

# إدارة التراث الثقافي العالمي

دليل موارد

التراث العالمي





صدر في شهر تشرين الثاني/نوفمبر 2016 عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - يونسكو  
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© UNESCO / ICCROM / ICOMOS / IUCN, 2016  
كل الحقوق محفوظة

ISBN 978-92-3-600047-3



هذا المنشور متاح مجاناً بموجب ترخيص نسبة المصنف إلى مؤلفه التماسم بالمثل (IGO (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO)  
(رابط الإجراء القانوني). <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/>

يقبل المستفيدون. عند استخدام محتوى هذا المنشور. بالالتزام بشروط الاستخدام الواردة في مستودع الانتفاع الحر لليونسكو.  
(رابط). <http://en.unesco.org/open-access/>

ان التسميات المستخدمة في هذا المطبوع وطريقة عرض المواد فيه لا تعبر عن أي رأي لـ (UNESCO/ICCROM/ICOMOS/IUCN) بشأن  
الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة. ولا بشأن سلطات هذه الأماكن أو رسم حدودها أو تخومها

العنوان الأصلي: Managing Cultural World Heritage - World Heritage Resource Manual  
صدر هذا الكتاب عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، اليونسكو، سنة 2014

المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية ICCROM

Via di San Michele 13

I-00153 Rome

Italy

Tel: +39 06 585-531

Fax: +39 06 585-53349

E-mail: [iccrom@iccrom.org](mailto:iccrom@iccrom.org)

<http://www.iccrom.org>

المجلس الدولي للمعالم والمواقع ICOMOS

11 rue du Séminaire de Conflans

94220 Charenton-le-Pont

France

Tel: +33 (0)1 41 94 17 59

Fax: +33 (0)1 48 93 19 16

E-mail: [secretariat@icomos.org](mailto:secretariat@icomos.org)

<http://www.icomos.org>

الإتحاد العالمي لصون الطبيعة IUCN

Rue Mauverney 28

1196 Gland

Switzerland

Tel: +41 (22) 999-0000

Fax: +41 (22) 999-0002

E-mail: [worldheritage@iucn.org](mailto:worldheritage@iucn.org)

<http://www.iucn.org>

مركز اليونسكو للتراث العالمي

Place de Fontenoy ,7

Paris 07 SP 75352

France

Tel: +33 (0)1 45 68 43 78

Fax: +33 (0)1 45 68 55 70

<http://whc.unesco.org>

الترجمة عن الإنكليزية: ماري عوض

مراجعة وحرير: الدكتورة رينا عوض و الدكتور زكي أصلان

إشراف وتدقيق: الدكتور زكي أصلان

صورة الغلاف: مدينة فتحبور سيكري، الهند © Jan Fritz

التصميم البياني الأصلي: RectoVerso

الإخراج الفني للنسخة المترجمة: مركز إيكروم-الشارقة و MAXREACTIVE



## دليل موارد التراث العالمي حول سلسلة دليل موارد التراث العالمي

منذ أن اعتُمدت اتفاقية التراث العالمي في عام 1972 أخذت قائمة التراث العالمي تتطور بشكل مستمر وهي ما تزال تنمو باطراد. وقد برزت مع هذا النمو حاجة ماسة لتوجيه الدول الأطراف في الاتفاقية وإرشادها بشأن تنفيذها. وقد أظهرت اجتماعات خبراء متعددة ونتائج التقارير الدورية، الحاجة لمزيد من التدريب المركّز ولتنمية القدرات في مجالات محدّدة حيث يحتاج كلٌّ من الدول الأطراف ومديري المواقع لدعم أكبر. وكان وضع سلسلة دليل موارد التراث العالمي استجابة لتلك الحاجة.

إن نشر هذه السلسلة مشروع مشترك بين الهيئات الاستشارية الثلاث لاتفاقية التراث العالمي (المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية - إيكروم، والمجلس الدولي للمعالم والمواقع - إيكوموس، والاتحاد الدولي لصون الطبيعة - آي يو سي إن). ومركز اليونسكو للتراث العالمي بوصفه أمانة الاتفاقية. وقد أُيدت لجنة التراث العالمي في دورتها الثلاثين (فيلنيوس، ليتوانيا، تموز/يوليو 2006) هذه المبادرة وطلبت من الهيئات الاستشارية ومن مركز التراث العالمي البدء في إعداد ونشر عدد من أدلة الموارد حول موضوعات محدّدة. وتبيّنت كلٌّ من الدورة الحادية والثلاثين (2007) والدورة الثانية والثلاثين (2008) للجنة خطة النشر. وأقرّت قائمة العناوين ذات الأولوية.

وجتمع هيئة التحرير المؤلفة من أعضاء من الهيئات الاستشارية الثلاث ومن مركز التراث العالمي بصورة منتظمة لاتخاذ قرارات بشأن جوانب مختلفة لإعداد الأدلة ونشرها. وتتولى إحدى الهيئات الاستشارية أو مركز التراث العالمي، حسب الاختصاص والموضوع المحدّد لكل دليل، مسؤولية إعداد بالتنسيق مع الهيئات الأخرى. في حين يتولّى مركز التراث العالمي إنتاجه بصيغته النهائية.

وتهدف أدلة الموارد إلى توفير توجيه مركّز حول تنفيذ الاتفاقية للدول الأطراف، ولسلطات حماية التراث وللحكومات المحلية، ولديري المواقع والمجتمعات المحلية ذات الصلة بمواقع التراث العالمي. وغيرهم من الأطراف المعنية بعملية تحديد المواقع وحفظها. كما تهدف إلى توفير المعرفة والمساعدة على ضمان وجود قائمة للتراث العالمي تتسم بالطابع التمثيلي وبالتوازن والمصادقية. مؤلفة من ممتلكات تتمتع بالحماية الجيدة والإدارة الفعّالة.

ويجري وضع الأدلة بصيغة تجعلها أدوات سهلة الاستخدام لبناء القدرات ولزيادة الوعي باتفاقية التراث العالمي. ويمكن استخدامها بشكل مستقلّ للتعلّم عن طريق التوجيه الذاتي. وكذلك بوصفها مادة يُستعان بها في الدورات التدريبية. وينبغي لها أن تكمل الأحكام الأساسية لفهم نص الاتفاقية ذاتها. والمبادئ التوجيهية لتنفيذها.

ويتم إنتاج عناوين هذه السلسلة بصيغة وثائق (PDF) متاحة على شبكة الإنترنت ويمكن تحميلها مجاناً.

### قائمة العناوين:

- إدارة مخاطر الكوارث للتراث العالمي (حزيران/ يونيو 2010)
- إعداد ترشيحات التراث العالمي (الطبعة الثانية، تشرين الثاني/ نوفمبر 2011)
- إدارة التراث الطبيعي العالمي (حزيران/ يونيو 2012)
- إدارة التراث الثقافي العالمي (تشرين الثاني/ نوفمبر 2013)

# تقديم للنسخة العربية

انطلاقاً من الأهداف التي نصبو إلى تحقيقها للارتقاء بمجال حفظ وإدارة التراث الثقافي في الدول العربية. وإيماناً منا بالحاجة إلى إثراء المكتبة العربية بأهم المعارف والمراجع المختصة بحفظ وإدارة التراث الثقافي لتكون دافعاً نحو تعزيز القدرات المهنية في الوطن العربي. حرصنا على ترجمة هذا المنشور الهام ووضعه في متناول العاملين في هذا المجال الذي يلقي اهتماماً متزايداً لما يتعرض له التراث في العالم العربي في الآونة الأخيرة من تدهور وتدمير.

وفي سياق اتفاقية التراث العالمي. فقد أصبح موضوع إدارة مواقع التراث في غاية الأهمية. حيث أن خطط الإدارة لمواقع التراث العالمي أضحت من شروط إدراج الممتلكات الثقافية على لائحة التراث العالمي. وقد تعددت منهجيات إدارة التراث باختلاف أنظمة الإدارة الموجودة في الدول الأطراف. وعليه. لزم أن تقدم المنظمات المعنية وبالذات الموجودة منها في العالم العربي (المركز الإقليمي لحفظ التراث الثقافي في الوطن العربي (إيكروم-الشارقة) والمركز الإقليمي العربي للتراث العالمي في البحرين) بنشر منهجيات إدارة التراث لتسهل على مديري المواقع اتباع أسس تخطيطية وتنفيذية لإدارة فعالة لهذه المواقع.

وإذ نتقدم بالشكر والامتنان لجميع الجهود المبذولة لإصدار هذا الكتاب. فإننا على أمل أن يشكل هذا المنشور مرجعاً في أساسيات إدارة التراث قبل وبعد تسجيل المواقع على اللوائح الوطنية والعالمية. فبنشر هذه المعرفة. نصبو إلى مستقبل أفضل لحماية تراثنا الثقافي في الوطن العربي.

منير بوشناق  
وزكي أصلان

# شكر وتقدير

## المؤلفون الرئيسيون

- غاميني ويجيسوريا، إيكروم
- جين طمسون، مستشارة إيكروم
- كريستوفر يونغ، مستشار إيكروم

## المراجعون والمساهمون الآخرون

- جورج أبونغو، مدير سابق، متحف كينيا الوطني
- تم بادمان، الاتحاد الدولي لصون الطبيعة
- جيوفاني بوكاردي، مركز التراث العالمي
- كارولينا كاستيلانو، المجلس الدولي للمعالم والمواقع
- جوزيف كينغ، إيكروم
- مشتيلد روسلر، مركز التراث العالمي
- هرب ستوفل، المجلس الدولي للمعالم والمواقع
- نعومي ديغان، إيكروم، متدربة 2011، إيرلندا
- جيوليا كوتا، إيكروم، متدربة 2012، إيطاليا
- روجيل بلكايت، إيكروم، متدربة 2013، ليتوانيا
- إيلينا إنشترتي ميديتشي، (الدعم اللوجستي)

المشاركون في دورة إيكروم حول حفظ التراث المبني (CBH12)

## تنسيق مركز اليونسكو للتراث العالمي

فيسنا فوجيسيس - لوغاسي  
لورا فرانك

## المساهمون والمراجعون للنسخة العربية

- د. زكي أصلان (إيكروم - المشاركة)
- د. منير بوشناق (المركز الإقليمي - البحرين)

شكّلت احتفالات الذكرى السنوية الأربعين لاتفاقية التراث العالمي التي أقيمت طوال عام 2012، فرصة للتفكير في بعض الجوانب الملحّة التي تواجهها الممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي. وقد ركّز الموضوع الرسمي للعام المُخصّص لهذه الذكرى، وهو "التراث العالمي والتنمية المستدامة: دور المجتمعات المحلية"، على ما يمكن أن يُعدّ التحديّ الأكبر الذي يواجه التراث العالمي في عصرنا. وهو الحفاظ على قيمه في المجتمع، فيما يتمّ التكيف مع التغيّرات المفروضة عليه من الظواهر العالمية الكبرى مثل تنامي ظاهرة عدم المساواة والعولمة وتغيير المناخ والتوسّع العمراني الهائل.

وقد أدرك مجتمع الممارسين في مجال التراث منذ زمن بعيد، الحاجة إلى مقاربات جديدة للصون. من شأنها أن تعكس التعقيد المتزايد في عملهم، وأن تسهّل التفاعل الإيجابي مع البيئة الأوسع التي توجد فيها ممتلكاتهم. فضلا عن إلقاء المجتمعات المحلية اهتمامًا خاصًا. وهذا أمر في غاية الأهمية بالنسبة لممتلكات التراث الثقافي، التي غالبًا ما يكون معناها ذاته هو موضع الخلاف بين الأطراف المعنية المتعددة، في وجه التحوّلات الاجتماعية- الثقافية المتسارعة.

من هنا، فإنه يسعدني أن أقدم "دليل الموارد" الجديد هذا حول إدارة التراث العالمي الثقافي، الذي تمّ وضعه تحت قيادة المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية- إيكروم، بالتشاور مع المجلس الدولي للمعالم والمواقع - إيكوموس، والاتحاد الدولي لصون الطبيعة، ومركز اليونسكو للتراث العالمي. وهو يكمل "دليل الموارد" الأول الذي تناول إدارة التراث العالمي الطبيعي (الصادر في حزيران/يونيو 2012)<sup>1</sup>. ولا يُقصد بهذا الدليل الجديد، شأنه شأن الدليل السابق والرافق له، أن يحلّ محلّ الأدبيات الواسعة حول هذا الموضوع؛ بل إنه يهدف ببساطة، إلى أن يوقّر توجيهها بشأن خصوصية إدارة ممتلكات التراث العالمي الثقافي، في الوقت الذي يعرض فيه مراجع مفيدة لما هو سائد من مقاربات وأمثلة.

كذلك يقدّم الدليل إطارًا مفاهيميًا مبتكرًا لفهم نظم إدارة التراث الثقافي، وهو نتيجة مشروع بحث قامت به منظمة إيكروم منذ عام 2009. ونأمل أن لا يقتصر هذا الدليل على مساعدة الممارسين العاملين في مجال التراث وحدهم فحسب، بل أن يساعد أيضا واضعي السياسات، والمجتمعات المحلية، من خلال تعريف أفضل لما يواجهون من القضايا، وفي تحديد الحلول الممكنة لما يجدّ من المشكلات في ممتلكاتهم. ويمثّل هذا الإطار "الحّد الأدنى للقاسم المشترك" بين النطاق العريض ما يمكن توفّره من نظم الإدارة في أنحاء العالم جميعا لممتلكات شديدة التنوّع من التراث الثقافي، مثل المدن التاريخية والمناظر الطبيعية الثقافية والمعالم الفردية أو المواقع الأثرية.

ونأمل أن يجد القراء في هذا الدليل ما يستجيب لاحتياجاتهم، كما نتطلع لتلقّي تعليقاتهم واقتراحاتهم لتحسينه وإثرائه، بتقديم أمثلة محدّدة ودراسات حالة من شأنها أن تعرض أفضل الممارسات أو أن تقدّم الدروس المستفادة.

كيشور راو

## تهيد

## ستيفانو دي كارو، مدير عام منظمة إيكروم

يهدف " دليل الموارد " هذا إلى تعزيز الإنجازات التي حققتها اتفاقية عام 1972 بشأن حماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي وتطويرها من خلال مساعدة جميع العاملين في إدارة ممتلكات التراث العالمي الثقافي على حماية القيم الثقافية. حيثما كان ذلك ممكنًا. وتسخير موارد أوسع للتراث. وهو يكمل أيضا التوجيه المتوفر - لا سيما " المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي " (2012) ودليل الموارد المرافق الذي صدر تحت عنوان إدارة التراث العالمي الطبيعي.

يدل إدراج ممتلك تراثي في قائمة التراث العالمي على أن لجنة التراث العالمي تعتبر أن ذلك الممتلك يتمتع بقيمة ثقافية أو طبيعية ذات قيمة عالمية استثنائية. ويفرض ذلك الإدراج على الدولة الطرف التزامات إدارية إضافية لضمان مستويات عالية من الحماية. والامتثال لمتطلبات عمليات التراث العالمي واستيفاء شروطها.

حدد اتفاقية عام 1972 التراث الثقافي بأنه التراث الذي يندرج ضمن ثلاث مجموعات واسعة هي - المعالم. والمواقع. ومجموعات المباني. وقد نمت القائمة. خلال مدة أربعين عامًا من عمر الاتفاقية. وتوسعت لتشمل أنواعًا متزايدة التعقيد من الممتلكات استجبت نتيجة لإدراجها احتياجات إدارية أكثر تطلبًا. إن ما حظي به مكانة التراث العالمي من احترام يمكن أن يجذب اهتمامًا أكبر بالممتلك التراثي من قبل الجمهور. فيما تميل الدول الأطراف في الاتفاقية إلى استخدام تلك الممتلكات كمواقع رئيسية لتحسين إدارة التراث الثقافي بصورة عامة. ويحدد نظام التراث العالمي دور الدولة الطرف في حمل المسؤولية الأولى للموقع. ويقرّ بأن نجاح إدارته يعتمد على السياق السياسي والاجتماعي والمؤسسي والاقتصادي للموقع المعين. ومن المؤكد أن التحوّل في قطاع التراث من مقارنة إدارية لحماية مادية بسيطة فحسب إلى مقارنة متعددة الطبقات تأخذ في الاعتبار المخاوف والاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. يشكّل أساسًا لتحديد وظيفة التراث في حياة المجتمع. كما هو معبر عنها في المادة الخامسة من الاتفاقية. إن مقارنة أكثر شمولية كهذه جعلت إدارة ممتلكات التراث العالمي أكثر تطلبًا.

استجابة لهذه المتطلبات. يعبر هذا الدليل اهتمامًا خاصًا لفهم نظم إدارة التراث. وهو يقرّ بتعقيدها وبتنوعها. ولكنه يبرز أيضا الخصائص المشتركة لنظم الإدارة جميعها. كما يوصي بمراجعة نظم إدارة التراث القائمة في ضوء الشروط التي تفرضها منظومة التراث العالمي واحتياجات العصر الحديث. مع تأكيد الحاجة أيضا لمقاربات تشاركية.

وتدعو منظومة التراث العالمي الدول الأطراف للانخراط في إدارة الممتلكات الثقافية في مرحلتين مختلفتين وهامتين. متكاملتين ومتصلتين:

- 1) ينبغي على الدولة الطرف أن تُظهر أولاً. كجزء من عملية الإدراج. الكيفية التي ستدير بها القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك من خلال الاستجابة للقضايا التي أثّرت في نموذج طلب الترشيح. ومن خلال إظهار وجود خطة إدارية أو نظام إداري آخر. يكون ملائماً لحماية الممتلك.
- 2) ينبغي على الدولة الطرف بعد التسجيل في القائمة. احترام التزامها بحماية القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك من خلال إدارة فعّالة طويلة المدى. وعبر سلسلة من إجراءات التراث العالمي تسمح بالتحقق من هذه الحماية.

يهدف " دليل الموارد " هذا إلى مساعدة الدول الأطراف على الوفاء بهذه الالتزامات من خلال توفير إطار لاستعراض نظام إدارة التراث القائم لأي ممتلك. كما يشكّل توجيهًا لاتخاذ التدابير اللازمة لضمان فعالية النظام. ويستجيب للتحديات الإضافية المفروضة عليه من حيث هي جزء من منظومة التراث العالمي.

إن التركيز الرئيسي ينصبّ على التراث العالمي. غير أن الجانب الكبير من التوجيه يشكّل المرجعية التي يمكن استخدامها لبناء القدرات من قبل أي شخص يعمل في مجال صون التراث. ويعتمد هذا الدليل على خبرة منظمة إيكروم في بناء القدرات الذي يهدف إلى المساعدة على حماية ممتلكات التراث العالمي التي بدأت مع نشر كتاب المبادئ التوجيهية لإدارة مواقع التراث العالمي الثقافي في عام 1993. وتواصلت مع نشاطات دولية محدّدة في التدريب ووضع السياسات في مجال التراث العالمي.



## ستييفانو دي كارو، مدير عام منظمة إيكروم

كما أن "الدليل" نتيجة جهد جماعي من قبل الهيئات الاستشارية (إيكروم وإيكوموس والاتحاد الدولي لصون الطبيعة) ومركز اليونسكو للتراث العالمي، لمساعدة الأطراف المعنية جميعاً على تحسين إدارة ممتلكاتها المسجلة تراثاً عالمياً وحمايتها. وهو ينضمّ إلى العناوين الأخرى المدرجة في قائمة المراجع التي تخدم الهدف نفسه.

كذلك فإنه يشكّل خليلاً شاملاً لنظم الإدارة، وهو أمر نادر في أدبيات التراث، ولكننا نأمل أن نراه في السنوات القليلة القادمة مستكملاً ومصقولاً بشكل أفضل.

كان وضع هذا "الدليل" عملية مثيرة رغم كونها مطوّلة، وتودّ منظمة إيكروم أن تعرب عن امتنانها للمؤلفين الرئيسيين وللمراجعين وللعاملين في مركز التراث العالمي وللهيئات الاستشارية الذين وقّروا الدعم لهذا العمل. كما تودّ أن تُعرب عن تقديرها العميق لنيكولاس ستانلي برايس الذي قام بتحرير النسخة النهائية [للطبعة باللغة الإنكليزية] من هذا الدليل.

ستييفانو دي كارو

1	تقديم للنسخة العربية
2	شكر وتقدير
3	تمهيد كيشور راو. مدير مركز اليونسكو للتراث العالمي
4	تمهيد ستيفانو دي كارو. مدير عام منظمة إيكروم
7	مقدمة   1
	1.1 مقدمة دليل الموارد
	2.1 التوجيه الأساسي
12	السياق: إدارة التراث الثقافي   2
	1.2 ما هو التراث؟ لماذا نديره؟
	2.2 وضع اهتمامات التراث في إطار أوسع
	3.2 صون التراث والتنمية المستدامة
	4.2 حاجة التراث إلى إدارة
	5.2 مقاربات لصون التراث وإدارته
29	فهم الإدارة في سياق التراث العالمي   3
	1.3 ما هو التراث العالمي. وما هي منظومة التراث العالمي وشروطه؟
	2.3 اتفاقية التراث العالمي لعام 1972: لماذا وكيف ندير الممتلكات والحاجة إلى الامتثال
	3.3 المبادئ التوجيهية: الإدارة من أجل حماية القيمة العالمية الاستثنائية
	4.3 القيمة العالمية الاستثنائية والأصالة والسلامة في سياق إدارة ممتلكات التراث العالمي
	5.3 توثيق التراث العالمي وإجراءات لتعزيز الإدارة
	6.3 توجيه استراتيجي معتمد من قبل لجنة التراث العالمي
	7.3 تطوّر المعرفة والسياسات
	8.3 استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات
53	تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث   4
	1.4 نظم إدارة التراث بشكل عام والتراث العالمي خاصة
	2.4 العناصر الثلاثة لنظام إدارة التراث
	3.4 العمليات الثلاث لنظام إدارة التراث
	4.4 النتائج الثلاث لنظام إدارة التراث
	5.4 توثيق وتقييم نظام إدارة التراث
122	الملحق أ
	إطار لإعداد وتنفيذ ومتابعة خطة إدارية
	1.أ مقدمة: الخطط الإدارية ضمن نظم الإدارة
	2.أ عملية التخطيط الإداري
	3.أ محتوى خطة الإدارة
146	الملحق ب
	حقيبة أدوات تعزيز تراثنا (الأخاد الدولي لصون الطبيعة)
148	المراجع
152	معلومات للاتصال

يستعرض الجزء 1 الخطوط العريضة للغرض من وضع الدليل وما يرمي إليه من أهداف. ويصف كيفية تنظيمه (الجزء 1.1). كذلك يعدّ وثائق اليونسكو الأساسية المتعلقة باتفاقية التراث العالمي. ومنشورات مركز التراث العالمي التي يشكّل هذا الدليل استكمالاً لها (الجزء 2.1).

## 1.1 مقدمة دليل الموارد

### الهدف من دليل الموارد هذا

برز مفهوم "الإدارة" في وقت متأخر نسبياً في تاريخ اتفاقية التراث العالمي الممتد عبر أربعين عاماً. لكن شروط تحقيق المخرجات (outputs) والنتائج (outcomes) من الإدارة الناجحة - التحديد والحماية والصون والعرض ونقل التراث ذي القيمة العالمية الاستثنائية إلى الأجيال المقبلة - كانت موجودة منذ البداية. وقد أصبح تحقيق هذه الغايات أكثر تعقيداً على مرّ السنين بسبب تزايد الضغوط في العالم الحديث. وكذلك بسبب اتساع نطاق ما يمكن إدراجه في قائمة التراث العالمي. كالمناظر الطبيعية الثقافية الريفية على سبيل المثال.

- وقد أدت هذه التحديات الجديدة. إلى جانب عوامل أخرى. إلى بروز بعض الاحتياجات الملحة. يُذكر من ضمنها:
- إيجاد أرضية مشتركة لتعريف نُظم الإدارة وتقييمها وتحسينها. وتبعاً لذلك استحسان تبادل الممارسات الجيدة وتطوير مقاربات محسّنة للإدارة:
- إيصال الإرشادات العملية والأدوات لممارسة الإدارة اليومية التي تعترف بالعدد المتزايد من الأطراف المشاركة وبالأهداف المراد تحقيقها:
- زيادة الوعي بتنوّع المشكلات الإدارية التي تواجهها الدول الأطراف وكذلك أرضيتها المشتركة. وبالتالي تعزيز توسيع التعاون للتغلب عليها.

وفي ضوء ذلك تمّ العمل على إنتاج دليل موارد إدارة التراث العالمي الثقافي لمساعدة الدول الأطراف على إدارة تراثها وصونه بشكل فعّال وحماية القيم. وبخاصة القيمة العالمية الاستثنائية. لممتلكات تراثها العالمي. وفي هذا الصدد. تعلن وثيقة المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي (المشار إليها لاحقاً بـ "المبادئ التوجيهية") أن كلّ منكم ثقافي عالمي "ينبغي أن يتمتع بالحماية المناسبة وبنظام إداري يضمن له الحماية" ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 78). وتضيف وثيقة "المبادئ التوجيهية" ما يلي: "يستهدف نظام الإدارة ضمان الحماية الفعّالة للممتلك المرشّح لصالح الأجيال الحاضرة والمقبلة". "وبرتتهن النظام الإداري الفعّال بنوع الممتلك المرشّح وخصائصه واحتياجاته وسياقه الثقافي والطبيعي. وقد تختلف نظم الإدارة باختلاف التطلّعات الثقافية والموارد المتاحة وغير ذلك من العوامل. ويمكن أن تشمل الممارسات التقليدية. وآليات التخطيط الحضري أو الإقليمي القائمة. وغير ذلك من آليات مراقبة التخطيط الرسمية وغير الرسمية." ("المبادئ التوجيهية" الفقرتان 109 و110). ويركّز هذا الدليل بشكل خاص على فهم نظم الإدارة وعلى طرق تحسينها لإدارة الممتلكات الثقافية بفعالية.

ويوفّر الدليل إرشادات وتوجيهات للدول الأطراف ولجميع العاملين في رعاية ممتلكات التراث العالمي الثقافي. حول كيفية الالتزام بشروط الاتفاقية والاستجابة لها. كما يهدف إلى مساعدة الدول لضمان أن يكون للتراث دور حيوي في المجتمع وأن تُستغلّ المنافع المشتركة التي يمكن لذلك الدور أن يوجدها. بل أيضاً أن يتمّ إيصالها إلى الآخرين.

ويقتصر هذا الدليل على تناول موضوع إدارة مواقع التراث الثقافي. فمواقع التراث العالمي الطبيعي تشترك معها في قضايا عديدة مشابهة غير أنها تواجه أيضاً مشكلات مختلفة. ولقد أصدر الاتحاد الدولي لصون الطبيعة "دليل موارد" مصاحب لهذا الدليل. حول إدارة الممتلكات الطبيعية.

### لِمَ دليل الموارد هذا؟

يُقصَد بهذا الدليل أن يكون أداة لبناء القدرات لإدارة مواقع التراث بفعالية. وإدارة ممتلكات التراث العالمي بشكل خاص. وهو مصمّم لمساعدة العاملين الممارسين جميعهم على:

- تعزيز المعرفة والقدرات والمهارات وسلوك الناس القائمين بمسؤوليات مباشرة لصون التراث وإدارته؛
- تحسين الإنشاءات والعمليات المؤسسية من خلال تمكين صانعي القرار وواضعي السياسات؛
- إقامة علاقة ديناميكية بين التراث وسياقه من شأنها أن تؤدي إلى منافع متبادلة أكبر من خلال اتباع مقارنة شاملة. بحيث تُتبع المُخرجات والنتائج على أساس مستدام.

تمَّ تصميم هذا الدليل لإفادة جميع الأفراد المعنيين بصنع القرار لرعاية مواقع التراث العالمي الثقافي وإدارته بالإجابة عن الدول الأطراف. ومن هم مسؤولون أمامهم (واضعو السياسات والإداريون). ولأولئك الذين يعملون معهم أو يمكن أن يعملوا معهم في المستقبل.

هؤلاء الأفراد يمثلون ثلاثة مجالات واسعة حيث تكمن القدرات الإدارية. كما حدّدها "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات"<sup>2</sup>:

- الممارسون (بمن فيهم الأفراد والجماعات المعنيتون بصورة مباشرة بصون ممتلكات التراث وإدارتها).
- المؤسسات (بما فيها منظمات التراث في الدولة الطرف على المستويين الإقليمي والوطني على حدّ سواء. والمنظمات غير الحكومية ولجنة التراث العالمي والهيئات الاستشارية وغيرها من المؤسسات التي تتحمّل مسؤولية تحسين الإدارة والصون).
- المجتمعات والشبكات (بما فيها المجتمعات المحلية التي تملك الممتلكات أو تقيم فيها أو بالقرب منها. فضلاً عن الشبكات الأكبر ذات المصلحة في تحسين إدارة مواقع التراث الثقافي).<sup>3</sup>

ويهدف هذا الدليل. سواء من خلال التعلّم بالتوجيه الذاتي أو من حيث هو جزء من المبادرات المنظمة لبناء القدرات. إلى ما يلي:

- توفير التوجيه الاستراتيجي واليومي.
- البناء على القدرات القائمة أو إنشاء قوى جديدة - سواء من الممارسين أو المؤسسات أو المجتمعات أو الشبكات.

وفي الحالتين كليهما تتحقق التغييرات الإيجابية لإدارة التراث من خلال الناس (أنظر الجزء 8.3). إن الظروف التي يعمل بها كل نظام من نظم الإدارة تختلف كثيراً بعضها عن البعض الآخر وتؤدي العزلة النسبية لعدد الممارسين العاملين في مجال التراث. إلى منعهم من الوصول إلى خبرة غيرهم للاستفادة منها في أعمالهم. ونحن نأمل أن يتمكن هذا الدليل من المساعدة في التغلب على هذه الصعوبات.

### كيف تمّ تنظيم "دليل الموارد"؟

يشرح النصّ الرئيسي لـ "دليل الموارد" ما تتضمنه إدارة التراث العالمي وسياقها وفلسفاتها وآلياتها. ثم تقدّم مجموعة من الملاحق توجيهات حول كيفية تطبيقها.

يقسم النصّ الرئيسي إلى أربعة أقسام هي التالية:

يضمّ هذا القسم. وهو الجزء 1. مقدمة الدليل وقائمة مراجع بالمنشورات والوثائق ذات الصلة بإدارة التراث العالمي.

ويوفّر الجزء 2 السياق الذي تتمّ فيه ممارسة إدارة التراث الثقافي. وهو يلخّص التفكير الجاري حالياً تطويره حول صون المواقع وإدارتها. مع التركيز على مقارنة متكاملة. كما يؤكد الحاجة لوضع الشواغل المتعلقة بالتراث ضمن إطار أكثر اتساعاً. وضرورة الربط بين التراث والتنمية المستدامة. واعتماد مقارنة مبنية على القيم بوصفها أداة مفيدة لإدارة التراث العالمي.

ويصف الجزء 3 السياق المعين لإدارة ممتلكات التراث العالمي. ويبرز كيف يمكن لموارد التراث العالمي وعملياته

2. تُعرّف القدرة بأنها "قابلية الأفراد والمنظمات والمجتمعات على تأدية الوظائف وحلّ المشكلات وتحديد الأهداف وتحقيقها بطريقة مستدامة".  
[http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP\\_Capacity\\_Development.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP_Capacity_Development.pdf)  
 UNDP Capacity Development Practice Note, April 2006, p.3.  
 3. The World Heritage Strategy for Capacity Building. June 2011, whc11-35com.9Be  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

أن تعزّز مقاربات الإدارة. وهناك إحالات متكررة لوثيقة اليونسكو المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي تهدف إلى تسهيل تنفيذ تلك الاتفاقية. وتتمّ مراجعة تلك المبادئ دورياً. ومرجعنا في هذا الدليل هو طبعة عام 2012. كما يستعرض الجزء 3 أيضاً أهمية بناء القدرات لإدارة التغيير لنظم الإدارة وللممتلكات.

ويشكّل الجزء 4 جوهر الدليل. ويوفّر إطاراً مشتركاً لفهم نظم إدارة التراث وتوثيقها ومراجعتها. ولا بدّ أن يكون ذلك مفيداً عند الالتزام بشروط منظومة التراث العالمي. أو لتقييم عام لمدى فاعلية نظام إدارة محدّد بالنسبة لممتلك ثقافي معيّن. ربما يكون عند وضع خطة إدارية أو عند تحديثها. أما القسم الختامي 5.4 فيعرض إطاراً لتوثيق نظام إدارة معيّن أو لتقييمه- ويمكن الاستفادة من ربطه بالجزء 5 من نموذج طلب ترشيح الممتلكات الثقافية (الملحق 5 من "المبادئ التوجيهية").

ويتوفّر التوجيه بشأن "كيفية التطبيق" في الملحقين التاليين:

الملحق أ يستخدم التخطيط الإداري كإطار للممارسة الإدارية الخاصة بالممتلك. وقد يكون التخطيط الإداري هو الأداة الوحيدة التي تتناول النظام الإداري بأكمله. لذا فإن تطبيقه بطريقة عملية يقدّم التوجيه الذي سيكون مثيراً للاهتمام حتى أولئك العاملين في ممتلكات لا يتمّ فيها استخدام التخطيط الإداري.

الملحق ب يقدم حقيبة أدوات تعزيز تراثنا التي وضعها الإتحاد الدولي لصون الطبيعة.

## 2.1 التوجيه الأساسي

### التراث العالمي

هناك مادة توجيهية وافرة تشرح منظومة التراث العالمي. يتعلّق جانب كبير منها مباشرة بقضايا الإدارة. ويشير الدليل إلى هذه المادة عند الاقتضاء؛ ولكننا نوصي بشدّة بمراجعة المادة المتاحة على صفحة موقع مركز التراث العالمي في الإنترنت. وهو ما ينبغي أن يصبح جزءاً من العمل الروتيني في ممارسة إدارة التراث. ويشكّل هذا الموقع الإلكتروني (<http://whc.unesco.org>) مرجعاً ممتازاً لنواحٍ عديدة تتعلّق بتنفيذ اتفاقية التراث العالمي. ويتمّ العمل بانتظام على تحديث الموقع الإلكتروني بإضافة مواد جديدة إليه. وفضلاً عن المواد العامة ذات الصلة. يحيل الموقع بشكل كبير إلى ممتلكات فردية. كما يورد القرارات التي تتخذها لجنة التراث العالمي بشأنها. ومن المفيد أيضاً القيام باستمرار بمراجعة الصفحات الإلكترونية لمواقع الهيئات الاستشارية الثلاث (إيكروم وإيكوموس والإتحاد الدولي لصون الطبيعة) للحصول على نصائح مفيدة.

ويشير هذا الدليل إلى الوثائق التالية. وهو يشكّل في الأساس تكملة لها:

- اتفاقية التراث العالمي والمبادئ التوجيهية لتنفيذها:  
- اليونسكو. 1972. اتفاقية لحماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي. (اتفاقية التراث العالمي).  
<http://whc.unesco.org/en/conventiontext> (convention-arb.pdf)

- مركز اليونسكو للتراث العالمي. 2012. "المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي".  
<http://whc.unesco.org/en/guidelines/> (English web page)

- أدلة موارد اليونسكو للتراث العالمي  
- يونسكو وإيكروم وإيكوموس والإتحاد الدولي لصون الطبيعة. 2010. إدارة مخاطر الكوارث للتراث العالمي. باريس. مركز اليونسكو للتراث العالمي. (دليل موارد التراث العالمي).  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf>  
(English web page).

- يونسكو وإيكروم وإيكوموس والإتحاد الدولي لصون الطبيعة. 2011. إعداد ملفات الترشيح للتراث العالمي. (الطبعة الثانية). باريس. مركز اليونسكو للتراث العالمي. (دليل موارد التراث العالمي).  
<http://whc.unesco.org/en/activities/643/> (English web page).

- يونسكو وإيكروم وإيكوموس والاتحاد الدولي لصون الطبيعة. 2012. إدارة التراث العالمي الطبيعي. باريس. مركز اليونسكو للتراث العالمي (دليل موارد التراث العالمي).  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf>  
 (English web page).

• أوراق بحث لليونسكو ذات صلة بالتراث العالمي:

- Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10.)

<http://whc.unesco.org/en/series/10/>

- UNESCO World Heritage Centre. 2007. *Climate Change and World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 22.)

<http://whc.unesco.org/en/series/22/>

- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23.)

<http://whc.unesco.org/en/series/23/>

- Martin, O. and Piatti, G. (eds). 2009. *World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Switzerland, 11–14 March 2008*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 25.)

<http://whc.unesco.org/en/series/> (English web page)

- Mitchell, N., Rössler, M. and Tricaud, P-M. (authors/eds). 2009. *World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26.)

<http://whc.unesco.org/en/series/26/>

- van Oers, R. and Haraguchi, S. 2010. *Managing Historic Cities*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 27.)

<http://whc.unesco.org/en/series/27/>

• قرارات لجنة اليونسكو للتراث العالمي ذات الصلة:

- UNESCO World Heritage Centre. 2007. *Strategy for Reducing Risks from Disasters at World Heritage properties*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-07/31.COM/7.2).

<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72e.pdf>.

- UNESCO World Heritage Centre. 2010. *Reflection on the Trends of the State of Conservation*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-10/34.COM/7C).

<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>.

UNESCO World Heritage Centre. 2010. *World Heritage Convention and Sustainable Development*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-10/34.COM/5D)

<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-5de.pdf>.

- UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B).  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>.
- UNESCO World Heritage Centre. 2011. *World Heritage Convention and Sustainable Development*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/5E).  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ee.pdf>
- UNESCO World Heritage Centre. 2008. *Policy Document on the Impacts of Climate Change on World Heritage Properties*. Paris, UNESCO World Heritage Centre.  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

#### لقراءات إضافية

توجد عديد المنشورات التي تتناول عمليات إدارة التراث والأدوات المستخدمة لتحسين المقاربات الإدارية. وبخاصة التخطيط الإداري. إن دراسة فيلدن ويوكيلهتو المبادئ التوجيهية لإدارة مواقع التراث الثقافي العالمي (1993)<sup>4</sup> مثال مبكر عليها. وتتضمن قائمة المراجع دراسات أخرى (أنظر الملاحق). وفي المقابل، فإن الأدبيات التي تتناول نظم إدارة التراث وكيفية عملها، قليلة نسبيًا. وترد في قائمة المراجع عناوين مفيدة لإدارة التراث العالمي.

كذلك توجد موارد وفرص تعليم مختلفة في موضوعات ذات صلة بإدارة مواقع التراث العالمي متوفرة من خلال الهيئات الاستشارية في مجال التراث العالمي (إيكروم وإيكوموس والاتحاد الدولي لصون الطبيعة). فضلًا عن توفرها من خلال "مراكز الفئة الثانية" والجامعات التي تقدم أبحاثًا ومواد تعليمية متخصصة. ويتم تشجيع القراء على الرجوع إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة وإلى الموارد المتاحة على شبكة الإنترنت.

#### استخدام "أدلة موارد التراث العالمي"

أطلق مكتب اليونسكو في هانوي مشروعًا لوضع خطط لإدارة المخاطر الكارثية لثلاثة من ممتلكات التراث العالمي. في نيسان/ أبريل 2013. واستُخدمت أدلة موارد التراث العالمي حول إدارة المخاطر الكارثية للتراث العالمي كأساس لتلك المبادرة.



مجموعة نُصب هوي (فيتنام)

4. Feilden, B.M. and Jokilehto, J. 1993. *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*. (First edition). Rome, ICCROM.

## 2 السياق: إدارة التراث الثقافي

يعرّف الجزء 2 التراث والحاجة إلى إدارته. ويحاول أن يضع إدارة التراث في سياق أوسع (الجزء 2.2). مركزًا بشكل خاص على علاقته بالتنمية المستدامة (الجزء 3.2). كما ينظر في طبيعة نظم إدارة التراث، ويصف المقاربتين الأكثر شيوعًا لصون التراث وإدارته: إحداهما التي ندعوها هنا بالمقاربة 'التقليدية' وفي المقابل، المقاربة المبنية على القيم (الجزء 5.2).

### 1.2 ما هو التراث؟ لماذا نديره؟

#### توسّع تعريفات التراث

إن التراث ذو أهمية متزايدة لكل مجتمع. وليس السبب في ذلك واضحًا تمامًا. غير أنه يُرجّح أن يكون له علاقة بتزايد سرعة التحديث وحجم التغيير في المجتمع. وفي حالات مثل هذه، يمكن لما خلفته المجتمعات السابقة من شواهد أن تمنح الشعور بالانتماء والأمان للمجتمعات الحديثة وأن تكون برّ أمان في عالم سريع التحوّل. وقد يكون التراث أيضًا معرفيًا مهمًا للهوية في عديد المجتمعات. كما أن تفهّم الماضي يمكن أن يساعد مساعدة كبيرة كذلك في إدارة مشكلات الحاضر والمستقبل.

وقد توسّع نطاق ما يُعدّ تراثًا في فترة نصف القرن الماضي توسّعًا كبيرًا. فقد كان الميل إلى تعريف ممتلكات التراث بأنها المعالم الفردية والمباني مثل أماكن العبادة أو الحصون والقلاع، وكانت تُعتبر أمكنة مستقلة قائمة بذاتها لا ترتبط بالمنظر الطبيعية المحيطة بها. أما اليوم فهناك اعتراف عام بأن البيئة بأسرها قد تأثرت بتفاعلها مع الإنسانية، وهي بالتالي مؤهلة لأن يُعترف بكونها تراثًا. وبهذا تزداد ضرورة إصدار الأحكام حول ما هو مهم وما ليس بذو أهمية.

ومن الختمي أن هذا التوسّع في مفهوم التراث يعني بدوره توسّعًا هائلًا في نطاق أنواع الإنشاءات والأماكن التي تتمّ معاملتها بوصفها تراثًا. وتُعترف اتفاقية التراث العالمي بإمكانية تعريف التراث على أنه "المعالم، ومجموعة المباني، والمواقع"، ومن حيث الممارسة، ظهرت مجموعة واسعة من الأنماط تتضمن: المراكز الحضرية والمواقع الأثرية والتراث الصناعي والمنظر الطبيعية الثقافية والطرق التراثية. وهذا يزيد بشكل كبير من نطاق الأماكن والمنظر الطبيعية التي يجب أن تدار من قبل مديري التراث. وبالتالي يوسّع نطاق المهارات المطلوبة. كما أنه يزيد إلى حدّ كبير من نوع وعدد التهديدات التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الأماكن التراثية. وبصرف النظر عن التأثيرات المباشرة على نسيج مكان التراث نفسه أو على عناصره، فإن الأكثر شيوعًا هو أن تتعرّض تلك الأماكن للتهديد بسبب التطوير العمراني المناوئ في محيطها. ففي تلك الظروف، ينبغي أن تكون القرارات المتخذة لمصالح اجتماعية أو اقتصادية، متوافقة مع مصلحة المكان الذي يوجد فيه التراث.

إن الاعتراف بأن الأماكن التراثية ليست منعزلة أدى إلى تناول المناطق المحيطة بها كأمكنة مادية وإلى التعامل معها في الوقت نفسه على أنها سلسلة من التهديدات والفرص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (أنظر الجزء 4.2). فما يحدث في هذه المناطق المحيطة قد يكون له انعكاس على موقع التراث وعلى أهميته. وهذا يعني أن نظام إدارة التراث وجميع العاملين في هذا المجال ينبغي أن تكون لهم القدرة على التأثير على القرارات التي تتخذ بشأن ما يجري هناك (أنظر الجزء 5.2). وربما لن يكون هناك مفرّ من التغيير، ولكن ينبغي ألا يضرب بقيم الموقع التراثي (في حالة ممتلك التراث العالمي، القيمة العالمية الاستثنائية). بل يمكن أن يكون في الواقع حافزًا يفتح الباب لأشكال جديدة من الدعم، مما يكون له بدوره تأثير على الأهمية.

#### تعريف الحدود المادية - الممتلك والمحيط

تتطلب حماية التراث والمشاركة فيه استراتيجيات إدارية تعرّف حدود الممتلكات وتراقبها. كما تستدعي تناول المحيط الذي يوجد فيه الممتلك. فبالنسبة لممتلكات التراث العالمي، يمكن أن يتمّ تحديد المكان وتعريفه بوصفه منطقة فاصلة ("المبادئ التوجيهية" الفقرات من 103-107) أو يمكن أن يتوسّع ليشمل "منطقة تأثير" أكبر ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 104)<sup>5</sup>.

إن قيم الممتلك وعلى رأسها القيمة العالمية الاستثنائية، هي الثوابت الرئيسية لتحديد المنطقة أو المناطق المادية التي ينبغي للاستراتيجيات الإدارية تناولها، ولتعريف المستويات المختلفة من المراقبة الضرورية



## السياق: إدارة التراث الثقافي 2

في تلك المناطق. ويمكن للمناظر البعيدة التي يشرف عليها الممتلك (على سبيل المثال منظر بركان فيزوفو من بومبيي بإيطاليا) أو مناظر الممتلك من بعض طرق الوصول (مثل تاج محل في الهند). أن تكون مهمة للحفاظ على تلك القيم.

- إلا أن ثوابت أخرى سيكون لها تأثير على تعريف المنطقة أو المناطق المادية. من ضمنها:
  - نوع التهديدات وإطارها الزمني النسبي (مثلاً. تأثير التخريب. والتوسّع غير المنضبط للبيئة المبنية. والتغيير المناخي)؛
  - المدى الذي تشمل فيه الاستراتيجية الإدارية المجتمعات المحلية وغيرها من الأطراف المعنية (مقاربة تشاركية ناجحة قد تسمح بدرجات أدنى من السيطرة والتحكم)؛
  - المدى الذي يتبنى فيه نظام الإدارة ممارسات الإدارة المستدامة (أنظر الجزء 2.3).

إن هذا الاعتراف بأن الحدود المادية لم تعد حيث تقع حدود الممتلك بل هي في الواقع سلسلة من الطبقات. تحبذ الحماية بلا شك. لكنها تخلق تحديات إدارية جديدة. كما أنها اعتراف أيضاً بأن الأمكنة التراثية تعتمد على محيطها (والعكس بالعكس).

### 2.2 وضع شواغل التراث في إطار أوسع

إن توسيع مفهوم التراث والأهمية المتزايدة التي أصبحت تعطى لكيفية ارتباط أمكنة التراث بما يحيط بها. يسجلان تحوّلاً مهمّاً في التفكير. إن أمكنة التراث لا يمكن أن تحمي بعزل عن إقليمها أو باعتبارها قطاعاً متحفية. معزولة عن الكوارث الطبيعية أو تلك التي يتسبب بها الإنسان. أو الاعتبارات الناجمة عن التخطيط لاستخدام الأراضي. كما أنه لا يمكن فصلها عن نشاطات التطوير العمراني. ولا عزلها عن ما يحدث من تحوّلات اجتماعية، أو الابتعاد بها عن اهتمامات المجتمع ومخاوفه.

وفي الواقع. لم يبدأ المجتمع الدولي سوى مؤخراً بتقدير أهمية صون التراث الثقافي من حيث كونه أماكن كان وما زال للعوامل الاجتماعية والثقافية دور مهم في تشكيلها. بدلاً من النظر إليه كمجموعة من المعالم التي تقدم دليلاً مادياً عن الماضي. نتيجة لذلك، فإن الممارسة الدولية "الجيدة"، التي قادتها في الغالب الممارسة الإدارية الغربية. قدّمت أحياناً توجيهاً غير كافٍ. وعرضت نظم إدارة التراث الجيدة للتلاشي بدلاً من أن تعمل على تعزيزها ودعمها. لا سيّما تلك النظم المستخدمة في المراكز التاريخية أو في المواقع الثقافية الأخرى التي تضمّ استخدامات متعدّدة ومستمرّة للأراضي وللممتلكات.

وقد أدّى اتساع نطاق التراث في يومنا هذا إلى دخول عدد أكبر من اللاعبين والمستفيدين والأطراف المعنية في إدارة التراث. فعندما كانت الأماكن التراثية في المقام الأول. معالم أو نصباً أو مباني تخضع للإشراف العمومي. كان مدير الموقع يتمتع بحريّة نسبيّة ضمن حدود تلك الأماكن. لكن الحال لم يعد كذلك. فحتى لو كان الموقع التراثي ملكاً عامّاً وكان خاضعاً للإدارة العمومية. فإن مدير الموقع سيبقى بحاجة للعمل مع الأطراف المعنية والمستفيدين والسلطات المختصة الموجودة في المنطقة المحيطة بالموقع. أما فيما يتعلّق بالممتلكات الثقافية الموزعة فإن الملكية فيها تكون منتشرة على نطاق أوسع. ففي مدينة تراثية على سبيل المثال. يكون الجزء الأكبر من المباني ملوكاً من القطاع الخاص. ويكون عدد كبير من تلك المباني مستخدمًا لأغراض غير تراثية. كما أن المناطق التي تضمّ مواقع ريفية كبيرة يمكن أن تكون أيضاً ملوكة من القطاع الخاص. وقد تُستخدم لزراعة المحاصيل أو لتربية الماشية. وقد تعتمد الجماعات المحلية في معيشتها على استخدامات مفيدة لأماكن التراث. وسوف يحتاج الممارسون في مجال التراث إلى التعامل مع مجموعة كبيرة من السلطات العمومية بشأن قضايا مثل التخطيط المكاني وسياسة التنمية الاقتصادية.

5. Martin, O. and Piatti, G. (eds). 2009. World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Switzerland, 11–14 March 2008. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 25).

وهذا يعني أن الممارسين في مجال التراث لا يمكنهم أن يتصرفوا باستقلالية وبدون الرجوع إلى الأطراف المعنية الأخرى. ومن الضروري أن تعمل السلطات التراثية مع هؤلاء جميعهم بقدر الإمكان. لوضع وتنفيذ رؤية متفق عليها وسياسات للإدارة لكل موقع من مواقع التراث ضمن حدوده المادية وسياقه الاجتماعي. وهذا يضع أهمية كبرى على العمل القائم على التعاون والإشراك الكامل والشفاف للمستفيدين والأطراف المعنية حسبما توصي "المبادئ التوجيهية". إن أي نظام إداري كان هو بحاجة لتلبية هذا الغرض. بما فيه وضع خطة إدارية وتنفيذها.

### التراث

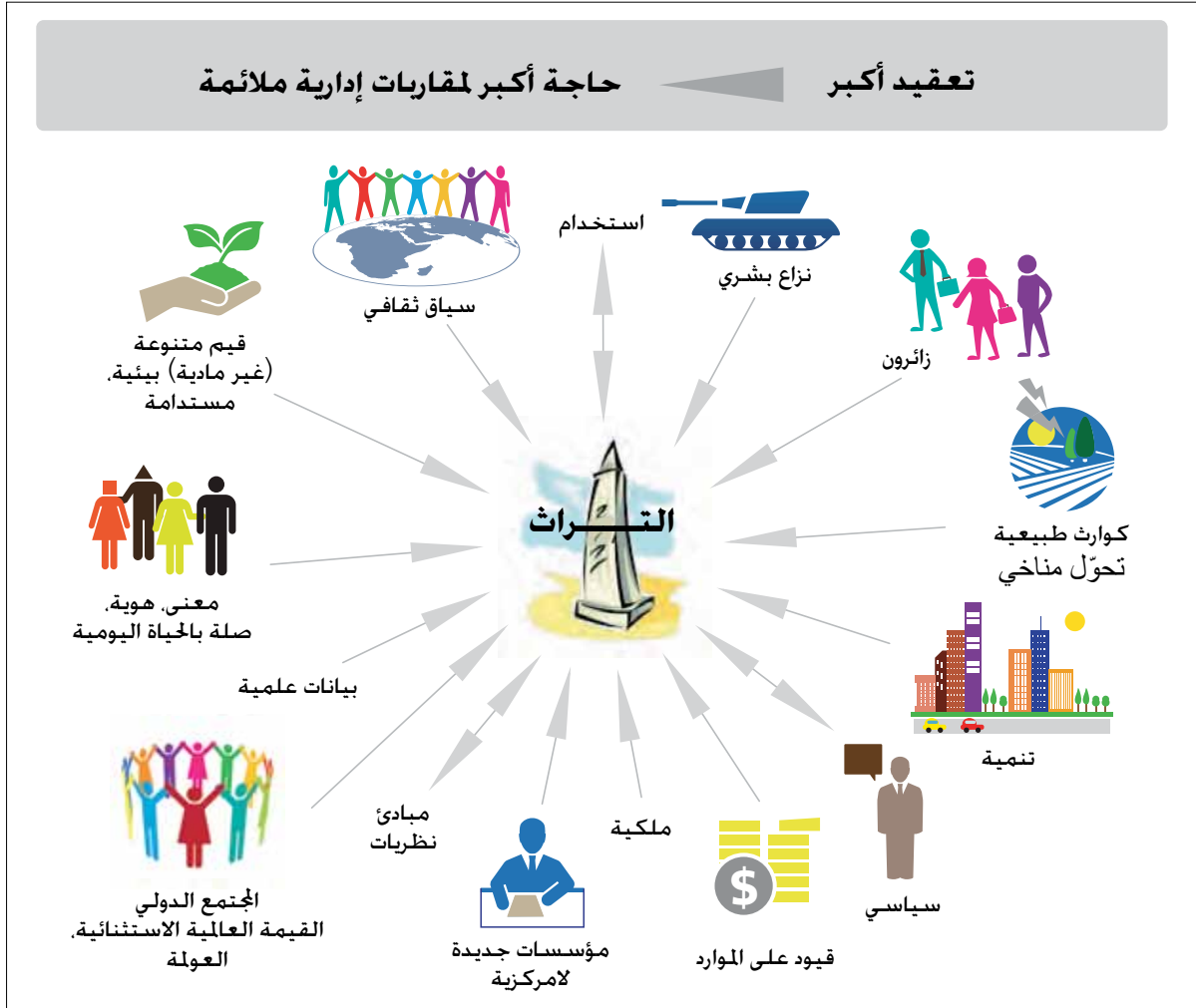


رسم بياني 1: نتيجة إدارة التراث إذا اعتُبرت مسألة وصاية أو رعاية فحسب

#### الالتزامات الأوسع لإدارة التراث

تنصف إدارة معظم الممتلكات الثقافية اليوم بكونها ذات أهداف متعددة. وهذا يعني أن مجموعة واسعة من أطر العمل التنظيمية والمؤسسية (والعقبات) والتوقعات الاجتماعية وأشكال المعرفة والقيم (لأجيال الحاضر والأجيال المقبلة، وغالبًا ما تكون متضاربة) فضلاً عن عوامل أخرى. كلّها تحتاج إلى التقييم. وتعمل هذه العوامل في معظم الأحيان ضمن شبكة معقدة. لكن وضع مقاربات إدارية مناسبة والحفاظ عليها أشدّ صعوبة. إن التغلب على هذا التحدي أمر ذو أهمية كبيرة لمستقبل إدارة ممتلكات التراث.

## السياق: إدارة التراث الثقافي 2



رسم بياني 2: بعض الأمثلة من القضايا القديمة والجديدة في إدارة التراث

### مقاربة شاملة

إن المشاركة المتزايدة ضرورية لتناول أهداف متعددة كهذه: فالتعقيدات الأكبر تتطلب تقدّمًا في الممارسات الإدارية. غير أنه ينبغي ألا يُفترض أن المقاربة من القمة إلى القاعدة هي الطريقة الوحيدة لمعالجة القضايا المركّبة. وقد استُخدم مصطلح "الإدارة" بشكل فضفاض في قطاع التراث: فعندما تصبح القضايا أكثر تعقيدًا، تدعو الحاجة إلى مزيد من الدقة. وينبغي لمقاربات الإدارة أن تستوعب التحوّل (الذي لم يظهر سوى مؤخرًا في أنحاء كثيرة من العالم). فنتنقل إلى مقاربات أشد اتساعًا وأكثر شمولية في إدارة التراث، وإلى تركيز أكبر على إشراك المجتمعات المحلية.

إنّ "النموذج الجديد للمناطق المحمية" الذي وضعه أديان فيليبس - وإن كان قد أعدّ للمواقع الطبيعية - والذي تمت إعادة تقديمه من قبل الإتحاد الدولي لصون الطبيعة في عام 2003، في المبادئ التوجيهية للتخطيط الإداري للمناطق المحمية<sup>6</sup> يبرز بفعالية كبيرة الأهمية المتزايدة في السنوات الأخيرة لمقاربة أكثر اتساعًا وشمولية لإدارة التراث وإشراك المجتمع المحلي (في بعض أنحاء العالم كان ذلك يجري فعلاً). إن جانبًا كبيرًا من هذا التوجيه ينطبق على المواقع الثقافية أيضًا.

6. Thomas, L. And Middleton, J. 2003. Guidelines for Management Planning of Protected Areas. Gland, Switzerland, IUCN and Cambridge, UK. <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf> (English web page).

جدول 1: نموذج جديد للمناطق المحمية (أ. فيليبس)<sup>7</sup>

الموضوع	كما كانت: كانت المناطق المحمية...	كما أنها أصبحت: إن المناطق المحمية...
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>موضوعة جانباً للصون</li> <li>منشأة أساساً للحياة البرية</li> <li>الاستعراضية وحماية المناظر الخلابة</li> <li>تُدار أساساً للزائرين والسياح</li> <li>تقيّم بوصفها مناطق برية</li> <li>عن الحماية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تُدار أيضًا بأهداف اجتماعية واقتصادية</li> <li>تقام غالبًا لأسباب علمية واقتصادية وثقافية</li> <li>تدار بمزيد أخذ السكان المحليين في الحسبان</li> <li>تقيّم للأهمية الثقافية لما يسمى بـ 'المناطق البرية'</li> </ul>
الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تديرها الحكومة المركزية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار من قبل الشركاء وبمشاركة مجموعة من الأطراف المعنية</li> </ul>
السكان المحليون	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تخطيطها وإدارتها ضد السكان</li> <li>تم إدارتها بدون اعتبار للآراء المحلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار مع السكان المحليين ومن أجلهم.</li> <li>وفي بعض الحالات من قبلهم</li> <li>تدار لتلبية احتياجات السكان المحليين</li> </ul>
السياق الأوسع	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تطويرها بشكل منفصل</li> <li>تم إدارتها بوصفها 'جزرًا'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تخطيطها بوصفها جزءًا من النظم الوطنية والإقليمية والدولية</li> <li>يتم تطويرها بوصفها 'شبكات' (مناطق محمية بشدة، محاطة بمناطق فاصلة ومرتبطة بممرات خضراء)</li> </ul>
التصورات	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر إليها في المقام الأول بوصفها ثروة وطنية</li> <li>ينظر إليها بوصفها شأنًا وطنيًا فحسب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر إليها أيضًا بوصفها ثروة للمجتمعات</li> <li>ينظر إليها أيضًا بوصفها شأنًا عالميًا</li> </ul>
تقنيات الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إدارتها استجابيًا ضمن جدول زمني قصير</li> <li>تم إدارتها بطريقة تكنولوجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إدارتها تكيفيًا بمنظور طويل الأمد</li> <li>تم إدارتها باعتبارها سياسية</li> </ul>
التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>ممولة من دافعي الضرائب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ممولة من مصادر عديدة</li> </ul>
المهارات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يديرها علماء وخبراء الموارد الطبيعية</li> <li>بقيادة خبراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إدارتها من قبل أفراد متعددي المهارات</li> <li>بالاعتماد على المعرفة المحلية</li> </ul>

#### الآثار المترتبة على اتباع مقاربة متكاملة لإدارة التراث

إن النظرة العامة التالية للآثار المترتبة على اتباع مقاربة متكاملة لإدارة التراث الطبيعي جاءت من البحوث الأسترالية، لكنها ذات صلة أيضًا بإدارة التراث الثقافي.<sup>8</sup> إنهم يفسرون في خليلهم المقاربة المتكاملة بطرق مختلفة ثلاث: بوصفها فلسفة وبوصفها عملية وبوصفها منتجًا.

7. Phillips, A. 2003. 'Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas', in: *The George Wright Forum* 20, No. 2. 2003, pp.8-32. <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>

8. Wijesuriya, G. 2008. 'An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage', in: *ICCROM Newsletter* 34, 2008, p.8. Rome, ICCROM.

## السياق: إدارة التراث الثقافي 2

### جدول 2: المقاربة المتكاملة

وضع شواغل التراث وحمايته في إطار أوسع: مقاربة متكاملة لإدارة التراث<sup>9</sup>

1. المبادئ جميع الموارد	2. بوصفه عملية المرونة في الأطر المؤسسية	3. بوصفه منتجاً التجديد التشريعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>المقاربة التعاونية المتطلبة تغييراً في التنظيم والثقافات ومواقف المشاركين</li> <li>التكامل عبر المعلومات والموارد</li> <li>الاستخدام الأمثل لجميع موارد المعلومات</li> <li>عبر مختلف التخصصات والقطاعات</li> <li>تحديد القضايا الأساسية</li> <li>نوعية التوثيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل التنسيق بين الهيئات والحكومات المحلية والجماعات المحلية</li> <li>التكامل عبر الهيئات</li> <li>- الاعتبار للخطط الأخرى</li> <li>- تفسير العلاقة مع الخطط الأخرى</li> <li>- التشاور</li> <li>- التشاور مع الجمهور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل وضع الصكوك التنظيمية التكميلية</li> <li>التكامل عبر التشريع</li> <li>- الشروط التشريعية للتكامل</li> <li>- الأساس المنطقي للتكامل</li> <li>- تفسير العلاقة مع التشريعات الأخرى</li> <li>- متابعة الشروط</li> </ul>

لقد أظهرت البحوث الحاجة إلى إدخال التغييرات في مناطق مختلفة للسماح بتطبيق المقاربة المتكاملة. وقد جُمعت في ثلاثة مجالات إدارية رئيسية هي- النواحي التشريعية، وأطر العمل المؤسسية، وتوزيع الموارد (أنظر النصّ الذي تم إبرازه باللون الأحمر) - التي ستجري معالجتها بمزيد من التوسع في الجزء 4. (أنظر 2.4).

### تحقيق المشاركة الواسعة: كيف تبرز حضور الأطراف المعنية جميعها وتحقق مشاركتها

يجري التشجيع على اعتماد مقاربة تشاركية للإدارة في مختلف القطاعات لكن بخاصة في قطاع التراث. نظراً لاعتبار التراث ملكاً مشتركاً للمجتمعات وعاملاً لضمان استدامة تلك المجتمعات. وقد تكون ملكية من تلك تراثي متنوّعة تنوعاً واسع النطاق. لا سيما في المناطق الحضرية أو في المناظر الطبيعية الثقافية. بل إن هذا الأمر أكثر أهمية بالنسبة لملكيات التراث العالمي حيث ينطوي تحديد القيمة العالمية الاستثنائية على التزامات وملكيات أكثر اتساعاً. إذ يُنظر إلى التراث بوصفه ملكاً مشتركاً للإنسانية بأجمعها. ينطوي على عنصر دولي في الإدارة.

وتوجد مراجع مفيدة حول هذه الموضوعات تتمثل في عدد من "دراسات التراث العالمي". منها الدراسة رقم 13 وعنوانها: الربط بين القيم العالمية والمحلية: إدارة مستقبل مستدام للتراث العالمي<sup>10</sup>. والدراسة رقم 26 وعنوانها: المناظر الطبيعية الثقافية: كراس حول الصون والإدارة<sup>11</sup>. والدراسة رقم 31 وعنوانها: التنمية المجتمعية من خلال التراث العالمي<sup>12</sup>. وتضمّ هذه الدراسات المثيرة للاهتمام، مجموعة من التوصيات (كان لبعض منها تأثير على مراجعة "المبادئ التوجيهية للتراث العالمي"). وتوفّر نظرة عامة حول مدى تغيير التفكير في السنوات الأخيرة.

9. Mitchell, B. and Hollick, M. 1993. 'Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation', in: Environmental Management, Vol. 17 Iss: 6, 1993. pp. 735-43. Springer-Verlag.  
10. de Merode, E., Smeets, R. and Westrik, C. (eds). 2004. Linking Universal and Local Values : Managing a Sustainable Future for World Heritage. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Paper 13) <http://whc.unesco.org/en/series/13/>  
11. Mitchell, N., Rössler, M. and Tricaud, P.-M. (authors/eds). 2009. World Heritage Cultural Landscapes: A handbook for conservation and management. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26) <http://whc.unesco.org/en/series/26/>  
12. Albert, M.-T., Richon, M., Viñals, M.J. and Witcomb, A. (eds). 2012. Community Development through World

تشير المعلومات المستمدة من الميدان أن نظم إدارة التراث من حيث الممارسة العملية، تخفق في أغلب الأحيان في إشراك النظراء المحليين. بل إن مشاركة المجتمعات المحلية حتى لو أنها حدثت، يكون مستوى تلك المشاركة في اتخاذ القرار محدوداً في الغالب. وكذلك قدرة الأطراف المعنية المحلية على لعب دور حقيقي وتقديم مساهمات فعلية عبر تلك المشاركة.

غير أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تعيق المقاربة التشاركية وتجعل محاولات إشراك المجتمع المحلي في ملكات التراث غير فعّالة. ومن الأمثلة عليها: نظام الإدارة نفسه، واختلال ميزان القوى بين المنتفعين، أو العوامل السياسية والاجتماعية-الاقتصادية في البيئة الأوسع (الفقر، والاضطرابات المدنية، أو حتى القيم الثقافية المتجذرة).

علاوة على ذلك، فإن المقاربة التشاركية التي تخفق في إشراك المجموعات المعنية كافة، لا سيّما المهمّشين منها في العادة - والأمثلة الشائعة هي النساء والشباب والشعوب الأصلية- يمكنها أن تلحق ضرراً أكثر من أن تحقّق فائدة. كمثل يمكنها أن تؤدي إلى مشروعات مختلة لأن المحتصين في التراث يمكن أن يكونوا قد أخفقوا في الحصول على معلومات صحيحة عن نواح مهمة، أو بسبب سوء فهم أدى إلى تأخير إنجاز المشروعات أو إلى جميدها.

ويحتوي "دليل التراث العالمي" المخصص لـ "إدارة السياحة"<sup>13</sup> على فصل مفيد حول "إشراك الأطراف المعنية: فوائد وتحديات مشاركة الجمهور".

وتعتمد المشاركة الفعّالة، التي توفر فوائد متبادلة للممتلك الثقافي وللمجتمع على حدّ سواء، على فهم الآتي:

- من يشترك في صنع القرار وفي التقدير والتخطيط والتنفيذ وعمليات التقييم، وكيف.
- من يساهم بالخبرة والمعرفة وبالمهارات، وكيف.
- من يستفيد اقتصادياً واجتماعياً-ثقافياً ونفسياً، وكيف.

وفي الحالات المعقّدة قد يدعو هذا إلى إجراء دراسات معمّقة للسياق السياسي والاجتماعي-الاقتصادي والقانوني والمؤسسي. وبالتأكيد، قد تحتاج كل مجموعة ذات مصلحة إلى تقسيمها إلى أجزائها المكوّنة (أو إلى مجموعات اقتصادية-ثقافية) لأنها تتضمن عوامل (النوع-الجنس والعمر والطبقة واللغة والأصل والتعليم المدرسي والدين إلخ.) التي حدّد طبيعة مساهماتها، فتنمكّن بالتالي من تسهيل مشاركتهم في قضايا التراث الثقافي.

وعلى نحو مماثل، إنه لمن المهم فهم من الذي يملك بالفعل إمكانية الوصول إلى صانعي القرار وإلى المعلومات والتعليم إلخ. ومن لا يملك تلك الإمكانية، فإذا لم يتضح ما هي الحواجز التي تعيق هذا الوصول، فإن عملية تقييم يجب أن تقود إلى إجراءات تصحيحية. وينبغي أن يتمّ إجراء ذلك التقييم خارج إطار المجموعة ذات المصلحة بقدر ما يتمّ إجراؤها داخل قطاع التراث. وهكذا، تظهر المكوّنات الاجتماعية المختلفة للعيان، ما يمكن من استهداف النشاطات بطريقة تكون فيها مساهمة ومُلكية ومشاركة أكبر عدد ممكن من المستفيدين مضمونة. وإذا اتضح أنه قد تمّ استبعاد النساء، على سبيل المثال، قد يكون من الضروري إدماج عنصر المساواة بين الجنسين بصفة رسمية في كل عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لإبراز حضور تلك المجموعة بالذات، والاستغلال مساهماتها المحتملة ومهاراتها الكامنة واحتياجاتها، فيما يتمّ التغلب على ما تواجهه من الصعوبات.

وتتطلب العمليات التشاركية في أغلب الأحيان، استعداداً للقبول بتنازلات صعبة وللتفاوض بشأن إجراء مقايضات. إن حياذ ونفوذ مشاركة أكثر اتساعاً والتعاون في دعم تراث ثقافي يمكن أن يسهّل هذه العملية التي غالباً ما تكون صعبة.

13. Pedersen, A. 2002. *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Manual 1.) <http://whc.unesco.org/en/series/1/> (English web page).

إن المبادرات الهادفة إلى خلق أشكال جديدة من المشاركة في التراث أو في تعزيز الأشكال الموجودة عن طريق العمل مع الأطراف المعنية والمجموعات الأوسع من المعنيين بالأمر. تُعرف غالبًا باسم "المقاربة التشاركية". وسيتمّ التوسّع في بحث هذه القضايا في الجزء 4 وفي الملحق أ.

### 3.2 صون التراث والتنمية المستدامة<sup>14</sup>

بحث القسمان السابقان (1.2 و 2.2) في كيفية اعتماد أمكنة التراث على محيطها. وكيف أن ذلك في نهاية الأمر. شكل من أشكال الاعتماد المتبادل. فالمجتمعات المحلية غالبًا ما تعتمد على تراثها- سواء بالنسبة لتعريف الهوية الاجتماعية أو في كسب معيشتها بأكملها- لكنها تفيد بدورها أيضا التراث وقيمه الثقافية وإدارته. ويمكن اعتبار دور التراث الثقافي في التنمية المستدامة تنويجًا لمثل تلك القضايا. وهو واحد من الاهتمامات الأكثر إلحاحًا لإدارة التراث في العالم الحديث.

لقد بات فهم المساهمة التي يمكن لممتلكات التراث العالمي أن تقدّمها للمجتمع وللإقتصاد المحلي والوطني أكثر إلحاحًا. ويعود ذلك إلى الأهمية المتزايدة التي تُعطى للاستخدام المستدام للتراث ولتبادل المنافع الناجمة عنه. وفي السنوات الأخيرة. ونتيجة لوجود ظواهر رئيسية مثل العولمة والنمو السكاني وضغط التنمية. بدأ قطاع التراث الثقافي ينعكس على العلاقة بين الصون والتنمية المستدامة. وقد أدى إلى إثارة هذا الانعكاس الإدراك بأن التراث لم يعد بالإمكان أن يظل "مقتصرًا على الدور السلبي المتمثل بحفظ الماضي" في وجه هذه التحديات الجديدة. لكنه ينبغي بدلًا من ذلك أن "يوقر الأدوات وأطر العمل للمساعدة في تشكيل تنمية مجتمعات الغد ورسماها ودفعها"<sup>15</sup>. كما عكس أيضًا اتجاهًا إلى اعتبار المواقع "الحيّة" جزءًا من التراث. بدلًا من اعتبارها نصابًا فحسب. وتعدّ مواقع التراث الحيّة مهمة ليس فقط لما تخبرنا إياه عن الماضي. بل أيضا بما هي شاهد على استمرار التقاليد القديمة في الثقافة المعاصرة. ولأنها تقدّم الدليل الضمني على استدامتها.

إن الصلة بين التراث والتنمية المستدامة يمكن تفسيرها بطرق مختلفة. وذلك استنادًا إلى وجهات النظر المحددة لمختلف اللاعبين. وتوجد درجة معيّنة من الغموض والالتباس. هل ينبغي لإدارة الممتلك أن تساهم في التنمية المستدامة أم أنه يكفي بأن تضمن وجود الممارسات المستدامة؟ وهل سيتمّ في المستقبل تقييم نظم إدارة التراث على أساس كيفية مساهمتها<sup>16</sup> في تحقيق أهدافٍ مثل "أهداف الألفية الإنمائية للأمم المتحدة"<sup>17</sup>؟

#### مفهوم التنمية المستدامة

تشير التنمية المستدامة. بوصفها أحد أهم النماذج في عصرنا. إلى نمط من أنماط استخدام الموارد الذي يوازن بين تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية والاستخدام المحدود للموارد ليكون بالإمكان نقلها إلى الأجيال المقبلة لاستخدام تلك الموارد وتنميتها. وقد تمّ توسيع نموذج التنمية المستدامة منذ انعقاد "قمة الأرض في ريو" عام 1992. ليتضمن ثلاثة عناصر مكوّنة لكنها متبادلة الدعم: وهي حماية البيئة والنمو الاقتصادي والمساواة الاجتماعية. كما تمّ التركيز أيضًا على وجود نظام حوكمة فعّال. يتضمّن مقارنة للسياسة والتنفيذ قائمة على المشاركة وتعزّد المستفيدين.

إن التنمية المستدامة اليوم هي الهدف الكليّ الوجود المتفق عليه عالميًا في كافة السياسات التنموية تقريبًا على المستويات المحلية والوطنية والعالمية. وتقدّم المقاربات الجديدة النابعة من البحوث الأخيرة طرقًا

14. Boccardi, G. 2012. *Introduction to Heritage and Sustainable Development*. Paper presented at Special Module on Sustainable Development during ICCROM's course on Conservation of Built Heritage.

15. ICOMOS. 2011. 17th General Assembly and Scientific Symposium, 'Heritage, Driver of Development' 27 November – 2 December 2011. in: ICOMOS News, Vol. 18, No.1, p.9. Paris, ICOMOS.

16. في عام 2011. تمّ وضع عدد من الإضافات تتعلق بالتنمية المستدامة في "البداية التوجيهية" وبخاصة في الفقرات 6 و 112 و 119 و 132 إلى جانب الملحق 5 في النقطتين 4 ب و 5. وكان الهدف من هذه التعديلات هو ضمان أن يكون أي استخدام لممتلكات التراث العالمي مستدامًا من حيث الحفاظ الملزم على القيمة العالمية الاستثنائية (بالتالي. التعريف الضيق للاستدامة) من ناحية. ومن ناحية أخرى للتأكد من حيث المبدأ. على فكرة أن نظم الإدارة الخاصة بممتلكات التراث العالمي يجب أن تدمج مبادئ التنمية المستدامة.

17. يجب أن يتمّ تحقيق أهداف الألفية الأمم المتحدة بحلول عام 2015. أنظر: <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml>

مبتدعة للتعبير عن مفهوم التنمية المجتمعية. ومصطلحات مثل "الرفاهية" و"الحياة الجيدة" أو حتى "السعادة"، التي وجدت طريقها إلى سياسات الحكومات وإحصائياتها. مركزة على المؤشرات الموضوعية والنوعية بدلاً من المؤشرات الكمية البحتة<sup>18</sup>. وقد تم الاعتراف بهذا المبدأ الأساسي في الفقرات 30 و58 و134 من الوثيقة التي نتجت عن "قمة ريو+20" وعنوانها "المستقبل الذي نريده"<sup>19</sup>.

### العلاقة بين صون التراث الثقافي والتنمية المستدامة

إن مسألة التنمية المستدامة يمكن فهمها بطريقتين اثنتين من حيث علاقتها بالتراث الثقافي:

1. بوصفها من اهتمامات استدامة التراث. واعتبارها غاية بذاتها. وجزءاً من الموارد البيئية/الثقافية التي ينبغي حمايتها ونقلها إلى الأجيال المقبلة لضمان تنميتها (جوهر).
2. بوصفها مساهمة يمكن للتراث وصون التراث أن يقدمانها للأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة (وسيلة).

تعتمد المقاربة الأولى على فرضية أن التراث الثقافي والقدرة على فهم الماضي من خلال بقاياه المادية. بوصفها سمات مميّزة للتنوع الثقافي. يلعبان دوراً رئيسياً في تعزيز المجتمعات المحلية القوية. وفي دعم الرفاهية المادية والروحية للأفراد. وفي التشجيع على التفاهم المتبادل والسلام. واستناداً إلى وجهة النظر هذه. تعتبر حماية التراث الثقافي وتعزيزه. من حيث مساهمته في المجتمع. هدفاً مشروعاً في حد ذاته.

أما المقاربة الثانية فتنبع من إدراك أن قطاع التراث. بوصفه لاعباً أساسياً في الساحة الاجتماعية الأوسع. وبوصفه عنصراً في نظام أكبر لمكونات مترابطة فيما بينها. ينبغي أن يقبل بنصيبه من المسؤولية فيما يتعلق بالتحدي العالمي للاستدامة. وفي إطار السياق الحالي للضغوط المتزايدة من الأنشطة البشرية. وتراجع الموارد المالية والبيئية. والتغيير المناخي. لم يعد بالإمكان أخذ مساهمة حماية التراث في الاستدامة والتنمية المستدامة على أنها أمر مفروغ منه. بل ينبغي تقديمها على أساس كل حالة على حدة من خلال "الأركان" الثلاثة: البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي والبعد البيئي<sup>20</sup>.



"إن التراث العالمي هو لبنة في  
بناء السلام والتنمية المستدامة.  
وهو مصدر الهوية والكرامة  
للمجتمعات المحلية. وهو ينبوع  
المعرفة والقوة اللتين ستتم  
المشاركة بهما."

السيدة إيرينا بوكوفا - مدير عام  
اليونسكو. الدورة 18 للجمعية العامة  
للدول الأطراف في اتفاقية التراث العالمي

18. مثال على ذلك هو لجنة حكومة ملكة بوتان للسعادة الوطنية الإجمالية. أنظر:

<http://www.gnhc.gov.bt/mandate/>

19. متاحة في الموقع الإلكتروني:

<http://www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf>

20. Boccardi, G. 2007. World Heritage and Sustainability; Concern for social, economic and environmental aspects within the policies and processes of the World Heritage Convention. London, M.Sc. dissertation, UCL Bartlett School of the Built Environment.



## السياق: إدارة التراث الثقافي 2

يجري الاعتراف على نحو متزايد بمقدرة التراث على المساهمة في حماية البيئة وفي نمو رأس المال الاجتماعي والاقتصادي. وقد أصبح من غير الممكن عزل شواغل التراث بطريقة مصطنعة عن القطاعات الأخرى. حيث أن العوامل الخارجية "سوف تستمر في إلحاق الضرر بممارسات التراث تماما كما أن اتخاذ قرارات معزولة بشأن إدارة التراث سيؤدي إلى إلحاق الضرر بالعلاقة التي تربط التراث بسياقه"<sup>21</sup>.

وقد أصبح ذلك واضحا في العوامل التي أثّرت على حالة صون ممتلكات التراث العالمي على مدى السنوات القليلة الماضية (أنظر جزء 7.3). وتشير الاحصائيات في الغالبية العظمى من الحالات. إلى أن المشكلات المسؤولة عن تدهور تلك الممتلكات جاءت من "خارج حدود الموقع. وأن المدير المعين. مهما كان جيدا. كان ذو مقدرة محدودة على التغيير"<sup>22</sup>. إن المساهمة في التنمية المستدامة. ضمن هذا المنظور. لا تكون مجرد التزام أخلاقي بقطاع التراث الثقافي فحسب. بل تكون على المدى الطويل مسألة بقاء. وبخاصة في الأزمنة المالية الحالية التي تنزايد فيها صعوبة تبرير الإنفاق العام على الصون.

إن التركيز على الحجّة الأولى (التراث الثقافي بوصفه غاية مشروعها ذاتها). عندما لا يكون مدعّمًا بالبراهين المؤيدة لمساهمة التراث في الموقّومات الأساسية الأخرى لرفاه الإنسان مثل خلق فرص عمل أو أية منافع مادية أخرى. لطالما وضع صون التراث في نوع من "الاحتياطي الخاص" للنوايا الحسنة المفتّرة إلى التمويل الكافي. فالافتراض بأن الأمكنة التراثية. بما فيها بالطبع "استخدام الأراضي بشكل مستدام" المذكورة في "المبادئ التوجيهية" بشأن المناظر الطبيعية الثقافية. تمثّل نماذج تنمية مستدامة بطبيعتها. ما زال يحتاج إلى برهان. بخاصة عندما تعطى الأولوية "للحماية" ولا تُعيّن الحدود المقبولة للتغيير. وقد أدّى ذلك إلى شاغل مفاده أنه ما لم يتمّ الاعتراف بصورة جليّة بمساهمة التراث في الأركان الثلاثة الأخرى وتبيّن تفاصيل تلك المساهمة. فإنه يُخشى أن يبقى التراث مجالاً هامشيًا في الإطار الأوسع للتنمية المستدامة.

ولقد رأى البعض. من ناحية أخرى. أنه يجري إلقاء اهتمام كبير بـ "التنمية" الاجتماعية- الاقتصادية. وأن إنقاذ أكبر قدر ممكن من التراث الذي بقي حيًّا حتى الآن أمر مصيري. بغض النظر عن الفوائد الفورية التي قد يوقّرها للمجتمعات المحلية. بما أنه يشكّل أحد الأصول الأساسية لرأس المال الذي سيضمن نماء الأجيال المقبلة. ويدعو هؤلاء لاتخاذ موقف قوي لصالح الصون بوصفه هدفًا شرعيًا بذاته. وبخاصة لبعض المواقع ذات القيمة الاستثنائية الأهمية كتلك المواقع المدرجة في قائمة التراث العالمي. ولا شك أن الفوائد الاجتماعية- الاقتصادية الناجمة عن ممتلكات التراث. من هذا المنظور. مرغوب بها بالطبع. ولكنها ليست ضرورية تمامًا لتبرير صونها. إن الآثار المترتبة عن الأخذ بالمقاربة الثانية (أي مساهمة التراث في الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة) مهمة بالنسبة للقطاع. وهي تنطوي على تحوّل في الموقف الفلسفي والأخلاقي من الصون نفسه في أنحاء عديدة من العالم.

وسيكون هناك أيضًا نتائج مهمّة تنعكس على نظرية هذا الحقل المعرفي وممارسته. وينبغي على الممارسين في حقل التراث أن يفهموا الروابط المتعددة القائمة بين التراث والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الأوسع نطاقًا والتي توضح عمليات التفاعل المتبادل فيما بينها. وأن يؤدّوا دورهم بما يتفق وذلك. وعليهم أن يتعاملوا مع مجموعة واسعة من الناس من ذوي الخلفيات المختلفة والخبرات المتنوّعة. وأن يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة أوسع من المنتفعين. وهكذا. لن تُترك القرارات التي تُتخذ بشأن صون التراث في أيدي خبراء التراث. بل تتمّ مناقشتها بين العديد من النظراء استنادًا إلى حجج قوية وأهداف مشتركة سعيًا للتوصل إلى تسويات عملية.

21. Boccardi, G. 2012. *Introduction to Heritage and Sustainable Development*. Paper presented at Special Module on Sustainable Development during the ICCROM's course on Conservation Built Heritage.

22. Ibid.

إن المطلوب على الأرجح، هو الجمع بين المقاربتين. اللتين لا تستبعد إحداها الأخرى: إعادة تأكيد قيمة التراث الثقافي من خلال توضيح مساهمته في المجتمع من حيث الرفاه والسعادة<sup>23</sup> من جهة؛ واستكشاف الظروف التي يمكن أن تجعل التراث مساهمًا قويًا في الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. فضلًا عن وضعه في مكانه الصحيح بوصفه أولوية في برامج العمل التنموية العالمية والوطنية. من الجهة الأخرى.

إن تبني المبادرات التي توّفر فوائد متبادلة للممتلك ولحيطه قد لا تبدو ضرورية لحماية القيمة العالمية الاستثنائية. ولكنها يمكن أن تبرهن أهميتها على المدى الطويل. لأنها تربط ما بين هذه الممتلكات وسياقها بطريقة إيجابية وثابتة ومستمرّة. وهذا يساعد على بقائها لمدة طويلة. فعلى سبيل المثال. إن الفوائد المتبادلة لتعزيز المهارات المحليّة لصون الممتلك. بدلًا من تدريب مواهب جديدة من الخارج. قد لا تظهر سوى في فترة زمنية بعيدة.

© Valerio Li Vigni



Studley Royal Park including the Ruins of Fountains Abbey (United Kingdom)

### دمج الاستدامة: مثال

إن الصندوق الائتماني الوطني لإنكلترا وويلز وإيرلندا الشمالية منظمة تراثية غير ربحية تشمل مسؤولياتها المواقع الثقافية والطبيعية والمختلطة. وقد قرّر إدماج شواغل الاستدامة في أعماله وفي عمليات صنع القرار. وتتناول الأداة التي وضعها شواغل التنمية المستدامة. دمجًا استخدامها بشكل شامل في نظام إدارة التراث لإدارة التغيير (التخطيط) وعمليات المتابعة. إن تقييم تأثير القرارات والمقاربات من وجهات نظر ثلاث هي - الناس والتمويل والبيئة - أصبح معيار مراقبة مهم لتفحص لعملياته الخاصة بإدارة التراث. وقد جرى وضع الأداة المعروفة باسم "أداة خط القاع الثلاثي". (Triple Bottom Line Tool) على مثال فكرة الحاجة إلى وجود توازن بين النفعة الاقتصادية والمكتسبات الاجتماعية والبيئة للمنظمة والتراث الذي ترعاه ليكون مستدامًا على المدى الطويل ولتحقق المنافع التي سيتم استغلالها.<sup>24</sup>

### 4.2 حاجة التراث إلى إدارة

إن ازدياد مشاركة المجتمع ككل بالتراث يعني أن التراث لم يعد حكراً على الأكاديميين والآثاريين. إذا ما كان في الأصل معتبراً حكراً عليهم. فالمجتمعات تزداد مشاركتها في هذه الأيام في قضايا تراثها. إن لدى الممتلكات الثقافية وظائف اجتماعية واقتصادية مهمة. ولا يزال بعضها يحتفظ بروابط وثيقة بالمجتمعات المحليّة فضلاً عن إضافة تعبيرات مادية وغير مادية تعكس قيمها. وغالبًا ما يبقى التراث الثقافي قيد الاستخدام للأهداف الأصلية التي أنشئ لأجلها. وتشكّل أماكن العبادة والممتلكات السكنية والمناظر الطبيعية الثقافية أو المؤسسات المختلفة الأنواع بعض الأمثلة على ذلك. وقد تمّ تحويل عدد كبير من أماكن التراث لاستخدامات أخرى. بعد أن تمّ منحها وظيفة تضمن استمرار صيانتها وصلتها بالمجتمع.

23. إن التأكيد المتزايد على نوعية الحياة والرفاه بوصفهما الغايتين النهائيتين لبرامج العمل التنموية الوطنية والعالمية ينطوي على القول بأن جوانب مثل الإبداع والاكتماء الروحي والمعرفة والجمال يمكن أن تُجد طريقها إلى الإحصائيات الرسمية حول الاستدامة الاجتماعية من خلال إدراج 'الثقافة' والتراث بوصفهما مكونين شرعيين ومهمين من مكونات التنمية المستدامة.

24. Lithgow, K. 2011. 'Sustainable decision-making: change in National Trust collections conservation', in: Journal of the Institute of Conservation, Vol. 34 ,No. 1, 2011, pp. 128-142. London, ICON.

## السياق: إدارة التراث الثقافي 2

ويتزايد التركيز أيضاً على المساهمة التي يمكن للتراث أن يقدمها للتنمية المستدامة وللترباط الاجتماعي. ويقترن ذلك بالنطاق الذي يزداد اتساعاً لما يمكن اعتباره تراثاً. بما في ذلك على سبيل المثال، مناظر طبيعية كاملة بأسرها ومراكز حضرية ومنشآت صناعية وعسكرية سابقة. فضلاً عما كان يُعتبر بشكل تقليدي بأنه تراث. مثل المواقع الأثرية والآثار والمباني العظيمة.

إن التعقيد المحيط بالتراث ينبغي إذن أن يدفع المجتمع بقوة للمشاركة في إدارته بشكل شامل بدلاً من الاقتصار على صون بعض الإنشاءات المعيّنة فحسب. كما كان يحدث في الماضي. وبسبب الاتساع الكبير في نطاق ما يُعرف اليوم بالتراث وازدياد المشكلات التي تواجهه تعقيداً والحاجة إلى استخدامه على نحو مستدام، سواء أكان ذلك للسياحة أم لأهداف أخرى. فإن رعاية التراث تنطوي حتمًا على اتخاذ قرارات بشأن ما هو التغيير المقبول أو غير المقبول. إن الحاجة لانتقاء الخيارات من بين البدائل المختلفة المتاحة تعني أن المقاربات حول إدارة مناطق التراث أخذت في التغير. فضلاً عن ذلك، فإنه من الضروري تحديد القيم الخاصة (أنظر الجزء 5.2) لممتلك تراثي ما، كي يمكن اتخاذ قرار بشأن كيفية تغييره بدون أن يؤدي ذلك إلى حدوث تأثير سلبي على قيمه. ولقد باتت إدارة التراث أكثر تطلبًا. وفي الوقت نفسه باتت المخرجات والنتائج المتوقعة من عمليات الإدارة أكبر من أي وقت مضى.

### جدول 3: نظرة عامة - المتطلبات المتزايدة من إدارة التراث الثقافي وعليها



ويتم اليوم إيلاء أهمية متزايدة لإطار العمل العام الذي يحدّد نظام الإدارة وثقافة الإدارة (أنظر الجزء 4).

### ماذا نعني بـ "نظام إدارة" للتراث الثقافي

إن "الإدارة" هي ما يتعلّق بالعمليات- و"الاستخدام الحكيم للوسائل لتحقيق غاية". وهذا المعنى يتوافق مع الأصل اللاتيني للكلمة. كما يمكن تفسير مصطلح "نظام الإدارة" على أنه سلسلة من العمليات التي تُوفّر معًا مجموعة

25. Definition provided by [www.merriam-webster.com/dictionary/management](http://www.merriam-webster.com/dictionary/management)

26. 'The verb manage is thought to come from the Italian maneggiare – to handle, manage, touch, treat – which in turn derives from the Latin manus (hand). The Old French word mesagement (later ménagement) – the handling or training of horses – influenced the development in meaning of the English word management in the 17th and 18th centuries.' [en.wikipedia.org/wiki/Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Management) – Oxford English Dictionary.

T. F. Hoad. 'manage.' The Concise Oxford Dictionary of English Etymology. 1996. Encyclopedia.com. (February 20, 2012).

<http://www.encyclopedia.com/doc/1O27-manage.html>

من النتائج، بعضها يعيد تغذية النظام ليخلق حركةً لولبية تصاعدية من التطور المتواصل للنظام ولإجراءاته وإجازاته. ويوجد شكل من أشكال نظام أو نظم إدارة التراث الثقافي في كل بلد من البلدان. وهذه النظم الإدارية متنوعة. حيث أن بعضها موجود منذ قرون ولم يتغير. فيما تطوّر البعض الآخر تطوّرًا كبيرًا في السنوات الأخيرة. ويعمل بعض هذه النظم على المستوى الوطني. بينما يعمل بعضها الآخر على مستوى المقاطعة أو الإقليم، أو على المستوى المحلي أو على مستوى الممتلك. كما توجد في بعض أنحاء العالم آليات غير رسمية لصنع القرارات المتعلقة بحفظ التراث قد لا تتماشى مع الرأي السائد حول نظام الإدارة في قطاع التراث. إلا أنها مع ذلك نظم إدارية.

يساعد "نظام إدارة التراث الثقافي" على صون وإدارة ممتلك بعينه أو مجموعة من الممتلكات بطريقة تحمي قيم التراث بخاصة القيم العالمية الاستثنائية إذا كان الممتلك تراثًا عالميًا. ويعزّز فوائده الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على نحو أوسع خارج حدود كل من الممتلكات الثقافية حيث يكون ذلك ممكنًا. إن هذه المشاركة الأوسع نطاقًا تمنع حدوث الممارسات المضرة بالتراث الثقافي كما أنها تسهّل تحديد القيم التراثية للممتلك وتعزيزها. وهي، فضلًا عن ذلك، توفّر دورًا بنّاءًا للتراث الثقافي في تعزيز التنمية البشرية التي ستعود بالمرود على المدى الطويل. فتزيد من استدامة التراث الثقافي نفسه (أنظر الجزء 3.2).

ويعتمد النجاح المستقبلي لنظم إدارة التراث بشكل كبير. لا سيّما تلك الخاصة بالتراث العالمي. على قدرة تلك النظم. من بين أمور أخرى. على:

- توظيف مقارنة مبنية على القيم (أنظر الجزء 5.2).
- توفير مقاربات تتوقّع التغيير وتستبقه وتديره.
- الاستئناس في العلاقة ما بين التراث والمجتمع. والبحث باستمرار: لماذا ينبغي صون التراث وكيف. ولن يُصان ومع مَنْ.

### 5.2 مقاربات لصون التراث وإدارته

لا بدّ من أن يكون هناك أساس متّفق عليه لإدارة التراث بغض النظر عن نظام الإدارة المستخدم أو الذي تم وضعه. سواء أكان غير رسمي أم كان جيّد التوثيق. ففي العقود الأخيرة وُجدت مقاربتان رئيسيتان: الأولى هي ما نسمّيها هنا المقاربة "التقليدية"، والثانية هي المقاربة "المبنية على القيم"، وهي السائدة بشكل متزايد. لأنها على ما يبدو هي الأكثر قدرة على التكيف. والمقاربتان لا تستبعد إحداهما الأخرى؛ فعدد من النظم الإدارية تحتوي على عناصر من المقاربتين كليهما. وهنا نقارن ونقابل بين المقاربتين ونحاول أن نشرح أسباب كون "المقاربة المبنية على القيم" هي الأكثر ملاءمة لصون ممتلكات التراث العالمي وإدارتها.

#### المقاربة "التقليدية"

تشير المقاربة "التقليدية" إلى النهجية المعتمّدة من قبل المهنيين المختصين في الصون مع ولادة حركة الصون الحديثة في العالم الغربي. وينصبّ التركيز الرئيسي على صون المواد أو نسيج الماضي الذي تمّ تحديده بأنه المعالم والمواقع التي ينبغي حفظها للأجيال المقبلة. ولقد بدأ خبراء الصون أنفسهم بتحديد وتعريف الأماكن التي ينبغي حمايتها (والتي تمّ لاحقًا تدعيمها بوضع تشريعات لهذا الغرض من قبل الدول الفردية). كما أدّى درس حالة النسيج الموجود إلى مداخلات مختلفة لإطالة حياة المواد. وقد نالت هذه المقاربة في منتصف القرن العشرين اعترافًا دوليًا من خلال مبادئ مثل "ميثاق البندقية". وعمل منظمات مثل المجلس الدولي للمعالم والمواقع - إيكوموس.

## السياق: إدارة التراث الثقافي 2

جدول 4: المقاربة التقليدية للتخطيط



وقد تمّ اعتماد هذه المقاربة على نحو واسع على النطاق العالمي، وكان لها جوانب مفيدة وأخرى مسيئة في الوقت نفسه. ويبدو أن المقاربة المبنية على القيم التي وُضعت منذ عهد قريب بدأت تكسب رواجًا لقدرتها على معالجة التعقيدات المحيطة بالتراث، وبخاصة من حيث كون تلك المقاربة مناسبة للتطبيق على التراث العالمي.

### المقاربة المبنية على القيم

تعتبر هذه المقاربة المبنية على القيم، في نواحٍ عديدة، استجابة للاعتراف بالتعقيد المتزايد الذي يتصف به التراث. ولقد تطوّرت تلك المقاربة في مناطق مختلفة من العالم، على سبيل المثال في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وأصبحت معروفة بصورة أفضل من خلال "ميثاق بوذا" الذي وضعه المجلس الدولي للمعالم والمواقع- إيكوموس أولاً بأستراليا عام 1979، وجرى خديته في وقت لاحق. وقد أكّد الميثاق مبدأ تقييم أهمية المكان- استنادًا إلى القيم التي ينسبها إليه المنتفعون والأطراف المعنية جميعًا (وليس الخبراء فحسب) واستخدام "بيان الأهمية" - بوصفه أساسًا لوضع استراتيجيات الصون والإدارة. وقد جرى تطوير هذا المفهوم إلى حدّ أبعد من خلال العمل على "خطط الصون" التي وضعها جيمس كيرّ (James Kerr) في عام 1982. فقد طوّر مقاربة منهجية لرسم خطط الصون والإدارة مبنية على أساس القيم، والأهم من ذلك، كونها مبنية على ما للمكان التراثي من أهمية ثقافية بالنسبة للمجتمع. وتنبئ هذه المقاربة فرضية أساسية وهي أن الناس في المجتمع ينسبون قيمًا مختلفة للتراث.

جدول 5: المقاربة المبنية على القيم للتخطيط



لقد تمّ تطوير هذه المقاربة إلى حدّ أبعد في أمكنة أخرى، مثلًا من قبل "مؤسسة التراث الإنكليزي" في "توجيهات حول خطط الصون":

## توجيهات مؤسسة التراث الإنكليزي حول خطط الصون (1998)

## صيغة شيفيلد (Sheffield) النموذجية لمثال خطة للصون

هذه مجرّد قائمة مقترحة بعناوين "خطة للصون". قد تدعو الحاجة للمعامتها لشروطكم الخاصة وللاحتياجات الخاصة لموقعكم أو الاستفادة منها لإيجاد مقاربات أخرى.

1. خلاصة. بيان مقتضب في صفحة واحدة يلخّص الاستنتاجات الرئيسية للخطة.

2. مقدمة. ظروف الخطة: نطاق الخطة (وتتضمن حدود الدراسة): قيود الدراسة: المؤلف: العلاقة مع أية خطط أخرى ذات صلة: من هم الذين تم التشاور معهم بشأن الخطة: متى تم تبني الخطة. ومن قبل من.

3. فهم الموقع. تحليل الموقع الذي يجمع معًا وثائق وشواهد مادية (علم الآثار والهندسة المعمارية والمناظر الطبيعية إلخ.) فضلًا عن المعلومات الأيكولوجية بطريقة تكون ذات صلة بالإدارة ممثلة بالرسوم والخرائط والخطط المرئية. تاريخ مختصر للموقع. المراحل الرئيسية لاستخدام المبنى التاريخي أو الأراضي (مدعم بالخرائط أو الخطط). وصف المعالم المهمة: الموقع الطبوغرافي وتحديد المنظر الطبيعي.

العالم الرئيسية في الموقع (مثلًا المباني، الغرف أو الفضاءات الرئيسية، المناطق ذات الطابع المميّز، معالم المناظر الطبيعية، الزرع، الموائيل، المجموعات، الآلات والمعدّات). أية معلومات أخرى ذات صلة (مثلًا، الجيولوجيا، الأيكولوجيا). التوثيق. (المصادر والمحفوظات).

4. تقييم الأهمية. تقييم أهمية الموقع عمومًا وبالتفصيل معًا لكل المكونات الرئيسية للموقع وإصدار أحكام قيمة معيّنة عن درجة الأهمية التاريخية والأيكولوجية والجيولوجية والثقافية والجمالية والأثرية والتقنية والاجتماعية وغير ذلك من أنواع الأهمية. ملخص شامل للأهمية (على وجه واحد من صفحة بقطع الربع A4 أو "الرسالة"). الوضع القانوني للموقع بأسره أو لأجزاء منه. الأهمية حسب مرحلة الاستخدام الثقافي/استخدام الأراضي. الأهمية حسب المكوّن/المساحة/الجزء المستقلّ (يمكن أن يوضع في جدول أو أن يكون وصفًا). أية قيم أو طرق أخرى يكون بها المكان مهمًا (المجتمع المحلي مثلًا).

5. قضايا/قابلية التعرض للخطر. تعريف تلك القضايا التي تؤثر على أهمية الموقع أو التي يمكنها التأثير عليها في المستقبل، وتتضمّن الحالة المادية، أهداف أصحاب الأملاك، الاستخدام الحالي، الحدود، الموارد المتاحة، العوامل الخارجية، المعرفة المتوقّرة عن الموقع، الضرر الحاصل في الماضي، توقعات الجمهور والمجموعات، إمكانية الوصول، الضوابط القانونية، النزاعات المحتملة. خلفيّة الموقع (الملكية القانونية، الإشغال، إمكانية الوصول، التعيين) المحيط: المناظر الطبيعية: الآثار المدفونة: الإنشاءات المبنية: العناصر الداخلية: المجموعات: صون الطبيعة: الدور في المجتمعات.

6. سياسة الصون. عرض السياسات أو "الرؤية" لصون الموقع التي تُظهر كيفية التي سيكون عليها: تحديد الاستخدامات المناسبة وتلبية الشروط القانونية والعمل بالموارد وإصلاح الأولويات وحلّ النزاعات وتعريف فلسفة الصون وتعزيز تقدير الجمهور وصيانة الموقع وإدارته ورصد التدخّل للحفاظ على الأهمية. كما يمكن ربط السياسات بتوفير خدمات جديدة واستخدامات جديدة أو فلسفة التصميم الجديد.

كن مبدعًا واسع الخيال!

الضوابط القانونية والتخطيط ذو الصلة وغيره من السياسات. التوجيه غير القانوني ذو الصلة. سياسات الحفظ: المحيط: المناظر الطبيعية: الآثار المدفونة: الإنشاءات المبنية: العناصر الداخلية- المقتنيات: الأيكولوجيا: العرض. التفسير والتعليم: إدارة الزائرين (بما فيها مداخل المعاقين، الاستخدام، المرافق): الدور في المجتمع: بحوث المستقبل.

7. التنفيذ والمراجعة. تحديد الخطوات التالية. بما في ذلك استراتيجية تنفيذ "خطة الصون" (مثلا). وضع مخطط - يشرح كيفية مراجعة الخطة ومَن سيراجعها).

الاستراتيجية. يمكن إلحاق "خطة الصون" بوثائق استراتيجية مختلفة من ضمنها خيارات تقييم لمخطط جديد. ومقترحات الترميم وحسابات التكاليف. ومقترحات الإدارة. أو تقييم تأثير المخطط القائم قياسًا بخطة الصون.

### المصادر

الملاحق. تتضمن نسخًا من الخرائط ذات الصلة. ووثائق التحديد. ومقتطفات من وثائق السياسة. ومسح الموقع. والمعلومات التقنية. والرسوم وبعض المعلومات الأخرى غير المتوفرة في حينه. استخدام الملاحق لإبقاء النص الأساسي مقتضبًا.

(from Kate Clark, Institute of Historic Building Conservation Context 57- March 1998)

يتجه مزيد من الدول نحو تبني مقارنة مبنية على القيم لصون التراث. يتم في هذه المقاربة أولاً تحديد أهمية متلك التراث من خلال عملية تشاركية تشمل جميع من لهم مصلحة به. وبعد تعريف الأهمية (بيان الأهمية) يصبح هذا البيان هو الإطار لوضع سياسة الصون واستراتيجيته حيث يؤخذ بعين الاعتبار كل من حالة المتلك. والقواعد واللوائح. واحتياجات المجتمعات المحلية وغير ذلك.

إن اتفاقية التراث العالمي هي في الواقع مثالاً مبكراً على المقاربة المبنية على القيم إذ أن تنفيذها ركز منذ البداية على تحديد القيمة العالمية الاستثنائية وحماية تلك القيمة التي تشكل الدلالة التي تجعل للمكان أهمية بالنسبة للبشرية جمعاء. إن الهدف من إدارة متلكات التراث العالمي إذن. هو ضمان حماية القيمة العالمية الاستثنائية لمتلك تراثي بعينه أو الحفاظ عليها على المدى الطويل.

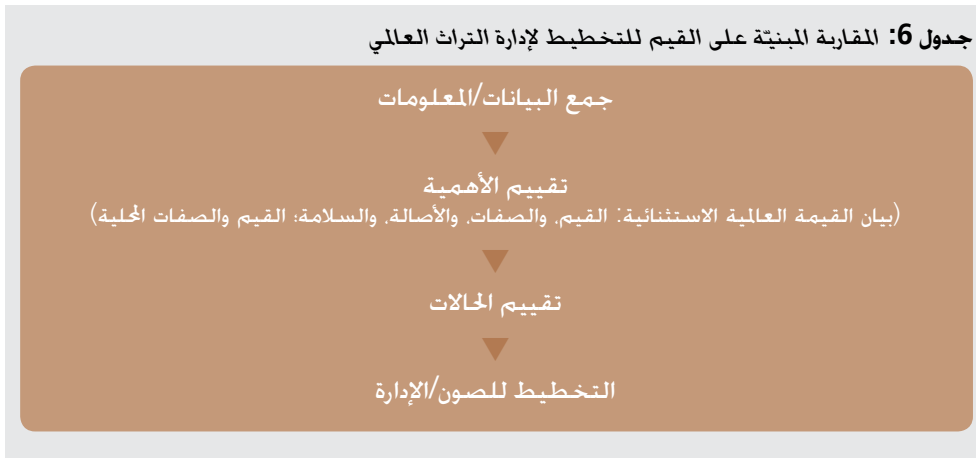
وبالتالي. تعدّ هذه المقاربة التي تعتمد القيم أساساً. ملائمة جداً لصون متلكات التراث العالمي وإدارتها: ويبحث الجزء 3 ذلك مزيد من التفصيل. وتتميّز هذه المقاربة المبنية على القيم بأنها لا تركز على النسيج وحده بل على مجموعة من القيم التي لا تحمل أهمية لمجموعة من خبراء التراث فحسب. بل إنها مهمة أيضاً بالنسبة لمجموعة متنوعة من المستفيدين الشرعيين. ومع ذلك تحتاج مقاربات الإدارة لأن تكون متجاوبة. لأن قيم التراث هذه. وهي القوى الدافعة لصنع القرار. ليست ثابتة. فهذه القيم تعتمد على المجموعات الاجتماعية التي تشارك في نسبتها إلى التراث. وهي قيم يمكن أن تتغير مع مرور الزمن. فتجاري (أو تشكل ردًا على) التغيرات في القيم الأوسع الاجتماعية منها والثقافية والبيئية وتلك الخاصة بالاستخدام. وسوف يكون هناك أحياناً تعارض بين قيم التراث المختلفة المنسوبة لمتلك ما. وسيكون من الضروري اتخاذ قرار بأولوياتها النسبية.

إن الأمر الأساسي في المقاربة المبنية على القيم هو إعداد "بيان الأهمية" واستخدامه أساساً في تحديد استراتيجيات الصون والإدارة. وقد دخل هذا المفهوم في خطاب التراث العالمي في عام 1995. وأدرج في عام 1997 في "المبادئ التوجيهية" التي تنصّ على أن "بيان الأهمية ينبغي أن يوضّح ما هي القيم المحسّدة في الموقع...". وفي عام 2000 أدخل اجتماع مخصص لمراجعة "المبادئ التوجيهية" (كانتريري بالملكة المتحدة نيسان/أبريل 2000) "بيان قيم التراث العالمي". وفي الدورة الخامسة والعشرين لاجتماعات لجنة التراث العالمي (هلسنكي. 2001) تم استبداله بمصطلح أكثر دقة هو "بيان القيمة العالمية الاستثنائية". وأخيراً. تم إدراج تعريف "بيان القيمة العالمية الاستثنائية" في "المبادئ التوجيهية" التي صدرت عام 2005. وفيما تقدّم الفقرة 155 تعريفًا عملياً لـ "بيان القيمة العالمية الاستثنائية". تنصّ الفقرة 51 بوضوح على أنه: "لدى إدراج متلك ما في قائمة التراث العالمي. تعتمد اللجنة "بيان القيمة العالمية الاستثنائية" ليكون وثيقة مرجعية أساسية للحماية الفعلية للممتلك المعني وإدارته في المستقبل".

وفي عام 2007 بدأت اللجنة باعتماد "بيان القيمة العالمية الاستثنائية" عند تسجيل المتلكات. غير أنه كان هناك العديد من أوجه التضارب في أسلوب بيانات القيمة العالمية الاستثنائية. بسبب عدم وجود نموذج

متّفق عليه لكتابتها حتى أيلول/سبتمبر 2008. وإثر الأبحاث التي أجرتها منظمة إيكروم، وكذلك ورشة عمل وسلسلة من النقاشات، أقرّ مركز التراث العالمي وهيئاته الاستشارية نموذجاً تم إدراجه في "المبادئ التوجيهية". وبحته في " دليل الترشيح". وقد قاربت الدول الأطراف والهيئات الاستشارية واللجنة من الانتهاء من إقرار البيانات الأرجاعية الخاصة بالقيمة العالمية الاستثنائية للممتلكات المسجلة قبل عام 2007. وهذه البيانات مبنية على القرار الأصلي للجنة الخاص بالتسجيل وعلى التوثيق الذي تدارسته في ذلك الوقت.

ويوصى باتباع المقاربة المبنية على القيم بوصفها أداة تخطيط لإدارة ممتلكات التراث العالمي بالتزامن مع إطار لنظم الإدارة التي نعرضها في الفصل 4. وستتم مناقشتها إلى حدّ أبعد في الملحق أ.



### إدارة بيئة تاريخية متغيرة

إن لإدراك الطبيعة الشاملة للبيئة التاريخية وأهميتها ككل، تأثيرات كبيرة بالنسبة لمدير موقع ثقافي. ولقد تغيّر مع هذا التحول المفهوم كُله لإدارة المواقع خلال نصف القرن الماضي.

كانت البيئة التاريخية متغيرة على الدوام، وسوف تستمرّ في التغيّر استجابة للاحتياجات البشرية ولعوامل أخرى تكون أحياناً كارثية. وينبغي على مدير الممتلك أن يدرك أن أي جزء من البيئة التاريخية يمكن أن يحمل قيمةً متعدّدة ومتغيرة (كما ذكر أعلاه) ويمكن لتلك القيم أن تتضارب إن لم تتمّ إدارتها بدقة وعناية. كما قد يكون التغيير ضرورياً أيضاً للسماح للمكان بالاستمرار في تلبية وظيفته الأصلية. ويصحّ هذا الأمر على جانب كبير من التراث الديني. وعلى أماكن مثل مباني مجلس النواب الوطنية، التي تمّ تكييف نسيجها للسماح له بالاستمرار بالقيام بدور المشرّع. كما يمكن للتغيير أيضاً أن يقود إلى إبقاء المكان التراثي قيد الاستخدام المفيد، وبشكل ذلك بصورة عامة، أفضل وسيلة لضمان صيانه والحفاظ عليه في المستقبل.

إن إدارة البيئة التاريخية هي إذن إدارة التغيير. وهذا يصحّ على ممتلكات التراث العالمي بقدر ما يصحّ على أي شكل آخر من أشكال التراث. ويجب أن يتمثّل هدف المدير في استمرار الاستخدام للمناظر الطبيعية، سواء أكانت ريفية أم حضرية، فيما يتمّ الحفاظ على ما هو مهمّ من الماضي وإعادة استخدامه إذا أمكن. وفي الوقت الذي يجري فيه العمل أيضاً على حماية القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك، ونتيجة لذلك، يجب على الإدارة أن تتغيّر أيضاً لاستيعاب آراء الآخرين ومصالح أولئك الذين يعيشون في المنطقة ويعملون فيها.

ويمكن لنطاق القيم والمصالح أن يكون واسعاً جداً، حيث يتضمّن الحكومة الوطنية والإقليمية والمحلية، ومجموعة متنوّعة من الهيئات التشريعية والهيئات غير الحكومية ومجتمعات محلية، تلك التي تملك هذه الأماكن المذكورة وتقيم فيها، فضلاً عن مجموعة واسعة النطاق من مستخدمي تلك القطعة المعيّنة من البيئة التاريخية.

وقد أثبت التخطيط الإداري أنه أحد أهم أدوات إدارة التغيير في الممتلكات الثقافية (أنظر ملحق أ بشأن مراجعة التخطيط الإداري، والملحق ب بشأن أدوات أخرى، بعض منها يُستخدم على نطاق واسع في مجال التراث، والبعض الآخر ما يزال قيد الوضع).



# 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

يقدم الجزء 3 وصفا لاتفاقية التراث العالمي، فيصف ما تطالب الاتفاقية الدول الأطراف القيام به؛ وما تذكره الاتفاقية حول إدارة ممتلكات التراث العالمي. ودور "المبادئ التوجيهية" (الأجزاء 1.3 - 3.3). كما يشرح مفاهيم بالغة الأهمية مثل القيمة العالمية الاستثنائية والأصالة والسلامة، وإجراءات مثل وضع التقارير الدورية والإدراج في قائمة التراث المعرض للخطر (الجزء 4.3).

ثم يقدم هذا الجزء عرضاً للإجراءات التي تواصل لجنة التراث العالمي اتخاذها لتحسين عمل الاتفاقية. وتتخذ هذه الإجراءات شكل قرارات يتم جمعها في صيغة "توجيه استراتيجي" إلى الدول الأطراف. وتعديلات يتم إدخالها على "المبادئ التوجيهية" كنتيجة لتراكم الخبرة في تنفيذ الاتفاقية (الأجزاء 5.3 - 7.3). ويصف القسم الأخير استراتيجية بناء القدرات في عمل التراث العالمي (الجزء 8.3).

## 1.3 ما هو التراث العالمي، وما هي منظومة التراث العالمي وشروطه؟

تبلور مفهوم "التراث العالمي ذي القيمة العالمية الاستثنائية" في عام 1972 عندما تبنّت منظمة اليونسكو "الاتفاقية المتعلقة بحماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي". والمعروفة غالباً ببساطة بـ "اتفاقية التراث العالمي". وقد أدخل تبنّي هذه الاتفاقية في التشريعات الدولية فكرة مفادها أن بعض التراث في العالم هو من الأهمية بمكان بحيث أنه ذو قيمة للإنسانية بأسرها. وأن مسؤولية إدارته هي أكثر من دلالة وطنية، حتى لو بقيت المسؤولية الأساسية للدول الفردية. وقد كان هذا المفهوم جذاباً لدرجة أن 190 دولة طرفاً صادقت حتى الآن على الاتفاقية. كما تم تسجيل حوالي ألف ممتلك في قائمة التراث العالمي.

وبعد مضي ما يربو على أربعين عاماً، يبقى المفهوم الأصلي حياً ونامياً. غير أن تطبيقه تغير تغيراً تاماً، بسبب التحوّلات التي طرأت على السياق الذي تُطبّق فيه الاتفاقية. ويعود ذلك إلى العدد الهائل من ممتلكات التراث العالمي، وإلى تطوّر عمليات التراث العالمي؛ غير أنه يعود بصفة خاصة إلى تطوّر مفهوم التراث، وبخاصة التراث الثقافي على مدى الأربعين سنة الماضية. وقد تزايد خلال تلك الفترة إدراك الحاجة إلى إدارة مناسبة لممتلكات التراث العالمي.

وكانت معظم المواقع الثقافية، وهي أوائل الممتلكات التي تمّ تسجيلها في قائمة التراث العالمي في عام 1978، معالم أثرية أو حضرية من حيث الطابع. رغم أن بعض المواقع كان صناعياً أو إيحائياً من حيث القيمة. منذ ذلك الحين، اتسع مفهوم التراث الثقافي إلى حدّ التغيّر التام وذلك بالاعتراف بأن البشرية كان لها تأثير على الكون بأسره. ويمكن لشواهد هذا التأثير أن يُنظر إليها على أنها تراث، حتى لو كان معظمها لا يمكن اعتباره ذا قيمة عالمية استثنائية.

وعلى نحو مماثل، توسّع تطبيق الاتفاقية لا ليشتتمل على المباني الكبيرة والمراكز الحضرية الخاصة بالطبقات الحاكمة على مرّ العصور فحسب، بل ليضمّ أيضاً ما هو مساوٍ لها في الأهمية. وإن كان أكثر هشاشة. وهو الدليل على العمليات الأساسية التي بها تطوّرت البشرية المُتَمَعِّع وأساسه الاقتصادي. ونتيجة لذلك توسّعت طبيعة خصائص ممتلكات التراث المسجّلة في قائمة التراث العالمي لتشمل شواهد عن العلوم والتكنولوجيا والصناعة والزراعة، ولتضمّ مفهوم المناظر الطبيعية الثقافية. وقد عنت هذه العملية أن المشكلات التي تواجه إدارة ممتلكات التراث العالمي هي أكثر تعقيداً بكثير مما كانت عليه في عام 1972.

أ بلغ عدد الدول الأطراف 191 دولة عام 2014 وعدد الممتلكات المسجلة في قائمة التراث العالمي 1007 ممتلكات بانتهاء الدورة 38 لاجتماعات لجنة التراث العالمي (الدوحة، قطر - حزيران/يونيو 2014). (المحرر).

### 2.3 اتفاقية التراث العالمي لعام 1972: لماذا وكيف تدار الممتلكات، والحاجة إلى الالتزام بالاتفاقية

لا يزال الإطار الأساسي لمنظومة التراث العالمي هو نفسه الذي وضعته الاتفاقية فيما يتعلق بحماية التراث الثقافي والطبيعي العالمي. لم يتغير منذ أن اعتمدته منظمة اليونسكو في عام 1972. ويمكن تتبع التطبيق المتغير للاتفاقية من خلال الطبقات المتتالية لوثيقة اليونسكو المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي من الطبعة الأولى الصادرة في عام 1977 إلى الطبعة الأحدث عهدًا الصادرة في عام 2012<sup>٢٧</sup>. وكانت الطبقات المتعاقبة الصدور لتلك الوثيقة الأداة الرئيسية لترجمة المبادئ العامة لاتفاقية التراث العالمي إلى توجيه أكثر تفصيلًا لتسهيل تطبيقها العملي.

تشتمل منظومة التراث العالمي على عدد من اللاعبين. وتُعدّ لجنة اليونسكو للتراث العالمي الهيئة الحاكمة للاتفاقية (يشار إليها فيما بعد باسم "اللجنة"). وتتألف اللجنة من واحد وعشرين عضوًا تنتخبهم الدول الأطراف في الدورة العادية لاجتماع الجمعية العامة التي تُعقد مرة كل سنتين. وقد لعبت الجمعية العامة للدول الأطراف في السنوات الأخيرة دورًا أكثر نشاطًا في وضع السياسات العامة لتنفيذ الاتفاقية.

ويستمر عمل الدول الأطراف عادة في اللجنة لمدة أربع سنوات. وتتحمل اللجنة مسؤولية تنفيذ الاتفاقية. وتشتمل المهام الرئيسية الموكلة إليها كما وردت في "المبادئ التوجيهية"، على التالي:

- مراجعة السياق بانتظام (الهدف من الاتفاقية، إطار العمل المؤسسي، تعريف القيمة العالمية الاستثنائية ومعايير الحماية والإدارة) (القسمان الأول والثاني).
- ترشيح الممتلكات (القسم الثالث).
- متابعة الممتلكات (القسمان الرابع والخامس).
- الدعم والمساعدة الدولية (القسمان السادس والسابع)<sup>27</sup>.

#### تتولى اللجنة القيام بما يلي:

- أ) حدّد، على أساس القوائم المؤقتة والترشيحات التي تقدمها الدول الأعضاء، ممتلكات التراث الثقافي والطبيعي ذات القيمة العالمية الاستثنائية الواجب حمايتها في إطار الاتفاقية وتدرج هذه الممتلكات في قائمة التراث العالمي؛
- ب) تتفحص حالة صون الممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي عن طريق تطبيق إجراءات المتابعة الاستجابية والتقارير الدورية؛
- ج) تقرّر أي الممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي يجب أن تدرج في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر، أو تشطب منها؛
- د) تقرّر ما إذا كان ينبغي شطب ممتلك ما من قائمة التراث العالمي؛
- هـ) حدّد الإجراءات التي ينبغي اتباعها في دراسة طلبات المساعدة الدولية وجري الدراسات والمشاورات اللازمة قبل اتخاذ قرار بهذا الصدد؛
- و) حدّد الكيفية التي يمكن بها استخدام موارد صندوق التراث العالمي على النحو الأفضل لمساعدة الدول الأطراف على حماية ممتلكاتها ذات القيمة العالمية الاستثنائية؛
- ز) تتقضى إمكانات زيادة موارد صندوق التراث العالمي؛
- ح) تقدّم تقريرًا عن أنشطتها مرة كل سنتين إلى الجمعية العامة للدول الأطراف وإلى المؤتمر العام لليونسكو؛
- ط) تراجع وتقيم تنفيذ الاتفاقية بصفة دورية؛
- ي) تنقح وتعتمد المبادئ التوجيهية.

تجتمع اللجنة سنويًا خلال شهري حزيران (يونيو)/تموز (يوليو) من كل عام، كما يمكن أن تعقد اجتماعات استثنائية في أوقات أخرى من العام. وتلقى اللجنة مشورة متخصصة من هيئات استشارية ثلاث حدّتها

٢٧ أضيفت تعديلات جديدة على هذه الطبعة في اجتماع الدورة 36 للجنة التراث العالمي (سانت بيترسبورغ 2012) وصدرت آخر طبعة محدّثة عام 2013. (المحرر).

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

- الاتفاقية. ويتمثل الدور الرئيسي لهذه الهيئات الثلاث في إسداء المشورة المتخصصة ودعم اللجنة والأمانة (مركز التراث العالمي): وهي التالية:
- المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية - (مركز روما) إيكروم، ومهمته الأساسية هي التدريب.
  - المجلس الدولي للمعالم والمواقع - إيكوموس، وتمثل وظائفه الرئيسية في تقييم ترشيحات المواقع الثقافية، ورفع التقارير عن حالة صون الممتلكات الثقافية المدرجة في قائمة التراث العالمي؛
  - الاتحاد الدولي لصون الطبيعة، وتمثل وظائفه الرئيسية في تقييم ترشيحات المواقع الطبيعية، ورفع التقارير عن حالة صون الممتلكات الطبيعية المدرجة في قائمة التراث العالمي.

#### تتولى الهيئات الاستشارية القيام بما يلي:

- أ) إسداء المشورة بشأن اتفاقية التراث العالمي في مجالات اختصاص كل منها؛
- ب) مساعدة الأمانة في إعداد وثائق اللجنة وجدول أعمال اجتماعاتها وتنفيذ قرارات اللجنة؛
- ج) المساعدة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية العالمية لإعداد قائمة موثوقة وتمثيلية ومتوازنة للتراث العالمي؛ والاستراتيجية العالمية للتدريب [منذ عام 2011 استبدلت بـ "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات"]، وعملية تقديم التقارير الدورية، وتعزيز فعالية استخدام صندوق التراث العالمي؛
- د) متابعة حالة صون ممتلكات التراث العالمي ومراجعة طلبات المساعدة الدولية؛
- هـ) بالنسبة لكل من إيكوموس والاتحاد الدولي لصون الطبيعة: تقييم الممتلكات المرشحة لإدراجها في قائمة التراث العالمي وتقديم تقارير عن هذا التقييم إلى اللجنة؛
- و) حضور اجتماعات لجنة التراث العالمي وهيئة مكتبها بصفة استشارية. ("المبادئ التوجيهية"، الفقرة 31).

يقوم مركز اليونسكو للتراث العالمي بمهمة أمانة اللجنة. ويتمثل الدور الرئيسي للمركز في تقديم الخدمة للجنة التراث العالمي وتنفيذ قراراتها وإدارة العمليات الكبرى للاتفاقية.

#### إن المهام الرئيسية لمركز التراث العالمي هي التالية:

- أ) تنظيم اجتماعات الجمعية العامة واللجنة؛
- ب) تنفيذ قرارات لجنة التراث العالمي وقرارات الجمعية العامة ورفع تقارير إلى هاتين الهيئتين عن تنفيذها؛
- ج) استلام وتسجيل ملفات الترشيح لقائمة التراث العالمي والتحقق من أنها كاملة وحفظها وإحالتها إلى الهيئات الاستشارية المناسبة؛
- د) تنسيق الدراسات والأنشطة كجزء من "الاستراتيجية العالمية لإعداد قائمة موثوقة وتمثيلية ومتوازنة للتراث العالمي"؛
- هـ) تنظيم عمليتي التقارير الدورية والمتابعة الاستجابية؛
- و) تنسيق المساعدة الدولية؛
- ز) تعبئة موارد من خارج الميزانية لصون ممتلكات التراث العالمي وإدارتها؛
- ح) مساعدة الدول الأطراف في تنفيذ برامج اللجنة ومشروعاتها؛
- ط) الترويج للتراث العالمي ولالاتفاقية من خلال إيصال المعلومات إلى الدول الأطراف والهيئات الاستشارية والجمهور العام. ("المبادئ التوجيهية"، الفقرة 28).

#### مسؤوليات الدول الأطراف

لا تأتي اتفاقية التراث العالمي على ذكر الإدارة بحد ذاتها. لكن الاتفاقية توضح أنه ينبغي حماية القيمة العالمية الاستثنائية لممتلكات التراث العالمي إلى مستوى معين (المادة 4). كما أنه ينبغي على الدول الأطراف في

الاتفاقية أن يكون لها نظام عام لحماية كل من التراث الطبيعي والتراث الثقافي على حد سواء (المادة 5). وحدد المادة 4 بوضوح أهداف الاتفاقية بالنسبة لممتلكات التراث العالمي. وتكون بمثابة النجم الهادي في إدارتها. في حين يمكن أن يقال إن المادة 5 تعرض مخططاً لنظام إدارة مثالي على المستوى الوطني. فيما تشير المادة 29 إلى أنه منذ البداية كان يُقصد إلى القول بضرورة وجود نوع ما من أنواع متابعة تنفيذ الاتفاقية. وتوضح الاتفاقية أن المسؤولية الرئيسية لإدارة المواقع تقع على عاتق الدول الأطراف الفردية. فضلاً عن ذلك. فإن المادة 1.6 هي التي تنصّ على أن تراثاً [عالمياً] مثل هذا يشكل تراثاً عالمياً تستوجب حمايته التعاون بين أعضاء المجتمع الدولي كافة. وُحدّد الوسائل التي يتمّ ذلك بواسطتها من خلال عمل لجنة التراث العالمي. وتأسيس صندوق التراث العالمي. والمساعدة الدولية. وُحدّد المادة 29 من الاتفاقية واجب الدول الأطراف في تقديم تقارير حول تنفيذ الاتفاقية (التي تتمّ الآن من خلال عملية التقارير الدورية: أنظر الجزء 5.3). كذلك حدّد الاتفاقية في المادة 4.11 الإجراء الذي ينبغي للجنة أن تتبعه في حال تعرّض أحد ممتلكات التراث العالمي للخطر. وفي المادة 13 حدّد الطرق التي يمكن للجنة أن توفّر بها المساعدة للدول الأطراف.

### الإشارة إلى "الإدارة" في اتفاقية التراث العالمي لعام 1972

إن المقاطع المكتوبة بالخط الأسود العريض من المقتطفات التالية من اتفاقية التراث العالمي لعام 1972 هي الأقرب التي تشير فيها الوثيقة إلى القضايا المتعلقة بـ "إدارة" التراث الثقافي. وتتناول المادة 4 بشكل أساسي ممتلكات التراث العالمي. فيما تعالج المادة 5. وهي التي ربما تشكّل الإشارة الأكثر مباشرة لمقاربات الإدارة. المسؤوليات العامة للدولة الطرف تجاه التراث الثقافي والتراث الطبيعي.

### الإشارات إلى "الإدارة" في اتفاقية التراث العالمي لعام 1972

#### المادة 4

تعترف كل دولة من الدول الأطراف في هذه الاتفاقية بأن واجب القيام بتعيين التراث الثقافي والطبيعي المشار إليه في المادتين 1 و 2 [أي التراث العالمي] الذي يقوم في إقليمها. وحمايته. والمحافظة عليه. ونقله إلى الأجيال المقبلة. يقع بالدرجة الأولى على عاتقها. وسوف تبذل كل دولة أقصى طاقتها لتحقيق هذا الغرض وتستعين عند الحاجة بالاعون والتعاون الدوليين اللذين يمكن أن تُخطى بهما. خاصة على المستويات المالية، والفنية، والعلمية، والتقنية.

#### المادة 5

لتأمين اتخاذ تدابير فعالة ونشطة لحماية التراث الثقافي والطبيعي الواقع في إقليمها والمحافظة عليه وعرضه. تعمل الدول الأطراف في هذه الاتفاقية كل بحسب ظروفها. وفي حدود إمكاناتها. على ما يلي:

- أ. اتخاذ سياسة عامة تستهدف جعل التراث الثقافي والطبيعي يؤدي وظيفة في حياة الجماعة. وإدماج حماية هذا التراث في مناهج التخطيط العام;
- ب. تأسيس دائرة أو عدة دوائر. حيث لا توجد مثل هذه الدائرة في إقليمها. لحماية التراث الثقافي والطبيعي والمحافظة عليه وعرضه. وتزويد هذه الدائرة بالموظفين الأكفاء. وتمكينها من الوسائل التي تسمح لها بأداء الواجبات المترتبة عليها;
- ج. تنمية الدراسات والبحوث العلمية والتقنية. ووضع وسائل العمل التي تسمح للدولة بأن تجابه الأخطار المهددة للتراث الثقافي والطبيعي;
- د. اتخاذ التدابير القانونية، والعلمية، والتقنية، والإدارية، والمالية المناسبة لتعيين هذا التراث. وحمايته. والمحافظة عليه وعرضه وإحيائه;
- هـ. دعم إنشاء أو تنمية مراكز التدريب الوطنية والإقليمية. في مضمار حماية التراث الثقافي والطبيعي. والمحافظة عليه وعرضه. وتشجيع البحث العلمي في هذا المضمار.

#### المادة 29

- أ. تقدم الدول الأطراف في هذه الاتفاقية. في التقارير التي تقدمها إلى المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة في التواريخ وبالصورة التي يحددها هذا المؤتمر. معلومات حول

الأحكام التشريعية والتنظيمية، والإجراءات الأخرى المتخذة لتنفيذ الاتفاقية. كما تشير إلى تفاصيل التجربة المكتسبة في هذا المضمار.

2. ويجب أن تخطر لجنة التراث العالمي بضمون هذه التقارير.

3. وتقدم اللجنة تقريراً عن أوجه نشاطها إلى كل دورة عادية من دورات المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

فيما عدا الاتفاقية نفسها. وضعت اللجنة "المبادئ التوجيهية" لتوفير مزيد من المشورة العملية حول تطبيق الاتفاقية وتنفيذها. ويجري بين الحين والآخر مراجعة "المبادئ التوجيهية". كان آخرها في عام 2012 (أنظر الجزء 3.3). كما تبني اللجنة أيضاً توجيهات أخرى يمكن مراجعتها في قراراتها (وهي متوفرة في الموقع الإلكتروني لمركز التراث العالمي وفي منشورات أخرى).

### 3.3 "المبادئ التوجيهية": الإدارة من أجل حماية القيمة العالمية الاستثنائية

كما أشرنا سابقاً. توفّر "المبادئ التوجيهية" إرشاداً مفصلاً حول تنفيذ الاتفاقية. ومنذ عام 2005، تضمّنت "المبادئ التوجيهية" إرشادات تتعلق بإدارة ممتلكات التراث العالمي. ولا شك أن هذه الإرشادات عامّة إلى حدّ ما، لأنها لا بدّ أن تكون قابلة للتطبيق على الإدارة في أنحاء العالم كافة. ورغم ذلك، هناك تعريف لكلّ من أهداف نظام الإدارة، وما ينبغي أن يتضمّنه في الوقت نفسه. وتنص الفقرة 78 على أن كلّ ممتلك من ممتلكات التراث العالمي ينبغي أن يتمتع بنظام حماية وإدارة مناسب لكي تعتبر الممتلكات ذات قيمة عالمية استثنائية. وتجّد أدناه الإشارات إلى إدارة التراث العالمي في "المبادئ التوجيهية" (طبعة عام 2012).

#### الإشارات إلى الإدارة في "المبادئ التوجيهية للتراث العالمي"

**المادة 108:** ينبغي أن توضع لكل ممتلك مرشح خطة إدارية أو أي نظام إداري موثّق آخر. على أن تحدّد فيها كيفية المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك المعني. ويستحسن أن يكون ذلك بوسائل تشاركية.

**المادة 109:** ويستهدف نظام الإدارة ضمان الحماية الفعّالة للممتلك المرشّح لصالح الأجيال الحاضرة والمقبلة.

**المادة 110:** ويرتهن النظام الإداري الفعّال بنوع الممتلك المرشح وخصائصه واحتياجاته وسياقه الثقافي والطبيعي. وقد تختلف نظم الإدارة باختلاف التطلّعات الثقافية والموارد المتاحة وغير ذلك من العوامل. ويمكن أن تشمل الممارسات التقليدية، آليات التخطيط الحضري أو الإقليمي القائمة. وغير ذلك من آليات مراقبة التخطيط الرسمية وغير الرسمية. إن تقييم الأثر للتدخلات المقترحة ضروري لممتلكات التراث العالمي كافة.

**المادة 111:** ومع الاعتراف بالتنوع المذكور أعلاه، فإن نظام الإدارة الفعّال يمكن أن يتضمّن العناصر المشتركة التالية:

- فهم عميق للممتلك تتشاطرته جميع الأطراف المعنية؛
- دورة تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم واستخلاص الدروس؛
- متابعة وتقييم آثار الاتجاهات والتغيرات والتدخلات المقترحة؛
- مشاركة الشركاء والأطراف المعنية؛
- تخصيص الموارد اللازمة؛
- بناء القدرات؛

(ز) وصف كيفية عمل نظام الإدارة على نحو شفاف وخاضع للمساءلة.

**المادة 112:** يشتمل نظام الإدارة الفعّالة على دورة أنشطة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل لحماية الممتلك المرشّح وصونه وعرضه. ومن الضروري وضع مقاربة متكاملة للتخطيط والإدارة لتوجيه تطوّر الممتلكات على مرّ الزمن ولضمان الحفاظ على جميع جوانب قيمتها العالمية الاستثنائية. وتتجاوز هذه المقاربة الممتلك نفسه لتتضمّن أية منطقة أو مناطق فاصلة. فضلا عن المحيط الأوسع.

وفي حين توجد إشارات إلى " خطة إدارة ". إلا أنه لم ترد أية إشارة محدّدة إلى طبيعتها. غير أن التوجيه بشأن الإدارة لا يقتصر على هذا القسم من " المبادئ التوجيهية ". فمن المهم أن نقرأ النصّ بأكمله لفهم ما يوضع اليوم من تركيز على حماية القيمة العالمية الاستثنائية وأهمية بيان القيمة العالمية الاستثنائية من حيث هما أساس إدارة الممتلك ومتابعته ( أنظر الجزء 4.3).

وتعرّف " المبادئ التوجيهية " عناصر أخرى. مثل التهيؤ للكوارث والتأثير المحتمل لتغيّر المناخ. وهذا ما يحتاج إلى أن يؤخذ بالحسبان في أي نظام إداري. كما تتطلّب تلك العناصر أيضاً استخدام " تقييم الأثر " لقياس آثار مشاريع التطوير العمراني المقترحة على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك. ولفت الانتباه إلى أن لممتلكات التراث العالمي دوراً في التنمية المستدامة. شريطة ألا تؤثر استخداماتها المستدامة تأثيراً سلبياً على الممتلك ( " المبادئ التوجيهية " الفقرة 119).

وفي أماكن أخرى تصف " المبادئ التوجيهية " ضرورة إبلاغ لجنة التراث العالمي بالتغييرات أو المقترحات بشأن أعمال التطوير العمراني الرئيسية التي تؤثر على ممتلكات التراث العالمي قبل اتخاذ قرار نهائي بشأنها (أنظر الجزء 5.3).

وتوجد أيضاً توجيهات مفصّلة بشأن نموذج طلب الترشيح في الفقرة 132 والملحق 5 من " المبادئ التوجيهية ". كما ينبغي أن تصف الأقسام 4 و5 و6 من نموذج طلبات الترشيح المخاطر وإجراءات الحماية والمتابعة الخاصة بالممتلك. وأن تقدم تحليلاً مفصّلاً للطرق التي تعمل هذه الحماية بالفعل من خلالها. وينصّ نموذج طلب الترشيح أيضاً على أن وجود خطة إدارية ملائمة أو أي نظام آخر للإدارة أمر جوهري. وينبغي تقديم هذه الخطة أو هذا النظام في ملف طلب الترشيح. ويتوقع أيضاً تقديم ضمانات بالتنفيذ الفعّال للخطة الإدارية أو للنظام الإداري وأن يُرفق بها تحليل أو شرح تفصيلي للخطة الإدارية أو لوثائق النظام الإداري. ( " المبادئ التوجيهية " الفقرة 132 البند 5 من " الحماية والإدارة ").

وتتوفّر في القسم 4 وبخاصة في القسم 5.4 توجيهات لملء الأقسام 4 و5 و6 من نموذج طلب الترشيح.

### 4.3 القيمة العالمية الاستثنائية والأصالة والسلامة في سياق إدارة ممتلكات التراث العالمي

#### مفهوم القيمة العالمية الاستثنائية

إن أبرز ما في الاتفاقية هو مفهوم الحاجة إلى تحديد المواقع ذات القيمة العالمية الاستثنائية بالنسبة للبشرية جمعاء وحمايتها وعرضها ونقلها إلى الأجيال المقبلة. غير أن هذا المفهوم ليس في الواقع معرّفًا في الاتفاقية. تقول المادة 2.11 إن لجنة التراث العالمي سوف تضع " قائمة بممتلكات... التي ترى بعد تطبيق المعايير التي تتخذها، أن لها قيمة عالية استثنائية ". وكان التعريف الفعلي الأول للقيمة العالمية الاستثنائية قد ورد في طبعة عام 2005 من " المبادئ التوجيهية ". وتم تكراره في التعديلات اللاحقة بما فيها طبعة عام 2012:

" يقصد بالقيمة العالمية الاستثنائية لتراث ما الدلالة الفائقة التي يتمتع بها هذا التراث من الناحية الثقافية و/أو الطبيعية بحيث تتجاوز أهميته الحدود الوطنية وتصبح أهمية مشتركة للأجيال الحاضرة والمقبلة للبشرية جمعاء " ( " المبادئ التوجيهية " الفقرة 49).

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

غير أن للقيمة العالمية الاستثنائية بعداً أوسع من ذلك يحتاج إلى أن يُفهم عند تبريره حين تُقدّم الترشيحات وهو الذي سيُشكّل بدوره الأساس لإدارة الممتلك. تنصّ "المبادئ التوجيهية" بشأن القيمة العالمية الاستثنائية على التالي:

"ولكي يعتبر ممتلك ما ذو قيمة عالمية استثنائية يجب أن يستوفي أيضاً شرطيّ السلامة و/أو الأصالة وأن يشفع بنظام ملائم للحماية والإدارة يكفل صونه" ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 78).

إن على الممتلك أن يستوفي هذه المعايير الثلاثة للقيمة العالمية الاستثنائية كي يتمّ تسجيله في قائمة التراث العالمي (أنظر الرسم البياني أدناه).



رسم بياني 3: الأعمدة الثلاثة للقيمة العالمية الاستثنائية. المرجع: الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (2007)

#### إدارة القيمة العالمية الاستثنائية

يقدم القسم 3 من الملحق 5 من "المبادئ التوجيهية" الخاص بنموذج طلب الترشيح تفاصيل بشأن ملء الجزء المتعلق بالقيمة العالمية الاستثنائية من هذا النموذج. وتتوقّر الإرشادات لاستكمال هذا القسم في "دليل الموارد" وعنوانه "إعداد ترشيحات التراث العالمي" (أنظر تحت عناوين: المعايير والأصالة والسلامة والإدارة وعلاقتها بـ "بيان القيمة العالمية الاستثنائية" الذي سوف يشكّل الأساس لمستقبل إدارة الممتلك من أجل حماية القيمة العالمية الاستثنائية).

#### المعايير

وُضعت معايير تقييم القيمة العالمية الاستثنائية قبل ذلك بوقت طويل. وبعد أن تمّ تعديلها في مناسبات مختلفة، فإن المعايير العشرة التي تستخدم حالياً من قبل اللجنة لكل من التراث الثقافي والتراث الطبيعي هي التالية:

## مقتطف من "المبادئ التوجيهية"

77. تعتبر اللجنة الممتلك ذا قيمة عالمية استثنائية (أنظر الفقرات 49-53) إذا ما استوفى واحداً أو أكثر من المعايير التالية. فالممتلكات المرشحة يجب أن:
- (1) تمثل إحدى روائع العقل البشري المبدع؛
  - (2) تتجلى فيها تأثيرات متبادلة قوية جرت على امتداد فترة من الزمن أو داخل منطقة ثقافية معيّنة من العالم. تتعلق بتطور الهندسة المعمارية أو التكنولوجيا أو الصروح الفنية أو تخطيط المدن أو تصميم المناظر الطبيعية؛
  - (3) تقف شاهداً بارزاً أو على الأقل استثنائياً، على تقليد ثقافي أو على حضارة لا تزال حيّة أو حضارة مندثرة؛
  - (4) يكون نموذجاً بارزاً من البناء، أو لمجمع معماري أو تكنولوجي أو لمنظر طبيعي يمثل مرحلة أو مراحل هامة من التاريخ البشري؛
  - (5) يقدم نموذجاً بارزاً لمستوطنة بشرية تقليدية أو لأسلوب تقليدي لاستخدام الأراضي أو لاستغلال البحار. يمثل ثقافة (أو ثقافات) معيّنة، أو يمثل التفاعل بين الإنسان وبيئته، لاسيّما عندما يصبح عرضة للاندثار بتأثير تحولات لا رجعة فيها؛
  - (6) يكون مقترنا على نحو مباشر أو ملموس بأحداث أو تقاليد حيّة، أو بمعتقدات، أو بمصنّفات أدبية أو فنية ذات أهمية عالمية بارزة (ترى اللجنة أن هذا المعيار يستحسن استخدامه مقترناً بمعايير أخرى)؛
  - (7) ينطوي على ظواهر طبيعية منقطعة النظير، أو يضمّ مناطق ذات جمال طبيعي استثنائي وأهميّة جماليّة فائقة؛
  - (8) يقدم أمثلة فريدة لمختلف مراحل تاريخ الأرض، بما في ذلك سجلّ الحياة على الأرض، وللعمليات الجيولوجية الهامة الجارية والمؤثرة في تطوّر التشكيلات الأرضيّة، أو المعالم الجيومورفية أو الفيزيوجرافية الهامة؛
  - (9) يقدم أمثلة فريدة للعمليات الأيكولوجية والبيولوجية الهامة المؤثرة في تطوّر النظم البيئية الأرضية ونظم المياه العذبة والنظم الأيكولوجية الساحلية والبحرية والجماعات النباتية والحيوانية؛
  - (10) يشتمل على أهم المواطن الطبيعية وأكثرها دلالة لصون التنوع البيولوجي في عين الموقع، بما في ذلك المواطن التي تحتوي على أجناس مهدّدة ذات قيمة عالمية استثنائية من وجهة نظر العلم أو المحافظة على الثروات.

## نصائح

يوفر القسم 1.3 ب من نموذج طلب الترشيح (المبادئ التوجيهية الملحق 5) مكاناً لتقديم وصف تفصيلي للمعايير التي تنطبق على ممتلك معين. ويمكن أن يكون الوصف مطوّلاً، غير أن من المهم وصف القيم ذات الطبيعة الاستثنائية (أي القيم العالمية الاستثنائية) المستندة إلى واحد أو أكثر من المعايير المذكورة أعلاه، وتحديد الصفات التي تحمل تلك القيم. إن تحديد الصفات المادية منها وغير المادية، التي تحمل القيمة العالمية الاستثنائية مهم لإدارة الممتلك. ويتوفّر التوجيه الذي يساعد على فهم الصفات ووصفها في "دليل الترشيح". ويمكن إيجاد مزيد من التوجيه حول كتابة المعايير في هذا الدليل.

## نصائح

## فهم الصفات المميّزة: مقتطف من "دليل الموارد: إعداد ترشيحات التراث العالمي"

الصفات هي الجوانب من الممتلك التي ترتبط بالقيمة العالمية الاستثنائية أو تعبر عنها. ويمكن للصفات أن تكون مادية أو غير مادية. وتشير "المبادئ التوجيهية" إلى مجموعة من أنواع الصفات



التي يمكن أن تحمل قيمة عالمية استثنائية، وتتضمن:

- الشكل والتصميم:
- المادة والجوهر:
- الاستعمال والوظيفة:
- التقاليد والتقنيات ونظم الإدارة:
- المكان والمحيط:
- اللغة وسائر أشكال التراث غير المادي:
- الروح والإحساس (الفقرة 82).

هذه القائمة مخصصة للتوجيه. ومن الضروري أن تكون الصفات المحددة للممتلك نابعة من بيان القيمة العالمية الاستثنائية والاستجابة للمعايير. وينبغي تحديد الصفات لأنها حيوية لفهم الأصالة والسلامة، وهي محور الحماية والصون والإدارة.

#### تعيين الصفات والمعالم

إن ممتلكات التراث العالمي هي الأماكن التي تحمل القيمة العالمية الاستثنائية لتلك الممتلكات وتعبّر عنها. ويمكن للقيمة الثقافية أن ترتبط بالخصائص غير المادية مثل الهيكل الاجتماعي والاحتياجات الاقتصادية والسياق السياسي في المكان وفي الزمان على حدّ سواء. وقد تكون مرتبطة بالأحداث الشهيرة أو بالأشخاص وبالأعمال الفنية والأدبية والعلمية أو الموسيقية. وبالرغم من ذلك، فإن اتفاقية التراث العالمي اتفاقية قائمة على الممتلكات- والممتلكات نفسها هي المسجلة في قائمة التراث العالمي- وليس الأفكار أو الأشخاص بحدّ ذاتهم، مهما كان تأثيرهم العالمي عظيمًا. ويُشترط أن تُظهر الممتلكات المدرجة في القائمة القيمة العالمية الاستثنائية من خلال صفاتها.

وبعد تعيين ما يمكن أن يُعدّ قيمة عالمية استثنائية محتملة لأحد الممتلكات الطبيعية أو الثقافية، يكون من الضروري النظر في الصفات التي تسمّى عادة المعالم في حالة الممتلكات الطبيعية التي تحمل تلك القيمة وتعبّر عنها، وتسمح بفهمها.

وسوف تكون هذه الصفات محور إجراءات الحماية والإدارة والتدابير المؤسسية وستؤدي طبيعة تنظيم عناصرها إلى تحديد تخوم الممتلك.

وقد تكون الصفات خصائص مادية أو نسيجيًا، غير أنها يمكن أن تكون أيضًا عمليات مرتبطة بالممتلك تؤثر على الخصائص المادية مثل العمليات الطبيعية أو الزراعية أو الترتيبات الاجتماعية أو الممارسات الثقافية التي شكّلت المناظر الطبيعية المميّزة. كما أنها يمكن أن تكون بالنسبة للممتلكات الطبيعية معالم محددة للمنظر الطبيعي أو مناطق المواطن أو جوانب متعلّقة بالخصائص البيئية (مثل سلامتها وتامها، خصائص الأصالة البيئية الأولى/العليا). ومدى اتساع المواطن واحتفاظها بسماتها الطبيعية، وحجم مجموعات الحيوانات البرية المستوطنة فيها وسبل بقائها واستمرارها.

إن تقنية مفيدة للممتلكات المركّبة وبخاصة الممتلكات الثقافية المتميّزة بطبقات من الصفات المركّبة، هي رسم خارطة بالصفات المهمة وما حمّله وتعبّر عنه من القيم. ويمكن لرسم الخارطة هذا أن يساعد في فهم العلاقة القائمة ما بين الصفات، غير أنه يمكن أن يسلط الضوء أيضًا على التناقضات أو قضايا الإدارة، كما أنه ضروري لترسيم الحدود.

(World Heritage Resource Manual Preparing World Heritage Nominations – 2010)

#### السلامة

إن الشرط الآخر الذي ينبغي استيفاؤه ويكون له تأثيرات على الإدارة هو شرط السلامة. وتتمثّل السلامة بمدى احتفاظ الموقع بتمامه وكمال صفاته، وترتبط أساسًا بما يلي ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 88):

- الحدود – هل يحتوي الممتلك على جميع الصفات اللازمة للحفاظ على قيمته العالمية الاستثنائية؟

- الكمال - هل إن حجم الممتلك كافي لضمان التعبير التام عن العمليات والمعالم المُجسّدة لأهميته؟
- حالة الصون - هل الصفات المعبّرة عن القيمة العالمية الاستثنائية معرّضة للإهمال أو الضرر؟

#### نصائح

القسم 1.3 ج من نموذج طلب الترشيح ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) يوفّر مكانًا لكتابة بيان السلامة. ويمكن إيجاد مزيد من التوجيه بشأن تقييم السلامة في كلّ من "المبادئ التوجيهية" و"دليل الترشيح". فضلًا عن توجيه محدّد حول كتابة "بيان السلامة" للممتلك.

#### الأصالة

الأصالة هي المفهوم الرئيسي الآخر الذي يكون له تأثيرات على الإدارة. فهي تشير إلى صحّة الصفات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية ومصداقيتها. ولهذا السبب، تذكر "المبادئ التوجيهية" أن الممتلكات المرشحة تحت المعايير من (1) إلى (6) ينبغي أن تستوفي شروط الأصالة. وتوفّر الفقرات 79-86 والملحق 4 من "المبادئ التوجيهية"، التي تتضمن نصّ "وثيقة نارا حول الأصالة"، أساسًا عمليًا لتفحص أصالة الممتلكات. كما أن "دليل موارد إعداد ترشيحات التراث العالمي" يقدم بدوره توجيهات بهذا الشأن.

#### نصائح

##### مقتطفات من وثائق التراث العالمي حول الأصالة

يمكن اعتبار الممتلكات المعنيّة مستوفية لشروط الأصالة إذا جاء التعبير عن قيمتها الثقافية (كما جرى إقرارها في معايير الترشيح المقترحة) بعبارات صادقة وموثوقة فيما يخصّ مجموعة من الصفات المميّزة لهذا التراث. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 82)

إن الصفات التي تمّ حديدها لكل ممتلك على أنها تحمل قيمة عالمية استثنائية محتملة ينبغي أن يتمّ التفكير بالطريقة التي يمكن أن يقال إنها تعبّر أو تعكس "بصدق" تلك القيمة. على سبيل المثال، قد يكون من المناسب بشأن منطقة حضرية أن تؤخذ الإنشاءات والخطط المكانية بعين الاعتبار، فضلًا عن التقاليد والبنى الاجتماعية-الاقتصادية-البيئية للمجموعات التي تعيش في الممتلك، والتي تتيح له التعبير عن قيمته.

الأصالة إذن، هي مقياس لمدى قدرة الصفات على نقل القيمة العالمية الاستثنائية المحتملة بشكل جيد. ويمكن أن تتعرّض الأصالة للخطر إذا كانت الصفات ضعيفة - إذ تتوقف المجتمعات عن النماء، وتنهيار المباني، وتختفي التقاليد، وغير ذلك.

وفي حالة المواقع الأثرية، يتمّ الحكم على الأصالة بحسب قابلية البقايا الأثرية على نقل معناها بصدق. وفي عديد الحالات يمكن لإعادة الإعمار القائمة على التخمين أن تعيق هذه العملية وأن تعرّض الأصالة للخطر. وعلى نحو مماثل، في حين يمكن تبرير إعادة إعمار المباني والإنشاءات غير المكتملة في بعض الأحيان، فهذا يمكن أن يؤثر أيضًا على قدرتها على نقل المعنى بصدق.

("دليل موارد التراث العالمي: الإعداد لترشيح التراث العالمي" - 2010)

#### نصائح

القسم 1.3 د من نموذج طلب الترشيح ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) يوفّر مكانًا لكتابة "بيان الأصالة". ويمكن إيجاد توجيه محدّد حول كتابة "بيان الأصالة" للممتلك في "دليل الترشيح".

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

#### شروط الحماية والإدارة

تتأثر الصفات والأصالة والسلامة بعوامل مختلفة تنتج آثارًا إيجابية وسلبية على حدّ سواء. وقد تمّ تصميم الأقسام 4 و5 و6 من نموذج طلب الترشيح ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) لمعالجة تلك القضايا وإظهار كيف ستقوم الدولة الطرف بحماية القيمة العالمية الاستثنائية. ويتيح القسم 1.3 هـ ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) المجال لكتابة "بيان الإدارة".

وتتطلب الاستجابة للأقسام 4 و5 و6 من نموذج طلب الترشيح ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) إرشادًا كبيرًا. وهو المحور الرئيسي للفصلين الأخيرين من هذا الدليل (الجزء 4 والملحق أ).

#### بيان القيمة العالمية الاستثنائية

تُعَدّ الدول الأطراف لغاية إدارة الممتلك، بيانَ القيمة العالمية الاستثنائية الذي يجمع المكونات كافة المذكورة أعلاه (1.3 ب. ج. د. هـ الواردة في نموذج طلب الترشيح، "المبادئ التوجيهية" الملحق 5) والذي تعتمده لجنة التراث العالمي عند التسجيل. ووفقًا للمبادئ التوجيهية يكون "بيان القيمة العالمية الاستثنائية أساسيًا لحماية وإدارة الممتلك في المستقبل". وتهدف بيانات القيمة العالمية الاستثنائية إلى توفير فهم واضح ومشترك لأسباب تسجيل التراث العالمي ولما يحتاج إلى الإدارة بهدف استدامة القيمة العالمية الاستثنائية على المدى الطويل.

وفيما توصف القيمة العالمية الاستثنائية بصورة عامة في كلّ من "اتفاقية التراث العالمي" و"المبادئ التوجيهية"، فإن لجنة التراث العالمي تقدّم تعريفًا دقيقًا ومحددًا جدًا لكل ممتلك من الممتلكات عند التسجيل. وذلك باستخدام مشروع بيان القيمة العالمية الاستثنائية التي تُعدها الدولة الطرف. وتعدّلها حسب الضرورة. ويهدف البيان إلى إيضاح هذا التعريف. وحالما يُعتمد تعريف "البيان" يصبح هو الأساس للإدارة المستقبلية للممتلك.

ومن الضروري أن يعرف بيان القيمة العالمية الاستثنائية قدر الإمكان. الصفات التي تحمل القيمة العالمية الاستثنائية والتي ستتمّ إدارتها. فهي التي ستوضح القيمة العالمية الاستثنائية بطريقة تجعلها قابلة للإدارة. كما أنها تشكّل الأساس لتقييم الأصالة والسلامة. إن التعريف الواضح للصفات هو خطوة أساسية نحو الإدارة الفعّالة القائمة على القيم والهادفة إلى الحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك.

ولا يمكن لجميع هذه "البيانات" أن تتناول بشكل كامل في المكان المتاح. الصفات المحدّدة للقيمة العالمية الاستثنائية لممتلك معين. وقد يكون من الضروري إبراد الصفات المفصّلة ضمن توثيق النظام الإداري. وسيكون التوجيه التالي مفيدًا في هذا الصدد.

ينبغي أن تكون الأقسام الرئيسية من بيان القيمة العالمية الاستثنائية هي التالية: (1) ملخّص مقتضب: (2) مسوّغات للمعايير: (3) بيان السلامة (للممتلكات كافة): (4) بيان الأصالة (للممتلكات المرشحة تحت المعايير من 1-6): (5) شروط الحماية والإدارة (يتوقّر التوجيه في الفقرة 155 وفي الملحق رقم 10 من "المبادئ التوجيهية" وكذلك في "دليل الترشيح").

#### نصائح

ينبغي لبيان القيم العالمية الاستثنائية أن يلتزم بالنموذج التالي (صفحتان بقطع الربع A4 (أو "الرسالة") بحدّ أقصى):

- ملخّص مقتضب:
- ملخّص لمعلومات واقعية (ما يتألف منه الممتلك، السياق الجغرافي والتاريخي، 150 كلمة بحدّ أقصى):
- ملخص للمميّزات (القيم، الصفات، 150 كلمة بحدّ أقصى):
- مسوّغات للمعايير (القيم والصفات التي تظهرها، وكيف يستوفي الممتلك كلّاً من المعايير المقترحة، 200 كلمة بحدّ أقصى لكل معيار):

- بيان السلامة (الممتلكات جميعها) في تاريخ الصياغة/التسجيل (الطريقة التي يمكن فيها أن يُقال إن صفات الممتلك أو معالمه تحمل قيمة عالمية استثنائية محتملة كلها متحققة وموجودة ضمن حدود الممتلك. 200 كلمة بحدّ أقصى)؛
- بيان الأصالة (البيان مطلوب فقط للممتلكات المرشحة وفق المعايير من 1-6) في تاريخ الصياغة/التسجيل (إذا كانت الصفات التي تحمل القيمة العالمية الاستثنائية المحتملة تعكس بصدق تلك القيمة. 200 كلمة بحدّ أقصى)؛
- شروط الحماية والإدارة الضرورية للحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية المحتملة (كيف أن تدابير الحماية والإدارة، من حيث النظم والخطط معاً، سليمة وقوية بما فيه الكفاية لتأمين حماية الممتلك وإدارته بطريقة تحافظ على استدامة القيمة العالمية الاستثنائية) (سيتمّ تناول موضوع الحماية والإدارة في الصفحات ما بين 80 و 90 و 91).
- إطار العمل الشامل (200 كلمة بحدّ أقصى)؛
- التوقعات المحددة الطويلة الأمد - القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام طويل الأمد (مثلاً الحماية من التهديدات الرئيسية، والحفاظ على القدرات والتمويل، والحفاظ على الدعم المجتمعي، 150 كلمة بحدّ أقصى)؛

("دليل موارد التراث العالمي: إعداد ترشيحات التراث العالمي" - الطبعة الثانية، 2011).

يوجد وصف لتطبيق "بيان القيمة العالمية الاستثنائية" في عملية التخطيط الإداري في الملحق أ من هذا الدليل.

### 5.3 توثيق التراث العالمي وإجراءات لتعزيز الإدارة

تشارك كلٌّ من الدول الأطراف ولجنة التراث العالمي والهيئات الاستشارية ومركز التراث العالمي في إدارة ممتلكات التراث العالمي بطرق متعدّدة. فالدولة الطرف تُعدّ الوثائق ذات الصلة بإدارة الموقع من حيث هي جزء من الترشيح، بما في ذلك الوصف المقترح للقيمة العالمية الاستثنائية للممتلك. غير أن اللجنة، بناءً على توصية الهيئات الاستشارية، هي التي تعرّف القيمة العالمية الاستثنائية لكل ممتلك من ممتلكات التراث العالمي. كما أنها تشارك أيضًا في التقارير الدورية المنتظمة عن ممتلكات التراث العالمي، فضلاً عن المشاركة في أية متابعة استجابية ناجمة عن مشكلات معيّنة تؤثر على الممتلكات الفردية. إن عمليات كهذه ينبغي أن يشترك فيها مدير الموقع وكذلك الدولة الطرف والهيئات الدولية العاملة في إطار منظومة التراث العالمي.

وينبغي على أولئك الذين يعتزمون إدارة مواقع التراث العالمي أن يكونوا على بينة من الموارد والعمليات، لأنها سوف تؤثر على ما يمكن لهم إجازته ويكون لها تأثير على أهدافهم، كما يمكنها أن تؤثر أيضًا على طبيعة نظام الإدارة. ومن الضروري مراجعة مواقع الشبكات الإلكترونية لكلٍّ من مركز التراث العالمي والهيئات الاستشارية بانتظام لمواكبة التطوّرات. فمعظم الوثائق التي يحتفظ بها المركز عن الممتلكات الفردية متوقّرة على موقعه الإلكتروني تحت المدخل الخاص بذلك الموقع الموجود في قائمة التراث العالمي. وينبغي لجميع الممارسين العاملين في مجال التراث الذين يتعاملون مع موقع معيّن أن يكونوا على دراية بما يتمّ نشره على الموقع الإلكتروني لمركز التراث العالمي.

#### التوثيق: ملف الترشيح

لقد تمّ تغيير نموذج ملف طلب الترشيح عديد المرات منذ أن تمّ تسجيل الممتلكات الأولى في عام 1978. ومع ذلك، وبشكل عام، فقد غطّى ملف طلب الترشيح بالنسبة للممتلكات الثقافية، تعريف الممتلك وموقعه، كما غطّى أيضًا وصفه وتاريخه، ومسوّغات القيمة العالمية الاستثنائية، والأصالة (ومنذ عام 2005) السلامة، والعوامل التي تؤثر على الممتلك، وشروط حمايته وإدارته، والمؤشّرات الرئيسية لمتابعته. لذلك، ينبغي لملف طلب الترشيح أن يُظهر أن الممتلك يستوفي شروط تسجيل التراث العالمي المنصوص عليها في "البيدات التوجيهية". ويجب على المركز أن يحتفظ بملف الترشيح الأصلي، بما في ذلك أية خطة إدارة للممتلك، إلى جانب تقييم الهيئة الاستشارية له، وبيان القيمة العالمية الاستثنائية الذي أقرته اللجنة.

حيث يوجد. ومن بين هذه الوثائق. ينبغي للملف أن يكون المنبع الأساسي للمعلومات حول إدارة الممتلك. ومع ذلك. فإن التوجيه الأفضل بشأن نوايا اللجنة وشواغلها عند التسجيل سيوفره بيان القيمة العالمية الاستثنائية الذي يكون قد أُعدّ من قِبل الدولة الطرف في المحلّ الأول. غير أنه غالبًا ما يكون قد تم تعديله من جانب الهيئات الاستشارية قبل نيل موافقة اللجنة. وحالما توافق اللجنة على البيان. سيكون له الأسبقية على ما يحتويه الملف. وعلى نحو مماثل. يمكن للهيئات الاستشارية أن توصي اللجنة بإجراء تغييرات في المعايير؛ وحالما توافق عليها اللجنة سيكون لها الأسبقية على ما هو وارد في الملف. وستبقى المعلومات الأخرى كلها. مثل رسم الحدود والمناطق الفاصلة. بدون تغيير إلا إذا تم تغييرها بقرار من اللجنة استنادًا إلى الإجراءات الواردة في "المبادئ التوجيهية". إما عند التسجيل أو في وقت لاحق.

كذلك فإن تقييم ملف طلب الترشيح الذي تضعه الهيئة الاستشارية المعنية. وبخاصة بشأن الممتلكات المسجّلة في الفترة الأخيرة. هو أيضا مفيد جدًا. هذه الهيئة هي المجلس الدولي للآثار والمواقع- إيكوموس بالنسبة للممتلكات الثقافية. مع أن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة سيكون مشاركًا أيضًا إذا كان الممتلك إما مختلطًا أو كان منظرًا طبيعيًا ثقافيًا. ويوفر التقييم في العادة خليلا قيّمًا ومفيدًا للممتلك ولل قضايا التي تؤثر عليه. وينبغي استخدام هذا التحليل في وضع النظام الإداري وتنفيذه. بخاصة في السنوات الأولى بعد التسجيل.

#### التوثيق- خطة إدارية

تُقدّم الآن. في معظم الحالات. خطة إدارية منفصلة مرفقة بملف طلب الترشيح. ويوجد من بين مهامها وصف لنظام إدارة الممتلك. بحيث ينبغي للخطة الإدارية أن تكون جزءًا لا يتجزأ منها. وهذان يشكّلان معًا الأساس للإدارة المستقبلية للممتلك. ومع ذلك. ينبغي أن يكون مفهومًا أن اللجنة يمكن أن تكون قد عدّلت أو غيرت المعايير وبيان القيمة العالمية الاستثنائية. أحيانًا بمبادرة منها أو تبعًا لتوصيات الهيئات الاستشارية. كما تقوم اللجنة بوضع توصيات في قراراتها الختامية يكون لها أثر على الإدارة. وينبغي أن تكون المهمة الأولى للدول الأطراف هي مراجعة الخطة الإدارية لتضمين هذه التغييرات واستخدام النسخة المعدّلة الجديدة لإدارة الممتلك وإجراء التغييرات الضرورية في نظام الإدارة.

#### التقارير الدورية

إن التقارير الدورية شرط رسمي لمنظومة التراث العالمي التي تطالب الدول الأطراف بتقديم تقرير مرة كل ست سنوات حول تطبيق اتفاقية التراث العالمي في أراضيها. وتُقدّم التقارير الدورية إلى المؤتمر العام لليونسكو عن طريق لجنة التراث العالمي. ويتناول التقرير الأحكام التشريعية والإدارية التي اعتمدها الدول الأطراف والتدابير الأخرى التي اتخذتها. بما في ذلك التقارير حول حالة صون ممتلكات التراث العالمي الموجودة في أراضيها ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 199). ويعدّ تقديم التقارير الدورية عنصرًا مهمًا لزيادة فعالية صون الممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي في الأجل الطويل. وكذلك لتعزيز مصداقية تنفيذ الاتفاقية ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 202). لذلك. ينبغي أن تكون هناك مشاركة كاملة للدول الأطراف وللمؤسسات ذات الصلة وللخبرات الإقليمية. فالتقارير الدورية. فضلًا عن كونها مفيدة للجنة ولغيرها. فإنها تُعدّ أداة قيّمة لمديري المواقع والسلطات الوطنية لأنها ينبغي أن توفر مراجعة دورية لفعالية نظامها الإداري.

وخرق التقارير الدورية أربعة أغراض أساسية:

- (أ) توفير تقييم لدى تطبيق الدول الأطراف لاتفاقية التراث العالمي؛
- (ب) توفير تقييم لدى احتفاظ الممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي بقيمتها العالمية الاستثنائية على مرّ الزمن؛
- (ج) توفير معلومات مستوفاة عن ممتلكات التراث العالمي من أجل توثيق تغيّر الظروف التي تشهدا الممتلكات وحالة صونها؛
- (د) توفير آليّة للتعاون الدولي وتبادل المعلومات والخبرات بين الدول الأطراف فيما يتعلق بتنفيذ الاتفاقية وصون التراث العالمي.

("المبادئ التوجيهية" الفقرة 201).

ويجري إعداد التقارير الدورية على أساس إقليمي من أجل تعزيز التعاون الإقليمي وحتى يتسنى للجنة الاستجابة للخصائص المعيّنة لكل إقليم. وهذا مفيد بصفة خاصة لتعزيز التنسيق في حالة الممتلكات العابرة للحدود. وبعد انتهاء الدورة الأولى للتقارير الدورية ومدتها ست سنوات، يجري حالياً تقييم كل إقليم مجدداً بالترتيب نفسه ("المبادئ التوجيهية" الفقرات 203-205).

وينبغي على الدول الأطراف معالجة القضايا الإدارية التي يتخّذ حديدها من خلال هذه العملية. ومع مرور الوقت، ستبني التقارير المتتابعة سجلاً قيماً لتقدّم الموقع. وتعدّ المتابعة الدورية جزءاً حيوياً من نظام إدارة التراث العالمي. وينبغي دمج التقارير الدورية فيه (أنظر الأجزاء 4.4 و5.4).

#### نتائج تمرين التقرير الدوري

تشكّل التقارير الدورية التي تقدّم مرة كل ست سنوات فرصة فريدة بالنسبة للدول في الأقاليم المختلفة. فهي تعكس من خلالها حالة صون ممتلكاتها، وتشارك الآخرين بها. وحدّد بصورة جماعية الاحتياجات لتنفيذ الاتفاقية بفعالية وتعيّن أولوياتها. إن إقليم آسيا والمحيط الهادي الذي أجرى الدورة الثانية لعملية التقرير الدوري خلال عامي 2010 - 2011، وضع خطتي عمل مستقلّتين: إحداهما لدول آسيا والثانية لدول المحيط الهادي. وقد تضمّن 41 دولة طرفاً و198 ممتلكاً، فعلى سبيل المثال، عيّنت خطة العمل التي وضعت لدول آسيا في مدينة سوون في جمهورية كوريا المناطق التالية ذات الأولوية للتنفيذ: تنمية/مراجعة الخطط/النظم الإدارية؛ التهيؤ لمجابهة الأخطار؛ التعاون الإقليمي؛ توسيع مشاركة المجتمعات المحلية.

© اللجنة الوطنية لليونسكو  
Source: DfK NatCom Jihon



التقرير الدوري لآسيا والمحيط الهادي

#### تقارير حالة صون ممتلكات التراث العالمي

ترغب لجنة التراث العالمي بأن تبقى على علم بالأحداث الكبرى أو التبدلات التي تؤثر على ممتلكات التراث العالمي بحيث تتمكن من النظر في مقترحات لندارك إمكانية شطب أي ممتلك من القائمة وعرض التعاون التقني لهذه الغاية ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 170). إن المتابعة الاستجابية هي عملية رفع التقارير إلى اللجنة بشأن حالة صون ممتلكات معيّنة من التراث العالمي المعرضة للخطر. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 169).

وتدعى الدول الأطراف إلى أن تقدّم في وقت لا يتجاوز 1 شباط/فبراير من كل عام تقارير محدّدة عن كل مناسبة طرأت فيها ظروف استثنائية أو أجريت أعمال يمكن أن تؤثر على حالة صون الممتلك المعني. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 169). وتدعو الفقرة 172 من "المبادئ التوجيهية" الدول الأطراف "إلى إخطار اللجنة ... بأنها تعترم القيام أو الترخيص بالقيام، في منطقة محمّية بموجب الاتفاقية، بأعمال ترميم كبرى أو بناء منشآت جديدة، يمكن أن تؤثر على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك". وينبغي أن تقدّم هذا الإشعار في أقرب وقت ممكن. حتى تنوّر اللجنة الفرصة لإبداء ملاحظات قبل اتخاذ أية قرارات قد يصعب التراجع عنها. كما يمكن لمركز التراث العالمي أو للهيئات الاستشارية أن تتلقى تقارير من جهات ثالثة حول أخطار فجائية أو

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

ناشئة تهدد الممتلك يمكن أن تؤثر على قيمته العالمية الاستثنائية أو على أصالته أو سلامته. وتترك الحرية للدول الأطراف أن تطلب استقدام بعثات فنية أو استشارية أو مساعدة دولية لهذه الأغراض. ويمكن لهذا الطلب أن يُقدّم في أي وقت كان. ولا يحتاج بالضرورة إلى قرار من اللجنة. وقد تكون لتلك البعثات في بعض الحالات مساهمة مفيدة في التوصل إلى قرار حول مسار عمل مقترح أو تدخل في أحد الممتلكات.

وفي الحالات جميعها، فإن المركز سيتخذ خطوات للتحقق من التقارير التي تلقاها. ثم يطلب المعلومات من الدولة الطرف عن طبيعة الخطر ومدى جدّيته، إذا لم يكن التقرير صادرًا عن الدولة الطرف. واستنادًا إلى الرد، يمكن للمركز أن يقرّر تقديم تقرير عن "حالة الصون" إلى لجنة التراث العالمي. يتضمّن مشروع قرار يقترح على الدولة الطرف أو يطلب منها استجابات إدارية ملائمة لمعالجة مشكلات معيّنة. ويجد أدناه وصفًا لهذه العملية.

#### عملية وضع تقارير حالة الصون (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة<sup>28</sup>):

- صياغة القرارات: بعد تلقّي المعلومات من الدولة الطرف، يتولّى مركز التراث العالمي والهيئات الاستشارية العمل معاً على وضع "تقرير حالة الصون" مع مشروع قرار يتضمّن توصيات إجرائية وذلك قبل انعقاد اجتماع لجنة التراث العالمي. وينبغي لمشروع القرار أن يستوفي المعايير المحددة في "المبادئ التوجيهية" (الفقرة 23).
- اعتماد القرارات: جرى بعد ذلك مراجعة القرارات، ومناقشتها وتنقيحها إذا دعت الضرورة لذلك، في اجتماع لجنة التراث العالمي. وقد وُصفت العملية التي تتمّ فيها الموافقة على القرارات في "القواعد الإجرائية لعمل اللجنة".
- معلومات عن قرارات اللجنة: عقب اختتام اجتماع اللجنة، يرسل مركز التراث العالمي إلى الدول الأطراف تقريرًا يتضمّن جميع القرارات التي اتخذتها اللجنة وذلك خلال مدة شهر من تاريخ انتهاء الاجتماع (الفقرة 168). غير أن المعلومات المتعلقة بقرارات اللجنة قد لا تصل بالضرورة إلى جميع العاملين في المواقع الفردية للتراث العالمي. لذا يكون من المفيد الرجوع إما إلى صفحة موقع التراث العالمي الموجودة في الموقع الإلكتروني لمنظمة اليونسكو أو إلى قاعدة بيانات قرارات التراث العالمي للاطلاع على وضعية القرارات الخاصة بموقع محدد. ويُلحظ أن جميع القرارات يجري ترقيمها حسب ورودها في جدول أعمال الاجتماع الذي تتمّ مناقشتها فيه. وبشكل عام فإن أرقام القرارات المتعلقة بتقارير "حالة الصون" هي 7: ألف وباء وجيم.
- تنفيذ القرارات: تطالب تقارير "حالة الصون" الدول الأطراف بصورة خاصة بتقديم تقارير عن التدابير التي اتّخذت لمتابعة القرارات السابقة للجنة التراث العالمي بشأن حالة صون الممتلك. وينبغي على مدير الموقع أن يشارك في هذه العملية، وكثيرًا ما يكون هناك مهام متابعة لمراجعة تنفيذ التدابير التي تم إبرازها في القرارات.

ومن الضروري أن تولى السلطات الإدارية الوطنية والمحلية معًا المعنيّة بالموقع اهتمامها لتلك القرارات. وفي هذه المرحلة، قد يكون على الدول الأطراف أن تعيد النظر في خطة الإدارة أو في التدابير التي ما تزال جارية وأن تعرف ما إذا كان بإمكانها الامتثال لها. أو أنه ينبغي عليها وضع تدابير جديدة لمعالجتها. وقد يكون لذلك عواقب على ما تتضمنه الخطة من تدابير وما حُصّص لها من الموارد، وهو ما قد يستدعي إعادة تقييم. كما ينبغي إيجاد طرق لمعالجة شواغل اللجنة وتقديم تقرير حولها إليها في غضون عام أو عامين. ومن ثمّ تقديم التقارير على نحو منتظم. إلى أن تصبح اللجنة راضية عن النتائج.

28. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. Managing Natural World Heritage. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.) <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf> (English web page).

يمكن لقرارات اللجنة أن توصي بعدد من مسارات العمل. ويمكن لها أن تتضمن ما يلي:

(أ) يمكن للجنة أن تقرّر أن الممتلك لم يلحق به تدهور خطير وأن الأمر لا يستدعي اتخاذ تدابير إضافية:

(ب) إذا ما رأَت اللجنة أن الممتلك قد لحق به تدهور كبير. ولكن ليس إلى حدّ يتعدّى معه ترميمه. فإنها يمكن أن تقرّر إبقاء الممتلك في القائمة شريطة أن تتخذ الدولة الطرف التدابير اللازمة لترميم الممتلك في غضون مهلة معقولة. كما يمكن للجنة أن تقرّر تقديم المعونة التقنية في إطار صندوق التراث العالمي لتنفيذ الأعمال المتعلقة بترميم الممتلك. وتقرّر على الدولة الطرف تقديم طلب للحصول على مثل تلك المعونة إن هي لم تقم بذلك بعد:

(ج) وإذا ما استوفيت الشروط والمعايير الواردة في الفقرات 177-182 فإن اللجنة يمكن أن تقرّر إدراج الممتلك في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر طبقاً للإجراءات المبينة في الفقرات 183 - 189:

(د) وإذا ما ثبت أن التدهور الذي أصاب الممتلك بلغ حدّاً أفقده بغير رجعة الخصائص التي تمّ على أساسها إدراجه في القائمة. فإن اللجنة يمكن أن تقرّر شطب الممتلك من القائمة. وقبل اتخاذ أي إجراء في هذا الصدد تقوم اللجنة بإخطار الدولة الطرف المعنية بذلك. وتخطأ اللجنة علماً بأية تعليقات قد تبديها الدولة الطرف في هذا الشأن.

("المبادئ التوجيهية" الفقرة 176)

ويُرجّح أن توصي اللجنة. إلّا في الحالات الأكثر إلحاحاً. بأن يتم إرسال بعثة من اليونسكو/وهيئة استشارية لتقصي الظروف قبل اتخاذ قرار بالإدراج في قائمة التراث المعرض للخطر أو غير ذلك من التدابير الخطيرة. كما يمكن للجنة أن تقرّر إرسال بعثة إذا لم يكن لديها معلومات حديثة العهد عن الممتلك. وذلك من أجل التأكد من الحقائق.

وسوف تتفحص اللجنة ما إذا كان هناك أي مؤشّر على وجود أخطار أو على العكس من ذلك وجود تحسينات ملموسة في حالة صون الممتلك منذ فترة تقديم آخر تقرير إلى لجنة التراث العالمي. كما أنها سوف تتفحص ما إذا كانت هناك أية متابعة لتنفيذ القرارات السابقة للجنة بشأن حالة صون الممتلك. وسوف تقدّم معلومات عن أي تهديد أو ضرر أو انحسار مُحتمل أو تأكيد للقيمة العالمية الاستثنائية للممتلك بما فيها السلامة والأصالة. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 173).

ويتلقى مركز التراث العالمي هذه المعلومات. ويقوم بعد التشاور مع الدولة الطرف المعنية. بتقديم تقرير عن "حالة الصون" إلى لجنة التراث العالمي. وقد تؤدي هذه العملية في حالات استثنائية إلى النظر في إمكانية إدراج الممتلك في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر.



#### قرارات "حالة الصون"



© UNESCO/Ron Van Oeris

برازيليا (البرازيل)

تقرّر لجنة التراث العالمي توجيه الدعوات مثل الدعوة الواردة أدناه بهدف تحسين نظم إدارة الممتلكات الشديدة التعقيد: "إنشاء نظام إدارة عملي وفعال لتنسيق عملية صنع القرار وتعزيز التعاون بشأن صون الممتلك وإدارته من خلال اعتماد إطار قانوني وإنشاء هيكل إدارة مركزي لممتلك التراث العالمي. وتوضيح أدوار السلطات الإدارية المعنية ومسؤولياتها. وتخصيص الموارد اللازمة لتعمل بكفاءة على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية".  
<http://whc.unesco.org/en/decisions/4758>

#### قائمة التراث المعرض للخطر

يمكن للجنة استناداً إلى تقرير "حالة الصون" وإلى مشورة الهيئات الاستشارية. وبالتشاور مع الدول الأطراف. إدراج ممتلكات في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر. وقد أنشئت قائمة الخطر بموجب المادة 4.11 من اتفاقية التراث العالمي لممتلكات التراث العالمي المعرضة لأخطار جسيمة ومحددة. "التي يحتاج إنقاذها إلى أعمال كبرى والتي من أجل تنفيذها طلب عونٌ وفقاً لهذه الاتفاقية". (يونسكو 1972). ويوفّر الفصل 4 ب من "المبادئ التوجيهية" (اليونسكو 2012) مبادئ توجيهية لإدراج ممتلكات في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 177) فضلاً عن معايير إدراج الممتلكات في قائمة التراث المعرض للخطر في فئة الخطر "الأكيد" أو الخطر "المحتمل" ("المبادئ التوجيهية" الفقرات 178-180). فإذا وُجد أن حالة الممتلك تفي بمعيار واحد على الأقل من معايير أي من الفئتين. يمكن للجنة أن تدرجه في قائمة الخطر.

ويشير "الخطر الأكيد" إلى وجود خطر محدد يثبت أنه وشيك الوقوع. وفي حالة الممتلكات الثقافية تتضمن المعايير ما يلي: تدهور خطير في المواد والبنى وفي الاتساق المعماري وفي التخطيط الحضري أو الريفي. فضلاً عن فقدان الأضالة التاريخية أو الدلالة الثقافية. أما "الخطر المحتمل" فيشير إلى التهديدات التي يمكن أن تترتب عنها آثار سلبية على ما يحمله الممتلك من قيم التراث العالمي. وفي حالة الممتلكات الثقافية يمكن أن تتضمن تهديدات كهذه أية تعديلات في السياق القانوني أو الإداري الذي يوجد فيه الممتلك ما ينتج عنه تخفيض درجة حمايته. وغياب سياسة للصون. والتهديدات الناجمة عن تأثير التخطيط الإقليمي أو الحضري. ونشوب نزاع مسلح أو خطر نشوب مثل هذا النزاع. والتغيرات التدريجية الناجمة عن تأثير عوامل جيولوجية أو مناخية أو غير ذلك من العوامل البيئية ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 179). وليس ضرورياً أن تكون التهديدات ضمن حدود الممتلك نفسه إذ أن الأعمال التي يتم إجراؤها داخل المناطق الفاصلة أو في المحيط الأوسع للممتلك يمكن لها أيضاً أن تهدد قيمته العالمية الاستثنائية.

وتعمل لجنة التراث العالمي على دراسة حالة كل ممتلك على حدة قبل أن تتخذ قرارها بإدراج الممتلك أو عدم إدراجه في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر. ففي حالة الخطر الأكيد على وجه الخصوص. ينبغي تقدير أشكال التدهور المادي أو الثقافي التي ألحقت بالممتلك بحسب شدة آثارها. وينبغي تحليلها حالة بحالة. بينما في حالة الخطر المحتمل. يتم تقدير الخطر بحسب الإطار الاجتماعي والاقتصادي الذي يوجد فيه الممتلك. وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أنه غالباً ما يتعدّد خديمدى ما يتعرض له الممتلك الثقافي من خطر في فئة "الأخطار المحتملة". مثل خطر اندلاع نزاع مسلح. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 182).

وعندما يتم إدراج ممتلك ما في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر. تقوم الهيئات الاستشارية بالتشاور مع الدولة الطرف بوضع "حالة الصون المنشودة" للممتلك ومجموعة من التدابير التصحيحية لتحقيق "الحالة المنشودة". وسوف توافق اللجنة على التدابير الواجب اتخاذها. كما ينبغي أن تُرفع إلى اللجنة تقارير

سنوية عن التقدم الذي يتم إحرازه. و " حالة الصون المنشودة " لممتلكات التراث العالمي هي بيان يحدّد " حالة الصون " التي ينبغي للممتلك حقيقتها لإزالته من قائمة التراث المعرض للخطر. وهو يتناول الأخطار المعيّنة التي تواجه الممتلك. ويضع الخطوط العريضة للتحسينات اللازمة لمعالجة هذه الأخطار ويحدّد البدايات لشطب الممتلك من قائمة التراث المعرض للخطر عندما يتم الوصول إلى تحقيق الحالة المنشودة.

ومن أجل وضع تدابير تصحيحية. يتحقّق مركز التراث العالمي. بالتعاون مع الدولة الطرف. من الحالة الراهنة للممتلك. والأخطار التي يتعرّض لها وجدوى اتخاذ تدابير تصحيحية. ويمكن أن يقرّر إيفاد بعثة مراقبين من الهيئات الاستشارية المختصة أو من منظمات أخرى لزيارة الممتلك. وتقييم طبيعة الأخطار التي تهدده وحجمها. واقتراح التدابير الواجب اتخاذها. ولا توجد حتى الآن مبادئ توجيهية رسمية عن كيفية إعداد بيانات " حالة الصون المنشودة " ولا عن عملية وضعها في صيغتها النهائية قبل اعتمادها من قبل اللجنة.

وفي مثل هذه الحالات. يجب على الدولة الطرف أن تعيد النظر في الأعمال الإدارية الجارية لإعطاء الأولوية لمعالجة اهتمامات اللجنة. ويمكن في هذه المرحلة تغيير الأولويات والموارد. كما أن بإمكان الدول الأطراف في حالة كهذه أن تطلب زيارة بعثات تقنية/استشارية ومساعدة دولية. كما يمكنها أن تطلب أيضا العون من المانحين وستتعاون اللجنة في التفاوض بشأنه عند الضرورة. ويمكن لكل من اللجنة والمركز ومدير عام اليونسكو أن يشاركوا في مراحل مختلفة إذا كانت القضايا التي ستتمّ معالجتها ذات طبيعة سياسية.

تعمل اللجنة سنويًا على مراجعة جميع الممتلكات المدرجة في قائمة التراث المعرض للخطر. وحالما تتحقّق حالة الصون المنشودة. تقوم اللجنة بشطب الممتلك من قائمة التراث المعرض للخطر. وعلى العكس من ذلك. إذا تواصل التدهور الذي طرأ على الممتلك. فإن اللجنة قد تقرّر أن الممتلك قد تدهور إلى حدّ أفقده الخصائص التي سوّغت إدراجه في قائمة التراث العالمي. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 191 ج). عند هذا الحدّ. يمكن للجنة أن تقرّر شطب الممتلك من قائمة التراث العالمي بسبب ما لحق من ضرر لا يمكن إصلاحه بالقيمة العالمية الاستثنائية أو بسبب فقدان تلك القيمة.

### 6.3 توجيه استراتيجي معتمد من قبل لجنة التراث العالمي يمكن أن يؤثر على إدارة الممتلكات

كذلك اعتمدت اللجنة توجيهًا استراتيجيًا على مرّ الزمن. ففي عام 2002 اعتمدت أربعة أهداف استراتيجية أضافت إليها هدفًا استراتيجيًا خامسًا في عام 2007. هي التالية:

- 1- تعزيز مصداقية قائمة التراث العالمي؛
- 2- ضمان الصون الفعّال لممتلكات التراث العالمي؛
- 3- التشجيع على تنمية البناء الفعّال للقدرات في الدول الأطراف؛
- 4- العمل من خلال الإعلام على زيادة وعي الجمهور ومشاركته ودعمه للتراث العالمي من خلال الاتصالات؛
- 5- تعزيز دور المجتمعات في تنفيذ اتفاقية التراث العالمي ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 26).

وفي عام 2011. وافقت الدورة 18 للجمعية العامة للدول الأطراف في اتفاقية التراث العالمي على خطة عمل استراتيجية تمتد حتى عام 2022. وتتمثّل رؤية الخطة الجديدة في أنه مع حلول عام 2022: سيضمن التعاون الدولي والمسؤولية المشتركة من خلال اتفاقية التراث العالمي الصون الفعّال لتراثنا الثقافي والطبيعي المشترك. ويغذي الاحترام والتفاهم بين مجتمعات العالم وثقافته. ويساهم في تنميتها المستدامة.

وتسعى اللجنة من خلال هذا التعاون إلى إيجاد:

- بيئة مستدامة تتلقّى فيها الدول الأطراف التشجيع والدعم والمساعدة من المجموعة الدولية لتلبية التزاماتها بشكل كامل وتمتّع بحقوقها في إطار اتفاقية التراث العالمي؛
- مجتمعات محلية ووطنية ودولية تشعر اليوم وفي المستقبل بالارتباط بالتراث العالمي الثقافي والطبيعي وبالمشاركة فيه وبالإفادة منه؛
- قائمة تراث عالمي تتسم بالمصداقية وبالطابع التمثيلي والتوازن لمواقع التراث الأكثر استثنائية في العالم؛
- نظام تراث عالمي يبقى شفافًا ومتوازنًا وقابلًا للمحاسبة وفعّالًا في عالم دائم التغيّر.

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

أما الأهداف التي تمّ الاتفاق عليها حتى عام 2022 فهي التالية:

**الهدف الأول:** الحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية لمواقع التراث العالمي:

**الهدف الثاني:** قائمة التراث العالمي هي اختيار موثوق للتراث العالمي الثقافي والطبيعي الأكثر استثنائية:  
**الهدف الثالث:** حماية التراث وحفظه تأخذ في اعتبارها الاحتياجات البيئية والمجتمعية والاقتصادية الحالية والمستقبلية:

**الهدف الرابع:** يحافظ التراث العالمي على جودة علامته المميّزة ويعمل على تعزيزها:

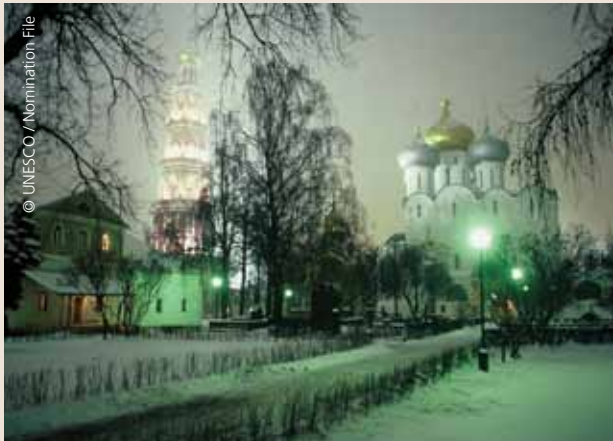
**الهدف الخامس:** أن تتمكّن اللجنة من تناول قضايا السياسات والمسائل الاستراتيجية:

**الهدف السادس:** أن يتمّ إبلاغ قرارات الاجتماعات النظامية ويُعمل على تنفيذها بفعالية.

وينبغي أن تؤخذ "الأهداف الاستراتيجية الخمسة" و"خطة العمل" بعين الاعتبار عند وضع نظم الإدارة لممتلكات التراث العالمي. جنباً إلى جنب مع توجيهات أخرى كالتالي قد تصدرها اللجنة من وقت إلى آخر. مثل التركيز على ربط ممتلكات التراث العالمي بالمجتمعات المحلية وبالتنمية المستدامة خلال الاحتفالات بالذكرى السنوية الأربعين للاتفاقية. وينبغي على هذه جميعاً إما أن تصبّ مباشرة في إدارة ممتلكات التراث العالمي. مثل القضايا المتعلقة بالصون والاتصال. أو أنه يمكن لها أن تؤثر في الطريقة التي يدار بها الممتلك. مثلاً عند بلورة مصادقية الاتفاقية فيما يتعلق بتعريف الأمكنة ذات القيمة العالمية الاستثنائية وحمايتها وصونها وعرضها ونقلها إلى الأجيال المقبلة.

### 7.3 تطور المعرفة والسياسات

إن المعرفة المرتبطة بالتراث العالمي أخذت في التطور. ويشمل هذا التطور المعرفة المتعلقة بالعمليات الخاصة بالممتلكات فضلاً عن إدارتها. وتعمل اللجنة وهيئاتها الاستشارية ومركز التراث العالمي معاً لنقل المعرفة التي يجري تطويرها بأسرع وقت ممكن إلى الدول الأطراف. ويتم إنتاج تلك المعرفة من خلال قرارات اللجنة المتعلقة على سبيل المثال ببناء القدرات أو بتغيير المناخ. فضلاً عن ذلك. يتمّ إنتاجها من خلال مراجعة "المبادئ التوجيهية". ومن خلال إصدار أدلة الموارد مثل هذا الدليل. والدراسات المواضيعية. والبحوث المنشورة بوسائل مختلفة. أبرزها "سلسلة دراسات التراث العالمي" (World Heritage Papers) (أنظر قائمة المراجع). من هنا. فإن سلطات إدارة المواقع مدعوة للقيام بمراجعة منتظمة للمواقع الإلكترونية لكل من مركز التراث العالمي والهيئات الاستشارية (الأقسام المرتبطة بالتراث العالمي) للحصول على المعلومات المحدّثة.



جَمْع دِير نُوْفُوْدِيْفِيْتَش (روسيا الاخادية)

#### معرفة جديدة يتمّ إنتاجها

نظراً لتعقيدات إدارة الممتلكات الدينية المسجّلة في قائمة التراث العالمي. نظّم مركز التراث العالمي بالاشتراك مع إيكروم وإيكوموس حلقة دراسية للممثّلين الدينيين المعنيين بإدارة واستخدام مواقع التراث العالمي ذات الطبيعة الدينية في روسيا الاخادية وذلك في أيار/مايو 2013 في جَمْع دِير نُوْفُوْدِيْفِيْتَش. وكان ذلك جزءاً من برنامج "مبادرة التراث ذي الطبيعة الدينية".

(<http://whc.unesco.org/en/religious-sacred-heritage/>)

اعتمده اللجنة.

وضع أحد الأمثلة توجيهاً منذ عام 2005 حول تعيين واستخدام صفات القيمة العالمية الاستثنائية. وتُعدّ المراجع التالية مفيدة بشكل خاص: "توجيهات بشأن البيانات الإرجاعية الخاصة بالقيمة العالمية الاستثنائية" (Guidance on Retrospective Statements of Outstanding Universal value). و"دليل الموارد حول الترشيحات" (Resource Manual on Nominations). وورقة البحث في التراث العالمي رقم 26 "التراث العالمي والمناظر الطبيعية الثقافية: كراس للصور والإدارة" (World Heritage Cultural Landscapes : A Handbook for Conservation and Management).

وثمة مثال آخر هو الإضافات التي أُدخلت على "المبادئ التوجيهية" في عام 2011 التي تشير إلى التنمية المستدامة. خاصة في الفقرات 112 و119 و132. فضلاً عن الملحق رقم 5 في النقطتين 4 ب و5 هـ. وتهدف هذه التعديلات من جهة. إلى ضمان أن أي استخدام لممتلكات التراث العالمي ينبغي أن يكون مستداماً فيما يتعلّق بحتمية الحفاظ على قيمتها العالمية الاستثنائية (وبالتالي. هو تعريف ضيق للاستدامة). ومن جهة أخرى. التأكيد من حيث المبدأ. على فكرة أن نظم إدارة ممتلكات التراث العالمي ينبغي أن "تدمج مبادئ التنمية المستدامة" (أنظر الجزء 2.2. "وضع اهتمامات التراث في إطار أوسع" والجزء 5.4).

في حين أن "المبادئ التوجيهية". وهي المرشد الرئيسي لتنفيذ الاتفاقية. لا تنصّ على مفهوم واضح للنظم الإدارية. إلا أنها حدّد الحاجة إلى نظام إداري. وتذكر بعض الشروط التي يجب أن يتضمّنها. كما أن من الواضح أيضاً أن الغرض الأساسي للنظام الإداري هو حماية القيمة العالمية الاستثنائية واستدامتها. وفي أماكن عدّة. كما ذكرنا سابقاً. تحتوي "المبادئ التوجيهية" على كمية كبيرة من المعلومات حول ما ينبغي أن تتضمّنه النظم الإدارية ووثائقها. وتعدّ هذه الشروط عاملاً مهماً في وضع هذا التوجيه.

كذلك فإن عمليات التراث الثقافي توجد أيضاً كمّاً من المعرفة ذات الأهمية بالنسبة لقطاع التراث بأكمله. ومثال على ذلك هو التحليل الذي أُجري حول نتائج 766 تقرير حالة صون تمّ إعدادها في فترة السنوات الخمس الممتدة ما بين عامي 2005 و2009 وتشمل أكثر من مائتي ممتلك. وترسم هذه التقارير صورة مثيرة للاهتمام للعوامل المؤثرة على القيمة العالمية الاستثنائية لممتلكات التراث العالمي وتربط أنواعاً من الأخطار بأنواع من الممتلكات. إقليمياً بإقليم.

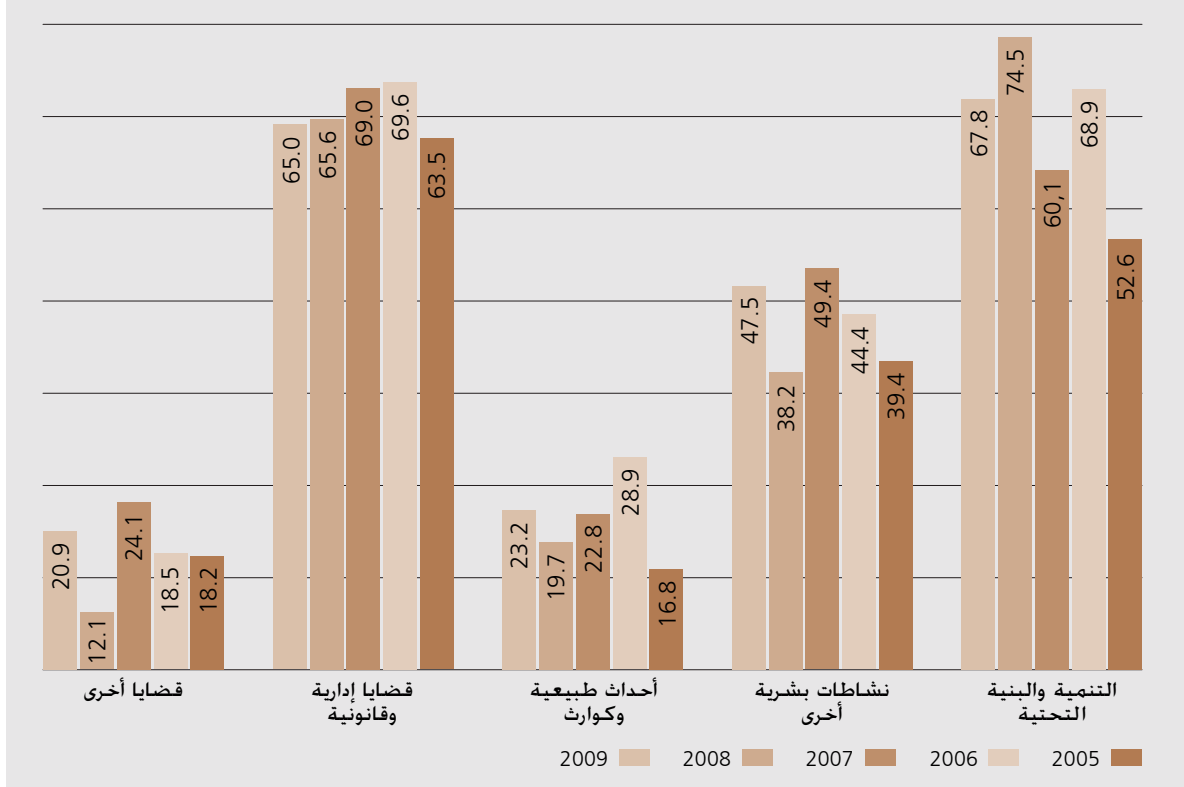
وتتأثر المواقع حتمًا بعوامل متعدّدة وتبرز المشكلات من مجموعة مركّبة من الضغوط. وكما يبيّن الرسم البياني في الصفحة التالية. تظهر مجموعتان أساسيتان من التهديدات بصفتها مشكلة مشتركة. بغض النظر عن نوع الممتلك وعن الإقليم:

- التنمية والبنية التحتية وتتضمن: المباني والتنمية؛ البنى التحتية للنقل والمواصلات؛ البنى التحتية للمرافق والخدمات؛ التلوث؛ استخراج الموارد المادية؛
- الإدارة. القضايا القانونية. والعوامل المؤسسية.

وإن ما يثير الاهتمام أيضاً هو العدد الكبير للممتلكات (واحد من كل خمسة) الذي يخضع لـ "قضايا أخرى" والتي هي ذات تعريف ضيق نسبياً – الخطر أو الانهيار أو التدهور بسبب عمر المبنى. مشكلة استقرار الإنشاءات. إلخ. – ويوحى بأن القضايا القانونية والإدارية ربما تفاقم تهديدات أكثر مباشرة من هذا النوع. ويلاحظ تقرير التراث العالمي لعام 2010 الذي وُضع تحت عنوان "تأمل بشأن اتجاهات حالة الصون" في خاتمته أن: 'الأنشطة الإدارية غير الملائمة تؤثر أيضاً بصورة متزايدة على حالات أصالة الممتلكات منذ عام 2005'.<sup>29</sup>

29. UNESCO World Heritage Centre. 2010. Reflection on the Trends of the State of Conservation. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-10/34.COM/7C) p.21. <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي



رسم بياني 4: النسبة المئوية لممتلكات التراث العالمي المتأثرة بكل مجموعة أساسية من التهديدات (تتقدم السنوات من عام 2005 إلى عام 2009، من اليمين إلى اليسار)<sup>30</sup>

وبسبب العوامل الإدارية والمؤسسية والقانونية والتنموية والبنى التحتية التي تهدد قيم التراث في أنحاء العالم كافة، فإن فوائد تعيين الأرضية المشتركة ضمن تنوع النظم الإدارية القائمة تزداد وضوحًا. وهذا هو هدف الجزء 4.

### 8.3 استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات

#### المقدمة

في الوقت الذي تتزايد فيه الضغوط والمتطلبات على التراث الثقافي وإدارته (الجزء 2)، يتعزز عبر مؤسسات التراث الرأي القائل بأن القيام بنشاط ما ليس كافيًا - ولا بدّ من تحقيق أمر فارق. وقد ترسّخت منذ فترة طويلة فوائد تدريب الممارسين العاملين في مجال التراث بهدف الارتقاء بالكفاءة التشغيلية وفعالية ممارسة صون التراث والممارسات الإدارية. غير أن توسّع مفهوم التراث والاعتراف المتعاظم بالاعتماد المتبادل بين مواقع التراث والمجتمع (أنظر الجزء 2)، أدّى إلى القناعة بأن التدريب التقليدي لم يعد كافيًا. إن التبنّي التدريجي لمقاربة بناء القدرات<sup>31</sup> يقرّ بأنه من أجل إحداث الفارق وتحسين آفاق أمكنة التراث، ينبغي العمل على استهداف جمهور واسع ومتنوع ومتنامٍ. فإلّا، فإن إنشاء وتعزيز قدرات المؤسسات وشبكات الاتصال التي تربط قطاع التراث بالمجتمعات الأوسع هما أولوية بقدر ما هو تدريب الممارسين الأفراد. وإذا حقّق نجاحها، تكون من النتائج تكوين أطر عمل تنظيمية أقوى، وربط العلاقة بين التراث والبيئة الأوسع. مما يمكن الأفراد، من فيهم غير العاملين في المهن المرتبطة بالتراث، من اتخاذ إجراءات أكثر فعالية. وقد نال هذا التحوّل في التفكير

30. Ibid., p.5, Chart 2.

31. أحد التوجيهات الاستراتيجية الخمسة للجنة التراث العالمي

اعتراف لجنة التراث العالمي عندما تبنت في عام 2011 "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات"<sup>32</sup>. (المشار إليها لاحقاً بـ "الاستراتيجية").

#### تعريف بناء القدرات

أوضحت "الاستراتيجية" معنى بناء القدرات (الذي غالباً ما كان يُستخدم كمرادف للتدريب) من حيث علاقته بمبادرات التراث العالمي التي كانت تهيمن تقليدياً عليها برامج التدريب للممارسين في مجال التراث في منتصف حياتهم المهنية. ولا تكتفي "الاستراتيجية" بتحديد الممارسين في مجال التراث فحسب. بل تعين مجموعة واسعة من الجمهور المستهدف ترى أن من المهم مخاطبتها إذا ما أُريد لمواقع التراث أن تدار بفعالية وبطريقة مستدامة.

وإذا كانت القدرات هي "قابلية الأفراد والمنظمات والمجتمعات على تأدية وظائف وحلّ مشكلات ووضع أهداف وتحقيقها بطريقة مستدامة"<sup>33</sup>. إذن فإن بناء القدرات لتحقيق إدارة فعّالة لممتلكات التراث العالمي سوف:

- يعزز معرفة وقدرات ومهارات وسلوك الناس الذين يتحملون مسؤوليات مباشرة لصون التراث وإدارته؛
- يحسّن الإنشاءات والعمليات المؤسسية من خلال تمكين متخذي القرار ووضع السياسات؛
- يوجد علاقة أكثر ديناميكية بين التراث وسياقه. ما ينتج عنها فوائد عظيمة متبادلة من خلال مقارنة أكثر شمولية. بحيث تتم حماية القيمة العالمية الاستثنائية للممتلكات بفعالية وبطريقة مستدامة.

يُنظر إلى بناء القدرات - سواء أكانت للممارسين أم للمؤسسات أم للمجتمعات والشبكات - على أنها شكل من أشكال التغيير الموجّه الذي يركز بشكل أساسي على أفراد المجتمع. تنطوي على العمل مع مجموعات من الأفراد لتحقيق تحسينات في مقاربات إدارة التراث الثقافي.

وبالنظر إلى اتساع شعبية اتفاقية التراث العالمي والدعم السياسي المتواصل الذي حظى به. ينبغي بذل محاولات لاستخدام "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات" لمصلحة تلبية الاحتياجات الأوسع لصون التراث وإدارته. وفي الواقع فإن "الاستراتيجية" واضحة في أن أهداف بناء القدرات لممتلكات التراث العالمي ينبغي أن تعزّز ممارسات الصون والإدارة الجيدة في الحقل بدون تمييز بين مواقع التراث العالمي وغيرها من المواقع.<sup>34</sup> والأهم من ذلك. هو أن بناء القدرات ينبغي أن يُفهم باعتباره أكثر الوسائل الفعّالة القليلة التكلفة التي يمكن من خلالها للجنة التراث العالمي أن تحمي القيمة العالمية الاستثنائية وغيرها من قيم ممتلكات التراث العالمي. وتضمن علاقة ديناميكية مفيدة ومتبادلة بين التراث والمجتمع. إن تعزيز القدرات الموجودة. أو خلق قدرات جديدة. هو الخطوة الأولى نحو معالجة أوجه القصور التي تبينت من عملية تقييم نظام إدارة التراث (أنظر الجزء 5.4). ولا ينبغي الشروع في إجراء تغييرات جوهرية على النظام الإداري إلا عندما يتضح استنفاد فرص "التغيير الموجّه للإنسان".

يعتبر تعريف بناء القدرات ثلاثة مجالات واسعة تكمن فيها القدرات - في الممارسين. وفي المؤسسات. وفي المجتمعات وشبكات الاتصال - وهذا هو الأساس لتحديد الجمهور الذي تستهدفه مبادرات بناء القدرات. وهذه مقاربة تجعل التراث العالمي متوافقاً ومنسجماً مع قطاعات أخرى. مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وقطاع المساعدات الصحية والغذائية في المنظمات غير الحكومية. ويربط الجدول التالي الجماهير المستهدفة الثلاثة بمجالات التعلّم والاحتياجات. غير أن هناك حتماً تداخلاً كبيراً فيما بينها.

32. UNESCO World Heritage Centre. 2011. Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

33. [http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP\\_Capacity\\_Development.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/UNDP_Capacity_Development.pdf)  
UNDP Capacity Development Practice Note, April 2006, p.3.

34. ذلك مهم لأن عديد الممارسين والمؤسسات والشبكات تعمل في بيئات لا يمكنها أن تفرّق بين هذه الفئات.

### 3 فهم الإدارة في سياق التراث العالمي

جدول 7: جمهور مستهدف لبناء القدرات ومجالات تعليمية مختلفة في قطاع التراث حيث تكمن القدرات في:

مجالات التعلم الرئيسية	الجمهور المستهدف لبناء القدرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ الاتفاقية (القوائم التمهيدية، الترشيحات، إلخ.)</li> <li>• قضايا الصون والإدارة: التخطيط والتنفيذ والمتابعة</li> <li>• القضايا الفنية والعلمية</li> <li>• استخدام الموارد والإدارة</li> </ul>	<p>الممارسون (بما في ذلك الأفراد والمجموعات الذين يتدخلون مباشرة في صون ممتلكات التراث العالمي وإدارتها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صنع القرار لمجالات التعليم المذكورة أعلاه</li> <li>• القضايا التشريعية</li> <li>• الأطر المؤسسية/ القضايا المؤسسية (الحوكمة، اللامركزية)</li> <li>• القضايا المالية</li> <li>• الموارد البشرية</li> <li>• المعرفة</li> </ul>	<p>المؤسسات (بما في ذلك المنظمات العاملة في مجال التراث في الدولة الطرف والمنظمات غير الحكومية ولجنة التراث العالمي والهيئات الاستشارية وغيرها من المنظمات التي تتحمل المسؤولية للبيئة التمكينية للإدارة والصون)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفوائد المتبادلة والربط بالتنمية المستدامة والمجتمعات</li> <li>• الإشراف</li> <li>• الاتصال/ التفسير</li> </ul>	<p>المجتمعات والشبكات (بما في ذلك المجتمعات المحلية التي تعيش على أرض الممتلكات أو بالقرب منها فضلا عن الشبكات الأكبر التي تغذيها)</p>



" بدون تفهّم عامة الجمهور ودعمه، وبدون احترام المجتمعات المحلية وتقديم الرعاية اليومية لها، وهي الحافظ الأمين الحقيقي للتراث العالمي، لن يكفي أي مبلغ من المال ولا جيش من الخبراء لحماية مواقع التراث ".

السيد كويشيرو ماتسورا -  
المدير العام السابق لمنظمة اليونسكو.

<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-13be.pdf>

### وضع استراتيجيات بناء القدرات على المستوى الوطني

تنصح "الاستراتيجية" من ضمن توصياتها المختلفة، كل دولة طرف بوضع استراتيجية وطنية لبناء القدرات (إذا لم تكن قد فعلت ذلك بعد). لاستكمال الاستراتيجيات التي يجري وضعها للتراث العالمي على المستوى الإقليمي. غالبًا من قبل مراكز اليونسكو من الفئة 2.

### مقتطف من "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات"

11. الاستراتيجيات الوطنية لبناء القدرات سيكون من المفيد أيضا للدول الأطراف المهتمة أن تضع استراتيجيات وطنية لبناء القدرات. ويمكن لهذه الاستراتيجيات استخدام منهجية ماثلة لتلك الموجودة على المستوى الإقليمي. كما يمكن تنفيذها في وقت إعداد وتحليل استبيانات التقرير الدوري. وسيسمح هذا التمرين للدولة الطرف أن تفهم بشكل أفضل الاحتياجات المعيّنة لبناء القدرات على المستوى الوطني ومستوى الممتلك. كما ينبغي على الدولة الطرف أن تبحث عن المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية الموجودة المعنّية بمجال بناء القدرات التي يمكنها أن تساعد في تنمية القدرات الوطنية والمحلية. ويمكن لهذه الاستراتيجيات الوطنية لبناء القدرات أن تكون مفيدة جدا للدول الأطراف لتمكّن من تحليل الاحتياجات المحددة للموارد البشرية في المؤسسات الوطنية (ليس لمنظمات التراث فحسب. بل أيضا للمؤسسات المرتبطة بها العاملة في مجالات السياحة والتخطيط والتنمية وغيرها). وستكون هذه الاستراتيجيات الوطنية في أفضل وضع لضمان توفير بناء القدرات للأطراف المعنّية الأخرى على مستوى ممتلكات التراث العالمي. وبصورة خاصة على مستوى المجتمعات المحليّة. وفي بعض الحالات. قد يكون من المفيد أن يعمل أكثر من بلد واحد على وضع استراتيجية مشتركة.

*World Heritage Strategy for Capacity Building, p.20 (WHC-11/35.COM/9B)*

وستكون الاستبيانات التي سيتمّ جمعها كجزء من التقرير الدوري للتراث العالمي جنبًا إلى جنب مع تقييم نظام الإدارة القائم (أنظر 5.4). منطلقًا لتعيين وتنسيق مبادرات بناء القدرات المصمّمة لتعزيز القدرات الموجودة أو لخلق تلك المفترق إليها أو المتقدّة.

### أنشطة بناء القدرات بوصفها متابعة للتقرير الدوري

حدّد التقرير الدوري في أفريقيا إدارة المخاطر الكارثية بوصفها إحدى القضايا الرئيسية التي ينبغي معالجتها داخل الإقليم. وقد نظّم مركز تنمية التراث في أفريقيا والصندوق الأفريقي للتراث العالمي عملية متابعة، ورشة عمل تدريبية عن الاستعداد للمخاطر التي تواجه التراث عقدت في الفترة ما بين 6-18 أيار/مايو 2013 في موقع التراث العالمي، "نصب زيمبابوي الكبرى الوطني" في زيمبابوي. وقد شارك فيها تسعة عشر مشاركًا من ثمانية عشر بلدًا من الإقليم.

المصدر: إنكروم



التقرير الدوري لأفريقيا (زيمبابوي)



# 4 تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث

يبدأ الجزء الرابع بمراجعة نظم إدارة التراث بشكل عام، ودورها في سياق التراث العالمي. ثم يتفحصها من حيث أجزائها المكوّنة. ويقدم هذا الجزء بعض الاعتبارات العامة. تتبعها نصائح مفيدة وقوائم تدقيق من الأسئلة لتقييم نظم الإدارة. ويقدم أخيراً التوجيه حول كيفية توثيق نظام من نظم إدارة التراث وتقييمه (الجزء 5.4).

## 1.4 نظم إدارة التراث بشكل عام والتراث العالمي خاصة

يبحث هذا الجزء من الدليل في نظم إدارة التراث. ويعيّن تسع خصائص أساسية (أو "القواسم المشتركة الدنيا") التي تشترك فيها جميع نظم إدارة التراث (أي تلك المكوّنة الأساسية التي سنجدها في الأمثلة كافة). ثم يجمع الخصائص التسع في ثلاثة عناصر (الإطار القانوني والإطار المؤسسي والموارد). وثلاث عمليات (التخطيط والتنفيذ والمتابعة): وثلاث نتائج (النتائج والمخرجات والتحسينات)<sup>35</sup>.

جدول 8: إطار مشترك لتعريف نظم إدارة التراث

3 فئات	9 مكوّنات
3 عناصر	إطار قانوني، إطار مؤسسي، موارد
3 عمليات	تخطيط، تنفيذ، متابعة
3 نتائج	نتائج، مخرجات، تحسينات على النظام الإداري

غالباً ما تعمل هذه المكوّنات التسعة على المستوى الكليّ. في السياق الوطني على سبيل المثال. إذ أن العديد من النظم الإدارية تتناول أكثر من ممتلك واحد أو منطقة جغرافية واسعة. وفي حالات أخرى يمكن لها أن تعمل على أساس إقليمي. أو أن تعمل على مستوى ممتلك واحد صمّم له نظام إداري خاص به. غير أن الحالة الأكثر تكررًا هي الخلط فيما بينها، حيث تعمل بعض المكوّنات على المستوى الوطني. (مثلاً الإطار القانوني) وتعمل أخرى على مستوى أحد المواقع أو على المستوى الإقليمي (مثلاً الأنشطة التراثية).

يهدف إطار العمل لإدارة التراث المقترح في الجزء 4، إلى مساعدة مديري المواقع الثقافية بطريقتين رئيسيتين:

- كيفية تقييم نظم إدارة التراث التي تهدف إلى حماية قيم التراث. بما فيها القيمة العالمية الاستثنائية؛
- كيفية النظر إلى كلّ قضية من القضايا التراثية في إطار أوسع وتعزيز مقاربة متكاملة لإدارة التراث.

وفي الحالة الخاصة لممتلكات التراث العالمي، يقدم هذا الإطار أساساً للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الأقسام 1.3 هـ، و5.4 و6 من نموذج طلب الترشيح ("البادئ التوجيهية" الملحق 5).

ووفقاً لذلك، يتفحص هذا القسم من الدليل أولاً نظم إدارة التراث بشكل عام، ثم يتناولها في سياق التراث العالمي. ويستعرض بعد ذلك كلّاً من المكوّنات التسعة للنظام بالتفصيل تحت عناوين منفصلة (الأجزاء 2.4 - 4.4)<sup>36</sup>. ويركّز كلّ قسم على اعتبارات مهمة، ويقدم نصائح مفيدة لتقييم النظام الإداري وتحسينه

35. وُضع هذا التحليل كجزء من مشروع البحث الذي تولّت منظمة إيكروم القيام به مع مركز التراث العالمي وهيئات استشارية أخرى حول: "تعريف أفضل للنظم الإدارية المناسبة لمواقع التراث العالمي" (2009).

36. تتكرر موضوعات متشابهة في الأقسام المختلفة غير أن ذلك معتقّد لفائدة القراء الذين يراجعون أقساماً معيّنة وليس الدليل بأسره.

إذا لزم الأمر. تهدف دوّمًا إلى ضمان كونه فعّالًا في حفظ الممتلك الثقافي وإدارته. وتسعى في حالة التراث العالمي إلى تعزيز استيفائه شروط الاتفاقية و"المبادئ التوجيهية". ويعمل الجزء 4 على مزيد تطوير عديد الموضوعات المتعددة الجوانب التي تم تقديمها في الجزء 2. بما فيها قيم التراث والمقاربات التشاركية والاستدامة.

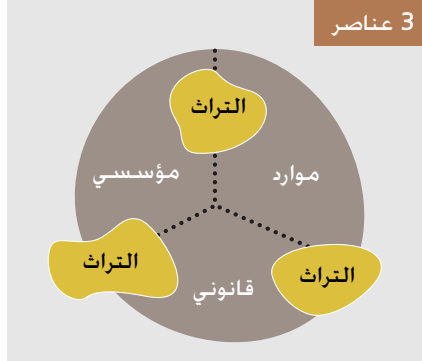
وستستفيد عملية التقييم دائما من التوثيق الصحيح للنظام القائم لإدارة التراث: نقتراح في الجزء 5.4 نموذجا قياسيا لهذا الغرض. وفي حالة التراث العالمي. يجب أن تكون عملية التوثيق خطوة إلزامية في عملية ترشيح الممتلك أو مجموعة الممتلكات قيد النظر ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 5.132 والملحق 5)<sup>37</sup>. كما يجب أن تسهّل أيضًا القيام بإجراءات المتابعة مثل وضع التقرير الدوري.

إن الغرض من تقييم نظام الإدارة دوريًا (مثلا، كما في وضع التقرير الدوري للتراث العالمي) هو التحقق من أن النظام ما يزال يؤدي دوره بكفاءة وفعالية. وإذا ما دعت الحاجة للتغيير - سواء أكان ذلك لتحسين نظام الإدارة أم لضمان استجابته للاحتياجات الجديدة - فإن التقييم نفسه سوف يؤثر على طريقة إدخال التغييرات. إن كيفية تحسين نظم الإدارة سيكون موضوعا يتردد بصورة دائمة في الجزء 4. وهو يعير اهتمامًا خاصًا لأدوار أدوات الإدارة ولبناء القدرات (أنظر أيضًا القسم 8.3. والملحقين أ و ب).

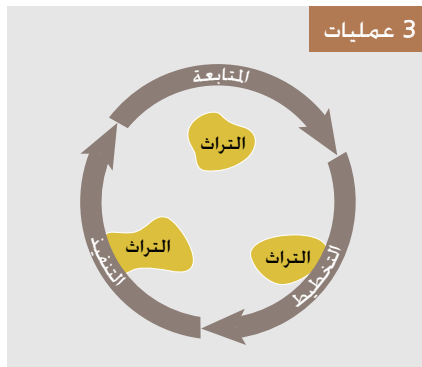
### نظم الإدارة بشكل عام

#### مسألة

إن نظام إدارة التراث هو إطار، غالبًا ما يتكوّن من ثلاثة عناصر مهمّة: إطار قانوني يعرف أسباب وجوده. ومؤسسة تجسّد احتياجاته التنظيمية وصنع القرار. وموارد (بشرية ومالية وفكرية) تُستخدم لجعله قابلا للتطبيق.



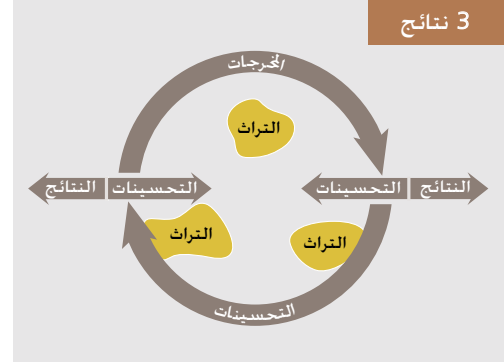
وجتمع هذه العناصر معًا لتسهّل التخطيط والتنفيذ ومتابعة الأعمال. في العادة لممتلك ثقافي واحد أو مجموعة من الممتلكات أو لمنطقة ما. لتقديم النتائج التي تضمن صون الممتلكات وإدارتها وحفظ القيم المرتبطة بها بطريقة مستدامة.



37. إن نظرة عامة لنظام الإدارة يمكن أن تكون مستقلة أو يمكنها أن تشكل جزءًا من خطة الإدارة. أنظر الملحق أ.

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

إن تحقيق النتائج المعيّنة المنشودة للممتلك وللأطراف المعيّنة به هو المحصلة النهائية لنظام إدارة التراث. ويعتمد الوصول إلى تلك الأهداف بشكل فعّال على تقديم العمليات التراثية سلسلة من المخرجات. كما يعتمد أيضًا على إدخال تحسينات على نظام الإدارة استجابةً لملء الثغرات التي تمّ تحديدها فيه أو استجابةً للاحتياجات الجديدة<sup>38</sup>.



كما أن "المسلمة" تنطبق أيضًا على النظم "التقليدية". فبعض نظم إدارة التراث تقوم على أساس ممارسات قديمة وعريقة لم يتم تدوينها على الإطلاق. أو على ممارسات تطوّرت ربما بوصفها نتاجًا جانبيًا لرموز دينية. ومثيل ذلك. يظلّ بالإمكان تمييز المكونات المتسعة المحدّدة في إطار العمل. فعلى سبيل المثال. إن العناصر الثلاثة (الإطار القانوني والإطار المؤسسي والموارد) يمكن أن تنعكس في توزيع المسؤوليات وفي السلم الاجتماعي داخل المجموعة. ولم تنل نظم الإدارة التقليدية حتى الآن سوى اهتمام ضئيل في أدبيات التراث. لكنها باتت تُعتبر اليوم جانبًا مهمًا من جوانب إدارة التراث.

### نظم الإدارة التقليدية الممارسة اليوم

يتألف المنظر الطبيعي الثقافي في بالي من خمس مصاطب أرزّ ومعابد المياه الخاصة بها تغطي مساحة تقدّر بـ 19.500 هكتار. والمعابد هي محور نظام تعاوني لإدارة المياه مؤلف من القنوات والسدود. يعرف باسم "سوباك" ويرجع تاريخه إلى القرن التاسع الميلادي ... ويعكس نظام "سوباك" المفهوم الفلسفي المعروف بـ "تري هيتا كارانا" الذي يجمع معًا عوالم الروح والعالم الإنساني والطبيعية.



© Etty Indriati

المنظر الطبيعي الثقافي لمقاطعة بالي: نظام "سوباك" بوصفه أحد تجليات فلسفة "تري هيتا كارانا" (اندونيسيا)

وتمتلك معظم نظم "سوباك" مدوّات قانونية مكتوبة تسمى "أويغ-أويغ" تتضمن تفاصيل الحقوق والمسؤوليات لعضوية نظام "سوباك". كما أن "أويغ-أويغ" أو القوانين واللوائح التقليدية العرفية. بما فيها إدارة "سوباك" ونظم الحماية والصون التقليدية للممتلكات الثقافية. تغطيها قوانين مقاطعة بالي رقم 5 (2005) القسم 19. التي توضح تقسيم المناطق للمواقع المقدّسة الحميّة مثل المعابد. استنادًا إلى مدوّات "أويغ-أويغ" المحلية.

(Ref: <http://whc.unesco.org/en/list/1194>).

### تنوّع النظم الإدارية

تختلف نظم إدارة التراث اختلافًا كبيرًا فيما بينها. غير أن لكل بلد نظامًا واحدًا قائمًا أو أكثر (يمكن أن نسقها "نظم إدارة أساسية"). ويمثّل عدد كبير منها نظامًا وطنية أو إقليمية لإدارة التراث في مناطق جغرافية معيّنة. غير أن بعضها الآخر يعالج بشكل منفصل أنواعًا معيّنة من التراث الثقافي. ويدمج عدد

38. نشأ هذا التعريف لنظام إدارة التراث من بحث لورقة أعدتها منظمة إيكروم بعنوان: 'Defining appropriate management systems for World Heritage sites', 2009, Chapter 4.5.2 p.53.

قليل منها (مثل نيوزيلندا). إدارة التراث الثقافي والطبيعي معًا. فيما تهتم نظم إدارة أخرى بملك تراثي معيّن أو مجموعة ممتلكات. وقد يكون بعض منها مؤقتًا، نتيجة لشراكة محدودة المدة لتنفيذ مشروع معيّن على سبيل المثال.

يتّسع نطاق نظام إدارة التراث سواء أكان على المستوى الوطني أم الإقليمي. ليشمل رسم السياسات العامة وتعريف الممتلكات وتحديدتها (في سجلات الجرد) وحمايتها. ويهدف إلى الحفاظ على القيم الثقافية التي تجري حماية الممتلكات المعيّنة للحفاظ عليها.

ونادرًا ما تكون نظم الإدارة الأساسية على المستويين الوطني أو الإقليمي ملائمة لإدارة فعّالة. بالنسبة للمراكز التاريخية الحضرية أو المناظر الطبيعية الثقافية على سبيل المثال. وفي تلك الحالات قد تتطلب الإدارة العمل مع السلطات العامة وأصحاب الأملاك من القطاع الخاص وغيرهم من الأطراف المعيّنة. استنادًا إلى مجموعة متنوّعة من الصكوك القانونية ومزيج من المؤسسات والموارد. ويمكن لضوابط التخطيط أن تستند إلى أنظمة قانونية مختلفة. مثلًا قوانين السلطة البلدية التي تشمل قيودًا على التخطيط واستراتيجيات التطوير لمناطق بأكملها. وقد يكون مضافًا إليها حوافز ضريبية أو منحًا للمالكين من القطاع الخاص وللمستأجرين.

ويصحّ هذا بصفة خاصة على ممتلكات التراث العالمي. فالمنطقة الفاصلة للممتلك. على سبيل المثال. تكون عادة خاضعة لتشريعات خاصة بقطاعات غير تراثية. ومن المرجّح أن تكون خاضعة لمسؤولية منظمات عامة ومنظمات خاصة متعدّدة ولأصحاب أملاك متعدّدين من القطاعين العام والخاص. وكمثال آخر. قد يكون لممتلك ثقافي كان خاضعًا لممارسات إدارية تقليدية عبر أجيال من الزمن. أن يستوفي شروطًا إدارية جديدة ناجمة عن إدراجه في قائمة التراث العالمي. أو عند تعرّضه للآثار السلبية للتنمية الاقتصادية. كما يمكن لسيناريوهات ماثلة أن تنشأ في حالة المناظر الطبيعية الثقافية حيث لم يكن قد تمّ بعد إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات استخدام الأراضي.

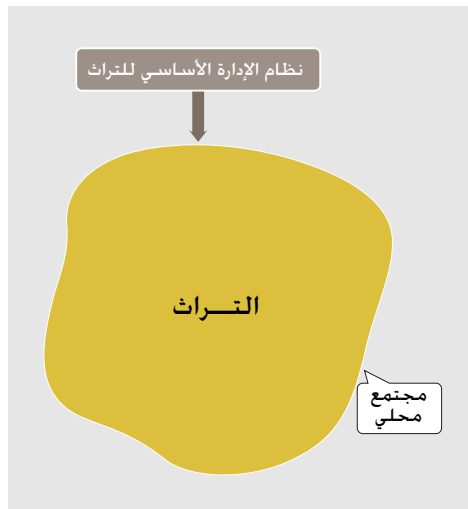
يتمحور هذا القسم (الجزء 4) على نظم الإدارة الأساسية لممتلكات التراث المشار إليها في البداية: غير أنه جرى تأكيد الحاجة لتكاملها أو لتكامل بعض عناصرها مع النظم الأخرى في أقسام النصّ جميعها. إن الحاجة إلى التكامل تداعيات مهمة على عمليات صنع القرار. وكما توضح الرسوم البيانية (5-7) الواردة أدناه. فإنه غالبًا ما ينبغي على نظم الإدارة الأساسية للتراث أن تغيّر عمليات صنع القرار لدمج مساهمات النظم الأخرى (أو مكوّناتها) بصورة فعّالة. وقد تمّ استطلاع هذا الجانب بشكل وافٍ في القسم 3 وهو يصحّ بصورة خاصة على الأطر المؤسسية (القسم 2.4).

### سيناريوهات مختلفة للإدارة

#### المثال الأول لسيناريو الإدارة

تعود ملكية بعض الممتلكات وتجرى إدارتها حصريًا بنظام الإدارة الأساسي (تكون محميّة بموجب القانون الوطني وبرعاية المؤسسة الرئيسية المسؤولة عن التراث بمواردها الخاصة). وغالبًا ما ينعكس ذلك من خلال تحديد دقيق لتخوم الممتلك. وتقوم المؤسسة نفسها بالتخطيط للصون وبالتنفيذ والمتابعة كما تعتمد النتائج والمخرجات. إن هذا السيناريو آخذ بالتغيّر لكن ما يزال هناك العديد من الأمثلة عليه.

إن القرارات كافة يتخذها نظام الإدارة الأساسي. وقد ترغب بعض الأطراف المعيّنة الأخرى المساهمة باتخاذها غير أنها لا تتمكّن من ذلك.



رسم بياني 5: يبين المثال الأول لسيناريو الإدارة

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

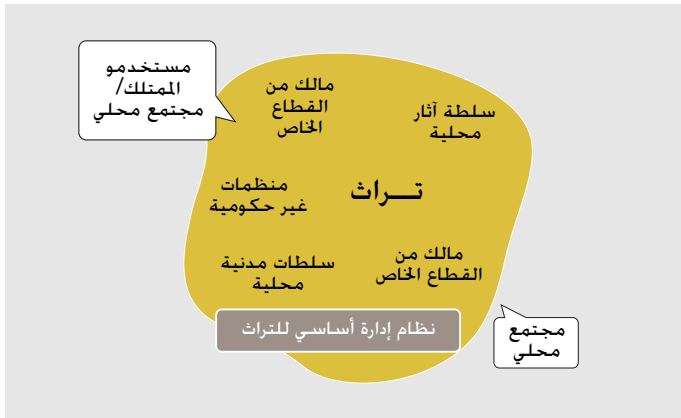


© Graciela Gonzalez Brigas

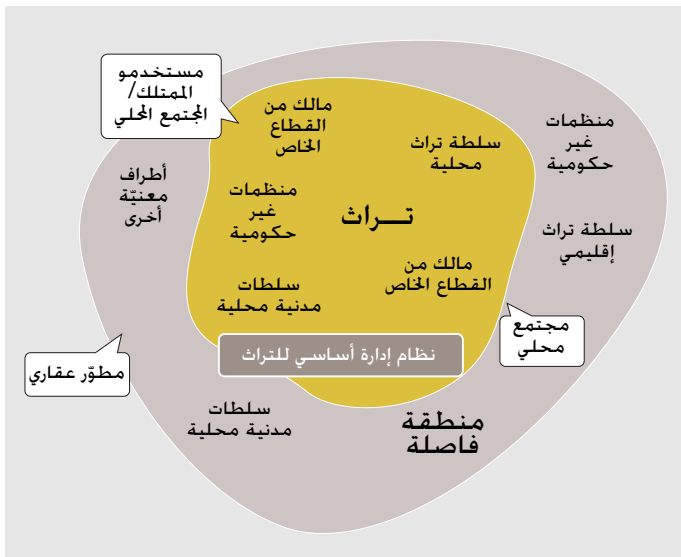
### الإدارة في ظلّ نظام فردي

يدار الممتلك والمنطقة الفاصلة معاً بموجب أحكام "الدائرة الوطنية للمتاحف والمعالم" في زيمبابوي. غير أنه قد تم إطلاق برنامج يهدف إلى إشراك المجتمعات المحلية.

"نصب زيمبابوي الكبرى الوطني" (زيمبابوي)



رسم بياني 6: يبيّن المثال الثاني لسيناريو الإدارة



رسم بياني 7: يبيّن المثال الثالث لسيناريو الإدارة

### المثال الثاني لسيناريو الإدارة

توجد بعض الممتلكات التي تعود لمُكبتها لعدّة أشخاص وعدّة ساكنين وتجري فيها الأشغال بصفة متواصلة. وتُعدّ المراكز التاريخية والمناظر الطبيعية الثقافية أمثلة على ذلك. ويمكن لبعض المعالم أو المناطق أن تكون خاضعة للمراقبة المباشرة لنظم الإدارة الأساسية إلا أن ملكية بعضها قد تعود للمالكين من القطاع الخاص. وقد ترجع ملكيتها ومسؤولية رعايتها لسلطة تراث محلية أو سلطة بلدية محلية. بخاصة في حالة المباني غير المدرجة والبنى التحتية.

وتختلف عمليات صنع القرار في هذه الحالات. فتتضمّن فيما تتضمّن. السلطات الحاكمة والإدارية والمالكين والمستخدمين. وفي حين أن جهات فردية يمكن أن تتخذ بعض القرارات. إلا أنه ينبغي أن يكون هناك آلية جديدة لاتخاذ قرارات مشتركة أو قرارات جماعية.

### المثال الثالث لسيناريو الإدارة

في حالة التراث العالمي وتبعاً لنوع الممتلك. يمكن أن توجد مجموعة من الكيانات المختلفة المشتركة في إدارة الممتلك فضلاً عن إدارة المنطقة الفاصلة. وقد يكون ذلك أيضاً حال ممتلكات خارج منظومة التراث العالمي التي توجد فيها قيود تخطيط لمنطقة "ذات احترام" خارج حدود الممتلك.

وتكون عملية صنع القرار في هذا السيناريو أكثر تعقيداً. ويكون اعتماد منهج جديد لصنع القرار شرطاً مسبقاً.

ويمكن توضيح ذلك من خلال عديد الأمثلة من ممتلكات التراث العالمي. ونعرض فيما يلي عملية

صنع القرار التي وُضعت لممتلك التراث العالمي " المنظر الطبيعي الثقافي لمقاطعة بالي: نظام 'سوباك' بوصفه أحد جُلديات فلسفة 'تري هيتا كارانا' التي تربط بين الأطراف المعنية كافة.

### مثال على عملية صنع القرار بشأن أحد ممتلكات التراث العالمي

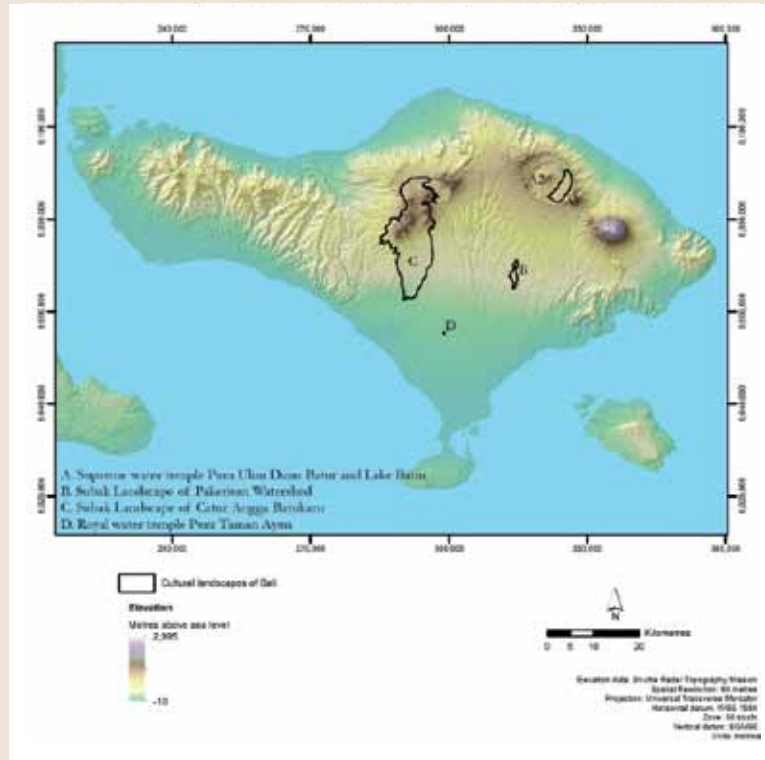
يتألف المنظر الطبيعي الثقافي في بالي من خمس مصاطب أرزّ ومعابد المياه الخاصة بها التي تغطي مساحة تقدر بـ 19.500 هكتار. وهي تتكوّن من أراضي زراعية يملكها ويديرها مالكون من القطاع الخاص وفق نظم إدارة تقليدية. ومعابد تملكها المجموعة الدينية. يخضع بعضها لأحكام سلطات التراث الوطنية فيما يخضع بعضها الآخر لأحكام سلطات المقاطعة.

وقد أُطلقت عملية جديدة لصنع القرار تهدف إلى الجمع بين نظم الإدارة التقليدية كافة التي يتولاها المنتفعون ذوو الصلة فضلا عن النظم الحديثة لإدارة التراث. لتحقيق إدارة أكثر فعالية للممتلك.

وقد أقرت حكومة مقاطعة بالي اعتماد "خطة إدارية" تطبّق نظامًا إداريًا يهدف إلى استدامة الممارسات التقليدية والانحراف بالتنوير غير المناسب. وتستخدم هذه الخطة مبادئ الإدارة المعترف بها وهي "الإدارة المكتّفة المشتركة بين المستفيدين المتعددين" وتكيّفها لتناسب سياق بالي. وهي تربط بين الأفراد والمنظمات والهيئات والمؤسسات على مستويات تنظيمية متعددة بواسطة "جمعية إدارية" ديمقراطية.

(Ref: <http://whc.unesco.org/en/list/1194>)

### مؤشر خارطة المشهد الثقافي في بالي



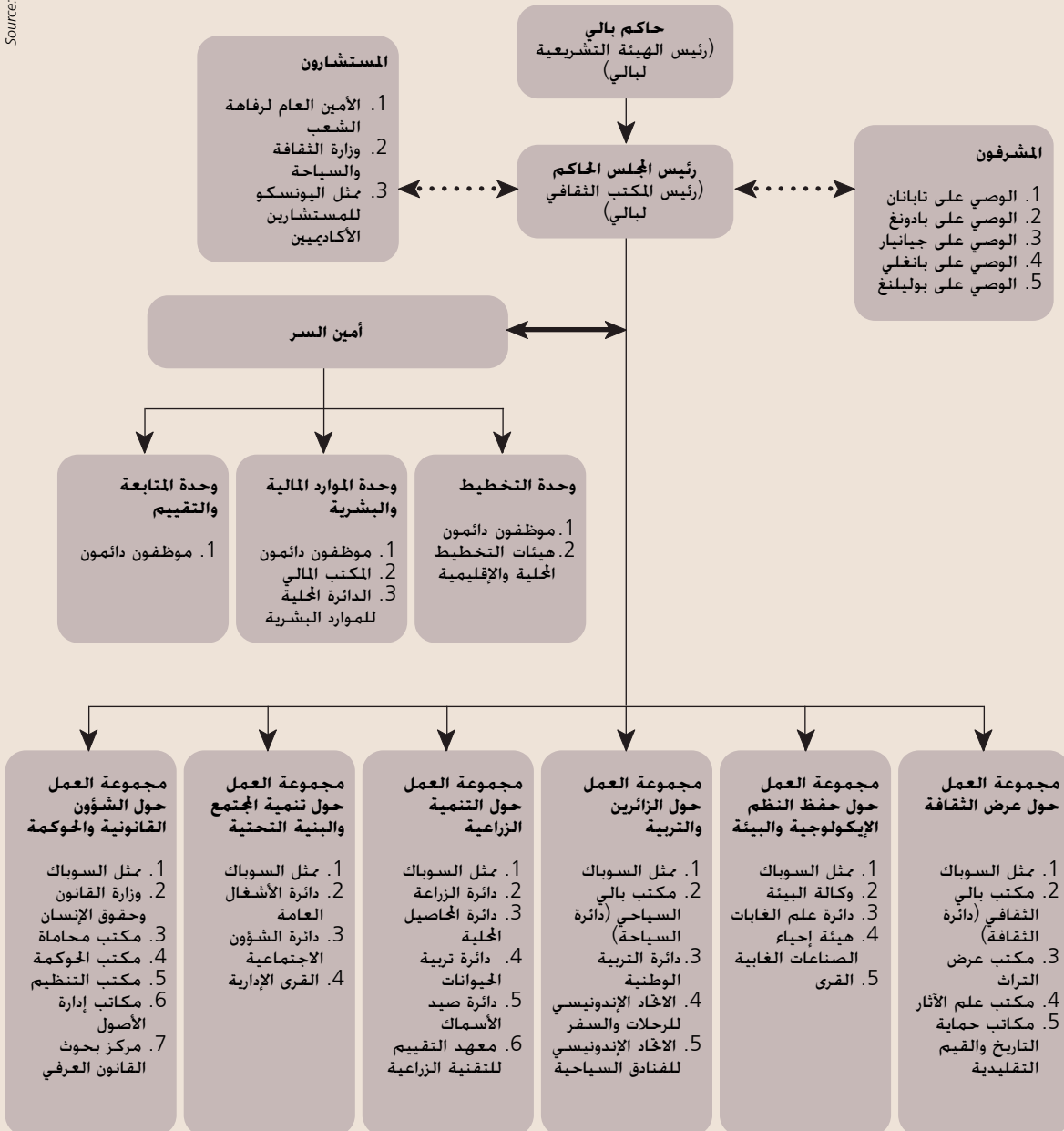
## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

## الهيكل التنظيمي للمجلس الحاكم (بالي)

Source: Nomination file

← الخط التنظيمي

◀.....▶ الاستشارة



### لماذا توجد نظم الإدارة

توجد نظم الإدارة لتحقيق نتائج لمصلحة الممتلكات التي ترعاها ولمصلحة الأطراف المعنية بها. وتمثل النتائج الرئيسية. في حالة التراث الثقافي. في الحماية الفعالة للقيم التراثية لممتلك ثقافي أو مجموعة من الممتلكات والحفاظ عليها للأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة ولتوفير فوائد أوسع للمجتمع.

ويشتمل النظام الإداري على دورات من التخطيط والتنفيذ والمتابعة من أجل تقديم أنشطة موجهة للصون والتفسير وسهولة الوصول التي غالبًا ما يكون لها برنامج عمل أكثر اتساعًا. مثل الاستخدام المستدام والمشاركة في المنافع. وتسلط المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي الضوء على أهداف معيّنة من نظم الإدارة ذات صلة بممتلكات التراث العالمي التي سنتناولها مزيد من التفصيل فيما يلي.

### الاعتبارات الرئيسية لنظم الإدارة

يكون تشكّل النظام الإداري من خلال وجهات نظر ثقافية مختلفة. ومن خلال الموارد المتاحة ومن غير ذلك من العوامل. ويمكن لهذه العوامل أن تتغير. ويمكن لها أن لا تتماشى مع الاحتياجات الحقيقية للممتلك وللأطراف المعنية به. ويحتاج نظام الإدارة إلى مراجعة منتظمة وإلى تحديث مستمرّ ليستجيب للتغيرات التي تطرأ على الممتلكات وعلى محيطها. ولنواحي القصور وللتطورات السلبية ضمن نظام الإدارة نفسه.

وتساعد الاعتبارات التالية في تفسير أسباب احتياج نظام إدارة التراث لأن يكون متجاوبًا إذا ما أريد له أن يكون فعالًا:

- الاشتغال على التنوع: سيكون كل نظام من نظم إدارة التراث فريدًا إلى حدّ ما. لكونه تشكّل بحسب الاحتياجات المعيّنة للتراث الذي وُضع لرعايته. والسياق الثقافي والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأوسع. وفي حالة التراث العالمي. أنظر "المبادئ التوجيهية" ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 110. والقسم 3.3 من هذه الوثيقة).
- الوضوح والتنسيق: يكون نظام الإدارة دوريًا. بحيث يجري تقييم دوري لعملياته وإجراءاته وذلك لتعديل الأنشطة الجاري تنفيذها وإفادة الدورة التالية. وهو يوقّر من خلال تفاعله مع نظم إدارة أخرى أو مع مكوثاتها. نتائج إدارية متناسقة وفعالة فيما يتعلق بقيم التراث<sup>39</sup>. وبقيم التراث العالمي في حالة التراث العالمي<sup>40</sup>.
- الاستعداد للمخاطر: يحتاج نظام الإدارة لأن يكون مرتبًا بما فيه الكفاية ليتمكّن من التعامل مع الأحداث غير المتوقعة. مثل الكوارث الطبيعية أو التقلبات في الموارد المالية أو البشرية المتاحة له.
- المقاربة التشاركية: إن فهمًا مشتركًا للممتلك ولأهميته من قبل الأطراف المعنية جميعًا ومشاركتها في عمليات الإدارة يمكنه أن يُحدث تغييرًا جذريًا في كيفية توزيع الوظائف الإدارية. فهو يجعل عمليات التراث أكثر استجابة. ويقدم مخرجات ونتائج تتماشى بشكل أفضل مع الاحتياجات الفعلية للممتلك وللأطراف المعنية به. كما أنه يعزّز أيضًا الدور البنّاء للتراث ليساهم في المجتمع وفي التنمية المستدامة (أنظر الجزء 3.2).
- دور التراث في التنمية المستدامة: إن إعطاء دور فعال للتراث في التنمية المستدامة يوقّر عديد الفوائد المتبادلة. ما يمكن نظام الإدارة من تحقيق التوازن بين الاحتياجات المختلفة والمتنافسة بفعالية أكبر. ومن تحديد أشكال جديدة من الدعم التي ستؤدي على الأرجح إلى تعزيز قيم التراث (أنظر الجزء 3.2).

إن نظام إدارة متجاوب أوفر حظًا للتجاوب بفعالية مع التغيير وأكثر قدرة على إدارته. لذا من المهم أن نفهم كيف يعمل النظام الإداري (أنظر الأجزاء 2.4-4.4). وكيف يمكن وصفه بوضوح (أنظر الجزء 5.4). وهو يوقّر الأساس لتحديد الثغرات في القدرات الموجودة. ثم متابعتها وتنميتها من خلال استهداف الجمهور المناسب (أنظر الجزأين 8.3 و5.4).

39. التخطيط الإداري (أنظر ملحق أ) يمكن أن يكون أداة مفيدة عندما تكون المقاربة المتعددة الجوانب مطلوبة طالما أن الخطة تخطى بالأولوية. أو أنها متكاملة مع أنواع أخرى من الخطط (مثلًا خطط إدارة الزائرين. خطط التطوير الحضري) التي تستخدمها المنظمات المشاركة. والأهم من ذلك. ينبغي للخطة الإدارية أن تكون مندمجة بشكل سليم في النظام الإداري للتراث.

40. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011. Preparing World Heritage Nominations. (Second edition). Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) p.89. <http://whc.unesco.org/en/activities/643/> (English web page).



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4



### نظام الإدارة الأساسية على مستوى الممتلك

إن الإدارة الشاملة لممتلك التراث العالمي "مجمّع معابد مهابودهي في بودهغايا"، تتولاها "اللجنة الإدارية لمعابد بودهغايا" استناداً إلى قانون تشريعي. ويضع قانون معابد بودهغايا (ببهار 17 لعام 1949) الصادر في 19 حزيران/يونيو 1949. أحكاماً لحكومة الولاية لتأسيس "اللجنة الإدارية لمعابد بودهغايا" لتحقيق إدارة أفضل للمعابد والممتلكات التابعة له. وتعمل اللجنة تحت إشراف حكومة ولاية بيهار وتوجيهها ومراقبتها. وقد تشكلت اللجنة وتقوم بهذا الدور منذ عام 1953. غير أن القضايا كافة ذات الصلة بصون النسيج الموقع يقوم بها "المسح الأثري للهند" - وهي المؤسسة التي تسيّر نظام الإدارة الأساسي على المستوى الوطني.

مجمّع معابد مهابودهي في بودهغايا (الهند)

### نظم الإدارة والتراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

ينبغي لنظام إدارة التراث المتجاوب والفعال والكامل أن يكون قادراً على استيفاء معظم الشروط الإضافية التي تفرضها منظومة التراث العالمي عليه. وتظهر هذه الشروط في جميع أنحاء الدليل. غير أن بعضها يتمّ سرده هنا:

#### التزامات إضافية لعملية التراث العالمي:

- إعداد القوائم التمهيدية ("اتفاقية عام 1972" <sup>41</sup> و"المبادئ التوجيهية" الفقرات 62-76). وهي تختلف عن قوائم جرد التراث القياسية في كونها تضع قائمة بالممتلكات المحتمل إدراجها في قائمة التراث العالمي.
- إعداد ملفات الترشيح ("المبادئ التوجيهية" الفقرات 120-133 والملحق 5) التي تستلزم مدخلات وتنسيقاً على المستويين الوطني والدولي.
- مقارنة مبنية على القيم لحفظ التراث وإدارته. إن تقييم تلك القيم المجددة في المحيط الثقافي للموقع وخصائصه غير المادية، بالإضافة إلى خصائص النسيج المادي للموقع، يُعدّ عملية شاقة حتى في الدول التي تتبنت هذه المقاربة.
- مقارنة تشاركية للإدارة، وهي غير شائعة في عديد من الدول.
- الامتثال لعمليات وضع التقارير والالتزام بتنفيذ قرارات لجنة التراث العالمي.
- وضع آليات جديدة لترشيح وإدارة المواقع المتسلسلة والعبارة للحدود ولتكيف نظم الإدارة القائمة لهذا الغرض.
- تحديث دائم لاستراتيجية التخفيف من المخاطر التي تضمن قدرة نظام الإدارة على مواجهة الكوارث الكبرى أو نواحي الفصول المتوقعة في العمليات <sup>42</sup>.

41. اتفاقية حماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي. (اتفاقية التراث العالمي). يونسكو 1972. المادة 11.

42. لمزيد من المعلومات حول الاستعداد للمخاطر، انظر:

UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2010. Managing Disaster Risks for World Heritage. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual).

<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf> (English web page).

### اعتبارات إضافية:

- الحاجة إلى وضع رؤية مشتركة وواقعية للمستقبل المتوسط إلى الطويل المدى للممتلك التي يمكن المشاركة بها مع المجتمع الدولي.
- الحاجة إلى معالجة التغييرات والتحديات الإدارية التي يمكن أن تنشأ نتيجة إدراج الممتلك في قائمة التراث العالمي. مثال على ذلك، يجب فهم الآثار المترتبة عن الزيادة المحتملة في أعداد الزائرين نتيجة لتسجيل الممتلك في القائمة والتخطيط لمعالجتها. كما ينبغي أن يكون هناك التزام أكبر بتفسير الموقع وتوفير المرافق للزائرين<sup>43</sup>.
- الحاجة إلى أدوات جديدة أو محسّنة لزيادة فعالية الإدارة وتحسين النتائج عندما تختار الدول أن تستخدم المؤسسات الموجودة والموارد المتاحة لتنفيذ أعمال إدارية جديدة مرتبطة بإدراج أحد الممتلكات الثقافية في قائمة التراث العالمي.
- الحاجة إلى إدماج استراتيجيات جديدة لإدارة ممتلكات التراث العالمي تؤدي أحياناً إلى إدخال إنشاءات إدارية جديدة. ويمكن لهذه أن تشكل وحدة منفصلة داخل المؤسسات القائمة و/أو فريقاً مكملاً بتنفيذ مشروع. أو مؤسسة ذات تفويض وموارد خاصة بها لموقع معين.
- التعريفات الموسّعة لفئات التراث العالمي. تقع معظم الممتلكات إما في فئة التراث الثقافي أو فئة التراث الطبيعي. ولكل فئة أقسامها الفرعية الخاصة بها<sup>44</sup>. غير أن فئات "الممتلكات المختلطة" والفئات الفرعية مثل "المراكز التاريخية الحضرية" والمناظر الطبيعية الثقافية أدخلت تعريفات جديدة ينبغي أن تُفهم<sup>45</sup>.
- معارضة بعض المجموعات والمجتمعات لوضعية التراث العالمي والحاجة للاستجابة بأعمال تعبئة ودفاع وقائية.

### الممتلكات المتسلسلة أو العابرة للحدود<sup>46</sup>

في حالة ترشيح الممتلكات المتسلسلة أو العابرة للحدود/عبر الوطنية، ينبغي أن تعطى الأولوية لضمان وجود وفعالية الحماية والإدارة المناسبة لكل عنصر من العناصر. كما ينبغي أن يكون هناك نظام إدارة على مستوى الممتلك بأكمله يضمن التواصل والتنسيق بين كافة عناصر أجزائه المكوّنة ولا سيّما فيما يتعلق بما يلي:

- انسجام الإدارة لكافة الأجزاء المكوّنة لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة لحفظ القيمة العالمية الاستثنائية المحتملة:
  - تعيين الأخطار التي تهدد الممتلك والتصدي لها؛
  - تنسيق المتابعة ورفع التقارير، بخاصة فيما يتعلّق بشروط اتفاقية التراث العالمي.
- ينبغي على نظام إدارة الممتلكات المتسلسلة أو العابرة للحدود أن يقوم بصورة منتظمة بإعادة النظر في آليات التنسيق وتعزيزها حيث أمكن، لزيادة تماسك وفعالية إدارته للممتلك بوصفه تراثاً عالمياً. والاستجابة للتغييرات التي تؤثر على أجزائه المكوّنة.

وينبغي أن تكون كيفية تحقيق إدارة منسّقة للمكوّنات المنفصلة واضحة، لا سيّما حيث يوجد عدة مديرين. ولدى تطبيق نظم إدارية مختلفة، كما ينبغي أيضاً أن يكون التنسيق الإداري فعالاً. وليس من الضروري إنشاء سلطة إدارية خاصّة بالممتلك إذا كانت الخطط أو النظم الإدارية القائمة تعمل بشكل جيّد، وشريطة وجود مقارنة إدارية شاملة. غير أنه في حال وجود آليات غير ملائمة، قد تدعو الحاجة إلى إيجاد آليات جديدة معيّنة، إلا أنها ينبغي أن تكون فعّالة<sup>47</sup>.

46. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011. Preparing World Heritage Nominations. (Second edition). Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) pp.50 and 90.

47. أنظر لمزيد من الإرشادات:

UNESCO World Heritage Centre. 2011. Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

كما يمكن استخدام الترشّيات المتسلسلة للممتلكات العابرة للحدود. مثل البعثات اليسوعية في غوارانيس (الأرجنتين والبرازيل. 1984). وقوس ستروف الجيوديزي الذي يوحد عشرة بلدان (2005). وحدود الامبراطورية الرومانية (ألمانيا والمملكة المتحدة 1987. 2006. 2008). أما الأمثلة الأخرى التي تمت مناقشتها فتتضمن الممرات التراثية عبر الوطنية لطرق الحرير. والترشيح المتسلسل لعصر الفايكينغ الذي يضم الأرض والبحر ومناظر المدن الممتدة من شمال الأطلسي إلى بحر البلطيق.

### فوائد وضعية التراث العالمي لممارسة الإدارة الجيدة

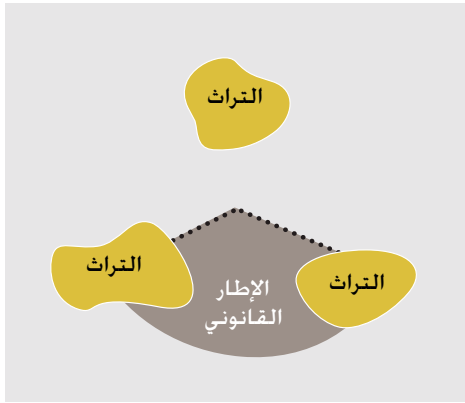
يمكن لتكييف نظام إدارة التراث ليستجيب لشروط التراث العالمي أن يؤدي إلى إدخال تحسينات على عملياته العادية في الوقت الذي يسهل فيه أيضا الوصول إلى نظام دعم شامل للتراث العالمي. إن بعض تلك الفرض هي التالية:

- تغييرات في إجراءات التراث العالمي وشروطه (مثل مراجعات "المبادئ التوجيهية"): سوف تتطلب تعديلات دورية على نظام إدارة ممتلكات التراث العالمي. ويمكن جمع هذه العملية بالتوازي مع مراجعات وتحديث الاستجابة للتغيرات على المستويين المحلي والوطني. ويمكنهما معًا ضمان بقاء نظام الإدارة مستجيبًا لجميع أنواع التغيير. فيكون بالتالي فعالًا حقًا.
- تتوفر على الموقع الإلكتروني لمركز التراث العالمي مجموعة متنوّعة من الموارد لمساعدة الدول الأطراف وجميع الأطراف المعنية بإدارة التراث العالمي. ومن الأمثلة على ذلك سلسلة "أدلة الموارد" الذي يشكل هذا الدليل جزءًا منها. و"استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات". و"دراسات التراث العالمي". وللمساعدة على شرح استيفاء شروط منظومة التراث العالمي. تناقش هذه المنشورات القضايا المشتركة للتراث الثقافي بأسره. وهي مفيدة لأولئك الذين يديرون التراث الثقافي خارج منظومة التراث العالمي.
- يساعد الدخول إلى مجتمع التراث العالمي على تحديد دراسات الحالة للاستلهام منها والتعرّف على برامج لبناء القدرات يمكن للممارسين في مجال التراث حضورها لتحسين قدراتهم الخاصة وقدرات المؤسسات التي يعملون فيها.
- يشكل التعاون الدولي واحدًا من المبادئ المؤسسة. وهو أولوية متأصلة في مجتمع التراث العالمي بأسره. وتنص المادة 7 من اتفاقية التراث العالمي على ذلك بشكل صريح: "لأغراض هذه الاتفاقية. تعني الحماية الدولية للتراث العالمي الثقافي والطبيعي. إقامة نظام للتعاون والعون الدوليين. يستهدف مؤازرة الدول الأطراف في الاتفاقية. في الجهود التي تبذلها للمحافظة على هذا التراث ولتعيينه"<sup>48</sup>.

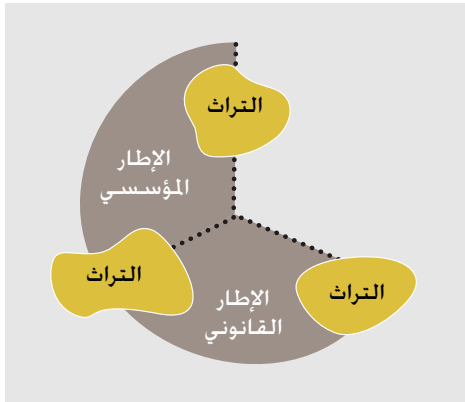
48. اليونيسكو 1972. اتفاقية لحماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي. (اتفاقية التراث العالمي).

### 2.4 العناصر الثلاثة لنظام إدارة التراث

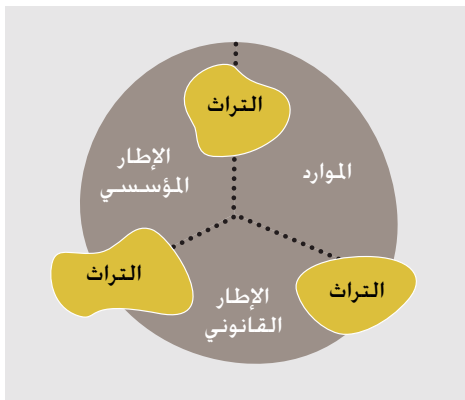
**تعريف العناصر الثلاثة:** هناك ثلاثة عناصر أساسية مترابطة في أي نظام من النظم الأولية لإدارة التراث. وهذا صحيح سواء أكان النظام نظام إدارة تراث وطني أم نظامًا معنيًا فقط بمجموعة من الممتلكات أو حتى بممتلك واحد:



إنه التفويض الذي يمكن الناس والمنظمات من تأدية أدوارهم. فهو يعرف ماهية التراث ومعايير صونه وإدارته، ويكون ذلك عادة عن طريق التشريع القانوني.



إنه الهيكل التنظيمي الذي يحدّد الهيكل التشغيلي وأساليب العمل التي تسمح باتخاذ التدابير والإجراءات.



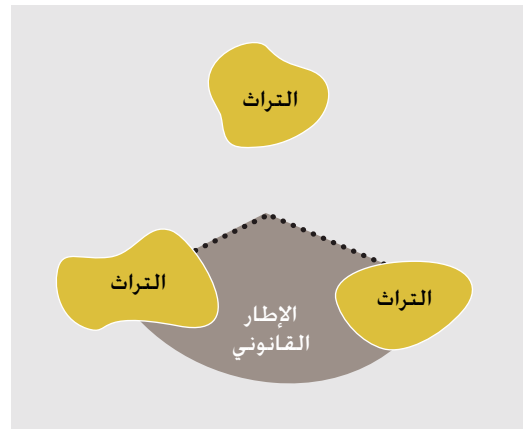
إنها المدخلات البشرية والمالية والفكرية التي تخلق القدرة التشغيلية وتسهّل العمليات.

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### العنصر الأول: الإطار القانوني

#### نظرة عامة

يوجد في كل بلد من البلدان نوع من أنواع التفويض الذي يسمح بتعيين التراث الثقافي وحمايته وصونه كما يسمح بالوصول إليه. وتتراوح صيغته ما بين مجموع القواعد القانونية الرسمية وتقاليد غير مكتوبة تُنقل من جيل إلى جيل. وقد يكون مزيجًا من شروط الموائيق والاتفاقيات الدولية والتشريعات الوطنية واللوائح الإقليمية، والقوانين الداخلية المحلية وأطر التخطيط المكاني. وأيًا كانت صيغته، فإنه يشكل الإطار القانوني الذي يعرّف وجود نظام الإدارة ويكسّن العاملين فيه من العمل.



رسم بياني 8: إطار قانوني لتعيين التراث وحمايته وصونه.

#### الأطر القانونية بشكل عام

##### تختلف هذه الأطر اختلافًا كبيرًا فيما بينها:

إن تشريعات التراث، شأنها شأن أي تشريع آخر، يمكن أن تكون ذات أغراض متعددة: أن تنظّم وأن تفوّض وتحمّل وتوفّر (الأموال). وأن تفرض عقوبات وتمنح أو أن تعلن وتقيّد<sup>49</sup>.

ويمكن صياغة الأطر القانونية لإدارة التراث الثقافي في تشريع يوضع خصيصًا للتراث، أو أنها يمكن أن تكون منفرّعة عن التشريع العام الذي يتمّ استخدامه لأغراض التراث (ويكون تعريفها هنا أقلّ سهولة). إن بعض الأطر القانونية يمكن أن تكون قد احتفظت كليًا أو قد احتفظت أجزاء منها، بوضعية غير رسمية وغير مكتوبة. وقد تكون ناجمة عن تعبيرات حديثة العهد لما أجمع المجتمع عليه، أو أن تكون نتيجة بقاء ممارسات نقلها شفاهيا جيل عن جيل.

ويميل الأطر القانونية لأن تكون دائمة، لكن يمكن في بعض الأحيان تصميم إطار مؤقت ليخدم أغراض ظروف استثنائية أو أغراض اتفاقية شراكة محدّدة. وتوجد لعديد من الأطر القانونية أصول متعددة وهي تعمل على مستويات مختلفة من نظام الإدارة (مثلًا، دستور الدولة والقوانين الوطنية والأنظمة الداخلية المحليّة واتفاقيات وُضعت لممتلك معيّن والامتنال لاتفاقيات التراث الثقافي وموائيقه).

##### ما هو الغرض من الأطر القانونية

ينبغي للإطار القانوني، سواء أكان رسميًا أم غير رسمي، أن يوفّر الأدوات القانونية والتنظيمية الكافية لحماية التراث الثقافي. إنه يضبط جميع جوانب نظام إدارة الممتلك، فالدولة تقوم من خلال الإطار القانوني في أغلب الأحيان بتحديد التراث الثقافي الذي يحتاج إلى الحماية، وذلك باستخدام المعايير التي يمكن أن تعتمد على العمر أو الأصل والمنشأ، أو على مزيج من الاثنين معًا، أو بالتأكيد على عوامل أخرى.

49. <http://en.wikipedia.org/wiki/Legislation>

وهناك نوعان شائعان من التشريعات هما: (أ) تعريف محدد للأماكن التراثية بأنها ذات أهمية خاصة للدولة. وهي تخضع بالتالي لضوابط محددة؛ و(ب) قواعد عامة للتطوير المكاني التي يمكن أن تشتمل على سياسات معيّنة لحماية الأماكن أو المناظر الطبيعية التراثية. وعادة ما تكون أشكال القواعد هذه جزءًا أساسيًا من نظام إدارة متلك التراث العالمي. ومن الضروري أن يتم تطبيقها بشكل عادل وبشفافية حتى يتسنى لجميع الأطراف أن يكونوا على علم تام بما هو ممكن قانونيًا وما هو غير ممكن.

### مصادر 'التشريع' للتراث الثقافي

فيما يلي بعض الأنواع الشائعة من التشريعات الخاصة بالتراث الثقافي:

- المراسيم الدستورية: أحكام مستمدة من دستور البلاد.
- التشريعات الوطنية والإقليمية أو المحلية الموضوعية خصيصًا لصون التراث الثقافي وإدارته.
- العادات التقليدية والأعراف الراسخة.

تشريعات تكميلية من مصادر أخرى:

- بعض التشريعات الأخرى ذات التأثير على صون التراث الثقافي وإدارته: مثل قوانين التخطيط الحضري والقوانين البيئية وقوانين الأراضي وقوانين الرقابة على الصادرات.
- القانون الدولي: مثل الاتفاقيات الدولية كاتفاقية اليونسكو لعام 1972 للتراث العالمي التي ينبغي لأحكامها أن تدمج في التشريعات والسياسات الوطنية.

وتوجد قوانين وأطر تنظيمية أخرى لا تشكل تشريعات أساسية غير أنه يمكنها أن تؤثر في سياسة إدارة التراث وممارساته. وهذه تشتمل على القواعد والأوامر الدائمة التي وضعتها مؤسسات معيّنة.

### الأطر القانونية للتراث بشكل عام

#### الاعتبارات الرئيسية

يتميز وجود إطار قانوني فعال للتراث بامتلاكه الصفات التالية:

- أحكام واضحة لقوائم الجرد والحماية. وترسيم حدود الموقع وسياسات التدخل.
- توجيه واضح بـ "العمل مع الآخرين"، مما يتيح إجراء مشاورات على نطاق واسع ومشاركة واسعة.
- أحكام لإدماج اهتمامات التنمية المحلية المستدامة في مجالات نظام إدارة التراث جميعها. فمن خلال "المشاركة" في منافع الموارد الثقافية يرتقي المجتمع إلى مستوى التحدي ويشترك بالمقابل في حمّل المسؤولية بشأن التراث.
- قدرة على الانتفاع الجيد من أنواع أخرى من التشريعات الوطنية والإقليمية (مثل قانون التخطيط) لصالح التراث الثقافي. مثال على ذلك هو قانون الصون النيوزيلندي لعام 1987 الذي جمع الأحكام الخمسة والعشرين السابقة على صدوره في قانون واحد لصون الموارد الطبيعية والتاريخية<sup>50</sup>.
- إمكانية لامركزية سلطة القرار من أجل تقريب عملية صنع القرار من ممتلكات التراث ومن المشكلات التي ينبغي حلّها.
- أحكام لاستخدام الأدوات الإدارية المختلفة ومتابعة تأثيرها. وكذلك تبني أدوات جديدة لإدارة التغييرات التي تطرأ على الممتلكات الثقافية ونظام إدارتها على نحو أكثر فعالية.

50. <http://www.legislation.govt.nz/act/public/1987/0065/latest/DLM103610.html>

### الإطار القانوني للتراث بشكل عام

#### نصائح

- ◀ إذا كانت أوجه القصور في الإطار القانوني تمس فعالية نظام إدارة الممتلك، يمكن لمديري التراث أن يحاولوا إصلاح القانون. وإذا كان الإصلاح غير قابل للتحقق على مستوى عالٍ، فإن إصلاحًا على المستوى المحلي قد يكون ممكنًا مثلًا عن طريق استخدام قانون الإقليم والقوانين المحلية الخاصة بالتنمية والشراكات بين المؤسسات وبناء القدرات<sup>51</sup>. على سبيل المثال، تستخدم عديد الدول تشريعات المجالس الإقليمية أو المحلية لتنظيم المنطقة الفاصلة. وبإمكان الحلول "المحلية" الناجحة أن توقّر على المدى البعيد. إمكان إدخال إصلاحات على تشريعات التراث الوطنية. وهكذا، يتمكن مديرو المواقع من فرض التأثير على المستويات الأعلى من خلال نظام الإدارة.
- ◀ إن التحديات التي يفرضها التراث الثقافي ذو الملكية الخاصة المتعددة و/أو الاستخدام المكثف للأرض ضمن الممتلك أو حوله (مثلًا، المراكز التاريخية الحضرية، والمناظر الطبيعية الثقافية) تشبه تلك التحديات التي تتم مواجهتها في إدارة الممتلكات الطبيعية الكبيرة. ويمكن تعلّم الكثير من قطاع التراث الطبيعي: على سبيل المثال، الآليات (مثل السياسات والمتابعة واتفاقيات الاستخدام إلخ.) المستخدمة لضمان أن يكون استخدام الموارد المسموح بها داخل الممتلكات الثقافية وحولها ملائمًا ومستدامًا. وتبني المشاركة في الفوائد كلما أمكن ذلك<sup>52</sup>.
- ◀ التشريع ليس ثابتًا بل إنه يتطوّر. وقد يكون من الضروري تغيير السلوك دوريًا استجابة للتغيرات في التشريع التراثي أو أي تشريع آخر يكون ذو تأثير على إدارة التراث.
- ◀ للتوجيه حول كيفية تحسين التشريع، ينبغي الرجوع إلى "التوصيات الخاصة بالحماية على المستوى الوطني للتراث الثقافي والطبيعي"<sup>53</sup>. وهي وثيقة اعتمدها منظمة اليونسكو في الوقت نفسه الذي اعتمدت فيه اتفاقية التراث العالمي لليونسكو (1972). لكن الممارسين في حقل التراث أقل معرفة بها إلى حد كبير.

#### أسئلة مفيدة

- ◀ هل يذكر دستوركم الوطني التراث الثقافي؟ إلى من توكل مسؤولية هذا التراث؟ حافظ حتى الأنظمة الفيدرالية، مثل كندا، على مسؤوليات عديدة على المستوى الوطني. فيما خيل ألمانيا المسؤولية بدرجة أكبر إلى مستوى المقاطعات. أما في دول أخرى (مثل إيطاليا) فإن حماية التراث الثقافي وتعزيزه وضعت تحت إشراف عدّة سلطات.
- ◀ هل يمنح دستوركم الوطني أو تشريعاتكم الوطنية أهمية للحماية فحسب أم أنه يمنحها أيضًا لسهولة وصول الجمهور وللعمل مع الآخرين إلخ.؟ وهل توجد لديكم وزارة متخصصة للثقافة أم أن حقيبة الثقافة تقترن مع حقيبة أخرى مثل التعليم أو البحوث أو البيئة أو حتى الرياضة؟ وما هي المرتبة التي يحتلها التراث في بلدكم، وهل هي مرتبة عالية مقارنة بالأولويات الوطنية الأخرى؟ وهل مستوى الالتزام بالتراث الثقافي متكافئ مع القدرة على العمل؟
- ◀ ما هو وزن التشريعات التي تتناول التراث الثقافي بالنسبة إلى التشريعات الأخرى؟ هل يضمن الإطار القانوني الخاص بكم أن يكون لتشريع وخطط التراث الثقافي الأولوية على غيرها من التشريعات والخطط (على خطط التنمية والخطط السياحية مثلًا)؟ من المهم التأكد من أن الإجراءات الخاصة بالتراث لا تُضعف الإجراءات الحكومية الأخرى مكانتها.

51. انظر: مركز اليونسكو للتراث العالمي، 2011:

*Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B)  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

52. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) pp. 57-61.

53. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Recommendation on the Historic Urban Landscape*.  
[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13087&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13087&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

● ● ●

◀ هل يتم فعلاً استخدام التشريع الموجود؟ وهل هو فعّال؟ وهل يجري تنفيذ السياسات؟ وهل يمكن لبناء القدرات<sup>54</sup> أن يساعد الموظفين على تنفيذ التشريعات والقواعد؟ فالتشريع موجود لكنه لا يوضع موضع التنفيذ أحياناً. ويكون ذلك على حساب الممتلكات الثقافية المعنوية.

◀ إن الأطراف المعنية بالملك التي تؤثر (أكان سلباً أم إيجاباً) على قيمه الثقافية يمكن أن تكون معتمدة على موارد الممتلك: هل تحققت ما إذا كان اعتمادها على الموقع يستدعي بعض التحديث للإطار القانوني؟ فقد تكون التشريعات الحالية مانعة لمشاركتها. وقد توجد أشكال أخرى من الأطر القانونية التي يمكنها أن تقدم مقاربات بديلة. أنظر الأداة 3: "العلاقات مع الأطراف المعنية" في حقيبة أدوات تعزيز تراثنا. وهي مفيدة في تحديد الأطراف المعنية وعلاقتها بالموقع بطريقة منهجية<sup>55</sup>.

© UNESCO / F. Bandarin



جزيرة روبن (جنوب أفريقيا).

### الإطار القانوني الجديد الذي وضع لتسهيل إدارة ممتلكات التراث العالمي

تبنّت حكومة جنوب أفريقيا تشريعاً جديداً لتسهيل إدارة ممتلكات التراث العالمي.

إن الغرض من هذا القانون هو إدماج اتفاقية التراث العالمي في قانون جنوب أفريقيا: إنفاذ اتفاقية التراث العالمي وتطبيقها في جنوب أفريقيا: الاعتراف بمواقع التراث العالمي وترسيخها: إنشاء "السلطات" ومنح صلاحيات إضافية للأجهزة الحالية للدولة: صلاحيات وواجبات "هيئات" كهذه وبخاصة أولئك العاملين على الحفاظ على سلامة مواقع التراث العالمي: إنشاء "المجالس" و "مكوثات الموظفين التنفيذيين للسلطات" حيثما كان ذلك مناسباً: خطط الإدارة المتكاملة لمواقع التراث العالمي: المسائل المتعلقة بالأراضي فيما يخص مواقع التراث العالمي: المراقبة المالية والتدقيق المالي ووضع تقارير المراقبة على السلطات: والتحسّب للأموال العارضة.

No. 49 of 1999: World Heritage Convention Act, 1999  
<http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=70616>

### الأطر القانونية للتراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

تعتبر المادة 4 من اتفاقية التراث العالمي أن تعيين التراث الثقافي والطبيعي (كما حدّده المادتان 1 و2) وحمايته والحفاظة عليه وإصلاحه ونقله إلى الأجيال المقبلة. هو واجب كل دولة طرف. إن وضع تشريعات جديدة أو ربطها بشكل أفضل بتشريعات من نظم إدارية أخرى قد يكون ضرورياً لاستيفاء شروط التراث العالمي للممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي أو لتلك التي تكون على وشك التسجيل. وتعيّن القائمة الواردة أدناه بعض الأولويات القائمة حالياً (علينا أن نتذكر أن شروط التراث العالمي تستمرّ في التغيّر وينبغي العمل على متابعتها).

54. See: UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B)  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

55. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 3: Relationships with Stakeholders, p.28.  
<http://whc.unesco.org/en/series/23/>



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

- التدابير التشريعية الإضافية الممكنة التي يتطلبها التسجيل في قائمة التراث العالمي (إذا كانت التشريعات القائمة أو التكميلية غير كافية):
- يجب أن تضمن التدابير التشريعية والتنظيمية على المستويين الوطني والمحلي حماية القيمة العالمية الاستثنائية، وأن تمنع التغييرات التي تؤثر سلبًا على تلك القيمة العالمية الاستثنائية. مثلًا، أن تجعل تقييم التأثير ملزمًا قانونيًا.
  - ينبغي على الأطر القانونية أن توفر الحماية وأن تفرض القيود على مستويات متفاوتة من الشدة لامتلاك التراث العالمي نفسه وللمنطقة الفاصلة ومحيطه الأوسع (المعروفة أيضًا باسم 'منطقة النفوذ') ("المبادئ التوجيهية" الفقرات 103-107).
  - توجد حاجة لآليات (ربما تشريعات جديدة) للعمل على دمج التشريعات القائمة التي تؤثر على ممتلكات التراث العالمي. لاسيما تلك المتعددة الملكية. والممتلكات ذات المستويات المختلفة من الحكم (الإقليمية، الوطنية، إلخ.) والممتلكات الجارية استخدام أراضيها أو المتواصل استخدامها لأنشطة جارية.
  - في حالة الممتلكات "المتسلسلة" و/أو "العابرة للحدود"، قد تدعو الحاجة لوضع آليات معيّنة (ربما تشريعات جديدة) تتوافق مع التشريعات ذات الصلة للدول الأطراف المعنية.

### النظم القانونية للتراث العالمي

#### نصائح

- ◀ إن من المهم تحديد الدرجة التي يكون فيها النظام القانوني مساعدا في المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية، والدرجة التي تكون فيها الحكومة المحلية والوطنية داعمة للممتلك (وللتراث الثقافي بصورة عامة). ويمكن أن يكون ذلك تمرينا دقيقا وحساسا. إذ قد يُفسر على أنه انتقاد لمن هم في قمة النظام الإداري. إن اتباع تقييم منهجي كذاك المقترح في "الأداة 4 - مراجعة السياق الوطني" في حقيبة أدوات تعزيز تراثنا<sup>56</sup> يمكن أن يشكل طريقة يتبعها مديرو المواقع ليجعلوا العملية والنتائج غير متحيزة وبعيدة المدى. ويمكن لهذه الأداة إذا استخدمت بطريقة تشاركية أن تساعد الناس أن يفهموا كيف تؤثر السياسات الوطنية والدولية، والقوانين وأنشطة الحكومة على موقع التراث العالمي.
- ◀ إن على واضعي السياسات في الحكومة المركزية أن يكونوا واعين تماما لقضايا الإدارة الروتينية. وإن لم يكونوا كذلك. قد توجد روابط ضعيفة بين سنّ القوانين على المستوى الوزاري والعمليات التي تجري على مستوى الممتلك.
- ◀ يمكن للضوابط القانونية أن تتخذ أشكالا مختلفة بحسب الطبيعة العامة للنظام القانوني لكل دولة طرف. فالنظم القانونية المستندة إلى "القانون الروماني" أو إلى "مدونة نابليون" تختلف عن تلك التي تمت ضمن الأعراف الأجلو سكسونية لـ "القانون العام" (المستند إلى القانون السابق على التقنين وليس إلى القانون المقنن). إن التعاون الدولي (لبناء القدرات الإقليمية، للممتلكات العابرة للحدود، إلخ.) سيسفيد من الوعي بمثل هذه الاختلافات.

#### أسئلة مفيدة

- ◀ منذ أن تمّ تسجيل الممتلك كتراث عالمي. هل جرى تضمين الحاجة إلى حماية القيمة العالمية الاستثنائية في مكان ما من النظام القانوني الرسمي؟

56. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 4: Review of National Context, p.32.  
<http://whc.unesco.org/en/series/23/>

- ● ●
- ◀ هل وُضعت قوانين جديدة (أكانت بصيغة مراسيم أم لوائح محلية) لتنظيم المناطق الفاصلة ومناطق المحيط الأوسع؟
- ◀ هل توجد محاولة في أي مكان في القانون لتحديد كيفية الحفاظ على استدامة القيمة العالمية الاستثنائية من خلال الحماية والصون؟
- ◀ هل يمكن أن يساعد الاعتراف بشكل أكثر وضوحاً بهذا الالتزام؟
- ◀ هل تم تضمين أي اعتراف رسمي باتفاقيات ومعاهدات الصون الدولية في القانون الوطني أو القانون المحلي الخاص بالتراث الثقافي؟<sup>57</sup>

المصدر/الكرودم



الموقع الأثري في كيرنافي (الحممة الثقافية في كيرنافي) (ليختنانيا)

### دعم تشريعي قوي لتنظيم المنطقة الفاصلة

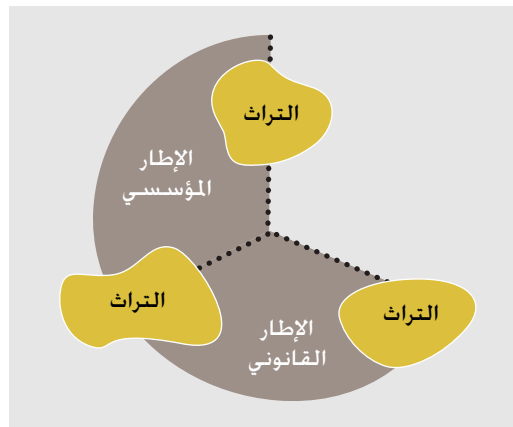
هذه حالة نال فيها إنشاء المنطقة الفاصلة وتنظيمها اهتمامًا كبيرًا. فقد اتخذ "سيماس" (برلمان) جمهورية ليتوانيا قراراً بتحديد مساحة المنطقة الفاصلة للمحمية الثقافية وأراضيها (2455.2 هكتارًا). وقد أنشئت المنطقة الفاصلة لحماية القيم الثقافية من التأثير السلبي لأي تطورات مادية. أكانت مرئية أم اجتماعية، وضمان التوازن البيئي بصورة شاملة.

دراسة حالة

### العنصر الثاني: الإطار المؤسسي

#### نظرة عامة

كثيرًا ما أدت الاحتياجات التنظيمية وعملية صنع القرار الضرورية لإدارة التراث الثقافي إلى إنشاء أطر مؤسسية. وتضم هذه الأطر تخطيط وتنفيذ الإجراءات والمراجعة المستمرة وتحسين منهجيات العمل.



رسم بياني 9: النظام المؤسسي بجسد الاحتياجات التنظيمية

57. ظهر استعراض عام مفيد لاتفاقيات اليونسكو ومجلس أوروبا بشأن التراث الثقافي في مقالة ضمن أعمال جمعية الدراسات لصون المباني الأثرية 2012، براج في:

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### الأطر المؤسسية بشكل عام

#### هذه الأطر تختلف اختلافاً كبيراً فيما بينها

يتمّ تمكين الأطر المؤسسية بواسطة التشريع الرسمي أو بالممارسات التي ترسّخت مع مرور الزمن. أو مزيج من الاثنين معاً. ويمكن أن توفّر الإطارَ منظمةً واحدة أو منظمات متعدّدة. يساهم كلّ منها فيه. ومن المرجّح أن يكون الوضع الثاني هذا في حالة المناطق الجغرافية الواسعة أو الممتلكات المتعدّدة الملكية (مثل مراكز المدن أو المناظر الطبيعية) أو ممتلكات التراث العالمي.

تجمع الأطر المؤسسية معا بصورة عامة الإنشاءات التنظيمية الدائمة لكنها تلجأ أحياناً إلى تدابير مؤقتة تتناول أوضاعاً معيّنة. ويمكن أن تقسم إلى: (أ) تلك التي تتحمّل المسؤولية الرئيسية عن إدارة التراث كجزء من نظام الإدارة الأساسي، و(ب) تلك ذات النطاق الأكثر محدودة. كما هو موجز في الجدول التالي:

#### جدول 9: الأطر المؤسسية: فئتان عريضتان على أساس المسؤوليات

##### منظمات ذات مشاركة متفاوتة في الأطر المؤسسية

وطنية	
<p>مصادر مشتركة من الدعم الثانوي (في أحوال كثيرة مرتبطة بالموارد)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>السلطات العمومية خارج قطاع التراث</li> <li>الهيئات التنفيذية</li> <li>مؤسسات/جامعات التدريب</li> <li>مؤسسات البحث</li> <li>المنظمات المتخصصة</li> <li>هيئات التمويل</li> <li>المالكون التقليديون</li> <li>الجماعات المحلية</li> <li>الخدمات الاستشارية</li> </ul>	<p>مسؤولية رئيسية في الإدارة (جزء من نظم الإدارة الأساسية)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة المركزية (وزارات، دوائر)</li> <li>شبه حكومية (موجهة مركزياً)</li> <li>المستوى المحلي والإقليمي</li> <li>يمنحها القانون سلطات (وظيفة فرعية)</li> <li>صناديق ائتمانية خاصة</li> <li>مؤسسات جديدة مؤلّدة (متكاملة). إدارة مشتركة</li> <li>خاصة بالموقع تشمل المالكون من القطاع الخاص</li> <li>جماعات محلية منظمة</li> <li>المالكون التقليديون من الجماعات المحلية</li> </ul>
دولية	
<p>المسؤولية الجزئية للإدارة (في الأغلب مرتبطة بالموارد)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بناء القدرات/مؤسسة البحث</li> <li>(مثلاً، إيكروم، المركز الإقليمي للآثار والفنون الجميلة لجنوب شرق آسيا- "SPAFA")</li> <li>المنظمات المتخصصة</li> <li>(مثلاً، إيكوموس، المجلس العالمي للآثار- "WAC")</li> <li>هيئات التمويل (مثلاً، صندوق النقد الدولي، مؤسسة غيتي)</li> <li>الخدمات الاستشارية.</li> </ul>	<p>المسؤولية الرئيسية للإدارة (التخطيط والتنفيذ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اليونسكو (مركز/لجنة التراث العالمي)</li> </ul>

توجد اليوم أنواع عديدة من الأطر المؤسسية، مثلًا:

- مؤسسات فردية قديرة
- مؤسسات مختلطة ذات إدارة مشتركة تتقاسم المسؤولية على نطاق أوسع
- مؤسسات جديدة ضمن المنظمات القائمة
- مبادرات خاصة بممتلكات معيّنة (مستوحاة غالباً من التسجيل في قائمة التراث العالمي)
- إعادة تنظيم لصالح اللامركزية (على سبيل المثال)
- أطر ذات مشاركة من "القطاع الخاص"، بخاصة في حالة السلطات العامة التي تشرف على التراث الثقافي الذي يملكه ويديره القطاع العام.

وفي حين تنمو مساهمة القطاع الخاص والمنظمات الأخرى. يأخذ الإطار المؤسسي أشكالاً أخرى ويستهدف قدرات مختلفة. وقد يعتمد على الدعم المتأتي من الرعاية (القطاع التجاري) أو من مصادر الجهات الخيرية (المنظمات الأهلية، الجماعات المحلية، الودائع التراثية، إلخ). أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية واسعة النطاق من الخبرات والخدمات والأعمال المهنية المتخصصة.

### ما هو الغرض من الأطر المؤسسية

ينبغي للأطر المؤسسية أن تتيح المجال لاتخاذ القرار الفعال. وأن تسهّل عمليات نظام الإدارة كافة (أنظر الجزء 3.4). إنها تحقّق ذلك عن طريق الموازنة بين الحاجة إلى الاستمرارية والمرونة التنظيمية اللازمة للاستجابة للتغيير.

### الاعتبارات الرئيسية للأطر المؤسسية

- إن الاعتبارات التالية جميعها تساهم في خلق إطار مؤسسي فعّال للتراث وفي المحافظة عليه:
- تعريف كافٍ فيما يتعلق بسياق أوسع للحوكمة (بما في ذلك التشريع والترتيبات المؤسسية والعمليات الديمقراطية، أنظر صفحة 74 حول الحوكمة).
- تجاوب ومرونة لتتمكن من التعامل مع المفاهيم والاتجاهات والشروط الناشئة.
- توفّر اللامركزية التنظيمية. عند الاقتضاء، لتقريب صنع القرار من المشكلات التي تواجه الممتلك.
- لصالح المشاركة المجتمعية وتعزيز المقاربات المستدامة.
- إيلاء الاهتمام الواجب للعدد المتزايد من الأطر المؤسسية المكوّنة من منظمات متعددة - ولهذا أثاران رئيسيان هما:
  - الحاجة إلى مهارات جديدة لمواجهة ما يترتب عنها من تحديات إدارية:
  - خطر التداخل (التكرار المسرف)، وضعف المساءلة ونقص الشفافية فيما يزداد التعقيد.
- هيكل تنظيمي مفتوح وقدرات تشغيلية كافية لتعزيز مقاربة متكاملة، أي العمل مع الآخرين. إن المشاركة المناسبة للجهات المعنية لا يمكن فصلها عن قضايا الاستدامة والمساهمة التي يمكن للتراث أن يقدمها للتنمية المستدامة ويستفيد منها (أنظر الجزء 3.2).
- مجموعة من المبادئ التوجيهية للإطار المؤسسي. وينبغي لها أن تعزّز مفاهيم التمكين والمشاركة والإدماج لتوليد التغيير الإيجابي. في الوقت الذي تبرز فيه العواقب الوخيمة للاتجاهات المعارضة (وهي التهميش والتمييز وعدم التمكين والإقصاء وجاهل من لا صوت لهم). وينبغي ألا يكون هناك، قدر الإمكان، أي متلقين سلبيين عند تطبيق النظام الإداري.

### الأطر المؤسسية للتراث بشكل عام

#### نصائح

- ◀ إطار مؤسسي يتولّى توزيع السلطة والمسؤولية لصنع القرار في كل أنحاء المنظمة فيما يتم الحفاظ على أدوار واضحة، ويمكن للمحاسبة أن تكون فعّالة.
- ◀ إطار مؤسسي يستثمر في التطوّر الفكري لفريق عمله (مثلاً تدريب الموظفين، مبادرات بحوث) ويساهم في النقاش العام المتعلّق بالصون، سيجني عوائد هذا الاستثمار في تحسّن الكفاءة وفي أشكال جديدة من دعم الممتلكات الثقافية التي يرباها.
- ◀ إذا وُجدت أوجه قصور في الإطار المؤسسي، وإذا لم يكن بالإمكان إعادة الهيكلة، يمكن عندئذٍ للمشاركة أن تكون بمثابة شكل من أشكال بناء القدرات "المؤسسية" بهدف زيادة نطاق الهيكل التنظيمي ومرونته (أنظر الجزء 8.3).
- ◀ وعلى نحو مماثل، يمكن لتخطيط إدارة التراث (الملحق أ) أن يساعد في التغلب على أوجه القصور في الإطار المؤسسي الأساسي بمساعدة مساهمات نظم إدارة أخرى، مما يؤدي إلى تداعيات إيجابية لآليات صنع القرار. لقد أصبح هذا التخطيط أداة رئيسية تُستخدم في إدارة ممتلكات التراث العالمي.
- ◀ إن استنتاج المعرفة من ممتلك معين والمحافظة عليها وما جرى فيه من أعمال سابقة مهمّان لتوجيه الأعمال المستقبلية. ويلعب الإطار المؤسسي وموظفوه (أنظر الجزء 3.4، الموارد) دوراً مهمّاً في

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

ضمان استمرارية المعرفة. وينبغي لأية عملية إعادة تنظيم أن تكون عملية مرحلية كي لا تقع أية خسارة في الخبرة. وعلى نحو مائل، إن استخدام مزيد من المتعاقدين والمتخصصين الخارجيين ينبغي مطابقته بشروط توثيق صارمة وإشراف داخلي كافٍ.

- ▶ إن تقييمًا منهجيًا مائلًا ما هو مقترح في حقيبة أدوات تعزيز تراثنا- "الأداة 3: العلاقات مع الأطراف المعنية" - يمكن أن يقدم المعلومات اللازمة لتحسين الإطار المؤسسي حقيقياً لهذه الغاية.<sup>58</sup>
- ▶ إن الأطر المؤسسية الهجينة التي توحد منظمات السلطة العامة المعنية بالتراث مع كيانات جديدة يمكن أن تفيد في معالجة التزامات التراث العالمي. وقد تكون دائمة إلى حد ما أو تكون لفترة محددة، وأن تستقطب شركاء خارجيين لتحقيق أهداف معينة تترك إرثًا إيجابيًا لإدارة الممتلك على المدى الطويل (أنظر مثلا، هيركولانيوم (إيطاليا). دراسة حالة، صفحة 111).
- ▶ إذا كان الإطار المؤسسي ممارسة تقليدية/متبعة، تزداد أهمية تثبيت شكله التنظيمي الخفيف في أرضية توافيق واسع للمجتمع المحلي.

### أسئلة مفيدة

- ▶ هل الإطار المؤسسي موثوق بشكل واضح، وهل هو شفاف وسهل المنال؟ إن هذا أمر حيوي لصالح المسائلة وتحفيز الموظفين، وتيسير المقاربات التشاركية، من بين أمور أخرى.
- ▶ بعد القيام بتحديد القيم بطريقة تشاركية (أنظر الملحق أ)، هل تمت أيضا مراجعة كفاءة الإطار المؤسسي لحمايتها؟
- ▶ هل أن قدرة (الاستقلالية والحجم والفعالية والتجاوب، إلخ.) الإطار المؤسسي ملائمة لاحتياجات ممتلكات التراث المعنية التي يتحمل مسؤوليتها؟ وكذلك الأمر بالنسبة لمجيطه الأوسع (المنطقة الفاصلة وما وراءها)، والآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية؟
- ▶ هل تم تقييم قدرة المؤسسة/المؤسسات على جلب الموارد، ليس المالية فحسب، من مصادر متنوعة؟
- ▶ هل توجد لدى الإطار المؤسسي القدرة التنظيمية ليكون مستجيبا لمسألة الممولين والسلطات الحاكمة العليا والموظفين والمجموعات المستهدفة (والأجيال المقبلة)؟
- ▶ حَقِّقْ من "سلطة" المؤسسة المسؤولة، ينبغي أن تتمتع بالسلطة لضمان المحافظة على الالتزام باتفاقية التراث العالمي للممتلك وأنه لا يمكن تهميشها بالتزامات أقل مستوى. إن هذا أمر بالغ الأهمية.
- ▶ هل تتوفر القدرات الداخلية لتحسين المؤسسات باستخدام أدوات جديدة ومبتكرة؟

### الأطر المؤسسية للتراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

تشير اتفاقية عام 1972 إلى الحاجة إلى أحكام إدارية، لكنها لا تحدد شروطًا معينة أو خصائص للإطار المؤسسي (ربما لأنها تختلف كثيرًا من بلد إلى آخر).

ينبغي على الدولة الطرف أن تعين مؤسسة واحدة للقيام بدور النقطة العقدية لفضايا التراث العالمي بأجمعها وللتواصل مع مركز التراث العالمي. كما ينبغي بالنسبة لإعداد "التقارير الدورية" على وجه الخصوص، تعيين "نقطة اتصال" من مؤسسة ذات دور إداري أساسي للتراث العالمي بأسره للدولة الطرف المعنية (أنظر الجزء 5.3).

58. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 3: Relationships with Stakeholders, p.28.  
<http://whc.unesco.org/en/series/23/>

في الواقع، تلعب المؤسسات دورًا أساسيًا في عمليات التراث العالمي كافة. من إعداد القائمة التمهيدية حتى الإدارة اليومية لممتلك التراث العالمي. ولا شك أن الإدارة الفعّالة لممتلكات التراث العالمي تعتمد على مدى قدرة المؤسسات على تبني "الاتفاقية" و"المبادئ التوجيهية" على كل مستوى من مستويات الإدارة. كذلك تعتمد الإدارة الفعّالة للتراث العالمي على كون المؤسسات مرنة بما يكفي لكي:

- تعمل مع مجموعة من المؤسسات المرتبطة بممتلك معين، من وقت إعداد الترشيح وحتى إدارته بعد إدراجه.
- تلتزم بالشروط (مثلًا مسؤوليات المراقبة، ومتابعة طلبات "حالة الصون" وتسهيل المهتمات وإعداد التقارير الدورية وشروط "المبادئ التوجيهية" والحاجة إلى حماية القيمة العالمية الاستثنائية بوصفها أساس الإدارة).
- تستوعب المفاهيم الجديدة والناشئة في منظومة التراث العالمي، (مثلًا تحسين مقاربات بناء القدرات، وإدارة المخاطر والتنمية المستدامة، وتأثير التغييرات المناخية).

### الحوكمة في قطاع التراث

أصبحت "الحوكمة" في قطاع التراث شاغلًا رئيسيًا فيما تقوم هيئات التراث العامة والمنظمات غير الحكومية المعنية بالتراث باختبار سياساتها وممارساتها الخاصة في محاولة لمنع تكرار حدوث الكوارث التي ابتلي بها القطاع الخاص، الذي يُعزى انهيار عديد الشركات الهامة فيه لسوء الحوكمة.

تشير الحوكمة إلى العلاقة بين الهيئات الحاكمة والمواطنين والعمليات الديمقراطية، وإلى القدرة على تقديم أشكال فاعلة وفعّالة من الحكم.

وتشير البحوث<sup>59</sup> إلى أن المبادئ التي حدّتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات الديمقراطية الحكومية تنطبق على حوكمة قطاع المنظمات غير الحكومية والقطاع العام لقطاع التراث الثقافي وبخاصة بالنسبة للمواطنين الذين يعيشون في ممتلكات التراث أو بالقرب منها):

- احترام سيادة القانون؛
- الانفتاح والشفافية والمساءلة للمؤسسات الديمقراطية؛
- العدالة والإنصاف في التعامل مع المواطنين، بما في ذلك آليات للتشاور والمشاركة؛
- خدمات فعّالة تتسم بالكفاءة؛
- قوانين وقواعد واضحة وشفافة وقابلة للتطبيق؛
- ثبات واتساق في صياغة السياسات؛
- مستويات عليا من السلوك الأخلاقي<sup>60</sup>.

إن المجالات ذات الأولوية التي حدّتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مهمة أيضًا لقطاع التراث: الحكومة الإلكترونية، والإصلاح التنظيمي، ووضع ميزانيات القطاع العام وإدارته، ومشاركة المواطنين في اتخاذ القرار، ومحاربة الفساد.

بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تستلزم الحوكمة الجيدة أو الديمقراطية "مشاركة سياسية هادفة وشاملة – مما يعني أساسًا أن للناس مزيدًا من الرأي في جميع القرارات التي تشكّل حياتهم"<sup>61</sup> ويعتمد تعزيز الحوكمة دائمًا على المدخلات المحلية والالتزام المحلي. فالتوجهات الدولية تخضع للظروف الخاصة لكل دولة وميزاتها المؤسساتية، بحيث لا يمكن تطبيق الاستنتاجات العالمية بصورة مباشرة. إذ لا يمكن إلا للبيانات المحلية أن تكون مفعنة لإحداث التغيير، كما لا يمكن إلا من خلال القدرات المحلية خديد القضايا ذات الصلة واقتناص الفرص السياسية للإصلاح القانوني والتنظيمي.

59. إن مبادئ الحوكمة الجيدة المستمدة من عديد الوكالات والصناديق الائتمانية والمنظمات ذات الصلة بالتراث يتم استخدامها لوضع مجموعة من المبادئ لقطاع التراث الثقافي: أنظر:

Shipley, R. and Kovacs, J.F. 'Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience', in: *Corporate Governance, Vol. 8 Iss: 2, 2008, pp. 214–228.* Emerald Group Publishing Limited.

60. [http://www.oecd.org/about/0,3347,en\\_2649\\_37405\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37405,00.html](http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_37405_1_1_1_1_37405,00.html)

61. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2011/05/20/why-good-governancemakes-for-better-development.html>

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

اعتمادًا على تعريف مُستمدّ من قطاع الشركات<sup>62</sup> يمكن أن نقترح تعريفًا للحوكمة في قطاع الثقافة على النحو التالي:

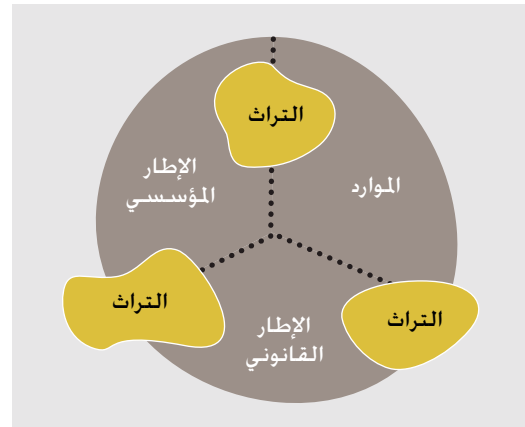
تُعنى الحوكمة في أوسع معانيها بعقد التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية. وبين الأهداف الفردية والأهداف المجتمعية. ويوجد إطار الحوكمة لتشجيع الاستخدام الفعّال للموارد. وبالقدر نفسه، لطلب المساءلة عن الإشراف على تلك الموارد. والهدف من ذلك هو تراصف مصالح الأفراد والتراث الثقافي والمجتمع إلى أقصى حدّ ممكن.

### العنصر الثالث: الموارد

#### نظرة عامة

إن الموارد أساس القدرة التشغيلية وهي تأتي في ثلاثة أشكال رئيسية: بشرية ومالية وفكرية. إنها تمكّن الإطار المؤسسي من تنفيذ الولاية التي يحددها الإطار القانوني. وهي أكثر عرضة من الأطر المؤسسية أو القانونية لأن تكون خاضعة لتغييرات متكررة.

جُمع العديد من تعريفات "الإدارة" على أن الناس والموارد هما القضيتان المركزيتان: "إن الإدارة هي النشاط المتمثل في إنجاز الأمور بمساعدة الناس والموارد الأخرى". "إن الإدارة هي نشاط بشري عام يحدث كلما حمّل الناس مسؤولية القيام بنشاط ما وحاولوا بوعي منهم تشكيل تقدّمه ونتائجه".<sup>63</sup>



رسم بياني 10: الموارد- بشرية ومالية وفكرية- هي أساس القدرة التشغيلية.

### الموارد بشكل عام

توقرها واستخدامها يختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينهما

#### الموارد البشرية

عادة ما تقوم المؤسسات نفسها بتوفير الموارد البشرية للتراث الثقافي الذي يخضع للإدارة العامة. غير أن التحوّل في عديد البلدان إلى الاستعانة بالخبرة الخارجية وإسناد الأعمال لجهات خارجية (وهو ما يرتبط غالبًا بتقليص المؤسسات العامة و/أو بالرغبة في تقليل الأخطار المباشرة التي تتحملها السلطات العامة) أدى

62. Claessens, S. 2003. *Corporate Governance and Development*. Global Corporate Governance Forum, Focus I. Washington, DC, International Bank for Reconstruction and Development/Bank.

63. Boddy, D. 2008. *Management: An Introduction*. (Fourth edition). Harlow, UK, Financial Times/Prentice Hall.

إلى إتاحة الفرص لمجموعة واسعة من المهنيين المتخصصين والمقاولين للمشاركة في أعمال صون التراث. وفي حالة المناظر الطبيعية الثقافية أو المواقع الحضرية، فإن من يساهم في أغلب الأحيان بتوفير الموارد البشرية الإضافية لرعايتها. كمتطوعين في أغلب الأحيان. هم أولئك الذين يشكل الموقع لهم موطناً أو مورد رزق (أصحاب الأملاك من القطاع الخاص، السكّان، المجتمعات المحلية، والعاملون في الأرض).

إن " استراتيجيّة التراث العالمي لبناء القدرات " (بالاستناد أيضاً إلى خبرة قطاعات أخرى) تنصّ على أن بناء قدرات نظام إدارة التراث يقوم على أشكالٍ تعلّيجٍ محورها الإنسان. وهو ما يعكس أهمية الموارد البشرية. وتعيّن هذه الاستراتيجية ثلاثة مجالات أساسية تكمن فيها قدرات التراث- بين الممارسين (العاملين داخل الإطار المؤسسي وخارجه). ضمن الأطر المؤسسية، وبين المجتمعات والشبكات- والجمهور الرئيسي المستهدف في كل منها الذي يمكن بناء القدرات من خلاله: وهؤلاء هم أساساً الممارسون وواضعو السياسات وممثلون عن غيرهم من الأطراف المعنّية (أنظر الجزء 8.3).

#### الموارد المالية

تكون الموارد المالية إما ثابتة (من حيث مصدرها ونطاقها وتوقيتها) أو متغيّرة من مصادر مختلفة (مثلاً، مصادر محلية أو دولية أو تقليدية، أو من القروض، أو من تمويل القطاع الخاص، أو من التعاون الدولي، أو دعم معيّن لممتلكات التراث العالمي، أو تمويل مستدام، إلخ.) أو مزيج من كليهما.

كانت الميزانيات الحكومية في العادة هي التي توقّر الموارد المالية للتراث الثقافي الخاضع للملكية العامة وللإدارة العامة، غير أنه بسبب انخفاض التمويل العام، يجري البحث عن التمويل من مصادر أخرى. وبالتالي، تأخذ الممتلكات التابعة للملكية العامة بعض خصائص التراث الثقافي الذي يعود للملكية الخاصة - على سبيل المثال، المواقع الحضرية والمناظر الطبيعية الثقافية- التي تسعى للحصول على التمويل حينها أمكن ذلك.

كذلك أصبحت الموارد المالية الناجمة مباشرة من الممتلكات الثقافية مهمة في السعي لتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

#### الموارد الفكرية

نشأت في العالم الغربي في نهاية القرن التاسع عشر ثروة من الموارد الفكرية في شكل مبادئ لصون التراث، واستمرت تلك الموارد بالتطوّر بما ساهمت بتقديمه المعارف الجديدة من أنحاء العالم كافة. ويعتمد نجاح برامج الصون أو الإدارة على المعرفة التي يتمّ توليدها والحفاظ عليها وتحديثها وتبادلها، سواء بالنسبة للأعمال اليومية، أو لتحسين نظم الإدارة وللتواصل مع الجمهور القائم والجمهور الجديد.

ولا بدّ أن يتمّ ذلك على مستويات متعدّدة داخل نظام الإدارة من خلال بناء القدرات (أنظر "الموارد البشرية" أعلاه والجزء 8.3)، ويكون في أغلب الأحيان على شكل بحوث أو تطوير للموظفين. وتتداخل الموارد البشرية والموارد الفكرية إلى حدّ كبير فيما بينها. فالموارد البشرية مهتمّة ضمن النظام الإداري ولكنها ليست المولّد الوحيد والحاضر للموارد الفكرية. فالموارد الفكرية أيضاً ينبغي تعزيزها من خلال المتابعة الداخلية والمراجعة (أنظر الجزء 3.4 - المتابعة)، وكذلك من خلال المصادر الخارجية استناداً إلى إدارة المعلومات، والاستعانة بمصادر خارجية (أنظر الملحق ب)، والتوعية. ولا شك أن الخبرة والمهارات المحلية يمكن أن تكون مصادر فكرية ثمينة ماثلة لنتائج البحث الوطنية أو المواثيق الدولية (أنظر الجزء 4.4 - إدخال تحسينات على نظم الإدارة). لكن غالباً ما يكون هناك نقص في الموارد الفكرية مثلما هو الحال في الموارد البشرية والمالية.

#### ما هو الغرض من الموارد

يشكّل توزيع الموارد وحسّن معالجتها " تحديّ استخدام الموارد " (resourcing). فالموارد، كما ذكرنا سابقاً تندرج في ثلاث فئات عريضة هي - الموارد البشرية والمالية والفكرية- رغم أنه يمكن تصنيفها بشكل مختلف (مثلاً، موارد مادية أو تكنولوجية أو تجهيزات أو موارد طبيعية أو غير مادية).

والموارد التي تُعرف أحياناً بـ " المدخلات "، هي " الوقود " الذي يشكّل النظام الإداري ليحفظ التراث الثقافي ويديره. إن كميّتها ونوعيتها، إلى جانب عوامل أخرى، تحدّد القدرة التشغيلية للإطار المؤسسي المعيّن. ولأن موارد التراث الثقافي شحيحة في العادة، فإنه يتحتّم استخدامها بفاعلية كبيرة (أنظر الجزء 3.4).



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### الاعتبارات الرئيسية لتوزيع الموارد بفعالية

- تساهم الاعتبارات التالية جميعها في التوزيع الفعّال لموارد التراث:
- الشفافية (تدقيق حسابات منتظم، إجراءات مراجعة قياسية، جودة التقارير المالية، مقارنة الكتاب المفتوح حيثما أمكن، إلخ.) والمساءلة (توزيع واضح للمسؤولية وقنوات الاتصال).
  - الاستثمار في رأس المال الطبيعي والبشري والاجتماعي، انعكاس مبادئ الاستدامة (أنظر الجزء 3.2). ويعتمد هذا على مقارنة تشاركية مع خبراء من الداخل و/أو خبراء خارجيين على أساس الحكم على أي القضايا يمكن حلّها من قبل الخبراء وحدهم، وأيّها يتطلّب التشاور على نطاق أوسع. وفي حال غياب التشاور الأوسع نطاقًا، تصبح الحاجة أكثر إلحاحًا لمزيد من المساءلة والشفافية.
  - التوازن بين استخدام الموارد الداخلية (داخل المؤسسات) والموارد الخارجية في المجالات الثلاثة جميعها. البشرية والمالية والفكرية (أنظر الجزء 3.4 - التنفيذ). وينبغي بخاصة توخي الحذر لتجنّب فقدان الذاكرة المؤسسية عند تخفيض الخبرة الداخلية الثابتة لصالح الاستعانة الدورية بالخبرة الخارجية.
  - بسبب كون التراث الثقافي موردًا غير متجدّد، ينبغي أن يتوقّر للمديرين ما يحتاجون إليه من المعلومات ليتمكنوا من القيام بإدارة فعّالة. ويمكن للبحوث أن توقّر معلومات أساسية عن الممتلك، وأن تعزّز الإدارة كذلك عن طريق تحسين الاستراتيجيات والأعمال والمنهجية.
  - يمكن لتعزيز بيئات التعلّم الإيجابية المرتبطة بممتلكات محددة وبقطاع التراث الثقافي بشكل عام، أن يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد الذين تنتمّ مخاطبتهم فضلًا عن المنظمات والمجتمعات والشبكات التي يرتبطون بها (أنظر الجزء 8.3 - بناء القدرات) ولهذا انعكاسات إيجابية على التراث. ويمكن لزيادة الكفاءة عن طريق بناء القدرات أن تواجه الميل نحو تخفيض الموارد في المزيد من الممتلكات الثقافية. إن البحث عن شركاء جدد يمكنهم استقطاب الموارد الفكرية (وليس المالية) يمكن أن يكون في الغالب مفتاح توفير المبادرات الجيدة لبناء القدرات لأية منظمة.

### توزيع الموارد للتراث بشكل عام

#### نصائح

- ◀ مقاربات لإيجاد الموارد وتوزيعها يمكنها أن تستفيد من مبادئ أساسية مستخدمة في عديد القطاعات الأخرى:
  - كونها واضحة ولا لبس فيها.
  - التطلّع إلى المستقبل.
  - التعلّم من الماضي.
  - إجراء عمليات جديدة بالذکر وجذّابة.
  - طموحات واقعية، أي التخطيط الواقعي بالنظر إلى الموارد المتاحة.
  - توافق جيد مع قيم المنظمة أو المنظمات وثقافتها.
  - تكون مدفوعة باحتياجات "المستخدم" (مثلاً، زائرو الممتلك، المجتمع المحلي داخل الممتلك أو حوله، أجيال المستقبل).
- ◀ إن ضمّ القوى مع الآخرين وتعزيز الشراكات يمكنهما أن يزيدا الموارد (تعزيز الدعاية ودمج مبادرات جمع التبرّعات) وأن يحسّنا توزيعها لمواجهة تحديات معيّنة للتراث الثقافي. كما يمكن للشراكة أيضاً أن تكون بمثابة حافز لجذب موارد دعم جديدة ولزيادة المرونة والوقت المتاح للاستجابة في حالات النقص أو العجز (أنظر دراسة حالة هيركولانيوم، صفحة 111).
- ◀ يجب أن تكون إجراءات الاختيار والإدارة الداخليتين دقيقة وصارمة بصورة خاصة عند تحديد استخدام موارد الخبرات الخارجية وتكليفها بالعمل، أو تحديد خدمات أخرى أو أعمال الصون (أنظر الجزء 3.4، التنفيذ).
- ◀ إن متابعة فعالية الإدارة سوف يترتب عنها، من بين أمور أخرى، قياس التقلّبات في تحديد دقيق للموارد ولاستخدامها وكيف يُجعل ذلك جزءًا من عمليات التخطيط والتنفيذ (أنظر الجزء 3.4).
- ◀ يمكن لأدوات الإدارة أن تساعد في مراجعة تأثير تقلّبات الموارد والتخفيف منها وفي التأكد من توقع حصول النقص وحسن إدارته.

- ◀ إن التحديد الكمي وتعيين الاحتياجات للموارد وتوقّرها يساعد على تحديد أي نقص في الموظفين وفي التمويل والتجهيزات والإجراءات اللازمة للقيام بما تمّ تخطيطه من نشاطات إدارية. كاللجوء إلى التعيينات الخارجية على سبيل المثال. إن الأداة 7 "تقييم احتياجات ومدخلات الإدارة" المقترحة، حقيقة أدوات تعزيز تراثنا، مفيدة هنا<sup>64</sup> (أنظر الملحق ب).
- ◀ بالنسبة للممتلكات التي لديها مبادرات بحثية متعدّدة أو التي ترغب في جذب مبادرات كهذه، فإن وضع "مدوّنة سلوك للباحثين" تمثّيا مع توصيات الاتحاد الدولي لصون الطبيعة<sup>65</sup> يمكن أن يكون ذو تداعيات إيجابية.
- ◀ إن القيادة القادرة والمتلزّمة وجمع عادة بين المهارات الصلبة المستمدّة من التجربة على مستوى القاعدة والمؤهلات التعليمية الرسمية. كما أن القيادة الجيدة تتيح تحقّق إدارة ذات فكر تطلعي، وتقلل الاعتماد على إدارة الأزمات التنظيمية.
- ◀ إن بإمكان التقديرات الموضوعية للاحتياجات أن تعزّز مقترحات طلب التمويل المقدّمة إلى الحكومة أو إلى الجهات المانحة أو غيرها من مصادر الدعم.
- ◀ يتوقّر الكثير من النصح من قطاع المساعدات الدولية حول إدارة المانحين، مثل فوائد تفضيل المانحين الذين:
  - يتمثلون في منظمات معروفة أو شركات مندمجة؛
  - يلتزمون ببناء القدرات وتنمية المهارات وتسوية الصراعات؛
  - يتجنّبون السياسات الداخلية التنظيمية ويتبنّون أساليب عدم التدخل؛
  - يقيسون قدرة الإطار المؤسسي على استيعاب وإدارة الموارد ويفضّلون الدعم المالي وغيره من أشكال الدعم للاستجابة لذلك.

### أسئلة مفيدة

- ◀ يتطلب قطاع التراث مساهمات من مجموعة من المهنيين المتخصّصين. هل تمّ الحصول على الخدمات من جميع الاختصاصات ذات الصلة من داخل الإطار المؤسسي ومن خارجه؟ وهل أن الآليات مناسبة للتأكد من كونها تعمل بفعالية معا لضمان حسن صنع القرار؟
- ◀ تمّت تجربة مقاربات الموارد البشرية واختبارها في قطاعات عديدة، مثلا، مواصفات الوظائف، تقييم الموظفين، إجراءات التظلم، خطط الترقية والتأمين. هل يتمّ استخدامها لضمان كون الموظفين الداخليين مناسبين وأنه تتوقّر لديهم الوسائل الكفيلة بالقيام بمهامهم وتأدية وظائفهم؟ هل يتجنّبون المغالاة في تخفيض واجبات الموظفين الفنيين الناجمة عادة عن الإفراط في تحميلهم التزامات إدارية؟
- ◀ هل تقيّمون بصورة منتظمة الموارد المطلوبة للإدارة الفعّالة للموقع، وتعملون على قياسها مقابل الموارد المتاحة؟ وهل أن هذا التقييم متجذّر في الفهم الشامل لشروط إدارة الموقع؟
- ◀ هل تعملون على جمع معلومات حول هذه الموارد كي تتابعوا التغيّرات في توقّر الموظفين والموارد مع مرور الزمن؟

64. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage Sites. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 7: Assessment of Management Needs and Inputs, p.44.  
<http://whc.unesco.org/en/series/23/>

65. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. Managing Natural World Heritage. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) pp.75-77.  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf> (English web page).

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### استخدام الموارد للتراث العالمي

#### موارد إضافية للدول الأطراف الراعية لتراث عالمي

تتوقع اتفاقية التراث العالمي من الدول الأطراف أن توفر الموارد. على أفضل مستوى تسمح به إمكانياتها. لاستدامة القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك المسجل في قائمة التراث العالمي. وحيث أن التعاون الدولي هو واحد من المبادئ التأسيسية للاتفاقية. فإن اللجنة تسعى أيضاً للحصول على الدعم من المانحين الدوليين لمساعدة الدول الأطراف. فضلاً عن ذلك. فإنها توفر في بعض الحالات. المساعدة الدولية للدول الأطراف لإعداد القوائم التمهيدية والترشيحات والتدريب وصون الممتلكات من خلال صندوق التراث العالمي الذي أنشئ بموجب الاتفاقية. كما يمكن للصندوق أن يخصص أموالاً لحالات الطوارئ. وتُخصّص أيضاً لمساعدة الدول الأطراف. مبادرات البحوث وبناء القدرات (بما في ذلك مجموعة مهمة من الموارد التعليمية). التي تضعها الهيئات الاستشارية ومركز التراث العالمي بالتعاون أحياناً مع شركاء آخرين.

© UNESCO / Nomination File



منتزه شامبانر- بافاغاد الأثري (الهند)

#### مثال على الموارد التي تأتي بها المنظمات غير الحكومية لتعزيز نظام الإدارة الأساسي

توجد دراسات حالة مثيرة للاهتمام تلعب فيها المنظمات غير الحكومية دوراً رئيسياً في ترشيح وإدارة ممتلكات التراث العالمي. ويُعدّ "منتزه شامبانر الأثري في بافاغاد" في الهند مثالاً على ذلك. وقد ساعد "صندوق بارودا الأثمناني للتراث" مؤسسة "المسح الأثري للهند". وهي الراعي القانوني للتراث في البلاد ووكالة الاتصال المركزية للتراث العالمي. في إعداد ملف ترشيح الممتلك الذي تم تسجيله في قائمة التراث العالمي عام 2002. ثم بوضع خطة الإدارة. وكان أحد أبرز إنجازاته دعم التشريع لتأسيس "هيئة إدارة منتزه شامبانر الأثري في بافاغاد" التي ضمت الأطراف المعنية كافة. لتحقيق هدف أساسي هو حماية القيمة العالمية الاستثنائية وضبط التطوير العمراني في ممتلك التراث العالمي.

#### اعتبارات رئيسية لتوزيع الموارد للتراث العالمي

إن للالتزامات الإضافية المترتبة عن التسجيل في قائمة التراث العالمي وعن منظومة التراث العالمي وعملياتها. آثاراً على مستويات حديد استخدام الموارد (المالية ووقت الموظفين والخبرات الجديدة) التي ينبغي على الدولة الطرف أن تجد حلاً لها.

وينبغي على الدول الأطراف أن تضمن من خلال عملية الترشيح أن تكون الموارد متوفرة وملائمة للحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك المسجل في قائمة التراث العالمي. فلا بدّ لنظام الإدارة أن يكون ملائماً وأن تُخصّص له موارد كافية ومناسبة سواء أكان ذلك في الحاضر أم في المستقبل ("المبادئ التوجيهية" الفقرات 108-118). ففي حالة التراث العالمي. من المهم بصورة خاصة أن تتوفر لعمليات الإدارة. مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. الموارد الكافية لإتاحة المجال للاتصال الجيد مع الأطراف الثالثة.

إن بناء قدرات الممارسين والأطر المؤسسية والشبكات والمجتمعات ذات الصلة بممتلكات التراث العالمي ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 212) يمكن أن يساعد في التغلب على صعوبات تخصيص الموارد. وينبغي على الدول الأطراف أن تمتلك الآليات اللازمة لمراقبة أية قدرات ضعيفة أو غير مستخدمة بصورة كافية أو ناقصة تضعف الكفاءة والفعالية. ثم تعمل على تداركها. وسوف يساعد ذلك على تخفيض الطلب الإضافي على الموارد الناشئ عن الالتزام بشروط التراث العالمي.

وقد يتطلب بناء القدرات مخصصات أولية لموارد مالية إضافية ("المبادئ التوجيهية" الفقرات 225-232) غير أنه يمكن على المدى البعيد، أن يزيد من الاستخدام الفعّال للموارد الموجودة. وفي هذا الصدد، يمكن للدول الأطراف الاستفادة من "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات"<sup>66</sup> (أنظر الجزء 8.3) وبيئات التعلّم والنشاطات البحثية المخصصة لها.

كما ينبغي لبناء القدرات أن يعمل، من بين أمور أخرى، على تحديث معلومات الموظفين والممارسين الذين تمت الاستعانة بهم من الخارج بتزويدهم بالمعرفة الناشئة حديثاً الخاصة بممارسات إدارة التراث. بما فيها التغييرات في عمليات التراث العالمي التي تنعكس في المراجعة الدورية "للمبادئ التوجيهية". وينبغي أن يكون جميع المعنيين بإدارةمتلكات التراث العالمي على معرفة جيّدة بقيم التراث العالمي للممتلك لدعم عمليات الإدارة كافة. وبخاصة تلك التي تضمن المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك الثقافي.

ويمكن للاستخدام الفاعل لموارد التراث العالمي ولشبكة التراث العالمي أن يقدّم أشكالاً جديدة من الدعم لمديري الممتلكات وأن يساعدهم في الحفاظ على فهم القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك، ويقدم رؤية مشتركة لإدارتها.

### استخدام الموارد للتراث العالمي

#### نصائح

- ◀ تسعى بعض الوزارات أو المؤسسات المركزية أحياناً لكسب وضعية التراث العالمي لممتلك ما بدون إشراك كافٍ للهيئات المحلية للتراث بل حتى للموظفين العاملين في الممتلك الذين يجدون أنفسهم بعدئذ مضطرين لضمان الامتثال للوضعية الجديدة. وينبغي للممارسين في مجال التراث الذين يعملون مباشرة في إدارة الموقع أن تكون لهم الأسبقية في المشاركة في إعداد ملف الترشيح. على أساس أن استبعادهم سيعطي نتائج سلبية للإدارة المستقبلية للممتلك إذا تم تسجيله في قائمة التراث العالمي.
- ◀ يتمثّل نجاح التراث العالمي في أن تسجيل ممتلك ما يعدّ نوعاً من التصنيف الذي سيزيد من اهتمام المجتمع الدولي والمجتمع المحلي والشبكات بالممتلك. وسيشكّل ذلك فرصة ينبغي على مستويات نظام الإدارة كافة اغتنامها لجذب موارد جديدة للممتلك.
- ◀ إن الضغوط الإدارية الإضافية على الموارد الناجمة عن التسجيل في قائمة التراث العالمي يمكن التخفيف منها بواسطة استخدام الأدوات الإدارية لتحسين توزيع الموارد وحسن استخدامها.
- ◀ غالباً ما يكون المعنّون بالإدارة اليومية للموقع غير مدركين للفرص التي توفرها منظومة التراث العالمي، مثل المساعدة الدولية المتاحة من خلال صندوق التراث العالمي والوصول إلى المعرفة الجديدة والموارد المتجدّدة.
- ◀ يجري توليد المعارف الجديدة بصورة مستمرة، ويمكن للممارسين الأفراد العاملين في مجال التراث أن يستفيدوا من خلال المراجعة المنتظمة للموقع الإلكتروني لمركز التراث العالمي والمواقع الإلكترونية للهيئات الاستشارية وأن يساهموا فيها. فبعضها يقدّم نشرات إخبارية إلكترونية دورية ومساهمات عبر وسائل الاتصال الاجتماعية (مثل منظمة إيكروم). وتؤر هذه معلوماتٍ حول فرص بناء القدرات، وهي مفتوحة للجميع.

66. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### 3.4 العمليات الثلاث لنظام إدارة التراث

**تعريف العمليات الثلاث:** إن العناصر الثلاثة المبيّنة في الجزء 2.4 جتمع معًا لتجعل نظام الإدارة فاعلاً ومحققاً للنتائج المنشودة. أما بعض العمليات المشتركة في نظم إدارة التراث فهي التالية:

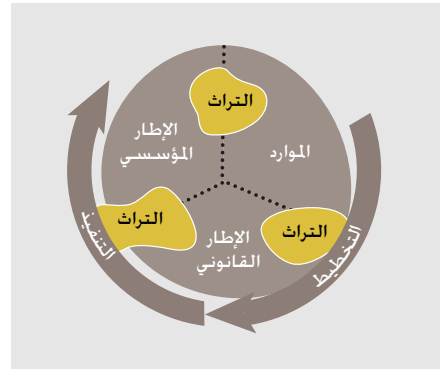
#### 1. التخطيط

إدراك "مَن المسؤول" عن صنع القرار. اتخاذ قرار بشأن الأهداف التي ينبغي تحقيقها. والأعمال التي يجب القيام بها والإطار الزمني لتنفيذها. وتسجيل هذه المقترحات بهدف إيصالها إلى الآخرين. ومراجعة التقدّم الذي يتمّ إحرازه في كل مرحلة من المراحل.



#### 2. التنفيذ

القيام بالأعمال المخطّط لها. والتحقّق من أنها تعطي المخرجات لكل مرحلة والأهداف العريضة التي تمّ خديدها في البداية. في حال بروز الفوارق. إجراء تغييرات في الأعمال وفي كيفية القيام بها في منتصف الطريق. عند الاقتضاء وحيث يلزم.



#### 3. المتابعة

جمع البيانات و تحليلها للتأكد من أن نظام الإدارة يعمل بفعالية و يعطي النتائج الصحيحة. و تحديد الإجراءات التصحيحية في حال حدوث نواحي قصور أو إتاحة فرص جديدة.



وتختلف هذه العمليات الثلاث اختلافاً كبيراً في نظم إدارة التراث المختلفة. فهي تعمل في دورات متعدّدة ومتداخلة وتسير في أغلب الأحيان معاً في انسجام تام بحيث يصعب التمييز فيما بينها. ويتمّ بحث عمليات التراث الثلاث في هذا الجزء.

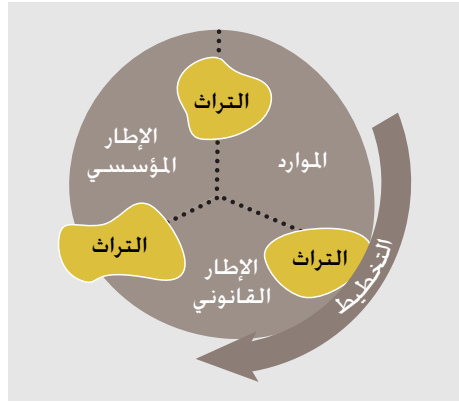
وقد دفعت العلاقة بين العمليات وفعالية الإدارة العامة بـ "اللجنة العالمية للمناطق المحميّة" التابعة للاخاد الدولي لصون الطبيعة إلى وضع حقيبة أدوات لمديري التراث الطبيعي. وتشير التجارب الأولية لتطبيقها على التراث الثقافي أنها ملائمة ومفيدة؛ ويوجد ملخص لها في الملحق ب.

### العملية الأولى: التخطيط

#### نظرة عامة

تختلف آليات إعداد الخطط ومراجعتها فيما بين نظم الإدارة وضمنها. وقد استخدمت بعض المؤسسات الإجراء نفسه منذ انطلاقتها. غير أن هناك مقاربات عديدة جديدة نسبياً يجري تبنيها حالياً.

إن التخطيط والتنفيذ والمتابعة هي جميعاً عمليات مهمة تتداخل في أغلب الأحيان لتشكيل دورة مستمرة تسمح للنظام الإداري بتحقيق النتائج. ويعتمد نجاح التنفيذ وفعالية استراتيجيات المتابعة بشكل كبير على الاستثمار الذي يتم في مرحلة التخطيط. وهو في الوقت نفسه التغذية الاسترجاعية من عمليات المتابعة التي يمكن أن تكون حجر الأساس للتخطيط الجيد وأن تؤدي إلى تحسينات في نظام الإدارة وفي الممارسات المستقبلية.



رسم بياني 11: التخطيط:  
أول العمليات الأساسية  
الثلاث في نظام الإدارة

#### التخطيط بشكل عام

#### المقاربات والتحديات تختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينها

يتميز التخطيط في قطاع التراث، كما هو الحال في القطاعات الأخرى. بتعدد المقاربات بما فيها تلك التي لا تكون عمليات صنع القرار فيها رسمية على الإطلاق.

إن التخطيط مطلوب على الصعيد الوطني وعلى صعيد الممتلك كليهما. فعلى الصعيد الوطني، يمكن لنشاطات التخطيط الأساسية أن تتضمن تحديد التراث الثقافي وكسب الإجماع عليه كجزء من عملية إنشاء قوائم الجرد (بما فيها القوائم التمهيدية) والتدابير اللازمة للحماية القانونية، ووضع الإجراءات المناسبة طويلة الأجل للصون والإدارة. أما بالنسبة لبعض أنواع التراث، فإن بعض عمليات التخطيط سيكون قد تم التعبير عنها بأحكام تشريعية مثل استراتيجيات مخطط استخدام الأراضي وخطط التطوير العمراني المتعلقة بأصحاب الأملاك من القطاع الخاص.

ويمكن لعدة خطط متداخلة أن تتواجد معاً نتيجة وجود شركاء متنوعين (هيئات التخطيط والمجتمعات المحلية والمجتمع الدولي، إلخ). وضغوط متناقضة من السياق (المنطقة الفاصلة ومنطقة النفوذ الأوسع)، والحاجة للتخطيط للأعمال الروتينية والأعمال التي تجري مرة واحدة.

وفيما يخص التخطيط لممتلكات معينة، فإن نظم الإدارة ستخلط ما بين التخطيط الفاعل (توقع المشكلات واستغلال الفرص) والتخطيط الاستجابي (الاستجابة للمشكلات عندما تظهر) للممتلكات؛ والوضع المثالي أن يكون التخطيط الفاعل هو السائد.

لقد أصبحت المقاربات المتكاملة على مستوى الممتلك شائعة. غير أن مستويات المشاركة الحقيقية تختلف اختلافًا كبيرًا فيما بينها. ولا شك أن بعض النظم تقدم خططاً لكنها تخفق في تنفيذها ومراجعتها. بسبب عدم توفر الموارد الكافية أو لعدم وجود إجماع كافٍ عليها.

كما أن بعض النظم الأخرى تتبنى أدوات إدارة لتحسين مقارباتها في التخطيط فيما يبقى بعضها الآخر ملتزمًا بالممارسات المتبعة رغم عيوبها. وفي عديد البلدان، قد يكون التخطيط الاستراتيجي (أنظر تخطيط الإدارة، الملحق أ) هو المقاربة الأساسية على المستوى الوطني، فيما يكون التبنّي الفعلي للمقاربة المبنية على القيم (أنظر الجزء 5.2) على مستوى الموقع.

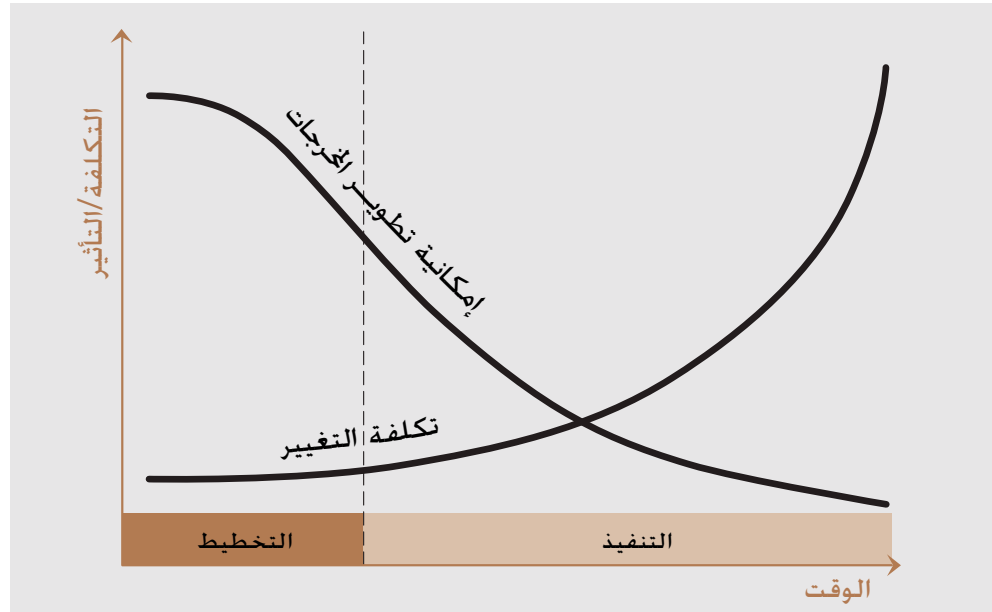
## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### على ما يشتمل التخطيط

تستلزم عملية التخطيط التعرف على النتائج المرغوبة للممتلك وللأطراف المعنية به (بعبارة أخرى وضع أهداف نظام الإدارة): وتحديد ما ينبغي التوصل إليه من مخرجات معينة ستجتمع معًا لتحقيق تلك النتائج. وكخطوات تحضيرية، يعرّف التخطيط عمليات التراث والمخرجات المطلوبة من حيث نطاقها ونوعيتها وتكلفتها وإطارها الزمني. بطريقة تسهّل عملية التواصل مع الآخرين ومراجعة ما يتحقّق من تقدّم عند كل مرحلة من المراحل.

ويشكّل التخطيط ذاته دورة ينبغي لها أن تتضمّن المراحل التالية التي غالبًا ما تتداخل: المشاركة والتشاور والصياغة والمراجعة والتحديث. ويمكن تعريف هذه الخطوات بمزيد من التفصيل بالنسبة للتراث الثقافي. مثلًا (هنا أيضًا غالبًا ما تكون الخطوات متداخلة): التعرف على الجهات المعنية وجمع المعلومات؛ تحديد التراث وتوصيفه وتحليل الوضع الراهن؛ وضع الرؤى والأهداف والأعمال؛ صياغة الخطة أو الخطط؛ التنفيذ؛ المراجعة والتحديث.

وإذا تمّ التخطيط بشكل سيء وكان التنفيذ قد بدأ، ترتفع تكلفة اتخاذ التدابير التصحيحية. فمرحلة التخطيط هي التي توفّر إمكانية تحسين إجراءات نظام الإدارة بأقل تكلفة، كما يبيّن الرسم البياني<sup>67</sup> التالي.



رسم بياني 12: تكاليف مخفّضة عن طريق اتخاذ إجراء مسبق: منحني "التأثير/تكلفة التغيير" خلال دورة حياة المشروع.  
Source: Burke (2003).

### الاعتبارات الرئيسية لعمليات التخطيط

تحتاج عمليات التخطيط لأن تستجيب لعديد العوامل المترابطة الفاعلة في الممتلكات التراثية وتكثّف معها. وينبغي للتخطيط على المستوى الكلي (مثلًا: الوطني) أن ينشئ إطارًا لصنع القرار المنهجي والشمولي الذي يؤدي إلى التخطيط على المستوى الجزئي (مثلًا: لممتلك واحد أو مجموعة من الممتلكات) وثم إلى الإجراءات. ولا شك أنه من المهم العمل مع هيئات ووكالات أخرى لتحديد عمليات التخطيط التي يمكن أن يكون لها تأثير على الخطط الموضوعة للممتلكات وعلى محيطها (المنطقة الفاصلة ومنطقة التأثير الأوسع) ومن ثمّ يتمّ تعديلها وفقًا لذلك.

وتنطبق الاعتبارات التالية في جعل عمليات التخطيط للتراث فعّالة:

67. Burke, R. 2003. *Project Management Planning and Control Techniques*. John Wiley & Sons, Chichester, UK, p.24.

### إجماع الأطراف المعنية والقيم

يجب أن تكون أهداف الإدارة على مستوى الممتلك متجذرة في فهم قيم الممتلك. كما لا بد من أن يتم تقييم قيم الممتلكات الثقافية وخيارات الصون مع الأطراف المعنية المحتملة المشاركة كافة. لضمان فهم مشترك للممتلك ولشاركتها المباشرة. كذلك ينبغي لمجموعة مناسبة من المهنيين المتخصصين أن يساهموا في جميع مراحل عملية التخطيط. فالمقاربة المتعددة التخصصات للتخطيط هي وحدها الكفيلة بضمان أن يتم توقع الاحتياجات وتلبيتها بفعالية عند بروزها.

إن المقاربة الشاملة. عندما تكون ناجحة. تؤدي إلى وضع خطط تتبناها جميع الأطراف للتوفيق بين احتياجات وتوقعات أولئك المرتبطين بالممتلك وبين الحاجة لاستدامة قيمه التراثية (أنظر الجزء 2 والملحق أ).

ولا تكون الخطط فعالة إلا إذا اكتسبت إجماعاً على المستوى أو المستويات الصحيحة المعترف بها رسمياً. وقد يأخذ الاعتراف بها شكل موافقات. وتكون الخطوة الأولى من خلال آليات التشاور في المجتمع المحلي. بعد ذلك ينبغي السعي للحصول على الموافقات على مستوى عالٍ داخل المنظمة أو المنظمات ذات الصلة. أو حتى الحصول على موافقة البرلمان مما يجعل الخطة نفسها صكاً قانونياً. ويمكن أن تأخذ الموافقة شكل روابط ما بين الخطة وخطط وطنية أو إقليمية أخرى مهمة ذات تأثير على إدارة الممتلك.

إن الموافقة على الخطة من قبل الأطراف المعنية على نطاق واسع مهمة. وقد يكون من الصعب تحقيقها.



الرسوم على الصخور في سيبيرا دي سان فرانسيسكو (المكسيك)

### مقاربة تشاركية للإدارة

إن "الرسوم على الصخور في سيبيرا دي سان فرانسيسكو. باجا كاليفورنيا" (المكسيك) الموجودة في منطقة نائية جداً. تشكل مثالا على توفير مقاربة تشاركية.

فقد أطلق موظفو "المؤسسة الوطنية للأثروبولوجيا والتاريخ". بابتعادهم عن المقاربات التقليدية. مقاربة تشاركية عن طريق الجمع بين المجتمعات المحلية وبين غيرها من الأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة لوضع خطة إدارية وتنفيذها. وقد أثبت هذا التمرين أن الإدارة التشاركية يمكن أن تكون طريقة مستدامة لإدارة المواقع. بما في ذلك تلك

الواقعة في الأقاليم النائية والممتدة على مساحات واسعة مثل المواقع الموجودة في سيبيرا دي سان فرانسيسكو. إلا أن المطلوب هو توفر الأسس المتينة للحماية القانونية (وتطبيقها) والدعم المؤسسي.

### التخطيط الواقعي

لا تكون الخطط أيضاً ذات قيمة إلا إذا وُجدت طرق لتنفيذها أو كان بالإمكان الحصول عليها. وينبغي للتخطيط أن يحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من المعايير التي نذكر فيما يلي ما هو مشترك منها بين معظم تلك الإجراءات:

- تعريف النطاق (كم سننجز).
- تعريف الأداء (كيف نتوقع أن يكون أداء النتيجة النهائية).
- تعريف الجودة (ما هي المعايير المحددة التي ينبغي استيفاؤها).
- تعريف التكلفة.
- تعريف الأثر الزمنية لكل إجراء.

عند وضع الأهداف للمعايير المذكورة أعلاه. يكون من الضروري إجراء عمليات تقييم الإدارة الوقائية. وتحديد



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

الأهمية النسبية للمعايير الخمسة. ثم توزيع الموارد. والتنفيذ والمتابعة وفقاً لذلك. وتعني العوامل غير المتوقعة أنه من النادر أن يكون بالإمكان تحقيق الأهداف المرسومة للمعايير الخمسة كلها. كما أن عمليات التقييم الوقائي هذه مهمة لتشير إلى أي الاستراتيجيات والإجراءات التي ينبغي اتباعها في حال تغيرت الظروف أثناء التنفيذ (مثلاً، صعوبات البرمجة أو الحصول على الموارد) وما هي التنازلات التي ينبغي القيام بها. كما يجب تحديد كيفية القيام بالأعمال ومع من سيجري تنفيذها (بما في ذلك التدابير والأدوار والمسؤوليات المرتبطة بها. واستراتيجيات إدارة المخاطر وغير ذلك من الاستراتيجيات الإدارية). فضلاً عن كيفية القيام بعملية المتابعة والمراجعة والتعديل.

إن النتائج المنشودة والمخرجات التي ستحققها (والتي تساهم الإجراءات فيها. أنظر الجزء 4.4. النتائج) سوف تساعد في توجيه إعادة التخطيط عندما تنشأ قضايا جديدة أثناء تنفيذ الخطة. وسوف تختلف المخرجات من عمليات معيّنة (مثل أعمال الصون) إلى وظائف تنظيمية جديدة (ربما تكون الحجز عن طريق الإنترنت للزيارات المدرسية) إلى الخدمات (ربما تكون وسائل أدلة - سمعية جديدة) و "منتجات" (توثيق المواقع. الخطط نفسها أو التغذية الاسترجاعية إليها الناجمة من المبادرات التشاركية لتشجيع روابط المجتمع المحلي. إلخ).

### تحقيق التوازن في التخطيط

ينبغي للتوازن الحثيف في الإجراءات الطويلة الأمد فضلاً عن الإجراءات القصيرة الأمد أن ينطلق من عملية تخطيط فعّالة. فخطط العمل العادية (أي خطة العمل السنوية والخطة السياحية والخطط التجارية) يجب أن تُستكمل بالخطط الاستراتيجية البعيدة المدى. كما ينبغي للتخطيط أن يخصص الموارد للحالات الطارئة. بصورة خاصة لتوقع الاحتياج (وقت موظفين وتكلفة) لمراجعة مستمرة للخطط أثناء فترة حياتها. إن التخطيط الجيد المعزز بالتغذية الاسترجاعية من داخل النظام الإداري ومن خارجه (أنظر الجزء 4.4. إجراء تحسينات على نظم الإدارة). سوف يُنقص من كمية التخطيط الاستجابي الذي ينبغي أن يجري إذ سيكون من المتوقع بروز مزيد من الاحتياجات. وهذا أمر مرغوب فيه لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. ورغم ذلك، فإن القدرة على التخطيط الاستجابي ضرورية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

## عمليات التخطيط للتراث بشكل عام

### نصائح

- ▶ غالباً ما يُنظر إلى التخطيط (شأنه شأن المتابعة) على أنه غاية بحد ذاته. أي "نتيجة نهائية". بدلاً من اعتباره مرحلة في دورة من العمليات ("المبادئ التوجيهية". الفقرة 111) التي تضمن قيام نظم الإدارة بتقديم النتائج بكفاءة وفعالية.
  - ▶ إن مصطلح "الخطة" يوحي بوثيقة نهائية لا حياة فيها. لكن الخطة غالباً ما تحتاج إلى أن تكون وثيقة حيّة تتطور في الوقت الذي يتم فيه تنفيذ إجراءاتها المقترحة. ثم متابعة تلك الإجراءات. فالمقترحات المبدئية لسلسلة من الإجراءات يمكن أن تتحوّل إلى وثائق عمل مفيدة للتفاوض على التغييرات والتسوية والتراجع خلال التنفيذ. ثم تصبح مجدداً مجموعة من الإجراءات التي تسرد الأحداث المختلفة والقرارات المتخذة. مشكّلة بالتالي الأساس للمتابعة المستقبلية. وإذا تم النظر إلى الخطة بهذه الطريقة، فإنها لا تخفق بالضرورة إذا لم توضع في صيغتها الأخيرة إلا بعد البدء بتنفيذ بعض من إجراءاتها. فالعملية يمكن أن تكون أكثر أهمية من الوثيقة نفسها.
  - ▶ يمكن استخدام القدرات التشريعية والمؤسسية من خارج قطاع التراث الثقافي. حيث كان ذلك ممكناً وملائماً. لتعزيز عمليات التخطيط للتراث.
  - ▶ تتوفر عديد الأدوات لتحسين مقاربات التخطيط وغيرها من العمليات التراثية (أنظر الملحقين أ و ب). فهياكل التراث والمنظمات غير الحكومية تستخدم خططاً تجارية، فعلى سبيل المثال: تبتى صندوق الائتمان الوطني لإنكلترا وويلز وإيرلندا الشمالية خطة "خطّ القاع الثلاثي" لإدماج شواغل التنمية المستدامة في عملية صنع القرار في الإدارة. أنظر (Fountains Abbey and Studley Royal Park (UK) case study, p.22)
- ويجري حالياً تقييم فوائد مثل هذه الخطط.



- ▶ ينبغي أن يشكل التقييمُ الصارمُ الأساسَ لأية عملية تخطيط. إن بعض عمليات التقييم المقترحة في حقيبة أدوات تعزيز تراننا<sup>68</sup> التي تتناول مراحل ما قبل التخطيط ومراحل التخطيط (أنظر الملحق ب) تستحق أن تُدرس رغم أنها وُضعت لُتطبَّق على التراث العالمي الطبيعي.
- ▶ قد يكون من المفيد ضمن عمليات التخطيط. التفريق بين العمل الداخلي للإطار المؤسسي والعمليات الخارجية مع الشركاء والأطراف المعنية والجماعات ذات المصلحة. كما يمكن أن يكون التحليل الخاص بالأطراف المعنية تقنية مفيدة في هذه العملية. وقد يسهل ذلك اتخاذ قرار سريع ويحدّ من الأضرار التي تلحق بالطرف الثالث في حال وقوع مشكلات تنظيمية.
- ▶ يجب على التخطيط أن يحدّد أيضا الفرص التي بإمكانها أن تسخّر المنافع المتبادلة للمجتمع وللممتلك على حد سواء.

### أسئلة مفيدة

- ▶ هل أن قيم الممتلك. بما فيها القيمة العالمية الاستثنائية. مفهومة فهما كافيا؟
- ▶ هل أن أطرافاً أخرى من داخل النظام الإداري أو من خارجه مشاركة بالعمل. وإذا كانت كذلك. في أية مرحلة منه؟
- ▶ هل هناك فهم ملائم للبيئة التي تعمل فيها المنظمة أو المنظمات؟
- ▶ هل لدى السياسة الإدارية والخطط التي وُضعت أو التي سوف توضع. التزام مؤسسي؟
- ▶ هل أن التخطيط حدّد قيم الموقع واحتياجات المستخدمين (الزائرين والأجيال المقبلة. إلخ.) والأطراف المعنية الأوسع. وكذلك أيضاً الإطار المؤسسي نفسه؟
- ▶ هل أن تحديد الأهداف الحاسمة للنظم الإدارية تمّ أخذه بعين الاعتبار في عملية التخطيط؟
- ▶ هل تمّ أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار؟ تحديد المشاريع التي تعمل بهدف تحقيق أهداف نظام الإدارة عن طريق تقديم إجراءات محدّدة (مثلا. أعمال الصون). وظائف تنظيمية جديدة (مثلا. الحجز عن طريق الإنترنت للزيارات المدرسية) أو الخدمات (مثلا. وسائل أدلة-سمعية جديدة). أو "منتجات" (مثلا. توثيق المواقع. الخطط نفسها أو التغذية الاسترجاعية إلى الخطط من المبادرات التشاركية لتشجيع روابط المجتمع المحلي).
- ▶ هل يجري القيام بتحديد الأولويات ووضع الأهداف لنطاق هذه المشاريع. وتعريف الإجراءات ذات الصلة. والأدوار والمسؤوليات والموارد والأطر الزمنية واستراتيجيات إدارة المخاطر وغيرها من الاستراتيجيات الإدارية إلخ.؟

### التخطيط للتراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

نظراً لتفرد كل ممتلك من ممتلكات التراث العالمي ومحيطه. ينبغي ألا يتمّ إدخال مقاربات تخطيط جديدة إلا بعد دراسة متأنية لنقاط القوة ونقاط الضعف في الوضع القائم. بما في ذلك الممارسات التقليدية وأدوات التخطيط الحضري أو الإقليمي القائمة وغيرها من آليات ضبط التخطيط. الرسمية منها وغير الرسمية على حدّ سواء.

إن بيان القيمة العالمية الاستثنائية هو أساس التخطيط لإدارة ممتلكات التراث العالمي (أنظر الجزء 5.2 والملحق أ). لذا. فإن الصفات التي تجسّد القيمة العالمية الاستثنائية وتعكس العلاقة بين القيمة وصنع القرار يجب أن يتمّ تعيينها بوضوح وأن يتمّ احترامها. شأنها شأن الحدود والمناطق الفاصلة ومناطق التأثير الأوسع.

68. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23). Tool 1: Identifying Site Values and Management Objectives p.20, Tool 2: Identifying Threats p.25, Tool 3: Relationships with Stakeholders p.29, Tool 6: Design Assessment p.40.

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

وفي حالة وضع خطط لإجراء تغييرات كبيرة (أو الترخيص للآخرين بالقيام بذلك) على أحد الممتلكات، أو القيام بتطوير عمراني جديد في محيط الممتلك قد يكون له تأثير على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك. فإن على الدولة الطرف إخطار لجنة التراث العالمي عند بداية عملية التخطيط. ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 172). وفي الواقع، إن جميع عمليات التخطيط في ممتلكات التراث العالمي يجب أن تهدف لحماية القيمة العالمية الاستثنائية. كما أن من الضروري تقييم الأثر على التراث في التدخّلات المقترحة.

كما أن التخطيط للتراث العالمي ينبغي أن يسخر فوائد التراث للمجتمع من خلال إدماج اعتبارات التنمية المستدامة في العملية (أنظر الجزء 3.2). وهذا يعتمد على فهم مشترك شامل للممتلك من قبل جميع الجهات المعنية. وفي الواقع، إن "المبادئ التوجيهية" تؤكد أن "الإدارة الفعّالة تشتمل على دورة طويلة الأجل وأنشطة يومية لحماية الممتلك المرشّح وصونه وعرضه. ومن الضروري وضع مقاربة متكاملة للتخطيط والإدارة لتوجيه تطوّر الممتلكات على مرّ الزمن ولضمان الحفاظ على جميع جوانب قيمتها العالمية الاستثنائية. وتتجاوز هذه المقاربة الممتلك نفسه لتتضمّن أية منطقة أو مناطق فاصلة، فضلاً عن المحيط الأوسع." (الفقرة 112).

ينبغي لآليات التخطيط الخاصة بممتلكات التراث العالمي أن تتصف بما يكفي من المرونة لكي:

- تستوعب التغييرات لتتوافق مع الشروط المحدّدة لإدارة ممتلك التراث العالمي.
- تسمح بمراجعة الخطط في حالة الطوارئ، أو نتائج قرارات "حالة الصون"، أو في حالة إدراج الممتلك في قائمة التراث المعرض للخطر. وهي تهدف جميعها للحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية (أنظر الجزء 3.3).
- توقع تحديات جديدة يمكن أن تظهر نتيجة التسجيل في قائمة التراث العالمي. مثل التحقق من أن مرافق الزائرين تتماشى مع مستويات التغيير وأنواع الزائرين.

ولهذا السبب أصبح 'التخطيط الإداري' في سياق التراث العالمي أداة مهمة لتعديل نظام الإدارة. في مجمله إذا لزم الأمر، للاستجابة للاحتياجات الجديدة ولتأمين الدعم الثانوي عند الضرورة. إن 'الخطة الإدارية' التي يتمّ إنتاجها تتطابق إلى حدّ بعيد مع احتياجات ملف طلب الترشيح لقائمة التراث العالمي (أنظر الجزء 5.3) وتوضح كيف ستتمّ المحافظة على استدامة القيمة العالمية الاستثنائية في عملية تعتمد على مشاركة الجهات المعنية كافة. وسيجري التطرق إلى معالجة التخطيط الإداري في الملحق أ من هذا الدليل.

© UNESCO / V. Dauge



القاهرة التاريخية (مصر)

### أدوات التخطيط الجديدة

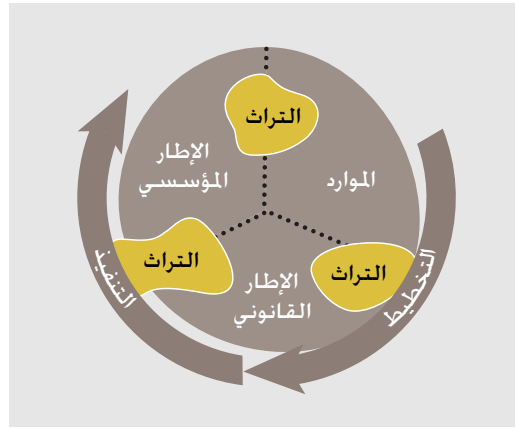
تمّ تسجيل ممتلك التراث العالمي، القاهرة التاريخية، في عام 1979. وقد شهدت السنوات الأخيرة حصول الممتلك على أشكال جديدة من الدعم من المنظمات غير الحكومية ومن شركاء آخرين من القطاع غير الرسمي الذين يعملون بشكل وثيق مع السلطات العامة لتحسين المقاربات الإدارية. ويتمثّل أحد هذه الجهود في "مشروع الإحياء العمراني للقاهرة التاريخية" الذي "يجري العمل فيه مع السلطات المحلية منذ عام 2010 بهدف إعداد أدوات التخطيط والإدارة اللازمة لصون قيم التراث المذكورة آنفًا. بالإضافة إلى الإنعاش الاجتماعي والاقتصادي والارتقاء البيئي لموقع التراث العالمي ككل... إن 'مشروع الإحياء العمراني للقاهرة التاريخية'.... يأمل أن يضمن أن يكون موقع التراث العالمي معترفًا به ومحميًا بطريقة ديناميكية، من خلال نظام إدارة فعّال وشامل ومستدام، ومعزّز بالتنسيق الفعّال بين المؤسسات المختلفة المعنية."

<http://whc.unesco.org/en/activities/663/>

### العملية الثانية: التنفيذ

#### نظرة عامة

تختلف مقاربات التنفيذ اختلافًا كبيرًا فيما بينها لأنها تتأثر تأثرًا عظيمًا بالأطر القانونية والمؤسسية وبالممارسة المحلية لمعالجة الموارد وتوزيعها. وكما هو شأن عملية التخطيط، يطور العديد من نظم إدارة التراث مقاربات جديدة للتنفيذ. وهذا يعني أن بعض "الأرضية المشتركة" المحددة أدناه ستكون أقل قابلية للتطبيق على ممتلكات بعض الدول الأطراف، ولكنها قد تصبح مناسبة في المستقبل.



رسم بياني 13: العملية الثانية من العمليات الثلاث الرئيسية من نظم الإدارة: التنفيذ

إن التنفيذ، من بين العمليات الثلاث التي تمّ تحديدها، هو الأكثر اعتمادًا على العمليتين الأخريين: فهو يعتمد على التخطيط الجيد لكي يكون فعالًا، والتخطيط الجيد بدوره يعتمد على المتابعة الفعّالة. غير أن التخطيط والمتابعة لا يوجدان إلا لتسهيل التنفيذ وتحسينه. كما أن إجراءات التخطيط الجيدة يمكن إضعافها بسبب غياب المتابعة.

إن مرحلة التنفيذ مرحلة حاسمة لأن الترابط بين الممتلك الثقافي ونظامه الإداري وسياقه يخضع للتأثر أو التغيير فيما يجري تنفيذ الإجراءات المخططة. "فالتغيير" قد يدخل تحسينات أو يقوم بإدارة التأثير السلبي للتغيير غير المرغوب فيه. إلا أنه قد يسبّب ضررًا إذا كانت دورة العمليات لا تعمل بفعالية.

#### التنفيذ بشكل عام

##### المقاربات والتحديات تختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينها

ينقذ موظفو المؤسسات العامة عادة ما تمّ تخطيطه من نشاطات، بخاصة بالنسبة للمواقع الواقعة في الملك العام. أما بالنسبة للممتلكات الحضرية أو المناظر الطبيعية الثقافية فإن أصحاب الأملاك من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية يلعبون دورًا أكبر. وتزداد اليوم في عديد البلدان مشاركة الخبراء المتخصصين الخارجيين والمقاولين والمنظمات غير الحكومية المكلفة من مؤسسات القطاع الحكومي أو أصحاب الأملاك من القطاع الخاص.

وتختلف المقاربات بشأن التنفيذ من إطار مؤسسي إلى آخر، من حيث تنفيذ الإجراءات، ومن حيث المهمات التي تعتبر ضرورية خلال مراحل التحضير وبعد إتمام الإجراءات.

وتختلف أكثر ما تختلف في شأن ما يتعلق بالعمل مع الآخرين، إما بشكل شراكة أو عند التزوّد بخدمات خارجية أو إمدادات أو أعمال، أي الاستعانة بالمساعدة الخارجية.

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### على ما يشتمل التنفيذ

تشتمل مرحلة تنفيذ دورة الإدارة على تنسيق مهمّ للمهّمات وللأولويات. وهي تتألف من عمليتين متوازيتين:  
(1) القيام بالأعمال التي تم التخطيط لتنفيذها  
(2) التحقق باستمرار من وجود توافق مع الأهداف الأصلية.

حتاج هاتان العمليتان من حين لآخر إلى أن تضاف إليهما عمليتان أخريان هما:  
(3) تعديل المقاربات والنشاطات. إذا لزم الأمر.  
(4) خديد أي سهو والتغلب عليه.

ويمكن تقسيم إجراءات التنفيذ إلى فئتين عريضتين:

إجراءات روتينية 'عادية'  
يمكن لهذه أن تشمل برامج صيانة الموقع ودفع الرواتب أو الاستعانة بمتعاقدين خارجيين. وتنسيق التنفيذ وتفسير الموقع والتزامات التعريف بالموقع على نطاق واسع.

إجراءات تُتخذ لمرة واحدة  
ويمكن لهذه أن تشمل أعمال الصون المعمّقة أو تعزيز منطقة واحدة. بناء مركز للزائرين. مشروعات بحثية. تحسين المرافق في المنطقة الفاصلة. مقاربات جديدة لتطوير الأنشطة الترويجية والارتقاء بالجمهور. كما أنها يمكن أن تستتبع أيضاً إدارة فرص خارجية جديدة أو إدارة الضغوط التي تبرز في الوقت الذي يتمّ التقدّم بتنفيذ العمل. مثل منع أطراف أخرى من اتخاذ إجراءات مضرّة وإدارة التأثير على أنشطة أخرى.

### الاعتبارات الرئيسية للتنفيذ

تتطلب مرحلة التنفيذ استعداداً خاصاً للاستجابة للضغوط الجديدة وللفرص المستجدة. إن تقديم الأنشطة المبرمجة جنباً إلى جنب مع الإدماج المستمرّ للإجراءات التصحيحية. يكون لصالح تحسّن لولبي مستمرّ في عمليات التراث.

إن تصحيح الأخطاء التي تُرتكب أثناء مرحلة التنفيذ أصعب إلى حدّ كبير من تصحيح تلك التي تُرتكب أثناء عملية التخطيط أو المتابعة حيث يتمّ التغيير في الممتلك الثقافي والنظام الإداري أو العلاقات الأوسع نطاقاً. وينبغي أن يكون كل شيء معدّاً بدقة قبل البدء بتنفيذ الإجراءات. أنظر الاعتبارات التالية.

### المشاركة الواسعة

يعتمد التنفيذ الفعّال. شأنه شأن التخطيط. على الإشراف من قبل فريق متعدّد التخصصات يشمل أخصائيين من جميع فروع المعرفة ذات الصلة بالمشكلات التي يتمّ تناولها. الذين بإمكانهم تقديم استجابات ملائمة للاحتياجات الجديدة أثناء التنفيذ. كما يعتمد أيضاً على حقول المعرفة الأخرى. بما فيها إدارة المخاطر والاتصالات والاستعانة بمصادر خارجية. ويعتمد التنفيذ الفعّال على تنسيق مساهمة الأطراف المعنيّة جميعها. وهذا ما يتطلّب مهارات معيّنة.

### التسجيل ووضع التقارير

يجب أن تكون آليات جمع البيانات سليمة كجزء من عمليات التنفيذ. من أجل توفير المواد الأساسية لعمليات المتابعة ( أنظر هذا القسم. العملية الثالثة - المتابعة). ويجري عادة استخدام شكل من أشكال الجداول لإجراء التسجيل المنهجي للنشاطات التي يتمّ إنجازها. ويمكن الجمع بين هذه الجداول وبين أدوات تدقيق الحسابات لتقييم ما يتمّ إحرازه من تقدّم (أنظر أيضاً الملحق أ) ولتسهيل إعادة التخطيط الفعّال وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

ويجب الاتفاق على استراتيجيات الاتصال. بما في ذلك الخطط والبرامج. واعتمادها. ولا بدّ لتلك الاستراتيجيات أن تُقَرّ المطالب المختلفة لتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً. وينبغي تعديلها بصورة منتظمة لتلبية الاحتياجات المتغيرة.

إن مجموعة متنوعة من أدوات " المراقبة " الإدارية وأدوات " الاتصال ". بعضها تمّت استعارته من قطاعات أخرى. يمكنها تحسين فعالية مرحلة التنفيذ.

إن تحقيق التوازن بين الإدارة وإعداد التقارير عن الأعمال الروتينية لنظام الإدارة مع المبادرات التي تقدّم لمرة واحدة يتطلب عناية فائقة، إذ يمكن لكليهما أن يحتاجا إلى مقاربات تنفيذية شديدة الاختلاف.

### توزيع المسؤولية

يعتمد تحقيق النتائج المرجوة من مرحلة التنفيذ على التعريف الصحيح للإجراءات والأدوار والمسؤوليات وآليات صنع القرار وتنفيذها والحفاظة عليها. وعلى المرونة لتعديلها في الوقت الذي تتغير فيه الشروط أثناء مراحل التنفيذ.

إن التحديد الواضح للمسؤولية الشخصية لجميع الأفراد المعنيين مهمّ بصورة خاصة لضمان المساءلة وضمان الشفافية. ويحتاج ذلك أن يُستكمل بالتفكير المستقلّ والموضوعي بين كبار الموظفين. وهو ما ينبغي تشجيعه بقوة أثناء مرحلة التنفيذ.

يتّم في بعض الأحيان إهمال تطوير مَلَكات الوعي والكفاءة والقدرة على المستوى الفردي والحفاظة عليها. في شبكة مؤسسية وداخل تلك الشبكات التي تُعدّ مركزية للمقاربة التشاركية (أنظر القسم حول بناء القدرات في 8.3). غير أن ذلك مهمّ أثناء مرحلة التنفيذ بقدر ما هو مهمّ في مرحلة التخطيط.

### عمليات التنفيذ للتراث بشكل عام

#### نصائح

- ◀ إن المعايير الأساسية المذكورة في القسم السابق حول "التخطيط" التي تقيس ما إذا كان كل إجراء من إجراءات برنامج عمل مخطط (أنظر 4.4 "الخرجات") تمّ تنفيذه بدقة في الوقت المحدد له - وهي: النطاق والأداء والتكلفة والجودة والأطر الزمنية - تحتاج الآن للتعبير عنها بصيغة الأرقام الثابتة وبالمواصفات الفنية الدقيقة. وأن تتمّ مراجعتها وتحديثها باستمرار لتعزيزها لعملية التنفيذ.
- ◀ من المهمّ أن يتمّ تحديد أي من المعايير التي ذُكرت أعلاه (وربما غيرها) يمكن تغييرها (وبأي تسلسل) وإذا ما تغيّرت الظروف (مثلاً، صعوبات البرمجة أو صعوبات الاستعانة بالخارج) لعمل معيّن. وإدراك أين تدعو الحاجة للتراجع. وذلك ما تملّيه السياسات في أغلب الأحيان (مثلاً، مقياس الجودة الصارمة) أو القيود (مثلاً، الأجل النهائية غير المرنة) في الإطار المؤسسي. ومن المهمّ الحصول على إجماع الآراء بخصوص أية عملية إعادة تخطيط كهذه في مرحلة التنفيذ.
- ◀ أثناء التنفيذ، يكون من الأصعب التأكد ما إذا كان يجري تحقيق الأهداف الشاملة (أنظر 4.4 "النتائج") التي تساهم فيها بعض الإجراءات. غير أن من المهمّ معرفة ذلك للقيام بأية عملية إعادة تخطيط.
- ◀ أشياء للبحث عنها: هفوات شائعة في مرحلة التخطيط تكون لها انعكاسات سلبية أثناء التنفيذ:
  - موارد غير مؤهلة (بخاصة بشرية وفكرية).
  - اعتبار أن المعدّات والمرافق متوقّرة ومحافظ عليها بشكل ملائم أمرًا مفروغًا منه.
  - عدم كفاية تفحص حالة البنى التحتية (مثل، الطرقات، إمكانات الوصول، إمدادات الخدمات، المكاتب، أبراج النار).
  - عدم القدرة على تحمّل الضغط الإضافي الناتج عن نشاطات جديدة (مثلاً، أعمال الصون في الموقع، انقطاع إمدادات تزويد المياه، الصراع بين الأطراف المعنية) التي يمكن أن تنجم عن الإجراءات الجاري تنفيذها.
- ◀ تختلف مقاربات الاستعانة بمصادر خارجية (عملية تحديد وإتاحة عقود الخدمات والأعمال خارج نظام الإدارة) اختلافًا كبيرًا فيما بينها حتى داخل المجموعة الأوروبية حيث يوحدّ الدول الأعضاء إطارًا قانوني مشترك. فهناك دول تتبّع مقاربات موحّدة وواضحة لتوزيع الأعمال وما يرتبط بها من الأخطار في ممارسات التراث الثقافي. وهناك أخرى لم تبدأ بطرح مثل تلك القضايا إلا في السنوات الأخيرة. وهذا مجال معرفي ذو أهمية خاصة بالنسبة لتلك الممتلكات التي تحتاج إدارتها خبرة وخدمات وأعمال

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

خارجية (سواء أكانت من السلطات الرسمية أم من أصحاب الأملاك من القطاع الخاص).  
◀ يكلف بعض مديري الممتلكات آخرين (مثل أصحاب الأملاك من القطاع الخاص أو المنظمات المتعددة التي تشكل الإطار المؤسسي) بالقيام بمعظم الأعمال التي تجري في الممتلك. ولا يتمثل عملهم الرئيسي في تقديم نتائج عمل قاموا به مع فرق داخلية أو نشاطات استعانوا بها من الخارج. بل في التفاوض. ويكون التحدي في إقناع الآخرين بالقيام بالأعمال. وتنفيذها بشكل جيد وبطريقة متناسقة، أي أنهم يتحملون مسؤولية بدون امتلاك سلطة. وهي سمة من سمات عديد نظم الإدارة الأساسية للتراث.

### أسئلة مفيدة

- ◀ هل أن المقاربات التكتيكية التالية كلها أو بعضها. موضوعة موضع التنفيذ بوصفها جزءًا من عملية التنفيذ؟
- ◀ هل أن أطرافًا أخرى من داخل النظام الإداري أو من خارجه مشاركة فيه. وإذا كان الأمر كذلك ففي أية مرحلة؟
- ◀ هل توجد تعديلات دورية في تخصيص وتوزيع الموارد البشرية والمالية والمعدات والمرافق؟
- ◀ هل توجد آليات لضمان توفّر جميع الموارد اللازمة أو استمرار التزوّد بها عندما تبدأ العمليات؟
- ◀ هل توجد آليات لضمان توفّر التراخيص والموافقات المناسبة ولضمان كون الأطراف المعنية جميعها على علم بها؟
- ◀ هل تمّ تحديد مسؤوليات تنفيذ الأعمال للأفراد والموردين أو المقاولين بشكل صحيح. جنبًا إلى جنب مع وجود سلطة كافية لقيامهم بالأعمال الموكلة إلى كلّ منهم؟
- ◀ إذا نشأت نزاعات بين الممتلك الثقافي والأطراف المعنية أثناء التنفيذ. هل توجد آليات للمساعدة على إيجاد الحلول؟

### التنفيذ في سياق التراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

ينبغي لمقاربات تنفيذ الأنشطة في سياق التراث العالمي أن تهدف إلى صون الممتلك وإدارته (أو الممتلكات وإدارتها) بطريقة تحتوي الضغوطات الخارجية ولكنها في الوقت نفسه تنتهز الفرص لتضمن الحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية وتمتّع المجتمع بفوائد التراث. وكان قد سبق أخذ هذه القضايا بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط (وتوضّحت في الخطة الإدارية إذا كانت مُستخدمة. أنظر الملحق أ). غير أن ظروفًا قد تستجدّ أثناء التنفيذ تستدعي مراجعة الخطط (بما فيها استراتيجية التنفيذ). ونستعرض فيما يلي بعض السيناريوهات التي قد تستجدّ فيها هذه الاحتياجات (أنظر القسم السابق والملحق أ):

- حالة طارئة تسببت فيها كوارث طبيعية أو من فعل البشر. قد تشكّل تهديدًا محتملًا للقيمة العالمية الاستثنائية.
- طلب من لجنة التراث العالمي. مستند إلى تقارير حالة الصون. يهدف إلى خاشي التهديدات المحتملة للتراث.
- إدراج ممتلك في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر.
- التغييرات الإدارية التي تُظهر عملية التقرير الدوري كونها ملحة.
- التغييرات الإدارية التي تنتج عن التغييرات في شروط التراث العالمي.

فيما يخص النقطة الأخيرة. ينبغي مراجعة انسجام الإجراءات التي يتمّ تنفيذها بشأن أحد الممتلكات باستمرار في مقابل آخر شروط منظومة التراث العالمي.

### العملية الثالثة: المتابعة

#### نظرة عامة

- تنضمّن المتابعة<sup>69</sup> جمع البيانات وتحليلها لأغراض معيّنة وتقييمها من أجل:
- التأكد من أن النظام الإداري يعمل بفعالية (يستلزم متابعة عمليات التراث وغيرها من جوانب النظام الإداري).
  - التأكد من أن النظام الإداري يعطي النتائج الصحيحة (المخرجات والنتائج). وهو يتطلب، من بين أمور أخرى، مراقبة الممتلك نفسه.
  - إقرار أي الإجراءات التصحيحية أو المبادرات الجديدة ينبغي اتخاذها في حال الكشف عن أوجه قصور أو التعرف إلى فرص جديدة.



وتوفّر المتابعة الدليل الذي يمكّن المديرين من تبرير سياسة الصون التي يتبعونها واحتياجاتهم وقراراتهم. فلا ينبغي للمتابعة أن تكون مجرد جمع للبيانات الخام، بل عملية تشتمل على تحليل البيانات لتوفير رؤى بشأن حالة الموقع أو فعالية النظام الإداري على سبيل المثال.

رسم بياني 14: العملية الثالثة من العمليات الثلاث الأساسية للنظام الإداري: المتابعة.

### المتابعة بشكل عام

#### المقاربات والتحديات تختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينها

تغطي متابعة التراث موضوعات عديدة ومتنوعة في تقييم النظام الإداري. غير أنها تقع ضمن مجالين أساسيين هما:

- (i) الفعالية العامة للنظام الإداري: مثلاً: ما إذا تمّ تحقيق الأهداف الإدارية. ما إذا كان أداء العمليات جيداً. ما إذا كانت الإجراءات التي تمّ تنفيذها ملتزمة بالتكاليف المحدّدة أو بمعايير الجودة أو بالوقت المستهدف. ما إذا كانت التخصصات كافة تساهم بشكل مناسب في صنع القرار. وما إذا كانت النتائج والمدخلات الأخرى يغذي مردودها النظام ويُسْتفاد منها في الممارسة المستقبلية.
- (ii) نتائج النظام الإداري: مثلاً: حالة الموقع. ما إذا كانت قيم التراث تتمّ حمايتها. ما إذا كانت هناك تغييرات في الأضالة والسلامة. والحالات البيئية. ومعدّل التدهور المادي للتراث. ودرجة المشاركة الاجتماعية.

ترصد عمليات المتابعة الاتجاهات في الأساس. وهي تتراوح بين إجراءات معقّدة باستخدام الدعم التكنولوجي والمتعدّد التخصصات وبين المراقبة الأكثر بساطة والمنتظمة والبصرية من قبل موظفي الممتلك أو من عضو من أعضاء المجتمع المحلي.

#### على ما تشتمل المتابعة

تعني المتابعة قياس ما إذا كان نظام الإدارة قائماً فعلاً بالعمل. وما إذا كانت حالة التراث الثقافي في تحسّن

69. Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10).



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

أو كانت في حال تدهور. وما إذا كان يجري تسخير فوائد التراث للمجتمع. وهذان شكلان مختلفان من أشكال المتابعة وإن كانا مترابطين - أحدهما يقيس العملية والآخر يقيس المخرجات والنتائج - وينبغي التفريق بينهما بوضوح وفهمهما من جانب الأطراف المعنية كافة.

وهذان الشكلان من المتابعة كلاهما وسيلتان للتغيير الإيجابي. مثلا:

- تخصيص الموارد على نحو أفضل.
- تحسين التوثيق ووضع التقارير حتى لا تكون مرهقة، وكي لا تشكل أنشطة مستهلكة للوقت والموارد.
- وحتى تسهّل الامتثال لعمليات وضع التقارير.
- السماح للإدارة بتغيير المواقف وبتعزيز موقف استباقي بدلا من أن يكون ردّ فعل تجاه صون التراث وإدارته.
- كسب دعم جديد من المانحين المحتملين أو شركاكت من خلال عرض مقارنة مُحكّمة وذات مصداقية.<sup>70</sup>

تراقب المتابعة التغييرات على مدى فترة معيّنة من الزمن. استناداً إلى مؤشرات محدّدة. ففي حالة التراث، ينبغي على المؤشّرات كلها مجتمعة أن تظهر إلى أي مدى حافظ الممتلك على قيم التراث التي تمّ تحديدها على أنها مهمة. وتنعكس هذه القيم في حالة ممتلكات التراث العالمي في الخطة الإدارية وفي القسم 6 من نموذج طلب الترشيح. ويُلاحظ أن "الملاحق 1" من "دليل الموارد" لعام 2012 وعنوانه التراث العالمي الطبيعي (ص 90-91) مثير للاهتمام في هذا الصدد لأنه يجمع سلسلة من المؤشّرات. يشفعها ملاحظات حول مقاييس التقييم الممكنة، المستمّدة مباشرة من "استبيان التقرير الدوري". وبهدف الإجابة عن السؤال 2.8.4 من القسم الثاني من الاستبيان: "هل يتمّ استخدام المؤشّرات الرئيسية لقياس حالة الصون في متابعة الكيفية التي يتمّ بها الحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك؟"

ولكي يشكّل "متابعة". يجب أن يتمّ تحليل البيانات التي تمّ قياسها وجمعها أثناء عملية التنفيذ حتى تتحوّل إلى معلومات (وليس مجرد بيانات) ما يسمح للنتائج الفعلية أن تُقَابَل بتلك النتائج المتوقعة (الأهداف أو الغايات من عملية "التخطيط"). وعندما تقترن هذه المعلومات بتحليل إجراءات ماثلة حدثت في الماضي، تجعل الاتجاهات واضحة.

وفي الواقع، غالبا ما يُستخدم مصطلح "المتابعة" في قطاع التراث للإشارة إلى الأمرين معا: جمع البيانات وتحليلها لتفحص نوعيّة أو محتوى حالات أو أنشطة معيّنة (أنظر 4.4.4. النتيجة 3: التحسينات على نظم الإدارة، لتحديد المجالات التي تحتاج للمراجعة أو التعديل).

### الاعتبارات الرئيسية للمتابعة

ينبغي لأطر ومنهجيات المتابعة والتقييم أن تحترم تنوع مقاربات الصون والإدارة في السياقات الإقليمية والثقافية المختلفة. غير أن الاعتبارات التالية ستكون مشتركة في عديد نظم الإدارة:

#### تحديد الغرض

- لا تكون مبادرات المتابعة مفيدة إلا في حالة وجود قابلية استخدام المعلومات التي توفرها. وإذا كانت قد أُطلقت لسبب محدّد. وإذا كانت تعيد تغذية المعلومات بطريقة دوريّة. في:
- عمليات إدارية أخرى (والمتابعة نفسها بالتأكيد) لتحسينها.
- نظام الإدارة الأوسع. للاستفادة منها في التعديلات التي تُجرى على الأطر القانونية والمؤسسية. ولتحسين استغلال الموارد.

وبهذه الطريقة يمكن للمتابعة أن تساعد في زيادة الإداء العام لنظام الإدارة وقدرته على تحقيق النتائج الأكثر مناسبة. وبالتأكيد. فإنه من الحيوي تعريف إلى من وإلى ماذا تهدف كل عملية من عمليات المتابعة: فالحملات يمكن أن تكون مدفوعة باحتياجات متنوّعة. وفيما يلي بعض الأمثلة:

- تقييم نجاح أو إخفاق الإجراءات والسياسات السابقة والحالية.
- الاستفادة منها في التخطيط والتنفيذ المستقبلي.

69. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23) pp. 88-89.

- جذب موارد إضافية.
- كسب إجماع المجتمع المحلي لإجراء تغييرات في ممتلك التراث.
- زيادة الدعم السياسي للتراث.
- توفير المزيد من التسهيلات للزائرين.

ومع ذلك، فإن المتابعة المنتظمة للإحصائيات غير المرتبطة مباشرة ببرامج العمل المخططة (المخرجات) أو الأهداف الإدارية الأوسع (النتائج) يمكنها أن توقّر في بعض الأحيان معلومات مفيدة للتخطيط للاتجاهات المستقبلية بوصفها أهدافاً للتغييرات في الممتلك. على سبيل المثال، إن أعداد الزائرين ليست عادة أحد المخرجات المحددة (إلا إذا كان المطلوب هو عدد معيّن من الزائرين) أو حصيلة عمل إداري مباشر. لكن رصد التغييرات في أعداد الزائرين سوف يعطي مؤشراً ما للمتطلبات الملقاة على عاتق الإدارة. ومثيل ذلك، فإن التعرّف على المسافة التي قطعها الزائرون للوصول إلى الموقع قد تساعد في تقييم تكاليف ومنافع المجتمع المحلي الناشئة عن الممتلك. وبالتالي فإن وضع اتجاه منهجي معيّن للمتابعة قد يكون جزءاً من إنشاء نظام إدارة معلومات فعّال للممتلك. وينبغي أن يتم ربط ذلك إلى أقصى حدّ ممكن بشروط إعداد التقارير الدورية.

#### بيانات موضوعية وموثوقة

يجب أن تتمّ المتابعة حينما كان ذلك ممكناً، باستخدام منهجية متناسقة للحدّ إلى أقصى درجة ممكنة من الأحكام الذاتية وتوظيف أناس ذوي خبرة في الاختصاصات الصحيحة. وتعتمد مقاربات جمع البيانات والقياس على نوع العملية التي يتعيّن القيام بها، لكنها يجب أن تسمح بالمقارنة وتكون قابلة للتكرار مع مرور الزمن. ويمكن للبيانات أن تكون في شكل صور أو فيديو أو رسومات مُقاسة أو مقابلات أو تقارير مكتوبة. إلخ. وينبغي مقارنة الملاحظات مع حالة الصون المعيّنة التي تم وصفها في الماضي (أي الوضع الأساسي-الرجعي). وتوجد مادة مفيدة حول حالة الصون كما كانت في الماضي في ملف طلب الترشيح الأصلي للتراث العالمي وفي تقييم الهيئة الاستشارية.<sup>71</sup>

وقد يكون من المفيد وضع عملية المتابعة بشكل "خطة متابعة" ترتبط مباشرة باستدامة القيم. وفي حالة التراث العالمي، بالقيمة العالمية الاستثنائية بصورة خاصة. إن وضع تلك الخطة يمكن أن يساعد على كسب إجماع حول المؤشرات التي ينبغي استخدامها لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتلبية الحاجة للمعلومات (القسم 6 من نموذج طلب الترشيح، "المبادئ التوجيهية" الملحق 5). والمؤشرات هي جزء أساسي لا يتجزأ من المتابعة. وينبغي الحصول عليها لإثبات ما إذا كانت النتائج المرجوة (مثل حماية قيم الممتلك الثقافي) قد تم تحقيقها بفعالية وكفاءة عن طريق قياس المخرجات (أنظر 4.4) التي تم التوصل إليها. كما يمكن للمؤشرات أن تُستخدم لمراقبة الاتجاهات القائمة أو لتعيين الاتجاهات الجديدة.

#### العمليات الجارية

إن استمرارية ممارسات المتابعة يمكن أن تكون مهمة أهمية جودة مقاربات المتابعة. لأن البيانات يمكن أن تساعد على تتبّع مسار الاتجاهات بفاعلية عندما يتمّ جمعها وتقييمها بشكل منهجي عبر مدّة طويلة من الزمن. نتيجة لذلك، وفي الوضع المثالي، ينبغي أن يتمّ تمويل برامج المتابعة من مصادر تمويل منتظمة وأن لا يتمّ الاعتماد على مصادر تمويل لمرة واحدة.

71. Boccardi, G. 2004. 'Improving Monitoring for World Heritage Conservation', in: Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10) p.39.

### المتابعة الطويلة الأمد تحسن الإدارة الطويلة الأمد



© Judith Herrmann

مر المشاة الوطني لجدار أدريان " في كوفيلدس (المملكة المتحدة)

إن موقع التراث العالمي "جدار أدريان"، وهو العنصر الأول من عناصر موقع التراث العالمي "حدود الإمبراطورية الرومانية"، يقطع شمال إنكلترا من الشرق إلى الغرب على مسافة يتجاوز طولها المائة كيلومتر. وقد كان لفترة طويلة المسافة الطويلة المفضلة للسير على الأقدام، غير أنه لم يكن يوجد حتى عام 2003 مَرَّ رسمي للسير على طول جزء كبير منه. وكان قد سبق تقديم مقترحات لإنشاء مثل هذا المَرَّ بوصفه "مَرَّ مُشاة وطني" منذ عام 1986 ووافقت حكومة المملكة المتحدة على إقامته في عام 1994. وحيث أن مسافة طويلة من "مَرَّ المُشاة" تقع على أنار الجدار أو بالقرب منها، أبدى علماء الآثار تخوُّفهم من خطر تآكل الآثار الرومانية، كما أبدى المزارعون قلقهم من تأثير المُشاة على رزقهم. وكانت النتيجة منذ البداية الحفاظ على أكبر قدر ممكن من "الممر" كمسار على العشب والحَدَّ من الأطوال التي ينبغي رصفها بسطح صلب. لذلك كان واضحًا منذ مطلع عملية إنشائه من قِبَل "لجنة الريف" السابقة أن متابعة تأثيره ستكون مفتاح نجاحه واستخدامه المستدام.

وبعد أن تمَّ الاتفاق على خط المسار، بدأ "مكتب جدار أدريان في مؤسسة التراث الإنكليزي" بإجراء عملية متابعة بالتصوير الفوتوغرافي من نقطة ثابتة مرتين سنويًا على طول خط "مَرَّ المُشاة الوطني". ويوقَّر ذلك سجلًا بصريًا متنازًا للحالة المتغيِّرة للدرب. وفي حوالي الوقت نفسه، بدأ "مدير مَرَّ المُشاة الوطني التابع للجنة الريف" بتسجيل عدد المُشاة في المنظر الطبيعي من خلال استخدام العدادات الأوتوماتيكية الموضوعة على البوابات والأبواب الدوارة. وهكذا، في الوقت الذي افتتح فيه "مَرَّ المُشاة" رسميًا في عام 2003 كان قد توفَّر سجلُّ لاستخدام خطه وحالته يعود إلى عدة سنوات ماضية، مما شكَّل أساسًا لتقييم حالة "الممر" في المستقبل. ومنذ ذلك الوقت، تواصل التصوير الفوتوغرافي من النقطة الثابتة وتسجيل عدد المُشاة، وإلى جانب ذلك، فإن "مدير الممر"، الذي أصبح مقره الآن في "الصندوق الائتماني لجدار أدريان التراثي"، وهو المنسَّق الحالي لهذا الجزء من ممتلك التراث العالمي، قد جمع أيضًا بيانات حول درجات الحرارة وهطول الأمطار ورطوبة التربة. وتتمَّ مراقبة "الممر" سنويًا وتسجيل حالته. إن عقد الصلة بين هذه السجَّلات يوفِّر فهمًا واضحًا للعمليات المختلفة التي تؤثر على حالة "الممر".

وتستخدم هذه السجَّلات بوصفها أساسًا للإدارة الاستباقية "للممر" لمنع التآكل. وتشتمل هذه على استخدام مراقبي الخطوط الذين ينفذون الصيانة الأساسية، قبل حدوث التلف إذا أمكن ذلك. وبرامج مخططة لأعمال رئيسية أخرى، وزيادة توعية مكثفة للمُشاة بضرورة التعامل مع "الممر" بحساسية وعدم السير عليه عندما تكون الأحوال سيئة. وبسير حوالي 11,000 شخص سنويًا على طول "الجدار" من أقصاه إلى أقصاه، ويمكن أن يستقبل الجزء الأكثر شعبية من "الممر" ما يفوق 100,000 زائر. وعلى الرغم من سلسلة من السنوات الماطرة غير العادية منذ افتتاح "الممر" في عام 2003 وحوادث حصل فيها تآكل، فإن هذا النظام نجح في المحافظة على "الممر" بحالة جيِّدة بصورة عامة وفي حماية الآثار الكامنة، فضلًا عن إعطاء مستخدميه تجربة مُرضية وممتعة، تدعم أيضًا الاقتصاد المحلي.

تحتاج نظم المتابعة المستدامة إلى التزام مؤسسي وإلى دعم أوسع. وهذا ما يمكن زيادته ببناء القدرات على المستويات كافة (الأفراد، والمؤسسات والمجتمعات والشبكات) ومشاركة واسعة بالمتابعة من جميع الأطراف المعنية والمجتمعات حسب الاقتضاء. وكذلك عن طريق إظهار أن للمتابعة بعض التأثير العملي. إن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات المتابعة والتقييم يجب أن تهدف إلى إشراك تلك المجموعات الأوسع التي ستستفيد من المخرجات المحسنة في النظام الإداري.

إن المتابعة هي مجال متنامٍ ويتوالى فيه ظهور مقاربات جديدة. وينبغي الحرص على عدم السماح للاتجاهات الجديدة بأن تحوِّل الممارسات المحلية الداخلية الأصيلة: هذه الأخيرة يمكن مواءمتها بشكل أفضل مع الموارد المتاحة وبالتالي تحقيق ضمان أفضل للاستمرارية والاستخدام الأفضل للبيانات التي تم جمعها لإجراء التحسينات<sup>72</sup>.

72. Stovel, H. (ed). 2004. Monitoring World Heritage, Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10).

## عمليات المتابعة للتراث بشكل عام

## نصائح

- ◀ تكون المتابعة في أغلب الأحيان آلية ضبط روتينية لضمان الأداء وتحقيق معايير معيّنة. وفي هذه الحالة، ينبغي لإدارة المعلومات أن تكون فعّالة ومدفوعة باستفسارات المستخدم. وينبغي على أي نظام كان أن يشدّد على سهولة الوصول إلى البيانات واستخدامها إلى أقصى حدّ ممكن حتى تصبح أداة يومية سهلة الاستعمال في التخطيط والتنفيذ.
- ◀ من أجل متابعة فعّالية الإدارة العامة، فإن العناصر التسعة المقترحة في هذا الفصل، عندما توضع في مقابل الأهداف الرئيسية لنظام الإدارة، تشكل إطاراً مرجعياً مفيداً لوضع المؤشرات (أنظر 5.4). وهذا يضمن أن المؤشرات المحدّدة تأخذ في الحسبان العوامل المترابطة والطبيعة المركّبة لنظم إدارة التراث الثقافي وتجنّب التحوّل إلى مجرد قائمة تدقيق ومراجعة.
- ◀ أسوءة بالعمليات الإدارية، ينبغي لنشاطات المراقبة نفسها أن تخضع لمراجعة دورية لضمان كون الأشياء الصحيحة هي التي جرى متابعتها. وأن المتابعة يتمّ القيام بها بطريقة فعّالة، وأن المعلومات التي يتمّ إنتاجها غير مكرّرة. استخدم إلى أقصى حدّ ممكن البيانات التي جرى جمعها.
- ◀ إن أحد الأسئلة الأساسية الذي يجب طرحها عند تحديد المؤشرات ومصادر التحقق هو: "من الذي سيستخدم هذه المعلومات؟" فإذا تمّ إطلاق المتابعة بدون برنامج عمل واضح، يمكن لها أن تصبح مصدر استنزاف لنظام الإدارة بدلا من أن تشكل فائدة له (أي خلق بيانات تحتاج إلى إدارة لكن لا يوجد من يستخدمها).
- ◀ من ينبغي أن يقوم بها؟ ربما ينبغي أن تقوم بها جهة حيادية بإشراك متخصصين خارجيين (محايدين) أو عن طريق تأمين مشاركة أوسع من خلال مقارنة تشاركية.
- ◀ يمكن لبرامج المتابعة أن تقوم بدور أبعد من تقديم معلومات لأهداف معيّنة ومحدّدة وذلك بتوفير معطيات لأعمال البحث الأوسع نطاقاً المكرّسة لتلبية الاحتياجات الإدارية وتحديد الفرص المتاحة.
- ◀ تهدف الأداة التي اعتمدها "صندوق الائتمان الوطني لإنكلترا وويلز وإيرلندا الشمالية"، والمعروفة باسم "الأداة الثلاثية الأساس"، إلى تقديم حلول تعمل على تعظيم الفوائد في ثلاثة مجالات- الاجتماعية والبيئية والمالية- وهي تُستخدم بالقدر نفسه لمتابعة العمليات الجارية مثلما تُستخدم للاستفادة منها في التخطيط المستقبلي (أنظر الجزء 2).

## المتابعة للتراث العالمي

## الاعتبارات الرئيسية

إن المتابعة هي في صميم منظومة التراث العالمي. فمن عمليّة الترشيح فصاعداً، يُطلب من الدول الأطراف أن تقوم بالمتابعة ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 6.132). وتشتمل آليات المتابعة في التراث العالمي على ما يلي:

- تعيين مؤشرات المتابعة في نموذج طلب الترشيح (القسم 6 من النموذج).
- "المتابعة الاستجابية" وعمليّة "حالة الصون".
- وضع "التقرير الدوري" ("المبادئ التوجيهية" الفصل الخامس).

علاوة على ذلك، فإن خطّة المتابعة العامة تتناول تقييم فعّالية نظام الإدارة وتعتمد وتدمج سلسلة من الشروط المعيّنة للمتابعة التي تهدف إلى حماية القيمة العالمية الاستثنائية بما فيها الأصالة والسلامة.

## المؤشرات

يتمثّل الهدف النهائي لمتابعة ممتلك التراث العالمي في التأكد من أن القيمة العالمية الاستثنائية تتمّ حمايتها بفعّالية. وبالتالي، فإن المؤشرات التي ينبغي أن تكون قد حدّدت في مرحلة التخطيط، تحتاج إلى أن تكون مرتبطة بالصفات التي تعبّر عن القيمة العالمية الاستثنائية وكذلك عن الأصالة والسلامة (أنظر الجزء 3). كذلك ينبغي وضع مؤشرات لقياس وتقييم حالة صون الممتلك، والعوامل المؤثرة فيها، وتدابير الصون في الممتلك، وتواتر فحصها، وهويّة السلطات المسؤولة ("المبادئ التوجيهية"، الفقرة 6.132).

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

وينبغي أن تؤخذ أيضًا بعين الاعتبار المؤشرات التي تساعد على توقع ما إذا كان ممتلك التراث الثقافي العالمي ونظامه الإداري معرّضين لتهديد محتمل.

يمكن للمؤشرات أن تكون نوعيّة أو كميّة. إن الاعتبارات العامة التالية في عملية اختيارها وثيقّة الصلة بشكل خاص بمتابعة حالة الممتلك، ومحيطه وعلاقته بالأطراف المعنيّة وتحديد آيّة متغيّرات. وينبغي للمؤشرات من الناحية المثالية:

- أن تكون محدودة العدد.
- أن تكون حسّاسة للتغيير. وأن تكون بالتالي قادرة على توضيح ما إذا كان للإجراءات الإدارية تأثير.
- أن تكون ذات علاقة واضحة بالاتجاه الذي يجري متابعته. وأن تكون مكنة القياس (على سبيل المثال، إذا كان ما يجري قياسه هو الاستقرار المناخي للبيئة في موقع التراث، ينبغي للمؤشرات أن تشمل وجود أو عدم وجود تلف نشيط في النسيج فضلاً عن النزعات المناخية؛ وإذا كان الاستقرار الاقتصادي للمجتمع المحلي موضع اهتمام، فينبغي للمؤشرات أن تراقب مستويات العمالة ومتوسط الدخل).
- أن تعكس التحوّلات الطويلة الأجل وليس الاختلافات القصيرة الأجل أو المحليّة (إذا كانت المتابعة لنوع معيّن من التلف، اختر المؤشرات التي يُرجّح أن تبين التحوّلات الطويلة الأجل وليس مثلاً، التحوّلات الموسمية). في الوقت نفسه، جتّب رسم خرائط الاتجاهات ذات الدورة الطويلة (مثلاً، تغيّر العقلية من جيل لآخر) الذي يُحتمل ألا تعيد توفير معلومات مفيدة للنظام الإداري في إطار زمني واقعي.
- أن تتناول مجالات مختلفة معرّضة للتحوّل ولضغوط معروفة يمكن أن تكون لها تأثيرات مباشرة على إدارة الممتلك، بما في ذلك الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية والسياسية.
- أن تكشف ضغوطاً جديدة. على سبيل المثال، إن الدليل على التأثير الطويل الأجل للتحوّل المناخي يمكن ألا يكون قابلاً أن يرى بعد، لكن المتابعة يمكن أن تضمن تحديده عند حصوله.
- أن تتطلب إجراءات متابعة تكون بسيطة وغير مكلفة قدر الإمكان من حيث مقاربات جمع المعلومات، تحليل المعلومات، التفسير والإدارة. وكذلك من حيث سهولة الوصول إلى جمع البيانات، وبقدر المستطاع استخدام البيانات التي تمّ جمعها. وإذا كانت العمليّة تتطلب معدّات متطورة أو برمجيات حسب الطلب أو خبرة أو تصاريح، تكون أكثر عرضة لأن يجري تعليقها عندما تنشأ الموارد أو إلى أن تضع المعرفة بسبب تغيير الموظفين.
- أن ترتبط بحدود واضحة التي تستدعي عندما يتمّ الوصول إليها اتخاذ إجراء في نظام الإدارة. مثلاً، إذا وصل عدد زائري منطقة محدّدة من الموقع إلى كثافة معيّنة، فإنه يتمّ فتح الموقع دورياً للتخفيف من الضغط على الصفات المعرّضة للخطر.
- أن يتمّ تحديدها ومتابعتها بطريقة تشاركية، بخاصة عندما يمكن للعمليّة أن تحسّن أداء نظام الإدارة ومخرجاته بطريقة تفيد المجموعات ذات المصلحة.

سيتم في القسم 4.4 بحث مؤشرات متابعة وتقييم عمليات الإدارة والمخرجات والنتائج بتفصيل أكبر، بهدف تحقيق فهم أفضل لكفاءة وفعالية نظام الإدارة بأكمله.

- عند وضع خطة متابعة ينبغي أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:
- تعيين الأهداف لتوضيح الأسباب التي تستدعي إجراء المتابعة.
- ربط الأهداف بالمؤشرات التي ينبغي متابعتها وتعيين الحدود لكل مؤشر حيثما أمكن.
- جمع المواد ذات الصلة (منشورات، تقارير عن الأنشطة السابقة بما في ذلك المتابعة).
- تحديد أساليب جمع البيانات الموجودة (مثل أرشيف الاستشارات) وبيانات من مصادر جديدة (مثل أخذ العينات والمقابلات والملاحظات) وتحديد تواتر جمع البيانات.
- توحيد وتبسيط الإجراءات للحدّ من استنزاف الموارد وتحسين إجراءات السلامة في المجالات الثلاثة التالية:

- جمع البيانات

- تحليل البيانات

- إدارة البيانات التي يجب أن تشمل النتائج الماضية، والاتجاهات الحاليّة واستشراف المستقبل وتسجيل التغيّرات في مقارنة المتابعة عبر فترة من الزمن.

- فهم الاتجاهات التي تظهر من المتابعة والاستجابة الإدارية المناسبة وتوقيتها. وتحديد الإطار الزمني للحدوث (مرة واحدة أو نادراً؛ بالتناوب أو بشكل متقطع؛ متابعة متواترة أو مستمرة/ متكرّرة). المنطقة المتضرّرة وخطورة تأثيرها على صفات تُعدّ حاسمة بالنسبة لقيم التراث، وبخاصة القيمة العالمية الاستثنائية.

- في حالة التراث العالمي، ينبغي محاولة موازنة خطة المتابعة مع استبيان التقرير الدوري.

لقد سجل قطاع التراث الطبيعي تقدّمًا كبيرًا في مقاربات المتابعة وينبغي الاستفادة من موارده المتاحة على الإنترنت<sup>73</sup>.

وفي الواقع، إن العلاقة بين العمليات وفعالية الإدارة العامة دفع "اللجنة العالمية للمناطق الحميّة" التابعة "للاخاد الدولي لصون الطبيعة" إلى وضع حقيبة أدوات لمديري التراث الطبيعي تُعدّ أيضًا مناسبة للتراث الثقافي. ولا يزال تطبيقها في قطاع الثقافة قيد الاختبار، ويتوقّر ملخّص موجز عنها في الملحق ب.

### عمليات المتابعة للتراث العالمي

#### نصائح

- ◀ من أجل تقييم فعّال لتأثير تدخّلات محتَمَلة في ملك التراث العالمي أو بالقرب منه على القيم الثقافية بما فيها القيمة العالمية الاستثنائية، قد يكون "تقييم الأثر على التراث" أداة مفيدة.
- ◀ قد تدعو الحاجة أحيانًا للسعي للحصول على معلومات جديدة خارج العمليات الجارية لنظام الإدارة ونتائجه. ولا توجد حلول مقياسية. فبرامج بناء القدرات يمكنها تلبية هذه الحاجة. وتحديدًا عن طريق تعزيز تطوير الموظفين الداخليين في منتصف حياتهم المهنية، وجعلها إلزامية للمختصين والمقاولين المستقلين. إن "استراتيجية التراث العالمي لبناء القدرات"<sup>74</sup> والشبكات التي تعمل على تعزيزها ضمن عائلة التراث العالمي وخارجها بمساعدة المراكز الإقليمية (أنظر 8.3) يمكن أن توفّر إطارًا داعمًا.

#### أسئلة مفيدة

- ◀ هل تمّ استيفاء جميع شروط تقديم التقارير بشأن موقع التراث العالمي؟
- ◀ هل توفّر المتابعة المعلومات اللازمة لإدارة موقع التراث العالمي؟
- ◀ هل تمّ التحقق بما فيه الكفاية من العلاقة القائمة بين الصفات والقيم، وبخاصة القيمة العالمية الاستثنائية، مما يجعل الصفات مرجعًا ماديًا لمتابعة الحماية الفعّالة للقيمة العالمية الاستثنائية بدون 'معاينة' القيم الأخرى؟
- ◀ هل أن النتائج الإقليمية أو العالمية لـ "تقارير حالة صون التراث العالمي" متوفّرة لمساعدة المديرين الفرديين على تحديد الاتجاهات والتعلّم من الآخرين؟
- ◀ هل أن جميع المشاركين في المتابعة التي تغدّي إجراءات التراث العالمي مدركون أنها توفّر المعلومات لمساعدة العمليات الإدارية والتخطيط للصون. وليس كونها مراقبة خارجية مفروضة؟ إن هذا أمر بالغ الأهمية لضمان أن مخاوف بشأن الهيبة الوطنية مثلاً، لا تقلل من جودة استراتيجيات المتابعة وموثوقيتها.

73. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23).

74. UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### التدريب المتوفر والأدوات المستخدمة في "تقييم الأثر على التراث"

المشاركون في الحلقة الدراسية حول "تقييم الأثر على التراث" التي نظّمها كلّ من المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية - إيكروم، ومؤسسة التراث العالمي للتدريب والبحوث لإقليم آسيا والباسيفيك في عام 2012 بالتعاون مع المجلس الدولي للمعالم والمواقع - إيكوموس، ومركز التراث العالمي، يتحدثون مع المواطنين أثناء زيارة أحد المواقع.



المصدر: إيكروم

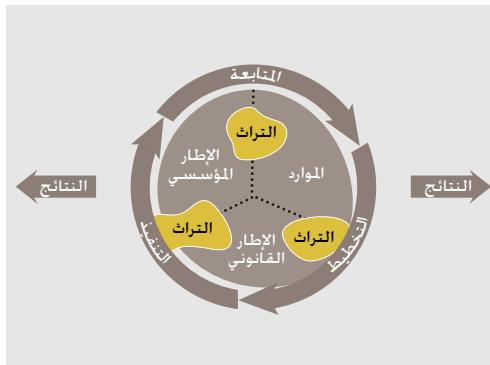
مدينة ليجيانغ القديمة (الصين)

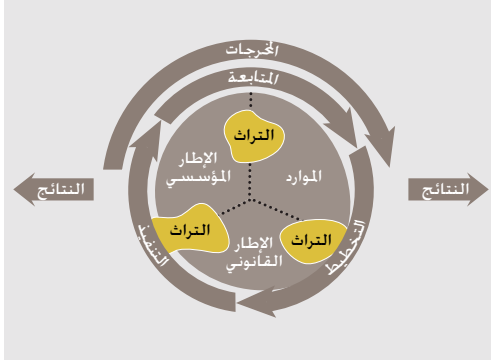
### 4.4 النتائج الثلاث لنظام إدارة التراث

تعريف العناصر الثلاثة: جتمع العناصر الثلاثة (الأطر القانونية والمؤسسية والموارد؛ 2.4) معًا وتسهّل بشكل جماعي عمليات التراث (إجراءات نظام الإدارة؛ 3.4) التي تحدّد الأهداف وترجمها إلى إجراءات ونتائج. وتختلف هذه النتائج بقدر ما تختلف توقعات كلّ تلك الأطراف المشاركة في عملية الإدارة، غير أنها يمكن أن تقسم بشكل عام إلى ثلاثة أنواع هي: 'نتائج' و'مخرجات' و'تحسينات على نظام الإدارة'. إن كل النتائج، لكن بصورة خاصة النتائج والمخرجات، هي نقطة تركيز رئيسية في مرحلة التخطيط (3.4). إن هذه المصطلحات مستمدّة من ثقافة العمل في 'الإدارة حسب الهدف'. المستخدمة في الصناعة والتجارة؛ ويوجد وصف لها في الملحق أ في شأن ما يرتبط بوضع خطة إدارية.

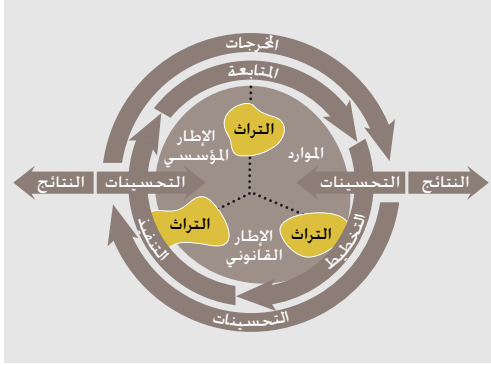
#### 1. النتائج (تحقيق الأهداف)

يهدف نظام الإدارة الى تحقيق أهداف معيّنة، تُعرف بالنتائج. وتعكس النتائج التغيرات في الوضع القائم (أو الاستمرارية فيه) التي تمّ السعي لتحقيقها في مراحل التخطيط. ويتمثّل الهدف من التركيز على النتائج في التأكد من أن نظام الإدارة يقوم بتحقيق أهدافه.





**2. المخرجات (النتائج القابلة للتحقيق)**  
إن العمليات حَقَّق مخرجات تتمثَّل في تلك المنتجات والخدمات المادية المتأبئة من برنامج عمل مخطَّط يشكِّل دعمًا مباشرًا للتراث وللمجتمع ككل. هذه المخرجات ضرورية لتحقيق النتائج. إن توضيح المخرجات أمر أساسي لفهم عمليات التراث وفعاليتها.



**3. التحسينات على نظم الإدارة**  
تنشأ التحسينات التي يتم إدخالها على نظم الإدارة من الإجراءات التصحيحية ومن التغذية الاسترجاعية. وتصدر إما من المدخلات الخارجية أو من داخل نظام الإدارة. من خلال عمليات المتابعة وتقييم المخرجات والنتائج. إن إدخال التحسينات بصورة مستمرة أمر أساسي لإدارة جيّدة. وهو يقود إلى إحداث تغييرات في نظام الإدارة حَقَّق مزيدًا من الفعالية والكفاءة.

### ملاحظات إضافية حول المخرجات والنتائج

إن المخرجات في العادة مقياس جيد للإنتاجية غير أنها مقياس ضعيف للأداء الأوسع لنظام الإدارة. وتمثَّل المخرجاتُ المنتجات أو الخدمات التي ينتجها نظام الإدارة.

على سبيل المثال. يمكن لمدير موقع أن يحكم على أدائه عن طريق عدد برامج الزيارات الجديدة (المخرجات) المقدمة لزائري الممتلك. غير أن برنامج الزيارات الجديد يمكن أن:

- يكون قد تم تسليمه في وقت متأخر فيخطئ ذروة الموسم السياحي (حُسن التوقيت).
- يكون غير ملائم لاهتمام الزائر من حيث المحتوى المواضيعي (رضا العملاء).
- يقدم معلومات غير دقيقة حول الممتلك (الدقة).
- يكون طويلًا جدًا فلا يتمكن القِيمون على الموقع من مراقبته. ولا الزوار من إكماله (الكمية والنطاق).
- يكون غير متوافق مع احتياجات الصون. مركزًا بشكل مفرط ما يتسبب به الزائرون من البلى والتمزق (جودة).

إن هذه الجوانب. مضافا إليها عدد برامج رحلات الزائرين. يمكن قياسها كميًا لتعريف ماهية النجاح الفعال للعملية (خلق برامج رحلات جديدة) ومخرجاتها (برامج الرحلات الجديدة نفسها). التي تُعرف بالـ 'مؤشرات'. (أنظر 3.4. العملية الثالثة: المتابعة).

غير أنه ينبغي على مدير الموقع كي يتبيّن الفعالية الحقيقية للمبادرة. أن يرجع خطوة إلى الوراء ويحكم على الأداء من خلال:

- كيف تغيّرت معرفة الزائرين ومواقفهم بفضل برامج الرحلة الجديدة للزائرين.
- ما إذا كانت قد أدّت إلى إدراك أفضل للقيم التراثية للممتلك واستقطاب الدعم لرعايته.



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

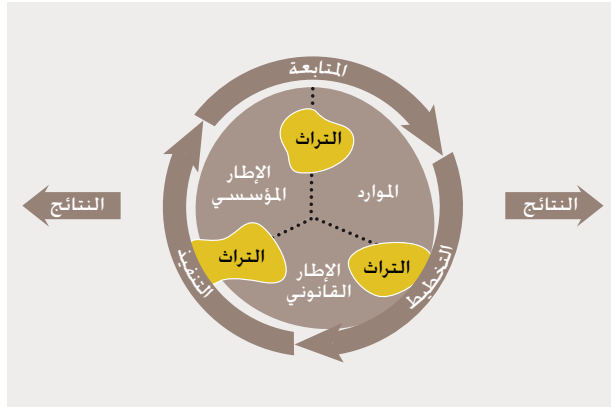
بعبارة أخرى، هل قدّم مدير الموقع من خلال استخدام برامج الرحلات الجديدة للزائرين تلك النتائج التي حَقَّق أهدافًا أوسع نطاقًا لنظام الإدارة؟ إن النتائج هي مقياس أفضل للإجازة. إنها قد تكون نتيجة مباشرة لعملية تراثية أو نتاجًا جانبيًا لأحد مخرجات نظام الإدارة.

إن متابعة وتقييم المخرجات والنتائج توفر تغذية استرجاعية، تتمثل في معرفة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين النظام الإداري والوصول إلى أهداف الإدارة جميعها بكفاءة أكبر.

### النتيجة الأولى: النتائج (تحقيق الأهداف)

#### نظرة عامة

يعمل نظام الإدارة ككل لتحقيق أهداف معيّنة، تُعرف بـ'النتائج'. وغالبًا ما تكون النتائج إجازات غير مادية تتصل بقيم التراث أو تكون لها انعكاسات على المجتمع (باتت معروفة على نحو متزايد بوصفها "فوائد التراث"). وهي عادة ما تظهر من خلال تأثير المخرجات، وهي الأنشطة المعيّنة المنجزة والمنتجات والخدمات التي توفرها عمليات التراث (النتيجة الثانية، أنظر صفحة 105).



رسم بياني 15: نتائج نظام إداري

ينظر الناس في أغلب الأحيان إلى المخرجات للحكم على الأداء لأن ضبطها ومتابعتها أسهل من ضبط ومتابعة النتائج. غير أن الأنشطة تميل إلى أن يعتمد تقييمها على ما حققته (النتائج) بدلًا من ما تنتجه (المخرجات). فتلמיד المدرسة يجد أنه من السهل الإجابة عن السؤال: "ماذا تعلمت اليوم؟"، لكن ليس من السهل الإجابة عن سؤال حول نأج ما تعلّمه: "كيف استخدمت أو كيف ستستخدم ما تعلمته اليوم؟"

ويصحّ هذا على قطاع التراث وعلى منظومة التراث العالمي بصورة خاصة: إن النتائج النهائية لممتلكات التراث العالمي هي تلك التي تضمن حماية القيمة العالمية الاستثنائية ("المبادئ التوجيهية" الفقرة 7 والفقرتان 96-97) وتؤكد أن للتراث دورًا يلعبه في حياة المجتمعات.

إن الهدف من التركيز على النتائج هو التأكيد من ما إذا كان نظام الإدارة يحقّق أهدافه. فإن ممتلك التراث حتى إذا كانت إدارته تسير بشكل جيّد ويتمّ فيه تحقيق جميع المخرجات، يمكن أن يستمرّ أحيانًا في خسارة القيم الثقافية.

### النتائج بشكل عام

#### المقاربات والتحديات تختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينها

يمكن للنتائج أن ترتبط مباشرة بإدارة الممتلك، مثلًا، إذا ما كان الممتلك يحافظ على قيمه الجوهرية أو لا يحافظ عليها، وعلى قيمته العالمية المتميّزة في حالة ما إذا كان تراثًا عالميًا.

إلا أن النتائج غالبًا ما ترتبط بالقضايا الأوسع التي تتخطى حدود ممتلك التراث. فتعزيز التنمية المحلية الملازمة على سبيل المثال، يمكن أن يكون نأجًا مهمًا يساهم بدوره في استدامة التراث (دعم محليّ أكبر)

فيتطابق بذلك مع الأهداف المتعددة للإدارة. ومثل ذلك. فإن ضمان كون التراث يعزز التنوع الثقافي في المجتمعات يُعدّ ناجحاً يمكنه عن طريق خلق لُحمة اجتماعية أكبر. تعزيز وحماية قيم التراث وخلق تماثل أكبر مع التراث وشعور بالملكية المحلية. مما قد يولّد أشكالاً جديدة من الدعم. فمن خلال النتائج يمكن تحسين علاقة المنفعة المتبادلة بين التراث والمجتمع الأوسع. وهو هدف حيوي للاستدامة المستقبلية للتراث الثقافي (أنظر 3.2).

ويمكن للنتائج أن تكون أهم الأشياء التي يجري قياسها بدقة ولكنها أصعبها. وهناك أهداف عديدة مشتركة في قطاع التراث. غير أن كيفية تحقيقها تعتمد على طبيعة الموقع ومحيطه الاجتماعي والبيئي والاقتصادي.

### أمثلة من نتائج التراث

يُبرز الجدول التالي بعض الأمثلة على النتائج الأكثر شيوعاً التي يُسعى للحصول عليها من نظام إدارة التراث لفائدة الممتلك. كما أنه يسلّط الضوء على التداخل مع نتائج أخرى. مثلاً. يمكن لرضا الزائرين أن يؤدي أيضاً إلى أشكال جديدة من الدعم لإدارة الممتلك. كما يمكن للمشاركة الفعّالة للمجتمع المحلي أن تضمن تعزيز قيم التراث وحمايتها. ومثل ذلك. فإن الحماية الفعّالة لقيم التراث ستزيد رضا الزائرين وستساهم في أغلب الأحيان في رفاه المجتمع المحلي. كما يبين الجدول 10. ومن أجل تحقيق هذه النتائج. تنتج عمليات التراث مخرجات متعددة (أنظر الجزء 3.4). تكون غالباً في مجموعة متنوعة من الأطر الزمنية.

### جدول 10: نتائج نموذجية منشودة لممتلكات التراث العالمي

النتائج 1	نتائج أخرى متأثرة	مؤشرات النتائج (تؤسس إذا حقّق الهدف)
الهدف: تحسّن رضا الزائرين	زيادة وعي الزائرين ودعمهم تعزيز وحماية القيمة العالمية الاستثنائية وغيرها من القيم الثقافية	الكمية (طول الزيارات وعددها) النوعية (رضا الزائرين)
النتائج 2	نتائج أخرى متأثرة	مؤشرات النتائج (تؤسس إذا حقّق الهدف)
الهدف: مجتمع محلي مزدهر حول ممتلك التراث يستفيد منه الممتلك التراثي	تعزيز وحماية القيمة العالمية الاستثنائية وغيرها من القيم الثقافية	مستويات التوظيف وغيرها من الاجتهات في البيانات الاقتصادية المحلية الاجتهات في الإحصائيات الاجتماعية/ البيئية. مثل الجريمة والتغيّب والتخريب أشكال جديدة من الدعم للتراث الليالي التي أمضاها الزائرون سنوياً في الضيافة المحلية السياحة الإقليمية. زيارات العودة
النتائج 2	نتائج أخرى متأثرة	مؤشرات النتائج (تؤسس إذا حقّق الهدف)
حماية القيمة العالمية الاستثنائية وغيرها من القيم الثقافية	الهدف: مجتمع محلي مزدهر حول ممتلك التراث يستفيد منه الممتلك التراثي رضا الزائرين	[في بعض الحالات. لا يمكن فهم مستوى حقّق الهدف إلا بتقييم العمليات والمخرجات المساهمة. أنظر أدناه]

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

ويبرز الجدول 10 أيضا كيف يمكن قياس بعض النتائج مباشرة. مثل حالة رضا الزائرين. أما نتائج أخرى. مثل رفاه المجتمع المحلي. فيمكن قياسها مباشرة لكن مع المؤشرات التي يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى - عوامل جذب أخرى للزائرين يمكن أن تكون سبب ازدياد وجود الزائرين لتمضية ليلة في المنطقة المحلية - وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها (أنظر العملية الثالثة. المتابعة). وفي بعض الحالات. يكون ناتج ما واسعا إلى حد يصعب معه تحديد المؤشر الذي يقيسه مباشرة. هذا هو حال أهم نتائج التراث العالمي: حماية القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الثقافية الأخرى.

اختيار مؤشرات متابعة وتقييم النتائج إن مؤشرات متابعة النتائج ينبغي اختيارها خلال عملية التخطيط. تبعًا للنصيحة التي سبق تقديمها حول المؤشرات (العملية الثالثة: المتابعة 3.4). ويصف الملحق أ المؤشرات النموذجية التي اعتمدت لتقييم النتائج الناجحة لواقع "ستونهنج" (المملكة المتحدة).

ويمكن لعمليات التراث ومخرجاتها أن تساهم في أكثر من ناتج واحد (أنظر أدناه أيضًا): إن التحسينات التي تجرى على الموقع لإدارة الزائرين بشكل أفضل. بإمكانها أن تساعد في حماية القيمة العالمية الاستثنائية (برامج زيارات متعددة للزائرين وزيارات دورية تحقّف من البلى والتمزّق الذي يلحق به) فيما تساهم أيضًا في نتائج أكثر اتساعا لاقتصاد محلي أكثر صحّة للمجتمعات المحلية المحيطة به (زائرون أكبر عددا وأكثر تنوعًا إلى الناحية). أنظر تحت "النتيجة الثانية. المخرجات". صفحة 105. وسيتم إلقاء أهمية أكبر لمؤشرات النتائج في "النتيجة الثالثة. التحسينات على نظم الإدارة" صفحة 110.

### الاعتبارات الرئيسية لنتائج نظام الإدارة

قد تكون النتائج أقل مادية وأكثر صعوبة لقياسها من المخرجات. ويمكن التعبير في العادة عنها بوصفها إيجابيًا في رسم بياني يوضح كيفية تعيّر الأداء مع مرور الزمن. إن استخدام الرسوم البيانية الخاصة بالأجاء لإظهار مستويات الأداء المستهدفة والمقارنات ذات الصلة. يسمح باستخدام المعلومات الناجمة عن متابعة المخرجات لمراجعة نظام الإدارة ولتحسينه إذا لزم الأمر.

ونظرًا لكون النتائج أقل مادية. ينبغي لسياسات التواصل الفعّالة أن تدعو لاستخدام النتائج الإيجابية كمحفّز للحصول على الدعم من خارج نظام الإدارة الأساسية. ويمكن للدعم أن يحقق تغذية استرجاعية ثمينة لتعزيز نظام الإدارة وأنشطته. (أنظر النتيجة الثالثة صفحة 110). وإذا تمّ تقييم النتائج كمّيا وتوثيقها يمكن إبلاغها للآخرين لتوضيح فوائد إدارة التراث وصونه. إن الإجماع الشعبي الأكبر على أنشطة التراث سوف يضغط على الحكومات لضمان الأطر القانونية والمؤسسية المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة للتراث الثقافي.

### النتائج للتراث بشكل عام

#### نصائح

- ◀ تحتاج متابعة النتائج وتقييمها إلى تخطيط دقيق وحذر لتفادي التكلفة غير الضرورية والالتزام بمواعيد محددة. كما ينبغي أن تعتمد على بيانات المتابعة المتوفرة حيثما أمكن ذلك.
- ◀ يعتمد تقييم النتائج في أغلب الأحيان على تحليل وضع عديد المؤشرات في علاقتها مع الحدود المتفق عليها والأداء السابق. إن إظهار وضع المؤشر عن طريق الرسوم البيانية لتحديد ما إذا كان ثابتًا أو في حال تحسّن أو في وضع تراجع مع مرور الزمن. سوف يوضح الاتجاهات.
- ◀ يتطلب فهم التداعيات الأوسع نطاقًا لأنشطة التراث في غالب الأحيان إشراك مجموعة أوسع من المتخصصين من أولئك الذين يشاركون عادة في عمليات التراث. وسوف يحتاج المهندسون المعماريون والصانئون والجيولوجيون والمهندسون إلى دعم من الاقتصاديين وعلماء الاجتماع وعلماء البيئة والمؤسسات السياحية وربما غير هؤلاء أيضًا.

### أسئلة مفيدة

- ◀ من المفيد أن يتم النظر بدقة وبصورة مستمرة في الظروف الراهنة وذلك للتحقق ما إذا كان نظام الإدارة قد حدّد ما يكفي من الأهداف الواسعة للممتلك وأولى ما يلزم من الاهتمام لفوائد التراث (أنظر الجزء 2):
- ◀ هل يوجد تعاون مع أصحاب الأملاك المجاورة للممتلك ولستخدميها؟
- ◀ هل يوجد اتصال منتظم بين المديرين وأصحاب الأملاك المجاورة ومستخدميها؟
- ◀ هل يساهم سكان المجتمعات المحليّة المقيمون في الممتلك أو بالقرب منه في القرارات الإدارية؟
- ◀ هل توجد مبادرات مبرمجة تأخذ رفاه الناس المحليين بالحسبان فيما يتمّ العمل على صون قيم الممتلك؟
- ◀ هل تجري باستمرار متابعة أثر التطوير العمراني الأوسع نطاقاً؟

### النتائج في سياق التراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

إن الناجح الرئيسي للتراث العالمي هو صون القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك. غير أن هناك نتائج أخرى يمكن أن تكون متصلة بشكل خاص بممتلكات التراث العالمي.

ويوجد في الملحق أ وصف للتخطيط الإداري. وهو أداة اعتمدت على نطاق واسع للتراث العالمي وتركّز على الناجح الرئيسي لحماية القيمة العالمية الاستثنائية. غير أن عملية التخطيط الإداري تساهم أيضاً في تحقيق بعض النتائج الأوسع للممتلكات الثقافية. قد يتطلّب بعض منها عمليات تخطيط لا تقوم على أساس الممتلك بذاته فحسب.

- إن القائمة التالية من الأمثلة عن النتائج الأخرى للتراث العالمي ليست شاملة بأي حال من الأحوال:
- المساعدة في التعريف بصورة أفضل باتفاقية التراث العالمي وخلق اهتمام أكبر بها بين جمهور متنوع.
- تعزيز التعاون بين الدول الأطراف والمنظمات الأخرى في إطار منظومة التراث العالمي.
- تعزيز واحد أو أكثر من "الأهداف الاستراتيجية" للجنة التراث العالمي (المصادقية، الصون، بناء القدرات، الاتصالات، المجتمعات).
- التأكد من أن الدروس المستفادة في ممتلكات تراث عالمي معيّنة يتم التشارك بها مع منظومة التراث العالمي ككل ومع التراث الثقافي غير العالمي.
- معالجة الاحتياجات التي تمّ تحديدها من خلال عملية وضع "التقارير الدورية" على مستوى الممتلك وعلى المستوى الإقليمي أو على أي منهما.
- بناء القدرات من خلال بيئات التعلّم الجديدة وأنشطة الدعوة. من خلال استهداف الجمهور المناسب وتعزيز قدرات الممارسين والأطر المؤسسية والمجتمعات والشبكات. وخلق روابط مع برنامج إقليمي أو إقليمي فرعي لبناء القدرات.
- ضمان كون ممتلكات التراث العالمي تلعب دوراً في التنمية المستدامة وفي تأمين وصول فوائد التراث للممتلك وللأطراف المعنيّة به.

وفيما يخصّ النقطة الأخيرة، فإن "المبادئ التوجيهية" تركّز بشكل كبير على اعتماد مقارنة تشاركية لإدارة مواقع التراث العالمي. إن قياساً جيداً لمعرفة ما إذا كانت المقاربة التشاركية فعالة يتمثل في كشف ما إذا كانت الأطراف المعنيّة غير المسؤولة مباشرة عن التسيير اليومي للموقع قد أفادت منه.

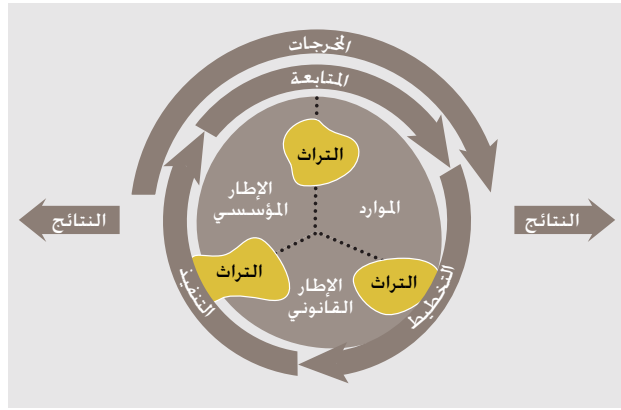
جمّع بعض ممتلكات التراث العالمي بيانات حول حالة ووضع بعض قيم التراث أو جميعها. ولكن ذلك تطوّر حديث العهد بالنسبة لعديد الممتلكات (جاء استجابة للشروط الجديدة للتقرير الدوري). وينبغي لممتلكات التراث العالمي كافة أن تهدف إلى امتلاك نظام خاص بها لمتابعة النتائج أو لتحسين ذلك النظام. وهي عملية تتطلّب وقتاً وموارد. كما أن عليها أن تضمن الاستمرارية إذ أن التزام المؤسسات والأطراف المعنيّة أمر حيوي. وأن تضمن أيضاً وجود مصادر تمويل ثابتة حتى تكون الموارد البشرية أقل عرضة للانقطاع.

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

### النتيجة الثانية: المخرجات (النتائج القابلة للتحقق)

#### نظرة عامة

تهدف عمليات التراث إلى تحقيق النتائج. إن الأنشطة التي يتم إنجازها وما يتم توفيره من خدمات استجابة لما تحقق من النتائج يُعرف بالمخرجات. وهي نتائج ملموسة يمكن التشارك بها مع المجتمعات المحلية وغيرها من الأطراف المعنية. وتوفر في الغالب دعمًا مباشرًا للتراث وللمجتمعات والأطراف المعنية على حدٍ سواء. كما أنها تجتمع معًا لتساهم في تحقيق النتائج والأهداف الشاملة للنظام الإداري.



رسم بياني 16: مخرجات النظام الإداري

### المخرجات بشكل عام

#### المقاربات والتحديات تختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينها

إن المخرجات هي نتائج ما جرى تخطيطه من برامج العمل التي تحدد ما يُعتبر مهمًا من الأنشطة للوصول إلى الأهداف المعنية للإدارة والصون. وبالتالي، لتحقيق الأهداف العامة التي وضعها نظام الإدارة (نتائج مثل حماية القيم الثقافية، والقيم العالمية الاستثنائية على وجه الخصوص).

ويمكن توقع الحصول على أنواع مختلفة من المخرجات من عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لدورة الإدارة:

- المخططات نفسها (مثلًا، خطة إدارة مكتملة).
- النتائج الملموسة التي تحققت على أرض الواقع (مثلًا، إصلاح المباني، تثبيت لوحات المعلومات).
- البيانات التي يمكن لتلك النتائج ولعملية تحقيقها أن توفرها لتوجيه الأنشطة المستقبلية (مثلًا، زيادة أعداد الزائرين بمقدار مليون زائر على مدى عامين).
- خدمات مثل صيانة أنظمة السلامة من الحريق.

#### على ما تشتمل المخرجات

ستنتج عمليات التراث مخرجات متعددة على أساس طويل الأجل وأساس قصير الأجل. ويضمن تأثيرها المشترك تحقيق أهداف أوسع وتكفل تلك النتائج مختلف الأطراف المعنية التي تمثل المنتفعين النهائيين من نظام الإدارة.

ويمكن لخرج ما ألا يلبي حاجة معينة بصورة مباشرة، لكنه يشكل الحافز لعملية أخرى. على سبيل المثال، كجزء من استراتيجيات إدارة الزائرين. يمكن أن يكون أول مخرج ناشئ من عملية التخطيط. هو خطة إدارة الزائرين. وتعدّ اللافتات التي توضع في الممتلك واحدة من عدة مخرجات رئيسية خلال مرحلة التنفيذ. إن ردود فعل الزائرين التي تُسجّل عند مغادرتهم الممتلك، هي أيضا أحد المخرجات الناجمة عن المتابعة التي قد تصبح هي ذاتها حافزًا لعملية أخرى تتمثل في الإجراءات التصحيحية لجعل اللافتات تخدم احتياجات الزائرين بشكل أفضل وتحقيق بالتالي أحد مخرجات إرضاء الزائرين.

### الاعتبارات الرئيسية

إن تحليل المخرجات والعمليات التي أنتجتها، مضافاً إليهما المشورة الخارجية والمعلومات حول تحقيق المخرجات (أنظر الأقسام التالية)، هما ما يجعلان الإدارة العامة أكثر فاعلية (أنظر النتيجة الثالثة، التحسينات على نظم الإدارة، صفحة 110).

تساعدنا المخرجات على قياس إنتاجية نظام الإدارة. فتوثيق المخرجات ومتابعة العمليات التي تنتجها (أنظر 4.4، العملية الثالثة، المتابعة) يرتبطان ارتباطاً مباشراً وأساسياً بفهم عمليات التراث، وبالتالي بفاعلية الإدارة. فضلاً عن ذلك، فإن البيانات التي تم جمعها توفر مواد أساسية مهمة لإعداد التقارير بشأن ما حصل - وينبغي أن تكون جزءاً محورياً من شروط وضع التقارير السنوية، جنباً إلى جنب مع النتائج (أنظر القسم الذي يلي) - وعندما يجري تقييمها توفر التغذية الاسترجاعية لتحسين الدورة الإدارية المستقبلية (أنظر 5.4، النتيجة الثالثة، التحسينات على نظم الإدارة).

ويمكن لنتائج التخطيط والمتابعة نفسها أن تكون مخرجات، ولكن ينبغي عدم اعتبارها "منتجاً نهائياً" بل وسيلة لعملية أخرى ومخرجا آخر يعملان معاً لجعل النظام الإداري فاعلاً وفعالاً.

إن الخطط هي مثال عن مخرجات تتم المشاركة فيها على نطاق واسع لكن لا يتم إصالتها إلى المراتب الأدنى في التسلسل الإداري (بعد تنفيذها). وينبغي توثيق المخرجات حتى يمكن للجهات المعنية أن ترى النتائج الملموسة لمساهماتها وأن تقدم مساهمات إضافية في حالة وجود فجوة بين الأهداف والنتائج.

فهم المخرجات مقابل النتائج (علاقة الكثرة بالواحد)

قد يصعب فهم العلاقة بين العمليات والمخرجات والنتائج. وستكون تلك العلاقة في أغلب الأحيان علاقة "الكثرة بالواحد" بين العمليات ونتاج معين؛ بعبارة أخرى، مخرجات متعددة ستوافق مع نتاج واحد.

يبين الجدول التالي الفرق بين المخرجات والنتائج في عملية تراثية من خلال تحليل أكثر تفصيلاً للأمثلة الثلاثة التي تم حديدها في القسم السابق. وبيحت المثال الأول الذي سبق ذكره في مقدمة الجزء 4.4، برامج رحلات الزائرين وكيف تساهم، من بين أمور أخرى، في إرضاء الزائرين. أما المثال الأخير، وهو حماية قيم التراث، فإنه يبرز العملية والمتابعة البيئية، بمخرج لا يلبي حاجة بصورة مباشرة، غير أنه يمكن أن يشكل المدخل لعملية أخرى ومخرج آخر.

**جدول 11:** أمثلة لتوضيح العلاقة بين المخرجات والعمليات.

هذا يوسع الجدول 10 في القسم السابق حول 'النتائج'

النتائج 1	مؤشرات النتائج تثبت إذا كان قد تم تحقيق الهدف	المخرج (المخرجات) تساهم في الناجح/النتائج	مؤشرات العملية/المخرجات تثبت فاعلية العملية ونوعية المخرجات ودورها في تحقيق الأهداف الأوسع	عملية/عمليات التراث إنتاج المخرجات لتحقيق النتائج
رضا الزائرين النتائج الأخرى التي تأثرت: زيادة وعي الزائرين ودعمهم تعزيز القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الثقافية الأخرى وحمايتها	الكمية (طول) الزيارات وعددها النوعية (رضا الزائرين)	البرامج الجديدة للزيارات	الكمية (طول) الزيارات وعددها النوعية (رضا الزائرين). الدقة التوقيت (في الوقت لمواسم الذروة) التوافق (التقليل من البلى والتمزق الناتج عن الزيارات)	الكمية (طول) الزيارات وعددها تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج الزيارات (باللافتات، الأدلة السمعية، برامج إنترنت، تناوب الافتتاح، إلخ)

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

الناج 2	مؤشرات الناج	المخرج / المخرجات	مؤشرات العملية / المخرجات	عملية/عمليات التراث
مجتمع محلي مزدهر حول ممتلك التراث بما يفيد ممتلك التراث النتائج الأخرى التي تأثرت: تعزيز القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الثقافية الأخرى وحمايتها	مستويات التشغيل وإجاهات أخرى في بيانات الاقتصاد المحلي إجاهات في الإحصائيات الاجتماعية/البيئية، مثلًا الجريمة، التسرب المدرسي، التخريب أنشكال جديدة من دعم التراث الليالي التي قضاها الزائرون سنويًا في الضيافة المحلية السياحة الإقليمية، زيارات العودة	سلسلة من الفرص التجارية الصديقة للتراث شراكات جديدة، جهات راعية جديدة توظيف مواهب جديدة لتعزيز الاقتصاد المحلي ودعمه بيئة حضرية محسنة	الكمية (مثلًا، رفع التمويل أو عدد الشركاء/التوظيف/إنشاء وظائف) والتواتر (مثلًا، زيارات العودة) النوعية التوقيت الشمولية التوافق مع احتياجات التراث النطاق والإطار الزمني للالتزام رضا المجتمع المحلي	تحديد الفرص المتوفرة في الأسواق المرتبطة بالتراث استقطاب الشركاء وجذب الاستثمار تمويل البدء بمبادرات الأعمال الجديدة التخطيط الشامل لإعادة التشكيل الحضري
الناج 3	مؤشرات الناج	المخرج / المخرجات	مؤشرات العملية / المخرجات	عملية/عمليات التراث
حماية القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الثقافية الأخرى	إذا لم توجد مؤشرات نتائج فعالة، اللجوء إلى تقييم المخرجات والعمليات ذات الصلة	المخرجات الأولى: إصلاح التسقيف المخرجات الثانية: تخفيض التكلفة طويلة الأمد للعناية بالموقع تبسيط عمليات الصيانة	الكمية (العدد والمساحة الإجمالية) الفعالية (التصميم والفترة العمرية) التوقيت التكلفة (تسعير مقبول، سهولة الوصول للصيانة) البيئة (مواد متوفرة في الموقع)	المثال 1: إصلاح السطوح غير الثابتة والمسرّبة المهذّدة لأحد صفات الممتلك وتأسيس طرق وصول للصيانة طويلة الأمد
		المخرج الأول: بيانات جديدة المخرج الثاني: إحصائيات، إجاهات المخرج الثالث: فهم آليات التلف تحسين مقاربات الصون صيانة أقل تكلفة ومبسطة	الكمية (بيانات، أطر زمنية) النوعية (تكرار البيانات، الدقة والصلة) التوقيت (التقلبات الموسمية) التكلفة (مستدامة من خلال تمويل بشكل دوري) الوصول إلى البيانات/الاستخدام	المثال 2: المتابعة البيئية، يليها تحليل البيانات

وكما يُظهر الجدول 11، فإن عمليات التراث تنتج مخرجات متعددة من أجل تحقيق نتائج واحد أو عدة نتائج (أنظر الجزء 3.4) في أطر زمنية متنوّعة في أغلب الأحيان. وإن التأثير المشترك لتعيين المخرج وتحقيقه وإيصاله حين يكون ناجحًا، يضمن لنظام الإدارة أن يصل إلى الأهداف التي حَقَّق الفائدة للأطراف المعنية جميعًا.

### متابعة وتقييم المخرجات

تبيّن الأمثلة في الجدول 11 النتائج المتنوّعة التي يمكن السعي لتحقيقها والمخرجات المختلفة التي يمكن أن تساهم فيها (وأيضًا بشكل متتابع حيث تؤدي سلسلة من المخرجات المتتالية إلى النتائج). ويحدّد الجدول أيضًا بعض المؤشّرات المحتمّلة للمخرجات (باستخدام المشورة العامة التي سبق عرضها حول المؤشّرات في العملية الثالثة، المتابعة، الجزء 3.4). هل أن النتائج التي يصعب قياسها تمّ تحقيقها عن طريق قياس المدى الذي حَقَّقت فيه المخرجات؟ أنظر الملحق أ لمؤشّرات نموذجية تم اعتمادها لممتلك ستونهنج (المملكة المتحدة).

### اختيار مؤشّرات المخرجات

ينبغي أن يتمّ سلفًا تحديد المخرجات التي ستجري متابعتها، ويُفضّل أن يكون ذلك عند وضع خطة العمل السنوية أو خطة الإدارة العامة (أنظر الجزء 3.4، التخطيط، والملحق أ حول التخطيط الإداري). ومن المهم لتقييم المخرجات مقارنة ما تمّ إحرازه من تقدّم مقابل الأهداف المحدّدة في برامج العمل الخاص بالممتلك، فكلما كانت طبيعة المخرجات ملموسة بصورة أكبر، مقارنة بالنتائج الأخرى للنظام الإداري، يصبح من السهل تعيين مؤشّرات محايدة لقياس هذه "الإنتاجية" السنوية. (ونقصد بقولنا "مؤشّرات محايدة" أن المعلومات نفسها سيتمّ جمعها، بغضّ النظر عمّن يجمعها، وبالتالي لن تكون خاضعة للتحيز الشخصي).

إن التغييرات والمنتجات أو الخدمات التي تشكّل المخرجات يمكن نفسها أن تكون نتائج "قابلية للقياس" (أي مؤشّرات)، مثلًا، توسيع المنطقة الفاصلة، معبّرًا عنها بالمتر المربع، غير أن مجموعة من المؤشّرات (بدلاً من مؤشّر واحد فقط) تكون عادة أكثر فعالية لقياس حجم المخرج ونوعيته.

- أ. يتمّ قياس حجم مؤشّرات المخرجات حينما أمكن من حيث:
- المخرجات المادية (مثلًا، عدد الكاميرات الأمنية المثبتة، عدد الكتيّبات المنتجة أو الموزّعة، والمساحة الإجمالية لما تمّ إجاره من إصلاحات التسقيف ومجموع قيمتها وعددها.
  - حجم العمل (مثلًا، عدد الاجتماعات التي عُقدت مع المجتمعات المحليّة أو عدد الشراكات الخارجيّة التي تمّ تفعيلها، وقيمتها.
  - المستخدمون (مثلًا، العدد السنوي للزائرين أو الإيجارات، والأدلة السمعية التي استُخدمت أو الإجابات التي قدّمت عن الاستفسارات).
- ب. يمكن أحيانًا لمؤشّرات المخرجات أن حدّد نوعية تأثير مخرج ما من خلال تقديم بيانات تظهر الاتجاهات الإحصائية المتعلقة بما يلي:
- فعالية المخرجات المادية، مثلًا، العمر النسبي لإصلاحات التسقيف.
  - نوعية العمل المنجز، مثلًا، التنوّع في جنسيات الشركاء، أو آراء الفئات الخارجيّة المستهدفة.
  - لحة مختصرة عن المستخدمين، مثلًا، المسافات التي يقطعها الزائرون للوصول إلى الممتلك.
- ج. تقمّم مؤشّرات المخرجات أحيانًا العمل من الناحية الماليّة - النفقات الفعلية مقابل النفقات الخطّطة - من أجل توفير المعلومات الماليّة لغرض المساءلة من قبل السلطات الإدارية، والجهات المانحة وغيرها.

### المخرجات للتراث بشكل عام

#### نصائح

◀ في مجالّي الصناعة والتجارة، لا يتمّ إنتاج المخرجات إلا بسبب وجود 'زون' لهذه العملية يرغب فيها تحديدًا (أو أنه ينبغي إنتاجها فقط لهذه الغاية). إن هذه الطريقة في التفكير رغم أنها لا تنطبق بشكل مباشر على قطاع التراث، فإنها تساعد على التفريق بين تحقيق نتائج ملموسة (مخرجات) وبين الأهداف الأوسع نطاقًا (النتائج). وتذكّر بأهمية ضمان قيام برامج العمل السنوية باستهداف الاحتياجات الحقيقية.



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

- ◀ إن المؤشرات المختارة لتقييم المخرجات ينبغي أن تكون أقل ما يمكن عددا لتأكيد النجاح. وأن تكون قابلة للقياس بطريقة متنسقة. وفوق ذلك كله، أن تكون ما هو مُصطلح عليه بـ (SMART) (وهو استذكار شائع مُستخدَم لوضع أهداف الإدارة)<sup>75</sup>:
  - محدّدة للمنتج أو للخدمة التي يُفترض أن تقيسها.
  - قابلة للقياس (سواء كميًا أو نوعيًا).
  - قابلة للتحقيق من حيث التكلفة والإجماع (شراؤها من المستفيدين).
  - ذات صلة باحتياجات المديرين من المعلومات.
  - محدّدة الزمن - حتى نعرف متى يمكننا توقع حَقَق المخرجات.
- وتقيّم المؤشرات مخرجات معينة غير أن اختيار المؤشرات لكل مخرج سوف يتأثر بالنتائج (أو بالنتائج) الأوسع الذي يساهم المخرج فيه.
- ◀ يمكن لمعايير الرقابة الوطنية أو الدولية أن توفر معايير موضوعية لمؤشرات نوعية (جودة الإدارة)<sup>76</sup> (المؤشرات البيئية). علاوة على ذلك، قد يساعد وضع بروتوكولات المتابعة الداخلية على توحيد المقاربات والحفاظ على جودة النوعية وعلى المصداقية.
  - ◀ تفسّر بعض المقاربات الإدارية "المخرجات" و"النتائج" بطريقة مختلفة بعض الشيء وهذا أمر ينبغي تفحصه. فعلى سبيل المثال، تقسم بعض المدارس الفكرية "المخرجات" إلى مستويين اثنين: سلسلة من "النتائج" (مثلاً، تمديد شبكات الصرف، إصلاح السطوح والمزارب) التي تجتمع معاً لـ'هدف' معين، الذي يشكّل نتيجة ملموسة (مثلاً، تحسين جمع مياه الأمطار وتصريفها)<sup>77</sup>.
  - ◀ حَقَق قطاع التراث الطبيعي تقدّمًا جيّدًا في مجال تقييم عمليات التراث ومخرجاتها من خلال وضعه "إطارًا لتقييم فعالية الإدارة" (أنظر الملحق ب) ويُشار إلى أن 'الأداة 10: مؤشرات مخرجات العمل/الموقع' الواردة في "محفظة أدوات تعزيز تراثنا" مثيرة للاهتمام بصورة خاصة<sup>78</sup>.

### المخرجات في سياق التراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

في سياق التراث العالمي، يجب أن تجتمع المخرجات معاً لتساهم في حماية القيمة العالمية الاستثنائية بوصفها الناجح الأول. ولتساهم أيضاً في نتائج أخرى مثل الفوائد التي تعود على المجتمع. وسواء أكانت المخرجات خطوات تتخذ لحماية الصفات والأصالة والسلامة، أم خدمات لتوفير الفوائد للمجتمعات المحلية، فإن المخرجات يتم اختيارها بوصفها جزءاً من عملية التخطيط (أو ضمن عملية التخطيط الإداري. أنظر الملحق أ). وسوف تكون مبنية، من بين أمور أخرى، على تقييم العوامل التي تؤثر على الممتلك والأطراف المعنية به.

ويمكن للتحدّيات الإضافية الناجمة عن التسجيل في قائمة التراث العالمي أن تؤدي إلى تطلّب مخرجات جديدة، مثل الخطط المتعدّدة (الجزء 3.4) أو أطر مؤسسية مفصّلة (الجزء 2.4). مرتبطة بممتلكات التراث العالمي. ويمكن لعمليات التراث العالمي الأخرى مثل "المتابعة الاستجابية" و"وضع التقرير الدوري" أن تؤثر على المخرجات المقصودة. ولا بدّ للنظم أن تكون على استعداد للتعامل مع حالات كهذه.

75. [http://en.wikipedia.org/wiki/SMART\\_criteria](http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria)

وهي تشكل الأحرف الأولى من كلمات المعايير الخمسة باللغة الإنكليزية التالية: محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحدّدة الزمن (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound) (المخر).

76. أيزو 9000 عائلة معايير أساسية تنشرها المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization)، وهي متوفرة من خلال مؤسسات المعايير الوطنية.

77. European Commission. 2004. Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. Brussels, European Commission. p.82. [https://www.aswat.com/files/europeaid\\_admin\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](https://www.aswat.com/files/europeaid_admin_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

78. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23) pp.58-59. <http://whc.unesco.org/en/series/23/>

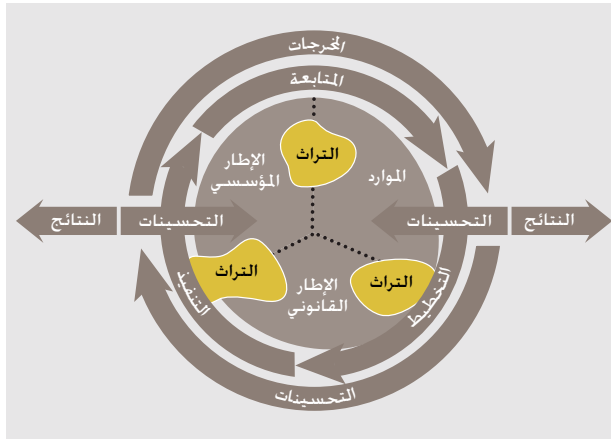
وفي حالة المشروعات المحددة الهادفة إلى إدخال تغييرات على الممتلكات أو على إدارتها لتستجيب لشروط التراث العالمي. فإن مقارنة شاملة للمتابعة وتقييم عمليات التراث ومخرجاتها (فضلا عن تخطيطها) ذات أهمية خاصة. ويجب لهذه المشروعات أن تكون "ملوكة" للجهات المعنية المحلية وللشركاء المحليين العاملين على تنفيذها. وإن احتياجاتهم للمعلومات ذات أهمية أساسية. فلا ينبغي للمؤثرات أن تعكس ما يرغب 'المناح' في معرفته فحسب. بل أن تكشف ما يحتاج إليه المديرون المحليون والمجتمع المحلي وغيرهم من الأطراف المعنية. من هنا. فإنه من المهم إدراك كيفية عمل نظم المعلومات المحلية. وضمان أن تضطلع الأطراف المعنية المحلية بدور قيادي في تعريف المؤثرات ذات الصلة.

### النتيجة الثالثة: التحسينات على نظم الإدارة

#### نظرة عامة

تهدف نظم الإدارة إلى تحقيق النتائج من خلال إجراءات متنوعة توضع في شكل مخرجات. ولا بدّ لتحقيق النتائج والمخرجات على نحو فعال. أن تقدم العناصر الثلاثة والعمليات الثلاث التي سبق ذكرها. الدعم اللازم. وقد أوضحت الأقسام السابقة حول العناصر والعمليات كيف تساعد النظم الإدارية الثانوية المدير في تحقيق النتائج والمخرجات اللازمة. وإذا لم يتم تحقيقها. فإن على الإدارة الجيدة أن تجري التغييرات التي ينتج عنها نظام إدارة محسّن وتحقيق ما يلزم من النتائج والمخرجات. ويشرح هذا القسم كيف يمكن للتحسينات أن تؤدي إلى تغييرات طويلة الأجل في نظم الإدارة.

ويكمن إجراء التحسينات الممكنة في تحديد نقاط تقصير العناصر الثلاثة والعمليات الثلاث لنظام الإدارة ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية. ويمكن إجراء التحسينات من خلال متابعة عمليات التراث. وتقييم المخرجات والنتائج. وتقييم مدى كفاية العناصر الثلاثة. ويمكن أن تتكوّن من إجراء تغييرات صغيرة على المكونات القائمة أو أن يكون لها أصل خارجي في شكل تعزيز جوهري مستمدّ من نظم إدارة ثانوية.



رسم بياني 17: تحسينات على نظام الإدارة

قد تأتي المدخلات الخارجية من مصادر متنوعة (أنظر الجزء 2). مثلا. تستقطب الثقافة في العديد من البلدان أشكالاً جديدة من الدعم (العام والخاص). وذلك بفضل مساهمتها المتزايدة في البرامج الاجتماعية (التعليم. والتوعية وأعمال التنمية المجتمعية). وقد يستدعي ذلك إجراء تغييرات جوهريّة في نظم الإدارة القائمة. يمتدّ عمر بعضها قرونًا. إضافة إلى تطلّب صنع قرار بشأن التراث الثقافي قائم على الأدلة ومتّسم بالشفافية (أنظر الجزء 3.4 - المتابعة).

### التحسينات على النظم الإدارية بشكل عام

#### المقاربات والتحديات تختلفان اختلافًا كبيرًا فيما بينها

إذا لم تؤدّ عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة إلى المخرجات والنتائج المرغوبة. فقد يبدو للوهلة الأولى أن ذلك يعود إلى عوامل خارجية. لكن السبب الحقيقي قد يكمن في عيوب في نظام الإدارة القائم (ينبغي

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

أن يكون لنظام الإدارة الجيد آليات طوارئ للتعامل حتى مع المخاطر الأقل توفُّعًا). وسيتناول هذا الجزء كيفية تحديد تلك العيوب.

قد تكون تلك العيوب ناجمة عن وجود ثغرات في الأطر القانونية والمؤسسية، أو بسبب عدم كفاية الموارد أو سوء توزيعها، أو أن تكون عائدة إلى أوجه قصور في العمليات نفسها. وسيؤدي ذلك إلى مخرجات غير مُرضية وإلى خفيق جزئي للمخرجات أو عدم تحقيقها على الإطلاق. وقد يكون الحل بسيطًا جدًا (مثلًا، توزيع أفضل للموارد). غير أن العلاجات المباشرة إن لم تكن ممكنة في المدى القصير (مثلًا، تدارك أوجه القصور في الأطر القانونية). يمكن أن يتم إيجاد حلول في مجالات أخرى من النظام الإداري. وقد تتطلب العلاجات الأقل مباشرة مقاربات إبداعية.

إن تدارك العيوب ينبغي أن يصبح مدخلًا إيجابيًا. ويمكن أن يتطلب إجراء التغييرات على النظام الإداري أيامًا أو شهورًا أو سنوات. إن تمييز الأطر الزمنية التي تُعد ضرورية، وضمان ما يكفي من المثابرة لإججاز تحسينات طويلة الأجل يمكن أن يمثل تحديًا.

### على ما تشتمل التحسينات على نظم الإدارة؟

- إن جمع التغذية الاسترجاعية وإدخال التحسينات يمكن أن يكون تمرينًا متعقد الخطوات:
1. تعيين الثغرات في نظام الإدارة الأساسي التي تعيق فعاليته وكفاءته.
  2. حيث لا يمكن لنظام الإدارة أن يوفر حلولًا للجوء إلى مصادر ثانوية (أنظر النموذج في الجزء 5.4، ص. 118) لإحداث التغيير في نظام الإدارة وزيادة الفعالية والكفاءة (مثلًا، دراسة حالة هركولانيوم الواردة أدناه).
  3. تغيير نظم الإدارة الأساسية، وهي مهمة تستغرق وقتًا طويلًا وتتطلب دعمًا سياسيًا قويًا.

إن التحسينات الآتية من الخارج قد تُستخلص من استشارة أديبات الخبراء المتخصصين أو من إعداد مشروع لجمع المعلومات الذي يمكن أن يحقق فوائد متعددة. فمثلًا، يمكن لمشروع في التاريخ الشفوي أن يستغل خبرة العمال المتقاعدین الذين حافظوا على الموقع في الماضي. ويجمع المعلومات التي تسد ثغرات في الموارد الفكرية للنظام الإداري أو تلك التي فقدت نتيجة الانتقال إلى الاستعانة بمصادر خارجية. إن العملية نفسها (من القاعدة إلى القمة) يمكن أن تساعد في التغلب على عوائق الأطر القانونية والمؤسسية التي غالبًا ما تخفق (من القمة إلى القاعدة) في تسهيل اتباع مقاربة تشاركية. ويمكن أن تكون هناك أيضًا معارف جديدة في قطاع التراث مرتبطة بتطوير نظم إدارة التراث.

### الشراكة لتحسين نظام إدارة قائم بدون إدخال تعديلات قانونية أو تشريعية رئيسية

إن الموقع الأثري هركولانيوم، وهو جزء من ممتلك تراث عالمي متسلسل يُعرف باسم " المناطق الأثرية في بومبي وهركولانيوم وتورّي أنونزياتا " (إيطاليا)، يُشكل دراسة حالة مهمة لاستخدام الشراكة من أجل خلق ما هو في جوهره نظام إدارة مؤقتة لتحقيق تحسينات دائمة في نظام الإدارة القائم، وبدون إجراء إصلاحات مؤسسية أو قانونية رئيسية.

إن مدينتي بومبي وهيركولانيوم والفييلات المرتبطة بهما، التي دُفنت بفعل انفجار بركان فيزوفو عام 79 للميلاد، توفر صورة كاملة وحيّة للمجتمع وللحياة اليومية في لحظة معيّنة في الماضي. ليس لها مثيل في أي مكان في العالم. وكانت هذه المواقع الأثرية الخاضعة للملك العام وللإدارة العامة حتى عام 1997. تدار من قبل نظام مركزي عام يعاني نقصًا دائمًا في التمويل طوال العقود الأخيرة من القرن العشرين. وقد مُنحت سلطة التراث المحلي الاستقلالية المالية والإدارية من قبل الوزارة في عام 1997 (القانون رقم 352/1997) مما دعم التمويل (لم تعد مداخيل التذاكر تذهب إلى الوزارة المركزية لتعيد توزيعها) وخفّض البيروقراطية. غير أن الإصلاح الإداري كان ناقصًا وظلت الموارد البشرية مرتبطة بوزارة الثقافة المركزية. فكانت بالتالي غير مرنة وغير مؤهلة لتلبية الاحتياجات المحلية. وعلاوة على ذلك، استمر التعقيد في العديد من إجراءات الأشغال الوطنية العمومية في عرقلة القيام بعمليات فعّالة.

في عام 2002، دُكرت هركولانيوم في مؤتمر "بيزا-المتوسط" (PisaMed) المنعقد بروما على أنها قد تكون أسوأ مثال

على الصون الأثري في بلد لا تترقّه الحرب؛ وفي عام 2012 أصبحت نموذجاً إيجابياً " يمكن بالتأكيد نسخ أفضل ممارساته في مناطق أخرى أثرية شاسعة مشابهة في جميع أنحاء العالم ". حسب ما خلّصت إليه مدير عام اليونسكو، السيدة إيرينا بوكوفا بعد زيارة الموقع.

حدث هذا التغيير الجذري في الظروف، في جانب منه، نتيجة للشراكة العامة-الخاصة التي عرفت باسم " مشروع صون هر كولانيوم"<sup>79</sup> الذي كان يدعم صون وإدارة هر كولانيوم منذ عام 2001. وقد ساهمت عوامل متعدّدة في نجاح هذه المبادرة التي تمكّنت من البناء على خطوات إيجابية كانت قد اتُخذت من قبل سلطة التراث المحلية. وقد استجابت الخيارات التي اتُخذت لمعالجة النقائص المحدّدة في النظام الإداري القائم، وقدمت مساهمات في العناصر التسعة جميعها الهادفة إلى تأمين تحسينات دائمة في فعالية الإدارة وكفاءتها.

ونورد فيما يلي بعض الأمثلة:

- الاستخدام المبدع لإطار قانوني معدّ للرعاية التجارية (القانون رقم 42/2004 البند 120 والقانون رقم 30/2004 البند 2) الذي سمح في نهاية الأمر لشركاء من القطاع الخاص (في هذه الحالة شركاء خبيرين) بتقديم دعم تشغيلي-إجراءات ومرونة تنظيمية محسّنة- وليس مجرد مساعدة مالية/تبرّعات- للشريك العمومي. فقد كانت سلطة التراث تعاني نقصاً من الناحية التنظيمية وليس من الناحية المالية.
- تعاون تكتشف 'ضمن' المنظمة المضيقة، وضمن سلطة التراث المحلي، ضامناً شراكة حقيقية وانفتاحاً للنظام الإداري القائم على طرق عمل جديدة وعلى شعور أكبر بالملكية لأولئك الذين سوف يدفعون بالمقاربة إلى الأمام.
- إنشاء سلسلة من الشراكات المتجاوبة والمرنة (بدلاً من كيان قانوني مكرّس)، وبذلك تمت الاستجابة بشكل جيّد لمرحلة جديدة من المشروع فيما كانت تتطوّر احتياجات الموقع والنظام الإداري المضيف. وقد حوّل المشروع في أكثر من عشر سنوات من أعمال طموحة في مناطق الموقع المعرضة للخطر إلى التخطيط لإقامة مرافق متحف جديد، ومبادرات إعادة الإحياء الحضري للمناطق السكنية المجاورة للموقع وأنشطة بناء القدرات لمواقع بركان فيزوفو الأخرى بهدف سحب المشروع تدريجياً.
- إنشاء فريق متعدّد التخصصات من المختصين في التراث الوطني والمقاولين المتخصصين (معظمهم من المحليين) لتعزيز موظفي التراث وأنشطة الصون الأثري.
- إنشاء شبكة من الشركاء الباحثين المحليين والدوليين لتعزيز الموارد الفكرية. بل أيضاً للمساهمة في التعريف بالموقع والإعلان عنه وتوفير تأثير مضاعف للمواقع الأخرى في ممتلكات التراث العالمي المتسلسل هذا.
- مقاربة مشروع إداري أدخلت ثقافة العمل القائم على الأهداف وعلى التركيز القوي على عمليات التراث الفعّالة.
- إيلاء أهمية للأنشطة التي من شأنها أن تمكّن نظام الإدارة القائم من الحفاظ على استدامة إدارة الموقع بواسطة الموارد العامة في المستقبل ما بعد انتهاء المشروع. ومن الأمثلة على ذلك: تدابير البنية التحتية والصون لخفض التكاليف على المدى الطويل وتبسيط إدارة الموقع، واختبار المقاربات وتعديلها لدورات الصيانة البرمجة وتأمين شراكات بحثية طويلة الأجل.
- الاعتراف بحاجة الموقع إلى إعادة تأسيس دور وهويّة في حياة البلدة الحديثة، وتسخير منافع التراث المتبادلة التي تنشأ. وقد تم إطلاق مبادرة شقيقة، هي "مركز هر كولانيوم"، لبناء الجسور مع السلطة المدنية المحلية وغيرها من الأطراف المعنية، وتحسين العلاقة بين البلدات القديمة والحديثة لفترات مستقبلية طويلة.

© HCP / Sarah Court



المناطق الأثرية في بومبي، هر كولانيوم وتوري أنونزياتا (إيطاليا)

79. مبادرة (Packard Humanities Institute) بالاشتراك مع (Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici Napoli e Pompei) ومبادرة (British School in Rome) وهي سلطة التراث المحلية شبه الذاتية والمدرسة البريطانية بروما.

## 4 تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث

### الاعتبارات الرئيسية لإدخال تحسينات على نظم الإدارة

إن التخطيط الإداري أداة معتمّدة على نطاق واسع للتراث العالمي. وهو يضع أهمية كبيرة على تحديد الثغرات لتحسين النظام الإداري (أنظر الملحق أ). إن نظام الإدارة. حتى في غياب خطة إدارية. يستفيد من مقارنة تقييم التقدّم المحرز مقابل الأهداف (مخرجات) والغايات الأوسع نطاقًا (نتائج). ثم تحليل الفوارق بينها وأسبابها. ويعتمد تحسين نظام الإدارة على إجراء تقييم دقيق له: ما إذا كانت العناصر الثلاثة تدعم عمليات التراث الثلاث. وتوفّر المخرجات المستهدفة وتحقق النتائج المنشودة جميعًا.

تساعد المعلومات المستهدّمة من متابعة المخرجات والنتائج بواسطة المؤشّرات على تعريف وتحديد أولويات العمليات المستقبلية للنظام الإداري. كما يمكن أن تكون أساسًا لإدخال تحسينات كبيرة على بعض المكونات التسعة التي تشكّل النظام الإداري أو عليها جميعها. ويقترح القسم التالي. الجزء 5.4. صيغة نموذجية لتوثيق نظم إدارة التراث وتقييمها. في هذه الصيغة النموذجية. يجمع المكوّن التاسع. وعنوانه 'إدخال تحسينات على نظم الإدارة'. كل الثغرات أو الفرص التي تمّ تحديدها في العناصر الثمانية الأخرى. ثم يقترح تغييرات تتمثّل إما في التغلّب على الثغرات أو الاستفادة من الفرص. فيما يحدّد. عند الاقتضاء. الأدوات الإدارية المناسبة.

### التحسينات على نظم الإدارة

#### نصائح

- ◀ يشار أحيانًا إلى التحسينات على أنها "مدخلات". غير أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الخلط بينها وبين الموارد البشرية والمالية والفكرية التي يشار إليها أيضًا بوصفها "مدخلات". \* يعتمد ضمان التصاعد اللولبي للتحسين المتواصل الذي يُعدّ مركزياً للإدارة الجيدة على المهارات في تحديد الثغرات وعلى تطبيق تلك المهارات بشكل ملائم. ويمكن تطوير مهارات كتلك بواسطة مبادرات بسيطة لبناء القدرات (أنظر الجزء 8.3).
- ◀ نتيجة لعزلته. يعاني قطاع التراث الثقافي أكثر من بعض القطاعات الأخرى<sup>80</sup> من نقص أكبر في المهارات الأساسية في إدارة المشاريع العملية وتلك الخاصة بالأطراف المعنية. وهذا يضعف نظم إدارة التراث بالنسبة للممتهلك فيما يحول دون تطوّر النظام.
- ◀ تتطلب العزلة أيضًا فهمًا أفضل للقطاعات الأخرى وإدخال تحسينات على نظام الإدارة الأساسي<sup>81</sup>.
- ◀ إن الضغوط المتزايدة على التراث الثقافي والشروط الجديدة التي يفرضها المجتمع عليه (أنظر الجزء 2) تستلزم في أغلب الأحيان إشراك تخصصات جديدة. يُذكر منها على سبيل المثال: اقتصاديون وعلماء اجتماع وعلماء بيئة.

### التحسينات على نظم الإدارة في سياق التراث العالمي

#### الاعتبارات الرئيسية

إن تحديد الثغرات ومحاولة معالجتها جزءًا من تحسين نظام الممتلك من حيث الانتاجية والكفاءة والقدرة على تحقيق النتائج الرئيسية (حماية القيمة العالمية الاستثنائية) وغير ذلك من الأهداف. وتضع الحاجة للاستجابة للشروط ضغوطًا إضافية على المواقع المدرجة في قائمة التراث العالمي. ويتحرّى الملحق أ كيفية مساهمة التخطيط الإداري في تحقيق هذه الأهداف. على سبيل المثال. تعتمد المقاربة التشاركية التي أوصت بها "المبادئ التوجيهية" (الفقرة 108) على مشاركة الأطراف المعنية في مراحل عملية الإدارة كافة. أي إشراك أولئك الذين يتأثرون بإنتاجية وكفاءة وقدرة النظام الإداري على تحقيق نتائج معيّنة.

80. Deputy Prime Minister's Office. 2004. Skills for Sustainable Communities. London, RIBA. [http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan\\_Review.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf)

81. Brundtland, G.H. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford, UK, Oxford University Press, Incorporated. Chapter 7. 'Merging Environment and Economics in Decision Making', paragraph No.75.

### التحسينات على نظم التراث العالمي

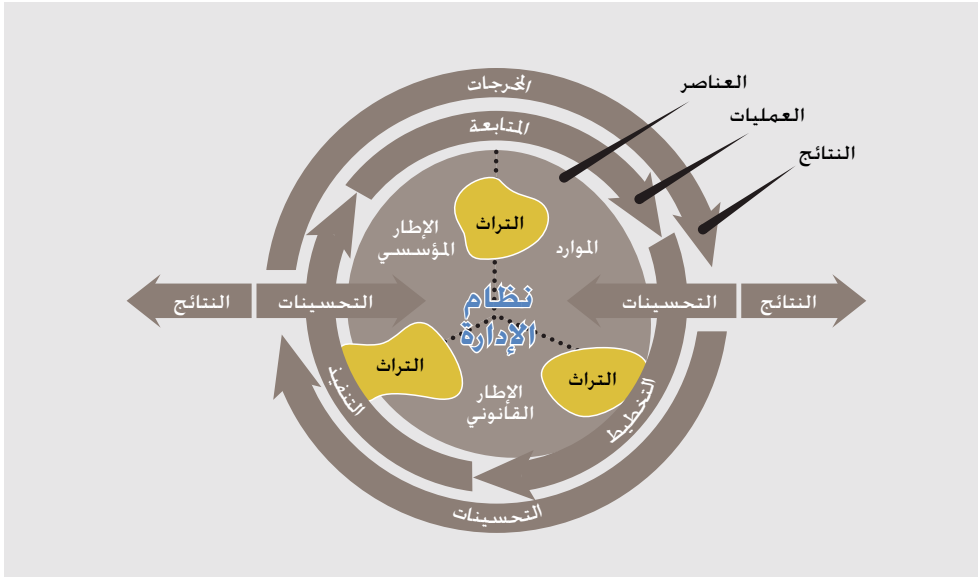
#### نصائح

إن التسجيل في قائمة التراث العالمي يستوجب التزامات إضافية ويجلب تحديات جديدة لسلطات إدارة الممتلك التراثي. ويستدعي ذلك بدوره من الدول الأطراف إعادة النظر في نظمها الإدارية والعمل على تحسينها. ومن الناحية الأخرى، توفر منظومة التراث العالمي سهولة الوصول إلى شبكات متنوعة من الخبرة والتخصص من خلال لجنة التراث العالمي وهيئاتها الاستشارية (إيكروم، وإيكوموس، والاتحاد الدولي لصون الطبيعة). والمراكز الإقليمية والمنظمات الأخرى ذات الصلة (أنظر الموقع الإلكتروني لمركز التراث العالمي) التي يمكن أن تكون مفيدة في عملية تحسين نظم الإدارة.

### 5.4 توثيق وتقييم نظام إدارة التراث

#### نظام "كامل" لإدارة التراث

إطار نظام الإدارة على المستوى الوطني وعلى مستوى الممتلك  
إن المكونات التسعة التي تم إبرازها في الأجزاء 2.4 و3.4 و4.4 تجتمع معاً لتشكّل نظام إدارة كامل للتراث كما هو موضح في الرسم البياني أدناه.



رسم بياني 18: المكونات التسعة لنظام إدارة التراث

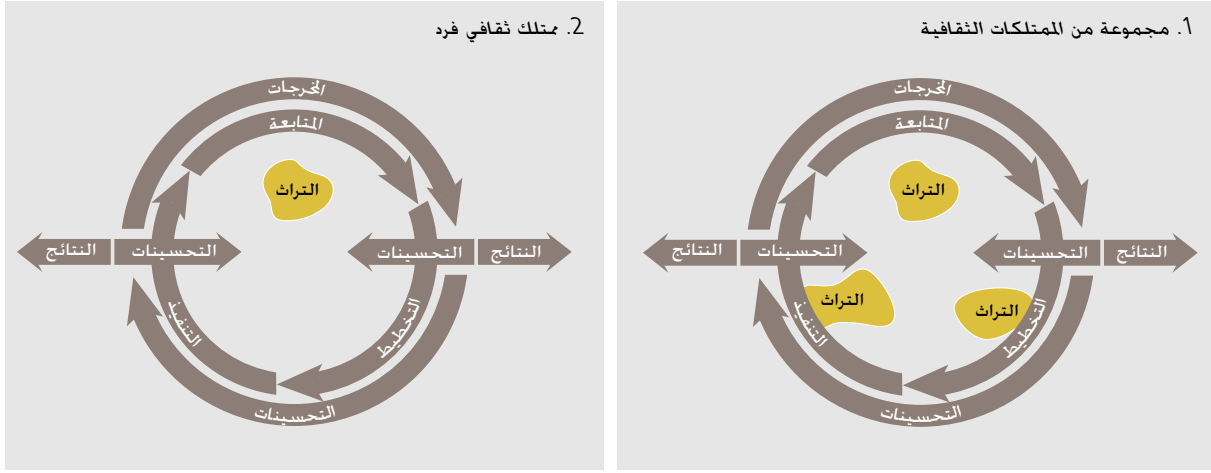
إن تقسيم نظم إدارة التراث إلى تسعة عناصر يوفّر إطاراً مرجعياً مشتركاً لجميع الذين يستخدمون واحداً من تلك النظم: الممارسون في مجال التراث الذين يديرون الممتلكات، وصانعو السياسات الذين يحدّدون الأطر المؤسسية، والمجتمعات والشبكات التي إذا رغبت بالمشاركة في التراث، فإنها تحتاج إلى الشفافية بشأن كيفية اتخاذ القرارات.

يمكن أن يكون لنظام إدارة التراث، بوصفه نظاماً أساسياً يعمل على المستوى الوطني أو على المستوى الإقليمي، كما هو مذكور في الجزء 1.4، تفويض قانوني للإشراف على المهام الأساسية مثل تعيين ممتلكات

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

التراث وتسجيلها. غير أن ملاءمتها توضع على المحكّ عند إدارة الممتلك (الصون، التفسير، إدارة الزائرين، الربط بالتنمية، إلخ). والتي تعزّز غالبًا بالمساهمات الخارجية. حين ذاك توجد في العادة حاجة للدعم الذي توفره نظم الإدارة الثانوية (أو مكوناتها). ويوضح هذا القسم من الدليل كيفية توثيق وتقييم ما إذا كانت نظم إدارة التراث الأساسية ملائمة. وما هو دور نظم الإدارة الثانوية.

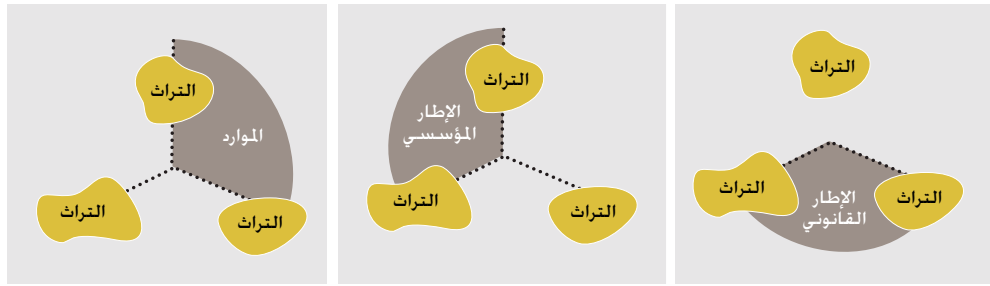
قد يبدو النظام الوطني أو الإقليمي لإدارة التراث قياسيا لفئات معيّنة من الممتلكات الثقافية. غير أنه ينبغي أن يُختبر بالرجوع إلى ممتلك معيّن أو مجموعة من الممتلكات، لكلّ منها طبيعته الخاصة ومحيطه الخاص الذي يُملي شكل إدارته. ومن بين المكونات التسعة، فإن المقاربة الخاصة بالعمليات والنتائج هي الأكثر تأثرًا بالحالة المعيّنة. وهو ما سيتمّ تناوله بالتفصيل لاحقًا.



رسم بياني 19: كيف أن عناصر نظام إدارة تراث (أساسي، وطني) يبدو متجانسا سيتمّ دعمها بالظروف المحليّة لمجموعة من الممتلكات أو لممتلك واحد.

كذلك تتأثر العناصر الثلاثة أيضا بالقيود والفرص التي يتيحها ممتلك معيّن أو ممتلكات معيّنة. ويوفّر الرسم البياني 20 بعض الأمثلة التي تظهر أيضًا كيف يمكن لمكونات من نظم إدارية أخرى أن تكون مفيدة.

رسم بياني 20:  
استخدام نظم إدارة  
ثانوية أو مكوناتها  
لتعزيز نظم الإدارة  
الأساسية



- الموارد**
- الجهة المستهدفة لتمويل رأس المال (مثلا، البنك الدولي، المفوضية الأوروبية)
  - إجماع مجتمعي قوي وعمل تطوعي
  - استمرارية في المهارات المحلية والمعرفة المحلية

- الإطار المؤسسي**
- تعزيز من منظمات محلية غير حكومية
  - تداخل مع سلطات محلية مدنية
  - مستويات مختلفة من الملكية العامة والخاصة والرقابة الإدارية

- الإطار القانوني**
- الأنظمة الإدارية للأراضي المحلية
  - تشريعات من قطاعات أخرى (مثلا، الإعفاء من الضرائب، مستويات التلوث، حماية السواحل)
  - الاستخدام المحدّد للأراضي أو متعلقات الأراضي وحقوق الارتفاق.

### الغرض من إطار عمل نظام إدارة التراث

للإطار ثلاث وظائف رئيسية لأولئك المشاركين في صون التراث الثقافي وإدارته:

الغرض الأول: إطار لتحديد وتوثيق نظام إدارة التراث وإيصال كيفية عمله إلى الآخرين. يقدم الإطار المؤلف من تسعة مكونات لغة مشتركة لتسهيل متابعة نظم إدارة التراث وتوحيدها والإبلاغ عن نتائجها إلى أطراف ثالثة. وفي حالة التراث العالمي، يشكّل ذلك جزءاً من عملية الترشيح (القسم 5 من النموذج) كما يشكّل في مرحلة ما بعد الإدراج، جزءاً من تحليل "التقرير الدوري" و"تقارير حالة الصون".

إن عملية الترشيح للتراث العالمي تتطلب خديداً أن يكون نظام إدارة التراث القائم لممتلك فرد أو مجموعة من الممتلكات ("المبادئ التوجيهية"، الفقرتان 130 و132.5)<sup>82</sup> موثّقاً توثيقاً رسمياً، ويمكن للمف طلب الترشيح أن يشكّل مساهمة أساسية في إدارة الممتلك وأن يكون بمثابة الأساس المرجعي لقياس إدارة الممتلك وحالة صونه في السنوات القادمة<sup>83</sup>.

الغرض الثاني: إطار يضع كل شاغل من شواغل التراث في سياق عريض ويوضح الحاجة إلى مقارنة متكاملة لإدارة التراث.

يعمل نظام إدارة التراث في بيئة أوسع يمكنها فرض ضغوط على ممتلكات التراث الثقافي، والعكس بالعكس. غير أن هذه العلاقة تقدّم أيضاً سلسلة من الفرص (أنظر الجزء 2). ويمكن للإدارة الجيدة للضغوط والفرص أن تفيد الممتلك والمجتمعات المحلية المجاورة له، فيما تزيد أيضاً من القيم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

من بين المكونات التسعة، فإن "التحسينات" و"النتائج" هي الأكثر تأثراً بالاتصال المباشر مع السياق الأوسع (الممثل بالسهم المعكوسة الظاهرة في الرسوم البيانية). غير أن كل مكونات نظام إدارة التراث تعتمد على ذلك السياق، وينبغي أن تشارك مثليه.

ويضع الإطار كل شاغل من شواغل التراث في سياق واسع، ويشجّع على انتهاج مقارنة متكاملة لإدارة التراث، ويوضح ما يحتاج إليه نظام الإدارة وما يحقّقه، وما هي مساهمات نظم الإدارة الأخرى فيه (أنظر الجزء 1.4). وإنه من خلال تسهيل الشفافية والحوار، يتم الاعتراف على نطاق واسع بالفوائد التي تعود على المجتمع، ويجري استغلال مشاركة الأطراف المعنية والتغذية الاسترجاعية بفعالية أكبر.

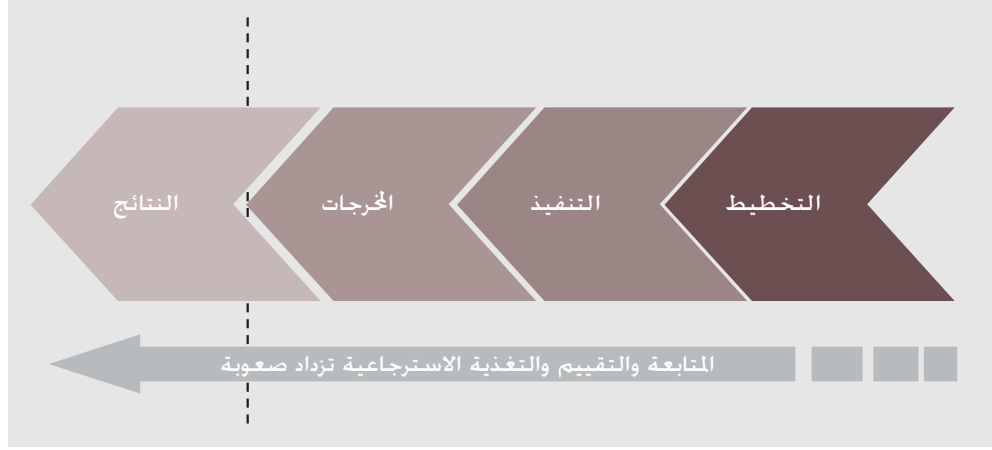
الغرض الثالث: إطار لتقييم وتحسين نظام إدارة التراث (مع نظم إدارة أخرى) من المعروف جيداً أنه فيما تتقدم الدورة الإدارية تزداد صعوبة تقييم مدى فعالية عمليات إدارة التراث ونتائجها (أنظر أدناه).

82. هذه النظرة العامة لنظام الإدارة يمكن أن يُقدّم بداته أو من حيث هو جزء من خطة إدارية.

83. UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011. Preparing World Heritage Nominations. (Second edition). Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual) p.91. <http://whc.unesco.org/en/activities/643/> (English web page).



## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4



رسم بياني 21: التقييم تزداد صعوبته خلال دورة الإدارة

وقد توجد صعوبة أكبر في تقييم ما إذا كانت الدعامة الأساسية للنظام الإداري. وهي الإطار القانوني والمؤسسي والمقاربة بشأن الموارد. فعالة حقًا.

ويمكن لعمليات التراث أن تبيّن أن النظام الإداري لممتلك معين أو مجموعة من الممتلكات يخفق في الوصول إلى تحقيق أهدافه أو أنه يحققها بشكل غير فعال. كما بإمكانها أن تعيّن نقاط قوة ونقاط ضعف محدّدة. غير أن فهم أثرها على مجالات أخرى من النظام الإداري أقل سهولة.

وقد يثبت أنه من الضروري تغيير نظام الإدارة. إما بسبب الشروط المرتبطة بكسب التسجيل في قائمة التراث العالمي أو الحفاظ عليه ("المبادئ التوجيهية" الفقرتان 117 و5.132). أو بسبب تبدلات (أكان مرغوب أم غير مرغوب بها) في الممتلك أو مجموعة الممتلكات التي تحتاج إلى معالجة (أنظر الملحق أ). ويُرجّح أن أي تغيير ستترب عنه تداعيات في النظام الإداري بأسره.

ويوفّر إطار المكونات التسعة قوائم تدقيق لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في نظام الإدارة القائم حاليًا. كما يوفّر بنية منطقية لاتخاذ أية توصية عندما يكون التغيير ضروريًا لحماية القيم. وفي مقدّماتها القيمة العالمية الاستثنائية. كما أنه يسهّل مراجعة احتياجات وإجازات نظام الإدارة على المستويات الإدارية المختلفة (المحلية والوطنية والإقليمية والدولية).

### توثيق نظام إدارة التراث وتقييمه

صيغة نموذجية قياسية لاستخدام الإطار  
يمثّل الجدول 12 صيغة نموذجية مصمّمة لاستخدام إطار المكونات التسعة لتوثيق وتقييم نظام إدارة التراث (أنظر على سبيل المثال 5- هـ من نموذج طلب الترشيح. "المبادئ التوجيهية" الملحق رقم 5). وهو يساعد المستخدم على تحديد ما إذا كانت المكونات التسعة جميعها تقع كليًا أو جزئيًا داخل نظام إدارة التراث الثقافي الأساسي. أو إن لم يكن الأمر كذلك، ما هي المساهمات الواردة إليه من نظم إدارية أخرى. وستوضح ذلك أمثلة ممتلكات التراث العالمي المعروضة أدناه. ويبين الملحق 5 من "المبادئ التوجيهية" أنه من المطلوب أن يتمّ توثيق نظام إدارة ممتلك التراث العالمي.

وقد تمّ تضمين الصيغة النموذجية على شكل برنامج الحاسوب (Word) لمستخدمي هذا الدليل. ويُطلب من المستخدمين عند الانتهاء من ملء الصيغة النموذجية العودة إلى الأقسام ذات الصلة والإجابة عن علامات الاستفهام وقوائم التدقيق عند توثيق أحد نظم إدارة التراث.

### جدول 12. الصيغة النموذجية التراثية لتوثيق نظام الإدارة

توثيق وتقييم مدى ملاءمة نظام إدارة التراث لممتلك ثقافي معين

1. اسم الموقع ومكانه:

2. وصف مختصر للموقع:

الصفات الأساسية:  
الأصالة:  
السلامة:

3. معايير التراث العالمي:

4. توثيق وتقييم نظام الإدارة للممتلك الثقافي

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أوجزُ الدعم الإضافي القائم من نظم إدارية ثانوية/أخرى أو أدوات موجودة لمعالجة الثغرات وتعزيز نظام الإدارة الأساسي</li> <li>• عيّن إجراءات/أدوات إضافية مطلوبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قِيم ملاءمته: الثغرات الموجودة والفرص الجديدة التي تم حديدها (استنادًا إلى طبيعة الممتلك وبعد العودة إلى الأقسام ذات الصلة من هذا الدليل)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صفُ نظام الإدارة الأساسي للممتلك الثقافي</li> </ul> <p>حيثما يلزم أبرزُ السمات الأساسية ذات الصلة أو أرفقُ المراجع ذات الصلة</p>	<p>إطار نظام الإدارة: ثلاث مناطق تسعة مكوّنات</p>
			الإطار القانوني (أو التفويض)
			الإطار المؤسسي
			الموارد
			التخطيط
			التنفيذ
			المتابعة
			النتائج
			المخرجات
			التحسينات (بما فيها ملخص الإجراءات الإضافية المطلوبة)

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

ويشكّل المثال التالي محاولة لتوثيق نظام إداري قائم تطوّر عبر فترة زمنية منذ أن تمّ تسجيل الموقع في قائمة التراث العالمي.

### جدول 13. مثال على نظام إدارة للتراث

توثيق وتقييم مدى مناسبة نظام إدارة التراث لممتلك ثقافي معين

1. اسم الموقع ومكانه: مدينة كاندي المقدّسة، سريلانكا



© James Gordon

2. وصف مختصر للموقع:

اقتباس من بيان القيمة العالمية الاستثنائية  
الأصالة  
اقتباس من بيان القيمة العالمية الاستثنائية  
السلامة  
اقتباس من بيان القيمة العالمية الاستثنائية

مدينة كاندي المقدّسة، سريلانكا

3. معايير التراث العالمي: (iv) (vi)

4. توثيق وتقييم نظام الإدارة للممتلك الثقافي

- أوجز الدعم الإضافي القائم من نظم إدارية ثانوية/أخرى أو الأدوات الموجودة لمعالجة الثغرات وتعزيز نظام الإدارة الأساسي
- عيّن إجراءات/أدوات إضافية مطلوبة

- قيّم ملاءمته: الثغرات الموجودة والفرص الجديدة التي تمّ حديدها (استناداً إلى طبيعة الممتلك وبعد العودة إلى الأقسام ذات الصلة في هذا الدليل)

- صّف نظام الإدارة الأساسي للممتلك الثقافي

إطار نظام الإدارة: ثلاث مناطق. تسعة مكونات

أخضع الموقع لـ 'قانون سلطة التطوير الحضري' و'لوائح المجلس البلدي'. مما يسمح بضبط أفضل للمنطقة الأوسع

أخضع الموقع لـ 'قانون الصندوق المركزي للثقافة' 1981. مما زاد التمويل لتنفيذ الأنشطة

الحاجة لضبط مناطق خارج منطقة المعالم والمنطقة الفاصلة الحاجة لاستقطاب مزيد من التمويل

'القانون الوضعي للآثار' الصادر عام 1940. تمت مراجعته عام 1988. ينظّم إدارة التراث في أرجاء البلاد كافة

تعود ملكية جزء من الممتلك للمجموعة البوذية وتخضع للقانون الوضعي للآثار

الإطار القانوني (أو التفويض)

عناصر

	الإطار المؤسسي	دائرة الآثار هي المؤسسة المسؤولة سلطات 'المعبد' التي يرأسها الوصي الأكبر هي المسؤولة عن 'معبد السنن المقدس' (الطقوس اليومية، الموكب السنوي، إلخ) وإدارته.	الحاجة إلى آلية لجمع الأطراف المعنية كافة معاً الحاجة إلى مشاركة أكبر للرهبان في عملية اتخاذ القرار	تم تشكيل 'جمعية موقع التراث العالمي المقدس' برئاسة محافظ المدينة وعضوية الأطراف المعنية ذات الصلة كافة.
عناصر	الموارد	البشرية: الأغلبية هم موظفو دائرة الآثار المالية. تمويلات سنوية من الحكومة المركزية، جمع أموال من رسوم دخول السائحين الأجانب من قبل 'المعبد'. الفكرية: المعرفة المتراكمة ضمن الدائرة.	عدم ملاءمة موظفي دائرة الآثار والحاجة إلى مرونة أكبر في توظيف مجموعة متنوعة من المهنيين. الحاجة للاستعانة بنشاطات خارجية. نقص في التمويل. الحاجة إلى استقطاب معرفة جديدة وخاصة تلك المتصلة بالقيمة العالمية الاستثنائية.	تولي الصندوق المركزي للثقافة أعمال الصون. بدء الاستعانة بمصادر خارجية. استقطب الصندوق المركزي للثقافة تمويلات إضافية. لا يزال يتعين القيام بمزيد من التحسينات.
عمليات	التخطيط	التخطيط للصون من قبل دائرة الآثار على أساس سنوي.	الحاجة للتخطيط للمدى البعيد بهدف ضمان حماية القيمة العالمية الاستثنائية الافتقار لعملية مشاركة أكبر ضمن دائرة الآثار مقارنة التخطيط المبنية على القيم هي مقارنة جديدة	استخدام اللجنة الجديدة التي أنشئت لتقود مقارنة التخطيط الجديدة باستخدام العملية التشاركية واستخدام الموارد كافة من مختلف الأطراف المعنية. تمت مناقشة مفهوم القيمة العالمية الاستثنائية للمرة الأولى داخل 'لجنة المدينة المقدسة'. أداة تعرف باسم 'تخطيط المدينة المقدسة' استخدمت منذ عام 1949.
	التنفيذ	تنفيذ المشاريع من قبل موظفي دائرة الآثار.	الحاجة إلى الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة الحاجة للاستفادة من دعم أطراف معنّية أخرى. مراقبة التخطيط يجب أن تتولاه البلدية التي تباشر سلطة 'قانون سلطة التطوير الحضري'.	في غياب خطة إدارية شاملة، فإن تنفيذ كل مشروع تضعه الدائرة أو اللجنة تنفذه المؤسسة/ المؤسسات المعنية بتمويلها الخاص. مراقبة التخطيط تتولاه البلدية مع فريق من جميع الهيئات ذات الصلة.

## تعريف وتقييم وتحسين نظم إدارة التراث 4

		عمليات		
	<p>لجنة مشتركة مع دائرة الآثار والصندوق المركزي للثقافة وقانون سلطة التطوير الحضري والبلدية للموافقة على التطوير العمراني ومراقبته. بحث تطوّر العمل في اجتماعات شهرية للجنة فيما تراقب الهيئات الفردية عملها.</p>	<p>الحاجة لجهود متابعة أكبر في المنطقة الأوسع. الحاجة لحماية جميع الصفات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية. الحاجة لوجود مراقبة أكبر على الممتلك وعلى المنطقة الفاصلة.</p>	<p>أنشأت دائرة الآثار ممارسات المتابعة للعمل الجاري تنفيذه. تقوم دائرة الآثار بتفتيش منتظم بشأن البناء غير الشرعي في الممتلك.</p>	<p>المتابعة</p>
	<p>حماية القيمة العالمية الاستثنائية واستدامتها من خلال مشاركة أكبر. توفير فوائد ممتلك التراث العالمي للمجتمع المحلي.</p>	<p>الافتقار للوعي بين أفراد المجتمع المحلي بالقيمة العالمية الاستثنائية.</p>	<p>تلتزم دائرة الآثار بحماية قيم التراث بما فيها القيمة العالمية الاستثنائية. التزم الرهبان المسؤولون عن الممتلك الديني بتسهيل نشاطات الطقوس والشعائر.</p>	<p>النتائج</p>
	<p>توفير برنامج لصون الأجزاء المملوكة للقطاع الخاص من الممتلك بهدف تحقيق فوائد اقتصادية للمجتمع المحلي. توفير البنية التحتية حسب الخطط المعدة. توفير التسهيلات أثناء المهرجانات.</p>	<p>الحاجة لصون/مراقبة الأجزاء من الممتلك المملوكة للقطاع الخاص. إنشاء مرافق البنية التحتية للأنشطة الشعائرية.</p>	<p>صون المواقع الأثرية والمباني والرسوم من مكوّنات مختارة في الممتلك التي تضمن حماية القيمة العالمية الاستثنائية. استمرار النشاطات الدينية التي يقوم بها الرهبان والحارس الديني التي تعزز القيمة العالمية الاستثنائية.</p>	<p>المخرجات</p>
			<p>ساد شعور بأن 'لجنة المدينة المقدسة' بحاجة إلى سلطة قانونية؛ مشروع قانون لتمكين اللجنة هو قيد الإعداد.</p>	<p>التحسينات (بما فيها ملخص الإجراءات الإضافية المطلوبة)</p>

# الملحق أ

## إطار لوضع وتنفيذ ومتابعة خطة إدارية

يوسّع الملحق أ البحث حول "عملية التخطيط" التي تم تناولها في الجزء 3.4. ويهدف إلى توفير المساعدة على وضع الخطة الإدارية المطلوبة في القسم 5 من نموذج طلب الترشيح للتراث العالمي. إن التخطيط الإداري يكتسب شعبية متزايدة بوصفه أداة لحماية قيم التراث. وبخاصة القيمة العالمية الاستثنائية ضمن عملية التراث العالمي. ويتطلب إعداد خطة إدارية وتنفيذها مساهمات من المكونات التسعة لنظام إدارة التراث (أنظر الجزء 4). وهي فرصة لتوثيق نظام/نظم الإدارة في الممتلك بطريقة منسّمة. كما يساعد على تحديد أية ثغرة في النظام القائم، الذي يوقّر بدوره التغذية الاسترجاعية لتغييرها أو تحسينها. وهذه المعلومات مطلوبة للأجزاء 1.3 هـ، 5.4 و6 من نموذج طلب الترشيح.

وقد وُضع الملحق تحت العناوين التالية:

- أ.1 المقدمة: الخطة الإدارية ضمن نظم الإدارة
- أ.2 عملية التخطيط الإداري
- أ.3 محتوى خطة الإدارة

### أ.1 المقدمة: الخطة الإدارية ضمن نظم الإدارة

#### التخطيط الإداري: نظرة عامة

أصبح "التخطيط الإداري" بدون شكّ واحداً من أكثر الأدوات المألوفة ضمن منظومة التراث العالمي. فالدول الأطراف وأعضاء لجنة التراث العالمي والهيئات الاستشارية تستخدم التخطيط الإداري كأداة لتقييم التزام الدولة الطرف بالحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية لممتلك معيّن. وكذلك لضمان توفير الفوائد للمجتمع. وبت مصطلح "الخطة الإدارية" يُستخدم بشكل أكثر تواتراً ويؤكد على مخرجات تخطيط الأداة بدلا من المقاربة الإدارية والعملية الإدارية التي تتألف منها.

إن التخطيط الإداري والخطة الإدارية التي ينتجها ينبغي أن يتمّ فهمها من خلال العلاقة بنظام أو بنظم الإدارة المضيفة كما تم وصفه وتوضيحه في الجزء 4 (أنظر أيضًا الصفحات 89-91 من وثيقة *Nomination Manual*). وينبغي للخطة الإدارية أن تكون انعكاساً للنظام الإداري برمته. إن هذه الخطة بوصفها أداة توثق النظام الإداري الشامل. تشكّل فرصة لوصف وتقييم نظام إداري معيّن. وبالتالي فإنه يمكنها أن تُظهر كيف ستعمل الدولة الطرف على الحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك.

وفي حالة التراث العالمي. تكون حماية الصفات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية هي الهدف الأساسي. غير أنه لا يمكنها أن تكون الهدف الوحيد. وكما هو موضح أدناه في "عملية التخطيط الإداري". تتناول الخطة الإدارية القيم الثقافية الشاملة للممتلك والتغييرات في المنطقة المجاورة للممتلك مباشرة التي قد يكون لها تأثير على تلك القيم. إن هذه المقاربة الشاملة هي إحدى خصائص مقاربة التخطيط الإداري بما أنها تستلزم ترابطاً مع خطط أخرى (مثل خطط استخدام الأراضي المحلية أو الإقليمية أو خطط التطوير العمراني) ومع الأطراف المعنية من خارج منظومة التراث.

يهدف التخطيط خارج الحدود المادية للممتلك إلى توفير حماية أفضل للقيمة العالمية الاستثنائية والقيم الثقافية الأخرى. وإلى الحفاظ على تلك الفوائد التي يوقّرها التراث للمجتمع والتي يمكن للممتلك أن يكتسبها من المشاركة المجتمعية الأوسع (أنظر الجزء 3.2 حول التنمية المستدامة).

## نصائح

يرتبط إعداد خطة إدارية ارتباطًا وثيقًا بإعداد ملف طلب الترشيح. وحالما يتم تثبيت القيمة العالمية الاستثنائية، يكون من المستحسن البدء بتقييم النظم الإدارية فيما يتعلق بالجزء 5 من نموذج طلب الترشيح ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) والبدء بالعملية المبينة أدناه. وينبغي استكمال ملء الأجزاء 4 و5 و6 من النموذج ("المبادئ التوجيهية" الملحق 5) باستخدام المعلومات التي تم جمعها للخطة الإدارية.

يتمثل الهدف الرئيسي لعملية التخطيط الإداري في الحماية الاستراتيجية الطويلة الأجل لمواقع التراث الثقافي. وإن جزءًا أساسيًا من ذلك هو وضع إطار لاتخاذ القرار وإدارة التغيير في ممتلكات تراث ثقافي معيّن. وعندما يتم توثيق هذا الإطار جنبًا إلى جنب مع الأهداف والأغراض والإجراءات الإدارية التي يحددها الجهد الجماعي لأولئك المشاركين في إدارة ممتلكات التراث الثقافي، يشار إليها باسم "خطة إدارة". إن خطة الإدارة في الأساس هي وثيقة التوجيه التي وُضعت ضمن نظام إداري معيّن والتي تقدّم وصفًا له. إنها أداة مهمّة لجميع مراحل الدورة الإدارية (التخطيط والتنفيذ والمتابعة) في ممتلكات تراث ثقافي وهي بحاجة إلى مراجعة دورية وإلى التجديد.

### الخطة الإدارية بوصفها جزءًا لا يتجزأ من نظام الإدارة

يعمل نظام الإدارة الأساسي لـ "جسر فيسكايا" على مستوى المقاطعة. وهو محمي قانونيًا من قبل حكومة الباسك (وهي حكومة مقاطعة في إسبانيا). إن الهيئة المسؤولة قانونيًا عن الحماية والإدارة المباشرة لجسر فيسكايا هي مجلس مقاطعة بيسكايا. وهي السلطة المحلية المسؤولة عن مقاطعة بيسكايا التي يقع فيها الجسر. وتنتج المؤسسات

© UNESCO



جسر فيسكايا (إسبانيا)

نفسها الموارد المطلوبة أو تعمل على توفيرها. وقد تم تأسيس لجنة لصون المعالم لتعمل على جمع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة كما تم وضع خطة إدارية. كذلك يشكل هذا الموقع مثالًا مثيرًا للاهتمام لتوكيل شركة خاصة بالإدارة العادية والصيانة. كما أنه مثال على معلم تراثي صناعي فرد يدار بطريقة تمكّنه من أن يساهم في محاولة أوسع لتنمية مدينة بيلباو بأسرها في اتجاه مختلف بعد ما انتهى ماضيها حينما كانت تنتج صناعات ثقيلة.

## خطة الإدارة

إن خطة الإدارة أداة جديدة نسبيًا حدّد وتضع الاستراتيجية والأهداف والإجراءات والإنشاءات التنفيذية الملائمة لإدارة التراث الثقافي وتطويره حيثما يلزم بطريقة فعّالة ومستدامة بحيث تتمّ المحافظة على قيمه للاستخدام والتقدير الحالي والمستقبلي. إنها توازن احتياجات التراث الثقافي مع احتياجات "مستخدمي" التراث والهيئات الحكومية المسؤولة و/أو الهيئات المجتمعية أو الخاصة وتنسّق فيما بينها.

وبتفاوت سياق الخطة الإدارية وطبيعتها بشكل كبير. وذلك اعتمادًا على نوع الممتلك. فعلى سبيل المثال. تكون الخطة الإدارية لموقع أثري أو لمركز حضري أكثر تعقيدًا من تلك التي توضع لبنى فرد. كما تعتمد الخطة أيضًا على طبيعة نظام الإدارة الأساسية. وستحدّد الخطة كيفية العمل على استدامة القيمة العالمية الاستثنائية (القيمة العالمية الاستثنائية المحتملة في حالة الترشيح) من خلال الحماية والصون وتبيّن التدابير العملية الفعّالة لتحقيق نتائج الصون على أرض الواقع.

- وكما سبق إيضاحه. فإن إنتاج خطة إدارية هو نتيجة لمقاربة جماعية وتشاركية. وهي توفّر:
- في حالة التراث العالمي. التزامًا رسميًا بتعزيز التعهّدات التي تفرضها اتفاقية التراث العالمي؛
- الفرص للأطراف المعنية كافة<sup>84</sup>. بخاصة أصحاب الممتلكات والمدبرين. للمشاركة وللحصول على فهم مشترك للممتلك. ما يؤدي إلى دعم قوي للخطة؛
- وصفًا واضحًا للممتلك من حيث هو أساس لتقييم قيمه. وبخاصة قيمته العالمية الاستثنائية؛
- وصفًا شفافًا للكيفية التي يعمل بها النظام القائم وكيف يمكن تحسينها؛
- بيان القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك الثقافي. كما وافقت عليه لجنة التراث العالمي أو كما تمّ اقتراحه للجنة. يحدّد الصفات التي ستتمّ إدارتها. وشروط الأصالة والسلامة التي ينبغي الحفاظ عليها؛
- تقييم القيم الأخرى للممتلك بما أنه ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في إدارته؛
- نظرة عامة لظروف الممتلك الحالية والعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر إيجابًا أو سلبًا على الصفات وعلى الأصالة والسلامة؛
- رؤية جماعية لإدارة الممتلك (مثلا. أين ينبغي أن تكون في السنوات العشرين إلى الثلاثين القادمة)؛
- مجموعة من السياسات الإدارية و/أو الأهداف التي تحقّق الرؤية. في فترة تمتدّ عادة لحوالي خمس سنوات؛
- سلسلة من الإجراءات (للصون. التفسير. العرض. المساهمة في المجتمع. إلخ.)؛
- استراتيجية تنفيذ. بما في ذلك المتابعة والمراجعة؛
- التكامل حيث يكون ضروريا للخطة أو للنظم المتعددة. أو ضمان أن يتمّ بعضها بعضًا؛
- فوائد التراث للمجتمع الذي يضمن بدوره الفوائد للممتلك (تعزيز القيم كافة وضمن أشكال جديدة من الدعم المجتمعي).

بإمكان الخطة الإدارية أن:

- تصف النظام الإداري الشامل للممتلك؛
- توفّر هيكلًا لتحليل العمليات المعقّدة؛
- توفّر إطارًا لإعداد قرارات مستنيرة وإدارة التغيير؛
- توفّر مبادئ توجيهية لتنسيق الأنشطة/المسؤوليات على الموقع؛
- تساعد في إدارة التعاون بين المجموعات المختلفة ذات المصلحة في القطاعين العام والخاص؛
- تضمن كون التدخّلات مصمّمة بعناية لحماية القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الأخرى طالما أنها منسجمة مع حماية القيمة العالمية الاستثنائية؛
- تساعد في ترشيح الموارد القائمة وتسهيل التمويل.

84. في هذا الإطار. يمكن للأطراف المعنية أن تتكوّن من السكان المحليين. السكان الأصليين. أصحاب الأملاك والمدبرين. الحكومة على جميع المستويات. المصالح التجارية بما فيها السياحة. المنظمات غير الحكومية.



كما ينبغي للخطة أن تعكس:

- مشاركة الأطراف المعنية الرئيسية والمجتمع الأوسع منذ البدء في إعداد الترشيح. وإدراكًا مشتركًا لمفهوم التراث العالمي وللآثار المترتبة عن الإدراج في قائمة التراث العالمي لإدارة الممتلك:
- فهمًا مشتركًا لنظام الإدارة الحالي (الإطار القانوني والتنظيمي. والإنشاءات الإدارية والمقاربات) ولخطط وسياسات التطوير العمراني. فضلا عن استخدامات الأراضي التي توجد حاليًا في الممتلك:
- فهمًا مشتركًا بين الأطراف المعنية للقيمة العالمية الاستثنائية لممتلك التراث. ولشروط الأصالة والسلامة. وللعوامل المؤثرة على الممتلك:
- المسؤولية والدعم المشتركين بين الأطراف المعنية كافة لمقاربات الإدارة وللإجراءات اللازمة للحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك:
- مقارنة شاملة للتخطيط ولتقاسم المهتمات بين السلطات والأطراف المعنية كافة لوضع إطار عملي وملائم لاتخاذ القرار لضمان إدارة مستدامة للممتلك مستمرة إلى المستقبل:
- وجود الإنشاءات الإدارية لتنفيذ الخطة واستعداد وقدرة على تحقيق الإجراءات الإدارية المطلوبة. وبهذه الطريقة تكون الخطة 'وسيلة لتحقيق غاية' (وليست غاية في حد ذاتها وهو ما يشكل خطرًا في عملية التخطيط).

وينبغي لمحتويات الخطة أن:

- تركز على حماية القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك فيما تستجيب لقضايا الإدارة ذات الصلة محليًا:
- توفر معلومات أساسية حول حالة صون الممتلك. بما في ذلك وصف ملائم عنها:
- تصف النظام الإداري: التدابير التشريعية والتنظيمية وسياسة الحماية. والإنشاءات الإدارية والممارسات التي تجري في الممتلك (تلك السارية فعلا وليس ما هو قابل منها للتطبيق من حيث المبدأ فحسب):
- يسهل الوصول إليها ويسهل فهمها من قبل الأطراف المعنية كافة. وتتجنب الإفراط في استخدام اللغة الاصطلاحية:
- توفر رؤية وأهدافًا طويلة المدى لموقع التراث العالمي وللإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف:
- توجز حالة الخطة الإدارية من حيث علاقتها بالخطط الأخرى (التطوير العمراني/ الصون) المعمول بها في الممتلك:
- تكون مفيدة لأهداف التربية والتنمية المستدامة:
- تأخذ إدارة المخاطر في الحسبان:
- تكون استراتيجية في مقاربتها: تستفيد من الدروس المستخلصة من إجراءات الماضي لتحسين تقدير اتجاه الإدارة في المستقبل:
- تصف الكيفية التي سيتم بها تنفيذ الخطة والنظام الإداري. ومتابعتها ومراجعتها:
- تضع الخطوط العريضة للخطة النهائية ولإجراءاتها المتوقعة المرتبطة مباشرة بالموارد.

يتضمن وضع خطة إدارية مهمتين متكاملتين هما: العملية (التخطيط والتنمية) والمحتويات (المرجات والنتائج - الخطة بوصفها أداة إدارية).



منطقة القنوات الموحدة المركز المنشأة في القرن السابع عشر داخل زينغلغراخت في أمستردام (المملكة الهولندية)

### هدف خطة الإدارة

هدف خطة الإدارة لمنطقة القنوات الموحدة المركز المنشأة في القرن السابع عشر داخل زينغلغراخت في أمستردام

تصف خطة الإدارة كيف أن على الأطراف التي تضطلع بمسؤوليات حكومية أن تعمل على حماية القيمة الثقافية والتاريخية الفريدة لقنوات أمستردام الموحدة المركز المنشأة في القرن السابع عشر داخل منطقة زينغلغراخت بوصفها تراثًا عالميًا.

تمثل خطة الإدارة توجيهات عامة لصون وإدارة الممتلك - القنوات الموحدة المركز المنشأة في القرن السابع عشر والمنطقة

الفاصلة الواقعة داخل زينغلغراخت المحددة لحمايتها. وجمع الخطة سياسة الأطراف المختلفة المسؤولة لإيجاد رؤية واحدة مشتركة بشأن إدارة طويلة الأجل لموقع التراث العالمي المعني. وقد جرى التنصيص على هذه الرؤية المشتركة والاتفاقات المتعلقة بالحماية والإدارة في ميثاقين تم وضعهما بين السلطات ذات المسؤولية المشتركة: مدينة أمستردام، ومقاطعة أمستردام المركزية، ومجلس مياه أمستل وغوي وفيخت. ويشكل الميثاقان الموقعان جزءًا من خطة الإدارة. كما هو شأن "إعلان النوايا" الصادر عن الأطراف المعنية بالممتلك.

### المبادئ الأساسية

إن على خطة الإدارة الخاصة بمنطقة القنوات الموحدة المركز داخل زينغلغراخت في أمستردام أن تستوفي الشروط التي وضعتها لجنة التراث العالمي. وينبغي عليها أن تلتزم، على وجه التحديد، بالمبادئ الأساسية الأربعة التالية:

- الفعالية- ينبغي على الخطة أن تضمن تحقيق الهدف؛
- الاتساق- ينبغي على وجهة النظر والأهداف والتدابير والمهام أن تكون متنسقة؛
- الوظيفية - ينبغي على الخطة أن تكون عملية؛
- الواقعية - ينبغي على الخطة أن تكون قابلة للتحقيق وللتنفيذ.

ومن أجل استيفاء هذه المبادئ الأساسية، تصف خطة الإدارة:

- إقرارا موقعاً من قبل كل من مدير الممتلك والسلطات المسؤولة والأطراف المعنية (بوصفهم شركاء في الموقع) يتضمن تفاصيل مشاركتهم المباشرة، ورؤيتهم المشتركة، واتفاقهم على توحيد جهودهم لحماية وصون الممتلك والمنطقة الفاصلة. وسيشكل ذلك ملحقاً بملف طلب الترشيح.
- دورة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، والتعديل وإعادة التقييم لخطة الإدارة، التي وضعت من قبل مدير الممتلك وعول "مكتب التراث العالمي" على تنسيقها.
- تخصيص الموارد: توفير القوى العاملة الكافية، والخبرات ذات الصلة، والوقت الكافي سيجري تقديره وإعداده للعمل في مشروع الخطة التي سيتم وضعها لـ "مكتب التراث العالمي".
- التمويل من قبل "مكتب التراث العالمي": خطة مشروع توضع لهذا الغرض من قبل مقاطعة أمستردام المركزية تتضمن أرقاماً حول التنفيذ. وصف متوازن وشفاف لتنفيذ نظام الإدارة (خطة الإدارة، الفصل 4 حديداً، اتفاقيات متعلقة بالمهام، الكفاءات والمسؤوليات، والفصل 3 القسم 6.3، تحسين الإدارة: الخطة التشغيلية وخطة العمل).
- إن مهمة "مكتب أمستردام للتراث العالمي" الذي سيتم إنشاؤه هي تحقيق تنفيذ الخطة وتوجيه وتنسيق تنفيذها.
- سيتم تقييم قابلية تشغيل خطة الإدارة بشكل عملي ويجري تعديلها حيثما تقتضي الضرورة ذلك.

(المملكة الهولندية 2009، 'منطقة القنوات الموحدة المركز المنشأة في القرن السابع عشر داخل زينغلغراخت في أمستردام'، وثيقة طلب الترشيح، صفحة 53).

## أ. 2 عملية التخطيط الإداري (مراحل مختلفة)

### عملية التخطيط الإداري

يوجز هذا القسم مراحل متعدّدة في عملية إعداد خطة إدارية للتراث العالمي. إن أهمية العملية مساوية لأهمية المنتج النهائي لتطوير فهم جماعي للقيمة العالمية الاستثنائية. ولكسب إجماع المعنيين كافة وللمشاركة في تحمّل مسؤولية حماية الممتلك. وتمثّل الخطة أداة للحفاظ على تواصل الحوار مع الأطراف المعنية وللمراجعة المستمرة لحماية القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الأخرى.

ويمكن لعملية التخطيط الإداري أن تبدأ في إطار واحد من ثلاثة سيناريوهات مختلفة هي التالية:

1. أثناء الإعداد للترشيح.
2. لممتلك قد تمّ تسجيله في قائمة التراث العالمي.
3. مراجعة خطة إدارية قائمة/ خطة رئيسية/ خطة صون.

بالنسبة للسيناريو الأول. فإن اتّباع كل خطوة من الخطوات الموجودة في هذا الجزء بصورة منهجية سيساعد في استكمال الأقسام 1.3 هـ. و5.4 و6 من نموذج طلب الترشيح.

وبالنسبة للسيناريوين 2 و3. فإن بعض الخطوات تكون قد تمّت تغطيتها فعلا. على سبيل المثال. إن بيان القيمة العالمية الاستثنائية اليوم أصبح جزءًا ضروريًا من عملية الترشيح. غير أنه بالنسبة لممتلك مسجّل في قائمة التراث العالمي. يمكن أن يكون موجودًا بالفعل وليس بالإمكان تغييره.

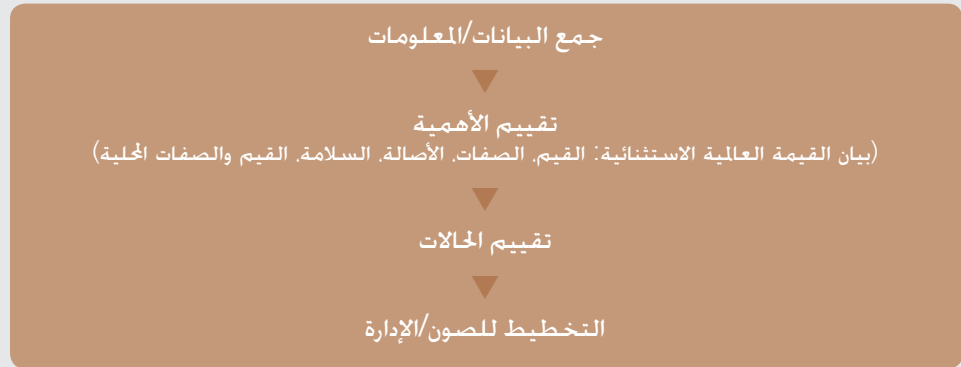
أما بالنسبة لمراجعة خطة إدارية. فإنه من الضروري إجراء تقييم شامل للنجاحات والإخفاقات ونقاط الضعف في الخطة أو الخطط القائمة ومعالجتها (أنظر الجزء 5.4). وكان عدد ضئيل من الخطط الإدارية السابقة قد بُني على بيانات قيمة عالمية استثنائية جرى إقرارها. إذ لم تكن تلك البيانات مطلوبة حتى عام 2007. كما أنه لم يتمّ إدخال شرط السلامة سوى في عام 2005 في إدارة ممتلكات التراث الثقافي العالمي. فمن غير المتوقع إذن أن نجد انعكاس تأثير هذين العنصرين الجديدين في الخطط الإدارية الأقدم عهدًا.

يمرّ وضع خطة إدارية بالمراحل التالية:

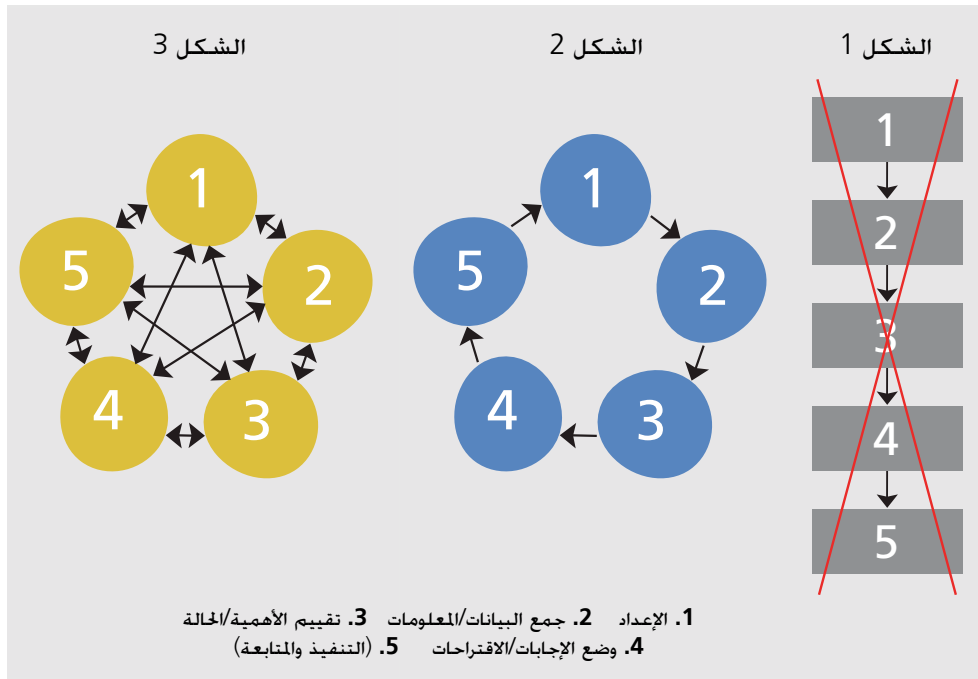
- المرحلة الأولى: الإعداد
- المرحلة الثانية: جمع البيانات/المعلومات
- المرحلة الثالثة: تقييم الأهمية/الحالة
- المرحلة الرابعة: وضع الاستجابات/المقترحات

وسوف يتمّ أدناه تحري هذه المراحل وبحثها بالتفصيل. وتأسس عملية التخطيط التي يملونها على المقاربة المبنية على القيم الوارد ذكرها في الجزء الثاني والجزء 3.4 من هذا الدليل.

### جدول 14: المقاربة المبنية على القيم لتخطيط إدارة التراث العالمي



إن عملية التخطيط التي تتطلبها التخطيط الإداري ليست في خطّ مسترسل ولا هي من القمة إلى القاعدة (كما يبيّن الرسم البياني 22 الوارد أدناه) بل هي دائرية كما يظهر في الشكل 2. وهي من الناحية المثالية عملية تكرارية كما هو مبين في الشكل 3. حيث خيل كل مرحلة باستمرار إلى مراحل أخرى سابقة أو لاحقة. على سبيل المثال، حين يتمّ تقييم حالة أحد الممتلكات، قد يكون من الضروري العودة إلى مرحلة جمع البيانات لجمع معلومات تكميلية. ويتضح هذا التفاعل في الرسم البياني 22. ومن ناحية أخرى، فإن لعملية التخطيط صلات قوية بالتنفيذ والمتابعة، وهما يمكن أن يتكشفا بالتوازي. لأن الخطة الإدارية ليست وثيقة ثابتة لكنها تستدعي مراجعة مستمرة. وبالرغم من أن التنفيذ والمتابعة عمليتان منفصلتان، غير أنه تمّ خديدهما في الرسم البياني ضمن الرقم 5 لتوضيح ارتباطهما المستمرّ بعملية التخطيط.



رسم بياني 22: طبيعة عملية التخطيط

#### المرحلة الأولى: الإعداد

يمكن النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة ما قبل الإعداد عندما يتمّ وضع أرضية العمل وكسب التوافق حول أهداف عملية التخطيط الإداري وتحديد الذين ينبغي أن يشاركوا فيها.

#### الخطوات التحضيرية

يجب أن يتمّ الترخيص بإعداد خطة إدارية من قبل المؤسسة ذات الصلة وينبغي أن تحصل على الدعم من الأطراف المعنية الرئيسية التي ستتولّى الموافقة على اعتمادها وتتيح تنفيذها وخديتها. وقد يتطلب اعتماد الخطة أيضاً موافقة من أصحاب الأملاك أو من لجنة التراث العالمي، أو يستدعي مصادقة رسمية من منظمات متعدّدة (حكومية أو خاصة) جُمع معاً لهذا الغرض (في حالة التراث العالمي، ربما تكون جزءاً من عملية الترشيح).

غالباً ما تكون السياسة على المستوى الوطني هي التي تقود إلى اعتماد التخطيط الإداري وإلى جعله

شروطًا. لكن الدافع لإطلاق الخطة ووضعها ينبغي أن يكون على مستوى الممتلك (أو على المستوى المحلي في حالة مجموعة من الممتلكات). وأنه لمن الجيوي ضمان مشاركة الأطراف المعنية كافة على قدم المساواة ولا بد أن ينمو لديها حس بامتلاك العملية والخطة التي تنتجها.

إن مهارات إدارة المشاريع مفيدة جدًا في هذه المرحلة لتحديد المسار الحاسم أو البرنامج الدقيق لعملية التخطيط الإداري ولضبط توقيتها وميزانيتها بعدما يتم البدء بها. ويجب تعيين شخص أو فريق (في حالة الممتلكات المركبة أو مجموعة الممتلكات) وأن توكل إليه مسؤولية إدارة "المشروع" (أي إدارة عملية التخطيط الإداري) في هذه اللحظة.

#### من يقود الخطة ويؤديها؟

ينبغي على المنظمة أو المنظمات القائمة لنظام الإدارة الأساسي (الجزء 1.4). بالتشاور مع الآخرين. أن تجمع فريقًا للمشروع بقيادة شخص كفوء يكون قادرًا على تنسيق المهارات المختلفة لبدء العملية ويعتبر الموارد المالية والمؤسساتية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة. ويعمل هذا القائد على تنسيق الأنشطة التي يقوم بها الآخرون. ويكون هو المحرك الرئيسي لإعداد الخطة. معطيا الأولوية عند جميع فريق العمل للاختصاصيين الداخليين و/أو لأولئك الذين سينفذون الخطة الإدارية.

ويتّم في بعض البلدان توظيف استشاريين خارجيين لقيادة العملية. في مثل هذه الحالة. ينبغي أن يقتصر دورهم على توجيه العملية. على أن تشارك الأطراف المعنية أيضا بقيادة العملية وتشعر بامتلاك الخطة. وينبغي أن تكون واضحة بنود تعيين الاستشاريين أو التوصيف الوظيفي الخاص بعملهم. كما لا بد أن يكون الفريق العامل في إطار الخطة ملتمًا إلمامًا جيدًا بالنظام الإداري القائم والمطبّق على الممتلك (أو الممتلكات) المعنية. ويشرف في بعض البلدان فريق توجيه على وضع خطة العمل وعلى تنفيذها ومراجعتها.

#### نصائح

◀ إن فريق توجيه مؤلّف من رسميين على أعلى مستوى ينتمون لنظم الإدارة الأساسية وغيرهم من الذين شاركوا في عملية الترشيح بإمكانهم أن يظهروا تقدّمًا وأن يطلبوا أي دعم تدعو الحاجة إليه.

#### فريق المشروع ومسؤولياته

يحتاج قائد الفريق إلى جمع فريق عمل مؤلّف من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءات متعددة التخصصات والتي تصل مجتمعة إلى:

- فهم لشروط اتفاقية التراث العالمي ولجنة التراث العالمي.
- معرفة محلية مفضّلة بالممتلك وقيمه التراثية. وفهم جيد للعوامل التي تؤثر فيه.
- فهم لنظم إدارة التراث والنظام الخاص أو (النظم الخاصة) المعمول به/بها للممتلك قيد النظر.
- فهم للممتلك قيد النظر. من حيث الصون الفني ومن ناحية الخلفية التاريخية كليهما.
- فهم الأطر القانونية والتنظيمية والسياسية التي ينبغي أن تتم إدارة الممتلك ضمنها.
- فهم القضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على الممتلك ومحيطه وعلى الأطراف المعنية به (وكيف يؤثر الممتلك على القضايا الاجتماعية والاقتصادية).
- قدرات خاصة بإعداد برامج عمل محدّدة التكاليف.
- مهارات في التواصل بفعالية (كتابيًا وشفويًا في آن معًا).
- خبرة في إدارة المعلومات.
- مهارات في التفاوض والدعوة والتيسير.
- حسّ سياسي وقدرة على بناء العلاقات والمصادقة مع الآخرين.

- مرونة/رحابة صدر واستعداد للتعرف على احتياجات الآخرين.
- مهارات إدارة المشاريع.
- معرفة مباشرة بـ "المستخدمين النهائيين" وقدرة على المشاركة معهم (مثل الزائرين والمجتمعات المحلية).

ويجب على قائد المشروع في مرحلة ما قبل التخطيط. أن يقرّر بالتشاور مع الأعضاء الآخرين في فريق العمل ومع السلطات المعنية. ماهية الوزن النسبي الذي سيخصّص للعناصر الأربعة من المشروع: الموارد (البشرية والمالية) والوقت والنوعية والنطاق - لكي يجري تعديلها في الوقت الذي يتمّ فيه إيضاح أهداف المشروع. إن هذه العناصر جميعها مترابطة ولا بدّ من إدارتها بفعالية لضمان نجاح عملية التخطيط الإداري. كذلك ينبغي لمرحلة ما قبل التخطيط أن توجز أولاً نطاق المشروع (في هذه الحالة الممتلك أو الممتلكات التي تكون هدفاً لعملية التخطيط الإداري. وأن تضع مخططاً أولياً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها). وعندما يُقرن النطاق بجدول زمني وبميزانية محدّدة. يمكن حينذاك توزيع الموارد البشرية والمالية.

وبالتالي. ينبغي على قائد الفريق:

- أ. تحديد نطاق النشاط ووضع برنامج.
- ب. تقييم المهارات المطلوبة.
- ج. تحديد الأطراف المعنية الأخرى.
- د. تحديد طبيعة العملية التشاورية (المقارنة التشاركية).
- هـ. إعداد جدول زمني.
- و. تحديد ما يلزم من الموارد المالية والبشرية والتجهيزات الفنية إلخ.

ويجب أن يجتمع فريق التوجيه المؤلّف من ممثلين عن الأطراف المعنية الرئيسية للإشراف على عمليات التخطيط والتنفيذ. وبالنسبة للترشيح للتراث العالمي. فإن ذلك يجب أن يسبق مرحلة ما قبل التخطيط.

إن وجود فريق توجيه أمرٌ أساسي بالنسبة للممتلكات التي تتجاوز نطاق منطقة إدارية واحدة (تقريباً هذه هي الحال دائماً بالنسبة للمناظر الطبيعية الثقافية وللممتلكات المتسلسلة) أو بالنسبة للدول (الممتلكات العابرة للحدود). وينبغي للفريق أن يُدعى للاجتماع في أقرب مرحلة ممكنة. كما ينبغي وضع برنامج زمني لاجتماعاته ومشاوراته المنتظمة.

### تحديد الأطراف المعنية

الطرف المعني هو أي شخص أو منظمة يمكن أن يتأثر بالخطة أو قد يؤثر في نجاحها. والأطراف المعنية الأخرى هي تلك التي لديها استحقاق ناتج عن التزام أو متأثّر من مقتضيات القانون. وهي تقع ضمن أربع فئات عريضة:

- تلك المشاركة في نظام إدارة التراث الأساسي (المؤسسات التي تملك المواقع التراثية وتديرها).
- المالكون لمواقع التراث من القطاع الخاص.
- أولئك المنتمون إلى نظم إدارية أخرى توفرّ موارد ثانوية لإدارة التراث (مثلاً. مجلس مدينة متمتع بالسلطة القانونية للسيطرة على المناطق الفاصلة).
- المجتمعات وغيرها من مجموعات المصالح.

## ممتلك تجري إدارته لقيمه الثقافية والطبيعية معا بالاشتراك ما بين الحكومة والمجتمع الماوري منتزه تونغاريو الوطني



© UNESCO/ Ali Tabbasum

منتزه تونغاريو الوطني (نيوزيلندا)

"أصبح منتزه تونغاريو في العام 1993 الممتلك الأول الذي تم تسجيله في قائمة التراث العالمي على أساس المعايير المعدلة التي تصف المناظر الطبيعية الثقافية. إن للجبال الواقعة في وسط المنتزه أهمية ثقافية ودينية للشعب الماوري وهي ترمز إلى الترابط الروحي بين هذا المجتمع وبيئته... عند مراجعة خطة إدارة المنتزه تساعد وضعية إدراجه في قائمة التراث العالمي على إعطاء الأولوية لحماية قيمه الطبيعية والثقافية. وتركز الخطة الجديدة لإدارة المنتزه على قيم التراث العالمي وعلى الحاجة لضمان أن لا يكون لهذه السياسات الإدارية تأثير على تلك القيم."

إن نموذج الإدارة المشتركة ما بين الحكومة والمجتمع الماوري لممتلك تونغاريو نموذج مثير للاهتمام.

<http://whc.unesco.org/en/activities/613/>

### أهمية العمل مع الأطراف المعنية

تعتبر عملية التخطيط الإداري أن من البديهي أن فهم الأطراف المعنية للتراث والشعور بـ 'ملكته' يساعد كلاً من الأطراف المعنية والهيئة المسؤولة عن حماية الممتلك التراثي. فالعمل مع الأطراف المعنية يوفر الفرصة لتبادل المعلومات وزيادة التزام الأطراف المعنية، وتوليد المسؤولية الجماعية واكتساب المعارف والموافقة والدعم من تلك الأطراف للإجراءات التي ستحمي وتعزز قيم الممتلك التراثية وأصالته وسلامته.

غير أن العملية الشاملة يجب أن تبقى سهلة الانقياد لكي تكون فعالة. فقد يكون عدد الأطراف المعنية كبيراً جداً، وذلك في المراكز الحضرية على سبيل المثال. فهناك ما يزيد عن سبعمائة مالك لـ "جدار أدريان"، وهو جزء من ممتلك التراث العالمي العابر للحدود، المعروف باسم "حدود الإمبراطورية الرومانية". وفي حالات كهذه، ينبغي أن تكون مشاركة الأطراف المعنية سهلة الانقياد منذ بدء العملية.

### العملية التشاركية

في العملية التشاركية، تتولى الأطراف المعنية كافة في مختلف المستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار. وينبغي على الفريق الإداري أن يضع استراتيجية لذلك الغرض أثناء مرحلة ما قبل التخطيط.

## عمليات صنع القرار

نظرًا لمشاركة المزيد من الأطراف المعنية فضلًا عن نظم إدارية أخرى. يتوجّب تطوير آليات جديدة لصنع القرار. ويمكن لنظام الإدارة الأساسي أن يقود هذه العملية. ولا بدّ من الاتفاق في المرحلة التحضيرية على عملية شديدة الوضوح لصنع القرار. وتعيين الأدوار وتحديد المسؤوليات أثناء عملية التخطيط وفي مرحلة التنفيذ.

## صنع القرار التشاركي

مقتطفات من الخطة الإدارية 2010-2020 لمنتزه أولورو- كاتا جوتا الوطني.

## 3.1 عملية التخطيط

يشترط القسم 366 من "قانون حماية البيئة وصون التنوع البيولوجي" أن يعدّ كلّ من مدير المنتزهات الوطنية ومجلس الإدارة (إن وُجد) لجميّة الكومنولث خططًا إدارية للمحميّة. كما يُطلب من المدير والمجلس. بالإضافة إلى السعي للحصول على ملاحظات عليها من قبل أفراد الجمهور ومن مجلس الأراضي المعنيّ وحكومة الولاية أو الإقليم المعنية. أن يأخذ في الاعتبار مصالح المالكين التقليديين للأراضي في المحميّة وأي أشخاص آخرين من السكان الأصليين ذوي المصلحة في المحميّة.

وقد قرّر مجلس إدارة أولورو- كاتا جوتا أن تجري مشاورات مع الأناجُو [السكان الأصليين]. للحصول على ملاحظات بشأن القضايا المتعلقة بإدارة المنتزه. وتناولت هذه الاجتماعات مجموعة من القضايا الإدارية الخاصة بالمنتزه بما في ذلك إجراءات صنع القرار؛ وإدارة الموارد الطبيعية والثقافية؛ وإدارة الزائرين واستخدام المنتزه. وتوظيف الأناجُو. وقد تمّ عقد عدد من اجتماعات المجلس لبحث مشروع الخطة الإدارية والملاحظات المقدّمة من أفراد الجمهور.

وتتألف المجموعات الأخرى من الأطراف المعنية والأفراد الذين جرى التشاور معهم أثناء إعداد هذه الخطة الإدارية من الجهات التالية:

- ممثلين عن صناعة السياحة. والعلماء.
- وجماعات مصالح التصوير الفوتوغرافي.
- وممثلين عن الحكومة الأسترالية والهيئات الحكومية للإقليم الشمالي. ومنظمات المجتمع المحلي.
- مجلس الأراضي الوسطى.
- موظفي منتزهات أستراليا.

(Director of National Parks.  
2010 Uluru Kata Tjuta  
National Park. Management  
Plan 2010-2020. Tjukurpa  
Katutja Ngarantja. p.21)

© Emmanuel Pivard



موقع التراث العالمي اولورو- كاتا جوتا (أستراليا)



### المرحلة الثانية: جمع البيانات/المعلومات

إن عملية جمع المعلومات يمكن أن تكون عملية مفتوحة وبدون نهاية قد تؤدي إلى سهولة ضياع المشاركين فيها. لذا، فإنه من المهم أن يتمّ منذ البداية تحديد نوع المعلومات المطلوبة وكيف سيجري الحصول عليها وكيف ستتّم إدارتها. فالمعلومات لازمة لتقييم قيم الممتلك وقيمتها العالمية الاستثنائية ولتحديد الصفات التي تجسّد تلك القيم ولتقييم الأصالة والسلامة. وسوف تدعو الحاجة لمعلومات أخرى لتقييم أهمية القيم الأخرى التي ستجري إدارة الممتلك للحفاظ عليها: لفهم الممتلك وتعريفه ولأغراض التخطيط: وأخيراً لتقييم الحالة المادية والعوامل التي يمكن أن تؤثر على القيمة العالمية الاستثنائية وعلى القيم الأخرى. وقد تشكّل هذه المعلومات الأساس للمتابعة المستقبلية. كما يمكن جمع مزيد من المعلومات لدعم عملية صنع القرار في مراحل لاحقة من عملية التخطيط الإداري.

ويمكن لبعض هذه المعلومات أن تكون قد جمعت لإعداد ملف طلب الترشيح، أو أن تكون قد ضُمّت في تقييم الترشيح الذي وضعه المجلس الدولي للمعالم والمواقع - إيكوموس. وتتوقف مدى فائدة هذه المعلومات الموروثة لعملية التخطيط على المدة الزمنية الفاصلة بين جمعها وبين تاريخ تسجيل الممتلك في قائمة التراث العالمي.

### مصادر محتملة للمعلومات

إن الممتلك نفسه هو المصدر الأول للمعلومات. وقد يستلزم جمع المواد من مصادر موجودة أو السعي للحصول على معلومات جديدة (بما فيها إجراء بحوث).

ويمكن للمصادر الموجودة أن تكون: الأرشيف، المسوح، سجلات المباني، المجموعات المتحفية، أرشيف الصور، وكالات رسم الخرائط (مكاتب المسح الوطنية)، المكتبات، ملفات المواقع، الوزارات/الهيئات/المنظمات الأخرى والأطراف المعنية (وهي عادة مصدر جيّد للصور القديمة، من بين أمور أخرى). كما يمكن الاعتماد على نظم المعرفة التقليدية للأطراف المعنية.

وقد يشمل ما تدعو الحاجة إليه من معلومات جديدة: رسم الخرائط الجديدة، المسوح، المسوح الجيوفيزيائية، تسجيل المباني، الصور (العادية، المعدّلة، إلخ). قوائم الجرد المفصّلة، وضع قواعد بيانات، المسوح المادية (الرئيّة)، المسوح المكتوبة أو الشفوية المختلفة الأنواع، المقابلات والروايات التاريخية الشفوية، التكليف بإجراء دراسات وبحوث معقّمة (مثل الدراسات المقارنة).

### قائمة تدقيق أساسية

- سوف تكون المعلومات التالية هي الحدّ الأدنى المطلوب:
1. معلومات لتقييم القيمة العالمية الاستثنائية (المتملّة) والأصالة والسلامة والقيم الأخرى للممتلك؛
  2. معلومات عن الظروف المادية (التأثيرات الناجمة عن مختلف العوامل والمخاطر ونقاط الضعف)؛
  3. معلومات بشأن الحدود والمناطق المحيطة، (بما في ذلك استخدام الأراضي المجاورة وأنشطة وخطط التطوير العمراني)؛
  4. عامة (تمّ إيضاحها في الجزء 4، قائمة التدقيق).

## قائمة التدقيق لجمع المعلومات

الجزء 1 - معلومات لتقييم القيمة العالية الاستثنائية (المحتملة) والأصالة والسلامة والقيم الأخرى للممتلك

الموضوع	المصادر
القيم والأهمية والتاريخ	<ul style="list-style-type: none"> <li>الروايات التاريخية المكتوبة/ الشفوية</li> <li>الصور</li> <li>المقابلات/ المناقشات مع الأطراف المعنية</li> <li>المقارنات الدولية</li> <li>التحليل السابقة، غالباً تحليل الأثار أو المباني</li> <li>خارطة التردّي والتراجع إلخ.</li> <li>نظم المعرفة التقليدية</li> </ul>
الاستخدامات الحالية للموقع	<ul style="list-style-type: none"> <li>خرائط أو خطط استخدام الأراضي</li> <li>الأوصاف المكتوبة</li> <li>معلومات حول الملكية الحالية بما فيها أصحاب الأملاك من السكان الأصليين أو المالكين التقليديين</li> <li>الاستخدامات المختلفة - الطقوس، الممارسات، إلخ.</li> </ul>
وجهات نظر الأطراف المعنية وشواغلهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>من المقابلات والمناقشات مع الأطراف المعنية</li> </ul>

يمكن أن يتبين أنه من الضروري أن يتم جمع المعلومات والبدء بتقييم القيمة العالية الاستثنائية المحتملة في الوقت الذي يتواصل فيه جمع معلومات أخرى. عند ذلك سيكون من الأسهل إدراك الصفات المهمة التي تحمل تلك القيم ويسهل أيضاً تحديد الأصالة والسلامة. ويتبع ذلك تقييم الحالة المادية للصفات وللأصالة والسلامة وما تتعرض له من تأثيرات.

إن تسجيل الحالة سيحدد التأثيرات الإيجابية والسلبية، والتأثيرات الحالية والمستقبلية ومصدرها. سواء أكانت من داخل الموقع أم من خارجه (أنظر أدناه).

## قائمة التدقيق لجمع المعلومات

الجزء 2 - معلومات عن الظروف المادية (التأثيرات الناجمة عن مختلف العوامل والخطاطر ونقاط الضعف)

الموضوع	المصادر
حالة الصون - التأثيرات على المواد (التعفن، إلخ.) الإنشاءات (التشوه، إلخ.) المواقع (المناظر الطبيعية، الوظائف)	<ul style="list-style-type: none"> <li>السجلات المرئية</li> <li>الدراسات العلمية</li> <li>ممارسات المتابعة الحالية</li> <li>سجلات الصون السابقة</li> </ul>
حالة الصون - العوامل المؤثرة على التراث وتأثيراتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بعض العوامل الممكنة التي تؤثر على التراث (المباني والتطوير العمراني، البنى التحتية للنقل، البنى التحتية للمرافق أو الخدمات، التلوث، استخدام/تعديل الموارد البيولوجية، استخراج الموارد المادية، الظروف المحلية المؤثرة على النسيج المادي، الاستخدامات الاجتماعية/الثقافية للتراث.</li> </ul>

الموضوع	المصادر
	<p>أنشطة بشرية أخرى. أنواع غريبة/دخيلة توسعية أو الأنواع المفرطة الوفرة. العوامل الإدارية والمؤسسية. التغير المناخي والأحداث المناخية العنيفة. الأحداث الأيكولوجية أو الجيولوجية الطارئة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسات، التقارير، خطط التطوير، الدراسات الدولية. مثل مصادر المعلومات حول تأثيرات الكوارث (المحتملة):</li> <li>- سجلات الكوارث في السنوات الأخيرة والماضي البعيد. والأخطار/التهديدات الحالية</li> <li>- معلومات حول التغيرات المحتملة التي يمكن أن تسبب الكوارث</li> <li>- معلومات حول الخطط القائمة لتخفيف الأخطار وإدارة الكوارث على التراث أو بشكل أعم</li> <li>- معلومات حول الهيئات المكلفة بإدارة الكوارث والمخاطر</li> <li>- معلومات حول ممارسات المتابعة الحالية لمخاطر الكوارث.</li> </ul>
حالة الصون، الأنشطة الحالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقاربات والخطط القائمة (الصون، الخطط الشاملة) التقارير المكتوبة</li> <li>• أنشطة الصون السارية</li> <li>• الممارسات التقليدية إذا كانت قيد الاستخدام</li> </ul>
ممارسات التفسير والعرض وإدارة الزائرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقارير حول المقاربات/الخطط القائمة للتفسير وإدارة الزائرين</li> <li>• المرافق المتوفرة للزائرين (قطع التذاكر، المرطبات، الحمامات، إلخ.)</li> <li>• مسح حول تصوّرات الزائرين، تأثيراتهم</li> <li>• الموارد التعليمية المتوفرة</li> <li>• أية اقتراحات حالية للتحسين</li> </ul>
المتابعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السياسات القائمة، الإجراءات</li> </ul>

قائمة التدقيق لجمع المعلومات	
الجزء 3 - معلومات بشأن الحدود والمناطق المحيطة، (بما في ذلك استخدام الأراضي المجاورة وأنشطة وخطط التطوير العمراني):	
الموضوع	المصادر
الحدود والمعاليم المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خرائط وخطط الموقع ومحيطه</li> <li>• رسومات معمارية أو أثرية (إذا كان مناسباً)</li> <li>• صور جوية</li> <li>• تشريعات التراث والتخطيط المطبقة</li> <li>• مستندات تخطيط أخرى تؤثر على الموقع</li> <li>• تفاصيل حول ملكية السكان الأصليين/الملكية التقليدية</li> </ul>
مستندات تخطيط أخرى ذات صلة بالموقع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط استخدام الأراضي</li> <li>• خطط تقسيم المناطق</li> <li>• مخططات البنى التحتية</li> <li>• خطة استخدام الموارد/استخراج المعادن، إلخ./الزراعة/الاستخدامات الأصلية</li> </ul>

الموضوع	المصادر
أنشطة التخطيط والتطوير المحلية والإقليمية والوطنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنشطة التخطيط البلدية أو الإقليمية واللوائح ذات الصلة بتطبيقها، مثلاً، خطط استخدام الأراضي في المناطق المحيطة بها</li> <li>• خطط استخراج المعادن وغيرها</li> <li>• خطط حماية البيئة</li> <li>• خطط التطوير المحلية والإقليمية والوطنية</li> <li>• التشريعات المرتبطة بالأنشطة ذات الصلة، مثلاً، الزراعة</li> <li>• تطوير البنية التحتية</li> </ul>

#### قائمة التدقيق لجمع المعلومات

##### الجزء 4 - مسائل عامة

الموضوع	المصادر
الأطر القانونية والمؤسسية الحالية، عمليات التخطيط، الموارد، التوقُّر منها والمحتمل توقُّره على حدِّ سواء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع المستندات القانونية المؤثرة على الموقع (على المستويات الوطنية والمحافظات والمحلية والخاصة بالموقع)</li> <li>• الخارطة التنظيمية (على المستويات كافة)</li> <li>• وصف مكتوب لعمليات صنع القرار والتخطيط</li> <li>• التوصيف الوظيفي للذين يتحملون المسؤولية</li> <li>• الموارد البشرية والمالية والفكرية المتوفرة</li> <li>• الميزانيات السنوية</li> <li>• ميزانيات أكثر تفصيلاً لقطاعات خاصة</li> <li>• معلومات عن مشاريع من خارج الميزانية</li> <li>• معلومات عن مصادر التمويل السابقة</li> <li>• معلومات حول ممارسات المتابعة الحالية</li> <li>• المسؤوليات والمساهمات القائمة للأطراف المعنية</li> <li>• المسؤوليات والمساهمات المحتملة للأطراف المعنية</li> <li>• مشكلات وقضايا أخرى مرتبطة بالأطراف المعنية</li> <li>• تفاصيل حول الوحدات الخاصة المتعاملة مع التراث العالمي، إن وجدت</li> </ul>
عناصر النظم الإدارية التقليدية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السجلات المكتوبة (المبادئ، أساليب المتابعة من خلال المحرّات، إلخ.)</li> <li>• التقاليد الشفوية</li> <li>• طرق جمع البيانات لصنع القرار</li> <li>• الربط مع النظم الإدارية الأكبر على المستوى الوطني و/أو المستوى الإقليمي</li> <li>• (قد يواجه تسجيلُ بعض هذه الموضوعات قيوداً)</li> </ul>
عناصر المنافع الاقتصادية والاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المصادر التي يمكن أن تجلب الفوائد الاجتماعية/الاقتصادية مثل إمكانات التوظيف</li> </ul>

## المرحلة الثالثة: تقييم الأهمية/الحالة

تشمل هذه المرحلة تقييم القيمة العالمية الاستثنائية (إذا لم يكن ذلك قد تمّ فعلاً). وغيرها من القيم والصفات التي تُظهر هذه القيم وأصالة وسلامة تلك الصفات. (وستكون الخطوة التالية تقييم الحالة وتحديد القضايا الإدارية الرئيسية).

## تقييم القيمة

ينبغي لتقييم الأهمية (أنظر الجزء 3) أن يشتمل على تقييم القيم التي تصف القيمة العالمية الاستثنائية المحتملة وقيم أخرى قد لا تكون جزءاً من القيمة العالمية الاستثنائية غير أنه ينبغي الحفاظ عليها. ويمكن لذلك أن يتمّ في خطوتين اثنتين: (1) تقييم القيمة العالمية الاستثنائية ووضع بيان القيمة العالمية الاستثنائية الذي يحدّد الصفات الحاملة للقيمة العالمية الاستثنائية وأصالتها وسلامتها. و(2) تقييم القيم الأخرى وتحديد الصفات التي تحمل تلك القيم. وينبغي أن تشترك في التقييم الأطراف المعنية ذات الصلة.

وكما ذكر أعلاه. فإن تقييم القيمة العالمية الاستثنائية يتمّ باستخدام المقاربة المبنيّة على القيم لصون التراث وإدارته (لتقييم القيمة العالمية الاستثنائية. أنظر " دليل الترشيح ").

## بيان القيمة العالمية الاستثنائية

إذا لم يكن قد سبق اعتماد " بيان القيمة العالمية الاستثنائية ". فينبغي وضعه استناداً إلى القيمة العالمية الاستثنائية وحالات الأصالة والسلامة. وسيكون ذلك المرجع الرئيسي لتوفير حماية فعّالة للممتلك وإدارته في المستقبل. كما تمّ وصفه في الجزء 3 من هذا الدليل وفي " دليل الترشيح ". ويحدّد بيان القيمة العالمية الاستثنائية الصفات التي تعبّر عن القيمة العالمية الاستثنائية وحالات الأصالة والسلامة التي ينبغي الحفاظ عليها.

## قيم أخرى وبيان الأهمية

يستند " بيان القيمة العالمية الاستثنائية " على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك. غير أن الممتلكات دائماً ما تحمل قيمًا أخرى. فيما تراثية وغيرها (مثل القيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) ذات أهمية على المستويين المحلي والإقليمي أو حتى على المستوى الوطني. وليس عملياً أن تتمّ إدارة الصفات التي تحمل القيمة العالمية الاستثنائية بمعزل عن الصفات الحاملة للقيم الأخرى. ما من شأنه أن يؤدي إلى إيلاء الأولوية لقيم معيّنة في حال وجود تضارب محتمل فيما بينها. أما بالنسبة للقيم الاجتماعية والاقتصادية. إذا كان في الممتلك استخدام مستمرّ للأراضي مثلاً. فينبغي إيلاء مخاوف المزارعين الاهتمام الكافي لكي يقوموا بأعمال الزراعة. وفيما يركّز هذا الدليل على حماية القيمة العالمية الاستثنائية. فإنه ينبغي على السلطات التي تُعدّ الخطة الإدارية صياغة " بيان أهمية " شامل (أنظر أعلاه) يحيط بالقيمة العالمية الاستثنائية وتلك القيم الأخرى وتستخدمها كأساس لإدارة الممتلك.

## تقييم الحالة

والآن بعد أن عيّننا الصفات والأصالة والسلامة. فإن الخطوة التالية تتمثّل في تقييم العوامل المختلفة التي تؤثر عليها سلباً وإيجاباً على حدّ سواء. وقد بات هذا التمرين يُعرف بـ "تقييم الحالة ". والهدف منه هو فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على الصفات وعلى الأصالة والسلامة. بغرض إدارتها على المدى البعيد. كما أن الهدف الآخر هو تعيين وإيصال الفوائد التي يمكن أن تُستمدّ من التراث ومن قيم أخرى مرتبطة به من قبل المجموعات المحلية والمجتمع ككل. وبعين تقييم الحالة القضايا التي سوف تنشأ ويساعد في تحديد أهداف الإدارة المستقبلية (التي تُعرف أحياناً بـ "السياسات") وتحديد الإجراءات.

وقد وضعت كل من الهيئات الاستشارية ومركز التراث العالمي، بالتشاور مع عدد من الدول الأطراف وسلطات إدارة المواقع، قائمة بالعوامل التي يمكن لها أن تؤثر على التراث (بدأ العمل بالإعداد لعملية التقارير الدورية الثانية في عام 2009). وتوجد في هذه القائمة عناوين رئيسية وعدد من العوامل الفرعية تحت كل عامل.

- المباني والتطوير العمراني
- البنى التحتية للنقل
- البنى التحتية للمرافق أو الخدمات
- التلوث
- استخدام/تعديل الموارد البيولوجية
- استخراج الموارد المادية
- الظروف المحلية المؤثرة على النسيج المادي
- الاستخدامات الاجتماعية/الثقافية للتراث
- أنشطة بشرية أخرى
- التغير المناخي والأحداث المناخية العنيفة
- الأحداث الإيكولوجية أو الجيولوجية الطارئة
- أنواع غريبة/دخيلة توسعية أو الأنواع المفترسة الوفرة
- عوامل إدارية أو مؤسسية
- عامل/عوامل أخرى

لا يشير القسم 4 من نموذج طلب الترشيح سوى لبعض العناصر المذكورة أعلاه، غير أنه ينبغي لوضع خطة إدارية التفكيك في أوسع مجموعة ممكنة من العوامل التي تؤثر على ممتلك معين.

نحاول في هذه المرحلة أن نقيّم تأثيرات العوامل المختلفة على التراث وأن نحدد التهديدات والفرص على حدّ سواء. ويمكننا أن نتفحص الأسباب أو المصادر التي يمكن أن تؤثر على التراث فضلا عن تأثيرها على المجتمع. وقد جرت العادة أن يُنظر إلى التأثيرات السلبية على التراث الناتجة عن عوامل مختلفة غير أنها ليست جميعها ذات تأثيرات سلبية. لذا فإننا نحتاج إلى تفحص التأثيرات الإيجابية أيضًا. مثلاً، يمكن أن يكون للسياسة تأثير كبير على الصفات (مثلاً، البلى والتمزق) وعلى البيئة المقدّسة لكنيسة أو لمعبد التي يمكن أن تكون قد تمّ تعيينها بوصفها جانباً مهماً من جوانب الأصالة. ومع ذلك، يمكن للسياسة في بعض الحالات، أن تساعد في إنتاج الدخل الذي تشتد الحاجة إليه للحفاظ على مثل تلك الأماكن. ومثيل ذلك، يمكن أن يكون لروحانية البيئة المقدّسة تأثير إيجابي على المجتمع. كذلك يمكن للعوامل الإدارية والمؤسسية أن تكون أيضاً ذات آثار سلبية أو إيجابية. مثلاً، يمكن أن يكون لما هو ملائم من السياسات واللوائح التنظيمية والموارد الخاصة بالصون تأثيرات إيجابية على التراث في حين أن انعدام وجودها قد يكون له آثار سلبية. وإذا كانت المؤسسة غير مستعدة للتشاور مع المجتمعات المحلية أو أنها لا تمتلك السلطة الكافية للقيام بذلك، فسيتمّ اتخاذ القرارات من جانب واحد من قبل الخبراء، وسوف يكون لها على الأرجح تأثير سلبي على تلك المجتمعات. وإذا كانت القرارات بشأن القضايا اليومية تُتخذ من قبل سلطة مركزية في العاصمة، فإن المدير المسؤول عن ممتلك يقع في منطقة بعيدة سيواجه صعوبات.

وفي الوقت نفسه، من الضروري تقييم التأثير المحتمل إلى جانب تقييم التأثيرات الحالية. وقد لا يكون للسياسة في الوقت الراهن تأثير سلبي، لكنه قد يتزايد بشكل كبير مع منح الموقع مكانة التراث العالمي. ويحتمل أن يتسبب في إحداث تأثيرات سلبية و/أو إيجابية في المستقبل. وليس من الممكن دائماً التنبؤ بالآثار المحتملة للسياسة. غير أنه يجب إخضاعها للدراسة. ولا تنشأ العوامل جميعها من داخل الممتلك؛ مثلاً، إن بناء فندق خارج الحدود المباشرة للممتلك قد يكون له تأثير سلبي على الجوانب المرئية. كما أن مقترحات لتفسير الممتلك قد يكون لها تأثير سلبي على الطبقات الأثرية الدفينة.

إن تحديد تلك العوامل الواسعة والعوامل الفرعية التي تؤثر على التراث أدى إلى وضع النموذج التالي بهدف المساعدة على تقييم الحالة:

العامل الرئيسي:

8.3 الاستخدام الاجتماعي والثقافي للتراث

العوامل الفرعية:

- 1.8.3 - الاستخدامات الطقسية/الروحية/الدينية وما يرتبط بها
- 2.8.3 - تقدير المجتمع للتراث
- 3.8.3 - مارسة السكان الأصليين للصيد وللتجميع والجمع
- 4.8.3 - التغييرات في طرق الحياة التقليدية وفي نظام المعرفة
- 5.8.3 - الهوية، والتماسك الاجتماعي، والتغييرات في السكان المحليين والمجتمع المحلي
- 6.8.3 - تأثيرات السياحة/الزائرين/الترفيه.

جدول 15. نموذج مستخدم في عملية التقرير الدوري الحالية لتقييم العوامل المؤثرة على التراث

1.8.3 الاستخدامات الطقسية/الروحية/الدينية/وما يرتبط بها						
الأصل		التأثير				الاسم
داخلي	خارجي	محتَمَل	حالي	سلبي	إيجابي	
						1.8.3 الاستخدامات الطقسية/الروحية/الدينية/وما يرتبط بها
2.8.3 تقدير المجتمع للتراث						
الأصل		التأثير				الاسم
داخلي	خارجي	محتَمَل	حالي	سلبي	إيجابي	
						2.8.3 تقدير المجتمع للتراث

سواء أجرى استخدام مثل ذلك النموذج أم لم يجر استخدامه، فإنه من الضروري تقييم التأثيرات على التراث، وتحديد التهديدات والفرص التي يكشفها التحليل على حدّ سواء. وقد تكون تلك قرارات كمية أو نوعية أو جماعية اتخذتها الأطراف المعنية. ويتمّ لتحقيق هذا الهدف استخدام أدوات مثل ما يُطلق عليه - تحليل (SWOT). [ويمثل هذا المصطلح الأحرف الأولى من الكلمات باللغة الإنكليزية "strengths" نقاط القوة، "weaknesses" نقاط الضعف، "opportunities" الفرص، "threats" التهديدات]. وتساعد هذه الأدوات على حصر القضايا الرئيسية التي تحتاج لأن تُمنح الأولوية وأن تُتخذ بشأنها إجراءات إدارية. ويتمّ شرح ذلك في المرحلة الرابعة (صفحة 140).

إن بعض القضايا العامة ترتبط بالموضوعات التالية:

- الإدارة (الهيكل، الموارد البشرية، المسائل المالية)
- التخطيط والتصميم الحضري
- البنية التحتية
- الصون
- الصيانة
- الاستخدام
- الوضع الاجتماعي والاقتصادي
- تفسير الموقع
- إدارة الزائرين

- المخاطر والتهديدات الطبيعية والبشرية (إدارة مخاطر الكوارث)
- العلاقات مع المجتمعات
- الجماهير الخاصة
- التنفيذ والمتابعة
- البحوث
- قضايا معيّنة في التراث العالمي.

#### المرحلة الرابعة: وضع الاستجابات/المقترحات

لوضع مقترحات للاستجابات. فإنه من الحكمة التفكير في الممتلك ضمن سياق العام وتصوّر مستقبله على المدى الطويل. وربما من حيث كونه ممتلكا محتمل الإدراج في قائمة التراث العالمي (إذا لم يكن كذلك بالفعل). إن رؤية للمكان الذي ينبغي للموقع أن يحتلّه في السنوات العشرين إلى الثلاثين القادمة ستكون نقطة انطلاق مفيدة. ويمكن لـ "بيان الرؤية" هذا أن يوفر الأساس لوضع سياسات الإدارة وخطط العمل السنوية واستراتيجية التنفيذ. ويجب الاتفاق على برنامج مراجعة الخطة مع الأطراف المعنية.

#### "بيان الرؤية"

يصف "بيان الرؤية" الحال التي سيكون عليها الموقع في السنوات العشرين إلى الثلاثين القادمة والخطوات اللازمة للحفاظ على القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الأخرى للموقع لنقل فوائد إدارة التراث إلى المجتمعات بأكملها. ولضمان مساهمة إيجابية في التنمية المستدامة. ولا بدّ أن يكون "بيان الرؤية" نتيجة جهد جماعي مشترك للأطراف المعنية كافة. وأن يوجّه وضع الأهداف وخطّة العمل. ويمكن أن يتمّ دعم البيان. أو حتى استبداله. إذا لزم الأمر. بـ "مبادئ توجيهية" أكثر تفصيلا. لتوجيه عملية وضع الأهداف.

#### بيان الرؤية

إن موقع التراث العالمي "ستونهنج" موقع ذو أهمية عالمية ليس فقط لـ "ستونهنج". بل لما يضمّه من الكثافة والتركيز الفريد لعالم ومواقع استثنائية الأهمية ترجع إلى ما قبل التاريخ. تشكّل معًا منظرًا لا مثيل له. وسوف تعمل على رعاية هذه المنطقة الخاصة وحماية آثارها. وسوف نوفر لها محيطا ريفيا يتمتّع بمزيج من التنوّع البيولوجي والهدوء. وهو ما سيسمح للأجيال الحاضرة والمقبلة بالتمتّع به وبمنظره الطبيعي بصورة أكثر اكتمالا. كذلك سوف نضمن أن يتمّ عرض صفاته الخاصة وتفسيرها وتعزيزها حيثما يلزم. حتى يتمكنّ الزائرون من فهم أفضل للإجازات الاستثنائية لشعوب ما قبل التاريخ الذين تركوا لنا هذا الإرث الغني.



© UNESCO /Megumi Takimoto

ستونهنج وأفيبوري والمواقع الملحقة بها (المملكة المتحدة).

Young, C., Chadburn, A. and Bedu, I. 2009. Stonehenge. World Heritage site Management Plan 2009. London, English Heritage.



## الأهداف

تتمثل الخطوة التالية في وضع الأهداف أو "النتائج" (أنظر الجزء 4.4) التي ستساعد على تحقيق الرؤية التي يمكن من خلالها حماية القيمة العالمية الاستثنائية والفوائد التي توقرت للمجتمع. (يميل البعض إلى تسميتها "السياسات" الأوسع التي يتم بموجبها اتخاذ الإجراءات).

وتعمل الأهداف على تعزيز وإيضاح وإيصال جوانب "بيان الرؤية" من أجل تناول تلك القضايا الرئيسية التي تم تعيينها في الجزء 4. وينبغي للأهداف أن تكون: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة الزمن...

## خطة العمل

تتمثل الخطوة التالية في وضع خطة عمل تشير إلى كيفية تحقيق الأهداف من خلال سلسلة من الإجراءات المحددة التي تقدم منتجات أو خدمات. وتُعرف هذه النتائج الملموسة أيضًا بالخرجات (أنظر الجزء 4.4). وينبغي على خطة العمل أن تحدد المخرجات من حيث الميزانية، وكذلك من حيث الأطراف المسؤولة عن التنفيذ، والوقت اللازم لكل عمل، والموارد الأخرى المطلوبة (البشرية والفكرية والتنظيمية والمعدات) والتسلسل المتبع في التنفيذ. وبعبارة أخرى، تشكل خطة العمل الفرصة الرئيسية لتحديد أولويات الأنشطة والاستخدام الأفضل للموارد المتوفرة. وتضع خطة العمل الأهداف والمخرجات والمؤثرات التي يتم قياس النجاح أو الإخفاق بالمقارنة بها. وينبغي أن تتكون من أنشطة سنوية وأنشطة طويلة الأمد.

ويمكن لخطة العمل أن تكون سلسلة من الاستراتيجيات أو الخطط مثل خطة إدارة الزائرين وخطة الصون وخطة إدارة مخاطر الكوارث أو خطة المتابعة. وسوف تساعد هذه الخطط في الاستجابة للأقسام 4 و5 و6 من نموذج طلب الترشيح.

## خطة التنفيذ

ركزت المرحلة السابقة على وضع الرؤية والأهداف (النتائج) وعلى تعيين سلسلة الأنشطة التي تقدم المخرجات. وتتمثل المرحلة المهمة التالية في عملية التخطيط الإداري في وضع استراتيجية لتنفيذ تلك الأنشطة (أنظر الجزء 3.4).

ومن الأفضل استخدام وحدة موجودة داخل المنظمة تمتلك سلطة القيام بتنفيذ الخطة. وفي بعض الحالات، يتم أيضا إنشاء وحدات جديدة. وإذا كان الممتلك كبيرًا و/أو مقسمًا بين عدد الأطراف المعنية، يمكن لهذه الوحدة أن تركز بصورة أكبر على التنسيق بدلاً من العمل على إدارة الخطة. وستقوم في بادئ الأمر بإعادة النظر بعملية صنع القرار وإعادة تنظيمها لتحقيق الأهداف التالية:

- وجود قائد أو منسق قوي يمتلك السلطة المطلوبة.
- إنشاء آلية تنسيق بين المنظمات المعنية (المكونات المتنوعة في حالة الممتلك المتسلسل، أو الدول في حالة الممتلك العابر للحدود).
- الحصول على الموافقة من أصحاب الأملاك المعنيين/ المنظمة أو المنظمات المعنية.
- تحديد الموارد وتوزيعها.
- تحديد المتخصصين والمقاولين والمزودين المناسبين.
- تحديد طرق الشراء المناسبة لضمان تعيينات شقافة وفعالة تحترم معايير الجودة والتكلفة والوقت لكل إجراء.
- بعد اختيار المتخصصين والمقاولين و/أو المزودين، التحقق من أن العلاقات التعاقدية توفر الحماية الكافية للعمليات القائمة بالدفع، وحمي المصالح الأوسع للأطراف المعنية في الموقع (أنظر الجزء 2).
- بعد تعيين الموظفين وبدء الأنشطة، تنفيذ مقارنة هيكلية لوضع التقارير والاجتماعات الجماعية بهدف تحسين التنسيق والمخرجات.

- اعتماد سياسة اتصال تضمن كون جميع الأطراف المعنية وفريق التوجيه (إن وجد) على اطلاع جيد.
- الحفاظ على الروابط مع السلطة الوطنية المسؤولة عن الصلات الدولية (مثل مركز التراث العالمي).
- المشاركة في متابعة حالة الصون فضلا عن تنفيذ الخطة.

ويجب أن تتضمن خطة العمل الإجرائية خطة عمل سنوية.

وسوف يختلف شكل وحدة التنفيذ إذا كانت هناك مجموعة متنوّعة من الأطراف المعنية في ممتلكات ذات مكونات متسلسلة أو في المواقع الأكثر اتساعا مثل مراكز المدن أو المناظر الطبيعية الثقافية. ويمكن تعيين مدير يختص عمله بالتنسيق بين الأطراف المعنية فحسب. ويتم تفويض المنظمات المختلفة وقيادات كل منها بالقيام بأعمال الإدارة اليومية.

#### المتابعة في سياق الخطة الإدارية

إن المتابعة خطوة أساسية في العملية الإدارية إذ أنها توفر المعلومات الضرورية لمراجعة الإجراءات الإدارية وتكييفها وتحديثها. وتضع خطة المتابعة بصيغة كتابية الاستراتيجية المتفق عليها لقياس (1) التقدم و(ب) النتائج/المخرجات في خطة الإدارة لإبلاغ السلطات الإدارية بما يجري في الممتلك. وكجزء من تنفيذ البرنامج المخطط (الإجراءات ومخرجاتها). ومدى فاعلية تنفيذها (النتائج المتحققة). وبعبارة أخرى، تقيس المتابعة تنفيذ الخطة الإدارية من الناحيتين الكمية والكيفية. وتتمثل الأخيرة في الحفاظ على القيمة العالية الاستثنائية.

فضلا عن ذلك، فإنه من الضروري وضع مؤشرات تقاس التغييرات استنادا إليها (أنظر الجزء 3.4 – المتابعة). وتكون النتائج والمعلومات التي تجمع من تلك التقييمات مفيدة للمراجعات المستقبلية للخطة أو لأية تغييرات تجري عليها.

ويوفر قياس التقدم الذي أحرزته الخطة في مرحلة تنفيذها معلومات حول ما إذا كانت الخطة تسير وإذا ما كانت تُنفذ حسب ما حدّته الخطة من وقت وميزانية (تقييم المخرجات). كما أنه يختبر كفاءة المدير وفاعلية الخطة. إن تقييم النتائج هو الاختبار الحقيقي لفاعلية الإدارة.

إن المتابعة أداة لمراقبة نسبة التقدم وجمع المعلومات حولها وقياسها؛ وهي ليست هدفاً بحدّ ذاتها بل إنها في المقابل وسيلة لتحقيق هدف ما. إنها جزء أساسي ومستمر من عملية الإدارة، وهي تستخدم للقياس والتخطيط لإجراء التغيير. ما يسمح بمواءمة سياسات الإدارة ومراجعة الخطة الإدارية عند الضرورة. وحيث أن المتابعة يمكن لها أن تكون عملية باهظة التكاليف وتستغرق وقتا طويلا، فإن على المديرين أن يكونوا انتقائيين عند اتخاذ قرار بشأن ما يحتاج من جوانب الخطة إلى متابعة، وأن يحدّدوا المؤشرات ويقرّروا الكيفية التي ستتجّم فيها متابعتها.

وقد وضعت بعض الممتلكات آليات متابعة منتظمة، لتقييم حالة الصون بشكل أساسي. غير أن استراتيجيات المتابعة جميعها (في حالة ممتلكات التراث العالمي) يجب أن تهدف إلى توفير معلومات لتحقيق المبادئ المنصوص عليها في "المبادئ التوجيهية"، وأن يتم ربطها بشروط التراث العالمي مثل "حالة الصون"، و"المتابعة الاستجابية" وعمليات "التقرير الدوري".

المتابعة:

مؤشرات المتابعة

1.6.13 إن الغرض من المتابعة هو تقييم الكيفية التي يتم بها الحفاظ على قيم موقع التراث العالمي على مَرِّ الزمن وقياس ما إذا كانت أهداف خطة إدارة موقع التراث العالمي يجري تحقيقها. إن قياس التقدّم ضروري ليكون بالإمكان موازنة إدارة الموقع وتحسينها. كذلك فإن تحديد التهديدات الرئيسية في وقت مبكر ضروري للسماح باتخاذ تدابير تصحيحية قبل أن يتفاقم الضرر. إن المتابعة المنتظمة ضرورية لإعادة تقييم الأولويات في ضوء القضايا الجديدة والتقدّم المحرز. كما أن مؤشرات المتابعة لا بدّ أن يتم ربطها بشكل وثيق بالقيم والأهداف المحددة في الخطة الإدارية لموقع التراث العالمي.

إن مجموعة من تسعة عشر مؤشراً متابعياً لموقع التراث العالمي ستونهنج وأفبيوري تم إنتاجها بشكل مشترك من قِبل منسقي الموقع، بمساهمة من عدد من الشركاء، وتم اعتمادها من قِبل لجنة "موقع ستونهنج للتراث العالمي" عام 2003. وكان هدفهما قياس ما يُحرز من تقدّم في حماية الموقع وتفسيره وإدارته. وبالرغم من أن معظم المؤشرات هي مؤشرات مشتركة بين أفبيوري وستونهنج، إلا أن هناك فروقات ثانوية تعكس خصوصية كلٍّ من الموقعين. وقد تم الاتفاق على أن تكون المؤشرات بسيطة وهادفة وسهلة الجمع وثابتة، لتكون المقاربات ممكنة مع مرور الزمن. والآن بعد أن تم تعيين صفات القيمة العالمية الاستثنائية، فإن مراجعة المؤشرات أمر أساسي خلال مدّة حياة هذه الخطة للنظر فيما إذا كان ينبغي جعلها أكثر اتصالاً بها.

Extracts from Young, C., Chadburn, A. and Bedu, I. 2009. Stonehenge. World Heritage Site Management Plan 2009. London, English Heritage.

راجع الجدول 16 حول المؤشرات

جدول 16. مؤشرات المتابعة - الخطة الإدارية لموقع التراث العالمي ستونهنج

أهداف	المؤشرات الرئيسية للمتابعة	كيف ومن؟	كم يتكرر؟	أهو موجود؟
صون المواقع الأثرية	1. وجود سجلات محدّثة للمواقع الأثرية	"سجل المواقع والمعالم" محفوظ من قِبل مجلس مقاطعة ويلتشر	حسب الحاجة	نعم
		نظام المعلومات الجغرافية لستونهنج جري تغذيته عن طريق "مؤسسة التراث الإنكليزي"		نعم
	2. حالة المواقع الأثرية	"مسح حالة مواقع التراث العالمي" ممول من قِبل "مؤسسة التراث الإنكليزي"	مرة كل ست سنوات	نعم
		متابعة منتظمة للمواقع من قِبل متطوعي "صندوق الائتمان الوطني" و "المساعدين الميدانيين للبيئة التاريخية لمؤسسة التراث الإنكليزي"	حسب الحاجة	نعم
	3. هكتارات من ترميم العشب وعدد المواقع المحمية من الضرر الذي تسببه الحرائق	خارطة وبيانات مجموعة من قِبل منسق موقع التراث العالمي. "دائرة البيئة والغذاء والشؤون الريفية". "الصندوق الوطني"	تحديث سنوي	نعم

## مثال على نشاط متابعة خاص بموقع

إن الاحتياجات المتنوعة لمزيج من المباني والحدائق التي تشكّل موقع التراث العالمي ألهمت وضع برنامج طموح وصارم للمتابعة يجري تنفيذه بقيادة إدارة الدولة للتراث الثقافي وسلطة إدارة التراث العالمي لحدائق سوتشو الكلاسيكية (الصين).



© UNESCO / F. Bandarin

حدائق سوتشو  
الكلاسيكية (الصين)

## مراجعة الخطة الإدارية

إن إعداد خطة إدارية عمليةً تكرارية ومتواصلة وليست ممارسة ثابتة تجري لمرة واحدة فحسب. إن على الأطراف المعنية جميعها أن تدرك أن الخطة الإدارية ستتمّ مراجعتها بشكل منتظم (سنويًا أو مرتين في السنة). وينبغي تقييم المعلومات المستمّدة من عمليات المتابعة واستخدامها لمراجعة الخطة.

وفضلاً عن المراجعة المنتظمة، قد يكون من الضروري مراجعة أجزاء من الخطة أو مراجعة الخطة بأكملها نظراً للظروف التالية:

- أ) عندما تدعو الحاجة لعناية طارئة، استناداً إلى نتائج عملية المتابعة.
- ب) عندما تواجه وضعاً كارثياً، (مثل حدوث كارثة).
- ج) عندما تسجّل "اللجنة" الممتلك في قائمة التراث العالمي المعرض للخطر.
- د) إذا أدت تغييرات كبرى إلى استحالة تنفيذ أجزاء من الخطة.

وينبغي لعملية المراجعة أن تنتهج المقاربة التشاركية المتّبعة في إعداد الخطة، وأن تُشرك حسب الضرورة، أيًا من الأطراف المعنية الجديدة (مثلاً، سلطات الدفاع في حال تعرّض الممتلك لهجوم إرهابي).

إن عملية المراجعة يجب أن تكون جزءاً من الخطة الإدارية، وأن يتمّ الاتفاق عليها مع الأطراف المعنية بخاصة في سيناريوهات الطوارئ المذكورة أعلاه. كما أن عملية المتابعة يجب أن يُعبّر عنها بوضوح من خلال المراجعات السنوية، والمراجعات الجارية كل خمس سنوات والمراجعات الرئيسية، إلخ. حسب الحاجة، بالإضافة إلى القيام بمراجعات استجابية في حالة سيناريوهات الطوارئ.

### أ.3 محتويات الخطة الإدارية

#### محتويات الخطة الإدارية

تتمثل المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط المذكورة أعلاه في صياغة الخطة الإدارية. وإذا كانت المادة كلها متوقّرة، فذلك هو الوقت المناسب للنظر في كيفية إيصال المحتويات بشكل فعّال: كيف سيتمّ عرض الوثيقة النهائية من حيث أسلوبها وهيكلتها وسلّم ترتيب عناوين محتواها. وينبغي للخطة أن تكون مكتوبة بلغة سهلة الفهم وذات بنية بسيطة. وإذا كانت تتضمن أية معلومات مقيّدة الوصول، فقد يستدعي ذلك أيضا ضبط عملية توزيعها.

وينبغي للخطة أن تكون متّسقة داخليًا وأن تصف بطريقة منهجية كيف ستجري إدارة موقع التراث وكيف سيتمّ صون أهميته والتعريف بها لكل ذي اهتمام بالمتك.

ويمكن للخطة أن تتضمن المحتويات التالية:

#### الخطة الإدارية: المحتويات

- الغاية
- العملية (كيف تمّ إعدادها ومَن شارك فيه) بما في ذلك رسمّ بياني لعملية صنع القرار
- وصف المتك
- الأهمية (مع القيمة العالمية الاستثنائية لممتلكات التراث العالمي)
- تحديد القضايا الرئيسية
- " بيان الرؤية " /المبادئ التوجيهية، السياسات/الأهداف
- إجراءات للاستجابة للسياسات/الأهداف (بما في ذلك التوقيت والأولويات والموارد والمؤشّرات)
- خطة التنفيذ: خطة العمل السنوية، صياغة المشروع، مؤشّر الموارد
- خطة المتابعة
- الجدول الزمني للمراجعة.

#### إجراءات ما بعد الإعداد

يعتمد نجاح الخطة الإدارية على السلطة الممنوحة لها أثناء إعدادها وبعد استكمالها. وينبغي على المنظمات التي تمّ تعيينها عند بدء العملية أن توافق على الخطة الإدارية وأن تلتزم بها. وتقوم بتوفير الموارد (مثل الموظفين لتنفيذها) التي تعهدت بها أثناء عملية التخطيط فضلا عن الحصول على موارد إضافية. كما ينبغي منح الخطة، حيثما أمكن، وضعًا قانونيًا داخل نظام الإدارة القائم. وحالما تُعتمد الخطة ينبغي تنفيذها. بعد خطة التنفيذ المُعدّة سابقًا. وهنا تبدأ أنشطة الإدارة اليومية لتنفيذ التخطيط الإداري.

راجع الخطط الإدارية المرتبطة بالممتلكات المدرجة في قائمة التراث العالمي في الموقع الإلكتروني لمركز التراث العالمي: (<http://whc.unesco.org/en/list>)

## الملحق ب

### حقيبة أدوات تعزيز تراثنا (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة)

منذ أواخر عقد التسعينيات من القرن العشرين تم وضع مجموعة من الأدوات الطوعية في الأساس. لتقييم فعالية إدارة المناطق المحمية. وتهدف هذه التقييمات إلى تقييم ما إذا كانت المناطق المحمية تجري إدارتها بشكل جيد وإلى أي حد يتجسد ذلك - وفي المقام الأول ما إذا كانت تلك الإدارة تعمل على حماية قيمها وتحقيق الأهداف والغايات المتفق عليها. وقد وضعت إحدى هذه الأدوات. وهي أداة تعزيز تراثنا. خصيصاً لمواقع التراث العالمي الطبيعي.

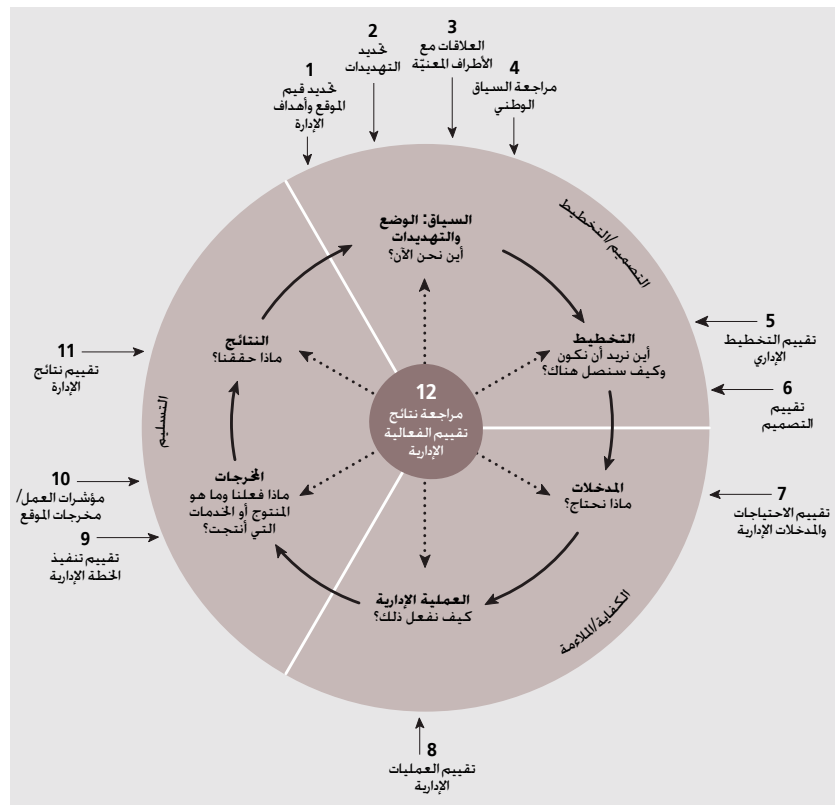
#### مقدمة لفعالية الإدارة

يعكس مصطلح فعالية الإدارة ثلاثة "موضوعات" رئيسية خاصة بإدارة المناطق المحمية:

- قضايا تصميم متعلّقة بنظم المواقع الفردية ونظم المناطق المحمية كليهما؛
- كفاية وملاءمة نظم الإدارة وعملياتها؛
- تحقيق أهداف المنطقة المحمية بما في ذلك صون القيم.

وضعت اللجنة العالمية للمناطق المحمية التابعة للاتحاد الدولي لصون الطبيعة. إطاراً لتقييم فعالية إدارة المناطق المحمية. بهدف إلى توفير توجيه عام بشأن وضع نظم التقييم وإلى دعم التوجّه لاعتماد معايير أساسية للتقييم وإعداد التقارير. إن هذا الإطار عملية عامة تختلف ضمنها المنهجية الدقيقة المستخدمة لتقييم الفعالية بين المناطق المحمية استناداً إلى عوامل مثل الوقت والموارد المتوفرة وأهمية الموقع ونوعية البيانات وضغوط الأطراف المعنية. ونتيجة لذلك تم وضع عدد من أدوات التقييم لتوجيه التغييرات في الممارسات الإدارية وتسجيلها.

ويعتبر الإطار الذي وضعته اللجنة العالمية للمناطق المحمية الإدارة بمثابة عملية أو دورة ذات ست مراحل أو عناصر مستقلة:



- رسم بياني 23. علاقة أدوات حقيبة الأدوات بـ "إطار فعالية الإدارة" للجنة العالمية للمناطق المحمية.
- Source: Hockings et al. (2008).
- ◀ تبدأ بتأسيس سياق للقيم والتهديدات الموجودة.
  - ◀ وتتقدم أثناء التخطيط وتخصيص الموارد (المدخلات).
  - ◀ وكننتيجة للإجراءات الإدارية (العملية).
  - ◀ تنتج في نهاية المطاف سلعة وخدمات (مخرجات).
  - ◀ تؤدي إلى تأثيرات أو نتائج.

إن النتائج هي الأهم من بين هذه العناصر - وأساس تحديد تلك النتائج: هل أن الموقع يواصل الاحتفاظ بقيمه الجوهرية أو أنه يفقدها - غير أنها الأصعب من حيث دقة قياسها. كذلك فإن العناصر الأخرى في الإطار جميعها مهمة أيضاً في المساعدة على تحديد مناطق معيّنة قد تحتاج فيها الإدارة إلى التعديل أو التحسين.

وقد تمّ وضع نوعين من النظم العامة قابلين للتطبيق عالمياً يتماشيان مع إطار اللجنة العالمية للمناطق المحمية لتنفيذ هذا النوع من التقييم. النظام الأول هو التقييم السريع وخطيد أولويات إدارة المناطق المحمية. التابع للصدوق العالمي للطبيعة، الذي يوفّر لهيئات المناطق المحميّة نظرة عامة على مستوى البلاد حول فعالية إدارة المناطق المحميّة وما تواجهه من التهديدات ونقاط الضعف والتدهور. والثاني هو أداة تتبّع فعالية إدارة الغابات الصادرة عن التحالف الدولي المشترك ما بين الصدوق العالمي للطبيعة والبنك الدولي. التي صُمّمت لتتّبّع ورصد التقدّم باتجاه مقاييس على المستوى العالمي للإدارة الفعّالة للمناطق المحمية. وهذان النظامان كلاهما زهيدَيّ التكاليف نسبياً وسهلين في استخدام أدوات التقييم التي يمكن لموظفي المناطق المحمية تنفيذها (أو موظفي المشروع أحياناً). إلا أن أيّاً منهما لا يوفّر تقييماً مفصّلاً للنتائج. إن عديد العناصر والخبرة في استخدام أداة تتبّع فعالية إدارة الغابات باتت مصدر وحى للنموذج المعدّل من التقرير الدوري. (أنظر 3.6)

### حقيبة أدوات تعزيز تراثنا

إن حقيبة أدوات تعزيز تراثنا، التي تستخدم إطار "اللجنة العالمية للمناطق المحمية"، هنا ذات أهمية خاصة في وضع مجموعة من أدوات التقييم الأكثر تفصيلاً لمديري مواقع التراث العالمي الطبيعي. ويمكن استخدام حقيبة الأدوات هذه لوضع نظم شاملة خاصة بالمواقع لتقييم فعالية الإدارة. وقد تم وضعها وتطويرها على مدى سبع سنوات من العمل أساساً مع مديري مواقع التراث العالمي في كل من أفريقيا وآسيا وأميركا الوسطى وأميركا اللاتينية. وتوجد اثنتا عشرة أداة:

- **الأداة 1: تحديد قيم الموقع وأهداف الإدارة:** حدّد وتضع قائمة بقيم الموقع الرئيسية والأهداف الإدارية المرتبطة بها. التي تساعد معاً في إقرار ما ينبغي متابعته وتحليله أثناء التقييم.
- **الأداة 2: تحديد التهديدات:** تساعد المديرين على تنظيم التغييرات في نوع التهديد للموقع ومستواه والإبلاغ عنه، وعلى إدارة الاستجابات.
- **الأداة 3: العلاقات مع الأطراف المعنية:** حدّد الأطراف المعنيّة وعلاقتها بالموقع.
- **الأداة 4: مراجعة السياق الوطني:** تساعد على فهم كيفية تأثير السياسات والتشريعات الوطنية والدولية والإجراءات الحكومية على الموقع.
- **الأداة 5: تقييم التخطيط الإداري:** تقيّم كفاية وثيقة التخطيط الرئيسية المستخدمة لتوجيه إدارة الموقع.
- **الأداة 6: تقييم التصميم:** تقيّم تصميم الموقع وتختبر كيفية تأثير حجمه وموقعه وحدوده في قدرات المديرين على الحفاظ على قيم الموقع.
- **الأداة 7: تقييم الاحتياجات والمدخلات الإدارية:** تقيّم الموظفين الحاليين مقارنة مع احتياجات الموظفين والميزانية الحالية مقارنة مع الحصص المثالية للميزانية.
- **الأداة 8: تقييم العمليات الإدارية:** حدّد وتقرن أفضل الممارسات والمعايير المطلوبة لعمليات الإدارة ومعدّلات الأداء مقابل تلك المعايير.
- **الأداة 9: تقييم تنفيذ الخطة الإدارية:** تبيّن التقدّم المحرز في تنفيذ الخطة الإدارية (أو أية وثيقة رئيسية من وثائق التخطيط). بشكل عام والمكوّنات الفردية في آن معاً.
- **الأداة 10: مؤشرات العمل / مخرجات الموقع:** تقيّم تحقيق أهداف برنامج العمل السنوي والمؤشّرات الأخرى للمخرجات.
- **الأداة 11: تقييم نتائج الإدارة:** تجيب عن أكثر الأسئلة أهمية - ما إذا كان الموقع يقوم بما أنشئ للقيام به من حيث الحفاظ على السلامة الإيكولوجية، والحياة البرية والقيم الثقافية، والمناظر الطبيعية، إلخ.
- **الأداة 12: مراجعة نتائج تقييم الفعالية الإدارية:** تلخّص النتائج وتساعد على تحديد أولويات الإجراءات الإدارية استجابة لذلك.

تمّ تصميم حقيبة الأدوات لأولئك المعنيين بإدارة مواقع التراث العالمي. وهي تهدف إلى توفير كلّ من المعلومات الأساسية والأدوات المعنيّة التي يمكنهم استخدامها لتقييم إدارة مواقعهم. كما أنها تهدف لأن تنضمّ إلى عملية المتابعة القائمة، وليس لأن تكرّرها. بحيث يتمّ تطبيق تلك الأدوات التي تتناول قضايا ليست قيد المتابعة بعد. ويتضمّن دليل حقيبة الأدوات تفاصيل بشأن الأدوات كافة وإرشادات حول كيفية إجراء التقييم وسلسلة من دراسات الحالة عن الكيفية التي تمّ بها استخدام الأدوات في مواقع التراث العالمي حول العالم. وتعال حقيبة الأدوات شعبية متزايدة في مواقع التراث العالمي في جميع المناطق الأحيائية، وقد بدأ أيضاً استخدامها في مواقع التراث العالمي الثقافية.

## UNESCO DOCUMENTS

Albert, M.-T., Richon, M., Viñals, M.J. and Witcomb, A. (eds). 2012. *Community development through World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 31.)

<http://whc.unesco.org/en/series/31/>

Colette, A. (ed). 2007. *Climate Change and World Heritage. Report on predicting and managing the impacts of climate change on World Heritage and Strategy to assist States Parties to implement appropriate management responses*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Reports 22.)

<http://whc.unesco.org/en/series/22/>

Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing management effectiveness of Natural World Heritage sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 23.)

<http://whc.unesco.org/en/series/23/>

Martin, O. and Piatti, G. (eds). 2009. *World Heritage and Buffer Zones, International Expert Meeting on World Heritage and Buffer Zones, Davos, Switzerland, 11–14 March 2008*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 25.)

<http://whc.unesco.org/en/series/> (English web page)

Mitchell, N., Rössler, M. and Tricaud, P-M. (Authors/eds). 2009. *World Heritage Cultural Landscapes: A Handbook for Conservation and Management*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 26.)

<http://whc.unesco.org/en/series/26/>

Pedersen, A. 2002. *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Manual 1.)

<http://whc.unesco.org/en/series/1/> (English web page)

Stovel, H. (ed). 2004. *Monitoring World Heritage*, Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 10.)

<http://whc.unesco.org/en/series/10/>

UNESCO. 1972. *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. (World Heritage Convention).

<http://whc.unesco.org/en/conventiontext> (English web page)

UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2010. *Managing Disaster Risks for World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-1.pdf> (English web page)

UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2011. *Preparing World Heritage Nominations*. (Second edition). Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)

<http://whc.unesco.org/en/activities/643/> (English web page)



## قائمة المراجع

UNESCO, ICCROM, ICOMOS and IUCN. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Resource Manual.)  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-1.pdf> (English web page)

UNESCO World Heritage Centre. 2004. *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 13.)  
[http://whc.unesco.org/documents/publi\\_wh\\_papers\\_13\\_en.pdf](http://whc.unesco.org/documents/publi_wh_papers_13_en.pdf)

UNESCO World Heritage Centre. 2005. *Vienna Memorandum on World Heritage and Contemporary Architecture – Managing the Historic Urban Landscape*.  
<http://whc.unesco.org/en/activities/48>

UNESCO World Heritage Centre. 2007. *Climate Change and World Heritage*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 22.)  
<http://whc.unesco.org/en/series/22/>

UNESCO World Heritage Centre. 2007. *Strategy for Reducing Risks from Disasters at World Heritage Properties*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-07/31.COM/7.2)  
<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72e.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2008. *Policy Document on the Impacts of Climate Change on World Heritage Properties*. Paris, UNESCO World Heritage Centre.  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2010. *Reflection on the Trends of the State of Conservation*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-10/34.COM/7C)  
<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Ce.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2010. *World Heritage Convention and Sustainable Development*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-10/34.COM/5D)  
<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-5De.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Presentation and adoption of the World Heritage strategy for capacity building*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/9B)  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2011. *Recommendation on the Historic Urban Landscape*.  
[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=48857&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=48857&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

UNESCO World Heritage Centre. 2011. *World Heritage Convention and Sustainable Development*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (Doc WHC-11/35.COM/5E)  
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ee.pdf>

UNESCO World Heritage Centre. 2012. *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*.  
<http://whc.unesco.org/en/guidelines/> (English web page)

van Oers, R. and Haraguchi, S. 2010. *Managing Historic Cities*. Paris, UNESCO World Heritage Centre. (World Heritage Papers 27.)  
<http://whc.unesco.org/en/series/27/>

### ADDITIONAL SOURCES

Boccardi, G. 2007. *World Heritage and Sustainability; Concern for social, economic and environmental aspects within the policies and processes of the World Heritage Convention*. London, M.Sc. dissertation, UCL Bartlett School of the Built Environment.

Boccardi, G. 2012. *Introduction to Heritage and Sustainable Development*. Paper presented at Special Module on Sustainable Development during the ICCROM's course on Conservation Built Heritage, Rome.

Boddy, D. 2008. *Management: An Introduction*. (Fourth edition). Harlow, UK, Financial Times/Prentice Hall.

Brundtland, G.H. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford, UK, Oxford University Press, Incorporated.

Burke, R. 2003. *Project Management Planning and Control Techniques*, Chichester, UK, John Wiley & Sons.

Claessens, S. 2003. *Corporate Governance and Development. Global Corporate Governance Forum, Focus I*. Washington, DC, USA, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Deputy Prime Minister's Office. 2004. *Skills for Sustainable Communities*. London, RIBA.  
[http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan\\_Review.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf)

Director of National Parks, Australia. 2010. *Uluru-Kata Tjuta National Park. Management Plan 2010–2020*. Canberra, Australia, Director of National Parks.  
<http://www.environment.gov.au/parks/publications/uluru/pubs/management-plan.pdf>

European Commission. 2004. *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines*. Brussels, European Commission.  
[https://www.aswat.com/files/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Feilden, B.M. and Jokilehto, J. 1993. *Management Guidelines for World Cultural Heritage Sites*. (First edition). Rome, ICCROM.

ICOMOS Australia. 1999. *The Burra Charter. The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance*. ICOMOS Australia.

ICOMOS. 2011. *17th General Assembly and Scientific Symposium, 'Heritage, Driver of Development' 27 November – 2 December 2011*. in: ICOMOS News, Vol. 18, No.1. Paris, ICOMOS.

ICOMOS. 2011. *Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties*. Paris, ICOMOS.

## قائمة المراجع

IUCN. 2008. *Management Planning for Natural World Heritage Properties. A Resource Manual for Practitioners*. Gland, Switzerland, IUCN Programme on Protected Areas. (IUCN World Heritage Studies 5.)  
<http://cmsdata.iucn.org/downloads/whmanagement.pdf>

Kerr, J. 2013. *The Seventh edition. Conservation Plan. A Guide to the Preparation of Conservation Plans for Places of European Cultural Significance*. (Original Text: Kerr, J. 1982. The Conservation Plan). ICOMOS Australia.

Kingdom of the Netherlands. 2009. *The Seventeenth century canal ring area of Amsterdam within the Singelgracht. Nomination Document*.  
<http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1349.pdf>

Lithgow, K. 2011. 'Sustainable decision making: change in National Trust collections conservation', in: *Journal of the Institute of Conservation*, Vol. 34, No. 1, pp. 128-142. London, ICON.

Mitchell, B. and Hollick, M. 1993. 'Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation', in: *Environmental Management*, Vol. 17 Iss: 6, 1993. pp. 735-43. Springer-Verlag.

OECD. 2009. *OECD Principles for Integrity in Public Procurement*. OECD Publishing.  
[http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en\\_2649\\_34135\\_42768665\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en_2649_34135_42768665_1_1_1_1,00.html)

Phillips, A. 2003. *Turning ideas on their head: the new paradigm for protected areas*. The George Wright Forum.  
<http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf>

Shipley, R. and Kovacs, J.F. 2008. 'Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience', in: *Corporate Governance*, Vol. 8 Iss: 2, 2008, pp. 214-228. Emerald Group Publishing Limited.

Stovel, H. 1991. *Safeguarding historic urban ensembles in a time of change: A Management Guide*. Quebec, Canada, International Symposium on World Heritage Towns.

Stovel, H. 1998. *Risk Preparedness: A Management Manual for World Cultural Heritage*. Rome, ICCROM.

Thomas, L. and Middleton, J. 2003. *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*. Gland, Switzerland, IUCN and Cambridge, UK.  
<http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf> (English web page)

Wijesuriya, G. 2008. 'An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage', in: *ICCROM Newsletter* 34, 2008, p.8. Rome, ICCROM.

Young, C., Chadburn, A. and Bedu, I. 2009. *Stonehenge. World Heritage Site Management Plan 2009*. London, English Heritage.

# معلومات للاتصال

الاسم والعنوان	الاسم والعنوان	الاسم والعنوان
<p>يتضمن الدور المحدد لمنظمة إيكروم في علاقته بالاتفاقية ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشريك ذو الأولوية في التدريب في مجال التراث الثقافي.</li> <li>• متابعة حالة الصون لممتلكات التراث العالمي الثقافية.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية التي تقدمها الدول الأطراف.</li> <li>• توفير المدخلات والدعم لأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>	<p>المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية-إيكروم منظمة حكومية مقرها روما، إيطاليا. أسستها منظمة اليونسكو عام 1956. تتمثل وظائفها القانونية في إجراء البحوث، والتوثيق، وتوفير المساعدة الفنية، والتدريب وتنفيذ برامج زيادة الوعي العام بهدف صون التراث الثقافي المنقول وغير المنقول.</p>	<p><b>ICCROM</b> Via di S. Michele, 13 I-00153 Rome Italy Tel: +39 06 585-531 Fax: +39 06 5855-3349 E-mail: <a href="mailto:iccrom@iccrom.org">iccrom@iccrom.org</a> <a href="http://www.iccrom.org">http://www.iccrom.org</a></p>
<p>يتضمن الدور المحدد لإيكوموس في علاقته بالاتفاقية ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الممتلكات المرشحة للتسجيل في قائمة التراث العالمي.</li> <li>• متابعة حالة الصون لممتلكات التراث العالمي الثقافية.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية التي تقدمها الدول الأطراف.</li> <li>• توفير المدخلات والدعم لأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>	<p>المجلس الدولي للمعالم والمواقع- إيكوموس منظمة غير حكومية مقرها الرئيسي بباريس، فرنسا. تأسس عام 1965، ويتمثل دوره في تعزيز تطبيق النظرية والمنهجية والتقنيات العلمية في صون التراث المعماري والأثري. يستند عمله على مبادئ الميثاق الدولي لعام 1964 حول صون وترميم المعالم والمواقع (ميثاق البندقية).</p>	<p><b>ICOMOS</b> 49-51, rue de la Fédération 75015 Paris France Tel: +33 (0)1 45 67 67 70 Fax: +33 (0)1 45 66 06 22 E-mail: <a href="mailto:secretariat@icomos.org">secretariat@icomos.org</a> <a href="http://www.icomos.org">http://www.icomos.org</a></p>
<p>يتضمن الدور المحدد للاخاد الدولي لصون الطبيعة في علاقته بالاتفاقية ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الممتلكات المرشحة للتسجيل في قائمة التراث العالمي.</li> <li>• متابعة حالة الصون لممتلكات التراث العالمي الطبيعية.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية التي تقدمها الدول الأطراف.</li> <li>• توفير المدخلات والدعم لأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>	<p>الاخاد الدولي لصون الطبيعة تأسس عام 1948. ويجمع معًا الحكومات الوطنية والمنظمات الأهلية والعلماء في شراكة ذات نطاق عالمي. تتمثل مهمته في التأثير على المجتمعات وتشجيعها ومساعدتها في كافة أنحاء العالم لصون سلامة الطبيعة وتنوعها ولضمان أن يكون أي استخدام للموارد الطبيعية عادلاً ومستداماً إيكولوجياً. يقع المقر الرئيسي للاخاد الدولي لصون الطبيعة في مدينة غلاند في سويسرا.</p>	<p><b>IUCN*</b> Rue Mauverney 28 CH-1196 Gland Switzerland Tel: +41 (22) 999-0000 Fax: +41 (22) 999-0002 E-mail: <a href="mailto:worldheritage@iucn.org">worldheritage@iucn.org</a> <a href="http://www.iucn.org">http://www.iucn.org</a></p>
<p>تأسس مركز اليونسكو للتراث العالمي عام 1992، وهو النقطة المحورية والمنسق في اليونسكو للقضايا المتعلقة بالتراث العالمي كافة. ويعمل المركز على الإدارة اليومية للاتفاقية. وينظم الدورات السنوية لاجتماعات لجنة التراث العالمي. ويقدم المشورة للدول الأطراف في إعداد ترشيحات المواقع. وينظم المساعدة الدولية من صندوق التراث العالمي عند الطلب. وينسق كلاً من التقارير عن حالة المواقع وإجراءات الطوارئ التي تتخذ عند تعرض أحد المواقع للتهديد. كما ينظم المركز أيضاً ندوات وورشات عمل فنية. ويعمل على تحديث قائمة التراث العالمي وقاعدة البيانات. ويضع مواد تعليمية لزيادة الوعي بين الشباب حول الحاجة إلى حفظ التراث. ويبقى الجمهور على علم بقضايا التراث العالمي.</p>	<p><b>UNESCO World Heritage Centre</b> 7, place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP France Tel: +33 (0)1 45 68 24 96 Fax: +33 (0)1 45 68 55 70 E-mail: <a href="mailto:wh-info@unesco.org">wh-info@unesco.org</a> <a href="http://whc.unesco.org">http://whc.unesco.org</a></p>	



أصبح موضوع إدارة مواقع التراث في سياق اتفاقية التراث العالمي غاية في الأهمية، وأضحت خطة إدارة موقع التراث أحد الشروط اللازمة لإدراجه على لائحة التراث العالمي. وقد تتنوع منهجيات إدارة التراث بتنوع أنظمة الإدارة الموجودة في الدول.

من خلال هذا الكتاب المترجم إلى اللغة العربية تقدم المنظمات المهتمة بدراسات حفظ التراث الثقافي - وخاصة تلك الموجودة في العالم العربي كالمركز الإقليمي لحفظ التراث الثقافي في الوطن العربي (إيكروم-الشارقة) والمركز الإقليمي العربي للتراث العالمي في البحرين - منهجيات إدارة التراث بشكل يسهل على مديري المواقع إتباع أسس تخطيطية وتنفيذية لإدارتها بشكل فعال.



لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال بـ:  
UNESCO World Heritage Centre  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP France  
Tel: 33 (0)1 45 68 24 96  
Fax: 33 (0)1 45 68 55 70  
<http://whc.unesco.org>

# إدارة التراث العالمي

# دليل موارد التراث العالمي

