أشرف الضباعين

إدارة الآثار والتراث
وفقًا للمعايير العالمية

أشرف الضباعين
إدارة الآثار والتراث
وفقًا للمعايير العالمية

إدارة الآثار والتراث
وفقًا للمعايير العالمية

• إدارة الآثار والتراث وفقًا للمعايير العالمية
• أشرف الضباعين/ مؤلف من الأردن
• الطبعة الأولى: ٢٠٢٠
• حقوق النشر والتوزيع محفوظة:

دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع
P.O. Box 927651 Amman 11190 Jordan
Tel. +962 6 5606 263 - Fax +962 6 5606 263
E-mail : wardbookjo@yahoo.com

• الإشراف الفني : محمد الشرقاوي

للتواصل مع المؤلف

https: / /www.facebook. /Thewriter Ashraf Dabain

• رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية 4005 / 8/ 2019
• ردمك ISBN 978 - 9957 - 632 - 61 - 8

جميع الحقوق محفوظة للناشر. لا يُسمَح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات، أو نقله بأيّ شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبَق من الناشر.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without prior written permission of the publisher.

إدارة الآثار والتراث
وفقًا للمعايير العالمية

أشرف الضباعين

WARD BOOKS

الإهداء

إلى أولادي أيمن و وسيم

شكرًا بابا لأنكما أفضل شيء حدث لي في حياتي كلها

إلى زوجتي رندا

شكراً لمساعدتي في إنجاز هذا الكتاب

الشكر

الأستاذ الدكتور زياد السلامين لموافقته على استخدام قاموسه

للمصطلحات الأثرية باللغة الإنجليزية.

السيدة حنان نحلة لمساهمتها في عملية الطباعة.

إذا أردت أن تكون مديرًا فقم بما هو مطلوب منك،
أما إذا أردت أن تكون قائدًا فاملك المعرفة والإبداع
والذكاء.

الفهرست

المقدمة ١١

الفصل الأول: علم الإدارة ١٥

المبحث الأول المفهوم القديم للإدارة ١٧

المبحث الثاني المفاهيم الحديثة والعصرية في الإدارة ٤٠

الفصل الثاني: علم الآثار ٣٦

الفصل الثالث: إدارة العمل الأثري ومنظمة الآثار ٩٩

المبحث الأول تخطيط العمل الأثري ١٠١

المبحث الثاني التنظيم والتوجيه الأثري ١١٥

المبحث الثالث الرقابة ١٨٤

الفصل الرابع: المعايير والمنظمات الدولية في إدارة الآثار ٢٠٥

المبحث الأول المنظمات والمجالس الدولية في إدارة الآثار ٢١٥

المبحث الثاني الإتفاقيات والتوصيات في مجال الإدارة والحفاظ ٢٣٦

المبحث الثالث التراث العالمي وملف الترشيح ٣٥٥

المبحث الرابع التراث العمراني ٣٨٩

الفصل الخامس: السياحة في مواقع التراث العالمي ٣٩٥

المبحث الأول السياحة ٣٩٥

المبحث الثاني التنمية السياحة المستدامة ٤٢٤

المبحث الثالث التنظيم السياحي ٤٥٥

المقدمة

في عام ٢٠٠٣ قمت بإصدار ونشر كتابي الأول بعنوان «إدارة المواقع الأثرية وتسويقها سياحياً» وفي عام ٢٠١٢ صدر كتابي الثاني بعنوان «مواقع التراث الثقافي – إدارة وسياحة وتسويق» ونفذ كليهما، وبما أن علم الإدارة علمٌ متجدد متطور فإن بعض الزملاء والمهتمين قد طلبوا مني أن أُعيد إصدار طبعة جديدة من الكتابين لأهميتهما وقيمة المعلومات الواردة فيهما خصوصاً من الناحيتين الإدارية والتسويقية للمواقع الأثرية والتي يطلق عليها أيضاً مواقع التراث الثقافي، ولكون الموضوع يحتاج لتحديث مستمر فإنني أقدم للباحثين والمهتمين في المجالات الإدارية والأثرية والسياحية هذا الجهد الشخصي راجياً أن ينال إعجابهم ورضاهم ويساعدهم في أبحاثهم ودراستهم.

إنّ الهدف من هذا الكتاب هو إظهار كيفية إدارة الآثار والتراث والحفاظ عليها ضمن المعايير الدولية، وجعلها مواقع سياحية منافسة ومطابقة للشروط العالمية، وهو إسهام لرفد المكتبة العربية بدراسة حول ارتباط الآثار كعلم وتطبيق، مع الإدارة كعلم وتطبيق في سبيل رفع شأن هذه المواقع وتقديمها بأفضل صورة، وإذا كان هذا الكتاب يتعلق بإدارة الآثار والتراث فإن القارئ سيجد في هذا الكتاب مناقشة مستفيضة لعلم الإدارة ولعلم الآثار لأنه لا يمكن أن نتحدث عن إدارة الآثار والتراث دون أن يفهم كليهما من البداية ومن المبادئ الأساسية، والإداري الذكي هو الذي يفهم كل التفاصيل العامة على الأقل عن المكان والوظيفة التي يعمل فيها.

من الجدير بالذكر أنّ إدارة المواقع السياحية وخصوصاً الأثرية منها تعاني من بعض المشاكل المرتبطة بعدم توفر قدر كبير من عناصر الموهبة والمهارة الإدارية والتطور الفكري ومتابعة التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المعاصرة لدى معظم من يديرون هذه المواقع، وذلك لأسباب قد يكون أهمها جهل القائمين على إدارة هذه المواقع بأصول الإدارة الحديثة والتطور المستمر بهذا المجال، وضعف برامج التأهيل والتدريب الخاصة بهم أو أن هذه البرامج تقليدية بحته، بالإضافة إلى غياب الحافز للعمل، وضعف المخصصات المالية لإدارة هذه المواقع، وهذه المشاكل وحدها كفيلة بأن تجعل مواقعنا الأثرية والسياحية مواقع مهملة وفي حالة يرثى لها، ولا بد أن نشير هنا إلى أن هناك

صراع القائم بين الراغبين على المحافظة على المواقع الأثرية دون تدخل بشري ملموس أو كبير، وبين الراغبين بالاستثمار في هذه المواقع، لذلك حاولت في هذا الكتاب أن أعمل على التوفيق بين الرغبتين قدر الإمكان بما يتوافق مع الحفاظ على هذه المواقع وبما يتوافق مع المعايير العالمية وصولاً لفكرة واحدة متوازنة بين طرفي المعادلة.

إن مشكلة معظم الإدارات العربية بشكل عام والمنظمات القائمة على إدارة قطاع الآثار بالتحديد هي أنها تركز على الأشخاص لا على الخطط والبرامج، بينما الأصح هو خلق توازن بين الخطط وبين الأشخاص وذلك من خلال إتباع أهم مبدئين في الإدارة وهما:

١- الرجل المناسب في المكان المناسب، فالرجل المناسب والذي يتمتع بالكفاءة والدراية والعلم هو الأقدر على تقديم خطط تطوير مناسبة للمكان الذي يعمل فيه وتنفيذها على أكمل وجه.

٢- التخطيط السليم يقود لتنفيذ سليم والتنفيذ السليم يقود لنتائج سليمة « تطبيقات الإدارة الحديثة».

إنّ المشكلة الأساسية التي وقعت وتقع فيها معظم إدارات الآثار العربية تكمن في عجز هذه الإدارات المتكرر والمتراكم عن وضع استراتيجياتها موضع التنفيذ، فلم تقترن معظم هذه الاستراتيجيات بخطط تنفيذية ولم ترتبط بجداول زمنية لتطبيقها ولم تخصص لها حتى الموارد المالية الكافية يضاف إلى ذلك ضعف الموارد البشرية لتنفيذ هذه الخطط وعدم وجود قواعد بيانات رصينة للاعتماد عليها، فلا بد من تغيير النهج المتبع في إدارة منظمات الآثار بما يعود بالفائدة على جميع أطراف المعادلة.

هذا الكتاب يقدم في إدارة الآثار بينما كان الكتابان الآخرين يقدمان في «إدارة المواقع الأثرية» أو «إدارة مواقع التراث الثقافي» وهما مصطلحان متقاربان متشابهان في ما يسمى بإدارة المصادر التراثية(Culture Resources Management) والتي يطلق عليها اختصاراً (CRM) فإدارة المصادر التراثية أشمل لأنها تختص بدراسة كل ما يتعلق بالآثار والتراث من منقولة وغير منقولة بالتالي فهي أيضاً تشمل إدارة المتاحف (Museum Management)، بينما إدارة المواقع الأثرية تختص بالجانب غير المنقول من الآثار أي المواقع، بمعنى آخر المدن والقرى والمنشات والمباني والعمائر الأثرية وجميعها يمكن أن يطلق عليها تسمية «إدارة المواقع الأثرية» أو «إدارة مواقع التراث الثقافي»،

وهذه الخصوصية التي تتمتع بها إدارة المواقع التراثية نابعة من الحاجة الملحة لإيجاد حلول للتهديدات الكثيرة التي تتعرض لها هذه المواقع، فالهدف من إدارة المواقع الأثرية أو إدارة مواقع التراث الثقافي هو:

١- وضع وسائل وأساليب لتخفيف الآثار السلبية للتهديدات المتعددة.

٢- إجراء عمليات مسح وجمع وإدارة البيانات بشكل دوري ودائم.

٣- إتخاذ الاجراءات المناسبة لإدارة المواقع الأثرية في مواجهة التنمية الحديثة والاتجار غير المشروع.

٤- إتخاذ الاجراءات المتعلقة بالتعليم والتدريب لكل من الطلاب والمهنيين و والتوعية للجمهور.

٥- ويتم ذلك بوضع وتنفيذ قوانين وسياسات وتعليمات تساهم في عمليات الحماية والحفاظ وحسن الاستخدام للموارد الأثرية وذلك على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية.

لكن مواقع التراث الثقافي ليس فقط مواقع أثرية جامدة لحضارات بائدة بل هي مصادر تراثية غنية ومصادر ثقافية ومصادر للمعلومات، فإذا كانت الكتب والمراجع التاريخية تقدم لنا سيرة شعوب من خلال عظمائها وملوكها فإن مواقع التراث الثقافي تقدم لنا سيرة واقعية ملموسة من خلال بقايا معمارية أو قطع فنية استخدمها الإنسان العادي في تلك الفترات بغض النظر عن أهميته أو وضعه السياسي أو العسكري أو الإقتصادي أو الاجتماعي.

أخيرًا أتمنى أن تكون كتبي الثلاث في هذا الموضوع قد قدمت معلومات جيدة ووافيه حول هذه الموضوع خصوصاً أنني عملت وما زلت أعمل كإداري في عدة أقسام إدارية وفنية في دائرة الآثار العامة الأردنية، وخلال هذه المدة عملت مع مجموعة مميزة من علماء الآثار الأردنيين المتقاعدين والحاليين، وعلى كل حال فهذا الكتاب خرج للنور يحمل تجربتي وتجارب غيري والكثير من المبادئ العالمية والمعايير الدولية، وكلي أمل أن يستفيد منها المهتم والطالب والدارس والباحث والأكاديمي، راجيًا من الله عز وجل أن أكون قد وفقت في إعطاء هذا الموضوع حقه ومستمدًا منه العون والتوفيق.

أشرف عبدالله الضباعين

الفصل الأول: «علم الإدارة»

تمهيد:-

الإنسان كائن اجتماعي يفكر ويعمل ويميل للتنظيم ويعيش مع الجماعة ويعمل من خلال جهد مشترك لتسهيل أمور معيشته مستخدماً عقله في التفكير وإتخاذ القرار. والإدارة (Management) هي وسيلة الإنسان لتنظيم جهود حياته وعلاقاته، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة كطريقة حياة قبل أن تكون علم، ولما كانت الإدارة قديماً تركز على الشركات والربح فإن الإدارة في مفهومها الحديث والمعاصر أصبحت حاجة لا يمكن الإستغناء عنها في كافة نواحي الحياة، فالإدارة أسلوب حياة وتدخل في كافة أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الإنسان سواء كان فردًا أو منظمات، وسواء كانت هذه المنظمة منظمةٍ حكومية أو منظمةٍ خاصة أو مختلطة، وسواء كانت هذه المنظمات كبيرة الحجم أو متوسطة أو صغيرة، وسواء كانت هذه المنظمات تجارية أو صناعية أو زراعية أو منشأة خدمات، فالإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني من علمية ومهنية وفنية بما في ذلك المنظمة القائمة على حماية الآثار. وارتباط الإدارة بالآثار ارتباط وثيق جداً فهما علمان مترابطان لأن العمل الأثري علم منظم وقائم على التخطيط في الأساس وتنفيذ الخطط ومتابعتها والخروج بقرارات دقيقة جداً والرقابة على هذا الأمر من الجهات ذات الإختصاص، كما أن الإدارة والآثار مهنتان تسعيان لخدمة الإنسانية ولا ننسى أنهما أيضاً تقومان على الإبداع وعلى أصول الفن الإنساني.

إن حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعيًا على المجتمعات النامية، لذا تعدّ الإدارة الكفؤة عنصرًا مهماً من عناصر الإنتاج التي تشمل أيضاً القوى البشرية، المواد، المكائن والمعدات والوسائل، المباني والمنشات، والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل.

بناءً على ما تقدم سأقسم مفهوم الإدارة في هذا الفصل لقسمين الأول يقدم للقارئ المفهوم القديم للإدارة مع نظرة لأهم المدارس التي خرجت بهذا الخصوص، والثاني الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري.

المبحث الأول: المفهوم القديم للإدارة

مفاهيم إدارية:

هناك لفظان للإدارة في اللغة الإنجليزية: الأول (Management) والثاني (Administration) واذا أخذنا الكلمة الأولى فهي مشتقة من أصل لآتيني وتعني تقديم خدمة[1]، فالإدارة بأحدى مفاهيمها القديمة هي تقديم خدمة[2] وهو مفهوم مختصر وضيق.

للتمييز بين الكلمتين هناك أربعة آراء:

الرأي الأول يرى أن لا تميز أو فرق بين الكلمتين.

الرأي الثاني يرى أن (Management) تستخدم للإشارة للإدارة في القطاع الخاص بينما (Administration) تستخدم للإشارة للإدارة في القطاع العام.

الرأي الثالث يرى أن كلمة (Administration) تعني الإدارة في مستوياتها العليا وكلمة (Management) تعني الإدارة في كافة المستويات.

الرأي الرابع يرى (Administration) أعم وأشمل من كلمة (Management)، فالأولى تشير إلى حقل دراسة الإدارة أي الناحية العلمية النظرية من الإدارة بينما الثانية تعكس المفهوم التطبيقي العملي لحقل دراسة علم الإدارة بما يمارسه المدير يومياً داخل التنظيم بمعنى آخر نحن ندرس (Administration) ونمارس ونعمل (Management) ولذلك نجد المسميات العلمية التالية (Business Administration) لتشير لإدارة الأعمال أو الإدارة في القطاع الخاص و (Public Administration) التي تشير للإدارة في القطاع العام و (Hospital Administration) والتي تشير للإدارة في قطاع المستشفيات وهكذا [3].

---

(١) حبتور ٢، ٢٠٠٠، ص ٣٢.

(٢) درة، ص ٣.

(٣) درة، ص ١٣.

إذا أشرنا للإدارة في قطاع الآثار فبعض علماء الآثار يسمونها (Site Management) أي إدارة المواقع واعتمد معظمهم هذا المصطلح بينما يرى بعض الإداريين أنه يفضل تسميتها (Antiquities Administration) أي علم إدارة الآثار، ويطلق الكثير من علماء الآثار عليه مصطلح (Cultural Resources Management) أي إدارة المصادر التراثية وهو الأكثر شيوعًا علميًا، وأيًّ كان المصطلح الأصح فإن الإتفاق هو أنّ الإدارة كعلم يرتبط بالآثار مع ملاحظة أنّ المصطلحين الثاني والثالث أشمل في معناهما من المصطلح الأول المتخصص بإدارة المواقع فقط.

في هذا المبحث سنطلع على المفاهيم الإدارية القديمة المتعددة، فقد كان يستخدم مصطلح الإدارة للتعبير عن معان مختلفة ويتوقف المقصود بهذه الكلمة على السياق العام الذي تم من خلاله استعمالها، فهي تستعمل إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة لتحقيق أهداف معينة أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون للقيام بأعمال محددة في وضع تنظيمي معين، أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة الآخرين، وهكذا فإن مصطلح الإدارة يستخدم للدلالة على الاستعمالات التي تدخل بها، ويعود تعدد هذه المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة وذلك للأسباب التالية:-

١- إنّ الإدارة علم تطبيقي أكثر منه نظري.

٢- والإدارة علم اجتماعي أكثر منه طبيعي أو فيزيائي أو رياضي وأبرز ما فيه هو التعامل مع الإنسان الذي يصعب التنبؤ بسلوكه وما يحيط به من ظروف، أو ما اتخذه من مواقف سابقة أو ما قام به في غابر الزمان إن لم يكن مسجلاً.

٣- والإدارة علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية والحياتية.

والإدارة تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحيطة والموقف السائد بما فيه من متغيرات مما جعل الإتجاه الحديث يتخلى عن محاولاته لوضع نظرية موحدة للإدارة ويستعيض عنها بأسلوب النظريات الملائمة بدلا من النظرية الشاملة الموحدة[1].

---

(١) سالم، ص ٩-١٢.

بناء على ما تقدم فإن المفاهيم الرئيسية للإدارة التقليدية أو القديمة هي كالتالي مع الإشارة أنني أخذت بأهم ثلاث مفاهيم من أصل العشرات:

تعريف فريدريك تايلور (Frederick Taylor) مُنظر الإدارة العلمية (Scientific Management) ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في الإدارة فيقول عن الإدارة: « هي المعرفة الدقيقة لما تريد من البشر أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها».

تعريف هنري فايول (Henri Fayol) « أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب».

تعريف ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet) « الإدارة فن الحصول على الأشياء من خلال الناس»[1].

نلاحظ مما تقدم أن هناك عدة تعريفات للإدارة، وهي عبارة عن اجتهادات للأكاديميين والممارسين والتي تعمل على إيضاح العملية الإدارية من زوايا مختلفة تتفق وفلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي اليها، كما نلاحظ أن هذه التعاريف والكثير غيرها إنما كانت تركز على الجانب الربحي في الإدارة أي إدارة المصانع والشركات بأنواعها المختلفة، اذا فهذه التعريفات جميعها ناقصة ولا تمثل كافة جوانب الإدارة، فتعدد هذه المفاهيم قديماً (وكما سنلاحظ في تطرقنا لمفاهيم الإدارة حديثًا) يظهر مدى اتساع وتعقد العمل الإداري وتعقد التقنيات والأساليب المستخدمة في مجال الإدارة، الأمر الذي خلق صعوبة في الفهم والإلمام بجميع المفاهيم الإدارية مما أدى إلى تداخلها وفي بعض الأحيان التباسها وتضاربها في المعنى، لكن سأحاول في هذا الكتاب إزالة اللبس والتداخل الذي يكتنف هذا الأمر وصولاً لتقديم « إدارة حديثة» تواكب الفكر الإداري الحديث تساعد الآثاري قدر المستطاع.

ويرتبط مع هذه التعاريف تعريفات أخرى منها:

تعريف المنظمة (Organisation): «هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً من أجل إنجاز أهداف مشتركة» كما يمكن تعريفها: « بأنها الجهة التي تقوم على تنفيذ التنظيم

---

(١) محمد، ص ٢٥. سالم، ص، ١٢و١٣.

وأهدافه وسياساته وأعماله»، وبناء على هذا التعريف يمكن أن تكون المنظمة عائلة أو مدرسة أو نادي أو مكتب أو فريق رياضي أو شركة أو دائرة حكومية أو هيئة مشتركة من القطاعين، وكما أن المنظمات قد تكون تقسم حسب مجال عملها إلى منظمات صناعية أو تجارية أو تعليمية أو رياضية أو سياسية أو خدماتية أو علمية، ويمكن تصنيف المنظمات التي تدير العمل الإداري الأثري بأنها منظمات علمية حكومية.

يقدم ديفيد هولت (David Holt) تعريف أشمل للمنظمة فيقول عنها « تتكون من جماعات رسمية وتشتمل على النشاطات البشرية والموارد ورأس المال والمعلومات وذلك بهدف تقديم شيء له قيمة اجتماعية»[1] ويشير مقدم هذا التعريف إلى أن مفهوم المنظمة يحتوي على العناصر الثلاثة (الهيكل Structure) و(الغاية Purpose) و(الأفراد People) لكن تعريف المنظمة يتغير بإستمرار من حيث الإنتقال من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث والذي يضيف صفات جديدة غير متوفرة في المنظمات التقليدية مثل المرونة في ترتيب العمل وفرق العمل ونظم الإتصالات المفتوحة والتغيير في البيئة وثورة المعلومات والعولمة وحقوق العاملين وظروف عملهم إلى ما هناك، وأيضاً سنتطرق لبعض هذه المفاهيم في دراستنا لمفاهيم الإدارة المعاصرة.

والمنظمات قد تكون منظمات عامة حكومية أو منظمات خاصة مُلك لأشخاص أو منظمات مختلطة، والمنظمات قد تكون مصانع أو شركات أو بنوك أو مكاتب كما سبق وذكرنا ومن هذه المنظمات المنظمة القائمة على إدارة قطاع الآثار وقد نشير إليها لاحقًا في كتابنا هذا باسم « المنظمة» اختصارًا. وهذه المنظمة القائمة على إدارة الآثار هي في العادة والمفهوم التقليدي والمعتمد في معظم دول العالم سلطة حكومية وبالتالي مجال تطبيق الإدارة فيها هو إدارة عامة (Public Administration) وتكاد تكون هذه الإدارة العامة الأكثر جمودًا والأقل تطورًا مقارنة بالإدارة في القطاع الخاص، والإدارة الحكومية هي نوع متخصص من الإدارة، لكن حتى هذه الإدارة المتخصصة نالها من التطور في الغرب ما جعل نوعها في الغرب يختلف عن نوعها في الشرق وخصوصًا في الوطن العربي الذي ما زال يحبو في هذا التقدم ببطء شديد، أو في تدهور عميق.

---

(١) محمد، ص ١٩.

يُعرف ليونارد وايت (Leonard Dupee White) الإدارة العامة وهو أول من كتب مؤلفاً علمياً في هذا الموضوع « هي جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها».

أما محمد توفيق رمزي فيعرفها بأنها « نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية على وجه التخصيص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة.»

ويعرفها إدغر غلادن (N. Gladden Edgar.) « أنها تتضمن كل أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الإداريون في الإدارات العامة التي تغطي النشاط الإداري للحكومة» .

تختلف الإدارة العامة عن السياسة (Politics)، بأن الإدارة العامة نشاط يتعلق بتنفيذ أهداف الدولة وإنجاز الأعمال في المجال الحكومي وهي خاضعة لأحكام القانون الإداري أما السياسة فهي وضع الأهداف الأساسية للدولة.

إنّ الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ليس في المبادئ وإنما في المجال والتطبيق، فالأولى للأعمال الحكومية أو قطاع الحكومة كما ذكرنا أما إدارة الأعمال فتتعلق بقطاع الأعمال الخاصة التي يمتلكها شخص معنوي أو إعتباري، بمعنى آخر فإن مبادئ الإدارة « المجردة» واحدة مهما اختلف مجال التطبيق والتنفيذ، لكن في المفاهيم الإدارية الحديثة اختلطت هاتين الإدارتين لدرجة أن قطاع الحكومة في الدول المتقدمة بدأ بتحويل دوره ليصبح أقرب لدور إدارة أعمال بدل من دوره التقليدي كإدارة عامة خدماتية دون أن يفقد دوره كإدارة حكومية أو مختلطة، بمعنى ما زالت الإدارة الحكومية خاضعة لأهداف الدولة والقانون الإداري العام لكن تطبيقها أصبح أكثر مرونة.

بناءً عليه يمكن أن نحدد القواعد الأساسية في الإدارة العامة بما يلي:-

١. الإدارة أساسية لتنظيم كل جهد جماعي.
٢. الإدارة نشاط يتعلق باتمام وتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
٣. تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية.
٤. تهدف الإدارة إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها.

٥. ترتبط الإدارة العامة ارتباطا وثيقًا بالدستور وبقوانين الدولة وبالسلطة التشريعية فيها.

أما الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري فتأثرت بالتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة في عالم اليوم وخاصة فيما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، والاتجاهات الإقتصادية المبنية على المعرفة، فأصبح الفكر الإداري الحديث يعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن التطور في الفكر الإداري.

إنّ أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، إضافة إلى أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع ويبتكر، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورية، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والإتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الإتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح «مجتمع المعلومات» كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعل الفكر الإداري حاليًا سريع التجدد والتطور. وهو ما سنناقشه في الفصل اللاحق تحت اسم المفاهيم الرئيسية للإدارة المعاصرة حيث لم تعد الإدارة التقليدية تجاري العصر، وبناءً عليه أصبحت هناك مفاهيم جديدة في الإدارة تراعي التغيرات والتطورات التكنولوجية والفكرية منها على سبيل المثال لا الحصر مراعاة المرونة التنظيمية، كذلك تعطي هذه المفاهيم العصرية دورًا أكبر للمدير الاستراتيجي في مقابل دور أقل للمدير العام الذي يكون دوره أقل تنفيذًا وأكثر

تطور الإدارة ونظرياتها:-

شهدت العصور القديمة حضارات مختلفة بدأت من الصفر وتطورت ونمت والدارس لتاريخ ومخلفات هذه الحضارات كعالم الآثار يقتنع بلا أدنى شك بأهمية الدور الذي قامت به الإدارة في نمو وتطور هذه الحضارات ليس فقط في مجال القيادة المدنية كالإمبراطور أو الملك أو زعيم القبيلة بل أيضاً في مجالات الزراعة والصيد والحروب والبناء وغيرها، اذاً عُرفت الإدارة منذ القدم ويظهر التاريخ والمخلفات الأثرية أن رؤساء القبائل والملوك والقادة العظام قد فهموا معناها فكانوا يديرون شؤون القبيلة أو البلاد ويديرون الحروب ويديرون جهود غيرهم من الناس، وتدل الآثار المكتشفة في عدد من الحضارات القديمة كالحضارة المصرية وحضارة الانباط والسومريين والآشوريين والبابليين والإغريق والرومان وغيرهم، أنّ سبب نجاح هذه الحضارات وإستقرارها وتقدمها هو نجاحها في الإدارة بينما يعود اندثارها بسبب فشلها إداريًا، فنجد على سبيل المثال تقسيم هذه الدول إلى ولايات أو مقاطعات على رأسها أمير أو زعيم أو والي يتبع للمركز أو العاصمة وهو مسؤول عن الشؤون المالية والمدنية والعسكرية فيما يمكن تسميته بجهاز إداري وتطور شكل هذا الجهاز مع تطور الزمن لتظهر الحكومات بأشكالها البدائية، فأصبح للجيش قيادات مستقلة عن القيادات المدنية والقيادات الروحية ونظم الأباطرة والملوك أنفسهم كرؤساء زمنيين وأنصاف آلهة ملهمين من الآلهة العظيمة غير المنظورة وخرجوا بلوائح وقوانين بسيطة تنظم هذه الأمور لم تكن موجودة قبلهم ورد بعضها في مخطوطات وبعضها موجود على شكل رسومات جدارية أو نقوش على الحجارة أو مسلات أو توابيت أو في القبور، وذلك تخليداً لأعمال هذا الملك أو هذا القائد والذي استطاع بقيادته وإدارته نقل شعبه أو مملكته أو قبيلته إلى مستوى غير مسبوق سواء كان بالتوسعات أو بالحروب أو بالفنون أو بأي نشاط إنساني آخر، واستفادت الأمم اللاحقة مما سبقها في تطوير وتنظيم أمورها وأوجه النشاط الإنساني فيها سواء كان سياسياً أو حربياً أو إقتصادياً أو دينياً أو اجتماعياً أو ثقافياً أو فنياً[1].

---

(١) تميزت الحضارة السومرية بتكوين أول حكومة ونظام للتجارة وذلك قبل ٥٠٠٠ عام قبل

وهذا إن دل فإنه يدل على أن الإدارة لم تكن يوماً علماً جامداً أو يقف عند حد، بل تطور هذا العلم مع التطور العلمي والثقافي والإنساني، وتعتبر الثورة الصناعية في أوروبا حدثاً عالمياً حيث غيرت هذه الثورة مجرى التاريخ بتغيرات إقتصادية واجتماعية وسياسية غير مسبوقة، فتطور علم الإدارة بشكل كبير ومتسارع وقد نشأت في فترتها بذور الإدارة العصرية بمفاهيمها العلمية كإدارة المشاريع وما يسمى بإدارة التملك أو الملكية الخاصة ومفاهيم الحق الوظيفي والأجر كما ظهرت المشاكل العمالية وتشغيل الأطفال والنساء بظروف سيئة، والعمالة غير الشرعية والعمل لساعات طويلة، كما ظهرت بوادر مشاكل إقتصادية واجتماعية ليست وليدة الثورة الصناعية وحدها بل أيضاً نتاج للنظام الإقطاعي والحروب الأوروبية الطويلة السابقة ومع ذلك فقد ظهرت أيضاً تنظيمات غير رسمية للعمال ولو بشكل غير نظامي وغير قوي في بداياته، ثم تطورت لتصبح منظمات ونقابات وأحزاب عمالية قوية، إلا أن النظرة الحديثة للإدارة انبعثت منذ أوائل القرن العشرين، فأصبح ينظر لها على أنها علم، وأصبحت الإدارة تهتم بتحديد الكفاية الإنتاجية أي الوصول إلى هدف محدد باستعمال أفضل الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

أما في العصر الحديث فقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى بروز ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة وأصبح أصحاب رؤوس الأموال يميلون لتسليم شؤون

الميلاد وذلك مع بداية الكتابة والتدوين، وتميز الفراعنة بالتخطيط والتنظيم مما ساعدهم باستخدام عشرات الآلاف من العمال في بناء الاهرامات، وساهم البابليون بتشريع القوانين ووضع الانظمة فيما سمي بشريعة حمورابي، كما ساهم الصينيون قبل ٥٠٠ عام من الميلاد بصياغة الانظمة وتطبيقها كنظم التجارة والنظم العسكرية، كما جاء الاغريق بالتخصص واستخدام المنطق في بناء حضارتهم، بينما اشتهر الرومان بعظمة تنظيمهم المركزي وقوة مؤسسات الإمبراطورية مقارنة بما سبقها فكانت لروما منظومة اتصالات وتحكم مركزية جيدة في ذلك الوقت ونحن نتحدث عن أحداث قبل الميلاد، أما بعد الميلاد فجاءت الإمبراطورية البيزنطية كوريث للتنظيم الروماني فوضع الأباطرة البيزنطيون قوانين وتشريعات تحكم أمور السياسة والدين والاقتصاد والتجارة وحقوق الإقطاعات العسكرية والمدنية والكنسية ثم جاء الإسلام والذي وضع خلال مدد متفاوته تشريع قوانين وأنظمة ورسم سياسات الدولة بالشورى والخلافة.

ملكياتهم لمديرين متخصصين ذوي خبرة فظهر جهاز إداري مستقل ومتخصص، وفي هذه المرحلة بدأت تظهر مدراس إدارية[1] فظهرت المدارس التالية:

أولاً: النظرية الإدارية الكلاسيكية (The old Classical) وتتكون من:

١- مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management)، وصاغ مبادئها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في كتابه مبادئ الإدارة العلمية وركز فيها على زيادة كفاية العمليات التصنيعية الإنتاجية، من خلال إحلال الطرق العلمية مكان الطرق البدائية، وتحديد أفضل طرق لإنجاز العمل وتقسيمه ومدة الإنجاز بما في ذلك دراسة الحركات وتقليلها قدر المستطاع ضمن مجموعة من القواعد والأصول.

٢- المدرسة العملية الإدارية، ومن أهم روادها هنري فايول (Henri Fayol)[2] والذي خاطب طبقة المديرين في كتابيه عناصر الإدارة «Elements of Management» والمبادئ العامة للإدارة «General Principles of Management» مركزاً على تقسيم الإدارة إلى عمليات واضحة ومحددة المعالم ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، فقسم فايول أنشطة المنشأة إلى ست مجموعات الأولى أنشطة فنية والثانية أنشطة تجارية والعلاقات العامة والثالثة أنشطة مالية والرابعة أنشطة الضمان والحماية والوقاية للممتلكات والأفراد والخامسة أنشطة محاسبية وإحصائية والسادسة أنشطة إدارية تقوم على عناصر العملية الإدارية، وأوضح فايول في تحليلاته على أن النشاطات هذه في معظمها توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها.

---

(١) سالم، ص ٢٧ و ٣٣-٦٢. حبتور ٢، ٢٠٠٠، ص ٣٩-٤٤ و ٦٧- ٩٤.

(٢)قام أيضاً بتأليف كتاب اسمه (General and Industrial Management) والذي طرح فيه أفكاراً جديدة ومهمة جداً ساهمت بتطوير حقل الإدارة من أهمها امكانية تطبيق المفاهيم الإدارية على جميع النشاطات الإنسانية وتطوير فكرة تعليم الإدارة على الجامعات والمعاهد.

٣- مدرسة مبادئ التنظيم، ويعتبر فايول أحد مؤسسيها أيضاً، حيث قسّم الإدارة إلى أربعة عشر مبدأً هي:

أ- مبدأ تقسيم العمل (Division of Work).

ب- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية (Authority & Responsibility).

جـ - مبدأ النظام (Discipline).

د- مبدأ وحدة الجهة التي تصدر الأوامر (Uinty of Command).

هـ - مبدأ وحدة التوجيه (Uinty of Direction).

و - مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية (Subordination of Individual Interest to General Interest).

ز- مبدأ المكافآت العادلة للجميع (Remuniration of Personnal).

ح - مبدأ المركزية واللامركزية (Centralization).

ط - مبدأ التسلسل الهرمي أو تدرج السلطة (Scalar Chain).

ي- مبدأ النظام والترتيب (Ordar).

ك - مبدأ العدالة (Equity) وتنتج العدالة من الجمع بين الطيبة والمساواة.

ل - مبدأ الاستقرار الوظيفي (Stability of Tenure of Personnel).

م - مبدأ المبادرة أو المبادأة (Intiative).

ن - مبدأ روح الفريق والتعاون (Esprit of Group).

٤- المدرسة البيروقراطية (Bureaucarcy)، ونشأت هذه المدرسة للإشارة إلى العمل الإداري الحكومي أو حكم المكاتب وأول من جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر (Max Weber) حيث يقول أن السمة الغالبة لهذه المدرسة هي تمركز القوة الإدارية في الأجهزة الحكومية، وقد وضح أسس هذه المدرسة كما يلي:

أ- التسلسل الهرمي أي تدرج الوظائف في مستويات السلطة.

ب - وضع قواعد وممارسات للعمل.

جـ - الاعتماد على الوثائق المكتوبة والملفات والسجلات.

د- صياغة نظام خدمة يراعي تطوير قدرات العاملين.

هـ - استخدام الخبراء والدقة والاستمرارية بالعمل.

و – عدم التحيز.

ز – تقسيم العمل.

ح – التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

ط – السرية[1].

تعرضت هذه المدارس فيما بعد للإنتقاد من علماء الإدارة بسبب تركيزها على الجوانب الإنتاجية والمالية وإهمالها للجوانب الإنسانية والعلاقات، وما عاد هناك من يمارس هذه الإدارات إلا في الدول المتأخرة ومنها الدول العربية.

ثانياً: النظرية الإدارية النيوكلاسيكية (The New Classical):

وجاءت هذه النظرية كردّ فعل على سلبيات النظرية الإدارية الكلاسيكية، وخصوصاً مبادئ تايلور، فركزت على المنطقية في الممارسات الإدارية وأهمية البحث عن معايير العمل والرقابة على العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة بهدف زيادة الإنتاج والفعالية الإنتاجية لكل من الفرد والآلة.

إنّ الفرق بين النظريتين بأن النظرية الكلاسيكية أهملت الجانبين الإنساني والعلاقات بشكل كبير جدًا أما النظرية النيوكلاسيكية فقد اهتمت بالجوانب الإنسانية والعلاقات كما أنها اهتمت بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ذلك من أجل زيادة الإنتاجية، ولذلك يطلق عليها أيضاً نظرية المدارس السلوكية (The Behavioral School).

يعتبر ألتون مايو (Elton Mayo) من أوائل الأشخاص الذين ساهموا في تكوين ملامح هذه النظرية خصوصاً بعد قيامه بتجارب مختلفة سميت (بتجارب هوثورن Studies Hawthorne)[2]، وساعد بظهور هذه النظريات نشوء الإتحادات العمالية

---

(١) درة، ص ٥٤ و٥٥. سالم، ص ٤٥– ٤٨. واصبحت البيروقراطية فيما بعد تطلق على النظام الحكومي الروتيني والمركزي وتشير إلى التأخير في اتخاذ القرارات وإنجاز العمل مقارنة بالسرعة، كما تشير للقديم ورفض التجديد.

(٢) اجرى مايو تجاربه في جامعة هارفرد في الفترة بين ١٩٢٧ – ١٩٣٢ وكان الهدف منها دراسة

والنقابات وظهور المشاكل العمالية مثل الدوران الوظيفي والاضرابات ومشاكل أخرى، وتضم هذه النظرية المدارس الآتية:

١- مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement)، وتركز هذه المدرسة على إعتبار أن التنظيم له بعدين الأول اجتماعي والثاني إقتصادي فني، بالتالي على المنظمة أن تتحمل دوراً جديداً في تشجيع النظام الاجتماعي والتنسيقي فارتفعت نظرة الإدارة للفرد من أداة إقتصادية إلى كائن حي يمكن التحكم بسلوكياته، وتطوير وتحسين أداءه، ومشاركته بالقرار مما يؤدي إلى رضى وظيفي، وأدى وجود هذه المدرسة إلى إدخال مفهومين أساسيين في البيئة التنظيمية هما الحوافز (Incentives) و الدوافع (Motives)، كما أن هذه المدرسة ركزت على إتباع الأسلوب الديمقراطي، والمشاركة كنمط في القيادة وضرورة تطوير نظام إتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات. واعتمدت هذه المدرسة طرقاً علمية في دراستها وأبحاثها كطريقة التجارب (Experiments) وطريقة عينات الإستقصاء (Sample Survey) وطريقة الحالة (Case Study).

٢- مدرسة الحاجات الإنسانية، وترى هذه المدرسة أن الإنسان كفرد يتغير عبر مرور الوقت من حيث الشخصية والحاجات والدوافع، وعلى المنظمة معرفة احتياجات الفرد والتغييرات التي قد تطرأ على هذه الاحتياجات. هذه النظرية نفسية وتسمى أيضاً تدرج الحاجات أو تدرج ماسلو للحاجات أو هرم ماسلو (Maslow's hierarchy (of needs نسبة إلى مؤسسها أبراهام ماسلو Abraham Maslow في ورقته البحثيّة «نظريّة الدافع البشري» عام ١٩٤٣ في دورية «المراجعة النفسية» العلمية، ثُمّ وسّع ماسلو فِكرَته لتشمل مُلاحظاته حول الفضول البشري الفطري وتَتبع نظريَته فرعَ علم

مواقف وردود أفعال الجماعات والأفراد تحت ظروف العمل المتباينة وبالذات دراسة أثر الاضاءة الجيدة وغير الجيدة على الإنتاجية واثر التعب والراحة والعلاقات غير الرسمية على الإنتاجية وطبقاً لهذه النتائج أوجد ثلاثة حوافز معنوية في بيئة العمل ألا وهي الاهتمام بالإنسان (Attention) والمساعدة (Solicitude) والثناء والتقدير (Praise) وبكلمات مختصرة فإن مايو بين أن العوامل الإنسانية والعاطفية أكثر أهمية من العوامل العلمية وأنها تؤثر في تحديد مستوى الفعالية الإنتاجية.

النفس التنموي الذي يدرس تطوّر ونمو الإنسان خلال المراحل المختلفة من حياته، وتناقش هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان ووصف الدوافع التي تُحرّكه؛ وتتلخص هذه الاحتياجات في: الاحتياجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، والحاجة لتحقيق الذات.

٣- نظريات (X) ونظرية (Y)، ومن أشهر علمائها دوجلاس (Douglas McGregor) ولخص بهذه النظرية أفكاره حول الطبيعة البشرية، مركزاً على أنه يمكن الإستفادة من العلوم الاجتماعية لجعل التنظيمات أكثر فعالية وأن العمل بظروف مناسبة سوف يساعد على استثمار أفضل للجهد والطاقة البشرية.

وظائف العملية الإدارية[1]:-

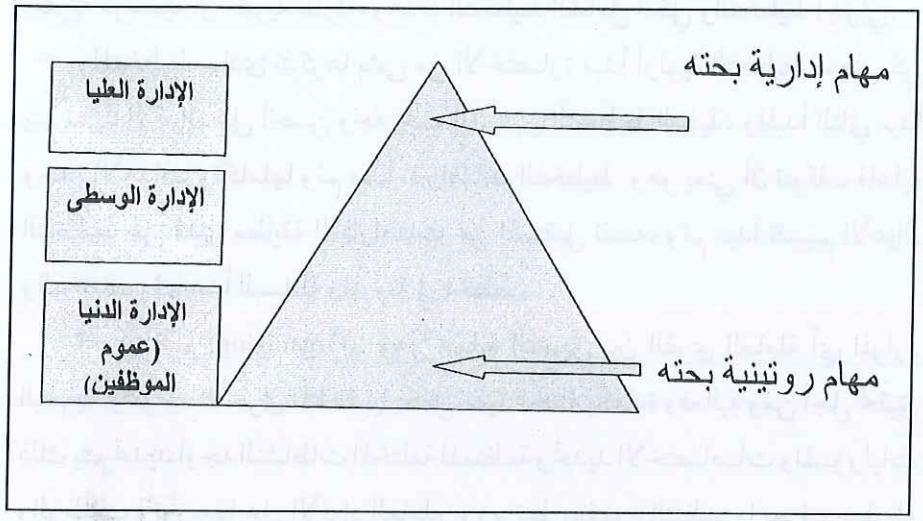
يمكن النظر إلى الإدارة على أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات ووظائف هادفة محددة يؤدي تنفيذها حسب المخطط إلى حسن سير العمل في المنظمة، ونقصد بالهادفة أنها تمتلك أهداف واضحة ومحددة لتحقيق أمور معينة، هذه النشاطات يمكن دراستها عن طريق تحليل الوظائف التي يقوم بها الإداري أثناء تأديته لعمله. وللإدارة مبادئ وقواعد محددة ومعروفة وهي كغيرها من العلوم الأخرى يمكن تطويرها بالممارسة والإستفادة من الأخطاء عند تطبيق مبادئها لأن هذه المبادئ تعتبر حقائق ولكنها ليست خالية من استثناءات ويمكن تبرير هذه الاستثناءات بأنها طبيعية وناشئة عن كون الإدارة علمًا اجتماعيًا لم يصل بعد إلى مرتبة العلوم الطبيعية وظائف العملية الإدارية (Management Process) فهي

١- التخطيط (Planning): هو التنبؤ بالمستقبل والتفكير بالأهداف (Specific Objectives) التي نسعى لإنجازها مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Environment) سواء كانت تغيرات تكنولوجية أم إقتصادية أم سياسية وغيرها لأن هذه التغيرات تؤثر تأثيرًا كبيرًا على قدرة الإنسان في تحقيق الإنجازات وزيادة القدرة على مواجهتها، كذلك فإن الموارد المتاحة سواء أكانت موارد بشرية

---

(١) سالم، ص ١٤-١٨. حبتور ٢، ٢٠٠٠، ص ١٠٥- ١٩٨.

أم مادية لها ارتباط كبير بإنجاز الأهداف، ولإنجاز الأهداف لا بد من وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل وضع الاستراتجيات (Strategies) والسياسات (Policies) والقواعد (Rules) والاجراءات (Procedures) والبرامج (Programs) والميزانيات (Budgets) اللآزمة، وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود جميع هذه الأنواع من الخطط في كل وضع تنظيمي بل لكل وضع تنظيمي ما يحدد بطبيعته ما يتناسب والحاجات التي تساعد في تحقيق الأهداف. ويمارس التخطيط في جميع المستويات الإدارية وجميع الموظفين مهما اختلف مستواهم الإداري إلا أن نطاق ولاية التخطيط تختلف من مستوى لآخر واذا حاولنا توضيحها على نطاق المنظمة المسؤولة عن الآثار، فالمدير العام الذي يمثل الإدارة العليا يخطط للمنظمة ككل وهو من يضع الخطط الاستراتيجية بالتنسيق والتعاون مع من هم أدنى منه مرتبة (الخطط الاستراتيجية يشترك فيها كل العاملين في المنظمة) بينما مدير الموقع الأثري أو مدير الوحدة والذي يمثل الإدارة الوسطى يخطط في نطاق الموقع الأثري المسؤول عنه (Site Management Plan) أو في الوحدة التنظيمية المكلف بها، والآثاري الذي يمثل الإدارة الدنيا يخطط في النطاق المسؤول عنه سواء كان يعمل في موقع أثري أو يعمل مكتبيًا، ويمثل الشكل التالي توزيع عملية التخطيط والوظائف الروتينية الإعتيادية بين الإدارات المختلفة، فنلاحظ أن الإدارة العليا تمارس معظم الوقت عمليات التخطيط بتفاصيلها والقليل جدًا من العمليات الروتينية بينما الإدارة الدنيا (عموم الموظفين) يمارسون معظم الوقت أعمالاً روتينية كثيرة بينما تقل في مستواهم الإداري عمليات التخطيط، كذلك فإن الإداري في الإدارة العليا يصرف معظم وقته في تنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويصرف القليل من وقته على تنفيذ الأعمال العادية الروتينية أما الإداري في مستوى الإدارة الدنيا كالموظف فيصرف وقته في تصريف الأعمال اليومية العادية بسبب مسؤولياته المحددة التي تستوجب منه قرارات روتينية خالية من المرونة في كثير من الأحيان وبالتالي تكون حاجته إلى القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه أقل منها في المستويات الإدارية العليا.



الشكل رقم (١)

نطاق الأعمال الروتينية في المستويات الإدارية

وعند التخطيط يقوم الشخص المُخطط بطرح أسئلة ماذا نفعل ولماذا نفعل وكيف ومتى وأين ومن وكم تكلف وكم نحتاج من الوقت ومن يعمل وممن يتشكل فريقي، أي نبدأ بتحديد الافتراضات ومن ثم تحديد الغاية أو المهمة (Mission) وتحديد الغرض (Purpose) وبالتالي يعمل التخطيط على دراسة بين ما نحن عليه الآن وما نود الوصول إليه في المستقبل، ويجب أن تراعي الخطط الميزانية العامة الموضوعة ببنود النفقات والإيرادات (سواء كانت محددة من الدولة أو اذا كانت ذاتية التحديد) كذلك مراعاة خطط التطوير والتنمية والمدد والفترات الزمنية. أما أنواع التخطيط فتقسم من حيث المدة إلى خطط استراتيجية (خطط طويلة المدى) وهي تمتد لأكثر من عام وعادة لا تتجاوز ثلاث سنوات، وخطط متوسطة المدى وهي خطط شهرية وخطط قصيرة المدى وهي التي لا تمتد لأكثر من أسبوعين أو ثلاثة على أقصى تقدير وغالباً ما

تكون خططاً يومية، والخطط التفصيلية يجب أن تنبع من خطط عامة بمعنى أن الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل يجب أن تكون منبثقة من الخطة الاستراتيجية. والخطط إما عادية أو طارئة (Emergency Intervention) وهذا ينطبق أيضاً على الحفريات فهي إما حفرية موسمية أو حفرية طارئة، وهناك التخطيط الشامل الكلي والتخطيط الجزئي.

وللتخطيط مبادئ نذكرها بشئ من الاختصار: مبدأ أولوية التخطيط بمعنى كي يتم تنفيذ الأعمال على أحسن وجه يجب أن يسبق التخطيط التنفيذ، والمبدأ الثاني مبدأ وحدة الأهداف وتكاملها وثم مبدأ افتراضات التخطيط وهو يعني أن تتوقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبل نفسه، وثم مبدأ تقسيم الأعمال والتخصص ثم مبدأ البساطة والمرونة في الخطط.

٢- التنظيم (Organizing): وهو عملية التنسيق بين القوى العاملة أي الموارد البشرية والموارد الأخرى المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والوظائف وتوزيعها على الأفراد العاملين، ويرتبط بمفهوم التنظيم ما يعرف بسلسلة الأوامر أي خطوط السلطة والإتصالات بالإضافة إلى التنسيق بين أنشطة المشرفين على الوحدات التنظيمية المختلفة، وبهذه الطريقة يمكن تصميم هيكل تنظيمي (Organizational Structure) للمنظمة على شكل خريطة تنظيمية تبين الإطار الذي يضم أوجه النشاط المختلفة والعلاقات بينها ويطلق عليه التنظيم الرسمي (Formal Organization)، ولعل الأشكال التالية هي الأكثر قبولاً في منظمة الآثار وهي التنظيم الشبكي (Matrix Org) والتنظيم حسب المشاريع (Project Management) والتنظيم عن طريق فريق العمل (Team work) أو فريق المهام (Task Force) وقد يستخدم أيضاً أشكالاً أخرى كالتكتلات التنظيمية (Conglomerates) والمنظمات الديناميكية (Dynamic Organizations) و الشبكات البشرية (Human Networking) بالإضافة إلى الأشكال التنظيمية التقليدية[1] بمعنى أن تقسيم عملية التنظيم تقوم على عنصرين أساسيين أولهما تقسيم الأعمال وتجميعها في وحدات إدارية بقصد تحديد إطار المسؤولية لكل جزء

---

(١) محمد، ص ٣٥.

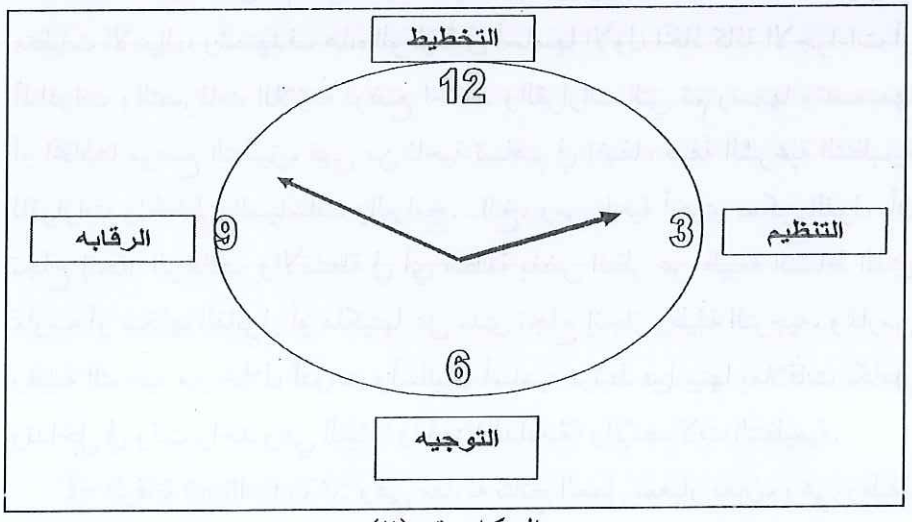
من أجزاء العمل وثانيًا تحديد درجة السلطة الممنوحة للقيام بهذه الأعمال وتحديد نوع وطبيعة هذه السلطة، ووظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى إداري معين بل هي وظيفة يقوم بها أي مدير في مختلف المستويات الإدارية. وللتنظيم مبادئ نذكر منها مبدأ ضرورة التنظيم ثم مبدأ هدف التنظيم وهو صهر المجهودات الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف المحددة ومبدأ الوظيفة والمقصود به أنه يجب أن يتم التنظيم الإداري على أساس الوظائف وليس حول الأشخاص وثم مبدأ وحدة الأهداف في التنظيم ومبدأ التجانس في الأعمال ومبدأ وحدة الرئاسة ومبدأ التسلسل الرئاسي ومبدأ تفويض السلطة ومبدأ مرونة التنظيم.

٣- **التوجيه** (Directing): وهي تلك الوظيفة المتعلقة مباشرة بإدارة العنصر البشري في الوضع التنظيمي، وتنطوي وظيفة التوجيه على كل ما يتعلق بارشاد وتحفيز وترتيب جهود الأفراد العاملين في المنظمة لإنجاز الأنشطة والمهام المناطة بهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم تمثل وظيفة التوجيه أحد الوظائف الأساسية للمديرين في منظمات الأعمال، وتستهدف هذه الوظيفة في أساسها الأول اتخاذ كافة الاجراءات أو المبادرات والتصرفات اللازمة لوضع الخطط والقرارات التي تم رسمها وتصميمها أو اتخاذها موضع التطبيق، فهي من ناحية تساهم في إضفاء صفة الشرعية التنظيمية للقرارات والخطط والسياسات والبرامج...الخ، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن نجاح إنجاز الوظائف والأنشطة في أي منظمة بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه أو شكلها القانوني أو ملكيتها على مدى نجاح إنجاز وظيفة التوجيه، وتمارس وظيفة التوجيه من خلال أدوات وأساليب أساسية ترتبط فيما بينها بعلاقات تكامل وتداخل في وقت واحد وهي القيادة والحفز (الدافعية) والإتصالات التنظيمية.

٤- **الرقابة** (Controlling): وهي مقارنة نتائج العمل بمعيار معين، وهي وظيفة هامة تستدعي وجود معايير محددة وأدوات قياس واضحة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالباً ما تكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها، فالرقابة هي قياس وتصحيح نشاط العاملين على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بموجب هذه الأهداف للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة، وهناك علاقة وطيدة بين التخطيط ووظيفة الرقابة، فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها أي أنه لا يمكن القيام

بالرقابة بدون خطط أو معايير محددة، كما يمكن للمُخطط أن يستفيد كثيرًا من النتائج التي تظهر وتسجل أثناء عملية الرقابة فيعدل خططه بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة، والتعديلات التي تجري على الخطط لا تعني تغييرًا في الأهداف بل تغييرًا في طريقة التنفيذ لتوائم الأهداف، كما أن الرقابة وظيفة تختص بالمدير وذلك لكي يتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم حسب المعايير المحددة.

هذه الوظائف مترابطة ومتشابكة ومن الصعب العزل بينها في الحياه العملية، وهذه الوظائف الإدارية لا يمكن اعتبارها بديلة لبعضها البعض فهي تمارس دائمًا في تتابع منطقي، فالتخطيط يأتي أولاً بشكل دائم يليه عملية التنفيذ والتوجيه للعنصرين البشري والمادي لتحقيق الأهداف وتأتي الرقابة على عمليات التنفيذ وتسجيل الأحداث بما فيها من أخطاء وتصحيحها وإجراء عملية التغذية الراجعة وهذه العملية على ارتباط وثيق بالوقت بمعنى أن الإدارة عملية مستمرة ومتجددة ولا تتوقف ويبين الشكل رقم (٢) خطوات العملية الإدارية وارتباطها بالوقت[1].



الشكل رقم (٢)

العملية الإدارية – عناصرها ووقتها.

والإداري يقوم بجميع هذه الوظائف بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه

(١) الإدارة عملية مستمرة لا تتوقف قطعياً.

الوظيفة التي يقوم بها ولكن تختلف باختلاف هذا المستوى كما ذكرنا سابقاً، ولا بد هنا من توضيح الاختلاف بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع أي مشروع، فوظائف الإدارة كما ذكرناها هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه، أما وظائف المشروع بشكل عام فهي وظيفة الموارد المالية ووظيفة الشراء والتخزين ووظيفة الموارد البشرية ووظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج...الخ وعندما نقول وظيفة الإنتاج فاننا لا نقصد فقط المصانع التي تنتج سلعًا فالإنتاج في مفهومه الحديث هو السلعة والخدمة والعمل والنتائج الناجحة التي تحققها الأعمال والأنشطة التي تمارسها منظمة العمل سواء كان ذلك سلعًا ملموسة أو خدمات أو أنشطة غير ملموسة (Intangible) ومن بينها النشاطات الأثرية كافة.

تصنيف الإدارة: هل هي علم أو فن أو مهنة[1]:-

هل الإدارة علم أم فن أم مهنة؟ واذا كانت علم فهل تعتمد على أُسس علمية؟ واذا كانت مهنة فهل تعتمد على الخبرات المتراكمة؟ هل يستفيد الإداري من أخطاءه وإنجازاته أكثر مما يتلقاه من تعليم منظم في الإدارة؟

الإجابات كلها نعم، فالإدارة علم وفن ومهنة معاً، فعلم الإدارة هو أحدى العلوم الاجتماعية التطبيقية والتي تعتمد على قواعد وأسس ونظريات علمية متعددة تحكم العمل الإداري وتسيره، وتطبيق علم الإدارة يؤدي إلى نتائج يمكن التنبؤ بها إلى حد ما، وهذه القواعد والنظريات يتم تعليمها ودراستها في الجامعات والمعاهد ومن ثم تطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات والمنظمات بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاية وفعالية، ولكن هذه النظريات والقواعد لم تبلغ بعد من الدقة والقدرة على التنبؤ ما بلغته الحال في العلوم الطبيعية أي بمعنى آخر ما تزال بعيدة عن النضج كعلم نظري وإن كانت تتطور بفعل التكنولوجيا الحديثة تطورًا هائلاً، لذا فهي ليست علمًا بحتًا لكنه علم يتطور بسرعة فائقة.

---

(١) سالم، ص ١٤. حبتور ٢٠٠٠،١، ص ٣٢- ٣٦.

والإدارة فن، فهي تعتمد على الموهبة الشخصية، والإداري متى كان يمتلك روحًا فنية وحسًا ومهارات فردية ذاتية وقدرات على التحليل والفهم والإستيعاب ويتمتع بالمرونة فإنه بالتأكيد سيتفوق على الإداري الذي لا يتمتع بهذه الكفاءات ولذلك نرى أن معظم المنظمات الحديثة تشترط في المتقدمين له كفاءات وقدرات ذاتية، يخضع المتقدمين للوظائف لإختبارات بهذا الخصوص وهي كفاءات يمتلكها جزء من البشر ولا يمكن تعليمها في المدرسة أو الجامعة مع أن هناك دورات تدريبية لتطويرها وشحذها وتفجيرها عند بعض الناس الذين قد يملكونها لكنهم يجهلون كيفية التعامل معها، وتعتبر هذه القدرات والمهارات مهمة جدًا فطبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة تحتاج إلى مهارة ومرونة وقدرة على التطبيق وهذا ما يلقبه العلماء بالفن الإداري، وعلى كل حال فإن الإداري الناجح يحتاج إلى أربعة أنواع من المهارات وهي:-

١- مهارات إنسانية ونقصد بها المقدرة على التعامل مع الآخرين وأمزجتهم المختلفة وفهمهم وتقدير ظروفهم واحتياجاتهم والتعاون معهم.
٢- مهارات فكرية ونقصد بها الإبداع والقدرات العقلية والتحليل وفهم الأمور.
٣- مهارات الإتصال ونقصد بها دقة المعلومات واستخدام وسائل الإتصال المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب لإيصال الرسالة بالدقة والسرعة المطلوبتين، والقدرة على التنسيق وربط مصالح العمل.

لكن الإدارة أيضًا ليست فنًا مطلقًا، لذا فعلى الإداري أن يخضع مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها، كما أن نجاحه يعتمد على كيفية تعامله مع المشكلات التي قد تظهر في أي لحظة، أي في التطبيق، وعلى مراعاة الظروف الواقعية المتغيرة، ومهنة الإدارة ليست حكراً على الأشخاص العاملين في وظائف تجارية بحته، بل الإدارة تطبق كمهنة في أثناء ممارسة المهن الأخرى، كالطب والهندسة والتمريض والتدريس والمحاسبة وأيضاً في العمل الأثري لماذا ؟ لأن أساسيات المهنة واحدة وهي:

١-إنّ المهنيين يستندون إلى مبادئ عامة في صنع قراراتهم.
٢-إنّ المهنيين في الحالات الصحيحة يحصلون على وضعهم الوظيفي ويتقدمون به من خلال الأداء المتميز في ممارسة المهنة وليس عن طريق المحسوبية أو عن طريق عوامل أخرى ليس لها علاقة بالعمل.
٣- إنّ المهنيين تحكمهم قواعد أخلاقية تسمى أخلاقيات المهنة وهذه القواعد الأخلاقية غالباً غير مكتوبة ولكنها عُرف بين الناس، والغرض منها حماية كل من المتعاملين مع المهنيين، والمهنيين أنفسهم.

يتضح مما سبق أن هنالك صفات للعمل المهني يمكن تطبيقها على العمل الإداري واستنادًا إلى ذلك يمكن إعتبار الإدارة مهنة كباقي المهن الأخرى، ولكن هناك صفات أخرى للمهنة لا يمكن تطبيقها على العمل الإداري ولذا فلا يمكن إعتبار الإدارة مهنة بحد ذاتها ولكنها مهنة تُمارس من خلال المهن الأخرى، فالطبيب إداري والمهندس إداري والمعلم إداري وموظف البنك إداري والآثاري إداري ...وهكذا لكن ومع أن تطبيق الإدارة بين هذه المهن مختلف لكن مبادئها واحدة.

نستنتج مما سبق أن الإدارة شاملة وعمومية، والمقصود بشمولية الإدارة أنها تطبق على كافة المستويات الإدارية، فالإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه ورقابة بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها إلا أنه من المؤكد أن تختلف الأهمية النسبية لوظائف الإدارة بالنسبة للوظائف التنفيذية الأخرى التي يقوم بها الإداري بإختلاف مستوى الوظيفة التي يشغلها، أما المقصود بالعمومية فهي أن المدير الكفء يمكنه إدارة أي نشاط من النشاطات بغض النظر عن طبيعة العمل، وبالرغم من رفض كثير من علماء الإدارة التقليدية لفكرة عمومية الإدارة يصر المؤيدين لها خصوصًا مؤخرًا على عمومية الإدارة وأن المدير الذي يتمتع بكل الصفات الإيجابية قادر على العملية الإدارية ومبادئ الإدارة مهما اختلف العمل وظروفه.

المبحث الثاني: «المفاهيم الحديثة والعصرية في الإدارة»

في عالمنا الحالي الذي يتميز بالتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال والاتجاهات الحديثة في الإقتصاد المبنية على المعرفة والذكاء الاصطناعي أصبح للفكر الإداري الحديث اتجاهات وتطورات جديدة تواكب العصر وأصبح بينها وبين النظريات الإدارية القديمة فجوة تتسع يوم بعد يوم بالرغم أن المبادئ الأساسية للإدارة لم ولن يجري عليها تغير يذكر.

كل شخص أو منظمة أو مجتمع يريد الاستمرار واثبات وجوده والمحافظة على كينونته عليه أن يبتكر ويبدع، وأصبح الإبتكار والإبداع والنتاج الفكري هم الأكثر أهمية وضرورة في عالم اليوم وارتبط هذا الأمر بتكنولوجيا المعلومات والإتصال وإدارة المعارف، وقادت الإدارة مع التكنولوجيا هذا العالم لنصل إلى ما يسمى مجتمع المعلومات كإشارة إلى الاستخدام الهائل للمعلومات والمعارف عبر تقنيات التكنولوجيا الحديثة، بالتالي يمكن وصف الأمر منذ عام ٢٠٠٠ تقريباً حتى الآن بثورة في الفكر الإداري الذي أصبح يوصف بالسريع التجدد والتطور.

سأناقش بهذا المدخل أهم المفاهيم وسنتطلع معاً على النماذج الإدارية الحديثة التي تعبر عن مدى تطور الفكر الإداري والإحاطة قدر الإمكان بخصائص هذا الفكر المعاصر وإمكانية دمجه بعلم الآثار، ولكن افتقار مجال التطبيق لن يمكنني من أن أقدم تجارب أو أبحاث قائمة على دراسة تطبيقية في هذا الفصل بالتحديد، لكن أقدم هذه المعلومات النظرية عسى أن يجد أحدهم إمكانية لتطبيقها بأسلوب علمي وتسجيل هذا الأمر، ومن الجدير بالذكر بأن التقنيات الحديثة والأساليب المعقدة والكثيفة الاستخدام في مجال الإدارة تجعل من الصعوبة لمكان حصرها في هذا الكتاب، كما أن تداخلها وتشابهها يجعل الأمر وكأننا نكرر بعض المصطلحات لذلك سنعرج على بعضها وهو الأهم بينها محاولاً إزالة أي لبس أو تداخل وربطها بعلم الآثار.

أولاً: النظريات الإدارية الحديثة:

تعدّ هذه النظريات مُكملة للمفاهيم الإنسانية التي جاءت بها النظرية النيوكلاسيكية، فقد اهتم هذا الإتجاه في الإدارة بسلوكيات الإنسان وتأثيراته على التنظيم والبيئة وتأثير العوامل النفسية الفسيولوجية على نشاط العاملين وتأثير ضغوط وأفكار جماعات العمل على الأداء والدافعية والإنتاجية فكانت هذه النظريات أكثر شمولية في طرق التعامل مع العاملين، وسأقوم بإعطاء لمحة عن بعضها:

١- الإدارة اليابانية (نظرية Theory Z)، إبتكرها العالم الياباني وليام أوشي William Ouchi وطرحها في كتاب سماه «نظرية Z»، وكنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية، وتقوم على المشاركة في إتخاذ القرارات وأنها تنقل نظام القيم السائد في المجتمع الياباني، من حيث نظرة الإحترام والتقدير إلى الأسرة وترابطها، وإلى رب هذه الأسرة واهتمامه بأعضائها، وبالتالي العاملون كلهم أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون والمودة والرئيس أو المدير هو بمثابة رب الأسرة.

٢- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)، وهي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

٣- مدرسة نظرية النظم (The System School)، والفكرة الأساسية لهذه المدرسة هو النظام الذي هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

٤- مدرسة نظرية الموقف (School Contingency Theory)، وتسمى أيضاً بالمدرسة الظرفية وتقوم على أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنشات، وإنما يجب استخدام النظريات المختلفة بشكل يلائم الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة .

٥- مدرسة السلوك التنظيمي (School Organizational Behavior).

٦- مدرسة علم الإدارة (Management Science School).

٧- مدرسة النمط الاجتماعي (Social Style School).

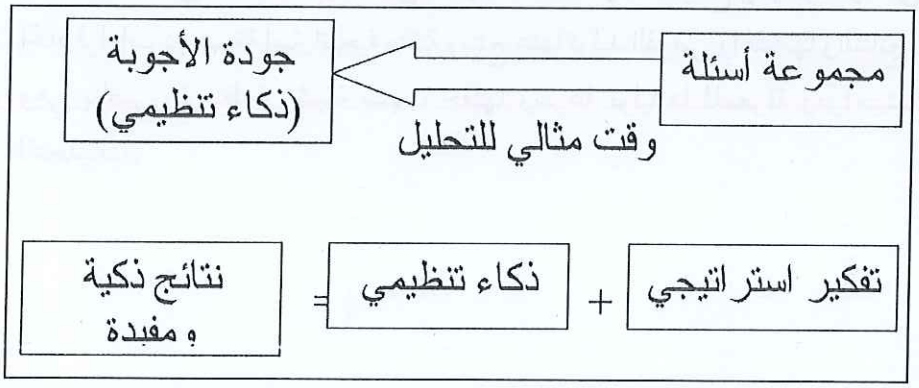
٨- مدرسة بحوث العمليات (School Operation Research).

ثانياً: المفاهيم الإدارية العصرية:

١- مفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Agility): أي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف الظروف والتغيرات والتطورات البيئية سواءً الداخلية منها أو الخارجية ويتضمن الأمر سرعة الاستجابة لنوع الظروف وملائمة الحالة. إنّ المنظمات التقليدية تبقى أسيرة البيروقراطية والجمود وبالتالي تصبح هذه المنظمات عرضة لمشاكل تزداد مع الوقت دون قدرة على إيجاد الحلول ومعرفة المشاكل ووقتها ومكانها بل تحاول هذه المنظمات إيجاد حلول للمشاكل بعد حدوثها وقد تكون الحلول آنية أو صعبة أو مستحيلة الحل أو قد تكون الحلول شكلية أو ظاهرية فقط. نشير هنا لمفهوم قريب من المرونة التنظيمية وهو الذكاء التنظيمي.

٢- **الرشاقة التنظيمية** (Organizational Agility): الرشاقة بحد ذاتها تعني القدرة على الحركة بسهولة وشفافية والاستجابة للأوامر الذهنية بإمكانيات عالية، والرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الحركة بسهولة وشفافية والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بإمكانيات عالية. وهو مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في اكتشاف مشكلاتها وايجاد حلول لها، ويترافق هذا المفهوم مع رشاقة الإستشعار ورشاقة إتخاذ القرارات ورشاقة الممارسة، وبالرغم أنه بدأ في القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية لكن توسع هذا المفهوم سريعًا ليصبح جزءًا من الإدارة في كافة أنواع المنظمات ويترافق هذا المفهوم مع رشاقة المنظمة والرشاقة الإدارية فهي جميعاً ومعاً ترى في (الوزن الزائد) معيقًا في العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة فالرشاقة تهدف إلى جعل المنظمة سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث، وهي تعني رفع القيمة المقدمة للأعمال والنتائج من خلال الإنجاز وتخفيف العيوب.

٣- **الذكاء التنظيمي** (Organizational Intelligence): أي القدرة على استيعاب التغيرات. إنّ المنظمات التي تطمح بأن تكون منظمات ذكية هي فقط التي تتمكن من النجاح والتفوق في البيئة المحيطة، وهذه البيئة المحيطة ذات تغير مستمر، بالتالي لا بد أن تتميز كافة المنظمات في وقتنا الحالي بالذكاء التنظيمي، فالذكاء التنظيمي لا يخص بيئة الأعمال والتجارة بل كافة أنواع المنظمات بما فيها منظمات القطاع العام ومنها المنظمة على تدير قطاع الآثار. لكن كيف تصبح المنظمة ذكية؟ الجواب بسيط فأولا على المنظمة التخلص من الأساليب القديمة في انجاز أعمالها، وثانيًا فهم كيفية إيجاد الذكاء التنظيمي فيها من خلال ٣ أمور هي (الذهن أي التفكير) و(الفهم) و(الحكمة)، فالذكاء هو مجموعة من القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها المدير ويستخدمها في الأمور التي يصعب التعامل معها من قبل أفراد آخرين لو وجدوا في نفس الظروف، أما الذكاء التنظيمي فهو مقدرة المنظمة على المحافظة على المعرفة المتاحة وقابليتها لتعلم المعرفة الجديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها معضلة ما أو مشكلة ما، ويقوم ذلك على شرح مبسط من خلال هذين الشكلين:



الشكل رقم (٣).

الذكاء التنظيمي والمنظمات الذكية يلقى، بصفة عامة، القليل من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال الفكر الإداري إلا أن الغرب أخذ يعرف مدى أهمية هذا الموضوع الإداري ويركز عليه كما أن كبريات الجامعات العالمية أخذت تنظم أبحاثًا فيه، بينما أصبحت المنظمات تسعى إلى تشغيل موظفين يمتلكون الذكاء والإبداع من خلال عقد امتحانات كفاءة لهم تتضمن اسئلة في الذكاء والإبداع والتفكير وتحليل أجوبتهم. إنّ المنظمات اليوم تحتاج إلى تشكيلة واسعة من التقنيات لحل المشكلات والمهارات الشخصية في العمل سواء بشكل فردي أو ضمن فريق عمل، ولأننا نعيش في عالم متسارع والوقت فيه ثمين فإن العاملين مطلوب منهم أن يتعلموا بشكل مستمر والبرامج التدريبية الآنية والتقليدية ليست كافية، وما عادت تمثل تطورًا، فالعاملين بحاجة إلى ذكاء تنظيمي لتعلم التنفيذ بصورة إبداعية وإيجاد حلول للمشكلات بصورة مبتكرة.

ويرتبط بالذكاء التنظيمي مجموعة نشاطات في أنظمة المعلومات التنفيذية (Executive Information Systems) وكذلك يرتبط أيضاً بمفهوم وصف معالجة البيانات المباشرة أو نشاطات تنقيب البيانات (Data Mining) وأنصح الراغبين بالإطلاع على هذين المفهومين والدراسة عنهما أكثر. والمنظمة الذكية (Smart Organization) هي تلك المنظمة التي تمتلك القدرات على التكيف الكفء والمستمر مع بيئتها وقادرة على إتخاذ قرارات ذو صبغة استراتيجية متقنة وينتج عنها توليد الفرص واغتنامها والنتائج، وهي بالضرورة منظمة رشيقة بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة ومواجهتها للتحديات.

يمكننا أن نوضح مستويات الذكاء التنظيمي كالتالي:

مجال العمل	ذكاء استراتيجي	ذكاء تكتيكي	ذكاء تشغيلي
التركيز	أهداف طويلة الأمد	إدارة المبادرات لتحقيق الأهداف الطويلة الأمد	إدارة الأعمال اليومية بذكاء
المستخدم	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى ومحللي الأعمال	الإدارة التشغيلية
المدة الزمنية	سنوي	شهور	أيام
البيانات	تاريخية	تاريخية	يومية

جدول رقم (١) مستويات الذكاء التنظيمي

مميزات الأذكياء:

أ- القابلية العالية لإستيعاب البيانات وتحليلها وإدراك المعلومات سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

ب - القابلية للإستجابة والتفاعل مع هذه المعلومات بشكل ملائم في الوقت المناسب.

جـ - القابلية للتعلم بسرعة.

مميزات المنظمات الذكية:

أ- امتلاك رؤية استراتيجية واضحة المعالم.

ب - وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم التجديد والإبتكار والإبداع.

جـ - تشجيع التعلم المستمر.

د - تطبيق معايير الجودة الشاملة.

هـ - التركيز على الموارد البشرية.

و - هندسة العمليات بشكل دائم ومستمر.

ز - فرق ولجان عمل متماسكة.

حـ - التركيز على التغذية الراجعة.

٤- **الذكاء الاصطناعي** (Artificial Intelligence): هو سلوك وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها، ومن أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج وأداء ردة فعل على أوضاع لا تستطيع الآلة العادية أو الحاسوب العادي التصرف به لأنها في الأصل لم تُبرمج لأداء هذا الأمر، ورغم أن هذا المصطلح جدلي نظرًا لعدم توفر تعريف محدد للذكاء، لكن يمكن القول بأن الذكاء الاصطناعي وهو فرع من فروع علم هندسة الحاسوب وجد لخدمة دراسة وتصميم حلول مبتكرة وذكية، وقد صاغ هذا المسمى جون مكارثي (John McCarthy) في عام ١٩٥٦ وعرّفه بأنه علم هندسة صنع الآلات الذكية. من التطبيقات الإلكترونية في الذكاء الاصطناعي في الآثار هو استخدام حواسيب ناطقة أو متحركة وناطقة تعطي لزوار المواقع الأثرية والمتاحف نبذة تاريخية عن هذه المواقع أو موجودات المتاحف بلغة الزائر تشبه كثيرًا دور الدليل السياحي، كما تستخدم كاميرات متخصصة مرتبطة بحواسيب ذكية تتيح للزائر التجول في المواقع الأثرية أو المتاحف وهو في بيته، هذه الحواسيب أو الأجهزة الذكية تملك القدرة على التعرف على مسارات تناسب الزوار ولغتهم واهتماماتهم وهكذا.وقد ترى يوماً ما حواسيب ذكية قادرة على تحديد الأمكان التى تحتاج ترقيم أو صيانة أو انتباه في الموقع الأثري من خلال دراسات يجريها الحاسوب لهذه المواقع متضمن التأثيرات المتوقعة مستقبلاً على المواقع في ضوء التاثيرات الحالية .

٥- **المنافسة التنظيمية** (Regulatory competition): يطلق عليها كذلك اسم الإدارة التنافسية، وهي عبارة عن ظاهرة في القانون والإقتصاد والسياسة تتعلق برغبة واضعي القوانين في التنافس مع بعضهم البعض في نطاق أنواع القوانين التي يتم توفيرها من أجل جذب الشركات أو غيرها من الفاعلين الآخرين للعمل في نطاق الإختصاص الخاص بهم، لكن لم تعد المنافسة في إدارة الأعمال مقصورة على الشركات الإنتاجية، فالإنتاج في مفهومه الحديث تعدى السلع والخدمات المباعة وتخطى الفكر القائمة على الربحية والتنافسية في الاستمرار في السوق، فالمنافسة في عالم اليوم تتوسع حتى أصبحت تشمل المنظمات الحكومية والمنظمات التي لا تقدم سلعاً أو خدمات قابلة للبيع، فأي منظمة الآن هدفها التنافس في عالم اليوم لتقديم صورة أفضل للعامة حتى

لو لم ينتج عنها سلع أو خدمات بيع.

٦- مفهوم الإدارة الاستراتيجية (Strategic management): الاستراتيجية (Strat-egy) هي علم التخطيط، ويتداخل مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية مفاهيم منها المدير الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، ولا يمكن أن تكون الإدارة استراتيجية في ظل مدير محدود الفكر، اذًا الإدارة الاستراتيجية هي الإدارة المتمكنة ذات الفكر البعيد المدى، وهي بالضرورة إدارة لديها القدرة على رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار أنماط العمل و القدرة على تحليل العوامل والمتغيرات البيئية التي قد تحدث. الإدارة الاستراتيجية تقضي معظم وقتها في تحديد الرؤية ورسم غايات المنظمة وأهدافها خصوصاً تلك الأهداف التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الاستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها ثم تقييم الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات إن وجدت، فالإدارة الاستراتيجية إدارة تُعنى بالقرارات الأساسية والهامة بالنسبة للمنظمة والتي تمس موقعها وعلاقاتها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، أما التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) فهو التفكير خارج الصندوق وناتج عن دمج وحسن توظيف الحدس والإبداع والفطنة في رسم توجهات وخطط وسياسات بعيدة المدى للمنظمة بمشاركة ديمقراطية من الجميع، وتفترض حرية التعبير عن الرأي والإفصاح عن الإقتراحات والأفكار لدى العاملين، ويقال أن التفكير الاستراتيجي هو البديل عن التخطيط الاستراتيجي لكنني مع الرأي الذي يقول أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي. لا بد أن نشير هنا لمفاهيم أخرى مرتبطة يمكن للقارئ العودة إليها إيضًا وهي خفة الحركة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية.

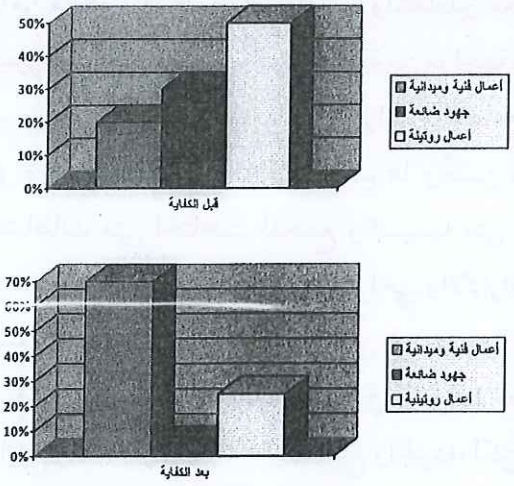
٧ - مفهوم التفكير الإبتكاري (Creative Thinking): يجب أن نميز بين التفكير الاستراتيجي الذي شرحناه سابقاً وبين التفكير الإبتكاري والذي يقوم على قدرة الفرد على إبداع شيء جديد انطلاقًا من المزج بين عناصر موجودة بطريقة مبتكرة مما يؤدي إلى قيمة فكرية جديدة، ويتميز هذا المفهوم بإرتباطه بالطلاقة الفكرية (Fluency) والمرونة التلقائية (Flexibility) والأصالة (Originality) والقدرة على التجديد (Innovate) وإدراك التفاصيل (Elaboration).

٨ - **لوحة القيادة** (Dashboard): هي مجموعة مهمة من مؤشرات القياس والمعلومات التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها وتكشف الإضطرابات الحاصلة والتي تسمح كذلك بإتخاذ قرارات السيطرة والتوجيه لبلوغ الأهداف. تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في أنظمة قيادة المنظمة وذلك بتسهيل عملية العبور إلى المعلوماتية أي التحكم في معلومات المنظمة وسيرها وذلك عن طريق تحليل المعطيات والمعلومات من أجل إتخاذ قرارات ذات دقة عالية في وقتٍ قياسي، بالتالي فهي تعمل على التقليل من نسبة الإرتياب والتوجس وتساعد في عمليات إتخاذ القرارات.

٩ - **إدارة الموارد الفكرية** (إدارة رأس المال الفكري Management of Intellectual Capital): هي استراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي تمكن المنظمة من أن تبدأ في تعلم الكثير، وهي المواهب والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات والتي يمكن استخدامها واستغلالها بشكل يدعم مركز المنظمة ويضمن تعظيمها، ويقترن هذا المفهوم مع زيادة أهمية المعرفة في إنجاز الأنشطة، فالمنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية أصبحت الآن تمثل مورداً مهماً لأنشطتها وبالتالي فعلى المنظمات السعي لتنمية رأس المال هذا واستغلاله أحسن استغلال.

١٠ - **الكفاية الإدارية** (Efficiency): أو النجاعة الإدارية وهو الاستمرار في تحسين قدرة الوحدة التنظيمية أو المؤسسة كماً ونوعاً وبالإمكانيات المتاحة نفسها، بمعنى إعادة توجيه الإمكانيات بما يضمن استخدامها أفضل استخدام وبأقصاه فكل الموارد سواء المالية أو البشرية أو غيرهما تستخدم بنسبة معينة وليست بالشكل الأقصى والأمثل والأنسب، وعندما يصبح هناك كفاية إدارية فإننا نقوم بتوجيه واستغلال الموارد المتاحة أي نفس الموارد بإتجاهها الصحيح وإعادة تنشيط الخامل منها واستثمارها في المكان والوقت الصحيح، ولا يعني استغلال الموارد غير النشطة أو المهملة أو الخاملة أو المعطلة انهاك هذه الموارد وتضيعها في غير مجالها المخطط له، فلا حاجة للإدارة التي لديها هدر في الموارد عندما تخطط للكفاية الإدارية أن تهدر مزيداً من الجهود بل أن تضمن تشغيل الموارد بأفضل وسيلة وبأفضل تنسيق ممكن.

يمثل الشكلان التاليان دراسة وقت موظف آثاري في منظمة آثار حيث بينت الدراسة المبنية على متابعة أعمال الموظف من الإدارة الدنيا لمدة سنة أنه قبل عملية الكفاية الإدارية كان يقضي (٣٠٪) من وقته في جهود ضائعة غير مفيدة و(٥٠٪) من وقته في أعمال روتينية وإدارية و(٢٠٪) من وقته في أعمال فنية وميدانية من صلب اختصاصه، بعد معرفة المشكلة تقرر وضع خطة لتصحيح مسار عمله تضمن تقليل الوقت الروتيني الذي يقضيه في أعمال إدارية وإعادة توجيهها إلى موظف إداري مختص والتقليل من الوقت الضائع غير المفيد الذي كان يقضيه والذي لا يقع في صلب عمله، وكذلك الملهيات التي كان يتعرض لها وخلال تلك المدة سجل المراقبون وقت الموظف بعد إعادة التوجيه فكان أن قلت جهوده الضائعة من ٣٠٪ إلى (٥٪) من وقته واعتبر هذا الأمر مقبولاً على أن يتم تقليلها في سنوات لاحقة لتصل لنسبة ٢٪ في أقصى تقدير وتم تقليل نسبة الأعمال غير الإدارية والروتينية التي يقوم بها من ٥٠٪ إلى (٢٥٪) أي للنصف وتوجيه النصف الآخر لموظف آخر من صلب اختصاصه هذه الجهود واعتبرت هذه النسبة مرضية مع ضرورة تقليلها في سنوات لاحقة لتصل لنسبة ١٣٪ حد أقصى وبينما تم تكليف الموظف في أعمال ميدانية وفنية ومهام من صلب وظيفته وعمله لتصل النسبة إلى (٧٠٪) بزيادة ملحوظة.



الشكل رقم (٣)

١١ – **كفاءة الأداء** (Performance efficiency): هو الكشف عن أسلوب تصرف المنظمة بمواردها المتاحة والمختلفة وهي تحاول أن تنجز الأهداف ولعلها مرحلة تتعلق بالرقابة لكن من وجهة نظري ترتبط أيضاً بمرحلة التخطيط من حيث أن المدير الجيد يضع في حسبانه أداءً مطلوب منه ومن منظمته، كما قد تكون جزءاً من التغذية الراجعة من حيث كونها تكشف الانحرافات عن الأهداف الموضوعة. تفيد هذه المرحلة التي قد تكون متكررة ومترافقة مع كل وظائف الإدارة بأنها إدارة لقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات وبالتالي فهي إحدى أدوات القياس الموثوقة في الحصول على معلومات حول الاستخدام الأمثل للموارد.

١٢ – **إدارة التميز** (Excellence Management): التميز هدف من أسمى الأهداف الذي قد تسعى إليه المنظمة، والمنظمة التي تفتقر خططها وأعمالها وتوجهاتها نحو إدارة التميز هي منظمات فاشلة محكوم عليها بالتراجع والإنهيار. فما هي إدارة التميز؟ التميز هو الجمع بين عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس تفوق التوقعات وتحقق لها قدرات متفوقة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية (Core Competencies) والتفوق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة (Stakeholders) من مالكين للمنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره، وتتضمن إدارة التميز اجراءات وأساليب تمكن المنظمة من مواجهة التنافس ورفع أدائها من خلال التطوير ويتضمن التطوير تطويراً في المهارات والكفاءات واساليب العمل وتشجيع الإبتكار وتحسين مستوى العلاقات وسيرها وحُسن التوظيف للقدرات والموارد وجمع النشاطات متى احتاجت للجمع وتقسيمها متى احتاجت للتقسيم، والتميز يبدأ بقرار من الإدارة العليا ويشمل كافة النواحي والإدارات والمستويات.

١٣ –**التنافسية** (Competitiveness): التنافس في مفهومه التقليدي هو مدى قدرة الشركات والمصانع في بيع منتجاتها أو خدماتها في السوق (حصة سوقية) ويرتبط بهذا المفهوم دوماً البيع والأسعار وخدمة ما بعد البيع والجودة، لكن في المفاهيم الحديثة للتنافسية فإنها تعني قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية مما يعطيها قدرة أفضل على البقاء والاستمرارية والنمو وذلك من خلال الاستغلال الأمثل

لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركز المنظمة وبالتالي التنافسية ما عادت تقتصر على الشركات والمصانع بل امتدت لكافة جوانب الحياة. يمكن للمنظمة زيادة قدرتها التنافسية من خلال اللجوء إلى التعاون والتحالفات (إتفاقيات – مذكرات تفاهم) مع جهات يمكن أن تعظم قدراتها التنافسية بما يوفر لها إمكانيات وموارد لا تتمكن المنظمة في وضعها العادي الحصول عليها، خصوصاً فيما يتعلق بالتكنولوجيا أو توفير عمليات تدريب متخصصة وغيرها.

١٤- **إدارة الجودة الشاملة** (Total Quality Management): إنها من أفضل الأساليب الإدارية الحديثة من حيث أنها تطبق الجودة على كافة أرجاء المنظمة ويشارك فيها الجميع كلٌّ حسب مجال وظيفته. طرق تطبيق هذا التوجه جاءت من نظريات رواد الجودة مثل: فيليب كروسبي، ويليام ديمنغ، أرمان فيغنباوم، كارو إيشيكاوا وجوزيف جوران. وتُعرّف هذه الإدارة بأنها كافة الأساليب والجهود والأنشطة والتعليمات التي تسعى للضبط المتكامل (التحسين الشامل) لكافة عمليات وأعمال ووظائف المنظمة بهدف تلبية رغبات العميل، أي هي تسعى إلى جودة الإنتاج، وهي عبارة عن نظام شامل و متكامل يهدف في نقطته الأولى إلى إرضاء العميل عن طريق الجهود المستمرة و المشتركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق الجودة في كل الأنشطة لتقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير المرضية للعميل والمناسبة للمنظمة. العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هي:

أ – التركيز على العملاء: العميل يحدد في نهاية المطاف مستوى الجودة، بغض النظر عما تبذله المنظمة لتعزيز تحسين الجودة وتدريب الموظفين ودمج الجودة في عملية التصميم ورفع مستوى أجهزة الحاسوب والوسائل والأجهزة التكنولوجية الأخرى أو البرامج أو شراء أدوات القياس الجديدة، العميل يحدد ما إذا كانت الجهود جديرة بالاهتمام أو لا.

ب – المشاركة الشاملة للموظفين: جميع الموظفين يشاركون في عملية الجودة وإدارتها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فالإلتزام التام للموظف يحصل فقط عندما تتم يشعر الموظف بالاستقرار الوظيفي وعدم القمع في مكان العمل، وعندما يتم تمكينه ضمن مهماته، وقيام الإدارة بتأمين البيئة المناسبة له، وكذلك قيام الإدارة العليا بدمج

هذه الجهود المتعددة لجمع الموظفين والتحسين المستمر ضمن العمليات العادية.

جـ - محورية الاجراءات.

د - نظام متكامل.

هـ - التوجه المنهجي والاستراتيجي.

و - التحسين المستمر وغير المتوقف.

ز - إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق لا بناء على عواطف أو إشاعات أو أقاويل.

حـ - التواصل الدائم والمستمر وجودة عمليات الإتصال.

ومن جهة أخرى فقد حدد كوا ماكوني وشرودر في دراستهم تسعة عناصر تلخص إدارة الجودة الشاملة هي:

أ - تصميم المنتجات عابر للوظائف.

ب - إدارة الاجراءات.

جـ - إدارة جودة المورد.

د - مشاركة العملاء.

هـ - المعلومات والإفادة.

و - القيادة الملتزمة.

ز - التخطيط الاستراتيجي.

حـ - التدريب العابر للوظائف.

ط - مشاركة الموظفين.

وهناك فرق بين (الأيزو) وبين (إدارة الجودة الشاملة) فالأولى شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة بينما إدارة الجودة الشاملة هي تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل ولذلك فهي ثقافة وفلسفة تعبر عن النية والعمل على التغيير والإرتقاء الشامل والمستمر. وشهادات الأيزو هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة، ومقاييس الأيزو ISO 9000 تصدرها وتحتفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، وتقوم بإدارتها «مصلحة الاعتماد والتصديق» المختصة في البلاد المختلفة بحيث يتم تحديث القواعد

المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دوليًا طبقا للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة و الخبرة، وتتضمن توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

أما شهادات الأيزو فهي:

- ٩٠٠٠: هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لإختيار معايير الجودة وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتُعرّف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لإختيار واستخدام معايير الأيزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الجودة.
- ٩٠٠١: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة في مجالات التصميم وتطوير المنتج والفحص والإختبار ومجال تصنيفها المصانع والشركات التي تتعامل مع المنتج من مرحلة التصميم حتى خدمة ما بعد البيع، وهي الأكثر شعبية والأكثر استخدامًا.
- ٩٠٠٢: هي المواصفات التي تغطي الفحص والإختبار ودون أن يكون لها دور في عمليات التصميم وتتوقف عند عملية البيع.
- ٩٠٠٣: وتغطي عمليات الفحص والإختبار فقط.
- ٩٠٠٤: تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.
- ٢٠٠٠: متخصصة في التحسين المستمر والشامل.
- ٢٠٠٤ : ١٤٠٠١: وتتعلق بنظام إدارة البيئة داخل المؤسسة ويساعد في تحسين النظام البيئي داخل الشركة وتحسين كفاءة وعمل الشركة.
- OHSAS ١٨٠٠١: وتتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة وهذه المواصفة هي بمعايير بريطانية معترف بها عالميًا.
- ٢٢٠٠٠: وتتعلق بنظام إدارة سلامة الغذاء وما يتعلق بها من تحليل ومخاطر ونقاط تحكم داخل المنظمة، وهي مواصفة تحمل مواصفات سلامة الغذاء العالمية ومعترف بها من جميع دول العالم.
- ٢٠١٢:٢٢٣٠١: وتتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال وما يتعلق بها من تخطيط وصيانة وتنفيذ ومراقبة وكذلك كيفية التجاوب السريع في الحالات الطارئة التي

قد تحدث داخل المنظمة.

-٢٧٠٠١: وتتعلق بنظام إدارة امن وحماية المعلومات وما يتعلق بها من تصميم وضوابط وتدقيق ومتابعة.

- ٢٠٠٩:٣١٠٠٠: وتتعلق بنظام إدارة المخاطر والاستجابة السريعة للحد من هذه المخاطر وما يتعلق بها من استراتيجيات وعمليات ومنتجات وخدمات وأصول.

من سلبيات شهادة الأيزو أن المنظمة قد تفكر في تطوير وجودة شيء محدد أو إتجاه محدد من مسارها وتهمل باقي المسارات، كما أن المنظمة قد تسعى للشهادة فقط دون إهتمام كافي بالجودة كهدف أساسي وأول للمنظمة.

١٥- **إدارة المعرفة** (Knowledge Management): هي مختلف الأفكار والأنشطة والتقنيات والأدوات والموارد البشرية المخطط لها والموجهة توجيهًا سليمًا للحصول على المعارف وإدارتها واستغلالها والإستفادة منها لدفع عمليات الإنتاج (مهما كان نوع الإنتاج) لخدمة أهداف المنظمة وتحقيقها. والمعرفة نوعان إما معرفة ذاتية للموظف وهي التي يمتلكها ويُوظّف على أساسها أو تلك المعرفة التي يطورها ويمتلكها أثناء العمل، والمعرفة الثانية هي المعرفة العامة للمنظمة ككل. كما أن المعرفة هي مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج سواء كانت ملموسة قابلة للتداول والتقليد والتصرف بها أو كانت ضمنية تظهر على شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وقد تكون المعارف مكتوبة أو قد تكون نتيجة عمل ميداني، والإداري الناجح هو الإداري الذي يتمكن من المزج بين هذه الأنواع من المعارف ويتصرف بها ويستخدمها الاستخدام الأمثل، والمدير الناجح هو المدير الذي يتمكن من استغلال معارف موظفيه بأقصى درجة ممكنة وتوجيهها التوجيه الأنسب بما يعود بالفائدة على المنظمة ككل.

١٦- **الإدارة الإلكترونية** (E-Administration): شهد نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ثورة في التكنولوجيا وهذا الأمر أثر في جوانب الحياة كافة وخصوصًا في العمل الإداري، وظهر من وقتها مصطلح الإدارة الإلكترونية ورافقها مفهوم الحكومة الإلكترونية (e-government)، والإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية

مكتوبة إلى إدارة باستخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية الأخرى، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. الإدارة الالكترونية اكتسحت كافة الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وشملت كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وفي كافة الوظائف المالية والإدارية والعلمية والفنية والأكاديمية فما من عمل إداري في الوقت الحالي إلا ويعتمد على أحد التقنيات الإلكترونية كالحاسوب ومرفقاته من أجهزة وكذلك على التواصل عبر الإنترنت كالمواقع الإلكترونية والبوابات والبريد الإلكتروني، نشير هنا إلى أن أرشيف الكثير من الدول أصبح إلكترونيًا مما سهل حفظ ونقل والرجوع للمعلومة كما قامت معظم دول العالم المتقدمة بأرشفة آثارها ومواقعها ومتاحفها ومحتوياتها من القطع الأثرية وجعلها متاحة للدراسة أو للإطلاع أو الزيارة عبر مواقع إلكترونية حديثة ومتقنة تعتمد بعضها على التصوير العادي وبعضها على تقنيات حديثة جداً كالتصوير الثلاثي الأبعاد والكاميرات الرقمية وغيرها من التقنيات.

١٧ – **إدارة الأزمات** (Crisis Management): هي الإدارة التى تعنى بإدارة المنظمة في وقت الكوارث والإضطرابات والتهديدات الممكنة الحدوث أو تلك التي تحدث بشكل مفاجئ وهي الإستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. ازدادت أهمية هذا النوع من الإدارة بعد الحروب التي شهدها العالم وأدى إلى دمار شامل وكوارث ضخمة خصوصاً من المدن والمباني والمواقع الأثرية ، وفي المجال الإداري كانت هذه الحروب والإضطرابات من جهة والكوارث الطبيعية من جهة أخرى سببًا في خسائر فادحة سواء على المواقع الأثرية أو على المتاحف والقطع الأثرية خصوصًا أن بعضها الندرة بمكان أن جعل الخسارة لا تقدر بثمن. هذه الإدارة تعنى بجانبين أولهما محاولة تجنب الكوارث قدر الإمكان بدراسة المحتمل منها والمتوقع الحدوث وذلك من خلال تحليل المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد توحي بحدوث الأزمة أو الكارثة أي التنبؤ بالكوارث والتعامل معها كأنها حقيقة قد تحدث يومًا، والجانب الآخر هو التقليل من آثار الأزمات والكوارث بعد حدوثها عبر وسائل حماية واجراءات الطوارئ وإدارة الأزمة والتي يفترض أن تكون مكتوبة ومخطط لها أثناء فترة التدرب على الأزمات والتنبؤ بها. إنّ الإدارة الفاشلة هي تلك الإدارة التي تتحرك عند ظهور

الأزمة أو بعد وقوعها لمعالجة الآثار الظاهرة منها بينما الإدارة الحكيمة هي تلك الإدارة التي تعمل بحركة مستمرة استعداداً للأزمات من خلال التنبؤ بها ومحاولة تجنبها والتخفيف من آثارها. ويرافق هذا المصطلح مصطلح آخر هو إدارة المخاطر (Risk Management) وهي الإدارة التي تدرس الظروف والحالات غير المؤكدة نتيجة العقد والتداخل والإضطراب في البيئة الداخلية أو الخارجية وغموضها أو نتيجة نقص المعلومات أو خطأ فيها والذي قد يؤدي إلى تحليل خاطئ وقرارات خاطئة مما يؤدي إلى حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، وإدارة المخاطر تسعى إلى مواجهة الخطر من خلال أسلوب التنبؤ الفعال والصحيح والمستمر.

١٨- **إدارة الكفاءات** (Competency Management):والمقصود بالكفاءات هي مجموع القدرات والمهارات الفارقة والمتميزة، وإدارة الكفاءات هي تلك الإدارة التي تُعنى بالكفاءات وتوفيرها والمحافظة عليها وتنميتها وتوجيهها التوجيه الصحيح والتنسيق فيما بينها وتوفير أفضل الفرص لها للعمل بشكل منافس.

١٩- **التمكين** (Empowerment): وهو توفير كافة أشكال الإمكانات والظروف المناسبة وزيادة القدرة للأفراد و المنظمة، وبالتالي هي عملية تحفيز وتوليد طاقات وشحنها، وهي عملية تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد والمنظمة على إتخاذ خيارات وتحويل تلك الخيارات إلى الاجراءات والنتائج المطلوبة من خلال تحرير الطاقات وإبرازها، ومنح الأفراد حرية المبادرة والتصرف ومنح الدعم وتقديم التدريب والدعم الفني والمالي والإداري المناسب والتفويض بصلاحيات معينة.

٢٠- **هندسة التغيير** (الهندرة - Change Management (Engineering: وهذا المفهوم الإداري يرتبط بشكل قوي بالجودة الشاملة وكلاهما من أهم المبادئ والمفاهيم الإدارية الجديدة وظهرا كنتيجة حتمية لما يمر به عالمنا من مراحل التغيير السريعة والواسعة جداً سواء في بيئة العمل أو في الأنشطة الإقتصادية المختلفة. هندسة التغيير تعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري ومن الأساس بهدف تحقيق طفرات نوعية في الأداء وبذلك تعني إعادة البناء وإعادة الهندسة لتبدأ من الصفر وهندسة التغيير تستهدف العمليات لكنها لا تمس الوظائف ولا الأنشطة إلا التي تحدث فيها تغييرات طبيعية كنتيجة حتمية ومنطقية للتغيير نحو الأفضل.

٢١- إدارة الوقت (Time Management): «الوقت كالسيف إن لم تقتله يقتلك» ومعنى قتل الوقت هو استخدامه في عملٍ مفيد، وإدارة الوقت في المختصر هو استخدام الوقت في عمل يعود بالفائدة على المنظمة بدل تضيعه في أعمال دون نتائج، فليس كل عمل مفيد وليس كل عمل مُنتج، وإدارة الوقت تتطلب من الإدارة العليا وضع الخطط التي تدرسها وتقرها للعمل ضمن إطارٍ زمني معقول ويكون الوقت الذي تم فيه إنجاز العمل أحد أدوات القياس، وهذه من أهم أدوات القياس بأن يتم طرح السؤال التالي: هل انجزنا العمل في الوقت المحدد؟ قبل انتهاء الوقت؟ هل تأخرنا في انجاز العمل؟ وبالتالي تعديل الخطط ومددها الزمنية بما حققناه من نتائج مسبقة. وإدارة الوقت هو دراسة للمجال الزمني لتحقيق أهداف معينة لأن الوقت ثمين ومحدود وما يذهب منها لا يمكن إعادته، واستثمار الوقت يعني توزيع المهام والأنشطة في جدولٍ زمني مع مراعاة عدم الاستخفاف بحقوق الموظفين من إجازات ووقت راحة وعدم الاستخفاف بحقوق العمل من تمضية الوقت في أعمال تعتبر مضيعة وغير ضرورية، دون أن ننسى الظروف الطارئة التي قد تقع من حين لآخر، وأن هناك وقت يمكن التحكم فيه ووقت لا يمكننا السيطرة عليه أو التحكم فيه. وإدارة الوقت تتطلب الخفة في الحركة والمرونة. أما الموضوعات الرئيسية الناشئة عن الأدبيات المتعلقة بإدارة الوقت فتشمل ما يلي :

أ- خلق بيئة مواتية للعمل.

ب- تحديد الأولويات في العمل.

جـ- دراسة النشاطات والمهام للأعمال ذات الأولوية، ثم وضعها في إطارٍ زمني.

د - دراسة العمليات ذات الصلة من حيث تقليل الوقت الذي يقضيه على غير الأولويات.

هـ- تقديم حوافز متعددة لتعديل السلوك لضمان الإلتزام بالمواعيد النهائية المتعلقة بالوقت.

ترتبط إدارة الوقت بمفاهيم مختلفة مثل :

- إدارة المشروع : يمكن اعتبار إدارة الوقت مجموعة فرعية لإدارة المشاريع وتعرف أكثر باسم تخطيط المشروع وجدولة المشروع، كما تم تحديد إدارة الوقت كأحد الوظائف الأساسية المحددة في إدارة المشروع.

- **إدارة الاهتمام**: وترتبط إدارة الاهتمام بإدارة الموارد المعرفية، وعلى وجه الخصوص الوقت الذي يخصص فيه البشر عقلهم للقيام ببعض الأنشطة.

- **إدارة الوقت التنظيمي**: هي علم تحديد وتقييم وخفض تكلفة الوقت داخل المنظمات، وتقدير وتقييم الوقت المستخدام مالياً، والوقت الضائع والوقت الفعال داخل المنظمة والعمل على تطوير حالة العمل لتحويل الوقت الضائع إلى وقت إنتاجي.

- **اقتصاديات الوقت**: وتعني رفع سرعة الاستجابة للمتطلبات، خفض زمن دورة العمل قدر المستطاع، خفض زمن التغيير في العمليات، الإستفادة من الخبرات والعمليات السابقة، الترتيب والإلتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. نشير هنا إلى أن بعض العلماء أعطوا اهتماماً أكبر للسرعة في الإنجاز عبر تقسيم حجم العمل إلى فئات وأعمال صغيرة، لكن مع الوقت تبين أن الإنتقال والتحول النوعي للفكر الإداري لا يعني بالضرورة تصغير وتقسيم العمل إلى فئات إن لم يكن الأمر ضرورياً لأنه يعطي نتائج وهمية على السرعة في الإنجاز، والإدارة الحكيمة هي الإدارة التي تسعى إلى العمل كوحدة واحدة عندما يحتاج الأمر لعدم تفتيت الجهود وهدرها بغية السرعة في الإنجاز أو تقليل التكاليف، أو تقسيم العمل الممكن تقسيمه لتنفيذه بالسرعة المطلوبة، وأكرر السرعة المطلوبة أو السرعة الممكنة أو الوقت المثالي للتنفيذ بمعنى أن لا تكون السرعة هدفاً بحد ذاته. غالباً ما ترتبط استراتيجيات إدارة الوقت بالتوصية بتعيين الأهداف الشخصية، وبالتالي ضرورة تنفيذ الأمور كالتالي:

- العمل في ترتيب الأولوية من حيث تحديد الأهداف وتحديد الأولويات.
- تعيين أهداف الجاذبية أي التي تجذب الاجراءات تلقائيًا.

يتم تسجيل هذه الأهداف ويمكن تقسيمها إلى مشروع أو أكثر وتوضع خطة عمل أو قائمة مهام بسيطة مع تحديد درجة الأهمية، وتحديد المواعيد النهائية، وينتج عن هذا الأمر قائمة مهام واضحة تحتوي على العمليات المطلوبة والخطط وجداول التنفيذ وتقويم للأنشطة واسماء الاشخاص أو فرق العمل الموكل إليها هذا التنفيذ سواء كانت بفترات يومية أو أسبوعية أو شهرية أو غيرها. هذه الأمور لو وضعت في لوحة أمام الإدارة العامة فإنها تستطيع وبكل سهولة متابعة وتنسيق الجهود والرقابة عليها واستخلاص تغذية راجعة وكشف الانحرافات في وقتها والمعالجة في حينه.

٢٢- التنمية الإدارية (Development of Management):

تُعرف التنمية الإدارية بأنها « عملية تنمية مهارات الموظفين على المستويات كلها وبصورة منتظمة وفقًا لاحتياجات العمل وغالبًا ما يستخدم هذا المصطلح لعمليات الإصلاح في الأجهزة الحكومية. يترافق مع هذا المصطلح تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم لأنه لا تنمية إدارية دون العمل على الموظفين، إلا أن التنمية بحد ذاتها ذات مضمون أشمل من مجرد تناول المهارات أو اقتصار عملها في القطاع العام. إنَّ التنمية الإدارية كمفهوم واصطلاح تقليدي يُعبر عن الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشكلات الإدارية، التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدّمها في كافة الأصعدة ومن بينها قطاع الآثار والسياحة وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم، ومع دقة هذا التعريف وشموليته، ثمة خلل فيه فهو يقصر التنمية الإدارية على جهود الدولة في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها، كأنه يقصر التنمية الإدارية على الإدارة العامة كما ذكرنا سابقاً، لكن التنمية الإدارية في مفهومها الحديث يجب أن يكون هدفاً للدولة وللمجتمع ككل بكافة قطاعاته، وبالتالي ينبغي أن تشمل روح التنمية الإدارية جميع المنظمات والمؤسسات والشركات في المجتمع، والمنظمات التابعة للدولة بصفة خاصة، ذلك لأن هذه الأخيرة بحاجة أكثر إلى عملية التغيير المستمر والشامل لرفع كفاءتها وفاعليتها. إنّ التنمية الإدارية عصب الدولة والإدارة وقد عرّفها عدد من الكتّاب الغربيين مثل سيفين (Siffin) ومونتغمري (Montgomery) بأنها «الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي بهدف تحويره وتعديله وإعادة بنائه وتحديد أشكاله وأساليبه»، ومع دقة تعريفهما، وروعة صياغته، يلاحظ أن هذا التعريف يحد من مهمة التنمية الإدارية على إعادة صياغة الجهاز الإداري الحكومي، إلا أن إعادة صياغة الجهاز الحكومي لا يعني بالضرورة تنميته بل قد يتحول إلى ايجاد مزيد من المعوقات والمشكلات، وهذا ما حدث بالفعل في بعض دول العالم الثالث التي وقعت في بيروقراطية التنمية الإدارية القائمة على أسس غير صحيحة، لذلك يتعين أن يوضح التعريف أهداف الصياغة الجديدة للكيان الإداري الحكومي لأن تغيير الجهاز الحكومي وتعديله وإعادة بنائه وتحديد أشكاله وأساليبه إنما يمثل في حد ذاته الصياغة الجديدة لهذا الكيان وليس لأهدافه. وهذا التعريف أيضا يحدد

ويحصر التنمية الإدارية في وحدات الجهاز الحكومي دون غيرها، وكأن التنمية الإدارية لا هدف لها سوى صياغة الجهاز الإداري صياغة جديدة بينما تسعى الإدارة أن تكون لهذه الصياغة أهداف متعددة على رأسها زيادة كفاءة وفاعلية الجهاز. إنّ الهدف من التعديلات التي تجري من وقت لآخر، على الهياكل التنظيمية الإدارية الحكومية هو أن تصبح هذه الهياكل أكثر رشاقة وإتفاقاً مع التطورات العلمية والتكنولوجية والإدارية الحديثة، ضماناً لتحقيق أهداف المنظمات في الأساس. يرى البعض أن التنمية الإدارية هي تلك الجهود المبذولة لتوسيع الجهاز الإداري وزيادة عدد هيئاته وحجم العاملين فيه وتعميق التخصص وتقسيم العمل وتأكيد مهنيته، إلا أن هذا التعريف لا ينفع في مجتمعات العالم الثالث لأن هذه الدول تعاني من توسع في الجهاز الإداري والبطالة المقنعة وزيادة عدد الهيئات وتداخل في أعمالها لدرجة التخمة، لذا فالإدارات في العالم الثالث ومنها الوطن العربي تحتاج إلى ترشيقه، كما أن الجهاز الإداري في الدول النامية يحتاج إلى إثراء الوظيفة (Job Enrichment) و توسيع حجمها (Job Enlargement) وليس إلى تعميق التخصص، أما تأكيد المهنية فقد ينطبق على بعض الأعمال والمجالات ولكن لا ينطبق على جميع الوظائف. إنّ الهدف الأساس لجهود التنمية الإدارية هو الإبقاء على المنظمات في حالة كفاءة وفاعلية متواصلة دائمة، وهذا الأمر يتطلب تأقلماً وتكيفاً إيجابياً مع الظروف والمتغيرات وجهداً إبداعياً موجهاً لمعرفة واكتشاف الاحتياجات المستقبلية، وسعياً متصلاً لتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال الجهد الهادف والمخطط والمبرمج له والقائم على التنظيم والقيادة والتوجيه، ومن خلال التفاعل الإيجابي مع ظروف البيئة ومتغيراتها، وترشيد استخدام الإمكانات بفاعلية.

والتنمية الإدارية لا تأتي من فراغ، بل من جهود مجتمعة متكاملة ومن قدرات متجددة ومتطورة، ولا تأتي من خارج الإدارة بل تتفتح من داخل الواقع المراد تنميته، أي من الأجهزة والكيانات الإدارية في إطار علاقتها الديناميكية مع بيئتها، حتى تتجه إليها وتأخذها بالتنمية لمواجهة متطلبات تطورها باستمرار، وإلا فالإدارة ستتخلف عن مواكبة التطور، وتتحول من قوة بناء إلى قوة هدم. وبما أننا نناقش التنمية الإدارية فلا بد لنا من أن نلقي الضوء ولو بشكل مبسط على خصائص التنمية الإدارية وهي: الصفة الرسمية، الشمولية، الاستمرارية، التوازن، الإتساق، والوضوح. وللتنمية

الإدارية أساليب تختلف من بلدٍ لآخر ومن مجتمع لآخر، لسبب بسيط ولكنه جوهري يعود إلى اختلاف البيئات التي تتعامل معها التنمية الإدارية، فوسائل التنمية وأهدافها تختلف تبعاً لإختلاف البيئات، أما أهم هذه الأساليب فهي: تطوير القيادة الإدارية، التخفيف من قيود العمل، جعل تشريعات العمل واللوائح التنظيمية الخاصة به وسيلة لفاعلية العمل واستقرار مساراته، تشكيل اللجان المؤقته والدائمة الخاصة بدراسة واقع التراجع الإداري وطرق معالجته وتجاوزه، كذلك إنشاء أجهزة علمية متخصصة في تكوين النخبة الإدارية.

ستلاحظ أخي القارئ مدى التداخل والترابط والتشابه بين هذه المفاهيم الإدارية الحديثة وأن معظمها يركز على ثلاث نقاط أساسية:

أ- الجودة في مراحل العمل كلها والاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر.

ب- الاهتمام بالعنصر البشري.

جـ- الاهتمام بالتكنولوجيا والعمل من خلال وسائلها الحديثة.

الفصل الثاني: « علم الآثار»

تمهيد:-

إنّ الشخص الذي يدرس الآثار أو يعمل في المنظمة المسؤولة عن إدارة الآثار أو يدير موقعاً أثرياً (أو أكثر) سواء بقي هذا الموقع مغلقاً أمام الجمهور أو تم إفتتاحه، وسواء اقيمت حوله المشاريع السياحية الإستثمارية أم لم تقم، يجب أن يلم بعلم الآثار، وبأهمية الموقع الذي يشرف عليه.

إنّ مدير الموقع الأثري يجب يدرك أن إدارته للموقع تعني وقوفه على حماية التاريخ ونقله للأجيال القادمة، وأنه مؤتمن على تراث الأمة وأن الموقع قد يُقدّم وطنه للزوار والسياح بأفضل صورة ممكنة لذلك عليه أن يقوم بجهود مميزة وحثيثة وفوق العادة بهذا الصدد.

الإدارة بشكل عام هي علم مرتبط بالعلوم الأخرى ومنها العلوم الإنسانية وأحدها علم الآثار، والإداري العادي هو ذلك الشخص الذي يقوم بما هو مطلوب منه من أعمال روتينية وعادية، بينما الإداري القائد هو من يفهم ويحلل ويدرس ويلم بالمجال الذي يعمل فيه ويبدع فيه، أشير هنا إلى أنني أحمل شهادة في إدارة الأعمال لكن الآثار كانت تستهويني منذ أن وطئت قدماي دائرة الآثار العامة الأردنية حيث تعرفت وقتها على عددٍ من الزملاء معظمهم تقاعد وقت كتابة هذا الكتاب، وكان لهؤلاء الزملاء دور في تعريفي بعلم الآثار وجوانبه وخلق فضول عندي حول هذا العلم الجميل خصوصًا بعد أن عرف هؤلاء الزملاء أنني أعشق التاريخ وقارئ نهم فيه، وأنني معتكف على كتابة تاريخ المسيحية منذ مدة وهو الكتاب الذي لم يرَ النور حتى هذا الوقت لأسباب كثيرة، وبمشورة هؤلاء الأصدقاء والزملاء بدأت بقراءة كتب الآثار وبدأت محاولاتي بدمج تخصصي علم الإدارة بعلم الآثار وأوضحت ذلك في مقدمة كتابي، فكان في مرحلةٍ ما قرر فيها أحد مدراء الأثار نقلي من وظيفة إدارية روتينية مغلقة إلى مديرية استُحدثت في الهيكل التنظيمي تُعنى بإدارة المواقع الأثرية وتم تسليمي قسم تخطيط المواقع الأثرية ومتابعتها، وكان دوري أن ابدع في هذا القسم ونبدأ معًا من الصفر، وفي تلك المرحلة كان هناك إعادة ترتيب لبيت الآثار الأردني (دائرة الآثار العامة) فاعترض

العديد من الزملاء الآثاريين على قيام الإدارة بتعيين إداري في موقع – حسب رأيهم – يجب أن يشغله آثاري، لكن الإدارة ارتأت أن ما قدمته من أفكار وأهداف وخطط في مولفاتي تساهم في وضع الأساسات المناسبة لهذه المديرية الجديدة لذلك تم إعطائي فرصة لتطبيق أفكاري التي ذكرتها في هذه المؤلفات.

خلال هذه المدة قدمت عدة مقترحات على شكل خطط منها عمل خطة فتح ملفات لموقعين أثريين في كل محافظة أردنية يُشبه في محتواه وإعداده وفي المضمون والشكل الملفات الأولية التي تقدم عادة لمركز التراث العالمي، وأن تركز الدائرة جهودها في هذين الموقعين في كل محافظة أردنية وتعطيهما أولوية، وكانت الخطة أن نوفر خططاً أكثر تفصيلية وميزانيات وموارد بشرية وغيرها لتنفيذ هذه الخطط المبدئية الطموحة والتي تقوم على أسس صحيحة من حيث أدوات القياس والدراسات المالية والعلمية والأشخاص المحددين للعمل والفترات الزمنية المطلوب تنفيذ بعض النقاط فيها، وخلال هذه المدة كنت أقوم مع زملائي في المديرية المستحدثة بزيارات ميدانية مكثفة للمواقع الأثرية لغايات تنظيم عملية إقامة الفعاليات الاجتماعية والثقافية كانت تحدث في بعض المواقع الأثرية وثم وضعها في تعليمات واضحة ومحددة، وكنا نجري عمليات دراسة وتقييم للعديد من المواقع الأثرية وخلالها اكتشفنا وأشرنا للإدارة العليا بوجود مشكلة ضخمة في قلعة الكرك الشامخة من حيث وجود شق ضخم يقطع القلعة نصفين ويتوسع سنويًا، وأن هذا الشق يمثل خطرًا على الزوار وعلى السكان الذين يقطنون أسفل الجبل الذي تربض عليه القلعة، وكنا قد أشرنا حينها إلى ضرورة إيجاد دراسات جيولوجية وهندسية وأثرية للقلعة لإيجاد حلول سريعة للمشكلة قبل أن يحدث ما لا يحمد عقباه، وكان تقريرنا رغم افتقاره للدراسات المذكورة لجهلنا بها لكنه كان بمثابة ناقوس لتنبيه الإدارة بضرورة التصرف، ثم أن الإدارة العليا تغيرت فجأة فكان أن تم نقلي بناء على طلبي إلى موقع آخر، فاستند أحدهم على هذه التقرير كما استند على الكثير من التقارير والأفكار والخطط والنماذج وغيرها التي قدمتها في حينه، وبالرغم من أنني تركت القسم لكن أصدرت في نفس العام كتابي الثاني المتعلق بإدارة المواقع تحت اسم «مواقع التراث الثقافي» ووضعت فيه الكثير من الأفكار والأشياء التي تعلمتها خلال مدة أقل من عام كُنت فيها رئيساً لقسم التخطيط في مديرية إدارة

المواقع، ورغم الأخطاء الإملائية واللغوية التي وقعت فيها وعدم التعمق في بعض الجوانب وتلك التي لم أعالجها بما يكفي أو التي لم أتطرق لها، لكن قررت أن استمر بالقراءة والإطلاع في هذا الجانب بالرغم من أن اعتراض العديد من الزملاء الآثاريين والفنيين الذين اعتبروا الكتابين اللذين صدرا منقوصًا في جوانب معينة أو عدم توفر الخبرة الأثرية الميدانية، أو بسبب أن لغتي الإنجليزية ليست بتلك الطلاقة، لكنني كُنت دومًا أرفض أن أكون بموقع الدفاع أو في موقع تقديم نفسي كخبير، وكُنت أقول لهم أن كتبي هذه تحمل اسم «إدارة» وهي محاولات للدمج بين العلم الذي درسته وأتقنه مع العلم الذي أُحب، وكل ما كتبته عن علم الآثار هنا ناتج عن اطلاعي ودراستي لعدد من المصادر والمراجع ذكرتها في آخر الكتاب.

مدخل إلى علم الآثار:-

كان النظر للماضي وفهمه خصوصًا البشري منه يعتمد لفترة طويلة على النصوص الدينية (العهد القديم Old Testament) والتاريخية (الكُتّاب الكلاسيكيين)[1]، وحتى بعد فترة من انتظام عملية جمع الآثار وما حققته من تقدم بصدور عدة مؤلفات شبه علمية[2] تعنى بالمواد الأثرية وترتبها وتصنفها، منها ما أصدره وليم كامدن (William Camden) فيما سماه (Britannia) في العام ١٥٨٦م والذي صنف فيه الآثار في بريطانيا وخاصة الرومية منها واستخدم لأول مرة الرسوم التوضيحية[3] ويعتبر هذا الكتاب أول دراسة استقصائية عن جزر بريطانيا العظمى وإيرلندا، وفي العام ١٧٤٤ قام إيرك بونتوبدن (Erik Pontoppidan)[4] بأول حفرية صحيحة في أوابد قبر (Megalithic) في

---

(١) دانيال، ص ٢٠/ ص ٣٨.

(٢) تُصنف بعض المؤلفات القديمة التي تتحدث عن العلوم بأنها مؤلفات شبه علمية نظرًا لافتقارها أو ضعفها في مجال البحث العلمي مقارنة بالدراسات والمؤلفات العلمية الحالية ومتطلباتها الصارمة ورغم ذلك فهي ذات مرجعية متمكنة ولا يمكن للباحث إلا الرجوع إليها والأخذ بها.

(٣) دانيال، ص ٣٠. وليام كامدن (١٥٥١ - ١٦٢٣) وهو عالم باللغة الإنجليزية القديمة ومؤرخ وعالم بالجغرافيا.

(٤) (١٦٩٨ -١٧٦٤) مؤلف دنماركي نرويجي وأسقف لوثري في كنيسة النرويج وكان عالماً في

الدنمارك ليستخلص منها أن المدفونين ليسوا عمالقة[١]. إلا أنّ أولى المحاولات المُعلنة لتفسير الأدوات الحجرية على أنها من صنع البشر والبحث في نشوء البشر بشكل علمي وبما لا يتفق والتفسير الديني السائد كانت في القرن السابع عشر إلا أنها باءت بالفشل، فقد تراجع الفرنسي إسحق دولابيرير (Isaac La Peyrère)[٢] عن فرضيته «الآدميين ما قبل آدم» في كتابه النظام الديني القائم على افتراض وجود الإنسان قبل آدم (A Theo-logical System upon that Pre-Supposition that Men were before Adam) بعد هجوم الكنيسة عليه فتنازل عنها وأعلن توبته وأحرقت كتبه[٣]، هذا وقد سبق للإيطالي ميشيل ميركاتي (Michele Mercati)[٤] تفسير الأدوات الصوانية على أنها من صناعة بشر قدماء وذلك ضمن كتابه المعدنيات (Metallotheca) في القرن السادس عشر إلا أن كتاباته لم تنشر حتى القرن الثامن عشر[٥]. تبع ذلك محاولات عدة لفهم الماضي البشري منها ما قام به الفرنسي بوشير (Jacques Boucher de Perthes)[٦] بتحديد الأدوات الصوانية كمنتجات ما قبل تاريخية وهذا ما أكده لاحقاً الجيولوجي البريطاني لايا (Charles Lyel)[٧] وذلك بربطه بقانون التنضد الطبقي (Law of Superposition)[٨]

الآثار والتاريخ وفي علم دراسة الحيوانات غير المؤكدة الوجود.

(١) دانيال، ص ٣٦.

(٢) (١٥٩٦ – ١٦٧٦) عالم لاهوت فرنسي صاغ الفرضية المذكورة ونشرها في كتابه (Prae-Adam-itae) المنشور باللاتينية والإنجليزية سنة ١٦٥٥ فأثارت موجه من الإحتجاجات الصاخبة في أوساط البروتستنت واليهود والكاثوليك وتم حرق الكتاب علنًا في باريس وتم سجن لا بيريار لمدة وجيزة ثم تم إطلاق سراحه بعد أن أعلن تراجعه عن فرضيته.

(٣) دانيال، ص٤٣.

(٤) (١٥٤١-١٥٩٣) كان طبيبًا ومشرفًا على حدائق الفاتيكان وأحد أوائل العلماء الذين درسوا الأدوات الحجرية التي تعود لعصور ما قبل التاريخ.

(٥) دانيال، ص ٤٣-٤٣.

(٦) (١٧٨٨ – ١٨٦٨) عالم آثار فرنسي وجامع تحف معروف باكتشافه للأدوات الصوانية.

(٧) (١٧٩٧ – ١٨٧٥) أول جيولوجي وهو مؤلف كتاب مبادئ الجيولوجيا.

(٨) مبدأ التنضيد يقوم على أن كل طبقة تكون أحدث من الطبقة المتموضعة عليها، وأن أقدم من الطبقة المتموضعة فوقها، لكن لوحظ فيما بعد أن هذه القاعدة غير صحيحة في المناطق التي تعرضت

الذي لم يلق قبولاً في البداية وكانت الجيولوجية قبل هذا الأمر تفسر وجود الطبقات الأرضية بقصة الطوفان، ولم تحدد فترات زمنية لهذه الطبقات[١]، وكان بعد اكتشاف أمريكا أن أشار بعض المهتمين ومنهم الإيطالي إمبراتو (Ferrante Imperato)[٢]في كتابه « التاريخ الطبيعي» عام ١٥٩٩ م أن سكان القارة الأمريكية لا زالوا يستعملون الأدوات الحجرية، وبالتالي من الممكن أن ذلك كان يحدث في أوروبا أيضاً، وهذا يعتبر من المحاولات الأولى في استخدام الإثنوغرافيا[٣] (Ethnography) في التفسير الأثري، وأما البريطاني روبرت بلوت (Robert Plot)[٤] فقد سار على نهج ليلان وكامدن وظهرت مؤلفاته في كتابان هما التاريخ الطبيعي لستافورد شاير (Natural History of Staffordshire) والتاريخ الطبيعي لأكسفورد شاير (Natural History of Oxford-shire) وعندما مات سار تلميذه إدوارد لويد (Edward Lhwgd)[٥] على نهجه فكتب في عام ١٦٩٩م أن رؤوس السهام الحجرية والمنسوبة للجنّ حينها[٦] تماثل ما يصنعه أهل (New England) وأنها أدوات صيد وليست نتيجة الصواعق، وأكد العديد من الفرنسيين بعد عام ١٧١٧ م أن الأدوات الحجرية تمثل عصراً حجرياً، منهم دو جسيو لافيتو (Jussieu Lafitau de) الذي كتب «كتاب عادات البدائيين الأمريكان مقارنة مع عادات الأزمنة المبكرة» أراد فيه كما يتضح من العنوان دراسة المجتمعات البدائية لفهم

إلى حركات تكتونية شديدة تقلبها رأسا على عقب، مما يصعب معها تحديد تسلسلها الزمني الأصلي، فهذا المبدأ لم يطبق إلا على المناطق التي بقيت فيها الطبقات أفقية أو شبه أفقية ، كما هو الحال في الحوض الباريسي وحوض لندن.

(١) دانيال، ص ٦٥.

(٢) (١٥٢٥- ١٦١٥) صيدلي من نابولي.

(٣) وهي وصف الأعراق البشرية ووصف أحوال الناس وهي فرع من الأنثروبولوجيا.

(٤) (١٦٤٠ - ١٦٩٦) عالم انجليزي طبيعي وأول استاذ كيمياء في جامعة أكسفورد وأمين المتحف الأشمولي.

(٥) عندما مات بلوت تولى لويد أمانة المتحف الأشمولي وكان لويد واسع المعرفة متعدد الثقافات وعندما كشفت حجرة الدفن الرئيسة لمقبرة غرينج في دبلن درس المنحوتات وقدم تقريرًا علميًا يثبت فيه أنها ذات أثر بربري وأنها ليست رومانية.

(٦) دانيال،ص ٤١.

ماضي المجتمعات الحديثة، كما كتب الفرنسي غوجيه (A. Gorguet)« أصل القوانين والآداب والعلوم وتطورها وسط الشعوب الأقدم عهداً»[١]، أشار فيه إلى استخدام البرونز قبل الحديد وقبل ذلك الحجر والعظام كأدوات استخدمها الإنسان، وأن «البشر البدائيين يقدمون لنا صورة صادقة للمجتمعات القديمة»[٢].

إنّ هذه الاكتشافات الأولية للهياكل العظمية والأدوات الحجرية التي حصلت في القرن الثامن عشر أثارت فضول الكثيرين خصوصاً العلماء واحتدم النقاش حول تقويمها ومدى علاقتها بالإنسان، فالبعض شكك فيها والبعض حاول تقديم تفسيرات علمية لها، لكن مع تدخل البحث العلمي الجاد بدأت الصورة تتوضح حيث أكد الرواد الأوائل استناداً على الوثائق الأثرية الملموسة حقائق كان من الصعب قبولها في ذلك الوقت أهمها أن عصر الإنسان أقدم بكثير من الألف الرابع قبل الميلاد وهي التقديرات والحسابات البشرية المستنتجة من التوراة بدليل العثور على أسلحته وهياكله العظمية الأولى في طبقات جيولوجية ترافقها عظام حيوانات تعود إلى مئات الآلاف من السنين[٣]. هذه الآثار ينسبها علماء الآثار إلى ما يسمى بعصور ما قبل التاريخ (Prehis-tory) أي العصور الحجرية وهي تلك العصور التي سبقت معرفة الكتابة كون الإنسان بدء بإختراع الكتابة على ما يعتقد قبل (٣٣٠٠-٣١٥٠) يمدها البعض حتى (٣٠٠٠) عام من الميلاد[٤].

هذا الأمر لم يكن معروفاً قبل القرن التاسع عشر إلى أن قام أمين المتحف الدنماركي في كوبنهاجن كريستيان تومسون (Christian Thomson) عام ١٨١٦م بتصنيف الآثار الموجودة لديه حسب مادتها إلى أدوات حجرية وبرونزية وحديدية واضعاً أسس نظام العصور الثلاث المتتالية زمنياً (Three Ages)، وفي عام ١٨٣٦ قام بنشر أول كتاب منهجي وعلمي عن عصور ما قبل التاريخ الأوروبية اعتمد فيه نظام العصور الثلاثة،

---

(١) دانيال، ص٤٥.

(٢) دانيال، ص ٤٢-٤٦.

(٣) محيسن، ص ١٣و١٤.

(٤) أقدم دليل على الكتابة حتى تاريخه وجدت في الوركاء في العراق.

وقد أكدت التنقيبات الأثرية صحة هذا النظام حيث ظهرت في الطبقات الدنيا والأقدم في العديد من المواقع الأدوات الحجرية تعلوها الآثار البرونزية بينما وجد في الطبقات العليا الآثار الحديدية، وفيما يخص العصر الحجري فقد خضع بدوره لتقسيمات أقدمها على يد عالم الآثار الإنجليزي جون لوبوك (John Lubbock)[1] الذي كتب مؤلفين الأول عن إنسان ما قبل التاريخ والثاني عن أصل الحضارة واستخدم في المؤلف الأخير لأول مرة مصطلحات هذه العصور كالتالي[2] مع الإشارة بأن العصر الحجري هو الوقت الذي بدأ فيه نمو الحضارات البشرية قبل أن يستعمل الإنسان المعادن وكانت الأدوات والأسلحة مصنوعة من الحجر، وتاريخ بداية هذا العصر ونهايته مختلفة حول العالم ففي الوقت الذي أشار فيه تومسون إلى تواريخ تقسيم هذه العصور حسب المكتشفات الأوروبية إلا أنها تختلف في مناطق أخرى، ففي آسيا وأفريقيا وأوروبا بدأ العصر الحجري قبل ٢،٠٠٠،٠٠٠ سنة وفي الأجزاء المتقدمة من الشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا فقد انتهى العصر الحجري حوالي ٦،٠٠٠ قبل الميلاد لكنها بقيت حوالي ٤،٠٠٠ قبل الميلاد في أوروبا وبقية أجزاء آسيا وأفريقيا، أما في الأمريكتين فقد بدأ العصر الحجري عندما وصل أول إنسان إلى العالم الجديد قبل ٣٠،٠٠٠ سنة وانتهى حوالي ٢،٥٠٠ قبل الميلاد، وخلال العصر الحجري حدثت تغيرات كبيرة بالمناخ وفي الظروف الأخرى أثرت على الثقافة الإنسانية[3]. تاليًا هذه العصور:

---

(١) (١٨٤٣- ١٩١٣) كان مصرفيًا إنجليزيًا وسياسيًا ليبراليًا وقدم مساهمات كبيرة في علم الآثار، والإثنوغرافيا، والعديد من فروع علم الأحياء. ويشير دانيال في كتابه إلى أن هناك نصوصًا صينية يعود تاريخها إلى عام ٥٢ للميلاد أعطت تسلسلاً لماضي البشرية مبتدأً بعصر حجري فعصر برونزي ثم عصر حديدي، وأن مترجم الكتاب أشار أيضاً إلى أن الشاعر اليوناني قد أشار في القرن الثامن قبل الميلاد إلى تعاقب عصور خمسة على الحضارة البشرية (دانيال ١٩-٢٠).

(٢) محيسن، ص ٧٤- ٧٨. دانيال، ص ٧٦. (بتصرف).

(٣) أنصح بقراءة معمقة لهذه الحقب الزمنية وهذه المصطلحات وعدم الإكتفاء بما ذكرته هنا بشكل مختصر، وذلك لأن لكل بقعة جغرافية خصوصيتها.

أولاً: العصور الحجرية:

١ - العصور الحجرية القديمة - الباليوليثك (Palaeolithic) والذي بدأ قبل حوالي ٢،٠٠٠،٠٠٠ سنة وانتهى في أوقات مختلفة حسب المناطق التي تأثرت بحوادث معينة لكن يمكن القول أنها انتهت في حدود ١٧،٠٠٠ سنة ق.م وعاش الإنسان فيه على جمع الطعام والصيد ويعتبر هذا العصر الأطول زمنيًا.

٢- العصر الحجري الإنتقالي أو الوسيط (Epi-Palaeolithic) أو(Mesolithic) وكلمة (Mesolithi) مصطلح يوناني الأصل، يتألف من (mesos) وتعني وسيط و(lithos) وتعني حجر، استُخدم منذ نهاية القرن التاسع عشر للدلالة على العصر الحجري الذي يفصل بين العصر الحجري القديم الذي سبقه والعصر الحجري الحديث الذي تبعه، ويختلف الإطار الزمني والمضمون الحضاري لهذا العصر حسب المناطق، وهو يبدأ مثلاً في الشرق الأوسط منذ نحو ١٢،٠٠٠ سنة ق.م، ويستمر حتى ١٠،٠٠٠ سنة ق.م بينما في أوروبا بدأ منذ سنة ١٧،٠٠٠ سنة ق.م وانتهى بحدود ٨،٥٠٠ سنة ق.م.

٣- العصر الحجري الحديث - النيوليثك (Neolithic) والذي بدأ تقريباً منذ ٨٥٠٠ سنة ق.م وانتهى بحدود ٤،٥٠٠ سنة ق. م وتميز باهتداء الإنسان للزراعة التي أدت إلى استقرار تدريجي تمثل بظهور القرى ثم المدن الصغيرة والزراعة، كذلك اكتشاف مادة الصلصال التي استخدمها في صناعة أدواته المنزلية.

ثانياً: العصر الحجري النحاسي- (Chalcolithic): وبدأ تقريباً منذ ٤،٥٠٠ سنة ق.م وانتهى في ٣،٢٠٠ ق.م ويمثل المرحلة الإنتقالية بين عصور ما قبل التاريخ وبين العصور التاريخية القديمة ويسمى أحياناً عصر ما قبل الكتابة أو ما قبل العمران (Proto-History)، ويشير بعض العلماء بأن الفاصل بين العصر الحجري النحاسي والعصر الحجري الحديث هو معرفة الإنسان استخدام النار، حيث بدأ الإنسان باستخدام النار في حماية نفسه من الحيوانات المفترسة وفي طهو طعامه والتدفئة والإنارة ليلًا.

فترة العصر النحاسي هي فترة انتقالية وهي خارج نظام الحقب الثلاث، وتقع بين العصر الحجري الحديث والعصر البرونزي. ويبدو أن النحاس لم ينتشر بشكل واسع

في البداية، وأن محاولات صناعة سبائك منه مع القصدير بدأت بسرعة، مما يجعل التمييز بين حضارات العصر النحاسي وعصورها صعبًا. وفي هذا العصر قاموا باكتشاف المعادن و لهذا قاموا بتسميته عصر المعادن أو العصر المعدنى، وبسبب عدم الوضوح هذا، فإن هذه التسمية تستخدم من قبل علماء الآثار في بعض أجزاء العالم فقط، وخاصة في جنوب شرق أوروبا وغرب ووسط آسيا، حيث ظهر هناك حوالي الألف الرابع قبل الميلاد.

ظهرت في هذا النظام اشكاليات من حيث تعميمه وعدم كفايته في الكشف عن الخصوصية الثقافية لبعض المواقع الأثرية، ما دفع الباحثين (H.Christy و Lartet) عام ١٨٦١ م. لإصدار أول نظام تحقيب[١] لعصور ما قبل التاريخ معتمدين المؤشرات الأحفورية، ولاحقًا عام ١٨٦٧ م. قام الباحث في ما قبل التاريخ الفرنسي (Louis Laurent Gabriel de Mortillet) بتقسيم وتحقيب عصور ما قبل التاريخ في مجموعة كبيرة من الثقافات بتسميات آثارية (حسب مواقع الكشف) لا زال بعضها مستخدماً (مثل الموستيرية والآشولية)[٢] واعترض على تسمية (Gallic)، أما عن التقسيم اللاتقني فقد كتب إدوارد بيرنت تايلور (Edward Burnett Tylor) في العام ١٨٨١ م. كتاب «الأنثربولوجيا: مقدمة في دراسة الإنسان» مقترحاً ثلاث مراحل افتراضية للماضي الإنساني (الوحشية والبربرية والمدنية) وعمل على شرح كل منها، وأضاف لويس مورغان (Lewis Henry Morgan) أن نظام العصور الثلاث (التقني) كان مفيداً لتصنيف الأدوات، أما لفهم الماضي فقد قدم سبعة نماذج مفترضة تعتمد على موارد الإقتصاد، واعتبرها تشمل المجموع الإنساني مع بعض التفاوت الزمني، وقد اعتمد فريدريك إنجلز (Friedrich Engels) في كتابه «أصل العائلة» ١٨٨٤ م. على أعماله[٣]. إن مشكلتي التأريخ والتغير الحضاري (محلي أم خارجي) في أوروبا كانت الشغل الشاغل للآثاريين الأوربيين في القرن التاسع عشر، واعتماداً على أبحاث وارسي

---

(١) مصدر حقَّبَ، أي قسّمه إلى حِقَب زمنية مختلفة.

(٢) دانيال، ٨٢.

(٣) دانيال، ١٤٠.

(Jens Jacob Asmussen Worsaae) الذي فسر الإنتقال بين العصور كان نتيجة هجرة شعوب من جنوب شرق أوروبا إلى شمالها، ظهرت أفكار الإنتشار والغزو ومقارنة اللقى الأثرية لتصبح القاعدة في تفسير عصور ما قبل التاريخ[١].

وظهرت الآراء التي تركز على التطور الذاتي المتوازي للثقافات، ومن منظري الأنثروبولوجي الألماني (Adolf Bastian)، الذي استخدم تعبير التطور «ما فوق العضوي (Supra Organic)» مؤكداً على وجود قانون عام يحكم التطور البشري، هذه الفرضية التي طورها (Morgan)، واعتمدها (Engels) ونقلها للماركسية[٢] كتب مونتيليوس (Gustav Oscar August Montelius) في العام ١٨٩٩ م. كتاب «الشرق وأوروبا» رافضاً فرضية التطور ومؤكداً أن الشرق وبالأخص بلاد الرافدين ووادي النيل هي مصدر الحضارات، وهكذا بقي الإتجاهان التفسيريان تعدد المراكز، ووحدة المركز متعايشان معاً في القرن التاسع عشر[٣].

ومن الجدير ذكره بأن علماء الجيولوجيا قسموا عصور ما قبل التاريخ إلى ٥ عصور يمكن تقسيمها إلى ٣ مراحل المرحلة الأولى تبدأ بالعصر الجليدي ويبدأ بظهور الإنسان وينتهي بذوبان الجليد في الفترة بين الخمسين ألف والخامس والعشرين ألفاً قبل الميلاد والمرحلة الثانية بالعصر الثاني هو العصر الحجري القديم وفيه انحسر الجليد إلى القطبين وبدأ الإنسان في استعمال الحجارة في أدواته ثم المرحلة الثالثة وهي مرحلة الجيولوجيا الحديثة وتبدأ بالعصر الحجري الحديث وفيه تمكن الإنسان من صقل الحجر وتهذيبه لصنع أدواته، ثم عصر بداية استعمال المعادن ويسمى بذلك لأن الإنسان استخدم المعدن بدل الحجارة في تصنيع أدواته وينتهي هذا العصر بالإهتداء إلى الكتابة وأخيرًا عصر المدنية حيث بدأ الإنسان بإستعمال الكتابة.

---

(١) دانيال، ١٤٣.

(٢) دانيال ١٤٤.

(٣) دانيال، ص ١٤٦.

أما العصور التاريخية فهي تقسم إلى العصور البرونزية والحديدية.

العصور البرونزية:

هي عصور ظهور علم السبائك، وهذه العصور بداية ظهور علم الفلزات عندما عرف الإنسان كيف يصهر أملاح النحاس مع الفحم النباتي في البواتق والأفران بوجود النار واختزال هذه الأملاح. وكان يخلط النحاس الغفل مع القصدير أو الأنتيمون ويصهرهما معا. وكان البرونز يستخدم في صناعة الأدوات والمعازق والمجارف والسكاكين، لأنه أكثر حدة وأطول عمرا من النحاس. ظهر العصر البرونزي في الشرق الأدنى حوالي ٣،٠٠٠ قبل الميلاد وحتى سنة ١،٢٠٠ قبل الميلاد ووصلت إلى أوروبا بين سنة ٢٥٠٠ و ٢،٠٠٠ قبل الميلاد وظهر العصر البرونزي في أوروبا الغربية بين سنة ١،٨٠٠ قبل الميلاد وسنة ٩٠٠ قبل الميلاد. وتقسم هذه العصور إلى:

العصر البرونزي المبكر (٣،٢٠٠ ق.م – ١،٩٠٠ ق.م)

العصر البرونزي الوسيط (١،٩٠٠ ق.م – ١،٥٥٠ ق.م)

العصر البرونزي المتأخر (١،٥٥٠ ق.م – ١،٢٠٠ ق.م)

العصور الحديدية:

تعتبر بداية العصر الحديدي من القرن الثاني عشر قبل الميلاد أي بين ١٥٠٠ و١،٠٠٠ ق.م في مناطق الشرق الأوسط والهند واليونان، وفي القرن الثامن قبل الميلاد في مناطق وسط أوروبا، والقرن السادس قبل الميلاد في مناطق شمال زاغة وتتميز العصور الحديدية بتطور صناعة الحديد أكثر من الصناعات المعدنية الأخرى، حيث أن تطور عملية صهر وتقسيم الحديد وتوافر مصادر إنتاج الحديد جعلت منه يتوفق على البرونز كما جعلته أرخص ثمنا. مما أدى إلى استبدال البرونز بالحديد في معظم الصناعات، وتقسم العصور الحديدية إلى:

العصر الحديدي الأول (١،٢٠٠ ق.م – ١،٠٠٠ ق.م)

العصر الحديدي الثاني (١،٠٠٠ ق.م – ٥٣٩ ق.م)

العصر الحديدي الثالث/ الملقب بالفارسي (٥٣٩ ق.م – ٣٢٢ ق.م)

يبين الشكل التالي توضيحًا لتقسيمات العصور:

المرحلة الأولى: العصر الجليدي المبكر	الجليد يغطي الأرض فترة طويلة جدًا		
المرحلة الثانية: العصر الجليدي المتأخر (ذوبان الجليد)	العصر الحجري		
		العصر الحجري القديم	
		ويقسم إلى	عصر حجري قديم – فترة مبكرة
			عصر حجري قديم – فترة وسيطة
			عصر حجري قديم – فترة حديثة
المرحلة الثالثة: عصر جيولوجي حديث		العصر الحجري الوسيط	
		العصر الحجري الحديث	
	معرفة استخدام النار		
	العصر النحاسي	يعتبر امتداد للعصر الحجري لدى بعض العلماء	
عصر استخدام المعادن	اختراع الكتابة		
	العصر البرونزي		العصر البرونزي – مبكر
			العصر البرونزي – وسيط
			العصر البرونزي – حديث
عصر المدنية	العصر الحديدي		العصر الحديدي – مبكر
			العصر الحديدي – وسيط
			العصر الحديدي – حديث
	العصور التاريخية		

جدول رقم (٢)

تقسيمات العصور

يلي هذه العصور في الشرق العصور الكلاسيكية، وتجدد الاهتمام بالدراسات الكلاسيكية في القرن التاسع عشر حيث تم اكتشاف آثار العالم الكلاسيكي على أيدي علماء فرنسيين وألمان وانجليز وبدأ هذا بالرحالة الفنان جيمس استيورات (James Stuart) والمعماري نيكولا ريفت (Nicholas Revett) اللذان رسما ووثقا آثار أثينا ودونّا نتائجهما في كتابهما العظيم آثار أثينا (The Antiquities of Athens) ووليم بارس (William Pars) وزملاءه الذين اكتشفوا الآثار الأيونية ونشروها في كتاب آثار أيونيا (The Antiquities of Ionia) و روبرت وود (Robert Wood) وجيمس دوكنز (James Dawkins) اللذان اكتشفا آثار آسيا الصغرى (تركيا) والشرق الأدنى ونشرا نتائجهما في مجلدين هما خرائب باميرا (Ruins of Palmyra) وخرائب بعلبك (Ruins of Baalbec) وغيرهم إلا أن الدافع الأساسي لإشعال الدراسات الأثرية الكلاسيكية كان اكتشافات مدن بومبي التي دفنت تحت ٦ أمتار من الركام والرماد البركاني ومدينة هيركيولانيوم التي دفنت تحت الركام أيضًا بسمك ٢٠ مترًا[1].

تقسم العصور الكلاسيكية إلى:

١- العصر الهلنستي أو العصر الإغريقي الشرقي (٣٣٢ ق.م - ٦٣ ق.م) وبدأ بتلاقح الحضارات الشرقية بحضارة اليونان وذلك باحتلال الإسكندر المقدوني منطقة الشرق فسادت الثقافة واللغة اليونانية.

٢- العصر الروماني (٦٣ ق.م - ٣٢٤م) وفيه ظهرت الإمبراطورية الرومانية وكذلك كان هناك وجود للإمبراطورية الفارسية وازدهرت ممالك متعددة في الشرق كمملكة الانباط (٣١٢ ق.م - ١٠٦م).

بعد العصور الكلاسيكية يأتي العصر البيزنطي والذي بدأ سنة ٣٢٤م واستمر حتى سنة ١٤٥٣م إلا أنه وأثناء العصر البيزنطي ظهرت العصور الإسلامية من سنة

---

(١) دانيال، ص٢٤.

٦٣٦م والتي بدأت مع تكوين الدولة الإسلامية وانتشر الإسلام والثقافة العربية خارج الجزيرة العربية ووصل حتى حدود الصين شرقاً وإسبانيا (الأندلس) غرباً، وتقسم هذه العصور بناءً على تشكيل الخلافة والإمارات الإسلامية في سوريا والعراق ومصر والأندلس من أموية وعباسية وفاطمية وأيوبية ومماليك وعثمانية دون أن ننسى الإحتلال الصليبي للشرق، بينما انتهى العصر الساساني مع الفتح العربي للعراق وبلاد فارس، هذا في الشرق أما في الغرب فقد انقسمت الإمبراطورية الرومانية إلى إمبراطورية الشرق والتي سميت بيزنطة وعاصمتها القسطنطينية وإمبراطورية الغرب وعاصمتها روما والتي انتهت في منتصف القرن الخامس بسيطرة أدواكار والقوط البرابرة على روما والجرمان بالتوسع على حساب الإمبراطورية الغربية فكانت هناك في تلك الفترة ممالك جرمانية وايطالية متعددة ومتحاربة في أوروبا ثم الممالك اللومباردية وكانت روما تقع احياناً تحت سيطرة بيزنطة ثم تفلت من يدها ثم ظهرت إمبراطورية البلغار التي كانت نداً شديداً لبيزنطة في فترات كثيرة بينما سيطر الفتح الإسلامي على الجزر في البحر الأبيض المتوسط وفي جنوب إيطاليا والأندلس إلى أن سيطر الفرنجة بمملكة قوية على أجزاء واسعة من أوروبا الغربية اعتباراً من منتصف القرن الثامن الميلادي مع وجود الإمبراطورية البيزنطية وإمبراطورية البلغار وإمارات جرمانية ثم ظهر الروس على الواجهة من منتصف القرن التاسع الميلادي ثم استطاع إمبراطور الغرب أوتو الأول أن يسيطر على معظم أوروبا على حساب الإمبراطوريات الأخرى بما فيها معظم الممتلكات البيزنطية في أوروبا ما عدا الممالك الإسلامية في الأندلس والإمبراطورية الروسية وبقيت الإمبراطورية الغربية موجودة إلى القرون الوسطى حيث نشأت على ميراثها الإمبراطورية الألمانية والإمبراطورية الفرنسية والمملكة البريطانية وعندما خرج المسلمون من الأندلس نشأت مكانها المملكة الإسبانية ناهيك عن ممالك وجمهوريات أخرى خصوصاً بعد أن طال الفتح العثماني أجزاء واسعة من أوروبا.

وبناءً على ما تقدم فيمكن أن ننسب كل موقع أثري أو قطعة أثرية (Object) إلى أحد هذه العصور وأحياناً قد يعود الموقع الأثري إلى أكثر من عصر بمعنى أن الإنسان سكن أو استخدم الموقع في فترات متعددة.

يتميز كل عصر من هذه العصور بمميزات معينة يمكن للخبير الأثري أن يستدل من خلالها على تاريخية الموقع والعصر الذي يعود إليه وذلك من خلال دراسة المخلفات الحضارية في الموقع، لذلك يجب أن يقوم على العمل الأثري من بدايته إلى نهايته شخص مختص، ويقصد بالخبير الشخص الحاصل على الشهادة الجامعية كآثاري والذي سبق وتعامل علمياً وميدانياً مع المواقع والقطع الأثرية كمتدرب في دراسته الجامعية ثم كموظف يتدرج ويتعلم تحت أيدي خبراء علم الآثار الذين سبقوه في التدرج العلمي والوظيفي والعمل الميداني لفترات طويلة.

مفهوم الآثار:-

بناءً على ما تقدم فإن وظيفة علم الآثار الأساسية هي توضيح المراحل المختلفة لظهور مختلف أشكال الحياة وخصوصاً تلك المتعلقة بالحضارة المادية للإنسان واكتشاف الدروب التي سلكها هذا الإنسان لبناء حضارته منذ أقدم العصور، والوسيلة الأساسية لهذا العلم هو التنقيب العلمي عن الآثار.

في حين أن الإنجليزي غلين دانيال (Glyn Danial)[1] أحد أشهر علماء الآثار في العصر الحديث وخصوصًا الآثار القديمة فيعرف الآثار « علم الآثار هو ذلك الفرع من دراسة التاريخ الذي يعني بدراسة المخلفات المادية والحضارية لماضي الإنسان»[2]

كلمة الآثار(Archaeology) هي بالأصل كلمة يونانية وتقسم إلى كلمتين (Archae) وبالإنجليزية تعني (Archaic أو Ancient) أي قديم أو معمر و (ology) وتعني بالإنجليزية (Study of) أو(Science of) أي دراسة أو علم، بالتالي فعلم الآثار هو علم أو دراسة القديم[3]، ويشير دانيال في كتابه إلى أن أصل كلمة آركيولوجيا مشتقة

---

(١) (١٩١٤ - ١٩٨٦).

(٢) دانيال، ص ١٥.

(٣) يوضح جورج دو (George Daux) في كتابه مراحل علم الآثار أن الطبيب الفرنسي جاك سبون (Jacques Spon) هو أول من استخدم هذا المصطلح في القرن السابع عشر وأصبح بعده يستخدم للتعبير عن دراسة القديم (دانيال، ص ١٧).

من الكلمة الإغريقية « أرخيولوجيا» (مترجم الكتاب ذكر « أرخيولوغيكس») والتي تعني الاهتمام بالأشياء القديمة، ويحدثنا كذلك عن كيفية استعمالها، فهي تعني أولاً التاريخ القديم بصفة عامة، وتعني ثانيًا وصفًا تفصيليًا للمخلفات الأثرية، ثم تعني ثالثًا الدراسة العلمية للمخلفات الأثرية والحضارية لفترة ما قبل التاريخ. في الوقت الذي لم يعد فيه الاستعمال الأول للكلمة مجديًا والاستعمال الثالث لها أصبح محدودًا، فإن التفسير الثاني للكلمة هو الأقرب للحقيقة.

يمكن تعريف علم الآثار بشكل عام بأنه « العلم الذي يدرس المخلفات والبقايا المادية للبشر والحيوان والنبات منذ بداية الحياة وحتى يومنا هذا، وهي المخلفات الناتجة عن هذه النشاطات على الأرض، وهو العلم الذي يهتم بجميع الأشكال المادية والملموسة التي تحفظ لنا آثار النشاط البشري وما يحيط به سواء كانت هذه الآثار جميلة مبهرة أو عادية متواضعة، ويمتد الاهتمام إلى اللغة والثقافة والفكر والعادات والتقاليد أي الآثار غير الملموسة». أما كاثلين ماري كينون (Kathleen M. Kenyon) وهي من مؤسسي معهد الآثار في جامعة لندن وتعتبر رائدة العمل الأثري الحديث في بلاد الشام ومن رواد علم الآثار الحديث فترى في كتابها (Beginning in Archaeology) «إن معنى علم الآثار يختلف عند الناس، فهو علم يُدرس بواسطة أساتذة ملتحين طويلين، مسنّين؛ فعند بعضهم هو شيء ما عقيم مثل التربة، وعند البعض الآخر هو كرواية غرامية، مليئة بدفائن من حياة في الزمن الغابر، أياً من الفكرتين لم يراع جانب الصواب. إن علم الآثار هو دراسة علميّة، تقتضي عملاً شاقّاً وماهراً، وأحْيَانًا اكتشافات غير متوقعة مثل ضريح توت عنخ أمون، وأحياناً عمل بدون نتائج ملموسة، فعلم الآثار هو الطريقة لاكتشاف ماضي الجنس البشري في وجهاتها الماديّة، ودراسة نتاج هذا الماضي، وربّما قد تكون هذه الوجهات: طريقة معيشة شُعوب، طريقة عبادتهم، فنّهم، مهنهم، أسفارهم. وتشمل الدراسة كلّ البقايا الماديّة للإنسان، الأغراض التي صنعها والتي استعملها، منزله، والبنى الدفاعية، أدواته وأسلحته، بقايا غذائه، عِظامه الخاصّة وأماكن الدفن، ومن هذه كلها، نستنتج كيف عاش»[1]. بالتالي «فعلم الآثار هو علم

---

(1)Kathleen, P 9.

التحري عن الأصول المادية لحضارة الإنسان، ومن ثم فهو علم الوفاء للقديم والحرص على تتبع مسيرة التطور التي سلكتها الحضارة البشرية في عصورها الماضية عن طريق استقراء الشواهد المادية من تراث هذه العصور واستخلاص القيم الثقافية والعلمية والجمالية من كل ما أبدعته قرائح الإنسان وأحاسيسه وعلومه، ومن كل ما شكلته يده وآلاته تجسيداً لمعتقداته وفنونه في مختلف مناحيها الثابتة والمنقولة، وهو كذلك العلم الذي يدرس الآثار لذاتها ولخلفياتها لأنها في مفهومه ليست أطوالاً وعروضاً ورسوماً وأشكالاً وبساطة وجمالاً فقط، وإنما هي وقائع ملموسة تتحدث بلسان أهلها وزمانها إيجاباً وسلباً، ولا تنفصل عن كيانهم في الزمان والمكان والتامل والخيال حتى ولو كانت آثاراً ساذجة غير مكتوبة»[1].

بينما تُعّرف دائرة المعارف البريطانية (Encyclopædia Britannica) الآثار على أنه: ذلك الفرع من المعرفة الذي يدرس المخلفات المادية لماضي الإنسان أما دائرة المعارف الأمريكية (Encyclopedia Americana) فتعرفه على أنه: العلم الذي يتعامل مع ماضي الإنسان بهدف اكتشاف تاريخه، وصياغة تسلسل الأحداث التي شهدتها حقب ما قبل التاريخ والحقب التاريخية المبكرة [2].

إن علم الآثار علم يهتم بالحضارات كلها سواء كانت مزدهرة أو منتهية وسواء كانت عظيمة أو بدائية، كما يهتم بالإنسان الفرد سواء عاش في كهف أو كوخ أو بيت أو قصر، ويهتم بالقبور سواء كان حفرة بسيطة لقبر عادي أو قبر فخم، كما قد يهتم بمجموعة قبور وما تحتويه من عظام بسيطة ومرفقاتها من ممتلكات أو بمومياء حنطت ورصعت مع القبر بممتلكات ثمينة وذهب وجواهر، ويهتم بطريقة عبادة هذا الإنسان القديم سواء كان معبداً وثنياً أو كنيساً أو كنيسة أو جامع، والآثاري الصادق مع نفسه هو الشخص المتجرد من العواطف والخلفيات عند تعامله مع الحقائق والاكتشافات في الموقع ومع أن هذا الأمر صعب إنسانياً لكن نجاح الآثاري يقوم على مبدأ الحياد وعدم البحث عن الآثار التي تؤيد فكرته أو عقيدته أو توقعاته ويهمل أو يطمس أو يبدل ما يخالفها.

---

(١) عاصم، ص ١٢.

(٢) دانيال، ص ١٧.

ويشير الدكتور عاصم محمد رزق في كتابه علم الآثار بين النظرية والتطبيق إلى أن المفهوم الحديث لكلمة «آثار» بدأ بالتطور منذ القرن الثامن عشر الميلادي عندما تداخلت في معنى المصطلح عناصر جديدة ساعدت كثيراً في تشكيل بداياته، ومع ذلك فقد كان لعصر النهضة الأوروبية في القرن الخامس عشر الميلادي أثر كبير في جمع كثير من الأعمال الفنية القديمة التي شكلت فيما بعد النواة الحقيقية للمجموعات الأثرية التي كونت أسس أعظم المتاحف الأوروبية، ولا سيما متحف اللوفر في باريس الذي قام بعد الثورة الفرنسية على المجموعات الملكية التي كانت ملكاً لأسرة بوربون (Bourbon)[1].

أما من ناحية قانونية فقد عرف قانون الآثار الأردني رقم ٢١ لسنة ١٩٨٨ والمعدل بموجب قانون معدل لقانون الآثار رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٢ [2] الأثر في المادة الثانية بأنه:

أ- أي شي منقول أو غير منقول أنشأه أو صنعه أو نقشه أو خطه أو بناه أو اكتشفه أو عدله إنسان قبل عام ١٧٥٠ ميلادية بما في ذلك المغاور والمنحوتات والمسكوكات والفخاريات والمخطوطات وسائر أنواع المصنوعات التي تدل على نشأة وتطور العلوم والفنون والصنائع والديانات والتقاليد الخاصة بالحضارات السابقة، أو أي جزء أضيف إلى ذلك الشي أو أعيد بناؤه بعد ذلك التاريخ.

ب- أي شي منقول أو غير منقول مما هو منصوص عليه في البند (أ) من هذا التعريف يرجع تاريخه إلى ما بعد عام ١٧٥٠ ميلادية ويعلن الوزير أنه أثر بقرار يتم نشره في الجريدة الرسمية.

ج- البقايا البشرية والحيوانية والنباتية التي يرجع تاريخها إلى ما قبل سنة ستمائة ميلادية.

---

(١) عاصم، ص ٧٠.

(٢) أنوه بأن دائرة الآثار العامة الأردنية كانت ومنذ عام ٢٠١٥ قد عكفت على إدخال تعديلات جذرية على قانون الآثار وإعداد مشروع مسودة لقانون جديد، ولكن حتى تاريخ إعداد هذا الكتاب لم يتم السير في مساره القانوني خارج نطاق الدائرة.

بينما يرى قانون الآثار السوري الصادر بموجب المرسوم التشريعي رقم ٢٢٢/ تاريخ ٢٦/ ١٠/ ١٩٦٣ الآثار كما يلي:

« المادة -١-: تعد آثارًا الممتلكات الثابتة والمنقولة التي بناها أو صنعها أو أنتجها أو كتبها أو رسمها الإنسان قبل مئتي سنة ميلادية أو قبل مئتين وست سنوات هجرية ويجوز للسلطات الأثرية أن تعد من الآثار أيضًا الممتلكات الثابتة أو المنقولة التي ترجع إلى عهد أحدث اذا رأت أن لها خصائص تاريخية أو فنية أو قومية، ويصدر بذلك قرار وزاري.

المادة -٣-: الآثار نوعان: آثار ثابتة وآثار منقولة:

الآثار الثابتة: هي الآثار المتصلة بالأرض مثل الكهوف الطبيعية أو المحفورة التي كانت مخصصة لحاجات الإنسان القديم، والصخور التي رسم أو حفر عليها الإنسان القديم صورًا أو نقوشًا أو كتابات وكذلك أطلال المدن والمنشآت المطمورة في بطون التلال المتراكمة كالأبنية التاريخية المنشأة لغايات مختلفة كالمساجد والكنائس والمعابد والقصور والبيوت والمشافي والمدارس والقلاع والحصون والأسوار والملاعب والمسارح والحانات والحمامات والمدافن والقنوات المُشيّدة والسدود وأطلال تلك المباني وما اتصل بها كالأبواب والنوافذ والأعمدة والشرفات والأدراج والسقوف والأفاريز والتيجان والأنصاب والمذابح وشواهد القبور.

الآثار المنقولة: هي التي صُنعت لتكون بطبيعتها منفصلة عن الأرض أو عن المباني التاريخية، والتي يمكن تغيير مكانها كالمنحوتات والمسكوكات والصور والنقوش والمخطوطات والمنسوجات والمصنوعات مهما كانت مادتها والغرض من صنعها ووجوه استعمالها.

ج- تعد بعض الآثار المنقولة آثارًا ثابتة إذا كانت أجزاء من آثار ثابتة أو زخارف لها ويعود تقدير ذلك للسلطات الأثرية.

بينما يُعرّف قانون الآثار المصري رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٣ المعدل بالقانون رقم ٣ لسنة ٢٠١٠ والقانون رقم ٦١ لسنة ٢٠١٠ في لوائحه التنفيذية، الأثر في المادة (٢) كالتالي:

الأثر هو كل عقار أو منقول أنتجته الحضارة المصرية القديمة أو الحضارات الأخرى المتعاقبة عليها والتي قامت على أرض مصر منذ عصور ما قبل التاريخ والعصور الحجرية المختلفة والحضارة الفرعونية التي قامت على وادي النيل والحضارات والعصور اليونانية والرومانية والقبطية والإسلامية حتى حكم الأسرة العلوية وإلى ما قبل مائة عام، وتحسب الفترة الزمنية – المائة عام – منذ بدأ العمل بالقانون.

في المواد ذات الأرقام (١) و(٢) من لائحة تنفيذية كالتالي:

المادة ١: في تطبيق أحكام هذا القانون، يُعد أثرًا كل عقار أو منقول متى توافرت فيه الشروط التالية:

أن يكون نتاجًا للحضارة المصرية أو الحضارات المتعاقبة، أو نتاجًا للفنون أو العلوم أو الآداب أو الأديان التي قامت على أرض مصر منذ عصور ما قبل التاريخ وحتى ما قبل مائة عام.

أن يكون ذا قيمة أثرية أو فنية أو أهمية تاريخية باعتباره مظهرًا من مظاهر الحضارة المصرية أو غيرها من الحضارات الأخرى التي قامت على أرض مصر.

أن يكون الأثر قد أُنتج أو نشأ على أرض مصر، أو له صلة تاريخية بها. ويُعتبر رفات السلالات البشرية والكائنات المعاصرة لها في حكم الأثر الذي يتم تسجيله وفقًا لأحكام هذا القانون.

كما تعالج المواد (٢) و (٣) و(٤) و(٥) ما يتعلق بالمباني الأثرية والآثار المنقولة والفترة الزمنية المذكورة بالمادة رقم (١) وتعامل الجهات ذات الإختصاص مع هذا الأمر.

و«مجمل القول (كما قال أحد علماء الآثار) أن علم الآثار هو العلم الوحيد الذي يجمع بين المعول والأدوات البسيطة من جهة، والحاسب الآلي والمعدات الإلكترونية المتطورة من جهة أخرى مروراً بالعلوم الأخرى».

إمكانية إيجاد تعريف عربي موحد للآثار:-

نلاحظ مما تقدم بأن مفاهيم الآثار تقريبًا واحدة لكن في إختلافات في التفاصيل بين قانونٍ وآخر وهو أمر طبيعي ناتج عن نظرة الآثاريين والقانونيين لأهمية الأثر من جهة وطبيعة الآثار الموجودة في تلك البلاد من جهة أخرى، وهذا ما قد يفسر سبب

اختلاف تقدير سنوات الآثار في كل قانون من تلك القوانين (ففي الأردن مثلاً كل ما يعود لسنة ١٧٥٠م وما قبله أثر بينما ما يعود لبعد هذا العام يعتبر تراثاً ونظم في قانون التراث، بينما في العراق وسورية أعتبر كل ما يعود لما قبل مئتي عام أثراً وفي مصر كل ما يعود لمئة عام أثراً)، وإذ كُنت في كتابي السابق أدعم فكرة إيجاد تعريف واحد للآثار يحتوي على مدة محددة واحدة لتقدير الآثار في الوطن العربي، فإنني اتراجع عن هذا الأمر وأتفهم هذه الإختلافات للأسباب التي ذكرتها سابقًا وهي إختلاف طبيعة الآثار بين بلدٍ وآخر وإختلاف النظرة لأهمية الآثار والتعامل معها عند الآثاريين العرب وإن كان السبب الثاني ضيق جدًا وبحدود بسيطة.

تطور علم الآثار:-

يعود الفضل في وجود علم الآثار إلى بعض الأشخاص الذين كانت لديهم هوايات في جمع القديم والنفيس، بعضهم كان يجمع الآثار لمدى الإعجاب والإنبهار ورغبة منهم بالإحتفاظ بقطع أثرية واقتنائها، ولدى البعض كان اهتماماً فنياً خاصاً والبعض رغبة منه بالبيع لمن يدفع أكثر، وشمل ذلك الباحثين عن جمع النصوص الأصلية للحضارات القديمة. وهذا كان منذ بداية التاريخ وليس بجديد، ويغلب الظن أن الملك نابونيدس (Nabunidus) الذي حكم إمبراطورية بابيلون(Bubylon) [١] بالعراق من سنة ٥٥٥-٥٣٨ ق.م كان أول الآثاريين الذين عرفهم التاريخ[٢] حيث كانت لديه هواية التنقيب في اطلال الماضي وجمع الكتابات القديمة، وقد اكتشف قلعة أور ورممها[٣]، وقامت ابنته الأميرة آن نيجالدى نانار (En Nigaldi Nanner) بالإحتفاظ بمجموعة من الآثار في مكان ما سمي بالمتحف فكانت أول أمينة متحف بالتاريخ[٤]، واستمر التنقيب عن الآثار لاحقًا.

---

(١) كما وردت بالنص.

(٢) كفافي، ص ١٩.

(٣) دانيال، ص ١٨.

(٤) عاصم، ص ٦٩.

ويعتقد البعض أن مؤلفي الكتب القديمة كان هدفهم التسجيل لأحداث وتقاليد سابقة ثم تعدى ذلك إلى تسجيل ووصف لمعلومات ومشاهدات معينة ترتبط معظمها بأمور دينية وأساطير، ومن هذه الكتب التي كتبت قبل الميلاد، تاريخ الإغريق للمؤرخ ثيوديديد (Thusydide) والإلياذة والأوديسة لهوميروس (Homer) وموسوعة هيرودوت (Herodotus)[1] عن بلدان الشرق القديم وكتابات أفلاطون (Plato) عن مصر وكتابات المؤرخ المصري مانيتون السمنودى (Manetho) والذي كتب تاريخاً مطولاً لمصر باللغة الإغريقية وكتاب (وصف اليونان Helladus Periegesis) للرحالة الإغريقي بوزانياس والذي كتب في تراث الإغريق ويعتبر هذا الكتاب شرحاً لبلاد اليونان وأنهارها وقراها والطرق المؤدية لها ويتطرق بالوصف للمنتجات المحلية وفنونها والأماكن التي تستحق الزيارة لجماليتها وما تحتويه من تماثيل وصور مرسومة ومقابر جميلة وأماكن للعبادة وما أُحيك حولها من قصص وأساطير، وأيضاً كتاب العمارة (De Architectura) للمهندس الروماني فيتروفياس (Vitrovius)، وكتاب التاريخ الطبيعي للمؤرخ الروماني بليني الأكبر (Gaius Plinius Secundus) والذي أرخ للتاريخ الطبيعي وخصص جزء كبير منه لاستخدامات المعادن والفنون للفنانين الإغريق القدامى، ومؤلفات بلوتارك (Plutarch) الذي كتب العديد من المؤلفات مثل كتاب الحياة المقارنة والأخلاق وهو كتاب متعدد الموضوعات في أمور فنية وتاريخية وطبيعية وأثرية، وكتابات سترابون (Strabon) والذي قدم في كتابه الجغرافيا (Geographica) وصفاً كاملاً لتاريخ وإقتصاد وجغرافية البلدان التي تقع في نطاق الإمبراطورية الرومانية شارحاً فيها العديد من عادات الشعوب وتقاليدها وطبيعتها وحيواناتها وظل كتابه يُدرس في جامعات أوروبا حتى القرون الوسطى ويعتبر هذا الكتاب أحد أهم الكتب التي يعتمد عليها الآثاريين في دراستهم للآثار الرومانية، ويتعدى الأمر الكتب المؤلفة إلى الأعمال الفنية والمعمارية التي تحمل نقوشاً وكتابات أرخت لأحداث معينة كتلك التي تغطي جدران القبور والأهرامات المصرية أو المعابد الوثنية أو شواهد قبور أو مسلات والتي بمجملها تحمل نقوشاً وكتابات لتاريخ الأثر

---

(١) دانيال، ص ١٩.

أو لشخص أو لحرب أو لأحداث معينة[1]. ناهيك عن إعتبار الكتاب المقدس نفسه كتاباً تاريخياً بالإضافة إلى أنه كتاب مقدساً وأن العهد القديم منه كتب من قبل عدد من الأشخاص وبفترات زمنية مختلفة قبل مولد السيد المسيح بقرون، ولعل اهتمام المسيحيين لاحقاً بعد أن أصبحت ديانتهم الديانة الرسمية للإمبراطورية الرومانية بآثار المسيحيين الأولين وتقديسهم لها كان أول الأحداث المتعلقة بالإحتفاظ بالآثار بشكل كبير، فهؤلاء قاموا بالكشف عن قبور المسحيين الأوائل والمغر التي كانوا يصلون بها سرًا في بداية المسيحية، ومن ثم تطور هذا الاهتمام ليصبح جمع عظامهم وتقديسها ونقلها والإحتفاظ بها في قبور عظيمة داخل كبريات الكنائس والكتدرائيات، كذلك كان الاهتمام بجمع كتاباتهم ومؤلفاتهم لاستخدامها كمراجع خصوصاً في فترات النزاعات العقائدية بين المسيحيين، وتطور الاهتمام من ذخائر القديسين ومؤلفاتهم ومخلفاتهم إلى الإتجار بها وبكل الآثار المقدسة في فترة العصور الوسطى، ولم تكن فقط الآثار المقدسة محل اهتمام الناس والمؤمنين والتجار في تلك الفترة بل كانت آثار الشرق كلها محل اهتمام وتجارة الأغنياء في أوروبا، وفي القرون الثلاثة الآخيرة كان هناك الكثير من العلماء يهتمون باستخراج الآثار من مواقعها، وكان هناك بعض المغامرين والرحالة والحجاج واللصوص الذين وصلوا للشرق للتعرف على المواقع الأثرية المهمة فسرق بعضهم وسجل آخرون ما شاهدوه من مباني ومنشآت أثرية تعود لقرون خلت، ولعل دور الرحالة المستشرقين والحجاج المسيحيين خصوصاً الذين كتبوا عما شاهدوه ورسموا صوراً وخرائط دور في مساعدة علماء الآثار في القرنين العشرين والواحد والعشرين بالاستلال لمواقع معينة.

إنّ تطور علم الآثار يعود أيضاً لاهتمام الناس بماضي أنسابهم وأجدادهم فسعوا لمعرفة أصول وأعراق حضارات معينة وتتبعوا أماكن سكناهم وترحالهم، بالتالي وبناءً على ما تقدم يمكن تقسيم مراحل تطور علم الآثار كالتالي:-

---

(١) عاصم، ص ٥٤.

١- مرحلة الإنجذاب والاهتمام والهواية الفطرية.

٢- مرحلة الجمع والتقديس.

٣- مرحلة الوصف والتعليق والتفسير البسيط.

٤- مرحلة الرحلة والتسجيل والتحليل (وبهذه المرحلة زاد الاهتمام بالآثار غير المنقولة أكثر).

٥- مرحلة البحث والتنقيب العلمي والتسجيل والصيانة والترميم العلمي[١].

أرفق هنا اسماء بعض الرحالة والمهتمين بالآثار والذين ذكرهم عاصم في كتابه، منهم الإيطالي كولادي ريانزو (Renzo) Manzoni)[٢] والذي زار اليمن، والفرنسي نيقولا كلود دى فابري (Nicolas-Claude Fabri de Peiresc)[٣] والتاجر الفرنسي جاك سبون[٤] (Dr. Jacques Spon) وجاب الشرق برفقة عالم إنجليزي اسمه جورج ويلر (George Wheeler) سجلا خلالها ما شاهداه وما جمعاه من آثار الشرق وإليه يعزى اصطلاح (Archaeologie)، والراهب البندكتي برنارد دي منفوكون (Ber-nard de Montfaucon)[٥] الذي وضع كتاباً في العصور القديمة قدم فيه شروحاً وصور للآثار الكلاسيكية، والدوق فالكونت دي كايلوس (Comte de Caylus) [٦] ويوهان يواخيم فينكلمان (Johann Joachim Winckelmann)[٧] والملك شارل ملك صيقلية (Charles III)[٨] وروسيليني (Rosselini) الإيطالي وأوجست ماريت

---

(١) قد يرتبهم آخرون بطريقة اخرى وبأختصارات اخرى ولكل مجتهد نصيب.

(٢) ١٣١٠م - ١٣٥٤م.

(٣) ١٥٨٠م - ١٦٣٧م.

(٤) ١٦٤٧م - ١٦٨٥م.

(٥) ١٦٥٥م - ١٧٤١م.

(٦) ١٦٩٢م - ١٧٦٥م.

(٧) ١٧١٧م - ١٧٦٨م.

(٨) ١٧١٦م - ١٧٨٨م. وهو الملك كارلوس الثالث (تشارلز الثالث) ملك اسبانيا لاحقًا (دانيال، ص٢٤).

باشا (Auguste Ferdinand François Mariette) [١] الفرنسي الذي أصبح أول مدير لمصلحة الآثار المصرية، وسير وليام ماثيو فلندرز پتري (William Matthew Flinders Petrie)[٢] الإنجليزي الذي يعود له الفضل بوضع الأسس الحديثة للحفر والتنقيب والقائمة على القاعدة المشهورة « الحرص الشديد خلال الكشف وتقدير كل ما هو مكتشف بدون تفرقة بين المكتشفات»، والآنسة كيتون طومسون (Miss Caton Thompson) التي طورت أساليب الحفر الأثري وكذلك السير ويلر السابق الذكر (Kenyon-Wheeler) الذي يرجع إليه الفضل في إبتكار العمل بنظام المربعات (Grid) وترك الفواصل الترابية (Baulks) فيما بينها[٣].

أقسام علم الآثار:-

تقسم علوم الآثار حسب دانيال إلى فرعين أولهما هو ذلك الفرع الذي يهتم بماضي الإنسان قبل المعرفة بالكتابة، وهو الذي يسمى بعلم ما قبل التاريخ ويرجع إلى عهد المجموعات البشرية المبكرة التي عاشت في شرق أفريقية بل كافة أرجاء العالم ، التي يعود تاريخها إلى مليونين ونصف مليون سنة خلت، أو ربما يزيد على ذلك. أما الفرع الثاني من علم الآثار فهو الذي يختص بالمخلفات المادية للحضارة البشرية التي عرفت الكتابة[٤]. إلى الأقسام التالية[٥]:-

أولاً: علوم الآثار الكلاسيكية (Classical Archaeology) أو آثار ما قبل التاريخ (Prehistoric Archaeology) وهو بمثابة العلم الأم لكل العلوم الأثرية اللاحقة ويهتم هذا العلم بآثار ما قبل التاريخ، ويبحث في مخلفات إنسان ذلك العصر الطويل جداً وليس لهذا العصر تسلسل تاريخي واحد في كل العالم القديم بل يختلف من منطقة إلى أخرى، وتعتبر الدراسات المتعلقة بعصر ما قبل التاريخ دراسات في مرحلة التكوين

---

(١) ١٨٢١م - ١٨٨١م.

(٢) ١٨٥٣م - ١٩٤٢م.

(٣) عاصم، ص ٥٦- ٦٤. كفافي، ص ٨٦- ٨٩.

(٤) دانيال، ص ١٥.

(٥) ضو، ص ٤٦- ٦٢.

رغم مرور ما يزيد عن القرن على نشأتها، ويشمل هذا العلم مخلفات الإنسان في مراحل ما قبل معرفة الكتابة، وينبثق من علم الآثار الكلاسيكية العلوم التالية:-

١- علوم الآثار الإغريقية (Greco) وتنتشر الآثار الإغريقية في مناطق ساحل البحر الأبيض المتوسط والبحر الاسود منذ الألف الرابع قبل الميلاد إلى فتح الإسكندر الأكبر للشرق فصبغ العالم القديم بالصبغة الهيلينية، ويمكن حصر الآثار الإغريقية بثلاث ميادين هي:-

أ- الحضارة الميناوية ومركزها كريت، وتنسب للمينايين سكان كريت.

ب- الحضارة الهللينية ومركزها بلاد اليونان وتنسب إلى هيللاس(Hellas) اسم البلاد القديمة.

جـ -الحضارة السيكلادية (Cycladic) وهي مجموعة جزر الأرخبيل اليونانية واستمدت اسمها من (Cycle) أي الدائرة لأنها تمثل دائرة حول ديلوس واندروس وناكسوس وباروس.

٢- علوم الآثار الرومانية (Roman) وتنتشر الآثار الرومانية في سواحل البحر الأبيض وأهم ما يميزها الهياكل الوثنية والأعمدة والتيجان والمدرجات (المسارح) والنقود والأوزان وغيرها.

ثانيًا:علوم الآثار المصرية القديمة (المصريات Egyptology) وهو علم كلاسيكي أيضاً رغم أن العلماء لا يدمجونه مع العلمين السابقين، وما زالت الآثار الفرعونية سراً رغم الاكتشافات الكثيرة والمتعددة، وهي رغم تمركزها في صحراء مصر وحول النيل لكنها تنتشر بحدود قليلة جدًا في مناطق بالسودان وأثيوبيا جنوباً وليبيا غرباً وصحراء النقب شرقاً، ويعود ذلك إلى أن مصر بلدًا لا تؤثر فيه العوامل الخارجية إلا قليلاً[1]، لذلك ورغم أن الإسكندر الأكبر ضم مصر الفرعونية لإمبراطوريته لكنه لم يفرض عليها الصبغة الهيلينية.

ثالثاً: علوم آثار الشرق الأدنى (Near East) وهو علم صعب ومعقد ولم يتخصص فيه الكثير من العلماء، وأهم مميزاته عدم حدوث تغيير كبير في الوضع السكاني في مناطق

---

(١) عاصم، ص ١٦.

الشرق وتشمل المناطق الآسيوية من إيران شرقاً والبحر المتوسط غرباً وجبال القوقاز شمالاً والخليج العربي جنوباً، ورغم تنوع الحضارات في الشرق الأدنى إلا أنها تلتقي عند مصدر ثقافي واحد.

رابعًا: علوم الآثار البيزنطية (Byzantine) ولعل أكثر علماء الآثار حالياً متخصصون بهذا العلم نظراً لكثرة الآثار التي تركتها الإمبراطورية البيزنطية وتوسعها في معظم العالم القديم، ونظراً لإزدهار الفن والأحداث الدينية من انتشار الكنائس بفسيفسائها الجميلة والخلافات العقائدية وما نتج عنها من أحداث مهمة، وتنتشر هذه الآثار في معظمها على السواحل الشرقية للبحر الأبيض المتوسط.

خامسًا: علوم الآثار الإسلامية (Islamic) ومجالات هذا العلم فسيحة وكبيرة خصوصاً مع الفتوحات الإسلامية، فتنتشر الآثار الإسلامية من الهند شرقاً لإسبانيا غرباً ومن جنوب روسيا شمالاً إلى وسط إفريقيا جنوباً، وعلى الرغم من ثراء مادته الأثرية وانتشارها في ربوع هذه المنطقة الشاسعة من العالم إلا أنه لم يلق نفس الاهتمام الذي لاقاه علم الآثار الكلاسيكية (الغني بتعدد آثاره وتميزها) وعلم الآثار البيزنطية (الغني بالفنون)، فالآثار الإسلامية تفتقر للتماثيل والتصوير لأسباب دينية، وانحصر اهتمام المسلمين بالخطوط والصناعات الزخرفية وبناء المساجد، ويشغل علم الآثار الإسلامية مساحة زمنية تبدأ بالفتح العربي وتستمر حتى نهاية الحقبة العثمانية، ويختلف هذا العلم نوعاً ما عن علم الآثار العربية القديمة التي تندمج مع الآثار الكلاسيكية حيناً والرومانية البيزنطية حيناً أخرى، لكنهما تتحدان بعد ظهور الإسلام. ويمكن تقسيم هذا العلم للمراحل التالية بعد ظهور الإسلام:-

أ- العصر الإسلامي المبكر ويبدأ من البعثة وتمتد إلى بداية العصر العباسي الثاني أي منتصف القرن الثالث الهجري وتشمل: عهد النبوة والخلفاء الراشدين والدولة الأموية والعصر الأول للدولة العباسية، وتتميز هذه المرحلة بتأسيس الدولة الإسلامية وانتشار الإسلام وتمدده ودخول أراضي جديدة في الإسلام بالإضافة لسقوط دول واختفائها بسبب هذا التمدد كالدولة الساسانية والقوطية وتقلص دولة الروم.

ب- العصر الإسلامي الوسيط ويبدأ من منتصف القرن الثالث بعد الهجرة أي بعد أن ضعفت الدولة العباسية وسيطرة قواد الجند على الخلفاء وأهم ما يميز

هذه المرحلة ضعف الخلافة العباسية وظهور منافسين لها كالخلافة الفاطمية في مصر والأموية في الأندلس وظهور إمارات مستقلة عن الخليفة العباسي يحكمها غير العرب كالكرد والفرس والأتراك وظهور الصراع الإسلامي- الإسلامي وتوقف الفتوحات الإسلامية وأيضاً الغزو الصليبي لبلاد الشام والغزو المغولي للعراق والتقلص الإسلامي في الأندلس.

جـ- العصر الإسلامي المتأخر ويمتد من الغزو المغولي لبغداد في منتصف القرن السابع حتى بداية القرن العاشر الهجري ومن أهم أحداثه طرد الصليبين من بلاد الشام وتحول المغول إلى الإسلام وقوة ونفوذ المماليك في بلاد الشام ومصر وخروج المسلمين من الأندلس، والضعف والإنحسار في الدولة البيزنطية، وظهور العثمانيين كدويلة في آسيا الصغرى.

د- العصر الإسلامي الحديث ويبدأ من القرن العاشر حتى الحرب العالمية الأولى حيث أدى التوسع العثماني إلى سقوط الدولة البيزنطية وشمول معظم الأراضي العربية تحت حكم المماليك ما عدا الدولة الصفوية في ايران والدولة السعدية ثم العلوية في المغرب ثم نهاية دولة المماليك مروراً بالضعف المستمر للدولة العثمانية ومع قيام الحرب العالمية الأولى تنتهي الدولة العثمانية ويبدأ الاحتلال الأوروبي للوطن العربي وتفكك العرب إلى دول.

سادسًا: علم آثار العصور الوسطى (Middle Ages - Medeival) ورغم أنها تعتبر امتداداً للآثار المسيحية في أوروبا وعصر الحروب الصليبية (Crusades) في الشرق لكنه يختلف عن علم الآثار البيزنطية، ورغم أن الصليبين نقلوا معهم للشرق فن العمارة والزخارف الأوروبية لكن آثار الصليبيين تعتبر قليلة نسبياً في الشرق ولا تتعدى بعض البنايات والكنائس والقلاع.

وهناك الكثير من علوم الآثار الأخرى والتي قد تنسب إلى شعوب قطنت بأماكن معينة واستقرت فيها وتفاعلت مع بيئتها إيجابياً فأفرزت حضارة ذات طابع خاص خلال مرحلة زمنية معينة بدأت فيها كحضارة بدائية وتدرجت إلى أن بلغت القمة ثم ما لبثت أن تهاوت لتعود إلى الحضيض وتندثر.

علم الآثار وعلاقته بالعلوم الأخرى[1]:-

بما أن هدف هذا الكتاب الربط بين علم الآثار وعلم وفن ومهنة الإدارة فإنه من الضروري أن نعرج ولو بشكل سريع لعلاقة علم الآثار بعلوم أخرى تأثرت وأثرت بها، ويرتبط علم الآثار بالكثير من العلوم، فإذا كان هذا العلم يصف الأشياء القديمة ويستمد المعرفة بالعصور الغابرة من دراسة مخلفاتها، فإنه يعتمد في ذلك أيضًا على ما يمكن الحصول عليه من علوم الحيوان والنبات القديم والبيئة المصاحبة، ويعتمد الآثاري في تأريخ مكتشفاته على علم الإستراتيجرافيا (Stratigraphy) وهو علم دراسة طبقات الأرض التي تحتوي على بقايا تنتمي لعصر بعينه بغرض تحديده، هو علم يهتم بدراسة القوانين والظروف المختلفة التي تتحكم في تكوين طبقات الصخور في السلم الجيولوجي، وأماكن ترسيبها في مختلف مناطق العالم، ويحدد أنواعها وخصائصها الصخرية وأعمارها، ويقوم هذا العلم على أن أقدم جزء في الموقع هو دائمًا ما وجد في أسفل مستوى بينما تركت العصور الأحدث مخلفاتها فوق هذا المستوى مرتبة حسب تسلسلها التاريخي من أسفل إلى أعلى، وبالحفر من أعلى إلى أسفل يمكن للآثاري أن يقتفي أثر الطرز المختلفة للقى الأثرية أو الآثار غير المنقولة، أو أن تكون دراسته حول أحدث العينات وأكثرها تطوراً حتى أقدم العينات وأكثرها بدائية وتعرف هذه الدراسة بالتايبولوجي (Typology) أي التصنيف النوعي ويقصد به في علم الآثار التصنيف، أي تصنيف اللقى وفقًا لخصائصها الفيزيائية إلى فئات وأنواع بحيث تتخذ تتابعًا طرزيًا يبين تفاصيل تغير طرز كل من هذه الموجودات.

ومن خلال هذه الملامح البسيطة لعلم الآثار نجد من الضروري أن نشير إلى العلوم المرتبطة بهذا العلم، والتي من شأنها أن تضع النقاط الرئيسة فيما يتعلق بالكثير من المكتشفات الأثرية وطبيعتها الفيزيائية والكيميائية، وعلاقتها بمحيطها وبما أثر بها وما يؤثر عليها، فهناك الكثير من العلوم التي تهتم بالأثر ودراسته بالتفصيل والقاء الضوء على الكثير من الملامح الخاصة به التي قد تكون فُسرت بطريقة مختلفة عن حقيقته، فكما استطاعت الأشعة السينية والكربون ١٤ إلقاء الضوء على الكثير من أخطاء علماء

---

(١) عاصم، ص ٣٠-٤٦. كفافي، ص ١٤٧- ١٥٥.

الآثار السابقين، استطاعت هذه العلوم سد ثغرات كثيرة وواسعة من معلوماتنا عن تلك العصور الضاربة في القدم، والتي ظلت عشرات السنين غامضة على مفاهيم علماء الآثار.

من هذه العلوم:

١- الأنثروبولوجيا (Anthropology): تتكون كلمة الأنثروبولوجيا ذات الأصل اليوناني من مقطعين هما «Anthropos» وتعني الإنسان و«Logia» وتعني العلم، ويدرس هذا العلم الإنسان بغض النظر عن الزمان والمكان بتحليل وتتبع مظاهر الحياة الاجتماعية في المجتمعات البدائية فضلا عن دراسة كل الأنماط السلوكية التي تسود في مجتمع معين، بالتالي تعرف الأنثروبولوجيا بأنها العلم الذي يدرس الإنسان وسلالاته وأعماله ويحاول فهم جميع أنواع الظواهر التى تؤثر فيه، ونظرًا لتشعب مجالات البحث في موضوع الإنسان نجد أن هناك نوعان من التخصص بدأ بالظهور في هذا العلم هما:-

أ- الأنثروبولوجيا الطبيعية أو العضوية ويسمى أيضاً علم الإنسان الفيزيائي (Physical Anthropology): وتختص بدراسة جسم الإنسان من حيث صفاته ومقاييسه وأصوله وسلالاته وأشكاله السابقة والمتطورة وأجناسه ويرتبط هذا النوع بالعلوم الطبيعية خاصة التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الحياة، ويعالج عدة مجالات منها المجال الأوّل: ويشمل إعادة بناء التاريخ التطوّري للنوع الإنساني، ووصف (تفسير) التغيّرات التي كانت السبب في انحراف النوع الإنساني، عن السلسلة التي كان يشترك بها مع صنف الحيوانات الرئيسة، المجال الثاني: يهتمّ بوصف (تفسير) التغيّرات البيولوجية عند الأحياء من الجنس الإنساني. وتمتدّ هذه الأبحاث لتشمل : العلاقة الكامنة بين التركيب البيولوجي من جهة، والثقافة والسلوك من جهة أخرى. المجال الثالث: وهو تخصّص هام في علم الأنثروبولوجيا العضوية، ويبحث في الرئيسات: علاقاتها مع بيئاتها، تطوّرها، سلوكها الجماعي.، ومن أجل إعادة بناء التاريخ التطوّري للإنسان، يعمل علماء الأنثروبولوجيا الطبيعية – أحياناً- ما يعتبره غالبية الأنثروبولوجيين العمل الأكثر سحراً في الأنثربولوجيا العضوية، وهو البحث عن المستحاثات،

ولا سيما تلك التي تتعلّق بالنوع الإنساني، وبأسلافه من الرئيسات التي وجدت من قبله[1].

ب- الأنثروبولوجيا الحضارية (علم الإنسان الثقافي): وتختص بدراسة الحضارة بمعنى طرق وأساليب المعيشة في مجتمع معين مروراً بدراسة تاريخ الإنسان واستقراره وتطور حياته وثقافته، ومن أهم مظاهرها اللغة والملابس والمباني والمعدات، وكذلك يشمل مفهوم الحضارة طبيعة وأنماط العلاقات الاجتماعية والنظم التي تحدد أساليب الحياة، فالحضارة عبارة عن الكل المتكامل للأنماط السلوكية المكتسبة التي يأخذ بها معظم أفراد مجتمع معين، وبالتالي يمكن القول أن علم الآثار هو جزء حيوي هام من علم الإنسان[2]، ويتفرع عن علم الأنثروبولوجيا الحضارية علوم هامة تتصل بشكل مباشر مع علوم الآثار منها:-

- Ethnography (الأنثروبولوجيا الوصفية) وهو علم يبحث في أوصاف المجموعات البشرية وتراثها المادي أي خصوصيات الشعوب كالأخلاق والعادات والأديان.
- Ethnnolgy وهو علم الأعراف البشرية وهو أحد فروع الأنثروبولوجيا الثقافية وتراثها ويختص بالدراسة التحليلية المقارنة والشعوب البدائية القديمة.

جـ -الانثروبولوجيا الاجتماعية: وتتركز الدراساتُ فيها على المُجتمعات البدائية، ومُنذ الحرب العالمية الثانية أخذت تدرس المجتمعات الريفية والحضرية في الدول النامية والمُتقدمة. فتدرس البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنظم الاجتماعية مثل العائلة، والفخذ، والعشيرة، والقرابة، والزواج، والطبقات والطوائف الاجتماعية، والنظم الإقتصادية، كالإنتاج، والتوزيع، والإستهلاك، والمقايضة، والنقود، والنظم السياسية، كالقوانين، والعقوبات، والسلطة والحكومة، والنظم العقائدية، كالسحر والدين. كما تدرس النسق الإيكولوجي، ويهتم فرع الأنثروبولوجيا الاجتماعية بتحليل البناء الاجتماعي للمجتمعات الإنسانية وخاصة المُجتمعات البدائية التي يظهر فيها بوضوح تكامل ووحدة البناء الاجتماعي.

---

(١) دانيال، ص ٨.

(٢) عاصم، ص ١٣-١٥.

٢- علم التاريخ (History): وتعني تحديد الزمن ووصف مجريات الحوادث الماضية، وأول من استخدم هذه الكلمة المؤرخ اليوناني هيرودوت في القرن الخامس قبل الميلاد مشيراً فيها إلى الأحداث الماضية وتسجيلها وتحليلها.

٣- علم الزمن أو علم التسلسل الزمني (Chronology): ويسمى أيضًا المِقاتيّة وهو يقسم إلى إتجاهين علميين:

أ- علم قياس الزمن ويتبع علوم الفيزياء ويسمى كرونوميا.

ب - علم حساب الزمن وهو علم تحديد الأحداث حسب الفترة الزمنية ويتبع علوم التاريخ ويسمى الكرونولوجيا الشاملة تمييزًا عن الكرونولوجيات الخاصة ببعض المواضيع المعينة، كالموسيقى والكيمياء وغيرهما والتي لا تمت بصلة لعلوم التاريخ.

٤- الباليوكلياتولوجيا (Paleoclimatologia): وهو العلم الذي يعيد تشكيل الحالة التي كان عليها المناخ في العصور القديمة استناداً لدراسة السويات الأثرية (Archaeological levels) التي تعود لكل عصر من تلك العصور.

٥- الباليوايدافولوجيا (Paleoedafologia): وهو العلم الذي يعيد تشكيل الحالة التي كانت عليها الأراضي في العصور القديمة استناداً لدراسة السويات الأثرية العائدة لكل عصر من تلك العصور.

٦- علم الكتابة والنقوش: وهو مجموعة علوم مترابطة لدرجة أنها لا يمكن الفصل فيما بينها وتسمى بالإنجليزية عدة تسميات (Paleography) أو (Epigraphy) أو (Papyrolog) وهو العلم الذي يعنى بجمع الكتابات والنقوش على الأحجار والجلود والعملات والبنايات والتماثيل والمصنوعات المختلفة والبردي، وهو يهتم بدراستها لأنها تحتوي على عقود وقوانين ومراسلات وتسجيلات وغيرها من مظاهر الحياة الدينية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية، كما يهتم هذا العلم بدراسة أنماط الخط وأشكال الحروف الهجائية وتطورها ومحاولات تجميل الخطوط المختلفة، وعلم البرديات (Papyrology) هو علم دراسة أوراق البردي والتي كانت تستخدم لتدوين النصوص أو تلك المستخدمة في حفظ المومياء ويندرج هذا العلم بقوة في علم المصريات.

٧- علم آثار النبات Archaeobotany: وهو دراسة المخلفات النباتية في المواقع الأثرية.

٨- علم آثار الحيوان :Archaeozology وهو دراسة المخلفات الحيوانية في المواقع الأثرية وأهمها العظام.

٩- علم الأحياء :(Biology) ويختص بدراسة الكائنات الحية في جميع أشكالها وظواهرها.

١٠- علم الطوبوغرافيا (Topography): وهو العلم المختص بدراسة التوزيع السكاني ووصف الظواهر الطبيعية للبلدان والأماكن من الناحيتين التاريخية واللغوية.

١١- علم الجماجم (Caraniology) أو (Craniometry): ويدرس الجماجم وقياسها وأحجامها وأشكالها وخصائصها الأخرى.

١٢- الجيولوجيا الثقافية (Cultural Geology): وهي دراسة الحقب والطبقات (Stra-ta) وأنواع التربة وقد استخدم رويشل وهيلبوك وغيرهما من العلماء الألمان هذا المصطلح منذ أوائل هذا القرن، بعض العلماء يستبدلون هذا المصطلح بمصطلح الأثنولوجيا (أو دراسة الطبقات الثقافية)، ويربط بعض العلماء هذا العلم بعلم الجغرافيا أيضاً.

١٣- علم دراسة الأنساب (Genaeology)

١٤- الجيومورفولوجيا (Geochemistry): أي الكيمياء الأرضية أو علم التضاريس وهو علم يبحث في التكوين الكيميائي لقشرة الأرض وفي التغيرات الكيميائية الطارئة عليها[1].

١٥- البترولوجيا (Petrologia) والليثولوجيا (Lithology): وهما علمان يختصان بدراسة الصخور وطبيعة تكوينها وبنيتها والمعادن المشكلة لها اعتماداً على التحاليل

---

(١) تركز على دراسة التضاريس الرباعية للأرض حيث تظهر بوضوح آثار العصور الجليدية التي تركت دلائل مختلفة في المناطق التي حصلت فيها من أهمها الركاميات الجليدية أو ما يسمى بالمورينات (Morenes) وهي صخور كان يدفعها الجليد معه أثناء تحركه ويتركها حيث يذوب فتظهر عليها آثار النقل والهرس بسبب ضغط الجليد، كما تظهر أنها غريبة ومنقولة إلى المنطقة التي توجد فيها (محيسن، ص ٣٤).

الفيزيائية والكيميائية.

١٦- علم المسكوكات (Liturgiology): وهو العلم الذي يختص بدراسة النقود ويلقبه البعض بالنميات (Nmismatique) سواء كانت مسكوكات ذهبية كالدنانير أو فضية كالدراهم أو نحاسية كالفلوس ويندرج تحته أيضاً علمان مهمان هما: علم المترولوجيا (Metrology) أي علم دراسة الأوزان (Weights) والمقاييس (Misures) وعلم الأختام (Sigillographia).

١٧- علم الأحياء القديمة (Palaeontology): علم دراسة الكائنات المنقرضة والمتحجرة من حيوان ونبات ومخلفات الإنسان وأشكال الحياة في العصور الجيولوجية القديمة.

١٨- علم الأمراض القديمة (Palaeopathology): أي دراسة أمراض العظام وسوء التغذية وتآكل الأسنان التي تترك آثارها على عظام الإنسان ومنها يمكن دراسة البيئة والحالة التي كان يعيش عليها.

١٩- :Palaeopediology دراسة الحفريات في العصور الجيولوجية.

٢٠- Palaeoserology: دراسة بلازما الدم وفصائله في القبائل البشرية القديمة، وتؤخذ عينات من المومياء والأجسام المحنطة ومنها يمكن دراسة الأمراض بعمل إختبارات لبلازما الدم.

٢١- PalaeoZoology: أي دراسة الحيوانات القديمة ومستحثاتها.

٢٢- Philology: فقه اللغة التاريخي والمقارن، أي دراسة اللغة والنصوص والكلام، وعلى الأخص بوصفها أداة التعبير في الآدب وحقلاً من حقول البحث يلقي ضوءًا على التاريخ الثقافي.

٢٣- Sculpture: أي علم فنون النحت والتشكيل.

٢٤- Study of Symbols: أي علم دراسة الرموز.

٢٥- Fresco-Painting: أي علم دراسة فن الرسم على الجداريات، ويهتم بدراسة فنون الرسم والتصوير القديمة على الجدران الملونة من حيث الطرز والتقنيات ومراحل التطور والموضوعات المصورة وغيرها.

٢٦- Gemmology - Gemology: أي علم الجواهر.

٢٧- Theogony: أي دراسة الأديان وهو علم يدرس المعبودات والآلهة الوثنية ويندرج تحته أيضاً (Liturgics) أي علم دراسة الطقوس الدينية.

٢٨- Architecture: علم الهندسة المعمارية والذي يهتم بالأبنية سواء كانت دينية أو مدنية أو عسكرية كما يهتم بهندسة المدن (Urbanism) من مخططات لهذه المدن وصولاً لجميع المشاكل الحضارية الناتجة عن الحياة البشرية المزدحمة فيها، سواء كان ازدحاماً صغيراً أو كبيراً.

٢٩- علم التصوير بأنواعه: التصوير الشمسي، والتصوير الجوي، التصوير بالأشعة فوق البنفسجية، التصوير بالأشعة السينية، التصوير بالأشعة الكونية.

الفصل الثالث «إدارة العمل الأثري ومنظمة الآثار»

تمهيد:

سنبحث في هذا الفصل كيفية إدارة العمل الأثري بما فيها إدارة منظمة الآثار، وإدارة الآثار تقوم على اربعة عمليات رئيسية هي:

١- التخطيط الأثري.

٢- التنظيم والتنفيذ الأثري.

٣- التوجية والإشراف الأثري.

٤- الرقابة الأثرية.

سأقسم هذه العمليات الرئيسية ثلاث مراحل يناقش التخطيط الأثري والثاني يناقش التنظيم والتنفيذ والتوجيه والثالث يناقش الرقابة.

المبحث الأول : «تخطيط العمل الأثري»

تعريف الموقع الأثري وكيفية اكتشافه:

إن تدمير التراث الثقافي في الحروب العالمية والإقليمية والتدمير الكلي أو الجزئي الناتج عن الكوارث الطبيعية أو العبث البشري منها على سبيل المثال لا الحصر تدمير تماثيل بوذا في وادي باميان في افغانستان عام ٢٠٠١ وتدمير أضرحة أولياء ومساجد في تمبكتو في مالي عام ٢٠١٢ وتدمير أجزاء كبيرة من مدينة تدمر الأثرية السورية في عام ٢٠١٥ وما مثله هذا التدمير من صدمة عالمية والكثير غيره من طمس وتدنيس وإهانة متعمدة لمواقع التراث الثقافي العالمية جعل أمر حماية مواقع التراث الثقافي ملحاً وضروريًا.

بدأت اليونسكو منذ هذه الأحداث الجسيمة المتكررة بالتفكير مليًا في اعتماد سياسات جديدة على نطاق عالمي ونطاق وطني في سبيل حماية المواقع التراثية من التدمير المتعمد، ولعل تدخل الأمم المتحدة والإنتربول والمحكمة الجنائية الدولية أمر أصبح لا بد منه لوضع حد لهذا التدمير وإدانة من يقومون به، وقد تبنى مجلس الأمن بالإجماع القرار رقم ٢٣٤٧ في عام ٢٠١٧ الذي يُدين تدمير التراث الثقافي وخصوصًا في البلاد التي تشهد تصاعد للجماعات الإرهابية المعروف عنها أنها تعادي الفنون والتراث الإنساني.

نشير هنا أيضًا للخراب الذي طال مئات الهياكل في وادي كتمندو في نيبال سنة ٢٠١٥ نتيجة الزلزال العنيف الذي وقع هناك.

إن جهود إعادة بناء المعالم التراثية التي تعرضت للإندثار أو التدمير يعتبر أكبر تحدي يواجه المهندسين والآثاريين والمختصين بهذا المجال وذلك لأن هذه المعالم الأثرية تحتاج لجهود خاصة ومواد وطرق في الترميم والصيانة تختلف بشكل كبير عن عمليات البناء أو إعادة البناء والصيانة للمباني الحديثة (فيما يسمى بالآصالة والتي سيتكرر ذكرها كثيرًا في هذا الكتاب)، وهو أصلاً السبب الرئيسي الذي وضعت لأجله اتفاقية التراث العالمي سنة ١٩٧٢ لتفكيك وإعادة تشييد معبد أبو سنبل في مصر والذي تم بين الأعوام ١٩٦٤- ١٩٦٨.

التعريف:-

الموقع الأثري: «هو مساحة جغرافية محددة أو وحدة أرضية معينة توجد فيها الآثار» ويعرفه الدكتور زيدان كفافي «هو المكان الذي يعثر فيه على مخلفات تدل على نشاطات قام بها الإنسان خلال العصور القديمة، وفي العادة فإنه يتم التعرف على المواقع الأثرية من خلال العثور على مخلفات إنسانية فيها»[1] بينما عرف القانون الأردني رقم ٢١ لسنة ١٩٨٨ وتعديلاته في القانون المعدل رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٤ في المادة الثانية البند الثامن الموقع الأثري بأنه:-

أ- أية منطقة في المملكة أُعتبرت موقعًا تاريخيًا بموجب القوانين السابقة.

ب- أية منطقة أخرى يقرر الوزير أنها تحتوي على أثر أو أنها ذات صلة بأحداث تاريخية هامة على أن يعلن قراره في الجريدة الرسمية.»

سوف يطلع القارئ في هذا الكتاب على عدة تعريفات أخرى للموقع الأثري في عدد من الاتفاقيات والمواثيق الدولية.

وقد يطلق على الموقع الأثري بعد تنظيمه اسم « المحمية الأثرية Archaeological Reserve – Conservation Area» والتي عرفها القانون نفسه بتعديلاته لسنة ٢٠٠٤ في المادة الثانية رقم ١٤ بأنها « مساحة من الأرض تحتوي على معالم أثرية وبقايا بشرية وطبيعية يتم تحديدها والإعلان عنها بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب الوزير المستند إلى توصية المدير العام متضمنًا الأسس والشروط اللآزمة للمحافظة على موجوداتها».

بناءً على التعريف القانوني فإن الموقع الأثري مجموعة من الآثار غير المنقولة والتي عّرفها القانون أيضًا في المادة الثانية الفقرة التاسعة كالتالي:«هي الآثار الثابتة المتصلة بالأرض سواء أكانت مشيدة عليها أو موجودة في باطنها وتشمل ما تحت المياه الداخلية والإقليمية».

تستخدم المنظمات الدولية والإقليمية لقب موقع تراث (ثقافي) بدلاً من كلمة موقع أثري ولذلك أنوه إلى أن استخدام أي من المصطلحين يشير إلى الآخر في هذا الكتاب إلا اذا كان القصد غير ذلك، وتم توضيح ذلك في مكانه.

---

(١) كفافي، ص ٥٥.

تصنيف المواقع الأثرية:-

يّعرف تصنيف المواقع الأثرية على أنه «دراسة الموقع الأثري وتحليله من خلال الظواهر المعمارية واللقى الأثرية وتاريخ الموقع، وربط هذه المعلومات بما يماثلها من مواقع أخرى».

اولاً : التصنيف حسب العمومية والخصوصية:-

١- التصنيف العام والذي يأخذ بالموقع بوضعه الكلي العام كأن نقول مدينة البترا مدينة أثرية نبطية.

٢- تصنيف خاص والذي يقسم الموقع الأثري إلى أجزاء وعناصر مختلفة (Site Elements) فيكون التصنيف هنا أما بشكل عمائري أو بشكل تاريخي أو حسب الأهمية...الخ كأن نصنف العمائر في البترا إلى نبطية ورومانية وبيزنطية وهكذا، أو نصنف العمائر إلى الخزنة ومعبد قصر البنت والدير والكنيسة...الخ، أي تصنيف واحد لكنه متخصص.

٣- التصنيف المختلط والذي يعتمد تعداد أنواع الفئات في الموقع الواحد فالبترا مثلاً موقع أثري تاريخي مهم تعاقبت عليه الحضارات ويقوم المصنف بوضع خارطة أمامه لمدينة البترا ويقسمها إلى أجزاء أو عناصر فعناصر معمارية نبطية تعود لمملكة الانباط وعناصر معمارية رومانية تعود للإحتلال الروماني للبترا وعناصر معمارية بيزنطية تعود للإمبراطورية البيزنطية وعناصر معمارية إسلامية كذلك هناك عناصر تراثية (ليست آثار كونها حديثة العهد) تعود لفترات تأسيس الدولة الأردنية الحديثة، أي بمعنى آخر عدد من التصنيفات معاً.

ثانياً : التصنيف حسب المضمون:-

يعد تصنيف المواقع الأثرية من أهم وأخطر العمليات التي يقوم بها الآثاري وهي تتطلب شخصاً مؤهلاً وذا خبرة ودراية كافية ليس فقط في الآثار بل في الهندسة والتاريخ وغيرها من العلوم، ويمكن تصنيف المواقع من حيث الشكل والمضمون إلى التالي:-

١- **مواقع السكن (Living Sites)**: أي الأماكن التي استوطنها وعاش فيها مجموعات بشرية إما لفترات زمنية طويلة بحيث مارس فيها الإنسان مجموعة متعددة من النشاطات أو عاش فيها فترة زمنية محددة. وتصنف مواقع المستقرات البشرية

حسب هذا النوع إلى:

- مواقع أقامت فيها مجموعة أو مجموعات بشرية استخدمت أدوات وأواني مختلفة الشكل والأنواع، وهذه تعتبر دليلاً على طريقة عيش هذه المجتمعات عامة أو أصحابها ممن أقام في هذه المواقع.

- مواقع تضم اناساً حرفيين أو خبراء في مجالات أخرى قد يكونوا عسكريين أو رجال الدين أو تجاراً ويستدل على هذه الطبقة من المجتمع من خلال دراستنا للقطع الأثرية أو حتى البيوت والبنايات التي يعثر عليها في الموقع.

ترتبط مواقع المستقرات البشرية عادة بمجموعة أخرى من المواقع وبالإتصال بين المجموعات الإنسانية يمكن تغطية بعض الاحتياجات الضرورية للعيش وتبادل المعرفة.

٢- **مواقع الصيد** (Butchering Sites): هي مواقع اصطياد الفرائس وجمع القوت حيث يقوم مجموعة من البشر بمطارة الطرائد وقتلها وعادة ما يقيم هؤلاء عدد من الأيام بجانب هذه الفريسة بعد ذبحها لسلخها وتقطيعها وتجفيف اللحوم لأكلها في أوقات لآحقة، وهذا النموذج من المواقع متعارف عليه خلال مراحل العصور الحجرية وفي مناطق السهول، وتصنف هذه المواقع بأنها مواقع نشاط إنساني واحد.

٣- **مواقع القمامة** (Garbage Sites): يتشكل هذا الموقع بعد أن يقوم مجتمع ما بإلقاء فضلاته في نفس المكان لمدة طويلة من الزمان مما يشكل تراكماً لهذه الفضلات والنفايات، وتعتبر دراسة هذه الأماكن هامة لأن البقايا تعكس طبيعة حياة المجتمع ومدى تقدمه الإقتصادي والتقني.

٤- **المواقع الدينية والإحتفالية** (Shrine Sites- Ceremonial Sites): وقد تكون هذه جزء من مستوطنة بشرية أو خارجها، وتكون بمثابة مستقر لكهنة ورهبان ديانة ما حيث مارسوا شعائرهم الدينية، وتدل الآثار المكتشفة في هذه المواقع على معتقدات وممارسات سكان هذه المواقع خصوصاً أن الكهان في العصور الأولى كانوا لا يقومون فقط بخدمة المعبد والدين بل كانوا أيضاً يؤثرون وبشكل كبير في نشوء الحضارات الأولى في العالم، ومن الأمثلة الشهيرة والنادرة على هذه المواقع الدوائر الحجرية (The Stone Circles) والأنصاب الحجرية (Dolmens).

٥- **مواقع الدفن** (Burial Sites): تمثل مواقع الدفن مواقع غنية بالمعثورات الأثرية وخاصة عند الحضارات التي كانت تؤمن بالحياة بعد الموت كالفراعنة في مصر وغيرها، وتدل هذه المواقع على إيمان مجتمع ما ومدى عنايتهم بالموتى وطقوسهم الجنائزية، ولعل أهم أماكن الدفن بالعالم الأهرامات المصرية وما حولها من قبور ومدافن سقارة والتي دفن فيها الفراعنة وحولهم عدد قليل من أُسرهم وخدامهم مع الكثير من الكنوز، ناهيك عن زخرفة قبورهم بكتابات تمجد الفراعنة وتذكر تواريخ وأحداث مهمة عنهم، ولا تكون القبور دائماً بحجم وأهمية الأهرامات فبعض المجتمعات البشرية دفنت أفرادها بشكل إنفرادي في قبور قليلة الغور أو في كهوف، ومعها مرفقات جنائزية بسيطة مثل الخرز وأدوات الزينة وأوان فخارية وهكذا، ومن خلال تحليل هذه اللقى يمكن تصنيف الموتى حسب مراتبهم الاجتماعية، كما أن دراسة المومياء أو الهياكل العظمية قد تفيدنا في التعرف على عدد السكان والأمراض التي كانت شائعة وصلة القرابة بين الموتى المدفونين في القبر الواحد، ناهيك عن استخدامات الأدوية والمواد الداخلة في التحنيط والدفن وكلها معاً تقود إلى معرفة مدى تنظيم هذا المجتمع وتطوره.

٦- **مواقع الأسواق** (Trading Sites) ومواقع الطرق التجارية (Trade Route): وقد تكون في أماكن متوسطة بين المواقع الأثرية أو قريبة من مدن هامة سابقة أو حتى قريبة من الشواطئ وقد يكون موقع واحد أو مجموعة مواقع، وأهمية هذه المواقع بأنها تدل على التبادل التجاري بين مجموعات بشرية وهي تمتد من العصور الحجرية وتستمر وتتطور فبدأت كتبادلات تجارية بسيطة إلى تبادل بكميات كبيرة من خامات وأدوات حجرية تستخدم للصيد إلى أدوات مصنعة ومواد غذائية أولية ومحاصيل زراعية وحيوانات ثم انتقلت التجارة من المبادلة إلى البيع والشراء بإستخدام الذهب والفضة والمواد النفيسة ثم تطورت إلى نقود مسكوكة، ويستدل من اللقى الأثرية في المرقع أو المواقع على مدى تطور التجارة وأهميتها وعلى نوعية التجار وتجارتهم وهكذا، وتجدر الإشارة هنا بأن دراسة الطرق التجارية ومسارها وتبدلها لاحقًا يفيد في فهم نشوء دول وانهيارها وتبدل ثقافات مجتمعات وأسلوب حياتها.

٧- **المحاجر والمناجم** (Quarry and Mining Sites): عندما تطورت احتياجات الإنسان أخذ يبحث عن مواد خام تناسب تطور احتياجاته وكانت في البداية من

حجارة ثم أصبح يستخدم المعادن المختلفة وغالباً من كان يستخدمها لتصنيع أدواته وأسلحته، والمحاجر والمناجم تكاد تظهر من العصر النحاسي وما بعده وهذه المواقع تقدم لنا فكرة مهمة عن مدى تطور الحضارة التي استخرجت هذه المواد من مواقعها و أساليب التعدين التي استخدمتها.

٨- **مراكز الفنون (Art Sites)**: وهي غالباً تكون جزء لا يتجزء من موقع أثري أكبر أو جزء من المواقع الأثرية المذكورة أعلاه ويقصد بها المناطق التي توجد فيها قطع أثرية منقولة كالتماثيل أو رسومات جدارية أو نقوش أينما وجدت، هذه الفنون تقدم لنا أفكاراً حول تقدم حضارة ما وفنونها ومعتقداتها الدينية وغالباً ما تؤرخ لأحداث دينية أو ملوك أو معارك كما قد تدلنا على أسلوب الحياة والطعام والنشاطات الإنسانية الأخرى، وهذه المناطق تتسلسل من إنسان ما قبل التاريخ إلى الحضارات المتأخرة.

٩- **ملتقطات سطحية** (Surface Scatters): وتشمل غالباً مجموعة قليلة من الأدوات الحجرية المنتشرة فوق سطح الأرض دون أن يكون لها أي ارتباط مع بقايا أثرية (Archaeological Remains) أخرى سواء أكانت عمائرية وغيرها وليس بالضرورة أن يكون وجودها إشارة إلى استيطان دائم في المنطقة بل تدل على أن نشاطاً إنسانياً قد تم في الموقع مع الأخذ بعين الاعتبار الإزاحات التي قد تحدث.

١٠ - **حطام السفن والمواقع الغارقة تحت الماء** (Wrecks and Underwater Sites): وهذا المجال هو أحد أهم فروع علم الآثار ويسمى «الآثار التي تحت الماء - الآثار الغارقة» ومع التقدم في علوم الآثار أصبح هذا العلم قائم بحد ذاته ويتطلب مهارات خاصة والتغلب على صعوبات العمل تحت الماء، ويقدم هذا العلم معلومات قيمة حول أساليب التجارة وتطورها، كما أن بعض المدن الهامة قد أصبحت كلها أو جزء منها في مرحلة ما تحت الماء وهذا العلم يدرس أسباب التغيرات الطبيعية والبيئية التي أدت إلى ذلك.

١١- **التلال الأثرية** (Hells): هي أكثر المواقع الأثرية انتشاراً وغالباً ما تكون استخدمت تلال طبيعية كأساسات لمعابد وقلاع في العصور القديمة أو أنها تكونت نتيجة لإلقاء نفايات وتراكمات فوق بعضها البعض، إلا أن التلال تكونت بفعل

النشاطات الإنسانية وتعاقب الحضارات في سكن هذه المنطقة[1].

ثالثاً : التصنيف حسب الوظيفة:-

يرى بعض العلماء أن تصنيف المواقع يعود للاستعمال والوظيفة التي قام بها الموقع وليس فقط للشكل الخارجي أو بناء على اللقى الأثرية رغم أن هذه اللقى توضح وبالدليل القاطع وظيفة الموقع، وهنا يتم تصنيف وظيفة الموقع كالتالي على سبيل المثال لا الحصر:-

١- وظيفة سكنية: - حسب الشكل العمائري والسكني للبيوت أو المستقرات التي عاش فيها السكان، أو موقع عاشت فيه فصيلة معينة من الحيوانات بدليل وجود مستحثات أو بقايا عظمية لحيوانات انقرضت أو نباتات معينة.

٢- وظيفة عمل:- كأن يكون الموقع سوقاً أو ميناء أو مزرعة حيوانات أو أي من الوظائف التجارية الأخرى.

٣- الوظيفة القانونية:- تصنيف الموقع حسب القانون بمعنى هل هو موقع أثري أو موقع تراثي وهل هو محمية أم لا؟ هل يخضع لتعليمات وتشريعات معينة خاصة أم للقانون العادي العام وهكذا.

٤- وظيفة دينية:- استخدام الموقع لأغراض دينية أو طقوس أو لإرتباطه بأحداث دينية معينة.

يتم التعرف على الموقع الأثري بناء على عدة شواهد:-

شواهد كالاسم أو التقارب في الاسماء، مثل «ميدبا» قديماً «مادبا» حديثًا و «عمون» قديماً و«عمان» حديثًا.

الصدفة في اكتشاف وتحديد الموقع الأثري فعلى سبيل المثال قيام مواطن بحفر أرضه لغاية البناء فيكتشف بقايا موقع أثري كان مطموراً.

الدلائل الخارجية كالآثار الظاهرة للعيان وانتشار كسر الفخار واللقى الأثرية والمظاهر المعمارية والصوانيات.

---

(١) كفافي ص ٥٧- ٦٦.

المصادر المكتوبة في المخطوطات بأنواعها المختلفة والتي تتحدث عن مواقع بعينها مع تحديد أماكنها الجغرافية، أو المصادر المنقولة عن الأجداد والتي تتحدث عن شواهد كانت موجودة بفترة معينة ثم طمرت أو أُزيل أجزاء ظاهرة منها لاحقاً.

المصادر المكتوبة المكتشفة في الموقع نفسه كالنقوش على الجداريات أو اللوحات الفسيفسائية أو غيرها والتي تدل على الموقع نفسه[1].

لا بد أخيراً من أن نشير إلى أن هناك غموض كبير في مقاييس وتصنيف المواقع الأثرية في الوطن العربي وبنسب متفاوتة بين كل قُطر وآخر كنتيجة حتمية لافتقار خطط الدمج بين الموقع الأثري وخطط التنمية والتطوير والتأهيل والصيانة والترميم وتمويلها جميعًا.

خصوصية الموقع وتخطيط العمل الأثري:-

عند الوقوف على وضع الموقع الأثري، فإننا ندرس الأمور التالية:-

أولاً: الأهمية:- بيان أهميته التاريخية والعصر أو العصور الذي يعود إليه الموقع، وهذا يعني أيضًا دراسة أسباب إختيار الموقع أي الأغراض التي بسببها سكن الإنسان هذا الموقع وهي الأسباب التي قد تكون دفعت شعب آخر لاحقًا بإعادة إعمار الموقع، ومن أهم هذه الأسباب توفر مصادر المياه بشكل دائم والأراضي الخصبة والصالحة

---

(١) كانت أم الرصاص (كاسترون ميفعة – Kastron Mefaa) في الأردن مجهولة الموقع، وتحدثت بعض المصادر التاريخية المكتوبة كابن عساكر وابن منظور عن وجودها في أرض البلقاء بينما ذكرت مصادر أخرى أنها قريبة من بصرى، ولم يتم التأكد من أن كاسترون ميفعه نفسها أم الرصاص إلا بعد أن كشفت حفريات مشتركة بين معهد الآباء الفرنسيسكان ودائرة الآثار العامة عن أرضية فسيفسائية جميلة جداً في كنيسة القديس اسطفانوس. تمثل هذه الفسيفساء مدن شرقي وغربي نهر الأردن ومدن تقع شمالي دلتا النيل، وكل مدينة مثلت ببنايات محددة وأول مدينة ممثلة في قائمة المدن شرقي النهر مدينة بحصن وكنائس وبرج وكتب فوقها باليونانية كاسترون ميفعه إشارة للمدينة نفسها، ولم يتم التأكيد على أنها المدينة المذكورة بالمصادر التاريخية المكتوبة إلا عند الكشف عن كنيسة القديس سيرجيوس المحاذية لكنيسة القديس اسطفانوس حيث وجدت كتابة تكريسية للكنيسة على أنها للقديس سيرجيوس أسقف مدينة كاسترون ميفعة.

للزراعة أو استراتيجية الموقع كمرتفع يسهل الدفاع عنه أو قربه من طريق تجاري، كذلك قدسية المكان، أو المناخ الملائم إلى غير ذلك، ويشمل ذلك أيضاً دراسة الأسباب التي دعت سكان هذا الموقع إلى هجرانه لاحقاً مثل انتشار الأوبئة والأمراض والزلازل والبراكين وتغيير المناخ ونضوب المياه والحروب والنزاعات وغيرها[1].

ثانياً: المساحة والملكية:- مساحة الموقع وحدوده وملكية الأرض فهناك مواقع أثرية كبيرة الحجم كالمدن والقرى والقلاع الكبيرة، ومتوسط الحجم كالقصور والكتدرائيات والمزارات، والمواقع الصغيرة كأماكن العبادة والكهوف والقبور، وقبل البدء في الحفرية يجب معرفة ملكية الموقع فإذا كانت حكومية (ميري) فإنه يسهل انتقالها إلى ملكية المنظمة المسؤولة عن الآثار أي تخصيصها لغايات العمل الأثري بتسجيلها كملكية للمنظمة المسؤولة على الآثار، أما إذا كانت خاصة فيجب أن يراعى إبلاغ صاحب الأرض بأنها تحتوي على مواقع أثرية وتطبيق القانون بهذا الشأن، ويفترض أن تكون المواقع الأثرية مواقع ملكية عامة في معظم الأحوال، بمعنى ضرورة استملاك الأراضي التي يوجد فيها آثار، إلا اذا كانت أسباب قاهرة تمنع ملكية منظمة الآثار لهذه الأرض. إن الاستملاك بحد ذاته يجب أن لا يكون جامد في نص القانون بل يجب أن يراعي مصالح الأطراف جميعها.

ينص قانون الآثار الأردني رقم ٢١ لسنة ١٩٨٨ وتعديلاته بالقانون المؤقت رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٢:-

المادة(٤):-

للوزير (وزير السياحة والآثار) بناء على تنسيب المدير (مدير عام دائرة الآثار العامة) وبالتعاون مع دائرة الأراضي والمساحة أن يقرر اسماء وحدود المواقع الأثرية التي يجب تسجيلها في سجل الآثار غير المنقولة بما في ذلك تحديد حقوق الإرتفاق التي تتمتع بها.

(يبلغ هذا القرار إلى جميع الجهات والدوائر المعنية ويؤشر على تلك المواقع الأثرية وتدون حقوق إرتفاقها في سجلات وخرائط دائرة الأراضي والمساحة).

---

(١) كفافي، ص ٥٦و٥٧.

المادة (٥) (بعد التعديل):-

أ- تنحصر في الدولة ملكية الآثار غير المنقولة، ولا يجوز لأية جهة أخرى تملك هذه الآثار بأية وسيلة من وسائل التملك أو دفع حق الدولة في ذلك التملك بالتقادم أو بغيره من الدفوع.

ب- تكون ملكية الآثار المنقولة وحيازتها والتصرف بها خاضعة لأحكام هذا القانون.

ج - يحق للهواة بموافقة الدائرة تمتلك الآثار أو جمعها من خارج المملكة بهدف الإقتناء اذا أجازت ذلك تشريعات بلد المنشأ شريطة تبليغ المراكز الجمركية في الحدود عند إدخالها إلى المملكة لتقوم بدورها بتسليمها إلى الدائرة بواسطة أحد موظفي الجمارك وبحضور صاحب العلاقة لتسجيلها وتوثيقها حسب الأصول القانونية خلال سبعة أيام من تاريخ تسليمها لها[١].

د- ملكية الأرض لا تكسب صاحبها حق تملك الآثار الموجودة على سطحها أو في باطنها أو التصرف بها ولا تخوله التنقيب عن الآثار فيها.

هـ- يجوز استملاك أو شراء أي عقار أو أثر تقتضي مصلحة الدائرة استملاكه أو شراءه.

و- تسجل جميع المواقع الأثرية باسم الخزينة / الآثار، كما تسجل باسمها المواقع الأثرية غير المسجلة لدى الدائرة والتي يتم اكتشافها في اراضي الخزينة أو التي يتم استملاكها أو شراؤها[٢].

ز- لا يجوز إدخال أي أثر منقول إلى المملكة بقصد تصديره سواء برفقة شخص أو عن طريق الترانزيت ما لم يثبت خطيًا أن حيازته لهذا الأثر مشروعة».

---

(١) هذه النقطة من وجهة نظري أعتبرها غير منطقية وصعبة التحقيق.

(٢) العمومية وجمود النص خلق مشكلة لدى دائرة الآثار العامة من حيث استملاك الأراضي التي تحتوي على آثار وتبين أن مساحات شاسعة من الأراضي فيها آثار أكبر وأوسع مما تستطيع الدائرة استملاكه ماليًا وإدارته وظيفيًا أو وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى لدراسة هذه الآثار وتصنيف المهم منها للتنقيب فيها، كما أن عدم توفر مخصصات مالية كافية للاستملاكات جعل المخصصات المالية المتوفرة في الدائرة للاستملاكات تذهب لتسديد غرامات قضايا الاستملاكات وفوائدها فقط، كما خلق مشكلة للدائرة أمام الرأي العام من حيث عدم استملاكها أراض وجد فيها آثار وتم جرف بعضها! هذا النص يجب أن يكون أكثر مرونة ووضوح ولا يسبب مشاكل مالية للدائرة من ناحية ويحافظ على الآثار من ناحية أخرى ولا يعطل مصالح الناس.

ثالثاً: عناصر الجذب السياحي:- طبيعة الموقع والظروف المحيطة به من مناخ وعوامل جذب سياحية (Tourism Attraction) وقربه أو بعده من المدن والخدمات والتسهيلات إلى غير ذلك.

رابعاً: طبوغرافية الأرض:- من حيث أنها جبل أو سهل أو تلال وطبيعة التربة.

خامساً: مشاكل الموقع:- المشاكل التي تعرض لها الموقع قبل الاكتشاف كالسرقات والاعتداءات والعبث المقصود وغير المقصود والتلف وتأثير الظروف المناخية وعوامل البيئة عليه (Environmental Impact).

سادساً: احتياجات الموقع:- دراسة احتياجات الموقع بشكل طارئ (مسح طارئ - حفريات انقاذية) لإنقاذه من هذه المشاكل وإعداد الدراسة النهائية لإجراء عمليات التنقيب المتوقعة (الحفريات الموسمية).

المنهج العلمي في الدراسة الأثرية (تخطيط الدراسة):-

كما سبق وأوضحنا بأن الإدارة علم وفن ومهنة فإن النجاح في الإدارة لأي منظمة بما فيها المواقع الأثرية يعتمد اعتماداً كبيرًا على مهارات الأفراد العاملين فيها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال وضعها في مجموعة من المبادئ الثابتة وغير القابلة للتغيير.

يقوم الإداري بإتخاذ العديد من القرارات المهمة يومياً، كثير من هذه القرارات يجب أن يتم اتخاذها بالسرعة الممكنة ويستطيع الإداري في بعض الاحيان الحصول على جميع المعلومات التي يستند عليها في اتخاذ قراراته وبالتالي تكون قراراته جيدة ونسبة نجاحها مرتفعة، وفي أحيانٍ أُخرى لا يستطيع جمع المعلومات أو التأكد منها ومن صحتها فتنشأ عندها حالة من عدم التأكد بسبب عدم كفاية المعلومات، ويقوم الإداري بإتخاذ قراراته من مجموعة من البدائل المختلفة، وتتلخص مهمة الدراسات والأبحاث في تخفيض حالة عدم التأكد وبالتالي تقليص المخاطرة والأخطاء الناتجة عن اتخاذ القرار.

إن المنهج العلمي أو الطريقة العلمية هي من أفضل الطرق لتقليص المخاطرة الناتجة عن عدم توافر المعلومات الدقيقة حول المشكلة، والمنهج العلمي في دراسة الإدارة هو تطبيق للطريقة العلمية على مشاكل الإدارة ولكن الإدارة تختلف عن العلوم الطبيعية في أنه من الصعب في الإدارة التحكم في جميع الظروف أو المتغيرات التي

تتحكم في مشكلة معينة كما هو الحال في العلوم الطبيعية، فالإدارة تتعامل مع الإنسان الذي يصعب التعرف على سلوكه وأسباب هذا السلوك، لذا فإن التجارب في الإدارة أو غيرها من العلوم الاجتماعية هي أقل علمية من التجارب التي تجرى في العلوم الطبيعية كالكيمياء والفيزياء وغيرها.

ومع هذا فإن الباحثين قد صمموا العديد من أساليب ومفاهيم البحث العلمي التي تقلص حالة عدم التأكد وتؤدي إلى الوصول إلى نتائج مقبولة تساعد الإداري في اتخاذ قراراته بموضوعية تسمى « الدراسة العلمية» أو «البحث العلمي».

إن اتباع الأصول العلمية في الدراسة والبحث يؤدي إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة ولكن المغالاة في البحث العلمي قد يترتب عليها تكاليف أكثر من الفوائد الناتجة عنه، ولذا فإن الطريقة المثلى هي في تحقيق نوع من التوازن بين تكلفة البحث وقيمة البحث وتصميم البحث بحيث يكون مردوده العلمي والمادي أعلى من تكلفته.

وهناك عشرة خطوات للبحث والدراسة العلمية هي:-

١- تعريف الوضع.

٢- تحديد الاحتياجات من المعلومات.

٣- وضع أهداف البحث.

٤- اختيار نوع الدراسة.

٥- تصميم طريقة جمع المعلومات.

٦- تطوير خطة التحليل.

٧- جمع المعلومات.

٨- التحليل.

٩- الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

١٠- إعداد التقرير.

تعريف الوضع أو المرحلة: إن أهم مرحلة من مراحل البحث هي تحديد الوضع المراد دراسته وتعريفه، إلا أن غالبية واضعي الخطط لا يقومون بإعطاء الوقت الكافي لهذه الخطوة، فقليل منهم يفكرون في الوضع المراد دراسته ويمنحون هذه المرحلة وقتاً كافياً وخصوصاً اذا كانت هناك مشكلة أو مشاكل متعددة ومتشابكة وذلك لأن

واضعي الخطط لا يريدون حلولا مستعجلة، ومن الأسباب التي أدت إلى عدم الاهتمام بهذه الخطوة هو اعتقاد الكثيرين بأن الوضع المكتوب هو الوضع المراد دراسته فقط وقد أدى ذلك إلى عدم جدوى العديد من الدراسات بالإضافة إلى فشلها لاحقاً، فمثلاً إجراء دراسة ووضع خطة للحفرية، فالحفرية تتطلب وجود خرائط للمنطقة وتحديد الموقع وتعريفه وزيارته والكشف المبدئي عليه وإجراء مسح وتحديد التوقعات إلى أي عصر أو عصور يعود...الخ وتحتاج الخطة لدراسة معمقة من حيث الكثير من الأمور العلمية والإدارية والمالية والفنية.

تحديد الاحتياجات من المعلومات: أي ماذا نريد من معلومات، فبعد القيام بتعريف الوضع الحقيقي وتحديده نتبع الخطوة التالية وهي تحديد نوع المعلومات التي نحتاجها والتي تعتبر ملائمة ومفيدة لتحديد الوضع، وتعتبر قائمة المعلومات التي نحتاجها في هذه المرحلة هي نقطة البدء في عملية البحث عن المعلومات والتي تساعد كذلك في تحديد الأهداف التفصيلية للدراسة ويمكن بشكل عام القول بأن عملية البحث عن المعلومات تعتبر امتداداً لمرحلة التعريف، فمثلا نحتاج أن نجمع معلومات عامة عن العصر أو العصور الذي تعود اليها المنطقة أو الموقع الأثري من خلال تاريخ الشعب الذي استوطن الموقع ومن خلال الكتب العلمية والتاريخية وكتب السير وأيضا من الدراسات السابقة أو الزيارات الأولية التي تمت على المنطقة.

وضع أهداف البحث والدراسة: من الأمور الأساسية في الدراسات والأبحاث أن تكون الأهداف محددة ودقيقة، ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا عن الدراسات والأبحاث هي غموض الأهداف أو عموميتها وعدم دقتها أو عدم واقعيتها، ولذا من أهم شروط الدراسات والأبحاث الناجحة أن تكون ذات معنى وأن تكون الأهداف دقيقة منطقية مفهومة وقابلة للإنجاز وقابلة للقياس ليتم مقارنتها والتأكد من نجاح المهمة.

اختيار نوع البحث والدراسة: إن اختيار نوع الدراسة أو البحث يعتمد اعتماداً كبيراً على أهداف البحث أو الدراسة، وكذلك فهي تعتمد على أمور أخرى منها توافر المعلومات، الميزانية المخصصة، الوقت والخبرة لدى مستعمل الدراسة وفي بعض الأحوال فإن الدراسة قد يتم اجراؤها في عدة مراحل ومواسم وذلك اعتماداً على

الأهداف المحددة مسبقاً.

تصميم طريقة جمع المعلومات: أو بمعنى آخر تصميم طريقة العمل التي تؤدي إلى جمع المعلومات. إنها الطريقة التي تمدنا بمعلومات كثيرة يمكن وضعها في قائمة ومن ثم تحديد ما نحتاجه من معلومات وتصنيفها.

خطة التحليل: قبل عملية جمع المعلومات يجب إعداد خطة للتحليل وذلك لأن معظم مشاريع الأبحاث تجري في وقت محدود جداً ولذا يجب عدم إضاعة الوقت في التفكير بالخطة اللازمة للتحليل.

جمع المعلومات: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات بالطريقة التي تم تصميمها مسبقاً.

تحليل المعلومات وتفسيرها: بناء على خطة التحليل التي جرى اعدادها مسبقاً فان المعلومات يجرى تصنيفها وترتيبها للوصول إلى النتائج باستخدام الحاسوب من خلال برامج الإدخال المصممة لهذه الأمور أو يدوياً في سجلات منظمة لهذه الأمور.

الاستنتاجات و التوصيات: وهي الأمور التي كشف عنها تحليل المعلومات.

كتابة التقرير: بعد الإنتهاء من الدراسة يتم كتابة التقرير النهائي، وفي التقرير النهائي يفصل البنود السابقة الذكر لتوضح أن التقرير تم وفق أُسس علمية.

المبحث الثاني: «التنظيم والتوجيه الأثري»

سنتعرف في هذا المبحث على طريقين في التنظيم الأثري:

١- خطوات تنظيم التنقيبات الأثرية في الموقع.

٢- خطوات العمل في التنقيبات.

ثم سندرس لاحقاً التنظيم في منظمة الآثار.

تعريف التنظيم، في اللغة هو من المصدر نَظَّم والجمع تنظيمات، وتنظيم العمل هو ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقًا معينًا، والتنظيمات الإدارية هي الاجراءات التي يتخذها المسؤولين لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها، كما يستخدم مصطلح التنظيم في الحياة بعدة أوجه مثل (تنظيم النسل) و (التنظيم السياسي) و (التنظيم الحراري) و (التنظيم الاجتماعي) و (تنظيم الإبرة) و (تنظيم الشِعر) ويرتبط بمفهوم التنظيم كلمة «المنظمة» والتي عرّفتها وشرحتها في الفصل الأول، والتنظيم إما رسمي تحكمه قوانين وأنظمة وتعليمات وسياسات أو اتفاقيات ومواثيق محددة من الجهات العليا ذات الإختصاص أو قد يكون تنظيم غير رسمي لا رابط قانوني يجمع بين أفرادها لكن أهداف أو مصلح أو اتفاق شفهي أو ضمني هو ما يجمع بين مجموعة من الأفراد.

إن التنظيم بمعناه العام يحتل جانباً مهماً وكبيراً من أي عملية إدارية، فالإدارة الناجحة تقوم على التنظيم الجيد والرشيد، أي تكوين الأجهزة المتخصصة واختيار الأفراد المؤهلين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتحديد المهام والأهداف لكل مستوى وظيفي وتحديد طبيعة العلاقات الوظيفية وترتيب وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وتربط العملية التنظيمية أيضاً بين مختلف وظائف المنشأة أي شؤون الموظفين والمالية والسكرتاريا مع الأجهزة الفنية الخاصة بالمنشأة، وكل منظمة أو منشأة مهما كانت طبيعة عملها أو أهدافها تحتاج إلى تنظيم إداري حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين بصورة تحقق العدالة والانضباطية. أهم وظيفة للتنظيم الإداري هو وضع وتحديد هيكل تنظيمي مرن ومستقر وديناميكي ومتخصص الهدف منه تحديد الوظائف ومسؤولياتها وصلاحياتها وتحديد السلطات والأعمال والواجبات، كما يوضح هذا الهيكل العلاقات والمستويات

الإدارية وخطوط الإتصال وهو ما يسمى بتفاعلات العنصر الإنساني داخل هذا الهيكل التنظيمي.

التنظيم أيضاً وظيفة تنفيذية بمعنى أنها تأتي بعد عملية أو مرحلة التخطيط وليس قبلها، والتنظيم السليم هو التنظيم المنفذ للخطط الموضوعة بكل كفاءة.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف مُصطلح تنظيم الموقع الأثري بأنه « الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود العاملين المسؤولين عن العمل الأثري في الموقع وتنسيق هذه الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المتمثلة بحماية الآثار والمحافظة عليها وإدارتها وتقديمها بأفضل طريقه للجمهور» ويتطلب هذا:

١- تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

٢- تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات.

٣- تحديد الإمكانات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.

٤- توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

خطوات تنظيم التنقيبات الأثرية في الموقع:-

تعريف «التنقيب الأثري»:- التنقيب من نقب وهي كلمة تعني لغوياً البحث عن الأشياء، والمنقب بالكسر والتخفيف: الرجل العالم بالأشياء، الكثير البَحْث عنها، والتَّنْقِيب عليها أَي ما كان إلا نقاباً. قال أَبو عبيد: النِّقابُ هو الرجل العَلاَّمة؛ وقال غيره: هو الرَّجُل العالمُ بالأَشياء، المُبَحِّث عنها، الفَطِنُ الشَّديدُ الدُّخُول فيها؛ وقال أحد علماء اللغة العربية: فنَقِّبُوا أي طَوِّفُوا وفَتِّشُوا؛ والنَّقْبُ: أي الثَّقْبُ في أَيِّ شيءٍ كان، ويستخدم البعض كلمة حفر بدل التنقيب لتشير لإزاحة التراب أو إخراجه بهدف الوصول إلى ما تحت سطح الأرض. والتنقيب الأثري علمياً هو «البحث عن المخلفات العتيقة من خلال تطبيق الوسائل العلمية الدقيقة في البحث عن الآثار». أما قانونياً فيعّرفه القانون الأردني المختص في البند رقم ٨ بالمادة رقم ٢ « هو القيام بأعمال الحفر والسبر والتحري التي تستهدف العثور على آثار منقولة أو غير منقولة ولا يعتبر اكتشاف الآثار والعثور عليها مصادفة تنقيبًا».

تقسم التنقيبات الأثرية إلى قسمين:

تنقيبات الهواة واللصوص وهي تنقيبات غير مشروعة ومدمرة للآثار لكونها تهتم بالقطع الثمينة فقط، وأُشير هنا إلى أن قيمة القطع الأثرية واللقى عند لصوص الآثار تنبع من قناعة «ما يسهل حمله ويمكن بيعه ويرتفع سعره».

التنقيبات العلمية الفنية وهي تنقيبات مشروعة ورسمية ومرخص لها لكنها مدمرة بنفس الوقت ولكنها تختلف عن تنقيبات الهواة واللصوص بأنها تهتم بالكشف العلمي عن المدنيات المندثرة، والربط بينها وبين المدنيات المعاصرة ودراستها وتحليلها وتربية جيل جديد علمي من المنقبين عن الآثار والوصول لتطوير الموقع الأثري إلى مرحلة تقديمه للزوار كموقع جذب سياحي (Attraction)[1]. والتنقيب العلمي يهتم بكافة أنواع اللقى الأثرية وما حول القطع أيضًا، كما يهتم بكل مخرجات الحفر بغض النظر عن قيمتها المادية.

وسبق أن أوضحت بأن التنقيب الأثري المنظم نوعين:-

١- الحفريات الموسمية أي تلك الحفريات التي يتم إنجازها بناءً على خطة سابقة ويكون الهدف منها الاجابة على تساؤلات معينة.

٢- الحفريات الإنقاذية والتي تتم بشكل مفاجئ وتحمل صفة الإستعجال[2].

وأهم وظيفة للمنظمة القائمة على الآثار وظيفة التنقيب عن الآثار بالإضافة لوظائف حماية الآثار والمحافظة عليها وإجراء الدراسات العلمية عليها، وقد كانت النظرة القديمة للتنقيب تقوم على الحصول على الآثار الثمينة أو المتحفية منها مما يوصل مكتشفها إلى الشهرة وتحصيل الثروة، إلا أن اهتمام الناس وتطلعهم إلى ما وراء المجهول جعل الاهتمام ينتقل تدريجياً إلى قصة هذه الآثار وكشف اسراره فأخذ التنقيب ينتقل من هدف الكشف عن القطع المهمة إلى هدفين:

الأول: استخلاص الآثار ورسمها وتصويرها وتسجيل أوصافها وأوضاعها والمحافظة عليها وترميمها (Restoration) ويشمل ذلك أبسط المكتشفات بما فيها الكسر الفخارية.

---

(١) توفيق، ص ٢٢و٢٣.

(٢) كفافي، ص ٨٦.

ثانياً: استخدام هذه الآثار عن طريق إستقرائها واستنباط الحقائق التاريخية منها في إلقاء الضوء على الحضارة البشرية خلال عهودها المنصرمة، وصولاً لمعرفة الجوانب المختلفة لتاريخ الإنسان ونشاطاته[1].

إنّ الطريقة العلمية للحفر تقوم على النظرية التي تقول أن القيمة التاريخية (Historic Value) لأي شي أثري تتوقف ليس على طبيعة هذا الشي الذي تم العثور عليه فحسب بل على قرائنه، الأمر الذي لا يمكن ملاحظته واكتشافه إلا على أساس التنقيب العلمي. إنَّ هدف الإنسان العادي الذي يبحث عن الآثار هو بالطبع الحصول على شي له قيمة فنية (Artistic Value) أو تجارية (Economic Value)، ولا شك أن اهتمامه بالشي الذي يجده يقف عند ذلك الحد لا يتعداه، أما عالم الآثار فإنه يحاول أن يعرف كل صغيرة أو كبيرة عن ذلك الشئ، والعثور عليه ليس عنده غاية بل وسيلة لجمع المعلومات، وهو يقيس قيمة ذلك الشئ بالمعلومات التي يقدمها له (Outstand-ing Culturl Value) وعليه فأهمية المخلفات الأثرية هي أنها تلقي الضوء على تاريخ أُناس مثلنا وعلى حضارة لها صلة بحضارتنا، وبالتالي فإن التنقيب عند عالم الآثار يعني الملاحظة والتسجيل العلمي الدقيق لكل شيء يعثر عليه (وصفاً ورسماً وتصويراً)[2] ثم استنباط المعلومات والحقائق، بالتالي يستطيع أن يحدد إلى أي من العهود التاريخية ترجع تلك المخلفات، واذا لم يستطع الوصول لنتيجة فإن تسجيله الدقيق لقرائن الأحوال يعطي الفرصة للذين يأتون من بعده ويحاولون إيجاد المعلومات التي لم يتحصل عليها هو حين وجد تلك المخلفات، كما أن الطريقة العلمية تمد اللذين يأتون لاحقًا بمعلوماتٍ قيّمة فيما يتعلق ببعض المشاكل التي لم تخطر على بال المنقب عند عثوره على المخلفات، بمعنى أن التنقيب العلمي يّمكن من جمع المخلفات بطريقة تساهم في حل مشكلات الغد، وفي هذا السياق فلا بد للآثاري – قدر المستطاع– الإبقاء على التحفة المكتشفة في

---

(١) عاصم،ص ٨٤.

(٢) يشير الدكتور عاصم محمد رزق في كتابه إلى أن هذه المرحلة والتي يسميها مرحلة العلم والاحاطة يجب أن تقوم على الوصف الموضوعي وليس الوصف التفسيري أي وصف الظواهر دون التغلغل في معناها وهو يأتي في المرحلة الأولى ومن ثم يأتي الوصف التفسيري لاحقاً (ص ٤٩).

حالة جيدة، وهو أمر يفرض عليه أن يبذل كل جهده في ترميم الآثار بعد كشفها حتى تكون في حالة تسمح بنقلها من منطقة الحفر إلى المكان الذي ستحفظ فيه، ولذلك كان الحفاظ (Conservation - Protection) على المكتشفات الأثرية سواء كانت آثار غير منقولة أو منقولة أمراً هاماً [1].

أولا: تحديد الأهداف والاستراتيجيات ووضع الخطط: ويشمل ذلك النقاط التالية:-

١- تحديد متطلبات التنقيب وأهدافه.

٢-تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عملية التنقيب وتحدد هذه المدة حسب الخطة الموضوعة والمتوقع خلالها تنفيذ متطلبات التنقيب.

٣-تحديد الفريق الأثري القائم على عملية التنقيب ووضعه في هيكل تنظيمي مدروس وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية وتحديد المهام والوظائف والأعمال، ويعتمد حجم هذا الفريق على حجم الموقع والخطط الموضوعة بما فيها الميزانية وكذلك على الأفكار الخاصة بتنظيم الموقع لاحقًا، إذ أن بعض أعضاء فرق العمل في التنقيب الأثري قد يستخدمون لاحقاً في الموقع الأثري عند تجهيزه سياحيًا بشكل دائم أو لفترة بسيطة، نظراً لقدراتهم ومعرفتهم الميدانية بالموقع.

٤-تحديد احتياجات التنقيب الأثري ولوازمه من معدات وأجهزة وآليات وقرطاسية ومواد.

٥-تحديد الميزانية المالية اللازمة للمشروع والتي تشمل كافة التكاليف المتعلقة بالحفرية إبتداءً من تكاليف شراء المواد اللازمة للتنقيب، رواتب ومياومات الموظفين، التجهيزات الخاصة بالموقع من خيم وبناء مؤقت وتسيج للموقع، وغيرها على أن يشمل ذلك تكاليف النشر العلمي والدراسات، ويجب تقدير هذه التكاليف بشكل منطقي صحيح وذلك لكي نضمن الاستمرار بالمشروع دون أي مشاكل أما المشاكل المالية التي قد يجب على المقدّر المالي أخذها بعين الاعتبار فهي:-

---

(١) عاصم، ص ٤٨.

- تعطل الحفرية بسبب نقص الأموال أو نفاذها (عدم توفر المخصصات المالية الكافية).

- زيادة التقدير عن المطلوب فعليًا مما يعني تعطيل أموال كان يمكن استخدامها في مشاريع أخرى.

- سوء استخدام الأموال من جهة الصرف ونفاذها قبل نهاية المشروع.

- رفض الصرف بسبب البيروقراطية أو البخل أو خلل إداري مما يعطل تزويد المشروع باحتياجاته وبالتالي نهاية مدة المشروع دون تنفيذ الكثير من الأهداف والخطط.

وهنا لا بد من التنويه بأنه في حالة الحفريات الإنقاذية غير المبرمجة قد لا يمكن تحديد الميزانية المطلوبة بشكل دقيق إلا أنه يمكن الجزم بأن الحفريات الموسمية المنتظمة تكون غالباً أكبر حجماً نسبياً قارنة بالحفريات الإنقاذية أو الإستكشافية، ولكن لا بد من وضع تقديرات مالية منطقية قدر المستطاع للحفريات الإنقاذية حتى لا تتعطل أو تتوقف قبل موعدها.

أخذ الإحتياطيات الأمنية وشروط السلامة العامة للفريق والمجتمع المحلي القريبين من الموقع والمتمثلة في:-

- الاعتداءات المقصودة على الموقع كالحفر غير الشرعي من لصوص الآثار.

- الاعتداءات غير المقصودة كحالات استخدام آليات ثقيلة كالجرافة في أثناء العمل الأثري.

- الأخطار الخاصة بالحفرية مثل خطورة الإنهيارات للآبار والمغاور والقشرة الأرضية الضعيفة في المواقع الأثرية أو تلك التي تقع ضمن المرتفعات الشاهقة أو المنحدرات أو ضمن مناطق خطرة.

واذا كان فريق العمل أجنبيًا أو مختلطاً فيجب أن يشمل هذا البند الحصول على تصريح أمني من قبل الجهات الأمنية المختصة إن تطلب الأمر ذلك حسب الأصول والتصاريح الأمنية يجب أن تتضمن اسماء الفريق الذي سيعمل في الموقع وجنسهم وجنسياتهم ووظائفهم وشهاداتهم وخبراتهم وكافة المعلومات الضرورية الأخرى ويتم

ذلك بعد موافقة منظمة الآثار على عملهم[1]، كما وتشمل هذه النقطة تسيّج المنطقة وإحاطتها بحرم مناسب من حيث المساحة ومنع الدخول إليها إلا بموافقة مدير المشروع.

ثانياً: دراسة المشاكل المتوقعة وأسبابها وكيفية حلها وقد تتعلق هذه المشاكل في الموقع نفسه أو في كيفية التنفيذ.

ثالثا: تنفيذ الخطط من خلال التنقيب العلمي للآثار أي التطبيقات العملية في الموقع الأثري والتي تشمل إتخاذ القرارات والتي لا تؤخذ من فراغ بل نتيجة للمعلومات التي تم تحصيلها من عملية تحليل المعلومات وتقيمها بشكل جيد.

وينص قانون الآثار الأردني السابق ذكره في المواد ١٦- ٢١ وتعديلاته العملية التنظيمية لعملية التنقيب عن الآثار في المملكة الأردنية الهاشمية.

المادة ١٦:-

أ- للدائرة وحدها الحق في القيام بأعمال التنقيب عن الآثار في المملكة ولها بموافقة الوزير أن تسمح للمؤسسات والهيئات والجمعيات العلمية والبعثات الأثرية بالتنقيب عن الآثار بترخيص خاص وفقًا لأحكام هذا القانون وذلك بعد التأكد من مقدرتها وكفاءتها على أن يجري التنقيب وفقا للشروط التي يحددها المدير.

ب- مع مراعاة أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة يحظر على أي شخص طبيعي أو معنوي التنقيب عن الآثار في أي مكان في المملكة حتى ولو كان مملوكاً له.

المادة ١٧:

أ- للدائرة أو الجهة المرخص لها بأعمال التنقيب أن تقوم به في أملاك الدولة وغيرها من الأملاك على أن تعاد إلى حالتها الطبيعية التي كانت عليها قبل التنقيب وتلتزم الجهة بالتعويض على أصحاب الأملاك عما يلحقهم من أضرار نتيجة لأعمال التنقيب وتكون الدائرة ضامنة للتعويض وكفيلة بدفعه.

---

(١) من الأمور الإدارية المهمة أن تنشأ المنظمة التي تدير الآثار قاعدة بيانات للخبراء والآثاريين الذين عملوا في الميدان أو في الدراسات والنشر وذلك للعودة إليها في الأوقات المناسبة، وقد يتم وضع (block) على اسماء محددة لأسباب علمية أو غيرها أو وضع قائمة سوداء لبعض هؤلاء، فالتصريح الداخلي يأتي قبل التصريح الأمني.

ب- يتم تقدير التعويض المنصوص عليه في الفقرة السابقة من هذه المادة من قبل لجنة يشكلها الوزير بناءً على تنسيب المدير من ثلاثة مختصين أحدهم من القطاع الخاص.

المادة ١٨:

على الجهات المرخص لها بالتنقيب عن الآثار في المملكة والهيئات والبعثات التي توفدها تلك الجهات أن تتقيد بتعليمات التنقيب التي يصدرها الوزير وتقوم بأعمالها وفقاً للترتيبات وتلتزم بالاجراءات المنصوص عليها في تلك التعليمات.

المادة ١٩:

أ- اذا خالفت الجهة المرخص لها بالتنقيب أو هيئة التنقيب الموفدة من قبلها التعليمات الصادرة بمقتضى أحكام هذا القانون فللدائرة بالإضافة إلى الاجراءات المنصوص عليها فيه أن توقف أعمال التنقيب فوراً حتى تزال المخالفة وللوزير بتنسيب من المدير أن يلغي الترخيص.

ب- للوزير بتنسيب من المدير أن يوقف أعمال التنقيب إذا رأى سلامة البعثة المنقبة أو مقتضيات الأمن تتطلب ذلك.

المادة ٢٠:

إذا لم يباشر بأعمال التنقيب خلال سنة من تاريخ منح الترخيص أو توقف خلال موسمين في سنتين متتاليتين دون عذر فللوزير بناءً على تنسيب من المدير أن يلغي الترخيص وله أن يمنح ترخيصاً بالتنقيب في المنطقة نفسها لأية جهة أخرى دون أن يترتب على ذلك أية حقوق للجهة الأولى التي الغي ترخيصها.

المادة ٢١:

أ- تعتبر ملكاً للدولة جميع الآثار التي يتم العثور عليها أثناء أي أعمال تقوم بها أي جهة أو شخص في المملكة.

ب- كما تعتبر ملكا للدولة جميع الآثار التي يتم العثور عليها أثناء أعمال التنقيب التي تقوم بها أي جهة مرخصة في المملكة ويجوز بقرار من الوزير بناءً على تنسيب المدير منح تلك الجهة بعض الآثار المنقولة التي عثرت عليها اذا كان لها ما يماثلها من الآثار المكتشفة[1].

---

(١) أحد أخطر المواد في قانون الآثار الأردني المعمول به.

رابعاً: المتابعة والتدقيق والإشراف أثناء عملية التنقيب، وهو حق حصري لمن يملكون الخبرات أكبر وكذلك هو حق حصري لمنظمة الآثار الوطنية إذا كان التنقيب يتم من قبل بعثة أجنبية أو مختلطة.

خامساً: الرقابة على كافة أعمال المشروع والمقارنة بين الخطط الموضوعة وكيفية التنفيذ وما تم تحقيقه والمعوقات والمشاكل والسلبيات التي حدثت أثناء المشروع وأسبابها والتغذية العكسية (Feedback)، أي وضع ما سبق بعين الاعتبار بحيث يتم تعديل الخطط المستقبلية لمنع وقوع المعوقات وتفاديها قدر المستطاع، كما تشمل عملية الرقابة وضع نظام رقابة فني فعال للموقع لحمايته ومتابعة وضعه دورياً.

أُشير هنا إلى أنني ذكرت في الهيكل التنظيمي المقترح لمنظمة الآثار بضرورة وجود فرع أو قسم أو إدارة في وحدة الرقابة الداخلية يسمى «قسم الرقابة الفنية» يشغله أحد موظفي المنظمة ويهدف بعملية الرقابة الفنية التأكد من مطابقة التنفيذ مع الخطط الموضوعة وإجراء أعمال القياس المناسبة للتأكد من التنفيذ السليم.

هذا التركيب المنطقي من المعلومات التي يتم جمعها ثم تحليلها وتقيَمها من خلال الحقائق المؤثرة في الموقع الأثري تسمى «خطة إدارة الموقع الأثري» وبدون هذه الخطة لا يمكن المرور بعملية إتخاذ القرارات بشكل سليم. بالتالي وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف إدارة المواقع الأثرية بأنها «العمليات المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جميع الخطوات والأنشطة اللازمة للتنقيب عن الآثار في موقع ما وحمايتها والمحافظة عليها وتسويق الموقع سياحياً».

إن عملية التخطيط لإدارة الموقع الأثري تمنح الفرص التالية:-

١- خلق أرضية واحدة ورؤية مشتركة بين الباحثين والمهتمين حول الموقع.

٢- ربط ومشاركة جميع أطراف الاهتمام في الموقع بما فيهم المجتمع المحلي في عمليات تبادل للأفكار والخبرات.

٣- إمكانية تقييم ومراجعة المعلومات دورياً حول الموقع.

خطوات العمل الأثري[1]:-

يمر العمل الأثري في الموقع بمراحل تسمى تطبيقات العمل الأثري في الموقع والتي يمكن تقسيمها كالتالي:-

١- اكتشاف الموقع:- بعد أن يتم اكتشاف الموقع الأثري بالصدفة أو بعلم مسبق تجري أول عملية على الموقع وهي الدراسة الأولية للموقع الأثري وهي عملية تسبق المسح الأثري بخطوة، ويصعب فهم حضارة ما في موقع أثري دون أن نعرف الوسط الجغرافي الذي نشأت فيه، وتطوراته ، وما هي الكيفية التي استفادت فيها هذه الحضارة من المعطيات الجغرافية في ذلك الموقع وكيف تحكم هذا الوسط بحياة سكانه، فعلم الآثار الحديث يقول بعدم دراسة الموقع الأثري منفرداً بذاته، بل من اللازم فهمه ضمن الإطار الجغرافي الأوسع المحيط به، وضرورة دراسته ضمن نطاق المنطقة الواسعة التي يتواجد فيها، أي أن مهمة علم الآثار يجب أن لا تقتصر على عمليات الوصف فحسب بل يجب أن تتعدى ذلك لتشمل عمليات الشرح أيضاً (قصة المكان)[2]، ولذلك فإن من أهم متطلبات بعثة التنقيب قبل البدء في أي عملية تنقيب لموقع أثري أن يدرس المكان، ودراسة المكان لا تقوم فقط على المراجع الكتابية التاريخية والخرائط[3] حول حضارة ما بل يتعدى ذلك زيارة المكان والاطلاع عليه وتصويره قبل أي عملية تنقيب مخطط لها، والمقصود بالزيارة والإطلاع ليس فقط المكان الذي تتواجد فيه الآثار بل المكان الواسع فيبدأ الآثاري بزيارة المناطق البعيدة أي المكان الكبير المحيط عن الموقع والتي من أعلاها أو أطرافها يستطيع أن ينظر للموقع الأثري أي المكان الصغير، وأن

---

(١) محيسن، ص ٩٠-٩٦.

(٢) غالان، ص ٣١-٤٠.

(٣) من الضروري جداً أن يكون مرفقاً مع الخرائط العادية للباحث مخططاً للموقع ككل، واذا لم يتوفر هذا المخطط فعلى الباحث إعداد مخطط أولي للموقع بمقياس كبير نسبياً، مع وجود اشارة واضحة تدل على إتجاه الشمال لتحديد الإتجاهات في الموقع، ويفضل أن يقوم مختص بالطوبوغرافيا برسم هذا المخطط ويمكن أن يضع بالتعاون مع الباحث الأثري فوق الرسم أماكن اكتشاف العناصر المهمة (بقايا الابنية والمخلفات الثقافية والمادية) التي وجدت أثناء عملية المسح حتى يتمكن الفريق الأثري لاحقاً من الوصول إلى رؤية شاملة للموقع وتحديد أماكن الحفر والتنقيب.

يحاول أن يربط المكان الكبير بالمكان الصغير ثم يقوم بتضيق المساحة التي يزورها إلى أن يصل للمكان الصغير (Ground Zero). في هذه الزيارة يجب أن يطرح الآثاري الأسئلة التالية:-

١- لماذا اختار الأسبقون المكان الواسع لتشكيل حضارتهم وسكنهم وقضاء حياتهم فيها؟ ويجب أن يضع مجموعة من الفرضيات التي قد يستنتجها من هذا المكان الواسع.

٢- لماذا اختار هؤلاء المكان الأوسط لبناء مجموعة من الأبنية قد تكون بيوت أو أسواق...الخ؟ ويجب أن يضع مجموعة من الفرضيات التي قد يستنتجها من هذا المكان الأوسط.

٣- لماذا اختار هؤلاء المكان الصغير في وسط المكان الواسع لبناء بناية معينة كدار عبادة كبيرة، قلعة، قصر....الخ؟ ويجب أن يضع مجموعة من الفرضيات التي قد يستنتجها من هذا المكان الصغير.

وعلى الآثاري أن يقوم بطرح هذه الأسئلة ليس فقط على نفسه بل يجب أن يطرحها على سكان المكان الواسع ككل مروراً بالمكان الأوسط وانتهاءً بالمكان الصغير، وأن يركز بأسئلته على كبار السن فيسألهم عن نمط حياتهم وعاداتهم وتقاليدهم وبذلك يستطيع الوصول إلى بعض المعلومات القيمة التي قد تساعده في الربط بين الجيل القديم في الموقع مع الأجيال المندثرة والأجداد خصوصاً أن هؤلاء قد يستطيعوا من خلال ذاكرتهم التعرف على آثار معينة أو مواقع شاهدوها في صغرهم لكنها قد تكون اندثرت أو انطمرت أو هدمت لسبب ما، كما قد يستطيع هؤلاء بذاكرتهم البعيدة معرفة الموقع قبل وصول الزحف العمراني له فيقدموا معلومات مثلاً عن نباتات الموقع والتربة والحرف السابقة وطرق المواصلات القديمة وخصوصاً الطرق الترابية أو الجسور القديمة أو الآبار وغير ذلك. إن تلك المعلومات التي يقدمها سكان المنطقة خصوصاً المسنين منهم لا تقدم فقط ربطاً بالماضي بل هي سرد لتراثيات مرتبطة بالآثار وبالقديم، وتصلح لتكون نواة لقصة المكان وقد تقدم أجوبة لفرضيات معينة، ويجب أن تكون الفرضيات التي وضعها الآثاري تقوم بعضها على مرجعيات سابقة من كتب تاريخية أو زيارات قام بها رحالة سابقون أو من خلال حفريات سابقة قام بها آخرون للمكان إن

كان تم في الموقع أعمال علمية، وأن تشمل ذلك جمع معلومات كافية عن الموقع جغرافياً وجيولوجياً ومناخياً وكل ما يمكن أن يستفاد منه، وذلك لوضع قواعد وفرضيات ومعطيات أولية ومقارنتها لاحقاً بما يكتشفه في الموقع من آثار منقولة وغير منقولة بما يؤيد فرضياته أو يناقضها.

يجب أن تشمل دراسة المكان بالنسبة للآثاري دراسة للموارد الطبيعية التي تظهر في المنطقة وذلك لربط المكان بهذا المورد، واذا ما كانت حضارة هذا المكان قد استخدمت هذا المورد الطبيعي سواء في التصنيع أو في التجارة أو في الحرف اليدوية والفائدة التي عادت على هذا المجتمع منها، كذلك دراسة كيميائية التربة لمعرفة المادة الأولية لتصنيع الفخار ومقارنته بدراسة الكسر الفخارية في المكان لأن هذا يقود لمعرفة اذا ما كان هناك تجارة فخار بين هذا المكان ومكان آخر، فالفخار المتواجد في المكان يسمى بالفخار المحلي أما اذا وجد فخار يتميز بتركيبة طينية مختلفة فيكون فخار مستورد، وهذا يؤكد وجود اتصالات تجارية بين سكان المكان وحضارة معينة الذي بدوره يقود لمعرفة مدى تطور الحضارة في مرحلة معينة، كما أن دراسة النفايات الأثرية المعدنية التي تتواجد على سطح الموقع يعطينا دلالة على وجود نشاطات تعدينية من نوع ما واستثمار هذا المعدن كالزجاج أو الحديد أو البرونز أو الخشب...الخ، وقد يؤدي هذا إلى دراسة وجود أفران تعدينية في المكان والبحث عنها وأسباب وجودها وإستثمار هذا المعدن دون سواه ليشكل نواة لدراسة استخدامات هذه المعادن سواء لأمور حربية أو تجارية، مع العلم أن الأفران تحتاج لكميات هائلة من الأخشاب بما يعادل غابات كثيفة فهذا يؤدي إلى دراسة الثروة الخشبية في المكان أو استيراد الأخشاب من مكان آخر وهذا يؤدي لإستنتاج عن أن هذه الحضارة كانت تتعامل بالتجارة في الاخشاب في مقابل تبادل معين، ووجود الأخشاب قد يؤدي إلى دراسة طرق وسبل نقلها سواء على ظهور الدواب أو من خلال إلقائها في الأنهار والجداول لتصل لمكان مصب هذه الأنهر أو من خلال نقلها بحراً، كما قد يؤدي هذا لدراسة المكان زراعياً وهذا يؤدي لدراسة إمكانية إيجاد مخازن للحبوب أو طواحين أو آثار معاصر للعنب والزيتون، وهذا بدوره لدراسة خصوبة التربة ومصادر المياه، وهل كانت هذه المحاصيل تكفي محلياً أو أنها كانت تزيد عن احتياجات السكان فتنقل براً أو بحراً من خلال مرافئ معينة إلى أماكن

أخرى واذا كان هناك ميناء لنقل هذه البضائع فمؤكد ستكون هناك آثار مغمورة تحت المياه وثروة سمكية يتم استغلالها، والنقل على الدواب يقود لدراسة الثروة الحيوانية ونوعها وسبل استغلالها في المكان، كما قد يقود لتتبع المسار التجاري البري ودراسة مخططه ونوع أرضية المسار ترابية أو حجرية أو غيرها والدواب التي كانت تسير عليه ومخلفاتها، ودراسة الدواب تؤدي لدراسة الغطاء النباتي.

هذه المشاهدات التي توضع على شكل فرضيات واكتشافات ونظريات ويرافقها تحاليل علمية ومخبرية يستطيع الباحث الآثاري جمعها في كتيب أو خطة العمل قبل وأثناء عملية الدراسة الأولية ثم أن عملية المسح الأثري قد تقود لوضع تاريخ افتراضي للمكان وعلى الباحث الأثري مقارنة هذا التاريخ الافتراضي مع الآثار المكتشفة لاحقاً ومع ما هو مسجل بالفعل في كتب التاريخ، وقد تقود الآثار المكتشفة أثناء عملية التنقيبات الموسمية إلى مجموعة من التساؤلات الأخرى التي هي نفسها بحاجة إلى إجابات واضحة ودقيقة من أهمها: الكيفية التي كانت تقوم عليها تلك المجتمعات البشرية التي سكنت المكان؟ وكيفية تجاوبها مع الإمكانيات التي قدمتها الأرض؟ وكيفية تعاملها مع الصعوبات التي فرضتها عليها طبيعة المنطقة؟ بالتالي من الأمور التي يتوجب على الآثاري معرفتها هي ماهية الموارد وكيفية استخدامها؟ والأهداف التي استخدمت من أجلها؟ وهل لهذه الأهداف تأثير على تاريخ المجتمع بمجموعه؟ أيضاً معرفة الشكل الاجتماعي، والبنية الإقتصادية، والأنظمة السياسية، الإيديولوجية، والدينية...الخ»[1]. فيتوجب على الباحث أن يرتب معلوماته التي حصل عليها بشكل دقيق وخاصة حول الوسط الجغرافي للموقع الأثري وبطريقة تسمح له بإمكانية دمجها بمجموعها في دراسة عامة حول الموقع.

نلاحظ هذا الكم الهائل من الاسئلة والافتراضات التي متى وضعت فهي تساعد الآثاري في عملية التخطيط وكذلك في عملية التقييم الأولى للمكان.

---

(١) غالان، ص ٥٠.

يمكن تقسيم المعلومات أعلاه على الشكل التالي[1]:-

١- معلومات حول علم الجيومورفولوجيا (Geomorphology) أي علم دراسة الأرض وتضاريسها.

٢- معلومات حول علم البترولوجيا (Petrology) أي علم دراسة بنية الصخور والمعادن اعتماداً على التحاليل الفيزيائية والكيميائية.

٣- معلومات حول علم الباليوكليماتولوجيا (Paleoclimatology) أي إعادة الحالة التي كان عليها المناخ في العصور القديمة استناداً لدراسة السويات الأثرية التي تعود لكل عصر من تلك العصور.

٤- معلومات حول علم الباليوايدفولوجيا (أي اعادة الحالة التي كانت عليها الأرض في العصور القديمة).

٥-معلومات حول علم (Paleoethnobotany or Archaeobotany) وهو دراسة المخلفات النباتية في المواقع الأثرية.

٦- معلومات حول علم (Zooarchaeology or Archaeozology) وهو دراسة المخلفات الحيوانية في المواقع الأثرية وأهمها العظام.

كما يمكن للباحث وضع المعلومات الأخرى التي بين يديه في مجموعة ودراستها كلها والربط بينها وصولاً إلى نظريات وفرضيات حول الموقع تمكنه من خلال المسح الأثري للموقع لاحقاً من التركيز على أماكن محددة في المكان الصغير لبدء التنقيب الأثري.

٢- المسح الأثري:- الخطوة الثانية في الموقع هي مسح الموقع وهي عملية جرد وبحث كامل على سطح الموقع التي يمكن أن تظهر فيه مخلفات أثرية من أي نوع كان «ويعتبر المسح الأثري أقل تهديماً وتخريباً للموقع الأثري، والهدف منه جمع معلومات أولية عن الآثار المنقولة الموجودة على السطح والآثار غير المنقولة الظاهرة للعيان أي لا يحدث في هذه المرحلة أي نوع من الحفر، واذا كانت عملية الدراسة في خطوتها الأولى هي عملية بحث مكتبي في معظمها في الكتب والمراجع والخرائط ودراسة المكان من

---

(١) غالان، ص ٥٢.

حيث الأبعاد الجغرافية والمكانية والسكانية فإن المسح يتطلب من الباحث الخروج للميدان وفحص سطح الأرض بدقة لأن هذا الأمر يقوده لمعلومات أكثر دقة وتفصيل من المرحلة الأولى ولعل هذه المعلومات تقوده للتنقيب في مكان وليس في غيره، بعض علماء الآثار يرون أن المسح الأثري هو دراسة أولية فلا يفصلون بين عملية اكتشاف الموقع وعملية المسح الأثري، إلا أن علماء آخرين يرون أن اكتشاف الموقع ودراسته مرحلة قد تأخذ وقتاً وتتوقف، يليها عملية مسح للموقع في مرحلة لاحقة، والاصح هو أن لكل موقع ولكل عالم أسلوبه وطريق عمل تختلف عن غيره، ويعتبر المسح الأثري أهم آلية لتحديد الموقع الأثري، ويهدف المسح الأثري إلى تشكيل قاعدة بيانات كاملة وواضحة عن المواقع الأثرية والتي يمكن استخدامها كأداة تخطيط مستقبلية، والمسح الأثري يعنى بتحديد المواقع الأثرية والمساعدة في الكشف عن المواقع الأثرية المهددة بالتوسع العمراني وتلك المواقع البعيدة عنها، ويقسم المسح الأثري إلى نوعين:-

* **المسح العادي:** حيث يتم التقاط الآثار المتواجدة على السطح كالأدوات الحجرية والكسر الفخارية ونقوش وتدرس بشكل أولي بهدف التعرف على خصائصها وزمانها ومكانتها العلمية، ويجري هذا النوع من المسح قبل التنقيب الموسمي المنتظم لأول مرة في موقع بكر، ولا يعني إجراء المسح العادي أنه سيلحقه فوراً تنقيب.

* **المسح الإضطراري:** فقد يتهدد بعض المناطق أخطار محددة كإنشاء طرق معبدة أو إمتداد عمراني أو إنشاء سدود، وبهذه الحالة ونظراً لكون المكان المقصود بالمسح غير معروف أو غير مكتشف بعد، يلجأ الباحث للمسح السطحي للموقع لمعرفة أن كان هناك آثار سطحية تشير لوجود آثار تحت الأرض، ويستدل عليها الباحث بنفس الطريقة السابقة أي وجود كسر فخارية أو أدوات حجرية أو نقوش، وبناءً على هذا النوع من المسح يحدد إن كان هناك نية للتنقيب لاستخراج اللقى ودراسة الموقع ونقل المهم منها لمكان أكثر أمان أو حتى منع الإنشاءات اذا كان الموقع غير قابل للنقل أو فريد أو ذو أهمية تاريخية وأثرية بالغة، وبكل الأحوال يجب أن يوقع صاحب الإنشاء والمتعهد بالتنفيذ على تعهد خطي بوقف العمل فوراً إذا ما وجد آثار، هذا اذا ما اعطي ترخيص بالبناء أو استخدام الجرفات والآليات الثقيلة للحفر.

والمسوحات الأثرية إما أرضية أو جوية[١] وهناك مسوحات غير أثرية كالمسوحات الجيولوجية[٢].

أما أسباب المسح فسببين هما:-

١- اذا كان هناك رغبة بإجراء دراسة تاريخية عامة عن منطقة لا نعرف عنها إلا القليل من المعلومات.

٢- إنجاز دراسة لفترة محددة في إقليم متسع إلى حد ما[٣].

وفي الحالتين على الباحث أن يسجل كل ما يمكنه أن يصادفه، وتسجيل المكان الذي وجد فيه، ويفضل أن يستعين الباحث بأسلوب البحث الجنائي[٤] في هذه العملية من حيث أن يحمل معه كاميرا وعدة من فرشاة وأدوات ترقيم وأكياس بلاستيكية فعندما يجد كسرة فخارية في منطقة ما لا يحاول أن يلتقطها فوراً بل أن يقوم بتصويرها بموقعها[٥] وأن يضع حولها اداة ترقيم تشير لرقم القطعة ومن ثم أن يضعها في الكيس ويسجل على الكيس رقمها ورقم الصورة كما يسجل على الخارطة التي بيده رقم القطعة في الموقع المناسب من الخارطة حيث وجدها[٦]، وتتزايد صعوبة عملية المسح عادة وتتناقص درجة الدقة كلما كانت مساحة الأرض كبيرة ولكن المهم في مثل هذه الحالة هو تحديد المحيط الجغرافي الذي تطورت فيه ثقافة من الثقافات، ويفضل ولكن ليس إلزاماً أن نعرف جيداً قبل القيام بعملية المسح جميع الأعمال الأثرية المنفذة في المنطقة،

---

(١) تحدثنا عن دور الأقمار الصناعية والتقنيات الحديثة في مجال الفضاء في دراسة المسح بأنواعه.

(٢) كفافي، ص٦٩.

(٣) غالان، ص ٦٠.

(٤) رأي شخصي.

(٥) مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات الإزاحة.

(٦) تأخذ بعين الاعتبار الازاحة للكسر واللقى الأثرية عن موقعها طبيعياً بسبب الزلازل أو حركة الأرض أو مرور الزمن أو لأسباب غير طبيعية كعبث الإنسان والحيوان بالأرض لانه قد تكون المواد المبعثرة على سطح الموقع قد انتقلت لسبب أو آخر إلى مسافات بعيدة عن موقعها ، علماً ان أسلوب البحث المذكور اعلاه « البحث الجنائي» غير موجود أو مستخدم لدى الكثير من الآثاريين لكنه معروف لدى عدد كبير من علماء الآثار الغربيين.

أو مقارنة النتائج الأولية التي تحصل عليها مع معرفة الثقافات كافة التي كانت قد مرت فوق تلك المنطقة (يفترض أن يحددها الباحث الأثري في المرحلة الأولى أي مرحلة اكتشاف الموقع)، على الرغم من أن الحدود المكانية لهذه الثقافات قد تكون أوسع من تلك الأجزاء من المنطقة التي وقع عليها إختيار الدراسة، وبعد الإنتهاء من عملية المسح الأثري ومراجعة الملاحظات التي تمكن الباحث من جمعها والآثار التي التقطها والإختبارات التي أجراها عليها والمعلومات التي سجلها يستطيع الباحث إعداد خرائط تفصيلية للموقع يحدد فيها المناطق المهمة أو النموذجية للحفر من الموقع ككل، ولا توجد وثائق محددة أو مستندات معينة بذاتها قد يستخدمها الباحث بالعموم لتسجيل المعلومات الخاصة بعملية المسح لكن يمكن أن يستعين الباحث بالإضافة لما ذكرناه سابقاً من عدة وكاميرا وخرائط من بطاقات تعريفية يحتوي على بيانات يفرغ فيها المعلومات التي حصل عليها من الموقع وقد تكون هذه البيانات أولية لكنها ليست بالضرورة بيانات يعتمد عليها كلياً.

إحدى أهم الاسئلة التي قد تطرح مسبقًا هي ماذا يمكن أن نكتشف على السطح؟ إنَّ المواد التي قد نكتشفها على سطح الموقع تعبر بالضرورة عن المواد الموجودة تحت التراب، ولكن العكس ليس صحيح، فغالباً ما يحتويه الموقع المطمور يكون أكثر وأهم من ما هو متوفر على سطح الموقع، ومن أهم ما قد يكتشفه الباحث أثناء المسح:-

* الكسر الفخارية، والتي قد تقدم للباحث فكرة عن تاريخ الموقع أو على الأقل آخر من سكن هذا الموقع.
* النقوش على الحجارة الظاهرة للعيان واحياناً تكون مثبته بجدار معظمه تحت التراب.
* المسكوكات وهي بالأغلب صعب العثور عليها على السطح.
* تماثيل أو أعمدة وتيجان أو معالم معمارية والتي أيضاً تكون معظمها تحت التراب وما فوق السطح يكون عادة أقل مساحة وحجم مما هو تحت التراب.

من الضروري جداً عند عملية المسح وكما سبق وذكرنا ذلك أن يتم تسجيل كل ما وجد فوق التراب وتصويره لأن حركة وشكل المواد التي نجدها فوق السطح تتغير بإستمرار بعكس ما نجد تحت التراب، ويعتبر المسح الجيوفيزيائي مفيد جداً من أجل الحصول على معلومات حول المواقع الأثرية المدفونة على أعماق كبيرة جداً، والتي لا

يظهر منها فوق السطح أية إشارة تدل على وجودها[1].

٣- السبر الإختباري:- وهي عملية حفر اختبارية في مواقع مختارة بهدف تحديد مراكز النشاط الأساسي والتأكد من توافق الطبقات الأثرية قي باطنه مع المواد الموجودة على سطحه، والهدف من هذه العملية هو الوصول إلى الأرض البكر التي حصلت عليها الإقامة الأولى للإنسان أي اختراق كل الطبقات الأثرية المتراكمة عبر الزمن، لذلك تختلف أعماق الحفر حسب سماكة هذه الطبقات فهناك مواقع تقتصر الإقامة فيها على طبقة (Stratum) واحدة لا تتجاوز سماكتها عدة سنتمترات بينما توجد أماكن اخرى وبخاصة المغاور والتلال تجمعت فيها الآثار فوق بعضها بسماكة عشرات الأمتار[2]، وهذه العملية تظهر لنا مراحل سكن الجماعات البشرية وصفاتها في مختلف العصور ولها أهمية كبيرة في تحديد زمن تتابع التوضعات الأثرية المتراكمة وعلاقتها مع التشكيلات الجيولوجية وهو ما يسمى بالستراتغرافيا (Stratigraphy) أي علم الطبقات والكرونولوجيا (Chronology) أي علم التاريخ، اللذين تعتبران أهم أركان علم الآثار الحديث، وعلى ضوء نتائج السبر يتوسع الباحث في كشف الطبقات المنشودة التي تأكد وجودها، علما بأن نتائج هذا السبر محدود المساحة قد تكون أحياناً مضللة لا تعكس حقيقة ما هو تحت الأرض، وخاصة في المناطق التي لم يصلها الحفر، ولكن التجارب الميدانية أشارت إلى أن الحفر اذا غطى ما نسبته ٣٪ من مساحة الموقع الأثري الإجمالية فإنها تكون كافية لإعطاء فكرة صحيحة عنه.

٤- التنقيب المنظم:- وهي المرحلة التالية والأهم لكنها ليست إلا واحدة من بين مجموعة من الخطوات الكثيرة التي تؤلف البحث الأثري الكامل، ويعتبر هذا الجزء هو الأكثر خطورة في عملية البحث لأنه قد يدمر[3] الشاهد أو أجزاء منه وبالتأكيد يدمر

---

(١) غالان، ص ٩٢.

(٢) «ان الغالبية العظمى من المواقع توجد فيها طبقات أثرية مع طبقات من الأتربة، ومواد رسوبية تتوضع كل طبقة منها فوق الأخرى، وتندمج مع البقايا المعمارية للمواد، فالاستراتيغرافيا هي التي تشكل القاعدة الأساسية لأية دراسة للمحتوى الداخلي للموقع، بدون الاستراتيغرافيا يتعذر علينا فهم ماهية هذه الأماكن وتطورها» (غالان، ص ٩٣).

(٣) بعض القطع تكون قد تأقلمت مع محيطها والرطوبة والمواد المعدنية والحرارة المحيطة بها ولكن

ما حوله ويهدمه، أي بمعنى آخر تغيير الوضع ولكنه يحاول قدر المستطاع الإحتفاظ بالحالة الأساسية للشاهد سواءً كان مبنى أو جزء منه أو لقى أثرية والتي قد تتأثر بسبب تعرضها للهواء والعوامل الجوية الأخرى بعد أن كانت تحتفظ بوضعها وتأقلمت عليه على مر السنين[1]، فالحفر المنظم هو تدمير قانوني للموقع بهدف دراسته (الحد الأدنى من التدمير) أما الحفر غير المنظم الذي يقوم به لصوص الآثار فهو تدمير كلي للموقع وغير قانوني وغير مرخص به للموقع بهدف الحصول على لقى أثرية قيمة بهدف بيعها ويندرج تحت جريمة الكسب غير المشروع. ويختلف التنقيب المنظم حسب المناطق وطبيعتها ووسائل المنقبين، ففي مواقع ما قبل التاريخ على سبيل المثال يمتاز التنقيب بالدقة العالية والتأني الشديد، وهو يبدأ بالمسح الطبوغرافي بهدف تثبيت الموقع ضمن إطاره الجغرافي العام في المنطقة الواسعة التي يقوم فيها وتبيان حدوده وتعيين خطوطٍ للتسوية والإرتفاعات ثم تقسيمه إلى شبكة من المربعات تتراوح أبعادها حسب حالة الموقع، ويمكن عند الحاجة أن يقسم المربع الواحد إلى عدة أجزاء أصغر، بعد ذلك يبدأ التنقيب العلمي وهو نزع منظم للطبقات[2] إنطلاقًا من الأعلى إلى الأسفل وبشكل أفقي وعلى سماكات بسيطة تختلف حسب المكان وغزارة المكتشفات وطبيعتها التي تفرض في بعض الأحيان استخدام أدوات دقيقة تشبه أجهزة طبيب الأسنان، ولا بد من

عند ازاحة وتغيير هذه الظروف من حولها تتفتت أو تتفكك أو تتحلل كالالواح الطينية التي تحمل نقوشاً أو رسوماً ما أن تتعرض للهواء وأشعة الشمس بعد اخراجها من موقعها تتفكك وتتفتت ولا يمكن إعادة تصليحها أو ترميمها، أيضاً بعض المومياءات التي احتفظت بوضعها دون تغيير بسبب تأقلمها مع القبر المغلق الموضوعه فيه بمجرد فتح القبر أو تعرض المومياء للهواء والعوامل الخارجية قد تتعرض كلياً أو جزئياً للتلف أو الخراب أو التفتت مما يصعب دراستها لاحقاً.

(١) يشدد ميثاق منظمة ايكوموس من أجل حماية التراث الأثري وإدارتها لعام ١٩٩٠ على مبدأ عدم ترك التراث الأثري مكشوفاً بالتنقيب وعرضة للتلف اذا لم تكن الاعتمادات المالية متاحة لدفع تكاليف الصيانة والإدارة بعد التنقيب.

(٢) « ان الموقع الأثري منجم يمتلئ بالمعلومات التي تنتظر من يستفيد منها، ولكن إذا أردنا استخراج هذه المعلومات علينا أن نتبع طريقة ستؤدي إلى اقتلاع صفحات الكتاب بل تدمير محتوياته» (غالان، ص ٨٥).

التأني الشديد والإنتباه المستمر ورصد كل أثر وكل ظاهرة مهما كانت ضئيلة وتوثيقها حسب الأصول وبدقة، دون أي إهمال، لأن قيمتها العلمية والتاريخية قد تكون كبيرة، وغالبًا ما تكون مناطق السكن ذات عدة طبقات أثرية أو جيولوجية لذلك يجب التمكن من تحديدها بشكل صحيح وملاحظة كل تغيير قد يدل على إنتهاء طبقة وبدء أخرى حتى لا تختلط المراحل وتضيع الحدود بينها من أجل أن يتمكن الآثاري من الربط بين المعطيات الأثرية والجيولوجية، كما ينبغي الإنتباه إلى البقايا المستحاثية النباتية أو الحيوانية أو الهياكل العظمية للإنسان ونقلها بعناية تمهيداً لإخضاعها للأعمال المخبرية اللاّحقة، وبإختصار يجب متابعة كل مراحل عملية التنقيب بدقة وتوثيق نتائجها بالصور والمخططات والشروح اللاّزمة مع أخذ العينات المطلوبة، لأن أي تقصير في التنفيذ الميداني سوف يؤدي إلى نتائج خاطئة وغير علمية.

ولا بد أن أشدد على ما ذكرته سابقاً بضرورة وجود خريطة طبوغرافية للمكان فلا يمكن البدء بالحفر في أي موقع أثري دون أن يكون هناك خريطة طبوغرافية للمكان، ننقل من خلالها المظهر الطبيعي للموقع كما كان في حالته البكر، قدر الاستطاعة، فحفر أية حفرة ومن أي نوع كان في الموقع، يعد تعديلاً على هذا الموقع أو تغيراً في شكله وظروفه، ومن هنا فإن دراسة أي موقع تتطلب أن يتضمن فريق العمل طبوغرافياً محترفاً ومؤهلاً ليقوم بوضع خريطة للموقع وبذلك سيتمكن الباحث من القيام بتحديد أماكن القطاعات التي سيعمل فيها بشكل دقيق[1]. كذلك لا بد للآثاري الصادق والأمين والعلمي من أن يأخذ بكافة الآراء والاتجاهات الفكرية التاريخية لفهم طبيعة الموقع وربطها بكافة المتغيرات التي حدثت في الموقع عبر العصور سواءً التي أحدثها الإنسان أو التي أحدثتها الطبيعة، فبالتالي على الباحث أن يبحث وبشكل دقيق عن سبب أو أسباب هذه التغيرات وما احدثته بالفعل في الموقع من هدم أو تدمير أو تشويه ليتمكن الباحث من إتخاذ اجراءات مهمة تتعلق بعملية مواصلة أعماله، كذلك يجب على الباحث دراسة المخلفات في فترة المسح بعناية شديدة ليتجنب نسب المخلفات لغير

---

(١) غالان، ص ٨٧.

أماكنها في فترة التنقيب أو نسبها لفترة غير فترتها الحقيقية[1].

مبادئ ومراحل التنقيب الأثري:-

هناك مجموعة من المبادئ الهامة والاعتبارات الضرورية التي لا بد من توفرها لعالم الآثار قبل الشروع في تنقيباته وتنحصر هذه المبادئ بصفة عامة فيما يلي:-

المرحلة الأولى ما قبل التنقيب وهو ما شرحناه سابقاً بإكتشاف الموقع ودراسته وثم المسح.

المرحلة الثانية التنقيب وما يتبعه وتشمل الحفريات بشكل علمي وما يرافقه من الوصول للأرض البكر والتسجيل والتفسير كذلك شرحناها في سياق هذا الفصل.

ويلخص أحد علماء الآثار ذلك بالمراحل الستة التالية:

١- التجربة والخبرة.

٢- دراسة الموقع جيدًا.

٣- العمل بنظام الطبقات.

٤- الوصول للأرض البكر.

٥- الاهتمام بالتسجيل.

٦- التفسير والإستنباط[2].

والتنقيب الأثري عملية بالغة الأهمية وهو علم وفن بالوقت نفسه، وتختلف طرق التنقيب وتقنياته حسب طبيعة الموقع وعصره والهدف المطلوب تحقيقه والإمكانيات المتاحة للفريق الأثري.

أما تنظيم العمل فيحتم تقسيم موقع الحفرية ومساحته وشكله الخارجي ووضعه، وهذا التقسيم يراعي الدراسة التي أُجريت على الموقع مسبقاً فيحدد منطقتين للعمل هما:

---

(١) ضو، ص ٧٩-٨٣.

(٢) عاصم، ص ٨٦.

المنطقة الأولى: منطقة الحفرية حيث تجري أعمال التنقيب نفسها، وهي أفضل منطقة للحفر يتوقعها مدير الحفرية بناء على الدراسات.

المنطقة الثانية: منطقة الإدارة (إدارة بعثة التنقيب)، وهي المنطقة التي يتم فيها تسير الأعمال اليومية للبعثة وتنفيذ خططها وأيضًا يتم في هذه المنطقة تبويب اللقى الأثرية ومعالجتها الأولية، وهي منطقة قريبة ومحاذية أو ملاصقة للمنطقة الأولى، ولا يخلو هذا التقسيم في إنجاز العمل من بعض الجوانب السلبية القليلة مقابل إيجابيات كثيرة، لأن مراحل التنقيب نفسها تشترط نمطًا معينًا من العمل في الموقع الأثري وتشكيل بعثة التنقيب نفسها، وما زالت العادة المتبعة في حالة إجراء حفريات كبيرة في أوروبا إقامة «شبكة» هندسية محددة المقاييس تشمل كامل أرض الحفريات تمكن المنقبين من وضع المنطلقات الأساسية الأولى لأخذ قياسات مواقع اللقى والمكتشفات الأثرية الأخرى في أماكن الحفريات، تتألف هذه الشبكة من مجموعة مربعات تجمع فيما بينها إحداثية واحدة، وكل من هذه المربعات مقسم إلى مساحات – بقع- ولذا لا بد من إتباع أسلوب شبيه بهذا الأسلوب عندما يرخص لبعثة تنقيب بإجراء حفريات أثرية في موقع أثري، وللبعض اعتراضات على هذا الأسلوب خصوصًا في المساحات الشاسعة ولكن الواقع أن إجراء أية حفريات غير منظمة لن تخرج نتائجها العلمية الدقيقة عن إطار الأخبار الأثرية في الصحف، لذلك لا بد من تقسيم الموقع الأثري إلى بقع وتكتفي البعثة المعنية بالتنقيب في عدد منها وتحديدها على المخطط الطوبوغرافي بالقياس إلى مواقع البقع الأخرى التي سينقب فيها في المستقبل أو التي نقب فيها سابقًا من قبل بعثات أخرى، ولا بد هنا من التأكيد على أنه في داخل الشبكة القياسية عدد من البقع المحددة بأوتاد حديدية يجب أن تظل قائمة طوال مراحل عمليات التنقيب، كعلامات دائمة للإسترشاد بها. واستناداً عليها وعلى تحديد أمكنتها يستطيع المنقب متى شاء وبسرعة قياس جميع نقاط الزوايا المطلوبة، لجميع البقع وتحديدها بشكل دقيق. قد يبدو أسلوب التنقيب بناءً على البقع جامدا في ظاهره، ولكن على الآثاري أن يكون بمقدوره في بداية كل مرحلة من أعمال التنقيب إختيار مساحة من الحفرية، تعادل في حجمها المساحة التقريبية لحدود الأثر الذي يأمل باكتشافه ويجب التنقيب عنه، ويستطيع المنقب في هذه الحالة، استناداً إلى مساحة التنقيب التي حددت في البداية، التوسع المجدي لها

وعندها يتمكن من الكشف عن الموقع الأثري وما يحتويه من اللقى الأثرية التي يعتقد بوجودها في الموقع ولكن يجب تحاشي ملاحقة الموقع الأثري بحيث تخرج عمليات التنقيب عن أسسها التنظيمية الدقيقة. ويبدو هذا الأسلوب لأول وهلة إيجابيًا في نتائجه السريعة، ولكن يجب ألا يستخدم إلا في مواقع ذات طبقة واحدة أو طبقات محدودة العدد أو في تلك المواقع الأثرية التي يركز المنقب فيها حفرياته عن عمد للكشف عن الطبقة العليا، أما بالنسبة لتلك التلال والمدن الأثرية ذات الطبقات العديدة فإن هذا الأسلوب المحدود في التنقيب الأثري يفقد كل إيجابياته عند الوصول على أبعد تقدير إلى التالية عمقًا، اذ يمكن وهذا هو المرجح، أن يكون تركيب البناء أو طبيعة السكن في الطبقة الجديدة تختلف جذريًا عن تركيب الطبقة السابقة وعندها تفقد حدود الحفرية المثبته بين المساحات كل معنى لوجودها، واذا كان المنقب قد اختار منطقة ذات سطح متعرج وعلى صلة قوية بمباني الطبقة العليا، هكذا عليه الحفاظ بصورة تامة على هذه الحدود حتى عند بلوغه أعماقًا كبيرة، وبذلك لم يعد هناك فرق أساسي بين هذا الأسلوب وأسلوب التنقيب البقعي وهنا لا يمكن بطبيعة الحال الإستفادة من إيجابيات هذه الطريقة، أما السلبية المترتبة عن التنقيب بأسلوب البقع المثبتة الحدود فتظهر على الغالب عندما يريد المنقب التعرف بشكل تام على أبنية تمتد بعض أجزائها خارج حدود المساحة المحددة للتنقيب حيث لا يمكنه خلال موسم واحد أو موسمين الكشف عنها بشكل كامل، ولكن يمكن تخطي هذه العقبة باتباع أي أسلوب آخر من أساليب التنقيب، إذ كلما توغلنا عمقا في التنقيب في مكان الحفرية في أي شكل كان تحت مستوى السطح العام للمنطقة، تلاً كانت أم مدينة أثرية ظاهرة المعالم تصبح حدود حروف مساقط الحفريات أكثر إعاقة للعمل، ولا شك أن الشروط الطبقية للأرض نفسها هي التي تفرض ذلك[1].

(١) توفيق، ص ٢٩-٣٤.

وظائف المنظمة القائمة على الآثار:-

وجب على المنظمة القائمة على إدارة الآثار أن تتحمل المسؤوليات والوظائف والمهام التالية:

١. تنفيذ وتطبيق السياسة العامة للدولة في المجال الأثري والتي تكون عادة جزء لا يتجزأ من سياسات الدولة عامة، بما فيها تنفيذ سياسات الدولة فيما يتعلق بالاتفاقيات الدولية والبروتوكولات الخاصة بالآثار.

٢. وضع القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح والإرشادات ذات الصلة موضع التنفيذ والتطبيق.

٣. تقدير أثرية الأشياء والمواقع الأثرية وتقدير أهمية كل أثر.

٤. إدارة الآثار بشكل عام بما فيها المواقع الأثرية والمحميات الأثرية والمتاحف والمزادات الأثرية والإشراف عليها وحمايتها وصيانتها وترميمها والمحافظة عليها وتجميل ما حولها وإبراز معالمها، وتتحمل هذه المنظمة كافة المسؤوليات والمهام المناطة بها فيما يتعلق بالآثار التي خرجت عن سيطرتها سواءً بالتهريب إلى خارج البلاد أو التي يقتنيها الأفراد الطبيعيين أو المعنويين سواء بشكل قانوني أو غير قانوني بإعتبار هذه المنظمة صاحبة الولاية العامة والحصرية على الآثار.

٥. نشر الثقافة والتوعية الأثرية وتأسيس الكليات أو المعاهد التعليمية أو الفنية الأثرية وإنشاء المتاحف الأثرية وإدارتها.

٦. تنظيم العمليات العلمية الأثرية كالتالي:

أ- التنقيبات التي تقوم بها المنظمة بنفسها سواء التنقيب المنظم والمخطط له أو التنقيب الإنقاذي، ويشمل ذلك أعمال الحفر والمسوحات والصيانة وكافة أعمال التوثيق والتسجيل والرقابة والتفتيش ذات العلاقة.

ب- منح تصاريح التنقيب للمعاهد والكليات والجامعات والمنظمات العلمية، على أن تعمل هذه المعاهد تحت اشراف المنظمة ومتابعتها.

٧. المساعدة في تنظيم المتاحف التابعة للنشاطات في المملكة بما في ذلك المتاحف التاريخية والفنية والشعبية والتعليمية، والمتاحف الأثرية الخاصة.

٨. التعاون مع الجهات الأثرية المحلية والعربية والأجنبية بما يخدم التراث القومي ونشر الوعي الأثري وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.
٩. مراقبة حيازة الآثار والتصرف بها وفقا لأحكام القانون والأنظمة والقرارات والتعليمات التي تصدر بموجبه.
١٠. المشاركة في تنظيم عمليات تحويل المواقع الأثرية إلى مواقع سياحية وتنظيم دخول الزوار إلى المواقع المسموح دخولهم إليها وتنظيم عمليات بيع تذاكر الدخول للمواقع والمتاحف التي فرضت عليها رسوم دخول للزوار.
١١. إدارة وتنظيم السجلات الورقية والإلكترونية الخاصة بأرشفة وتدوين الآثار وحفظها بما فيها من معلومات ودراسات وحقوق فكرية.
١٢. الترخيص للمشاغل والمعامل الفنية والحرفية التي تنتج الفسيفساء والفخاريات والألواح واللوحات والمشغولات المقلدة للآثار والقوالب المتعلقة بها ضمن الأنظمة والتعليمات الخاصة بها.
١٣. إدارة كافة الأعمال الرقابية والأجهزة الرقابية على تنفيذ هذه المهام والوظائف والمسؤوليات على أكمل وجه.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنظمة القائمة على إدارة الآثار مهمتين رئيسيتين هما المحافظة على الآثار و إدارتها وتندرج تحت هاتين المهمتين الرئيسيتين مهام أكثر تفصيلية ألا وهي عمليات التخطيط الاستراتيجي وما يندرج تحته من عمليات تخطيط وتنظيم لأعمال المنظمة الإدارية والعلمية والفنية والمالية بما فيها من أعمال التنقيب والدراسة والتسجيل والتوثيق والتصوير وجمع المعلومات و تنظيم المتاحف والتوعية وتنسيق الجهود وغيرها.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي ومعايير البناء التنظيمي الناجح:-

يعّرف الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) بأنه « البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية» وتقوم عملية إعداد هيكل تنظيمي لأي مؤسسة أو منظمة على الخطوات التالية:-

١- تحديد الأهداف الأساسية.

٢-تحديد أوجه النشاط الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف ومن ثم تحديد المهام والمسؤوليات والوظائف، هنا يحدث ما يسمى بتقسيم الإدارة حيث يتم تجميع الأعمال المتشابهة من حيث الإختصاص ووضعها في قوالب تسمى وظائف،

٣-الوظائف توضع في وحدات صغيرة، ويتم تجميع الوحدات الصغيرة في شُعب وتجميع الشُعب في أقسام والأقسام في مديريات أو إدارات.

٤-تحديد الاختصاصات لكل وحدة وقسم وإدارة بما يمكن من دمج النشاطات بالوظائف بالسلطات والمسؤوليات.

٥-تسكين الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة لهم.

٦- تحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية.

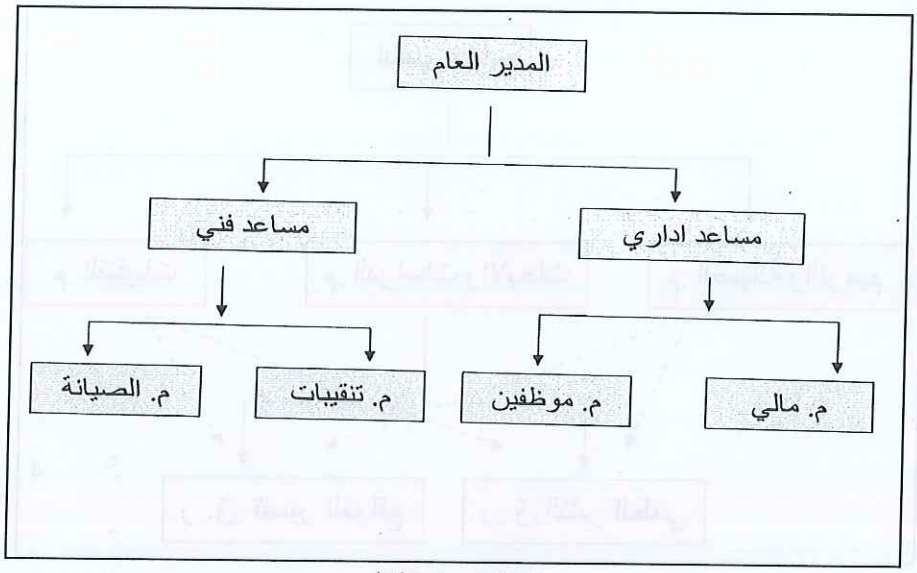
وهناك نماذج متعددة للهياكل التنظيمية سنأخذ بأهم نموذجان رئيسيان للهياكل التنظيمية هما[١]:

أولاً: النموذج الكلاسيكي أو البيروقراطي ويقسم بدوره إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي نماذج تطورت من تنظيمات قديمة وهي:

١- التنظيم التنفيذي Line Organization ويتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل كما بالشكل التالي رقم [٤].

---

(١) سالم، ص ١٣٨-١٤١.

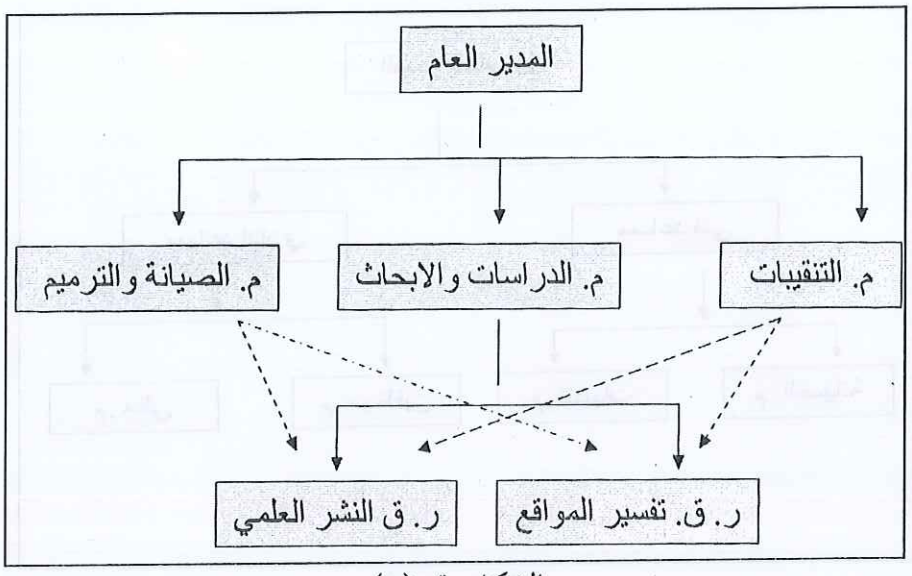


الشكل رقم (٤)

التنظيم التنفيذي

من أهم عيوب هذا التقسيم أنه جامد قديم وكلاسيكي ولا يفي بالغرض إن كنا نبحث عن التميز والتفرد والإبداع، لكن السهولة فيه وسرعة مرور القرار جعله الأكثر استخدامًا في الإدارات العربية وأصبح محكوم بنصوص القوانين واللوائح الموجودة في معظم المؤسسات العربية بأن يكون رئيس التنظيم له السلطة المطلقة في توجيه المرؤوسين ولذا تتحرك السلطة فيه والقرار بسهولة من رأس الهرم لأدناه فالسلطة واضحة والواجبات واضحة واتخاذ القرار ومصدره واضح مع أن هذا النوع من التنظيم يرهق رأس النظام بالتفاصيل بما يفوق قدرة شخص واحد.

٢- التنظيم الوظيفي Function Organization ويقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي فردريك تايلور عام ١٩٠٣ كما بالشكل التالي رقم (٥).



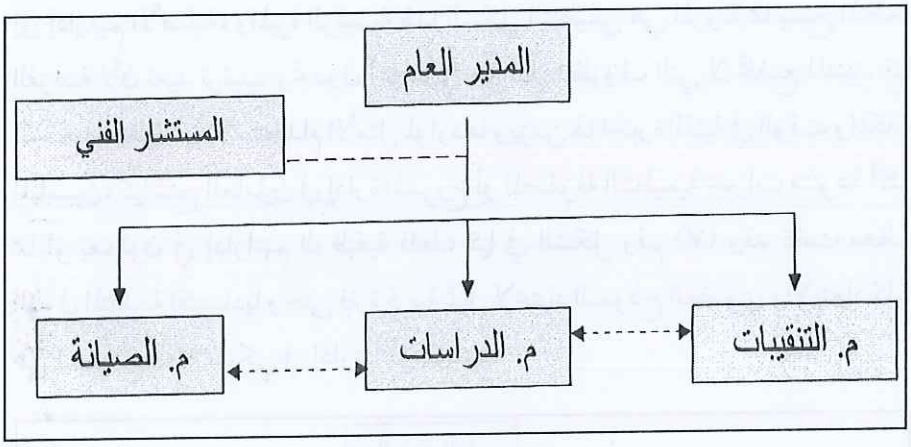
الشكل رقم (٥)

الخطوط المتقطعه تدل على الإشراف الوظيفي

ومن أهم الملاحظات على هذا التقسيم افتقاره للتجديد والعصرية، لكن من مميزاته التخصص في العمل لكل وحدة إدارية مع تحقيق قدر أكبر من التعاون بين مختلف الوحدات الإدارية دون أن تفقد هذه الوحدات تخصصها ووظائفها ومهامها. لكن هناك ضبابية في نطاق السلطة والمسؤولية وعدم وضوحها بالشكل المطلوب، وهناك تأخير في إنجاز بعض الأعمال نتيجة هذه الضبابية وعدم المرونة ثم قد يكون هناك احتكارًا للخبرات لدى عدد قليل من الأشخاص ذوي الخبرة وهؤلاء قد لا يقومون بنقلها بسهولة مع إدارات أخرى أو للمستويات الأدنى في الوحدة التنظيمية ذاتها.

٣- التنظيم التنفيذي الاستشاري Line-Staff Organization وهو نوع من الهيكل التنظيمي الذي يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري حيث يحاول تحقيق مزاياهما معًا وتفادي أهم سلبيات كل منهما وهو يقوم على أساس الإستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية كما في الشكل التالي رقم (٦). وغالباً ما يكون المستشار العلمي أو الفني شخصاً من ذوي الخبرات الكبيرة والقدرات المشهود

لها والدرجات العلمية العليا ويتم توظيفه كمستشار لفترة زمنية محددة أو دائمة لغرض معين أو مشروع محدد ومهمته تقديم المقترحات والاستشارات الفنية وهذا المستشار يتمتع بصلاحيات محدودة مثل إجراء الدراسات والأبحاث اللازمة، وننوه أن مدراء الوحدات أيضاً يقومون أيضاً ببعض المهام الاستشارية غير الرسمية لبعضهم البعض.



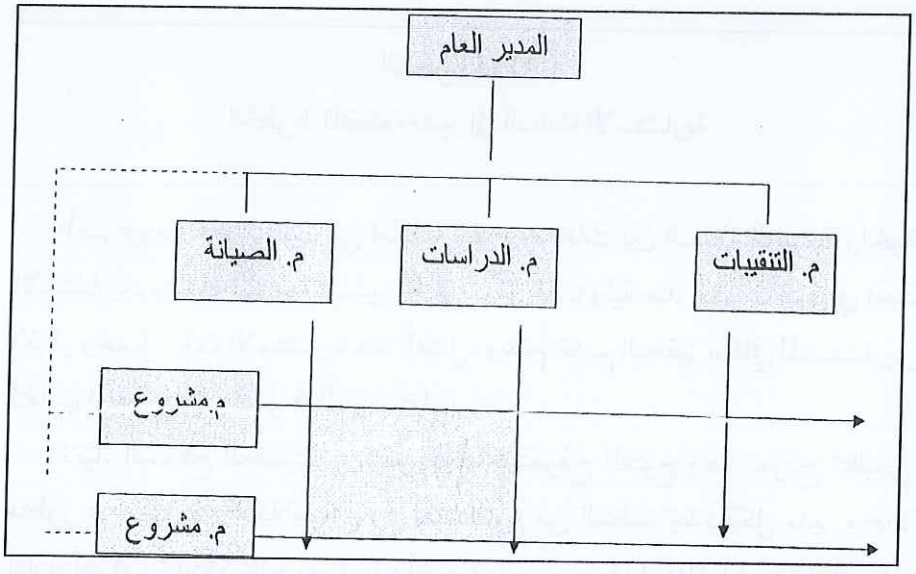
الشكل رقم (٦)

الخطوط المتقطعة تشير إلى السلطة الاستشارية

أهم عيوب هذا التنظيم هي إمكانية وقوع خلافات بين السلطة الرسمية والجهة الاستشارية، وإتاحة الفرصة للمدير بالتهرب من المسؤولية عند حدوث فشل في إتخاذ القرار وتحميل الجهة الاستشارية هذا الفشل، وعدم تقديم التحفيز الكافي للمستشارين لتقديم آراء وخطط بشكل فعال ومستقل.

ثانيًا: النموذج العضوي: ويسمى أيضًا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته، ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية Matrix Organization، والفكرة الرئيسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن

يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية. فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيًا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وسلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه أما عن طريق إستعارتهم أو تخصيصهم من قبل إداراتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية، والميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة مما يمنح المنظمة الفرصة لأن تعيد ترتيب وتجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، كما يسمح للمنظمات بالاستخدام الأمثل لمواردها ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسبين، كما تمنح العاملين في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية خبرات متنوعة أكثر مما لو يعملون في إداراتهم الوظيفية فقط، كما في الشكل رقم (٧) وقد كانت معظم الدول المتقدمة إقتصاديًا وحتى فترة قريبة تميل لإعتماد النموذج العضوي والابتعاد كلياً عن النموذج الكلاسيكي في إدارتها لمؤسساتها.



الشكل رقم (٧)
المصفوفة التنظيمية

وتبين الأشكال من رقم (٨) وحتى الرقم (١٣) لاحقاً في الكتاب هياكل تنظيمية مختلفة، مع التأكيد بأن ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي عام صالح للتطبيق لكافة منظمات الآثار في كل الأوقات لأن كل منها تتأثر وتؤثر في مجموعة من العوامل منها على سبيل المثال:

١- القانون الخاص بالآثار والسياحة، والتنظيم الأثري في الدولة مع ما يرافقه من أنظمة وتعليمات، ونظرة الدولة للآثار والتراث المحلي.

٢- التنظيم الإداري للقطاع العام في الدولة بشكل عام.

٣- أهمية السياحة ومدى تأثيرها في الاقتصاد القومي.

٤- الميزانيات المرصودة للعمل الأثري وللمشاريع.

٥- النظرة الإدارية والمالية للفرق الأثرية.

٦- النظرة إلى التدريب والتطوير ومدى أهميتهما.

٧- مدى التخصص في عمل الفرق الأثرية والاعتماد عليها.

٨- النظرة للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

٩- نوعية التكنولوجيا المستخدمة في العمل الأثري، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري بشكل عام في المنظمة.

١٠- الظروف البيئية التي تعمل فيها كل من المنظمة القائمة على الآثار والفرق الأثرية... الخ.

١٠- المهام والنشاطات الأخرى المختلفة لمنظمة الآثار.

ومع التطور الكبير في الإدارة في الآونة الأخيرة والتطور التكنولوجي، دخلت في الإدارة هياكل تنظيمية جديدة تُعنى أكثر بالإبداع والتميز والجودة وتحفيز الموظفين ومنحهم قدر أكبر من المسؤولية والإدارة وحرية الحركة، بما يتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم وجهودهم وأصبح التطور الوظيفي والصعود في سلم الإدارة يعتمد أكثر على الإبداع والجهود المميزة في العمل بدلاً من التقدم في السن والتدرج التقليدي في سلم الوظيفة.

من هذه الهياكل التنظيمية:

١- هيكل فرق العمل: تعتبر من أحدث أنواع النظم المؤسسية التي تطورت في منتصف ونهاية القرن العشرين وهي تقوم على تشكيل مجموعة عمل تعتمد على تكامل مهارات وخبرات الأعضاء يتكافلون معًا لتشكيل فريق عمل.

٢- هيكل الشبكة: هي أحد الهياكل المهمة حديثًا وأهم مميزاتها أنها تبعد المنظمة عن خط بطء العمل وأخطاء اتخاذ القرارات غير السليمة، ويقضي مدراء الشبكة معظم وقتهم في تنسيق ومراقبة العلاقات والإتصالات واستخدام التكنولوجيا خصوصًا في الإتصال ونقل المعلومات وفي تسير الأعمال.

٣- الهياكل الافتراضية: هي هياكل غير المادية وغير محددة وقائمة على تنظيم افتراضي وغالبًا حاسوبي عبر برامج حاسوبية متطورة وقد لا يصلح هذا النوع من الهياكل للمنظمات الحكومية أو ذات الطابع الرسمي لكن من مميزاته المرونة وتوكيل العمل لصاحب الخبرة الأفضل.

٤- النموذج الهرمي - المجتمعي للنمط الظاهري: لعل هذا النموذج هو الأحدث عالميًا ويستعير مفهوم النمط الظاهري في علم الوراثة أهم مميزات هذا النموذج هو التفاعل داخل المنظمة مثل المشاركة الفعلية أو المشاركة الهرمية أو المشاركة غير الرسمية في القضايا المجتمعية والتي تسهم في تحديد الخصائص العامة للمؤسسة لأن المنظمة لم تعد مجرد مكان يأتي إليه الناس للعمل وينتهي دورهم فيه بنهاية ساعات العمل المطلوبة منهم، بل المنظمة بهذا النوع من الهياكل تصبح مكان مميز للموظفين وبيتهم الثاني ففيه يشعروا بالانتماء والهوية والتفاعل وأيضًا تنمو المنظمة والموظفين معًا ويتبادلان أدورًا أهمها الوجدانية والإبتكاروالإبداع.

المنظمة القائمة على إدارة الآثار وهيكلها التنظيمي:-

سبق أن شرحت عن تنظيم الموقع الأثري وهذا الأمر جزء لا يتجزأ من تنظيم شامل وعام يتعلق بتنظيم أشمل هو المنظمة القائمة على إدارة الآثار، والجدير بالذكر أن حُسن إدارة منظمة الآثار ينعكس إيجابًا على كل عمليات التنظيم بما فيها تنظيم العمليات المتعلقة بالموقع الأثري بينما سوء إدارة هذه المنظمة ينعكس سلبًا على ما يتبعها

ويندرج تحتها من عمليات تنظيمية، كما سبق وشرحت الهياكل التنظيمية المقترحة للمنظمة القائمة على الآثار سواء الكلاسيكية منها أو الأحدث، وبهذا الصدد لا بد من توضيح أمرين هامين هما:-

أولاً:- إن المنظمة القائمة على الآثار هي جهة حكومية رسمية (قطاع عام) بالتالي فهي تخضع للقوانين والأنظمة والتشريعات واللوائح الخاصة بكل دولة، فمثلاً قانون الآثار الأردني لسنة ١٩٨٨ أوضح في المادة الخامسة بند أ « تنحصر في الدولة ملكية الآثار غير المنقولة، ولا يجوز لأية جهة أخرى تملك هذه الآثار بأية وسيلة من وسائل التملك أو دفع حق الدولة في ذلك التملك بالتقادم أو بغيره من الدفوع»، كما أن قوانين الآثار العربية المصرية والسورية والعراقية وغيرها تُشير إلى اختصاص هيئات أو دوائر أو وزارات بملكية الآثار دون غيرها كونها المعنية بشؤون الآثار وكل ما يتعلق بها سواء كانت في المتاحف أو المخازن أو في المواقع والمناطق الأثرية غير المكتشفة أو التي عثر عليها مصادفة.

إنَّ الغرض من فرض سيطرة الدولة على الآثار منطقية وذلك لأسباب متعددة من أهمها:

١- إنَّ الآثار تمثل تاريخ وتراث الأمة الموجودة في هذا البلد لا بل والإنسانية جمعاء، لذا هي مُلكٌ عام وليس مُلكٌ خاص وهذا ينطبق أيضاً على الآثار الموجودة في الأراضي والعقارات المملوكة للمواطنين.

٢-منع تملك الآثار بسبب الخوف من تحويل الآثار سواء كانت منقولة أو غير منقولة إلى سلعة تجارية مما يلغي الجانب التاريخي والثقافي.

٣- السماح بتداول الآثار يُعرضها لتكرار عمليات البيع والشراء والإنتقال من شخص إلى آخر مما قد يسبب في مرحلة ما بإندثار أو ضياع أو فقدان أو تلف جزئي أو كلي أو خراب للآثار، مع الإشارة إلى أن البعض قد لا يفهم كيفية الإعتناء بالقطع الحساسة.

٤- تزوير الآثار أو تزوير التاريخ لأسباب سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية أو دينية مما يؤدي إلى تأجيج حروب بسببها.

تجدر الإشارة إلى أن لدى العديد من مافيات الآثار في العالم القدرة على تزوير وتزييف القطع واللقى الأثرية بحيث تبدو وكأنها قديمة وهذا الأمر خطير جدا، وقد يصعب على الباحث بل وعلى بعض علماء الآثار التميز بين الأصلي والمزور إلا بالفحص المعملي المختص، ونظراً لصعوبة الفحص المخبري والمتخصص لكل القطع فإنه يُفضل أن لا يُسمح بالتداول، وتكمن الصعوبة في النقاط التالية:

١ – الكلفة العليا والباهظة جدًا لتجهيز مختبرات علمية متخصصة ومتنوعة وذات تقنية عالية وقدرات تكنولوجية فائقة، كما أن تكاليف فاتورة الفحص المرتفعة جدًا اذا ما جرى في مختبرات علمية عالمية موثوقة الفحوص والتقارير والنتائج.

٢–إن علماء الآثار الذين يملكون الخبرات المميزة قليلون جدًا مقارنة بأعداد كبيرة من الآثاريين الذين ما زالوا في مراحل إلتقاط الخبرة من هؤلاء، وهؤلاء العلماء القلة موزعين حول العالم.

٣–التخصص في علوم الآثار فبعض علماء الآثار متخصصون في المسكوكات وآخرين في النقوش وهكذا وهذا يجعل أمر العودة إلى أكثر من خبير في مجلات تزوير الآثار وتزييفها أمرًا مُعقدًا.

لذلك منع تداول القطع الأثرية هو أفضل وسيلة لحمايتها من كل المخاطر المقصودة وغير المقصودة، واذا كانت القوانين لا تمنع من عمل نسخ أو تقليد لبعض القطع الأثرية إلا أنه من المنطق أن توجد علامات أو إشارات أو كتابات على القطعة المنسوخة أو غير الأصلية تنبه غير المختص أو الشاري أو المتداول لها بأن القطعة غير أصلية وحديثة الصنع وأنها تذكار (Antique Imitation)، وأنه اذا ما وجدت أي قطعة تحمل علامات أثرية أو يشتبه بأنها أثرية أن يتم مصادرتها وحجزها واذا ما تبين أنها مقلدة ولا تحمل إشارة واضحة بأنها مقلدة بأن يتم حجزها واتلافها حسب الأصول المعمول بها في الدولة التي تتواجد بها وذلك لمنع تداولها.

وهناك موضوع هام ألا وهو القطاع الخاص والاستثمار في قطاع الآثار فكثير من الدول العالم بدأت تنظر للآثار والتراث نظرة مختلفة عن النظرة التقليدية. النظرة التقليدية تقوم على أن المنظمة المسؤولة عن إدارة الآثار هي وحدها فقط من تقوم بكافة الأعمال المتعلقة بالآثار، إلا أن المستثمرين والقطاع الخاص طالب بالسماح بالاستثمار في

هذا المجال فكان الاستثمار في قطاعي السياحة والمختبرات فقط.

لقد كان من التقليد استبعاد القطاع الخاص عن إدارة الآثار فما السبب في ذلك؟

وجهة نظر الآثاريين أن القطاع الخاص لا يملك المعلومة والقدرة على عمليات الفنية والعلمية الخاصة بالآثار، وهذا الكلام سليم طالما أنه لا توجد قوانين وأنظمة ولوائح وتعليمات تنص على قيام شركات أو استثمارات في مجال التنقيب أو الصيانة أو الترميم أو إدارة المواقع الأثرية، لكن الكثير من دول العالم أصبحت ترى أنه من الضروري أن يُسمح للقطاع الخاص بإنشاء شركات متخصصة في إدارة بعض جوانب الآثار كشركات الصيانة والترميم للمواقع الأثرية وهي شركات هندسية قد يكون لها إمكانيات مالية وهندسية وفنية أفضل من المنظمة التي تدير الآثار وأن تُفرض على هذا الشركات شروط فنية وهندسية معينة في ترميم المواقع الأثرية وصيانتها تراعي المتطلبات الدولية والمحلية في الصيانة والترميم، بالتالي يجب أن تكون هذه الشركات مؤهلة ومُصَنّفة لدى منظمة الآثار ومن شروط تأهيلها وتصنيفها أن يكون العاملين فيها من خريجي معاهد كليات الآثار والهندسة وفنيين متخصصين وأصحاب الخبرة والدراية، كما أرى أنه من الضروري السماح بإنشاء مراكز دراسات أثرية استراتيجية تقوم بعمليات الدراسات الأثرية والبحث العلمي والسماح بإنشاء مختبرات صيانة وترميم للقطع واللقى الأثرية والآثار المنقولة وهذا الأمر قد يخفف من ضغط العمل لدى منظمة الآثار أو الأهمال التي قد يجري بسبب الروتين أو قلة المعرفة أو الدراية أو عدم توفر المخصصات المالية أو التأجيل أو غيرها كما أن هذا الأمر يسمح بزيادة الاستثمارات وفتح سوق عمل جديد للخريجين في تخصصات الآثار والهندسة والتخصصات الأخرى ذات العلاقة والتي تشهد ركودًا ضخمًا في العمل. إلا أن هذا الأمر يتطلب تعديلات جوهرية في نقطتين:

١- الفكر الإداري للمديرين والقائم على التقليد في إدارة منظمة الآثار ومحاربة الاستثمار في هذا القطاع.

٢-تعديلات جوهرية في القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح ذات الإختصاص.

إن فتح المجال للقطاع الخاص والاستثمارات والذي يتمتع بقدرات وخبرات أكبر في مجال تحريك السياحة والإقتصاد والصيانة والترميم والدراسات والمختبرات قد يُحرك قطاع الآثار عربيًا والذي يُعاني من عدة مشكلات أهمها البيروقراطية والجمود والتراجع ولذلك وفي هذا الصدد لا بد أن تتحرك المنظمات الحكومية القائمة على حماية التراث والآثار بالخروج على بيروقراطيتها ومخاوفها المبرر جزء منه والسماح للقطاع الخاص بالدخول جزئياً في إدارة المواقع الأثرية لتضمن النجاح والاستمرارية والنمو لما يملكه القطاع الخاص من قدرات مالية وإدارية وفنية واسعة تساهم في رفع مستوى عمليات الحماية والدراسات.

ثانياً: نطاق المركزية واللآمركزية (Centralization and Decentralization of Authority): يمكن تعريف المركزية بأنها تركيز السلطة في أعلى مستوى إداري في الهيكل التنظيمي للمنشأة، هذه القاعدة تعني تركيز سلطة البت والتقرير النهائي في جميع شؤون الوظيفة الإدارية، في يد أعلى شخص بما من شأنه أن يكون من حق هذا الشخص فقط إصدار القرارات الإدارية النهائية بما تتضمنه هذه السلطة من ولاية تعديل هذه القرارات، وتعديل آثارها، أو سحبها، أو الغائها حسبما تقتضيه ضرورات حسن سير الإدارة، ومن عيوب المركزية أنها تعطل فاعلية المرافق العامة والأجهزة المحلية، وتكرس هيمنة الهيئات المركزية على أمور بعيدة عنها، كما تعمل على حرمان الأجهزة المحلية في التعامل مع مشكلاتها وفقا لخصوصياتها، وأخيراً جعل الإدارات والأجهزة في المستويات الإدارية الدنيا إتكالية مشلولة تنتظر الحلول من المركز، أما اللآمركزية فهي تعني توزيع أو انتشار السلطة في المستويات التنظيمية المختلفة، بحيث يتم توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الإدارات والأجهزة المحلية ويصبح دور الإدارة العليا رقابيًا أكثر مما هو تنفيذيًا، وترتبط المركزية واللآمركزية بتفويض السلطة (Delegation of Authority) أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللآمركزية والعكس صحيح، ولا بد أن نذكر هنا على أن المركزية المطلقة لها عيوب لا حصر لها تمامًا كما هي اللآمركزية المطلقة بالتالي نجاح أي منظومة إدارية يتطلب وجود قدر