعقيد عملية توجيه الاستبيان إلى مديري المتاحف على وجه التحديد؛ لذا شمل الاستبيان قادة المتاحف وصانعي القرار بها بمعنى أوسع وأكثر شمولية. تتمثل الإشكالية الثانية بالبحث في مدى الفهم الواضح لمفهوم «التمثيل العالمي»، والذي لا يستوجب في معناه مشاركة دول العالم بأكمله أو المشاركة بنسب متساوية، فعلى سبيل المثال، المجلس الدولي للمتاحف هو اتحاد عالمي له عضويات ولجان فرعية في ١١٧ دولة، إلا أنه غير ممثل بالتساوي على مستوى كل دول العالم؛ حيث تجد (٨٤,٣ في المئة) ٣ من أعضائها ينتمون لمؤسسات ومتاحف أوروبية. عليه، سعى فريق الدراسة لتحقيق استقصاء بحثي أكثر تمثيلاً للمتاحف في أرجاء العالم، وذلك من خلال الحصول على إجابات من جميع مناطق العالم وبلغات متعددة. أما الإشكالية البحثية الثالثة، فكان من الأهمية بمكان فيما يتعلق بتصنيف أنواع المتاحف، مراعاة فهم خصائص المؤسسات التي تم تعريفها على أنها «أخرى»؛ أي بخلاف قائمة المتاحف المعروفة، كمتاحف الفنون أو التاريخ الاجتماعي أو التاريخ الطبيعي أو العلوم أو متاحف الآثار أو متاحف الحرية والعسكرية أو متاحف الأطفال. أخيراً، أجريت هذه الدراسة أثناء جائحة كوفيد ١٩، عندما كان القادة منشغلين بمسائل أخرى أكثر إلحاحاً؛ مما تطلب جهود كبيرة في المتابعة والبحث؛ لتحقيق معدل استجابة وافي.

١٣- التقرير السنوي للمجلس الدولي للمتاحف (أيكوم)، عامي ٢٠٢٠، ٢٠٢١.

<https://www.canva.com/design/DAEeKAYxvI0/view#2>.



مفاهيم أساسية

القيادة والتغيير

/ تأثير جائحة كورونا «كوفيد ١٩»

كان عام ٢٠٢٠ بمثابة اختبار صعب المراس للبشرية بأكملها، حيث تسببت بداية الوباء في أزمات وتحديات سياسية واقتصادية واجتماعية. فكان واضحاً للعيان، إنذار الوباء بفترات من اليأس وفقدان الثقة، وبَدَتْ الحياة في أماكن كثيرة وكأنها تتوقف.

يُنظر إلى فيروس كوفيد ١٩، على أنه جرس إنذار كبير للمتاحف. بالرغم من كون الجائحة بمثابة حافز للتفكير والتجديد، فضلاً عن كونها نقطة تحول في تبني المتاحف للتقنيات الحديثة، إلا أن العديد من المتاحف تضررت بشدة من الإغلاق التام، وما أعقب ذلك من خسارة في الدخل. يُعد فهم التأثير الكامل لهذا الاضطراب الاجتماعي والاقتصادي أمراً ضرورياً لهذه الدراسة من أجل تحديد الدعم الذي يحتاجه قادة المتاحف للتغلب على هذه الأزمة. وفقاً لآراء المشاركين، كانت أهم تأثيرات كوفيد ١٩ على المتاحف هي زيادة توظيف التكنولوجيا الرقمية والبرمجة في العمل المتحف، وزيادة الالتزام بالدور المجتمعي للمتاحف، ونهج طرق جديدة لمشاركة الجمهور، وإعادة تقييم مكانة ودور المتحف، ومحاولة إحداث المتحف للتأثير بأقل موارد متاحة.

”

في غضون شهر من كوفيد ١٩، وضعت خطة استراتيجية تتضمن نظرة عامة لما يُعانيه المتحف وما أريده فعله [...] نحتاج أن نعمل في ثلاثة محاور مختلفة: المبنى؛ وبالطبع الرقمنة؛ والثالث هو نحن مجتمع المتحف وذويه. بمعنى آخر، فإن كل (المنطقة) **والمجتمعات** الموجودة داخله هي ممثلة لكيان المتحف. فهم ليسوا جزءاً من المتحف فحسب، بل هم المتحف.

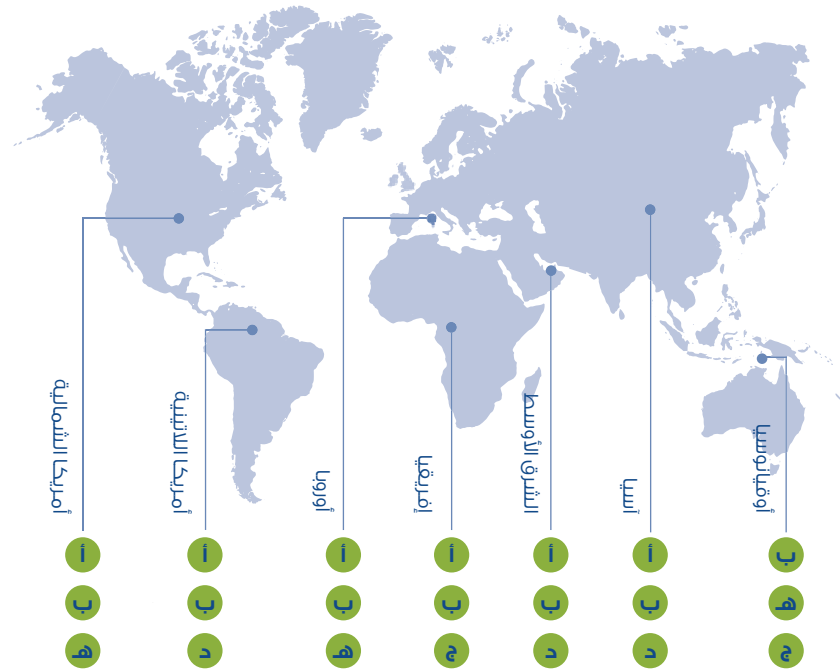
أوروبا

”

الشيء الوحيد الذي فعله كوفيد ١٩ هو **[أنه] جعلنا نبدأ في التفكير بطريقة غير معتادة**، ومحاولة معرفة ماذا يمكننا أن نفعل بالتواصل مع الناس هناك؟

سرّعت جائحة كوفيد الحاجة إلى امتلاك هذا النوع من القيادة الحكيمة في مؤسستنا.

إفريقيا



تأثير كوفيد ١٩ في كل منطقة

- أ // // // // // التزام أكبر بالدور المجتمعي للمتاحف
- ب // // // // // زيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية والبرمجة
- ج // // // // // تطوير سياسة أعمال جديدة
- د // // // // // إعادة تقييم دور ومكانة المتاحف
- هـ // // // // // إعادة التفكير في مناهج تفاعل الجمهور

المصدر: الدراسة الاستقصائية لقيادة متحف إنتركوم العالمي ٢٠٢١



الزائرون المتخلفون بعد إطلاق المعرض للتحدث مع المنسق في متحف بوسافي بريتشيس، سلوفينيا © ICOM SEE



زوار متحف ليفينجستون ، ليفينجستون ، زامبيا © ICOM ZAMBIA

سيكون لها تأثير على قيادة المتاحف في المستقبل:

- «سيبدأ قادة المتاحف في التفكير بشكل رقمي أكثر».
 - «يجب الجمع بين الشغف بالفنون والتخطيط الاستراتيجي للعمل الناجح في إدارة المتاحف».
 - «يحتاج القادة إلى إعادة التفكير في دور المتاحف في الحاضر والمستقبل».
 - «أوجد كوفيد ١٩ قادة مبتكرين».
 - «أكد الوباء على الحاجة إلى شبكات أوسع، لمزيد من التعاون وتبادل الأفكار ولتحسين أنماط مشاركة الجمهور».
 - «يتعلق الأمر أكثر من أي وقت مضى بتوليد الإيرادات وإشراك المجتمع، وإعادة النظر في ملفات إدارة الموارد المالية وتحسين البنية التحتية وتحقيق الاستدامة».
- للتعامل بنجاح مع هذه التغييرات والعوامل المؤثرة الطارئة، فإن القيادة القوية القائمة على الثقة أمر بالغ الأهمية، حيث ذكر المشاركون أن **المهارات القيادية** التالية كانت ضرورية للغاية؛ للتغلب على الأزمة: (أ) التواصل المستمر مع الموظفين، (ب) الحفاظ على الهدوء، (ج) مواكبة التغييرات

من الأهمية بمكان فهم هذه التأثيرات على المستوى العالمي؛ ومعرفة كيفية إدراك كل منطقة لجائحة كوفيد ١٩. يوضح الشكل التالي أبرز ثلاثة **تأثيرات** للجائحة في كل منطقة. وفقاً لقادة المتاحف في إفريقيا وأمريكا الشمالية، كان التأثير الأكبر في استخدامهم للتقنيات الحديثة. في آسيا، أدى الوباء إلى حد كبير إلى التزام أكبر بالدور المجتمعي للمتاحف. والأمر ذاته في متاحف أمريكا اللاتينية. في الشرق الأوسط، أدت الأزمة إلى إعادة تقييم دور ومكانة المتاحف. أما بالنسبة إلى أوقيانوسيا، كان التأثير الأكبر لجائحة كوفيد ١٩، هو إعادة التفكير في مناهج تفاعلية لإشراك الجمهور.

بالإضافة إلى ذلك، يعتقد ٧٠٪ من المشاركين أن هذه الأزمة



مجالات تأثير كوفيد ١٩ بحسب كل منطقة

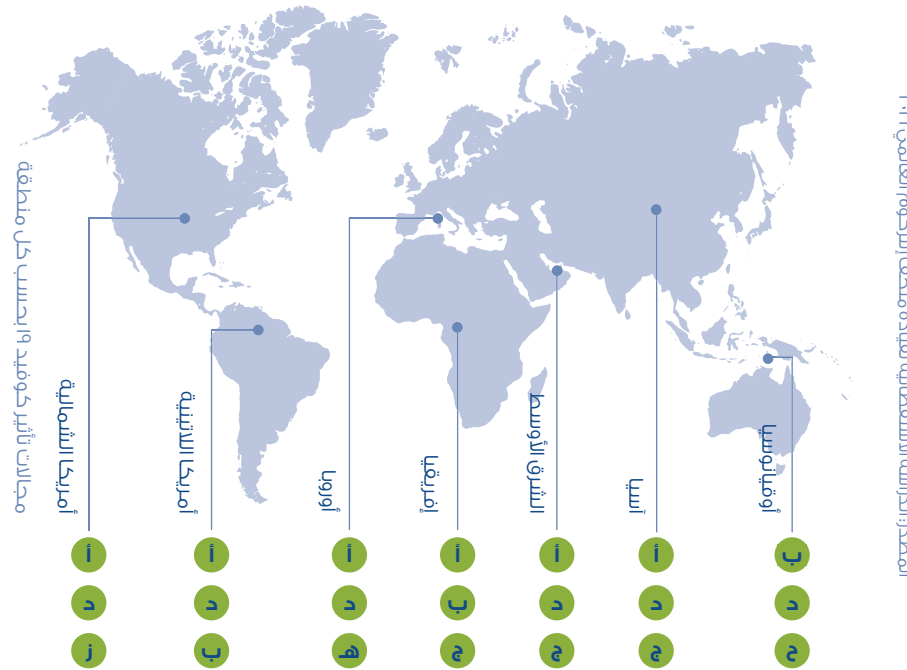
- التزام أكبر بالدور المجتمعي
- زيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية والبرمجة
- تطوير سياسة أعمال جديدة
- إعادة تقييم دور ومكانة المتاحف
- إعادة التفكير في مناهج تفاعل الجمهور

المصدر: الدراسة الاستقصائية لقيادة متحف إنتركوم العالمي ٢٠٢١

خلال المحادثات المتعمقة مع قادة المتاحف في المرحلة الثالثة من الدراسة، اتفق معظم القادة على أهمية التحمل، والتفكير التحليلي، ومهارات الأفراد، والإدارة التنظيمية، وسرعة اتخاذ القرار، كسمات قيادية أدت إلى توجيهات ناجحة خلال الأزمة، كما كانت الثقة كلمة راسخة في عملهم أيضًا.

مع تطور الموقف، (د) التكيف مع الأدوار الحالية وخلق أدوار جديدة، (هـ) الحفاظ على التواصل المستمر مع ذوي رواد المتحف والمنتفعين به. وبالتالي، فإن الاتصال والمرونة والبقاء على اطلاع كانت تُعتبر بمثابة الأسس والإجراءات الأساسية، **لقيادة خطة حكيمة** لإدارة المخاطر، ومحاولة إيجاد فرص مستقبلية مشرقة في خضم الكارثة، أو القدرة على الدفاع بشكل فعال، وهذا ما تحقق بمعدلات منخفضة. ويمكن تحليل ذلك بشيء من التفصيل، من خلال المقارنات الإقليمية وإبراز أوجه الاختلاف حيال مواجهة القيادة لنفس الأزمة:

- يُعد التواصل المستمر مع الموظفين هو الأكثر أهمية في أوروبا وإفريقيا، وأقلها في الشرق الأوسط.
- بالنسبة لقادة أمريكا الشمالية، تدور مهارات القيادة الفعالة حول التواصل القوي والبقاء هادئًا.
- تَمَّ ذكر الحفاظ على الهدوء عند إدارة الأزمة، من قِبَل قادة المتاحف في الشرق الأوسط، بينما كان يُعتبر الأقل أهمية في إفريقيا.
- وفقًا للمديرين الأفارقة، كانت قيادتهم للأزمات أكثر تركيزًا على التواصل المستمر مع الموظفين، وتشجيع الابتكار في هذه الأوقات الاستثنائية، وتنفيذ خطة إدارة المخاطر، وبدرجة أقل عندهم يأتي دور الدعم والتأييد الفعال من رواد المتحف والمنتفعين به.
- يُعتبر تشجيع الابتكار هو الأهم في أمريكا اللاتينية.
- كانت المهارات القيادية الثلاث الأولى في الأزمة بالنسبة للمشاركين في آسيا، هي: التواصل المستمر مع الموظفين، الحفاظ على هدوء المشهد، تنفيذ خطة إدارة المخاطر. كانوا أقل تركيزًا على الابتكار والتأييد القيادي.
- عَرَفَتْ نسبة أقل من مديري المتاحف، ولاسيما من أوقيانوسيا، هذه الأزمة على أنها لحظة للبحث عن الفرص في خضم الكارثة؛ فالمنحة تأتي من المحنة.



- أ // // // // // التواصل المستمر مع الموظفين
 ب // // // // // تشجيع الابتكار في الأوقات الاستثنائية
 ج // // // // // الإشراف على تنفيذ خطة إدارة المخاطر
 د // // // // // التزام الهدوء
 هـ // // // // // إعادة هيكلة الموارد بشكل فعال لتلبية المطالب
 و // // // // // التواصل المستمر مع الموظفين
 ز // // // // // مواكبة التغييرات مع تطور الوضع
 ح // // // // // البحث عن الفرص في خضم الكارثة

”

في الأساس، أعتقد أنها كانت **مهارات الأشخاص وقدراتهم المهنية**، والحفاظ على شعور التآخي والقرب بين الموظفين، خاصة الذين يعملون في المتحف منذ وقت قصير. [...] كان الدور الذي كنت بحاجة لتأديته باحتراف في المنظومة هو [دور] شخصية القائد، وفي الوقت ذاته أكون الشخص الذي يدعم الجانب الإنساني للموظفين، وإظهار التعاطف والرحمة، وإبلاغهم بأننا كنا نبحث عن رفايتهم، وإبعاد التوتر والقلق عنهم [...] كان هذا هو شغلنا الشاغل.

أمريكا الشمالية



يطور قادة المتاحف مؤسساتهم من خلال بناء مهارات موظفيهم. © ICOM INDIA

فيما يتعلق **بدعم** القادة الذين يواجهون أوضاعًا متأزمة، ذكر المشاركون أن التزام الموظفين ومرونتهم والتوجيه الواضح من الحكومة أمر بالغ الأهمية، ويأتي ذلك الاستعدادات لإدارة الأزمات والكوارث ودعم من مجلس إدارة المتحف. وعلى غير المتوقع، صُنِّف المشاركون التمويل والدعم المادي أقل تأثيرًا من هذه العوامل السابقة.

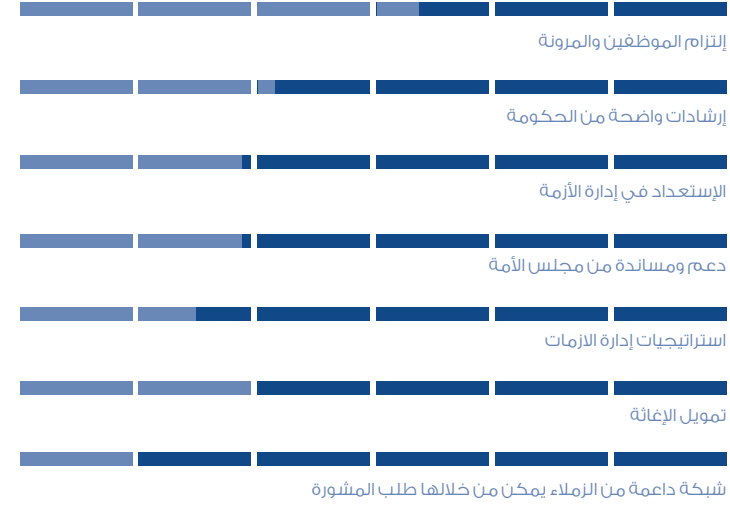


القيمون على المتحف والموظفون الفنيون يقومون بتركيب معرض في متحف بوسافي بريسيس، سلوفينيا © ICOM SEE

”

أرى نفسي قائد يميل في عمله إلى **الجانب التحليلي** للغاية، بمجرد أن أدرك الموقف، أتخذ القرارات بسرعة كبيرة، وبالطبع تساعد عملية سرعة اتخاذ القرار في موقف مثل جائحة كوفيد ١٩. ثانيًا، أنا أيضًا قائد منفتح على الاقتراحات والأفكار الجديدة، حيث أجبرنا كوفيد ١٩ على تغيير اتجاه برنامجنا. إن من سمات القيادة الناجحة الانفتاح والمرونة والاستماع إلى الأفكار الجديدة والمختلفة. ثالثًا، من المهم أيضًا ألا يُصاب فريق القيادة بالذعر وفقدان السيطرة؛ وأن يكون قادرًا على غرس **الثقة** في الموظفين.

آسيا



نلاحظ وجود اختلافات إقليمية:

- يعتقد مديرو المتاحف في إفريقيا أن وجود استراتيجية لإدارة الأزمات، يتبعها توجيه واضح من الحكومة، هو أفضل دعم خلال الأزمة.
- تم تصنيف التوجيه الحكومي في المرتبة الأولى من قبل المديرين في آسيا وأوروبا والشرق الأوسط وأوقيانوسيا. بالنسبة للقادة في أمريكا الشمالية، فإن التوجيه الحكومي أقل أهمية.
- اعتمد المشاركون في أمريكا الشمالية في الغالب على دعم مجلس الأمناء.
- القادة في أمريكا اللاتينية، يعتبرون دعم مجلس الأمناء مهمًا أيضًا؛ ولكن يصنفون التزام الموظفين واستعدادهم في إدارة الأزمات والكوارث بدرجة أعلى.
- بصرف النظر عن التوجيه الحكومي، يعتمد المديرون في الشرق الأوسط إلى حد كبير على التزام الموظفين وقدراتهم على التحدي والمواجهة والاستمرارية. وجاء تمويل مواجهة الأزمات والدعم المادي للإغاثة في المخاطر بالمرتبة الأدنى.

٢ / قيادة التغيير

علاوةً على جائحة الوباء، ذكر قادة المتاحف أزمات أخرى واجهوها طوال حياتهم المهنية، حيث تعرضت ٢٣ في المئة من متاحفهم لكوارث طبيعية، مثل الزلازل أو الفيضانات أو الحرائق أو الأعاصير، وكان عليهم إظهار القيادة الحكيمة في تلك الحالات الصعبة. ذكر ما يقرب من ٤ في المئة منهم وجود متاحفهم في مناطق صراع عسكري، واضطر ٣ في المئة من المشاركين للتعامل مع أضرار ناتجة عن هجمات إرهابية أثناء قيادة المتحف. كل هذه الظروف تجعل منظومة المتحف وقيادته ينتقلون بشكل سريع ومتوالي من خطة إلى أخرى، وربما من إدارة أزمة إلى أخرى. تتسبب هذه الأحداث غير المتوقعة في ضغوط هائلة على قادة المتاحف، والذين يعتمدون بشكل كبير في قيادتهم على إدارة التغيير بما يناسب المؤسسة المتحفية، وقيادة التغيير تعتمد بدورها على الاستقلالية والموارد الكافية، وهو ما تمنعه الأزمات الطارئة.

”

في مثل هذه الظروف القصوى، لا تتمتع عادة بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرار، السلطات الأعلى الأخرى هي من تقرر لك. هذا من تجربتنا خلال الزلازل، كما أن الموارد تنقلص لأن الجميع بحاجة.

أوروبا

قبل التركيز على درجة استقلالية قادة المتاحف في ممارساتهم القيادية اليومية، من الأهمية بمكان استكشاف كيف وإلى أية درجة يمكنهم تنفيذ التطوير والتغيير، والعوامل التي تمكن أو تحد من التغيير في مؤسساتهم. تم تصنيف الممارسات التنظيمية التالية من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة من حيث **تنفيذ التغيير**، وهي على النحو التالي:

ترجع الأسباب الرئيسية التي تجعل التغيير مُعقّداً للغاية، وفق رؤية قادة المتاحف، إلى ما يلي:

- نقص الموارد (٢٧ في المئة)
- البيروقراطية/صوت السُلطة الواحدة (٢٤ في المئة)
- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير (١٢ في المئة)



الدكتور بروكوبيك، المحلل في فريق البحث عن قيادة متاحف إنتركوم، يقدم النتائج الأولية للبحث في الندوة الدولية لإيكوم © ٢٠٢١ ICOM CZECH

- نقص الدعم الحكومي (١١ في المئة)
- موظفون يتألفون من تعيين حكومي روتيني، يمتلكون حافزاً ضئيلاً للتغيير (١٠ في المئة)
- نقص الوقت أو التمويل أو المهارات الإدارية أو عدم تحفيز الموظفين (١٠ في المئة).

• التعديل في الميزانية والتغييرات المالية ليست سهلة وفقاً لما يقرب من ٤٥ في المئة من المشاركين، ومن الصعب جداً بل هي مستحيلة بالنسبة لـ ٢٣ في المئة من المشاركين.

• يصعب تنفيذ التغييرات في الموارد البشرية بالنسبة لـ ٣٩ في المئة من المشاركين، ويستحيل تماماً تنفيذ ذلك بالنسبة لـ ٢٥ في المئة.

• من الصعب إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمتحف وفقاً لأكثر من ٣٧ في المئة من المشاركين. بينما يرى ٢٤ في المئة أن التغيير التنظيمي صعب للغاية يصل إلى درجة المستحيل.

• انقسمت الآراء حول مدى القدرة على تنفيذ رؤية استراتيجية جديدة والتحول الرقمي الكامل «الرقمنة»، حيث يرى ٤٤ في المئة أن تنفيذ رؤية استراتيجية جديدة أمر صعب يصل إلى درجة المستحيل، في حين ٥٦ في المئة يرون أنه ليس صعباً، وربما يكون سهلاً للغاية. فيما يتعلق بالرقمنة، يرى ٤٣ في المئة تقريباً أنه من الصعب وصولاً إلى أن يكون مستحيلاً، في حين ٥٧ في المئة منهم يعتبرون ذلك أمراً سهلاً المنال.

يبدو أن الرقمنة وإنهاء الاستعمار هما أسهل التغييرات التي يجب على المشاركين تنفيذها، في حين أن التعديل في الميزانية؛ والتغييرات المالية؛ وإعادة هيكلة الموظفين؛ والتحكم في الموارد البشرية تبدو أكثر صعوبة. تُعتبر السيطرة على هذه الموارد أمراً حيوياً لمديري المتاحف؛ حتى يكونوا قادرين على قيادة مؤسساتهم وإحداث تأثير إيجابي على المجتمع. وفي الوقت ذاته، هي مجالات يصعب فيها على قادة المتاحف اتخاذ إجراء فاعل. ربما هناك دور للمجلس الدولي للمتاحف (أيكوم)، واللجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم)؛ للدعوة إلى مزيد من الاستقلالية لقادة المتاحف فيما يتعلق بالموارد التي يحتاجونها لقيادة مؤسساتهم بفعالية.

تؤدي البيروقراطية دوراً رئيساً في إدراك صعوبة ممارسات إدارة التغيير في مجال العمل المتحفي. على الرغم من أن بعض مديري المتاحف يُعرّفون البيروقراطية كعنصر ضروري لتلقي التوجيهات الإدارية، والحفاظ على الهيكل التنظيمي للمتحف. في حين يراها مديرون آخرون، مصدر إزعاج مستمر يؤدي بدوره إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار. يمكن لإنتركوم مساعدة قادة المتاحف على تجاوز هذه القيود السلطوية والبيروقراطية ووضع رؤية واضحة للتغيير. ربما يمكن لبعض موارد الدعم التي سيتم تطويرها نتيجة لهذا البحث، هو استكشاف دور التأييد والدعم كمهارة أساسية لقادة المتاحف؛ لاستخدامها في تعاملاتهم مع رواد المتحف والمنتفعين به. يمكن أن تنظم إنتركوم سلسلة من المحادثات حول موائد للحوار تجمع على طاولتها أنماط القيادة ومراكز الفكر القيادي في المناطق السبع الكبرى من مختلف أنحاء العالم، كمنتدى لقادة المتاحف لدعم بعضهم بعضاً، والعمل في شراكة لتأييد مزيد من الاستقلالية وتقليل البيروقراطية قدر المتاحف.

عندما نُقارن متحفنا بشركة من القطاع الخاص، فنحن لا نمتلك زمام أمرنا في سرعة الرد أو تحقيق أعلى درجات الكفاءة. هذا يضعنا في وضع حرج.

أمريكا الشمالية

تطبيق **البيروقراطية** وضوابطها، يتحكم في النظام الإداري برُمته عن طريق الرقابة والعقاب، وعليه لابد أن تُقدم قيادة المتحف مستويات جيدة أو مُرضية من الإدارة. يبدو لنا أن قائد المتحف يُدير، ولكنه يُحافظ بشكل أساسي وثابت على النظام القائم الذي لا يتضمن أية نية للتغيير. يقوم بذلك عن طريق طلب العديد من المفاهيم الجزئية، والتي بدورها تجعل جميع الموظفين منهمكين تماماً في إطار عقليات ونظم إدارية معينة. هذه هي البيروقراطية.

أوروبا

على الرغم من أننا مؤسسة مستقلة، إلّا أنه يتعيّن علينا اتباع **بعض القوانين واللوائح الحكومية**. وهذا أمر مؤلم حقاً عندما يتعلق الأمر بنفقات الإدارة لمالية والمشاريع الجديدة.

آسيا

من وجهة نظر أخرى، ذكر مدير متحف آخر في آسيا أن الحكومة المحلية غيّرت مسارها، وقررت إدارة معظم متاحفها مثل الشركات التجارية الخاصة لزيادة الكفاءة:



الدكتورة زلنكا Černelič Krošelj، رئيسة ICOM SEE، تخاطب مؤتمر المتاحف السلوفينية في ٢٠١٨ © ICOM SEE

- التمويل الكافي (٨ في المئة)
- الدعم الحكومي (٨ في المئة)
- التوقيت (٧ في المئة)

”

لا تحتاج هذه المنظمات الثقافية إلى الالتزام بالعديد من القوانين الحكومية المتعلقة بتعيين الموظفين أو المشتريات المالية، مما أدى إلى **مزيد من الكفاءة** على مستوى قيادة المؤسسة.

آسيا

الخلاصة أن إحداث التغيير ليس مستحيلًا، حيث أفاد بعض المديرين أنهم نجحوا بالفعل، في القيام ببعض حالات التغيير في ملفات متحفية متعددة، وخاصة فيما يتعلق برسالة المتحف ورؤيته^٤، وعملية الرقمنة (التحول الرقمي)، والمجتمع المهني (جعل مهام المتحف أكثر وضوحًا)، وسياسة ومنهجية أعمال متطورة تتضمن (الاستقرار المالي)، وزيادة عدد الزائرين (برامج إشراك وتفاعل الجمهور).

تمّ تصنيف العوامل الرئيسة التي أدت إلى قيادة التغيير، على النحو التالي:

- رؤية واضحة لما هو مطلوب ولماذا (٢٩ في المئة)
- الموظفون الملتزمون (٢١ في المئة)
- مجلس تنفيذي داعم (١٢ في المئة)
- الصلة بال جماهير ورواد المتحف (١٢ في المئة)

٤- تُشير الرسالة عادةً إلى سبب وجود المتحف على المدى الطويل؛ أما الرؤية محددة بوقت، ووفق للرؤية المتحفية يتم تحديد التغييرات التي يجب إحرازها والنتائج التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. بينما يرى التحالف الأمريكي للمتاحف AAM، فإن الرسالة هي الهدف المنشود، والرؤية هي المستقبل والقيم والمعتقدات. التحالف الأمريكي للمتاحف، بدون تاريخ، الدليل المرجعي للتحالف: تطوير بيان المهمة.

<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-mission-statement-final.pdf>.

القيادة الاستراتيجية

١/ الأدوار والمهارات القيادية

للحصول على صورة كاملة للمشاركين ومهاراتهم القيادية، نظر هذا المشروع البحثي في المهارات والخبرات والقدرات التي أسفرت عنها تعيينهم بالمتاحف، وما هي المهارات الخاصة التي يشترك فيها قادة المتاحف. فيما يتعلق بمعايير التقييم لتعيينهم، أشار أعضاء مجلس الإدارة إلى أنه تم ترشيحهم على أساس:

- خبراتهم في العمل بالمتاحف أو القطاع الثقافي (٢٥ في المئة)
- خبراتهم الأكاديمية وسمعتهم (١٨ في المئة)
- قدراتهم على تنفيذ رؤية محددة (١٦ في المئة)
- قدراتهم على قيادة الموظفين (١٠ في المئة)
- حصولهم على مؤهل قيادي (٧ في المئة)

في حين جاء معيار الإدارة المالية السليمة بنسبة (٤ في المئة)، والقدرة على بناء جمهور للمتحف بنسبة (٤ في المئة)، بينما حل معيار مهارات جمع الأموال في المرتبة الأدنى بنسبة (٣ في المئة). أشارت أقلية من القادة (٢,٥ في المئة) إلى أن تعيينهم استند إلى خبراتهم في إدارة التغيير أو تعليمهم أو معرفتهم بممارسات الابتكار ووسائل الرقمنة.

عندما وصف القادة ما يرونه ثلاث مهارات وصفات أساسية للقيادة بفعالية، ذكروا أن تكون فعالاً وناجحاً يعني، ما يلي:

السيدة هورجان، مديرة المتحف الإثنوغرافي، زغرب، كرواتيا، مخاطبة الموظفين والمتعاونين بمناسبة الذكرى المئوية للمتحف. المتحف الإثنوغرافي (زغرب، كرواتيا) ©

- إشراك الآخرين في تحقيق رسالة المتحف ورؤيته (١٨ في المئة)
- الخبرة في مجال المتاحف (١٦ في المئة)
- الانفتاح على التغيير (١٦ في المئة)
- القدرة على التوافق الإداري مع رواد المتحف داخلياً وخارجياً (١٢ في المئة)
- القدرة على التكيف (١١ في المئة)
- إدارة الموارد (١١ في المئة)
- الخبرة الأكاديمية (٦ في المئة)

تجدر الإشارة إلى أنهم لا يعتبرون ضمن صفاتهم الأساسية المؤثرة في القيادة، القدرة على إيجاد مصادر أموال إضافية، والتي حلت بنسبة (٣ في المئة)، وكذلك التأييد والدعم بنسبة (٢ في المئة).

الاختلاف تحت المجهر

عرضت وجهات النظر السابقة اختلافين في الآراء حول القيادة، يتمثل الاختلاف الأول في ضرورة امتلاك الخبرة الأكاديمية لنجاح قائد المتحف. أفاد المشاركون أن الخبرة الأكاديمية كانت مهمة للجنة التعيينات أثناء عملية الاختيار. ومع ذلك، فإن القادة أنفسهم يعتبرون المعرفة الأكاديمية أقل صلة بالقيادة الناجحة. يؤيد (٦ في المئة) فقط الخبرة الأكاديمية كعامل حاسم لنجاح القائد.

الاختلاف الثاني يتعلق بالإدارة المالية للمتحف. القدرة على إدارة الموارد (١١ في المئة)، والحصول على أموال إضافية (٣ في المئة) أو التأييد للمتحف (٢ في المئة) صُنِّفَتْ على أنها منخفضة من قبل المشاركين. علمًا بأن هذا يتناقض مع رأيهم حول إدارة التغيير والقدرة على إجراء تطوير جوهري، حيث أشار المدبرون إلى أن زيادة الموارد وقلة البيروقراطية ضرورتين لإجراء التغيير بنجاح.

يُثِير هذا تساؤلات حول دور المنظمة الرائدة والمدير كقائد ريادي. عليه، سيكون السؤال الجوهري لفريق هذا العمل البحثي في المستقبل، هو ما إذا كانت القدرة على زيادة الموارد المالية أهم صفات القيادة، كما يعتقد بعضهم؟

هناك طريقة أخرى لفهم كيفية دعم المهارات المهنية للقيادة على مدار حياتهم المهنية، وهي النظر إلى تطورهم المهني كقادة، أو بمعنى آخر، مدى تأثير خلفيتهم الأكاديمية وارتباطهم بالجمعيات المهنية. أرجأ المشاركون ثقتهم ونموهم كقادة بصفة جزئية، إلى هذه النقاط:

- التخصص والسُّمعة الأكاديمية (٢٥ في المئة)
- عضوية النقابات المهنية (١٦ في المئة)
- دورات قيادية محددة (١٣ في المئة)
- دورات إدارة المتاحف (١٣ في المئة)
- دورات إدارة الأعمال (٨ في المئة)

الجدير بالملاحظة، أن (٨ في المئة) فقط من المشاركين يعتبرون دورات إدارة الأعمال لها مساهمة رئيسية في نجاح قيادتهم. رُغم أن المقابلات المتعمقة كشفت أنه قد يكون هناك بالفعل تحول من الدور التقليدي لأخصائيين المتاحف في صميم العمل المتحفي إلى ملف تعريف لأعمال متحفية أكثر عمومية وتأثير، وذلك للقائد الذي يُتقن الممارسات الأكاديمية والتجارية معًا.

٢ / استقلالية القيادة

تتطلب القيادة الناجحة وتنفيذ التغيير درجة كافية من الاستقلالية. ولكن ما مقدار الاستقلالية التي يتمتع بها مديرو المتاحف حقًا؟ غطى الاستبيان ثلاثة مجالات قيادة حيوية يحتاج مديرو المتاحف إلى امتلاك معدلات معينة من السيطرة عليها: (١) الموارد المالية، (٢) الهيكل التنظيمي، (٣) البرامج الثقافية لمتاحفهم.

فيما يتعلق بالسيطرة المستقلة على (١) **الموارد المالية**، تُظهر هذه الدراسة أن (٢٧ في المئة) من المديرين قالوا بأن لديهم استقلالية كاملة في الميزانية السنوية وكيفية استخدامها. بينما في (٣٥ في المئة) من حالات الدراسة، يحتاجون لتخصيص ميزانيتهم إلى موافقة مجلس الإدارة، وبنسبة (٢٩ في المئة) يحتاجون موافقة كل من مجلس الإدارة والحكومة. في حين نجد (٨ في المئة) من المشاركين لا يملكون تحديد كيفية استخدام **الميزانية السنوية**. فيما يتعلق بالدخل المكتسب، صرح (٦٢ في المئة) من قادة المتاحف أنه يمكنهم الاحتفاظ بهذه الأرباح واختيار كيفية استخدامها لصالح المتحف.



السيدة نكومبوي، مديرة متحف موتو موتو في مبالا، زامبيا، تخاطب اجتماعًا تخطيطيًا لأصحاب المصلحة بشأن مشروع السياحة البيئية © ICOM ZAMBIA

ما تراه بالفعل، هو أن كثير من مديري المتاحف لديهم مهارات في العمل، ومهارات في التواصل، ومهارات في إدارة الموارد المالية، والصورة التقليدية لمؤرخ الفن الذي يصبح مديراً لم تعد قابلة للتطبيق بنسبة (١٠ في المئة) بعد الآن. القيادة الآن تحتاج إلى **الأشخاص ذوي خلفية ريادية** أكثر. هذه هي مجالات الدراسة التي أصبحت الأكثر أهمية في السنوات العشر الماضية. العديد من زملائي هم بالفعل رواد أعمال وليسوا مؤرخين للفنون، وهذا ينطبق عليّ أيضًا. أنا لست متخصصًا في تاريخ الفن على الإطلاق.

أنا أدرس القانون، لكنني حصلت على دورة في ريادة الأعمال الثقافية، والتي لم تكن دراسة كاملة بل مجرد عدد قليل من المواد. هذا ساعدني كثيرًا كمدير لمتحف صغير، عليك أن تعرف القليل عن كل ملفات الإدارة المتحفية، القليل عن التسويق، والقليل عن إدارة الحسابات والماليات، والقليل عن القضايا التنظيمية والقليل عن الفن، بالطبع كل هذا في غاية الأهمية.

أوروبا

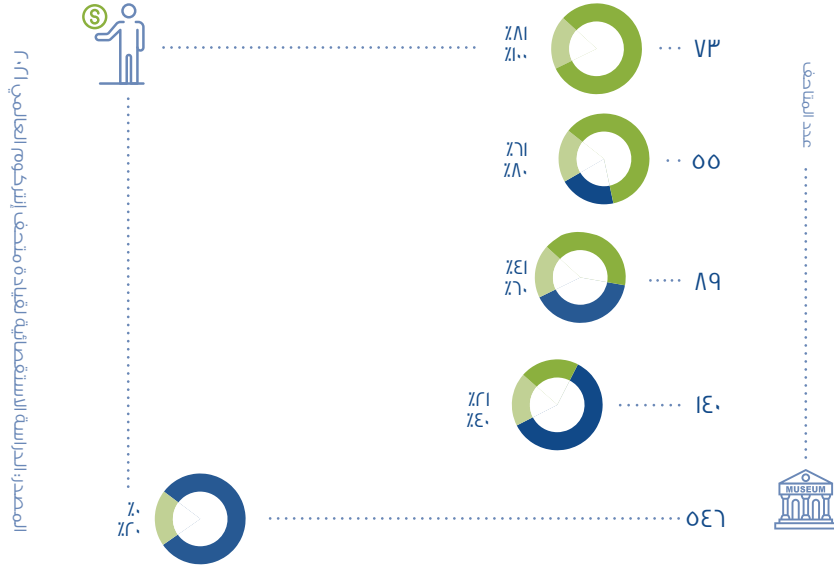
لقد جئت من خلفية مهنية وثيقة الصلة بإدارة المشروعات، أنا لا أنتمي إلى خلفية أكاديمية أو خلفية منظمة ثقافية. اعتقد إذا كنت بدأت مسيرتي المهنية كمختص في تاريخ الفن، فلن أرى الأشياء بالطريقة التي أراها بها الآن، فأنا أشعر أن لدي ميزة إضافية. تنظر المتاحف إلى أمين المتحف على أنه حجر الزاوية في العمل المتحف. على العكس في متاحفنا، ليس أمين المتحف هو أهم شخص بالمتحف. الشخص الأكثر أهمية هو المربي المتحف **والمدير المالي**؛ لأنه يتعين على المدير المالي بداية توفير مصادر الدخل، وزيادة الموارد المالية، وإيجاد الأموال اللازمة لدعم المتحف والحفاظ عليه، ومن ثمّ يتعين على المربي المتحف تحديد البرامج المتحفية التي تساعدنا في تحقيق مهمتنا.

إفريقيا



حفلة موسيقية بعيدة عن المجتمع في متحف بوسافي بريتشيس ، سلوفينيا.

النسبة المئوية لإجمالي الميزانية السنوية من الدخل المكتسب المتاحف



في تحقيق الاكتفاء الذاتي، ولديهم دخل مضمون يتراوح ما بين (٨١-١٠٠ في المئة).

عند تحليل نتائج الدخل بحسب نوع المتحف، تُظهر نتائج الاستبيان أن متاحف الجامعات تحقق أقل نسبة من الدخل المكتسب، تليها متاحف السلطات الإقليمية أو المحلية، وأخيرًا متاحف الوطنية. كما هو متوقع، فإن متاحف المستقلة والخاصة تحقق أعلى دخل.



الترويج لمنشورات المتحف في إنترميبر ، معرض الكتاب الدولي في زغرب ، كرواتيا المتحف الإثنوغرافي (زغرب ، كرواتيا) ©

يلعب **الدخل المكتسب** من موارد المتحف الذاتية دورًا مهمًا في ميزانية المتحف وقوته المالية. ومع ذلك، عند طرح الأسئلة حول هذا الجانب، ذكر (٦٠ في المئة) من المديرين أن الدخل المكتسب لمتاحفهم (على سبيل المثال: من التذاكر؛ الكروت التذكارية؛ مقهى/مطعم المتحف؛ النماذج والهدايا التذكارية؛ الترخيص؛ تأجير المكان؛ البرمجة) ^{١٥} أقل من (٢٠ في المئة) من نسبة نفقات المتحف المطلوبة. وذكر (١٦ في المئة) آخرون أن دخلهم المكتسب يمثل نسبة (٢١-٤٠ في المئة) من إجمالي نفقات المتحف المطلوبة؛ بالنسبة لـ (١٠ في المئة) من المشاركين، تتراوح نسبة الدخل المكتسب من موارد المتحف ما بين (٤١-٦٠ في المئة). في حين وُجد نسبة مقدارها (٨ في المئة) فقط من مديري متاحف ينجحون

١٥- يُدرج بعض قادة المتاحف التبرعات ضمن الدخل المكتسب.

بالنظر في المقارنات الإقليمية:

- يلاحظ أدنى مستوى للدخل المكتسب في أوروبا
- أفادت إفريقيا أيضًا عن انخفاض الدخل المكتسب
- أفاد القادة في آسيا وأمريكا اللاتينية عن أعلى النسب المئوية للدخل المكتسب

فيما يتعلق باستقلالية السيطرة على (٢) الهيكل التنظيمي، تكشف بيانات الاستقصاء، ما يلي:

- أفاد (٣٥ في المئة) من المشاركين أنهم بحاجة إلى موافقة مجلس الإدارة في حالة إعادة الهيكلة التنظيمية
- أفاد (٢٨ في المئة) يمكنهم إجراء تغييرات، ولكن فقط عندما يوافق عليها كل من مجلس الإدارة والحكومة
- أفاد (٢٣ في المئة) من المشاركين يتمتعون باستقلالية كاملة
- أفاد (١٤ في المئة) المتبقية من مديري المتاحف بأنه لا يمكنهم تغيير الهيكل التنظيمي إطلاقًا.

فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للموارد البشرية بالمتاحف، والتي تشمل تحديد نسبة التوظيف المتاحة والهيكل التنظيمية للعاملين بالمتحف، فنجد بخصوص تحديد عدد الوظائف المطلوبة في المتحف، قال (٢٠ في المئة) من المديرين أن لديهم استقلالية كاملة. يحتاج (٣٠ في المئة) من قادة المتاحف إلى موافقة مجلس الإدارة. في حين نجد (٢٠ في المئة) يستوجب عليهم أخذ موافقة الحكومة ومجلس الإدارة معًا. أما النسبة المتبقية، ومقدارها (٢٠ في المئة) فلا يمتلكون أية سلطة لتحديد عدد الوظائف المطلوبة في متاحفهم.

عندما يتعلق الأمر باختيار وتعيين موظفين جدد، ذكر نصف المديرين المشاركين (٥٠ في المئة) أن لديهم الحرية الكاملة للقيام بذلك، بالنسبة لـ (٣٨ في المئة) من المديرين فإن موافقة مجلس الإدارة أو الحكومة إلزامية. بينما (١٢ في المئة) من المديرين ليس لديهم استقلالية في تعيين موظفين جدد.

”التوظيف الجديد يعني ميزانية أكبر، ونحن نعلم أن الموظفين الحكوميين يتمتعون بحماية جيدة بموجب القانون. هذا يؤثر على استقلالية القيادة المتحفية في قطاع [الموارد البشرية].“

أوروبا

أخيرًا، فيما يتعلق بالاستقلالية في تحديد (٣) البرامج الثقافية للمتحف، وعملية تطوير وبرمجة المعارض، تُظهر بيانات الاستقصاء أن تدخل المجلس أو الحكومة أقل. يبدو أن قادة المتاحف لديهم تأثير أكبر في هذا المجال، حيث تصل النسبة إلى (٦٩ في المئة) من إجمالي المشاركين يتمتعون باستقلالية كاملة في اتخاذ هذه القرارات المتعلقة بالمحتوى المتحفية المُقدم للجمهور.



عرض أزياء تقليدية، المتحف الإثنوغرافي، زغرب، كرواتيا
المتحف الإثنوغرافي (زغرب، كرواتيا) ©



زوار يستخدمون الترجمة الرقمية في متحف بوسافي بريثشيس ، سلوفينيا
© ICOM SEE

بينما (١٧ في المئة) يتطلبون موافقة مجلس الإدارة. في حين نجد (١١ في المئة) بحاجة إلى إذن من مجلس الإدارة والحكومة معًا. وللأسف الشديد، نجد نسبة (٢ في المئة) ليس لديهم صلاحية لاتخاذ قرار بشأن المعارض والبرامج على الإطلاق.

مع أخذ هذه العوامل السابقة في الاعتبار، تُظهر البيانات، التي تم تحليلها بحسب المنطقة، ترتيب الدرجة الكلية لاستقلالية القيادة المتحفية، من أعلى إلى أدنى مستوى، كالتالي:

- أمريكا الشمالية (٧٧ في المئة)
- أوقيانوسيا (٥٩ في المئة)
- الشرق الأوسط (٥٧ في المئة)
- أمريكا اللاتينية (٥١ في المئة)
- أوروبا (٥٠ في المئة)
- آسيا (٤٧,٧ في المئة)
- إفريقيا (٤٧ في المئة)

”

أعتقد أن المسؤولية تحتاج إلى أن تكون موزعة بشكل أكبر تمثيلاً للمجتمع وأكثر مما توفره السياسة الإدارية الحكومية المعتادة. [...] يجب أن توضع المسؤولية في مسارها الصحيح، ويجب أن تكون أيضًا **أنموذجًا واضحًا للحكم** واتخاذ القرار. [...] من الناحية القانونية، سنكون دائمًا مسؤولين أمام مجلس الإدارة، لكننا نحاول تطوير خطط العمل، والتي تساعد متاحفنا من الناحية التطبيقية في وجود **أصوات أخرى** مؤثرة بقوة أكبر من ذي قبل.

أوروبا

٣/التحديات

كشف الوباء عن سلسلة من التحديات المستمرة لقطاع العمل المتحفى، بعضها يتعلق بالإدارة اليومية، وبعضها وثيق الصلة بمخاوف أوسع بشأن الدور المستقبلي والمجتمعي للمتاحف، وتحولها الرقمي وسياسة الأعمال المستقبلية المنشودة.

”

لدينا استقلالية كبيرة من حيث الإبداع، كما هو الحال في الأعمال الإبداعية في التخطيط والتطوير وتقديم الأفكار. لكن لدينا قيودًا من حيث التواصل أو الانتشار؛ وذلك لوجود قسم مراقبة مؤسسي منفصل، فهو المتحكم بالكلية. [...] نلاحظ هذا في ملفات، وملفات عديدة، لاسيما ذات الصلة بتحقيق الأمن.

الشرق الأوسط

سيتعلق الدور المستقبلي للمتاحف بمشاركة الجمهور والاستدامة والتكنولوجيا والمرونة المالية، والتي تتطلب غالباً مجموعة من المهارات الجديدة، مثل:

- إيجاد مصادر دخل جديدة
- تطوير الموظفين وتدريبهم
- التوازن بين الممارسات الأكاديمية والتجارية في العمل المتحفى
- إعادة تشكيل القيادة والثقافة التنظيمية القابلة للتكيف والاستجابة
- الدعم المهني والتدريب على القيادة

تكشف المقارنة الإقليمية للقضايا الجارية التي سجلها المشاركون في الاستقصاء عن العديد من أوجه التشابه؛ حيث يُعدُّ نقص التمويل وقلة التطوير المهني من التحديات المشتركة:

تحديات إدارية مشتركة

المصدر: الدراسة الاستقصائية لقيادة متاحف إريكوم العالمي ٢٠٢١



تتعلق المجموعة الثانية من التحديات أمام القيادة المتحفية بمدى فاعلية دور المتاحف في المجتمع، حيث وصف العديد من مديري المتاحف فترة الوباء كانت فترة تفكير عميق؛ وسعي لتحقيق ما يحتاجه المجتمع. فكانت إعادة صياغة وتطوير الدور المجتمعي للمتاحف مهمة حاسمة لكل قائد متحف.

إضافة إلى ما سبق، هناك إشكاليات قائمة يجب معالجتها عند مواجهة مستقبل المتاحف، حيث كان كوفيد ١٩ مثلاً متجدداً، يُدلل في نتائجه على قدرة بقاء المؤسسات المحلية الأكثر ثراءً وقوةً في كثير من الأحيان، بينما تُكافح المؤسسات الأصغر بشكل قاسٍ؛ رغبةً في الاستمرارية. لذا فإن مراجعة سياسة الحوكمة للمؤسسات المتحفية الحالية، ومحاولة إشراك المجتمع بصورة أكبر في توزيعها وتمثيلها، هي مسألة مهمة أخرى داخل قطاع العمل المتحفى.

”

أحد الأسباب هو أن شبكة العلاقات الشاملة القوية للمتاحف لا تعمل بشكل جيد؛ لأنه من الواضح أننا ما زلنا نحصل على مجموعة انتقائية للغاية في المجتمع تعمل معنا، على الرغم من كل الجهود التي نبذلها مع المنظمات المجتمعية وغيرها. يوجد شيء ما يُمثل خطأً فادحاً في هذا التصور المتحفى للعمل المجتمعي، والذي لم يتضمن أية تغييرات للبرامج أو الأمناء المسؤولين عنها؛ لذلك علينا إعادة التفكير في ماهية المتحف.

أوروبا

”

نموذج عملنا لا يعمل. إنه لا يُحقق النجاح. علينا البحث عن نوع مختلف من هيكلية تنظيم الأعمال [...] النموذج الحالي دائماً يتضمن مهارات محدودة وموارد محدودة وميزانية محدودة، أليس كذلك؟ لذا فإن الهدف هو أن تبقى مُقتصدًا في النفقات طوال الوقت. [...] إنه مفهوم مهارة البقاء لفترة أكبر على قيد الحياة.

الشرق الأوسط

الدعم المستقبلي

١/ كيف يمكننا أن ندعم قادة المتاحف: «احتياجات التطوير المهني»

نأمل أن تخرج المتاحف أقوى بعد هذا الوباء. نأمل أن تكون نتائج كوفيد ١٩ ساعدت في إدراك حاجتنا إلى زيادة المرونة والتكيف. ومع ذلك، وعند القول بفرضية أن الأزمة – سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو كارثة صحية بشرية عالمية مماثلة– لن تحدث مرة أخرى في العقود القادمة. في هذا الصدد، يُمكن اعتبار كوفيد ١٩ بمثابة جرس الإنذار بالنسبة لأي مجال عملي ومهني، سيكون الدرس الرئيس هو التفكير في كيفية إعداد قادتنا لمستقبل غير مأمون العواقب. كيف يمكننا التأكد من وجود تكيف ومرونة أكبر للنجاح من أزمة ذات أبعاد عالمية، والتي تصل إلى جميع جوانب المجتمع البشري؟ كيف يمكننا دعم قادة متاحفنا في تحويل المِحن المذكورة أعلاه إلى منَح؟

يُثير حافزة التفكير لدينا جميعًا، كيفية الرد على السؤال الحاسم حول الدور الذي يمكن أن يلعبه المجلس الدولي للمتاحف (أيكوم) في المستقبل، وكيف يمكن أن يُقدم المساعدات الأكثر كفاءة وابتكارًا وتحفيزًا. لا يوجد اختلاف إقليمي بين جميع القادة حول أهمية سُبُل الدعم والمتابعة. غالبًا ما يُستشهد بالدعم في شكل **شبكات التواصل، تبادل المعرفة، تحقيق أفضل الممارسات العملية، والتطوير المهني** – خاصة **التدريب على القيادة وتوجيهات القيادة الفعالة** – كمجالات دعم محتملة لقادة المتاحف الذين قدموا وقتهم وخبراتهم في الاستبيان، والتي نشكرهم عليها وممتنون لهم بصدق.

”

أنا من أشد الداعمين للتواصل عبر **شبكات العمل المشترك**، وكثير من زملائي أيضًا يشاركوني نفس التفكير. لا يزال هناك العديد منا يكتشفون أشياء لأنفسهم؛ ويسعون لتطويرها. دائمًا ما أقول أن شخصًا ما تعرض لنفس مشكلتك بالفعل ولا يدخر جهدًا لحلها. لذا، التقط الهاتف، واستخدم الكمبيوتر الخاص بك وابحث عن زميلك، لأن أفضل الممارسات وأيضًا أسوأ الممارسات موجودة بالفعل في خبرات الناس. بصفة عامة أرى، بالنسبة لمديري المتاحف، خاصة بالنسبة للمتاحف المتوسطة إلى الأصغر، أن مهارات التواصل هذه ستصبح أكثر أهمية. أنا لا أقصد شبكة التواصل المحلي، وإنما **شبكة وطنية وشبكات دولية**.

أوروبا



معرض في المتحف الإثنوغرافي، زغرب، كرواتيا. المتحف الإثنوغرافي (زغرب، كرواتيا) ©



أطفال يستمتعون بأنشطة يدوية في متحف كوبريلت، ندولا، زامبيا © ICOM ZAMBIA

”

النطاق الدولي مهم جدًا؛ لأنه يمكنك جعل موقفك الإداري أكثر ارتباطًا بموقف إداري مشابه آخر. لست وحدك من يقع في مشكلة إدارية ويدافع عن نفسه، ولكن العديد من المديرين يفعلون ذلك. أعتقد، بصرف النظر عن تطوير المهارات الشخصية، سيساعد كثيرًا مجرد المعرفة بأن المديرين يتعاملون مع نفس المشكلة-سواء كانوا في آسيا أو إفريقيا أو أمريكا الشمالية أو أمريكا اللاتينية-نتعامل جميعًا مع نفس المشاكل.

أوروبا

”

بالنسبة لي، تُعدُّ برامج التوجيه وتبادل الخبرات القائمة على **الاحتكاك الفعلي المباشر** بين المديرين مهمة جدًا.

أمريكا الشمالية

”

أحاول التعرف على التمويل المالي والاستدامة. محاولة إيجاد الدعم المالي هو أمر ضروري. أحاول إقناع زملائي ومجلس الإدارة، بأننا يجب أن نُوظف مسؤول للمَنح. نعم، شخص متخصص يقوم بتقديم ومتابعة طلبات المَنح، كما أحاول أيضًا تطوير مهارات العمل.

إفريقيا

”

مهارات التمويل المالي، خاصة للمتاحف الصغيرة، هي شيء يجب على المدير أن يفعله بنفسه، وأعتقد أنه سيصبح أكثر أهمية وسيستغرق وقتًا طويلاً في المستقبل.

أوروبا

”

لإدارة مشروع متحف [...] يجب تحسين نفسي في إدارة الوقت وإدارة الموارد. إنه ليس مجرد جدول زمني للأشياء التي يجب القيام بها في الوقت المناسب، ولكن أيضًا المورد، أليس كذلك؟ ثم بعد ذلك يجب أخذ [...] دورة متخصصة في كتابة سياسات العمل.

الشرق الأوسط

”

غالبًا ما يسأل أفراد قطاع الخاص عند زيارة المتحف، «ما هي النتيجة؟» إنهم مهتمون جدًا **بتحليل وفهم النتائج**. [...] في السابق، عندما كنت أعمل في مؤسسة حكومية، لم يكونوا مهتمين كثيرًا بالنتائج، بل يهتمون بالحصيلة الكمية دون الكيف. فمثلاً يبلغوني قائلين: «حسنًا، لقد جلبت العام الماضي ١٠٠,٠٠٠ زائر؛ في العام المقبل، هل يمكنك جلب ١٢٠,٠٠٠؟ كانوا مهتمين بهذه الكميات. بينما، في إدارات القطاع الخاص، لا ينظرون كثيرًا إلى الأرقام، ولكن إلى يهتمون إلى نتيجة وتحليل وفهم الأرقام.

آسيا

٢/ برنامج إرشاد القيادة العالمية للمتاحف

لفهم وقياس التأثير الاجتماعي والاقتصادي للأزمات العالمية على المتاحف، يُظهر بحث إنتركوم أن رأس المال البشري أمر بالغ الأهمية، ويجب دعمه في مبادرات بناء القدرات ذات الصلة، وتمكين الأشخاص القيادية، وتوفير فرص التواصل عبر الشبكات الإلكترونية، والسماح بتبادل أفضل الممارسات بين قادة المتاحف. وأشار البحث إلى بعض أوجه الشبه في التحديات والاختلافات الإقليمية وكيفية معالجتها؛ ولتعظيم استخدام أفضل الممارسات والتطوير الشخصي لمديري المتاحف، فإن التوصية هي تدشين وتطوير برنامج توجيه عالمي للقيادة، والذي من شأنه أن يُعزز ثقافة المشاركة الفاعلة في المجتمع المهني، حيث يمكن الوصول إلى المعرفة العامة وكذلك الحلول المُخصصة إلى تحديات بعينها؛ وذلك من خلال تعزيز الإمكانات الشخصية للقيادة في جميع أنحاء العالم، حيث يُمكن للمجلس الدولي للمتاحف (أيكوم) تعزيز مكانة المتاحف العالمية؛ عبر إعادة تشكيل أعمال المتاحف وإعادة تأهيلها بما يتناسب مع العقد الجديد.

سَلِّطَ بحث إنتركوم من خلال الاستقصاء ومقابلات قادة المتاحف الضوء أيضًا على حاجة القادة إلى إعادة تشكيل قدراتهم الإدارية، بالإضافة إلى التواصل الداخلي والخارجي مع الموظفين والجمهور ومجالس الإدارة. كما أوضح البحث أن تبني المحتوى الرقمي لم يعد مشكلة فنية بعد الآن، ولكنه جزء أساس من العمل اليومي للمتحف وزيادة وتفاعل الجماهير. يمكن لنموذج التوجيه وإرشاد قيادة المتاحف أيضًا تلبية الاحتياجات المتفق عليها بين المتدربين والمدربين؛ وفقًا لرؤية واضحة وأهداف محددة. في الواقع، أكد جميع المشاركين على ضرورة التحول من المشاركة الذاتية إلى المشاركة الرقمية، وأعرب عدد من قادة المتاحف عن الحاجة إلى اكتساب مزيدًا من الخبرة في هذا المجال.

على نفس القدر، يمكن أن يُساعد برنامج الإرشاد والتوجيه، قادة المتاحف على أن يصبحوا أكثر إلمامًا بقدراتهم الذاتية؛ حيث يجب أن يكونوا مستعدين لإعادة بناء دورهم وتطوير قدراتهم؛ ليكونوا قادة التغيير في متاحفهم. تتطلب بيئة العمل المعقدة تركيزًا قيم العمل الجماعي ونهجًا تعاونيًا حقيقيًا. في عام ٢٠٢١، كشفت دراسة أجرتها إيغون زيندر أن: «تسعة من كل عشرة من المشاركين وافقوا على أنه في السنوات الأخيرة، انتقل الرئيس التنفيذي إلى بيئة عمل يتنافس فيها مع أقرانه ومحاطة بأصوات أعلى متباينة ومختلفة في الآراء الإدارية». «مركز تسونامي للمعلومات والآراء»، الأمر الذي يجلب بالتأكيد ضغوطًا إضافية على القائد^{١٦}.

يمكن لبرنامج الإرشاد أن يُقدم الدعم للتطوير في شخصية القائد ذاتها، ويمكن أن يُعالج بدوره أيضًا أحد أهم الانتقادات الشائعة للقادة، وهي أنهم لا يستمعون إلى من يعملون معهم. تُشير دراسة إيغون زيندر إلى أن عدم الاستماع وعدم الصبر مع الآخرين يُنظر إليهما على أنهما سببين يمنعان القيادة المُبصرة^{١٧}. في كثير من الأحيان، يشكو العديد من



١٦- إيغون زيندر، ٢٠٢١، بدايةً بالمدير التنفيذي، دراسة عالمية.

https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1633076072_1521a75915a12537477d902499a47cf0.pdf.

١٧- إيغون زيندر، ٢٠٢١.



مارك بروكوبيك، المحلل في فريق البحث عن قيادة متحف إنتركوم، يقدم النتائج الأولية للبحث في ICOM CZECH © ٢٠٢١ ICOM'S INTERNATIONAL SYMPOSIUM

هذا مجال يتطلب مهارات وأدوار جديدة على أعلى مستوى في المتاحف، ليس في وجود مصادر تمويل تقليدية فحسب، ولكن في تطوير المرونة الإدارية للموارد المالية للمتاحف. لذلك، ربما حان الوقت لمراجعة الأدوار والمهارات اللازمة للقيادة المتحفية؛ لتزدهر في العقود القادمة من القرن الحادي والعشرين. عليه، قامت لجنة الأيكوم في أوروبا حاليًا بتطوير المنهجية المرجعية المنظمة للتوظيف بالمتاحف في أوروبا، والتي وُضعت بواسطة اللجنة الدولية لتدريب الموظفين (إكتوب ICTOP) في عام ٢٠٠٨.^{١٩}

المتخصصين في مجال المتاحف من عدم سماع أصواتهم بشكل كافٍ. السؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا؟ هل هو عدد الأصوات أم عدم وجود منظور مشترك؟ يمكن أن يكون برنامج الإرشاد والتوجيه عملية مثمرة يتحقق من خلالها تحصيل بعض الإجابات.

٣/ الهيكل التنظيمي

جلبت الأزمات أيضًا مشكلات جديدة إلى جداول الأعمال اليومية للمتاحف؛ فقد تغيّرت الإجراءات الأمنية والصحية، وانتقلت العديد من أنشطة المتاحف إلى الإنترنت، وعَمِل عدد كبير من الموظفين من المنزل. ظهرت أدوار جديدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وأشار العديد من قادة المتاحف إلى نقص واضح في مهارات التفاعل والاستخدام التكنولوجي بين موظفي المتحف. قد يكون لدى المتاحف الكبيرة فريق مجهز جيدًا مسؤول عن المحتوى الرقمي، والتسويق الرقمي، والألعاب، وما شابه ذلك من الممارسات الضرورية للمشاركة الافتراضية عالية الجودة مع الجماهير، لكن العديد من المتاحف الصغيرة والمتوسطة الحجم تفتقر إلى هذا الدعم التكنولوجي تمامًا. لا ترى سلطاتهم الحاجة إلى زيادة عدد موظفي المتحف، وبالتالي تمنع أي عمل توظيفي جديد في هذا المجال. يُشِير استطلاع إنتركوم إلى أن الحرية الكاملة في إنشاء وظائف جديدة في المتاحف هي سلعة نادرة لمديري المتاحف.

كان التمويل وإدارة الموارد المالية قضية مهمة تضمنها هذا البحث. ومع ذلك، فقد تمّ تصنيفه كأولوية منخفضة في قائمة المهارات المحددة ذاتيًا المطلوبة لقادة المتاحف؛ ربما السبب في هذا هو الاعتماد المستمر على التمويل الحكومي العام. في الوقت نفسه، يُشِير تقرير المجلس الدولي للمتاحف حول تأثيرات كوفيد ١٩ إلى أنه من المتوقع حدوث انخفاض كبير في تمويل المتاحف في جميع أنحاء العالم.^{١٨}

١٩- ريجي، أ. ٢٠٠٨، المهن المتحفية - إطار مرجعي أوروبي، (أيكوم برلين: اللجنة الدولية لتدريب الموظفين)
http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum Profession_frame_of_reference_2008.pdf.

١٨- تقرير أيكوم، ٢٠٢١.

٤/ منصة إنتركوم لتبادل المعرفة في القيادة المتحفية

تحدد العديد من التوصيات الواردة في هذا التقرير مبادرات لدعم قادة المتاحف في العالم، ويمكن تنفيذ هذه الأفكار من خلال عمل منصة أو بوابة إلكترونية. تهدف هذه المنصة إلى أن تكون مستودعًا للموارد وشبكات تواصل القيادات المتحفية، وبرامج بناء القدرات والتوجيهات، ومبادرات الدعم القيادي، ودراسات الحالة المُقدمة من قادة المتاحف حول العالم. ستكون هذه المبادرة موضوع مشروع إنتركوم القادم، ويُرحب فريق المشروع بجميع الأفكار والمشاركات.



تم تنظيم ورشة عمل RE-ORG STORAGE في زغرب بالتعاون مع أيكوم و ICCROM
المتحف الإثنوغرافي (زغرب ، كرواتيا) ©

نوصي بذلك، فهذا التحديث في مرجعية التوظيف المتحفية يعكس بدوره الظروف المتغيرة، والتي توجد فيها المتاحف الآن، ويجب تعميمها لتشمل أطر مرجعية لرواد المتاحف في جميع أرجاء العالم. نقترح وضع المجلس الدولي للمتاحف (أيكوم ICOM) كمنظمة مهنية عالمية، تدعم تحت مظلتها اللجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم INTERCOM)، واللجنة الدولية لتدريب الموظفين (إكتوب ICTOP)، واللجان الدولية الشريكة الأخرى؛ لصياغة هذه الأطر المرجعية العالمية الجديدة.



الخاتمة

استكشف هذا المشروع البحثي الأول للجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم)، واقع قيادة المتاحف في ظل استمرار الأزمات في جميع أنحاء العالم، ورصد البحث أوجه التشابه واضحة التأثير على القيادة العالمية للمتاحف نتيجة تهديد جائحة كوفيد ١٩ للعالم بأكمله. كما تمّ تحديد بعض الاختلافات الإقليمية وثيقة الصلة بتحديات الأزمة، والتي تتطلب مزيدًا من البحث في المرحلة التالية من المشروع. وضع هذا المشروع البحثي الأول معيارًا يُمكن من خلاله فهم الحقائق الحالية لقيادة المتاحف في مناطق مختلفة من العالم، ونأمل في إجراء بحث منظم كل عام أو كل عامين؛ لاستكمال البناء على مجموعة البيانات المتوفرة لدينا، ورصد صورة واضحة لمدى تغيير قيادة المتاحف والتحديات بمرور الوقت. قدّم هذا البحث الحالي نظرة ثاقبة حول التحديات الحالية التي تصدى لها قادة المتاحف، وكيفية إدارتهم للأضرار قصيرة وطويلة المدى لجائحة كوفيد ١٩.

حدد التحليل الوارد بالبحث حول قيادة المتاحف نقاط الضعف في الممارسات السابقة للعمل الإداري، والتي أدت بدورها إلى تدهور وضع المتاحف. وقد ساعد ذلك لجنة إنتركوم في صياغة أطر واضحة المعالم لتأثير الأزمات فيما يتعلق بثقافات القادة المختلفة في المناطق العالمية الوارد ذكرها بالبحث. يُنظر إلى الاعتماد على الدعم الحكومي ودرجة الاستقلال القيادي بشكل مختلف بحسب اختلاف المناطق.

يقدم هذا البحث رؤى قيّمة، ويمكن الوصول إلى بيانات الاستقصاء المنشورة بالبحث وعلى المنصات الإلكترونية. عليه، حقق المشروع البحثي هدفه المتمثل في نشر نتائجه حول القيادة العالمية للمتاحف على نطاق واسع لصالح المجلس الدولي للمتاحف وأعضائه. كما يُوفر هذا البحث بيانات يمكن من خلالها تدشين مبادرات لبناء القدرات وتنمية المرونة القيادية لمديري المتاحف. سيوفر ذلك لقادة المتاحف الحلول والموارد ودراسات الحالة، والتي ستدعمهم في تطوير أنشطتهم.

إن زيادة التواصل السلس بين المتاحف، هو مسعى مشترك لمحترفي العمل المتحفي، والذين يُمكنون بعضهم بعضًا بتبادل معرفتهم وأساليبهم المبتكرة. لا يزال هناك سؤال مفتوح حول الأدوات التي يجب أن يستخدمها القادة عند بناء المرونة في مؤسساتهم، ولماذا من المهم التركيز على ذلك؟ حدد هذا البحث أهم المجالات المطلوبة للدعم القيادي بالمتاحف، إلّا أنه لا توجد حتى الآن فكرة واضحة عن ماهية المرونة وكيفية تطويرها. علمًا بأن الرغبة الجامحة في كل المتاحف نحو إحداث المرونة والتغيير في ملفات العمل المتحفي، يُظهر بوضوح أن القادة لا يعتقدون أن أعمال المتاحف ستعود إلى «معايير» ما قبل الجائحة.

كما نعلم جميعًا، اختبر كوفيد ١٩ المتاحف في جميع أنحاء العالم، وأجبرها على التكيف مع ما يُسمّى «الوضع الطبيعي الجديد»؛ لقد أصبح الوباء في حد ذاته عاملاً للتغيير والنمو المهني، وبالطبع يمكن أن يستغل الأيكونم هذا النمو الناتج عن الجائحة، ويلعب دورًا رائدًا في دعم وزيادة هذا النمو من خلال خبرة أعضائه.

أظهر هذا المشروع البحثي أيضًا، أهمية التعاون داخل المجلس الدولي للمتاحف باعتباره وكيانًا عالميًا لدعم المتاحف. حيث لم يُشير البحث إلى أهمية اللجان الوطنية والدولية فحسب، بل أثبت أيضًا أهمية اللجان والتحالفات الإقليمية؛ لكونها تستطيع أن تتعامل مع الاختلافات والاحتياجات الإقليمية

بالتأكيد، أدى تفاعل الجمهور عبر التواصل الإلكتروني، جنبًا إلى جنب مع المحتوى الرقمي المُحدد المُصمم لجمهور جديدة، إلى إلقاء الضوء على اتجاهات واحتياجات جديدة للمتاحف. يهدف هذا البحث إلى تحديد كيفية تعامل القادة مع هذه المطالب الجديدة. يتطلب إنشاء برامج فعالة عبر منصات التواصل الإلكتروني تمويلًا إضافيًا ومعدات متطورة وموظفين ذوي مهارة، وهو ما تفتقر إليه العديد من المتاحف. المنافسة في هذا المجال ضمة، ولن يجذب المستخدمين والجمهور سوى المحتوى الرقمي المبتكر والمميّز. من ناحية أخرى، من الصعب تحقيق الدخل من العرض عبر الإنترنت؛ مما أدى إلى انخفاض الدخل بشكل كبير في العديد من المتاحف على مستوى العالم. يشعر قادة المتاحف أنه من الصعب المنافسة في هذا السوق، ويواجهون صعوبات في مواكبة التوتيرة السريعة للتكنولوجيا والابتكار في العالم الافتراضي الرقمي.



الدكتورة Alenka Černelič Krošelj، مديرة متحف Posavje Brežice، سلوفينيا مع الزوار في صالات العرض ICOM SEE ©



شاهد ندوة في برايتيس، سلوفينيا © ICOM SEE

في الختام، يود فريق بحث اللجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم)، أن يُسلط الضوء على المرحلة الجديدة التي تدخلها المتاحف، والتي ستدعم تطوير ممارسة القيادة والتأثير الفعّال على طريقة إدارة المنظمات المتحفية. تظهر نتائج الاستبيان والمقابلات الرسمية التي أجريت خلال هذا البحث هذا الاتجاه بوضوح. الرسالة الرئيسة للقيادة هي أنه يتعيّن عليهم التوجه صوب قرارات دقيقة في عملية تغيير وتطوير مؤسساتهم؛ من أجل تلبية الطموح والآمال المنشودة لمجالس الإدارة والهيئات الممولة والجماهير، بالإضافة إلى السعي الدائم إلى تطوير مجموعة المهارات التقليدية للموظفين، من خلال أعمال متزايدة من المبادرات الرقمية في المتاحف ذات التأثير الواضح على زيادة التنمية المهنية للموظفين. سوف تحتاج خبرة العمل المتحفية إلى التطوير المستمر على كافة الأصعدة، من استراتيجية وتنمية الموارد البشرية والمالية إلى التحول الرقمي للمؤسسة المتحفية، والتي ستتطلب بعد

بشكل أكثر فاعلية من الجهات الفاعلة الأخرى في هذا المجال.

تم تحقيق مُخرجات المشروع كما هو مُخطط لها، فهذا التقرير مُتاح في كل من الأشكال المطبوعة والرقمية، وبأربع لغات (الإنجليزية والفرنسية والإسبانية والعربية). في المرحلة التالية، نعتزم إضافة اللغتين الصينية والروسية.

تتمثل النتيجة الأكثر قيمة لهذا البحث في الاستجابات الواردة من قادة المتاحف، والتي ستمكننا من تطوير منصة لتبادل المعرفة عبر الإنترنت لقيادة المتاحف، والتي من خلالها نُوفر الموارد الداعمة، وأنشطة بناء القدرات التي تُزكّي من شأنها تطوير القدرات القيادية. علاوةً على ذلك، سيتم تنظيم الأنشطة والفعاليات الإقليمية الخاصة؛ لزيادة دعم تطوير القيادة المتحفية لجميع قادة المتاحف في العالم.

بالإضافة إلى ذلك، نقترح بناء برنامج توجيهي عالمي للقيادة؛ للمساعدة في تطوير سُبُل المرونة في العمل المتحفية. بهذه الطريقة، يمكن تبادل الخبرات القيّمة لقادة العالم؛ وتكييفها مع الاحتياجات الإقليمية المحددة. يعتزم فريق عمل المشروع الاستفادة من المناقشات التي أُثّرت في الندوة الدولية للأيكوم بمدينة براغ في أغسطس ٢٠٢١، حيث تمت مشاركة النتائج الأولية لتقرير إنتركوم. علاوةً على ذلك، تم تضمين موضوع القيادة ضمن فاعليات البرنامج والاجتماعات والمشاركات القادمة بالمؤتمر العام للمجلس الدولي للمتاحف في براغ عام ٢٠٢٢.

إلى جانب الحدث الرئيس الذي تمّ في براغ، تم نشر نتائج مشروع القيادة أيضًا في العديد من المؤتمرات، بالتزامن مع مختلف الجهات الثقافية، ومنها: (المؤتمر الدولي عبر الإنترنت، زغرب، كرواتيا، مارس ٢٠٢١)، الاجتماع والمؤتمر السنوي للجنة إنتركوم (الحدث المشترك، في باكو، وأذربيجان، أكتوبر ٢٠٢١)، وندوة أيكوم تحالف جنوب شرق أوروبا (بمقر اللجنة في مدينة بريجيتسي، سلوفينيا، نوفمبر ٢٠٢١).



المراجع

أبروزو، ج. ١٩٩١، "تنبؤات التسعينيات"، مدير الفنون العالمية، ص ٤٣-٤١.

أكرسون، إيه دبليو، وبالديوين، وجي إتش، ٢٠١٩، مسائل القيادة، المتاحف الرائدة في عصر الاختلاف، لندن: نشر رومان وليتلفلد.

أفينيوس، أ. ٢٠١٧، تحديات القيادة المعاصرة، نشر ريكا، إنيتش.

التحالف الأمريكي للمتاحف، بدون تاريخ، "الدليل المرجعي للتحالف: تطوير بيان المهمة"

<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-mission-statement-final.pdf>

دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠١٩، "تعريف الأقاليم"، الأمم المتحدة، [https://population.un.org/wpp/Definition Of Regions](https://population.un.org/wpp/Definition%20Of%20Regions).

دنكان، س. ١٩٩٥، الطقوس الحضارية داخل متاحف الفنون العامة، طباعة لندن: روتليدج.

إيغون زيندر، ٢٠٢١، بدايةً بالمدير التنفيذي: دراسة عالمية، <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1633076072-1521a75915a-12537477d902499a47cf0.pdf>.

جونسون، ج. أي، وسوبكزاك، ب. ٢٠٢١، "القيادة وتطوير القادة: وجهات نظر من المتخصصين في المتاحف والمكتبات الأكاديمية"، إصدار: مجلة المتحف، المجلد ٦٤، الجزء ٢، ص ٢٩٥-٢٦٩.

ميلز سكوفيلد، دي. ٢٠١٢، "إنها ليست مجرد دلالات: إدارة النتائج مقابل المخرجات"، جامعة هارفارد، مراجعة الأعمال الإدارية، <https://hbr.org/2012/11/its-not-just-semantics-managing-outcomes>.

أ.د / موري، ك. ١٩٩٤، إدارة المتاحف، طباعة لندن: روتليدج.

سوتشي، س. ٢٠٠٤، شغف القيادة، إدارة التغيير في متحف القرن الحادي والعشرين، طباعة بليموث: ألتاميرا.

ذلك أشخاصاً لديهم معرفة تقنية ومهارات تفاعلية تُحقق إشراك الجمهور. يتحتم على القادة أن يكون لديهم رؤية واستكشاف آفاق جديدة لمتاحفهم. السؤال الأساس بالنسبة للكثيرين، هو كيفية توجيه المؤسسة نحو المستقبل الذي يريده رواد المتاحف، وإلى أية درجة يمكن أن يكون الاعتماد على الحكومات والسلطات المحلية مفيداً في هذه العملية. تهتم المتاحف الرائدة باختيار المسارات التي يجب استكشافها، وتلك التي يجب تجنبها. في هذه الرحلة، يُعدُّ صُنْع القرار أداة القادة، لموازنة المخاطر، وتطوير الفرص المتاحة. على هذا المسار، هناك حواجز على الطريق، وأزمات داخلية وخارجية وعالمية ومحلية، من المفترض أن يتغلب عليها القادة أو يجدوا حلول لها - بمساعدة مختلف مجالس الإدارات ورواد المتحف والمنتفعين به، وباستخدام أساليب إبداعية واستراتيجية مبتكرة. الهدف الرئيس هو بناء متاحف قادرة على الصمود؛ لتمكينها من الاستمرار في إنجاز مهمتها، من خلال توقع التحديات، فيتخذ القادة الخطوة الأولى في وضع تدابير فعالة لمواجهةها. يُوازن القادة بعناية بين المخاطر وإيجاد الفرص لمتاحفهم، ويضع القادة معالم للتطوير والتغيير، وكانت ضرورة التغيير هي أهم محاور هذا المشروع البحثي للجنة الدولية لإدارة المتاحف (إنتركوم).

نُعرب عن خالص امتناننا لقادة المتاحف المشاركين في هذا المشروع البحثي، وبالبالغ عددهم (٩٠٦) من ذوي مناصب قيادية بالمتاحف في جميع أنحاء العالم، ونتطلع إلى العمل معهم ومع زملائهم؛ لإيجاد طرق فعالة لدعمهم وهم يقودون متاحفهم برؤية متطلعة إلى المستقبل.

التقرير السنوي للمجلس الدولي للمتاحف (أيكوم)، عامي ٢٠٢٠، ٢٠٢١.

<https://www.canva.com/design/DAEeKAYxvI0/view#2>

المجلس الدولي للمتاحف (أيكوم)، ٢٠٢١، المتاحف والعاملون بها وأزمة كوفيد ١٩، التقرير الثالث.

https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf

منظمات المتاحف الأوروبية، ٢٠٢٠، استقصاء حول تأثير جائحة كوفيد ١٩ على المتاحف في أوروبا، التقرير النهائي متاحًا:

https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf

ريجبي، أ. ٢٠٠٨. المهن المتحفية-إطار مرجعي أوروبي، (أيكوم برلين: اللجنة الدولية لتدريب الموظفين)

http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum Profession_frame_of_reference_2008.pdf

توني، دي. ١٩٩٧. "أصدقاء العالم يجتمعون وسط ماضي المكسيك." بحث، مارس، ص ١٢-١٣.

الملحق أ

استبيان

عربي

مكان العمل

ستساعدنا هذه الأسئلة الأولى على فهم بيئة العمل التي تعمل فيه

١- ما نوع الجنس؟

- ☐ ذكر
☐ أنثى
☐ أفضل عدم القول

٢- في أية دولة تعمل؟

٣- اختر أية عبارة تصف نوع المتحف الذي تعمل فيه بطريقة أكثر دقة.

- ☐ متحف فني
☐ متحف تاريخ طبيعي
☐ متحف تاريخ اجتماعي
☐ متحف علوم أو مركز علوم
☐ متحف للأطفال
☐ متحف عسكري أو حربي
☐ متحف ملحق بموقع أثري
☐ غير ذلك (يرجى التحديد)

٤- المتحف الذي تعمل فيه هو:

- ☐ متحف وطني
☐ متحف سلطة إقليمية أو محلية
☐ متحف مستقل (مؤسسة خيرية، صندوق مالي للتبرعات الخاصة بالمتاحف، إلخ)
☐ متحف جامعي
☐ متحف خاص
☐ متحف تحت إدارة المؤسس
☐ غير ذلك (يرجى التحديد)

هناك سببان رئيسان لقيام إنتركوم بهذا المشروع البحثي، ودعوتك للمشاركة فيه.

السبب الأول هو إدراكنا بأن هناك العديد من الدراسات حول قيادة العمل في المتاحف بشكل عام، كما أن هناك العديد من الأبحاث حول قيادة فريق عمل في متاحف بعينها على وجه الخصوص. في حين لا توجد صورة عالمية لقيادة عمل المتاحف، والتي تجسّد بدورها الاختلافات بين السياقات الثقافية. وهذا هو الاختلاف الذي تسعى إنتركوم إلى تحديده من خلال هذه الدراسة الحالية.

السبب الثاني هو الوباء الحالي وتأثيره على المتاحف، والجهد الاستثنائي المطلوب من قادة فريق العمل بها. ومعرفة ما إذا كان قادة عمل المتاحف في العالم مستعدون ومدعمون بما يكفي للتعامل مع هذه الأزمة؟ ما هو الدعم الذي سيحتاجه قادة المتاحف في المستقبل لعملهم المتحفي عندما تفرض الأحداث غير المتوقعة لتكون «الوضع الطبيعي الجديد»؟ ما هي رؤية القيادة المتحفية عن قيمة ودور المتاحف في عالم يُغيّر فيه كوفيد ١٩ طبيعة عمل المتاحف؟

هذا الاستطلاع موجه إلى المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء أقسام المتاحف. إننا نعلم مدى انشغالكم في أعمالكم، ونقدّر إنتركوم وقتكم في المشاركة في هذا الاستطلاع. ستوفر الإجابات المجمعة صورة لقيادة فريق عمل المتاحف في جميع أنحاء العالم، والاختلافات الموجودة نتيجة للتنوع الثقافي وأنماط التشابه العامة على الرغم من الاختلاف. سوف تساعد إجاباتك فريق بحث إنتركوم على التخطيط لبرنامج الدعم الحالي والمستقبلي لقادة فريق عمل المتاحف، ونحن نتطلع إلى ما هو أفضل في العقد القادم.

مكان العمل

٨- ما هو أفضل وصف لدورك القيادي؟

- ☐ مدير
☐ معاون/نائب مدير
☐ غير ذلك (يُرجى التحديد)

٩- لمدة كم عام وأنت تشغل هذا المنصب؟

- ☐ أكثر من ١٠ أعوام
☐ بين ٥-٩ أعوام
☐ أقل من ٥ أعوام

١٠- هل تتم عملية التعيين في بلدك:

- ☐ اختيار للمنصب من خلال الأفضلية المهنية
☐ تعيين حكومي
☐ جمع بين الاثنين
☐ عملية أخرى (يُرجى التحديد)

١١- عندما كنت تتقدم لهذا المنصب، ما هي المعايير الثلاثة التي تم اعتبارها أكثر أهمية في اختيارك كمدير؟

- ☐ الخبرة الأكاديمية والسمعة
☐ خبرة في العمل في المتاحف أو القطاع الثقافي
☐ الاستعداد لتنفيذ سياسة الحكومة
☐ قيادة فريق العمل
☐ مهارات إدارة الموارد المالية وجمع التبرعات
☐ جذب الجمهور
☐ مؤهل قيادي
☐ التعامل مع زوار المتحف الخارجيين
☐ إدارة مالية جيدة
☐ القدرة على تنفيذ الرؤية
☐ غير ذلك (يُرجى التحديد)

مكان العمل

٥- هل يتم دعم المتحف الذي تعمل به بتمويل من (اكتب كل ما يناسب):

حكومة وطنية (نظام الحكم)

حكومة إقليمية (نظام الحكم)

حكومة محلية (نظام الحكم)

يرجى الوصف (يُرجى التحديد)

٦- ما هي النسبة المئوية من ميزانيتك السنوية من الدخل المكتسب؟

- ☐ ٠ - ٢٠٪
☐ ٢١ - ٤٠٪
☐ ٤١ - ٦٠٪
☐ ٦١ - ٨٠٪
☐ ٨١ - ١٠٠٪

٧- هل يمكنك الاحتفاظ بهذه الأرباح واختيار كيفية استخدامها لصالح المتحف الذي تعمل به؟

☐ نعم

☐ لا

☐ نعم، ولكن جزء منها فقط (يُرجى تحديد النسبة المئوية من دخل المكتسب الذي يمكنك الاحتفاظ به)

دورك القيادي

١٦-بصفتك مدير، هل يمكنك تحديد كيفية استخدام ميزانيتك السنوية؟

- ☐ نعم، لديّ استقلالية كاملة للقيام بذلك
- ☐ فقط بموافقة مجلس الأمناء
- ☐ فقط بموافقة مجلس الإدارة والحكومة
- ☐ لا

١٧-بصفتك مدير، هل يمكنك تحديد المعارض والبرامج؟

- ☐ نعم، لديّ استقلالية كاملة للقيام بذلك
- ☐ فقط بموافقة مجلس الأمناء
- ☐ فقط بموافقة مجلس الإدارة والحكومة
- ☐ لا

١٨-ما مدى سهولة/صعوبة تنفيذ التغييرات التالية في المتحف؟

٥	٤	٣	٢	١	
☐	☐	☐	☐	☐	إعادة الهيكلة التنظيمية
☐	☐	☐	☐	☐	الرقمنة
☐	☐	☐	☐	☐	المناصرة والدعم لقضايا المتحف
☐	☐	☐	☐	☐	التغييرات في الميزانية والموارد المالية
☐	☐	☐	☐	☐	التغييرات في الموارد البشرية
☐	☐	☐	☐	☐	تطبيق رؤية استراتيجية جديدة

١ = سهل جداً، ٢ = سهل نوعاً ما، ٣ = ليس سهلاً، ٤ = صعب جداً، ٥ = مستحيل

١٩-إذا كانت إجابتك «ليس سهلاً أو صعب جداً أو مستحيلة»، فهناك ثلاثة عوامل رئيسية تعمل ضد التغيير:

- ☐ البيروقراطية
- ☐ الموظفون المعينون من قبل الحكومة، وليس لديهم حافز كبير لتغيير الممارسات
- ☐ عدم وجود رؤية واضحة للتغيير
- ☐ موارد غير كافية
- ☐ عدم وجود دعم من مجلس الإدارة
- ☐ عدم وجود دعم من الحكومة
- ☐ غير ذلك (يرجى التحديد)

دورك القيادي

١٢- بناءً على خبرتك القيادية، ما هي أهم ثلاث مهارات وصفات التي تعتقد أنها ضرورية للقيام بدور قيادي فعال وناجح في المتحف؟

- ☐ القدرة على التكيف
- ☐ الانفتاح على التغيير
- ☐ معرفة قدرات الذات
- ☐ الخبرة الأكاديمية
- ☐ خبرة في مجال المتاحف
- ☐ القدرة على إدارة المتفاعلين ورواد المتحف الداخليين والخارجيين
- ☐ إشراك الآخرين لتحقيق رسالة المتحف ورؤيته
- ☐ إدارة الموارد
- ☐ تحديد مصادر أموال إضافية
- ☐ قدرة الدفاع عن المتحف
- ☐ غير ذلك (يرجى التحديد)

١٣-بصفتك مدير، هل يمكنك تحديد عدد الوظائف المطلوبة في المتحف؟

- ☐ نعم، لديّ استقلالية كاملة للقيام بذلك
- ☐ فقط بموافقة مجلس الأمناء
- ☐ فقط بموافقة مجلس الإدارة والحكومة
- ☐ لا

١٤-بصفتك مدير، هل يمكنك اختيار وتعيين الموظفين للعمل تحت قيادتك في المتحف؟

- ☐ نعم، لديّ استقلالية كاملة للقيام بذلك
- ☐ فقط بموافقة مجلس الأمناء
- ☐ فقط بموافقة مجلس الإدارة والحكومة
- ☐ لا

١٥- بصفتك مدير، هل يمكنك تغيير الهيكل التنظيمي للمتحف؟

- ☐ نعم، لديّ استقلالية كاملة للقيام بذلك
- ☐ فقط بموافقة مجلس الأمناء
- ☐ فقط بموافقة مجلس الإدارة والحكومة
- ☐ لا

قيادة دفة العمل في الأوقات الاستثنائية

٢٢- ما هي أنواع التطوير المهني التي ساعدتك على تنمية الثقة والمهارات لتصبح قائدا لفريق عمل المتحف؟ (خيارات متعددة)

- ☐ التخصص الأكاديمي والسُّمعة
- ☐ دورات محددة لقيادة فريق عمل المتاحف
- ☐ المؤسسات المهنية
- ☐ دورات دراسية في مجال المتاحف
- ☐ دورات دراسية في إدارة الأعمال
- ☐ عضوية الجمعيات المهنية
- ☐ غير ذلك (يُرجى التحديد)

٢٣- ما هي برأيك أهم ثلاث قضايا تواجه قيادة فريق عمل المتاحف في بلدك اليوم؟

- القضية ١
- القضية ٢
- القضية ٣

٢٤- ما هو الدعم الرسمي وغير الرسمي المتاح لمديري المتاحف في بلدك؟ يُرجى الوصف

٢٥- ما هو برأيك الدور الذي يُمكن أن تقوم به إنتركوم في دعم قيادة المتحف؟

دورك القيادي

٢٠- بمراجعة الفترة التي قضيتها كمدير، ما هي أهم التغييرات التي تمكنت من إجرائها؟

٢١- ما العوامل الثلاثة الرئيسة التي ساعدتك في جعل هذا التغيير مُمكنًا؟

- ☐ رؤية واضحة لما هو مطلوب
- ☐ فريق عمل ملتزم
- ☐ مجلس تنفيذي داعم
- ☐ الدعم الحكومي
- ☐ التمويل الكافي
- ☐ الصلة بال جماهير / أو رواد المتحف الخارجيين والمنتفعين به
- ☐ التوقيت
- ☐ دعم الجهة القيادية في المتحف
- ☐ غير ذلك (يُرجى التحديد)

قيادة دفة العمل في الأوقات الاستثنائية

٢٩- ما هو نوع الدعم المهم لقادة فريق عمل المتاحف الذين يواجهون أزمات؟

يرجى التقييم بترتيب الأهمية حيث أن ١ = الأهم، ٧ = الأقل أهمية.

- ☐ إرشادات واضحة من الحكومة
- ☐ دعم ومساندة من مجلس إدارة المتحف
- ☐ التزام الموظفين ومرونتهم
- ☐ تمويل إغاثي
- ☐ الاستعداد في إدارة الأزمات والكوارث
- ☐ وجود استراتيجية لإدارة الأزمات
- ☐ شبكة داعمة من الزملاء والعمل بمشورتهم

٣٠- في رأيك، ما هي أهم تأثيرات كوفيد ١٩ على المتاحف؟

يرجى التقييم حسب الأهمية حيث أن ١ = الأهم، ١١ = الأقل أهمية

- ☐ التزام أكبر بالدور المجتمعي للمتاحف
- ☐ زيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية في البرمجة
- ☐ تحقيق التأثير بموارد أقل
- ☐ إشراك المجتمعات في تحديد الاتجاه المستقبلي
- ☐ إعادة تقييم قيمة المتاحف
- ☐ إعادة التفكير في طرق تفاعل الجمهور
- ☐ إقامة شراكات لتقاسم الموارد
- ☐ الحفاظ على مشاركة الجهات الراعية والمانحين
- ☐ تطوير نماذج أعمال جديدة
- ☐ تخفيض عدد الموظفين
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه

قيادة دفة العمل في الأوقات الاستثنائية

في الآونة الأخيرة، يُطلب من قادة فريق العمل في المتاحف بشكل متزايد الاستجابة للأحداث الخارجية، بعيدة المنال عن سيطرتهم، وظهر ذلك جلياً في الأزمة الصحية العالمية التي سببتها جائحة كوفيد ١٩، كما أنّ هناك أيضاً أحداث أخرى تسبب أزمات، كالكوارث البيئية؛ والحرائق الكبيرة؛ والصراعات العسكرية.

٢٦- من خلال تجربتك كقائد فريق عمل المتحف، هل سبق لك أن تعاملت مع أزمة غير متوقعة من مصدر خارجي؟

- ☐ نعم
☐ لا

٢٧- ما نوع الأزمات التي كان عليك التعامل معها بصفتك قائد فريق عمل المتحف؟

- ☐ كارثة بيئية (فيضانات، حريق، زلزال، إعصار، ...)
- ☐ صراع عسكري
- ☐ هجوم إرهابي
- ☐ وباء أو جائحة
- ☐ غير ذلك (يرجى التحديد)

٢٨- برأيك، ما هي المهارات القيادية التي كانت الأهم لإدارة الأزمة الأخيرة؟ يرجى التقييم حسب الأهمية حيث أن ١ = الأهم، ١٠ = الأقل أهمية.

- ☐ التواصل المستمر مع الموظفين
- ☐ التواصل المستمر مع رواد المتحف والمنتفعين به
- ☐ المحافظة على الهدوء في ظل الضغوط
- ☐ القدرة على المدعم والتشجيع بشكل فَعّال
- ☐ القدرة على تكييف الأدوار الحالية وإنشاء أدوار جديدة
- ☐ مواكبة التغييرات مع تطور الوضع
- ☐ قيادة تنفيذ خطة إدارة المخاطر
- ☐ البحث عن فرص مستقبلية في خضم الكارثة
- ☐ تشجيع الابتكار في الأوقات الاستثنائية
- ☐ إعادة تخصيص الموارد بشكل فَعّال لتلبية متطلبات الأزمة

قيادة دفة العمل في الأوقات الاستثنائية

٣١- برأيك، هل سيكون للوباء الأخير تأثير على قيادة عمل المتاحف في المستقبل؟

نعم ☐

لا ☐

٣٢- في حال إجابتك بـ(نعم)، يرجى وصف التأثير/التأثيرات في المستقبل

٣٣- هل أنت مستعد لإجراء مقابلة مع أحد أعضاء فريق البحث التابع لنا في وقت لاحق؟

نعم ☐

لا ☐

٣٤- يرجى ذكر بريدك الإلكتروني

٣٥- هل كان هذا الاستطلاع سهل الاستخدام؟

نعم ☐

لا ☐

إن تعليقاتك حول كيفية جعل هذا الاستطلاع أكثر سهولة للوصول إلى هدفه البحثي، ستكون موضع تقدير.

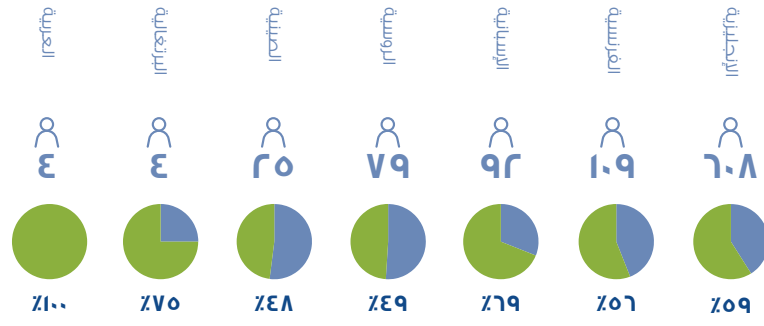
شكراً لوقتكم ومساعدتكم. سوف تساهم إجاباتك وتعليقاتك على هذه الأسئلة إنتركوم في تحديد توجهاتها الاستراتيجية بخصوص قيادة فريق عمل المتحف.

الملحق بـ

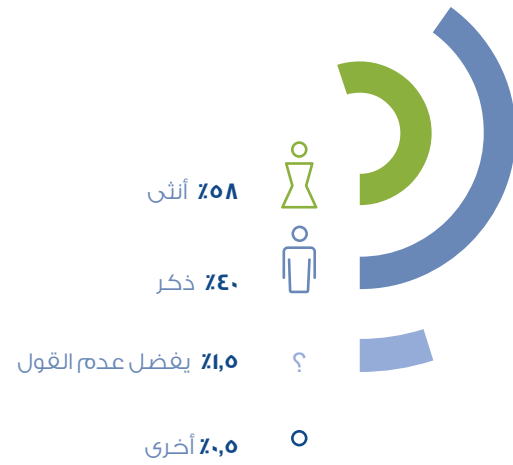
النسب الأحصائية المتعلقة بالبحث

بيانات المشاركين

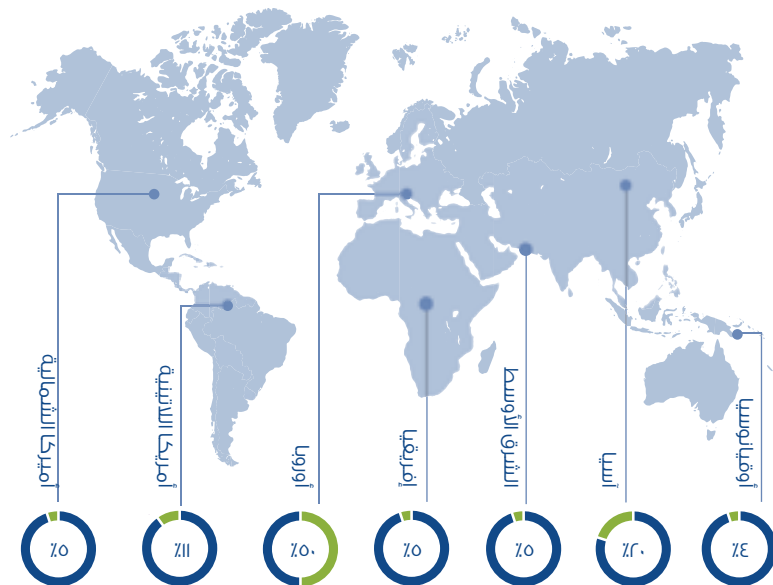
النسب الإحصائية المتعلقة بالبحث



جنس المشاركين



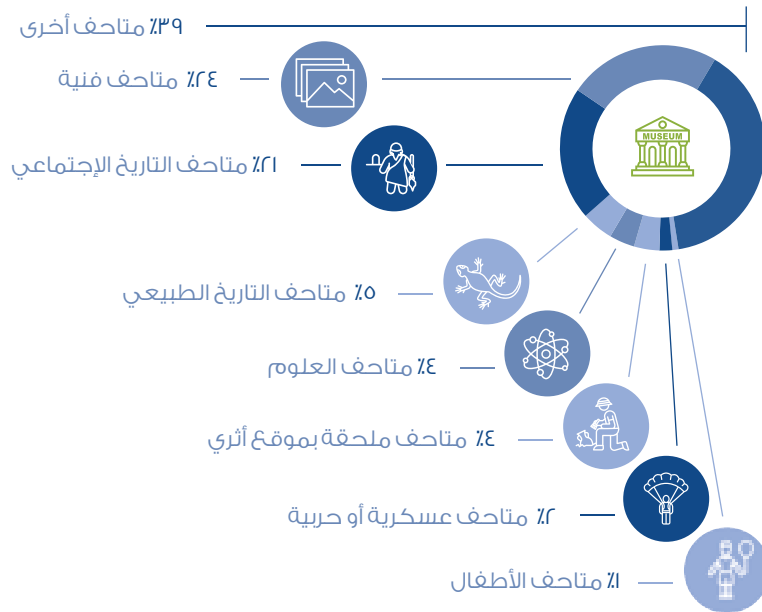
خريطة المشاركين حسب المنطقة



أنواع المتاحف - إداريا



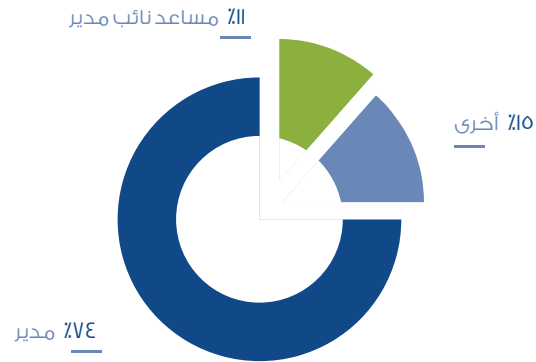
أنواع المتاحف - موضوعيا



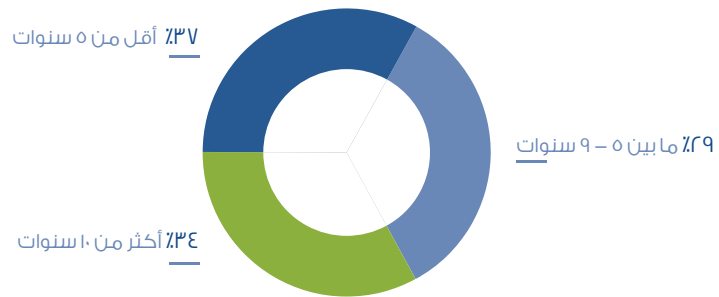
بيانات المشاركين

بيانات القادة

ما أفضل وصف لدورك القيادي ؟



مدى متي وأنت تتولى منصبك القيادي بالمتحف ؟



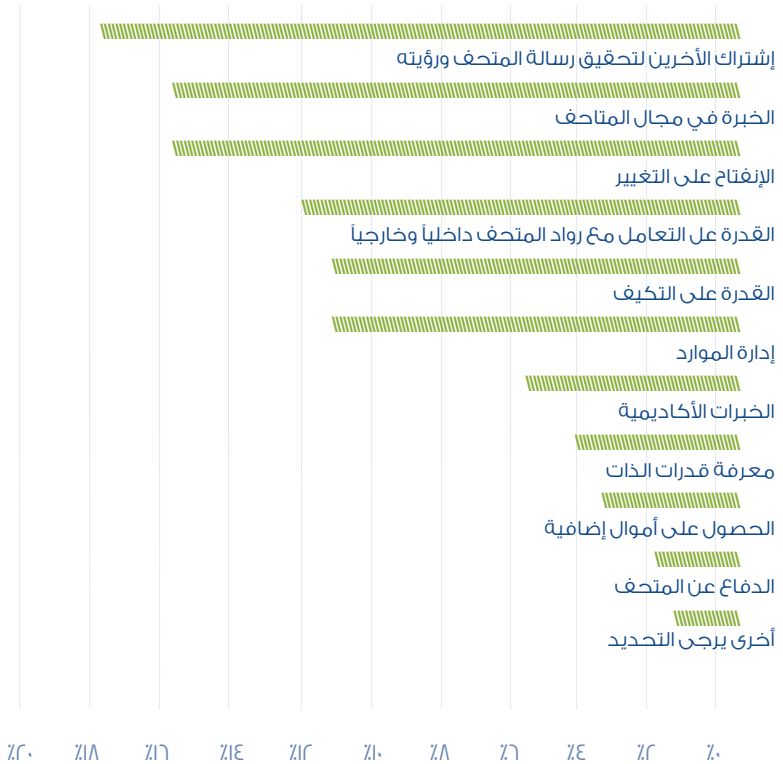
أهم المعايير لاختيار قادة المتاحف في دولتك



أثناء ترشحك للمنصب، ما أهم ثلاث مهارات أو صفات جعلتك فائدا للمتحف ؟



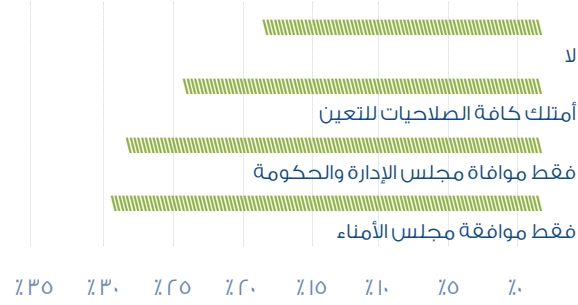
استنادا لخبرتك المهنية، ما أهم ثلاث مهارات لتملكهم لتكون فائدا وناجحا



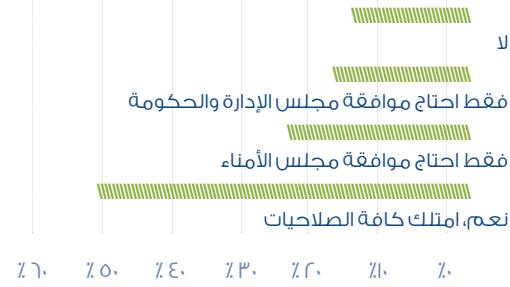
بيانات القادة

تقرير القيادة العالمية للمتحف

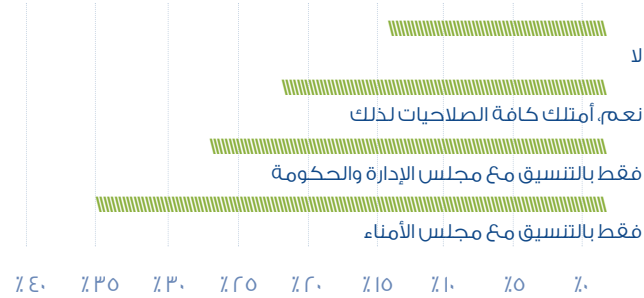
كمدير متحف هل تمتلك القرار الخاص بعدد الموظفين المطلوبين لمتحفك



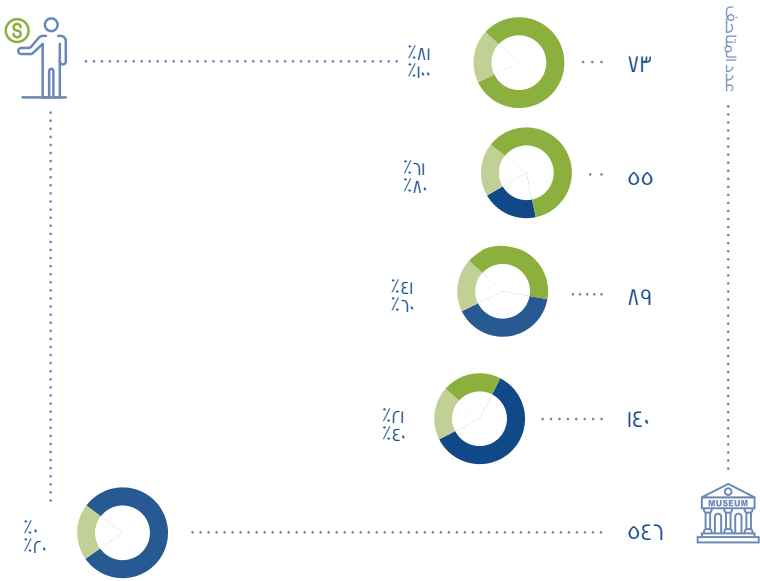
كمدير متحف، تمتلك صلاحيات اختيار ومقاول الموظفين



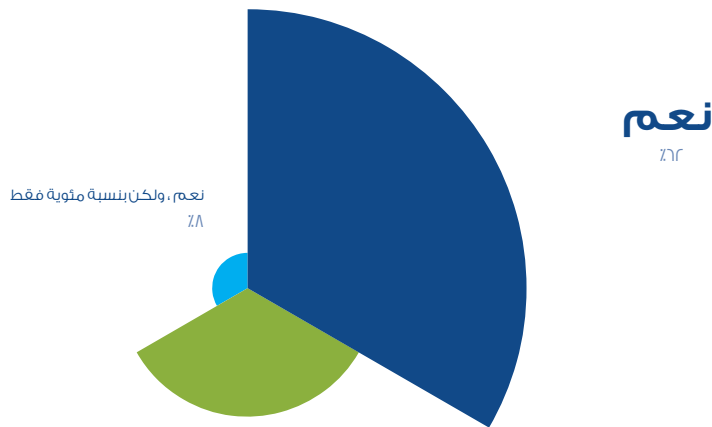
كمدير متحف، تمتلك سلطة تغيير الهيكل التنظيمي وتوزيع كافة المهام



النسبة المئوية للميزانية من الدخل المكتسب



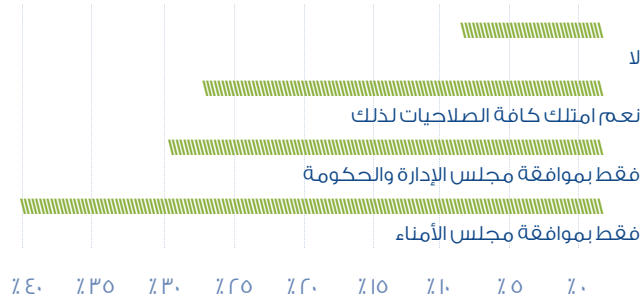
القدرة على الحفاظ على المكاسب



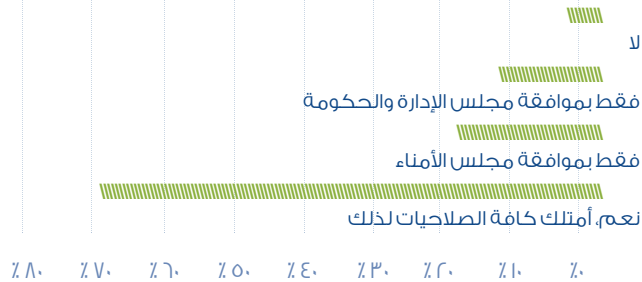
لا
٢٩%

نطاق القيادة – الاستقلالية

كمدير متحف، تمتلك سلطة تحديد صرف الميزانية السنوية للمتحف

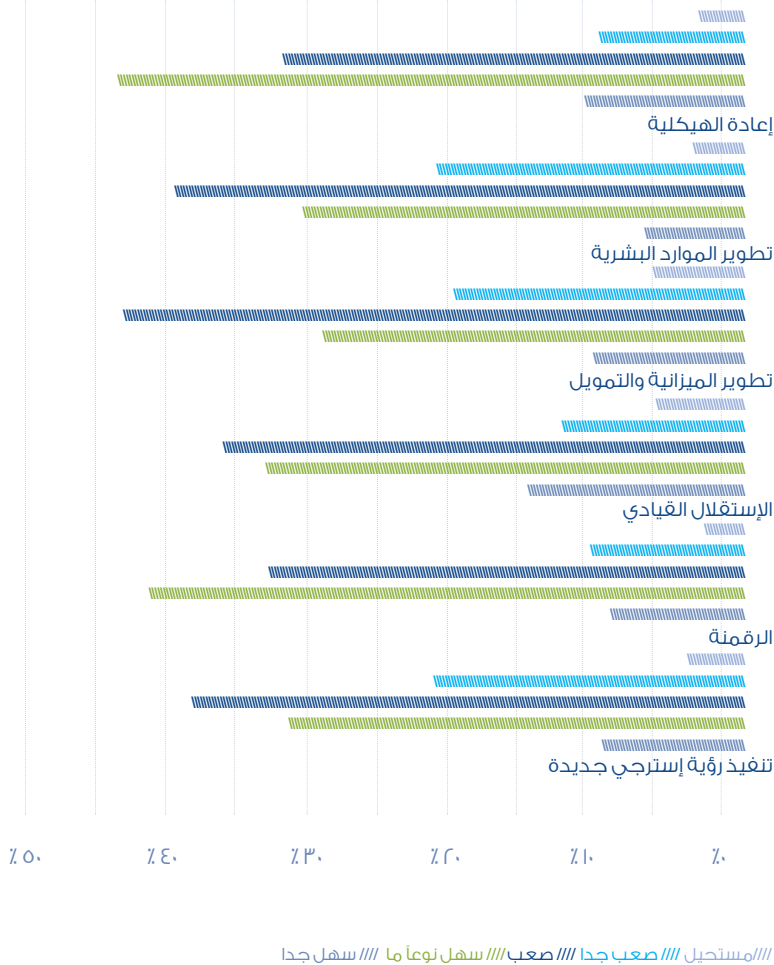


كمدير متحف، هل تمتلك القرار الخاص بالمعارض والبرامج المتحفية



القدرة على تنفيذ التغيير

نسب مدى سهولة ومعوّنات القدرة على التغيير في متحفك

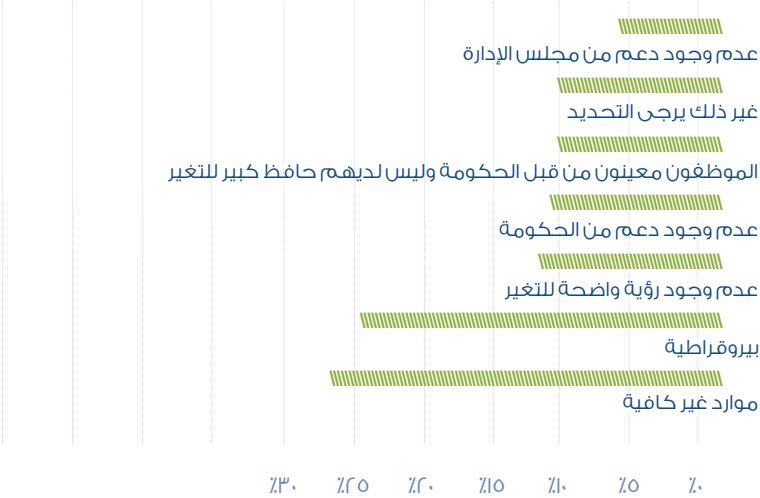


سهل جداً // سهل نوعاً ما // صعب جداً // مستحيل

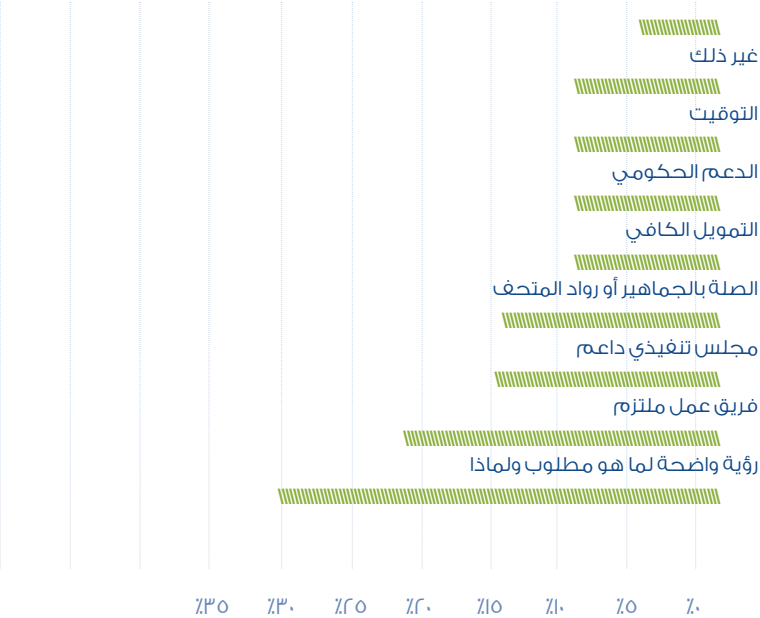
نطاق القيادة – الاستقلالية

مهارات قيادة الأزمات

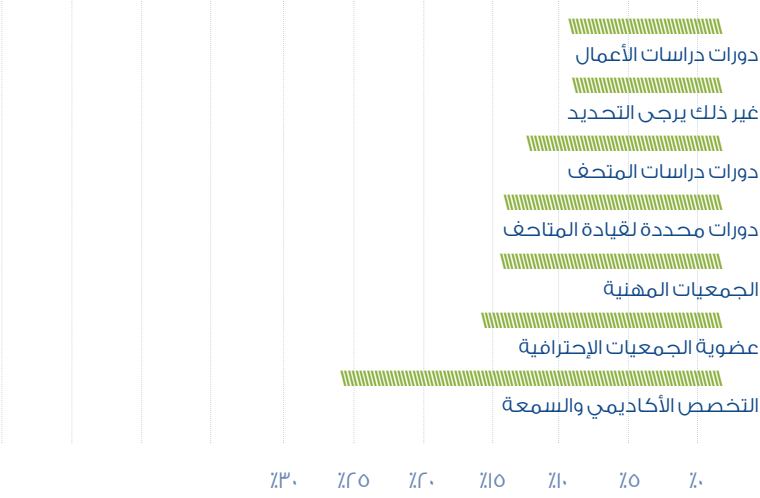
العوامل التي تعوق تنفيذ التغيير



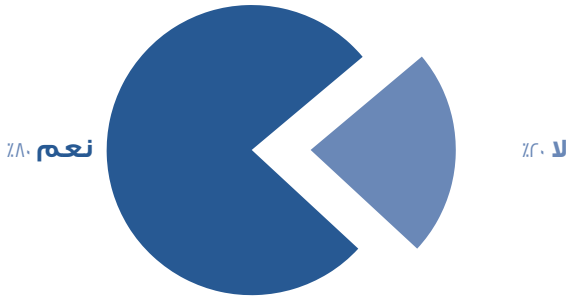
العوامل التي تمكن من تنفيذ التغيير



ما أنواع التطوير المهني التي تساعد على اكتساب الثقة والمهارة لقائد المتحف الناجح

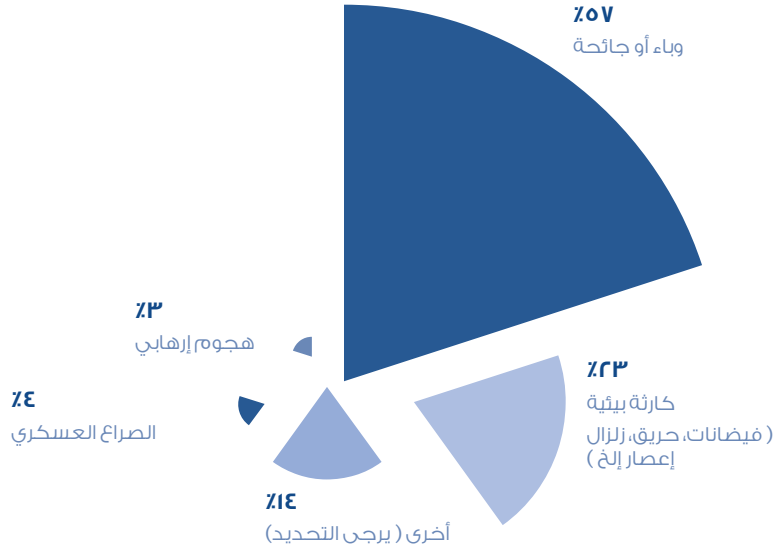


تجربة الأزمات الخارجية

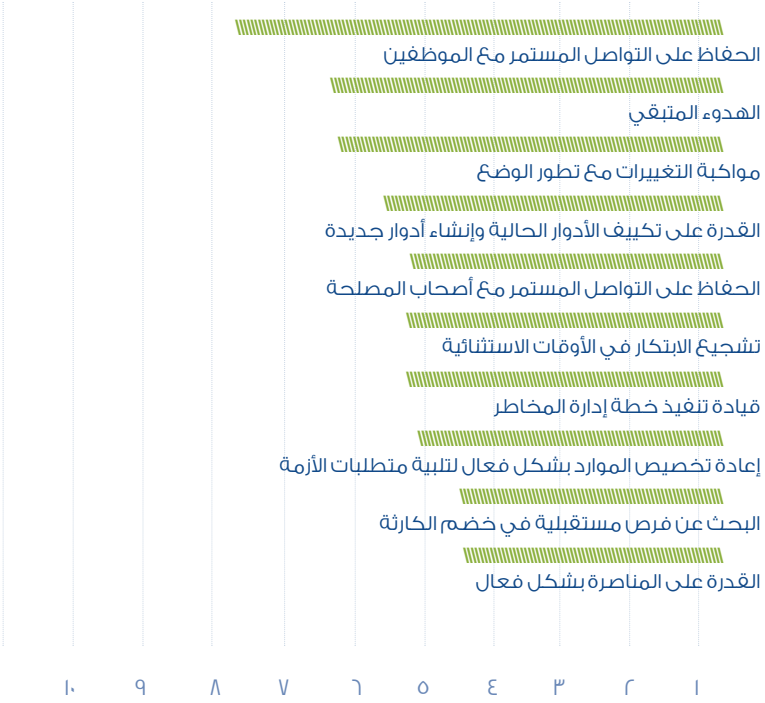


مهارات قيادة الأزمات

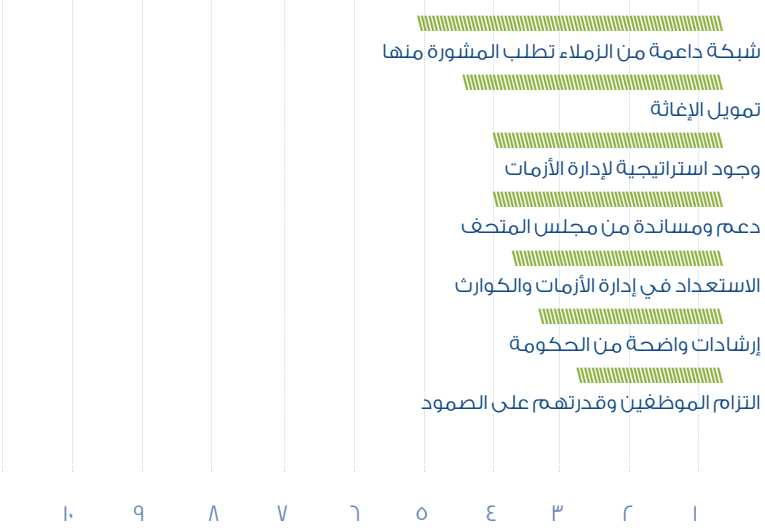
من واقع تجربتك كمدير متحف هل تعرضت لأزمات مفاجئة خارجية

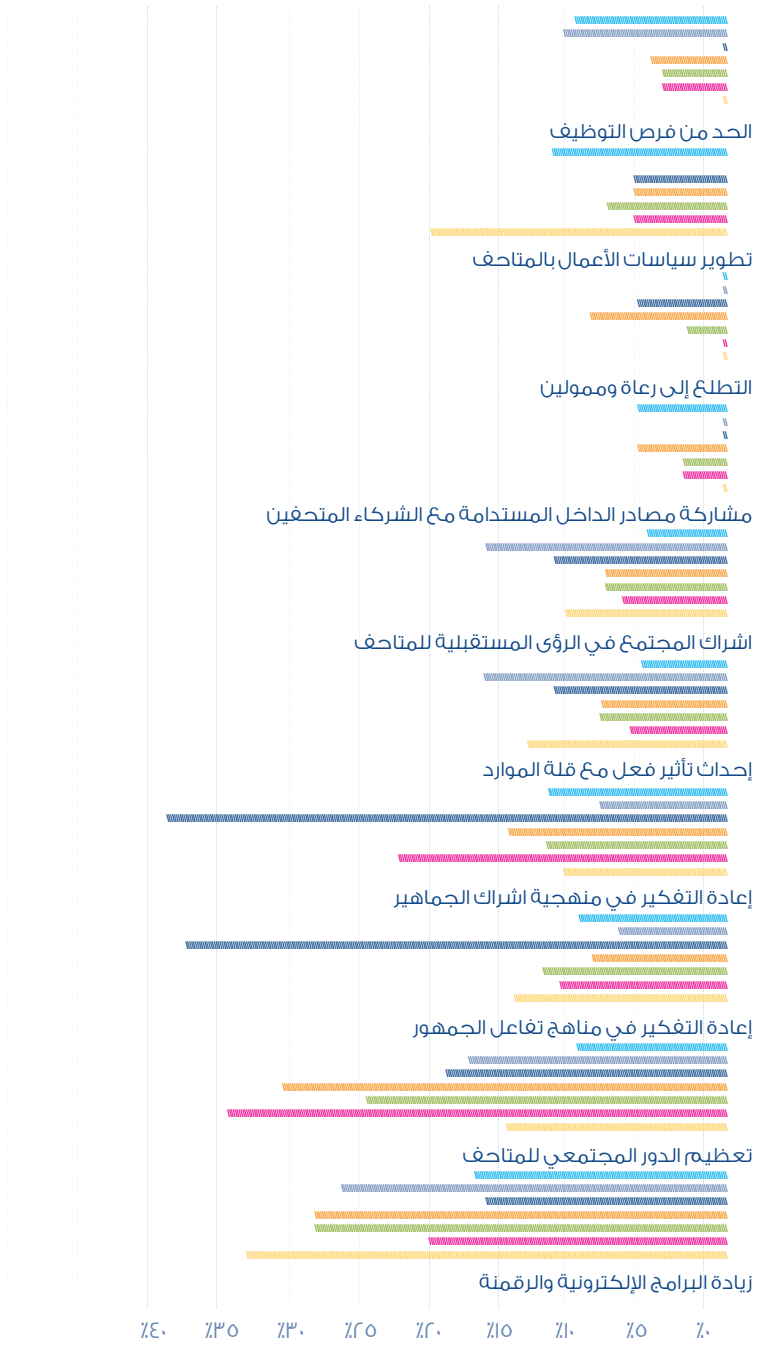


مهارات القيادة المطلوبة لإدارة الأزمات



دعم القادة الذين يواجهون أزمات





/// أفريقيا/نوسيا /// أمريكا الشمالية /// الشرق الأوسط /// أمريكا اللاتينية /// أوروبا /// آسيا /// أفريقيا

التأثير بعيد المدى لجائحة كوفيد ١٩

