



The Applicability of EOH Methodology as One of the Management Effectiveness Evaluation Methods: Case Study of Abu Mena Archaeological Site

امكانية تطبيق أسلوب EOH كأحد أساليب تقييم كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على منطقة أبو مينا الأثرية

سارة أحمد عبد الفتاح¹ | دلال عبد الهادي² | هالة نبيل هلالى³ | رحاب الجميل⁴

Article Info

معلومات المقالة

Article Language: Arabic

لغة المقالة: العربية

Vol. 7 No. 2, (2023) pp. 112-135 | <https://doi.org/10.21608/SIS.2023.252564.1157>

Abstract

الملخص

Management effectiveness of heritage sites aims to protect the unique values of those sites. This can be achieved through the continuous assessment of all the managerial practices within these sites. There are various methods concerned with evaluating the management system within heritage sites, the most important of which is "Enhancing Our Heritage" (EOH) methodology. This method depends on evaluating all the managerial aspects of heritage sites. In Egypt, heritage sites are not dealt with according to this concept, especially from managerial aspects, but are dealt with in a random manner, which causes many risks and threats that affect the values of the sites and reflect negatively on tourism activity. The study aims to clarify the EOH approach and propose a model based on this approach to assess management effectiveness at heritage sites in Egypt and apply it on the Abu Mena archaeological site as one of the World Heritage Sites. The study used the qualitative approach that depends on personal interviews with officials in the archaeological site of Abu Mena. The results mentioned that the Abu Mena site suffers from many threats, the most important of which is the high level of groundwater and the lack of consistency and integration of developmental plans.

The study also recommended the need to work on creating partnerships with various international and local bodies and organizations concerned with archaeological work to implement the development plans set for the Abu Mena archaeological site, with the need to determine the time frame for implementing these plans.

تسعى الكفاءة الإدارية داخل المواقع التراثية إلى حماية القيم الفريدة لتلك المواقع ، و يتحقق ذلك من خلال التقييم المستمر لكافة الممارسات الإدارية بها. وتتعدد الأساليب التي تهتم بتقييم الوضع الإداري داخل المواقع التراثية ومن أهمها أسلوب "تعزيز تراثنا" (Enhancing Our Heritage) EOH. يعتمد هذا الأسلوب على تقييم كافة الجوانب الإدارية بالمواقع التراثية للتغلب على نقاط الضعف بها ومعالجتها. ولكننا نجد أنه لا يتم التعامل مع المواقع التراثية في مصر وفق هذا المفهوم خاصة من النواحي الإدارية، بل يتم التعامل معها بطريقة عشوائية مما يسبب العديد من المخاطر والتحديات التي تؤثر على قيم المواقع وتتسبب سلباً على النشاط السياحي. تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح منبثق من هذا الأسلوب لتقييم الأداء الإداري داخل المواقع التراثية في مصر، مع تطبيق هذا النموذج على منطقة أبو مينا الأثرية كأحد مواقع التراث العالمي. اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكيفي من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين بمنطقة أبو مينا الأثرية وتوصلت الدراسة إلى أن المنطقة تعاني من العديد من التحديات وأهمها ارتفاع مستوى المياه الجوفية مع عدم تناسق وتكامل الخطط التنموية والتطويرية. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على خلق شراكات مع مختلف الجهات والمنظمات الدولية والمحلية والمعنية بالعمل الأثري للمساعدة في تنفيذ الخطط التطويرية الموضوعة لمنطقة أبو مينا الأثرية مع ضرورة تحديد الإطار الزمني لتنفيذها.

Keywords: management performance; management effectiveness evaluation; heritage sites; EOH; Abu Mena.

الكلمات الدالة: الأداء الإداري؛ تقييم الكفاءة الإدارية؛ المواقع التراثية؛ EOH؛ منطقة أبو مينا الأثرية.

¹ مدرس، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية.

² أستاذ، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية.

³ أستاذ، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية.

⁴ أستاذ مساعد، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية.

المقدمة

إن نجاح إدارة وتنمية وتطوير المواقع التراثية المختلفة يعتمد بشكل رئيسي على مدى النجاح في حماية قيمتها وأهميتها محتواها، سواء أكانت تلك المواقع، مواقع تراثية طبيعية أم أثرية. ولا بد لتلك الإدارة أن تصمم وفقاً لمتطلبات وإحتياجات كل موقع من حيث مدى التنوع في الخصائص الطبيعية والبشرية التي تتسم بها، أو من حيث حجم وطبيعة التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها بصورة مستقلة كل حسب وضعه (Willems,1998& Al-Zubaidy,2014). وهناك بعض العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح الموقع التراثي سياحياً أهمها: تقييم الأوضاع السياحية الخاصة بالموقع، وضع أهداف ومفاهيم ومبادئ واضحة، وجود تخطيط استراتيجي فعال للموقع، إدارة الأصول التراثية والحفاظ عليها وصيانتها، توفير الخدمات السياحية لجذب الشرائح السياحية المستهدفة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بأصالة الموقع، والتسويق الفعال، وأخيراً خلق شراكات مع المواقع الأخرى بالدولة (Mcshea,2010).

وبالتالي فإن الإدارة الناجحة ليست عملية بسيطة، بل إنها لا بد أن تتم من خلال تقييم مستمر دوري للموقع محل الدراسة، وتلك العملية التقييمية تتم من خلال أحد الأساليب والمنهجيات المستخدمة في قطاعات مختلفة من العالم، وتختلف تلك الأساليب فيما بينها وفقاً للغرض منها ووفقاً لطبيعة الموقع (Demas,2003). ومن الأساليب التقييمية الشاملة التي تهتم بمتابعة كفاءة الأداء الإداري داخل المواقع التراثية المختلفة أسلوب (Enhancing Our Heritage) EOH. وهذا الأسلوب بدء العمل به منذ عام ٢٠٠١ من خلال منظمة اليونسكو والإتحاد الدولي للحفاظ على وصيانة الطبيعة (IUCN International Union for Conservation of Nature)، و يتضمن اثنتي عشرة أداة تقييمية هدفها الأساسي هو حماية وصيانة المواقع التراثية المختلفة، وتحسين الإطار الإداري الذي تعمل من خلاله تلك المواقع التراثية بشكل يكفل الحفاظ على الهوية والأصالة المميزة لتلك المواقع التراثية (Yang et al,2023). لقد أشار (Cuong et al(2017) أن ذلك الأسلوب التقييمي يتسم بتقديم رؤية شاملة لجميع جوانب العمل الإداري وتقييم كفاءته، وكذلك يتسم بمرونته وإمكانية تطبيقه على النطاق المحلي حيث أنه قابل للتعديل وفقاً لظروف الموقع والمنطقة محل الدراسة، ولكنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت والموارد المالية لتنفيذه.

وتركز الدراسة الحالية على هذا الأسلوب للوصول إلى نموذج تقييمي مقترح منبثق من هذا الأسلوب يلائم الوضع الإداري الحالي في مصر حتى يمكن تطبيقه فعلياً داخل تلك المواقع الأثرية. لقد تم اختيار منطقة أبو مينا الأثرية بمصر كونه موقعاً تراثياً عالمياً منفرداً في قيمته الأثرية والدينية، فمنطقة أبو مينا تمثل مدرسة لفنون العمارة القبطية، وهتق في صحراء مريوط بمحافظة الأسكندرية، وتتضمن عدداً من الكنائس، ومعمودية، وأديرة، وفنادق، وحمامات، وأسواق، وبالتالي فهي ليست موقع منفرد فهي مدينة متكاملة، وقد تم تسجيل المنطقة في قائمة التراث العالمي سنة ١٩٧٩ وفي عام ٢٠٠١ قررت اللجنة تسجيل منطقة أبو مينا ضمن قائمة التراث العالمي المعرض للخطر (Mayar&Mahmoud,2014)، مع مطالبة السلطات المصرية أن تتسق مركز التراث العالمي لإتخاذ الإجراءات العاجلة اللازمة لحفظ هذا الموقع الهام. ومن الأهمية دراسته تفصيلاً للوصول إلى نقاط القوة والضعف به حتى يمكن الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على علاج المخاطر التي تتعرض لها المنطقة حالياً، وأيضاً الاستفادة من القيم المختلفة التي تتمتع بها. فهذا الموقع إذا تم انقاذه وتطويره وتحسينه وفتحه للزيارة بشكل رسمي قد يسهم في جذب المزيد من السائحين إلى مدينة الأسكندرية جنباً إلى جنب مع المواقع الأثرية الأخرى المتفرقة التي تتميز بها المدينة (Ahmed, 2010 ; Bangert,2010). (2022).

١.١ مشكلة البحث :

تتبع المواقع التراثية ذات الأهمية والقيمة العالمية أساليب علمية وإدارية متعددة، تكفل لتلك المواقع الحماية والصيانة المستدامة لها وفي ذات الوقت تمكن من الاستفادة العلمية والثقافية والسياحية المرجوة منها، إلا أنه في مصر لا يتم التعامل مع تلك المواقع التراثية - مماثلة الأهمية - بهذه الطريقة. فبالرغم من تعددها والإهتمام الدولي بها، فإنه غالباً ما يتم التعامل معها بصورة عشوائية وارتجالية على الأخص من النواحي الإدارية. حيث لا تزال كثير من تلك المواقع تعاني من غياب خطط إدارية ذات تنظيم محدد في كثير من الأحيان، مما قد يعرض تلك المواقع لمخاطر الإهمال. وهنا جاءت أهمية وجود أسلوب تقييمي علمي يُنفذ ويُقيم الوضع الإداري

بالمواقع التراثية في مصر بصفة دورية كأسلوب EOH، لتحديد أوجه القوة والضعف التي تواجه تلك المواقع، وكل هذا بالطبع ينعكس على النشاط السياحي وعلى إعادة إبراز السياحة التراثية في مصر على خريطة السياحة الدولية إلى سابق مكانتها.

2.1 أهداف البحث:

- وضع نموذج مقترح لمتابعة الأداء الإداري داخل المواقع التراثية الهامة في مصر استرشاداً بمنهجية EOH
- تقييم الوضع الإداري الراهن بمنطقة أبو مينا الأثرية كأحد المواقع التراثية العالمية الهامة في مصر.

٢. الإطار النظري للبحث

٢.١ مفهوم تقييم الكفاءة الإدارية

تتحقق الكفاءة الإدارية بصفة عامة من خلال تقييم مجموعة من المؤشرات التي تقاس بالمقارنة مع الأهداف المرجو تحقيقها داخل الموقع. يعرف (Hockings (2006) مفهوم تقييم الكفاءة الإدارية على أنه تقييم لإدارة المواقع التراثية، بشكل أساسي من حيث حماية قيمتها الأصلية ومدى إنجازها للأهداف والمبادئ المرجوة منها، وتعكس الكفاءة الإدارية ثلاثة مبادئ رئيسية وهي تصميم المبادئ المختلفة من جهة الموقع بشكل فردي ومن جهة النظام الدولي الذي يحكم عمل المواقع التراثية بصفة عامة، كما تسهم في تحقيق الكفاءة والملاءمة لنظم الإدارة والعمليات الإدارية المختلفة مع طبيعة وحجم المواقع التراثية، علاوة على تحقيق الأهداف الخاصة بالمواقع التراثية مع الحفاظ على وصيانة تلك المواقع.

كما عرف (Wong (2017) الكفاءة الإدارية بأنها الدرجة التي عندها تستطيع خطط العمل الإدارية الوصول للأهداف المتفق عليها بالموقع التراثي محل الدراسة، وتقييم الكفاءة الإدارية هي الطريقة التي من خلالها يتم معرفة أوجه النجاح والقصور التي تساعد الأفراد على ممارسة الطريقة الإدارية المثلى والفعالة للموقع التراثي.

ومما سبق يتضح مدى إرتباط مفهوم الكفاءة الإدارية بمدى تحقيق الأهداف الخاصة بالموقع التراثي محل الدراسة، والتي تسعى بصورة أساسية إلى تحقيق مبدأ الاستدامة على المدى الطويل (Yang et al., 2023) وبالتالي يمكن تعريف تقييم الكفاءة الإدارية بأنه تقييم المستوى الإداري داخل الموقع التراثي الذي يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة للموقع، ومدى نجاح أو فشل الممارسات الإدارية والتنفيذية للوصول إلى تلك الأهداف، تحقيقاً لمبدأ الاستدامة لكل النظم الإيكولوجية والثقافية الأثرية داخل الموقع محل الدراسة. علاوة على ذلك، أضاف (Zhou et al., 2022) بأن تقييم الكفاءة الإدارية هي طريقة لتقييم حالة إدارة الموارد بشكل منهجي وتستخدم غالباً في المحميات الطبيعية، حدائق الأراضي الرطبة، حدائق الغابات والمواقع التراثية.

٢، ٢ أهمية تقييم الكفاءة الإدارية بالمواقع التراثية والغرض منها

تغطي المواقع التراثية نحو أكثر من ١٠٪ من المساحة الكلية على مستوى العالم، ويزيد من تلك المساحة المناطق البحرية، ومن هنا جاءت أهمية الحماية والصيانة لمختلف الخصائص الطبيعية والبيولوجية والاجتماعية والتراثية التي تتمتع بها تلك المواقع، واللتخصص بها الحكومات الوطنية والمجتمعات المحلية والجهات والمؤسسات الخاصة بالممارسة للأنشطة المختلفة بتلك المواقع (Costa & Leverington, 2010)

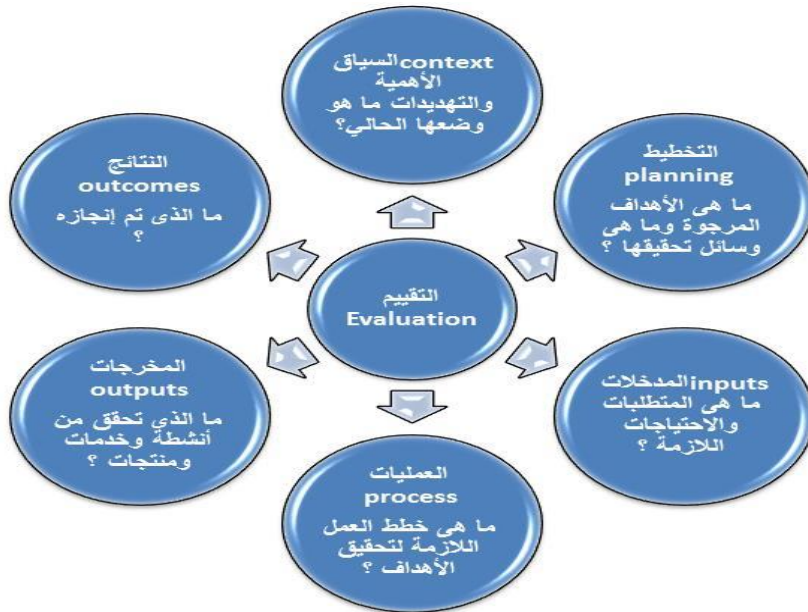
وعلى صعيد آخر، تكمن أهمية تقييم تلك المواقع بصفة دورية، في تعرضها المستمر للعديد من الضغوط والتهديدات المستمرة الناجمة عن الممارسات والأنشطة السلبية التي قد تتم داخل تلك المواقع، التغيير المناخي، الكوارث الطبيعية أو نتيجة الإهمال وعدم الحفاظ على وصيانة ما تتسم به تلك المواقع من خصائص مختلفة. ونجد أن الغرض من العملية التقييمية يختلف باختلاف نظم التقييم نفسها، ودرجة التعمق في الدراسة التقييمية، وحجم الكيان التمويلي اللازم، ومتخذي القرار بهذا الشأن (Day, 2008 & Yang et al, 2023) وودائماً ما يتوجه مديرو تلك المواقع إلى الإستفادة من النتائج الناجمة عن تلك الدراسة (وهذا قد لا ينطبق على جميع الحالات)، وذلك لتحسين الأداء والتطوير داخل تلك المواقع بمشاركة الحكومات والمجتمع المحلي وجميع الأطراف الأخرى المعنية بالعمل داخل تلك المواقع.

وبالتالي فإن تلك العملية التقييمية، إذا تمت بشكل سليم، يمكن أن تسهم في تقييم نسب وحجم وتوزيع الموارد ذات الكفاءة داخل المواقع التراثية محل الدراسة، وبيان أي من تلك الموارد عرضة للتهديدات والمخاطر لمحاولة تحسينه وتطويره. بالإضافة إلى، توفير

مبدأ الشفافية، وتحديد أوجه المسؤولية تجاه الجوانب الإدارية المختلفة داخل المواقع التراثية ، وأخيرا المساعدة من قبل المجتمعات المحلية، والمشاركة الفعالة في تحسين وتطوير الخصائص المختلفة المميزة للمواقع التراثية ، حيث إن تلك الدراسات التقييمية تساعد في تنبيه المجتمعات بصورة مبكرة لما تتعرض له من تهديدات ومخاطر، وبالتالي تبدأ في المعالجة المبكرة لها (Afriyie,2021 & Yang et al,2023).

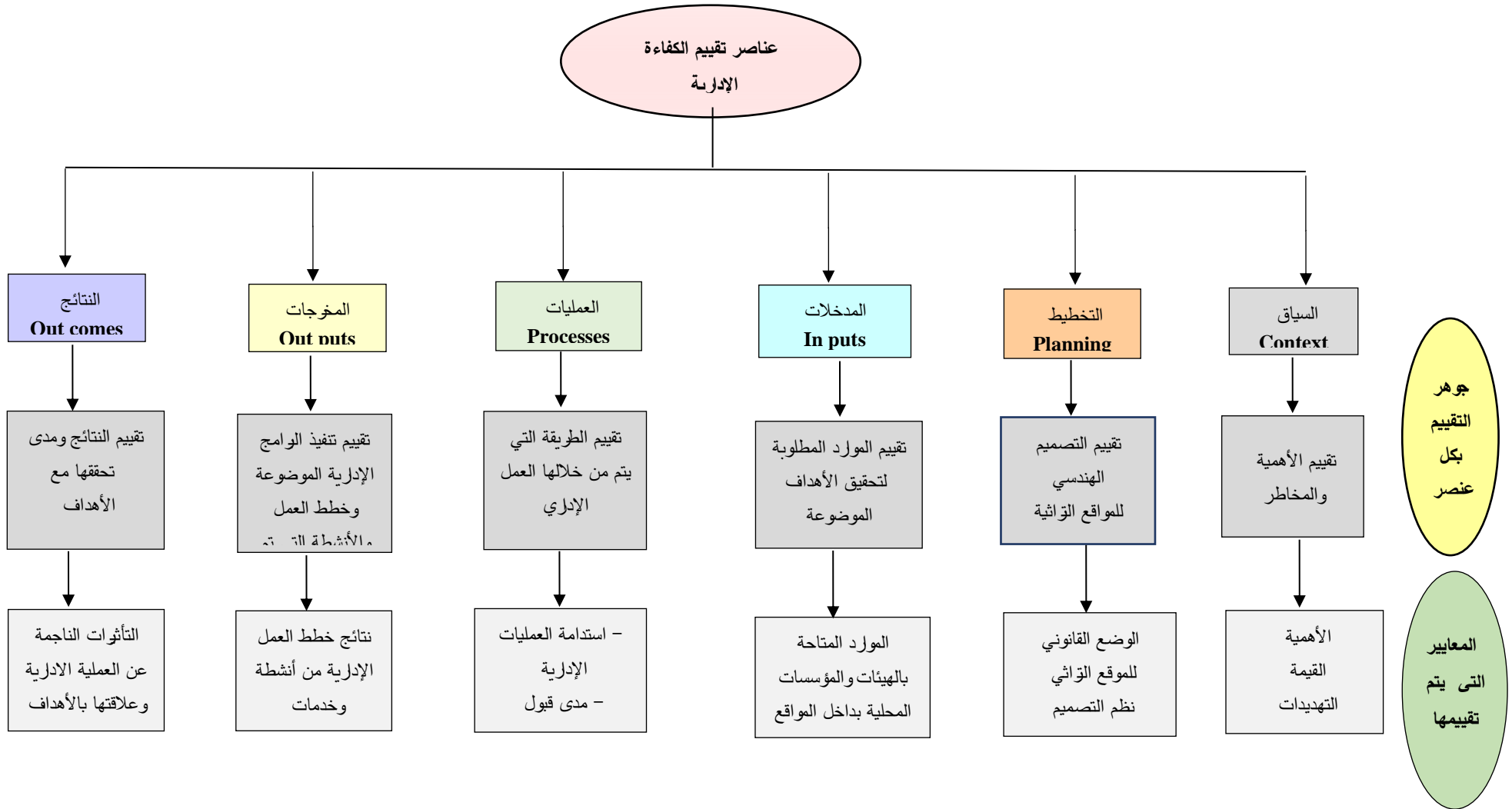
٣.٢ النموذج الرئيسي لتقييم الكفاءة الإدارية للمواقع التراثية :

يقوم هذا النموذج الأساسي في تقييم الكفاءة الإدارية بالمواقع التراثية على المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة للمواقع التراثية السابق ذكرها، وهو عبارة عن حلقة متواصلة من العناصر والمراحل المختلفة (عبارة عن ستة عناصر) شكل رقم ١، لابد من فهمها تفصيلاً حتى يمكن تقييمها بشكل صحيح، وإدراك أي تغييرات أو تطورات قد تطرأ على الموقع محل الدراسة، وتلك العناصر التقييمية تضم : تقييم السياق أو المضمون، تقييم التخطيط، تقييم المدخلات، تقييم العمليات، تقييم المخرجات، تقييم النتائج (Nolte et al., 2010; Costa & Leverington, 2010) ويوضح شكل رقم ٢ المقصود بكل عنصر من هذه العناصر.



شكل رقم (١) شكل توضيحي للنموذج الخاص بتقييم الكفاءة الإدارية للمواقع التراثية

المصدر: Hockings et al., 2008



٢ أسلوب EOH كأحد الأساليب التقييمية للكفاءة الإدارية بالمواقع التراثية

لقد وضع التصميم الأولي لهذا الأسلوب عام ٢٠٠١ ثم توصلت منظمة اليونسكو و الاتحاد الدولي للحفاظ على و صيانة الطبيعة (International Union for Conservation for Nature IUCN) وجامعة كوينزلاند بأستراليا إلى الصورة النهائية له ونشرت عام ٢٠٠٨. يتضمن هذا الأسلوب اثنتي عشرة أداة عملية صممت من أجل مساعدة جميع الأطراف المسؤولة عن حماية وصيانة المواقع التراثية على العمل في إطار إداري متكامل يكفل الأداء الفعال والمرن لجميع الأطراف المعنية بالعمل داخل تلك المواقع وخاصة المحلية منها؛ من أجل الحفاظ على هوية وخصائص تلك المواقع التي تميزها (Hockings et al., 2008)

ويعمل أسلوب EOH على تقديم الأدوات التي تساعد مديري تلك المواقع وجميع الأطراف المعنية على تنمية وتنفيذ العمل الإداري ومراقبته بصفة دورية وهي تكفل التركيز على القيم والأهداف الأكثر أهمية داخل الموقع، تحديد التهديدات الرئيسية التي تؤثر في قيمة الموقع، التعاون المستمر بين جميع الأطراف المعنية بالعمل داخل الموقع، تقديم رؤية متعمقة لجميع جوانب النظام الإداري داخل الموقع والتي تتضمنها آلية EOH، وأخيرا ، العمل على الحفاظ على هوية وأصالة تلك المواقع، من خلال الحرص على إدماج الأصول المحلية داخل العمل الإداري للموقع (Mitchell, et al., 2009)

ومما سبق يتضح ان هذا الأسلوب يتسم بتقديم رؤية شاملة لجميع جوانب العمل الإداري وتقييم كفاءته، وكذلك يتسم بمرونته وإمكانية تطبيقه على النطاق المحلي؛ حيث إنه قابل للتعديل وفقاً لظروف الموقع والمنطقة محل الدراسة وهو ما يميزه عن غيره من الأساليب التقييمية الأخرى. وقد يعاب عليه أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت وبالإضافة إلى أن تنفيذه باهظ التكاليف (Cuong et al., 2017) وقد طُبق أسلوب EOH في العديد من المناطق التراثية سواء الطبيعية أو الثقافية من خلال منظمة اليونسكو بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى المعنية بتلك المواقع في أفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية (Hockings et al., 2008). ويتضمن أسلوب EOH في مجمله الأدوات اللازمة لتعزيز المواقع التراثية من مختلف الجوانب، تلك الأدوات سنتناولها تفصيلاً فيما يلي.

الأداة الأولى: تحديد قيمة الموقع التراثي والأهداف الإدارية الخاصة به:

تساعد هذه الأداة على تحديد القيم الرئيسية للموقع وأهداف الإدارة المرتبطة بها، وهما معاً يعمدان على توفير الأساس الذي ينبغي رصده وتحليله أثناء عملية تقييم الكفاءة الإدارية؛ وقد تتنوع القيم الرئيسية للموقع التراثي والتي يجب الحفاظ عليها بين القيم الطبيعية، الثقافية، التاريخية، الاقتصادية والاجتماعية، ويتم تحديد هذه القيم لتجنب أي مخاطر قد يتعرض لها الموقع وقيمه المختلفة نتيجة أي نشاطات ومشروعات قد تمارس داخل الموقع بصورة سلبية في العمليات التنموية التي تتم في المنطقة (De la Torre, 2002)

الأداة الثانية: تحديد التهديدات التي يتعرض لها الموقع التراثي:

تساعد هذه الأداة المديرين على تنظيم وتحديد التغييرات التي يتعرض لها الموقع التراثي ومدى الإستجابة لتلك التغييرات إدارياً، وأيضاً تحديد نوع ومستوى التهديدات والمخاطر التي يتعرض لها الموقع. حيث إن الحدود القضاء على التهديدات التي يتعرض لها الموقع يعد جانباً مهماً من جوانب الإدارة الفعالة للمواقع التراثية. ومن أشكال تلك التهديدات والمخاطر التلوث، وأعمال النهب، والكوارث الطبيعية، والتغيرات المناخية، والضغط على المناطق الحضرية، والسياحة غير المستدامة، والإفراط في الأنشطة السياحي (Salafsky et al., 2003 & Hockings et al., 2008)

الأداة الثالثة: العلاقات المتبادلة مع الأطراف المعنية بالعمل داخل الموقع التراثي:

تساعد هذه الأداة على تحديد الأطراف المعنية بالعمل داخل الموقع والعلاقة بينها، حيث إن الإدارة الفعالة عادة ما تشمل التعامل مع جميع الأطراف التي لها تأثير (سلبياً وإيجابياً) في قيم الموقع المختلفة. وهذا يتطلب إشراك أطراف أخرى غير المديرين في عمليات التقييم، للحصول على وجهات نظر إضافية فيما يتعلق بإدارة الموقع. والمجتمعات المحلية من أهم الجهات المعنية بالمشاركة (Aas & Fletcher, 2005) ، وينبغي جمع المعلومات الآتية لتحديد الأطراف المعنية وعلاقتهم بعضهم ببعض:

- من هم الأطراف المعنيون؟ قد يكونون أفراداً من الجهات والهيئات الحكومية أو السكان الأصليين بالموقع وأصحاب الأعمال داخل الموقع أو منظمي الرحلات Tour operators.

- ما علاقتهم بالموقع وقيمه المختلفة ؟ سواء أكانت علاقة مباشرة بإدارة الموقع التراثي أم علاقة غير مباشرة به.
- ما مستوى إدماجهم ومشاركتهم في العمل داخل الموقع ؟ (Rasoolimanesh, et al.,2017 ; Hockings et al., 2008)

الأداة الرابعة: استعراض الإطار التنظيمي الوطني **The National Context**:

تساعد هذه الأداة على فهم طبيعة السياسات والتشريعات والقوانين الوطنية والدولية، والإجراءات الحكومية التي تؤثر في المواقع التراثية بالدولة، وتلك السياسات هي التي توضح مدى إدراك الحكومات لقيم تلك المواقع، وتوضح مدى الحماية التي توفرها الدولة للمواقع التراثية المختلفة، وتلك السياسات لا بد أن تكون معلومة لدى كل الهيئات التخطيطية التابع لها الموقع وخاصة عند وضع الخطط التنموية للمواقع التراثية (Hockings et al., 2008)

الأداة الخامسة: تقييم التخطيط الإداري:

تساعد هذه الأداة على تقييم مدى ملاءمة التخطيط لإستخدامه في إدارة المواقع التراثية؛ حيث إن الخطط الإدارية لا بد أن توفّر اتجاهًا واضحاً للموقع التراثي، وأهدافاً إدارية وثيقة الارتباط بالقيم المميزة للموقع التراثي، والأنشطة المباشرة وخطط العمل التي تركز على تحقيق هذه الأهداف، وتحقق إشراك جميع الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) بالعمل الإداري، كي ترتبط بالميزانيات والموارد المتاحة، وأخيراً أن تكون ذات أهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق (Wijesuriya & Young, 2013)

الأداة السادسة: تقييم الجانب التصميمي بالموقع:

تختص هذه الأداة بتقييم تصميم الموقع التراثي وفحص مكانه وحجمه وحدوده، وما يؤثر في قدرته على الحفاظ على قيمة الموقع؛ حيث إن القرارات التي تتخذ عند نشأة الموقع في كثير من الحالات، تتأثر بعوامل مثل مدى ملاءمة وتوافر مساحة الأرض أو البحر، والقيود الاجتماعية والسياسية والإقتصادية المختلفة. وبالتالي من المهم أن نفهم كيف يؤثر تصميم الموقع في فعالية إدارته على الرغم من أن العديد من العوامل قد تكون خارجة عن نطاق سيطرة مديري الموقع. ويمكن إستخدام معلومات هذا التقييم في تحديد الطرق التي يمكن أن تحسن الفعالية الإدارية من خلال إحداث تغييرات على تصميم الموقع مثل حجم الموقع وحدوده (Cuong et al., 2017)

الأداة السابعة: تقييم المدخلات والاحتياجات الإدارية:

تساعد هذه الأداة على تقييم الموارد المالية والبشرية الخاصة بالموقع، من حيث تقييم العاملين الحاليين مقارنة بالاحتياجات اللازمة لهؤلاء العاملين، وتقييم الميزانية الحالية مقارنة بالميزانية اللازمة للإدارة الفعالة، ويُعد تقييم المدخلات توضيحاً للموارد التي تعد مطلوبة للإدارة الفعالة للموقع، والتدابير اللازمة لتلك الموارد، التي تختلف من مرحلة إلى أخرى من مراحل الخطة الإدارية، وتقدير تلك الاحتياجات والمدخلات يوضح النقص في عدد العاملين والآلات والمعدات بالأنشطة الإدارية المخطط لها. وتعزز تلك التقديرات إمكان الحصول على تمويل من الحكومة والجهات المانحة وغيرها من مصادر الدعم (Hockings et al., 2008) .

الأداة الثامنة: تقييم العمليات الإدارية:

تساعد هذه الأداة المديرين على تحديد أفضل الممارسات والمعايير المطلوبة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية التي لا بد أن تتوافق مع السياسات الثقافية للدولة، وتقييم الأداء من حيث ملاءمة وكفاءة الاداء الفعلي لهذه المعايير؛ حيث أن إستخدام أفضل الممارسات الإدارية الممكنة ضروري لإدارة الموقع بشكل فعال، ويمكننا التقييم المنتظم من تحديد السبل اللازمة لتحسين تلك الممارسات.

الأداة التاسعة: تقييم تنفيذ الخطة الإدارية:

تهدف هذه الأداة إلي إظهار التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الإدارية. ويتناول تقييم تنفيذ الخطة الإدارية من مراجعة لكل الإجراءات المحددة في الخطة، سواء تم الإنتهاء من تلك الإجراءات، أو لم يتم العمل بها من الأساس، وذلك لبيان الوضع القائم داخل الموقع التراثي محل الدراسة، وينبغي إجراء التقييم كل سنة بوصفه جزءاً من عملية متابعة برامج العمل بالموقع (South Lanarkshire Council, 2013)

الأداة العاشرة: مؤشرات ومخرجات العمل / الموقع:

تقوم هذه الأداة بتقييم تحقيق الأهداف السنوية لبرنامج العمل والمؤشرات، والمخرجات الأخرى للموقع، ومؤشرات المخرجات هي مقاييس "الإنتاجية" التي يمكن أن توفر المعلومات عن تحقيق النتائج وتنفيذ خطة الإدارة. ومن الأمثلة على تلك المخرجات المنتجات والخدمات الناتجة عن إدارة الموقع التراثي، والتي يمكن قياسها باستخدام عدة مؤشرات، بما في ذلك أعداد المستخدمين، كأعداد الزائرين وعدد الأشخاص الذين يستخدمون خدمة ما، وحجم ناتج العمل، وأيضاً مثل عدد الاجتماعات التي عقدت مع المجتمعات المحلية (Hockings et al., 2008)

الأداة الحادية عشرة: تقييم النتائج الناجمة عن العملية الإدارية:

صممت هذه الأداة للمساعدة في الإجابة عن السؤال الأهم وهو: ما إذا كان الموقع التراثي قادراً على حماية قيمه وتحقيق أهدافه الإدارية أم لا؟ هذا هو التقييم الأكثر تحدياً، لأنه يحدد الإتجاه الذي يجب ان يسلكه مدير الموقع على المدى الطويل للحفاظ على الموقع التراثي ؛ ولذلك فمن المهم، عند تقييم تحقيق الأهداف والحفاظ على القيم، التركيز على النتائج أكثر من مجرد إنجازها (Chirikure, 2013).

الأداة الثانية عشرة: استعراض نتائج تقييم مدى فعالية الكفاءة الإدارية:

تلخص هذه الأداة نتائج التقييم وتساعد على تحديد الأولويات والإجراءات التي يجب أن تتخذها الإدارة، إستجابة لنتائج هذا التقييم. من الأداة السابقة يتم إيجاز كل ما تم الوصول إليه من إجراءات، أو هي إستنتاج من الأدوات الإحدى عشرة التي تغطي كل جوانب العمل الإداري بالمواقع التراثي (Cuong et al., 2017)

٣. الدراسة الميدانية

٣.١ منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه وصفاً دقيقاً كميّاً وأكفيّاً، وهوما نحن بصده في العمل التقييمي الذي تم اعتماده في الدراسة الميدانية من وصف الوضع الحالي للموقع التراثي محل الدراسة وصفاً دقيقاً. وأيضاً تم الإعتماد على الأسلوب الكيفي من خلال المقابلات الشخصية، وذلك من خلال طرح عدد من المحاور والأسئلة ، ومن خلال الملاحظة الشخصية وتحليل تلك البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها من تلك المقابلات الشخصية ومحاولة تطبيق النموذج المقترح الخاص بتقييم الوضع الإداري داخل موقع أبو مينا الأثرى، مما يتيح في النهاية إلى الوصول إلى نتائج من شأنها تحسين العمل الإداري داخل الموقع.

٣.٢ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بمنطقة أبو مينا الأثرية، في طرفين هما؛ المجتمع المحلي ويمثله الدير (دير مارمينا العجايبى) الذي يهتم بشئون وقضايا منطقة أبو مينا الأثرية من الناحية الدينية وأهالى المنطقة، ومسؤولي وزارة الآثار كونها المسئول الرسمي والقانوني عن منطقة أبو مينا الأثرية. حيث تم إجراء عدد من المقابلات مع (مدير عام الآثار الإسلامية والقبطية بمحافظة الأسكندرية، مدير مشروعات الآثار الإسلامية والقبطية والآثار المصرية بمحافظة الأسكندرية ، مدير عام منطقة أبو مينا الأثرية ، مدير البحث العلمي بمنطقة أبو مينا الأثرية والمسئول عن منطقة أبو مينا من قبل دير مار مينا العجايبى). وقد تم اختيار المسؤولين ذوى العلاقة المباشرة أو الغير مباشرة بالمنطقة الأثرية وهم يمثلون الأطراف المعنية بالموقع والمسؤولين عن اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة الميدانية على الزيارات الميدانية المتكررة وجمع المعلومات عن المنطقة محل الدراسة، خلال الفترة من شهر فبراير إلى شهر أكتوبر.

وقد تمثلت محاور المقابلات الشخصية بمنطقة الدراسة فى الاتى :

تضمنت الدراسة الميدانية ستة محاور، وقد تم الاستناد الى أهم الأدوات والجوانب الفعالة والمؤثرة على الكفاءة الإدارية داخل المواقع التراثية بأسلوب EOH، حيث انبثقت تلك المحاور من منهجية EOH وتمثلت فى الاتى:

أ- محور التهديدات التي تواجه منطقة أبو مينا الأثرية؛ ويتضمن تحديد أهم تلك التهديدات التي يتعرض لها الموقع، وتأثيرها وأسباب تلك التهديدات، والإجراءات التي اتخذت للحد منها ومعالجتها.

ب- **محور القوانين والاتفاقيات**؛ ويتضمن القوانين والاتفاقيات التي يلتزم بها الموقع وتأثيرها على الأداء الإداري داخل المنطقة سلبيًا أو إيجابيًا.

ج- **محور المجتمع المحلي** ومختلف الأطراف المعنية بالعمل داخل المنطقة؛ ويتضمن طبيعة تلك الأطراف، وتأثيرها الإيجابي والسلبي، ومدى مشاركتهم في عمليات التخطيط المستقبلية واتخاذ القرار بشأن المنطقة الأثرية، ومدى مشاركتهم بالأنشطة السياحية داخل المنطقة.

د- **محور العاملين** بالمنطقة الأثرية محل الدراسة؛ ويتضمن التعرف على الكوادر المختلفة العاملة داخل المنطقة، ومدى توافر النواحي التدريبية المختلفة لهم لتحسين الأداء الإداري الخاص بهم، ومدى مشاركتهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرار بشأن مختلف القضايا بها.

هـ- **محور الخدمات السياحية**؛ ويتضمن طبيعة الخدمات السياحية المتوفرة بالمنطقة الأثرية محل الدراسة ومدى إقبال السائحين والزوار، ومدى وجود برامج دعائية وتنشيطية لها سياحياً، ومدى توافر ضوابط وإجراءات أمنية لحماية المنطقة. و- **محور الجانب التخطيطي والتطويري** بالمنطقة محل الدراسة؛ ويتضمن مدى وجود خطط تطويرية موضوعية للمنطقة، والدراسات التي قامت عليها تلك الخطط التطويرية، ومدى توافر الدعم المادي والتمويل اللازم لتنفيذها، وما تم تنفيذه من تلك الخطط التطويرية.

4. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال المقابلات التي تمت مع مختلف الأطراف المعنية بالعمل الإداري داخل منطقة أبو مينا الأثرية، يمكن تحليل المحاور المختلفة التي تضمنتها المقابلات الشخصية كالآتي:-

أ - المحور الخاص بالتهديدات التي تواجه المنطقة:

اتضح من خلال مقابلة المسؤولين سواء من قبل وزارة الآثار، أو من قبل دير مارمينا العجايبى المجاور للمنطقة الأثرية، هو إتفاقهم على مدى خطورة مشكلة إرتفاع منسوب المياه الجوفية بالمنطقة بصفة مستمرة، وهو ما تسبب في وضع المنطقة ضمن قائمة التراث العالمي المعرضة للخطر. وقد تأثرت المنطقة على مر سنوات عديدة بمشاريع الري التي تحيط بالمنطقة الأثرية مما أدى لإرتفاع منسوب المياه الجوفية وخاصة قبر الشهيد مينا، والذي يبلغ عمقه سبعة أمتار، حيث وصل منسوب المياه الجوفية به حوالي ستة أمتار (صورة 1)، وذلك نتيجة برنامج الري الهائل غير المخطط الذي اتبعته الحكومة منذ أواخر التسعينات. أما فيما يتعلق بالتهديد الثاني الذي يواجه المنطقة، فهو يتعلق بأمن وسلامة المنطقة أو بمعنى آخر إستمرارية تعرض المنطقة للعديد من التعديلات (صورة 2)، حيث أن منطقة أبو مينا منطقة مفتوحة تغطي مساحة كبيرة يصعب السيطرة عليها، نظراً لعدم وجود سور يحيط بها، حيث أنه كان من المخطط إنشاء سور حول المنطقة بمسافة 8 كم، ولكن لم يُنفذ منه سوى كيلومتر واحد فقط، لأسباب مادية. وهناك نوعان من التعديلات التي تواجه المنطقة الأثرية، وهما اختلف تجاهه المسؤولون خلال المقابلات الشخصية، النوع الأول من التعديلات؛ هي التعديلات من قبل الدير (والتي لا يعترف مسئول الدير بكونها تعديلاً على المنطقة الأثرية) باقامة بعض الأكشاك الخشبية التي تسئ لشكل المنطقة. بالإضافة الى تعديلات أهالي المنطقة من البدو، ولكن تلك التعديلات يتم إزالتها أولاً بأول، حيث تم إزالة سبعة بيوت منذ بداية العام الحالي (صورة 3).

ويتضح من خلال ذلك أن مسؤولي الإدارات العليا بوزارة الآثار يتعاملوا مع تلك التعديلات بمعاييرين مختلفين، معيار متعلق بالدير ويتم التعامل معهم بحذر خوفاً من الصدام معهم، ومعيار متعلق بأهالي المنطقة والذين يطبق معهم القانون بكل حزم.

كما أشار المسؤولين لوجود تهديدات أخرى تهدد منطقة أبو مينا الأثرية وتتمثل في: الافتقار إلى خطة للحفظ والحماية، تحدد الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل وتحدد المعايير الفنية، بالإضافة الى الحاجة إلى خطة إدارة، تشمل البحث والعرض والتفسير، ودور أصحاب المصلحة (مثل مجتمع مار مينا)، والتوظيف، والرعاية، ومرافق الزوار، والوصول. علاوة على ذلك الافتقار إلى المشاركة مع المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين.

ب- المحور الخاص بالقوانين والاتفاقيات التي تحكم العمل داخل المنطقة الأثرية:

اتضح من خلال المقابلات أن المنطقة تخضع إلى قانون حماية الآثار مثل كافة المواقع الأثرية في مصر. ويشير الوضع الراهن للمنطقة الأثرية، أن قانون حماية الآثار ليس رادعاً بالدرجة الكافية لحماية المناطق الأثرية والدليل هو استمرار إقامة العديد من التعديلات بمنطقة أبومينا دون تنفيذ قرار إزالتها. أما الإتفاقيات فتخضع منطقة أبومينا الأثرية الإتفاقية اليونسكو التي انضمت لها المنطقة عام ١٩٧٩ م .

كما اشار المسؤولين أن المنطقة تخضع لرقابة اليونسكو حيث تقوم بإرسال وفود غير رسمية في بعض الأحيان في شكل سائحين، هذا بالإضافة إلى الوفد الرسمي الذي يزور المنطقة ويعد تقريراً عن أهم التهديدات وسبل وإجراءات علاجها، مع تقديم الدعم سواء المادي أو التقني اللازم. ونلاحظ أن كافة الأطراف المعنية بالعمل داخل منطقة أبومينا تسعى للتعاون مع أطراف منظمة اليونسكو نظراً لقوة تلك الإتفاقية في تطبيق أحكامها المختلفة، ومن هنا يتضح الفارق بين الإلتزام بالقوانين الداخلية المتمثلة في قانون حماية الآثار المصري، والإتفاقيات الدولية المتمثلة في إتفاقية اليونسكو، ولذلك يجب إعادة النظر بتلك القوانين الداخلية وأحكامها .

ج - المحور الخاص بالأطراف المعنية بالعمل بالمنطقة الأثرية والمجتمع المحلي:

اتضح من خلال المقابلات مع مختلف المسؤولين بالمنطقة أنه يوجد ثلاث أطراف يتداخل العمل الإداري فيما بينهم بمنطقة أبومينا الأثرية وهم، وزارة الآثار، والمسؤولين في دير مارمينا العجايبى، ومنظمة اليونسكو، وقد وجد أيضاً أن الإدارات العليا بوزارة الآثار هي المتحكمة والمسيطرة على إتخاذ القرارات بشأن تطوير وتنمية المنطقة الأثرية بعد أخذ موافقة اليونسكو. ومن خلال المقابلات اتضح وجود بعض التوتر في العلاقات بين وزارة الآثار ومسؤوليها وبين مسؤولي دير مارمينا العجايبى.

فمن وجهة نظر مسؤولي وزارة الآثار المعنيين بالإهتمام بإدارة المنطقة، يعتبروا أنه ليس من حق الدير التدخل بأي شكل من الأشكال في العمل الإداري، نظراً لأن المنطقة تقع تحت مسؤولية وزارة الآثار بشكل كامل. في حين أنه من وجهة نظر مسؤولي الدير، يروا أن وزارة الآثار لا توفر الحماية الكافية للمنطقة الأثرية التي تعتبر مكاناً له قدسيته وقيمه الدينية، كما أنهم أيضاً لا يعتبروا أن مسؤولي وزارة الآثار يهتموا بتطوير المنطقة وحمايتها من التهديدات التي تتعرض لها. وبالتالي يلاحظ وجود تناقض بين وجهتي النظر، مما يسبب في النهاية وجود بعض التوتر في العلاقات الإدارية بالمنطقة الأثرية.

د- المحور الخاص بالعاملين بالمنطقة الأثرية:

فيما يتعلق بالهيكل الإداري المسؤول عن المنطقة بصورة مباشرة، فقد أوضح مدير منطقة أبومينا الأثرية أن عدد العاملين بالمنطقة يبلغ واحد وعشرون فرد. ويوضح أيضاً مدير المنطقة أن هناك كوادر عديدة تشكل عجزاً في إدارة المنطقة، نظراً لأن المنطقة مفتوحة لا يوجد لها بوابات دخول خاصة بها، ولذلك فهي غير محكومة أمنياً بشكل كبير. ومن الكوادر التي تشكل عجزاً بالمنطقة الأثرية، نقص عدد مفتشي الآثار ومراقبي الأمن،. هذا بالإضافة إلى وجود عجز في الإمدادات التي تسهل العمل الإداري داخل المنطقة. وهذا العجز يؤثر سلباً على الأداء الإداري العام داخل المنطقة الأثرية .

أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية التي توفرها وزارة الآثار للعاملين بالمنطقة لتحسين مستوى أدائهم بممارسات العمل الإداري المختلفة، فقد أوضح مدير المنطقة أنه هناك أربع دورات توفرها الوزارة لمفتشي الآثار، ويتم الإعلان عنها من قبل الوزارة وهي (دورة نظم العرض المتحفي؛ دورة نظم وأساسيات تطوير المواقع الأثرية؛ دورة عن الحفائر؛ دورة مهام وواجبات مفتشي الآثار) . أما فيما يتعلق بمشاركة العاملين بالمواقع الأثرية في عمليات التخطيط وإتخاذ القرار، أوضح مدير المنطقة أن جميع القرارات تصدر من الإدارات العليا بوزارة الآثار، ثم يتم فقط إبلاغ العاملين بالمناطق الأثرية بالقرارات التي يتم إتخاذها للقيام بتنفيذها.

هـ - المحور الخاص بالخدمات والبرامج السياحية:

اتضح من خلال المقابلات الشخصية مع مختلف المسؤولين المنطقة غير معتمدة كمزارسياحيرسمي،ولكن في حالة وجود وفد سياحي أجنبي أودخلي ، يتم أخذ موافقة من قبل وزارة الآثار و مسؤولي الأمن بالوزارة، وتتم تلك الزيارات مجاناً بدون رسوم. وقد أوضح مدير المنطقة الأثرية أنه لجعلها مزاراً رسمياً مقابل رسوم، لابد أن يتم إستكمال السور المحيط بالمنطقة وعمل بوابات دخول للمنطقة.كما أوضح أنه لا يوجد إحصاء لأعداد السائحين الوافدين للمنطقة. كما تشهد المنطقة إقبلاً كبيراً في وفود الزائرين على الاخص الأقباط خلال فترتين على مدار العام وهما؛ احتفال استشهد القديس مينا في ٢٤ نوفمبر من كل عام، والاحتفال الثاني هو عيد الأنبا كيرلس في ٩ مارس من كل عام.

أما فيما يتعلق بالبرامج الدعائية والتشيطية للمنطقة سياحياً، فقد أوضح المسؤولون أنه لا توجد أى خطط دعائية للمنطقة فى الوقت الحالي، نظراً لكونها غير مفتوحة للزيارات رسمياً.وفيما يخص الإرشاد السياحي للوافدين إلى المنطقة،يقوم به أفراد متطوعين من قبل الدير أو مفتشو الآثار بالمنطقة الأثرية.

و.المحور الخاص بالجانب التطويري

أوضح المسؤولون عن المنطقة الأثرية أن منطقة أبومينا الأثرية يتم تطويرها بناءً على خطة موضوعة للمنطقة وفقاً لظروفها والتهديدات التي تتعرض لها، وقد وُضعت تلك الخطة بناءً على دراسات عديدة ويشارك في تنفيذ هذه الخطة التطويرية وزارة الآثار بعد موافقة منظمة اليونسكو، وأيضاً بالتعاون مع دير مارمينا العجايبى (كرأى إستشاري بالأمور البحثية والدينية).

وقد أوضح مدير المشروعات للآثار القبطية والإسلامية، أن تلك الخطة التطويرية كان لها ثلاثمراحلتم البدء في تنفيذها منذ بداية عام ٢٠١٠، بدعم من منظمة اليونسكو، وتم تنفيذ المرحلة الأولى منها في تلك الفترة، وهو مشروع تخفيض منسوب المياه الجوفيةلكامل مساحة المنطقة بعمق ٥.٥ متر تحت سطح الأرض، وذلك لإظهار كافة الشواهد الأثرية بالمنطقة، وإستكمال أعمال الحفائر بالمنطقة، وتم الانتهاء من المشروع بالكامل بتلك الفترة، وقد أشادت اليونسكوفي تلك الفترة بتطبيق نظام إدارة للمياه بالمنطقة بصورة مرضية، وتم طرح المرحلة الثانية وهي مشروع ترميم ودرء الخطورة عن المنطقة الأثرية وإظهار الأعمدة الرخامية وترميمها، وقد تم تنفيذ ٣٠٪ منه فقط في تلك الفترة.

والياً تسعى وزارة الآثار لاستكمال المشروعات التطويرية الخاصة بالمنطقة، والبدء من جديد بمشروع خفض المياه الجوفية بعد تعرض المنطقة للغرق مرة أخرى.وهذا إن دل يدل على إهدار الموارد المالية، نتيجة لعدم وجود خطط بديلة لمواجهة أى أزمات طارئة، وهولابد من تحسينه مستقبلاً.وقد قامت إدارة تطوير المناطق الأثرية بغرب الدلتا،بوضع مراحل تنفيذية جديدة للخطة التطويرية على ثلاث مراحل ايضاً:

- بداية من المرحلة الأولى لحل مشكلة المياه الجوفية بصورة بطيئة وضمان عدم عودتها مرة أخرى. علاوة على دراسة إمكانية ترشيد إستخدام مياه الري في المنطقة الزراعية المحيطة بالتنسيق مع وزارة الري والزراعة،حيث أن المنطقة الأثرية منخفضة عن الأراضي الزراعية المحيطة(صورة ٤).

- يلي ذلك تنفيذ المرحلة الثانية الخاصة بتطوير المنطقة، وتتمثل في تطوير منطقة الكنيسة الكبرى، والعمل على تغطيتها للحفاظ على شكلها القديم ووضع بطاريات بالطاقة الشمسية لإضاءة المنطقة بالكامل، وأيضاً من المقترح إستغلال المساحة الداخلية للبازيليك لعرض شاشات 3D كبيرة للزائرين عن تاريخ المنطقة مما يزيد الزائرين بالوعي الأثري للمكان، وأيضاً تطوير قبر القديس مينا وإعادة رونقه على شكله القديم وإعادة رفات القديس مينا(والموجود حالياً بدير مارمينا العجايبى)وكما يوجد تصور لإنشاء متحف لعرض مقتنيات أثرية لتطور الزي الرهباني ، وعمل إستراحات وبازارت للزائرين بالطريق المؤدى للمنطقة، وفرض تذاكر للمنطقة حتى تعود على الوزارة بعائد مادي يمكن إستغلاله

- أما المرحلة الثالثة فهي تتعلق بتطوير باقي المنطقة الأثرية وخاصة المنطقة الشمالية من منازل وحمامات والكنيسة الشرقية وغيرها والعمل على الكشف عن باقي المناطق بالتعاون مع البعثة الألمانية.

ولكن المشكلة التي تواجه الوزارة الآن هي نقص الدعم المادي اللازم لتنفيذ كافة مراحل تطوير المنطقة، حيث تعتمد الوزارة على مواردها الذاتية والميزانية الخاصة بها ، وبالتالي تسعى الوزارة إلى إستقطاب كافة أوجه الدعم الممكنة من مختلف المنظمات والهيئات الدولية الداعمة للتراث الثقافي على مستوى العالم، لتنفيذ المرحلة الأولى من المشروع الخاصة بخفض منسوب المياه الجوفية، لإنقاذ المنطقة الأثرية وقيمها من الإنهيار.

٥. مناقشة النتائج

بصفة عامة، أشارت النتائج أن المواقع التراثية في مصر تعاني من عدم وجود خطط تطويرية مكتملة الأبعاد بصورة تمكنها من الحفاظ عليها وصيانتها على المدى البعيد، فعلى سبيل المثال قد تكون الخطة غير محددة الأهداف، أو غير محددة الإطار الزمني لتنفيذها وهكذا، مما يؤثر سلباً على فعالية تلك الخطط التطويرية. وتتفق هذه النتيجة مع تقرير اليونسكو (UNESCO, 2021) عن منطقة الدراسة حيث لا تزال منطقة أبو مينا الأثرية تعاني من عدم وجود خطة واضحة محددة للأدارة أو خطة للحفاظ والحماية بأهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل.

كما اتضح من الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية عدم وجود قوانين رادعة، تُلزم الجهات المسؤولة في مصر بإتخاذ الإجراءات الحاسمة تجاه الممارسات السلبية التي تتم بالمواقع التراثية المعرضة للمخاطر والتهديدات بشكل عاجل وجاد، دون التباطؤ في إتخاذ تلك الإجراءات، وهو ما ظهر بشكل واضح بمنطقة أبو مينا الأثرية حيث تتعرض المنطقة لممارسات سلبية وتعديات من الأطراف المحلية المختلفة. وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة (Stolton et al., 2003) أن القوانين والأنظمة التي تحكم المنطقة التراثية ومدى تطبيقها أحد أهم الجوانب التقييمية ومدى نجاح وفعالية الكفاءة الإدارية بالمواقع التراثية وغياب هذا الرادع القانوني ينعكس سلباً على المنطقة ويعرضها للكثير من الانتهاكات.

كما تبين أن المجتمعات المحلية في مصر تعاني من إنخفاض الوعي الأثري تجاه القيم المختلفة الخاصة بالمواقع التراثية ، على الرغم من الجهود الذاتية التي تقوم بها وزارة الآثار بهذا الشأن ببعض المواقع التراثية، ولكن مازال أثر هذه الجهود لم يبدو واضحاً ولموسماً. ولقد اتضح ذلك من خلال المقابلات الشخصية مع مسؤولي الدير بمنطقة أبو مينا حيث لا يتم إشراك البدو من المجتمع المحلي بالعمل التخطيطي نظراً لإنخفاض الوعي الأثري لديهم وبالقيم الخاصة بالمنطقة الأثرية، وكذلك الأمر بالنسبة للأنشطة السياحية المقدمة بالمنطقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hockings et al., 2008) والتي أكدت على أهمية التعليم وبرامج رفع الوعي للمجتمع المحلي وضرورة ارتباط هذه البرامج بأهداف واحتياجات المواقع التراثية. فالسكان المحليين أحد الأطراف المعنية بإدارة الموقع التراثي وذلك لعلاقتهم الوثيقة بالموقع ومعرفتهم بطبيعة المكان ، كما ان اشراكهم يمكن أن يزيد منفهم المديرين للقضايا الرئيسية ويمكن أيضاً أن يجعلهم أكثر دعة للموقع.

علاوة على ذلك ، أشارت النتائج الى ضعف الجهود المبذولة من قبل الجهات الرسمية في مصر (وزارة الآثار) بالمواقع التراثية المختلفة بإشراك المجتمعات المحلية في تطوير وتحسين وتنمية تلك المواقع، على الرغم من أهمية تلك المشاركة في نجاح الخطط التطويرية لتلك المواقع التراثية، كما هو الحال بمنطقة أبو مينا الأثرية حيث يوجد عدم توافق بين مختلف الأطراف المعنية بالعمل داخل المنطقة، وهو ما يخلق نوعاً من الصراعات التي تنعكس سلباً على تنفيذ الخطط التطويرية الموضوعية في بعض الأحيان.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به منظمة اليونسكو (UNESCO, 2011) بأهمية المشاركة الفعالة للمجتمع المحلي وضمان احتياجاته لتعزيز الإدارة المستدامة للتراث على المدى الطويل. وعلى عكس ذلك عند استبعاد المجتمع المحلي من خطة ادارة المواقع التراثية ، وهو ما حدث في موقع تراثي بمدينة Yangzhou في الصين حيث تم نقل السكان المحليين من المنطقة بهدف التجديد والتطوير الحضري ، وهو ما ترتب عليه استبعادهم من عملية المشاركة في صناعة القرار حيث تبين أن الخطة لم تكن ممثلة للسكان المحليين واحتياجاتهم.

وهذا أدى بعد ذلك إلى الصراعات بين السكان والحكومة (Fan, 2014; Zhai & Ng, 2013; Li et al., 2020)

أيضا اتضح من خلال المقابلات الشخصية أن غالباً ما توضع الخطط التطويرية والتنمية للمواقع التراثية في مصر دون وجود خطة بديلة ملازمة لها في حالة حدوث أى أزمات كأزمات طبيعية أو أمنية، وهو ما أدى إلى توقف الخطة التطويرية وهو ما جعل منطقة أبو مينا

حتى الآن تتعرض لنفس التهديدات والتحديات التي تواجهها منذ عام ٢٠٠٥ حتى وقتنا هذا على الرغم من البدء في تنفيذ الخطة التطويرية بالمنطقة عام ٢٠٠٧، إلا أنها توقفت وعاد الوضع كما هو عليه من قبل عند قيام ثورة ٢٥ يناير نتيجة لعدم وجود خطة بديلة لمواجهة الأزمات، وهو ما سبب إهدار للقيم الخاصة بالمنطقة وإهدار لأموال طائلة وجهود تسعى الوزارة الآن لتوفيرها مرة أخرى بصعوبة بالغة. وتدعم النتيجة السابقة ما أشار إليه (Durrant et al., 2023) أن من أهم خطوات إدارة المخاطر والكوارث في المناطق التراثية هي اعداد خطط بديلة أو وخطط للتعافي في حالة تعرض الموقع لأى كارثة طبيعية أو خطر يهدد سلامة الموقع وخصائصه.

كما أشارت النتائج أن تصنيف منطقة أبومينا الأثرية ضمن قائمة اليونسكو للتراث المعرض للخطر لم تضعه وزارة الآثار والمسؤولين عن المنطقة في الإعتبار بالشكل الكافي لإنقاذ القيم التراثية الفريدة الخاصة بالمنطقة. وهو ما تؤكد في تقرير لجنة التراث العالمي التابعة لمنظمة اليونسكو (UNESCO, 2021) حيث لازالت منطقة أبو مينا تعاني من بعض التهديدات والتي تجعلها في قائمة التراث المعرض للخطر على الرغم من طلب اليونسكو المتكرر الجهات المسؤولة عن ادارة الموقع باتخاذ التدابير التصحيحية لتقليل حدة المخاطر ومعالجتها.

كما أوضحت النتائج أن منطقة أبومينا الأثرية تواجه العديد من التهديدات والتحديات التي ترجع في الأساس إلى عدم تناسق وتكامل الخطط التنموية والتطويرية المختلفة داخل المنطقة، كبرنامج الري الهائل التي وضعتها وزارة الري الذي تم بالمنطقة لتنميتها زراعياً وإقتصادياً دون الأخذ في الاعتبار آثاره السلبية الفادحة على المنطقة الأثرية حتى وقتنا هذا.

علاوة على ما سبق، تعاني منطقة أبومينا الأثرية من ضعف وقلة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل الإداري الخاص بها شأنها في ذلك شأن معظم المواقع التراثية في مصر، مما ينعكس سلباً على العمل التقييمي للوضع الإداري للمنطقة الأثرية محل الدراسة. وأخيراً، تعاني المواقع التراثية في مصر بصفة عامة، ومنطقة أبومينا الأثرية بصفة خاصة من ضعف الموارد المالية اللازمة وأيضاً عجز في الكوادر البشرية (العاملين) بها، مما يؤثر سلباً على الأداء الإداري داخل المنطقة وعلى كافة إجراءات التطوير والتنمية بالمواقع التراثية المختلفة. في هذا الصدد، أشارت دراسة (Hockings, et al., 2008) أن توفير الموارد المالية اللازمة للإدارة الكفء للمواقع التراثية تمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه المسؤولين

٦. النموذج المقترح لتقييم الوضع الإداري للمواقع التراثية:

من خلال الدراسة النظرية للأسلوب التقييمي EOH الذي يهتم بكافة الجوانب الإدارية المتعلقة بالعمل الإداري الخاص بالمواقع التراثية الطبيعية والثقافية، تم إستخلاص أهم الجوانب والنقاط التي يمكن من خلالها توضيح الصورة العامة للمواقع التراثية بمصر، والتي تم وضعها في صورة نموذج مقترح من قبل الباحثين لتقييم الوضع الإداري الذي سيتم تناوله بمنطقة أبو مينا الأثرية حيث تم الاعتماد على اثنتي عشرة أداة لهذا الأسلوب حيث تشمل كل أداة ورقة عمل أو أكثر توضح طريقة تطبيق تلك الأداة عملياً بالموقع محل الدراسة. لقد تم إستطلاع آراء مختلف المسؤولين عن المنطقة محل الدراسة بالنموذج المقترح، وقد تم الإتفاق على شموله كافة جوانب العمل الإداري الخاص بها، وقد تم إستكمال وملء هذا النموذج المقترح من خلال تجميع البيانات والمعلومات سواء من خلال الزيارات الميدانية أو المقابلات الشخصية، وذلك من أجل الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف الخاصة بمنطقة أبو مينا الأثرية، للخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها تحسين الوضع العام.

نموذج تقييم الوضع الإداري للمواقع التراثية الخاص بمنطقة أبومينا الأثرية :

اسم الموقع: منطقة أبومينا الأثرية

المنطقة التابع لها: إقليم مريوط - غرب الأسكندرية

• ١. الوضع العام للموقع التراثي:

مقدمة تاريخية للمنطقة: سميت المنطقة الأثرية نسبة للقديس مينا، وهو قديس مصري عاش كجندياً ذسولوك روحانيوقد اعتنق القديس مينا المسيحية واستشهد عام ٣٠٩ ميلادياً، وطبقاً للتقليد الكنسي القبطي حمل جثمان القديس مينا من قبل أصدقائه من الجنود على جمال وساروا به في صحراء مريوط، وفي موقع المنطقة الأثرية الحالية وقف الجمال فأعتبرها الجنود إشارة لدفن جثمان القديس مينا في هذا المكان. وقد ظهرت الكثير من المعجزات من قبر القديس مينا وأصبح مزاراً عالمياً يأتي إليه ملتمسو بركة القديس وطالبي

الشفاء والمعونة الإلهية حتى وقتنا هذا ولذلك التصقت صفة العجائبي بإسم القديس مينا حيث اشتهر بلقب " مارمينا العجائبي . كذلك نتيجة للمعجزات المتتالية بموقع قبر القديس مينا فقد جذب المكان الكثر من الحجاج من بلدان مختلفة مثل فرنسا وأسبانيا للتبرك به (Frankfurter,1998; Mayer &Mahmoud,2014)

وإذا ما نظرنا إلى المنطقة الأثرية نجد أنها بمثابة مدينة متكاملة تتكون وفقاً لترتيب الزيارة بالمنطقة، بداية من المنطقة المقدسة؛ وتتكون من البازيليكا الكبرى، يليها كنيسة المدفن والتي أقيمت فوق قبر الشهيد مارمينا ثم مبنى المعمودية ثم يلي ذلك ساحة الحجيج وهي فناء متسع مرصوف على شكل نصف دائرة ويحيطه ما يشبه أقواس النصر، كما يوجد دور الضيافة وهي تقع مقابل المجمع المعماري الكبير، ولم يكشف إلا عن أجزاء منها، كذلك يوجد الحمامات والتي اكتشفها العالم كوفمان على بعد حوالي ٨٠ متراً من دور الضيافة ، بالإضافة إلى الأسواق التي تقع شمال وغرب المجمع المعماري الرئيسي ، ثم يلي ذلك المخبز الذي يقع بالقرب من منطقة السوق ، كما تم الكشف عن الكنيسة الشمالية عن طريق العالم كوفمان وتبعد حوالي ٧٥٠ متر عن القبر ، أما الكنيسة الشرقية فقد اكتشفت عام ١٩٦٩ وأخيراً سور المدينة والبوابات التي تم الكشف عن بعض أجزاء منها في الجهة الغربية والغربية الجنوبية والشمالية. (Frankfurter, 1998; Grossmann, 2003)

٢. القيم المختلفة الخاصة بالموقع:

ملاحظات / تعليقات	أهمية تلك القيم			وصف تلك القيم	تقسيمات القيم المختلفة
	قيم منخفضة الأهمية	قيم محلية	قيم عالمية		
		√		تتمتع المنطقة بمناخ معتدل جاف ملائم لممارسة النشاط السياحي، وتتميز المنطقة بوجود بحيرة مريوط التي يمكن من خلال تطويرها، عمل خطة تطويرية متكاملة لممارسة مختلف الأنماط السياحية بالمنطقة	- قيم طبيعية
			√	تضم المنطقة مدينة أثرية متكاملة بالغة الأهمية أثرياً على مستوى العالم نظراً لتفرد خصائصها المعمارية والأثرية حيث تضم أقدم الأعمدة الرخامية على مستوى العالم، مما جعلها تُصنف ضمن قائمة التراث العالمي التابعة لمنظمة اليونسكو.	- قيم أثرية
			√	تتمتع المنطقة بكونها مدينة قبطية مقدسة، بالغة الأهمية الدينية عبر العصور نظراً لكونها مكاناً مقدساً للزيارة للتبرك به	- قيم دينية
		√		ترجع أهمية المنطقة إقتصادياً، إلى إمكانية إستغلالها سياحياً بشكل أمثل مستقبلاً، مما يعود بالنفع إقتصادياً على المنطقة بأكملها	- قيم اقتصادية
			√	تتسم المنطقة بقيمة ثقافية هامة لكونها مدرسة لفنون العمارة القبطية، وتعكس طبيعة الحياة الدينية خلال تلك الحقبة التاريخية	- قيم ثقافية

٣. التهديدات التي يتعرض لها الموقع

إجراءات الاستجابة	درجة التهديد				آثاره على الموقع التراثي	أسبابه	قائمة بأهم التهديدات
	منخفض الخطورة	متوسط الخطورة	خطير	شديد الخطورة			
تم تنفيذ مشروع لتخفيض منسوب المياه الجوفية بالمنطقة بالكامل في عام ٢٠٠٧، وتم تشغيله في عام ٢٠٠٩، ونجح في خفض المياه لعمق ٥.٥ متر تحت سطح الأرض، ولكن تعرضت المنطقة مرة أخرى للمياه الجوفية مع قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وتعرضت للإهمال، وحالياً يجرى إعادة تنفيذ المشروع للتصدي لذلك التهديد.				√	تعرض المنطقة لخطر الإنهيار، وخاصة قبر الشهيد الذي وصل إرتفاع المياه به ٦ أمتار من إجمالي إرتفاع ٧ أمتار	تنفيذ مشاريع تنموية غير مخططة من قبل وزارة الزراعة	١- إرتفاع منسوب المياه الجوفية بكامل المنطقة الأثرية

تفويض الوزارة للعديد من قرارات الإزالة الخاصة بالتعدبات التي تتم من قبل أهالي من البدو، ولكن في مقابل هذا لم يتم تنفيذ قرارات الإزالة الخاصة بالتعدبات من قبل المدير بقرارات إدارية من السلطات العليا بوزارة الآثار	√			الإساءة إلى الحرم الأثري من خلال التأثير السلبي على القيم الأثرية والجمالية بالمنطقة	محاولة المدير لفرض سيطرته والمراقبة المستمرة للمنطقة الأثرية نظراً لقيمتها الدينية بالنسبة لهم، وإستغلال المناطق الصحراوية المفتوحة بالمنطقة الأثرية لبناء المنازل مع عدم توافر حراسة كافية للمنطقة بشكل كامل على مدار اليوم	٢- ممارسة كثير من التعدبات من قبل المدير ومن قبل أهالي المنطقة من البدو
---	---	--	--	--	--	---

٤. أهم القوانين والإتفاقيات التي تحكم المنطقة:

ملاحظات / تعليقات	التأثير الخاص لها على المنطقة الأثرية			القوانين أو الإتفاقيات التي تحكم المنطقة
	عديم التأثير	سلباً	إيجاباً	
يؤثر قانون حماية الآثار سلباً على المنطقة نظراً لكونه غير رادع بصورة كافية لحماية القيم التاريخية والأثرية الخاصة بالمنطقة		√		قانون حماية الآثار المصري
تؤثر إتفاقية اليونسكو إيجاباً على المنطقة نظراً لإحترام كافة الأطراف المعنية بالعمل داخل المنطقة لها، وبالتالي قدرتها على حماية قيم المنطقة وحدودها المختلفة، وإلزام الدولة بتوفير كافة ما يلزم لتوفير تلك الحماية للمنطقة الأثرية			√	إتفاقية اليونسكو لحماية التراث الثقافي والطبيعي

٥. الأطراف المعنية بالموقع التراثي :

أثر الموقع التراثي عليهم			آثارهم على الموقع التراثي			طبيعة تدخلهم بالعمل بالموقع التراثي	الأطراف المعنية
عديم التأثير	سلباً	إيجاباً	عديم التأثير	سلباً	إيجاباً		
		√ نظراً لكونها ذو خصائص وقيم أثرية متفردة، مما يجعلها قيمة أثرية ذات مردود سياحي وإقتصادي إيجابي مستقبلاً			√	هي المسئولة رسمياً وقانونياً عن المنطقة الأثرية بكل جوانب العمل الإداري الخاصة بها، وهي التي تنسق وتضع كافة تفاصيل الخطط التطويرية للمنطقة	وزارة الآثار
		√ نظراً لما تحمله المنطقة من قيم تراثية وأثرية فريدة على مستوى العالم			√	هي المنظمة التي تكفل الحماية الدولية للقيم التراثية الخاصة بالمنطقة، وتقوم بتقديم كافة المساعدات الممكنة تقنياً واقتصادياً للمنطقة لتحسين الأوضاع بها وحمايتها والحفاظ عليها	منظمة اليونسكو

		√ نظراً للقيم الدينية العظيمة الخاصة بالمنطقة وخاصة بالنسبة للأقباط		√	√	يساهم مسئولو الدير بصورة ودية وإستشارية بالعمل التطويري للمنطقة، ولكن في ذات الوقت قد قام الدير ببعض التعديلات على المنطقة الأثرية تؤثر سلباً عليها	دير مارمينا العجايبى
√				√ من خلال التعديلات التي تتم على المنطقة من قبل الأهالى		لا توجد لهم مشاركة بالعمل الخاص بالمنطقة، ولا يتم الأخذ بآرائهم في أى مشروعات تطويرية خاصة بالمنطقة	الأهالى البدوي بالمنطقة

٦. العاملون بالموقع التراثي:

قائمة بالوظائف التى تشكل عجز بالمنطقة الأثرية	التدريب الخاص بهم	يتم مشاركتهم فى الخطط التطويرية بالمنطقة		دورهم	عددهم	قائمة بوظائف العاملين بالمنطقة الأثرية
		لا	نعم			
- مفتشو الآثار - مراقبو الأمن - أفراد الحراسة	-		√	هولقة الوصل بين وزارة الآثار والعاملين بالمنطقة الأثرية فى تنفيذ أي أعمال بالمنطقة، أرفع أي مستجدات تتم بالمنطقة إلى الوزارة، ومتابعة كافة الأعمال التى تتم بالمنطقة الأثرية، وكذلك يتم مشاركته ببعض الأعمال التخطيطية نظرا لإمامه بكافة الأمور المتعلقة بالمنطقة الأثرية مثل المناقصات الخاصة بالمشروعات التطويرية بالمنطقة	١	مدير عام المنطقة الأثرية
	-	√		متابعة كافة الأعمال المتعلقة بالعمل الأثري بالمنطقة، وكافة الدراسات والأبحاث وأعمال التتقيب التى تتم بالمنطقة، وإعداد تقارير	١	مدير للبحث العلمى

				بأى من المستجدات الخاصة بالعمل الأثري لرفعها إلى الإدارات العليا بوزارة الآثار		
-	-	√		القيام بالأعمال الإدارية المختلفة بالمنطقة، على سبيل المثال صرف وتوريد أى مستلزمات خاصة بالمنطقة مثل السلاح الخاص بأفراد الأمن، تنظيم كافة التقارير والمخاطبات التي تتم بين المنطقة والإدارات العليا بالوزارة	٢	موظف إداري
	يحصل مفتشو الآثار على ٤ دورات تدريبية وهي: دورة نظم العرض المتحفي، دورة نظم وأساسيات تطوير المواقع الأثرية، دورة عن الحفائر، دورة مهام وواجبات مفتشي الآثار	√		المرور على المنطقة الأثرية والتأكد من سلامتها أثرياً وأمنياً، وتبليغ أي مستجدات تتم بالمنطقة الأثرية لمديرى المنطقة بصورة مستمرة	٢	مفتش آثار
	-	√		الرقابة المستمرة لأفراد الأمن لضمان إستمرارية العمل الأمني، وتوفير ما يلزم لمتابعة عمل هؤلاء الأفراد	١	مراقبو الأمن
	دورة تدريبية واحدة عن إطفاء الحرائق	√		حماية وتأمين المنطقة الأثرية وحدودها من التعديبات المختلفة على مدار اليوم	١٤	أفراد الحراسة

7. المجتمع المحلي بالموقع التراثى

ملاحظات / تعليقات	إمكانية مشاركتهم فى العمل السياحى			هل يتم مشاركتهم فى التخطيط الإدارى		عناصر المجتمع المحلي
	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	لا	نعم	
يتم مشاركة مسئولى دير مارمينا بالعمل التخطيطي الخاص بالمنطقة بصورة إستشارية وخاصة المتعلقة بالنواحي الدينية، وكذلك يمكن أن يساهم الدير بالعمل السياحى بالمنطقة بصورة فعالة وخاصة المتعلقة بالتطور التاريخى للحياة الرهبانية بتفاصيلها المختلفة.			√		√	دير مارمينا العجايبى

الأهالي بالمنطقة من البدو		✓		✓		لا يساهم البدوي بالعمل التخطيطي نظراً لإنخفاض الوعي الأثري لديهم وبالقيم الخاصة بالمنطقة الأثرية، وكذلك الأمر بالنسبة للأنشطة السياحية المقدمة بالمنطقة
---------------------------	--	---	--	---	--	---

٨. الخدمات السياحية بالموقع التراثي:

العناصر	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف	تعليقات / تفسيرات
- مدى توافر أى من الخدمات السياحية				✓	من المخطط البدء في تلك الخدمات السياحية بالمرحلة الثانية من الخطة التطويرية للمنطقة، ولكن حالياً لا يوجد سوى تقديم الإرشاد السياحي للمنطقة
- مدى إقبال السائحين على القيام برحلات سياحية بالمنطقة.			✓		لا يوجد إحصاء لعدد السائحين بالمنطقة، ولكن تشهد المنطقة إقبالاً كبيراً من قبل الزائرين الأقباط خلال فترتين بالعام هما؛ إحتفال استشهاد القديس مينا في ٢٤ نوفمبر من كل عام، والإحتفال الثاني هو عيد الأنبا كيرلس في ٩ مارس من كل عام
- مدى مساهمة منظمى الرحلات فى تنشيط المنطقة سياحياً.				✓	
- مدى توافر برامج تنشيطية للمنطقة سياحياً.				✓	لا يوجد برامج تنشيطية للمنطقة حيث أن المنطقة غير متاحة للزيارة الرسمية حالياً
- مدى توافر ضوابط تحكم المنطقة لحمايتها سياحياً.			✓		توجد حراسة على المنطقة الأثرية على مدار اليوم، ولكن لا توجد علامات إرشادية توضيحية بالمنطقة، وكونها منطقة أثرية مفتوحة لا توجد بوابات للدخول خاصة بالموقع
- مدى إمكانية تقديم تجربة سياحية فريدة مستقبلاً.	✓				تتمتع المنطقة الأثرية بخصائص أثرية فريدة ومختلفة عن باقي المناطق الأثرية بمصر، والتي من خلالها يمكن تقديم تجربة سياحية مميزة للسائحين

٩. الإطار الإداري للموقع التراثي:

العناصر	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف	تعليقات / تفسيرات
- مدى وجود خطة إدارية لتطوير المنطقة مستقبلاً.		✓			وضعت خطة تطويرية لمنطقة أبو مينا لإنقاذها من الإتهيار بسبب ارتفاع منسوب المياه الجوفية، وأيضاً تطويرها سياحياً
- مدى وجود أهداف واضحة لتلك الخطة الادارية.		✓			توجد للخطة أهداف ثلاث : ١- العمل على خفض منسوب المياه الجوفية بكامل المنطقة لإنقاذها وحمايتها. ٢- درء الخطورة عن المنطقة وترميمها وإصلاح الشواهد الأثرية بها وإستكمال أعمال التقيب بها. ٣- تطوير المنطقة سياحياً وتوفير الخدمات والتسهيلات السياحية بها

			✓	- مدى مراعاة الخطة للأبعاد البيئية والاجتماعية والثقافية للمنطقة.
تمت وضع الخطة بناءً على دراسات من قبل مختلف الأساتذة بكلية الهندسة والأثريين وباحثين من قبل دير مارمينا			✓	- مدى بناء تلك الخطة على دراسات مسبقة للمنطقة.
تتمثل مشاركة مختلف الأطراف في مشاركة ودية فقط مع مسؤولي الدير مع وزارة الآثار كمسؤولين رسميين وممثلي مكتب اليونسكو		✓		- مدى مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ تلك الخطة.
لا توضح الخطة بشكل مباشر أمور تتعلق بالظروف المعيشية للمجتمع المحلي، سوى أنه من الممكن أن تطوير المنطقة سياحياً قد يؤثر بشكل إيجابي على المجتمع المحلي اقتصادياً	✓			- مدى مراعاة متطلبات وإحتياجات المجتمع المحلي بالمنطقة لتحسين ظروفهم المعيشية.
قد تحقق الخطة ذلك بصورة غير مباشرة من خلال حماية وتطوير المنطقة أثرياً وسياحياً		✓		- مدى مواءمة الخطة لإحتياجات وتطلعات كافة الأطراف المعنية بالمنطقة.
على الرغم من إمكانية التكامل مع منطقة أبوصير الأثرية ومنطقة ماريا الأثرية، إلا أن الخطة الموضوعية حالياً لا تستهدف تكامل المنطقة مع غيرها من المناطق الأثرية	✓			- مدى حرص الخطة على تكامل المنطقة مع غيرها من المناطق الطبيعية والأثرية المحيطة بها.
يوجد بالمنطقة العديد من أوجه القصور في شبكات الصرف (المسبب الرئيسي لمشكلة غرق المنطقة)، وشبكات الكهرباء بالمنطقة	✓			- مدى توافر البنية التحتية الخاصة بالمنطقة
توجد العديد من الطرق والموانئ والمطارات التي يمكن أن تخدم المنطقة وتم توضيحها مسبقاً			✓	- مدى توافر نقاط وصول (طرق) للمنطقة
حالياً لا توجد معدات وآلات كافية لتنفيذ الخطة التطويرية الموضوعية، وما زالت في إطار المناقصات لتحديد الشركة المنفذة لها وتوفير الدعم المادي اللازم	✓			- مدى توافر المعدات والآلات اللازمة للعمال لتطوير بالمنطقة.
توجد العديد من الدراسات الخاصة بالمنطقة التي يقوم بها الأثريون والمسؤولون بالدير.		✓		- مدى التوسع في العمل البحثي للدراسات بالمنطقة.
يختصر الأمر على المخاطبات التي تتم بين الجهات الرسمية المختلفة المسؤولة عن المنطقة ولكن لا يوجد تقرير كامل وشامل عن المنطقة يتم بصورة دورية	✓			- مدى الإستمرارية في إعداد التقارير عن حالة المنطقة والأداء بها.
يتم مراقبة المنطقة من قبل وزارة الآثار بشكل رسمي وقانوني، ومن قبل الدير بصورة ودية، كما يوجد رقابة دولية على الخطط والمشاريع التي تتم في المنطقة من قبل اليونسكو		✓		- مدى توافر عناصر رقابية لجميع الممارسات داخل المنطقة.
تواجه الخطة التطويرية الموضوعية للمنطقة مشاكل مادية لتنفيذها، نظراً لإعتماد الوزارة على مواردها الذاتية، وهو أمر غير كافي لتنفيذ الخطة، وتسعى حالياً إلى الحصول على منح من مختلف الهيئات والمنظمات المعنية بالتراث الثقافي	✓			- مدى توافر موارد مالية لازمة لتنفيذ الأنشطة والممارسات المختلفة داخل المنطقة.
حالياً لا توضح الخطة الإطار الزمني الذي سيتم تنفيذ الخطة الموضوعية خلاله	✓			- مدى توافر خطة زمنية ممثلة في إجراءات وممارسات محددة لتنفيذ الخطة

10. النتائج الخاصة بالموقع التراثي:

تعليقات / تفسيرات	مدى إمكانية تطوير المنطقة مستقبلاً	أهم الإنجازات مقارناً بما سبق
	توجد إمكانية تطوير للمنطقة بشكل قد يكون له مردود إيجابي بالغ الأهمية سواء أثرياً أو سياحياً، وذلك عن طريق تنفيذ الخطة التطويرية الموضوعة للمنطقة، مع ضرورة تحديد أوجه الدعم المختلفة لكافة مراحل الخطة، وتحديد الإطار الزمني الذي ستنفذ خلاله، وأيضاً تحديد الجهات القائمة بتنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة الموضوعة	لم يتم تحقيق ما يمكن إعتباره إنجازاً من الناحية التطويرية بالمنطقة، حيث ما تم إنجازه عام ٢٠١٠، وهو إتمام المرحلة الأولى من المشروع والتطوير، تم القضاء عليه تماماً بعد توقف المشروع مع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، نتيجة لعدم وجود خطط بديلة في حالة الأزمات

يتضح من النموذج السابق الخاص بتقييم المواقع الأثرية، أنه يمكن تقييمها وتكوين صورة شاملة حول أوضاعها المختلفة سواء الإيجابية أو السلبية، إذا ما توفرت أداة ملائمة لذلك، وتوفرت كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بذلك الموقع وتعاونت كافة الجهات الإدارية بالموقع لتحقيق ذلك، وهو ما كان يشكل صعوبة بالنسبة للباحثة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا التقييم، حتى يمكنني النهاية تطوير الموقع وتحسينه والحفاظ عليه مستقبلاً.

الخلاصة والتوصيات

اتضح من الدراسة الميدانية إمكانية تطبيق النموذج المقترح المنبثق من أسلوب EOH على المواقع التراثية المختلفة في مصر، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري داخل تلك المواقع التراثية للتغلب على نقاط الضعف في الجوانب الإدارية ومعالجتها. حيث أشارت النتائج أن المواقع التراثية في مصر تعاني من عدم وجود خطط تطويرية مكتملة الأبعاد بصورة تمكنها من الحفاظ عليها وصيانتها على المدى البعيد بالإضافة لعدم وجود قوانين رادعة تلزم الجهات المسؤولة في مصر باتخاذ الإجراءات الحاسمة تجاه الممارسات السلبية التي تتم بالمواقع التراثية المعرضة للمخاطر والتهديدات. كما تبين أن المجتمعات المحلية في مصر تعاني من انخفاض الوعي الأثري تجاه القيم المختلفة الخاصة بالمواقع التراثية. بالنسبة لمنطقة أبو مينا الأثرية، فإن الخطة الموضوعية على الرغم من وجود أهداف ومراميل لها إلا أنه لم يتم تحديد الإطار الزمني الخاص بها، والجهات القائمة بتنفيذ الخطة الموضوعية، والمصادر التمويلية لها، والبدائل المختلفة في حالة وجود أي أزمات أو مشاكل قد تواجه الخطة التطويرية الموضوعية للمنطقة، فغالباً ما تترك الأمور الخاصة بتنفيذ الخطط التطويرية تسير بإرتجالية غير محسوبة العواقب مستقبلاً، وهو ما حدث في ٢٠١١ حينما توقفت الخطة التطويرية بمنطقة أبو مينا، وتم إهدار مبالغ وجهود طائلة هباءاً، دون وجود أي نظام محدد يحكم العمل الإداري لتلك المناطق.

وقد تم التوصل لعدد من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي :

العمل على خلق شراكات مع مختلف الجهات والمنظمات الدولية والمحلية والمعنية بالعمل الأثري للمساعدة في تنفيذ الخطط التطويرية الموضوعية لمنطقة أبو مينا الأثرية وغيرها من المواقع. بالإضافة لضرورة وضع برامج منظمة تخاطب الفئات المجتمعية بمنطقة أبو مينا الأثرية بما يلائم أفكارهم ومعتقداتهم، لرفع وعيهم الأثري تجاه القيم الأثرية بالمنطقة ودفعهم للمشاركة الإيجابية في العمل التطويري بالمنطقة. علاوة على أهمية تطبيق برنامج تدريبي للعاملين بالمجال الأثري حول الكفاءة الإدارية ومفهومها وأهميتها ومدى إرتباطها بالنجاح في تطوير وتنمية المواقع التراثية في مصر بصفة عامة ومنطقة أبو مينا بصفة خاصة. كما هناك ضرورة لوضع قرارات صارمة بشأن إصدار تقارير دورية تقييمية لكافة المواقع التراثية ومنطقة أبو مينا الأثرية بشكل خاص، من أجل الوقوف على الوضع الحالي لتلك المواقع وما تتمتع به من إيجابيات، وما تواجهه من سلبيات، للأخذ بها في الخطط التطويرية المستقبلية لها. مع ضرورة تحديد الإطار الزمني لتنفيذ هذه الخطة. وأخيراً، العمل على خلق أفكار مبتكرة لتوفير موارد ذاتية داخل الوزارة، لمحاولة تنفيذ الخطط التطويرية الموضوعية للمنطقة، مثل إقامة حدث خاص بالمنطقة.

المراجع

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of tourism research*, 32(1), 28-48.
- Afriyie, J. O., Asare, M. O., Danquah, E., & Pavla, H. (2021). Assessing the management effectiveness of three protected areas in Ghana. *Conservation & Society*, 19(1), 13-24.
- Ahmed, H. R. M. (2022). Heritage Conservation and Community Development Through a Sustainable Management Approach: The Case of Abu Mena. In *Conservation of Architectural Heritage* (pp. 227-237). Cham: Springer International Publishing.
- Al-Zubaidy, M. S. K. (2014) Towards Improving the Effectiveness of Management of World Heritage Sites. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (12), 1-5
- Bangert, S. (2010). The archaeology of pilgrimage: Abu Mina and beyond. In *Religious diversity in late antiquity* (pp. 291-327). Brill.
- Chirikure, S. (2013). Heritage conservation in Africa: The good, the bad, and the challenges. *South African Journal of Science*, 109(1), 1-3.
- Costa, K., Leverington, F. (2010) *Management effectiveness evaluation in protected area, a global study*, second edition, the university of Queensland & IUCN.
- De la Torre, M. (Ed.). (2002). *Assessing the values of cultural heritage*. Getty conservation institute.
- Demas, M. (2003) *Conservation And Management Of Archeological Sites*, The GETTY Conversation Institute, USA.

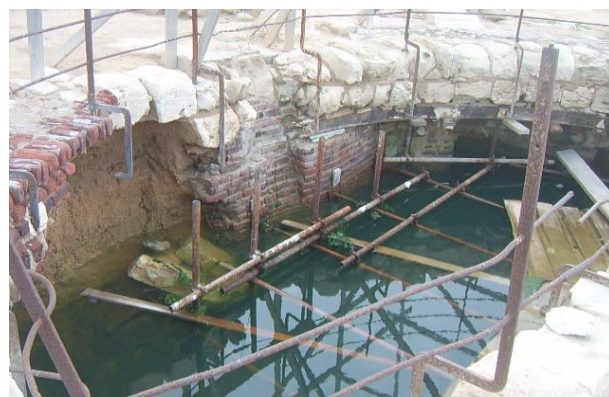
- Durrant, L. J., Vadher, A. N., & Teller, J. (2023). Disaster risk management and cultural heritage: The perceptions of European world heritage site managers on disaster risk management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 89, 103625.
- Fan, L. (2014). International influence and local response: Understanding community involvement in urban heritage conservation in China. *International Journal of Heritage Studies*, 20(6), 651-662.
- Frankfurter, D. (Ed.). (1998). *Pilgrimage and holy space in late antique Egypt* (Vol. 134). Brill.
- Grossmann, P. (2003) Report of the exaviations at abu mina, *the Coptic archeology society*, 2, Cairo.
- Hockings, M. (2006). *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management effectiveness of protected areas*. IUCN.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., ... & Parrish, J. (2008). Enhancing our Heritage Toolkit: Assessing management effectiveness of natural World Heritage sites.
- Li, J., Krishnamurthy, S., Roders, A. P., & Van Wesemael, P. (2020). Community participation in cultural heritage management: A systematic literature review comparing Chinese and international practices. *Cities*, 96, 102476.
- Mayer, W., & Mahmoud, S. (2014). Egypt: Social Unrest Threatens Egypt's Cultural Heritage/Abu Mina/Port Said's Architectural Heritage Threatened by Neglect and Ruthless Development. *Heritage at Risk*, 59-62.
- Mcshea, K. B. (2010) *Critical Success Factors For Cultural Heritage Tourism Operation*, Master Of Historic Preservation In The University Of Georgia, Athens
- Mitchell, N., Rossler, M., & Tricaud, P. M. (2009). *World Heritage paper № 26. World Heritage Cultural Landscapes. A hand book for conservation and management*. 4/2/UNESCO/Cult/09/E.
- Nolte, C., Leverington, F., Kettner, A., Marr, M., Nielsen, G., Bomhard, B., ... & Hockings, M. (2010). *Protected area management effectiveness assessments in Europe: A review of application, methods and results*. Deutschland/Bundesamt für Naturschutz.
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Ahmad, A. G., & Barghi, R. (2017). Community participation in World Heritage Site conservation and tourism development. *Tourism Management*, 58, 142-153.
- Salafsky, N., Salzer, D., Ervin, J., Boucher, T., & Ostlie, W. (2003). Conventions for defining, naming, measuring, combining, and mapping threats in conservation. *An initial proposal for a standard system. Draft version*.
- South Lanarkshire Council (2013) New Lanark World Heritage Site Management Plan 2013-2018, Historic Scotland, Available at <https://www.historicenvironment.scot/archives-and-research/publications/publication/?publicationId=a9da4fe7-7ae1-4ed0-8ba4-a58c00b2c326>
- UNESCO (2011). *Recommendation on the Historic Urban Landscape, including a glossary of definitions*. (Accessed 14 November 2023) http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=48857&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- UNESCO (2021). *State of conservation of the properties inscribed on the List of World Heritage in Danger*. Retrieved from <https://whc.unesco.org/archive/2021/whc-21-44com-18-en.pdf>.
- Van Cuong, C., Dart, P., & Hockings, M. (2017). Using enhancing our heritage toolkit for assessing management effectiveness of the Kien Giang biosphere reserve. *Int. J. UNESCO Biosph. Reserves*, 1, 56-76.
- Wijesuriya, G., Thompson, J., & Young, C. (2013). *Managing cultural world heritage*. UNESCO.
- Willems, W. J. (1998). Archaeology and heritage management in Europe: trends and developments. *European journal of archaeology*, 1(3), 293-311.
- Wong, M. S. (2017). The Convention for the Protection of the Marine Environment of the North-East Atlantic (the 'OSPAR Convention')(and Annexes I, II, III, IV). In *Elgar Encyclopedia of Environmental Law* (pp. 189-198). Edward Elgar Publishing.
- Yang, X., Mu, D., Hu, M., Xiao, S., & Meng, J. (2023). Establishment of the management effectiveness assessment system of world natural heritage and empirical analysis—a case study of Fanjingshan. *Heritage Science*, 11(1), 1-12.

- Zaghloul, E. A., Abdeen, M. M., Elbeih, S. F., & Soliman, M. A. (2020). Water logging problems in Egypt's Deserts: Case study Abu Mena archaeological site using geospatial techniques. *The Egyptian Journal of Remote Sensing and Space Science*, 23(3), 387-399.
- Zhai, B., & Ng, M. K. (2013). Urban regeneration and social capital in China: A case study of the Drum Tower Muslim District in Xi'an. *Cities*, 35, 14-25.
- Zhou, J., Wang, W., Zhou, J., Zhang, Z., Lu, Z., & Gong, Z. (2022). Management effectiveness evaluation of world cultural landscape heritage: a case from China. *Heritage Science*, 10(1), 1-9.

(ملحق الصور)



صورة (٢) تدهور موقع قبر القديس مينا مع قضبان الحديد والأخشاب الداعمة
المصدر: الدراسة الميدانية



صورة (١) ارتفاع منسوب المياه الجوفية بقبر القديس مارمينا
المصدر: الدراسة الميدانية



صورة (٤) تأثير مياه الري في المنطقة الزراعية المحيطة بالموقع
المصدر: Zaghloul et al., 2020



صورة (٣) الممارسات السلبية والتحديات بمنطقة أبو مينا الأثرية
المصدر: الدراسة الميدانية