

من سلسلة إصدارات مؤسسة المورد الثقافي
دليل المدربين على الإدارة الثقافية

حنان الحاج على و أشرف ماهر

دليل المديرين على الإدارة الثقافية

إعداد: حنان الحاج علي وأشرف ماهر
مراجعة: بسمة الحسيني، مارينا برهم، رنا يازجي

تصميم الكتاب والرسوم الداخلية: شريف مكي



حقوق النشر محفوظة للمورد الثقافي ٢٠١٢
www.mawred.org

صدر هذا الكتاب بالتعاون مع:



 FORDFOUNDATION

 BRITISH
COUNCIL



روافد للنشر والتوزيع
www.rwafad.com

رقم الإيداع: ٨٨٠٤ / ٢٠١٢
ISBN: ٩٧٨-٩٧٧-٦٣٧٠-٥١-٧

الطبعة الأولى ٢٠١٢

مقدمة

«الثقافة هي ما ينتجه البشر لا ما يرثونه» (١). هذا حديد للثقافة يتفق مع رؤيتنا لها من حيث هي عملية ديناميكية حيوية مستمرة.

يتخذ هذا المنظور أهمية مطردة على المستويين العالمي والإقليمي. فمنذ نحو ثلاثة عقود يشهد العالم، إلى جانب الأزمات المتسارعة، تحوّلاً متزايداً في وسائل الاتصال وأدوات الإنتاج ومصادر التمويل. ولم تكن هذه العوامل بمعزل عن تحوّلات تشهدها المنطقة العربية وذلك على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية كافة. فرض هذا الحراك مجموعة حاجات ومهن وبنى ثقافية جديدة كان لا بد من مواكبتها وتطويرها من خلال برامج تأهيلية مستجدة على مستوى العالم العربي. في طليعة هذه المهن الجديدة برزت مهنة المدير الفني أو المبرمج الثقافي. وفي طليعة الحاجات جَلَّت الحاجة إلى التدرّب على الإدارة الثقافية لإمداد سوق العمل الفني والثقافي حيث يتكاثر عدد المنظمات والجمعيات الشبابية المستقلة وتتوفر فرص جديدة للتنظيم والعمل خارج الأطر الحكومية.

أمّا وقد انطلق مؤخراً الحراك العربي بما يحفل به من الممارسات الشبابية الفنية والثقافية التي يلجأ إليها كمحفز وكمتنفس وكوسيلة للتعبير والتغيير. فإن هذه المرحلة خصّبت الحراك الثقافي الجديد وأكدت الحاجة إلى المواكبة والتدرّب وإلى تزويد الساحة الثقافية المتحركة بمزيد من المديرين والفاعلين الثقافيين المؤهلين لتفعيل مؤسسات قائمة أو لتأسيس فضاءات ثقافية ناشئة.

منذ تأسيسها سنة ٢٠٠٤ وعتت مؤسسة «المورد الثقافي» هذه الحاجات. فعملت في عام ٢٠٠٥ على إطلاق أول برنامج لتدريب مدربين عرب في مجال الإدارة الثقافية، وذلك بالتعاون مع المؤسسة الثقافية الأوروبية. والمجلس الثقافي البريطاني ومؤسسة فورد ومؤسسة دون. استهدف البرنامج خلق كوادر تدريبية عربية في مجالات العمل الثقافي المختلفة. مثل إدارة المسارح وقاعات العرض الفني، والفرق والجموعات الفنية والمهرجانات، وإنتاج الأعمال الثقافية وغيرها. بهدف دعم البنية الإدارية والاقتصادية للمؤسسات الثقافية العربية المستقلة.

تكوّن برنامج تدريب المدربين من ثلاث ورش عمل. استمرت كل ورشة مدة خمسة أيام. وقد قام بتصميم البرنامج والتدريب عليه اثنان من المدربين ذوي الكفاءة العالية من كرواتيا والصرّب. وقد ساعدت المؤسسة الثقافية الأوروبية في تصميم البرنامج. إضافة إلى الدعم المادي الذي قدمته. لقد احتوت الورش على عدة موضوعات مثل: السياسة الثقافية، والبنية التحتية للثقافة، وإدارة المؤسسات والجموعات الثقافية، والسياحة الثقافية وإدارة الإنتاج الثقافي والفعاليات.

بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١١ أقامت مؤسّسة «المورد الثقافي» بالتعاون مع عدد من المدربين الذين تخرجوا في ورشة تدريب المدربين التي سبق ذكرها. سبع ورش تدريبية إقليمية في الإدارة الثقافية مدة كل واحدة منها سبعة أيام شارك فيها ١١٨ متدرباً من الدول العربية الآتية: مصر. المغرب. الجزائر. ليبيا. تونس. السودان. موريتانيا. العراق. اليمن. البحرين. سلطنة عمان. الإمارات. السعودية. الأردن. فلسطين. سوريا. لبنان. وقد نجح عدد من هؤلاء المتدربين في ما بعد إمّا في تأسيس وإدارة مؤسّسات ثقافيّة ومشاريع فنية جديدة. وإمّا في تطوير أساليب الإدارة وتنمية الموارد وتحسين النتائج في جمعيات وتظاهرات فنية أو ثقافيّة يعملون في إطارها.

لقد دفع تراكم المعارف ونموّ الخبرات التدريبية، إلى جانب الآثار الإيجابية الملموسة لهذه الدورات، إن على صعيد الإنجاز الفردي أو على صعيد التبادل الجماعي. إلى ازدياد الطلب عليها. وخاصّة مع الحراك الثوري القائم في العالم العربي. كل ذلك دفع بمؤسّسة «المورد الثقافي» إلى توسيع آفاق استراتيجيّة عملها على بناء القدرات الثقافية الشبابية في هذا المجال وذلك من خلال تطوير وسائلها التدريبية التعليمية والتربوية. من هنا كثّفت ونوّعت في ترجمة مؤلّفات عالمية مختارة بعناية كان آخرها الكتاب المرجعي في التسويق الثقافي المعنون بـ«تسويق الثقافة والفنون» لفرانسوا كولبير. وكذلك قامت بتطوير نوعية الإصدارات الخاصّة بها في هذا المجال. فمن مستوى التأليف النظري العلمي الذي اعتمده وأدّى إلى إصدارها كتاب «مدخل إلى الإدارة الثقافية»*(١) قامت بإعداد دليلين أساسيّين في عملية التدريب على الإدارة الثقافية اعتمدا على المزاوجة بين المعرفة النظرية والخبرة التدريبية على حدّ سواء.

الدليل الأول هو «الدليل إلى تمويل العمل الثقافي» في المنطقة العربية. الذي سيصدر في مطلع ٢٠١٢. والدليل الثاني هو «دليل المدربين على الإدارة الثقافية».*(١) وهو ما نضعه هنا بين أيديكم. علّه يساعد في توسيع دائرة التدريب والتدرّب على الإدارة الثقافية ويسهم في تنمية قدرات المدربين والمتدربين على حدّ سواء. أملين في تفعيل دور الثقافة في دفع عجلة التنمية الاجتماعية الشاملة.

حنان الحاج علي

من مقالة لـ علي العزيز بعنوان: لبنان في مهبّ الخصوصيات الثقافية- ١٢ يونيو ٢٠٠٢ العدد ٧٦٠٠١ (١)

<http://www.aawsat.com/details.asp?issueno=9896&article=369305>

(١) «مدخل إلى الإدارة الثقافية»: أول دليل من نوعه يصدر باللغة العربية، من تأليف: مارينا برهم (فلسطين)، ومخلوف بوكروح (الجزائر)، وحنان الحاج علي (لبنان)، وبسمة الحسيني (مصر)، إصدار مؤسّسة «المورد الثقافي» بالتعاون مع دار «شرفيات» للنشر والتوزيع. صدرت الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٦ والطبعة الثانية سنة ٢٠٠٩

http://www.mawred.org/attachments/071_CulturalManagementGuide.pdf

(٢) تم إنجاز هذا الدليل بالتعاون مع المؤسّسة الثقافية الأوروبية والمجلس الثقافي البريطاني.

لن هذا الدليل؟

تم إعداد هذا الدليل لمساعدة المُدرِّب الذي يقوم بتدريب المديرين الجدد المشتغلين في مجال الإدارة الثقافيَّة.. كما سيستفيد منه كل من يقوم بتدريب أعضاء فرق العمل ومجالس إدارات المؤسسات الثقافيَّة باعتباره أحد المصادر في التدريب وبناء القدرات. يركز الدليل على: مناقشة القضايا الخاصَّة بالسياسات الثقافيَّة في العالم العربي. وعلاقة الثقافيَّة والمجتمع. والثقافة والتنمية. وأساليب الإدارة في المؤسسات الفنيَّة. يُبَيِّن الدليل أيضًا على الخبرات والمفاهيم السابقة لدى مديري المؤسسات الثقافيَّة. ويركز بصفة خاصَّة على أهمية وأساليب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للمؤسسات التي تعمل في مجال الفنون والمنوط بها تطوير الخطط أو تقييمها.

إرشادات للمدرِّب في استخدام الدليل:

- يعتمد الدليل أساسًا على التجربة الواسعة لمؤسسة «المورد الثقافي» كمؤسسة ناشطة منذ سنوات عديدة في المنطقة العربية في مجال الفعل الفني والثقافي. ورائدة في مجال التدريب على إدارة الفنون. ولذلك أنت موضوعات الدليل لُكِّوْن حزمة تدريبية متكاملة تشمل المهارات المطلوبة لإدارة المؤسسات والمشروعات الثقافيَّة.
- كل وحدة من وحدات الدليل تمثِّل كيانًا مستقلًا بذاته. وهذا في الحقيقة أمر مقصود حتى يتمكن المُدرِّب من أن يختار منها ما يشاء وفقًا لاحتياج المتدربين. وعليه يمكنه تركيب أكثر من محتوى ورشة عمل من هذا الدليل.
- يستطيع المُدرِّب إعادة ترتيب الوحدات أو الموضوعات حسب ظروف المتدربين. والوقت المُخصَّص للتدريب. فقد يتناولهُ المُدرِّب على عدة أيام متتالية (في ورشة واحدة أو على مراحل). أو يتناول بعض الموضوعات دون البعض الآخر.
- ملحق بهذا الدليل مجموعة من الكتب تعد كمراجع علمية للمتدرب حول موضوعات هذا الدليل وهي متاحة على موقع المورد الثقافي وتحمل العناوين التالية:
 - الدليل للإدارة الثقافيَّة
 - التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي
 - إدارة الفنون في زمن عاصف
 - إدارة الفن على نمط العمل الحر
 - تسويق الثقافة والفنون.

• جلسات برامج التدريب مليئة بالتمارين العملية التي تطبَّق في مجموعات العمل. لذلك سوف يجد المُدرِّب أوراق العمل مُلحَّقة مباشرة بعد كل تمرين مطلوب إجازه من المتدربين. وبناء عليه يجب تصوير نسخ من أوراق العمل بعدد مجموعات العمل المشاركة بالورشة. ويُرجَى إرجاء تسليم هذه الأوراق لتُوَزَّع قبل كل تمرين مباشرة.

• قبل انعقاد الورشة يجب أن يدرس المُدرِّب بعض المشروعات التي ينفذها أو يخطِّط لها المشاركون لكي يستخدم بعضاً منها في مجموعات العمل كتمارين عملية من واقع عمل المشاركين. وفي حالة عدم توافر أي مشروعات يمتلكها المشاركون يجب أن يطلب المُدرِّب منهم في خطاب الدعوة إحضار نسخة من المشروعات التي ينفذها المشاركون أو يخطِّطون لتنفيذها.

• قبل انعقاد الورشة يجب أن يُعَدَّ المُدرِّب الأدوات والمُعِينات التدريبية الأساسية التي سوف يستخدمها مع المشاركين بشكل يومي:

حاسوب (لاب توب) - داتا شو (فيديو بروجكتور) - خط إنترنت (إن أمكن) - لوحة قلاَّبة أو سبُّورة - ورق لوحة قلاَّبة (فليب شارت) - أقلام عريضة. مختلفة الألوان - مادَّة لاصقة لتعليق الأوراق على الحائط أو السبُّورة - مشترك كهرباء أو أكثر.

يُضاف إلى هذا إعلامُ المشاركين في طلب الدعوة للورشة بإحضار لاب توب شخصي إذا أمكن (أو تأمين عدة حواسيب من قِبَل المؤسسة التي تقوم بالتدريب). لأنه سوف يُستخدم بفاعلية في مجموعات العمل.

أشرف ماهر

ملاحظة: عدم إرفاق العروض التقديمية (power point presentation). وعدم كثرة المعلومات النظرية المرفقة بهذا الدليل هو أمر مقصود. حيث يركز الدليل على الطرق. والأساليب. والأدوات التي يستخدمها المدرب في تناول الموضوعات وذلك بهدف تحفيز المدربين على قراءة الأدلة والكتب المرتبطة بموضوعات الدليل التي أصدرتها مؤسسة المورد الثقافي والمتاحة على موقعها الإلكتروني. وأيضاً الإطلاع على مصادر أخرى مختلفة. كما يحفزهم على إعداد عروض تقديمية نابغة من خلفيتهم المعرفية لموضوعات الدليل. وبذلك يساهم الدليل في إثراء معرفة وتنوع قدرات المدربين في مجال الإدارة الثقافية.

الأهداف العامة للدليل:

- بناء قدرات المديرين المشتغلين في مجال الإدارة الثقافية على:
- زيادة الوعي بالقضايا الخاصة بالسياسات الثقافية في العالم العربي.
- أساليب التخطيط للمؤسسات التي تعمل في مجال الثقافة والفنون.
- مهارات المدير في المؤسسات الثقافية وأساليب الإدارة.
- مهارات التسويق وبناء الجمهور. والتوثيق والإعلام.
- تمويل المشروعات والبرامج الثقافية.

الجدول الزمني لموضوعات الدليل

وحدات الدليل	عنوان الوحدة	عدد الأيام التدريبية
الوحدة الأولى	السياسات الثقافية	يوم
الوحدة الثانية	التخطيط في المؤسسات الثقافية	خمسة أيام
الوحدة الثالثة	أساليب الإدارة ومهارات المدير في المؤسسات الثقافية	يوم
الوحدة الرابعة	التسويق وبناء الجمهور/ التوثيق والإعلام	يوم ونصف
الوحدة الخامسة	التمويل (تعبئة الموارد)	يوم ونصف

محتويات الدليل

الوحدة الأولى: السياسات الثقافية

- مفهوم الثقافة.
- أهمية الثقافة في المجتمع.
- ماهية «السياسات الثقافية» وكيفية تأثيرها على العمل الثقافي.
- ملامح من السياسات الثقافية في العالم العربي.
- إيجابيات وسلبيات السياسة الثقافية في بعض البلاد العربية.
- العوامل المؤثرة في تحسين مناخ العمل الثقافي.

الوحدة الثانية: التخطيط للمؤسسات/ المشروعات الثقافية

- البنية المؤسسية وأنواع المؤسسات
- الأدوار المختلفة لمجالس الإدارة والأمناء. والجهاز التنفيذي.
- الهيكليات التنظيمية المختلفة للمؤسسات.
- ماهية التخطيط وأهميته.
- الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.
- رؤية ورسالة ومبادئ المؤسسة الثقافية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (TOWS)
- الفئات المستهدفة.
- ماهية الاستراتيجية وأهميتها.
- الأهداف العامة والمحددة.
- خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ومتابعتها. وكيفية تقييمها.

الوحدة الثالثة: أساليب الإدارة ومهارات المدير في المؤسسات الثقافية

- ماهية الإدارة ووظائفها.
- الإدارة في المجال الربحي والمجال اللا ربحي.
- مهارات التفاوض.
- مهارات بناء فريق العمل.
- مهارات حل المشكلات.
- التفويض ومنح الصلاحيات.
- إدارة الاجتماعات والجلسات.
- إدارة التغيير. وترسيخ ثقافة مشتركة للمؤسسة.

الوحدة الرابعة: التسويق وبناء الجمهور/ التوثيق والإعلام

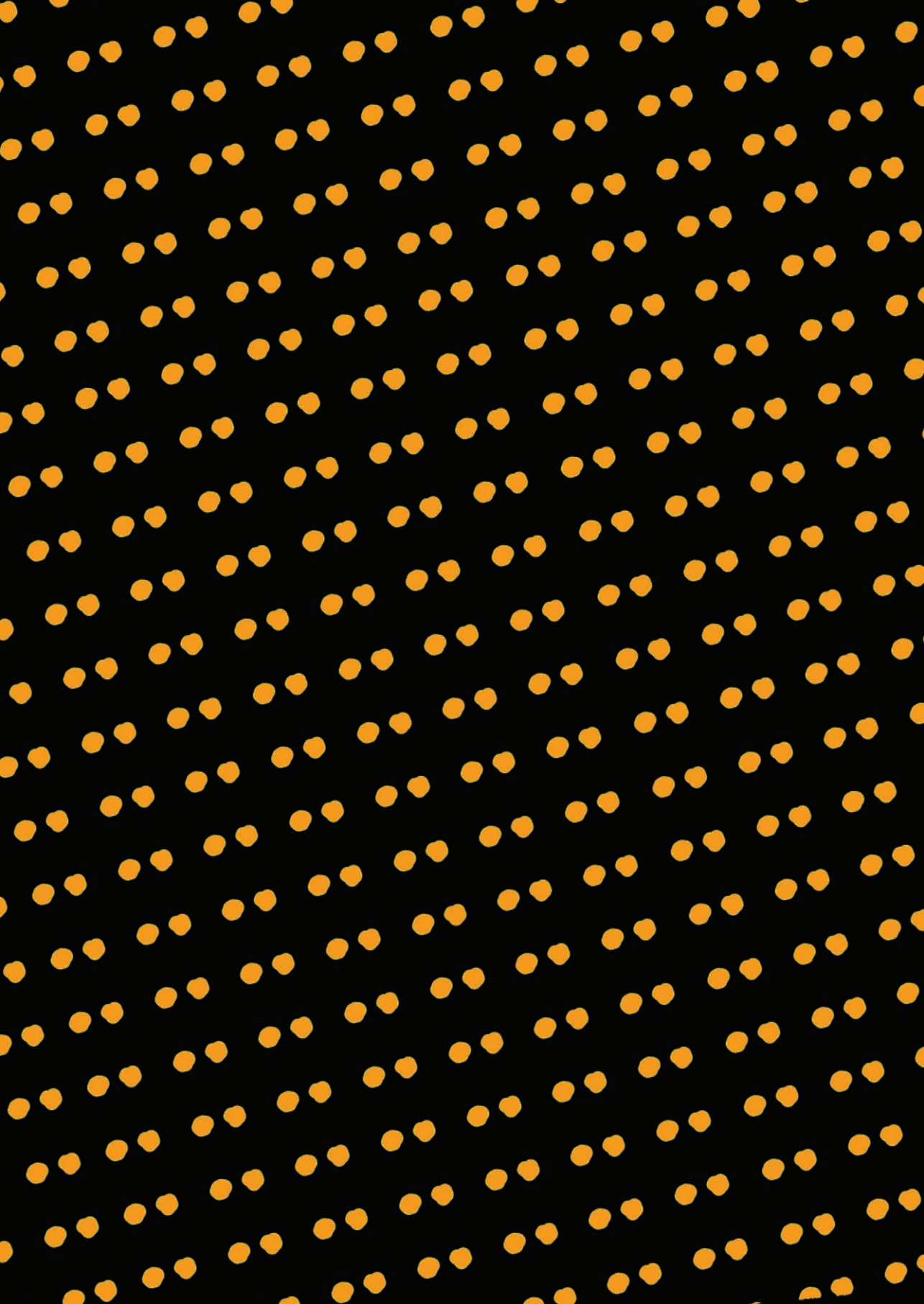
- مفاهيم التسويق بشكل عام.
- ماهية التسويق الثقافي.
- مفهوم «مزيج التسويق».
- استراتيجيات التسويق.
- وضع خطة للتسويق الناجح.
- الأساليب والخطوات التي تساعد المؤسسات على جذب شرائح الجمهور.
- الخطوات السبع التي تساعد على كسب جمهور جديد.
- أهمية التوثيق والإعلام في الفعل الثقافي.

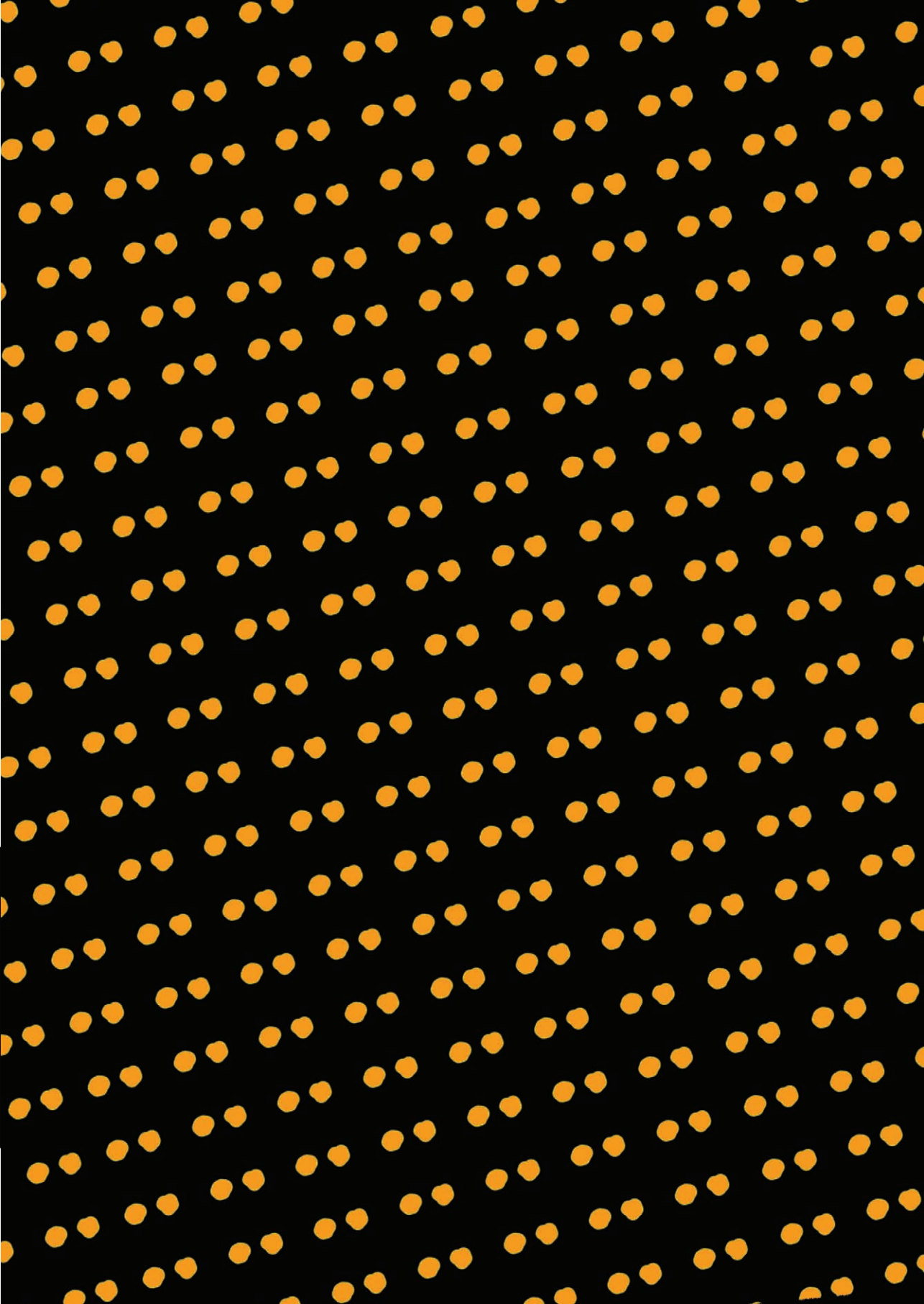
الوحدة الخامسة: التمويل (تعبئة الموارد)

- خطوات كتابة مقترح مشروع.
- مكونات طلب التمويل.
- كتابة مقترح مشروع. كمرحلة من مراحل تدبير التمويل.
- تحديد الفرص والتحديات في مصادر التمويل
- مهارات التمويل من القطاع الخاص.
- طرق وآليات التمويل الذاتي.



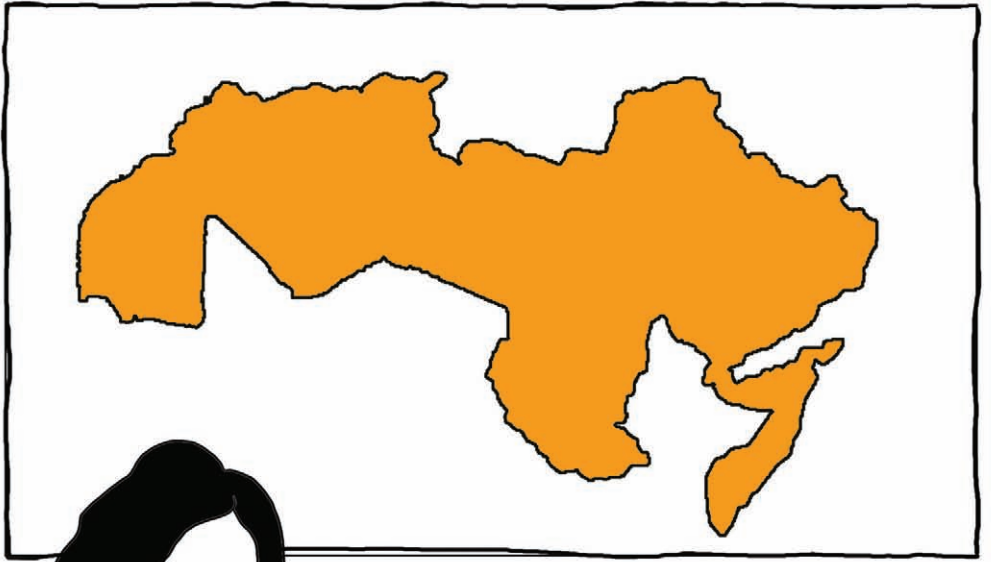






الوحدة الأولى

السياسات الثقافية



الوحدة الأولى السياسات الثقافية

الأهداف:

بنهاية الوحدة الأولى سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يتعرف مفهوم «الثقافة» الذي تعتمده الورشة.
- يتعرف أهمية الثقافة في المجتمع.
- يتعرف ماهية «السياسات الثقافية» وكيفية تأثيرها على العمل الثقافي.
- يتعرف ملامح من السياسات الثقافية في العالم العربي.
- يحدّد بعض إيجابيات وسلبيات السياسة الثقافية في بعض البلاد العربية.
- يتعرف العوامل المؤثرة في تحسين مناخ العمل الثقافي.

محتويات الوحدة الأولى

الجلسة	رقم النشاط	عنوان النشاط	الوقت المحدد بالدقيقة	الأسلوب المستخدم	الأدوات والمعينات التدريبية
اليوم الأول					
الأولى	١	التعارف	٣٠	- لعبة تعارف	صور أو رسومات لفنانين أو آلات موسيقية أو أي أشكال مقصودة إلى نصفين
	٢	توقعات المشاركين	١٥	- عصف ذهني. - مناقشة	عرض تقديمي (PPP)
	٣	قواعد العمل بالورشة	١٥	- عصف ذهني. - مناقشة	
	٤	مفهوم الثقافة الذي تعتمده الورشة	٦٠	- عصف ذهني - حوار ومناقشة	عرض تقديمي (PPP)
الثانية	١	الثقافة والمجتمع	٦٠	- عصف ذهني - حوار ومناقشة - دراسة حالة	- عرض تقديمي (PPP) - بحث على موقع غوغل
	٢	ماهية السياسات الثقافية. وملامحها في العالم العربي	٦٠	- محاضرة - حوار ومناقشة	عرض تقديمي (PPP)
الثالثة	١	إيجابيات وسلبيات السياسة الثقافية في بعض البلاد العربية - العوامل المؤثرة في تحسين بيئة (مناخ) العمل الثقافي	٩٠	مجموعات عمل - عصف ذهني - عرض من موقع الكتروني	- عرض تقديمي (PPP) - نماذج لهياكل تنظيمية مختلفة لبعض وزارات الثقافة في العالم العربي - خط انترنت مباشر متاح
	٢	تلخيص عمل اليوم	١٥	- عرض من المدرب أو من أحد المشاركين	

الأهداف

- خلق جو من الألفة وبناء الثقة بين المشاركين.
- الوقوف على خلفية المشاركين من حيث (الخبرات، التخصص، المواهب، إلخ)

الفترة الزمنية

- ٣٠ ق.

الأسلوب

- لعبة أين نصفي.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- صور أو رسومات لفنانين وآلات موسيقية أو أي أشكال مقصوصة إلى نصفين.

الإجراءات

- يعد المُدرِّب مجموعة من الصور مقصوصة إلى نصفين ويضع أنصاف الصور بشكل عشوائي داخل كيس (تُعَدُّ قبل الورشة).
- يحرص المُدرِّب على أن يكون عدد أنصاف الصور الموجودة بالكيس بعدد المشاركين بالضبط.
- يدور المُدرِّب في القاعة بالكيس ويطلب من كل مشارك سحب نصف صورة (أي ورقة واحدة فقط).
- يطلب المُدرِّب من كل مشارك أن يبحث في قاعة التدريب عن نصفه الآخر الذي يحمل نصف الصورة التي معه. ويُضَي كل شخصين يحملان نصفين متكاملين ٥ دقائق في التعارف من حيث الخبرات، والمواهب، ومعلومات طريفة عن الشخص. إلخ.
- في الجلسة الموسَّعة يأخذ كل مشارك دوره في تقديم زميله (نصفه الآخر) للمشاركين.
- الوقت المتاح لكل مشارك في تقديم نصفه الآخر دقيقتان بحد أقصى.

تنويعات للمدرِّب

- يمكن كتابة أبيات شعرية أو أمثال شعبية على الورق وقطعها إلى نصفين بدلاً من الصور. كما يمكن استخدام أشياء متشابهة أخرى.
- معرفة تخصصات وهوايات المشاركين من البداية تُكِّن المدرِّب من توظيفها في الورشة كالحفل الختامي على سبيل المثال.
- يمكن للمدرِّب أن يختار أي لعبة أخرى تهدف إلى خلق جو من الألفة وبناء الثقة بين المشاركين.

الموضوع: توقّعات المشاركين من الورشة

الأهداف

- الوقوف على توقّعات المشاركين من الورشة.
- معرفة آراء المشاركين حول موضوعات الورشة.
- التركيز على موضوعات دون أخرى طبقاً لرغبات المشاركين وخلفياتهم.

الفترة الزمنية

- ٥٥ ق.

الأسلوب

- عصف ذهني

المعيّنات التدريبية والموادّ المستخدمة

- لوحة فلأبة أو سبورة
- أقلام عريضة.

الإجراءات

- يسأل المُدرّب المشاركين عن توقّعاتهم من هذه الورشة التي تحمل عنوان «التدريب على الإدارة الثقافيّة».
- يتلقى المُدرّب توقّعات المشاركين على لوحة فلأبة.
- يقرأ المُدرّب التوقّعات بصوت مرتفع، ويحذف المكرّر.
- يعرض المُدرّب أهداف الورشة، ويقارنها بتوقّعات المشاركين. ويذكر التوقّعات التي تتفق مع موضوعات الورشة.
- أما التوقّعات التي لا تتفق مع موضوعات الورشة فيجب على المُدرّب أن يُعلّم المشاركين بأن جميع التوقّعات حظى بالاهتمام، ولكن هناك بعض الموضوعات التي يصعب تناولها بالورشة، إمّا لأنها خارج إطار ورشة تدريب الإدارة الثقافيّة وإما لأن الوقت لا يتسع لتناولها في هذه الورشة.

الموضوع: قواعد العمل في الورشة

الأهداف

- أن يتبنى المشاركون المسؤولية الجماعية في إدارة الورشة.
- توفير جوٍّ من الالتزام والمشاركة في الورشة.

الفترة الزمنية

- ٥٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة.
- أقلام عريضة.

الإجراءات

- يطرح المُدرِّب السؤال التالي على المتدربين: ما الأشياء أو القواعد التي يجب أن نلتزم بها جميعًا خلال الورشة لكي نستمتع بالتعلُّم ونزيد من مساحة الاستفادة؟
- يتلقى المُدرِّب إجابات المشاركين على اللوحة القلابة.
- يجب أن ينبه المُدرِّب المشاركين على التفرقة بين القواعد داخل الورشة. والصفات التي يجب أن يتحلَّى بها المشاركون. حيث إن القواعد سوف تُترجم إلى مسؤوليات تُوزَّع على المشاركين.
- يقوم المُدرِّب بتوزيع المسؤوليات داخل الورشة مثل: الميقاتي، والسكرتير، وترتيب القاعة، والمنشط.
- إلخ. وينوه المُدرِّب بأن المشاركين سوف يتداولون هذه المسؤوليات خلال الورشة.
- يعلِّق المُدرِّب قائمة القواعد المتفق عليها في مكان واضح في قاعة التدريب.

الموضوع: مفهوم الثقافة

الأهداف

- بنهاية الجلسة سوف يتمكن المتدرب من أن:
- يتعرف مفهوم «الثقافة» بمعناه الواسع.
- يتعرف مفهوم «الثقافة» الذي تعتمد الورشة.

الفترة الزمنية

- ٦٠ ق.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يسأل المُدرِّب المشاركون أن يعطوا تعريفًا للثقافة ويسجّل تعريفات المشاركين على لوحة قلابة وفق عمودين منفصلين: عمود لتعريفات الثقافة بمعناها الواسع وعمود لتعريفات ذات علاقة بالإبداع الثقافي.
- يناقش المُدرِّب مع المشاركون تأثير الثقافة السائدة بالإبداع. وتأثير الإبداع الثقافي بالثقافة السائدة.
- يقدّم المُدرِّب عرضًا تقديميًا (PPP) عن مفهوم الثقافة بمعناه الواسع.
- يقدّم المُدرِّب عرضًا تقديميًا (PPP) عن مفهوم الثقافة الذي تعتمد الورشة.

معلومات للمدرِّب:

مفهوم «الثَّقافة» بمعناه الواسع:

مجموع النشاط الفكري والفنِّي بمعناه الواسع وما يتصل بهما من المهارات والوسائل. فالثَّقافة بهذا المعنى هي المعرفة والقيم والالتزامات الأخلاقية. وطرق التفكير والإبداع الجمالي والفنِّي والمعرفي والتقني، وسبل السلوك والتصرُّف والتعبير.

يشمل تعريف الثقافة من قبل منظمة اليونسكو التراث الثقافي المادي (كالتراث المعماري والمواقع الأثرية) والتراث غير المادي (مجمل الإبداعات الثقافية، التقليدية والشعبية، المنبثقة عن جماعة ما والمنقولة عبر التقاليد. ومنها مثلاً اللغات والقصص والحكايات والموسيقى والرقص وفنون الرياضة القتالية والمهرجانات والطب وحتى فن الطهي). والتراث الوثائقي (الذي يُنتج ويُوَزَع ويُطَلع عليه في شكل رقمي لا في الشكل الورقي المعتاد في مقتنيات دور المحفوظات والمكتبات والنشرات الإعلامية وقواعد بيانات المتاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر وصفحات الويب).

<http://www.unesco.org/ar/home/resources-services/faqs/world-heritage/>

<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=ar&pg=00006>

مفهوم «الثَّقافة» الذي تعتمده الورشة:

المقصود بالثَّقافة: الإنتاج والإبداع والبحث الفنِّي والأدبي. لا الثَّقافة بمعنى أسلوب الحياة أو المفاهيم والمعتقدات الاجتماعية.



- بنهاية الجلسة سوف يتمكن المتدرب من أن:
 - يتعرف أهمية الثقافة في المجتمع من خلال تناول المحاور التالية:
 - الثقافة والتنمية.
 - الثقافة وحقوق الإنسان.
 - الثقافة والتغيير.
 - الثقافة والتنوع الثقافي.
 - يتعرف دور مديري الثقافة والمؤسسات المستقلة في تطوير بيئة العمل الثقافي.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلاية أو سبورة
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يبدأ المُدرِّب بتناول موضوع الثقافة والتنمية من خلال النقاط التالية:
 - يشرح المُدرِّب تطور مفهوم التنمية: من التنمية الاقتصادية إلى التنمية الاجتماعية. إلى التنمية الثقافية ويضيء على الترابط بينها.
 - في حوار سريع يتبادل المُدرِّب والمشاركون أمثلة تبين تأثير التنمية الثقافية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ينتقل المُدرِّب إلى موضوع الثقافة وحقوق الإنسان من خلال النقاط التالية:
 - يطرح المُدرِّب سؤالاً حول أثر الثقافة على الفرد وعلى المجتمع. ودور الثقافة في ترسيخ مفاهيم حقوق الإنسان ويسجّل الأجوبة. ويحاول المشاركون حول دور الثقافة في ترسيخ مفاهيم حقوق الإنسان

- ينتقل المُدرِّب إلى موضوع الثَّقافة والتغيير من خلال النقاط التالية:
 - يركز المُدرِّب على دور الثَّقافة في عملية التغيير: نزوع مجتمع ما نحو الأفضل وضرورة التوافق على ماهيَّة هذا الأفضل في مكان وزمان معيَّنين. ثم يوضِّح دور مديري الفنون كوسطاء بين الثَّقافة السائدة والإبداع الثَّقافي.
 - حوار ونقاش سريع حول الفرق بين مسؤولية المدير الفنِّي ومسؤولية الفنان بالنسبة إلى موقع الفنِّ في المجتمع وعملية التغيير.
- ينتقل المُدرِّب إلى موضوع الثَّقافة والتنوُّع الثَّقافي من خلال النقاط التالية:
 - عصف ذهني حول مكونات التنوُّع الثَّقافي (طوائف - ديانات - لغات - جنسيات - طبقات . إلخ). والعوائق التي حدت من أثر هذا التنوُّع.
 - يقدم المُدرِّب عرضاً تقديمياً (PPP) لاتفاقيه اليونيسكو لحماية ونشر التنوُّع الثَّقافي: أهدافها وشروط حقيقتها.
 - حوار سريع حول القطاعات الفاعلة في حماية وتفعيل التنوُّع الثَّقافي.
 - خُديد ماهيَّة «المجتمع المدني» ودوره في عمليَّتي الإبداع والتنمية.
- يختم المُدرِّب الجلسة بحوار ونقاش مع المشاركين حول دورهم كأفراد. وكمؤسسات كعناصر خفيِّز وضغط نحو بيئة ثقافية أكثر إيجابية من خلال تطوير السياسات وتعزيز مفاهيم التنمية وحقوق الإنسان.

معلومات للمدرِّب:

من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ١٩٤٨:

- المادة ١٩: لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير. ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل. واستقاء الأنباء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقيد بالحدود الجغرافية.
 - المادة ٢٧: (١) لكل فرد الحق في أن يشترك اشتراكاً حراً في حياة المجتمع الثقافي وفي الاستمتاع بالفنون والمساهمة في التقدم العلمي والاستفادة من نتائجه.
 - (٢) لكل فرد الحق في حماية المصالح الأدبية والمادية المترتبة على إنتاجه العلمي أو الأدبي أو الفني.
- اتفاقية حماية تنوع أشكال التعبير الثقافي وتعزيزها التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته ٣٣ في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥ دخلت حيز النفاذ بتاريخ ١٨ آذار/مارس ٢٠٠٧.
- تسعى الاتفاقية الى تعزيز روابط السلسلة غير المنفصلة الخمسة التي تنقلها النشاطات والسلع والخدمات الثقافية والمتمثلة في إبداع أشكال التعبير الثقافي ونتاجها وتوزيعها/نشرها والنفاذ اليها والتمتع بها. وترمي الاتفاقية بشكل خاص الى:
- إعادة التأكيد على حق الدول المطلق في صياغة سياسات ثقافية
 - الاعتراف بالطبيعة الخاصة للسلع والخدمات الثقافية كوسائل لنقل الهوية والقيم والمعنى
 - تعزيز التعاون والتعاوض الدوليين لتشجيع أشكال التعبير الثقافي الخاصة بمجمل الدول وتشكّل هذه الاتفاقية. الى جانب اتفاقية العام ١٩٧٢ بشأن حماية التراث الثقافي والطبيعي العالمي واتفاقية العام ٢٠٠٣ لصون التراث الثقافي غير المادي. إحدى الركائز الثلاث للحفاظ على التنوع الإبداعي وتعزيزه.

الموضوع: السياسات الثقافية وملامحها في العالم العربي

الأهداف

- بنهاية الجلسة سوف يتمكن المتدرب من أن:
- يتعرف ماهية «السياسات الثقافية» وكيفية تأثيرها على العمل الثقافي.
- يتعرف ملامح من السياسات الثقافية في العالم العربي.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

يحدد المدرب العناصر الأساسية التي يجب علينا (لا سيما المدير الفني والثقافي) البحث فيها لرسم ملامح السياسات الثقافية. من أهمها:

- السياق السياسي الثقافي الاجتماعي
 - الهيكلية الادارية لوزارة الثقافة
 - العلاقة بين الوزارات المختلفة خاصة بين وزارات الثقافة والتربية والتعليم
 - التمويل والميزانيات
 - القوانين التي تحكم العمل الثقافي والممارسات الثقافية
 - العلاقات الثقافية بين المركز والأطراف
 - العلاقات الثقافية مع الخارج
 - خارطة التنوع الثقافي
 - المواضيع الملحة في القطاعات المختلفة: الحكومي، الخاص، والمستقل
- ثم يدير المدرب مناقشة مع المشاركين حول السياسات الثقافية في البلاد العربية

من تعريفات السياسة الثقافيَّة:

• هي مجموع الاستعمالات والعمليات التي تمارس بإرادة ووعي في المجتمع بهدف إشباع الحاجات الثقافيَّة من خلال الاستخدام الأمثل لكل الطاقات المادية والبشرية التي يمتلكها هذا المجتمع في مرحلة تاريخية معينة. من كتاب الدليل إلى الإدارة الثقافيَّة، الطبعة الثانية، الفصل الأول: موقع الثقافة- السياسات الثقافيَّة والتشريعات والممارسات السائدة/ ج ٥ - السياسات الثقافيَّة: التمويل والتشريع.

http://www.mawred.org/attachments/071_CulturalManagementGuide.pdf

• هي مجموع الأفعال الثقافيَّة المتداولة أو الغائبة التي يمارس تدأولها أو غيابها بوعي وبصورة قصدية في مجتمع ما، وهي أفعال تهدف إلى إشباع حاجات ثقافيَّة بواسطة الاستعمالات القصوى لكل الطاقات المادية والبشرية المتوفرة في مجتمع ما.

من مقدمة كتاب: مدخل إلى السياسات الثقافيَّة في العالم العربي.

http://www.mawred.org/attachments/157_Introduction%20to%20cultural%20policies%20in%20the%20Arab%20world.pdf

- هي وثيقة عمل تحدد مسار العمل الثقافي بين الأطراف الفاعلة في بلد معين وبين البلدان.
- هي وسيلة تتيح للسلطة العامة أن تثمن وحمي السمات الثقافيَّة الخاصة لمجتمع معين.

نماذج السياسات الثقافية:

نموذج الميسر/ Facilitator- البلد النموذج: أميركا

- السمة الرئيسة للنموذج: التنوع
- مصادر التمويل الرئيسة: الضرائب - وقفيات وتبرعات الأفراد
- نقاط قوة النموذج: تنوع مصادر التمويل - تنوع الأنشطة - تشجيع الأفراد على التبرع
- نقاط ضعف النموذج: عدم ضمان الجودة والامتياز -- عدم وجود تخطيط على مستوى قومي

نموذج المهندس (المصمم)/ Architect- البلد النموذج: فرنسا

- نموذج يعتمد على هيكلية قوية ومتشعبة للجهات الحكومية التي تعتبر اللاعب والداعم والمنفذ الأساسي للعمل الثقافي. قد يقلل هذا النموذج من التنوع الثقافي
- السمة الرئيسة للنموذج: الانسجام القومي والاجتماعي
 - مصادر التمويل الرئيسة: وزارة الثقافة - البلديات

نموذج المهندس/ Engineer- البلد النموذج: الصين

نموذج منتشر في الدول ذات النظام الاشتراكي والأنظمة الشمولية يعتمد ثقافة إيديولوجية موجهة. تعتبر فيه الدولة صاحب ومنفذ الفعل الثقافي

- السمة الرئيسة للنموذج: التحكم في العمل الثقافي - انتاج ثقافة " وطنية " - المركزية
- مصادر التمويل الرئيسة: الحكومة
- نقاط القوة: الاستقرار المالي - كبر حجم الأجاز
- نقاط الضعف: طغيان الأجندة السياسية - القمع - انعدام التنوع

نموذج الراعي/ Patron- البلد النموذج: بريطانيا

- السمة الرئيسة للنموذج: الجودة الثقافية العالية (معايير دولية)
 - مصادر التمويل الرئيسة: الدولة - الياصيب - البلديات - الشركات التجارية
- يعتمد هذا النموذج على الرعاية المطلقة لهيئات وجهات اعتبارية. قد يخلق هذا النموذج ثقافة نخبوية

الأهداف

- بنهاية الجلسة سوف يتمكن المتدرب من أن:
- يحدّد بعض إيجابيات وسلبيات السياسة الثقافية في بعض البلدان العربية.
- يتعرف العوامل المؤثرة في تحسين مناخ العمل الثقافي.

الفترة الزمنية

- ٩٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- عصف ذهني.
- عرض من موقع إلكتروني.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلاية أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- يقدم المُدرّب عرضًا تقديميًا (PPP).
- خطّ إنترنت مباشر متاح.
- نماذج لهياكل تنظيمية مختلفة لبعض وزارات الثقافة في العالم العربي.

الإجراءات:

تمرين في مجموعات عمل:

- يقسم المُدرّب المشاركين إلى مجموعات عمل.
- تختار كل مجموعة بلدًا وتحدّد أربعة ملامح رئيسية لسياسته الثقافية وتحدّد سلبيات هذه السياسة وإيجابياتها وتأثيرها على العمل الثقافي في هذا البلد.
- تحدد كل مجموعة من بين أعضائها من سيكون الميسر - الميقاني - العارض، ويشرح المُدرّب ماهيّة دور كلّ منهم.
- يتلقى المُدرّب عروض نتائج عمل المجموعات مع المناقشة والتعليق.
- يطرح المُدرّب السؤال التالي: ما العوامل المؤثرة في تحسين بيئة (مناخ) العمل الثقافي؟
- يسجّل المُدرّب الأجوبة على لوحة قلاية مع التعليق والمناقشة.
- يقدم المُدرّب عرضًا تقديميًا (PPP) للعوامل المؤثرة في تحسين بيئة (مناخ) العمل الثقافي.
- أهمية العمل على تحسين بيئة العمل الثقافي.

تنويعات للمدرب:

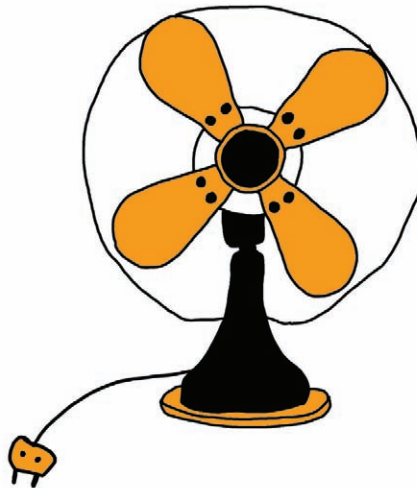
أهم العوامل المؤثرة في تحسين مناخ العمل الثقافي:

- الإعلام
- التعليم
- القطاع الخاص
- المجتمع المدني

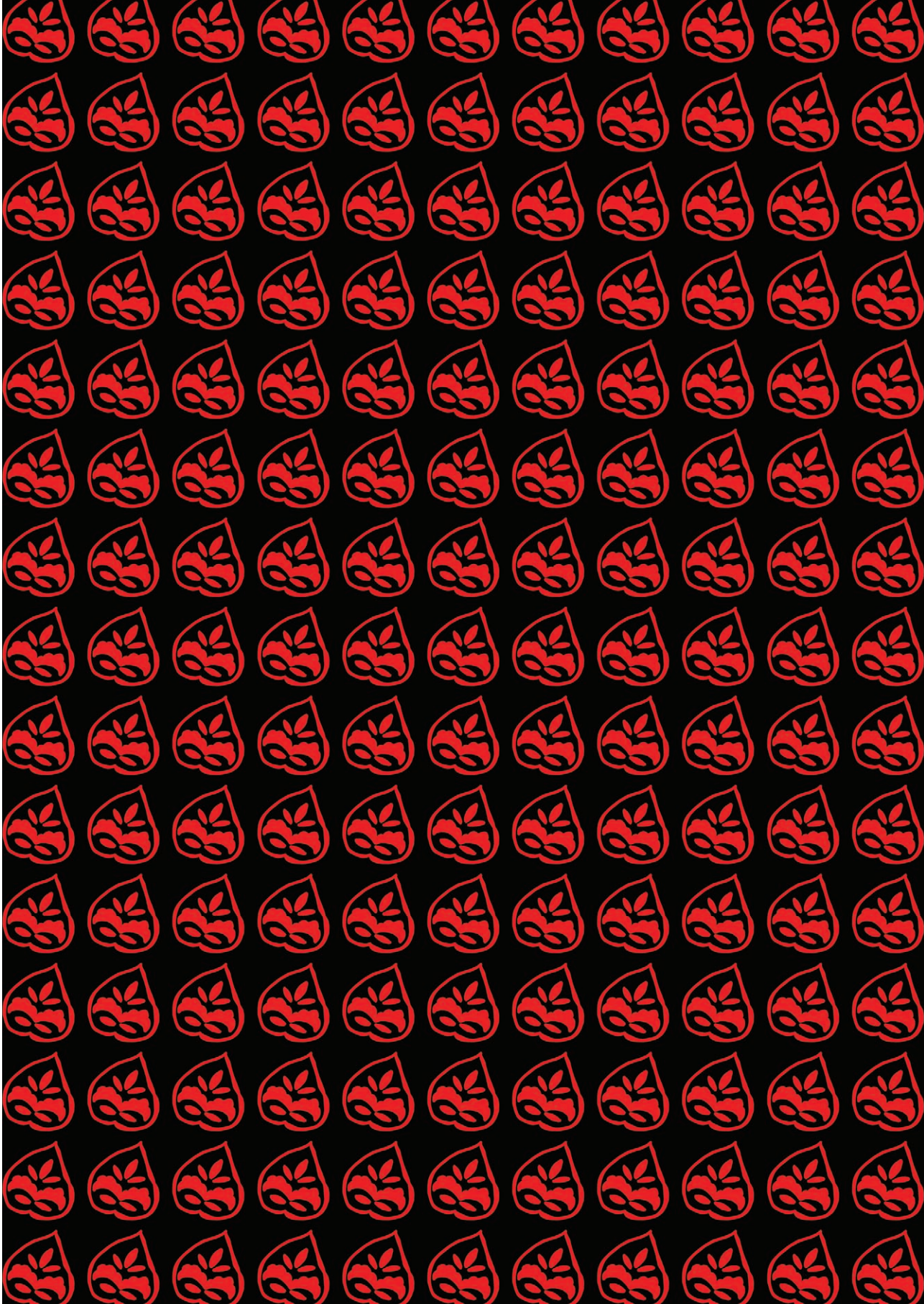
دور القطاع الثقافي المستقل في عملية التحول الديمقراطي:

- دور الأشخاص
- دور المؤسسات
- دور التكتلات والتحالفات
- بحث على موقع كتاب السياسات الثقافية في العالم العربي لعرض أمثلة من الهياكل التنظيمية (أو طباعة بعضها مسبقاً وتوزيعها على المشتركين)

<https://192.168.101.6/login.pl?action=paint;source=172.29.2.86;destination=http%3A%2F%2Fwww.mawred.org%2Far%2Fservices%2Fcultural-policies%2F185-the-complete-research-on-cultural-policies-in-8-arab-countries%3F;r=59GT9Eq9960>













الوحدة الثانية

التخطيط في المؤسسات الثقافية



الوحدة الثانية التخطيط للمؤسَّسات / المشروعات الثقافيَّة

الأهداف:

بنهاية الوحدة الثانية سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يتعرف البنية المؤسَّسيَّة وأنواع المؤسَّسات.
- يميِّز بين الأدوار المختلفة لمجالس الإدارة والأمناء، والجهاز التنفيذي.
- يميِّز بين الهيكليات التنظيمية المختلفة للمؤسَّسات.
- يتعرف التخطيط وأهميته.
- يحدِّد الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.
- يتعرف تحليل الواقع الراهن (شجرة المشكلات).
- يضع رؤية ورسالة ومبادئ المؤسَّسة الثقافيَّة.
- يتعرف تحليل الواقع الراهن (التحليل الرباعي (SWOT): تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسَّسة).
- يحدِّد الفئات المستهدفة.
- يتعرف الاستراتيجية وأهميتها.
- يحدد ويختار الاستراتيجيات المناسبة.
- يحدِّد الأهداف العامَّة والمحدَّدة.
- يضع خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعتها، وكيفية تقييمها.

محتويات الوحدة الثانية.

الجلسة	النشاط	عنوان النشاط	الوقت المحدد	الأسلوب المستخدم	الأدوات والمعينات التدريبية
اليوم الثاني					
الأولى	١	ماهية المؤسسات الثقافية وأنواعها. وأهميتها. الأدوار المختلفة لمجلس الإدارات. الأمناء. الجهاز التنفيذي	١٢٠ ق	- محاضرة - حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
الثانية	١	نماذج من الهيكليات المختلفة للمؤسسات	١٢٠ ق	- مجموعات عمل - دراسة حالة	- دراسة حالة - عرض تقديمي (PPP)
الثالثة	١	مفاهيم أساسية عن التخطيط	٣٠ ق	- عصف ذهني - ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
	٢	رؤية المؤسسة	٣٠ ق	حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
	٣	رسالة المؤسسة	٦٠ ق	مجموعات عمل - عصف ذهني	- عرض تقديمي (PPP) - ورقة عمل رقم ١
اليوم الثالث					
الأولى	١	تطبيقات عملية لصياغة رؤية ورسالة المؤسسة	١٢٠ ق	- مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- نسخ من مشروعات / خطط لمؤسسات مشاركة في الورشة
الثانية	١	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات باستخدام أسلوب «SWOT»	١٢٠ ق	- عصف ذهني - حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
الثالثة	١	تطبيقات عملية لتحليل البيئة الخارجية «الفرص والتهديدات»	١٢٠ ق	- مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- ورقة عمل رقم ٢

الجلسة	النشاط	عنوان النشاط	الوقت المحدد	الأسلوب المستخدم	الأدوات والمعينات التدريبية
اليوم الرابع					
الأولى	١	تطبيقات عملية لتحليل البيئة الداخلية «نقاط القوّة والضعف»	١٢٠ ق	- مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- ورقة عمل رقم ٣
الثانية	١	الفئات المستهدفة	٦٠ ق	- مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
	٢	سمات الهدف العام والهدف المحدد	٦٠ ق	- محاضرة - مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
الثالثة	١	مهارات صياغة الأهداف العامّة والمحدّدة	٦٠ ق	- مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- ورقة عمل رقم ٥
	٢	مفهوم الاستراتيجية ومعايير اختيارها	٦٠ ق	- محاضرة - حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)
اليوم الخامس					
الأولى	١	تطبيقات على اختيار وتحديد الاستراتيجيات	١٢٠ ق	- عصف ذهني - حوار ومناقشة	- ورقة عمل رقم ٤
الثانية	١	وضع الخطة التنفيذية	١٢٠ ق	- مجموعات عمل - حوار ومناقشة	- ورقة عمل رقم ٦
الثالثة	١	الموازنة وكيفية إعدادها شكل أولى	٦٠ ق	- محاضرة - مجموعات عمل - مناقشة	- عرض تقديمي (PPP) ورقة عمل رقم ٧
	٢	متابعة وتقييم الخطة	٦٠ ق	- محاضرة - حوار ومناقشة	- عرض تقديمي (PPP)

الجلسة	النشاط	عنوان النشاط	الوقت المحدد	الأسلوب المستخدم	الأدوات والمعينات التدريبية
اليوم السادس					
الأولى	١	إعداد عملي خطة المؤسسة وهيكلها الإداري (كل مؤسسة على حدة)	١٢٠	- مجموعة عمل مؤسسية (كل مؤسسة على حدة)	
الثانية	١	عروض لخطط المؤسسات	١٢٠	- عروض نتائج عمل المجموعات	
الثالثة	١	استكمال عروض خطط المؤسسات	١٢٠	- تابع عروض نتائج عمل المجموعات	



الموضوع: ماهية المؤسسات الثقافية وأنواعها، وأهميتها.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يتعرف المؤسسات الثقافية وأنواعها.
 - يتعرف أهمية وفوائد العمل المؤسسي، وأنواع المؤسسات.
 - يميز بين دور مجالس الإدارات/ الأمناء/ المجلس الفني والجهاز التنفيذي وحدود التقاطع بينهما تبعًا لكل حالة.
 - يقارن من حيث العيوب، والمميزات بين: العمل الثقافي من خلال كيانات مؤسسية قانونية، لها هياكل إدارية والعمل من خلال مجموعات/ أفراد ليس لها كيان قانوني ولا هيكل إداري.

الفترة الزمنية

١٢٠ ق.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ونقاش.
- عرض تقديمي (PPP).

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة فلانية أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملونة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.

الإجراءات

- يشرح المُدرِّب ماهية الكيانات المؤسسية في العموم وأهميتها في فاعلية العمل الثقافي وديمومته في بيئات متنوعة. ويعطى المُدرِّب أمثلة للتمييز بين المؤسسات المنشأة حول مشروع فني فردي لشخص أو لفرقة. وبين المؤسسات ذات الغرض العام.
- يقدم المُدرِّب عرضًا تقديميًا (PPP) حول أنواع المؤسسات (جمعية أهلية، شركة، مؤسسة، جمعية تعاونية...)
- يدير المُدرِّب حوارًا مع المتدربين حول القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسات.
- يشرح المُدرِّب مع المناقشة التمايز بين الأدوار التالية: مجالس الإدارات/ الأمناء/ المجلس الفني/ والجهاز التنفيذي وحدود التقاطع بينهما تبعًا لكل حالة.

تمرين في مجموعات عمل:

- يقسم المدرب المشاركون إلى مجموعات عمل.
- يطلب المدرب من المشاركين إعداد قائمة بميزات وعيوب العمل الثقافي من خلال كيانات مؤسسية قانونية. والعمل من خلال مجموعات/ أفراد ليس لها كيان قانوني.
- يتلقى المدرب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة بمشاركة المتدربين.

معلومات للمدرب:

إن الغرض من وجود مجلس الإدارة أو (الأمناء) التابع لمؤسسة فنية يكمن في الحاجة إلى وجود قيادة وفريق دعم يُعنى بالمؤسسة ويعمل عن كثب على توفير الموارد المطلوبة لتحقيق غايتها. ينبغي أن يتعاون كل من مجلس الإدارة والعاملين. على الرغم من التوتر الذي حتمًا قد يحدث بينهما. حتى في الهيئات الأكثر نجاحًا. أمّا الإدارة المتميزة فهي في عملية بحث مستمر عن طرق تمكّنها من نشر الاحترام المتبادل بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالشكل الذي يشجّع أعضاء مجلس الإدارة على بذل وقتهم ومواردهم.

دور مجلس الإدارة:

- قيادة عملية التخطيط طويل المدى.
- الرقابة على أداء العاملين وتقييم هذا الأداء.
- وضع السياسات (توظيف القيادات الفنية والإدارية...) ولكن يجب أن لا يتدخل المجلس في القرارات الفنية والتشغيلية التي هي من مهامّ وصلاحيات المدير وفريقه.
- المشاركة في وضع الرؤية المالية.
- المساهمة في التمويل والموارد الأخرى.
- تمثيل المؤسسة أمام المستفيدين والمجتمع بصفة عامة

الموضوع: الهيكليات التنظيمية المختلفة للمؤسسات.

الأهداف

بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
يميز بين الهيكليات التنظيمية المختلفة للمؤسسات.
يضع تصورًا لهيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة وحجم ونوع المؤسسة.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ ق.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ونقاش.
- عرض تقديمي (PPP).

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة..
- أقلام حبر ملوَّنة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- نسخ من هياكل تنظيمية لمؤسسات ثقافية.

الإجراءات

- كتمهيد للجلسة يطلب المُدرِّب بشكل اختياري من بعض المشاركين عرض البنية التنظيمية لمؤسساتهم.
- يوضِّح المُدرِّب اختلاف البنية المؤسَّسيَّة تبعًا لنوع المؤسَّسة وحجمها. ويعرض أمثلة منتقاة من مؤسسات ومنظمات مختلفة الحجم والأهداف من المنطقة مثال: الهيكل التنظيمي لمؤسَّسة للتدريب على الرقص. المؤسَّسة العربية للصورة ببلبنان. والصندوق العربي للثقافة والفن. ومركز دوار الشمس الثقافي في لبنان).

تمرين في مجموعات عمل:

- يقسِّم المُدرِّب المشاركين إلى مجموعات عمل. يطلب من كل مجموعة أن تضع تصورًا لهيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة وحجم ونوع المؤسَّسة.
- يتلقى المُدرِّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة بمشاركة المتدربين.

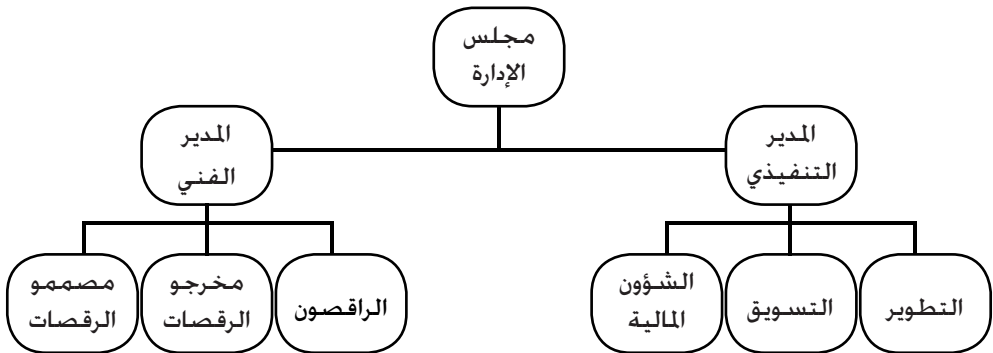
معلومات للمدرّب:

لا يوجد هيكل تنظيمي واحد صحيح، ولكن يجب أن يكون هناك علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي ونوع المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات عملها، هناك فرق بنيوي وإداري بين مؤسسة تقدم إبداعاً فنياً خاصاً بشخص أو عدة أشخاص، ومؤسسة تقدم خدمات وأنشطة ثقافية متنوعة، ومؤسسة لديها موارد مالية أو أصول ثابتة كبيرة وحتاج إلى مجلس أمناء بدلاً من أو بالإضافة إلى مجلس الإدارة. عندما تكبر فرق الرقص على سبيل المثال يصبح لديها مديران - أحدهما فني والآخر إداري. فالمدير الفني يقضي وقتاً طويلاً في استديو الرقص ويهتم بالشق الإبداعي الفني، تاركاً للمدير الآخر الجوانب الإدارية، يستلزم هذا الوضع تحقيق شراكة حقيقية بين مديري المؤسسة يلتزم فيها كل منهما باحترام قدرات الآخر ومسؤولياته ما يسمح بالانتفاع بأفضل ما يملكه الشريكان، وإذا كان وجود مدير واحد يجمع بين الرؤية الفنية والمهارات الإدارية في تناغم كامل يضع المؤسسة في وضع مثالي، فإنه من الصعب العثور على مثل هذا الشخص، وغالباً ما تتأثر النتيجة الإبداعية للفرقة من توزيع الوقت والطاقة على المجالين الفني والإداري. أما إذا رغبت فرقة رقص في أن تتحول إلى مؤسسة تُعنى إلى جانب تقديم عروض الرقص الخاصة، بتقديم برامج تدريب أو دراسات و/أو بحوث حول الرقص، ففي هذه الحالة ينبغي أن يتشعب هيكلها بدءاً من تكوين مجلس إدارة (انظر المثال أدناه).

قضايا هامة تتعلق بالتخطيط التنظيمي لهياكل المؤسسات:

- كيف يمكن تعزيز القدرات الإبداعية لفريق العمل؟
- كيف يمكن ضمان أعلى مستوى من التواصل بين مختلف الأقسام؟
- هل ينبغي للمؤسسة تغيير ثقافتها سعياً لتحقيق النمو؟
- هل تتوافر للمؤسسة سياسات لمراجعة أداء الموظفين؟

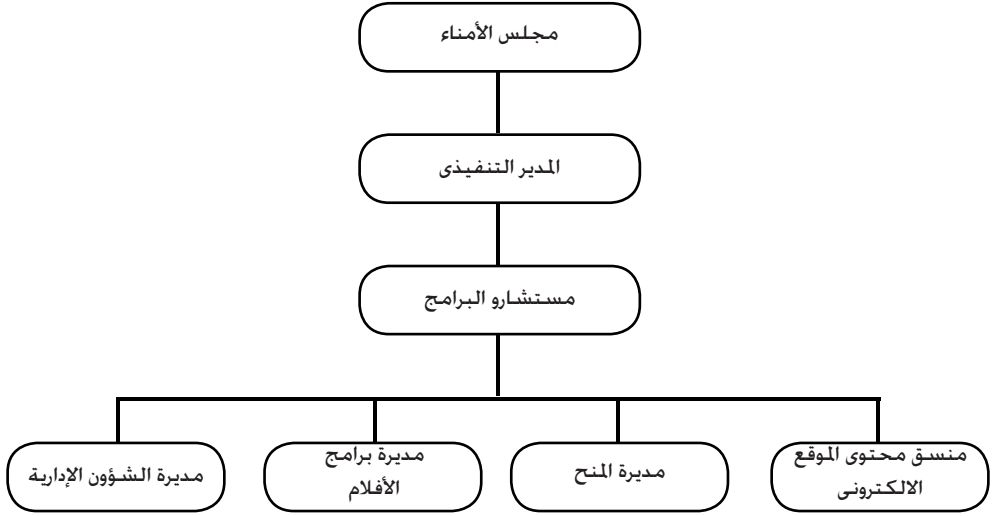
مثال على الهيكل التنظيمي لمؤسسة للتدريب على الرقص وإنتاج العروض الفنية



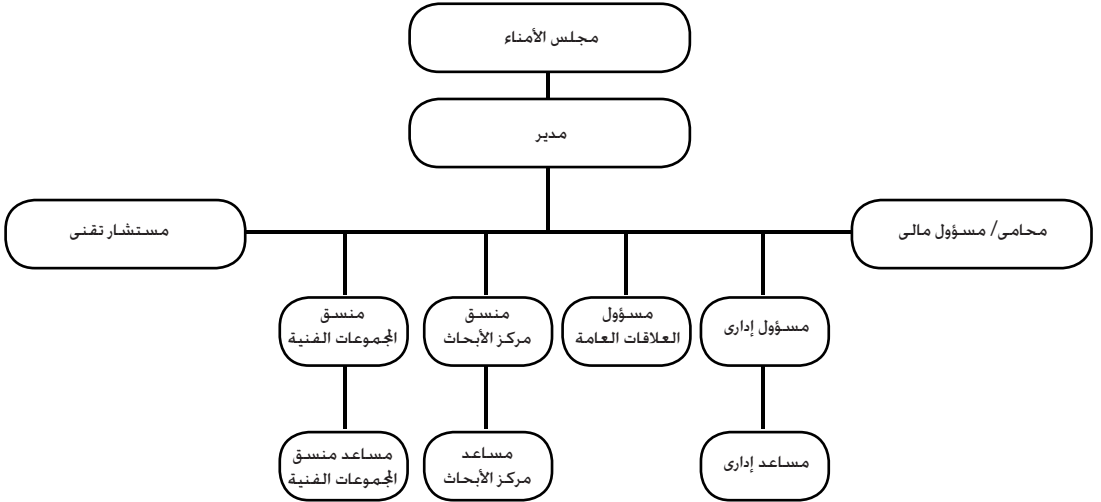
ملحوظة

إن طرح نموذج جديد للإدارة هو دعوة لدراسته لا دعوة لاتخاذ وصفة صالحة للتطبيق في كل المؤسسات.

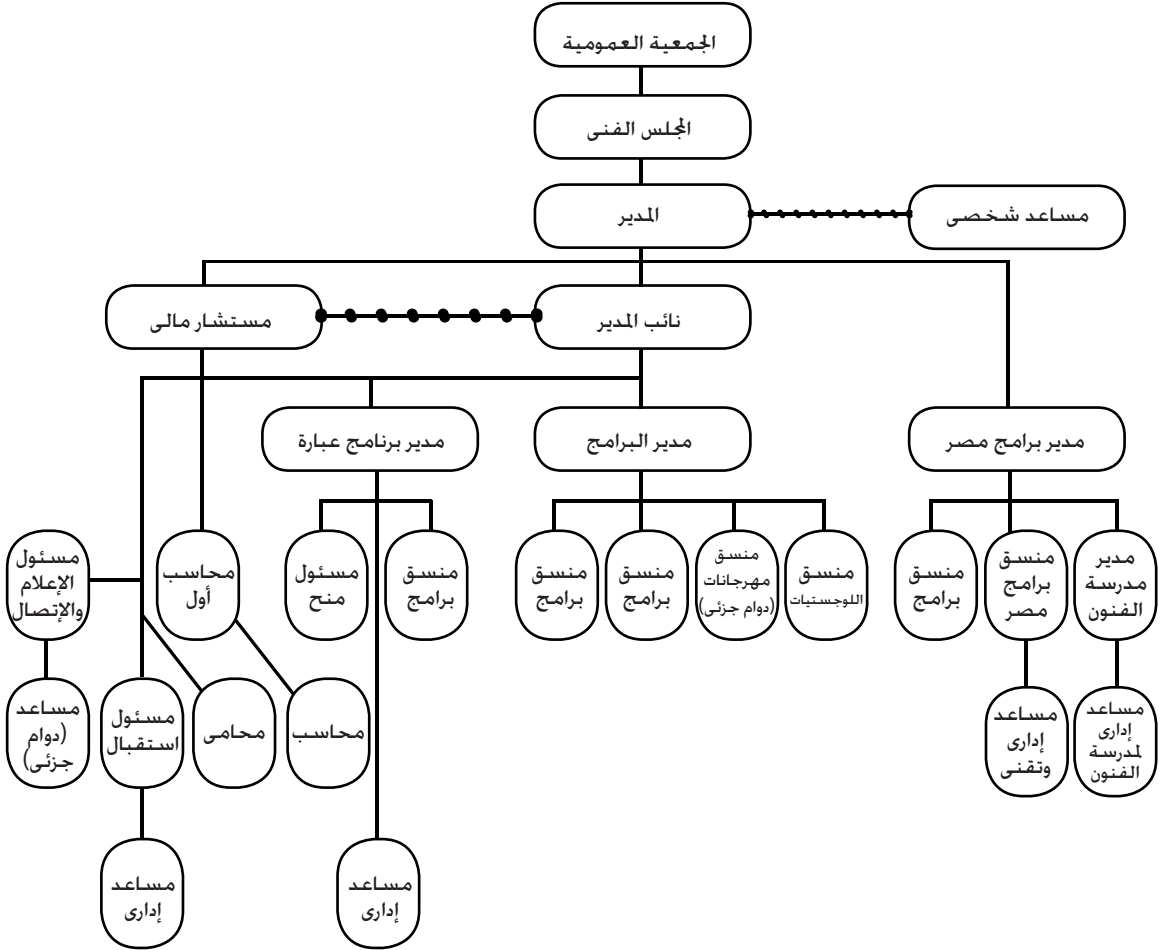
نموذج ١



نموذج ٢



نموذج ٢



الموضوع: مفاهيم أساسية عن التخطيط

الأهداف:

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف التخطيط وأهميته للمؤسسات الثقافية.
- يفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيط التنفيذي.
- يتعرف مكونات الخطة المرتبطة بالتخطيط للمشاريع والمؤسسات.
- يحدد المعوقات التي تؤثر على التخطيط.

الفترة الزمنية:

- ٣٠ دقيقة.

الأسلوب:

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات:

- يطرح المدرب السؤال التالي: ما المقصود بالتخطيط؟
- يسجل المدرب إجابات المشاركين على اللوحة القلابة.
- يناقش المدرب مع المشاركين المفاهيم المرتبطة بالتخطيط.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) للأسئلة السبعة التي تجيب عنها الخطة مع الشرح والتوضيح.
- يعرض المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) للتخطيط يتضمن مكونات الخطة سواء تلك المرتبطة بالتخطيط للمؤسسات أو للمشاريع.
- ثم يطرح المدرب السؤال التالي: ماذا يحدث للمؤسسات التي لا تخطط؟
- يسجل المدرب إجابات المشاركين على اللوحة القلابة.
- يناقش المدرب مع المشاركين أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات التي لا تخطط.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) لأهمية التخطيط.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) عن الفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيط التنفيذي.
- يختتم المدرب الجلسة بعرض تقديمي (PPP) عن المعوقات التي تؤثر على التخطيط.

معلومات للمدرّب:

• التخطيط طويل المدى

هو تخطيط يحدّد الإطار العامّ والأهداف الشاملة بعيدة المدى للمؤسسة واضعاً في الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التي قد تواجه التنفيذ.

• التخطيط التنفيذي

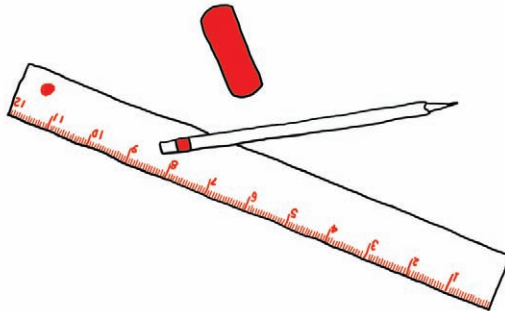
هو النوع الذي يهتمّ بوضع الخطط الخاصّة بالأنشطة الدورية المتجددة للمشروع أو المنشأة على المدى القصير أو المتوسط.

• أهمية التخطيط للمؤسسات

- يساعد في تحديد مسار العمل في المؤسسة.
- يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود المؤسسة.
- يؤدّي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة.
- يساعد على خلق هوية للمؤسسة وتنمية قاعدتها الشعبية الداخلية والخارجية.
- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يضع التخطيط أهدافاً للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم. كما يرسم اتجاهات الخطط قصيرة المدى والمالية القائمة بالفعل. ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات.
- يوضّح صورة المؤسسة أمام جماعات المصالح كافة.

• الأسئلة السبعة التي تجيب عنها الخطة:

- ما سبب وجود المؤسسة أو المشروع أو الشبكة؟
- إلى من تتوجه المؤسسة أو المشروع أو الشبكة؟
- ما نقطة البداية عند إعداد الخطة؟
- ما التطور أو التغيير الإيجابي المنشود؟
- ما الذي ينبغي أن نفعله لنصل إلى هذا التطور؟
- ما الذي نحتاج إليه لنصل إلى هذا التطور؟
- كيف سنحدد مدى نجاح الخطة؟



مكونات الخطة للمؤسسات

- ١- الرؤية
- ٢- الرسالة
- ٣- الأهداف المحددة
- ٤- الفئات المستهدفة
- ٥- النتائج المرجوة
- ٦- الاستراتيجيات
- ٧- الأنشطة
- ٨- المدخلات
- ٩- التقييم



الموضوع: رؤية المؤسسة

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف خطوات وضع الخطة الاستراتيجية.
- يتعرف كيفية صياغة رؤية المؤسسة.

الفترة الزمنية

- ٣٠ دقيقة.

الأسلوب

- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يشرح المُدرِّب المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط بصفة عامّة ويعرض شريحة المتطلبات الأساسية للتخطيط.
- يشرح المُدرِّب خطوات التخطيط. ويستعين بعرض تقديمي (PPP) لخطوات التخطيط.
- يبدأ المُدرِّب المناقشة بسؤال: ما معنى كلمة «رؤية»؟
- يقدم المُدرِّب عرضًا تقديميًا (PPP) لماهية الرؤية، وخصائص الرؤية الجيدة.
- يختتم المُدرِّب بعرض تقديمي (PPP) لأمثلة من الرؤى لمؤسسات ثقافية مختلفة.

معلومات للمدرِّب

إن تكوين هيكل وأسم وكيان لمؤسسة ما، هو عملية تراكمية وموحدة. فقد يكون من السهل على الإدارة وفريق العمل في برنامج ما أن يكوّنوا فكرة جيدة عن كيانهم المؤسسي. ولكن قد لا تتاح لهم الفرصة، والوقت الكافي لتحديد الرؤية والمهمة والمبادئ والأهداف الشاملة للمؤسسة ككل. ومن هنا، كانت أهمية التخطيط، الذي يوفر للجميع فرصة قيمة للتأمل في النظام ووضوح الرؤية.

ما الرؤية؟

الرؤية عامة / شاملة يمكن أن يشارك بها آخرون. فهي صورة المستقبل المرجو التي تلهم وتضيء رحلة المنظمة، كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام.

الموضوع: رسالة المؤسسة/ المشروع

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف كيفية صياغة رسالة المؤسسة أو المشروع.
- يميز بين الرؤية والرسالة.

الفترة الزمنية

٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- حوار ومناقشة.
- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).
- ورقة عمل رقم ١.

الإجراءات

- يعرض المدرب رسالة جيدة جدًا وتتمتع بكل مقومات الرسالة الجيدة، يقرأ المدرب نص الرسالة ومن ثم يسأل المتدربين عن خواص وأهم صفات النص. وما المعلومات التي يمنحها للقارئ عن المؤسسة؟ وتصل المجموعة إلى استنتاجات عامة حول ما الرسالة وما خواصها ومن ثم يثبت المدرب المعلومات من خلال العرض PPP.
- يناقش المدرب مع المشاركين المفاهيم المرتبطة بالرسالة، ثم يقدم عرضًا تقديميًا (PPP) لمهية الرسالة، وخصائص الرسالة الجيدة.
- يعرض المدرب أمثلة من رسالات لمؤسسات ثقافية ومشروعات مختلفة.

تمرين في مجموعات عمل: الفرق بين الرؤية والرسالة

- يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات عمل.
- يوزع المدرب ورقة عمل رقم ١ «الفرق بين الرؤية والرسالة» وهي تحتوي على رؤى ورسالات دون تصنيف.
- يطلب المدرب من كل مجموعة تصنيف ورقة العمل إلى ما يندرج تحت عنوان «رؤية». وما يندرج تحت عنوان «رسالة».
- يتلقى المدرب عروض نتائج عمل المجموعات مع المناقشة والتعليق.

معلومات للمدرّب

عندما يتداخل ويتوحد بيان الرؤية مع بيان المهمة (الرسالة) ومبادئها، فإن ذلك يشكّل هيكلًا مؤسسيًا وكيانًا فريدًا للمؤسسة. فإن الثلاثة معًا: المهمة والرؤية الشاملة وأيضًا المبادئ، تشكّل المستقبل المرغوب للمؤسسة. والإنجازات المطلوب تحقيقها وأيضًا المبادئ التي ترشد وتحدّد الاختيارات المستقبلية. وكل هذه العناصر الثلاثة ذات أهمية، ودون الرؤية، ليس هناك إلهام ولا منهج، والرؤية دون مهمة/رسالة يتم تنفيذها هي مجرد خاطر أو فكرة غير عملية. والمهمة دون قيم ومبادئ خرسها قد تصل بالمؤسسة إلى مبدأ ميكيفافيلي.

أهمية الرسالة

يلعب بيان الرسالة دورًا هامًا في تعريف وتحديد ماذا تعمل ولصالح من تعمل المؤسسات، ويتركز دور الرسالة في وصف المستفيدين وأيضًا تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المؤسسات. فيعتبر نص الرسالة جزءًا لا يتجزأ من كيان المؤسسة وكل ما يحيط بها، ونادرًا ما يتغير، وأيضًا هي عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلّي لكيان أي مؤسسة أو مشروع.



ورقة عمل رقم ١ الفرق بين الرؤية والرسالة

عزيزي/ عزيزتي المشاركة/، بالتعاون مع مجموعتك قم بتصنيف العبارات بالجدول التالي إلى رؤى، ورسالات، وعبارات لا تنطبق عليها خصائص الرؤى أو الرسالات.

ملحوظة: أسماء المؤسسات، والرؤى، والرسالات، الواردة في الجدول، هي على سبيل المثال والتدريب حيث تم تغيير صياغة بعضها، لذا ليست بالضرورة أن تتطابق مع الرؤى والرسالات الحقيقية لتلك المؤسسات.

غير واضح	رسالة	رؤية	العبارات
			<p>- كونكوريدا (صربيا) نحن منظمة غير حكومية أنشئت عام ١٩٩٤ في مدينة فرساک لدعم إنتاج الفنون البصرية الحديثة، وتعزيزها ونشرها في إقليم بانات من فويفودينا، صربيا</p> <p>- مركز الفن الحديث، بلجراد، صربيا تأسس مركز الفن الحديث في بلجراد عام ١٩٩٤ كواحد من عدة مراكز للفن الحديث (Soros) في أوروبا الشرقية، لدعم إقامة آلية عملية لتوثيق أعمال الفنانين التشكيليين المعاصرين، وإقامة معرض سنوي لتقوم وضع الفن الحديث في البلاد، كما يقدم منحًا قائمة على أساس نتائج مسابقات لمساعدة الفنانين على عرض أعمالهم.</p> <p>- مسرح أكست، زغرب، كرواتيا مسرح أكست هو مؤسسة مستقلة أنشئت عام ١٩٩٤، وتأسست بمبادرة من شخصية فنية قوية، وممثل ومخرج مسرحي، قرر إنشاء مسرح من النوع الذي يحب هو شخصيًا أن يرتاده كمتفرج، ويحاول المسرح طوال فترة وجوده وبانتظام أن يطور أنواعًا جديدة من التفاعل مع الجماهير.</p> <p>- جمعية المنتدى الثقافي لذوي الاحتياجات الخاصة - حلب - سورية نصبو إلى خلق بيئة تعي طاقات وموارد الأشخاص ذوي الإعاقة وتعمل على استثمارها وتوظيفها لصالح المجتمع ككل، ونتطلع إلى مجتمع مثقف واعي يتفهم الآخر ويقبل اختلافه ويتيح لذوي الإعاقة الفرص المتساوية.</p>

غير واضح	رسالة	رؤية	العبارات
			<p>- جمعية رمونت للفنون - بلجراد، صربيا تأسست جمعية رمونت للفنون -وهي جمعية مستقلة- في أكتوبر عام ١٩٩٩ بمعرفة اثنين من الفنانين ومعهما مؤرخ للفن. لإثراء الساحة الثقافية في المدينة، ودعم حركة إحياء الثقافة المعاصرة، التي تأثرت سلباً في أثناء الحرب وبسبب الظروف السياسية غير المواتية التي سادت بعد الحرب.</p> <p>- معهد الأوساط الإعلام المتعددة - زغرب، كرواتيا تأسس معهد الأوساط الإعلام المتعددة عام ١٩٩٩. ويركز على تنمية التعاون والشراكات والشبكات وينشط في مجالات ثلاثة: الوسائط الجديدة، والثقافة، والشباب. كما يساهم في تطوير مجموعة متنوعة من سلاسل الاتصال والمنابر. ومن المبادرات والمجموعات والأفراد الذين يشاركونه نفس المساحة: مساحة الاتصالات والمقابلات والتفاعلات مع عديد من المنظمات الأخرى.</p> <p>- المنبر الثقافي المفتوح (Cetinje)، الجبل الأسود تأسس هذا المنبر في عام ٢٠٠١ بمعرفة كتاب وناشرين من أربع مدن، من أجل إحياء الحياة الثقافية في مدينة Cetinje. وكذلك تكثيف التعاون الثقافي بين الأدباء والناشرين والمبادرات الثقافية ومشروعات النشر في يوغوسلافيا سابقاً وفي منطقة البلقان.</p> <p>- أوركسترا البيت العربي - اللاذقية - سورية نحو مجتمع سوري منفتح، مثقف، ومؤمن بالموسيقى كحاجة اجتماعية ووجدانية.</p> <p>- فضاء التنوع الثقافي - موريتانيا من أجل مجتمع موريتاني متنوع ثقافياً، ومتذوق للفنون.</p> <p>- مؤسسة جدران للفنون والتنمية الإسكندرية - مصر العمل على تنمية المجتمعات والتجمعات الحضرية المهمشة عبر تنمية الحس الجمالي لأعضاء تلك المجتمعات والتجمعات، ودعم العمل الفني والإبداعي بين مختلف قطاعات المجتمع وبطريقة لا تهدد الشخصية الفريدة والمميزة وكذلك طريقة حياة هذه</p>

غير واضح	رسالة	رؤية	العبارات
			<p>المجتمعات والتجمعات، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للفنانين لتفعيل إحساسهم بالمسؤولية الاجتماعية والمشاركة في عملية التغيير الاجتماعي.</p> <p>- جمعية إسكندريلا للثقافات والفنون الإسكندرية - مصر</p> <p>تهدف جمعية إسكندريلا للثقافات والفنون إلى اعتماد الفن كمحرك اجتماعي ومنشط للذاكرة الجماعية. لإحياء التراث السكندري من خلال الفاعليات الثقافية والفنية المتنوعة، وإعادة تأهيل وحفظ التراث، ونشر الوعي الثقافي في المجتمعات المحلية وبخاصة مجتمع كوم الدكة.</p> <p>- أوركسترا البيت العربي - اللاذقية - سورية</p> <p>يسعى أوركسترا البيت العربي لتمكين الموسيقيين الأطفال والشباب في اللاذقية من العمل الموسيقي الجماعي وتقديم نتائجهم. وإتاحة الفرصة أمام المجتمع لتذوق الموسيقى وإدراك أهميتها في التربية والتنمية.</p> <p>- فضاء حمص الثقافي الفني (مساحة للتعبير الحر) حمص - سورية</p> <p>نتطلع إلى إحياء الحركة الثقافية والفنية في مدينة حمص ونصبو إلى مجتمع يؤمن بأن الثقافة ضرورة حياتية تساعد على الإبداع والتجديد.</p> <p>- الوكالة السورية للصورة - دمشق - سورية</p> <p>تطمح «الوكالة السورية للصورة» إلى تأسيس بنك معلومات بصري تفاعلي وتمارس فعلا إيجابيا نمويا في المجتمع السوري.</p> <p>- فضاء التنوع الثقافي - موريتانيا</p> <p>خلق فضاء ثقافي، فني وتعليمي في مدينة نواكشوط لتفعيل التبادل والحوار بين الثقافات المختلفة، من خلال تأكيد أهمية الفنون ودورها في تنمية المجتمع الموريتاني.</p>

غير واضح	رسالة	رؤية	العبارات
			<p>- برو أكشن فيلم - دمشق - سورية نحن نعمل على بناء كادر من الشباب في مجال الإدارة الثقافية للمساعدة في تنظيم وتنسيق أنشطة ثقافية محلّية في عدة محافظات سورية لإثراء المشهد الثقافي السوري.</p> <p>- فضاء حمص الثقافي الفني (مساحة للتعبير الحر) حمص - سورية يسعى «فضاء حمص الثقافي» إلى توفير حيز ثقافي وفني يُعنى بمختلف أنواع الفنون ويدعم الفنانين الشباب محترفين وهواة لتقديم نتاجاتهم الفنية والثقافية ويطور مهاراتهم. كما يساعد الفضاء في خلق بيئة ثقافية جاذبة للأفراد والمجموعات تحفز المجتمع المحليّ بشرائحه العمرية والاقتصادية على المشاركة في كل مستويات الفعل الثقافي. وأيضاً يعمل «فضاء حمص الثقافي» على تفعيل قنوات التواصل بين الفنانين وأصحاب المبادرات الثقافية والمجتمع.</p> <p>- الوكالة التصويرية للصورة - دمشق - سورية مؤسسة فنية تهدف إلى التوثيق البصري للتراث السوري بموارده المختلفة ورصد المتغيرات الطارئة عليه. وتعمل الوكالة على نشر ثقافة الصورة وإعادة الاعتبار للتصوير الضوئي كفنّ قائم بذاته له حضوره الفاعل في الحياة الثقافية السورية.</p>

الموضوع: تطبيقات عملية لصياغة رؤية ورسالة المؤسسة/ المشروع

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يصوغ رؤية للمؤسسة الثقافية.
- يصوغ رسالة للمؤسسة الثقافية/ المشروع الثقافي.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- حوار ومناقشة.
- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلاية أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- نسخ لخطط/ مشروعات مؤسسات مشاركة في الورشة بعدد مجموعات العمل.

الإجراءات

- يقسم المُدرِّب للمشاركين إلى مجموعات عمل، وينوه بأنه بدايةً من هذه الجلسة سوف تستمرُّ مجموعات العمل بنفس تشكيلها حتى نهاية هذه الوحدة (وحدة التخطيط). لأن كل مجموعة سوف تعمل على وضع أو تطوير خطة لمؤسسة/ مشروع لإحدى المؤسسات المشاركة بالورشة بدايةً من وضع الرؤية أو الرسالة حتى المرحلة النهائية للتخطيط.

تدريب في مجموعات عمل:

- يطلب المُدرِّب من كل مجموعة من المجموعات التي تم تخديدها ما يلي:
- مراجعة رؤية أو رسالة المشروع/ المؤسسة (إذا وُجدت).
- إذا لم تحتو المؤسسة على رؤية أو رسالة تصوغ المجموعة رؤية أو رسالة جديدة، وإذا لم يحتو المشروع على رسالة تصوغ المجموعة رسالة جديدة.
- يتلقى المُدرِّب عروض المجموعات ويراجع مع المجموعة صياغة كل رؤية ورسالة حتى يصل مع المجموعة إلى أفضل صياغة ممكنة.

للمدرِّب

- يفضّل أن تكتب كل مجموعة نتائج عملها على الكمبيوتر، وتعرضها على «دانا شو» لأن المجموعة سوف تعمل على استكمال خطوات التخطيط على نفس الخطة/ المشروع طوال مدة وحدة التخطيط.
- المؤسسة تحتوى على رؤية ورسالة أما المشروع فيحتوى على رسالة فقط.

الموضوع: تحليل البيئة الخارجية، والداخلية (التحليل الرباعي)

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف أسلوب التحليل الرباعي SWOT.
- يتعرف عناصر تحليل البيئة الخارجية.
- يتعرف عناصر تحليل البيئة الداخلية.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- نقاش جماعي.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة فلأية أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

معلومة للمدرِّب

- يمثل تحليل القوَّة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات أداة ضرورية. وهي الأداة الأكثر شهرة في الإدارة الاستراتيجية. وجمع بين العوامل الداخلية والخارجية. وفي إطار رسالة المؤسسة، تقوم الخيارات الاستراتيجية على استغلال الفرص ومواطن القوَّة بينما يتم تخييد المهددات وتجنُّب نقاط الضعف.

المصدر: جيب هاجورت - إدارة الفن على نمط العمل الحر - ص ١٥٧ دار شرقيات للنشر والتوزيع، والمورد الثقافي ٢٠٠٩

- يوضِّح المُدرِّب المفاهيم والتعريفات المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية مستعينًا بعرض تقديمي (PPP).
- يوضِّح المُدرِّب كيفية تحليل البيئة الخارجية والداخلية مستعينًا بعرض تقديمي (PPP) للتحليل الرباعي.
- يشرح المُدرِّب مستعينًا بعرض تقديمي (PPP). نموذج مايكل بورتر في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات العاملة في مجال الفنون. هذا بالإضافة إلى توضيح باقي عناصر البيئة الخارجية.
- يقدم المُدرِّب عرضًا تقديميًا (PPP) لأمثلة من تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

معلومات للمدرّب

يمثل تحليل القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات أداة ضرورية، وهي الأداة الأكثر شهرة في الإدارة الإستراتيجية، وتجمع بين العوامل الداخلية والخارجية. وفي إطار رسالة المؤسسة، تقوم الخيارات الإستراتيجية على استغلال الفرص ومواطن القوة بينما يتم تحييد المهددات وتجنب نقاط الضعف. المصدر: جيب هاجورت - إدارة الفن على نمط العمل الحر - ص ١٥٧ دار شرقيات للنشر والتوزيع، والمورد الثقافي ٢٠٠٩

تحليل SWOT مختصر لأربعة مفاهيم:

- نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses
 - الفرص المتاحة Opportunities، التهديدات Threats
- التحليل الداخلي (تحليل SW)

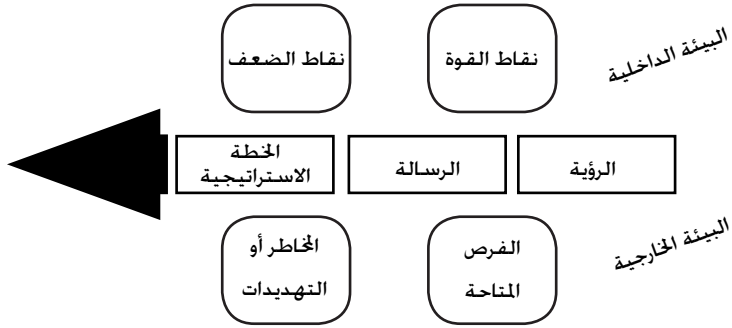
يبدأ التحليل الداخلي بالتعرف على نقاط الضعف، ونقاط القوة في المؤسسة من كافة جوانبها مثل: جودة البرامج، الموارد البشرية، الموارد التقنية والمادية والمالية الخ.

التحليل الخارجي (تحليل OT)

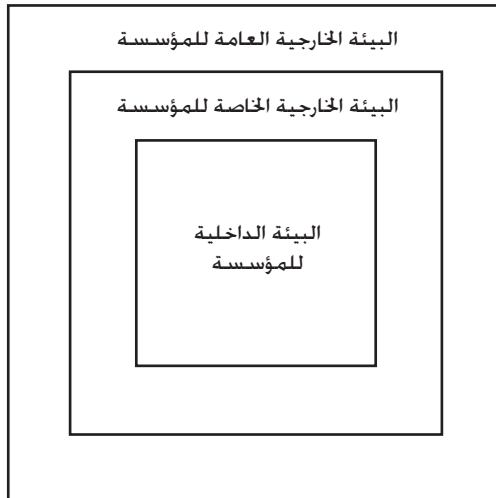
إذا أردنا للتحليل الخارجي أن ينجح، فإن أهم شيء هو تعريف مستويات الملاحظة، بمعنى المجالات التي تعتبرها المنظمة بيئتها الخارجية ذات الصلة الخاصة بها، بالنسبة للتحليل الخارجي للمؤسسات يتكون على سبيل المثال من: الظروف السياسية، الاجتماعية، السياسات الثقافية... الخ

المصدر: ميلينا دراجيشيفيتش شيشيتش، ساجين دراجوجيفيتش - كتاب إدارة الفنون في زمن عاصف - دار شرقيات، والمورد الثقافي ص ١٢١ - ١٣٣ - ٢٠٠٧

التحليل الرباعي SWOT	
خارجة عن سيطرتنا	تحت سيطرتنا
<p>الفرص</p> <p>الظروف الخارجية التي تساعد في الوصول للهدف: سياسية - اقتصادية - قانونية... الخ</p>	<p>نقاط القوة</p> <p>الإمكانات الداخلية</p> <p>ما هو الشيء الذي نجده؟</p> <p>ما هي قدرة المؤسسة/ المشروع على المنافسة؟</p> <p>ما هي مواردنا؟</p>
<p>التهديدات</p> <p>الظروف الخارجية التي تعوق الوصول للهدف: سياسية - اقتصادية - قانونية... الخ</p>	<p>نقاط الضعف</p> <p>العجز الداخلي</p> <p>ما هي نقاط الضعف</p> <p>ما الذي يحتاج لتطوير</p>



تحليل القدرات الرباعي



تحليل البيئة الخارجية، والداخلية

الموضوع: تطبيقات عملية لتحليل البيئة الخارجية «الفرص والتحديات»

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يحلّل البيئة الداخلية للمؤسسة «الفرص والتحديات» باستخدام أسلوب «SWOT».

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة فلّابة أو سبّورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- ورقة عمل رقم ٢ «استمارة تحليل البيئة الخارجية».

الإجراءات

تمرين في مجموعات عمل:

- يوزع المدرّب ورقة عمل رقم ٢ على مجموعات العمل ويطلب منهم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ينبه المدرّب المجموعات إلى أن ورقة العمل تتضمن بعضًا من عناصر نموذج مايكل بورتر لتحليل صناعة الفنون للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة وتتضمن أيضًا تحليل باقي عناصر البيئة الخارجية مثل: البيئة القانونية والسياسية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة.
- يتلقى المدرّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.

ورقة عمل رقم ٢

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الثقافية «الفرص والتهديدات»
عزيزي/عزيزتي المشارك/ة.. بالتعاون مع مجموعتك، حلّل عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة.

التهديدات	الفرص	عناصر تحليل البيئة الخارجية للفرق والمؤسسات الفنيّة
		المجال الثقافي
		المجال الاجتماعي
		المجال الإعلامي
		المجال السياسي
		القوانين والتشريعات
		المنافسون
		مجالات أخرى تود أن تذكرها المجموعة

الموضوع: تطبيقات عملية لتحليل البيئة الداخلية «نقاط القوّة ونقاط الضعف»

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يحلّل البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوّة والضعف باستخدام أسلوب «SWOT».

الفترة الزمنية

١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- ورقة عمل رقم ٣ «استمارة تحليل البيئة الداخلية».

الإجراءات

- يوضّح المُدرّب أن في الجلسة الماضية تمّ بشكل عملي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وفي هذه الجلسة سوف نستكمل التحليل الرباعي بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة «نقاط القوّة ونقاط الضعف».

تمرين في مجموعات عمل:

- يوزع المُدرّب ورقة عمل رقم ٣ «استمارة تحليل البيئة الداخلية».
- يطلب من كل مجموعة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- يتلقى المُدرّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.

ورقة عمل رقم ٣
تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الثقافية

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، بعد تحليل البيئة الخارجية في الجلسة السابقة بالتعاون مع مجموعتك حلل عناصر البيئة الداخلية «نقاط القوة ونقاط الضعف» للمؤسسة بالاستعانة بالنموذج التالي، وليس بالضرورة أن تنطبق جميع العناصر على مؤسستك كما يمكن أن تضيف عناصر أخرى لم يتضمنها هذا النموذج:

نقاط الضعف	نقاط القوة	عناصر التحليل
		الهيكل الإداري
		التسويق
		موارد المؤسسة
		مهارات العاملين/ الأعضاء
		سمعة/ شهرة المؤسسة
		بنود أخرى تود أن تذكرها المجموعة

تنويعات للمدرب

- أحياناً يحصر المشاركون أنفسهم في البنود الواردة في ورقتي العمل رقمي ٢ و ٣ ولذلك يمكن توزيع أوراق العمل بعد أن يكونوا قد حددوا نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الخاصة بمؤسساتهم ثم يتم إعطاؤهم أوراق العمل ليسترشدوا بها بحيث يقارنون مع نتائج أعمالهم ويكملون ما غاب عن ذهنهم.
- يمكن إدماج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تمرين واحد بحيث عندما ينقسم المشاركون في مجموعات عمل يعملون مباشرة على البيئتين الداخلية والخارجية.
- يمكن إضافة تمرين استرشادي. بحيث توضع نماذج عن نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات على كروت صغيرة وتوضع كلها في سلة واحدة. ويمكن لكل شخص سحب ورقة منها وعليه أن يقول هل ما سحبه نقطة قوة أم ضعف أم فرصة أم تهديد. بحيث يقرأ كل متدرب ورقته ويذكر جوابه ويوافق بقية المشاركين أو يختلفون معه... قبل أن تبدأ المجموعات في العمل.



الموضوع: الفئات المستهدفة

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يحدّد الفئات المستهدفة للمؤسسة.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

مقدمة للمدرّب: يجب أن يكون لدينا معرفة مسبقة عن المجموعة المستهدفة قبل أن نبدأ بوضع الاستراتيجيات. ونستطيع إن نصل إلى هذه الصورة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المجموعة/ المجموعات المستهدفة بخدمتنا/ منتجنا؟
- كيف نصل إليهم حاليًا؟
- كيف نتعامل معهم؟
- ماذا يريدون من المؤسسة؟
- ما الذي يمكن أن نقدمه لهم في الوقت الحالي؟
- ماذا نستطيع أن نقدم لهم في المستقبل؟
- ما صورة المؤسسة لديهم؟
- ما صورتهم لدى المؤسسة؟

تمرين في مجموعات عمل:

- يطلب المدرّب من مجموعات العمل تحديد الفئة المستهدفة بالاستعانة بالأسئلة السابقة.
- يتلقى المدرّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة. كما يجب أن يشير المدرّب خلال المناقشة إلى العلاقة بين الفئة/ الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي .
- ملحوظة: لا توجد مشكلة في حالة عدم قدرة المجموعة في الرد على بعض الأسئلة السابقة من الواقع العملي لأن الإجابة عن بعض الأسئلة تتطلب العودة إلى المستفيدين أنفسهم.

الموضوع: سمات الهدف العام، والهدف المحدد

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشارك قادرًا على أن:
- يتعرف سمات الهدف العام والهدف المحدد.
- يميّز بين الأهداف العامّة والأهداف المحددة.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- محاضرة.
- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة فلأبنة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).
- ورقة عمل رقم ٤.

الإجراءات

- يقوم المُدرّب بالربط بين ما تمّ تقديمه في الجلسات السابقة كمدخل لشرح الأهداف العامّة والمحدّدة ومعرفة موقعها في الخطة الاستراتيجية.
- يقدّم المُدرّب عرضًا تقديميًا (PPP) لشرح الهدف العامّ وسماته وكيفية صياغته.
- ثم يقوم المُدرّب بعرض بعض الأمثلة للأهداف العامّة وتوضيح علاقتها برسالة المؤسسة، خلال هذا العرض يقوم المُدرّب بمشاركة المتدربين ومناقشتهم للتأكد من مدى استيعابهم.
- يقدّم المُدرّب عرضًا تقديميًا (PPP) لشرح الهدف المحدد وتوضيح الفرق بينه وبين الهدف العامّ وسمات الهدف المحدد.

تمرين

- يوزّع المُدرّب ورقة العمل رقم ٤ «تصنيف الأهداف».
- يطلب المُدرّب من مجموعات العمل (نفس المجموعات التي سبق تكوينها) تصنيف الورقة المرفقة (ورقة الأهداف) إلى أهداف عامة وأهداف محددة، وأهداف لا ينطبق عليها سمات الهدف العامّ أو المحدد.
- يتلقى المُدرّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.

معلومات للمدرّب

تقدّم الأهداف العامّة إطارًا عامًّا لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق رسالة المؤسسة.

الأهداف العامّة:

هي الأهداف بعيدة المدى، وهذه الأهداف شاملة، لذا يصعب قياسها وملاحظتها ولكنها مفيدة في رسم السياسة العامّة للمؤسسة.

الأهداف المحدّدة:

هي أكثر تحديداً ووضوحاً من الهدف العام . ويمكن الحكم على أي هدف محدد باختباره بتطبيق مواصفات الهدف الجيد التالية:

SMART	مواصفات الهدف المحدد
Specific	محدّد
Measurable	قابل للقياس
Achievable	يمكن تحقيقه
Result oriented	له نتائج
Time & place bound	محدد بزمن ومكان

ورقة العمل رقم ٤ «تصنيف الأهداف»

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، بالتعاون مع المجموعة صُنِّف العبارات التالية إلى أهداف عامّة وأهداف محدّدة وعبارات لا ينطبق عليها خصائص الهدف الخاصّ أو العامّ (غير واضحة).

هدف عام	هدف محدّد	غير واضح	الهدف
			<ul style="list-style-type: none"> • تتبنى المؤسسة توثيق أعمال خمسة فنانيين تشكيليين معاصرين في مدينة نواكشوط خلال ستة أشهر. • إقامة معرض سنوي لتقويم وضع الفن الحديث في البلاد. • تقديم منح قائمة على أساس نتائج مسابقات لمساعدة الفنانين على عرض أعمالهم. • إنشاء مسرح من النوع الذي يحب هو شخصياً أن يرتاده كمتفرج. • تأهيل مكان للعرض السينمائي والمسرح في دمشق خلال عام. • تطوير أنواع جديدة من التفاعل مع الجماهير. • إثراء الساحة الثقافيّة في مدينة الإسكندرية. • بناء قدرات العاملين في مجالات السينما والمسرح من خلال تنظيم ثلاث دورات تدريبية مدة كل منها أسبوع خلال العام الأول. • إتاحة الفرصة لعدد ١٥٠ فناناً تشكيليّاً من ثلاث دول للتواصل الفني وتبادل الخبرات خلال عام. • توعية ١٠ من دور النشر في سوريا بالمنتج الثقافي لذوي الإعاقة خلال سنة. • تكثيف التعاون الثقافي بين الأدباء والناشرين والمبادرات الثقافيّة ومشروعات النشر في يوغوسلافيا سابقاً وفي منطقة البلقان. • أن يتبنى عدد من المؤسسات الحكومية والأهلية أربعة منتجات ثقافيّة لذوي الإعاقة في أنشطتهم خلال عام. • تأهيل ٤٠ من ذوي الإعاقة لإنتاج ثقافيّ ذي جودة في مجال (كتابة القصة - الشعر - الرواية - الكتابة المسرحية) خلال سنة. • تنمية المجتمعات والتجمعات المحليّة المهمّشة عبر تنمية الحس الجمالي لأعضاء تلك المجتمعات والتجمعات.

هدف محدد	هدف عام	الهدف
غير واضح		<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد الفن محرّكًا اجتماعيًا ومنسّطًا للذاكرة الجماعية. • إحياء التراث السكندري من خلال الفاعليات التّثاقفية والفنّية المتنوعة. • نشر الوعي التّثاقفي في المجتمعات الحُليّة وبخاصّة مجتمع كوم الدكة. • خلق بيئة مُدمجة عبر توفير بنية ختية. وبيئة ثقافيّة تسمح لذوي الإعاقة بممارسة دورهم في المجتمع والحياة بشكل عاديّ. • تمكين الموسيقيين الأطفال والشباب في اللاذقية من العمل الموسيقي الجماعي وتقديم نتاجهم. • خلق فضاء ثقافيّ. فنّي وتعليمي. في مدينة نواكشوط لتفعيل التبادل والحوار بين التّثافات المختلفة. • أن يكتسب ٥٠ طفلاً وشابًا تتراوح سنّهم بين ثماني سنوات و١٨ سنة. من اللاذقية. مهارات العزف على آلات موسيقية مختلفة (كمان. عود. غيتار. ترومبيت. تشيللو. إيقاع. بيانو. فيولا) خلال عام. • بناء كادر من الشباب في مجال الإدارة التّثاقفية للمساعدة في تنظيم وتنسيق أنشطة ثقافيّة محلّيّة في عدة محافظات سورية. • توفير حيّز ثقافيّ وفنّي يُعنى بمختلف أنواع الفنون ويدعم الفنانين الشباب محترفين وهواةً لتقديم نتاجاتهم الفنّية والتّثاقفية • نشر ثقافة الصورة وإعادة الاعتبار للتصوير الضوئي كفنّ قائم بذاته له حضوره الفاعل في الحياة التّثاقفية السورية.

الموضوع: مهارة صياغة الأهداف العامّة والمحدّدة.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يضع أهدافًا عامّة.
 - يضع أهدافًا محدّدة مرتبطة بالهدف العامّ.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.

الإجراءات

تمرين:

- يطلب المدرّب من مجموعات العمل (نفس المجموعات التي سبق تكوينها) وضع أهداف عامة وأهداف محدّدة للمؤسسة/ المشروع.
- يتلقى المدرّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.



الموضوع: مفهوم الاستراتيجية ومعايير اختيارها.

الأهداف

بنهاية النشاط يكون المشارك قادرًا على أن:

- يتعرف مفهوم الاستراتيجية.
- يتعرف أسس تحديد الأولويات الاستراتيجية.
- يتعرف الاستراتيجيات البديلة.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

مقدمة للمدرب: بتنفيذ تحليل مواطن القوة والضعف. يحدونا الأمل في التوصل إلى المعلومات المرتبطة بمدى قدرتنا على البدء في خيارات استراتيجية جديدة، بما في ذلك قدرتنا على إدخال تحسينات، وتصبح الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي هي اختيار استراتيجية على أساس التحليل السابق (التحليل الرباعي). وهذه الخطوة تحتاج إلى قدر كبير من الابتكار، والتفكير المشترك. وقد يكون القرار مؤلماً بالنسبة إلى المؤسسة. خصوصاً إذا ما تعلق بتغييرات في سياسة البرنامج، أو بالحد من عدد العاملين، إلخ.

- يناقش المدرب مفهوم الاستراتيجية.
- يقدم المدرب عرضاً تقديمياً (PPP) للاستراتيجية: مفهومها، ومستوياتها، وتصميمها، ومعايير اختيارها.
- يقدم المدرب عرضاً تقديمياً (PPP) لمفهوم الاختيار الاستراتيجي والمعايير التي يتوقف عليها اختيار استراتيجية دون أخرى.
- يقدم المدرب عرضاً تقديمياً (PPP) لتوضيح الربط بين الرؤية والاستراتيجيات المختارة.
- يناقش المدرب كيفية حصر وتحديد البدائل الاستراتيجية ويعرض للمشاركين مجموعة من الاستراتيجيات الأكثر وروداً في مجال الثقافة التي قد تختار منها المؤسسة ما يناسبها.

معلومات للمدرِّب

الاستراتيجية هي نمط أو أسلوب لتحقيق الأهداف. وهذا الأسلوب يخدم مباشرة رسالة المؤسسة لذلك يُنظر إلى الاستراتيجية على أنها امتداد للرسالة أو أنها الجسر بين المؤسسة والبيئة التي تخدمها.
ويجب التأكيد من الاستراتيجية (الاستراتيجيات) المختارة تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة وأنها مستمدة من تعظيم واستثمار نقاط القوَّة والفرص وتقلُّل من التآثر بنقاط الضعف والتهديد.

أمثلة للتوجُّه الاستراتيجي

١- من ناحية رؤية العمل الثقافي

- خدمات وأنشطة ثقافية.
- دعوة وكسب تأييد.

٢- من ناحية نمو المؤسسة وتطويرها

- استراتيجية التمايز/ بناء مؤسسي/ بناء قدرات.
- استراتيجية التركيز على أنشطة محدَّدة.
- استراتيجية التوسُّع والانتشار.

٣- من ناحية العلاقة بالمنظمات الأخرى

- استراتيجية التشبيك/ الوسيط.
- استراتيجية النمو الذاتي.
- استراتيجية التنافس.



الموضوع: اختيار وتحديد الاستراتيجيات

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يحدّد الاستراتيجيات بناءً على التحليل الرباعي.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP)
- ورقة عمل رقم ٥.

الإجراءات

- يحاول المُدرّب في هذه الجلسة أن يشجع المتدربين في اختيار استراتيجيات العمل بناءً على رؤية ورسالة المؤسسة. مع الأخذ في الاعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تمرين في مجموعات عمل:

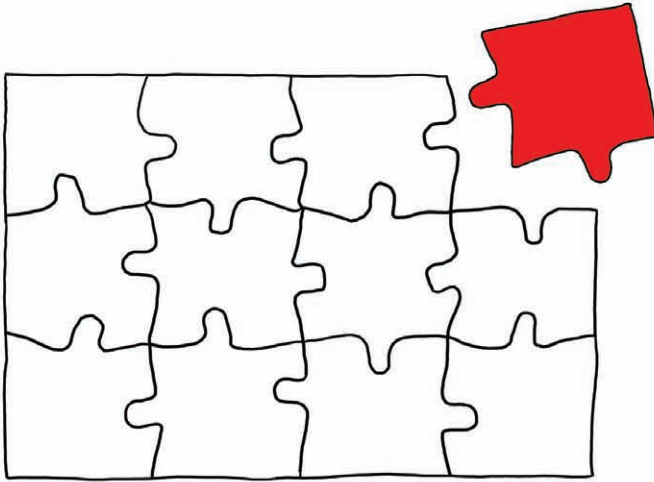
- يوزّع المُدرّب ورقة العمل رقم ٥ «اختيار الاستراتيجيات المناسبة».
- يطلب المُدرّب من مجموعات العمل (نفس المجموعات التي سبق تكوينها) اختيار الاستراتيجيات.
- يتلقى المُدرّب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.

معلومات للمدرّب

- يُقصد بالاختيار الاستراتيجي اختيار أنسب استراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة من بين الاستراتيجيات البديلة، ويتوقف الاختيار الاستراتيجي على عدة عوامل، منها:
 - درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.
 - درجة تقبل الإدارة للمخاطرة.
 - الاستراتيجيات السابقة.
 - الوقت المتاح.

يجب اختيار الاستراتيجيات بناء على معايير متفق عليها مثل:

- مدى تقبل صانعي القرار.
- مدى تقبُّل المجتمع.
- مدى تقبل المشتركين والمستفيدين والعملاء.
- مدى اتساقها مع الفلسفة والقيم الخاصَّة بالمؤسسة.
- مدى فاعليتها في تحقيق الرسالة.
- مدى تكاملها مع الاستراتيجيات والأنشطة الأخرى.
- الجدوى الاقتصادية لها.
- المهارات الخاصَّة التي تتطلبها.
- مدى مرونة الاستراتيجية وقابليتها للتعديل.
- امتداد تأثيرها من حيث الزمان والمكان.



ورقة عمل رقم ٥

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، بالتعاون مع المجموعة اختر الاستراتيجيات المناسبة لمؤسستك على أساس الرؤية المحددة والتحليل الرباعي مع ملاحظة أن هذه الاستراتيجيات مجرد أمثلة وأن على كل مؤسسة أن تجد استراتيجيات مناسبة لتحقيق أهدافها.

أسباب الاختيار	الاستراتيجية المختارة	
	تنوع البرامج.	استراتيجيات البرامج والأنشطة
	التركيز على برنامج أو اثنين فقط	
	تحقيق التميز في مجال فني أو ثقافي معين.	استراتيجيات تحقيق الجودة
	الحصول على حقوق ترخيص (كـتدریس مادة معينة ومنح شهادات معترف بها في الوسط الثقافي).	
	الدخول في الشراكات/ والإنتاج المشترك.	استراتيجيات التشبيك
	إنشاء الشبكات.	
	إضفاء اللا مركزية على الأنشطة.	
	استراتيجية للتوصل إلى الحد الأدنى من الاستدامة الذاتية.	استراتيجيات لضمان الاستدامة في تقديم البرامج والأنشطة
	استراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى.	
	استراتيجية الخصخصة (أي أن جميع الخدمات والأنشطة بمقابل مادي بهدف إلى الربح).	

الموضوع: الخطة التنفيذية

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف المفاهيم التالية: البرامج، والأنشطة، والمدخلات، والنتائج المرجوة.
- يتعرف خطوات الخطة التنفيذية.
- يتعرف مواصفات الخطة التنفيذية الناجحة.
- يتعرف طرق وأدوات متابعة وتقييم الخطة التنفيذية.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- نقاش جماعي.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).
- ورقة عمل رقم ٦.

الإجراءات

- يشرح المدرب المفاهيم التالية: البرامج، والأنشطة، والمدخلات، والنتائج المرجوة.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) لخطوات وعناصر الخطة التنفيذية مع ضرب أمثلة توضيحية لكل خطوة.

تمرين:

- يطلب المدرب من مجموعات العمل (نفس المجموعات التي سبق تكوينها) وضع خطة تنفيذية بالاستعانة بورقة العمل رقم ٦.
- يتلقى المدرب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.

- ثم يتناول المُدرَّب كيفية متابعة وتقييم الخُطة كما يلي:
 - يقدِّم المُدرَّب عرضًا تقديميًا (PPP) لطرق وأدوات متابعة الخُطة مع ضرب أمثلة توضيحية لكيفية استخدام أدوات المتابعة.
 - يقدِّم المُدرَّب عرضًا تقديميًا (PPP) لطرق وأدوات تقييم الخُطة. مع ضرب أمثلة توضيحية لبعض طرق التقييم.

معلومات للمدرَّب:

الهدف من هذه الخطوة أن ننتقل من التخطيط إلى التنفيذ والإدارة الاستراتيجية وذلك عن طريق وضع الاستراتيجيات المتفق عليها في حين التنفيذ، إن تصميم الاستراتيجيات وحده لا يكفي. ولكن تصميم البرامج والمشروعات وخطط العمل والميزانيات سيمنح الحياة لهذه الاستراتيجيات. وهي خطة عملية موجهة تركز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعّالة بمرور الوقت. والخطوات التنفيذية مرتبطة بجدول زمني. (ماذا - كيف - مَن - متى - التكلفة).

• المدخلات - Inputs:

هي مجموعة الموارد التي توفّرت لأنشطة المشروع. وهذه الموارد تكون إمّا موارد مالية. وإما موارد بشرية. وإما معدات. وإما أدوات لتنفيذ المشروع. وإما برامج تدريبية. وإما معونة فنية.

• المخرجات - Outputs:

هي الخدمات والمنتجات والنتائج التي من المنتظر أن تتحقق من خلال أنشطة المشروع نتيجة استخدام المدخلات المتوفرة.

• النتائج - Results:

هي مدى التغيّر الذي حدث على الفئة المستهدفة نتيجة تنفيذ هذا المشروع.

• التأثيرات - Impacts:

هي أثر أنشطة المشروع على المدى الطويل على الفئة المستهدفة سواء كانت هذه التأثيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو صحية أو بيئية. إلخ.

المؤشرات Indicators:

- المؤشر هو المقياس الذي يمكن بواسطته تحديد كفاءة العمل بأنشطة المشروع.

ورقة عمل رقم ١ «الخطة التنفيذية»

عزيزي المشارك/ة بالتعاون مع المجموعة، قم بتعبئة هذا الجدول بناءً على الاستراتيجيات والأهداف المحددة التي اختارتها المجموعة مسبقاً.

جدول زمني للخطة التنفيذية (لدة عام)

الشخص المسئول	الميزانية	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦	شهر ٥	شهر ٤	شهر ٣	شهر ٢	شهر ١	النشاط أو المهمة

الموضوع: الميزانية.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشارك قادرًا على أن:
- يتعرف كيفية وضع الميزانية بشكل أولى.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- نقاش جماعي.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).
- ورقة عمل رقم ٧.

الإجراءات

يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) عن الميزانية وبنودها مع ضرب أمثلة توضّح ربط الميزانية بالأنشطة والمهام.

تمرين

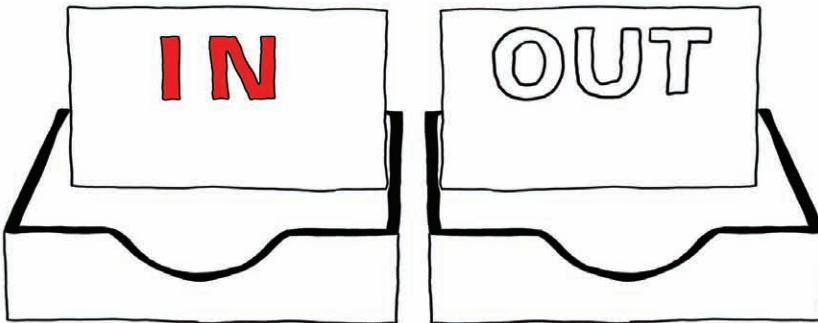
- يطلب المدرب من كل مجموعة وضع ميزانية لخطتها السنوية أو مشروعها (نفس المجموعات التي سبق تكوينها) بالاستعانة بورقة العمل رقم ٧.
- يتلقى المدرب نتائج عمل المجموعات مع التعليق والمناقشة.

ورقة عمل رقم ٧ «الميزانية»

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، بالتعاون مع المجموعة قم بوضع الميزانية التقديرية بناءً على الأنشطة والمهام التي حدّدتها المجموعة مُسبقاً (في الجلسة السابقة).

جدول الميزانية

مصادر التمويل المحتملة			التكلفة التقديرية	المهام/ الإجراءات	الأنشطة
جهات مانحة دولية أو مَحَلِّيَّة	مساهمات من المجتمع المَحَلِّي والمُتبرعين	موارد المؤسّسة الذاتية			



الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يتعرف كيفية متابعة وتقييم المشروعات والبرامج التي تقوم بها المؤسسة.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- نقاش جماعي.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يقدم المُدرِّب عرضًا تقديميًا (PPP) لأساليب المتابعة والتقييم.
- يشرح المُدرِّب أساليب التقييم التالية وكيفية تنفيذها:
- استمارة استبيان.
- لقاءات فردية.
- مجموعات نقاشية.
- زيارات ميدانية.
- الاطلاع على التقارير الفنيّة والمالية.

معلومات للمدرِّب

المتابعة:

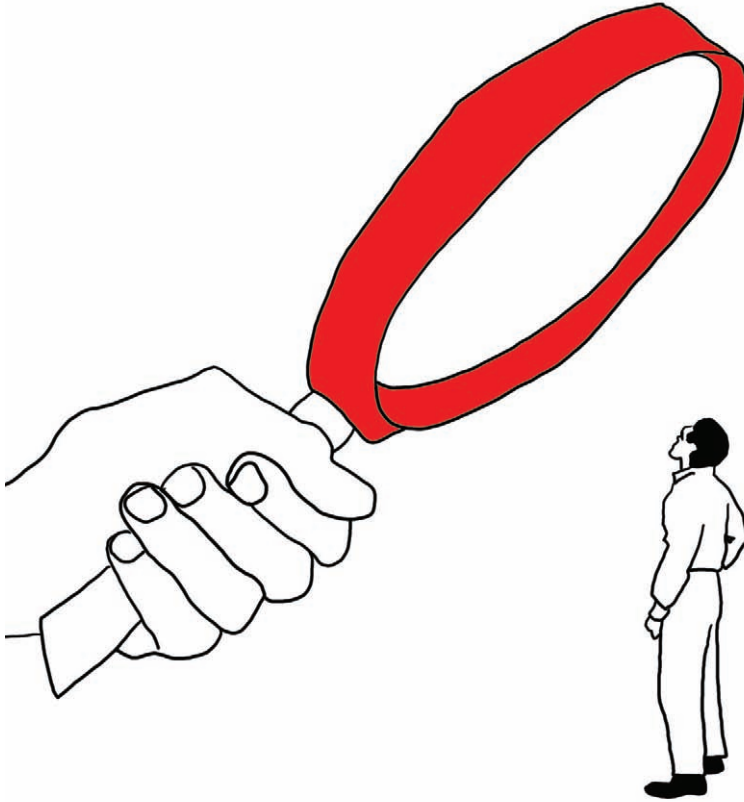
عملية منظّمه ومستمرّة لتقدير مدى التقدّم في العمل على مدى فترة زمنية محدّدة. وفي إيجاز فإنّ عملية المتابعة تهدف إلى التأكيد من أن المشروع/ الخطة يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحدّدة مسبقًا. وترتبط عملية المتابعة بدرجة كبيرة بنظام المعلومات. الذي يسمح بتوفير المعلومات المطلوبة بصورة جيدة. حيث ترتكز عملية المتابعة بصورة مباشرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات. ولا يتوقف توافر المعلومات الجيدة على التصميم الجيد للسجلات فقط. بل يتوقف أيضًا على الانتظام في تسجيل البيانات واستيفائها وتحديثها. وأيضًا حفظ السجلات بطريقة مناسبة.

ما الذي نتابعه؟

عنصر الوقت - عنصر التكلفة - عنصر الجودة.

التقييم:

عملية الغرض منها مراجعة الحاجة إلى المشروع وقيمته، ومراجعة الأهداف، والمستهدف من المشروع. وتهدف إلى قياس النتائج المتحصّل عليها من المشروع.



الموضوع: تطبيق عملي لإعداد الخُطة. لكل مؤسّسة مشاركة في ورشة العمل.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يضع خطة لمؤسّسته بناءً على التدريب الذي حصل عليه خلال الأيام السابقة في الورش.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة

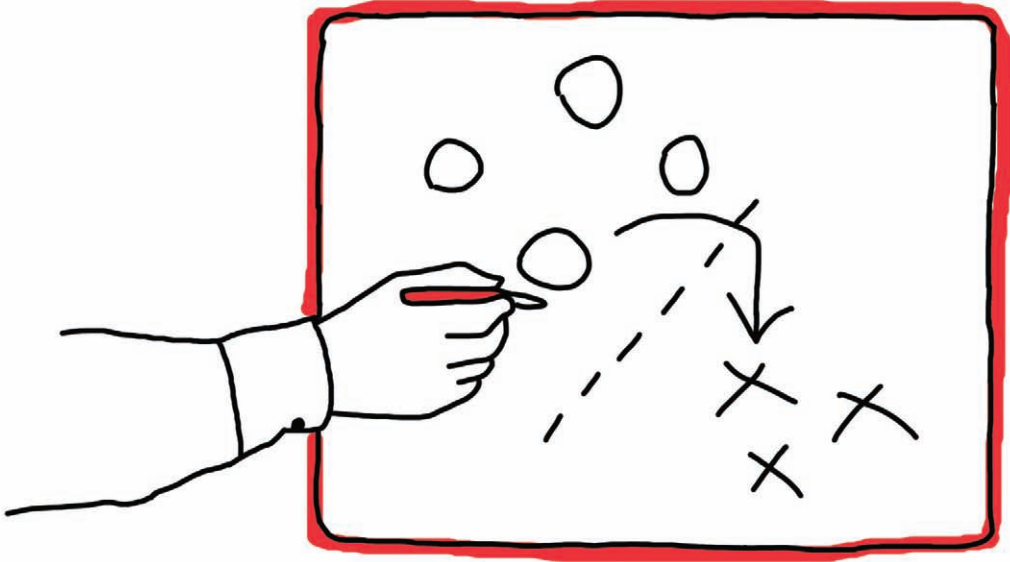
- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.

الإجراءات

يوضّح المُدرّب للمشاركين أن هذه الجلسة تُعدُّ تدريبًا عمليًا على صياغة الخُطة الاستراتيجية لكل مؤسّسة على حدة. وينوه بأن كل مؤسّسة سوف تعرض خطتها أمام المشاركين لتبادل الخبرات وتطوير الخطط. كما تهدف هذه الجلسة إلى مراجعة جميع خطوات التخطيط حتى يتمكن المشاركون من إعداد الخُطة لمؤسّساتهم.

تدريب في مجموعات عمل:

- يقسّم المُدرَّب المشاركون إلى مجموعات (كل مؤسسة/مشروع على حدة طبقًا لعدد المؤسسات المشاركة في الورشة).
- يطلب المُدرَّب من كل مجموعة ما يلي:
 - وضع رؤية ورسالة.
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - تحديد الفئات المستهدفة.
 - رسم التوجُّه الاستراتيجي للمؤسسة.
 - وضع صياغة ومراجعة للاستراتيجيات.
 - تحديد الأهداف العامّة والمحدّدة.
 - وضع خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وميزانيتها، ومتابعتها، وكيفية تقييمها.
 - وضع هيكل إداري للمؤسسة.



الموضوع: تطبيق عملي: عرض خطة المؤسّسات وتقييمها.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على:
 - تبادل الخبرات بين المشاركين من خلال عرض الخُطَط وتقييمها.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.

الإجراءات

- يوضّح المُدرِّب للمشاركين أن هذه الجلسة تُعدُّ تدريبًا عمليًا على صياغة الخُطَّة من خلال عرض كل مؤسّسة خطتها وتلقّي التغذية الراجعة من المشاركين والمدربين مع المناقشة والتوضيح.
- كما يوضّح أن هذه الجلسة مخصّصة لنصف عدد المؤسّسات والجلسة التالية للنصف الباقي.
- يحدّد وقتًا لعرض كل مؤسّسة، مثلاً ١٥ دقيقة، و١٠ دقائق للمناقشة والتعليق.



الموضوع: تابع عرض خطة المؤسّسات وتقييمها.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على:
 - تبادل الخبرات بين المشاركين من خلال عرض الخطط وتقييمها.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

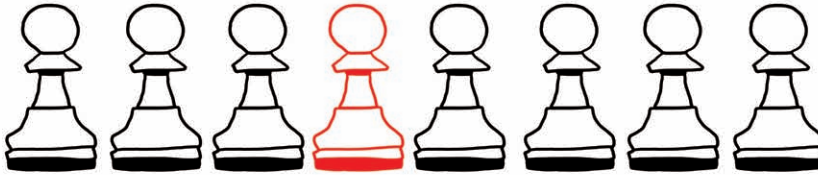
- مجموعات عمل.

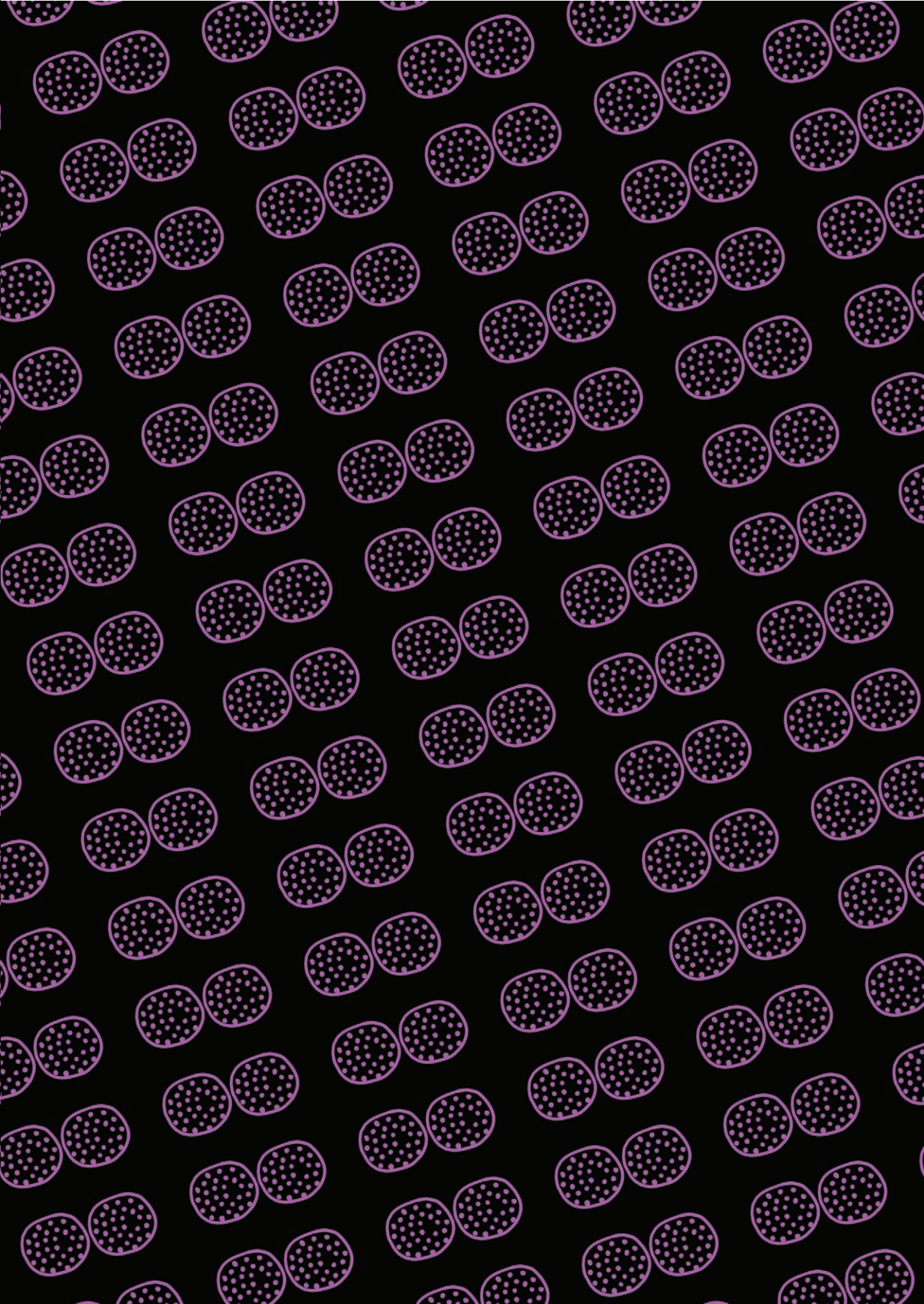
المعينات والمواد المستخدمة

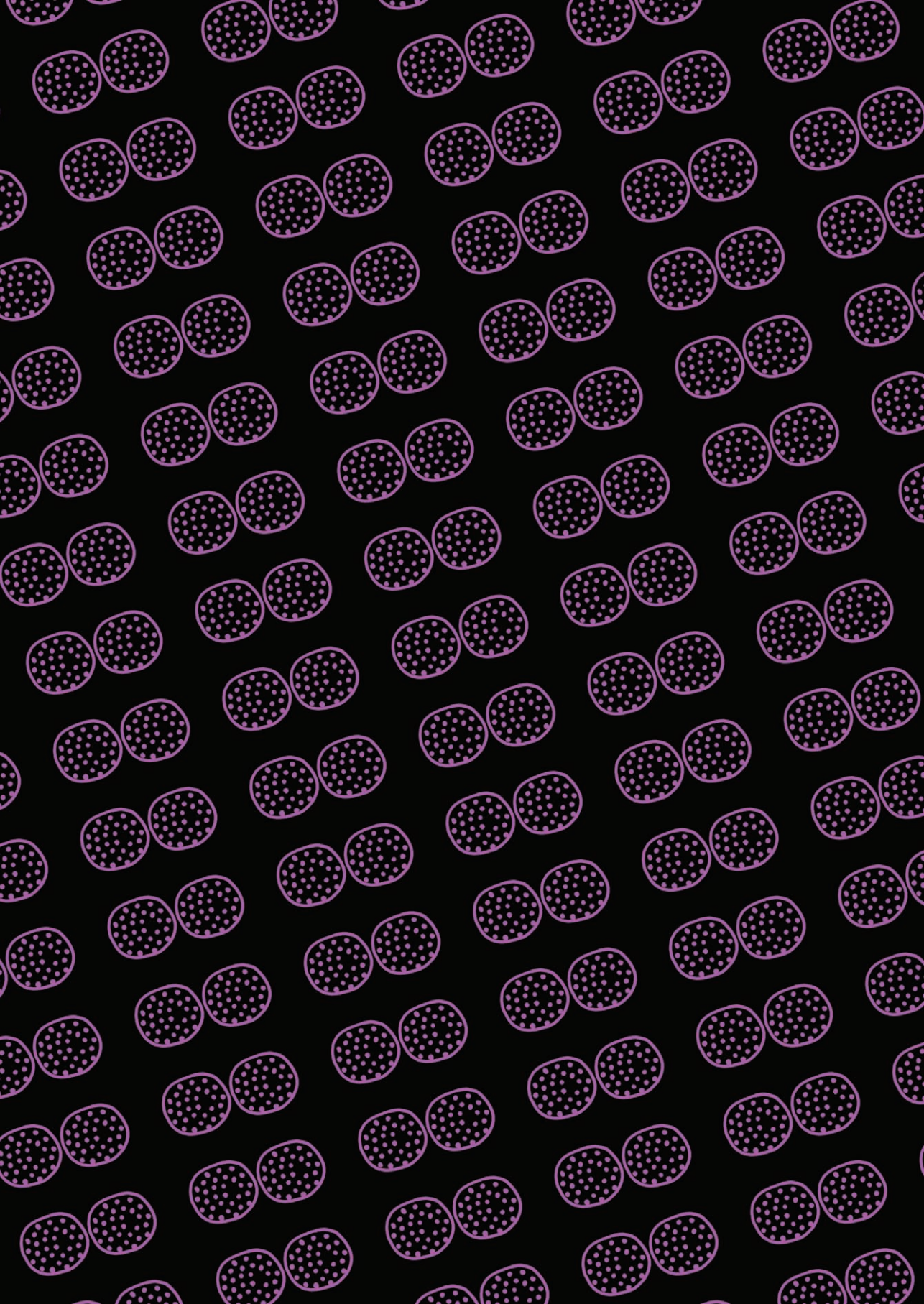
- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.

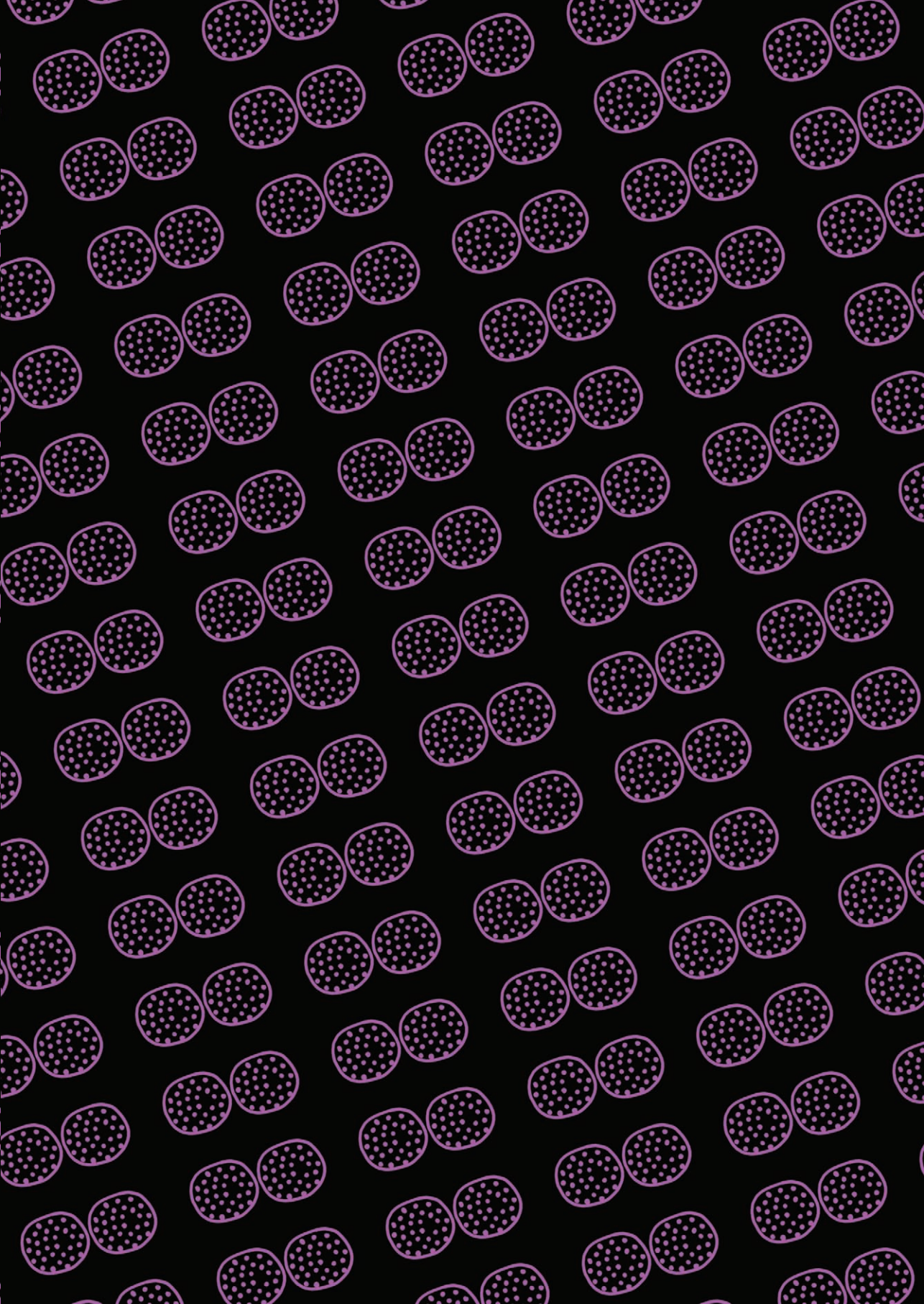
الإجراءات

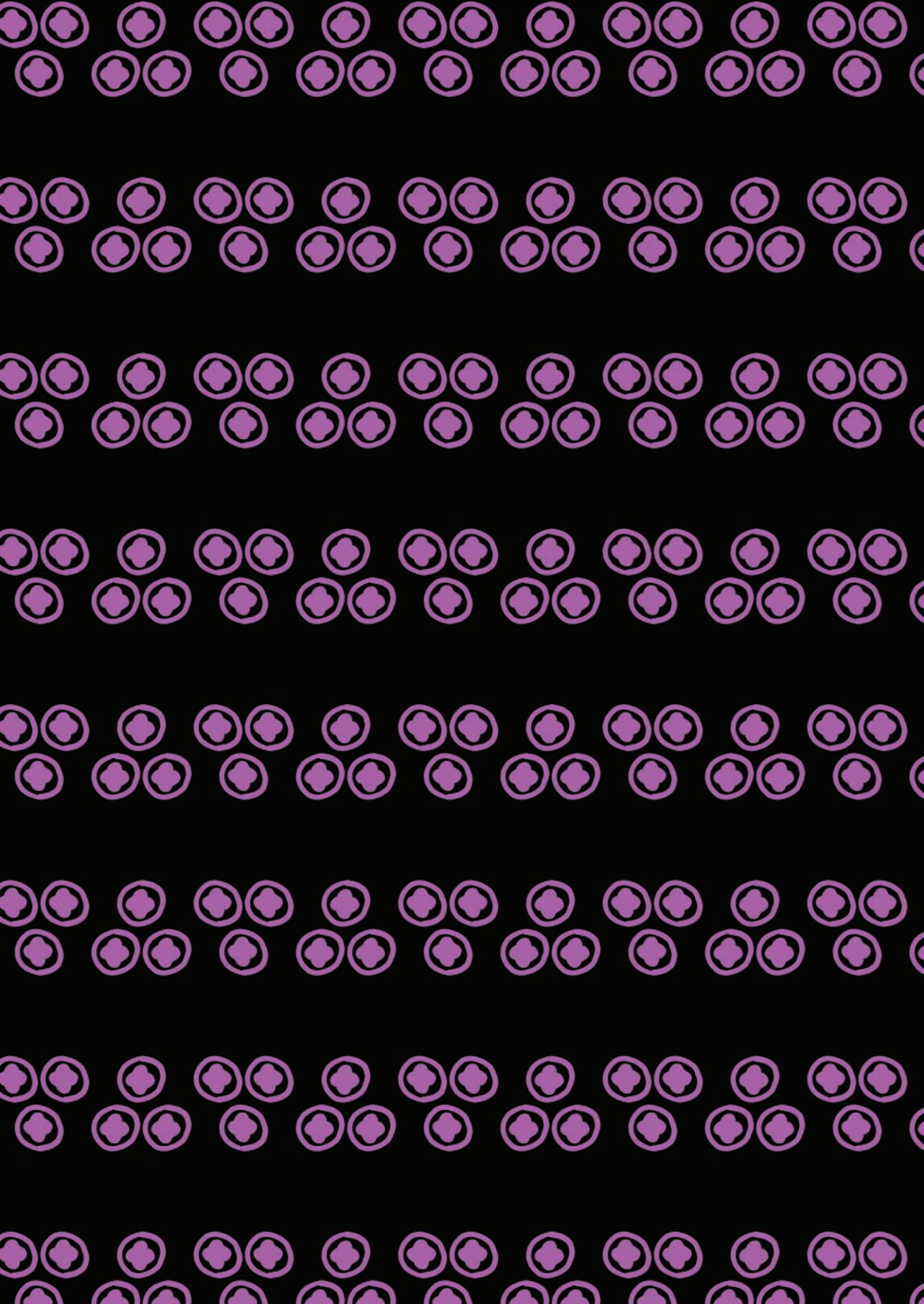
- يوضّح المُدبّ للمشاركين أن هذه الجلسة استكمال لعرض باقي خطة المؤسّسات.
- يحدّد وقتًا لعرض كل مؤسّسة، مثلاً ١٥ دقيقة، و ١٠ دقائق للمناقشة والتعليق.

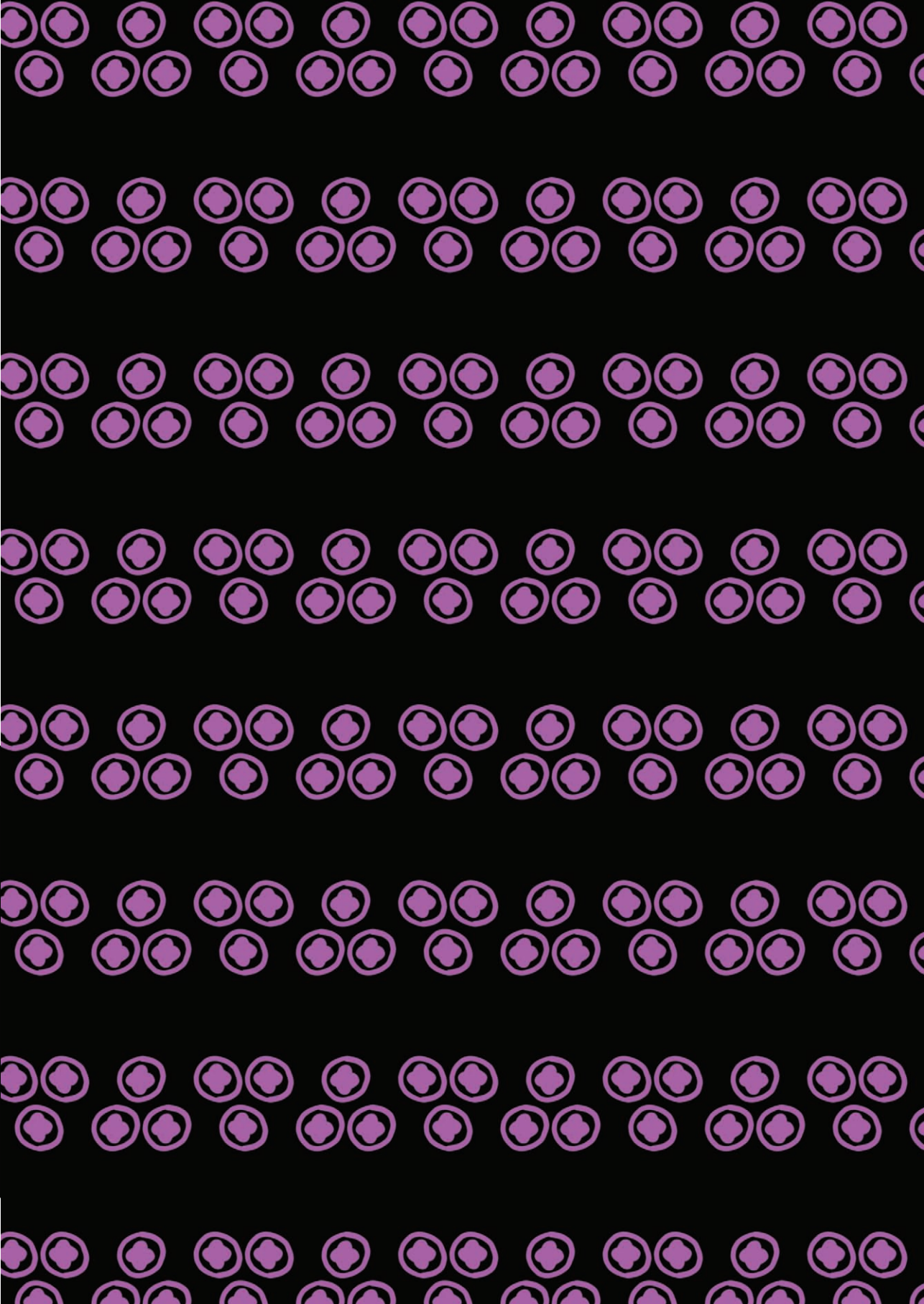












الوحدة الثالثة

أساليب الإدارة ومهارات المدير في المؤسسات الثقافية



الوحدة الثالثة أساليب الإدارة ومهارات المدير في المؤسسات الثقافية

الأهداف

- بنهاية الوحدة الثالثة سوف يتمكن المتدرب من أن:
- يتعرف ماهية الإدارة ووظائفها.
 - يميّز بين الإدارة في المجال الربحي والمجال اللا ربحي.
 - يكتسب المهارات الإدارية التالية:
 - التفاوض.
 - بناء فريق العمل.
 - حلّ المشكلات.
 - التفويض ومنح الصلاحيات.
 - إدارة الاجتماعات والجلسات.
 - إدارة التغيير، وترسيخ ثقافة مشتركة للمؤسسة.

محتوى الوحدة الثالثة

الجلسة	النشاط	عنوان النشاط	الوقت المحدد	الأسلوب المستخدم	الأدوات والمعينات التدريبية
اليوم السابع					
الأولى	١	يتعرف ماهية الإدارة ووظائفها ويميز بين مجالها الربحي واللا ربحي	٣٠ ق	- عصف ذهني - مناقشة	عرض تقديمي (PPP)
	٢	مهارات التفاوض	٩٠ ق	- دراسة حالة - لعب أدوار	- عرض تقديمي (PPP) - عدد ٤ دراسة حالة
الثانية	١	بناء فريق العمل	٤٥ ق	- عرض فيلم - مناقشة	- عرض تقديمي (PPP) - فيديو حول بناء فريق العمل
	٢	حل المشكلات	٤٥ ق	- تمرين رياضيات في عصف ذهني - مناقشة	عرض تقديمي (PPP) نسخ من تمرين الرياضيات بعدد المشاركين
	٣	التفويض ومنح الصلاحيات	٣٠ ق	حوار ومناقشة	عرض تقديمي (PPP)
الثالثة	١	إدارة الاجتماعات والجلسات	٦٠ ق	- مجموعات عمل - مناقشة	عرض تقديمي (PPP)
	٢	إدارة التغيير وترسيخ ثقافة مشتركة للمؤسسة	٦٠ ق	حوار ومناقشة	عرض تقديمي (PPP)

الموضوع: ماهية الإدارة ووظائفها.

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف ماهية الإدارة وبعض النظريات الإدارية.
- يميز بين الإدارة في المجال الربحي والمجال اللا ربحي.
- يتعرف وظائف الإدارة.

الفترة الزمنية

- ٣٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة:

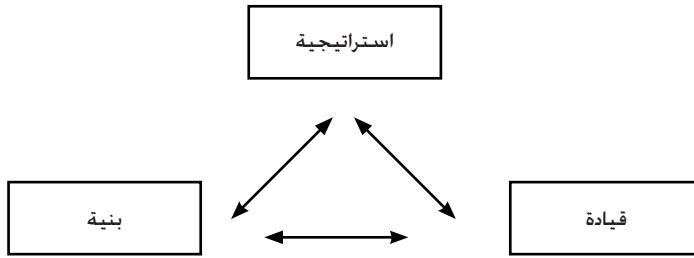
- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يطرح المدرب السؤال التالي: ما المقصود بالإدارة؟
- يسجل المدرب إجابات المشاركين على اللوحة القلابة.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) لتعريفات مختلفة للإدارة.
- يشرح المدرب الفرق بين الإدارة في المجال الربحي والمجال اللا ربحي مع الاستعانة بعرض تقديمي (PPP).
- يوضح المدرب وظائف الإدارة مع الاستعانة بعرض تقديمي (PPP).

أصبحت نظرية الإدارة علماً احترافياً يمكن تقسيم إطاره إلى ثلاثة مجالات جوهرية: الاستراتيجية، والهيكل/ البنية، والقيادة. وتوضح لنا نظرية الاستراتيجية أهمية امتلاك المؤسسة توجهاً واضحاً. أما الهيكل/ البنية فتبين لنا كيفية إسناد السلطة والمسئولية داخل مؤسسة ما وفقاً لآليات تقسيم وتنسيق العمل. أما نظرية الإدارة فتخبرنا أكثر عن المسئولية الشخصية في إطار عملية صنع القرار داخل الإدارة، وكيفية اتصال هذه المسئولية بما يراهن عليه العاملون (الدافعية) والوسيلة (المال، السلع، المواقع، إلخ) والشكل التالي يصور المجالات الثلاثة لنظرية الإدارة.

المصدر: جيب هاجورت - إدارة الفن على نمط العمل الحر - ص ٣٨٠ - ٣٨١ دار شرقيات للنشر والتوزيع .
والمورد الثقافي ٢٠٠٩



المجالات الرئيسية لنظرية الإدارة

الموضوع: مهارات التفاوض

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يتعرف مفهوم التفاوض.
 - يتعرف أساليب متنوعة للتفاوض.
 - يحلل ويناقش بعض المواقف التفاوضية.

الفترة الزمنية

- ٦٠ ق.

الأسلوب

- دراسة حالة.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

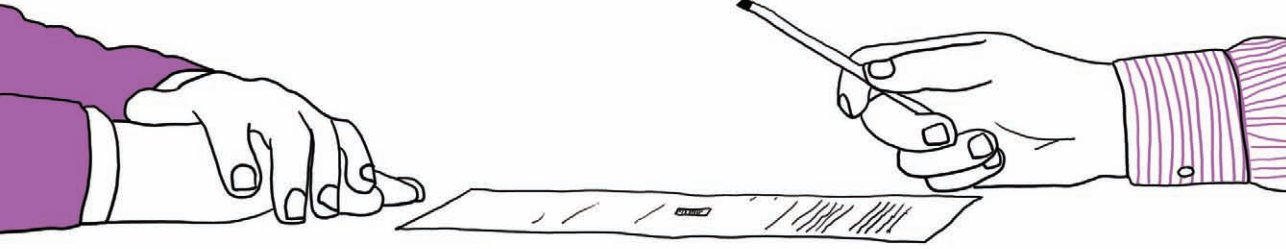
- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).
- نسخ مطبوعة من الحالة المعنية بالدراسة (مرفق دراسات الحالة).

الإجراءات للمدرب

- يبدأ المدرب حديثه بالمقدمة مسترشدًا بما يلي:
 - عندما تعمل مع الآخرين ستدخل دائمًا في مفاوضات معهم في أمور كثيرة. مثل التفاوض حول الجدول الزمني أو أدوار الأعضاء أو كيف ستقومون بعمل شيء محدد وغيرها. وهذه المفاوضات إذا لم تتم بشكل سليم وصحيح من الممكن أن تتسبب في ظهور مشكلات في الفريق. فالتفاوض ممكن أن يكون عاملاً حاسماً ونقطة هامة تفصل بين نجاح الفريق أو فشله. عندما نعمل على مشروع ما، ستلعب المفاوضات المباشرة أو غير المباشرة دوراً هاماً في مساعدة أعضاء الفريق على العمل مع بعض بفاعلية.
- يقدم المدرب عرضاً تقديمياً «لفهم التفاوض»:
 - تمرين في مجموعات عمل
 - قسم المشاركين إلى مجموعات عمل.
 - وزع على كل مجموعة دراسة حالة.
 - أطلب من كل مجموعة دراسة وتحليل الحالة. ثم عرض نتائج تحليل دراسة الحالة على باقي المشاركين في جلسة عامة.
 - ناقش المشاركين عقب كل دراسة حالة.

• يقدم المدرب عرضًا تقديميًا حول:

- الموضوعات/ القضايا الرئيسية التي من المحتمل أن يدخل مدير المشروع أو المؤسسة طرفًا فيها خلال عملية التفاوض.
- أسئلة إرشادية قبل البدء في التفاوض.
- أنواع نتائج المفاوضات.
- مهارات يحتاج إليها المفاوض.
- أساليب التفاوض.



دراسات الحالة (عدد ٤)

دراسة حالة رقم ١

طلب أحد المديرين الثقافيين -يُدعى جلال- من مهندس صوت -يُدعى فيصل- العمل خلال مهرجان الموسيقى الذي يُعْرَض بشكل يومي لمدة أسبوع. ونظرًا إلى علم جلال بأن فيصل يفتقر إلى العمل، فقد عرض عليه نصف الأجر الذي يستحقه. واعترض فيصل في البداية حتى توصلنا في النهاية إلى اتفاق أن يحصل فيصل على ١٠٪ من أجره العاديّ مقابل ذلك.

عقب هذا الاتفاق وفي نفس الوقت حصل فيصل على عقد آخر في نفس توقيت المهرجان. مع اختلاف ساعة العروض. وبدأ فيصل في إهمال عمله عند جلال حيث كان يبدأ عمله في عجلة، ولا يُعطي بروفات الصوت الوقت الكافي. وبعد انتهاء المهرجان كان للصوت النصيب الأكبر من النقد. ماذا تفعل لو كنت مكان المدير الثقافي؟ وما مزايا وعيوب التفاوض في هذه الحالة؟

للمدرّب

• الحالة الأولى تركز على وضوح الهدف من عملية التفاوض.

ما الذي تسعى إليه من التفاوض؟ ضمان جودة تقنية عالية بالنسبة إلى الصوت أم تقليل التكلفة؟ أم الاثنان معًا؟

دراسة حالة رقم ٢

كانت ندى تعمل سيناريسيًا، وكانت لديها فكرة تصلح عملاً مسرحيًا متميزًا، ولكن كتابة السيناريو لهذه الفكرة قد تستغرق وقتًا طويلًا، وعليها ذهبت إلى جلال الذي يعمل منتجًا ومديرًا لفرقة مسرحية. وحدثت إليه عن فكرتها الجديدة التي نالت إعجاب جلال. وعرض عليها مبلغ ١٠,٠٠٠ جنيه، ولكنها لم تقنع بالمبلغ لأن كتابة السيناريو سوف تستغرق ثلاثة أشهر من العمل المتواصل وهذا لا يُعدّ مقابلًا مجزيًا بالنسبة إليها. فإذا كنت المدير مكان جلال فماذا يكون موقفك مع حرصك على أن يخرج الطرفان راضيين (فائزين)؟

للمدرّب

• الحالة الثانية تركز على التفاوض من خلال مبدأ المنفعة المتبادلة (فائز/ فائز).

دراسة حالة رقم ٣

اتفق كل من سلمى وياسر على أن سلمى هي التي سوف تتحدث باسم المؤسسة خلال المفاوضات لشراء أجهزة الإضاءة للمسرح. وفعلاً التزم ياسر الصمت واكتفى بتدوين الملاحظات. ولكن خلال المناقشة لاحظ ياسر أن سلمى نسيت بعض النقاط الهامة في التفاوض فتدخل في النقاش فظهر الغضب على وجه سلمى. كيف تصرف سلمى؟ وكيف انتهى الموقف؟

للمدرب

تركز هذه الحالة على توزيع الأدوار بين الفريق المفاوض إذا كانوا أكثر من شخص. والتدريب على أداء الأدوار أمام بعضهم بعض قبل الذهاب للتفاوض.

دراسة حالة رقم ٤

استعدت سلمى لحضور مهرجان الفيلم السينمائي. وخطت من أجل ذلك لكل شيء. ترتيبات السفر وملابس الحفل وترتيب الارتباطات الاجتماعية وغير ذلك. ولكن مع الأسف اكتشف مديرها في العمل وجود تضارب في جداول الإجازات. حيث وجد المدير أن سلمى وزميلها سميح طلبا الحصول على إجازة لمدة أسبوع في نفس الفترة. وقد حصل سميح فعلياً على الإجازة. في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى وجود أحدهما على الأقل في تلك الفترة. بينما تصر سلمى على حضور المهرجان. ما الحلول المقترحة من المجموعة لمعالجة هذا الموقف؟

للمدرب

تركز هذه الحالة على الإبداع في حل المشكلات. وأيضاً على العلاقة بين العاملين. ووجود لوائح للإجازات. إلخ.

معلومات للمدرب

يوجد عديد من الأمور التي من المحتمل أن يتم التفاوض عليها في فرق العمل أو مجلس الإدارة أو مع الممولين مثل من الذي يعمل ماذا. وما الأولويات. وغيرها. والجدول التالي يوضح بعض الأشياء الرئيسية التي من المحتمل أن تظهر بين أعضاء الفريق.

الأطراف المعنية Parties	المشكلات المحتملة Possible issues	تصنيف المشكلة General areas
الأفراد الذين يحتاجون إلى هذه الموارد	الوقت، التكاليف، المعدات	الموارد Resources
أعضاء الفريق	ترتيب المهام، الوقت، مراحل المشروع، مواعيد الانتهاء	الجدول Schedules
أعضاء الفريق، العميل	بين العمل على المشروع أو العمل على شيء آخر، الموازنة بين الوقت وجودة العمل، نشاطات عضو الفريق	الأولويات Priorities
أعضاء الفريق	الحصول على أداء جيّد، الحصول على مهارات مطلوبة واستخدامها، تحديد المهام، الحاجة إلى جهد إضافي	مشكلات شخصية People issues

مهارات المفاوض

- مهارة الاستماع.
- مهارة القراءة.
- الموضوعية.
- مهارات التواصل.
- التعبير عن الذات.

أنواع نتائج المفاوضات

- فوز - فوز (win-win outcome): هنا يكون كل الأطراف رابحين من نتيجة المفاوضات. وهي الحالة المثالية التي قليلاً ما تحدث.
- فوز - خسارة (win-lose outcome): هنا سيكون أحد الأطراف رابحاً والآخر خاسراً.
- لا خسارة (no-lose outcome): هنا لن يربح أحد الأطراف ولكن في نفس الوقت لن يخسر أحد من النتيجة. والنتيجة في هذه الحالة تكون أسوأ الاحتمالات الجيدة للمفاوضات.
- فوز - لا خسارة (win- no lose): هنا سيربح أحد الأطراف، والطرف الآخر لن يخسر شيئاً من هذه النتيجة.

الأهداف

- نهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف المميزات الشخصية لفريق العمل الناجح.
- يتعرف أهمية/فوائد العمل كفريق.
- يتعرف التحديات التي تواجه العمل كفريق.
- يذكر الأسباب الشائعة لفشل فريق العمل.

الفترة الزمنية:

- ١٠ ق.

الأسلوب:

- عرض فيلم
- مناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- فيديو بعنوان «حول العمل الجماعي» ويمكن الحصول عليه من الموقع التالي

Contacto Colombia - Alma salsera - Baile con muletas -)

(YouTube

- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يشرح المدرب المميزات الشخصية لأعضاء فريق العمل الناجح مع عرض تقديمي (PPP)
- يسأل المدرب المشاركين عن أسباب فشل العمل الجماعي رغم امتلاك أعضاء الفريق مهارات عالية جدًا.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) حول أسباب فشل فريق العمل.
- ثم يعرض المدرب الفيلم حيث يقدم نموذجًا إيجابيًا للعمل الجماعي.
- بعد عرض الفيلم يسأل المدرب المشاركين عن أسباب نجاح العمل الجماعي في هذا الفيلم.
- يسأل المدرب المشاركين السؤال التالي: ما فوائد العمل الجماعي؟
- يعزز المدرب إجابات المشاركين بعرض تقديمي (PPP) حول فوائد العمل الجماعي.
- ثم يختم المدرب الجلسة بعرض تقديمي (PPP) يتضمن إرشادات لإنتاج فريق العمل.

تنويعات للمدرب

فيما يلي مواقع لأفلام عن العمل الجماعي يمكن الاختيار منها

<http://www.youtube.com/watch?v=1qzzYrCTKuk&feature=related>

http://www.youtube.com/watch?v=i_Psl0nFEzw&NR=1&feature=endscreen

<http://www.youtube.com/watch?v=WyQykCXQx24&feature=relmfu>

في حالة عدم توافر أفلام لدى المدرب عن العمل الجماعي يمكن أن يُطلب من المتدربين القيام بمشهد تمثيلي إيجابي ومشهد تمثيلي سلبي عن العمل الجماعي، أو يستخدم أسلوب العصف الذهني.

التحليل الذاتي الفردي والجماعي: تحديد صيغة «القدرات الإدارية»

إن عملية التقويم الذاتي والتشخيص التنظيمي للمؤسسات والمنظمات تبدأ بتحليل ذاتي للقدرات الإدارية التنظيمية للعاملين الأساسيين والعلاقات فيما بينهم أيضاً. منهج التحليل الذاتي ينطلق من فكرة أنه لا يمكن لفرد واحد أن يقوم بكافة وظائف الإدارة. بل يشدد على أهمية تشكيل فريق للإدارة يقوم على أساس تفاعلي، ولا بد أن نحدد الفاعلين. (أو غياب الفاعلين) المسؤولين عن الوظائف الأساسية: الإدارة Administration، الإنتاج Production، المبادرة بالمشروعات Entrepreneurship، التكامل Integration، كي يصبح بالإمكان تشخيص القدرة المباشرة للمنظمة على العمل الجماعي.

يتم ذلك أولاً من خلال التأكد من أن الشخص المناسب صاحب القدرات المناسبة هو في المكان المناسب. وثانياً للنظر في درجة التوازن بين قدرات الشخص نفسه، وبين قدراته وقدرات العاملين معه بشكل يضمن القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وخططها. كذلك تسمح خارطة التحليل الذاتي للقدرات بوضع اليد على السمة القوية لدى الشخص ويشار إليها بالأحرف الكبيرة (Capital letter). وكذلك الاستدلال على السمة الضعيفة لدى الشخص (ويشار إليها بالأحرف الصغيرة (small letter) ومحاولة تنميتها بالتعلم والخبرة والاحتكاك الايجابي بالآخرين.

التحليل الذاتي وتكوين فريق العمل:

Pp المنتج **Aa الإداري** **Ii الاجتماعي** **Ee المبدع/المبادر**

انظر «إدارة الفنون في زمن عاصف» تأليف كلا من ميلينا دراجيشيفيتش وشيشيتش وساجين دراجوجيفيتش. وترجمة د. نهاد سالم، المشار إليه في المراجع - الفصل الثالث ص. ٧٤ و٧٥ وكذلك دراسة الحالة ٠١ صفحة ٧٦ و٧٧.

والمتوفر على الرابط الالكتروني التالي:

http://www.mawred.org/attachments/071_ArtsManagementinTurbulentTimes.pdf

أنظر أيضاً:

<http://www.soros.org/sites/default/files/arts-management-20100528-english.pdf>

<http://www.soros.org/reports/arts-management-turbulent-times-adaptable-quality-management> (pp: 57 - 60)

الموضوع: حلّ المشكلات

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا علي أن:
- يتعرف أساليب حلّ المشكلات.
- يستخدم الأسلوب العلمي في حلّ المشكلات.

الفترة الزمنية:

- ٣٠ ق.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- مناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).
- نسخ من تمرين المربع بعدد المشاركين (مرفق).

الإجراءات

- يعرض المدرّب تمرين المربع على شريحة PPP.
- يطلب من كل مشارك بشكل فردي أن يحلّ التمرين.
- يتلقى المدرّب إجابات المشاركين مع التعليق والمناقشة.

للمدرّب

يركز هذا التمرين على استخدام الطرق غير التقليدية والإبداع في حلّ المشكلات. حيث يتعرض التمرين لأربعة مستويات (يمثل كل مستوى مشكلة). والمستويات الأولى سهلة الحلّ لأننا نعرف الحلّ لدينا خبرة سابقة فيه. أما المستويات الأخيرة فتحتاج إلى التفكير خارج الأطر لكي نستطيع حلها. وهذا هو ما تتطلبه منا بعض المشكلات التي تقابلنا في أثناء إدارتنا للمؤسسة.

يختم المدرّب الجلسة بعرض تقديمي (PPP) يتناول «خطوات استرشادية في حلّ المشكلات».

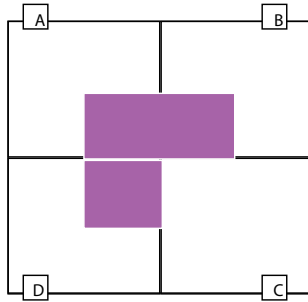
معلومات للمدرّب

عناصر استرشادية في حلّ المشكلات:

- ضع وصفاً دقيقاً للمشكلة قدر الإمكان لأن كل شيء سيعتمد على هذا الوصف.
- اختبر الأسباب واستبعدها حتى تصل إلى سبب يفسر الحقائق بأقل افتراضات ممكنة، وإذا وجدت أسباباً كثيرة، فإن وصفك المشكلة غير دقيق لأنه يتيح لأي شيء أن يفسّر الحقائق.
- ابحث عن السبب وجنّب اللوم إذا أردت الحصول على نهر دائم من المعلومات والأفكار.
- كن مصرّاً على فصل الحقيقة عن الرأي
- لا تقفز مباشرة إلى الفعل دون تحليل الحقائق.

تمرين المربع

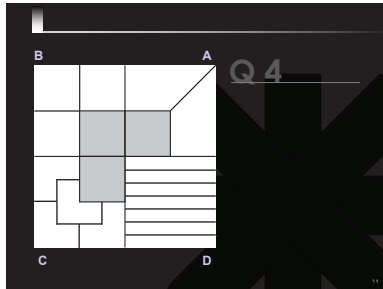
- قسم المساحة البيضاء في المربع A إلى قسمين متساويين.
- قسم المساحة البيضاء في المربع B إلى ثلاثة أقسام متساوية.
- قسم المساحة البيضاء في المربع C إلى سبعة أقسام متساوية.
- قسم المساحة البيضاء في المربع D إلى أربعة أقسام متساوية.



مصدر التمرين

<http://www.slideshare.net/SaraAlkhazaliah/ss-8735098>

للمدرّب: فيما يلي حل تمرين المربعات



الموضوع: التفويض ومنح الصلاحيات.

الأهداف

بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:

- يتعرف مزايا التفويض.
- يميّز بين المسؤوليات التي يجب التفويض فيها والمسؤوليات التي يجب عدم التفويض فيها.

الفترة الزمنية

- ٣٠ ق.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- مناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

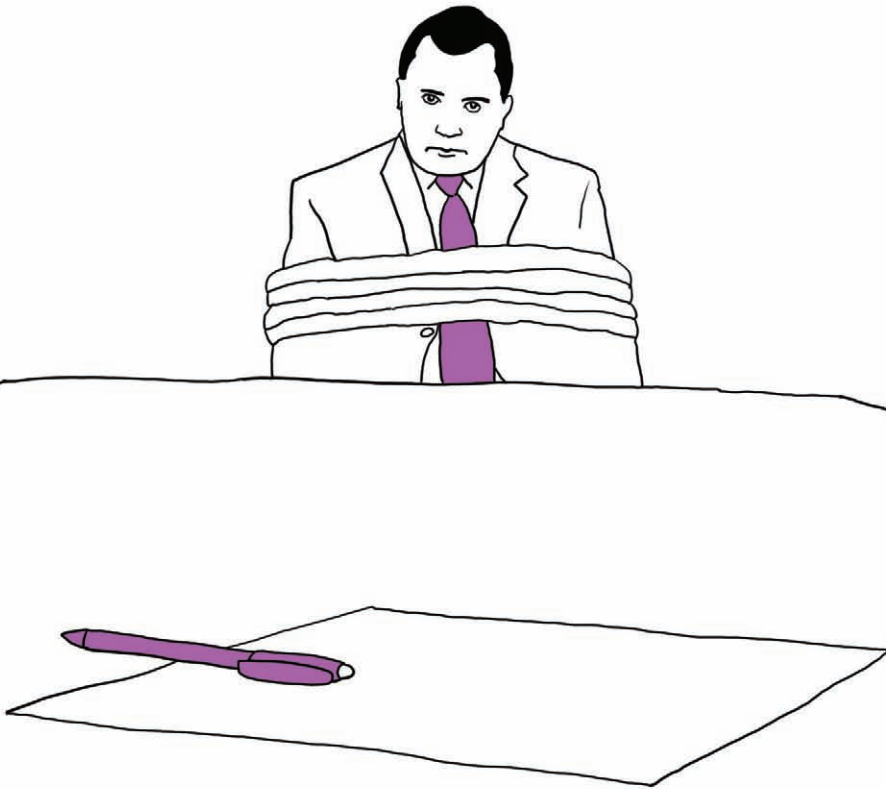
- يطرح المدرب السؤال التالي ما هي مزايا التفويض ومنح الصلاحيات.
- يتلقى المدرب الإجابات ويدونها على اللوحة القلابة.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) عن مزايا التفويض.
- يطرح السؤال التالي على المشاركين: ما الفرق بين المسؤوليات التي يجب التفويض فيها والمسؤوليات التي يجب عدم التفويض فيها؟
- يسجل إجابات المشاركين على لوحة قلابة.
- يناقش مع المشاركين الفرق بين المسؤوليات التي يجب التفويض فيها والمسؤوليات التي يجب عدم التفويض فيها.

معلومات للمدرب

مزايا التفويض

- السرعة في اتخاذ القرارات خصوصًا عندما يكون أصحاب السلطة الأصلية يُعوزهم الوقت الكافي أو غائبون عن مقام أعمالهم. لأن المفوض إليه يتخذ القرار فورًا دون النظر إلى وقت وظروف المدير المختص.
- تحقيق ديمقراطية الإدارة: حيث يشترك أكثر من مسؤول في الإدارة واتخاذ القرار.

- تدريب المساعدين والوكلاء وشاغلي الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل: حيث يتاح لهم اتخاذ القرارات على نحو مستقلّ. ولا شك أن هذا المدخل يحقّق عوائد كثيرة. على رأسها تكوين كوادر إدارية قادرة وكفأة.
 - تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الأعلى (صاحبة السلطة الأصلية) والمستويات الأدنى (صاحبة السلطة المفوضة). حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسؤولاً أمام صاحب السلطة الأصلية. كما يكون الأخير مسؤولاً عن نتيجة قراراته أمام الجهة التي خوّلت إليه ومنحته هذه السلطة.
- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين: بذلك يتفرغ المديرون في المستويات الأعلى للمستويات الإدارية الأخطر والأكثر استراتيجية.



الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف أسباب عدم نجاح الاجتماعات.
- يتعرف أهمية التنظيم الجيد للاجتماعات.
- يتعرف المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات.
- يتعرف أسس إدارة الحوار خلال الاجتماعات.
- يتعرف كيفية فض النزاعات خلال إدارة الاجتماعات.

الفترة الزمنية

- ٦٠ دقيقة

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلاية أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (ppt).

الإجراءات

- يطلب المدرب من كل مجموعة أن تُعدَّ مجموعة من العبارات كثيرًا ما يطلقها من يحضرون اجتماعات سببئة التنظيم أو الإدارة.
 - قبل الجلسة (في فترة الراحة) يتفق المدرب سرًا مع عضو من كل مجموعة أن يلاحظ عمل المجموعة، ويرصد نتيجة ملاحظته كما يلي:
 - يرسم دائرة في كراسته ويعطي كل عضو في المجموعة رقمًا أو رمزًا. مثلاً: العضو رقم ١. العضو رقم ٢. إلخ.
 - يوزع الرموز على قطر الدائرة ويرصد ما يلي:
 - عندما يتحدث عضو ما في أثناء مجموعة العمل يرسم خطًا على شكل سهم ويوجّهه نحو الشخص المقصود بالحديث، مثلاً:
 - إذا وجه العضو رقم ١ حديثه إلى رقم ٥ يرسم خطًا من رقم ١ وينتهي عند رقم ٥. أمّا إذا وجه كلامه نحو الجميع فيرسم خطًا يقف في منتصف الدائرة.
 - ثم يطلب من كل عضو قام بملاحظة المجموعة أن ينقل نتيجة عمله على ورقة كبيرة (مرفق نموذج للمدرب والملاحظ).
 - يتلقى المدرب عروض نتائج المجموعات على مرحلتين كما يلي:
- المرحلة الأولى:** يتلقى من كل مجموعة نتائج عمل المجموعات حول مجموعة العبارات التي كثيرًا ما يطلقها من يحضرون اجتماعات سببئة التنظيم أو الإدارة. مع التعليق والمناقشة ووضع أسباب إطلاق

الحاضرين هذه العبارات.

المرحلة الثانية: عرض ملاحظات الملاحظين لعمل المجموعات. ويطلب من المشاركين التعليق حول رسومات الملاحظة التي غالبًا سوف تدور حول مهارات الميسر وقدرته على إدارة الاجتماع أو الجلسة من خلال ما يلي:

- سيطرة بعض الأعضاء على الحديث. وهم الذين ينطلق من رمزهم خطوط أو أسهم كثيرة.
- خروج خطوط كثيرة موجّهة من شخص إلى شخص. وهذا معناه أن المناقشة أو الرأي هنا ليس للمجموعة.
- خروج خطوط من رقم إلى رقم كأحاديث جانبية ليس لها علاقة بالموضوع.
- أشخاص لم يخرج منهم أي خطوط وهذا يحمل أكثر من تفسير: إما لم يعجبهم الموضوع وإما لم تُعطَ لهم الفرصة للحديث وإما...

ثم يختتم المدرب الجلسة بعرض ما يلي:

- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) يبين أهمية التنظيم الجيد للاجتماعات.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) حول المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات مع المناقشة والتعليق.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) لأسس إدارة الحوار خلال الاجتماعات مع المناقشة والتعليق.
- يناقش المدرب كيفية فض النزاعات خلال إدارة الاجتماعات.

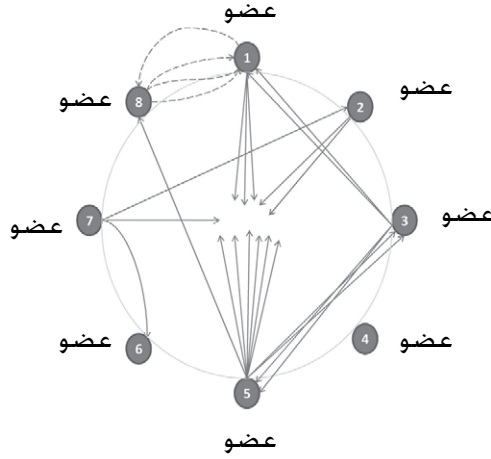
معلومات للمدرب

أهمية التنظيم الجيد للاجتماعات

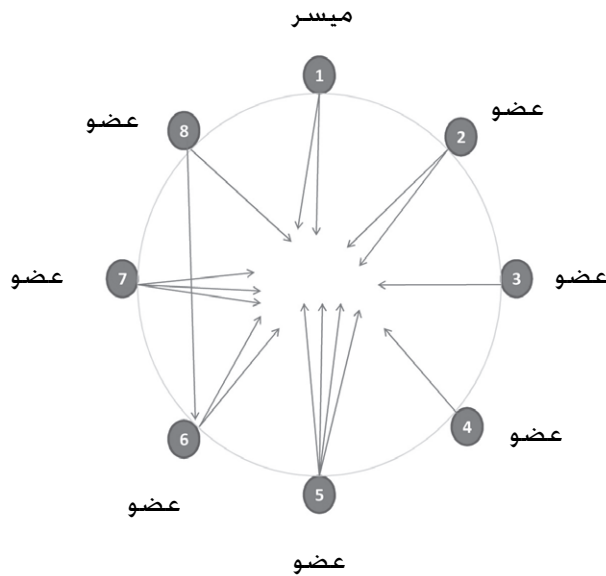
- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالموضوعات الكبيرة. وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانًا بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).
- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين. كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

- للمدرب: في ما يلي نموذجان للدائرة التي سوف يرسمها الملاحظ في كراسته ويعطي كل عضو في المجموعة رقمًا أو رمزًا. مثلاً: عضو رقم ١، عضو رقم ٢، إلخ. ويوزع الرموز على قطر الدائرة. مع ملاحظة أن النموذج رقم ١ يمثل نموذجًا سلبيًا. والنموذج الثاني يمثل نموذجًا إيجابيًا.

نموذج يوضح إدارة سيئة لاجتماع بدون ميسر ناجح



نموذج يوضح إدارة جيدة لاجتماع في وجود ميسر ناجح



الموضوع: إدارة التغيير. وترسيخ ثقافة المؤسسة

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف ماهية الثقافة المشتركة للمؤسسة.
- يتعرف أهمية الثقافة المؤسسية.
- يذكر كيفية تغيير ثقافة المؤسسة.
- يذكر خطوات التغيير الفعّال.

الفترة الزمنية

- ٣٠ ق.

الأسلوب

- عصف ذهني
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة:

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي: ما الثقافة المؤسسية؟
- يتلقى إجابات المشاركين ويدونها على اللوحة القلابة.
- يناقش مع المشاركين أهمية الثقافة المؤسسية.
- يوضّح خطوات تغيير ثقافة المؤسسة مستعينًا بعرض تقديمي (PPP).
- يختتم الجلسة بعرض عن خطوات التغيير الفعّال.

معلومات للمدرّب

ما الثقافة المشتركة

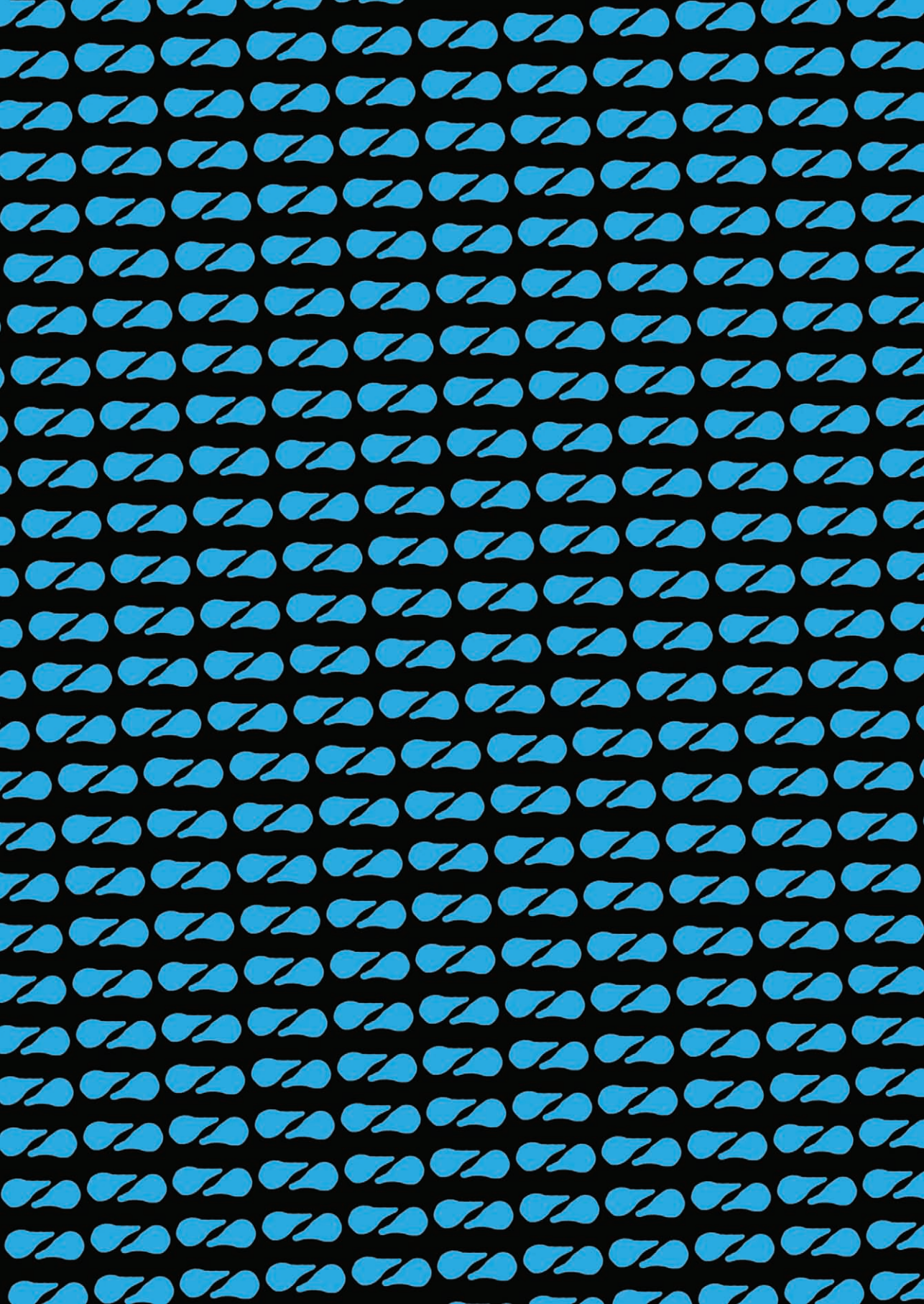
الثقافة المشتركة هي نموذج للقيم والمبادئ داخل المؤسسة، وهي التي حدّد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها، وتتخذ الثقافة المشتركة صوراً مختلفة من أمثلتها:

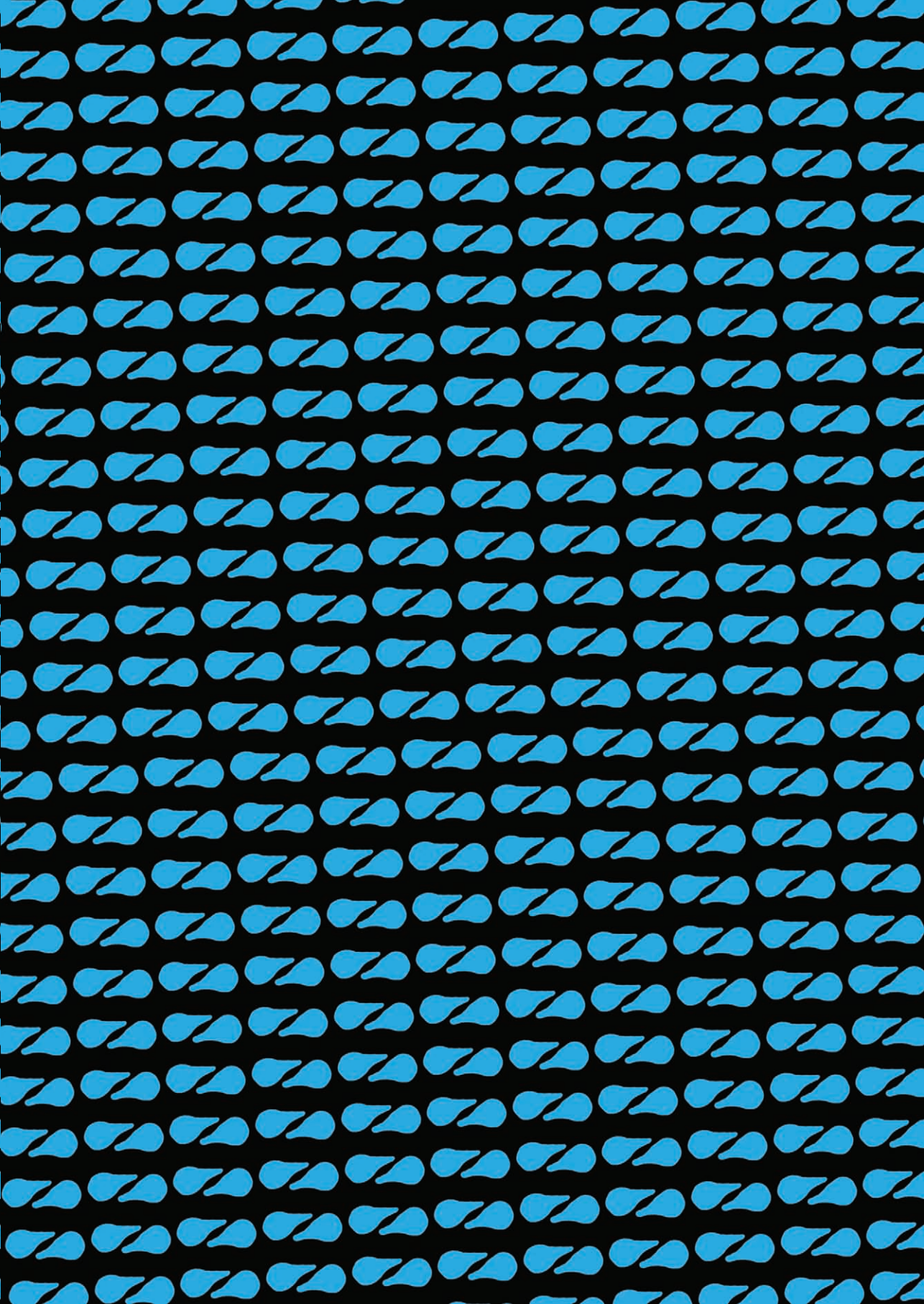
- القواعد المتبعة في العمل
- المناخ التنظيمي داخل المؤسسة
- أسلوب الإدارة.

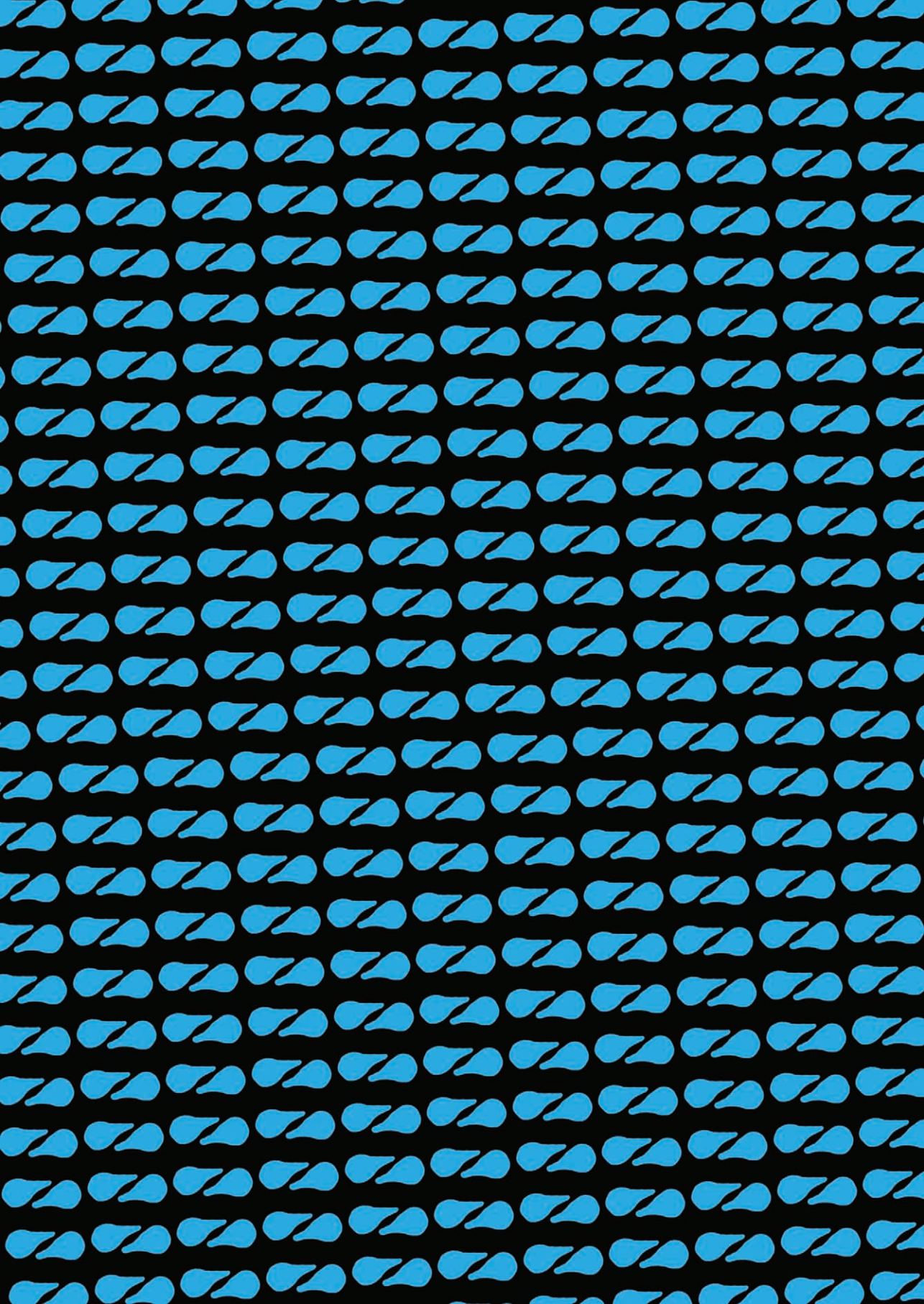
تغيير الثقافة

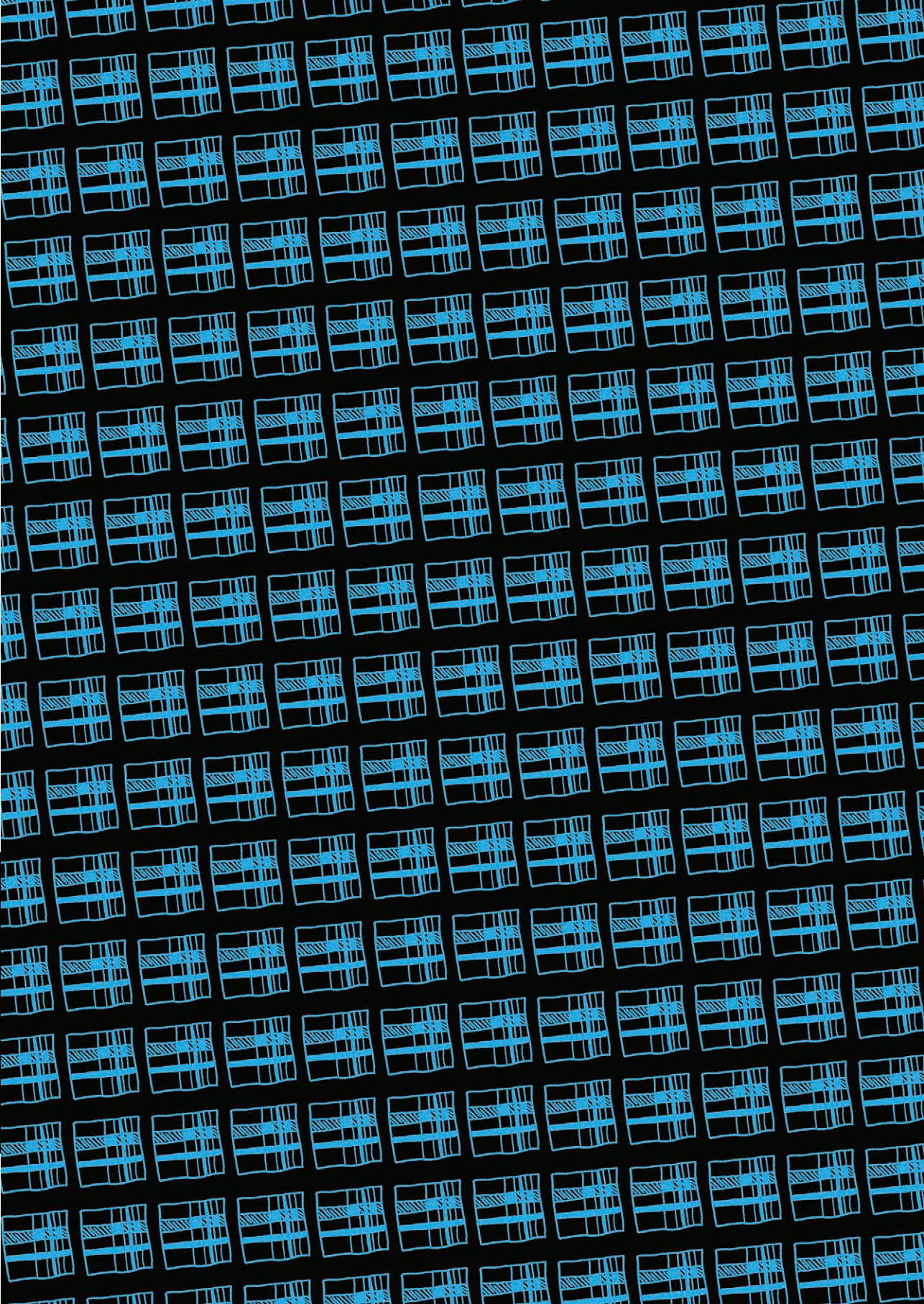
يمكن توضيح عملية التغيير الثقافي من خلال الخطوات التالية:

١. أن حدّد الإدارة العليا للمؤسسة رؤيتها لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها.
٢. يجب أن يفهم العاملون المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية والعمل من خلالها وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة إليهم ومدى استفادتهم منها. ومدى استفادة المؤسسة والفئات المستهدفة أيضاً.
٣. الإهتمام بتدريب وتعليم العاملين لإكسابهم مهارات لتنفيذ الثقافة المشتركة.



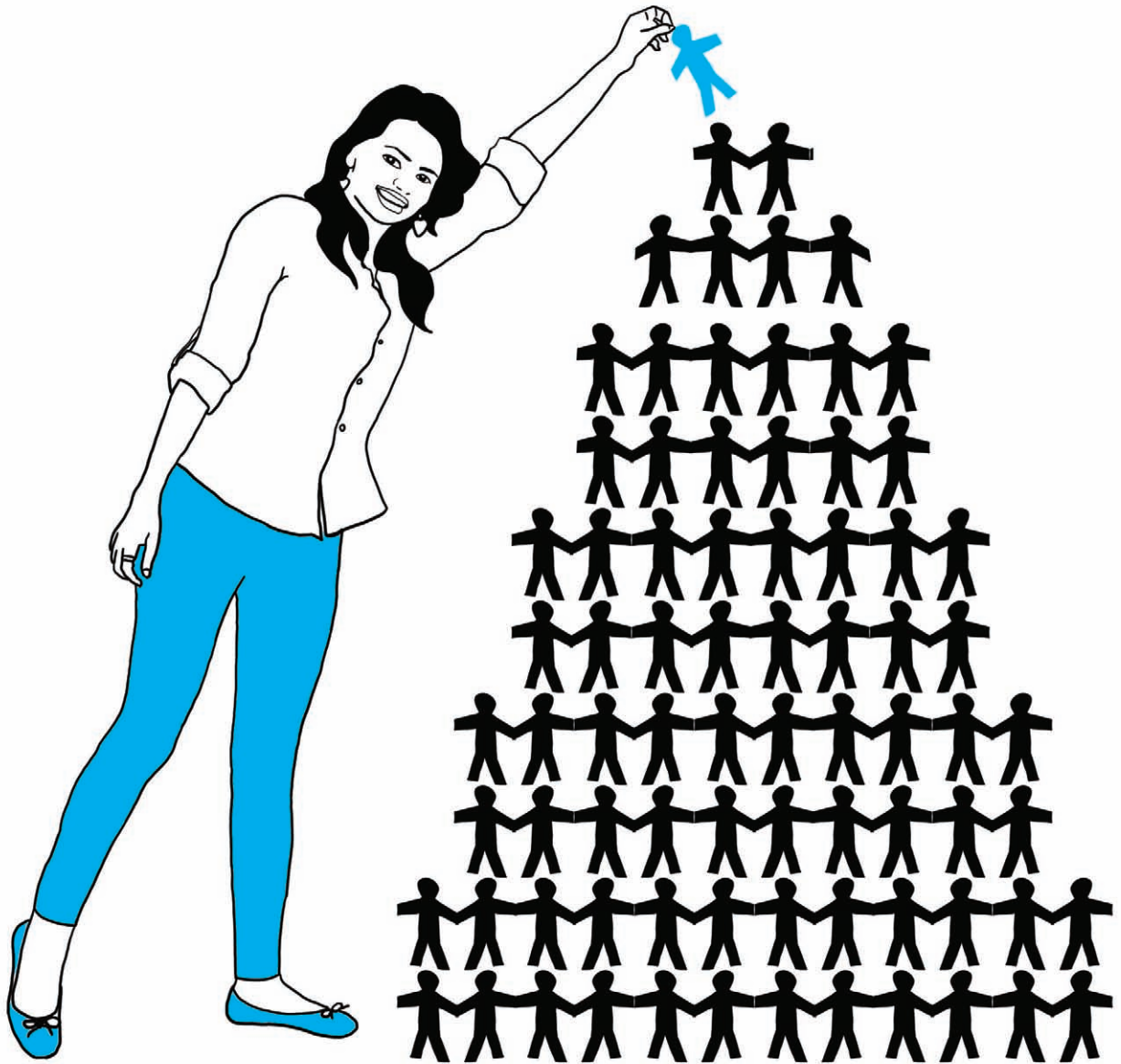






الوحدة الرابعة

التسويق وبناء الجمهور



الوحدة الرابعة التسويق في المؤسسات الثقافية

الأهداف

- بنهاية الوحدة الرابعة سوف يتمكن المتدرِّب من أن:
 - يتعرف مفاهيم التسويق بشكل عام.
 - يتعرف بشكل خاص التسويق الثقافي.
 - يتعرف مفهوم «مزيج التسويق».
 - يطبق عملياً نموذجاً لطرق التسعير والترويج.
 - يتعرف استراتيجيات التسويق.
 - يتعرف كيفية وضع حُطَّة للتسويق الناجح.
- يتعرف مختلف الأساليب والخطوات التي تساعد المنظمات على جذب شرائح الجمهور وتنمية العلاقات القائمة معه.
- يتمرن على الخطوات السبع التي تساعد على كسب جمهور جديد.
- يتعرف أهمية التوثيق والإعلام في الفعل الثقافي.

محتوى الوحدة الرابعة: التسويق وبناء الجمهور

الجلسة	النشاط	عنوان النشاط	الوقت المحدد	الأسلوب المستخدم	الأدوات والمعينات التدريبية
اليوم الثامن					
الأولى	١	مدخل نظري	٤٥ ق	<ul style="list-style-type: none"> • محاضرة • ومناقشة 	عرض تقديمي (ppp)
	٢	تدريب عملي على طرق التسعير والترويج	٧٥ ق	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعات عمل • مناقشة 	
الثانية	١	التخطيط لعملية التسويق	٤٥ ق	<ul style="list-style-type: none"> • محاضرة • حوار ومناقشة 	
	٢	تدريب عملي على وضع خطة تسويقية	٧٥ ق	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعات عمل • مناقشة 	نُسخ من مختصر خطة تسويقية Outline Marketing Plan
الثالثة	١	بناء وتنمية الجمهور	٤٥ ق	<ul style="list-style-type: none"> • عصف ذهني • حوار ومناقشة 	عرض تقديمي (PPP)
	٢	تدريب عملي على كسب جمهور جديد	٧٥ ق	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعات عمل • لعب أدوار • مناقشة 	
اليوم التاسع					
الأولى	١	أهمية التوثيق والإعلام في الفعل الثقافي	١٢٠ ق	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعات عمل • حوار ومناقشة 	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعات عمل • حوار ومناقشة

الموضوع: التسويق: مدخل نظري

الأهداف

بنهاية الجلسة يتمكن المتدرب من أن:

- يتعرف مفاهيم التسويق بشكل عام.
- يتعرف بشكل خاص على التسويق الثقافي.
- يتعرف المشاركون مفهوم «مزيج التسويق».

الفترة الزمنية

- ٦٠ ق.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ونقاش.

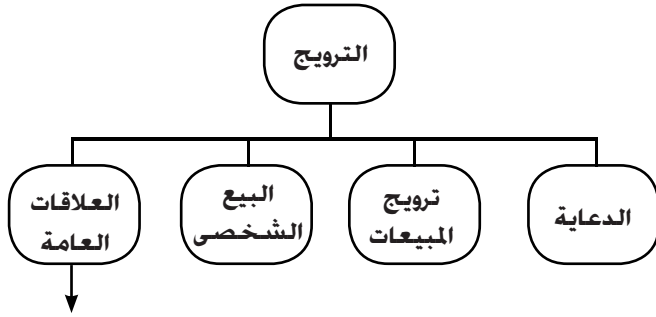
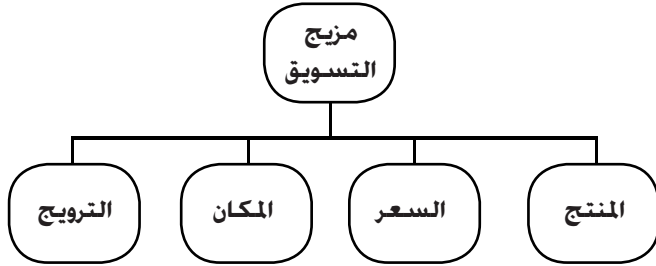
المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلاّبة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملوّنة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- عرض تقديمي (ppp).
-

الإجراءات

- كمدخل إلى التسويق الثقافي يتطرق المدرب إلى ما يلي:
 - تعريفات التسويق من المنظور التجاري.
 - عرض تقديمي (ppp) عن التسويق والشروعات الثقافيّة.
 - الأبعاد الثلاثة للتسويق الثقافيّ: الاجتماعي والاقتصادي والثقافيّ.
 - الأقسام العامّة الثلاثة للسوق الثقافيّة وفقًا لهيرشمان: الذات، الأقران، الجمهور.
 - العوامل المؤثرة على التسويق ومثال أوبرا سيدني.
- يشرح المدرب ماهية وأهمية مزيج التسويق PS 4: المنتج - السعر - المكان - الترويج. مع عرض تقديمي PPP.

النموذج الكلي للتسويق



العلاقة بوسائل الإعلام

التسويق والمشروعات التَّجاريَّة:

- بالنسبة إلى المنتج يشرح المدرِّب: تعريف المنتج وخصوصية المنتج الثقافي. مكوناته ودورة حياة المنتج.
 - بالنسبة إلى المكان/ السوق يتناول المدرِّب:
أقسام السوق والتأثيرات المتبادلة: السوق والمنافسة. السوق والعوامل البيئية الكبرى
PESTLE. سلوكيات المستهلك وعوامل اتخاذ القرار.
العوامل السياسية Political
العوامل الاقتصادية Economic
العوامل الاجتماعية Social
العوامل التكنولوجية Technological
العوامل القانونية Legal
العوامل البيئية Environmental
 - تقسيم السوق Market Segmentation له دور محوري في استراتيجيَّة التسويق الثقافي:
 - تعريف تقسيم السوق.
 - وظائف تقسيم السوق.
 - تحديد أقسام السوق.
 - توصيفات أقسام السوق.
 - بالنسبة إلى السعر يشرح المدرِّب: المكونات الخمسة لعامل السعر. والأساليب الأساسية في تحديد السعر. والأهداف الرئيسية لقرارات التسعير. واستراتيجيات التسعير.
 - بالنسبة إلى الترويج يتناول المدرِّب: أدوات الترويج. وظائف الترويج. اختيار أدوات الترويج نموذج عملي.
- مصادر ومراجع:
- «تسويق الثقافة والفنون» تأليف فرانسوا كولبير وترجمة محمد عبد النبي. إصدار مؤسسة المورد الثقافي بالتعاون مع دار شرقيات للنشر والتوزيع- طبعة أولى ٢٠١١
 - السوق والعوامل البيئية الكبرى- الفصل الثالث ص. ١٢٠
 - تقسيم السوق- الفصل السادس ص. ١٩٩
 - عامل السعر- الفصل السابع ص. ٢٣١
 - عامل الترويج - الفصل التاسع ص. ٢٩٩
- انظر مراجع ومصادر أخرى عن التسويق في آخر الدليل



الموضوع: التسويق: تطبيقات عملية على طرق التسعير والترويج

الأهداف

- بنهاية الجلسة يتمكن المتدرِّب من أن:
 - يطبِّق عمليًّا نموذجًا لطرق التسعير والترويج.

الفترة الزمنية

- ٧٥ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ونقاش.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة فلأبة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملوَّنة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- عرض تقديمي (ppp).

الإجراءات

تمرين في مجموعات عمل

- يقسم المدرِّب المشاركين إلى مجموعات عمل ويطلب من كل مجموعة ما يلي:
- تختار كل مجموعة عمل تسعير منتج مرتبط بمشروعها (تسعير مرن- تسعير ديناميكي. إلخ).
- تختار ست كلمات تعبِّر عن المشروع وتحاول أن تؤلِّف منها شعارًا. يقدِّم المدرِّب الأمثلة التالية للتوضيح:

- «معنا يراك العالم وتتواصل معه...».

- «حكايته تراثي. تراثي هويتي».

- «تذوق الماضي وعشَّ للمستقبل».

- «لثقافة متدَّة» ...

- شعار فيلم Alien «in space no one can hear your dream».

- تصمم كل مجموعة بطاقة دعوة موجهة إلى عنصر من الجمهور المستهدف (مثلًا شريك أو مستفيد أساسي) يجعله يرغب في تلبية الدعوة.
- يتلقى المدرِّب عروض المجموعات مع المناقشة والتعليق.

الموضوع: التسويق: التخطيط لعملية التسويق

الأهداف

- بنهاية الجلسة سوف يتمكن المتدرّب من أن:
- يتعرف استراتيجيات التسويق.
- يتعرف كيفية وضع خُطة للتسويق الناجح.

الفترة الزمنية

- ٤٥ دقيقة.

الأسلوب

- محاضرة - حوار ونقاش - عرض تقديمي (ppp).

المعينات والمواد المستخدمة

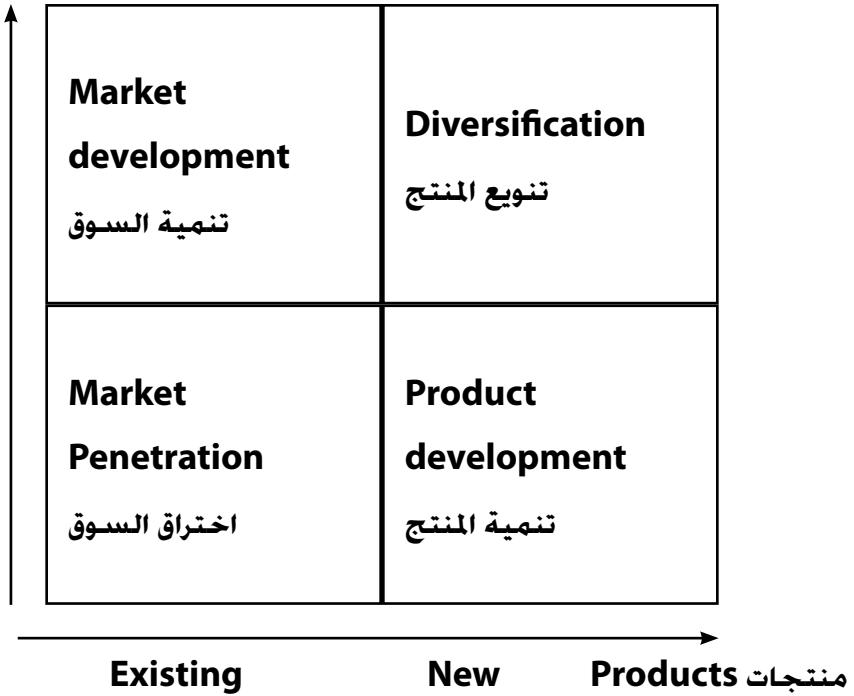
- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملوّنة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- عرض تقديمي (ppp)

الإجراءات

- يشرح المدرّب الخُطة التسلسلية لوضع الخُطة التسويقية ويناقش المشاركين في النقاط التالية:
 - نحدد الأهداف SMART: محدّدة، قابلة للقياس، متفق عليها، واقعية، محدّدة بزمن.
 - نتساءل: أين نحن الآن؟ تقييم داخلي. خارجي PESTLE. تقييم السوق الحالية للمشروع. وتحليل القدرات.
 - نتساءل: إلى أين نريد أن نذهب؟
 - نختار من بين استراتيجيات التسويق الاستراتيجية المناسبة للمشروع.
 - أ- الاستراتيجية التنافسية: القائد، والمتحدّي، والتابع، والمتخصّص.
 - ب- استراتيجيات التنمية: جدول أنسوف Ansoff matrix.
 - نتساءل: إلى من نريد الوصول؟ ونحدّد الجمهور المستهدف ثم نقوم بتقسيم الجمهور Segmentation.
 - نستهدف مختلف الأقسام باستعمال مزيج التسويق 4Ps.
 - نحدد المدى الزمني للخُطة: متى نقوم بماذا؟ البرمجة الزمنية Time Table.
 - نضع الميزانية بحسب الإمكانيات المتاحة المادّية، البشرية، الزمنية، المهارات.

جدول أنسوف
Ansoff matrix

أنواع الجمهور Audiences



الموضوع: التسويق: تدريب على وضع خطة تسويقية

الأهداف

- بنهاية الجلسة سوف يتمكن المتدرب من أن:
• يضع خطة تسويقية لمشروعه.

الفترة الزمنية

- ٧٥ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ونقاش.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملوَّنة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- نسخ من مختصر خطة تسويقية Outline Marketing Plan.

الإجراءات

- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) يشرح فيه نموذج «Outline Marketing Plan»
(نموذج مختصر لخطة تسويقية).

تمرين في مجموعات عمل:

- يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة ويطلب من كل مجموعة ما يلي:
• وضع خطة تسويقية للمشروعات المختارة باتباع «نموذج مختصر لخطة تسويقية»
• Outline Marketing Plan.
• يتلقى المدرب عروض المجموعات مع المناقشة والتعليق.

Outline Marketing Plan

organisation/ project اسم المؤسسة/ المشروع

Mission statement: key words and phrases الكلمات المفاتيح في رسالة المؤسسة

Marketing implications التبعات التسويقية

Key Issues from SWOT مسائل حيوية نابعة من تحليل نقاط القوة والضعف

Marketing Objectives أهداف تسويقية

Strategies استراتيجيات

Segmentation strategy استراتيجيات تقسيم الجمهور

Competitive strategy استراتيجيّة تنافسية

Strategies using the Audience Building Toolkit

استراتيجية حزمة عناصر بناء الجمهور

Product	Price	Place	Promotions	People
---------	-------	-------	------------	--------

الموضوع: التسويق: بناء وتنمية الجمهور

الأهداف

اليوم: الثامن
الجلسة: الثالثة
النشاط: الأول

- أن تتوضح للمشاركين المقومات الداخلية والخارجية التي تساعد على توسيع دوائر الجمهور.
- أن يتوضح للمشاركين مختلف الأساليب والخطوات التي تساعد المنظمات على جذب شرائح الجمهور وعلى تطوير وتنمية العلاقات القائمة معه.

الفترة الزمنية

- ٤٥ دقيقة.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ونقاش.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملونة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- عرض تقديمي (ppp).

الإجراءات

- يتناول المدرب موضوع العلاقة بين تنمية الجمهور وطبيعة المؤسسات الفنية والثقافية وأدوارها.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا حول التركيب المعقد للمنتج الثقافي ويشرح الأبعاد الثلاثة لدور المؤسسات الفنية والثقافية (شريحة ١).
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا لتوضيح الدوائر المتعددة التي يتكون منها الجمهور (شريحة ٢).
- يتحاور المدرب مع المشاركين حول النشاطات التي تلبي حاجات الجمهور والتي تساعد المنظمات على تطوير وتنمية العلاقات القائمة مع الجمهور الدائم والمحتمل. يمكن لمجموع هذه النشاطات أن يشمل: التسويق، والبرامج، والتربية، وخدمة العملاء، والتوزيع، والتدريب، إلخ.
- يشرح المدرب المميزات العملية لتنمية جمهور جيدة OPRAS.

Organisation-wide Purposeful Required About relationships Sustainable

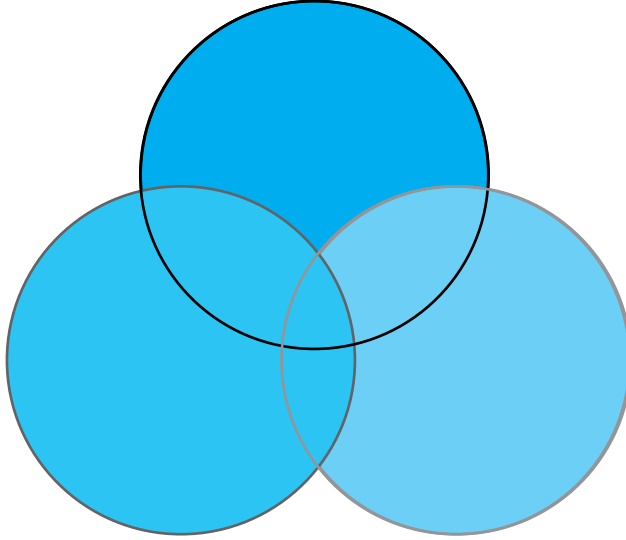
- تضطلع بها المؤسسة ككل.
- ذات أهداف محددة وواضحة.

- تلبي حاجات مطلوبة.
- تهتم بشبكة من العلاقات على أكثر من مستوى.
- مستدامة.

- يتعاون المدرب مع المشاركين من خلال عصف ذهني على تحديد المقومات الداخلية (سمات فريق العمل) والمقومات الخارجية (آلية الاتصال بالحيط. أنواع المنتجات المطروحة. لغة التخاطب) التي تساعد على توسيع دوائر الجمهور ويسجل الإجابات على عمودين متقابلين.
- يطلب من أحد المشتركين أن يربط ما بين مقومات فريق العمل ومقومات التواصل مع الحيط.
- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا لسلم أنواع العمل على بناء الجمهور (شريحة ٣).

مالي

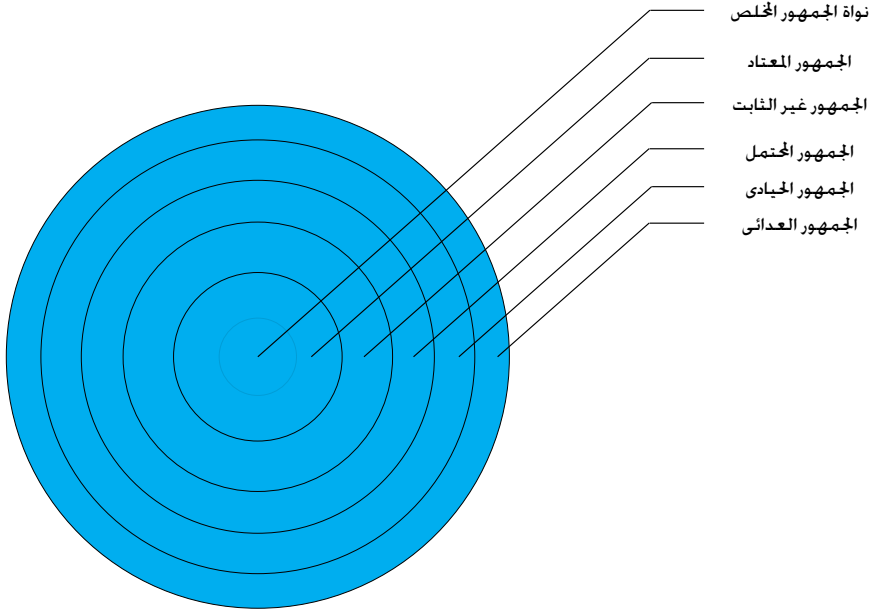
ربع من
الزبائن



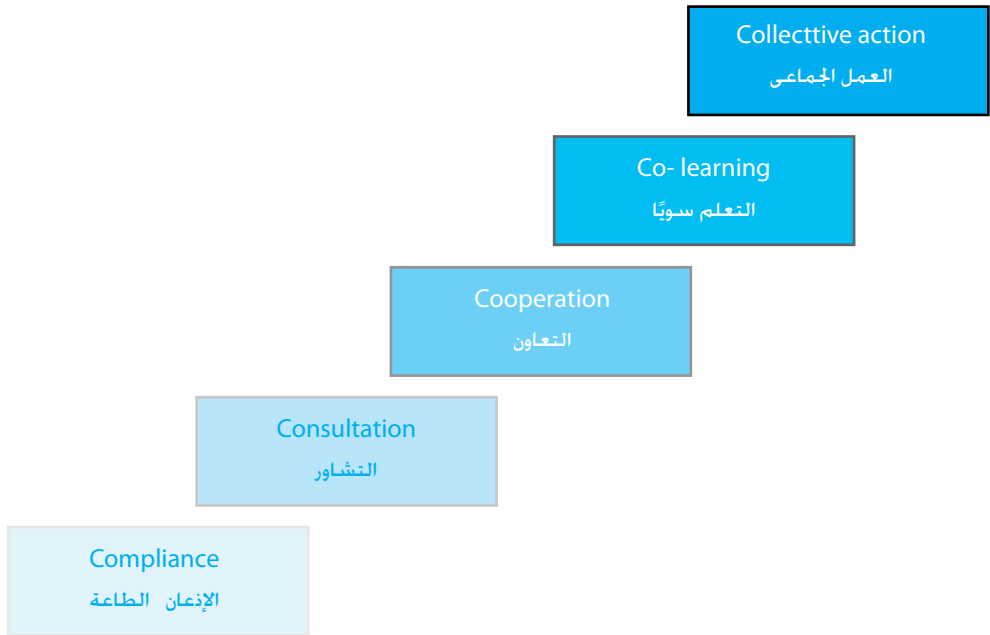
فني ثقافي
علاقة
فنان/ جمهور

اجتماعي
تفاعل مع
الحيط

شريحة رقم ١



شريحة رقم ٢



شريحة رقم ٣

الموضوع: التسويق: تدريب عملي على كسب جمهور جديد

الأهداف

- أن يتعرف المشاركون خطوات كسب الجمهور الجديد.
- أن يتمرن المشاركون على الخطوات السبع التي تساعد على كسب جمهور جديد.

الفترة الزمنية

- ٧٥ دقيقة.

الأسلوب

- حوار ونقاش.
- مجموعات عمل.
- دراسة حالة.
- لعب أدوار.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملوّنة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- عرض تقديمي (ppt).

الإجراءات

- يشرح المدرّب الخطوات السبع لكسب الجمهور الجديد.
 - أخذ العلم بالشيء.
 - قرار الذهاب.
 - الرحلة.
 - الوصول/ الانطباعات الأولى.
 - التجربة.
 - المغادرة.
 - الذكرى.
- يتوزع المشاركون مجدداً على مجموعات العمل المحددة سابقاً ويقومون بالتمرين التالي:

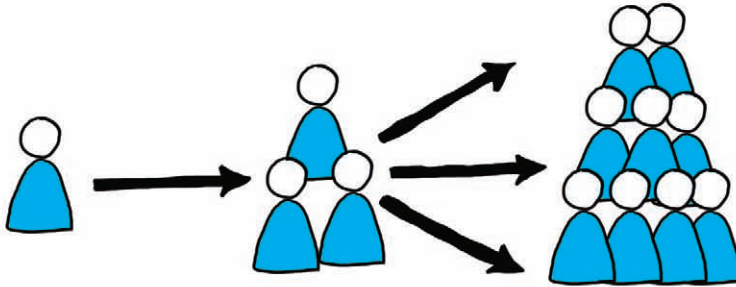
تمرين (بناء الجمهور) في مجموعات عمل

يطلب المدرب من كل مجموعة ما يلي:

- بحسب مشروعاتها حدّد كهدف الوصول إلى شريحة من جمهور جديد يأتي لأول مرة إلى فضاءها أو يحضر فاعلية من الفاعليات التي تنظمها (حدد هذا الفضاء «مؤسسة أو خلافه». وحدد الفاعلية)
- ترسم بورتريهًا دقيقًا لشخص من هذا الجمهور. تعطيه اسمًا وسنًا وظروفًا عائلية ووظيفة ودخلًا، إلخ.
- حدّد الخطوات/الأفعال التي تتخذها في كل مرحلة من المراحل السبع لإشراك هذا القادم الجديد بمشروعك/ مؤسستك/ فاعليتك.
- تعد مشهدًا تمثيليًا للعب دور القادم الجديد وكيفية استقباله
- يتلقى المدرب نتائج مجموعات العمل بالتناوب مع التعليق والمناقشة.

تنويعات للمدرب

- يمكن للمدرب أن يعرض مشهدًا من مسرحية أو فيلم أو تمرين سابق ناجح متعلق ببناء الجمهور.
- يمكن عرض صور للمقطات معبرة مأخوذة في أماكن عرض وفضاءات لقاء مختلفة تبين طبيعة العلاقات الموجودة بين المرسل (الفاعل والعامل الخفائي) والمتلقي (الجمهور).



الموضوع: التوثيق والإعلام

الأهداف

- بنهاية الجلسة يتمكن المدرّب من أن:
- يتعرف أهمية التوثيق والإعلام في الفعل الثقافي.
- يتعرف الطرق التوثيقية والإعلامية.
- يختار الاستراتيجيات التوثيقية والإعلامية المناسبة لطبيعة كل مشروع وزمانه ومكانه وميزانيته.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ ق.

الأسلوب

- محاضرة.
- حوار ونقاش.
- مجموعات عمل.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلّابة أو سبورة.
- أقلام عريضة.
- أقلام حبر ملونة: أزرق - أسود - أحمر - أخضر.
- عرض تقديمي (ppt).
- نماذج مطبوعة لمؤتمر صحفي. تصريح صحفي (انظر الملحقات في الأسفل).
- نموذج من ملف إعلامي.

الإجراءات

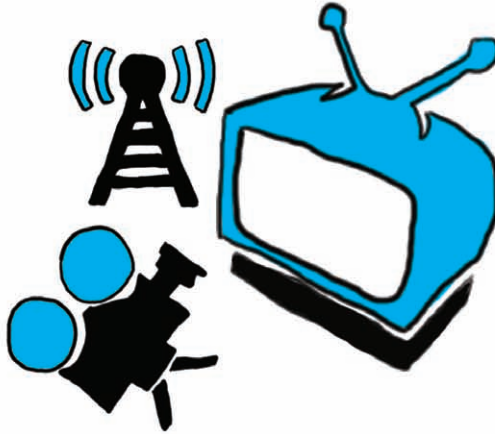
- يتناول المدرّب موضوع التوثيق ويركز على:
 - أهمية التوثيق.
 - الطرق المختلفة المتّبعة في عملية التوثيق.
 - ضرورة تحديد الأولويات.
 - ملائمة ميزانية العملية التوثيقية مع طبيعة وأهداف المشاريع الثقافيّة.
- يتحاور المدرّب مع المشاركين حول أهمية الإعلام ودوره وعن العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التعامل مع الإعلام: أهداف المشروع، والفئات المستهدفة، توقيته، ميزانيته، إلخ.
- يوضح المدرّب أهمية اختيار الاستراتيجيات الإعلامية المناسبة لطبيعة المشروع مع التركيز على:
 - طرق الاتصال بالإعلام، وكيفية إعدادها، وتوقيتها، وكيفية اختيار ما يلائم منها لكل مشروع:
 - تصريح صحفي - مؤتمر صحفي - زيارات ميدانية - مقابلات - إعداد مادة صحفية - ملف إعلامي.
 - قنوات الإعلام المتنوعة وكيفية تحديد وسائل الإعلام الملائمة لطبيعة المشروع: إعلام محليّ - إقليمي - دولي - متخصص - صحافة مكتوبة - إذاعة - تلفزيون - إنترنت.

تمرين في مجموعات عمل:

- يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة ويطلب من كل مجموعة ما يلي:
 - تحديد طرق وتكلفة توثيق المشروع الخاص بها.
 - تحديد الاستراتيجية الإعلامية وتكلفتها.
- يتلقى نتائج مجموعات العمل ثم يدير المدرب نقاشاً حول ما تقدّم. ويطلب من متطوع أن يلخّص أهمّ ما جرى في حلقة التوثيق والإعلام.

تنويعات للمدرب

عرض مقابلة قصيرة مصورة مع مسؤول عن التوثيق في مؤسسة ثقافية: مثلاً مع المسؤول المختص في مؤسسة «أم» للتوثيق والأبحاث www.umam-dr.org









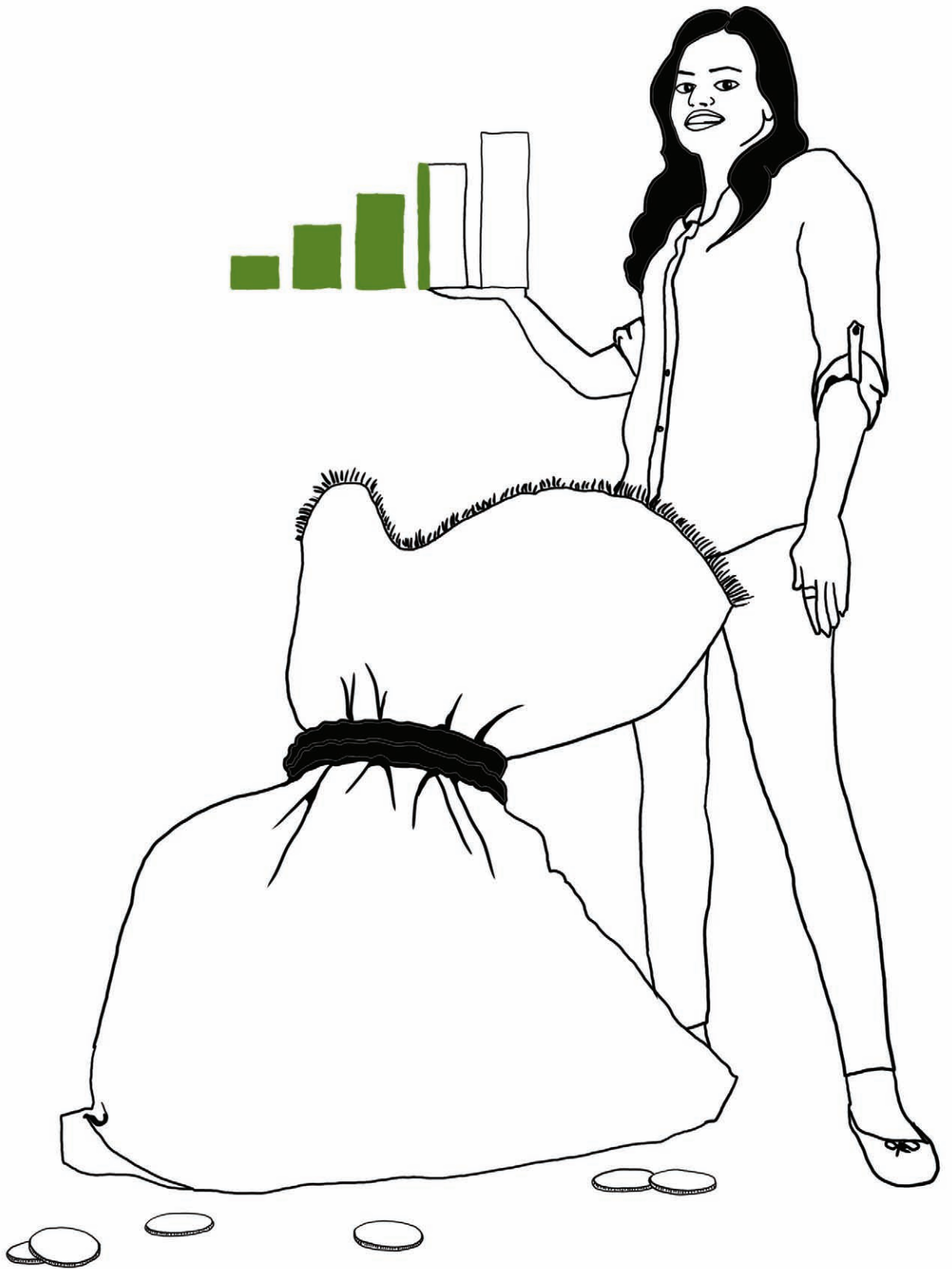




الوحدة الخامسة

التمويل

(تعبئة الموارد)



الوحدة الخامسة تمويل العمل الثقافي

الأهداف:

بنهاية الوحدة الثالثة سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يتعرف خطوات كتابة مقترح مشروع (الشجرة المنطقية).
- يتعرف مكونات طلب التمويل.
- يكتب مقترح مشروع. كمرحلة من مراحل تدبير التمويل.
- يحدّد الفرص والتحديات في مصادر التمويل.
- يكتسب مهارات التمويل من القطاع الخاص.
- يتعرف طرق وآليات التمويل الذاتي.

الأدوات والمعينات التدريبية	الأسلوب المستخدم	الوقت المحدد	عنوان النشاط	النشاط	الجلسة
اليوم التاسع					
عرض تقديمي (PPP).	- عصف ذهني - مناقشة	٣٠ ق	خطوات كتابة مقترح مشروع	١	الثانية
عرض تقديمي (PPP)	- حوار ومناقشة	٩٠ ق	يتعرف مكونات طلب التمويل	٢	
	- مجموعات عمل	١٢٠ ق	تطبيقات عملية على كتابة مقترح المشروع	١	الثالثة
اليوم العاشر					
عرض تقديمي (PPP)	- عصف ذهني - مناقشة	٤٥ ق	إرشادات عامة ودروس مستفادة في كتابة مقترح المشروع	١	الأولى
	- مجموعات عمل	٧٥ ق	مراجعة وتنقيح مقترح المشروع	٢	
عرض تقديمي (PPP)	- عصف ذهني - مناقشة	٣٠ ق	مصادر التمويل. الفرص والتحديات	١	الثانية
عرض تقديمي (PPP)	- حوار ومناقشة	٤٥ ق	مهارات وطرق التمويل من القطاع الخاص	٢	
عرض تقديمي (PPP)	- مجموعات عمل - مناقشة	٤٥ ق	- أفكار متنوعة في التمويل الذاتي للمؤسسة	٣	

الموضوع: خطوات كتابة مقترح مشروع

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يتعرف خطوات كتابة مقترح مشروع.
 - يستخدم الشجرة المنطقية لتأييد فكرة وتقديم مشروع.

الفترة الزمنية

- ٣٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة:

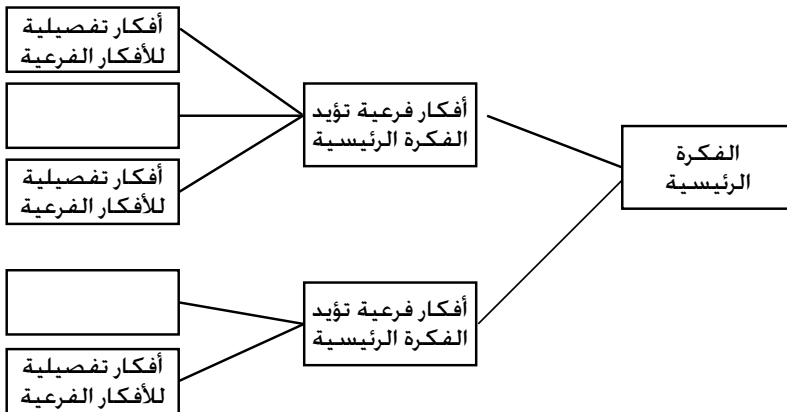
- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يطرح المدرب السؤال التالي: ما خطوات كتابة مقترح مشروع؟
- يسجل المدرب إجابات المشاركين على اللوحة القلابة.
- يوضح المدرب كيفية استخدام الشجرة المنطقية لتأييد فكرة وتقديم مقترح مشروع مع الاستعانة بعرض تقديمي (PPP).

الشجرة المنطقية لتأييد فكرة وتقديم مشروع

الفكرة الرئيسية ← أفكار فرعية تؤيد الفكرة الرئيسية ← أفكار تفصيلية للأفكار الفرعية



الموضوع: مكونات طلب التمويل

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشارك قادرًا على أن:
 - يتعرف مكونات طلب التمويل.

الفترة الزمنية:

- ٩٠ دقيقة.

الأسلوب

- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يطرح المدرّب السؤال التالي: ما مكونات طلب التمويل؟
- يتلقى المدرّب الإجابات ويسجّلها على اللوحة القلابة.
- يقدم المدرّب عرضًا تقديميًا (PPP) لمكونات طلب التمويل مع الشرح والتعليق وإعطاء أمثلة حول كل مكون.

للمدرّب:

- مكونات طلب التمويل
- ملخص المشروع.
- خلفية المشروع.
- الهدف العام والأهداف المحددة.
- الاستراتيجيات والأنشطة والبرامج.
- النتائج المرجوة.
- الخطة التنفيذية.
- معايير النجاح وآليات التقييم.
- الميزانية.

الموضوع: تطبيقات عملية على كتابة طلب التمويل

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
 - يكتب مقترح طلب للتمويل.

الفترة الزمنية

- ١٢٠ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.

الإجراءات

- تدريب في مجموعات عمل:
- يقسم المدرب المشاركون إلى مجموعات عمل (نفس المجموعات السابقة ونفس المشروعات أو نفس المؤسسات).
- يطلب المدرب من كل مجموعة كتابة طلب تمويل للمشروع تفكر فيه إحدى المؤسسات المشاركة في مجموعة العمل
 - ملخص المشروع.
 - خلفية المشروع.
 - الهدف العام والأهداف المحددة.
 - الاستراتيجيات والأنشطة والبرامج.
 - النتائج المرجوة.
 - الخطة التنفيذية.
 - معايير النجاح وآليات التقييم.
 - الميزانية.
- تختار كل مجموعة شخصًا يعرض نتائج عملها.
- يتلقى المدرب عروض المجموعات مع التعليق والمناقشة.

تنويه: يمكن أن تعمل مجموعات العمل على تطوير وكتابة مشروعات معدة سلفًا من طرف الأعضاء المشاركة في الورشة أو مشروعات معدة سلفًا لمؤسسات مشاركة في الورشة. وهذا يتطلب من المدرب أن ينوه في طلب الدعوة لحضور الورشة إلى إحضار نسخ من مقترحات لمشروعات.

الموضوع: إرشادات عامة، ودروس مستفادة في كتابة طلب التمويل

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف بعض الإرشادات لتحرير وتنقيح طلب التمويل.
- يتعرف الأسباب الشائعة لرفض طلب التمويل.
- يتعرف كيفية كتابة الخطاب المرفق بطلب التمويل.

الفترة الزمنية

- - ٤٥ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) يتضمن إرشادات عامة وبعض الدروس المستفادة للبنود التالية:
- بعض الإرشادات لتحرير وتنقيح طلب التمويل.
 - الأسباب الشائعة لرفض طلب التمويل.
 - قائمة مراجعة طلب التمويل.
 - يناقش المدرب البنود السابقة مع إعطاء أمثلة توضيحية، والرد على أسئلة المشاركين.
 - الخطاب المرفق بطلب التمويل.

الموضوع: مراجعة وتنقيح طلب التمويل

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يراجع مكونات المشروع باستخدام قائمة مراجعة طلب التمويل.
- يكتب الخطاب المرفق بطلب التمويل.

الفترة الزمنية

- ٧٥ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات والمواد المستخدمة

- لوحة فلأبة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) يتضمن قائمة مراجعة طلب التمويل ويوضح كيفية استخدامها.

تدريب في مجموعات عمل:

- يقسم المدرب المشاركون إلى مجموعات عمل (نفس المجموعات السابقة).
- يطلب المدرب من كل مجموعة:
- مراجعة مكونات طلب التمويل باستخدام قائمة مراجعة طلب التمويل.
- كتابة الخطاب المرفق بطلب التمويل.
- يتلقى المدرب عروض المجموعات مع التعليق والمناقشة.

الموضوع: مصادر التمويل، الفرص والتحديات

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
• يتعرف أهم الفرص والتحديات التي تقابل تمويل البرامج الثقافية في العالم العربي.

الفترة الزمنية

- ٣٠ دقيقة.

الأسلوب

- عصف ذهني.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) عن أهم الهيئات والجهات الدولية والإقليمية التي تمويل البرامج الثقافية مع التركيز على الفرص والتحديات.
- يتلقى المدرب أسئلة المشاركين مع التعليق والمناقشة.
- يختتم المدرب الجلسة بتوزيع قائمة لأهم الهيئات والجهات الدولية والإقليمية التي تمويل البرامج الثقافية.



الموضوع: التمويل من القطاع الخاص (الشركات)

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- يتعرف أساليب التمويل من القطاع الخاص.
- يتعرف الأسباب الشائعة لعدم الحصول على التمويل من القطاع الخاص (الشركات).

الفترة الزمنية

- ٤٥ دقيقة.

الأسلوب

- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلابة أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.
- عرض تقديمي (PPP).

الإجراءات

- يقدم المدرب عرضًا تقديميًا (PPP) عن المسؤولية الاجتماعية للشركات مع إعطاء أمثلة لبعض الشركات التي تقوم بتمويل المشروعات الثقافية والتنموية.
- يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي:
- ما الأساليب والآليات التي تشجع القطاع الخاص (الشركات) على دعم المشروعات الثقافية؟
- يتلقى المدرب أفكار المشاركين ويدونها على اللوحة القلابة مع التعليق والمناقشة.
- ثم يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي:
- - ما الأسباب الشائعة لعدم الحصول على التمويل من القطاع الخاص (الشركات)؟
- - يتلقى المدرب أفكار المشاركين ويدونها على اللوحة القلابة مع التعليق والمناقشة.
- يختم المدرب الجلسة بعرض تقديمي حول الأسباب الشائعة لعدم الحصول على التمويل من القطاع الخاص (الشركات).

تنويعات للمدرب

- تستضيف الورشة في هذه الجلسة شخصًا يمثل قطاع التنمية في شركة قطاع خاص وإدارة حوار مع المشاركين حول الأسئلة التالية:
- ما الأساليب والآليات التي تشجع القطاع الخاص (الشركات) على دعم المشروعات الثقافية؟
- ما الإرشادات التي يوصي بها المتحدث لتفعيل التعاون بين المؤسسة الثقافية والقطاع الخاص؟
- ما الأسباب الشائعة لعدم الحصول على التمويل من القطاع الخاص (الشركات)؟

الموضوع: أفكار متنوعة في التمويل الذاتي للمؤسسة

الأهداف

- بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:
- يتعرف أساليب متنوعة للتمويل الذاتي.

الفترة الزمنية

- ٤٥ دقيقة.

الأسلوب

- مجموعات عمل.
- حوار ومناقشة.

المعينات التدريبية والمواد المستخدمة

- لوحة قلاية أو سبورة.
- أقلام عريضة بألوان مختلفة: أسود، أزرق، أحمر، أخضر.

الإجراءات

- تدريب في مجموعات عمل:
- يقسّم المدرب المشاركون إلى مجموعات عمل (نفس المجموعات السابقة).
- يطلب المدرب من كل مجموعة: أن تكتب قائمة بأفكار وأساليب تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية الموارد الذاتية.
- يتلقى المدرب عروض المجموعات مع التعليق والمناقشة.

تنويعات للمدرب

يمكن أن يقدم المدرب مؤسسة ثقافية ناجحة في التمويل الذاتي كدراسة حالة يوزعها على مجموعات العمل ويطلب منهم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأساليب والآليات التي استخدمتها هذه المؤسسة لتنمية مواردها الذاتية؟
- ما العوامل أو المقومات التي ساعدت هذه المؤسسة على تنفيذ هذه الآليات بنجاح؟
- ما المعوقات أو التحديات التي يمكن أن تقابلنا إذا أردنا أن نطبق بعض أو كل من الآليات التي استخدمتها هذه المؤسسة في تنمية مواردها الذاتية؟

قائمة بالمراجع

تم الاعتماد خلال العمل على هذا الدليل على مراجع أصدرتها مؤسّسة المورد الثقافيّ باللغة العربية. وهي مراجع منتقاة بعناية كونها أولاً تظال كافة المجالات الأساسية للإدارة الثقافيّة. وثانياً تستجيب لحاجات المنطقة العربية في هذا المجال. وثالثاً لأنها تجمع بين المعرفة النظرية العلمية وبين خبرات عملية مفيدة. تشكل هذه المراجع زادا مهما للمدرّبين والمتدربين على حد سواء وتعين على تعميق أثر الدليل الذي بين أيديكم. خاصة أنه يمكن تحميلها كاملة ومجانا من الموقع الإلكترونيّ لمؤسّسة المورد الثقافيّ من خلال الرابط التالي:

<http://www.mawred.org/services/71>

المراجع

- «الدليل الإدارة الثقافيّة» تأليف: مارينا برهم (فلسطين). مخلوف بوكروح (الجزائر). حنان الحاج علي (لبنان) وبسمة الحسيني (مصر) - إصدار مؤسّسة المورد الثقافيّ بالتعاون مع دار شرقيات للنشر والتوزيع - صدرت الطبعة الأولى عام ٢٠٠٦ والطبعة الثانية عام ٢٠٠٩. (ورد الحديث عنه في مقدمة الدليل).
- «التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي» - تأليف مايكل م. كايزر. وترجمة ميشيل حبيب - إصدار مؤسّسة المورد الثقافيّ بالتعاون مع دار شرقيات للنشر والتوزيع وبدعم من المؤسّسة الثقافيّة الأوروبية - طبعة أولى ٢٠٠٧. صدر هذا الكتاب بالتعاون مع مركز كندي للفنون بالولايات المتحدة الأمريكية. ويعد دليلاً عملياً للعاملين بالمؤسّسات والهيئات الثقافيّة التي لا تهدف إلى الربح.
- «إدارة الفنون في زمن عاصف» تأليف كل من ميلينا دراجيشيفيتش شيشيتش وساجين دراجوفيتش. وترجمة د. نهاد سالم. إصدار مؤسّسة المورد الثقافيّ بالتعاون مع دار شرقيات للنشر والتوزيع - طبعة أولى ٢٠٠٧. يتناول إدارة الفنون في ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية عاصفة وفي ظل الأزمات الصعبة. اعتمد الكتاب أساساً على التجربة الواسعة للكاتبين. وخبرتهما المكتسبة عبر سنوات طويلة من التدريب على إدارة الفنون خصوصاً في مناطق وسط وشرق أوروبا. هذا الكتاب موجّه إلى المهنيين المتخصصين في هذا المجال. والمسؤولين عن عملية إدارة الفنون في القطاعات الثقافيّة العامة والمستقلة والتجارية.
- «إدارة الفن - على نمط العمل الحر» تأليف جيب هاجورت. وهو مدير لمركز الفن والاقتصاد في كلية أوتريخت للفنون بهولندا. إصدار مؤسّسة المورد الثقافيّ بالتعاون مع دار «شرقيات للنشر والتوزيع» - طبعة أولى ٢٠٠٩. يوفر الكتاب المعرفة الأساسية بالإدارة الثقافيّة وكيفية ملء الفجوة القائمة بين نظرية الإدارة العامة وبين الممارسات الثقافيّة ويساعد الطلاب والمعلمين والفنانين ومديري الفن الممارسين في كيفية تحويل نظرية الإدارة إلى مؤسّسات ثقافيّة ناجحة.

- «تسويق الثقافة والفنون» تأليف فرانسوا كولبير وترجمة محمد عبد النبي. إصدار مؤسّسة المورد الثقافي بالتعاون مع دار «شرقيات للنشر والتوزيع» - طبعة أولى ٢٠١١. من الكتب المرجعية في التسويق الثقافي. تُرجم إلى لغات عديدة وهو يقدّم لأول مرة لقراء العربية من خلال هذا الإصدار.

جدر الإشارة إلى أنه تمت الاستفادة من مداخلات كل من هيذر ميتلاند وسارة بويلنغ في مجال التدريب على التسويق الثقافي. وهما شاركنا بدعم من المركز الثقافي البريطاني في بعض الورش التدريبية على الإدارة الثقافيّة التي نظمتها مؤسّسة المورد الثقافي.

مراجع أخرى تمّت الاستعانة بها غير التي أصدرتها مؤسّسة المورد الثقافي:

- التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية NGOs - مركز خدمات المنظمات غير الحكومية - مصر.
- كتابة مقترحات مشروعات التنمية - المنهج التدريبي - مركز خدمات المنظمات غير الحكومية- مصر
- بناء الفريق - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية info@ngoce.org.
- تفويض وتحسين اتخاذ القرار - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية info@ngoce.org.
- صنع القرار وحل المشكلات - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية info@ngoce.org.
- ما هي الثقافة المشتركة؟ - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية info@ngoce.org.
- التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية NGOs - إصدار مركز خدمات المنظمات غير الحكومية - مصر- ٢٠٠١
- كتابة مقترحات مشروعات التنمية - المنهج التدريبي - إصدار مركز خدمات المنظمات غير الحكومية- مصر - ٢٠٠١

Bibliography

1. Dragicevic Sestic, Milena and BranimirStojkovic (2007) Culture: management, animation, marketing, Belgrade, CLIO, ISSN/ISBN:978-86-7102-266-8
2. Dragicevic Sestic, Milena and Dragojevic, Sanjin(2005) Arts management in turbulent times: adaptable quality management, Amsterdam, European Cultural Foundation, Boekmanstichtung, ISSN/ISBN:ISBN 10:9066500832
3. DragičevićŠešić, Milena (2010) «Opening horizons: The need for integrated cultural policies in Arab World», IN: Cultural Policies in Algeria, Egypt, Jordan, Lebanon, Morocco, Palestine, Syria and Tunisia: an Introduction 227 – 262, ISSN/ISBN:978-90-6650-100-3
4. DragičevićŠešić, Milena 'The Leadership Style of Mira Trailovic,-An entrepreneurial spirit in bureaucratic world'.
5. Bouquerel, Fannyand El Hussein, Basma 'Towards A Strategy for Culture in the Mediterranean Region/ Ec Preparatory Document, Needs and opportunities assessment report in the field of cultural policy and dialogue in the Mediterranean Region', A studyprepared for the European Commission by -November 2009
6. Kessab, Ammar 'Analyses des Politiques Culturelles en Afrique du Nord à Travers le Prisme de la Diversité Culturelle', a paper by for UNESCO Cultural Policy Profiling Project
7. DragičevićŠešić, Milena (12/2010) Les politiques culturelles dans les pays arabes : enjeux émergents, professions émergentes, ..., ,European Cultural Fondation
8. Dragicevic Sestic, Milena et LjiljanaSimicDeru (7/2009) DEVELOPPEMENT DURABLE ET DIVERSITE CULTURELLE : COUPLE HARMONIEUX OU ORAGEUX?
9. Aldrich, H. E. (1979). Organizations and Environments. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
10. Szilagy, A. D., & David M. Schweiger. (1984). "Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework". The Academy of Management Review, 9(4), 626-637.
11. Tichy, N. M. (1982). 'Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys'. Organizational Dynamics, Autumn, 59-80.

12. Yves Evrard, François Colbert. 'Arts Management: A new Discipline Entering the Millennium?' *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n° 2, pp. 4-13. 2000
13. Mokwa, M.P., W.M. Dawson and E.A. Prieve. 1980. *Marketing the Arts*. New York: Praeger.
14. Winter, F.W. 1987. 'Market Segmentation: A Tactical Approach.' *Business Horizon*, vol. 27, no 1, p. 57-63.
15. Nantel, J., and F. Colbert. 1992. 'Positioning Cultural Arts Products in the Market.' *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, no 2, p. 63-67.
16. <http://www.aawsat.com/details.asp?issueno=9896&article=369305>
17. <http://www.unesco.org/ar/home/resources-services/faqs/world-heritage/>
18. <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=ar&pg=00006>
19. <http://www.unesco.org/ar/convention-2005>
20. http://www.mawred.org/attachments/071_ArtsManagementinTurbulentTimes.pdf
21. <http://www.soros.org/sites/default/files/arts-management-20100528-english.pdf>
22. <http://www.soros.org/reports/arts-management-turbulent-times-adaptable-quality-management>
23. http://www.canadacouncil.ca/development/ontheroad/presentershandbook/finding_an_audience/hd127742887227935156.htm
24. <http://books.google.ca/books?hl=en&lr=&id=YTBxPcge8fYC&oi=fnd&pg=PR4&dq=marketing+the+arts&ots=PiwMu5TILB&sig=JQp6g1EQMccagZHNm9UKPs7nUj8#v=onepage&q=marketing%20the%20arts&f=false>