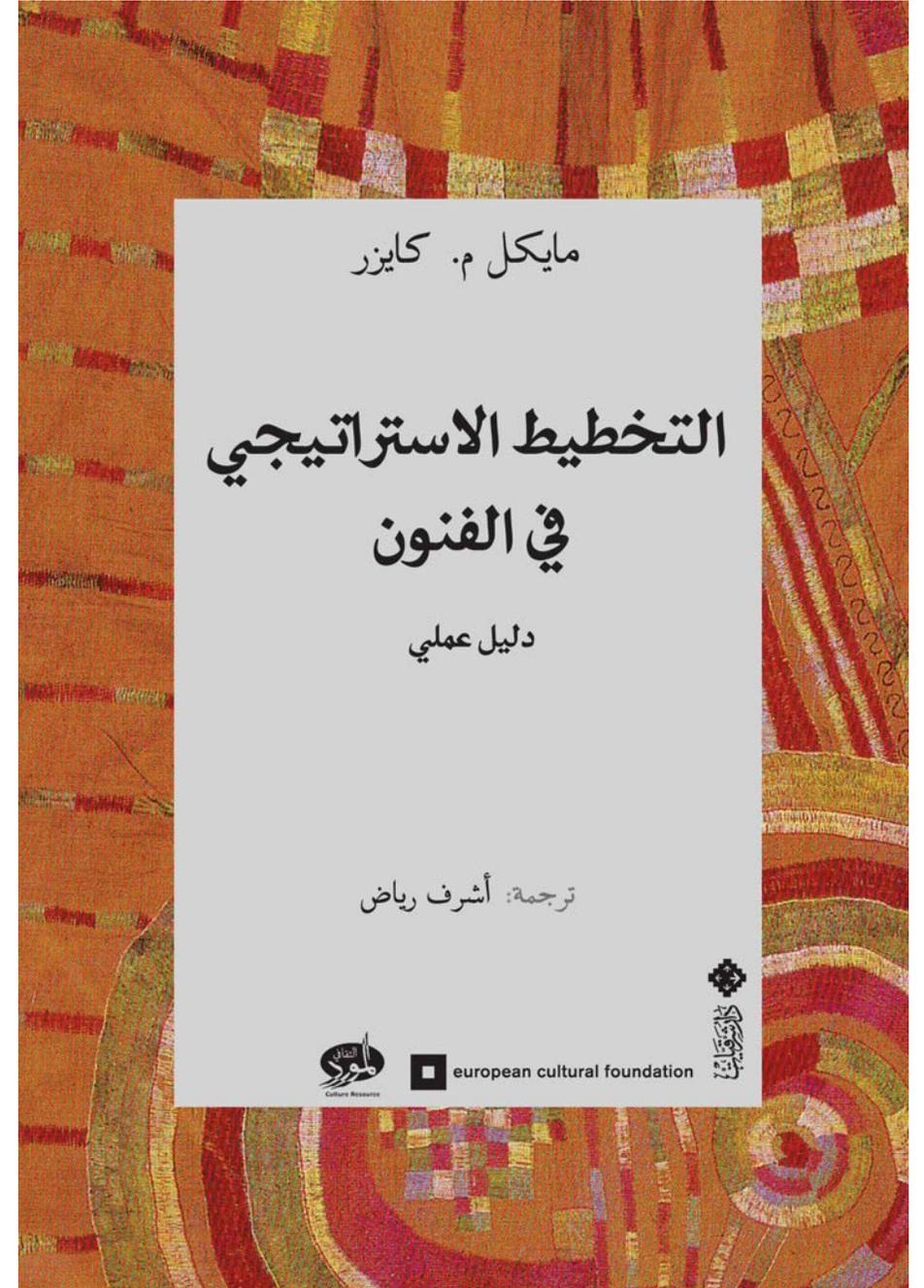


التخطيط
الاستراتيجي في
الفنون
دليل عملي





التخطيط الاستراتيجي في الفنون دليل عملي

The Kennedy Center
Presenting World Premier Performances



euRopean cultural foundation



2007

2007

©



5

11111

3931548 : 3902913
sharq_ca@yahoo.com
www.dar-sharqiyat.com/admin



دار شرقيات للنشر والتوزيع

2007	24x16	398
2007 / 10627	977-283-269-0	تدمك

كلمة المؤلف

()

.

.

.

.

◆

المقدمة

" "

"

"

"

"

"

"

(

)

"

"

"Metropolitan Opera"
"Metropolitan Museum of Arts"
()

-1

-2

-3

الفصل الأول: إطار التطوير
الاستراتيجي
البناء على أساس المهمة

:

).

.(

)

(

(" ")

:

-

" "

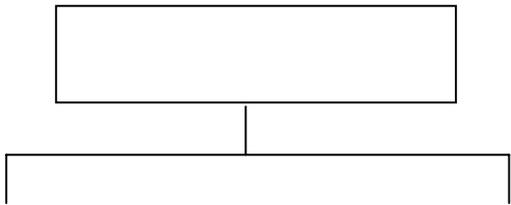
" "

-

:

NATIONAL ENDOWMENT FOR THE NATIONAL ENDOWMENT FOR ARTS
) . HUMANITIES

	/
/	
/	/



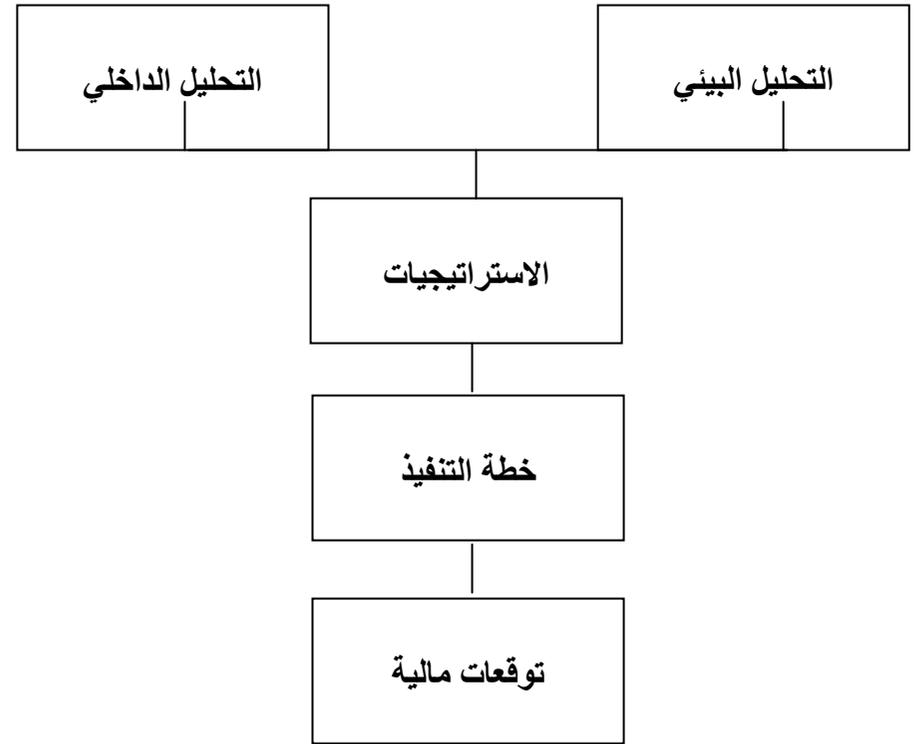
الفصل الثاني: كتابة بيان المهمة

"

"

" "

:



/

" "

THE ONTOLOGICAL-HYSTERIC THEATER

(WHITNEY MUSEUM)

.(PIERPONT MORGAN)

:

:

الفصل الثالث: فهم البيئة التحليل الخارجي

”:

”

” ”

”

”

”

”

:

-:

- (1
- (2
- (3

“ ”

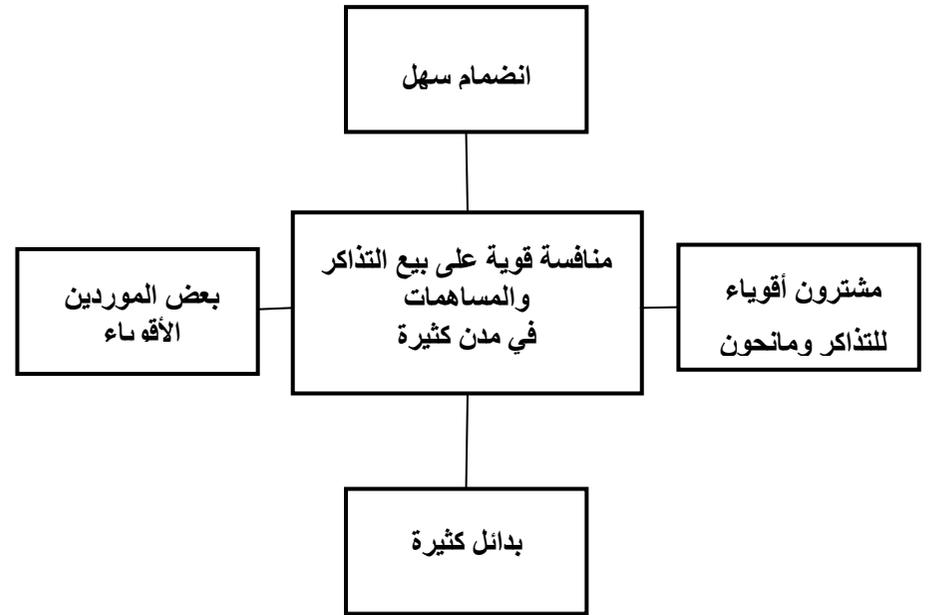
“ ”

()

-:

:

...



...

CHAMBER MUSIC GROUPS

.(...)

()
)
.(

- ...) .

.(

(DVD)

(...

)

" "

)
(

(DVD)

" "

•

" "

•

) .

•

(.

•

"

"

•

•

•

:

•

•

•

"

"

•

" "

)

(...

❖

)

(

:

-
-
-
-
-
-
-

الفصل الرابع: التحليل
الداخلي

التدقيق في حسابات الإدارة

()

" "

:

)
) ((

-

" "

) (()

()

:

:

()	(/)	()	()	()	
/	
.	.	.	-	-	

()

	/		/	/	

		/			
	/				

1993

:

(1993)

-		18%
43%		22%
5		6
9	/ /	1
-		6
-		1
25		1
-		2
4		4
57%		60%
20		18
1		9
13		9
24		18
-		6
100%		100%

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

/ /

:

.

.

•

•

•

•

.

.

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

.

.

.

•

•

•

•

•

•

•

/

%50

)

%25

(%75

•

•

•

•

•

•

•

•

:

•

•

•

•

•

•

•

•

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

:

.

/

/

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

:

.

•

•

•

•

•

)
(

.

.

.

.

.



الفصل الخامس: التخطيط الفني

“ ”

:

()

:

“ ”

)

.(

:

:

:

()

•

•

•

•

:

الفصل السادس: البرامج
التعليمية

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

.

-



:

)
)

.(

(

:

:

:

()

()

()

الفصل الثامن: بناء الدخل
المحقق
بيع الفنون

:

:

-
-
-
-
-
-
-

()

)

.(

❖

-1

:

:

.(

)

: -3

()

-2

:

" "

)

(

" "

)

.(

:

:

-1

-

-

-

-

"

"

Nut Cracker

: -2

)

.(

: -4

)

.(

: -3

: -7

: -5

)

.(

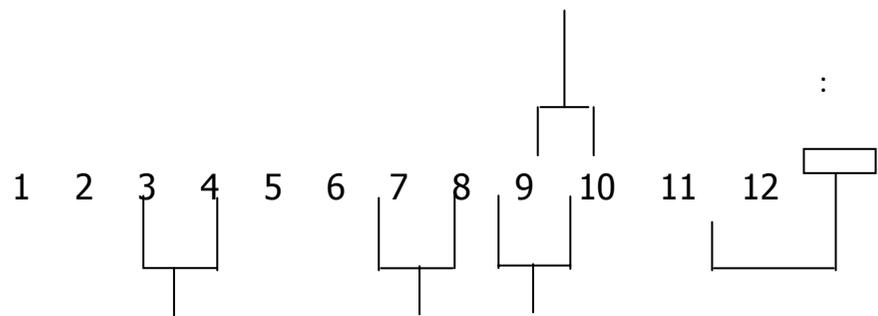
: -6

:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

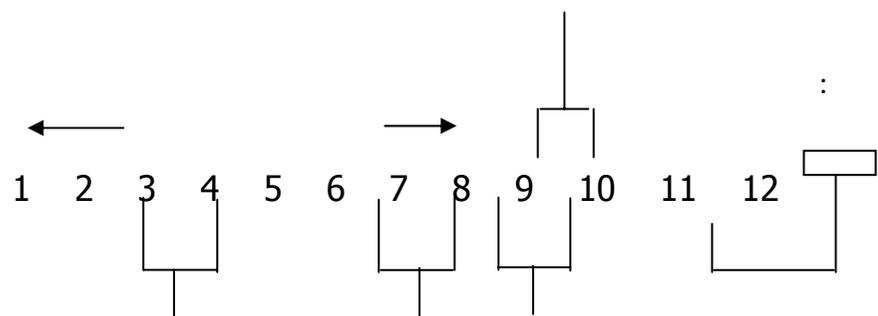
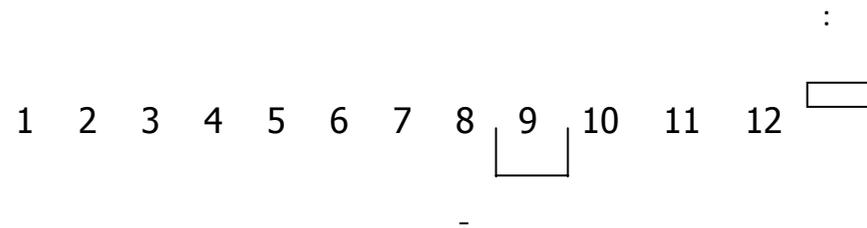
-

-

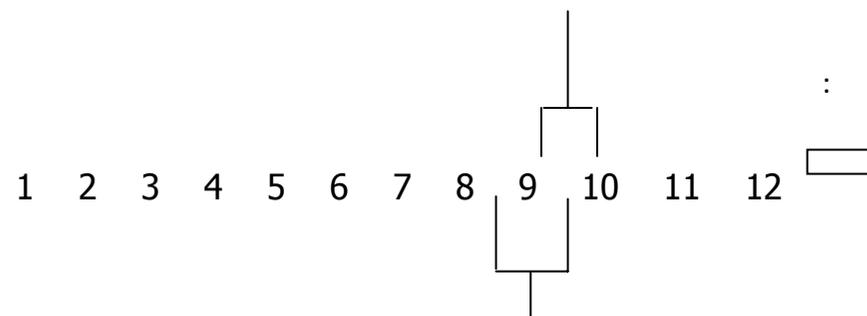


رقم 2

رقم 2



113



112

الفصل التاسع: تخطيط التطوير
دائرة التمويل

) .

%70

" "

" "

()

" "

5000 1000
10000

:

).

.(

).

.(

500

1000

50

5000

:

127

126

()

()

-
-
-
-
-
-

:

-
-
-
-
-

:

()

-
-
-
-
-
-

الفصل الحادي عشر: حملات خاصة

(:)



:

)
(

"

"

:

- .1
- .2
- .3
- .4
- .5
- .6
- .7

)

(

)

(

.8

.9

.10

.11



الفصل الثاني عشر: مجالس
الإدارة

()

" "

" "

...

...

:

(1

(2

(3

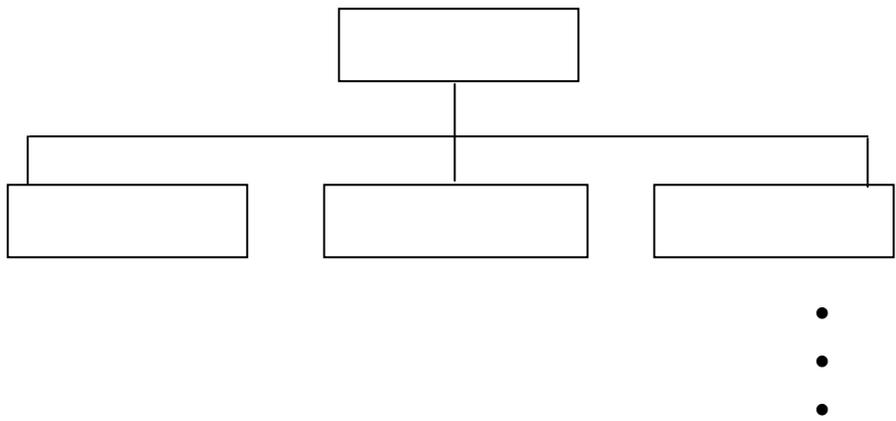
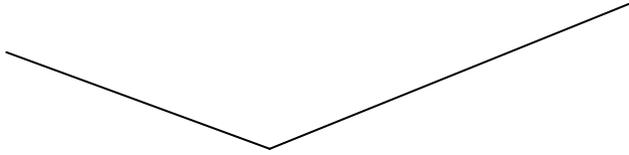
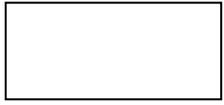
(4

(5

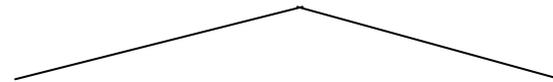
(6



الفصل الثالث عشر: الهيكل التنظيمي



مجلس الإدارة



.()

(...)

()



-
-
-
-

الفصل الرابع عشر: التخطيط
التنفيذي
بداية دوران عجلة التنفيذ

" "

:
.1
.2
.3

X X
←

·
 ·
 ·

·
 ·
 ·
 ·
 ·
 ·

99 98 97 96 95
 X

-

:

99 98 97 96 95
 X
 X X
 X

:

·
 ·
 ·
 ·
 ·

:

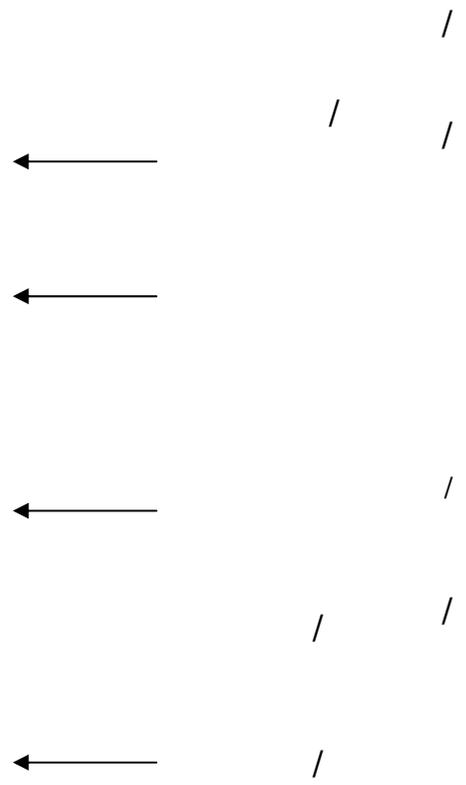
99 98 97 96 95
x x

x x /

() -

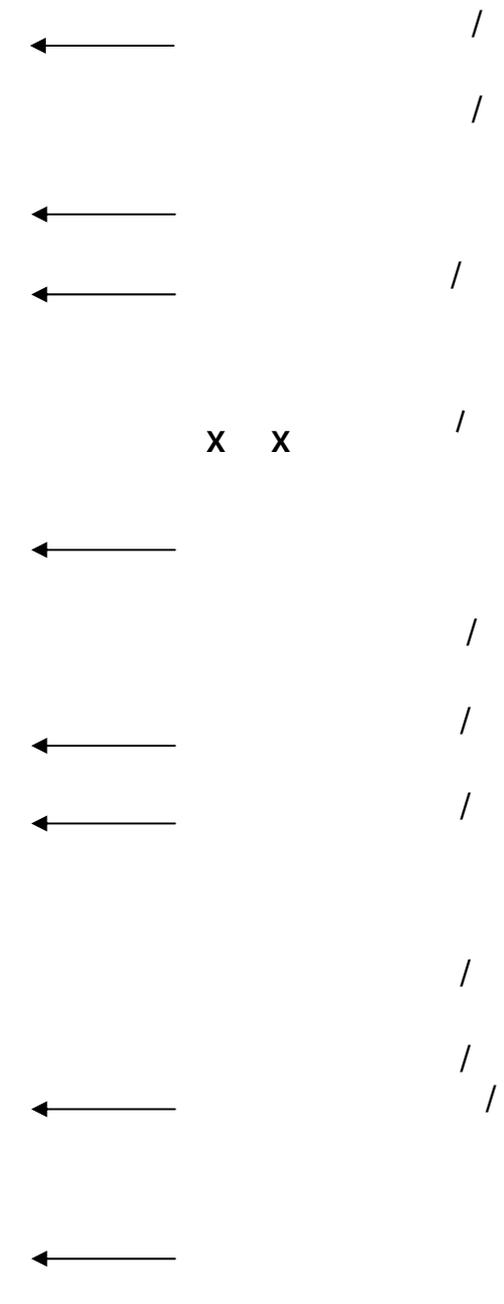
x /

99 98 97 96 95
x



)

(
)
.(



x x

/

)

(



الفصل الخامس عشر: التخطيط
المالي والإدارة المالية

(

"

"

"



:

X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	X0	
\$700	\$680	\$660	\$635	\$602	\$573	\$322	\$409	

)

\$53435	\$3293	\$3167	\$3051	\$2946	\$2669	\$2338	\$1693	
0	0	0	(32)	0	(95)	(103)	10	/

()

()

(\$000)

120	110	105	95	82	70	56	61	
1228	1165	1104	1045	949	844	688	508	
49	48	48	47	177	167	340	124	-
35	34	33	33	32	30	29	20	/
2132	2037	1950	1855	1842	1684	1435	1122	
1043	1012	983	945	900	719	587	494	
147	142	137	132	127	124	64	41	/
113	102	97	87	77	47	149	46	/
1303	1256	1217	1164	1104	890	800	581	
\$3435	\$3293	\$3167	\$3019	\$2946	\$2574	\$2235	\$1703	
\$604	\$587	\$569	\$552	\$535	\$417	\$392	\$303	
1317	1272	1238	1199	1169	1100	945	629	
126	122	119	115	112	115	100	76	
761	723	686	661	631	566	484	280	/
48	42	37	33	30	27	13	14	
180	170	162	155	150	147	151	113	
155	145	136	123	112	102	99	78	
32	30	28	26	24	17	16	68	
212	202	192	187	183	178	138	132	

X5	X4	X3	X2	X1	X0	
\$530	\$509	\$475	\$457	\$415	\$415	
0	0	15	0	25	0	
106	102	98	91	88	83	
\$636	\$611	\$588	\$548	\$528	\$498	
\$122	\$117	\$112	\$108	\$104	\$100	
7	0	0	0	10	0	
15	12	10	10	7	0	
20	18	15	10	0	0	
\$164	\$147	\$137	\$128	\$121	\$100	
\$800	\$758	\$725	\$676	\$649	\$598	
5.5%	4.5%	7.2%	4.2%	8.5%		
					6.7%	

(.)

:

5%
)
(.

7

(\$000)

	X5	X4	X3	X2	X1	X0	-1
	\$9392	\$8118	\$6959	\$4890	\$2366	\$2366	
	500	----- -	1000	2000	2500	0	
	9892	9118	7959	6890	4866	2366	
	692	729	557	413	268	118	
	10584	9848	8516	7304	5134	2484	
	-----	----- -	----- -	----- -	----- -	----- -	: (%5)
	\$10090	\$9392	\$8118	\$6959	\$4891	\$2366	
	7%	16%	17%	42%	107%		

الهيئات الحكومية

)

5

(\$000)

(

)

.(

)

.(

.....

(\$ 000)

	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	X0	
	\$112	\$118	\$114	\$140	\$80	\$25	\$69	\$48	
	13	13	13	13	13	3	3	3	
	275	275	270	275	285	287	289	325	
	185	170	170	155	155	155	155	300	

						-1
X1	X1	X1	X1	X1		
0	\$250	\$750	\$1500	\$2500		.
300	700	1000	2200	800		.
						.11
0	0	0	100	200		.
0	0	200	550	0		.
						.
0	0	0	1450	250		.1
300	700	750	0	0		.2
0	0	0	0	250)	.3
					(
0	20	50	80	100	5%)	.
					(
300	720	1000	2180	800		
\$2	\$1	\$20	\$20	\$0		-
0	1	1	0	0		(7%)

564	564	564	564	564	564	584	590	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

60	54	48	48	48	48	48	54	
645	630	615	631	518	518	564	730	

6	6	6	6	6	6	6	9	
255	240	220	230	230	230	230	458	
130	130	130	130	130	130	130	250	
0	0	0	0	50	75	75	87	
391	376	356	366	416	441	441	804	
\$1036	\$1006	\$971	\$997	\$997	\$959	\$1005	\$1534	

X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	X0	
\$0 40	\$0 40	\$0 40	\$20 46	\$40 26	\$106 90	\$81 45	\$180 48	

(\$ 000)

X6	X6	X5	X4	X3	X2	X1	X0	
0	0	0	0	0	(168)	(72)	10	
41	26	11	1	(49)	(242)	(146)	(87)	
900	865	832	800	0	0	0	0	
2366	2366	2366	2366	2366	2366	2366	1552	
7732	6034	4878	5135	4878	5135	5406	5140	
1302	1257	1217	1164	1104	890	800	580	
3433	3294	3167	3051	2945	2669	2338	1693	
(2131)	(2037)	(1950)	(1887)	(1841)	(1779)	(1538)	(1113)	

-- 95

--- 94

-

1995	%	7/1 10/31	1994	%	7/1 10/31	
\$424220	21.0%	\$88890	\$430690	20.6%	\$89670	
92100	15.2%	14040	113790	30.7%	34920	
1172400	36.3%	425030	1073530	28.0%	300310	
100500	10.7%	10740	86900	13.2%	11500	
268700	20.1%	54050	244510	50.6%	123800	/
1633700	30.8%	503860	1518730	31.0%	470530	
502700	69.1%	347400	189080	94.0%	177700	
94460	67.1%	63350	166940	1.2%	2000	
5010	0.0%	0	48490	0.0%	0	
37360	7.1%	2670	250		0	
639530	64.6%	413420	404760	44.4%	179700	
2697450	37.3%	100617	2354180	31.4%	73990	

0	68700	68700	0	68700	68700	
0	0	0	2500	0	2500	
(500)	3500	3000	(500)	3500	3000	
(500)	72200	71700	2000	72200	74200	
3060	187250	190310	(15520)	356000	340480	
(3250)	39650	42900	1530	87500	85970	
(2150)	17210	19360	1420	26320	24900	
(300)	2002	2500	(130)	4000	4130	
(3120)	12110	15230	960	22050	21090	
(7630)	55230	62860	7250	101330	94080	
16450	126400	142850	11030	241200	230170	
(\$13390)	\$60850	\$47460	(\$4490)	\$114800	\$110310	()

:

-

()

		0			0	
706200	30.3%	214130	676230	31.4%	212320	.
843690	36.0%	320560	709670	21.2%	171420	.
245540	26.1%	64200	225520	28.1%	63310	.
30340	51.9%	15740	12400	44.5%	5520	.
165070	33.4%	55160	148720	36.1%	53700	.
176100	22.6%	39780	152240	31.4%	47790	.
306330	24.7%	75730	305260	22.9%	70040	/ .
36400	5.3%	1950	35300	9.5%	3360	.
187780	32.0%	60110	194720	41.7%	81290	.
2697450	31.4%	847360	2460060	28.8%	708750	.
50		\$158810	(\$105880)		\$31150	()

الفصل السادس عشر: خطة
للتخطيط
عملية التخطيط

()

") . "

.(

:

:

:

		/	.1
		:1	.2
			.3
		:2	.4
	3		.5
			.6
			.7
			.8
			.9
		:3 /	.10
	3		.11
			.12
		:4	.13
			.14
			.15
			.16
			.17
		:5	.18
			.19
			.20

.(

). .

" "

()

:

:

:

:

.....

:

:

()

:

...

).

.(

:

()

...

()

:

.

...

:

)
(

" "

-

...

()

.(...

)

" "

:

:

" "

()

:

:) .

.(

)

(

()

...

" "

الفصل السابع عشر: عملية التخطيط والبيئة المحيطة

:

-
-
-
-

)

(

:

()



:

.() .

