وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المثنـــــى

كليـــــــة الآداب

قسم الاثـــــــار

مدخل الى علم المتاحف

مدرس المادة

م.م. هيثم عقيل عويز

مصادر دخل المتاحف

مصادر دخل المتاحف[1]

إن الإدارة المالية رغم أنها ليست فى دائرة الضوء، إلا أنها تمثل عنصراً فعالاً فى الهيكل الإدارى للمتاحف.

مصادر الدخل:

يجب أن نشير أولاً، إلى أهم مصادر الدخل للمتحف، ويمكن سردها فيما يلى:

١- الدخل من مبالغ الهبات، والتى يكون ثباتها متوقفاً على سلامة وثيقة (بوليصة) الاستثمار.

٢- رسوم عضوية المتحف، يمكن لتدرج ميزان رسوم العضوية أن يجذب ليس فقط عامة الجمهور من الطبقات محدودة الدخل، والذين يهتمون بصفة خاصة بالقضايا الاجتماعية والثقافية، ولكن أيضاً الطبقات الأكثر ثراءً فى المجتمع، والذين يستطيعون تقديم اشتراكات كبيرة.

٣- مخصصات من موارد الضرائب (بالمدينة أو البلد أو الولاية) نظير الخدمات الاجتماعية والثقافية التى تقدمها

---

[1] F.N., **Withers**, *Standers for Library Service, an International Survey*, Paris, UNESCO, 1974, 110 ff.

وانظر: **أحمد بدر، محمد فتحى عبد الهادى**، *المكتبات الجامعية*، دراسات بحثية، (القاهرة، ١٩٧٣م)، ١٥٠ – ١٥٥؛ **محمد فتحى عبد الهادى**، *مقدمة فى علم المعلومات* (القاهرة، ١٩٨٤م)، ٥٠ – ٧٥؛ **محمد يسرى إبراهيم**، *مقدمة فى علم الإنسان المتحفى*، دراسات وبحوث نظرية وميدانية (الإسكندرية، ٢٠٠٥م)، ٣١٤ وما بعدها؛ **أحمد إيكاك**، "عناصر التحليل الاقتصادى للمتاحف"، مجلة المتحف مج ١٦٢، ١٩٨٩م، ١ – ٣٠؛ **سوزان بيتر وآخرون**، "كل ما أردت أن تعرفه عن المتاحف"، مجلة المتحف، مج ١٦٥، ١٩٩٠ م، ٣٠-٥٠؛ **سمية حسن، ومحمد عبد القادر**، *فن المتاحف*، (القاهرة، ١٩٨٠م)، ٤٨-٥٦. وانظر كذلك:

- P., **Schommer**, *Museumes Management*, UNESCO, 1969, 13 ff.
- E. G., **Carl**. *So You Want a good Museum*, U.S.A, 1959, 15 – 26.

المتاحف، أو لقيامها بدور مشابه لدور المعاهد التعليمية، وعلاقتها الوثيقة بها.

٤- هبات تمنح من الهيئات التى تهتم بالتقدم الاجتماعى والثقافى والعلمى.

٥- أنشطة لزيادة رأس المال، مثل ولائم سنوية، أو حفلات عشاء، أو حفلات موسيقية، ويجب أن تكون هذه الأنشطة متمشية مع وقار المتاحف.

٦- هدايا خاصة من هيئات معينة أو أشخاص.

٧- دخول، ومبيعات وايجارات، ورسوم دخول وأرباح متاجر البيع، ورسوم أنشطة التصوير الفوتوغرافى، والأفلام (السينما) والتليفزيون.

ومن الملاحظ أن طريقة التحكم فى هذه المصادر، واحتمال وجودها، يتوقف على لوائح المتحف. وبالنسبة للمتاحف التابعة لإدارة عامة، فإن الدخل من هذا القبيل ممكن أيضاً، متى كانت المتاحف تتمتع حقيقة باستقلال مالى (قل أو كثر) يخصص لمجالات معينة، أو أن الإدارة تحيل إليها المبالغ التى تتسلمها فى صورة مزيد من الإعانات.

ومهما كان نوع العطاء المتاح، فإن كرم الجمهور لابد وأن يُثار متى اتخذت إجراءات قانونية معينة، مثل ما هو مطبق فى الولايات المتحدة الأمريكية، وهو إعفاء الهبات للمتاحف من ضريبة الدخل والرسوم العقارية.

ميزانية المتاحف:

كل متحف يجب أن تكون له ميزانية متوازنة، ويجب أن تقدر الإيرادات والمصروفات بعناية تامة، كما يجب أن تتوفر الاعتمادات الضرورية لشراء المقتنيات، ولتكاليف العمليات الضرورية. ويشكل إعداد ومناقشة هذه الموازنة أهم واجبات المدير سنوياً.

ويمكن أن نعرّف الموازنة (الميزانية) بأنها: (خطة تقديرية تحدد بقدر الإمكان مقدار الإيرادات المنتظرة فى السنة المالية القادمة، والأجزاء التقريبية التى تخصص لكل نوع من الأنواع المتعددة للمصروفات).

ويمكن الإشارة إلى أن من أهم مهام وواجبات مجلس الأمناء ما يلى:

١- أن يحدد مدى ما يُسمح به للمدير بشأن نقل الاعتمادات من نوع إلى آخر من هذه الأنواع، وإجراء تعديلات فى الميزانية.

٢- أن يطور مقدماً طرق ووسائل زيادة الدخل ليساوى المصروفات، إذا كان الأخير معرضاً لأن يزيد عن الإيرادات.

وتعتبر مرتبات العاملين أهم بند فى المصروفات، ويمكن أن تمثل من ٦٠ إلى ٧٠ بالمائة من مجموع المصروفات. ويشكل مرتب المدير أهم جزء فيها، ويجب أن يكون مرتباً يليق بهذه الوظيفة المرموقة والخطيرة بما فيها من مهام ومسئوليات، وبما يكفل للمدير أن يعيش حياة مستقرة تمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل. وبنفس المنطق يجب أن تكون مرتبات نائب المدير أو مساعده أو وكيله، وأمناء المتحف، والمرممين وذوى التخصصات الفنية الدقيقة بالمتحف.

أما الثلث الباقى من الإيرادات، فيوزع بين الفئات التالية من عمليات الصرف فى الميزانية: مصروفات إدارية (لوازم مكتبية، أجور تليفون وتلغراف، وبريد، ومصاريف سفر وعضوية)، وأبنية وأرضية وتجهيزات الصيانة (التأمين، واللوازم، والإصلاحات)، والعناية بالمجموعات (التأمين واللوازم)، والمعارض (لوازم التركيبات، والتأمين، ورسوم الإيجار، ومصاريف النقل للمعارض المعارة)، والأنشطة (محاضرات، وسينما، وحفلات، وأحداث اجتماعية، وبرامج عضوية، وتكاليف المأكولات)، وأخيراً ما يسمى "وسادة مالية"، وهى مصاريف متنوعة (من عدة أشياء طارئة، أو أعمال غير موزعة بالبنود).

وإلى جانب هذه المصروفات العادية، يمكن أن تضاف مصروفات غير عادية، مثل تلك التى يُحتاج إليها للتوسع فى المبنى، ولتجديد التجهيزات، والتى يجب أن تغطى نفقاتها مصادر خاصة، مثل الإعانات، أو العطايا، أو القروض.

وهنا أيضاً تختلف وسائل إعداد الميزانية ومسئولياتها تبعاً للائحة المتحف المعترف بها من قبل الهيئة المعنية بذلك.

ويجب أن تتوازن الإيرادات والمصروفات بكل دقة فى حالة المتاحف

وبالرغم من ذلك، فقد غلب على هذه المتاحف الطراز المعمارى المعروف فى القصور الكبيرة ذات الأروقة الفخمة، كما نرى في متحف "ميونج"، والذى وضع تصميمه "ليون فون كلنرى" فى القرن الثامن عشر. وقد تعددت الهاليز الخاصة بالعرض حول ساحة كبرى فى وسط المتحف، كما هو الحال فى متاحف "فيينا"، و"أمستردام".

وفى بعض الأحوال تعددت الساحات المكشوفة فى المتحف نفسه. وأخيراً غطيت الساحة الوسطى بسقف لجعلها صالحة لاحتواء التماثيل الكبيرة، والآثار المعمارية الضخمة، وغدا كل دهليز ينتهى بسلم فخم عريض، هو (سلم الشرف) الذى كان يحتل مكان الصدارة فى القصور الملكية من قبل. وهذا السلم يؤدى إلى الدور العلوى الذى خصص لعرض التحف الفنية الصغيرة، والأثاث، وأنواع الصناعات الدقيقة، والحلى.[٢]

وبهذا تأثرت قواعد العرض فى المتاحف بنوع البناء، كما تأثرت بما كان مألوفاً فى تقسيم الفن إلى فنون معمارية كبيرة، وفنون أخرى دقيقة. وقد غلبت هذه الروح على طراز المتحف المصرى الذى بُنى على نسق متحفى "بروكسل" و"تانت"؛ كما أن العرض فى متحفنا تأثر بنوع الطراز المعمارى.

ونلاحظ أيضاً أن روح الاهتمام بالزخرف فى القرن التاسع عشر كانت تقضى بجعل المتحف نفسه قطعة فنية تليق بالقطع الفنية التى تعرض فيه، وكانت جدرانه تُغطى بالنقوش الجميلة الملائمة فى موضوعاتها لما هو معروض بجوارها.

كما كانت قواعد التماثيل تُنمق بما يدعو إلى الإعجاب بها. وقد أدى ذلك إلى نتيجة عكسية، إذ كانت الأنظار تتجه إلى زخارف الجدران، وأشكال القواعد الجميلة، أكثر من أتجاهها إلى الأشياء المعروضة التى فقدت قيمتها، وطمست بهجتها.

- أندرو روبرتس، "معايير المعلومات المتحفية"، ترجمة: محمود فهمى، مجلة المتحف، ع ١، ١٩٩٤م، ١ - ١١؛ تشايز فاليرى، "عمل قوائم تخزين مقتنيات المتاحف"، ترجمة: محمد جلال عباس، مجلة المتحف، ع ١، ١٩٩٤ م، ٢٥ - ٣٠ (اليونسكو: ١٨١)؛ وجدى رمضان، *فن المتاحف والحفائر* (القاهرة ١٩٧٧م)، ٥٣ - ٥٦؛ ناير. س. م، "تحديث متاحف التاريخ الطبيعى"، فى: مجلة المتحف الدولى، اليونسكو، ع ١٩٠، ٧ - ١٠؛ محمد يسرى إبراهيم، *مقدمة فى علم الإنسان المتحفى*، دراسات وبحوث نظرية وميدانية (الإسكندرية، ٢٠٠٥م)، ١٩٣ وما بعدها.

[2] A. **Timothy, C. Paine,** *Museum Basics*, London, 80 ff.

أما الآن فإننا نركز اهتمامنا فى المتاحف على الأثاث البسيط المجرد، والذى يساعد على إظهار قيمة الأشياء المعروضة، ولا نهتم كثيراً بزخرفة الجدران.

وأصبح المهندس المعمارى الذى يكلف ببناء متحف خاضعاً لتعريف الأهداف التى يرمى إليها البناء، ونوع العرض الملائم للمجموعات، من حيث تقسيمها بحسب موضوعاتها، أو بحسب التسلسل الزمنى، مع الاهتمام بتيسير الجولة التى يقوم بها الزائر فى جميع أنحائه، وتعيين الاتجاه الذى يسير فيه، بحيث يُلم بجميع نواحيه.

وهذا إلى وجوب مراعاة قيمة الأشياء وإبراز جمالها، ومراعاة نوع طلاء الجدران ولونه، بحيث يكون مناسباً للمقتنيات المعروضة، فيسمح بظهورها، على أن يكون هذا اللون مقبولاً يستريح إليه النظر، وأن يكون هناك تجانس بين طلاء الجدران وطلاء خزانات العرض وقواعد التماثيل. وينبغى ألا يتأثر اللون سريعاً بالتقلبات الجوية، فلا نضطر إلى إجراء تعديلات فى عمارة المتحف بين فترات زمنية متقاربة.[٣]

والمتبع الآن فى قواعد العرض هو أن تقسم المجموعات إلى قسمين، منها ما يُعرض للجمهور العابر، ويقتضى ذلك بذل العناية باختيار ما يروق الأنظار، ويؤثر فى النفوس أثراً باقياً.

ويجب فى هذه الحالة أن يكون العرض جذاباً، وأن يتماشى مع المنطق والذوق الرفيع، وعرض الأشياء القليلة المختارة للجماهير، مما يتيح لنا الفرصة لكي نحيطها بالفراغ الكافى الذى يظهر قيمتها، ويبرز جمالها، ويجعلها قبلة الأنظار، ويوجه اهتمام الزائرين إليها.

كما يجب فى هذه الحالة مراعاة القواعد الخاصة بالإضاءة الطبيعية والصناعية على السواء، بحيث يكون اتجاه الضوء وانعكاسه على الأشياء ملائماً ووافياً بالغاية التى نرجوها من إظهار محاسنها.

---

[3] جنيفر تشولسر، المرجع السابق، فى: مجلة المتحف، ع ٢، ١٩٩٢ م، ٢٤ – ٢٧ (اليونسكو ١٧٤).
وانظر: لينهارت أردنيك، "الدخول لمجالات جديدة فى جمع الوثائق"، مجلة المتحف، ع ١، ١٩٩٤م، ٣٣ – ٣٧، (اليونسكو: ١٨١)؛ سمية حسن، ومحمد عبد القادر، *فن المتاحف* (القاهرة، ١٩٨٠م)، ٣٥-٤٢.

كما يجب أن يكون ما يُعرض للجماهير من الأشياء التى لا تتعرض للتلف بفعل المؤثرات الجوية المختلفة، وفى حالة عرضها يجب اتخاذ الوسائل الكافية لوقايتها من التلف.[٤]

وغنى عن البيان أن المتاحف جعلت أيضاً للبحث العلمى الذى يقوم عليه طائفة من العلماء المختصين. ويجب أن يتيسر لهؤلاء أسباب الدراسة، بحيث تكون المجموعات التى يحتويها المتحف فى متناول أيديهم فى قسم خاص بالبحث العلمى، ويجب أن تكون هذه المجموعات مرتبة ترتيباً منطقياً، أى بتبويبها على نمط التبويب المتبع فى المكتبات العامة.

ويصح الجمع بين العرض الخاص بالجماهير، والعرض الخاص بالباحثين فى قاعة واحدة، بأن تكون خزانات العرض مقسمة إلى قسمين، فيخصص القسم الأعلى منها للعرض الذى يجتذب الجماهير، وللأشياء المختارة لهذه الغاية، وتعرض بقية الأشياء صغيرة الحجم بأسفلها فى أدراج خاصة للباحثين، وأحسن مثل لذلك ما نراه بقاعة الحشرات بالمتحف الزراعى، وقاعة عرض الجعارين بالمتحف المصرى.

وكيفما كان الأمر، تُعرض الأشياء فى المتاحف الخاصة بالآثار القديمة بحسب عصورها، مع الاهتمام بتبويبها تبويباً علمياً بحسب أنواعها، كما هو الحال فى تقسيم المجموعات المصرية.

ونرمى من وراء ذلك إلى أن يُلم الزائر بفكرة واضحة عن تطور الحضارة المصرية من أقدم عصورها، وأن يشعر باستمرارها. ولا يخفى علينا أن الشعور باستمرار الحضارة من بواعث التقدم إلى الأمام.

كما يستطيع الزائر أن يُلم بمناحى هذه الحضارة فيما يشاهد من الآثار المتصلة بالحياة المدنية، والحربية والرياضية، والشئون الاقتصادية العامة، والدين، والآداب، وشتى أنواع النشاط الإنسانى، مادية كانت أم روحية. وسيرى فى عبوره من قاعة إلى أخرى أثر المحاولات والمجهودات التى بُذلت فى سبيل تحقيق المثل العليا من عصر إلى آخر.[٥]

Exhibition, Theory and Practice, London, 30 ff.

وهذا التناسق الزمنى يجب أن يخضع للذوق والمنطق عند عرض الأشياء، فيُراعى فى ذلك عدم التنافر بينها من ناحية أطوالها وأحجامها واختلاف أنواعها. فلا يصح مثلاً أن يُعرض تمثال صغير الحجم إلى جانب تمثال ضخم، فيؤدى ذلك إلى جعله قزماً ضئيلاً، ويفقد قيمته الأثرية والفنية.

ويجب مراعاة الاتزان فى توزيع الأشياء المتجاورة، على أن تتألف منها مجموعات تروق النظر، بما فيها من تناسق، وما بينها من تناسب.

وينبغى ألا توضع الأشياء المتماثلة بعضها إلى جانب بعض، لأن تكرار المنظر الواحد يدعو إلى الملل، ولابد من أن نقتصر على القليل، ونكسبه قيمته الفنية والأثرية.

ويجب علينا ألا ننسى أن لكل متحف ظروفه الخاصة، من ناحية بنائه، وسعته، والأهداف العامة التى يسعى إلى تحقيقها. فيجب مراعاة هذه الظروف، وحسن التصرف الذى يمليه الذوق والمنطق، وتمليه الرسالة الثقافية التى نرمى من ورائها إلى أن يفهم الإنسان نفسه، ويعرف وطنه فى ماضيه وحاضره، وما فيه من ميادين العمل والإنتاج، ومصادر القوى المختلفة.

على أن تكون الثقافة التى يتلقاها المواطن فى متحفه ثقافة روحية تُنمى فيه الشعور بالقوة والعزة والكرامة، وإبراز الفضائل والمواهب العقلية، والإيمان الراسخ بأنه فى الإمكان إدراك المُثل العليا التى يراها الزائر فى كل ما تقع عينه عليه.

وإن ذلك ليقتضى تزويد المعروضات بالبيانات العلمية المختصرة الواضحة التى تُعرِّف الجماهير بكُنهها، وتكتب هذه البيانات على بطاقات صغيرة، ويفضل أن تكون من مادة (السيليولوز) الشفافة.[٦]

ويجب لذلك أيضاً اتخاذ الوسائل الكافية لنشر الثقافة عن طريق المتحف كما رأينا من قبل. وإن اهتمامنا بتقسيم المجموعات، وتنسيقها، وحسن اختيارنا لما يعرض على الجماهير من روائع الفن، وآيات الصناعة، وتمثيل مناحى الحضارة، وبلوغ الغاية الثقافية – لا يُنسينا ما يجب اتخاذه من وسائل العرض، التى تكفى لإظهار قيمة الأشياء، وأهم هذه الوسائل قواعد التماثيل والخزانات.

---

6 سمية حسن، محمد عبد القادر، *فن المتاحف* (القاهرة، ١٩٨٠م)، ٣٨-١٧٩.