

# مدیریت محوطه‌های میراث جهانی<sup>(۱)</sup>

## Management of World Heritage Sites<sup>(۲)</sup>

برنارد فیلدن

یوکا یوکیلتو

B. M. FEILDEN

&

JUKKA JO KILEHTO

### ۱. پیشگفتار

■ طراحی، برنامه ریزی و تأمین بودجه فرایندی مداوم است که باید در فواصل منظم مرور و به روز شوند.

فرایند طراحی باید فعالیتی چند رشته‌ای با مشارکت خبرگان در موضوعهای مرتبط با اهمیت محوطه باشد. منظور این است که ارزشهای موجود در محوطه فهرست برداری شوند، و در صورت امکان، به ترتیب اولویت منظم شوند. تناقضهای اجتناب‌ناپذیر فرایند طراحی باید ابتدا از طریق بررسی مفاهیم ضمنی، مد نظر قرار گیرند و آنگاه تصمیم گرفته شود که کدام راه و روش برای اعتبار و ارزش محوطه واجد کمترین زیان است. بحث آزاد بین اهل فن و کارشناسان می‌تواند به راه‌حلهای خلاقانه انجامد که ممکن است دامنه اعتبار یا پیامهای محوطه را بیفزاید، اما این فرایند مدتها به درازا می‌کشد.

■ در صورتی که فرایند طراحی علمی و منطقی باشد، بازنگریها در فواصل زمانی منظم می‌توانند اشتباهات و خطاها را تصحیح کنند و مفاهیم را پالایش دهند و بهبود بخشند.

پیش فرضهایی که یک طرح و برنامه بر پایه آنها استوار می‌شود باید به روشنی و شفافیت بیان شوند. به مرور زمان، این امکان پیش می‌آید که فرضهای اولیه دستخوش تحول شوند. برخی پیش فرضها از لحاظ فرهنگی خلاق اند، فرضهایی دیگر هم هستند که احتمالاً بر پایه روندهای باب روز یا سیاسی مبتنی اند. تمام فرضها باید تجزیه و تحلیل شوند. در طرح مدیریت بلند مدت (۳۰ ساله) باید تمام اطلاعات گنجانده شده در اسناد و مدارک و طرحهای مورد نظر یک پارچه شوند. طرحهای میان مدت (مثلاً پنج ساله) و طرحهای پروژه یک ساله نیز باید تدوین شوند.

### ۲. مدیریت

#### ۱.۲. اهداف مدیریت

ممکن است کشوری بخواهد به اهداف طراحی و مدیریت هماهنگ و منسجم محوطه‌های میراث جهانی، به وسیله‌های مختلف، دست یابد. بنابراین باید نکات مشروح در زیر را در نظر گیرد:

○ اگر کشور مورد نظر دارای بیش از یک محوطه میراث جهانی باشد، آیا این محوطه‌ها باید تک تک اداره شوند یا به

1. Sites

2. Management guidelines for world cultural heritage sites

bernard M.Feilden and jukka jo kilehto

صورت جمعی؟

○ اگر مدیریت بر آنها به صورت جمعی اعمال شود، آیا به تک تک این محوطه‌ها توجه درست و درخور مبذول خواهد شد؟

○ شهرهای میراث جهانی احتمالاً به صورت تک تک اداره خواهند شد، اما احتمالاً به نواحی میانگیر گسترده‌تری نیاز خواهند داشت.

○ اگر کشور مورد نظر واجد یک شورای ملی برای حفاظت میراث باشد، آیا باید وظیفه مدیریت محوطه‌های میراث جهانی به آن سپرده شود؟ در این صورت، آیا باید ایجاد واحدهای مدیریت ملحوظ شود؟

شیوه‌های زیادی هست که در قالب آنها مهارت‌های تاریخی، هنری فنی و حرفه‌ای دانشگاهیان، اهل حرفه و صنعتکاران را می‌توان به نحو مؤثری، با تفویض مسئولیت و اختیارات بسیج کرد، به طوری که منابع فرهنگی محوطه تاریخی حمایت شوند و به طور دست نخورده و سالم به نسل بعدی انتقال یابند. این رهنمودهای مدیریتی متوجه یاری رساندن به کمیسیون‌اند تا وظایف پیچیده‌اش را در حفاظت از تمامی محوطه‌های میراث جهانی اجرا کند.

۲.۲ داده‌هایی که طرح مدیریت بر پایه آنها استوار می‌شود.

طرح مدیریت عمومی باید طرح‌های ملی و محلی را که از کارائی لازم برخوردارند لحاظ کند و نیز رشد یا کاهش جمعیت، عوامل اقتصادی، پروژه‌های رفت و آمد وسایل نقلیه و منطقه بندی صنعتی را پیش بینی کند. این طرح باید بر مبنای بررسیها و گزارشهای جامع از گروههای میان رشته‌ای موجه نیز استوار باشد.

یکی از اقدامهای اساسی که باید انجام گیرد عبارت است از تضمین این که منبع مورد نظر به طور سیستماتیک، پیش، در خلال و بعد از هرگونه مداخله‌ای ثبت و مستند شود. همین که مداخله عملی شد، آنچه برداشته، یا جایجا شده و یا تغییر می‌کند، اگر به درستی مستند نشود، برای همیشه از بین رفته است. ثبت کردن و گردآوری اسناد در تمام طول فرایند حفاظت، فعالیتی جاری به شمار می‌آید.

به طور کلی، استفاده تاریخی از محوطه باید تداوم یابد، زیرا علت اعتبار و اهمیت آن همین استفاده تاریخی است. اما، هیچ چیزی ساکن نمی‌ماند و تغییر و دگرگونی اجتناب‌ناپذیر است. هنر طراحی عبارت است از هدایت تغییر و دگرگونی به طریقی که، در صورت امکان، بر دامنه اعتبار محوطه، و با حداقل مداخله در نقاط کلیدی، بیفزاید. این امر مستلزم توسل

جستن به دو پرسش است:

● چگونه نقاط کلیدی را بیابیم؟

● حداقل مداخله چیست؟

گروه طراحی باید این پرسشها را مورد نظر قرار دهند. افزون بر این، به خاطر طرح مدیریت عمومی باید به سایر جنبه‌ها نیز نظر کرد، از جمله:

● پژوهش در طرحها به منظور استفاده جایگزین و کاربرد آنها، همراه با ارزیابی امکان پذیری و هزینه این طرحها؛  
● در صورت ضرورت، انتخاب کاربری.  
● در شهرها یا محوطه‌های تاریخی، کنترل ارتفاع، اندازه و مقیاس بناهای جدید.

● تعیین نواحی تحت حفاظت با پرداخت یارانه‌هایی که نگهداری و بهبود بخشی مناسب، بخصوص نمای بر خیابان، را ترغیب و تشویق کند؛

● کنترل کابل‌های برق و سایر سیمها که از محوطه می‌گذرند، و نیز کنترل علامتها، و نمای قدامی (shop fronts) فروشگاهها و تابلوهای تبلیغاتی؛

● تثبیت فعالیتهای هماهنگ در مناطق مربوط به حوزه محوطه‌های تاریخی با ممانعت از صدور مجوز برای کاربری‌های ناسازگار با آنها

۳.۲ فهرست کردن و گردآوری اسناد و مدارک

■ فهرست برداری و گردآوری کامل اسناد بناها با محتویات آنها و چشم انداز محوطه باید انجام پذیرد.

به کمک این فهرست برداری باید شرح مختصری از دوره‌های زمانی مهم در تاریخچه محوطه و استقرار آن تهیه شود. این اطلاعات کلی را می‌توان به کمک منابع و مآخذ مرجع شرح و تفصیل داد. از آنجا که روشهای بسیار متفاوتی برای فهرست برداری وجود دارد، باید روشی را اتخاذ کرد که بتواند به آسانی با روند کارهای جاری دولت مطابقت یابد.

فهرست برداری و گردآوری اسناد به طور صحیح، ابزار بسیار ارزشمندی در برابر رویدادهای فاجعه باری چون حریق، سیل یا سرقت به شمار می‌آیند؛ به دلایل امنیتی، دست کم دو نسخه از این اسناد باید در مکانهای جداگانه مثلاً یک نسخه (در مخازن ضدآتش) نگه داری شوند. به خاطر مسائل مربوط به بیمه، اشیای منقول در فهرست باید به یکی از صورتهای زیر طبقه بندی شوند:

- غیر قابل جایگزینی،

- قابل جایگزینی،

- تکثیر کردنی.

می‌توان این فهرست برداری را با بهره‌گیری از سامانه

کامپیوتری نیز انجام داد. تکوین فناوری مدرن این امکان را پیش آورده است که با کسری از هزینه‌های پیشین به نرم‌افزار و سخت‌افزار دست پیدا کنیم؛ اکنون می‌توان گفت که کامپیوتر به ابزاری ضروری برای مدیریت پیچیده محوطه‌های میراث جهانی تبدیل شده است، و در کشورهای در حال توسعه هم می‌توان به آن دسترسی یافت. سامانه کامپیوتری واکنش سریع‌تر و سازنده‌تری را از کارکنان محوطه طلب می‌کند.

نسل جدید کامپیوترهای شخصی این امکان را پیش می‌آورد که هر محوطه عمده‌ای یک کامپیوتر اختصاصی داشته باشد. یک مشاور ورزیده و با تجربه راه انداختن و راه بردن کامپیوترهای مخصوص گردآوری اسناد میراث فرهنگی را باید به عهده گیرد تا امور تهیه گنجواره (فرهنگ واژگان) و آموزش کارکنان در امر مهیا کردن مطالب را اداره کند و بگرداند.

باید تأکید کرد که کارایی کامپیوتر را داده‌های وارد شده در آن تعیین می‌کنند و - به فرض این که کار میدانی خوب انجام شده باشد - برای مدیریت ابزار بسیار ارزشمندی به شمار می‌آید زیرا می‌تواند داده‌ها را به راه‌های بسیار متفاوتی پردازش کند. به این نکته هم اشاره کنیم که تمام کارکنان مربوطه از همان اطلاعات استفاده می‌کنند، که از طریق یک تک عملیات می‌توان آنها را به روز کرد، در آنها تجدید نظر به عمل آورد یا گسترشان داد.

اما، بر یک نکته در مورد سازگاری باید تأکید ورزید؛ یعنی، قالبی که داده‌ها در چارچوب آن ذخیره می‌شوند باید با استانداردهای پذیرفته شده بین‌المللی سازگار باشد به طوری که بتوان داده‌ها را به آسانی تقسیم کرد، یا به آسانی به سامانه‌های جانشین منتقل کرد. در این زمینه، نیاز به دستنامه‌های عملیاتی ساده برای کاربران - به زبان خودشان - و تأمین حداقل نیازهای اطلاعاتی باید روشن شود.

به خاطر آینده نگری، داده‌های جاری که گردآوری می‌شوند باید تا حد امکان بدون دسته‌بندی ذخیره شود تا حداکثر انعطاف در کاربرد آینده آن میسر شود.

در مورد محوطه‌هایی که ناحیه وسیعی را در بر می‌گیرند یا واجد عناصر شهری پیچیده‌ای‌اند، باید به امکان بهره‌گیری از روش‌های سامانه اطلاعات جغرافیایی (GIS) به منظور مدیریت علمی داده‌ها توجه شود.

■ اما، یادآوری این نکته اهمیت دارد که باید اولویت به حفاظت از بناهای در معرض خطر داده شود تا خریداری تجهیزات.

مسئله مدیریت ثبت، گردآوری اسناد و مدارک و اطلاعات منابع فرهنگی موضوعی مهم و کلیدی در فرایند

حفاظت به شمار می‌آید. پیش از آغاز کار، مهیا کردن یک طرح و نقشه کاری، که در آن منابع و محتویات، اهداف و دامنه گردآوری اسناد، سطوح پذیرفته شده گردآوری اسناد، تکنولوژیهای قابل دسترسی یا آنچه که باید به دست آورده شود، چارچوب زمانی، و نیز استلزامهای سازماندهی و اجرای پروژه مشخص شده باشد، ضروری است.

■ منابع میراث فرهنگی باید از طریق عکس برداری و سایر روشها به نحوی منظم و سامانمند ثبت شوند.

عکسهای ماهواره‌ای، عکس برداری هوایی، و نیز نقشه نگاری به کمک عکاسی هوایی و زمینی، برای شکل دادن یک فهرست برداری کمی از محوطه‌های طبیعی و نیز انسان ساخت، کمکهای بسیار ارزنده‌ای به شمار می‌آیند. اما، فناوری‌ای که در فرایند ثبت باید به کار گرفته شود، هم به نوع و هم به سرشت منبع، و نیز به اهداف و سودمندی موارد ثبتی بستگی دارد. بسته به مورد، می‌توان چندین نوع روش و تکنیک را چه مستقلاً و چه به صورت ترکیب، مورد نظر قرار داد؛ در یک سو، این امر می‌تواند شامل ثبت دستی، ثبت از طریق عکسبرداری، عکس یا فیلم ویدئویی اصلاح شده باشد؛ و از سوی دیگر، از طریق بهره‌گیری از تئودولیت‌های الکترونی یا نقشه برداری استریو به کمک عکاسی، یا طراحی به کمک کامپیوتر (کد) یا پردازش تصویر، صورت گیرد. سطوح توصیه شده ثبت آثار می‌تواند ثبت عکس اولیه، یک مرحله ثبت مقدماتی و یک ثبت تفصیلی را دربرگیرد و به صورت محدود (برای نیازهای عملیاتی) یا کامل (برای ارجاع آینده) باشد.

## ۴.۲. مدیریت اطلاعات

توجه به مقدار اطلاعات لازم و فرآورده شده برای هر محوطه، یعنی سیاست و خط مشی شفاف مدیریت اطلاعات میراث ضروری است. اطمینان حاصل کردن از این که این اطلاعات با اطلاعات کسب شده از سایر منابع سازگارند، و بنابراین قابل مبادله‌اند - هم در زمینه ملی، و هم در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی - برای راهکارهای استانداردسازی، نیز ضروری‌اند. حتی باید به این جنبه در ارتباط با محوطه‌های میراث جهانی تأکید بیشتری ورزید.

■ اکثر پایگاههای اطلاعاتی میراث تاکنون به صورت مجزا، غالباً بدون مشاوره یا برقراری پیوند با خارج از گروه بی واسطه مرتبط با موضوع، پرداخته شده‌اند، و از این رو تلاش و زحمتی چندین برابر صرف آنها شده است.

بنابراین شروع فرایند وحدت بخش در سیستم‌های

برای فراهم آوردن یک طرح مراقبت و نگهداری مطلوب اسناد، کار خبرگانی چون مهندسان و کارشناسان تاریخ هنر باید هماهنگ شود و یک معمار کل نگر، که باید مسائل را در یک زمینه کلی بنگرد، کار آنها را ارزیابی کند؛ این معمار کل نگر باید از معرفت و شناخت کافی در زمینه‌های علمی، تکنیکی، هنری و تاریخی یا فرهنگی برخوردار باشد تا سهم و نقش کارشناسان متخصص را در کار درک کند. کارشناسان باید ایده‌ها و نگرشهای خود را به روشنی و به زبانی بدون ابهام انتقال دهند.

استاندارد، به نحوی که تسهیل دسترسی و تفسیر مدارک و فرایند تهیه مدارک با دامنه جامع بدون نادیده گرفتن مباحث اساسی در این فرایند مهیا گردد، امری ضروری است.

گردآوری نوسنگان انتشار یافته در ارتباط با محوطه میراث ممکن است مدت زمان زیادی طول بکشد و شاید برنامه ریزی برای تهیه نسخه‌های عکسی یا میکروفیلم برای این که مدارک را در همه جا قابل دسترسی کند، ضروری باشد. در شرایط آرمانی، این مدارک باید فهرست شوند، و با مهارت آنها را چکیده نویسی کرد به طوری که دامنه دسترسی پذیری به اطلاعات اساسی از طریق فهرست برداری کامپیوتری افزایش یابد. اسناد مرتبط با سیاست گذاری و پژوهش باید، همراه با نسخه مصوبه‌ها و گزارش تفصیلی جلسه‌های منتهی به تصویب محوطه در مقام میراث جهانی، ذخیره شوند.

در حالی که دسترسی پژوهشگران، دانشجویان و اعضای علاقمند اجتماع به این اسناد باید ترغیب شود، باید مدیریت صحیح این اسناد برای همیشه مورد توجه ویژه قرار گیرد. کتابداران و بایگانه‌های آموزش دیده، فضای کافی و شرایط مناسب ذخیره و نگهداری مدارک از ضرورت‌های اساسی به شمار می‌آیند. مسئول حفاظت باید تمامی اقدامات را بررسی کند و ضرورت ذخیره آنها را تشخیص دهد.

■ **حفاظت اسناد در مقابل حریق باید در اولویت قرار گیرد، اگر خطر بروز هر نوع فاجعه طبیعی وجود داشته باشد، این خطر باید ارزیابی و احتیاط‌های لازم در قبال آن، مانند ایمن سازی، و نگهداری نسخه‌های دیگر در خارج از محوطه اتخاذ شود.**

■ **مدیریت باید مرور منظم سالانه‌ای بر وضعیت و**

دریافت گزارش از مسئول نگهداری و مراقبت از اسناد را جا اندازد و تثبیت کند؛ این شخص مسئول را می‌توان با سمت کارمند مسئول حوادث بازساخت و یک جانشین هم برای او در نظر گرفت.

برای فراهم آوردن یک طرح مراقبت و نگهداری مطلوب اسناد، کار خبرگانی چون مهندسان و کارشناسان تاریخ هنر باید هماهنگ شود و یک معمار کل نگر، که باید مسائل را در یک زمینه کلی بنگرد، کار آنها را ارزیابی کند؛ این معمار کل نگر باید از معرفت و شناخت کافی در زمینه‌های علمی، تکنیکی، هنری و تاریخی یا فرهنگی برخوردار باشد تا سهم و نقش کارشناسان متخصص را در کار درک کند. کارشناسان باید ایده‌ها و نگرشهای خود را به روشنی و به زبانی بدون ابهام انتقال دهند.

## ۵.۲. طرح ریزی تحقیقات

- چه موضوعی تحقیق و پژوهش طلب می‌کند؟
- مدیریت تحقیقات چگونه باید باشد؟

برای این پرسش‌های ساده پاسخ‌های ساده‌ای وجود ندارد. هر محوطه میراث جهانی (حاوی گستره وسیعی از عناصر) سزاوار تحقیق و جستار است، که قسمت اعظم آنها صرفاً نظری اند. باید پیوند تنگاتنگ با دانشگاه‌ها و سایر امکانات مورد نظر در منابع فرهنگی حفظ شود. گردآوری تمامی اسناد و مدارک مناسب مرتبط با محوطه از اهمیت آشکاری برخوردار است.

امروزه، دانشگاه‌ها موضوعهای پایان‌نامه‌هایی را تشویق و ترغیب می‌کنند که تحقیقات اصیل و بکری را برانگیزند. دانشجویانی که از طریق پژوهش‌های خود به شناخت منابع فرهنگی اهتمام می‌ورزند می‌توانند در سلک اعضا و کارکنان ارزشمند کمیسیون مدیریت محوطه‌ها در آینده قرارگیرند.

برای یافتن پاسخ به دو پرسش ساده‌ای که در ابتدای این بخش مطرح شد، برپایی یک کمیته هماهنگی پژوهش برای محوطه معقول به نظر می‌رسد. این کمیته، که به کمیسیون مدیریت محوطه پاسخگوست، می‌تواند برنامه‌های دراز مدت برای تعدادی پژوهشگر یا برنامه‌ریزی کوتاه مدت برای تک تک پژوهشگران را سازماندهی کند؛ این کمیسیون اهداف را نیز تعیین، طرحها و جدول‌های زمان‌بندی کار را تدوین و پیشرفت تمامی پروژه‌های تحقیقاتی را نظاره می‌کند، و نیز در مورد اعطای کمک‌های مالی (بورسیه) و قراردادهای مربوطه توصیه ارائه می‌دهد.

## ۶.۲. برنامه زمان بندی کلی

تدوین، گزینش و تصویب برنامه مدیریت کلی بر انجام و تکمیل مراحل فهرست شده.

مفهوم و اهمیت محوطه مستند و به رسمیت شناخته شود.

هدف طرح به روشنی تعریف شود.

به تأییدیه و نظر کارشناسهای ورزیده توجه شده باشد و بررسیها لازم انجام و گزارشهای ضروری تهیه شده باشند.

گزینه‌های مختلف مربوط به اقدامات و عواقب و عوارض آنها می‌باید مطالعه و مستند شده باشد.

در این حال آماده‌ایم بهترین برنامه ممکن مدیریت (با کمترین کمبود) را برگزینیم و آن را برای تصویب ارائه دهیم.

این برنامه باید با گزارش هدف مدیریت آغاز شود؛ این گزارش باید به زبانی بیان شده باشد که همه کارکنان از پس درک و فهم آن برآیند.

باید حداقل سطح نگهداری مربوطه تعریف شده باشد که با چارچوب اهمیت منبع فرهنگی، نیازهای کاربران، و محدودیتهای اقلیمی محل قابل قیاس و متناسب باشد.

باید طرحی کلی از قوانین برنامه ریزی کشور مربوطه، در چارچوبی که بر کل محوطه تأثیر می‌گذارند، تهیه شود.

سایر برنامه‌ها و قوانینی که بر محوطه تأثیر می‌گذارند باید از جانب کمیسیون محوطه ملاحظه شوند و در قالب طرحهای کلی مدیریت، نگهداری، تحقق و توسعه به صورت منسجم و یکپارچه درآیند.

طرح مدیریتی کلی باید کارکنان مورد نیاز برای کار کردن در محوطه و نگهداری آن را تعیین کند، مهارت‌هایشان را، از جمله نسبت به سناریوهای مختلف، برنامه‌های جایگزین کوتاه و بلند مدت، و استلزامهای بودجه تعریف کند.

پیشنهادهایی برای توسعه امکانات باید در برنامه مدیریتی بگنجد، اما البته باید تحت سرفصل جداگانه‌ای در بودجه بیاید.

پروژه‌ها می‌توانند مرحله به مرحله برای تصویب ارائه شوند:

تصویب محتوا و مفهوم.

مطالعات امکان سنجی و هزینه‌های تقریبی جایگزینها.

مطالعات طراحی و تصویب طرحهای برگزیده به عنوان

پیش زمینه.

طراحی تفصیلی و برآورد هزینه.

تصویب پروژه از لحاظ مالی و برنامه ریزی.

آغاز کار و اجرا.

گردآوری اسناد پروژه.

به طور کلی، عاقلانه این است که با کارشناسان مستقل یا مؤسسه‌های دانشگاهی که به مطالعه در مورد منابع میراث دلبستگی و علاقه دارند، قرارداد بسته شود. باید الگوهای قرارداد، با بندها و مواد استناداری که به جزئیات می‌پردازند، از قبیل حقوق انحصاری اثر، نشر و ذخیره سازی، فراهم آید تا سازگاری و هماهنگی در تمام فعالیتها تضمین شود.

■ باید تحقیق و بررسی طرح ریزی و برنامه ریزی شوند.

به طور کلی، عاقلانه این است که با کارشناسان مستقل یا مؤسسه‌های دانشگاهی که به مطالعه در مورد منابع میراث دلبستگی و علاقه دارند، قرارداد بسته شود. باید الگوهای قرارداد، با بندها و مواد استناداری که به جزئیات می‌پردازند، از قبیل حقوق انحصاری اثر، نشر و ذخیره سازی، فراهم آید تا سازگاری و هماهنگی در تمام فعالیتها تضمین شود.

■ تمام پژوهشگران باید گزارشهای سالانه از پیشرفت کارشان ارائه دهند.

گزارش پیشرفت سالانه باید شامل دو جزء باشد: یک قسمت فنی که جزئیات تمام کار انجام شده، نتایج، هزینه‌ها، استلزامها و مفاهیم یافته‌ها، و مانند آنها را دربرمی‌گیرد، و دیگری بخش عمومی مناسب برای اطلاعات عامه مردم، که بر فعالیتها و یافته‌های مهم پرتو می‌افکند. چنین گزارشهایی در حکم ابزاری ارزشمند به کار می‌آیند. روایت عمومی آنها برای روابط عمومی و افزایش بودجه بسیار مطلوب است، در حالی که قسمت فنی بخشی از کار بایگانی جاری اسناد و مدارک محوطه را تشکیل می‌دهد.

## ۷.۲. امور اجرایی

■ نقش گروه اجرایی و مدیریت عبارت است از حفاظت

از منبع میراث و رسیدگی به علائق عامه مردم، به شرطی که این کارها برای محوطه زیان بخش نباشند.

باید مسئولیتها نامتمرکز شوند و هر یک از کارکنان مجاز باشند تصمیمهای بلاواسطه خود را در چارچوب مضمون طرح مدیریت و مسئولیتهایی که قبلاً برایشان تعریف شده، اتخاذ کنند؛ این امر به افزایش کارایی و رضایت شغلی می‌انجامد.

رضایت شغلی و حرفه‌ای، کارکنان خوب را جذب و آنها را نگه می‌دارد، که بهترین تضمین برای انجام مطلوب کارهاست.

■ برای دستیابی به مدیریت مؤثر و کارآمد، باید تمام

کارکنان نسبت به رهنمونهای ناظر بر کار تمامی امور اجرایی آگاه باشند.

وظایف اجرایی وقتی ساده می‌شوند که تمامی مجموعه را فقط یک نفر مدیریت و اداره کند. در برخی شرایط، مالکیت تمامی املاک می‌تواند از جمله اهداف کمیسیون محوطه باشد. هر چند که این امر مدیریت را ساده‌تر می‌کند، ممکن است هزینه‌های اجتماعی در تغییر مالکیت نهفته باشد، که از آن جمله می‌توان ایجاد گسست احتمالی در حیات اجتماع و الگوهای کاربری را برشمرد؛ گزینه کنترل برنامه ریزی قدرتمند شهری و آموزش همگانی می‌تواند سودمندتر باشد.

### ۸.۲. مهار هزینه‌ها و سیاستگذاری

کنترل کردن هزینه پروژه‌های حفاظت امری مهم و تعیین کننده است. به علت فقدان مفاهیم روشن سیاست حفاظت و کنترل قاطع در اجرا، مقدار زیادی وقت و پول هدر می‌رود، و به بناهای فرهنگی آسیب وارد می‌آید.

■ بعد از این که یک گروه چند رشته‌ای از کارشناسان زبده در مورد خط مشی و سیاستگذاری تصمیم گرفت، باید کارکنان به شخصی با کفایت سپرده شود.

سیاستگذاری حفاظتی برای یک تک بنا باید بر پایه واریسی کامل و سراسری و سایر بررسیهای لازم استوار باشد. این سیاست و خط مشی را هرگز نباید یک فرد تعیین کند، زیرا مسئولیت بسیار سنگینی است، اما این امکان برای یک شخص، مانند رهبر ارکستر، وجود دارد که مسئولیت اجرای آن را بر عهده گیرد.

### ۹.۲. ابزار قانونی

ابزار و مقررات قانونی که قوانین اجتماعی و اشتغال کشور مورد نظر را (که محوطه در آن قرار دارد) در نظر بگیرند باید مهیا شوند، از آن جمله:

● تهیه مصوبه‌ای برای تثبیت محوطه به عنوان میراث فرهنگی جهانی و تشکیل یک کمیسیون محوطه؛

● موقعیت کمیسیون محوطه و قوانین حاکم بر راهکارهای مالی. در حالی که کمیسیون باید به اندازه کافی از دولت کشور مورد نظر جدا باشد، باید تأمین بودجه آن در شرایط آرمانی به صورت پنج ساله باشد (و به تناسب تورم هم تعدیل شده باشد)؛ این امر کمیسیون را قادر خواهد کرد تا با اطمینان برنامه ریزی کند و مداخله‌های نابجا و حساب نشده را هم به حداقل برساند؛

● قوانین مربوط به کارکنان و شرایط استخدام؛

● قدرت دادن به کمیسیون محوطه تا از عهده عقد

قراردادها برای انجام فعالیتها در حوزه اقتدارش برآید.

### ۱۰.۲. برنامه ریزی

برنامه ریزی با بودجه و کارکنان موجود و قابل دسترس رابطه دارد. مسائل و مشکلات منبع میراث باید پیشاپیش بازشناسی و اولویتها مطابق با فوریتشان تعیین و مشخص شوند.

● مسائل بلاواسطه و مستقیم خطر بالقوه‌ای برای مردم پدید می‌آورند یا منبع را با مخاطره مواجه می‌کنند، در نتیجه نخست باید به آنها پرداخته شود. در برنامه مالی باید یک اندوخته احتیاطی برای حل و فصل مسائل بلاواسطه تخصیص یابد؛ این کار باید حتی الامکان به محض آن که شخص مسئول، پیش آمدن این مسائل را گزارش کرد، انجام شود. البته، فاجعه‌های طبیعی نیز باید چندان پدیده باشند که در چارچوب این تمهیدات به آنها پرداخت، اما ترمیم تخریب بناها بعد از وزش بادهای شدید یا پاکسازی مسیرها در پارکهای باستان شناسی را شامل می‌شوند.

● مسائل مبرم، که اگر فوراً به آنها رسیدگی نشود، آسیب بیشتر می‌رسانند یا پوسیدگی گسترده‌تری به بار می‌آورند که بعداً باید به آنها توجه شود. در بناها، به بروز قارچها یا حمله موربانه‌ها باید فوراً توجه کرد، و سیستمهای تخلیه آب باران باید بخوبی و در جاهای مناسب کار گذاشته شود تا از پوسیدگی جلوگیری به عمل آید.

● مسائل ضروری، حجم کار ضروری برای حمایت از منبع در خلال دوره بودجه پنج ساله (یا هر مدت زمان دیگری) را تشکیل می‌دهند.

● ارقام مطلوب را می‌توان به عنوان جزئی از بودجه توسعه تلقی کرد.

● ارقام تحت مراقبت باید تحت حفاظت قرار گیرند و مطالعه و بررسی شود که آیا اقلامی مهم‌اند یا خیر. از جمله اینها می‌توان تحرک پی بنا، یا نصب تاسیسات را برشمرد.

● تعهدات بیشتر، مانند جابه جایی دستگاه از کارافتاده، نوسازی سقف یا باز کاشت درختان و گیاهان یک باغ، نیز باید باز نگریسته شوند.

برهم کنش و برنامه ریزی کارآمد تمام عوامل قابل پیش بینی را باید کمیسیون محوطه که در حال کار کردن روی پیشنهادهاى ارائه شده از سوی مدیر است، مورد نظر قرار قرار دهد. در این صورت پروژه‌ها می‌توانند تعریف و برای اجرا مشخص شوند.

### ۳. بازنگری برنامه و طراحی آینده

کشوری که محوطه در آن قرار دارد واجد شبکه‌هایی داخلی

برای ارتباطات است و اسناد در داخل وزارتخانه مسئول، کارکنان بلند مرتبه کمیسیون محوطه، کارمندان برنامه ریزی منطقه‌ای و محلی و کارکنان خود محوطه مبادله می‌شوند. مواجهه رودرو بین اهل حرفه کشور مورد نظر، کارکنان محوطه و یک هیئت مشاوره بین المللی کار مطلوبی است. چنان که قبلاً هم پیشنهاد شده بود. متخصصان ارشد کشور مورد نظر باید در کمیسیون محوطه عضویت داشته باشند. این امر مهم است که این هیئت تحت نظر وزیری قرار گیرند که طی حکمی مستقیماً برای رسیدگی به میثاق میراث جهانی منصوب شده، و سایر وزارتخانه‌های مرتبط نیز از امور مطلع باشند.

ارتباط دوسویه همیشگی بین محوطه و کمیته میراث جهانی باید مشتمل بر گزارشهایی در این زمینه‌ها باشد:

- موقعیت و شرایط جاری،

- طراحی و اسناد اقدامات،

- درخواست تأمین بودجه و کمکهای تکنیکی و فنی، و

- گزارشهای مربوط به خطرها، چه مخاطرات جاری چه

مورد انتظار.

#### ۴. تأمین بودجه

شکل‌گیری بودجه مستلزم شناخت و تجربه در عملیات مشابه است. شرایط محلی و میزان و مقیاس دستمزدها بسیار متغیرند، اما به طور کلی، حفاظت میراث فرهنگی کاربر است و شناخت و معرفت و از خودگذشتگی خاصی را طلب می‌کند. در طول پنج سال نخست پس از تشکیل کمیسیون محوطه، بودجه بندی صحیح دشوار خواهد بود، از این رو تدارک سخاوتمندانه‌ای از جانب دولت کشور مورد نظر ضروری خواهد بود تا کمیسیون جا افتد و فعالیت‌هایش را آغاز کند. کمیسیون محوطه، برای کارآمد کردن اجرای برنامه‌هایش باید بتواند پیشاپیش و با اطمینان برنامه پنج ساله‌ای تدوین کند، و هر مازاد بودجه‌ای را که باقی می‌ماند باید از یک سال به سال بعد انتقال دهد، زیرا گرایش روند پروژه‌های توسعه و تحقیق به نحوی است که کندتر از برنامه ریزی پیش می‌وند. این تدارک مالی از آن جهت اساسی است که باید بتوان نیروی کار ماهر موجود را همچنان در استخدام نگه داشت.

#### ۱.۴. بودجه سالانه

بودجه بندی سالانه باید در چارچوب یک طرح مالی دراز مدت تثبیت و تصویب شود. این بودجه به چندین بخش، با زیر عنوانهایی مطابق با وظایف، تقسیم خواهد شد. برای مدیریت کردن چنین عملیات پیچیده‌ای و مراقبت از تحقق بودجه از طریق بازرسیهای فصلی یا ماهانه و حتی اتفاقی، وجود یک

سامانه کارآمد حسابداری ضروری و اساسی است. این سیستم، هزینه بهره‌گیری از تجهیزات حسابداری مدرن و به خدمت گرفتن کارکنان ورزیده را می‌پردازد. حسابدار باید به مدیر عامل گزارش دهد. حسابهای سالانه را باید حسابداران مستقل حسابرسی کنند که اینها گزارش خود را، از طریق مدیر عامل، به کمیسیون محوطه ارائه می‌کنند. سرپرستان بخشها، بودجه‌هایی را که از جانب مدیر عامل برایشان مقرر شده مدیریت خواهند کرد، و در برابر مصرف این بودجه پاسخگو خواهند بود. اگر هر قلم بودجه احتمالاً قرار باشد از میزان تصویب شده مدیر عامل تجاوز کند باید پیش از این که اختصاص یافته باشد، حاصل شود. باید به یاد داشت که طرح ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی فرایندی مداوم و پیوسته است که باید در فواصل زمانی از پیش تعیین شده، مرتباً بازنگری و به روز شوند.

#### ۲.۴. نقش یونسکو

مرکز میراث جهانی یونسکو در حکم دبیرخانه کمیته میراث جهانی عمل می‌کند، که می‌تواند از بودجه میراث جهانی، کمکهای مالی برای کشورهای واجد میراث جهانی، برای مقاصد گوناگون، تأمین کند. این کمکها می‌توانند شامل کمکهای آموزشی، یا به صورت اعزام گروههای فنی یا ارسال تجهیزات فنی و تکنیکی باشد. کمیته میراث جهانی راهکار بهره‌گیری از این کمکها و به تناسب آن معرفی آنها را، تعیین کرده است. بودجه‌ها را کمیته میراث جهانی برای کمک یا تعمیرات فنی فقط در صورتی تأمین می‌کند که طرحهای مدیریت تصویب شده باشند، و گزارشی حرفه‌ای درباره شرایط محوطه در فواصل زمانی منظم و مطابق با دستورالعمل‌های کمیته میراث جهانی، به این کمیته تسلیم شده باشد.

هیئتهای بین المللی که از جانب میثاق میراث جهانی به رسمیت شناخته شده‌اند، عبارت اند از:

● مرکز بین المللی مطالعه و حفاظت و مرمت بناهای تاریخی (ICROM)؛

● مشاور بین المللی یادمانها و محوطه‌های میراث فرهنگی (ICOMOS)

● اتحاد بین المللی حفاظت طبیعت و منابع طبیعی (INCN) برای محوطه‌های میراث طبیعی.

این هیئتها در مسیر همکاری و مشارکت با مرکز میراث جهانی یونسکو، با کشورهای واجد میراث جهانی در مسائل و مباحث مرتبط با مدیریت محوطه‌هایشان همکاری خواهند کرد. کمیته میراث جهانی در حالی که رهنمودهای عملیاتی را پذیرفته است، در نظر دارد آنها را هر پنج سال یک بار مجدداً ارزیابی و به روز کند تا در جریان مدیریت جاری و تجهیزات



عملیاتی قرار گیرد.

یک موضوع مهم در ارتباط با مدیریت محوطه‌های میراث جهانی عبارت است از جا انداختن فرایندی که شالوده مستحکمی برای همکاری و تشریک مساعی بین المللی بین آنها که مسئولیت مدیریت محوطه را برعهده دارند و هیئتهای بین المللی گوناگون، مانند کمیته میراث جهانی، یونسکو، ICCROM، ICOMOS، فراهم آورد. این فرایند می‌تواند چرخه‌های دیدارها و جلسه‌های تخصصی برای بحث درباره مسائل مدیریت، سیستمهای گزارش دهی درباره پیشرفت امور، و نیز مشارکت در فعالیتهای آموزشی چه در چارچوب بافت خود محوطه و یا در دوره‌های منطقه‌ای یا بین المللی و همایشهایی را مانند آنها که به وسیله ICCROM در رم برگزار شد، دربرمی‌گیرد.

### ۵. فهرست کارهایی که مدیر باید انجام دهد

آیا از یک طرح مدیریتی برای راهبرد نگهداری محوطه میراث جهانی خود، برخوردارید، و این مرتباً به روز می‌شود؟  
آیا اهدافی بلند، میان و کوتاه مدت دارید که به روشنی تعریف شده باشند؟  
آیا در این طرح ارزشها، اولویتها و اقدامهای با حداقل خسارت در نظر گرفته شده است؟  
آیا فهرستی وجود دارد، و آیا منبع [میراث] آن طور که باید و شاید ثبت و مستند شده است؟  
آیا اسناد مناسب در ارتباط با محوطه، موجود و دسترسی پذیرند؟  
آیا از روی اسناد این محوطه رونوشت تهیه شده و در محل امنی نگهداری می‌شود؟  
آیا طرح محافظت در برابر حریق تهیه شده، و بر مبنایی منظم درباره آن تمرین عملی می‌شود؟  
آیا کارمند مسئول پیش آمدن فاجعه منصوب و جانشینی برای او تعیین کرده‌اید؟  
آیا به خاطر موثر بودن برنامه‌های پژوهشی با دانشگاهها و سایر نهادها تماس برقرار کرده‌اید؟  
آیا قوانین و مقرراتی که در چارچوب آنها عمل می‌کنید آخرین اطلاعات تکنیکی و تازه‌ترین نگرشها به حفاظت را منعکس می‌کنند؟  
آیا عملکرد آنها مؤثر است؟ اگر خیر، نقص آنها کجاست؟  
آیا زیربنای مدیریت در انجام نقش خود کافی و مؤثر است؟  
آیا خطوط ارتباطی با سازمانهای بین المللی مرتبط با حفاظت میراث جهانی برقرار شده است؟





لنگرود - پل تاریخی واقع در بافت قدیم



لنگرود - گذر کنار رودخانه



لنگرود - نمای کلی از مسیر رودخانه



گرگان - یکی از معابر بافت قدیم



گرگان - ساختمان از دوره قاجار