

الدليل إلى الإدارة الثقافية



دار شرقيات للنشر والتوزيع

الدليل إلى الإدارة الثقافية

الدليل إلى الإدارة الثقافية

مخلوف بوكروح؛ حنان الحاج علي؛ مارينا برهم؛ بسمة الحسيني

الطبعة الثانية، 2009

الطبعة الأولى، 2006

© حقوق النشر محفوظة للمورد الثقافي 2009



دار شرقيات للنشر والتوزيع

5 ش محمد صدقي، هدى شعراوي

الرقم البريدي 11111

باب اللوق، القاهرة

ت 23902913، 23931548

sharq_ca@yahoo.com

صدر هذا الكتاب بالتعاون مع



www.mawred.org

■ european cultural foundation

غلاف: هبة حلمي

الطبعة الثانية

الدليل إلى الإدارة الثقافية / مخلوف بوكروح ؛ حنان
الحاج علي ؛ مارينا برهم ؛ بسمة الحسيني - ط 2 -
القاهرة : دار شرقيات للنشر والتوزيع، 2009.
245 ص ؛ 17x24 سم.
رقم الإيداع 17049 / 2006
تمك 977-283-283-0
الإدارة العامة أ - العنوان

ديوي

٢٤٨



دار شرقيات للنشر والتوزيع

المحتويات

11	مقدمة الطبعة الثانية
15	مقدمة الطبعة الأولى
17	الفصل الأول موقع الثقافة- السياسات الثقافية والتشريعات والممارسات السائدة مخلوف بوكروح
51	الفصل الثاني إدارة المؤسسات والمجموعات الثقافية بسمة الحسيني ملاحق الفصل الثاني

172	أ - مؤسسة أنا ليند الأورو-متوسطية للحوار بين الثقافات	79	1- نموذج لمؤسسة ثقافية عربية : دراسة حالة - مؤسسة صابرين للتطوير الفني
177	ب - شبكة الرقص في المتوسط	92	2- نموذج لمؤسسة عربية مانحة: الصندوق العربي للثقافة والفنون
180	ج - المنتدى الأورو-متوسطي للثقافات	95	3- نموذج لمؤسسة ثقافية عربية : مؤسسة جدران للفنون والتنمية
182	3- مثال عن شبكة محلية عربية: - شبكة مراكز الفن الفلسطينية	101	4- نموذج لمؤسسة دولية مانحة: المؤسسة الثقافية الأوروبية
189	4- مؤسسات لها طابع الشبكات: - مؤسسة المورد الثقافي	109	الفصل الثالث إدارة المشاريع الثقافية مارينا برهم
192	- صندوق شباب المسرح العربي		
198	5- نموذج لمشروع شبكي: نقاط لقاء Meeting Points المركز العربي للتدريب المسرحي		
209	الفصل الخامس برنامج مقترح لورشنة تدريبية في الإدارة الثقافية في 5 أيام بسمة الحسيني		
223	معجم بأهم المصطلحات / مخلوف بوكروح ومارينا برهم	127	ملاحق الفصل الثالث: 1- نموذج إنتاج مشروع ثقافي - إنتاج سي دي
275	المراجع	128	2- نموذج إنتاج مشروع ثقافي - إصدار كتاب
279	وصلات مفيدة	131	3- نموذج إنتاج مشروع ثقافي - تنظيم معرض فني
285	المؤلفون	133	4- نموذج إنتاج مشروع ثقافي - تنظيم مهرجان
		135	5- نموذج إنتاج مشروع ثقافي - نموذج لإدارة جولة عروض مسرحية
		137	الفصل الرابع الشبكات الثقافية حنان الحاج علي
		168	ملاحق الفصل الرابع: 1- مثال عن شبكة دولية: الشبكة الدولية لفنون العرض المعاصرة
			2- أمثلة عن شبكات إقليمية أورو-متوسطية:

مقدمة الطبعة الثانية

تشكل الثقافة أحد الأركان الأساسية في حياة الأمم والشعوب، فهي رابط اجتماعي يميّن الأفراد والجماعات من بناء هويتهم، وتنمية مواهبهم وتحقيق ذاتيتهم، ويجعلهم يدركون معنى وجودهم ومكانتهم في العالم. ذلك أن الإنسان لا يعيش على الأشياء المادية، بل يعيش أيضا بمشاعره وإحساساته الفكرية والروحية. وفي هذا المجال تلعب الثقافة دورا أساسيا في العملية التنموية باعتبارها جزءا من مكونات الإنسان الأساسية، علما أن التنمية لا تأخذ معناها ولا تتحقق إلا بارتباطها بقضايا الإنسان، ودمج المعطيات الثقافية في أي مشروع تنموي. إن رقي الأمم والشعوب يقاس بمدى وعيها الثقافي وتطورها الحضاري وبما توفره لأبنائها من قنوات ثقافية فاعلة تعود بالفائدة على المجتمع.

إذا كانت الثقافة قد تعرضت لفترة طويلة للتهميش واعتبرت نشاطا ثانويا، فإن التطورات التي شهدتها القرن العشرون أدى إلى تعاضد دور الثقافة في حياة الأمم والشعوب وأضحت تشكل أحد الأعمدة الأساسية لتنمية الاقتصاديات العصرية، فهي قوة حيوية في الإبداع وخلق الثروة. ولم يعد اهتمام الدول بالثقافة محصورا في رعاية المؤسسات الرسمية أو التشجيع الحكومي للأداب والفنون، بل تعدى

الأمر إلى ضرورة العناية بالصناعات الثقافية التي لا تقل شأنًا، عن الوسائل التقليدية في صنع الثقافة ونشرها.

وتأتي هذه الأهمية من إدراك المجتمع الدولي للبعد الثقافي في تطور الأمم والشعوب، إذ يجمع الخبراء أن التركيز على الجوانب الاقتصادية يمثل قصورا في إدراك مسألة التنمية. وقد كشفت التجارب التي خاضتها الكثير من دول العالم الثالث فشل هذا التوجه. فالثقافة تعد عاملا أساسيا في عملية التنمية الشاملة للمجتمع، وهذا ما عبرت عنه صراحة مختلف المؤتمرات والدراسات التي شددت على ضرورة الترابط بين الثقافة والتنمية. ويمكن ملاحظة هذا الاهتمام في إقدام منظمة اليونسكو على تكريس عشرية كاملة للتنمية الثقافية (1988 – 1997) ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية: الاعتراف بالبعد الثقافي للتنمية، احترام الهويات الثقافية، توسيع رقعة المشاركة في الحياة الثقافية، إنعاش التعاون الدولي في مجال الثقافة.

والواقع أن الثقافة في الوقت الراهن أصبحت عاملا حيويا في تطور المجتمعات المعاصرة، وبدأ الرأي العام والمختصون يدركون هذه الأهمية، بل إن الثقافة أضحت اليوم في قلب عملية التحول الاجتماعي. ومن هنا فإن المؤسسات الثقافية التي تتشد البقاء والتقدم ملزمة بأن تواكب التطور الحاصل في جميع المجالات المعرفية، وتعمل على تطبيق أساليب الإدارة الحديثة. والمقصود بالتطور هنا ليس المحصور في الجانب التكنولوجي، بل المرتبط بالإنسان من خلال العناية بالموارد البشرية، ذلك أن تطور الإنسان وارتقاءه أصبح اليوم ضرورة تعمل بها مختلف الأنظمة. وفي هذا المجال تمثل الإدارة الثقافية رافدا أساسيا في تطور المنظمات الثقافية.

تغطي الإدارة الثقافية مجموع المعارف والممارسات الإدارية في مجال الثقافة والفنون، وتشير إلى حقل أو إلى نظام من النشاط المادي وغير المادي يختلف عن السلع أو الخدمات الأخرى. وقد ارتبطت الإدارة في بداية الأمر بالأعمال التجارية، وفي مرحلة لاحقة طبقت المعارف الإدارية في المجال اللا ربحي. والتسيير بوصفه علما يستند إلى مجموعة من النظريات والمعارف والمناهج المستعارة من الاقتصاد والعلوم الاجتماعية والإدارية لا بد أن تأخذ المنظمات الثقافية بمبادئه. ويجب التذكير أنه لا يمكن تطبيق نفس النماذج أو

اليات الإدارة على جميع المؤسسات وفي كل البيئات، بل إن مراعاة الزمان والمكان مسألة حيوية وضرورية، فضلا عن طبيعة المنظمات، إذ لا توجد طريقة وحيدة للتسيير ولا يوجد نموذج مثالي للتنظيم بقدر ما هناك مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي ينبغي أن يسترشد بها القائمون على إدارة المؤسسات الثقافية. عمليا يمكن لكل مسير أو فريق إداري أن يبلور أسلوب الإدارة انطلاقا من السياق الذي يعمل فيه.

أما بخصوص التكوين في مجال الإدارة فيجب التذكير أن مهنة المسير تعتبر من المهن النادرة التي لا يمكن للمرء أن يدرسها دون ممارستها. وقد أدى الاهتمام بالإدارة الثقافية إلى العناية بالتكوين، حيث أرست مدارس التسيير أسس ومناهج الإدارة الثقافية وفتحت مجالا واسعا أمام البحث الأكاديمي أسهم في نشر المعرفة بهذا الحقل الجديد.

إن نجاح الإدارة الثقافية مرهون أولا بتوفر الإرادة السياسية التي تؤمن بالعمل الثقافي. ثانيا بإعداد سياسات ثقافية تتولى دعم ورعاية الثقافة والفنون، ونقوم على مبدأ استقلالية وحرية العمل الثقافي وإشراك المبدعين في تحديد أهدافهم واستخدام أدوات فعالة قائمة على التشريع وضمان التمويل وقواعد التصرف. ذلك أن استخدام أسلوب الإدارة والتخطيط في إدارة الفنون يساعد على تنمية المنظمات الثقافية ويقلل من الآثار السلبية في مجال الإدارة. إن تحقيق هذه الغاية مرهون أيضا بإقامة تعاون بين مختلف الأطراف المشاركة في العملية الإبداعية، فنانون وإداريون. إن إدراك المعارف والمهارات الخاصة بإدارة الثقافة والفنون تشكل المدخل الصحيح لضمان بقاء المنظمات الثقافية. وهذا ما يطمح إليه الدليل الحالي في طبعته الثانية، جاء ليسد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الإدارة الثقافية. وهي طبعة حرصنا على مراجعتها وإثراءها.

وقد تضمن الدليل مجموعة من الفصول حاولت أن تغطي بعض العناصر الأساسية في مجال الإدارة الثقافية. يبحث الفصل الأول في السياسات الثقافية والتشريعات والممارسات السائدة ويستعرض مفهوم الثقافة ودورها في المجتمع والعلاقة بين الثقافة والتنمية، ويشير إلى بعض التجارب الغربية والعربية. ويتناول الفصل الثاني إدارة المؤسسات والمجموعات الثقافية ويركز بشكل خاص على الإدارة في المجال اللاربحي من خلال الكشف عن بنية المؤسسة من حيث

عناصر القيادة التي تضم مختلف عمليات الإدارة: الخطة ومكوناتها والموارد البشرية والتمويل. ويستعرض الفصل الثالث إدارة المشروعات الثقافية ويبين خصوصية المشروع الثقافي والخطوات الرئيسية المتبعة في بناء المشروعات ويقدم أمثلة عن مختلف المشروعات الثقافية. ويتطرق الفصل الرابع إلى الشبكات الثقافية من حيث المفهوم والنشأة والتطور، ويبين خطوات إنشاء الشبكة ويقدم نماذج مختلفة من الشبكات. أما الفصل الخامس فيقترح برنامج لورشة تدريبية في الإدارة الثقافية لمدة خمسة أيام. وقد تضمن الكتاب ملاحق شملت بعض المؤسسات والمنظمات الثقافية الأجنبية والعربية، ومراجع في الإدارة الثقافية، ومعجم بأهم المصطلحات.

مخلف بوكروح

مقدمة الطبعة الأولى

تشهد المنطقة العربية منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي تطوراً ملحوظاً في العمل الثقافي المستقل، تمثل في زيادة عدد ونشاط المؤسسات والمجموعات الثقافية التي تنتج أعمالاً فنية وتنظم فعاليات ثقافية لا تتدرج في الإطار التجاري وليست تابعة للأجهزة الحكومية الرسمية. شهدت هذه الفترة أيضاً رواج مفاهيم جديدة تربط بين الثقافة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وإدراكاً أكبر للدور الذي يمكن أن يلعبه العمل الثقافي في بناء الديمقراطية. ويمكن الربط بين هذا التطور وبين التحولات السياسية المختلفة في المنطقة، التي استتبعته انحساراً جزئياً لسيطرة الدولة على العمل الثقافي في بعض البلدان العربية، بالإضافة إلى المناخ السياسي الإيجابي، في ذلك الوقت، في لبنان و فلسطين.

لهذا التطور جوانب إيجابية كثيرة، مثل تعزيز قيمة العمل الثقافي وربطه بالأولويات الاجتماعية والسياسية، وفتح مساحات جديدة للتعبير الخلاق أمام الشباب الذين يمثلون أكثرية المجتمعات العربية، وظهور تجارب فنية وأدبية تستكشف أساليب وتقنيات جديدة. ولكنه في نفس الوقت مثل تحدياً كبيراً للعاملين في المجال الثقافي من حيث نقص الموارد المادية والبشرية المطلوبة لدعمه وضمان استمراره. وشكل النقص المعرفي والمهني بمجال الإدارة الثقافية تحدياً

شكر:

تشكر مؤسسة المورد الثقافي كل من ساهم في برنامج الإدارة الثقافية وفي هذا الدليل. الداعمون لهذا البرنامج مادياً وهم المؤسسة الثقافية الأوروبية ومؤسسة فورد ومؤسسة المجتمع المفتوح، والمؤسسات الثقافية العربية المستقلة التي شاركت في المناقشات الأولى لتخطيط البرنامج، وكذلك كل من ساهموا فيه بدراسات حالة لمشروعات أو مؤسسات ثقافية.

خاصاً، فلا توجد برامج تدريبية أو تعليمية في هذا المجال داخل المنطقة العربية، إلا في حدود ضيقة في المغرب، وهناك غياب كامل للكتب والمراجع المتاحة في هذا الموضوع باللغة العربية. وبنظرة سريعة نجد أن معظم المؤسسات والمشروعات الثقافية الناجحة في المنطقة يقودها حفنة قليلة من المدراء الثقافيين الذين أسعدهم الحظ بتلقي تدريب محدود بلغة أجنبية في أوروبا أو الولايات المتحدة، أو من اكتسبوا خبرة و مهارة عبر سنوات من التجربة والخطأ، وفي كلا الحالين عدد هؤلاء قليل بالقياس إلى الحاجة إليهم، ولا تتاح لهم فرصة مناسبة لنقل معارفهم وخبراتهم إلى آخرين.

منذ أن بدأت مؤسسة المورد الثقافي عملها في أوائل عام 2004 ارتأت أن تلعب دوراً فعالاً في دعم وتطوير مجال الإدارة الثقافية في المنطقة العربية، ووضعت خطة تهدف إلى بناء كوادر تدريبية داخل المنطقة العربية يمكنها نقل المعرفة بالإدارة الثقافية إلى المشتغلين الجدد بهذا المجال، وإيجاد مصادر معرفية باللغة العربية يمكن أن يعتمد عليها المدربون والعاملون للإجابة على التساؤلات التي يطرحها العمل الثقافي في الواقع. دخلت هذه الخطة حيز التنفيذ في ربيع 2005 ببرنامج لتدريب المدربين في مجال الإدارة الثقافية، تم تطوير منهجه بالتعاون مع المؤسسة الثقافية الأوروبية، وبالاستعانة بمتخصصين من صربيا وكرواتيا. شارك في البرنامج الذي تكون من ثلاث دورات مترابطة، مجموعة من المدراء الثقافيين ذوي الخبرة الطويلة والمتنوعة من بلاد عربية مختلفة، ونتج عنه تخرج اثني عشر مدرباً في سبتمبر 2005. وتزامن البرنامج مع بحث حوار شارك فيه المتدربون حول "الدليل إلى الإدارة الثقافية"، شمل موضوعات الدليل وطرق تناولها. ونتج عن هذا الحوار مشاركة ثلاثة من المدربين في تحرير الدليل.

الدليل إلى الإدارة الثقافية، لأنه الأول من نوعه باللغة العربية، ولأنه يسعى إلى تلبية حاجات عملية موجودة في الواقع، هو عمل قيد التطوير المستمر. ونسأل القراء أن يساهموا معنا في هذا التطوير، سواء باقتراح إضافات، أو بنقد ومراجعة محتويات الدليل الحالي، وذلك بالكتابة إلي: amt@mawred.org

الفصل الأول

موقع الثقافة - السياسات
الثقافية

والتشريعات والممارسات
السائدة

مخلوف بوكروح

- 1- مفهوم الثقافة
- 2 - الثقافة والمجتمع
- 3 - الثقافة والتنمية
- 4 - السياحة الثقافية
- 5 - السياسات الثقافية: التمويل والتشريع
 - أ - التمويل
 - ب - التشريع
- 6 - السياسات الثقافية: بعض التجارب
 - أ - تجارب غربية
 - ب - تجارب عربية

مفهوم الثقافة

أهم التعريفات وأكثرها وضوحاً ذلك الذي نحتة روبرت بيرستند حين قال: "إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما ن فكر فيه أو نقوم بعمله أو نتملكه كأعضاء في مجتمع".⁽⁵⁾ وفي هذا السياق يعرف مالك بن نبي الثقافة على أنها "الجو المشتمل على أشياء ظاهرة مثل الأوزان والألحان والحركات وعلى أشياء باطنة كالأذواق والعادات والتقاليد بمعنى أنها الجو العام الذي يطبع أسلوب الحياة في مجتمع معين أو سلوك الفرد فيه بطابع خاص يختلف عن الطابع الذي نجده في حياة مجتمع آخر".⁽⁶⁾

إن تعدد تعريفات الثقافة نابع — في الحقيقة — من تباين الدارسين، فمنهم من يميل إلى دراسة الثقافة في حد ذاتها والتقيب عن وظائفها الاجتماعية المطلقة، وهناك من يرحح كفة التاريخ ولا يفهم الثقافة إلا من خلال منظورها التاريخي. ويمكن اختصار مفاهيم الثقافة العديدة والمتنوعة في محورين أساسيين: الثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي الذي يشمل كل ما يقوم به الإنسان من نشاط فكري أو مادي. أما المعنى الثاني فيرتبط بنوع الأساليب وأشكال القيم التي يبتكرها الإنسان ليكسب إنسانيته معناها الخاص، وينظم بها حياته الخاصة الاجتماعية والفكرية والروحية والجمالية. أي أن الثقافة وفق هذا المنظور تشمل مجموع النشاط الفكري والفني بمعناها الواسع وما يتصل بهما من المهارات والوسائل. فالثقافة بهذا المعنى هي المعارف والقيم والالتزامات الأخلاقية، وطرائق التفكير والإبداع الجمالي والفني والمعرفي والتقني، وسبل السلوك والتصرف والتعبير.⁽⁷⁾

أما منظمة اليونسكو فتعتبر الثقافة بمفهومها العام مجموعة من العناصر المحددة الروحية، المادية، الفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا أو مجموعة اجتماعية، وتشمل إلى جانب الفنون والآداب طرق الحياة، الحقوق الأساسية للإنسان، نظم القيم، التقاليد والمعتقدات.

إن الأهمية الاجتماعية للثقافة دفعت بالكثير من العلماء والباحثين منذ القرن التاسع عشر إلى محاولة وضع تعريف أو تحديد لمفهوم الثقافة. لكن تعدد وتنوع تعريفات الثقافة جعل محاولة حصرها عسيرة. وعليه نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على جزء من هذه التعريفات ونستهلها بالمدلول اللغوي. "يقال ثقفت الشيء حذقته" و"ثقف يتقن ثقافة: فطن وحذق، وثقف العلم في أسرع مدة أي أسرع أخذه، وثقفه يتقنه ثقفا: غلبه في الحذق، والتقيف: الحاذق الفطن". و"ثقف ثقافة: صار حاذقا، وثقف الكلام فهمه بسرعة".⁽¹⁾ ويجب التنكير أن ابن خلدون رغم أنه لم يستعمل مصطلح الثقافة حسب ما يتداول الآن، إلا أنه يعد أول من قدم تعريفا للثقافة ولو بصفة غير دقيقة، وهذا قيل ظهور كلمة "ثقافة" بألمانيا بقرنين من الزمان، إذ ميز بين "ثقافة البداوة" و"ثقافة المدن" واعتبرت هذه الأخيرة أرقى من الأولى بسبب غضارة العيش أو الثروة، فالثقافة حسب ابن خلدون هي آداب الناس في أحوالهم في المعاش كالعمران والصنائع والفنون والدراية في مجالات الحياة اليومية، وتتشكل آداب الناس بالتعليم والاكساب وأعمال الفكر.⁽²⁾

والواقع أن كلمة الثقافة Culture هي واحدة من بين الكلمات التي يكتنفها التعقيد والغموض، فهي مشتقة من اللاتينية Colere بمعنى ربي واعتنى. وتدل بشكل عام على الجانب الفكري من الحضارة. أما كلمة حضارة Civilisation فتدل على الجانب المادي. على أننا نجد ترادفا في المفهوم الانجلوساكسوني للكلمتين. فكلمة Culture كثيرا ما تأتي مرادفة لكلمة Civilisation.⁽³⁾

ولعل أقدم تعريف للثقافة وأكثره انتشارا ذلك الذي قدمه إدوار تايلور في نهاية القرن التاسع عشر في كتابه "الثقافة البدائية" مفاده أن الثقافة هي: "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع".⁽⁴⁾ ومن

الثقافة والمجتمع

هنا فإن الثقافة تلعب دورا هاما في التربية، وتساعد الناس على تنمية مواهبهم وتمكنهم من إيجاد السبل الصحيحة التي توجههم نحو التكيف مع المحيط. وعليه فإن المجتمعات المعاصرة مطالبة بأن توفر لكل فرد الوسائل الفعالة حتى يتمكن من ممارسة النشاطات الثقافية والفنية المختلفة وأن تتيح الفرص أمام الجميع تحقيقا لمبدأ الديمقراطية.

إن وجود الهياكل والنشاطات الثقافية في المدينة دليل على حيوية المجتمع، فضلا عن أنها تساعد على التنمية المستدامة وتسهم في التحسين الشامل لنوعية الحياة. إن كل الأعمال التي تقوم بها المجموعة لصالح التراث والعمران أو الإبداع الفني تعمل على تنمية القيم وتريد من متعة الحياة التي لها دون شك مردود اقتصادي واجتماعي.

من جهة أخرى، فإن الفنون الحية تترك أثارا إيجابية وتتيح المجال واسعا أمام قطاعات أخرى، وذلك بفضل ما تدره هذه الفنون من مزايا على الحياة الاجتماعية العامة. ولعل المستفيد الأول من هذه الأنشطة هو المدن والجماعات المحلية التي تجني ثمار جهودها الرامية إلى إقامة تظاهرات ثقافية في محيطها، والتي تعود بالفائدة على مختلف القطاعات. وقد أظهرت الدراسات الحديثة الأثر الاقتصادي للثقافة من خلال توفير العمالة وجلب الاستثمار. أي أن الإنفاق على قطاع الثقافة لا يعني التحرك لصالح الحياة الاقتصادية وحسب، وإنما الاستثمار الثقافي يترك أثارا خارجية متنوعة، لأن توافر المنتج الثقافي واستهلاكه يعود بالفائدة على المجتمع ويحقق الانسجام الاجتماعي ويسهم في تكوين الإنسان وينمي ذوقه الجمالي ويجعله يشعر بالراحة والاطمئنان.

تحظى الثقافة بأهمية خاصة بما تثيره من نقاش حول وظيفتها ودورها في حياة الإنسان وفي بناء المجتمعات. وتأتي هذه الأهمية من العلاقة العضوية بين الثقافة والمجتمع، ذلك أن الثقافة لا توجد إلا بوجود المجتمع، كما أن المجتمع لا يقوم ولا يحافظ على استمراريته إلا بالثقافة. ومن هنا فإن الثقافة تلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع. فضلا عن أنها تشكل رافدا حيويا في التمييز بين فرد وآخر، وبين جماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، بل إن الثقافة هي التي تميز الجنس البشري عن غيره من الأجناس الأخرى.

إن فعالية الإنسان/المجتمع عبر مختلف المراحل التاريخية لدليل على موقع الثقافة في المجتمع التي بفضلها تمكن الإنسان من التكيف مع محيطه وبيئته، ذلك أن كل إنسان/مجتمع يبني مجتمعه وينتج ثقافته على طريقته الخاصة والمناسبة للزمن والمكان، ويكتسب خصوصيته من إطار بيئته، ومن ثم تتعدد المجتمعات وتتنوع الثقافات وتتطور في الاتجاه الذي يضمن استمرارية الحياة ويجعلها تتجدد بشكل متواصل. ذلك أن الإنسان بطبيعته لديه استعداد وقابلية للتنوع والتغير والتجدد، وهذا ما يؤدي إلى تباين أشكال الحياة، وصور التعبير والتعامل مع الحياة. لكن هذا التعدد والتنوع لا يعني التنافر بين المجتمعات، بل إن الثراء يعزز التكافل الإنساني ويضمن التطور.⁽⁸⁾

إن اهتمام المجتمعات المعاصرة بالثقافة نابع من الدور الذي تلعبه في المجتمع، بل إن الثقافة أصبحت عنصرا فعالا في تنمية المجتمع، وهذا ما دفع بالمجتمعات المعاصرة إلى تشجيع التنمية الثقافية. لأن النشاطات الثقافية تساعدنا على أن نفهم من نحن وما نحن عليه هنا والآن، وتمكننا من إدراك معنى الهوية الذاتية التي تخصصنا بوصفنا أفرادا داخل الأمة، وكذلك معنى وجودنا ومكانتنا في العالم. ومن

الثقافة والتنمية

تشجع وتحدد التطور الاقتصادي. والتطور الثقافي ضمن هذا المنظور أصبح عنصرا أساسيا في السياسة الاقتصادية.

و الواقع أن إدراج البعد الثقافي في التنمية يكتسي أهمية على كافة المستويات، سواء كانت محلية أو عالمية، فالنتمية عمل حضاري شمولي يمس مختلف جوانب حياة الأفراد والجماعات في أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد ازدادت هذه الأهمية في العقود الأخيرة حيث أضحت موضوع ارتباط الثقافة بالتنمية من أهم القضايا التي توليها الدوائر الرسمية الدولية والمحلية عناية فائقة ومستمرة. ويرجع ذلك لما للثقافة من دور فعال في كل تنمية اجتماعية لاسيما إذا أخذنا بالاعتبار التطور الهائل الذي يشهده العالم في مجال العلم والمعرفة والتي ستكون لها آثار على الإنسان أفرادا وجماعات. وأصبح رقي الأمم والشعوب يقاس بمدى وعيها الثقافي وتطورها الحضاري، وبما توفره لأبنائها من قنوات ثقافية فاعلة ومساعدة على التنمية ومن ثم على الرقي الإنساني. من هذا المنطلق يدرك المهتمون بمسائل التنمية أن الثقافة تحتل مركزا أساسيا في التنمية الشاملة للمجتمع وتلعب دورا هاما في عملية إنجاز كل خطة تنموية. وقد دلت التجارب على أن هناك علاقة جدلية بين التنمية والثقافة. وهذا ما جعل المهتمين يدعون إلى ضرورة الأخذ بالتنمية الشاملة التي تراعي الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، ذلك أن البعد الثقافي لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى، بل يعتبر ركيزة أساسية لا يمكن إغفالها في كل تخطيط تنموي قائم على أسس علمية مدروسة.(9)

مع بداية السبعينيات من القرن الماضي بدأت أصوات ترتفع وتنتقد النزعة الاقتصادية للنموذج التنموي، فعلى المستوى الرسمي لأول مرة تم التعبير بصفة صريحة عن فكرة التنمية الثقافية أثناء انعقاد المؤتمر الدولي حول السياسات الثقافية الذي نظّمته اليونسكو بالبندقية عام 1970. وقد لاحظت المجموعة الدولية حدود مفهوم التنمية القائم على التطور الكمي والمادي. وهذا ما أدى بالمشاركين في أشغال المؤتمر الذي انعقد في 1982 في مكسيكو إلى اقتراح أفكار هامة تؤكد على دور الثقافة في حياة الفرد والجماعة، ذلك أن التطور الذي يشكل فيه الإنسان غاية يملك إذن بعدا ثقافيا أساسيا.(10)

يبدو أن التنمية - التنمية الاقتصادية تحديدا- والثقافة مسألتان مستقلتان الواحدة عن الأخرى، فالعلاقة بينهما ظلت إلى عهد قريب غائبة في النظرية الكلاسيكية، وإن كان بعض المفكرين الاقتصاديين يرون أن الثقافة تنتمي إلى العمل غير المنتج مثل أداء الممثل والخطيب والموسيقي تتبخر في اللحظة التي تنتج فيها، ولا تؤدي إلى خلق فوائد اقتصادية. ينطلق هذا الرأي من أن ازدهار الثقافة جاء في أعقاب الرخاء الاقتصادي، وأن العلوم والفنون ازدهرت في قصور الملوك والأمراء والأثرياء. ذلك أن الإنفاق على التعليم والثقافة يميل إلى الارتفاع بشدة كلما ارتفع دخل الفرد والدخل المتوسط العام.

لكن التجربة التاريخية تبين أن التنمية لا يمكن أن تحدث في قطاع على حساب قطاع آخر، ولا تخص الاقتصاد وحده وليست ناتجا وطنيا إجماليا، ولكنها عملية تطوير تنموية تابعة من الذات، أي من داخل المجتمع مراعية لخصوصيته الحضارية. ومن هنا فإن نوعية الحياة هي المرشد للمخططين الاجتماعيين والاقتصاديين، وليست كمية الناتج التنموي وآيته وحدهما، فضلا عن أن التنمية الناجحة تحتاج إلى الإنسان الواعي والمقتنع بها والقادر على تحقيق أهدافها. وعليه يجب أن ترافق خطط التنمية الثقافية مشاريع التنمية الأخرى، وتصبح جزءا أساسيا من أركانها.

وإذا كانت ثروات المدينة - في السابق - تشكل شرطا لتطورها الاقتصادي لأنها تتمتع براحة مالية ضرورية تمكنها من تخصيص جزء من مواردها إلى قطاعات ليست لها أولوية مثل قطاع الثقافة، فإن هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر، وباتت الاستثمارات التي تخصصها المدينة في الميدان الثقافي هي التي

1997 ونتائج الاستشارات الإفريقية حول السياسات الثقافية في لومي بالطوغو
1998. وكذلك ندوة منظمة الألسكو بتونس في 1998.

ويشكل المؤتمر الدولي حول السياسات الثقافية والتنمية الذي انعقد بين 30
مارس و20 أبريل 1998 بستوكهولم بالسويد نقطة تحول هامة في السياسات
الثقافية. إذ انطلقت الندوة من إعادة تأكيد المبادئ الأساسية للإعلان الختامي
المقرر من قبل الندوة الدولية حول السياسات الثقافية في مكسيكو في 1982
المعروفة "إعلان مكسيكو حول السياسات الثقافية"، وذكرت بأن الثقافة في مفهومها
الواسع، تعتبر اليوم بمثابة مجموعة المحددات الخصوصية الروحية والمادية
والفكرية والوجدانية التي تميز مجتمعا أو مجموعة بشرية. وتشمل بالإضافة إلى
ذلك الفنون والآداب وطرق الحياة والحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد
والمعتقدات. وأشارت إلى أن العقد الدولي للتنمية الثقافية قد نص على أهمية
الاعتراف بالبعد الثقافي في التنمية، والعمل على تأكيد وتدعيم الهويات الثقافية،
وتوسيع المشاركة في الحياة الثقافية وترقية التبادل الثقافي الدولي.

انطلاقا من كل هذه الاعتبارات تم التأكيد في هذا المؤتمر على أن التنمية
المستدامة وازدهار الثقافة مترابطان، وأن الإبداع الثقافي هو مصدر ازدهار
الإنسان والتنوع الثقافي هو عامل أساسي في التنمية، واحترام الهويات الثقافية،
والتسامح إزاء الثقافات الأخرى في إطار القيم الديمقراطية كلها عناصر أساسية
في أية تنمية ثقافية، والدفاع عن الثقافات المحلية والإقليمية المهددة من قبل
الثقافات ذات الانتشار العالمي يجب أن لا تعرقل مسار التنمية. وتم التأكيد
بالخصوص على أن السياسات الثقافية هي أحد المكونات الأساسية لسياسات
تنموية دائمة. ومن هذا المنظور، ينبغي على أية سياسة تنموية أن تأخذ بعين
الاعتبار التنمية الثقافية، وعلى الحكومات والمجتمع المدني أن يتعاونوا من أجل
وضع سياسة ثقافية مندمجة ضمن إستراتيجية تنموية. وعلى السياسات الثقافية أن
تعترف بالإسهامات الأساسية التي يقدمها المبدعون في تحسين نوعية الحياة
وترقية الهوية وتنمية ثقافة المجتمع. كما سطرت الندوة أهدافا وطلبت من
الحكومات المشاركة اعتبار السياسات الثقافية أحد العناصر الأساسية للإستراتيجية
التنموية، وتفضيل الإبداع والمشاركة في الحياة الثقافية، وتدعيم السياسات
والممارسات من أجل الحفاظ وتنشيط التراث المادي والمعنوي المتغير والثابت

انعقد المؤتمر تحت مظلة منظمة الأمم المتحدة حول السياسات الثقافية، انطلاقا
من فكرة أساسية تستند إلى أن الثقافة عنصر أساسي في حياة الفرد والجماعة،
وأن التنمية تنطوي على بعد ثقافي جوهري ما دامت تستهدف في غايتها خير
الإنسان. وقد تبنى المشاركون في هذا المؤتمر إستراتيجية للسياسات الثقافية في
إطار ما أطلق عليه "عقد عالمي للتنمية الثقافية" يكون بمثابة العقد الأخلاقي
والاجتماعي الذي سوف يمكّن الأسرة الدولية من شق طريق المستقبل في عالم
ستحوّل فيه التكنولوجيا الرقمية ظروف العيش بأكملها. وقد تبنت الجمعية العامة
للأمم المتحدة في قرارها رقم 187/41 في جلستها العامة رقم 100/نيويورك
1986/12/8 "العقد العالمي للتنمية الثقافية" ليشمل الفترة الممتدة من 1988 إلى
1997 كبرنامج مشترك لمجمل أسرة الأمم المتحدة.

ترتكز فلسفة العقد العالمي للتنمية الثقافية على ضرورة الترابط بين الثقافة
والتنمية بعدما تبنت أهمية العنصر الثقافي في كل عمل إنمائي، إلى جانب
ضرورة إجراء حوار ثقافي بين الشعوب يحترم مقومات الهوية الثقافية الوطنية،
ويراعي التنوع والتكامل بين الحضارات على أساس وحدة القيم البشرية
الجوهرية. وقد ساهم عقد التنمية الثقافية في إشاعة جملة من المفاهيم وأثار
نقاشات حول سبل إعادة الثقافة بوصفها ميزة العبقورية الإنسانية إلى مكانتها
الحقيقية في صلب السياسة الثقافية.

انطلاقا من اللقاءات الدولية المختلفة وبعد المشاورات المتعددة التي تمت في
ظل المنظمات الدولية حكومية أو غير حكومية طرحت منظمة اليونسكو برنامج
عمل لهذا العقد العالمي للتنمية الثقافية يرمي إلى تحفيز الخيال واقتراح بعض
المحاور الهامة للعمل الثقافي. يتمحور هذا المخطط حول أربعة أهداف أساسية:
الاعتراف بالبعد الثقافي في التنمية، تأكيد وإثراء الهويات الثقافية، توسيع
المشاركة في النشاطات الثقافية وترقية التبادل الثقافي الدولي. وقد تعزز هذا
الاهتمام بإدراك المنظمات والهيئات المحلية والدولية حكومية وغير حكومية
بضرورة إدماج البعد الثقافي في العملية الإنمائية بأكملها، وهذا ما تمت ترجمته
في العديد من اللقاءات والمشاورات التي جرت على المستوى الدولي، انطلاقا من
التصريحات التي جاءت في ندوة وزراء الثقافة لحركة عدم الانحياز في كولومبيا
في نتائج 1997، وتقرير "الثقافة في القلب" الذي تم تحريره تحت رعاية المجلس
الأوروبي وكذلك ميثاق "مناصرو الثقافة" Pro cultura لـ Thessalonique في

وترقية الصناعات الثقافية، وتشجيع التنوع الثقافي واللغوي في إطار مجتمع المعلومات، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق التنمية الثقافية.

4

السياحة الثقافية

إن الاهتمام المحلي والدولي بالبعد الثقافي يبرز أهمية الثقافة كأحد القطاعات الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي تشكل قوة أساسية في مجال الإبداع وخلق الثروة ومناصب التشغيل. وقد ساعد الاهتمام بدور الثقافة في التنمية بروز الصناعات الثقافية التي أضحت جزءاً من الصناعات الأساسية والإستراتيجية، كما أن امتلاكها أضحى من مستلزمات التحرر والاستقلال السياسي والاقتصادي. وتأتي أهمية هذه الصناعات من الدور الذي تلعبه في التنمية الثقافية وبالتالي في التنمية الشاملة لاسيما وأن الشعوب أصبحت تطالب بديمقراطية الثقافة، ويمكن تحقيق ذلك بتوسيع دوائر الإنتاج والنشر والتوزيع. وإلى جانب ذلك فإن امتلاك الأدوات التي تصنع الثقافة يمكن أن يسهم في ضمان الأمن الثقافي الذي لا يقل خطورة عن الأمن الغذائي الذي بات مهدداً في ظل العولمة.

ومن أهم المجالات التي حظيت باهتمام خبراء السياسات الثقافية اعتناؤهم بالسياحة الثقافية، لاسيما وأن العقود الأخيرة تميزت بحركة الشعوب وبتنوع وسائل النقل والاتصال وبتزايد العرض والطلب على أماكن الجذب. تعتمد السياحة الثقافية على مجموعة من العادات والممارسات السياحية المرتبطة بالتراث الثقافي والطبيعي مثل زيارة المواقع الأثرية والتاريخية، والمراكز العمرانية والقرى القديمة والمشاركة في العروض الفنية أو المهرجانات، والجولات السياحية في

المحميات الطبيعية والإطلاع على المنتجات التقليدية، والتعرف على عادات وثقافة السكان المحليين.

وقد عرفت السياحة الثقافية في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا، فلم تعد مقتصره في مفهومها على زيارات المواقع التاريخية التقليدية فحسب، وإنما أدخلت عليها عناصر جديدة وذلك باستحداث مناسبات واستغلال ظروف معينة بما يحقق تنوع المنتج السياحي لجذب شرائح جديدة من السائحين والزوار، بهدف توسيع الدائرة السياحية لتشمل مناطق متنوعة. وأصبحت السياحة الثقافية في الوقت الراهن أداة هامة لتحقيق النمو الاقتصادي، وهذا ما دفع بالدول والمنظمات الدولية إلى العناية والاستثمار في هذا القطاع. وتشير الدراسات إلى أن السياحة الثقافية في ارتفاع مستمر، فبينما لم تكن تتجاوز في الستينيات والسبعينيات 5% قفزت في السنوات الأخيرة إلى 20% لاسيما في المناطق الغنية بالأماكن الأثرية. وتؤكد الإحصاءات في هذا المجال أن الوسائط الثقافية الأكثر جذبا للزوار هي المتاحف 50%، الآثار 40%، المعارض 30%، الفنون الاستعراضية 23% المهرجانات 9%.(25) وتكشف ذات المصادر أن نسبة ارتياد متاحف الهامة والمواقع قد ازدادت بشكل كبير مؤخرا، ففي عام 2005 زار 12 مليون مدينة البندقية، و7.3 مليون زائر لمتحف اللوفر، ونصف المليون من الزوار في بومباي، ومليونان وأربعمائة ألف زائر في غرناطة. ويحتل العامل الاقتصادي حيزا هاما في السياحة الثقافية. وفي هذا السياق كشفت دراسة أجريت حديثا في منطقة الشاطئ الأزرق بفرنسا أن العائدات المالية للسياحة الثقافية بلغت حوالي 1.2 مليار يورو على الاقتصاد المحلي. ونظرا للقوة الاقتصادية الهائلة التي تتيحها الصناعة السياحية، يمكن أن تكون السياحة الثقافية أحد العوامل الأساسية في التنمية، وهو ما يؤهلها لأن تتبوأ مكانة مرموقة في المستقبل. في هذا الإطار توصي منظمة اليونسكو الدول الأعضاء بضرورة بلورة سياسات تأخذ بالاعتبار العلاقة بين السياحة والثقافة والتنمية.(11)

ومن مميزات السياحة الثقافية أنها تسمح بخلق تكامل يراعى فيه حماية التراث والنمو الاقتصادي، علما بأن الزيادة السريعة لهذا النوع من السياحة أدت إلى خلق ضغط كبير على المواقع من حيث تأثير عدد الزوار الكبير على المنشآت الأثرية وهو ما يستوجب توفير حماية لهذا التراث من دون منع أو حد للنمو الاقتصادي. وفي هذا الصدد توصي المنظمة العالمية للسياحة بضرورة وضع مخطط لإدارة

المواقع الأثرية من أجل معالجة وإدارة الأخطار المتعلقة بالارتياح السياحي من خلال برنامج يقوم على حماية وترميم ودراسة قدرات استيعاب هذه المواقع، وإشراك السكان المحليين وتأهيلهم من خلال دورات تدريبية والعناية بالمنتجات المحلية كالصناعات التقليدية وتأمين الاستضافة لدى السكان المحليين. وينبغي أن ترفق هذه الإجراءات بسلسلة من العمليات التنظيمية والتشريعية الرامية إلى حماية وحفظ التراث. (12)

ونظراً للأهمية التي تحظى بها السياحة الثقافية التي لم تعد تقتصر في مفهومها المتداول على الثروات التاريخية والأثرية، وإنما أضيفت إلى هذه المقومات الحضارية عناصر جديدة. لهذا الغرض كرست الأمم المتحدة بأجهزتها المتخصصة هذه المفاهيم في إطار نشاطاتها وبرامجها. كما أن جميع دول العالم على اختلاف توجهاتها وسياساتها قد اهتمت بالسياحة من حيث علاقتها بالثقافة من ناحية وبالتنمية الشاملة من ناحية أخرى، وربما هذا ما يفسر العناية التي أولاهها العقد العالمي للتنمية الثقافية لموضوع السياحة الثقافية التي أصبحت خياراً استراتيجياً لدى الحكومات والهيئات والمنظمات المستقلة.

5

السياسات الثقافية: التمويل والتشريع

أ - التمويل

إن اهتمام المجتمعات بالمسألة الثقافية أضحى واقعا ملموسا على جميع الأصعدة، بحيث أصبحت تعقد لها مؤتمرات إقليمية ودولية تبحث من خلالها السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ليس هذا فحسب، بل إن السياسات التنموية والسياسات الثقافية تحاول التقارب لتشكّل كلاً لا يتجزأ. إن هذه النظرة الجديدة للثقافة قد أسهمت في توطيد مبدأ الاعتراف بالحق في الثقافة كحق من حقوق الإنسان. وقبل الخوض في بحث مسألة الأسس الاقتصادية للسياسات الثقافية لا بد

من تقديم بعض التعريفات الإجرائية ذات الصلة بالموضوع، ونستهلها بالإشارة إلى صعوبة تحديد مفهوم السياسة الثقافية. فحتى عندما طرحت منظمة اليونسكو المسألة الثقافية للنقاش، لم تضع تحديداً أو تعريفاً واحداً خاصاً بالسياسة الثقافية، ذلك أن السياسة الثقافية تختلف من بلد إلى آخر. ومن هنا فإننا أمام سياسات ثقافية متعددة لا سياسة ثقافية واحدة يمكن أن تعمم وتطبق في مختلف المناطق. لكن الشيء المتفق عليه هو اتفاق المجتمع الدولي على أن السياسة الثقافية يجب أن ترتبط بالخطة الشاملة للتنمية.

فقد اعتبرت منظمة اليونسكو كجموع الاستعمالات والعمليات التي تمارس بإرادة ووعي في المجتمع بهدف إشباع بعض الحاجات الثقافية من خلال الاستخدام الأمثل لكل الموارد المادية والبشرية التي يمتلكها هذا المجتمع في مرحلة تاريخية معينة. نظرياً يمكن اعتبار السياسة الثقافية أداة تستخدم من قبل سلطة عمومية من أجل تثمين وحفظ الملامح المميزة للمجتمع، أي حقوقه الأساسية، نظمه القيمية، عاداته ومعتقداته. تتضمن السياسة الثقافية مجموعة من السياسات القطاعية تمتد إلى مجالات متعددة (اللغة، التربية، التاريخ، حماية التراث، دمج المهاجرين...). تندرج السياسة الثقافية ضمن السياسة العمومية التي هي مجموع الأفعال المتبعة من قبل سلطة عمومية من أجل حل مشكلات متداخلة (13). السياسات الثقافية هي نسق من التوجيهات المخططة تقود إلى تحقيق أهداف ترتبط باحتياجات ثقافية عبر مشروعات وأنشطة محددة تقوم على التفكير المنظم الذي يوجه الأنشطة والمشروعات في ميادين العمل الثقافي لبلوغ الأهداف التي يتطلع المجتمع والأفراد إلى تحقيقها في ضوء الظروف والامكانيات المتاحة. (14)

في هذا الإطار، تشكل مسألة تمويل المشاريع والبرامج الثقافية أحد الأسس التي تعتمد عليها أية سياسة ثقافية حديثة. ذلك أن موضوع التمويل في الحقيقة ليس مجرد أداة تقنية تترجم في الآليات والأساليب المالية التي يمكن العمل بها بمعزل عن كل التأثيرات الداخلية والخارجية التي قد تنعكس على أي سياسة ثقافية. بل إن الاختيارات في مجال التمويل، رغم اعتمادها أحياناً على بعض المعايير الاقتصادية كالجِدوى والنجاحة والمردودية، إلا أنها في الحقيقة تستند إلى اعتبارات اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية، وهذا ما جعلها محل اهتمام

أطراف متعددة. أي أنها تتطلب تداخل الخبرات القانونية والإدارية والمالية وغيرها.

ولهذا يشكل التمويل ركنا أساسيا في أي خطة تنموية ولاسيما التنمية الثقافية البعيدة المردود التي تعد عنصرا أساسيا في الدورة الاقتصادية وفي تطور المجتمع وفي بلورة هويته الحضارية. ويجب التذكير هنا بأن تمويل الثقافة ارتبط تاريخيا برعاية الآداب والفنون التي كان يقوم بها عادة الأمراء والحكام الذين كانوا في الغالب، يستخدمونه كأداة من أدوات السلطة السياسية. وكانت هذه الرعاية موجهة في معظم الحالات لثقافة النخبة. أما الإبداع الثقافي العام، من رقص وغناء شعبي وأعياد جماعية، فكان متروكا لقدرات الجماعات. لكن تطور المجتمعات العصرية فرض أسلوبا جديدا في تمويل الثقافة الذي أصبح حقا من الحقوق العامة، ولم يعد خاصا برعاية الآداب والفنون، بل يشمل المجال الثقافي كله، وأيضا لم يعد يقتصر على فئة محددة، بل يضم مختلف أوجه النشاط الثقافي والفني. وقد أدى ذلك إلى اتساع العملية التمويلية وأصبحت تتطلب نوعا من الإدارة الاقتصادية للثقافة. في هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن التمويل الثقافي يتم بطريقتين: الأولى، تتبعها الدول ذات الاقتصاد الموجه التي تجعل القضية الثقافية كلها في يد الدولة وتتولى تمويل الثقافة وإدارتها تصل إلى درجة جعل الفنان المبدع موظفا في أجهزة الدولة. وعلى الرغم من أنها قد تستخدم الثقافة لهدف سياسي، وقد لا تنشر إلا ما يروق لها، ولكنها، من جهة أخرى، تفتح المجال أمام جماهيرها للاستفادة من الإنتاج الثقافي. أما الطريقة الثانية، فتتبعها الدول ذات الاقتصاد الحر، وتقوم بتمويل بعض النشاطات الثقافية كالمتاحف والمعارض والمسارح والمكتبات العامة. ويشكل القطاع الخاص رافدا هاما في المجتمعات الليبرالية حيث يقوم بدعم النشاطات الثقافية وتمويلها. ويطيح هذا النوع من التمويل جانبا واسعا من الحرية يفسح المجال للمبدعين للتعبير عن طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية. وبالرغم من هذه المزايا إلا أنه قد يضع الثقافة تحت وطأة الطبقات الاجتماعية المسيطرة، ولاسيما وأن بعض الدول لا تعبر الثقافة الجماهيرية اهتماما. (15)

والواقع أن الحديث عن التمويل يدفعنا بالضرورة إلى التعرض لمفهوم رعاية الفنون والآداب الذي يبدو أنه يرتكز على صيغتين: الرعاية من منطلق خيري Mécénat والرعاية من منطلق إسهاري ربحي Sponsoring. وتجدر الإشارة إلى أن

مفهوم الرعاية يحتاج إلى تدقيق، إذ يبدو أن المصطلح الفرنسي Mécénat له دلالة المضمون الخيري، في حين ينطلق المصطلح الإنجليزي Sponsoring من اعتبارات أو مضمون إسهاري تجاري. أي أن الأول يرتبط برعاية النشاط الثقافي، في حين يرتبط الثاني برعاية الألعاب الرياضية. (16)

الرعاية هي مساعدة تقوم بها المؤسسة وتأخذ أشكالا مختلفة (مالية مادية، خبرات) قصد تمويل فعاليات ثقافية، علمية، إنسانية. تعمل الرعاية على تحسين صورة المؤسسة، وفي ذات الوقت تمكن صاحب المشروع من إيجاد الدعم الضروري لإنجازه. لكن الرعاية ليست دائما مضمونة، لأن الراعي عادة ما يتجنب المصاريف غير المربحة، أي أن المؤسسة لا تقدم على رعاية الثقافة والفنون إلا إذا كانت سياستها واختياراتها الإستراتيجية تسمح بذلك. (17)

تهدف الرعاية إلى حث الأفراد والجماعات والمؤسسات على المساهمة في تمويل الثقافة والفنون. وإذا كانت التحولات الاقتصادية والسياسية التي عرفتھا المجتمعات المعاصرة قد أدت إلى تقليص دور الدولة في مجال الخدمات العامة والثقافة بشكل خاص، فإن الدعم الرسمي والحكومي يبقى ضروريا إلى جانب دور القطاع الخاص. ومن هنا يقتضي إدخال مفهوم جديد للتمويل يقوم على التنوع والتعدد الذي يرمي إلى إسهام الجميع في تمويل المشروع الثقافي.

على الرغم من أن مفهوم رعاية الفنون والآداب Mécénat يتسم بالصيغة الحرة التطوعية الخيرية، ويعبر عن التضامن الاجتماعي والإيمان بقيمة عالية في المجتمع، انطلاقا من أن الراعي يسهم في دعم الرسالة الثقافية ونشرها، فإنه يجب التذكير بأنه ليس هناك في الحقيقة مضمونا خيريا مطلقا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الراعية للفنون والآداب التي تعتمد معايير الجدوى والمردودية والربح. على الرغم من أن المؤسسة الراعية تنطلق من منطلق البر والإحسان إلا أن هناك عدة اعتبارات تدفعها إلى دعم العمل الثقافي وتمويله أو على الأقل اعتبارين رئيسيين. يشير الأول إلى أن الهاجس الأساس الذي يدفع هذه المؤسسات إلى رعاية الثقافة والفنون هو التمتع بالإعفاء من الضرائب على المداخيل المنفقة من أجل المصلحة العامة، باعتبار أن الإنفاق على رعاية الفنون والآداب هو بمثابة مصاريف عامة تطرح عند تحديد قيمة الضرائب المحددة للمؤسسة الراعية. أما الاعتبار الثاني فيتمثل في كونه حافظا هاما يدفع بالقطاع الخاص إلى الإقبال على

والروابط الثقافية المختلفة، ونشر الإنتاج الثقافي وتوزيعه، وتنظيم الإدارات الثقافية وتيسير حركتها، وتوفير مصادر لتمويل الأعمال الفنية، والحرص على تأمين الحياة الكريمة للمبدعين.

ثالثاً: تشريعات دفاعية مهمتها إزالة العوائق في وجه التدفق الثقافي وسهولة الإنتاج الثقافي، وكذلك التشريعات المتعلقة بالجمارك والنظم المالية والإدارية المتصلة بالتوريد والتصدير، والنظم المالية الوطنية والضرائب ذات الصلة بالصناعات الثقافية.

إن الغاية المنشودة من هذه التشريعات هي إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة في التنمية الشاملة للمجتمع، وهو أمر يدعو إلى إعادة النظر في التشريعات القائمة بقصد تمييز الإنتاج الثقافي عن غيره وحمايته وتشجيعه وإعفاءه من الضرائب والرسوم أو التخفيف منها إلى أدنى درجة ممكنة وتيسير النظم الإدارية للتوريد والتصدير بحيث تضمن سهولة هذا الإنتاج وتدفعه الحر. (19)

ومن هنا فإن الإدارة الثقافية أضحت أحد الانشغالات الرئيسة للمهتمين بالحقل الثقافي. ذلك أن اتساع الفضاء الثقافي وانتشار وسائله أدى بالمجتمعات إلى ضرورة تبني التخطيط العلمي والبرمجة الدقيقة. وقد نجم عن التطور الكمي والنوعي اعتماد أسلوب التشاور القائم على إشراك المواطن. وتعد اللامركزية إحدى الأدوات الأساسية المعتمدة في وضع سياسات ثقافية فعالة، بل يعتبر البعض أن الديمقراطية الثقافية واللامركزية أمران متلازمان. إن تقسيم المؤسسات الثقافية إلى إدارات ومصالح ومجالس أمر شائع معروف، وهذا التقسيم يقوم في بعض البلدان، ومنها العربية، على أساس هرمي وتسلسلي، من الأعلى إلى الأسفل. والشكل المقترح للإدارة الثقافية هو إقامتها على أساس الشبكات بطريقة أفقية تمكنها من التعاون والتكامل على شكل وحدات عمل تشمل البحوث والدراسات والتخطيط، ووحدات الإدارة والتمويل والتنسيق والتنظيم فيما بين القطاعات، ووحدات التنفيذ والنشر الثقافي والمراقبة.

تقوم بمهمة الربط بين وحدات العمل الثقافي وبين السلطات العامة في كل بلد مجالس عليا للثقافة تشمل القطاعين الخاص والحكومي، ويشترك فيها المبدعون وممثلو المؤسسات الثقافية مع ممثلي المسنقدين (الجمهور). وتضطلع هذه المجالس بمهمة توجيه السياسات الثقافية بما يتفق مع الغايات الكبرى والأهداف

تمويل العمل الثقافي ورعايته، فهو ذو طابع معنوي له مردود مادي على المدى المتوسط أو البعيد. والواقع أن الأسباب الأساسية التي تقف وراء إقدام القطاع الخاص على المساهمة في دعم الثقافة والفنون هي السعي إلى تحسين موقعه، أي أن الغاية المبتغاة من رعاية المؤسسات للثقافة والفنون يتمثل في الشهرة وتحسين صورتها بالاعتماد على وسيلة اتصال أساسية هي الثقافة، وهذا الهدف يندرج في إطار خطة أو إستراتيجية تعمل على تأكيد أو أصر انسجام المؤسسة مع محيطها باعتبارها خلية اجتماعية لها مسؤولية مدنية، والحرص أيضا على كسب المساندة المعنوية داخل المؤسسة وخارجها. (18)

ب - التشريع الثقافي

بعد الإقرار بأن الدعم ضروري للثقافة والفنون ينبغي إخضاع هذا القطاع لإدارة حديثة تراعي خصوصية القطاع. وإذا كان الإبداع يقوم على حرية المبدع في التعبير عن أفكاره وخياله، فإن ممارسة النشاطات الثقافية والفنية ينبغي أن تخضع هي الأخرى إلى الإدارة والتسيير شأنها شأن القطاعات الأخرى لاسيما وأن الثقافة أضحت محل اهتمام في مجال التنمية وحقا من حقوق الإنسان. وقد أدى هذا الاهتمام إلى سن قوانين وتشريعات تحفظ هذا الحق وتدافع عنه وتنظم العمل الثقافي.

يشكل التشريع في مجال الشؤون الثقافية واحدا من أكثر المذاهب القانونية جدة، ويدخل ضمن نطاق مراحل النضج الفكري والتشريعي للدولة. فهو يجمع بصورة إلزامية، بين القيم الاجتماعية والروحية والفنية وبين المصالح الاقتصادية وبين تقدير مثل الجمال والخير والحق. ويمكن الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من التشريع تحتاج إليها التنمية الثقافية:

أولاً: تشريعات وقائية مهمتها الدفاع عن عناصر الهوية الثقافية مثل حماية الآثار والوثائق، وتسجيل الفنون والتراث الشعبي، وحماية حقوق المبدعين والمؤلفين، واللغة، والمؤسسات الثقافية والعلمية، ودفع التبعية الثقافية والغزو الثقافي.

ثانياً: تشريعات تشجيعية تهدف إلى تنشيط الحركة الثقافية وإنشاء مجالس بحث ثقافي للرصد والتخطيط والمراقبة، وتأكيد حق تشكيل المؤسسات والنقابات

الثقافية للأمم، والبحث عن مصادر التمويل، وإعداد الخطط للعمل الثقافي، والتنسيق بين مختلف النشاطات وتنظيم الأولويات. ويمكن تحقيق هذه الأهداف بالاعتماد على الإدارة الحديثة والبرمجة الآلية، ونقل الرسائل الثقافية إلى الجماهير الواسعة والوصول بها إلى التنظيم الثقافي التربوي الدقيق.⁽²⁰⁾

6

السياسات الثقافية: بعض التجارب

أ - تجارب غربية

إن تحليل الإستراتيجية الثقافية لبعض الدول المتقدمة يظهر أن قطاع الثقافة أضحى رافدا أساسيا للتنمية، وهو ما جعل المسؤولين الساهرين على وضع البرامج التنموية للأقاليم يدرجون المسألة الثقافية في مخططاتهم. لكن ما يلاحظ هو أن السلطات المحلية للمدن في أغلب الحالات لا تتطرق من هاجس ثقافي محض في وضع إستراتيجيتها الثقافية، بل تتطرق من الأثر الاقتصادي والاجتماعي. بل إن البعض يحاول تجاوز طرح مفهوم الثقافة كما كان في السابق باعتبارها تقدم متعة فكرية، أو "الثقافة من أجل الثقافة" كما تتعت أحيانا، ولكنها أصبحت رهانا اقتصاديا واجتماعيا.

في هذا السياق، أظهرت بعض الدراسات أن الولايات المتحدة الأمريكية هي البلد الغربي الأقل ميلا إلى التدخل العمومي المباشر في الثقافة، فلم تتجاوز ثلاثة دولارات للفرد الواحد، مقابل اثنين وثلاثين دولارا في فرنسا، و9.6 دولارا في بريطانيا. لكن تحمل التكاليف غير المباشرة في شكل تخفيض الرسوم تبين أن مشاركة السلطات العمومية الأمريكية في تمويل الثقافة يصل إلى ثلاثة عشرة دولارا. وهنا يمكن الحديث عن نموذجين متعارضين: النموذج الأنجلوساكسوني الأقل تدخلًا، والنموذج الأوروبي الذي يميل إلى التدخل.⁽²¹⁾

إن نظرة سريعة لتاريخ الثقافة والفنون في بريطانيا يلاحظ أنها حظيت باهتمام المجتمع والدولة منذ القدم. بدأت عملية توسيع قاعدة الدعم للفنون في بريطانيا بإنشاء مجلس الفنون عام 1945 برئاسة اللورد كينيس Kenys. وقد نجح مجلس الفنون في تشجيع الجهود الرامية إلى تطوير الفنون بمختلف أشكالها. وتتطرق سياسة مجلس الفنون البريطاني من أن الفن يضع الناس في صلة مع القيم "الكونية" ولذا فإنه يستحق الحماية من قوى السوق، مثله مثل التعليم والصحة والضمان الاجتماعي عنصر أساسي في حياة المواطن. والفن حسب هذه النظرة هو تدريب على الفضائل.⁽²²⁾

وقد عرفت السياسة الثقافية البريطانية في السنوات الأخيرة تحولا كبيرا بعد مجيء حزب العمال إلى الحكم في نهاية التسعينيات، حيث تم الإقرار بالدور المركزي الذي ينبغي أن تلعبه الدولة في تسيير قطاع الثقافة وبضرورة وضع سياسات ثقافية ملائمة. وقد تطلب الأمر البحث عن طرق جديدة للتدخل تستجيب لمقاييس الفعالية القصوى والتكلفة الدنيا، وذلك انطلاقا من المبادئ الاقتصادية. لكن ما يلاحظ أن هذه الإجراءات جعلت الجانب الاقتصادي يطغى على الجانب الثقافي العمومي، وأن السياسات الثقافية لا تتبع القطاع الخاص باعتباره مصدرا أساسيا في مجال التمويل فحسب، بل يشكل نمط تسيير جوهريا.

وإذا كانت السياسات الثقافية البريطانية تبدو أنها تشكل مجالا جديدا للتدخل العمومي وقطيعة مع التقاليد الليبرالية السابقة التي تعتبر المبادرة الفردية والتسيير الخاص بمثابة الوسائل الأكثر نخاعة، وأن السلطات المحلية تبدو أنها صاحبة القرار السياسي بتدخلها في القطاع الثقافي، فإن هذه السياسات الثقافية المحلية تبقى تستجيب لأهداف اقتصادية. إن الانشغال الأول لتوزيع وحماية الثقافة ودعم الإبداع ليست هي الدافع وراء التدخل العمومي، أي أن الثقافة ليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة وأداة لإبداع الثروات والتشغيل والسياسات الاقتصادية.

ومن هنا فإن السياسات الثقافية المحلية تجد مبرراتها في سلطتها الاقتصادية، وانعكاساتها وقدرتها على التنمية. وهذا ما يبينه سميث كريس Smith Chris وزير الثقافة البريطاني في كتابه بعنوان: Creative Britain الذي يترجم بصدق هذا الاتجاه. وهكذا فإن حكومة حزب العمال تؤكد على التدخل الثقافي العمومي من أجل التنمية، لكنها تذكر في نفس الوقت بأن الحكومة لا تستطيع وحدها أن تحرك

الدافعية الإبداعية. وما ينبغي القيام به هو السعي إلى التحفيز والتشجيع والدعم من أجل إنعاش الحركة الثقافية، أي أن الثقافة تشارك بصفة واسعة في التنمية المحلية.

نشأت الرعاية المالية للثقافة والفنون في بريطانيا في 1976 مع ظهور الوكالة الحكومية (جمعية الأعمال لدعم الفنون) التي لم يقتصر دورها على تطوير الفنون فقط، ولكنها تسهم أيضا في إدارتها بتقديم التجارب والخبرات. وقد لعب القطاع الخاص دورا هاما في وضع السياسات الثقافية. بل إن الشركاء الخواص يلعبون دورا ماليا أساسيا في الإستراتيجية الثقافية للمدينة. وقد ظهر الكثير من الهياكل الثقافية بفضل دعم هؤلاء الشركاء. وإلى جانب التطور الذي عرفته رعاية الفنون، فإن السلطات العمومية البريطانية أنشأت صندوقا عموميا جديدا للتمويل الثقافي وهو "ناشيونال لوتري" National Lottery. وقد توسعت مهامه بعد المصادقة عليه في 1993 لتشمل القضايا الوطنية في ميدان الصحة التعليم والبيئة والثقافة.

إن البحث عن مصادر جديدة لتمويل الثقافة سواء عن طريق الرهان الوطني أو الشركاء الخواص سمح بتنمية القطاع دون إرهاب السلطات بأعباء مالية إضافية. وإذا كانت السلطات العمومية تبادر وتسير قطاع الثقافة فإن الخواص يقومون بتمويله. وعليه، فإن الثقافة تخضع أكثر فأكثر للاستثمارات الخاصة وبالتالي فإن الفضاء الاقتصادي الحر سيهيمن تدريجيا على الفضاء الثقافي العمومي. وهذه الحقيقة تبدو أكثر جلاء على مستوى إدارة السياسة الثقافية العمومية.

وإذا كان مفهوم الخدمة العمومية هو الذي يقف وراء أي دعم حكومي للثقافة فإن الكثير من الدول ترفض هذه الرؤية، ذلك أن الثقافة وفق هذا المنظور لا تتوقف عند إنتاج الأعمال الفنية وتوزيعها، وليست مجرد إضافة جمالية وفكرية للحياة اليومية، فهي قبل كل شيء وسيلة تنمية اجتماعية واقتصادية. ترتبط السياسة الثقافية الفرنسية بالمبادئ الكبرى التي جعلتها من إحدى مهامها الأساسية التي استمرت في تغذية ما يعرف بـ"الاستثناء الثقافي الفرنسي" L'exception culturelle française الذي يستند إلى الرسالة الحضارية التي تضطلع بها فرنسا في العالم. ويستمد مفهوم السياسة الثقافية معناه من أهمية تدخل الدولة، وقد تم تحديد

السياسة الثقافية الوطنية على أساس مشروع مستلهم من سياسة ديغول الرامية إلى تكوين دولة قوية ومنظمة حول المهام الرامية إلى تحقيق السيادة.⁽²³⁾

ويرجع مفهوم السياسات الثقافية إلى سنوات أندريه مالرو André Meraux وإدارته للشؤون الثقافية، حيث تعرف فرنسا بصفة خاصة بحضور السلطات العمومية القوي في الميدان الثقافي. كما أن تاريخ السياسة الفرنسية وتقاليدنا دأبا على إخضاع القطاع الثقافي للتمويل العمومي. وقد تزامن ظهور السياسة الثقافية الفرنسية مع ميلاد الجمهورية الخامسة، ويمكن إجمالاً حصرها في ثلاث مراحل أساسية: تميزت الأولى بالحضور القوي لشخصية مالرو وتغطي الفترة الممتدة من 1959 إلى 1969، المرحلة الثانية وتمتد من 1969 إلى 1981 وقد تعاقبت سبع شخصيات على إدارة الثقافة وتميزت بالتمسك بالخط الذي سطره مالرو ولا تختلف كثيرا عن المرحلة الأولى، أما المرحلة الثالثة فتبدأ مع مطلع الثمانينات وتزامنت مع إنشاء وزارة الثقافة في عهد الرئيس فرانسوا ميران François Mitterrand الذي كان مدركا للدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة في مجتمع عصري محكوم بأوقات الفراغ والترفيه يقودها الحزب الاشتراكي. وقد لعب جاك لانغ Jack Lang وزير الثقافة دورا هاما في تنفيذ هذه الرؤية ودافع باستماتة عن ثلاثة طروحات: ينطلق الأول من الدفاع عن الاستثناء الثقافي من خلال الاعتراف بالمبدأ الذي يعتبر المنتج الثقافي ذا طابع خاص، وبالتالي لا يمكن أن يخضع لنفس المعايير التي تنطبق على المنتجات الاستهلاكية. وتمحور الطرح الثاني حول سياسة اللامركزية في مجال العمل الثقافي. أما الطرح الثالث فهو خلاصة للإجراءات المتخذة والرامية إلى إدخال آليات معينة على الطرق التي تحكم العلاقة بين العاملين في حقل الثقافة. وترتكز السياسة الثقافية الفرنسية على المحاور التالية: الحفاظ على التراث بكل أشكاله، العمل على تجديده من خلال دعم الفنانين والمبدعين والقيام بنشره على أوسع نطاق ممكن.⁽²⁴⁾

إن فلسفة السياسة الثقافية الفرنسية كما هي مطروحة منذ الستينيات بمنظور التعديل والسيادة الوطنية، تبدو أنها غير منسجمة مع الشروط الحقيقية للعالم المعاصر. ولأنه وتحت تأثير مسألة تدخل المحليات في الثقافة والاستثمار الثقافي من قبل الجمعيات وتحرير قطاع السمعي البصري، والنمو القوي لاستهلاك المنتج الثقافي، تغير المحيط الثقافي إلى درجة بروز خلاف كبير حول المحيط الذي ظهرت فيه. ولقد وضعت السياسة الثقافية في فترة كانت الدولة حاضرة بقوة في

التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن هنا فإن مفهوم السياسة الثقافية قد تغير وأصبح لا يستجيب للفلسفة السابقة. لاسيما بعد تراجع الدولة التي لم تعد المتعامل الوحيد في الساحة وظهور المبادرات الخاصة، وبالتالي يصعب وضع سياسة ثقافية وفق رؤية موحدة.⁽²⁵⁾

إن التمييز بين هذين النموذجين يأخذ طابعا كيميا، فالأول (الأنجلوساكسوني) يفضل دفع الإعانات لمؤسسات مستقلة مكلفة بتوزيعها على المؤسسات المحتاجة، بينما في الثاني (الأوروبي الفرنسي تحديدا) تتولى وزارات الثقافة إدارة هذه الإعانات بشكل مباشر. وهناك نموذج ثالث يحتل موقعا وسطا بين النموذجين المذكورين ويميل إلى تفويض مهمة السياسة الثقافية إلى هيئات إقليمية. ففي ألمانيا، مثلا، ساد تقليد اللامركزية باعتباره المكان المفضل لتعريف وتحديد هذه السياسة. أما على المستوى المركزي فإن السلطات ظلت تحتفظ ببعض المجالات مثل حقوق المؤلف ومساعدة قطاع السينما، ووضع السياسات الجبائية. أما في إيطاليا فتمارس ثماني وزارات مسؤوليات ثقافية، في حين تتولى وزارة الثقافة مهمة التراث.

والواقع أن أغلب البلدان الغربية وتحت تأثير الليبرالية الجديدة التي اجتاحتها خلال الثمانينيات ظهرت أكثر ترددا إزاء مفهوم السياسات الثقافية، ذلك أن وزارات الثقافة لا تتوفر على إمكانيات مالية تجعلها تتدخل في الشؤون الثقافية، من منطلق أن الدولة لا تستطيع دعم سوى فن رسمي، أما الشؤون الثقافية فتظل تابعة لمبادرات الخواص. ومن هنا فإن القطاع الخاص يلعب دورا مركزيا وضروريا في التنمية الثقافية للبلاد. وإذا كانت الرعاية قد نشطت منذ سنوات وتطورت بشكل لا يستهان به، فإنها لا تشكل مع ذلك المحرك الأساسي للقطاع الثقافي. وتظل الثقافة تتبع القطاع الخاص لاسيما وأن التقاليد الأنجلوساكسونية كانت دائما تعتمد على التمويل الخاص، حيث نسجل الحضور الدائم لبعض العائلات الكبيرة التي كانت ترصد جزءا من مالها الخاص للتراث الثقافي البريطاني. فهناك عدد من المتاحف أنشئت بفضل الرعاية الخيرية. وبالمقابل تقوم الحكومة بخفض الضرائب على ثروات العائلات الراعية للتراث الفني. وقد عرفت الرعاية تطورا ملحوظا وأخذت أشكالا مختلفة مثل Sponsoring حيث تقدم المؤسسات دعما ماليا للهياكل والتظاهرات الثقافية مقابل خدمات الإشهار.

على الرغم من التدخل المعتبر للسلطات العمومية في الشؤون الثقافية خلال سنوات التسعينيات ومحاولة القيام بقطيعة مع الماضي الليبرالي، إلا أن الاقتصاد يبقى دائما يهيمن ولو بشكل مختلف وخفي على الفلك الثقافي العمومي. وفي هذا الإطار يرى منظرو النقد الثقافي بأن الفنون قد خضعت لمنطق السوق شأنها شأن السلع الأخرى.

ب - تجارب عربية

تزامن الوعي بأهمية الثقافة في الوطن العربي مع نشأة جامعة الدول العربية عام 1945 وتوج هذا الاهتمام بإبرام معاهدة ثقافية بين الدول العربية في ذات السنة والمصادقة على ميثاق الوحدة الثقافية العربية سنة 1964. وقد نصت المادة الرابعة من ميثاق الجامعة على تشكيل لجنة ثقافية. وقدمت مشروع معاهدة ثقافية كانت الأولى من بين الاتفاقات التي تم إبرامها بين دول الجامعة، ونصت هذه الاتفاقية بشكل خاص على أن تنشأ أداة دائمة لتحقيق التعاون الثقافي بين الدول العربية تتألف من لجنة دائمة، مهمتها بحث مختلف جوانب التعاون الثقافي، والسعي إلى تكوين ثقافة عربية موحدة تستمد قوتها من تاريخ الأمة العربية، وتغتني بجميع مكتسبات العلم ومكتسبات الحضارة العالمية.⁽²⁶⁾

وقد توج هذا الاهتمام بإنشاء منظمة التربية والثقافة والعلوم في 1970، وحرصت هذه الهيئة على تنفيذ المشاريع والبرامج الثقافية القومية، ورفع مستوى العمل الثقافي في الوطن العربي لمواكبة الحضارة العالمية. وقد تطور هذا الاهتمام إلى إقرار عقد مؤتمر دوري لوزراء الثقافة في الوطن العربي تكون مهمته مساندة عمل المنظمة في مراحل التخطيط ورسم السياسة الثقافية في إطارها القومي وبعدها الإنساني. وعملت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بالتنسيق مع الدول الأعضاء وبالتعاون مع خبراء في الوطن العربي، على إعداد وثيقة تتضمن خطة ثقافية شاملة تم عرضها عام 1985 على مؤتمر وزراء الثقافة العرب في دورته الخامسة واعتبروها مساهمة من الدول العربية والمنظمة

في العقد العالمي للتنمية الثقافية. وحددت الخطة الشاملة للثقافة العربية الأهداف التالية: تطوير البنى الاجتماعية والاقتصادية والفكرية في الوطن العربي، تنمية وإيراز الهوية الحضارية الإسلامية والمحافظة عليها، والتحرر القومي الشامل، وتكوين شخصية المواطن وإغناءها وتأكيد وعيه بترائه وانتماءه لأمتيه وقيمه، والتعاون الحضاري العالمي.⁽²⁷⁾

ويمثل المؤتمر العاشر لوزراء الثقافة العرب المنعقد في تونس في 1997 منعطفا جديدا لفهم وبلورة القضايا المتعلقة بالثقافة والتنمية والتعمق فيها، حيث تقرر أن تكون خاتمة العقد العالمي للتنمية الثقافية 1997/1988 منطلقا لبدائية العقد العربي، استثمارا لمعطيات العقد العالمي، واستنادا إلى الخطة الشاملة العربية التي سبقت الإشارة إليها. وفي دورته الحادية عشرة المنعقدة بالشارقة في 1998 أقر مؤتمر وزراء الثقافة العرب مشروع العقد العربي للتنمية الثقافية الذي قدمته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، كما تبنى اختيار العواصم الثقافية العربية ودعم ترشيحها لدى منظمة اليونسكو. وبالفعل تم الشروع في تنفيذ هذا الإجراء في عام 2000 باختيار مدينة الرياض عاصمة للثقافة العربية. وقد تم الإعلان عن العقد العربي للتنمية الثقافية (2005-2014) وحدد يوم 25 يوليو 2005 موعد انطلاق هذا العقد، وهو اليوم الذي اعتمده مؤتمر وزراء الثقافة العرب في دورته الرابعة عشرة التي انعقدت في صنعاء في ديسمبر 2004.

وقد انطلق العقد العربي للتنمية الثقافية من المبادئ الأساسية التي نص عليها العقد العالمي للتنمية الثقافية، كما استند إلى الخطة الثقافية الشاملة للثقافة العربية والاستفادة من تجربة العواصم الثقافية العربية وتوظيف نتائجها للإسهام في بعث مشاريع نموذجية ومؤسسات ثقافية تجسد تكامل المشهد الثقافي العربي، مع الحرص على مراعاة خصوصية التجارب الثقافية الوطنية. ومن أهداف العقد أيضا التأكيد على مبدأ عملية التنمية البشرية والمجتمعية، وجعل السياسة الثقافية عنصرا أساسيا في خطط التنمية الوطنية لتحقيق نماء المجتمع والارتقاء بأفراده.

وقد تبنى العقد العربي للتنمية الثقافية جملة من المشاريع والبرامج تشمل مختلف المجالات ترمي إلى تعميق الوعي بفلسفة العقد وتحقيق أهدافه وفق مقاربة تجعل من التنمية الثقافية جامعا بين كل القطاعات ومسئولية مشتركة بين الحكومات والأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والقطاعين العام

والخاص، وإعطاء العمل الثقافي العربي المشترك الأهمية المستحقة من خلال مشاريع على المستوى القومي وبصفة منتظمة ودورية مثلما جاء في الخطة الشاملة للثقافة العربية، وإعادة تشكيل السياسات الثقافية لتحقيق التنمية باعتبارها شرطا لا غنى عنه في البناء الحضاري للأمة العربية، وتشجيع التعاون الثقافي بين الدول العربية من خلال تنفيذ مشروعات في مجال الصناعات الثقافية. وتتخصص مجالات العمل العربي المشترك ومشروعاته ذات الأولوية في الميدان الثقافي طيلة فترة العقد في المحاور التالية:

- 1 - تعزيز الانتماء للأمة العربية ودعم العمل الثقافي العربي ومؤسساته القومية.
- 2 - تنمية الثقافة العربية المعاصرة والتعريف بالثقافة العربية الإسلامية.
- 3 - المشاركة في صياغة المبادئ العامة للمعايير الضرورية لبناء مجتمع المعرفة على امتداد الوطن العربي.
- 4 - الاستفادة من الثقافات الحديثة.

وإلى جانب الاهتمام القومي بالثقافة من خلال جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، فإن العقود الأخيرة تبرز اهتمام الدول العربية بشكل عام بالمسألة الثقافية. فقد أنشئت لها وزارات في معظم الأقطار العربية، وخصصت لها اعتمادات مالية في الميزانيات السنوية ساعدت على نموها في ميادين عديدة. لكن بالرغم من ذلك فإن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلى مستوى يمكن التنمية الثقافية من مواكبة التنمية الاقتصادية أو الصناعية أو الزراعية، حيث يسجل بون شاسع بين الطموح والواقع. فقد اتسمت هذه الجهود بأنها تفتقر إلى وجود صيغ عملية منتظمة وإهمال البعد الثقافي في عملية التنمية، فضلا عن ارتباط قطاع الثقافة بقطاعات أخرى واعتباره قطاعا لا يمثل الأولوية، والخلط بين مفهوم التربية والثقافة. فكل هذا يفسر بغياب السياسات الثقافية القائمة على الرؤية الثقافية الشاملة. فكان العمل الثقافي يرتبط بالاهتمامات الآنية، ويغلب عليه طابع التنشيط، وعدم ملائمة الإنتاج الثقافي عموما لاهتمامات الجمهور. كما يُسجل ضعف التشريعات والقوانين التنظيمية، وقلة الموارد المالية، وضعف إدارة المؤسسات الثقافية. فضلا عن الصعوبات الموضوعية الموروثة عن العهد

الاستعماري حيث قد أدى كل ذلك بالسلطات العمومية إلى إعطاء الأولوية للقطاعات المنتجة للحاجات المادية على حساب الثقافة. وقد أدى هذا إلى درجة التضحية بمسألتي الديمقراطية وحقوق الإنسان في سبيل التشديد الاقتصادي الذي صرف الاهتمام عن المسائل الثقافية. ويعزو البعض أن فشل التجارب الوطنية العربية مصدره انغلاقها وقيامها على السيطرة السياسية وقصور البعد الثقافي.⁽²⁸⁾

بالإضافة إلى ذلك هناك صعوبات واجهتها الدول العربية لاسيما في ظل الضغوط الخارجية التي تفرض شروطا قاهرة على الحكومات ممثلة في إملاءات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي الداعية إلى الأخذ ببرامج التكيف أو التعديل الهيكلي وإلى تحرير الاقتصاد والتجارة. وقد ترتب على كل ذلك تراجع دور الدولة، وتدخلها في الفضاء الاقتصادي، وكذلك الحد من النفقات الحكومية في المجالات الثقافية والاجتماعية. وتجدر الإشارة إلى صعوبة تحديد السياسات الثقافية العربية مثلما جاء في الخطة الشاملة للثقافة العربية وكذلك مختلف قرارات وتوصيات منظمة الثقافة والتربية والعلوم. ولعل هذه الصعوبة تزداد عند السعي إلى محاولة تحديد السياسات الثقافية للدول العربية على حدة، بسبب تباين هذه السياسات من بلد إلى آخر. ولهذا نحاول التوقف عند بعض التجارب التي يمكن أن تساعدنا على استيضاح الصورة، ونستهلها بالتجربة المصرية.

ويمكن التذكير بأن التجربة المصرية في مجال السياسات الثقافية تتميز بمرحلتين: الأولى، سطرها، في الستينيات ثروت عكاشة في ظل الاقتصاد الموجه، حيث أبدت الدولة اهتمامها بالثقافة فأصدرت في 1956 قانونا بإنشاء المجلس الأعلى للفنون والآداب والعلوم الاجتماعية في شكل هيئة مستقلة ألحقت بمجلس الوزراء، وأوكل إليه تنسيق جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية العاملة في ميادين الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية. توج هذا الاهتمام بإنشاء وزارة الثقافة في 1958. وفي هذا الصدد يذكر ثروت عكاشة: "لقد كان أماننا طريقان لا مناص من أن نسلكما معا، أولهما قصير، ويرمي إلى إمتاع المواطنين بالثمار العاجلة للثقافة التي تنتوع بين مسرحية جيدة وفيلم ممتاز ولوحة أخاذة وكتاب ممتع وبحث شائق، إلى غير ذلك من ثمار الثقافة. أما الطريق الطويل فيقصد إلى تنشئة جيل تتضح على يديه هذه الثمار بإنشاء المعاهد الفنية لتخريج الفنانين المبدعين"⁽²⁹⁾. والثانية، وضع سياستها الثقافية فاروق حسني في نهاية الثمانينيات. ولقد أصدر هذا الأخير فور توليه إدارة قطاع الثقافة في

مصر عام 1988 وثيقة رسمية أطلق عليها: "السياسة الثقافية". ونصت على أن أي سياسة للعمل الثقافي في مصر يجب أن تستند إلى عناصر الماضي العريق والحاضر الحي من أجل صنع المستقبل المشرق. وأشارت إلى ضرورة الربط بين تراث الماضي الثقافي والفكري والفني، وما تفرضه ضرورات المستقبل من تقدم من أجل اللحاق بركب السباق العالمي. وللوصول إلى هذا الهدف لا بد من وضع سياسة جديدة للعمل الثقافي في مصر تهدف إلى إعادة صياغة الحياة الثقافية بما يضمن تنمية ما تزخر به البلاد من قدرات ومواهب تضمن الازدهار الثقافي المنشود. وحددت الوثيقة السياسة الثقافية فيما يلي:

1 - الرؤية الشاملة لماهية الثقافة ودورها في المجتمع التي تحدد فلسفة العمل الثقافي ويضع له الإطار النظري.

2 - السياسة النابعة من هذه الرؤية، التي تحول الإطار الفلسفي إلى خطط تفصيلية في مختلف مجالات العمل الثقافي.

3 - المشاريع الفعلية وهي الترجمة العملية للسياسات التي تتحول في النهاية إلى واقع ملموس. وتقوم وزارة الثقافة بدور المحرك للسياسة الثقافية من خلال إيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيق أهدافها المنشودة. ودعا المشروع إلى عدم التقيد بالمسلمات التي سيطرت على الحياة الثقافية المصرية منذ مدة، وتشجيع التجريب واللامركزية سواء على مستوى العمل الثقافي أو على مستوى توزيع المنتج الفني، والبحث عن حلول جديدة لمشاكل التمويل، واكتشاف المواهب الجديدة، وتطوير الهياكل الثقافية.

وقد أثار هذا المشروع ردود أفعال متباينة، فقد قارنه البعض بالمشروع الذي صدر خلال الحقبة الناصرية خاصة ما تضمنه كتاب "مذكرات في السياسة الثقافية" لـ ثروت عكاشة الذي يشيد بالسياسة الثقافية المستلهمة من ثورة يوليو والقائم على أساس علمي مخطط ومدروس، والذي أنشأ المعاهد العلمية الكبرى، وأكد كيف أن الثورة انتصرت لمفهوم الكيف في الثقافة وليس مجرد الكم فقط. ويرى البعض الآخر أن المشروع الذي طرحه فاروق حسني يبدو أنه يبدأ من الصفر ولم ينطلق من واقع ثقافي قائم، واتهم بأنه ركز على الأنشطة ذات الطابع السياحي. أما البعض الآخر فنوه بهذا المشروع مؤكدا على أن نجاح السياسة

الثقافية مرتبط بالسياسات الأخرى وبالحركة العامة في المجتمع والنظر إلى وزارة الثقافة باعتبارها مجرد محرك للإبداع الثقافي في المجتمع وليس خالقا له. (30)

أما بخصوص السياسة الثقافية في الجزائر فإن المتخصص للمواثيق الرسمية الصادرة أثناء الثورة التحريرية، يستشف الاهتمام الذي أولته السلطات العمومية للثقافة، إذ نصت هذه المواثيق على ضرورة العناية بالبعد الثقافي. ولقد ازداد هذا الاهتمام بعد الاستقلال حيث تم التأكيد على أن الثورة التي تخوضها الجزائر إنما هي ثورة في الفكر وثورة في العمل. وتشكل الثورة الثقافية أحد العناصر الأساسية في التنمية إلى جانب الثورتين الصناعية والزراعية. ذلك أن مفهوم الثورة الثقافية لا ينفصل من الناحية التاريخية عن الكفاح الذي تخوضه الشعوب من أجل تشييد مجتمع اشتراكي وهي تعني فتح أبواب المعرفة أمام الجماهير الشعبية وتمكنها من تعلم الصنائع، وتوفير أسباب الازدهار الثقافي وإشاعة المبادئ الديمقراطية في مجال الثقافة، وتكوين إنسان جديد في مجتمع جديد. (31)

في هذا السياق حدد "برنامج طرابلس" ملامح الثقافة الوطنية في الجزائر في ثلاثة محاور أساسية: البعد الوطني، الثوري والعلمي. وتم تأكيد هذه المبادئ في ميثاق الجزائر عام 1964 وفي الميثاق الوطني في 1976.

ولقد طرحت المسألة الثقافية بعد الاستقلال من منظور سياسي أيديولوجي، واعتبرت عنصرا أساسيا لملء الفراغ الذي خلفه الاحتلال. وبالفعل أقدمت الدولة الجزائرية على تأميم وإنشاء هياكل ثقافية، واضطلعت بمهام التخطيط والتنفيذ والتوزيع. والسؤال الذي يطرح في هذا المجال لماذا قامت الدولة بهذه الخطوات؟ ولماذا احتكرت المجال الثقافي؟ هل أن الأمر يتعلق بإستراتيجية ترمي إلى إدماج النشاطات الثقافية والفنية ومراقبتها؟ أم هو مجرد وعي بدور الثقافة في التنمية؟ يمكن الإجابة عن كل هذه الأسئلة بالتذكير بأن السلطة السياسية كانت تنظر إلى الثقافة باعتبارها امتدادا للرؤية التقليدية التي تعتبر الثقافة وسيلة فعالة في مقاومة الاستعمار وعنصرا قويا لحفظ الانسجام الوطني.

إن هذا التوجه في الحقيقة قائم على بنية عمودية، فلم يكن في ذلك الوقت ممكنا الحديث عن التعددية لأنه يعتبرها مناقضة للمسألة الوطنية، ويثير إشكالية الصراع بين الثقافة الرسمية والثقافة غير الرسمية، وبين الثقافة البرجوازية والثقافة البروليتارية، أو ثقافة الأقليات في مقابل ثقافة الأغلبية. كما أن التعددية تشكل

عاملا أساسيا للبيرالية الاقتصادية. ومن هنا فإن التعددية الثقافية تعد وفق هذا المفهوم مناقضة لمشروع المجتمع الاشتراكي. وعلى الرغم من أن الجزائر عرفت التعددية في مطلع التسعينيات، وبالرغم أيضا من التراجع النسبي للدولة عن بعض القطاعات، إلا أن حضورها في الفعل الثقافي لا يزال محسوسا. والسؤال الذي يطرح في هذا السياق هل يمكن بلورة سياسة ثقافية في ظل هيمنة الدولة على قطاع الثقافة وفي غياب المجتمع المدني الطرف الأساس؟

على الرغم من الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني من جراء الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن الثقافة تحظى بأهمية على المستويين الشعبي والرسمي. ويمكن أن نستشف هذه العناية في الندوات واللقاءات العديدة حول الثقافة. وفي هذا الإطار نشير إلى بعض ورشات العمل التي بحثت موضوع السياسة الثقافية في فلسطين. لا يما ورشة السياسة الثقافية المنعقدة في 2004 في رام الله، التي اعتبرت أن حماية الهوية الثقافية هو شرط لا غنى عنه من أجل التحرر والاستقلال وبناء الدولة. وقد أشار التقرير الختامي للورشة إلى أن التنمية الثقافية ترتبط بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ارتباطا وثيقا. وتأتي أهمية العناية بالتنمية الثقافية من إدراك الخصوصية الفلسطينية التي تفقر إلى الموارد الطبيعية، ولكنها تمتاز بثراء مواردها البشرية والثقافية. ويمكن أن تلعب التنمية الثقافية دورا مهما في التنمية الشاملة. وحدد المجتمعون في هذه الورشة غايتين رئيسيتين للسياسات الثقافية: حماية الهوية الثقافية وتعزيزها وتحديثها والتعريف بها، وجعل الثقافة ركنا من أركان التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وحصر التقرير أهداف السياسة الثقافية في حماية التراث الثقافي، وتنمية الإبداع في شتى مجالات الثقافة والفنون، نشر الثقافة المحلية وغير المحلية وإتاحتها لأوسع جمهور. أما بخصوص الإطار المرجعي للتنمية الثقافية الفلسطينية فنذكرت بأنها ستكون ديناميكية وشاملة ومنفتحة. وحددت استراتيجيات العمل الثقافي من خلال اللامركزية واستخدام التكنولوجيا، والمشاركة الواسعة للقطاعات الحكومية، ودعم المنظمات غير الحكومية، وتعزيز التبادل الثقافي مع الخارج. (32)

وخلاصة القول أنه على الرغم من الاهتمام الوطني والقومي بالبعد الثقافي في التنمية مثلما تؤكد المؤتمرات والندوات التي تعقد هنا وهناك فإن الواقع العربي يكشف التأخر الملحوظ في المجال الثقافي بل هناك بون شاسع بين الطموح والإنجاز، وما تحقق لم يرق إلى مستوى تطلعات الشعوب العربية. ومن هنا فإن

الدول العربية مطالبة بأن تعيد النظر في سياساتها الثقافية لمواكبة التغيرات العالمية السريعة حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات المطروحة، والحرص على ضرورة أن تكون السياسات الثقافية العربية في كل بلد موازية لسياساتها للتقدم الاقتصادي والمادي وأن يعطى البعد الثقافي الأهمية الواجبة حتى تكتمل التنمية الشاملة، وضرورة الاهتمام بوضع التشريعات القانونية الملائمة. وضمان التمويل اللازم، ودعوة المؤسسات الاقتصادية العربية الخاصة للمساهمة في تمويل العمل الثقافي. لكن هذا التوجه لا يعني تخلي الحكومات عن مهامها الأساسية.⁽³³⁾

والواقع أن هذا التوجه يلتقي مع ما هو مطروح على الساحة الدولية، حيث أصبح مفهوم السياسات الثقافية بعد سلسلة المؤتمرات واللوائح الصادرة عن المنظمات الدولية عنصراً أساسياً في أية خطة تنموية. وما من شك فإن العقد العالمي للتنمية الثقافية قد كرس الاعتراف بنتائج هذه التنمية والتأكيد على الهوية الثقافية وتوطيدها وتوسيع نطاق المشاركة في الحياة الثقافية، وإقرار التعاون الدولي. ويتطلب هذا توسيع وإشراك المجتمع المدني في بلورة السياسات الثقافية. ذلك أن تنوع نطاق السياسات الثقافية لا بد أن يتجاوز مسؤوليات وزارات الثقافة في الدول العربية مثل ما تؤكد عليه منظمة اليونسكو. ولا بد من تغيير النظرة إلى السياسات الثقافية حتى تصبح هذه السياسة أداة لتحقيق الديمقراطية الثقافية التي تكفل حرية الإبداع، مما يعني أن التصور الجديد للسياسات الثقافية يتضمن عدداً من الدلالات السياسية منها الحوار الذي يعد أمراً جوهرياً.



هوامش الفصل الأول

- 1- نقلا عن مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، بيروت، دمشق، ط 4، 2000 ص 19
- 2 - Ibn Khaldun, Discours sur l'histoire universelle, Traduction de Vincent Monteil, — Sindbab, Paris, 1978 pp 760-771
- 3 - تيري ايجلتون، فكرة الثقافة، ترجمة ثائر ديب، دار الحوار للنشر والتوزيع، اللاذقية، ب ت ص 28
- 4 - E. Taylor, Primitive culture, London John Murray 1871
- 5 - ميكائيل ثومبسون وآخرون، نظرية الثقافة، ترجمة على السيد الصاوي، عالم المعرفة، الكويت، 1997، ص 9
- 6 - مالك بن نبي، حديث في البناء الجديد، ترجمة عمر كامل مسقاوي، صيدا، ب ت، ص71
- 7 - الخطة الشاملة للثقافة العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة، ط 2، تونس، 1990، ص 43
- 8 - مايكل كاريدرس، لماذا يفرد الإنسان بالثقافة، ترجمة شوقي جلال، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 10
- 9 - محمد العربي بوعزيزي، دور الثقافة في التنمية الاجتماعية، أشغال ملتقى "العنصر الثقافي في التنمية"، مركز الدراسات والأبحاث الاقتصادية والاجتماعية، تونس 1991 ص 309

- 30 - فؤاد السعيد، المرجع السابق، ص 237
- 31 - أحمد طالب الإبراهيمي، من تصفية الاستعمال إلى الثورة الثقافية، ترجمة حنفي بن عيسى، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ب ت، ص 214
- 32 - التقرير الختامي لورشة السياسات الثقافية المنعقدة في رام الله في 2004/06/04
- 33 - الثقافة ووسائل نشرها في الوطن العربي، المرجع السابق، ص 45-46

- 10 - Report by the direction general on the world decade for culturel development — 10
.UNESCO124/ex 18 Paris 5 mai 1986
- 11 - Vers un tourisme réfléchi et attentif à la culture de l autre, unesco.org - 11
- 12 - .IBID - 12
- 13 - Colbert François, Les éléments des politiques culturelles, www.management - 13
.culturel.com
- 14 - فؤاد السعيد، الحوار الثقافي في مصر: بين السياسات الثقافية الرسمية، والمشروعات الثقافية المعارضة، أشغال ملتقى البعد الثقافي للتنمية، المرجع السابق، ص 236
- 15 - François Benhamou, L'économie de la culture, Casbah éditions, Alger, 1998, — 15
.p 89
- 16 - Pierre Antoine Pontoizeau, La Communication Culturelle, Armand — 16
Editeur, Paris, 1992, p 51-53 .Colin
- 17 - Bernard Lamizet, Ahmed Silem, Dictionnaire Encyclopédique des sciences de — 17
l'information et de la communication, Ellipses, Paris, 1997, p 360
- 18 - الثقافة ووسائل نشرها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1994، ص 4
- 19 - الخطة الشاملة للثقافة العربية، المرجع السابقة، ص 179 — 184
- 20 - المرجع نفسه، ص 190
- 21 - .Françoise Benhamou, op cit p 91 — 21
- 22 - ألفريد فرج، أضواء المسرح الغربي، دار الهلال، القاهرة، 1988، ص 18
- 23 - Serge Graziani, La Communication Culturelle de l'Etat PUF, Paris, p 3 — 23
- 24 - .Bernard Lamizet, op cit, p 436 — 24
- 25 - .Serge Graziani opcit p 223 — 25
- 26 - أحمد صدقي الدجاني، السياسات الثقافية العربية، chief@aljazirah.com
- 27 - الخطة الشاملة للثقافة العربية، المرجع السابق، ص 33 — 34 .
- 28 - علي الكنز، حول الأزمة: دراسات حول الجزائر والعالم العربي، ترجمة محمد هناد، دار بوشان، الجزائر، 1990، ص 134
- 29 - ثروت عكاشة، مذكراتي في السياسة والثقافة، الجزء الثاني، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص 401

مدخل

الإدارة في المجال اللاربحي

إدارة المؤسسات الثقافية

عناصر القيادة والإدارة - البنية المؤسسية

- الأعضاء / الجمعية العمومية / الجمعية العامة
- مجلس الأمناء
- مجلس الإدارة / المجلس التنفيذي / المجلس الفني
- العاملون
- العلاقة بين القيادة والإدارة
- الهيكل الإداري
- النظم واللوائح الداخلية

عملية الإدارة

- أولاً : التخطيط
- ثانياً: تنفيذ الخطة
- ثالثاً: إدارة الموارد البشرية
- رابعاً: الإدارة المالية
- خامساً: إدارة الصورة
- سادساً: إدارة التغيير

ملاحق

الفصل الثاني

إدارة المؤسسات والمجموعات الثقافية

بسمه الحسيني

على تحليل المواقف والاتجاهات بتأن، ثم اتخاذ قرارات واضحة ومتوازنة. وتكتسب هذه الصفات بالخبرة والإرادة.

الإدارة في المجال اللاربحي

على الرغم من أن الإدارة كحقل معرفي ترتبط بشكل وثيق بمجال الأعمال التجارية، فقد ترسخ منذ عقود الاتجاه إلى تطبيق المعارف الإدارية في مجال العمل اللاربحي (يسمى أيضاً: القطاع الثالث - القطاع الأهلي). ويشمل هذا المجال المنظمات والمجموعات والمؤسسات التي تعمل لخدمة صالح عام تستهدف فئة أو أكثر من فئات المجتمع ويكون عملها خارج السيطرة التنفيذية للأجهزة الحكومية، ولا تستهدف تحقيق الربح.

ويحتاج العاملون في الإدارة في هذا القطاع إلى معرفة بالقوانين المنظمة له، وخبرة بكيفية المزج بين العمل التطوعي والاحتراف، ومهارات عديدة متعلقة بالتعبئة الاجتماعية والتعامل مع المستفيدين بشكل مباشر. كما ينبغي أن تكون لديهم مهارة خاصة في حشد الموارد المالية والحصول على دعم مالي من مؤسسات مانحة محلية ودولية ورعاية تجارية من شركات وأفراد.

على عكس القطاع التجاري يتميز القطاع اللاربحي بإمكانيات التعاون والتكامل والتشبيك بين مؤسساته . وفي كثير من الأحيان لا يكون لعمل هذه المؤسسات قيمة كبيرة إذا لم تتجح في بناء تحالفات فيما بينها. لذلك، من المفيد أن تتعاون المؤسسات اللاربحية وأن تساند بعضها البعض، و ينطبق هذا أيضاً على الأفراد العاملين فيها.

إدارة المؤسسات الثقافية

تتطلب الإدارة الثقافية على وجه التحديد، بالإضافة إلى الدراية الكافية بالإدارة، معرفة جيدة بالمجالات الثقافية المختلفة، مثل الموسيقى والمسرح والسينما والأدب والفنون التشكيلية، وبالعوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تؤثر في هذه المجالات، وبالمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية الفاعلة في مجال الثقافة،

مدخل

إدارة المؤسسات والمجموعات الثقافية هي فرع تطبيقي من أصل هو الإدارة . والإدارة بشكل عام مجال معرفي ودراسي حديث نسبياً، تطور مع المجتمعات الصناعية، ومع بروز الحاجة إلى تنظيم عمليات الإنتاج والتوزيع وكل ما يتعلق بهما. ويتميز هذا المجال بمرونته وقدرته على التكيف مع تطبيقاته العديدة. أكثر التعريفات شيوعاً للإدارة هي أنها عملية استخدام الموارد المادية والبشرية والمعنوية بشكل سليم اقتصادي وفعال وبعيد النظر لتحقيق أهداف محددة سلفاً. تتعلق هذه الأهداف في مجال الأعمال بتحقيق الربح، أما في مجال المؤسسات والمنظمات اللاربحية فيكون بهدف تحقيق صالح عام لفئة من فئات المجتمع أو للمجتمع ككل.

هناك تنوعات عديدة لهذا التعريف مثل الإدارة الفعالة التي تركز على تحقيق أفضل النتائج، والإدارة الديمقراطية التي تركز على إشراك العاملين، والإدارة الإستراتيجية التي تركز على التفاعل بين الإدارة والبيئة الخارجية.

تتضمن عملية الإدارة أدواراً متعددة، منها ما هو محدد وواضح، مثل التخطيط والإشراف على تنفيذ الخطط، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة والتقييم، ومنها ما يدخل تحت بند القيادة ويصعب حصره مثل تحديد رؤية المؤسسة أو المجموعة وإلهام العاملين والأعضاء وصياغة الصورة العامة للمؤسسة أو المجموعة. وقد تتداخل هذه الأدوار أو تتفصل تبعاً لطبيعة الأفراد والمؤسسات.

يستعين العاملون في الإدارة كثيراً من علوم أساسية أخرى، تؤثر في عملية الإدارة وترشدها، مثل العلوم السياسية، والاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع. ويحتاج العاملون في هذا المجال أيضاً إلى قدر معقول من الإلمام بالمعلومات العامة، وبالتطورات القانونية والسياسية التي تؤثر في عمل مؤسساتهم. كما يتميز الناجحون في الإدارة بصفات شخصية أهمها التفكير المنطقي المنظم، والتعبير الواضح، والقدرة على التركيز لفترات طويلة، والمهارة في التفاوض، والقدرة

وخبرة بطبيعة الممارسات السائدة في العمل الثقافي، وطبيعة العاملين في الفن والثقافة، وتنوع إنتاجهم، والمستفيدين من هذا الإنتاج والمشجعين والداعمين له.

في المنطقة العربية، كما في غيرها من مناطق العالم، تتنوع أشكال وأحجام وأنواع المؤسسات والمجموعات الثقافية، وتؤثر في بنيتها وأسلوب عملها عوامل محلية سياسية واجتماعية واقتصادية، فإدارة ناد أدبي في اليمن مثلاً تختلف كثيراً عن إدارة فرقة موسيقية في المغرب. ولكننا نلاحظ أنه رغم اختلاف المجالات الثقافية للمؤسسات والمجموعات الثقافية، بين فرق موسيقية ومسرحية وقاعات عرض للفنون التشكيلية ومراكز ثقافية ومؤسسات بحثية ونواد أدبية الخ، وكذلك تنوع العوامل المحلية التي تؤثر في عملها، إلا أن هناك خصائص مشتركة تؤثر فيها وتنعكس على أسلوب إدارتها. أهم هذه الخصائص المشتركة هي الطبيعة المتغيرة وغير المسنقة للبنية الإدارية للمؤسسات والمجموعات الثقافية، وكذلك صعوبة تحديد النتائج المرجوة، وميل العاملين بها إلى رفض النظم الثابتة والقواعد المقيدة للعمل، والتعرض المستمر للإعلام والرأي العام.

إلى جانب ذلك، هناك تحديات وعقبات متشابهة، تتعلق بالبيئة الاجتماعية والسياسية، تواجه العاملين في الإدارة الثقافية في المنطقة كلها، منها مثلاً صعوبة توزيع المنتجات الثقافية ونقص الدعم المالي وتأثر الصورة العامة للعمل الثقافي بالمناخ الاجتماعي المحافظ، والقوانين التي تعيق حرية التعبير وحرية إنشاء المؤسسات غير الربحية، ويمكن للعاملين بالإدارة الثقافية الاستفادة من مقارنة طرق التعامل مع هذه المشاكل في البلاد العربية المختلفة.

يركز هذا الفصل من الدليل على المؤسسات والمجموعات الثقافية غير الربحية التي تسعى لتحقيق أهداف ثقافية وفنية في المقام الأول، والتي لا تتبع الأجهزة الحكومية ولا تندرج من حيث الجوهر في إطار المؤسسات التجارية الساعية إلى الربح. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإطار التشريعي لعمل مثل هذه المؤسسات والمجموعات غائب في كثير من بلاد المنطقة ولهذا نجد بعضها يعمل تحت غطاء تجاري أو بشكل غير مقنن، لكنها رغم ذلك في نمو مطرد.

قد يكون مفيداً قبل الدخول في تفاصيل مكونات إدارة المؤسسات الثقافية أن نشير إلى أنه يمكن تصنيف هذه المؤسسات بشكل عام إلى نوعين:

1 - مؤسسات ومجموعات تقدم إنتاجاً ثقافياً مصدره مؤسسوها أو أعضاؤها، مثل الفرق المسرحية والموسيقية ومجموعات الإنتاج السينمائي المستقل وبعض المجموعات الأدبية والتشكيلية.

2 - مؤسسات ومجموعات تقدم أنشطة وخدمات ثقافية متنوعة، مثل المراكز الثقافية ودور النشر وقاعات عرض الفنون التشكيلية ومراكز التدريب والأبحاث والمعلومات وغيرها.

يفيد التمييز بين هذين النوعين من المؤسسات لأن الفلسفة الإدارية لكل منهما مختلفة. في مؤسسات النوع الأول تلهم الرؤية الفنية أو الثقافية لمؤسس أو مؤسسي المجموعة أسلوبها الإداري، وتلعب القيادة الفنية دوراً أساسياً في تحديد الأهداف والأولويات. ومن المفيد أن يدرك إداريو هذا النوع من المؤسسات أن دورهم الأساسي هو في تحقيق التوازن بين احتياجات القيادة الفنية وبين الموارد المتاحة للمؤسسة وأيضاً الظروف الخارجية المحيطة بعملها. ينبغي التنبيه بشكل خاص إلى إمكانية حدوث خلافات بين الإدارة والقيادة الفنية والتعامل مع هذه الخلافات أولاً بأول بشكل منفتح وهادئ وموضوعي. ويجب أن يدرك العاملون في الإدارة أن إضعاف أو تهيمش القيادة الفنية للمؤسسة أو المجموعة يعني القضاء على مبرر وجودها في الحياة الثقافية، ومن ناحية أخرى فإن سيطرة القيادة الفنية على الإدارة والتدخل في تفاصيلها، خاصة المالية، قد يؤدي إلى انهيار المؤسسة وإفلاسها. وعادة ما تكون البنية الإدارية لهذه المؤسسات والمجموعات صغيرة وعدد العاملين بها قليلاً، يقومون بأداء مهام متنوعة، وقد يكون بعضهم من المؤسسين أنفسهم، إذا كانوا ممن يجيدون العمل الإداري. ويجب في كل الأحوال الحفاظ على درجة من الفصل بين الإدارة وبين القيادة الفنية التي تكون عادة لمؤسس أو مؤسسي المجموعة.

أما بالنسبة للمؤسسات ذات الطبيعة المتنوعة والعامة فتتطلب إدارتها وقيادتها بنية أكثر تركيباً تعبر عن كونها في المقام الأول تقدم خدمات وأنشطة لمستفيدين خارجها وتستجيب لاحتياجات الفئة الاجتماعية التي تستهدفها. ينظر إلى هذه المؤسسات على أنها مؤسسات "عامة" حتى وإن أسسها فرد أو مجموعة قليلة من الأفراد، وبالتالي فإن بنيتها الإدارية وآليات قيادتها يجب أن تكون أكثر تنظيماً وانضباطاً، وأن تعكس التزام العاملين بها وأعضائها بخدمة صالح عام. وعادة ما

تفصل هذه المؤسسات بين هيكلها الإداري وبين قيادتها المنتخبة. ويقوم العاملون بهذه المؤسسات بمهام متخصصة، مع إتاحة الفرصة للمتطوعين من أعضائها أو غيرهم للإسهام في أنشطة المؤسسة.

وينصح العاملون في مجال إدارة المؤسسات الثقافية بتحليل طبيعة المؤسسات التي يديرونها وتكييف معارفهم وقدراتهم الإدارية مع احتياجات هذه المؤسسات. من الأخطاء السهلة محاولة تطبيق مبادئ نظرية عامة دون الالتفات إلى خصوصية كل مؤسسة أو مجموعة. على أن هذا لا يعني اختراع بنية إدارية جديدة لكل مؤسسة، وإنما مجرد تطويع الأنظمة الإدارية لظروف محددة بهدف تحقيق أفضل النتائج.

"من الناحية النظرية، ليس هناك فرقا بين النظرية والتطبيق، ولكن التطبيق يثبت العكس!"¹

عناصر القيادة والإدارة - البنية المؤسسية

كما ذكرنا أنفاً، تختلف البنية المؤسسية تبعاً لنوع المؤسسة وحجمها. وقد أثبتت العناصر المؤسسية التالية فعاليتها في بيئات متنوعة، خصوصاً في المجتمعات ذات الثقافة الديمقراطية، وهي التي ننصح العاملين في مجال الثقافة على تبنيها والاستفادة منها. هذه العناصر هي المكونة لأبسط وأوضح أنواع البنية المؤسسية، وقد يكون لبعض المؤسسات بنية أكثر تعقيداً، لاسيما إذا كانت المؤسسة تتكون من فروع مثلاً، ولكن هذا الأمر غير شائع بين المؤسسات الثقافية العربية في الوقت الحالي.

1- الأعضاء - الجمعية العمومية - الجمعية العامة

تبدأ حياة معظم المؤسسات بمجموعة من الأعضاء المؤسسين، وقد يحدث ذلك بشكل متعمد وواضح إذ تتم دعوة مجموعة من الناس لإنشاء مؤسسة ذات هدف

معلن يتفقون جميعاً عليه، أو بشكل تدريجي إذ يعمل مجموعة من الناس معاً لفترة ثم يأخذ عملهم معاً شكلاً مؤسسياً. ومن المفيد بعد حدوث هذا التحول أن يقوم الأعضاء المؤسسون بتحديد معايير العضوية ودور الأعضاء، وكيفية ضم أعضاء جدد بحيث يكون هناك توازن بين رغبة المجموعة المؤسسة في الحفاظ على الأسباب الجوهرية لوجودهم معاً وبين وجوب الانفتاح على دائرة أوسع بهدف النمو والتطور.

يتكون أعضاء الجمعية المثالية من مجموعة من الأفراد بينهم اتفاق مبدئي متين على مبدأ عام هو هدف المؤسسة الرئيسي، ويلتزمون جميعاً بالعمل من أجل تحقيق هذا الهدف بعيداً عن مصالحهم الشخصية. ويستحسن أن تكون رؤى وخبرات هؤلاء الأفراد متنوعة وغنية وألا يكونوا كلهم من جيل واحد أو يعملون في نفس التخصص أو من نفس الجنس أو الطبقة الاجتماعية.

ومن هنا فإن أعضاء المؤسسة هم قاعدتها الأساسية التي تستند إليها، ويقدر تماسكها وتجانسها وقدرتها على النمو تكون المؤسسة فعالة. ولهذا السبب يمنح أعضاء المؤسسة سلطات كبيرة مثل سلطة حل المؤسسة أو تغيير نظامها الأساسي أو ضم أو فصل أعضائها، وكذلك سلطة الموافقة على ميزانياتها وتحديد سياساتها واتجاهها العام. ولا يتلقى أعضاء الجمعية العامة مكافأة مادية عن عضويتهم بها.

2- مجلس الأمناء

مجلس الأمناء آلية تقترن عادة بالمؤسسات ذات الصبغة العامة التي لديها موارد مالية كبيرة، قد تكون من هبات الأفراد، أو من مصادر تمويل أخرى. وكثيراً ما يحل مجلس الأمناء محل الجمعية العامة أو مجلس الإدارة أو كليهما في هذا النوع من المؤسسات. ويتكون مجلس الأمناء من شخصيات مرموقة في مجالات الأعمال أو الثقافة أو السياسة أو العمل الاجتماعي، وتكون مهمته الأولى هي الحفاظ على موارد المؤسسة المالية وتمييزها ومراقبة التصرف في هذه الموارد. وغني عن الذكر أن أعضاء مجلس الأمناء لا يجب أن يستفيدوا مادياً من عضويتهم بأي شكل. ينتخب مجلس الأمناء رئيساً له ويتخذ قراراته عن طريق التصويت وبالأغلبية. يقرر مجلس الأمناء آلية مناسبة لتجديد عضويته، مثل

¹ Jan L.A. Van de Sneyscheut

استبدال ثلث الأعضاء مثلاً كل سنتين أو ثلاث سنوات، ويضم الأعضاء الجدد بترشيح من القدامى وبالتصويت.

3- مجلس الإدارة - المجلس التنفيذي - المجلس الفني

هو الآلية الرئيسية في قيادة أية مؤسسة، تنتخبه الجمعية العمومية أو يختار أعضاءه مجلس الأمناء في موعد محدد كل فترة زمنية ثابتة. ينتخب أعضاء المجلس على أساس قدرتهم ورغبتهم في قيادة المؤسسة دون مقابل، وتشمل اختصاصات المجلس عادة اختيار المدير وإعداد الميزانية والموافقة على الخطة السنوية ومتابعة أداء الإدارة وتقييم النتائج والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة. ويتحمل المجلس مسؤولية نمو وتطور المؤسسة وتفاعلها مع البيئة الخارجية، ويمثلها أمام المستفيدين والداعمين والإعلام والرأي العام.

يقدم المجلس تقاريره إلى الجمعية العمومية وينتخب المجلس رئيساً له ونائباً أو أكثر وأميناً للسر وأميناً للصندوق، ويمكن أن يكلف المجلس بعض أعضائه بمهام محددة مؤقتة تتصل بأنشطة المؤسسة. عادة ما ينص في اللوائح الداخلية للمؤسسة على مدة عمل المجلس (سنتان - 3 سنوات - 5 سنوات) وعلى قابلية أعضائه للترشح لعدد محدد من المرات.

يتخذ المجلس كل القرارات الأساسية التي تهم حياة المؤسسة، ما عدا تلك التي تختص بها الجمعية العمومية أو المفوضة إلى المدير والعاملين. ويتم اتخاذ القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية، ولهذا السبب ينبغي أن يكون عدد أعضاء المجلس الذين لهم حق التصويت فردياً.

المدير وقته للمهام الأساسية التي لا غنى عنها وتتعلق عادة بالإدارة المالية والاهتمام بالأمر القانونية.

أما المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة فيتكون الهيكل الإداري عادة من نائب للمدير أو مدير إداري ومسئول أو أكثر عن التسويق والعلاقات العامة والأعلام ومسئول أو أكثر عن الإنتاج أو قاعات العرض أو النشر الخ بحسب طبيعة عمل المؤسسة، ومحاسب ومساعد إداري أو سكرتير أو أكثر. ويستحسن عدم إقبال كاهل المؤسسة بعدد كبير من العاملين ذوي المواهب المحدودة أو الذين يتخصصون في مجال واحد وبالتالي لا تستفيد المؤسسة من كل وقتهم.

5- العلاقة بين القيادة والإدارة

من الطبيعي أن يحدث بعض التداخل بين دور قيادة المؤسسة، الذي يضطلع بمعظمه المجلس المنتخب، وبين دور إدارتها الذي يقوم به المدير بشكل رئيسي، بمعاونة العاملين. وتتحدد درجة هذا التداخل ونوعه تبعاً لطبيعة المؤسسة وحجمها، وشخصية المدير وصفاته القيادية. ويفضل منذ البداية تحديد المهام التي يقوم بها المجلس، حتى وإن فوض بعضها للمدير. من الضروري أيضاً التواصل الدائم كتابة وشفاهة بين المدير والمجلس، وتبادل المعلومات حول كل ما يخص المؤسسة، وعلى الأخص الخطوات التي يتخذها المدير لتنفيذ قرارات المجلس وأية صعوبات قد تعترض طريق تنفيذ هذه القرارات. أما المؤسسات التي يرأس مجلس إدارتها قائد فني أو فكري، فيتطلب سير العمل وجود علاقة طيبة ورصيد كبير من الثقة بين رئيس المجلس وبين المدير.

6 - الهيكل الإداري

من مهام المدير إعداد هيكل إداري للعاملين يوافق عليه المجلس، ويكون ذلك واجباً إذا زاد عدد العاملين على اثنين. يوضح الهيكل الإداري سلم المسؤولية داخل المؤسسة والمسمى الوظيفي للعاملين. ويراجع الهيكل الإداري كل عام أو أكثر مع تغير عدد العاملين أو وظائفهم. فيما يلي هيكل إداري بسيط يوضح تسلسل سلم المسؤولية:

4- العاملون

يرأس العاملين بالمؤسسة مدير يعينه المجلس وهو المسئول أمام المجلس عن سير العمل بالمؤسسة وعن تنفيذ خططها والالتزام بالميزانية الموضوعة. وفد يفوض المجلس المدير صلاحيات واسعة في إدارة المؤسسة، مع متابعة عمله ومراقبته. وفي المؤسسات الصغيرة قد يكون المدير هو كل العاملين بالمؤسسة وقد يستعين أحياناً بعاملين مؤقتين أو بمتطوعين، وفي هذه الحالة يجب أن يكرس

عملية الإدارة

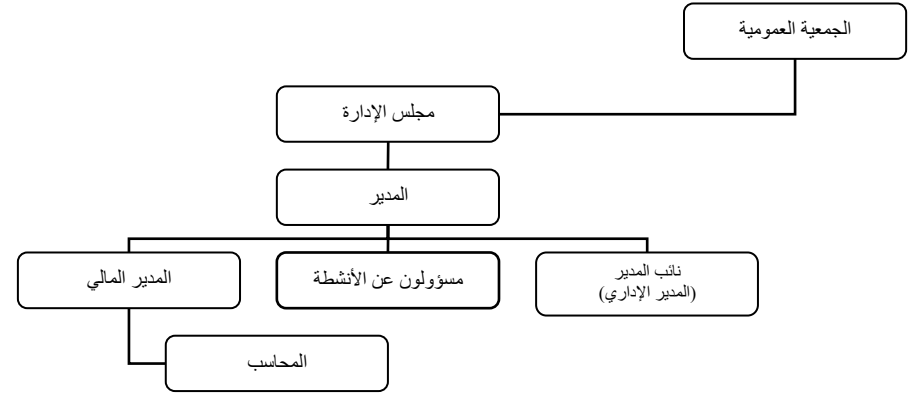
أولاً : التخطيط

هو العمود الفقري لعملية الإدارة. بتعبير أوضح: لا إدارة دون تخطيط! الخطة هي الخريطة التي يسير على هديها كل من له علاقة بالمؤسسة. إنها تمنح القيادة فرصة توضيح رؤاها المستقبلية بشكل منهجي، وتعطي للقيادة والإدارة إمكانية التشارك في الرؤية والتحاور حول التفاصيل، وتمكن العاملين من فهم الاتجاه الذي يسرون نحوه والإسهام في تحديده، وتتيح للمستفيدين والداعمين للمؤسسة فهم طريقة عملها والتعامل معها بإيجابية. إن غياب التخطيط لا يعني فقط التخبط في العمل والعشوائية وإنما إهدار الموارد وفقدان الاتجاه.

تبدأ الخطة عادة برؤية يضعها المؤسسون أو المجلس ثم تناقش مع باقي الأعضاء والمدير بهدف توضيحها وتطويرها. وينبغي أيضاً أن تتاح الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الخطة وتقديم اقتراحات لتحسينها. من الضروري إعطاء الوقت الكافي للنقاش حول الخطة واستشارة بعض المتخصصين إذا لزم الأمر، وتسوية أية خلافات أو نزاعات حول أي من عناصرها قبل إقرارها ووضعها موضع التنفيذ.

تستند الخطة الجيدة إلى تحليل دقيق وشامل للوضع القائم الذي تسعى المؤسسة إلى تحسينه أو التأثير فيه إيجابياً، وكذلك تحليل قدرات المؤسسة والمشاكل التي قد تواجهها. فمثلاً إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تعريف الشباب بجمع ودراسة المعلومات عن الموسيقى التي يستمع إليها الشباب ومعرفة الاختلافات بين قطاعات الشباب العمرية والاجتماعية، والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، والبرامج الإذاعية والتلفزيونية المتعلقة بنفس الموضوع. كما تحلل المؤسسة قدراتها الداخلية فيما يخص القدرة على القيام بالمهام التي يتطلبها هذا الهدف، من حيث توفر الموارد المعرفية والبشرية والمادية.

هناك أنواع مختلفة من الخطط، بحسب درجة تفصيلها ومداه الزماني ومجالها العملي، أولها هو الخطة العامة للمؤسسة وهي مهمة المجلس أو المؤسسين، وإن شارك فيها المدير والعاملون. أما الخطة الإستراتيجية والخطط السنوية فأعدادها منوط بالمدير والعاملين على أن يوافق عليها المجلس.



7- النظم واللوائح الداخلية

عادة ما يشترط القانون لوائح داخلية ثابتة لعمل المؤسسات، وفي كثير من الأحيان لا تحتاج المؤسسات للإضافة إلى هذه اللوائح. تنظم اللوائح العلاقة بين الجمعية العمومية والمجلس والإدارة وتضع شروط العضوية ومدة عمل المجلس وطريقة الانتخاب والتصرف المالي وغيرها من الأمور الأساسية. من المفيد إيضاح هذه اللوائح لجميع الأعضاء والعاملين. ويمكن وضع لوائح داخلية خاصة بالإدارة إذا دعت الحاجة على ألا تكون معقدة أو متعسفة. إن اللوائح الداخلية المسهبة التي تقيد حرية العاملين في العمل تهدد إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وتتسبب في شعور عام بعدم الرضا. وفي حالة الاحتياج إلى وضع لوائح إدارية مفصلة ينبغي مناقشتها مع العاملين قبل تقديمها إلى المجلس لإقرارها .

يستثنى من هذه القاعدة إلى حد ما اللوائح والقواعد المتعلقة بالإدارة المالية والتي ينبغي أن تطابق القانون بدقة وأن تتماشى مع توصيات مراجع الحسابات الخارجي الذي يعينه المجلس، ويلتزم العاملون بها التزاماً دقيقاً.

تجيب الخطة الجيدة على سبعة أسئلة هامة:

مكونات الخطة:

1- ما هو سبب وجود المؤسسة؟ (الرؤية / الرسالة والأهداف)

2- لمن تتوجه المؤسسة؟ (الفئات المستهدفة)

3- ما هي نقطة البداية عند إعداد الخطة؟ أين نحن؟ (تحليل نقاط القوة

والضعف في الوضع القائم وفي قدرات المؤسسة)

4- ما هو التطور المنشود؟ إلى أين نريد أن نصل؟ (النتائج المرجوة)

5- ما الذي ينبغي أن تفعله المؤسسة لتصل إلى هذا التطور؟

(الاستراتيجيات والأنشطة والبرامج)

6- ما الذي تحتاجه المؤسسة لتصل إلى هذا التطور؟ (المدخلات)

7- كيف سنحدد مدى نجاح الخطة؟ (المتابعة والتقييم)

1- رسالة المؤسسة:

الهدف العام البعيد المدى الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه أو الإسهام فيه. ويجب

أن تكون الرسالة:

- متفقا عليها من قبل الأعضاء المؤسسين أو المجلس
- واضحة ويسهل للأخريين فهمها
- ملهمة وإيجابية
- قابلة للتحقيق

مثال :

الرسالة	المؤسسة
خلق مناخ فني وثقافي محايد وبديل يوسع قاعدة الممارسة الفنية ويساعد فناني الأداء المستقلين في مصر على التطور والإبداع والاستمرار والتواصل مع العالم الخارجي.	ستوديو عماد الــــدين - القاهرة - مصر

مثال آخر: رسالة مؤسسة جدران - الإسكندرية - مصر:

"تطوير المجتمعات المحلية المهمشة وذات الطابع الخاص، عبر تنمية الحس الجمالي لأعضائها ودعم العمل الفني الإبداعي ما بين القطاعات المختلفة للمجتمع بطريقة لا تهدد الشخصية المميزة والفريدة وطريقة حياة هذا المجتمع بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للفنانين لتفعيل إحساسهم بالمسؤولية الاجتماعية والمشاركة في عملية التغير الاجتماعي".

2- أهداف المؤسسة:

ما هي الخطة العامة؟

هي خريطة واضحة وبسيطة ومحددة تبدأ من تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها وأنشطتها والمدخلات المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة، إلى بيان النتائج المرجوة من عمل المؤسسة وأسلوب تقييم هذه النتائج.

ما هي الخطة الإستراتيجية؟

هي الخطة التي تحوي كل مكونات الخطة العامة ولكنها توضح بالتفصيل كيفية تحقيق كل هدف من أهداف المؤسسة في مدى زمني محدد (عادة ثلاث سنوات) وبالتفاعل مع البيئة الخارجية التي تؤثر في عمل المؤسسة. بناء على الخطة الإستراتيجية ترسم خطة تنفيذية سنوية توضح بشكل مرحلي كيفية تحقيق الأهداف والميزانية المطلوبة لذلك.

تترجم رسالة المؤسسة إلى عدد قليل من الأهداف ويجب أن تكون هذه الأهداف:

- محددة بمجال موضوعي أو زمني أو جغرافي
- قابلة للقياس من خلال معايير كمية وكيفية
- متفق عليها من قبل الأعضاء والمجلس والإدارة
- قابلة للتحقيق وواقعية

مثال: أهداف مركز الأرموي للموسيقى المشرق – فلسطين

• احتضان المواهب الموسيقية الحقيقية والمثبته وتجنيدھا في سبيل توسيع وتعميق هذه الدائرة بواسطة البحث والنشر والتدريب الجدي المتواصل، وبواسطة طرح البديل النوعي للفن التجاري الرائج.

• البحث عن المواهب الناشئة وإعطائها فرصة حقيقية وجادة لتنمية المعرفة والقدرات الموسيقية، وذلك عن طريق الاتصال المباشر والمكثف مع خيرة الفنانين والموسيقيين في هذا البلد وخارجه.

• منح الحافز والأفق للشبان والشابات العرب الذين ينوون تكريس حياتهم لموضوع الموسيقى العربية، من أكاديميين وغيرهم، وتعزيز هذه الفكرة لديهم عن طريق جمعهم وراء هدف واضح وذو بُعد حضاري مشرف، بعيداً عن المعارك التجارية – فنية، وعن مخالب الجهات الغربية والمعرضة.

• تكريس كل الجهود في سبيل خلق حالة موسيقية راقية ودائمة (مستمرة) يروي فيها مجتمعنا تعطشه الطويل إلى نتاج فني ذي علاقة عضوية بلغتنا وحضارتنا.

• إصدار مجلة موسيقية متخصصة، تبحث وتطور أفكاراً شتى في مضمار الموسيقى العربية، تصدر هذه المجلة بشكل دوري (فصلي، 4 مرات كل عام)، يُشارك في كتابتها موسيقيون ومختصون من فلسطين ومن سائر العالم العربي. تكون هذه المجلة علمية وعلى مستوى متخصص وتشكل مُلتقى فكرياً وفنياً يجمع القدرات المهيأة والمعنية من شتى أنحاء العالم العربي.

• إنشاء أرشيف فعال للموسيقى العربية، وذلك عن طريق تجميع المعلومات المتوفرة في أي مكان عن الموسيقى العربية (تسجيلات، نوتة موسيقية، وكتابات)، وتركيزها بشكل علمي ومنظم بحيث يسهل استعمالها والاستفادة منها لأي موسيقي متخصص، وبحيث تشكل منبعاً نقياً أمام طلاب وأساتذة المركز، يحفزهم على دراستها لأجل أدائها وإحيائها وليس لأجل أرشفتها فقط.

• يقوم المركز إلى جانب المجلة المذكورة بإصدار كتب، أبحاث، دراسات وتحقيقات جديدة. ويكون هدف هذه الإصدارات تجديد المعرفة وتسهيل طرق التعلم والاستفادة من الميراث.

مثال آخر: أهداف جمعية الجاحظية – الجزائر

• المساهمة في تنشيط الإبداع في المجالات الأدبية والفكرية والفنية

• رفع مستواه بدراسته ونقده ونشره بمختلف الوسائل

• عقد ندوات

• إصدار مجلات

• نشر كتب

• إنشاء فرق للمسرح وورشات لمختلف الفنون والإبداعات

3- الفئات المستهدفة:

لمن تتوجه المؤسسة بأنشطتها؟ ينبغي تحديد الفئات التي تستفيد مباشرة من أنشطة المؤسسة وتلك التي تستفيد بشكل غير مباشر، مع تحديد نوع الاستفادة .

مثال: الفئات المستهدفة لفرقة مسرحية تقدم أعمالاً عالمية هي: المثقفون في المدينة التي تعمل بها – المسرحيون – نقاد المسرح – طلاب المسرح والسينما.

4- الاستراتيجيات أو آليات تحقيق الأهداف: يحدث أحياناً بعض الخلط بين الاستراتيجيات وبين الأنشطة الفعلية للمؤسسة، تستخدم الكلمة أحياناً بمعنى الوسيط ما بين الهدف الذي يتحقق بعد فترة من الزمن وبين الأنشطة التي تنفذ يومياً.

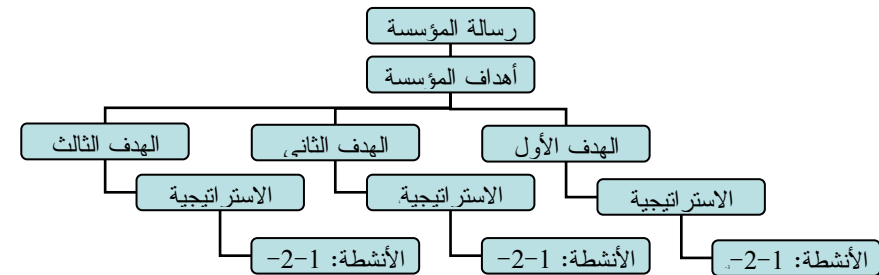
الاستراتيجيات هي الأساليب التي تحددها القيادة والإدارة لتحقيق الأهداف، ويأتي هذا التحديد بعد دراسة وتحليل الوضع القائم سواء فيما يخص البيئة الخارجية أو قدرات المؤسسة الداخلية، وبعد الاتفاق على النتائج المرجوة.

مثال: تتبنى مؤسسة تعمل من أجل رفع مستوى التذوق الموسيقي في بلد ما استراتيجية العمل من خلال محطات الإذاعة المحلية.

مثال آخر: تتبنى فرقة للرقص المعاصر تسعى إلى توسيع دائرة المتذوقين والممارسين لهذا الفن إستراتيجية التعاون مع فرق الايروبيكس بالنوادي الرياضية.

5- أنشطة المؤسسة وبرامجها:

هذا الجزء هو أهم أجزاء الخطة وأكثرها تعقيداً، إذ يجب أن تكون هناك علاقة واضحة ومنطقية بين الأهداف وبين الأنشطة وأن يشار إلى ذلك في وصف الأنشطة. كما يجب أن تفصل الأنشطة بشكل يجعل من السهل استخلاص المدخلات المادية المطلوبة لتنفيذها. فيما يلي شكل مبسط يوضح تسلسل العلاقة بين بعض مكونات الخطة:



6- المدخلات (الموارد):

يجب أن يرصد هذا الجزء من الخطة جميع الموارد المالية والعينية والمعنوية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة. على أن يفصل الجزء المالي في الميزانية السنوية التي تعد بشكل مستقل. تستفيد المؤسسات كثيراً من عملية حصر مواردها الذاتية والتي هي جزء أساسي من إعداد قائمة المدخلات. قد لا ينتبه المخططون إلى موارد هامة ومفيدة موجودة بالفعل لدى المؤسسة ولكنها غير مستخدمة مثل الموقع الجغرافي أو أرشيف المواد الثقافية تملكه أو يملكه بعض الأعضاء. يشارك الجميع في عملية تحويل الموارد غير المستغلة إلى موارد فعالة يقودها المدير والعاملون. وكثيراً ما تسهم هذه الموارد الذاتية التي يبدو مبدئياً ألا قيمة كبيرة لها في جلب موارد نقدية.

الميزانية جزء هام من الخطة. يقوم المجلس، بمساعدة المدير والمحاسب، بإعداد ميزانية سنوية مفصلة تقدم إلى الجمعية العمومية للمصادقة عليها أو تعديلها. توضح هذه الميزانية الإيرادات والمصروفات وفقاً لبنود محددة ويفصل فيها بين بنود الصرف على الشؤون الإدارية العامة (المرتبات - الإيجار - المصاريف الثابتة للاتصالات واستهلاك الماء والكهرباء، الخ) وبين بنود الصرف المباشر على الأنشطة. وعادة ما تقل نسبة المصاريف الإدارية العامة كثيراً عن نسبة المصاريف المباشرة (الأنشطة)، ويتفاوت هذا الاختلاف من مؤسسة لأخرى حسب نوعية نشاطها وكفاءتها المالية والإدارية. وينصح عادة بآلا تزيد نسبة المصروفات الإدارية عن ثلث إجمالي الميزانية.

من المفيد أيضاً إعداد ميزانية تقديرية عامة لسنتين أو ثلاث سنوات، توضح أفق النمو (أو التقلص) المالي للمؤسسة.

7- النتائج المرجوة:

قائمة محددة من النتائج التي تتمخض عن الأنشطة في مدى زمني محدد ويمكن بشكل واضح التذليل على إسهامها في تحقيق الأهداف. وينبغي أن تكون هذه النتائج واقعية وأن تأخذ في الحسبان احتمالات تغير الظروف الخارجية أو أية مؤثرات سلبية. والعمل بالقدر الممكن على تحديد النتائج المرجوة كما وكيفا.

مثال: إذا كان أحد الأهداف هو: تشجيع النساء على ممارسة العمل المسرحي في مصر، يمكن أن يكون أحد الأنشطة هو: تنظيم مهرجان سنوي للمخرجات المسرحيات وتكون النتيجة المرجوة هي: مشاركة 8-10 مخرجات مسرحيات مصريات في المهرجان.

8- التقييم وقياس النتائج:

من المفيد قبل بداية العمل تحديد معايير النجاح. تحدد هذه المعايير بناء على عدة عناصر أولها الأهداف ثم الأنشطة فالمدخلات، مع أخذ العوامل الخارجية في الحسبان دائماً. في نهاية الخطة تقارن النتائج الفعلية بهذه المعايير المحددة سلفاً لاستنتاج مدى النجاح. متابعة تنفيذ الخطة هي الجزء الأهم في عملية التقييم. من الخطر أن يترك كل التقييم لنهاية الخطة وألا يتم رصد تنفيذ العمل بشكل سليم على فترات منتظمة. تتيح المتابعة للإدارة فرصة رصد عملية التوصل إلى النتائج المرجوة، كما تتيح فرصة تحسين الأداء وربما تجاوز معايير النجاح المحددة سلفاً.

يجب التذكير أن تقييم عمل المؤسسات لا يقتصر على قياس النتائج فهناك أيضاً قياس الأداء الإداري والمالي وقياس التأثير العام اللذان يتطلبان معايير منفصلة عن معايير التوصل للنتائج المرجوة.

ثانياً: تنفيذ الخطة

1- البرنامج الزمني:

يتطلب تنفيذ الخطة وضع برنامج زمني لها، يبين موعد ومدة كل نشاط والمسؤولين عن التنفيذ ونقاط المتابعة الأساسية. يوزع هذا البرنامج على كل العاملين، ليعرفوا ما هو متوقع منهم ومن غيرهم. يمكن بالطبع تعديل هذا البرنامج أثناء العمل على أن يكون ذلك باتفاق مسبق بين المسؤولين عن التنفيذ والتقييم وأن يوضح سبب التعديل.

2- مبادئ هامة أثناء التنفيذ:

مراعاة القانون والقواعد السليمة: تخضع المؤسسات الأهلية للاربحية في المنطقة العربية لقوانين تحد بشكل كبير من قدرتها على العمل والتأثير. في نفس الوقت ينظر الرأي العام المتأثر بالإعلام الرسمي بتشكك إلى هذه المؤسسات وتكفي حالات قليلة من الخروج على القانون أو القواعد السليمة، خاصة في الأمور المالية، لأن يفقد قطاع كبير من المجتمع ثقته بهذه المؤسسات. هذا هو السبب الأول الذي يجب من أجله مراعاة القانون وقواعد التصرف السليم بشكل دقيق. كذلك يعرض الخروج على القانون والتحايل عليه المؤسسات للانقسامات والخلافات ويتسبب أحياناً في ضياع الموارد والإفلاس. إن أفضل الطرق لتحسين البيئة التشريعية لعمل المؤسسات الثقافية هو في تعبئة المجتمع نحو تغيير القوانين التي تحد من حريتها، ولا يتأتى ذلك إذا كانت مصداقية هذه المؤسسات منتهكة.

القابلية للمحاسبة: كل من يشارك في تأسيس أو قيادة أو إدارة مؤسسة ثقافية غير ربحية قابل للمحاسبة من قبل المشاركين الآخرين في عمل هذه المؤسسة ومن قبل الرأي العام. على مستوى التنفيذ، ينتظر من جميع العاملين أن يكونوا على وعي تام بأنهم قابلون للمحاسبة على أدائهم، من رؤسائهم المباشرين، ومن زملائهم. إن الاعتراف بالمسؤولية عن الأخطاء يختلف كثيراً عن إلقاء اللوم على الآخرين، فالأول يتيح فرصة التعلم والتطور ويكرس الثقة بين العاملين، بينما يشيع الثاني الشقاق والتناحر ويهدر فرصة تصحيح الأخطاء.

الشفافية: تداول المعلومات الخاصة بتنفيذ الخطة بين كل العاملين مسألة حيوية. هناك معلومات تتصل مباشرة بالمهام الملقاة على عاتق العاملين ويجب

الاستخدام السليم للجهود التطوعية مهمة حساسة، إذ إضافة إلى قيمتها، تسهم هذه الجهود في ربط الأعضاء بالمؤسسة وبناء أرضية من المناصرين والأصدقاء حولها. ومن ناحية أخرى قد يتسبب الاعتماد الكبير على الجهود التطوعية في التضحية بالجودة أو في عدم انتظام الأنشطة أو في عدم وضوح توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة. والقاعدة العامة، لا يجب أن يقوم المتطوعون بمهام يقوم بها بالفعل محترفون يعملون بأجر في المؤسسة، ولا يجب قبول أداء مهمة ما بشكل رديء لمجرد أن من يقوم بها متطوع. ويستحسن أن يقوم المتطوعون بأنواع معينة من المهام (الدعاية مثلاً) مع تقديم حوافز معنوية أو مادية بسيطة لهم.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

يفترض البعض خطأ أن إدارة العاملين في مؤسسة مسألة بسيطة وأنها تعتمد على إصدار تعليمات محددة للمرؤوسين ينفذونها ويحاسبون عليها. يمثل هذا جزءاً صغيراً جداً من عملية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. تتميز المؤسسات الثقافية علي وجه التحديد بانخراط معظم العاملين في العملية الإبداعية مما يستلزم الأمر قدراً أكبر من الحرية في التصرف، ومساحة أوسع للمبادرات الفردية للعاملين. بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقات بين العاملين لا تسير في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، بل إنه من الضروري أن يفهم كل من يعمل بالإدارة دوافع واتجاهات من يرأسونه، وأن يعبر عن رأيه في التعليمات التي تصدر له منهم، وأن يكون هناك حوار متواصل في اتجاهين بين جميع الأطراف.

1- التوظيف: هناك نقص كبير في المنطقة العربية في العاملين المؤهلين أو ذوي الخبرة في إدارة العمل الثقافي، ولذلك تلجأ الكثير من المؤسسات إلى توظيف العاملين من خلال المعرفة الشخصية، بدلاً من الإعلان. ومع زيادة عدد العاملين في ميدان الإدارة الثقافية سيقبل كثيراً الاعتماد على المعارف والأصدقاء في ترشيح العاملين بالمؤسسات الثقافية. يتيح الإعلان للمؤسسة فرصة اختيار أفضل العناصر الموجودة من خلال منافسة مفتوحة. من مزاياه أيضاً أنه يتيح لإدارة المؤسسة فرصة تحديد المواصفات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة وواجباته

استخدام وسائل إدارية منتظمة لتداول هذا النوع من المعلومات (مثلاً تقارير دورية أسبوعية أو شهرية يساهم في كتابتها كل العاملين، أو رسائل بريد الكترونية تدور على كل من له علاقة بتنفيذ الخطة، أو اجتماعات دورية للعاملين)، وهناك معلومات عامة تخص عمل المؤسسة وسياساتها ومواردها تقدم بشكل واضح للرأي العام عن طريق المطبوعات أو الإعلام. يجب الاهتمام بشكل خاص بالمعلومات التي تتداول بين المدير ومجلس الإدارة والجمعية العمومية، على شكل تقارير مكتوبة أو شفوية، إذ ينبغي أن تتسم دائماً هذه المعلومات بالدقة والصراحة، وأن يتلقاها جميع من يتعلق بهم الأمر.

بناء التوافق: هناك درجة من التوافق بين العاملين وبين مجلس الإدارة والجمعية العمومية هو أمر ضروري لسير العمل بشكل فعال داخل المؤسسة. تساعد القابلية للمحاسبة والشفافية والتداول المناسب للمعلومات في بناء هذا التوافق. ويتطلب بناء هذا التوافق اعتراف الجميع بمشروعية حدوث خلافات والالتزام بأساليب مقبولة للتعبير عن هذه الخلافات. إن أهم خطوة لحل النزاعات بين العاملين أو داخل مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية هي وضع جميع المعلومات المتعلقة بالخلاف أمام الجميع بشكل منهجي ومحيد، وتكون هذه عادة مهمة المدير، حتى وإن كان طرفاً في الخلاف. بعد ذلك تبدأ مناقشة هادئة للتوصل إلى أسباب الخلاف والحلول المقترحة له. وفي حال عدم التمكن من العثور على حل مناسب، وفي الأمور الجوهرية، قد يتطلب الأمر طرح الموضوع على مجلس الإدارة للتصويت عليه. ويجب أن يلتزم الجميع في هذه الحالة بالقرار الذي يتم التوصل إليه. أما في حالات الخلاف الكبير الذي يصل إلى حد الانقسام قد يكون مناسباً الاستعانة بوسيط خارجي محترف لحل النزاع، على أن يوافق جميع الأطراف على هذا الوسيط وأن يلتزموا بالحل الذي يقترحه.

تنظيم التلقائية - الحفاظ على روح التطوع مع تنمية الاحتراف: أحد الموارد الأساسية الهامة لدى المؤسسات اللاربحية هو الجهد الذي يقدمه أعضاؤها وأصدقاؤها دون مقابل مادي، وقد يكون هذا الجهد في شكل عمل منظم، أو مهمة تؤدي لمرة واحدة، أو إمداد بمعلومات أو معارف ثمينة.

الأساسية، وتجري المقارنة بين المتقدمين على أساس ملاءمتهم لهذه المواصفات. من المستحسن أيضاً أن يشارك أكثر من شخص في اختبار واختيار الموظفين الجدد وألا تكون هذه مهمة المدير وحده. على أن تقوم المؤسسة – بعد التوظيف – بتحديد فترة تقييم مناسبة لا تقل عن ثلاثة أشهر، يراقب فيها أداء العاملين الجدد بدقة بهدف التأكد من ملاءمتهم لوظائفهم، وتحديد نوع التدريب والتوجيه اللازمين لهم.

2- التنوع: في مؤسسة ثقافية متوسطة الحجم، لا يزيد عدد العاملين الإداريين بها عن عشرة أشخاص، نجد أن بعضهم متخصص في مهام محددة مثل المحاسبة ولكن أغلبهم يقوم بمهام متعددة. من المفيد عند اختيار الموظفين مراعاة تنوع المهارات والقدرات حتى يكون لدى المؤسسة فريق عمل متكامل، وعلى الأخص وجود توازن بين العاملين الذين لديهم مهارات إدارية قوية تدعم المؤسسة من الداخل، وأولئك الذين يجيدون التعامل مع البيئة الخارجية (الإعلام – التسويق – العلاقات العامة).

3- تطوير الأداء: المؤسسة المثالية هي تلك التي تتيح للعاملين فيها إمكانية التطور وبناء المعرفة. قد يكون ذلك بطريق مباشر عبر تدريب منتظم، أو بمتابعة الأداء وتقديم النصح، وأيضاً بالسماح للعاملين باستكشاف قدراتهم في مهام جديدة وتشجيعهم على زيادة معارفهم. تعد المنافسة أيضاً إحدى الأدوات الفعالة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم، على أن تستخدم بحذر وبحيث لا تشيع الشقاق بين العاملين، وتعوق أداء الفريق. ونلفت النظر هنا إلى أن تطوير قدرات الأفراد، على أهميته، لا يعني بالضرورة تحسن الأداء الإجمالي للمؤسسة. من المفيد أن يقوم المدير من حين لآخر بتكليف العاملين بمهام جماعية وتقييم أدائهم كفريق.

4- تنظيم الوقت: من العناصر الهامة في إدارة العاملين تنظيم الوقت، فقد يميل البعض إلى قضاء وقت طويل في مهام ثانوية، أو اللجوء إلى إجراءات إدارية تستغرق وقتاً طويلاً دون مبرر. تعمل المؤسسات الثقافية عادة تحت ضغط زمني كبير، علماً أن الوقت مورد ثمين. لتحسين تنظيم الوقت يمكن تشجيع العاملين على تسجيل الأوقات التي يقضونها في أداء مهام معينة لفترة محددة، يتم بعدها النظر في هذا السجل ومناقشته. في زحمة تفاصيل العمل اليومية قد

يغيب عن عين البعض العلاقة بين الجهد المبذول في مهمة ما ونتيجة هذه المهمة، فيبذل العاملون جهداً ووقتاً كبيراً في مهام ليست أساسية.

5- الشعور بالانتماء: يساعد جو العمل المبني على الثقة والصراحة في تنمية شعور بملكية العمل لدى العاملين. ويساهم في ذلك أيضاً وجود تحديد واضح للمسؤوليات وتوزيع عادل للعمل. وأفضل طريقة لكي يشعر العاملون بالانتماء للمؤسسة هي أن تؤخذ آراؤهم واقتراحاتهم في الاعتبار. يجب ألا يطغى هذا الشعور بالانتماء على استقلالية العاملين وقدرتهم على نقد أداء المؤسسة بهدف تحسينه. إن المبالغة في الإحساس بالرضا عن الذات قد تعمي عن الأخطاء.

رابعاً: الإدارة المالية

1- إعداد الميزانية:

تعد الإدارة المالية من أكثر المهام الإدارية دقة وحساسية، لأسباب واضحة. وتتضمن عدة خطوات أو مراحل يلعب فيها مدير المؤسسة (أو نائبه في بعض الحالات) دوراً أساسياً. يتم في المرحلة الأولى هي إعداد الميزانية ويشترك فيها المدير وبعض العاملين، مع المجلس. وينطلق إعداد الميزانية من الأنشطة والبرامج المحددة في الخطة، ويساعد فيها الإلمام بالتكاليف أو الاستعانة بمحاسب لديه خبرة في حساب التكاليف. يجب الحرص عند إعداد الميزانية على أن تكون بنودها واضحة ومفصلة وأن تربط بشكل واضح بالأنشطة، وكذلك الفصل بين بنود الميزانية الخاصة بالمصاريف الإدارية العامة مثل مرتبات العاملين الثابتين والإيجار واستهلاك الكهرباء، والبنود التي تتعلق بالأنشطة بشكل مباشر مثل الإنتاج أو الدعاية أو تجهيز المواقع الثقافية. كما أسلفنا، يستحسن ألا تتعدى نسبة مجمل المصاريف الإدارية ثلث الميزانية العامة.

2- تطبيق الميزانية:

بعد موافقة الجمعية العمومية أو مجلس الأمناء على الميزانية تبدأ المرحلة الثانية وهي التنفيذ، ويلعب فيها المحاسب ومراجع الحسابات الخارجي الدور الأساسي، إذ يتولى تحديد الإجراءات والمستندات المالية اللازمة للمصاريف والمدخلات، (للنفقات والإيرادات) ويمدان المدير المالي أو مدير المؤسسة بتقارير شهرية عن المصروفات والمدخلات. تساعد هذه التقارير المدير على رصد الالتزام بالميزانية وعلى تقديم معلومات مالية دقيقة إلى المجلس في حال ما إذا طلب منه ذلك.

3- الحصول على التمويل:

يتزامن كل ذلك مع عملية مستمرة، يقودها المدير والمجلس، هي عملية توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة. ويعاني النشاط الثقافي اللاربحي في المنطقة العربية من قلة الموارد المتاحة لتمويله. فالمال العام يوجه للإنفاق على الأنشطة والبرامج الحكومية ويندر أن يتاح القليل منه للمؤسسات الأهلية، وما زال وعي شركات القطاع الخاص محدوداً فيما يخص أهمية النشاط الثقافي الجاد، أما تبرعات الأفراد فتوجه عادة لأغراض اجتماعية وصحية ودينية. وحالياً نجد أن المصدر الرئيسي لتمويل أنشطة المؤسسات الثقافية اللاربحية في الوقت الراهن يعتمد على المنح التي يقدمها عدد قليل من المؤسسات المانحة الدولية سواء منها الخاصة أو تلك التابعة مباشرة لحكومات غربية. وتمول هذه المؤسسات عادة مشروعات ترتبط بأهدافها المعلنة، وطبقاً لشروط مالية وإدارية محددة. ويتطلب الحصول على هذا التمويل إعداد طلب تمويل مفصل يبين الأنشطة والبرامج المطلوب تمويلها والنتائج المرجوة منها. ويبنى طلب التمويل على الخطة التي تكون المؤسسة قد وضعتها.

إن الاعتماد الكلي على مصدر واحد للتمويل يشكل نقطة ضعف كبيرة، إذ من غير المستبعد أن ينضب هذا المصدر أو تتحول اهتماماته، ولهذا فأمام المؤسسات

الثقافية اللاربحية في المنطقة العربية تحد كبير يتمثل في إيجاد مصادر متنوعة وطويلة المدى لتمويل أنشطتها. ولن يتأتى ذلك إلا بتغيير الوعي العام بعمل هذه المؤسسات وحشد التأييد لها من قطاعات مختلفة في المجتمع. أهم المصادر التي يجب أن تسعى إليها هذه المؤسسات هو المال العام الذي يأتي من دافعي الضرائب ومن دخل الدولة. هناك حاجة لفتح حوار مع الأجهزة الحكومية حول سبل تمويل المؤسسات الثقافية المستقلة. ويمثل ذلك الحاجة إلى الحوار مع ممثلي القطاع الخاص، ويلعب الإعلام المستقل النزيه دوراً هاماً في كلتا الحالتين. كما يجب أيضاً أن تسعى المؤسسات الثقافية المستقلة إلى إيجاد مصادر دخل ثابتة من أنشطة وخدمات تقدمها مقابل أجور معقولة، ورغم أنه من غير المنظور أن يغطي مثل هذا الدخل جزءاً كبيراً من ميزانية هذه المؤسسات إلا أنه قد يمنحها الحد الأدنى من الأمان المالي.

يشكل التوفير أيضاً مصدراً مالياً هاماً، ويساعد على تحقيق ذلك إتباع الإجراءات المالية والإدارية السليمة ووعي العاملين بأهمية التوفير. ويمكن لتحفيز العاملين، وبمساعدة المحاسب، أن يتم حساب التوفير في أحد أوجه الصرف مثل الاتصالات مثلاً لفترة محددة وتبيين ذلك للعاملين ليشعروا بالفرق. وأخيراً، وكما أسلفنا، يمثل الجهد التطوعي والتبرع العيني موارد هامة، ويستحسن ترجمة هذا الجهد إلى أرقام من حين لآخر لكي يشعر الجميع بقيمتها.

خامساً: إدارة الصورة

بديهياً، هناك فرق بين جوهر أية مؤسسة وبين الصورة التي تظهر بها في المجتمع، ولا يعني هذا الفرق التناقض بين الاثنين، بل مجرد انعكاس مختلف لمواصفات موجودة بالفعل. هناك مثلاً مؤسسات صغيرة الحجم قد لا يزيد عدد العاملين فيها على خمسة وتعمل بميزانية متواضعة، ولكن صورتها في المجتمع أنها مؤسسة كبيرة متنوعة الأنشطة، والعكس قد يكون صحيحاً أيضاً. تحتاج كل المؤسسات أن تكون لها صورة ايجابية في المجتمع، وعلى الأخص المؤسسات الثقافية لأن طبيعتها عملها تجعلها دائماً في مركز اهتمام الرأي العام.

سادساً: إدارة التغيير

إن المؤسسة مثل الكائن الحي، لها دورة حياة متوقعة، ولكن - خلافاً لكائنات الطبيعة - يمكن التدخل في هذه الدورة بأشكال مختلفة، كما يمكن أن تختل هذه الدورة نتيجة تأثير عوامل خارجية. إذا، تتغير المؤسسات استجابة لعوامل داخلية أو خارجية. ويحدد مايك هدسون في كتابه "الإدارة بدون ربح" ثلاثة أنواع من التغيير هي:

- **التطور:** القيام بالمزيد من الأنشطة بطريقة أفضل
- **الانتقال:** استبدال بعض الأنشطة بأخرى
- **التحول:** التغيير الجوهرى في رسالة المؤسسة وأهدافها

تهدف إدارة التغيير إلى تحسين أداء المؤسسة أثناء حدوث أي من هذه التغييرات. وتبدأ إدارة التغيير بعمل خطة تشمل تحديد رسالته وأهدافه ومداه ونتائجه المرجوة ومعايير نجاحه، كما تحدد الخطة التكلفة المالية والبشرية لإحداث التغيير.

إن أهم عامل في إنجاح خطة التغيير هو الإيمان بها من قبل جميع أو أغلب من لهم علاقة بالمؤسسة. وللوصول إلى هذا الإيمان من الضروري أن يكون هناك الوقت الكافي للنقاش حول التغيير على مستويات متعددة داخل المؤسسة، وأن يتم النقاش بشكل منفتح وموضوعي. يؤخذ في الاعتبار أيضاً تأثير التغيير المقترح على حياة العاملين وفرصهم الوظيفية ويناقش ذلك معهم صراحة. لا يكفي أن يكون المجلس مقتنعاً بضرورة التغيير ولديه تصور عن كيفية حدوثه، بل ينبغي أن تأتي هذه القناة عبر حوار بين المجلس والعاملين وبعض المستفيدين إن أمكن.

ينظر إلى التغيير في مجتمعاتنا بارتياح كبير، ويفضل العامة دوام الحال، ولكن الحياة متغيرة دائماً، وتفرض في كل يوم تحديات وأسئلة جديدة على من يعملون بالشأن العام. ومن هنا فإن العاملين في مجال الثقافة يقع على عاتقهم

الخطوة الأولى الصحيحة لنشر صورة ايجابية عن المؤسسة هي وجود تصور عن الصورة المثالية لهذه المؤسسة عند المجلس والمدير، ويأتي بعد ذلك اقتراح أساليب نشر هذه الصورة. ويجب الحرص على أن تكون هذه الصورة متسقة تماماً مع رسالة المؤسسة وأهدافها، وأن تسهم الأنشطة والبرامج في رسمها. أما المؤسسة التي تنشر صورة تتناقض مع جوهر رسالتها أو طبيعة أنشطتها فإنها قد تضر كثيراً. تأتي أهمية الصورة في أنها تحدد إلى حد كبير علاقة المجتمع (الجمهور - المؤسسات الأخرى - الأجهزة الحكومية الخ) بالمؤسسة. هناك أدوات كثيرة يمكن استخدامها لنشر صورة المؤسسة، من التصميم الجرافيكي إلى اللغة وأسلوب الخطاب مع الإعلام والتصميم المعماري أو الديكور الخ. المهم أن تستخدم كل هذه الوسائل بشكل يعبر عن جوهر المؤسسة وليس العكس. فمثلاً ليس من الحكمة أن تستخدم مؤسسة تقول أن رسالتها نشر الوعي الفني لدى قطاعات كبيرة من الشباب، لغة أجنبية في مطبوعاتها دون العربية، فالصورة التي تظهر للمجتمع هنا هي أن هذه المؤسسة تستهدف فقط من يعرفون اللغة الأجنبية، وهم أقلية في معظم المجتمعات العربية. كذلك إذا كانت المؤسسة تستهدف القطاعات المهمشة والفقيرة في المجتمع فمن الخطأ أن يبدو مقرها مترفاً ومبالغاً في الأناقة.

إدارة الصورة عمل دائم تلعب فيه العلاقة مع الإعلام الدور الأول، سواء باستخدام طرق مباشرة مثل إصدار تصريحات صحفية بانتظام حول الأنشطة، أو من خلال فتح باب النقاش حول عمل المؤسسة للنقاد والمتخصصين، والحفاظ على علاقة حيوية معهم. ومن المفيد أيضاً حضور المؤسسة بشكل فعال في المناسبات العامة التي تخص المجتمع المدني والحرص على إقامة علاقات طيبة بالمؤسسات الفعالة في مجالات ذات صلة مثل حقوق الإنسان والتنمية.

لكي يتمكن العاملون من إدارة صورة المؤسسة يحتاجون إلى ذخيرة من المواد الوثائقية عن عمل المؤسسة، من تقارير مكتوبة أو صور فوتوغرافية أو تسجيلات سمعية وبصرية. ويجب أن تحرص كل مؤسسة على أن يكون لديها أرشيف منظم من هذه المواد الوثائقية.

عبء استكشاف مناطق مجهولة من الوعي الخاص والعام، قد تكون في الذاكرة أو الوجدان أو الخيال. ويتطلب عملهم مع هذه المادة غير المحددة مرونة وقدرة متواصلة على التطور، وهنا تصبح عملية التغيير هدفاً ووسيلة في الوقت نفسه.



ملحق (1)

نموذج لمؤسسة ثقافية عربية

دراسة حالة: مؤسسة صابرين للتطوير الفني – فلسطين

إعداد: خالد حوراني*

اسم المؤسسة: مؤسسة صابرين للتطوير الفني

الصفحة الإلكترونية للمؤسسة: www.sabreen.org

المقر الرئيسي للمؤسسة (المنطقة الجغرافية): القدس، وللمؤسسة فرعان آخران في الوطن ويتم تنفيذ أنشطة وبرامج المؤسسة على صعيد وطني في الضفة الغربية والقطاع.

المؤسسة مرخصة من قبل وزارة الداخلية – القدس كمؤسسة ثقافية.

مجالات النشاط الرئيسية للمؤسسة: ثقافية / موسيقية / تراث شعبي / تدريب.

الفئات المستهدفة من أنشطة المؤسسة: الأطفال / الشباب / كبار السن / ذوو الاحتياجات الخاصة.

مصادر التمويل الرئيسية للمؤسسة:

1- منظمات دولية.

2- منظمات تنمية تابعة لحكومات غربية.

أكبر جهة تمويل خلال عامي 2003-2004:

"Norad نوراد" مؤسسة تمويل نرويجية.

الميزانية التشغيلية السنوية للمؤسسة خلال عام 2004 (شامل جميع البرامج والأنشطة): أكثر من \$250,000 وأقل من \$300,000.

الهيكل الإداري والبنية المؤسسية

الهيئة المرجعية للمؤسسة:

- مجلس أمناء

ويتم اختيار الهيئة بالانتخاب. وتم اختيار الهيئة الحالية: في شهر 1، عام 2005.

الهيئة الإدارية وتم تعيينها من قبل مجلس الأمناء وتتكون من:

- مدير عام

- مدير برامج

- مدير مالي

- مدير فني

- مسئول دائرة التعليم والتطوير.

- مسئول تقني

- سكرتاريا:

سكرتاريا للتطوير الإداري

سكرتاريا للإنتاج

* أعدها في إطار الدورة التدريبية الأولى لتدريب مدربين عرب في الإدارة الثقافية مايو حتى سبتمبر 2005

- تقنيون: صوت/ فيديو/ مصور/ إضاءة / مونتاج / مشرف على صناعة الآلات البسيطة والصيانة / مراسل.

- مدربون: مدربون رئيسيون/ مدربون مؤقتون بعقود / أعضاء الفرقة وهم مدربون أيضا.

سيرة حياة المؤسسة:

تأسست صابرين كفرقة عام 1980 من قبل مجموعة شباب من المحبين والمتحمسين لفن الموسيقى والغناء والتغيير الاجتماعي والسياسي؛ بدأت صابرين كمؤسسة في شهر شباط، عام 1987 في مدينة القدس.

وقد عملت صابرين على إيجاد أغنية محلية متطورة أنتجت مجموعة من الـ CDS، وشاركت في العديد من المهرجانات والعروض المحلية والدولية. وتشكلت فرقة صابرين في مناخ ثقافي وموسيقي فقير إلى حد ما، من حيث الإنتاج والإمكانيات، ووجود الموسيقيين والاستوديوهات، والنقاد الموسيقيين وقد سادت في فلسطين حتى أواخر السبعينيات أربعة أشكال من الموسيقى والغناء:

أولاً: الفولكلور.

ثانياً: الغناء العربي التقليدي.

ثالثاً: الأغنية القومية العربية والفلسطينية.

رابعاً: الموسيقى والغناء الغربي.

لذلك جاءت "صابرين" في هذا الجو؛ لتأخذ على عاتقها البدء بمشروع فني موسيقي موحد، لبلورة هذه التجارب الأولية باتجاه موسيقى فلسطينية أكثر نضجا ووعيا. ومحاولة نقل التجربة الموسيقية إلى الشارع والمدرسة والبيت.

آليات اتخاذ القرار:

تؤخذ القرارات في الهيئة الإدارية وهي كمجلس إدارة للمؤسسة تتابع توصيات مجلس الأمناء والذي يقر خطة عمل المؤسسة لسنتين تقوم خلالها الهيئة الإدارية بمتابعة المشاريع والبرامج التي اقرها مجلس الأمناء.

وبناءً على هيكلية المؤسسة تؤخذ القرارات بشكل هرمي حيث مجلس الأمناء والذي يتم اختياره من قبل الأعضاء المؤسسين وهو يضع السياسة العامة للمؤسسة ويليه بالترتيب:

مجلس الإدارة والذي يتكون من المدير العام للمؤسسة ونائبه (للمدير العام للمؤسسة مستشار قانوني ومستشار مالي ومستشارون فنيون) ومدراء الدوائر وهم بالترتيب:

- مدير البرامج

- مدير مالي (محاسب)

- مدير قانوني (محام)

- مدير إنتاج

- مدير فني (فنان موسيقي)

- مدير إداري

- مسئول التطوير

تؤخذ القرارات بشكل تشاوري وبالأغلبية في مجلس الإدارة وتتابع حسب المهام في كل دائرة صاحبة اختصاص، والمرجعية المباشرة للدوائر هو مدير البرامج والذي مرجعيته المدير العام ونائبه ومجلس الإدارة مجتمعين. ويتابع كل مدير دائرة عمله من خلال وحدة العمل التابعة له حيث يقوم مدير الإنتاج مثلاً بمتابعة وحدة الخدمات والتي تتكون من:

- أستوديو سمعي وبصري (في المركز والفرع).

- قاعات تدريب (في المركز والفرع).

- وحدة الأبحاث.

- وحدة أجهزة الصوت والمعدات للعروض الخارجية.

- وحدة الآلات الموسيقية والصيانة.

في كل وحدة من هذه الوحدات مجموعة من الموظفين حسب طبيعة الوحدة، مسئول تقني صوت / إضاءة / مونتاج / مشرف على صناعة آلات البسيطة والصيانة / مدرب... الخ. يقوم كل مسئول في وحدته بمتابعة المهام المنوط به ومرجعيته المباشرة مدير الإنتاج وهكذا.

يقوم كل مدير دائرة بتقديم تقرير عن سير عمله لمجلس الإدارة حسب المشروع أو حسب الخطة السنوية لتضمينها في التقرير السنوي والتقييم. كذلك يقوم أيضا بتحضير الخطط لمشاريع مقترحة لعرضها على مجلس الإدارة. تؤخذ القرارات بناء على الخطط والمشاريع المقدمة وملاءمة الموازنات والتمويل والتقييم.

خطة سير المعلومات داخل المؤسسة

اعتماداً على هيكلية المؤسسة واليات اتخاذ القرار في الإدارات المختلفة تسير المعلومات من مجلس الأمناء ومجلس الإدارة والإدارات فالوحدات وعناصرها وبالعكس ويتم ذلك من خلال الرسائل ومحاضر الاجتماعات الدورية والطارئ منها والتقارير والتقرير السنوي العام والمنشورات المتعلقة بالمشاريع والنشاطات والإنتاجات مطبوعة أو عبر الصفحة الالكترونية للمؤسسة والبريد الالكتروني لكل وحدة ويتم تمرير المعلومات للطواقم والموظفين بشكل دوري وينطبق ذلك على أخبار المؤسسة والفعاليات التي تقوم بها الوحدات المختلفة وكذلك على الخطط والمشاريع والتعليمات والمهام المنوطة بكل وحدة وموظف. وهناك لوحات إعلانات في مقرات المؤسسة يتم من خلالها أيضا نشر إخبار المؤسسة ونشاطاتها وعروض الفرقة الخارجية والداخلية والأخبار المتعلقة بطواقم العمل . وكل ما يتعلق بالشركاء والمشاريع، إضافة لأخبار المؤسسات الثقافية في البلاد والعالم ما أمكن وخاصة المشابهة.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

اعتماداً على التقييم الذاتي للمؤسسة والظروف التي تعمل بها يمكن تحليل نقاط القوة والضعف من خلال الوضع الحالي للمؤسسة وظروفها الداخلية الخاصة بينما الفرص والتحديات يمكن تحليلها في ضوء الوضع الحالي والظروف المتوقعة في المستقبل. وفي كلا الحالتين التحليل على أكثر من مستوى أي داخلي وخارجي على مستوى المؤسسة والمحيط، على مستوى المدينة والدولة والمنطقة.

نقاط القوة:

عوامل داخلية للمؤسسة وهي:

- الخبرة والتأهيل في مجال عملها وسيرة المؤسسة الذاتية وعمرها الزمني الذي تجاوز خمسة وعشرين عاماً منذ بداية تأسيس الفرقة.

- الكادر البشري: الموسيقيون وطواقم الموظفين المؤهلين.
- الاستمرارية للمؤسسين والقائمين على المؤسسة وتخصصهم.
- السمعة الجيدة للمؤسسة والفرقة على المستوى المحلي والعربي والعالم.
- جودة الأعمال المنتجة من سي دي ومنشورات.
- وجود التمويل والثقة التي تتمتع بها المؤسسة في أوساط الممولين.
- بنية المؤسسة الهيكلية واليات العمل الداخلية المرنة.
- التقييم الذاتي للمؤسسة والمشاريع والعمل بشكل دوري وبالإشتراك مع الشركاء والممولين.
- وجود المكان والاستوديوهات الخاصة بالمؤسسة والمعدات السمعية والبصرية التي تمكنها من الاستقلال.

نقاط الضعف:

- انقسام العمل في المؤسسة إلى قسمين: الإنتاج والتدريب، حيث وحسب سيرة المؤسسة كان لتحويل الفرقة إلى مؤسسة والتركيز على التدريب أثر في قلة الإنتاج الموسيقي وربما جودته في بعض الأحيان.
- انشغال بعض أعضاء الفرقة الموسيقيين في أمور إدارية على حساب موسيقاهم.
- خروج بعض المؤسسين الموسيقيين من المؤسسة والعمل بشكل منفرد.
- كثرة المهام الموجودة في المؤسسة والتي تفوق أحياناً عدد للعاملين فيها.
- عدم وجود هيئة عامة والاكتفاء بمجلس أمناء ومجلس إدارة.

الفرص:

- وجود حاجة لمثل هذا النوع من المؤسسات في البلد.
- اهتمام بعض الممولين بهذا النوع من النشاط الثقافي.
- تعاون من قبل مؤسسات حكومية مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة الثقافة - ومؤسسات غير حكومية مع المؤسسة.
- إقبال الجمهور على عروض الفرقة النادرة في الداخل والخارج.

- إمكانية زيادة العاملين في الحقل الموسيقي من معلمين وموسيقيين ورفع المجتمع والفرق بهذه الطاقات.
- قلة وجود مؤسسات مشابهة رغم الحاجة المجتمعية.

التحديات:

- عدم الاستقرار السياسي في البلد الأمر الذي يشكل تهديدا لسير العمل في الوقت الحالي والمستقبل. وجود الاحتلال وسياسات الإغلاق المستمرة والجدار، حيث وجود المؤسسة بشكل مركزي في القدس رغم عملها في مناطق خارج القدس والتهديد قائم باستمرار بناء الجدار الفاصل الأمر الذي يهدد بشكل مباشر العمل.
- تسجيل المؤسسة في القدس وحسب القانون الإسرائيلي وما يترتب عليه من شروط وضرائب وغلاء في الأجر وغيرها بينما جزء آخر من المؤسسة يعمل في مناطق السلطة الفلسطينية وفق قانون ملتبس.
- تشتيت المؤسسة في أكثر من منطقة عمل مختلفة.
- التغييرات المحتملة في القوانين.
- عزوف المجتمع عن الاهتمام بالموسيقى في ظروف الحرب.
- نمو الأصولية الدينية ومحاولتها معارضة النشاطات الفنية.
- الاعتماد على التمويل الخارجي فقط.
- عدم كفاية الإنتاجات أو خدمات التسجيل التي تقدمها المؤسسة في سد النفقات.

ملاحظات:

من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات نلاحظ انه يمكن على المستوى الخارجي والداخلي التعامل مع نقاط الضعف بالدرجة الأولى ونقاط القوة كعوامل ذاتية ليكون بالإمكان مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة لتطوير عمل المؤسسة كعوامل خارجية، ويمكن ملاحظة:

- ضرورة ملاءمة حجم العمل مع حجم الطاقم.
- الحاجة إلى تصويب وضع المؤسسة القانوني للعمل في ظروف الفصل المحتملة بسبب الجدار.

- إمكانية وجود هيئة عامة وعدم الاكتفاء بمجلس أمناء ومجلس إدارة حماية للمؤسسة.
- ضرورة التشبيك والتنسيق مع المؤسسات الحكومية والمؤسسات الأهلية العاملة في المجال وفي الحقل الثقافي من أجل تطوير السياسات الثقافية والقوانين التي تحمي وتضمن مستقبل العمل الثقافي.
- دراسة إمكانية تسجيل المؤسسة في دولة أجنبية كحماية من الناحية القانونية وعدم الارتكان على الوضع الحالي المرشح للتغيير.
- ضرورة التركيز على عمل الفرقة وإقامة المزيد من العروض والانتاجات ذات الجودة لان الفرقة حماية للمؤسسة.
- ضرورة إيجاد مصادر تمويل محلية (بنوك/ شركات تأمين / اتصالات..الخ) وعدم الاكتفاء بالتمويل الأجنبي ضماناً لاستمرارية المؤسسة.
- دراسة تطوير الإنتاج والتسويق لزيادة الدخل الذاتي من خلال بيع الاسطوانات الخاصة بالفرقة وتسويق موسيقاهم على النطاق المحلي والخارجي. وإمكانية استغلال الاستوديوهات والتقنيات للتسجيل لفرق أخرى.
- ضرورة استغلال موقع المؤسسة الجغرافي في منطقة هامة كالقدس وتعزيز دورها هناك.
- عمل لوبي وطني للحيلولة دون تهديدات الأصولية بمنع الثقافة والفن في البلد من خلال القوانين.
- تركيز عمل الموسيقيين في الموسيقى وعدم أشغالهم في أمور إدارية.
- العمل مع المؤسسات الحكومية وزارة التربية والتعليم ووزارة الثقافة على زيادة الاهتمام بالتربية الموسيقية والموسيقى وضرورة زيادة المخصصات المالية المتعلقة بالتعليم الموسيقي والإنتاج.
- استغلال نقاط القوة وتصليح نقاط الضعف الداخلية ليكون بالإمكان استغلال الفرص المتاحة وتجنب مخاطر التهديدات.
- الاستفادة من التقييم العام الذاتي وتقييم البرامج والمشاريع عند وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية.

خريطة بموقع المؤسسة في المجال الاجتماعي والثقافي

إن موقعة المؤسسة في المجال الاجتماعي والثقافي يمكن من خلال النظر للبرامج في الحقل الثقافي ومستوى الفجوة الثقافية الموجودة في بلد يعيش ظروفًا سياسية استثنائية، كذلك الضعف المتمثل في الكثير من الأنشطة والبرامج الثقافية حيث يمكن ملاحظة كم الأشياء المفقودة على أكثر من مستوى، عازفين، تقنيين، وفرة آلات موسيقية، وأيضاً غياب البرامج كلياً أحياناً وعدم وجود أنشطة ثقافية في كثير من المناطق، وكذلك عدم وجود سياسات ثقافية.

ومن حيث موقعة الأنشطة في السياق الاجتماعي والثقافي يمكن ملاحظة التأثير الكبير لحقل الموسيقى في تطوير المجتمع وتنويره وكمنظمة غير حكومية تعمل بمرونة أعلى من المؤسسات الحكومية وتستطيع تجنب الضغوط يمكن أن تلعب دوراً في المجتمع المحلي وتطويره وتطوير نفسها كمؤسسة.

كل ذلك يساعد المؤسسة أيضاً في تحليل وظيفتها الإستراتيجية ومن الموقع الذي هي فيه الآن اجتماعياً وثقافياً والموقع الذي تسعى إليه في تلك الخريطة يساعد تحديد الموقع في معرفة التوجهات التي ينبغي أن تتبعها المؤسسة والحاجات الملحة التي يمكن التعامل معها وسد الفراغ في مجتمع يتعطش للفنون والثقافة بدليل الإقبال على الأنشطة الثقافية رغم ندرتها.

تدرك المؤسسة كما يبدو حجم الدور الذي تلعبه الآن والدور المرشحة للعبه على المستوى العام مستقبلاً. سواء في مجال التدريب الموسيقي والتربية أو الإنتاج الموسيقي والترويج له.

موقع المؤسسة على النطاق الجغرافي

موقعة المؤسسة على النطاق الجغرافي يمكن النظر له من الداخل أولاً على المستوى المحلي ومن ثم المستوى الوطني والمنطقة والمستوى الإقليمي والعالمي. برنامج التدريب في المؤسسة يتركز على المستوى المحلي والوطني حيث المدربون والمتدربون من البلد وان كانت المناهج تستلهم ما هو موجود في مجال تعليم الموسيقى في العالم العربي والعالم مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات وإمكانات البلد الخاصة. وتشارك المؤسسة في مؤتمرات حول التعليم الموسيقي وصناعة الآلات في المنطقة والعالم.

فيما برامج الإنتاج والأنشطة الموسيقية تتجاوز حدود المحلية فمنذ تأسست الفرقة في القدس عام 1980 حيث شاركت الفرقة وتشارك في العديد من المهرجانات المحلية والعربية والدولية وقدمت عروض ناجحة في الولايات المتحدة واليابان وفرنسا وانجلترا

وسويسرا وفي السويد والنرويج وألمانيا وإيطاليا وغيرها من البلدان العربية في الأردن ومصر وتونس والمغرب، والأمر نفسه ينطبق على إصدارات المؤسسة والفرقة الموسيقية من اسطوانات يتم ترويجها على مستوى وطني وإقليمي وعالمي وقد تم نشر بعض الإنتاجات من خلال دور إنتاج وتوزيع عالمية.

وترتبط من ناحية أخرى الإنتاجات الموسيقية بالموسيقى المنتجة في المحيط العربي وهي تحاول تقديم لغة وحلول موسيقية خاصة بها. تضيف شيئاً للمشهد الموسيقي في المنطقة العربية والشرق الأوسط.

مسودة لخطة إستراتيجية لمدة ثلاث سنوات

تأسيساً على الهدف الذي من اجله قامت وعملت المؤسسة في السنوات الماضية وبناءً على التقييم الذاتي للمؤسسة وسيرتها وخطط التطوير والنشاطات والبرامج المنفذة والسياسات الثقافية والسياق الاجتماعي للعمل في المنطقة، والموارد وحجم التمويل الممكن والمتوقع من المؤسسات الداعمة ومجمل الأوضاع السياسية والاقتصادية السائدة في المنطقة وعلى المستوى الوطني والظروف التي تعمل في ظلها المؤسسة وعلى ضوء تشخيص الحاجات واستكمال العمل في المجالات التي شرعت بها المؤسسة في السنوات الماضية ونتيجة للخبرة المكتسبة والعلاقات التي نشأت في العمل والشراكات تتموضع الخطة وفق المنهج التالي:

الرؤية:

استمراراً لرؤية المؤسسة في العمل في المجال الموسيقي وعلى ضوء السيناريوهات المحتملة في المستقبل فان رؤية المؤسسة لما تريد أن تكون؟ يمكن صياغته من خلال الطموح والابتكار لأساليب عمل جديدة ومبدعة وذات نظرة مستقبلية تكرر المؤسسة كمنتج للموسيقى ومركز للتدريب الموسيقي ومحرك للعملية التعليمية والتربوية لمادة الموسيقى في فلسطين. وان تكون المؤسسة قادرة على الوصول لمناطق أكثر في المحيط الذي تعمل به. وزيادة التعاون الدولي ووضع نفسها على خارطة المؤسسات الكبيرة في مجال الموسيقى.

الرسالة:

كمؤسسة غير حكومية تعمل في المناطق الفلسطينية في مجال الثقافة الموسيقية والإنتاج وسبب وجودها أصلاً هو الحاجة والطموح إلى سد الفجوة في مجال التربية

الموسيقية من خلال برامج التدريب وإنتاج ونشر الموسيقى على المستوى المحلي والعالمي واستلهم التراث الموسيقي للمنطقة ووضعه في قالب معاصرة.

الأهداف:

الإنتاج الموسيقي وتطوير القدرات من خلال التدريب يستهدف جميع فئات المجتمع كمستقبل للثقافة الموسيقية ومنتج لها، ويتركز العمل في مجال التدريب وتطوير القدرات على العاملين في مجال التربية من خلال وزارة التعليم لإيجاد كادر تعليمي قادر على نقل تجاربه إلى آخرين، بهدف زيادة الممارسين للموسيقى وفتح المجال أمام الجميع وخاصة الطلبة والمدرسين للتعامل مع أدوات إنتاج الموسيقى وزيادة الذائقة الموسيقية.

والغرض من برامج التدريب والإنتاج الموسيقي هو نشر الوعي الموسيقي وأهمية أدرج الموسيقى كمادة أساسية في مناهج التعليم منذ المراحل الدراسية الأولى، لخلق أجيال جديدة من الموسيقيين وتعريض أكبر قدر ممكن من الجمهور للتجارب الموسيقية. (الموسيقى للجميع)

والهدف من الإنتاج الموسيقي للفرقة يتجاوز مجال التعليم والتربية ليصل إلى جميع فئات المجتمع من خلال النشر والتوزيع على المستوى المحلي والعالمي أيضاً، والمشاركة في المهرجانات والعروض الفنية الخاصة، بحيث تقدم الفرقة رؤيتها الموسيقية الخاصة وفلسفتها من أجل التغيير. ومحاولة الوصول دائماً إلى أوسع جمهور ممكن.

والغرض من تعليم صناعة وصيانة الآلات الموسيقية يصب في نفس الهدف وينقطع مع مجال التدريب ومجال الإنتاج أيضاً.

الهدف البعيد:

على المدى البعيد تهدف المؤسسة إلى وضع الموسيقى في خارطة الاهتمام الوطني وتضمن السياسات الثقافية مبدأ التربية والتعليم الموسيقي، بحيث يهيئ الكادر التعليمي في كل مدرسة حكومية وخاصة ليكون هناك معلم للتربية الموسيقية في كل مدرسة وتضمن حصص الموسيقى في البرنامج التعليمي الرسمي.

وأيضاً وجود آلات موسيقية في المدارس تمكن الطلبة والمدرسين التعامل المباشر معها وتوظيفها في عملية التعليم لزيادة الإبداع وخدمة لمواد التعليم الأخرى.

أما الإنتاج الموسيقي فتطمح الفرقة من خلاله إلى تقديم إنتاجها على أكبر قدر ممكن من الاحتراف والمهنية وتقديم ما هو جديد وممتع على مستوى اللحن والكلمة والتوزيع الموسيقي.

الإستراتيجية

لتحقيق أهداف المؤسسة والرؤى المستقبلية والمهام وجعلها أمراً واقعاً، وملاءمة الإستراتيجية لمدة ثلاث سنوات واختيار السياسات المناسبة التي تضمن تنمية المؤسسة وتطورها وتسهم في جودة العمل، تتبع المؤسسة الاستراتيجيات الممكنة والمناسبة لظروف العمل والتي يمكن تقييمها ببسر وسهولة وتجنبها المخاطر المحتملة، ويشمل ذلك جدولة السياسات حسب العناصر الضرورية لكل إستراتيجية وجدولة الموارد البشرية المتعلقة في كل برنامج وفق الحالة والظروف التي تعمل بها وتشمل ذلك أيضاً استراتيجيات التشبيك والتدويل واستراتيجيات العلاقات العامة والتقييم النوعي والتطور الإداري والبناء المؤسسي وإستراتيجية التسويق والموارد المادية.

البرامج

خطة البرامج للثلاث السنوات القادمة:

بناء القدرات:

- إيجاد وتطوير استمرارية لدى وزارة التربية والتعليم لتدريب وتطوير مهارات عشرة مدربين محترفين.
- الوصول وتغطية مناطق أخرى جديدة في برامج التدريب.

مبادرات مجتمعية في الموسيقى (الموسيقى والمجتمع):

- ورشات تدريب مختصة للمعلمين والمدربين تضمن أيضاً الرقص والإيقاع والدراما والرسم وصناعة الآلات الموسيقية.
- تأسيس مراكز موسيقى وفن في مناطق جديدة.
- إقامة مخيمات موسيقية صيفية.
- إقامة مجموعات موسيقية (بدايات).

- المهرجانات الموسيقية.

والنشر .

- تسجيل وتوزيع نتاجات البرنامج التدريبي.

- موسيقى الأطفال.

التشبيك:

- التبادل الموسيقي وتبادل الموسيقيين محلياً ودولياً

- العلاقات الأكاديمية، مع مؤسسات تعليم متوسط المدى وتعليم طويل المدى ماجستير... الخ.

- حلقات دراسية للعام 2006 مع المؤسسات الوطنية للموسيقى ومراكز التدريب والتعليم حول التدريب والتعليم الموسيقي.

- تطوير التأسيس الموسيقي والمراكز الثقافية لتستوعب الأجيال الجديدة والموسيقيين الأطفال ومدرسي الموسيقى.

ملحق (2)

نموذج لمؤسسة عربية مانحة

دراسة حالة: الصندوق العربي للثقافة والفنون

هو مؤسسة ثقافية عربية مستقلة، يهدف إلى تنشيط ودعم الإبداع والتفكير النقدي وحرية التعبير في المنطقة العربية، ويطمح إلى إبراز هوية ثقافية عربية قوية مستقلة تعكس الواقع الاجتماعي والسياسي للمنطقة، وتمكين الجيل القادم من الفنانين والأدباء العرب من تحقيق أحلامهم في التفوق في مختلف المجالات الثقافية: الأدب، السينما، المسرح، الموسيقى والفنون البصرية عن طريق تقديم مصادر ثابتة لتمويل الأعمال والمشروعات الثقافية داخل بلاد عربية عدة، وكذلك الأعمال التي تضم شركاء من بلاد عربية أو مناطق إقليمية مختلفة، بغرض دعم الشراكات القائمة وبناء جسور التعاون، ومن أجل تناول أشمل للمواضيع الاجتماعية المشتركة أو المتشابهة في المنطقة. يهدف الصندوق العربي للثقافة والفنون إلى:

- توفير مصدر مستدام لتمويل الأعمال الثقافية المستقلة

- زيادة وتعزيز الإنتاج والبحث الثقافي في البلاد العربية

- تنشيط التبادل الثقافي والتعاون عبر المنطقة العربية

- تطوير قنوات توزيع الفنون على المستوى العالمي

يسعى الصندوق العربي للثقافة والفنون إلى الإسهام في تمويل الإبداع الثقافي في العالم العربي، وأن يكون على صلة وثيقة بعدد من المؤسسات الخيرية التي تعمل في مجال الثقافة، تمكنه هذه العلاقة من ترسيخ موقعه في المنطقة ككيان تمويلي متخصص

التوثيق والتقييم:

- انتماء المؤسسة كعضو في المؤسسة الدولية للتربية الموسيقية ISME تقدم فيه المؤسسة ورقة عمل عن تجربتها في المجال وتستفيد من تجارب المشاركين الآخرين.

- علاقات مع مؤسسات شبيهة أخرى محلية وعالمية.

- حلقات دراسية وتقييم.

حفلات موسيقية للورشات التدريبية في المدارس أربعة عروض وتشمل:

- البوب للشباب

- الإيقاعات

- الموسيقى الدينية

- الموسيقى التقليدية

الإنتاج:

- إنتاجات موسيقية للفرقة تأليف تلحين توزيع وتسجيل مشروعين للعروض

مستقل. ويأمل الصندوق أن يكون نموذجاً لمصدر العمل الأهلي يدار بشكل مستقل ويتمتع بالشفافية ويستفيد من تجارب المؤسسات الثقافية الدولية.

أما مهام الصندوق العربي للثقافة والفنون فتشمل الميادين التالية:

الحصول على التمويل:

يسعى الصندوق العربي للثقافة والفنون إلى جمع التبرعات من الموارد المالية الخاصة والعامّة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية من أجل توفير التمويل اللازم للبرامج والمشروعات الثقافية في المنطقة العربية على المدى القصير والطويل.

تقديم المنح:

يدعم الصندوق العربي للثقافة والفنون إنتاج أعمال إبداعية لها قيمة ثقافية متميزة، وتعتبر عن مفاهيم فنية وأدبية جديدة مرتبطة بموضوعات اجتماعية أو سياسية هامة وتخطب الجمهور العربي، كما يدعم البرنامج الأبحاث التي تهدف إلى تحسين البيئة الثقافية العربية، ويدعم الصندوق العربي للثقافة والفنون الفعاليات الإقليمية الرئيسية مثل المهرجانات والمؤتمرات التي تثري الحياة الثقافية العربية وتثير حراكاً ثقافياً صحياً عبر التعرض إلى التجارب العربية المتنوعة وتبادل الخبرات والمهارات بما يعكس حيوية الثقافة في المدن العربية المختلفة. كما يدعم الصندوق المشروعات الثقافية التي تتضمن مشاركة مجموعات من بلدين عربيين أو أكثر مثل حلقات الحوار وبرامج التدريب. ويشمل الدعم أيضاً الحركة الحرة للمبدعين في المنطقة العربية من خلال تغطية نفقات السفر بالإضافة إلى دعم التداول الحر للمنتجات الثقافية و شحن المنتجات الثقافية. ويقدم الصندوق تقديم الدعم لمشاريع الأفراد كما لمشاريع المنظمات والهيئات الثقافية المستقلة.

بناء واستثمار وقفية للثقافة:

ينوي الصندوق العربي للثقافة والفنون تأسيس وقفية حيث سيتمكن المانحون من المساهمة إما بشكل مباشر عبر إعطاء منح مالية مخصصة للوقفية، أو بشكل غير مباشر عبر اقتطاع نسبة صغيرة من مساهمة المانحين في تمويل البرامج الأخرى للصندوق. يهدف هذا المسعى إلى إتاحة إمكانية الاعتماد على الذات للصندوق ودعم صبغته الإقليمية.

المانحون:

يعتمد الصندوق العربي للثقافة والفنون في نشاطه على تنوع مصادر التمويل، وذلك بالاعتماد على المانحين المحليين الذين يقدمون دعماً مالياً لمشروعات ثقافية في بلدان معينة (مانحون متبرعون أو مؤسسات تجارية)، ومانحين إقليميين يقدمون تمويلاً لبرامج ومشروعات ثقافية على المستوى الإقليمي، (مؤسسات خيرية عربية ومانحون أفراد، ومؤسسات تجارية إقليمية ودولية لديها مصالح تجارية في المنطقة العربية وتهتم بدعم الثقافة كوسيلة للترويج والتوسع التجاري).

أما فئة المانحين الدوليين فتضم الهيئات والمؤسسات الدولية الخاصة التي تهتم بتقديم دعم أساسي للعمل الثقافي في المنطقة العربية كجزء من دعمها للتنمية والديمقراطية.

القيادة والهيكل الإداري:

يقود الصندوق مجلس أمناء مشكل من اثني عشر عضواً تم اختيارهم من بين كبار المانحين العرب والدوليين والشخصيات الثقافية والإعلامية في المنطقة العربية. ويقوم مجلس الأمناء بتحديد السياسة العامة للصندوق واعتماد الميزانية السنوية، تستمر دورة عمل المجلس ثلاث سنوات. ويتولى إدارة وتنفيذ أنشطته طاقم صغير من العاملين يتكون من مدير تنفيذي ومسئول تنمية الموارد المالية، ومسئول إدارة المنح وموظف إداري، ويحاسب من قبل مجلس الأمناء ويكون مسئولاً عن الإدارة اليومية للصندوق وعن توفير التمويل.

ويأمل الصندوق العربي للثقافة والفنون تحقيق النتائج التالية: زيادة ملحوظة في حجم الإنتاج الثقافي داخل المنطقة وعلى المستوى الإقليمي مما ينتج عنه اجتذاب جمهور عريض للأعمال الثقافية المتميزة، نمو حجم التبادل الثقافي الإقليمي وتوطيد التعاون بين بلدان المنطقة، إيجاد مصدر تمويل ثابت يتمثل في الوقفية، زيادة الوعي بأهمية الثقافة في التنمية الاجتماعية والسياسية.

الموقع الإلكتروني: www.arabculturefund.org

ملحق (3)

نموذج لمؤسسة ثقافية عربية

دراسة حالة: مؤسسة جدران للفنون والتنمية

• رفع الوعي بأهمية تطوير المناطق ذات الطابع الخاص والفريد والتي تعاني من خطر التهميش والانقراض.

• تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للفنان من خلال توفير مناخ يسمح للفنانين بالعمل في الشارع مع قطاعات مختلفة من المجتمع، وبهدف الوصول إلي واقع اجتماعي أفضل لأفراد المجتمع بما فيهم هؤلاء الفنانين.

بدأت جدران عملها كمبادرة فنية تسعى لاختبار استخدام الفن كمدخل للتنمية في عام 2000، ذلك في قرية الصيادين بالمكس - غرب الإسكندرية، مصر، وليتم تسجيلها وفقاً للقانون المصري كمؤسسة أهلية غير حكومية غير ربحية في إبريل 2003، وتأسست جدران في واقع فني يسعى فيه غالبية الفنانين إلى الابتعاد عن الاحتكاك بالمجتمع والتفوق داخل قاعاتهم الفنية التقليدية. في الوقت الذي بعد فيه أفراد المجتمع أيضاً عن المشاركة الاجتماعية، منغمسين في دائرة أكل العيش بشكل شبه كامل، حتى غدت العملية الفنية كممارسة نخبوية بعيدة عن حس الشارع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد جاءت جدران في وقت تزايدت فيه انتشار الأفكار الخرافية/ غير العقلانية في المجتمع، والتي صار مردودها/ ومؤيدي تلك الأفكار، هم القوة الوحيدة الفاعلة في الشارع. وما يتبع ذلك من فقدان أفراد المجتمع للثقة في التغيير بل و جدوى التغيير، بل وفقدان الرغبة في المشاركة في أية أنشطة مجتمعية ثقافية تسعى نحو تحقيق تغيير اجتماعي.

وفي ظل هذا الواقع جاءت جدران كمحاولة تسعى إلى دعم قدرة المجتمع على التغيير الإيجابي، عبر تفعيل طاقات الخيال لدى أفراد المجتمع وعبر خلق بيئة جمالية مجتمعية وما يتبع ذلك من انفتاح أفراد المجتمع على أفكار جديدة نابغة من تأملهم لمشاكلهم ومحاولة حلها داخل نسقهم الاجتماعي، ولتشجيع الفنانين على الاتجاه نحو المجتمع والعمل مع أفرادهم، انطلاقاً من تفعيل مسؤولية الفنان الاجتماعية، ونحو دعم وتفعيل تواجد الممارسة الفنية في الشارع، كمدخل يدعم التغيير المجتمعي الإيجابي.

الهيكل الإداري والبنية المؤسسية لمؤسسة جدران:

تتكون هيكلية المؤسسة من ثلاثة مجالس أساسية، مرتبة كما يلي:

مجلس الأمناء
مجلس الإدارة
الجمعية العمومية

مؤسسة جدران للفنون والتنمية هي تجمع لمجموعة من الفنانين - التشكيليين، الكتاب، مصوري الفوتوغرافيا، صانعي الأفلام، المسرحيين والموسيقيين - والذين دفعهم ما يمكن وأن نطلق عليه إحساسهم بالمسؤولية الاجتماعية للفنان، إلي ترك مساحات العرض التقليدية والاتجاه نحو تفعيل الممارسة الفنية في الشارع بكل متغيراته، واتصال الفنانين بكافة فئات المجتمع، سعياً نحو دعم التغيير الاجتماعي الإيجابي.

الرؤية:

نحن نتطلع إلي مجتمع يتمتع بحياة ثقافية وفنية غنية، وقدرة عالية علي استثمار موارده لتطوير نفسه بشكل مستدام، ولتوسيع آفاقه والانفتاح علي ثقافات ومجتمعات أخرى. مجتمع يعيش أعضاؤه في بيئة جمالية تمكنهم من تحقيق إمكانياتهم الفنية لكي يطوروا حياتهم وصولاً لمستقبل أفضل.

المهمة:

العمل علي تنمية المجتمعات و التجمعات المحلية المهمشة عبر تنمية الحس الجمالي لأعضاء تلك المجتمعات والتجمعات، ودعم العمل الفني الإبداعي بين مختلف قطاعات المجتمع وبطريقة لا تهدد الشخصية الفريدة والمميزة وكذلك طريقة حياة هذه المجتمعات والتجمعات، بالإضافة لإتاحة الفرصة للفنانين لتفعيل إحساسهم بالمسؤولية الاجتماعية و المشاركة في عملية التغيير الاجتماعي.

الأهداف:

- نشر ودعم وتفعيل تواجد الممارسة الفنية في الشارع، ودعم التوجه إلى فئات اجتماعية مختلفة ومتنوعة بغرض تفعيل مشاركتها الاجتماعية.
- نشر ثقافة الحوار والسلام الاجتماعي بين الشباب ، واستخدام الفن كمدخل لدعم مفاهيم العمل الجماعي .

مجلس الأمناء:

تتم تسمية مجلس الأمناء للدورة الأولى بواسطة مجموعة المؤسسين لجدران ذلك وفقاً للقانون المصري، ويتم تسمية مجلس الأمناء الجديد بعد انتهاء كل دورة بواسطة المجلس السابق عليه، على أن يكون مجلس الأمناء مكون من مجموعة من الشخصيات العامة و التي تعمل بشكل تطوعي على دعم المؤسسة، ويتم انتخاب هيئة المجلس بالانتخاب المباشر فيما بين أعضاءه.

مجلس الإدارة:

ويسمى مجلس الأمناء المدير العام والذي يسمى فيما بعد الطاقم الإداري و الذي يتكون من :

- مستشار فني

- مدير برامج وتنمية موارد

- مدير إداري

- مدير مالي

- سكرتارية

- طاقم تنفيذي:

مسئول تنفيذي / مسئول التوثيق و الإعلام / مسئول متابعة لوجيستية/ مسئول متابعة الورش الفنية / مدربون/ تقنيون

- الجمعية العمومية: وتضم كافة العاملين بالمؤسسة وأصدقاء المؤسسة.

آليات اتخاذ القرار:

يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل ديموقراطي تشاوري، وبأغلبية أصوات مجلس الإدارة والذي يعمل في ضوء توصيات مجلس الأمناء، والذي يقر خطة عمل المؤسسة وميزانيتها لمدة ثلاث سنوات، يقوم خلالها مجلس الإدارة بمتابعة المشاريع والبرامج التي اقرها مجلس الأمناء، ويعمل على تطويرها، كما يعمل مجلس الإدارة على اقتراح خطة الفترة المقبلة على مجلس الأمناء الذي يبت فيها بدوره.

و داخل كل برنامج أو مشروع يتم متابعة سير العمل و اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة تشاورياً مع العاملين وعبر مدير البرنامج أو المشروع، والذي تكون مرجعيته مدير البرامج، والذي بالتتابع تكون مرجعيته المستشار الفني والمدير العام، علي الصعيد الفني و الإداري على الترتيب.

ويعمل كل مدير أو مسئول عن مشروع على تقديم تقارير دورية لسير العمل أثناء المشروع و تقرير نهائي عن المشروع، بعد انتهائه، لمجلس الإدارة، كما يقدم كل مسئول أفكاره الجديدة عن تطوير البرنامج الذي يعمل في إطاره لمجلس الإدارة.

طريقة سير المعلومات داخل المؤسسة:

تقوم طريقة سير المعلومات داخل المؤسسة على طبيعة هيكلها الإداري فمن مجلس الأمناء إلي مجلس الإدارة إلي بقية أقسام المؤسسة، وبالعكس، حيث تحاول المؤسسة ضمان أكبر قدر من التواصل والشفافية فيما بين مختلف طبقات بنيتها الإدارية، وذلك عبر مجموعة من اللقاءات الدورية نصف الشهرية العامة و عبر تداول محاضر الاجتماعات، وكذلك عبر استخدام حزم العناوين بالنسبة للبريد الإلكتروني، وكذلك عبر مجموعة من التقارير الدورية عن سير العمل، والتقارير النهائية بالنسبة للمشاريع المنتهية، أو التقرير السنوي للمؤسسة، كذلك تستخدم المؤسسة نظام الأرشيف الإلكتروني المشترك، حيث يمكن لجميع أعضاء المؤسسة مراجعة أية بيانات خاصة بأي قسم في المؤسسة عبر الدخول إلي هذا الأرشيف الإلكتروني.

تحليل القوى الرباعي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- زيادة ثقة الشارع بمختلف قواه في برامج المؤسسة وزيادة الإقبال على المشاركة في برامج المؤسسة المختلفة. 2- سعي العديد من المؤسسات الشابة لتبني طريقة عمل جدران. 3- تنوع الخبرات الفنية والمؤسسية لفريق العمل بالمؤسسة.	1- اهتمام بعض الأعضاء بالأمور الإدارية على حساب إنتاجهم الفني. 2- كثرة المهام داخل المؤسسة التي قد تفوق عدد العاملين. 3- تفاوت الخبرات بين بعض العاملين مما قد يحمل بعض العاملين أعباء إضافية.

في ظل غياب ملحوظ لمثل تلك المساحات الفنية، ذلك في الوقت الذي تحوز فيه جدران ثقة العديد من الهيئات المحلية سواء كانت الحكومية أو غير الحكومية بما يضمن استمرارية تأثيرها في الشارع.

موقع المؤسسة على النطاق الجغرافي

يمكن رصد موقع جدران على النطاق الجغرافي من خلال جهود جدران المختلفة على المستوي المحلي والوطني والإقليمي والدولي، فمن حيث تعمل جدران على تنمية مجتمعات وتجمعات محلية من خلال مدخل الفن، وكذلك دعم جهود المجموعات الشبابية التي تحاول العمل على ذات المنهجية في مصر، كما ترتبط جدران بالعديد من الشراكات على المستوي الإقليمي العربي بما سمح لها بدعم مجموعات فنية في الأردن والمغرب، وعلى الصعيد الدولي فلجدران مكانة دولية متميزة، في مجال استخدام الفن كمدخل للتغيير الاجتماعي، فشراكات جدران اتسعت شمالاً وجنوباً من أوروبا إلى إفريقيا والعكس.

مسودة عن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

تسعي هذه الخطة إلي هدف عام، وهو دعم وتقوية المؤسسة علي مستوي الشكل - البناء المؤسسي - والجوهر - التأكيد علي الأهداف وتطوير ودعم المنهج - هذا بالإضافة إلي استمرار المؤسسة في القيام بمشاريعها المختلفة، والتي تعد مجالاً للتطبيق المباشر لهذا المشروع، ذلك في ظل الحفاظ علي التوازن الذي حققته المؤسسة ما بين الفن والتنمية، وفي ظل الحفاظ علي النتائج التي توصلت إليها في السنوات السابقة، وبغرض الوصول بالمؤسسة - جدران - إلي الحالة التي يمكنها معها دعم الحركة الفنية ليس فقط عن طريق استضافتها للفنانين - في إدارة الورش الفنية أو معسكرات العمل الفنية الدولية أو الملتقيات الفنية الدولية - ولكن كذلك عن طريق دعم الأفكار والمشاريع الفنية المشابهة، وتفعيل الممارسة الفنية في الشارع كمشروع أساسي لعملية التغيير الاجتماعي.

الإستراتيجيات المتبعة.

بناء القدرات.

التشبيك والشراكات.

<p>4- وجود مكتب مجهز - الدكان (قاعة عرض مفتوحة على الشارع مجهزة) - مبني يتسع للأنشطة في قرية الصيادين بالمكس.</p> <p>5- آليات العمل المرنة وديمقراطية اتخاذ القرار.</p> <p>6- سمعة المؤسسة الجيدة في كافة الأوساط.</p>	<p>4- انخفاض دخول العاملين مما قد يؤدي إلى عدم إقبال عاملين جدد للعمل مع المؤسسة وفقاً لهذه الدخول.</p> <p>5- عدم وجود مصادر تمويل داخلية مستدامة.</p> <p>6- اعتماد المؤسسة على مصادر تمويلية خارجية.</p>
<p>التحديات</p>	<p>الفرص</p>
<p>1- التغييرات غير المتوقعة في السياسات الحكومية.</p> <p>2- عدم وجود فرص تمويلية حالياً مما قد يهدد بتوقف المؤسسة قريباً .</p> <p>3- انسحاب عدد من العاملين كنتيجة لتدني الأجور.</p>	<p>1- اهتمام الفنانين الشباب بأنشطة المؤسسة.</p> <p>2- بدء ظهور مؤسسات منافسة في حقل العمل.</p> <p>3- اهتمام العديد من المؤسسات الدولية بالشراكة مع جدران.</p> <p>4- وجود علاقات طيبة مع أجهزة الدولة المختلفة.</p> <p>5- تنوع أنشطة المؤسسة ورسوم خبرتها.</p>

خريطة بموقع المؤسسة في المجال الاجتماعي والثقافي

يتحدد موقع المؤسسة في الواقع الاجتماعي والثقافي في مصر، من خلال ارتباطها الكبير في العمل مع الشارع بشكل مباشر، وليس داخل قاعات العمل المغلقة، وكونها مصدر لحركة فنية باتجاه المجتمع، وبشكل يمكنه إشراك أفراد المجتمع في العملية الفنية على مختلف مستوياتها، كمؤسسة يمكنها خلق علاقة مباشرة فيما بين جمهور الشارع والفنانين، بما يدعم إقبال المجتمع على الممارسة الفنية بشكل عام.

وبشكل أكثر تحديداً فتعتبر جدران بمثابة متنفس لرجل الشارع لممارسة نفسه فنياً بعيداً عن أية قيود، وكمساحة يمكن للفنانين من خلالها خلق جمهور حقيقي مختلف، ذلك

الدعم المالي

إن المؤسسة تمنح الدعم المالي إلى الشباب والفنانين والصحافيين لكي يلتقوا في مشاريع مشتركة. وتوجه الدعوة إلى التنظيمات والشبكات الثقافية لتقديم مشاريع تعاون تجديدية. وفيما بعد، بمساعدة الخبراء، يتم اختيار الأفضل منها لكي تحصل على التمويل.

الالتزام

إن المؤسسة تشجع الثقافة كقوة للتماسك الاجتماعي بأوروبا. وبمساعدة الشركاء الذين لهم نفس الاعتقادات، تعمل المؤسسة لفائدة تعاون متنامي. وتعزز بنيات الدعم للحياة الثقافية في السياقات الصعبة. وتشجع البحث والتفكير حول التحديات الثقافية الرئيسية بغرض تشجيع المبادرات المحسوسة والسياسات الثقافية.

تركيز المؤسسة على التنوع الثقافي

أخذا بعين الاعتبار التنوع الثقافي المتنامي بأوروبا، تقترح المؤسسة نطاقا واسعا من النشاطات المتنوعة:

- التعاون في ميدان الإبداع الفني مع الشباب في كبريات المدن ذات الثقافة المتنوعة.
- المبادرات التي تهدف إلى منح المجتمع المدني الوسائل للتعبير عن انشغالاته وآفاقها.
- الدفاع من أجل إدماج الثقافة في العلاقات ما بين الأطراف المختلفة.
- تسهيل التبادلات على شبكة الانترنت فيما بين الفنانين والمتعاملين والصحافيين الثقافيين.

دعم المبادرات الشبابية الشبيهة.

دعم تواجد مساحات فنية جديدة ذات علاقة مباشرة بالشارع.

البريد الإلكتروني info@gudran.com

الموقع الإلكتروني www.gudran.com

ملحق (4)

نموذج لمؤسسة ثقافية دولية مانحة

دراسة حالة: المؤسسة الثقافية الأوروبية

المؤسسة الثقافية الأوروبية

إن المؤسسة على اعتقاد راسخ بأن التنوع الثقافي هو مصدر ثروة. ونريد أن نرى الإبداع والتعاون الفني يحولان تجارب التنوع إلى لقاءات إبداعية. وهي من أنصار سياسة ثقافية بأوروبا تقوم على أساس مقترب بناء التنوع.

وتعد المؤسسة الثقافية الأوروبية من بين المؤسسات الثقافية الأكثر أهمية في أوروبا. وتكمن مهمتها في تحفيز التعاون الثقافي وترقيته وتطبيق سياسات ثقافية قوية على كافة أنحاء أوروبا وفي جهات مجاورة، وذلك في ميدان:

- تقديم مساعدات وتخصيص برامج في ميدان الفنون ووسائل الإعلام والحراك (mobilité).

- تدعيم السياسات الثقافية التي تعمل على إدماج الجماعات المحلية المتنوعة. والعمل مع شركاء آخرين من أجل إعطاء الثقافة مكانة هامة على الساحة السياسية.

بعض الأمثلة :

البحث والتنمية

مجموعات التفكير تحدد المؤسسة المشاكل والحاجات الملحة التي تعترض سبيل الفاعلين الثقافيين في دول البلقان، وفي البحر الأبيض المتوسط، وفي أوروبا الشرقية. فتقدم كل مجموعة توصيات سياسية ومبادرات محسوسة تسمح بتمويل التعاون الثقافي، على غرار صندوق الحافز البلقاني للثقافة الذي يسمح بتمويل مشاريع تعاون ثقافية بجنوب شرق أوروبا.

جائزة البحث في السياسة الثقافية. تُمنح هذه الجائزة كل سنة لمكافأة أعمال البحث والمنشورات والمحاضرات العامة حول السياسة الخارجية والسياسة الثقافية للاتحاد الأوروبي.

البحوث الهامة حول السياسة الثقافية لباحثين تحت سن 35 عاما.

جائزة الأميرة مارغريت للمؤسسة الأوروبية الثقافية

تُمنح هذه الجائزة لمكافأة المشاريع الثقافية التي تساهم بطريقة إيجابية في نقل وترجمة أشكال التنوع الثقافي الأوروبي.

تدعو المؤسسة إلى خلق الشروط الملائمة لازدهار الحياة الثقافية.

إن المؤسسة الثقافية الأوروبية تدعم تطوير رسم السياسة الثقافية وإصلاحها في الاتحاد الأوروبي والمناطق المجاورة.

إن المؤسسة تعمل في سياقات محلية محددة حيث تعتبر البنيات التي يفترض فيها تدعيم الحياة الثقافية غير موجودة أو ضعيفة.

إن المؤسسة تساعد المنظمات الثقافية في مثل تلك الأماكن لكي تتطور بصفة مستدامة.

وتقدم الدعم من أجل تقريب القطاع الثقافي من صانعي السياسة العامة، حتى تعكس السياسات الثقافية بصفة صحيحة حاجات جميع المعنيين وطموحاتهم. وتعمل، في شراكة مع آخرين، من أجل إقامة استراتيجية ثقافية شاملة للتنوع.

وسائل الإعلام والفن والحراك

- السماح للشباب بالتعبير من خلال إنجاز فيديو يدوم دقيقة واحدة.
- ورشات إعلامية: وهي بمثابة أرضيات للتبادل فيما بين الصحفيين الشباب الموجهين أساسا نحو الثقافة الشعبية.
- مشاريع فنية تجريبية موجهة للبحث عن الفنانين الذين يعملون في ميدان التنوع الثقافي.
- صندوق الحراك لفائدة الفنانين والفاعلين الثقافيين بغرض تشجيع التعاون الثقافي والتبادلات عبر الحدود.

موارد موجهة لمهني الثقافة

مواقع على الانترنت:

- موقع انترنت يخدم الشركاء العموميين والخواص وهو أداة مهنية للإعلام وللموارد الثقافية لكل الذين يبدعون ويتعاونون في ميدان الفنون.
- موقع انترنت كأرضية للتعاون التفاعلي على الخط مفتوح للفنانين والمديرين الثقافيين والصحافيين.
- موقع انترنت كأرضية للحوار الثقافي للمجتمع المدني من أجل تحفيز السياسات الثقافية ومراقبتها بخصوص التنوع الثقافي.

نشرية: الاتحاد الأوروبي – من الداخل

إن المؤسسة الثقافية الأوروبية تدعم نشرية: الاتحاد الأوروبي – من الداخل، التي انطلقت مؤخرا، وهي نشرية فصلية إعلامية موجهة لكل الذين يعملون في الميدان الثقافي، والمهتمين بما يجري على مستوى السياسة الثقافية في الاتحاد الأوروبي. فنشرية: الاتحاد الأوروبي – من الداخل، تقدم هذه الأخبار وتطلها.

إن نشرية: الاتحاد الأوروبي – من الداخل، هي مبادرة قام بها أحد شركائنا، المنبر الأوروبي للفنون والتراث.

الحملات والأعمال

إن المؤسسة تعمل من أجل كسب اعتراف معتبر لفائدة الثقافة في التكامل الأوروبي وفي تكامل الجماعات المحلية.

ولقد دشنت المؤسسة أرضية المجتمع المدني للحوار الثقافي البيئي مع شريكها المنبر الأوروبي للفنون والتراث، وذلك في 2006. فهذه الأرضية تخلق فرصة فريدة من نوعها لصالح المجتمع المدني لكي يزود السنة الأوروبية للحوار الثقافي البيئي 2008 بالمحتوى وبصفة نشيطة.

قدرات التطور

إذا أردنا الازدهار للحياة الثقافية يجب أن تحظى هذه الأخيرة ببنيات دعم مناسبة كالمؤسسات الثقافية المحترفة والإطارات السياسية المُحيّنة القائمة. وعليه، فإن المؤسسة تدعم المنظمات لكي تحسن من بنيات أدائها وتطور تقنيات إدارة أعمالها، ومساعدة الذين يعملون من أجل تطوير السياسات الثقافية محليا.

البحث والتربية

إن المؤسسة تدعم تطوير بحوث السياسة الثقافية والهيكل القاعدية الضرورية للوصول إلى سياسات ثقافية رشيدة في أوروبا والمناطق المجاورة لأوروبا. إننا نساهم في هذا المجهود بالنشاطات على غرار بحث السياسة الثقافية، ومجموعة التربية والسياسة الثقافية والتعاون مع معاهد البحوث والدراسات والأبحاث الخاصة.

التفكير والنقاش

إن المؤسسة تقوم بمبادرات تستحث التفكير وتشجع النقاش العام حول التحديات الثقافية المحلية وكذلك حول آفاق المنافسة الإبداعية ودورها في العالم.

دعم التعاون الثقافي

إن المؤسسة تقدم الدعم حيث يمكن إقامة الفرق – أي عندما يكون التمويل وأشكال المساعدة الأخرى نادرة. وقد يتضمن هذا التعاون عبر الحدود الوطنية، أو العمل الذي يعتبر مجدداً وبالتالي يكون 'مجازفة'.

فالمؤسسة تدير برنامج منح، وصندوق سفريات، وبرنامج اتصال (وسائل الإعلام). ومن خلال هذا العمل تحفز:

- المبادرات التي تساعد على ترقية الشباب.
- مشاريع التعاون المثيرة، والتي غالبا ما تكون ذات بعد اجتماعي.

المنح والبرامج

إن المؤسسة تمول المشاريع (معدة من قبل منظمات صغيرة أو متوسطة) التي تطور التعاون الثقافي والتبادل الخارجي. ويساعد المستشارون من خارج المؤسسة في تقييم نوعية المقترحات. وتضمن المؤسسة مسألة انطلاق المشاريع بسرعة، والمتابعة الميدانية، والتأكد من إجراء التقييم الملائم، حتى يكون الجميع على علم بما تم تحقيقه.

إن المؤسسة تدير مشروع الفنون الذي يدعم التعاون ما بين الفنانين والفاعلين الثقافيين في بيئات عادة ما تكون متعددة ومضطربة، والمشاريع الاتصالية التي تدافع على الشباب والثقافة الشعبية. أيضا، تمنح المؤسسة فرص الحراك للفنانين وعمال الثقافة المسافرين عبر أوروبا والبحر الأبيض المتوسط. وتقدم المؤسسة دعما محددًا لقطاع الثقافة في جنوب شرق أوروبا من خلال صندوق التحفيز من أجل الثقافة لدول البلقان. والتركيز الخاص للمؤسسة بالنسبة للمرحلة الممتدة من 2006-2008 هو على تجربة التنوع، و'سلطة الثقافة'. فالتنوع الثقافي هو مظهر أساس في جميع برامج المؤسسة ومنحها.

الممولون للمؤسسة

إن المؤسسة لَمُمْتَنَّةٌ للدعم الجوهري- الذي مكنته مؤسسة الأمير برنهاردت الثقافية- المقدم من طرف بنوك عدة. والبقية من تمويلها يأتي من الشراكات والرعاة الماليين للبرامج ومن مواردها الخاصة. وتتراوح ميزانيتها السنوية ما بين 5 إلى 6 ملايين أورو.

المؤسسة الثقافية الأوروبية

إن مقر المؤسسة الثقافية الأوروبية هو بـ (امستردام) ويتكون من فريق صغير مؤلف من 25 محترفا متحمسا وملتزما الذين قدموا من جهات عدة من أوروبا والمناطق المجاورة، ويتحدثون 15 لغة. ويقود المؤسسة الثقافية الأوروبية مدير (Gottfried Wagner) ونائب مدير (Odile Chenal) إلى جنب المجلس، الذي يعتبر هيئة اتخاذ القرارات، والمجلس الاستشاري.

ينبغي على السياسة الخارجية الثقافية للمؤسسة الثقافية الأوروبية أن تكون متوازنة في تمثيلها لوحدة الثقافة الأوروبية وتنوعها. وبصفة مقنعة يجب عليها أن تبلغ إلى جميع البلدان والثقافات رسالة مفادها أنه في عالم معولم، لا يمكن للهوية الثقافية أن تمثل بالعزلة الثقافية والسياسية، وإنما بالتعاون.

الموقع الإلكتروني: www.eurocult.org

مقدمة

ما هو المشروع الثقافي؟

الخطوات الرئيسية التي يجب إتباعها في إدارة المنتج الثقافي.

العلاقة بين التمويل والميزانيات والسيولة النقدية.

خطوات لوضع خطة والحصول على التمويل.

أمثلة لمنتجات فنية وثقافية والخطوات الرئيسية لتنفيذها.

ملاحق

الفصل الثالث

إدارة المشاريع الثقافية

مارينا برهم

ما هو المشروع الثقافي؟

هو مشروع يهدف إلى تنفيذ فكرة فنية أو ثقافية لها بداية ونهاية واضحة. هناك أنواع مختلفة من المشاريع الثقافية أو الفنية ذات مزايا متنوعة:

المشاريع التي لا تتكرر: أي المشاريع التي تحدث مرة واحدة:

- تصميم قطع من معارض في متاحف فنية.
- تصوير عرض لفرقة مسرحية عن طريق استخدام كاميرا فيديو أو سينمائي
- ترميم أثر معين في متحف خاص بالتراث.

وهناك أيضا مشاريع صغيرة الحجم تحدث مرة واحدة منها:

- جولة عروض لمعرض فني، عرض مسرحي، عرض راقص.
- إنتاج قرص مدمج موسيقي CD.
- نشر كتاب.
- إنتاج عرض مسرحي، موسيقي، راقص، استعراضية.
- إقامة معرض للرسومات أو الصور أو المنحوتات.
- مهرجان.

المشاريع الدورية:

- مهرجان سنوي.
- مسابقة فنية سنوية.
- جولة عروض سنوية

تشكل هذه العناصر أنواعا مختلفة لمشاريع تقوم بها المؤسسات الثقافية والفنية. ولجميع هذه المشاريع أهداف وميزانيات خاصة. ولها بداية ونهاية وخصائص محددة يجب القيام بها. ويتطلب تنفيذها عناصر وشروطا يحرص على أدائها

مقدمة

إن إدارة المشاريع الناجحة في المؤسسات الإبداعية والثقافية تحتاج إلى أسلوب خاص ومتميز. ذلك أن الطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات، والمشاريع المنجزة والكوادر العاملة تمثل بيئة فريدة من نوعها بحاجة إلى أدوات ومهارات خاصة.

لقد ظهرت في السنوات العشر الأخيرة الحاجة إلى أسلوب إدارة خاص للمؤسسات الثقافية رغم تحقيقها بعض النجاحات المعقولة، إلا أنها عرفت بعض الصعوبات بسبب انخفاض الميزانيات والمنافسة الحادة من أجل توفير التمويل في ظل شروط صعبة ومعقدة.

هذا الفصل هو مقدمة لبعض السياسات والأساليب والأدوات والمهارات الضرورية لإدارة المشاريع الثقافية. علما أن هذه المشاريع تسمح للمؤسسات الثقافية أن تتوقع تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المحدد ووفقا للميزانية المقترحة، مع الاعتراف بالحاجات الخاصة للأشخاص المبدعين القائمين بالعمل.

يعتمد العمل في إدارة المشروعات الثقافية على التخطيط المسبق لكل مراحل المشروع. ونحن بهذا الصدد نود أن نركز على المنتجات الثقافية وكيفية إدارتها من خلال طاقم عمل مبدع باستخدام أدوات الإدارة المختلفة.

تعتمد هذه الإدارة على ثلاثة عناصر رئيسية:

- التخطيط
- المراقبة
- التقييم

تعتمد المؤسسات الثقافية في إنجاز مهامها على الإبداع الفني، الجمالي والعقلي وعلى توظيف كوادر فنية مبدعة لديها المعرفة اللازمة بالتسيير. كما تقوم إدارة هذه المشاريع على الأساليب المرنة.

الخطوات الرئيسية التي يجب إتباعها في إدارة المنتجات الثقافية

1- وضع فكرة لمشروع ثقافي أو فني.

حاول أن تحدد بشكل واضح فكرة أي منتج ثقافي أو فني إذا كان كتاباً، أو معرضاً، أو مهرجاناً، أو عرضاً مسرحياً، أو غيره من الإنتاجات الثقافية. ويجب التأكد من تميز الفكرة وأصالتها.

2- تحديد المنتج.

تحديد المنتج الفني أو الثقافي من خلال تبيان نوعه وشكله ومضمونه وتصميمه وصفاته... الخ.

3- تحديد أهداف المنتج الثقافي.

قبل أن تبدأ يجب أن تعرف وتفهم الدوافع من وراء إنتاج ثقافي ومعرفة أهدافه بوضوح.

قبل البدء في العمل، يجب أن تعرف دوافع الإنتاج الثقافي وتفهمها وكذلك أهدافه وبوضوح.

4- تحديد مضمون المنتج الثقافي.

حدد مضمون المنتج الثقافي وجوهره. ما هو الموضوع الذي يطرحه هذا الإنتاج؟ هل هنالك تميز في المضمون والموضوع الذي يطرحه؟ هل يختلف عن المنتجات الفنية الأخرى؟ هل هنالك حاجة إليه؟ هل هناك طلب عليه من قبل الجمهور أو الفئة المستهدفة؟

5 - وضع خطة لتنفيذ المنتج الثقافي.

وضع خطة دقيقة للتنفيذ، تكون واضحة ومرنة مبنية على أساس مراحل وخطوات منطقية محددة للتنفيذ من حيث الزمان، والتاريخ، والأهداف والأنشطة. ويعد اختيار الوقت المناسب للتنفيذ إحدى أهم الخطوات الأساسية لإنجاز العمل.

مدراء المشاريع والممولون والحكومات، وتتم في وقت معين وبميزانية مضبوطة ونتائج محددة متفق عليها قبل الشروع في إنجاز المشاريع.

يتم تنفيذ المشاريع الثقافية والفنية عن طريق القيام القيام بمهام محددة تمكّن من التعرف على عدد الفعاليات المبرمجة التي هي بمثابة مؤشرات على إنجاز المراحل المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع.

ومن هنا فإن لكل مشروع خطوات منطقية يجب إتباعها للوصول بشكل مهني إلى تحقيق أهداف محددة. ويمثل هذا تحدياً كبيراً للعاملين في المؤسسات الثقافية والفنية.

لذا يجب أن يكون لدى المدير المسئول عن أي مشروع فني القدرة على تحديد وتحليل المهام والخطوات الضرورية لإنجاز المشروع، فعلى عاتقه تقع مسؤولية إعداد قائمة بهذه المهمات مع وصف مفصل لكل واحدة. تشكل هذه المهمة أساس التخطيط لكل المراحل اللاحقة لإنجاز مشروع ناجح.

إن أفضل طريقة نستعمل بها العمل هي التفكير في قائمة المهام التي يجب إنجازها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الوظائف التي يجب القيام بها لإنجاز المشروع؟
- ما هو الترتيب المناسب لأولويات هذه المهمات؟

عند تحديد المهمات الرئيسية يتم إعداد قائمة المهمات الفرعية. ويمكن أيضاً تقسيم المشروع إلى مراحل مختلفة بحيث تتضمن كل مرحلة مهام رئيسية. والعمل في مرحلة لاحقة على تفصيل هذه المهام إلى مهام فرعية ونشاطات تنفذ خلال فترة المشروع.

وقد تحتاج بعض المهام الجديدة إلى مهام أخرى، على سبيل المثال: مهمة "أ" يجب أن تسبق مهمة "ب". مثال (يجب التأكد من الحصول على إذن لاستخدام مكان ما لإقامة حفل قبل الإعلان عن مكان الحفل). وفي بعض المشاريع المعقدة يجب القيام بالعديد من المهام السابقة قبل القيام بأية خطوات جديدة.

6- وضع قائمة لممولين محتملين للمشروع:

حتى تحقق مؤسستك أهدافها وتنفذ أنشطتها، سوف تحتاج إلى جعل الحصول على التمويل جزءاً مهماً من أنشطتها المستمرة، وبالطبع، فعندما يفكر العديد من أعضاء المؤسسات الأهلية في كلمة "الحصول على تمويل"، يخطر ببالهم، حالاً، المجتمعات الدولية المانحة. لكن، ولأسباب سياسية واقتصادية عديدة، يتعلق بعضها بنمو المؤسسة على المدى الطويل، ولضمان ثبات وضع مؤسستك، فقد أصبح من الضروري البحث عن طرق أخرى لتنمية الموارد لتمويل برامجك. حيث ينظر الجمهور العام للموارد المحلية للتمويل بريبة أقل من الريبة في المانحين الدوليين، وفي مرات عديدة، يعد ضمان دعم مالي طويل الأمد من المانحين الدوليين أكثر صعوبة. كما أن أولويات المؤسسات الدولية المانحة تتغير كثيراً وأحياناً لا تكون أولوياتها على صلة بالحاجات المجتمعية الحقيقية.

العلاقة بين التمويل والميزانية والسيولة النقدية

إن تصميم خطة للحصول على التمويل وإعداد مسودة للميزانية يتمان في نفس الوقت يجريان معاً. إذا كانت مؤسستك ستحتاج إلى الأموال لأنشطتها في حزيران، فمن الضروري أن تضع خطتها للحصول على تمويل قبل ذلك بوقت طويل. وإذا كان المبلغ اللازم للأنشطة حسب ميزانيتك لا يطابق المبلغ المبين في خطة الحصول على تمويل، سيكون أمام مؤسستك خياران: إنفاق أموال أقل أو الحصول على تمويل أكثر. كما أن وثائق الميزانيات ووثائق خطط طلب التمويل تكمل بعضها البعض. فإذا كانت المبالغ النهائية المتضمنة في خطة التمويل غير متطابقة، من المؤكد ستواجه مؤسستك مشاكل في السيولة النقدية، مما يعني أنه لن يكون لديها ما يكفي من الأموال عند الحاجة.

إن تجنيد المزيد من الدعم لمؤسستك لا يعني في كل الأحوال وجود الأموال اللازمة لإنجاز الأنشطة؛ يمكن أن يعني أيضاً منح الموارد أو التجهيزات. فمثلاً، بوسع مؤسستك أن تقتطع من موازنتها الأشياء التي يمكن أن يتبرع بها الأفراد والمؤسسات الأخرى. فالأثاث المعطوب من بيوت الداعمين قد يكون مناسباً لتجهيز المكتب، ويمكن أن يتبرع بعض التجار بأباريق القهوة. فتجنيد هذه

التبرعات "العينية" يتيح لمؤسستك تخفيض موازنتها ومن ثم تقليص مبلغ الأموال الذي يتوجب عليها توفيره.

أما في حالة الدول العربية التي تتولى فيها وزارة الثقافة والجماعات المحلية (البلديات) دعم المشروعات الثقافية والتي لا يسمح فيها بطلب تمويل من جهات دولية مثل سوريا ومصر وبعض دول الخليج، فيمكن إتباع الاقتراحات والخطوات التالية:

خمس خطوات ممكنة لطلب التمويل:

معرفة مقدار ما يلزم تجنيده ليكون لديك هدف واضح للحصول على التمويل، يجب أن يساوي هذا الدعم المبلغ الذي تحتاجه مؤسستك لميزانيتها في السنة أو السنتين القادمتين. ويفيد أحياناً أن يكون ثمة مبلغان محددان: ميزانية مثالية (ما تريده فعلاً) وميزانية أساسية (ما يجب أن يكون لديك).

1- البحث عن قاعدة العطاء. تعرّف على المانحين المحتملين وقدر ما يمكن أن يقدموه: يساعد هذا البحث مؤسستك على اتخاذ القرارات حول ما إذا كان يلزم توسيع أنشطة الحصول على تمويل وجعلها أكثر قوة أو إذا ما كان بوسع مؤسستك أن تعتمد على مانحي العام المنصرم. كما يساعد هذا البحث أيضاً مؤسستك على اختيار تكتيكات الحصول على التمويل المناسب لحاجاتها.

2- اختيار أفضل الطرق المناسبة لكسب الدعم من المانحين المقصودين: فمثلاً، إذا كانت لديك قائمة بها مانحين عديدين بمبالغ كبيرة من الأموال، فمن المفيد إذن تكريس المزيد من الوقت للقاءات الفردية معهم. إذا استخلصت مؤسستك من بحثها وجود عدد من المانحين ولا يتوفر لديهم الكثير من الأموال، فمن الأفضل إجراء مزيد من النشاط الهادف للحصول على مبالغ أقل من الأموال التي كانت متوقعة.

3- النظر إلى الميزانية والجدول الزمني وجداول الميزانية بالمبالغ المطلوب توفيرها كل شهر: يساعد هذا الإجراء على جدولة الحصول على التمويل قبل أن تحل الحاجة للمال في الميزانية.

4- تقسيم وتخصيص العمل داخل المؤسسة: أحياناً، تكون ثمة لجنة تتولى إنجاز مهام مختلفة. لكن، عادة، يجب إشراك آخرين وبشكل عام (متطوعين) وإعطاء مجلس إدارة وأعضاء آخرين دوراً في بعض جوانب الحصول على التمويل.

5- تحديد المانحين: يتمثل السبيل إلى الحصول على التمويل في استهداف الأشخاص والمؤسسات المناسبة، وعادة تعرف لجان الحصول على التمويل الأشخاص والمؤسسات التي يمكن قصدها، لكنها لا توجد لديها عملية تجنيد ثابتة ومستمرة لجمع الأموال. فكر، إذن، فيمن يدعمون مؤسستك ونشاطاتها حسب الأولويات التالية:

الأولوية الأولى:

الرعاية التجارية: إن الشركات والأشخاص الذين سبق وأن تبرعوا في الماضي هم في الواقع الأكثر احتمالاً أن يقدموا الدعم لمؤسستك في المستقبل. فهم يعرفون مؤسستك والتبرع بالأموال ليس جديداً عليهم. أنظر إلى من أعطى من قبل لمعرفة من يطلب منه مرة أخرى. فكر في الطلب من بعض الناس مرة كل ستة أشهر وآخرين مرة كل سنة. هل يمكنك طلب نفس المبلغ؟ أو هل يمكن أن تطلب منهم هذه المرة مبلغاً يزيد قليلاً عن المرة السابقة؟ يمكنك أن تطلب من المؤسسات ذات الدخل العالي مبلغاً أكبر.

الأولوية الثانية:

إن الأعضاء الذين التحقوا بمؤسستك، وتعرفوا عليها وأقاموا علاقات ودية معها، من المحتمل أن يسهموا في دعم نشاطاتها. يمكن أن يلعب أحد الأفراد دوراً في إثارة اهتمام المحيط بدعم نشاطات المؤسسة. أما الأشخاص المشاركون مباشرة في نشاطات المؤسسة فيمكن أن يتبرعوا أكثر من غيرهم حتى ولو كانت هذه التبرعات مبالغ محدودة.

الأولوية الثالثة:

الأفراد أصحاب المصالح أو الذين سيستفيدون من المشروع أو البرنامج أو القضية. فالمهين أو القطاعات التي تتوقع نمواً في دخلها قد تهتم دائماً. فلو كانت إعادة تعبيد الطريق ستخلق أعمالاً أكثر فأصحاب المحلات التجارية الذين لهم محلات على الطريق سيبدون اهتماماً أكثر. وكذلك الأمر بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من أمراض مزمنة تكون أسرهم في الغالب أكثر اهتماماً بقضايا الرعاية الصحية من الأسر الأخرى.

الأولوية الرابعة:

الأفراد المتحالفون فكرياً ودينياً وفلسفياً.

الأولوية الخامسة:

الأفراد الذين يبحثون عن الشهرة العامة. فكر في الأشخاص الذين يتطلعون إلى الجلوس في مجلس الأمناء، والذين يريدون أن ينشطوا في المجتمع. على سبيل المثال: صاحب المطبعة الذي يريد أن تظهر أسفل ملصق المؤسسة عبارة "تبرع بطباعتها مطابع عمر، المهتمة بقضية اللاجئين".

الأولوية السادسة:

يطلب التبرع من الأشخاص الذين لا يرفضون طلبات الغير، يمثل هذا أحياناً ضغطاً اجتماعياً، ويكون في أحيان أخرى صديقاً يساعد صديقاً آخر.

إعداد قائمة بأسماء الممولين:

بعد تحديد أولوياتك، اشرع في وضع قائمة وتصنيف كل اسم ضمن قائمة معينة. على أن تتولى لجنة جمع التمويل هذه المهمة. انظر إلى المانحين السابقين

وقائمة العضوية ودليل الأعمال التجارية في المنطقة، سجل أسماءهم. إذا لم تكن المجموعة على ثقة بواحد معين، يمكن الاتصال بهم وطرح عليهم فكرة التمويل. مع احتمال رفضهم للمقترح، قم بإعداد ورقة مانحين لكل اسم أو ضع نظاماً أو نموذج مؤسستك الخاص بأسماء المتبرعين المحتملين.

تكمّن أهمية هذه النماذج في تنظيم عملية الحصول على التمويل. يوجد عادة سجل دائم داخل المؤسسة خاص بالمانحين الذين تبرعوا، ولماذا؟ من الذي طلب منه ولم يتبرع ولماذا؟ ويشمل النموذج كل المعلومات الهامة. من هم وكيف يمكن الوصول إليهم؟ وما هي مصلحتهم؟ وما قيمة المبالغ المالية التي يمكن أن يقدموها؟ وما هي المشاريع التي تحظى باهتمامهم؟ ومن هم الأشخاص الذين لا يرفضون طلبات بعض أعضاء المؤسسة أو أصدقاء آخرين يمكن أن يعرفوك على بعض المانحين المحتملين.

1- وضع ميزانية لإنتاج المشروع:

إعداد الميزانية المطلوبة للمشروع على أن تكون منطقية وغير مبالغ فيها مع الأخذ بعين الاعتبار تغير الأسعار من وقت لآخر، وتستكمل بميزانية إضافية استعداداً لأي طارئ. التحقق من الأسعار والأجور المعمول بها في البلد الذي ينوى القيام بالمشروع الثقافي فيه والمؤسسة المنفذة له.

2- مضمون طلب تمويل المشروع الثقافي أو الفني

في البلدان التي يسمح فيها الحصول على تمويل من مؤسسات مانحة دولية، يجب إدراك أن لكل مؤسسة مانحة شروط خاصة يجب الإطلاع عليها.

الأمر الأكثر أهمية حول طلب التمويل هو:

- أن تشير إلى أهمية المشكلة والحل الذي تقدمه مؤسستك.

- أن تكون واضحة ومفهومة لشخص لا يسكن في منطقة نشاط

مؤسستك.

- أن يعطي شعوراً بأن المؤسسة فعالة ومتميزة في عملها.

- أن يعطي شعوراً بأن مؤسستك تعمل على المدى البعيد، ولن تنهار

في المستقبل القريب.

- أن تقدم إجابات للأسئلة المتوقعة من، ماذا، أين، كيف، متى ولماذا؟

- أن تقدم توضيحاً عن المبلغ المالي المطلوب وكيفية إنفاقه.

كتابة طلب التمويل هو تحديد للاتجاهات والمشكلات، والحلول المقترحة، ويقدم خطة وميزانية للحل.

بعد القيام بالخطوات الأساسية السابقة يجب أن تتم كتابة مقترح لمشروع كامل

عن الإنتاج أو المشروع الفني الذي يجب أن يحتوي على البنود التالية:

ا. ملخص:

أكتب توضيحاً مفصلاً للبرنامج المقترح. عادة قد لا يكون لدى الداعمين الوقت الكافي، لذلك عليك التأكيد بأن الملخص يشتمل على المعلومات المطلوبة- تفاصيل الإنتاج (مثال، البرنامج يحل المشكلة). النشاطات المقترحة، والنتائج المتوقعة، والميزانية المطلوبة.

ب. التعريف بالمؤسسة التي ستقوم بإنتاج العمل الفني

• ما هي المؤسسة التي ستقوم بتنفيذ المشروع؟

خلفية حول عمل المؤسسة في هذا الميدان

لماذا ترى مؤسستك أنها أفضل من يقوم بهذا النشاط؟ ما هي الأشياء التي قامت بها المؤسسة في السابق؟ ما الذي يجعل مجموعتك متخصصة في ذلك

المشروع؟ ما هي البرامج الأخرى التي تقوم بها مؤسستك؟ كيف يتناغم هذا المشروع المقترح مع البرامج الموجودة في المنطقة؟

● خلفية حول المؤسسة:

معلومات عن وضع المؤسسة القانوني، هيكلية المؤسسة الإدارية، شفافيتها ومصداقيتها في التعامل مع مؤسسات أخرى في السنوات السابقة. مهمة المؤسسة ورؤيتها العامة، مؤهلات الطاقم العامل في المؤسسة.

● الأهداف الرئيسية للمؤسسة:

نضع قائمة بثلاثة أو أربعة أهداف هي ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

1- اسم المشروع

يجب أن يكون اسم الإنتاج أو المشروع الفني لافتا للنظر، مميزا، مفهوما وواضحا.

2- وصف المشروع

وصف مختصر للمشروع وتوضيح العلاقة بينه وبين اهتمامات المؤسسة الممولة وأهدافها.

3- الحاجة للمشروع

توضيح الحاجة للمشروع أو الإنتاج الفني من قبل المجتمع المحلي أو الدولي.

4- أهداف المشروع

أهداف المشروع المرجو تحقيقها والتي تمت دراستها سابقا.

5- خطة لتنفيذ المشروع

يجب أن تتضمن الخطة تاريخ التنفيذ، المدة الزمنية والأنشطة التي سيتم تنفيذها وطاقم العمل المطلوب.

6- الفترة الزمنية لتطبيق المشروع (اختيار الوقت المناسب للتنفيذ)
اختيار الوقت المناسب لتنفيذ المشروع أو الإنتاج الفني. مثلا هل هناك مهرجانات في نفس الوقت، هل سيكون الجو مناسباً لعروض خارجية، هل سيكون إقبال الفئة المستهدفة قويا؟

7- الفئة المستهدفة للمشروع

من هم الأفراد المستهدفون من الإنتاج الفني أو المشروع الثقافي؟ ما هي الفئة العمرية المطلوبة؟ ما هي الفئة المستهدفة بشكل مباشر وغير مباشر؟

8- الشركاء في المشروع

هل هناك شركاء؟ من هم؟ ما هو دورهم؟ ما هي علاقتهم بالمؤسسة المنفذة للمشروع؟

9- ميزانية المشروع

ميزانية واضحة ومفصلة للمشروع حسب متطلبات الجهة الممولة.

10- كيفية تقييم المشروع

يعني أن مؤسستك ستجمع المعلومات حول النشاطات التي ستمكنها من تحقيق الأهداف، وكيف سيتم تقييم المشروع أو البرامج لفحص مدى تحقيق هذه الأهداف. كيف يمكن التأكد من نتائج وتأثيرات هذه البرامج أو المشروع؟ كيف سيتم قياس هذه النتائج؟ في برامج الخدمات ذات العلاقة يكون عدد الأشخاص المستفيدين من الخدمة أمرا مؤثرا، ومن المفيد تزويد المؤسسة الداعمة بالأعداد الحقيقية للمستفيدين من الخدمة. أما بالنسبة للمشاريع فينبغي معرفة عدد المشاركين وطبيعة مشاركتهم؟ وكيفية المحافظة على استمرارية النشاط؟ وكيفية استمرار عمل الموظفين؟ ومواصلة النجاح؟ يجب أن يشمل التقييم على إجابات لكل هذه الأسئلة وغيرها.

ينعكس طلب التمويل، الذي يشتمل على طريقة محكمة للتقييم، على عمل المؤسسة الراغبة في التمويل، ويظهر بأن المؤسسة لديها القدرة على الالتزام بنجاح البرنامج ولفترة طويلة من الزمن، علما أن المانحين لا يدعمون

المؤسسات التي تبدي التزاماً قليلاً للقيام بالتقييم، أو أنهم غير مستعدين للحفاظ على نظام مساءلة واضح.

● مرفقات لطلب التمويل:

- شهادة تسجيل المؤسسة.
- التقرير السنوي الأخير.
- معلومات إضافية عن المؤسسة.
- التقرير المالي الأخير إذا طلب.
- منتجات سابقة مماثلة.
- تقارير صحفية.
- السيرة الذاتية لطاغم العمل.

● تقديم المشروع إلى الداعمين.

● تقديم عرض للمشروع أمام الداعمين.

عند الحصول على التمويل:

- اختيار طاقم العمل.
- إبرام عقود عمل مع الأطراف المختلفة.
- توزيع المهام والمسؤوليات.
- تحديد فترة التنفيذ وبرنامج العمل.
- الحصول على أسعار للمواد الخام والأجور.
- وضع ميزانية مفصلة للمشروع.
- الحصول على التصريحات والإجراءات الرسمية لتنفيذ المنتج الفني.

ح. وضع خطة إعلامية للتعريف بالمنتج.

ط. وضع خطة تسويق وتوزيع المنتج الثقافي.

تعد الخطة الإعلامية والتسويقية للمنتج الثقافي من أهم مراحل إعداد وتنفيذ المنتج الثقافي، وتحتاج معرفة العديد من المسائل:

1- وضع إستراتيجية لحملة إعلامية وتسويقية للمنتج الثقافي وتتضمن

التالي:

- الفئة المستهدفة.
- معرفة المتوفر في السوق المحلية.
- معرفة القوانين والاتفاقيات الثنائية والجماعية.
- ميزانية للإعلام والتسويق.
- إقامة علاقة مع الجهات العاملة في الإعلام المقروء والمسموع والمرئي في البلد.

2- مصمم جرافيك وخبير في ترويج المنتج الثقافي لإنجاز بروشور مطوية أو ملصق بوستر أو أية مواد إعلامية خاصة بالمنتج الثقافي.

3- يعد التوثيق عنصراً أساسياً في خطة الإعلام وخطط ترويج مستقبلية،

فهو يتم على جميع مراحل المشروع الثقافي من خلال التصوير الفوتوغرافي والفيديو والتوثيق الكتابي وجمع كل المواد التي كتبت أو نشرت عن المشروع الثقافي في جميع وسائل الإعلام.

ي. تنفيذ المنتج الفني أو الثقافي.

ك. الإشراف وتقييم التنفيذ.

ل. إعداد تقرير نهائي لتقييم عملية التنفيذ والمنتج ومدى تحقيق الأهداف.

م. إرسال رسائل شكر لجميع من شارك في المشروع بالإضافة لمواد إعلامية عن المشروع ومقالات صحفية.

أمثلة لمنتجات فنية وثقافية والخطوات الرئيسية لتنفيذها

الخطوات الأساسية لإنتاج كتاب مصور

إنتاج كتاب لصور فنان محترف هو حلم كل مصور، وهذه فرصة نادرة ما تحدث. أن دور النشر عادة لا تقبل إنتاج مثل هذه الكتب على حسابها. لكن مع تطور التكنولوجيا والكمبيوتر أصبح بإمكان المصورين أن ينتجوا كتبهم بأنفسهم عن طريق القيام بالخطوات التالية:

1- فهم الأهداف والدوافع:

قبل البدء في العمل يجب أن يفهم المصور الدوافع لنشر مثل هذا الكتاب. لأن هذه الدوافع تساعد كثيرا في القرارات التي لها علاقة بإنتاج الكتاب وتجعل المصور يتأكد من قناعته بهذا المنتج. من الممكن أن يكون هدف الكتاب تعريف الناس بعمل المصور أو بهدف دعم مشروع إنساني معين أو بهدف الانتشار والشهرة. بغض النظر عن الدافع يجب أن يكون واضحا للمصور أو للمؤسسة التي تفكر في الإصدار ولماذا ينتج مثل هذا الكتاب؟

2- اختيار موضوع وشكل الكتاب:

ما هو موضوع الكتاب؟ يقرر المصور ما هي الصور التي ستوضع في الكتاب. إذا كانت جاهزة فيجب اختيار أنسبها. أما إذا كانت غير جاهزة فيجب إنجازها واختيار المناسب منها. دقق في اختيار الصور بشكل صحيح وكن ناقدًا لذاتك ومبدعًا ومتميزًا في خياراتك.

طريقة عرض الصور والشكل التي ستقدم به مهم جدا. وكذلك اختيار التصميم المناسب، وعدد الصفحات، هل سيكون هنالك شرح للصور أم لا؟ كل هذه الأسئلة تساعد على الاختيار.

قبل البدء في الكتاب يجب تخصيص وقت (شهر على الأقل) للبحث والتأكد من وجود مثل هذه الكتب، وهل سبق لأحد القيام بنفس الفكرة؟ وأين عرضت وسوفت هذه الكتب؟

3- الشركاء أو الممولون:

من هم الشركاء الذين يمكن أن يسهموا في إنتاج مثل هذا الكتاب؟ من سيكون الناشر؟ هل هناك جهات لتمويل الإنتاج؟ هل هناك مصمم خاص؟ هل توجد شركة راعية للكتاب؟

اختيار الشركاء مهم جدا يحتاج إلى ذكاء وحكمة. ابحث عن الأفضل والأنسب وابرم اتفاقيات مكتوبة.

4- جمع مادة الكتاب:

تحتاج هذه الخطوة إلى وقت طويل ولكنها مفيدة للمصور أو المؤسسة القائمة على المشروع. وهي خطوة رئيسية لإعداد مثل هذا الكتاب. اجمع المواد اللازمة وراجعها مرات عديدة واختر الترتيب المناسب، والتصميم المناسب، والألوان المناسبة واطلب من الآخرين المساعدة في المراجعة.

راجع الكتاب عدة مرات قبل تقديمه إلى الناشر وتأكد من كل التفاصيل قبل الطباعة النهائية للكتاب.

5- تسويق الكتاب

يجب مراعاة تكلفة الكتاب، وسعره، وطريقة التوزيع، ووصف مختصر عن الكتاب؟ وعدد الكتب المنتجة؟ والدعاية والإعلان؟

1- حفل افتتاح وعرض الكتاب؟ هل يرافقه معرض للصور أم لا؟

2- إرسال رسائل شكر إلى الشركاء وإلى كل من ساعد المؤسسة في عملية الإنتاج.

3- إعداد قوائم جرد لتوزيع الكتاب.

4- تقرير عن الكتاب وتقييم الإنتاج والتوزيع.



5- التنسيق لاحقا مع أستوديو لتجميع الأغاني على سي دي واحد بنفس الجودة
التقنية Mastering.

6- التنسيق مع مصور فوتوغرافي، ماكيبير ومصفف شعر لجلسة تصوير للفنان لأخذ
الصور المختلفة لغلaf السي دي والملصقات الإعلانية.

7- اختيار شركة توزيع لتوزيع السي دي وإبرام عقد اتفاق معها.

8- التنسيق مع عدد من أماكن بيع السي دي لحفل توقيع والإعلان عنه.

9- إهداء نسخ من السي دي لكافة المحطات الإذاعية ووسائل الإعلام والنقاد.

10- الاتصال بمنظمي الحفلات والمهرجانات وإهداؤهم نسخا أيضا للترويج.

11- التنسيق مع الإذاعة والتلفزيون لاستضافة الفنان والغناء من الألبوم الجديد.

Clarke, Sam & Norton, Michael, 3rd edition, Directory of Social Change, In association with the Institute of Charity Fundraising Managers, 1997

Krump, Andre, Five Steps to Publishing your Own Book, A summary from the Internet.

Millar, Nancy, S, Planning A Festival, A summary from the Internet

<http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms>



ملحق (1)

نموذج إنتاج مشروع ثقافي

إنتاج سي دي

إعداد: وفاء القسوس*

1- تحديد الفنان الذي سيتم إنتاج السي دي له، الفئة العمرية الموجه لها، عدد الأغاني التي سيضمها ونوعيتها (اللهجة، وطني الخ ..).

2- الاتصال بعدد من الكتاب والملحنين وعرض موضوع المشاركة حسب المواصفات المطلوبة وتزويدهم بشريط بصوت الفنان Demo.

3- وضع موازنة تقديرية لإنتاج السي دي تتضمن تكلفة الإنتاج بما فيها الشعراء، الملحنين والموزعين، وتصميم غلاف السي دي.

4- اختيار الأغاني المناسبة وإبرام العقود مع كل فريق أغنية التي تضمن حقوق كل جهة والحصول على التنازل والتبويب الموسيقي لكل أغنية.

ملحق (2)

نموذج إنتاج مشروع ثقافي

إنتاج كتاب (إصدار كتاب)

إعداد: وفاء القسوس*

قبل موعد الطباعة بستة أشهر:

1- الانتهاء من إعداد المخطوطة، تحديد الفكرة، الفئة العمرية الموجه لها، والفترة الزمنية التي يتوقع صدوره فيها.

2- وضع لائحة تتضمن تفصيلا لكافة الأعمال الواجب إنجازها إلى حين الانتهاء من

* قدمته كدراسة حالة ضمن الدورة التدريبية الأولى لمدرسين عرب في الإدارة الثقافية - مايو - سبتمبر 2005

* قدمته كدراسة حالة ضمن الدورة التدريبية الأولى لمدرسين عرب في الإدارة الثقافية - مايو - سبتمبر 2007

طباعة الكتاب.

3- الاتفاق مع فنان معين لوضع الرسوم للكتاب (لو كان للأطفال) أو الغلاف إذا كان للكبار، وتحديد التكلفة المالية والفترة الزمنية التي يجب تسليم الرسوم فيها، وتوثيق الاتفاق خطياً.

4- في حال تولي الكاتب مسؤولية طباعة وتوزيع الكتاب، تحديد مواصفات الكتاب بالنسبة للطباعة مثل قياس الكتاب، عدد الصفحات، الغلاف إذا كان كرتونياً مقوى أو لا، وزن الورق الداخلي، عدد النسخ ومواصفات أية مواد دعائية للكتاب مثل الملصقات الترويجية.

5- إرسال هذه المواصفات إلى عدد من المطابع للحصول على أفضل الأسعار وتأكيدهم الاتفاق مع المطبعة المناسبة خطياً.

6- في حال الرغبة إيجاد ممول لهذا المشروع، يتم إرسال كتب رسمية إلى عدد من المؤسسات أو المنظمات التي تعطي المنح، يتضمن الكتاب التكلفة المتوقعة وموازنة تفصيلية والمميزات التي ستحصل عليها الجهة المانحة مثل وضع الشعار على الكتاب والملصق والإشارة إلى الدعم في حفل توقيع الكتاب والتغطية الإعلامية المرافقة.

7- في حال الرغبة عرض الكتاب على إحدى دور النشر لتحمل هذه المسؤولية، فالأفضل الاتفاق مع انبساط عرض مقدم وإبرام اتفاقية تحدد مسؤولية دار النشر ومدة صلاحية الاتفاقية.

8- وضع موازنة لإنتاج الكتاب يتضمن كافة البنود التفصيلية وتكلفتها. مثال: إقامة حفل

9- توقيع للكتاب بعد طباعته.

قبل موعد الطباعة بشهر على الأقل:

1- الحصول على كافة التصريحات الرسمية اللازمة قبل طباعة المخطوطة مثل تسجيلها في المكتبة الوطنية والحصول على رقم الإيداع ورقم ISBN، ودائرة المطبوعات والنشر لإجازتها.

2- المتابعة والتدقيق اللغوي على بروفات الكتاب واللجوء إلى مختص في اللغة عند

الضرورة إلى حين الموافقة على البروفة النهائية بعد اخذ موافقة الناشر والجهة الممولة على شكل شعار مؤسستيهما على الكتاب استعداداً للمباشرة في عملية الطباعة.

3- تحديد موعد إقامة حفل توقيع الكتاب واختيار المكان المناسب، التكلفة، مصور فوتوغرافي، تجهيز بطاقات الدعوة وإرسالها قبل الموعد بأسبوع على الأقل، وتوثيق كافة ما اتفق عليه خطياً.

عند صدور الكتاب:

1- إرسال نسخ من الكتاب مع تقرير صحفي إلى مختلف وسائل الإعلام للتغطية الإعلامية.

2- تجهيز قائمة إهداءات للكتاب إلى عدد من المسؤولين المعنيين بدعم الكتاب وذلك لشراء نسخ منه مثل وزارة الثقافة ووزارة التربية والتعليم.

3- تزويد المؤسسات الرسمية التي تم تسجيل الكتاب بها بعدد من النسخ المجانية مثل المكتبة الوطنية ودائرة المطبوعات والنشر.

4- توثيق كافة ما يصدر في وسائل الإعلام حول الكتاب وتوثيقه في ملف خاص.

5- التأكد من مشاركة الكتاب من خلال دار النشر في أهم معارض الكتب العربية والدولية.

6- الحرص على مشاركة الكتاب في مسابقات التأليف على مستوى الوطن العربي.

7- تنظيم قراءات للكتاب كأسيات شعرية أو إن كانت قصة للأطفال في عدد من المكتبات العامة والمدارس للمساهمة في تسويقه والتعريف به.

8- مراجعة الموازنة بين الوقت والآخر للتأكد من مطابقتها للواقع.

ملحق (3)

نموذج إنتاج مشروع ثقافي

تنظيم معرض فني

إعداد: وفاء القسوس*

الإعداد المبكر/ قبل ثلاثة أشهر على الأقل:

- 1- الاتفاق مع فنان معين لإقامة معرض لأعماله الفنية وتحديد نوعية المعارضات (لوحات، نحت، جداريات، خزف) ومن ثم تحديد عدد المعارضات، والمتطلبات الفنية والتقنية اللازمة، وتأكيد الاتفاق خطياً مع الفنان مع كافة تفاصيله.
- 2- اختيار قاعة مناسبة للمعرض وحسب المتطلبات والاتفاق مع إدارة القاعة حول تكلفة الاستئجار، تحديد فترة الإعداد والترتيب، فترة المعرض ثم فترة إزالة المعارضات، وتوثيق الاتفاق خطياً.
- 3- تحديد تاريخ وزمن افتتاح المعرض ولو كانت هناك رعاية رسمية لافتتاحه، وتوجيه كتاب خطي لطلب هذه الرعاية.
- 4- التنسيق مع إدارة المعرض حول بطاقات الدعوة، بروشور المعرض (وتجهيز مادته)، لائحة المدعوين، مرطبات الضيافة، قائمة بأسعار المعارضات وتوفيرها للحضور.
- 5- الاتفاق مع إدارة القاعة على موعد عقد مؤتمر صحفي للإعلان عن المعرض قبل موعد الافتتاح بيوم، إرسال الدعوات لممثلي وسائل الإعلام قبل أسبوع، تحضير تقرير صحفي لتوزيعه على الحضور خلال المؤتمر.
- 6- توثيق الاتفاق خطياً مع إدارة القاعة بما يختص بالبنود 2,3,4,5.
- 7- الاتفاق مع مصور فوتوغرافي ومصور فيديو (إن لزم) لتصوير حفل الافتتاح وتحديد التكلفة المالية وتوثيق الاتفاق خطياً.

8- وضع موازنة تقديرية إجمالية لكافة مراحل العمل.

9- في حال الرغبة بإيجاد شركة راعية للمعرض، يتم إرسال كتب رسمية إلى عدد من الشركات والبنوك متضمنة التكلفة والامتيازات التي سيحصلون عليها مثل وضع شعار الشركة على بطاقات الدعوة وبروشور المعرض والإشارة إلى الدعم في المؤتمر الصحفي.

10- وضع قائمة مفصلة بكافة الأعمال اللازم إنجازها والرجوع إليها مراراً تجنباً لنسيان أي بند.

قبل موعد الافتتاح بأسبوع على الأقل وخلال فترة المعرض:

- 1- التأكد من وصول المعارضات في الموعد المنفق عليه (وتجهيز سيارة نقل للمعارضات)، وترتيب المعارضات وإضاءتها بالشكل اللازم، والتأكد من وجود الملصقات الصغيرة الملونة للإشارة إلى المعارضات التي تباع، ومن نظافة القاع استعداداً للافتتاح.
- 2- تجهيز كتاب (Guest Book) لتوقيع الضيوف وتدوين انطباعاتهم عن المعرض.
- 3- الاحتفاظ بالبطاقات مع باقات الورد التي قد ترسل إلى الفنان لإرسال كتب الشكر لهم في موعد لاحق.
- 4- توثيق كافة ما يصدر في وسائل الإعلام من صحف ومجلات والاحتفاظ بها في ملف أرشيف خاص بالمعرض.
- 5- (بالإمكان وضع نسخ عنها على ستاند خاص في المعرض)

بعد انتهاء المعرض:

- 1- إنهاء كافة الالتزامات المالية مع الجهات التي تم الاتفاق معها من قبل وتوجيه كتب شكر على تعاونهم.
- 2- نقل باقي المعارضات إلى المكان الذي يطلبه الفنان (تجهيز سيارة)
- 3- في حال أن المعارضات ستأتي من الخارج، يجب الحصول على كافة التصاريح

* قدمته كدراسة حالة ضمن الدورة التدريبية الأولى لمدرسين عرب في الإدارة الثقافية - مايو - سبتمبر 2005

اللازمة من الجهات المعنية وقبل موعد إقامة المعرض بشهرين على الأقل تجنباً للمفاجآت غير السارة.

4- مثال: وزارة الثقافة، وزارة الداخلية، وزارة الخارجية، جمارك المطار، وزارة المالية.

ملحق (4)

نموذج إنتاج مشروع ثقافي

تنظيم مهرجان

اعداد : وفاء القسوس*

اللجنة العليا: ومن مهامها تحديد موعد المهرجان، فعالياته، مكان انعقاده وأسعار بطاقات العروض. تتولى اللجنة أيضا مهمة اختيار أعضاء لجنة التحكيم وضيوف المهرجان وصياغة عقد بيع حقوق المهرجان لمحطة فضائية (بالتنسيق مع المدير المالي)، وأسس تشكيل ومهام اللجان العاملة في المهرجان.

رئيس اللجنة العليا / مدير المهرجان: وهو المخول بأجراء كافة المراسلات والمخاطبات والاتفاقيات التي تصدر باسم اللجنة العليا للمهرجان، ويتولى رئاسة الجلسات، والتوقيع على جميع العقود والمعاملات المالية مع المدير المالي الخاصة بالمهرجان.

يقوم أيضا بالاتصالات اللازمة للحصول على دعم لتمويل المهرجان محليا، عربيا ودوليا من خلال التبرعات المالية، العينية، وخصوصا الفنادق وتذاكر السفر،، والتنسيق مع كافة اللجان العاملة وتقديم تقرير دوري للجنة العليا حول سير العمل.

اللجنة الإعلامية: يتم تشكيلها من مندوبي الصحف اليومية ومؤسسة الإذاعة والتلفزيون وتكون مهمتهم الترويج للمهرجان عبر وسائل الإعلام المختلفة قبل وأثناء وبعد انتهاء المهرجان، إضافة إلى عقد المؤتمرات الصحفية وإصدار يومية المهرجان (صحيفة) وتزويدها بالأخبار اللازمة لإخراجها بشكل مناسب.

كذلك توثيق المهرجان من خلال التصوير الفوتوغرافي، تصوير فيديو، الإشراف على تصميم وتنفيذ المطبوعات.

اللجنة التقنية: تتولى الإشراف على كافة التجهيزات التقنية من تركيب ديكور، إضاءة، صوت والتنسيق مع اللجان الأخرى من خلال الإشراف على برنامج تدريبات وعروض المهرجان.

اللجنة المالية: وتتولى مهمة الإشراف على جميع المعاملات المالية وصرفها حسب الأصول وإيداع الإيرادات في البنك وصرف الجوائز (إذا كانت مالية).

لجنة العلاقات العامة: وتتولى مهمة استقبال ووداع ضيوف المهرجان والمشاركين من خارج البلد، والتنظيم داخل قاعات العرض والتنسيق مع فندق إقامة الضيوف ومواعيد وصول ومغادرة المشاركين، وتأكيد حجوزات الطيران.

- 1- تحديد نوعية المهرجان وأهدافه.
- 2- تعيين المؤسسات الشريكة في إقامة المهرجان من خلال عضوية اللجنة العليا للمهرجان، وتحديد مهامها ومهام رئيس اللجنة العليا/ مدير المهرجان.
- 3- تحديد المشاركين وإبرام العقود معهم وتحديد نوعية المشاركة وعددها والأجور.
- 4- تحديد الرعاية الرسمية للمهرجان وطلبها خطيا قبل الموعد بثلاثة أشهر على الأقل (مثال رعاية وحضور وزير الثقافة).
- 5- تحديد موازنة المهرجان ومصادرهما من دعم وتبرعات وجهات راعية، وإيرادات العروض، وأجور إعلانات مدفوعة في برنامج (كتيب) المهرجان، وبيع حقوق المهرجان لمحطة فضائية.
- 6- تحديد لجان المهرجان ومن يرأسها ومهام كل منها (أمثلة):

* قدمته كدراسة حالة ضمن الدورة التدريبية الأولى لمدرسين عرب في الإدارة الثقافية - مايو - سبتمبر 2005

إدارة المهرجان: ومن مهامها متابعة جميع الأمور الإدارية المتعلقة بالمهرجان، إعداد محاضر اجتماعات اللجنة العليا، الإعداد والإشراف على تنفيذ حفلي الافتتاح والاختتام وتجهيز قوائم المدعوين.

لجان تحكيم المهرجان: وتتولى مهمة وضع آلية اختيار الأعمال الفائزة والإعلان عنها في حفل الاختتام.

ملحق (5)

نموذج إنتاج مشروع ثقافي

نموذج لإدارة جولة عروض مسرحية

"حنين البحر" لمسرح الحارة

إعداد: مارينا برهم

1- وضع خطة للجولة.

2- كتابة مشروع (بروبوزيل) للحصول على تمويل لتغطية تكاليف الجولة يتضمن التالي:

أ. خلفية عن مسرح الحارة القائم بالجولة.

ب. أهداف الجولة.

ج. عدد العروض.

د. الأماكن الجغرافية للعروض.

هـ. سبب اختيار هذه الأماكن.

و. الفئة المستهدفة ولماذا.

ز. ميزانية الجولة.

3- بعد التأكد من الحصول على دعم مادي:

4- وضع خطة للتنفيذ.

5- التنسيق مع المراكز الثقافية، المسارح، والمدارس وأماكن العرض في المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية.

6- عمل البروشورات والبوسترات للمسرحية وتوزيعها للأطراف المشتركة في الجولة.

7- التحضير لاحتياجات الجولة التقنية واللوجستية.

8- إخطار طاقم العمل بالمواعيد النهائية للعروض.

9- القيام بحملة صحفية ومقابلات بخصوص الجولة.

10- التأكيد على المواعيد والتواريخ مع أماكن العروض.

11- العروض المسرحية لمسرحية "حنين البحر"

12- المتابعة والتقييم بعد كل عرض.

13- كتابة التقرير النهائي عن الجولة وتقييمها.

14- جمع المواد الصحفية التي نشرت عن المسرحية.

15- إعداد شريط فيديو وتصوير فوتوغرافي لكل مراحل الجولة وإرفاقها بالتقارير.

مقدمة

الشبكات الثقافية كمفهوم عصري

تطور الشبكات: نظرة تاريخية

1- نظرة إلى العالم

2- نظرة إلى العالم العربي

الشبكات: ماهيتها، مميزاتها، آلياتها

- تعريف عام

- أهداف عامة

- أنواع الشبكات

- أعضاء الشبكات

- وسائل العمل

- نماذج مختلفة من هيكلية الشبكات

- مميزات عامة للشبكات

- منافع التشبيك

- تحديات

- خطوات إنشاء الشبكات: نموذج لتجربة عملية

- مسؤولية الشبكات

- ضغوطات على الشبكات

- الإشكاليات

- تقييم الشبكات

- الأزمات داخل الشبكات

خاتمة

ملاحق

مصادر ومراجع

الفصل الرابع

الشبكات الثقافية

حنان الحاج علي

تطور الشبكات: نظرة تاريخية

1- نظرة إلى العالم

بعد الحروب العالمية ساعدت المنظمات الدولية (عصبة الأمم، منظمة اليونسكو والمجلس الأوروبي) على إرساء سبل التعاون على مستوى حكومات الدول وذلك من أجل "تخطي الحدود وتدعيم السلام". وعلى الرغم من محاولات الأونيسكو فيما بعد اعتماد سياسة دعم المنظمات غير الحكومية التي بدأت بالظهور في مطلع الخمسينيات وتوفير سبل تعاونها، فإن النمط الرسمي الدولي ظل مهيمنا .

مع بداية الستينيات بدأ المشهد الثقافي المستقل بالتشكل. وشينا فشيئا برزت حاجة الفنانين والمتقنين إلى تخطي الحدود المعنوية والمادية من أجل التلاقي والتحاور والتشاور بعيدا عن الأطر الرسمية المهيمنة والجامدة فظهرت أولى الشبكات الثقافية في مطلع الثمانينيات كإطار بديل يكون التعاون فيه بين الفاعلين الثقافيين المستقلين مباشرة وديناميكيا ومفتوحا ينأى عن الجمود المؤسساتي والتصلب الرسمي ويقابل الفعل الثقافي الممارس حكرا من قبل المنظمات الدولية كالـيونيسكو والمجلس الأوروبي. وقد شهدت فترة التسعينيات تصاعد هذا التيار وتنوع الشبكات وتكاثرها وبروز دورها وتنامي تأثيرها وبدأ في هذه المرحلة سعي وكفاح هذه الشبكات من أجل انتزاع الاعتراف الرسمي بأهميتها.

اليوم تغيرت النظرة إلى هذه الشبكات، فبعد أن كانت توصف بـ "مجموعة العاطلين عن العمل" أصبح لها حيزها الهام في خارطة الثقافة العامة، لا بل يلجأ إليها أحيانا من قبل مؤسسات دولية وجهات رسمية في إطار الدراسات والاستشارات أو في اقتراح المعايير والخطط الموجهة، مما يعني اكتسابها لمصداقية مغيبة سابقا ودعمها أحيانا جزئيا من جهات حكومية أو رسمية.

2- نظرة إلى العالم العربي

ما تقدمنا به ينطبق خاصة على وضع الثقافة والشبكات الثقافية في أوروبا وما يسمى بشمال البحر المتوسط، وهو مختلف تماما في جنوبه، في إفريقيا مثلا حيث 3% فقط من السكان استطاعوا النفاذ إلى شبكة الانترنت (وهذا ما يشار إليه بالفجوة الإلكترونية)، وفي العالم العربي مثلا حيث هناك اختلاف بنيوي وحضاري وهو اختلاف في الهيكليات المجتمعية والثقافية مما يؤدي إلى اختلاف

مقدمة

الثقافة تاريخ وقيم وفنون وشبكة علاقات معرفية: معرفة الذات ومعرفة الآخر وتنامي علاقاتهما ببعضهما البعض وبمحيطهما، تلك سمة المجتمعات البشرية. ولقد قامت هذه المجتمعات منذ نشوئها على أساس التكامل والشراكة والتعاون والتبادل، ولعب نموّ العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعرفية دورا حاسما في تحفيز نموّها وتطورها. التشبيك فعل التواصل والشبكات بناء ووسائله. فالشبكة آلية من آليات الحركة الاجتماعية الطوعية تجمع بين المجموعات أو الأفراد بهدف تبادل المعلومات والمعرفة وتعبئة الموارد والقدرات المشتركة. أما مفهوم التشبيك فهو تلك العمليات الحيوية المعبرة عن التعاون والعمل المشترك بين أعضاء الشبكة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

الشبكات الثقافية كمفهوم عصري

"الشبكات (Networks) بالمعنى المتداول اليوم نموذج غربي متقدم لذلك المفهوم بقيت ممارسته محدودة حتى نهاية الثمانينيات. وعلى غرار العمل التنموي والعمل الحقوقي كثر استعمال هذا التعبير على مدى السنوات الأخيرة في مجال العمل الثقافي كما درج استعمال كلمة تشبيك (Networking) للدلالة على آليات عمل تلك الشبكات.

الشبكات الثقافية هي البنية التحتية للتواصل ولتبادل المعلومات والخبرات في العمل التعاوني الثقافي المعاصر. فمنذ مطلع العام 1980 وحركة التشبيك الثقافي تأخذ مجراها في أوروبا والعالم وتوسعي لتفعيل جدواها كطريقة عمل فريدة من نوعها ينشط من خلالها المجتمع المدني لتحقيق ما تعيقه أو تحنكره أو تعجز عنه أطر التعاون التقليدية الحكومية والرسمية المحلية والدولية . ومع تعقيد البنى المجتمعية وزيادة المخاطر التي تهدد لحمتها، واضطراد المعلومات وتطور التكنولوجيا، أصبح وجود هذه الشبكات أكثر تنوعا وانتشارا خاصة بعد توفر وسائل الاتصال الإلكترونية التي جعلت من المجتمعات مجتمعا افتراضيا أحاديا ومن العالم "قرية واحدة" بحسب تعبير الباحث الكندي مارشال ماكلاهان.

الإلكترونية بابل ميد Babelmed التي ترصد وتغطي الكثير من التظاهرات والأحداث الثقافية في منطقة المتوسط وتنتشر تحقيقات وأبحاثاً متتابعة، متجددة عن منطقة المتوسط وذلك عبر شبكة من مجموعة صحافيين مستقلين من اثني عشر بلداً متوسطياً. يقابل عنصر الثقة هذا موقف نقدي يعي إيجابيات الشبكات وسلبياتها. وإذ يشير هذا الرأي إلى صيغة الشبكات التي تسمح بسرعة التخاطب ومرونة القرار، وتؤدي إلى تبادل الخبرات والمشورات بشكل أكثر فعالية، وإلى تعاون حقيقي بين فنانيين من بلاد مختلفة ومن ثقافات متنوعة يساعد في تحقيق برامج وتظاهرات ثقافية مهمة، فإنه يلحظ في الوقت نفسه جانباً سلبياً في هذه الصيغة: "الشبكات تحصل على تمويلها في الغالب من أوروبا، والشروط التي تضعها المفوضية الأوروبية صارت الدافع لصياغة النشاطات ضمن موضوعات أصبحت اليوم مكررة تقوم غالباً على فكرة اللقاء والحوار وهذا ما بدأ يخلق نمطاً أحادياً موحداً من النشاطات".

على أية حال يظهر واقع التجارب أن أسلوب ومنطق التشبيك يسودان أكثر فأكثر في العديد من التظاهرات الثقافية والمشاريع والمهرجانات المحلية أو الإقليمية، كما يبين مؤخراً ولادة شبكات ثقافية مرشحة للارتفاع في الفضاءات العربية المستقلة وللعرب دور متزايد في تنظيم المجتمع المدني، مثل شبكة مراكز الفنون الفلسطينية في رام الله التي تعمل على تعزيز إمكانات المنظمات الثقافية في الضفة الغربية وغزة من جهة وعلى بناء أرضية مشتركة للتعاون مع الأوساط الثقافية الأوروبية". ويتوافق السعي الجدي لتشكيل شبكة تجمع بين الفضاءات الثقافية المستقلة في العالم العربي (أنظر الشرح المفصل لهاتين الشبكتين في فصل لاحق) مع جهود حثيثة لإيجاد حلول لمعضلة التمويل عبر تحفيز وتأمين مصادر تمويل عربية محلية وإقليمية.

الشبكات: ماهيتها، مميزاتها، آلياتها*

(انظر خاصة المراجع رقم 1، رقم 2، رقم 9، رقم 12)

توطئة

تختلط التسميات أحياناً وتطلق صفة شبكة على كل ما له علاقة بالعمل التعاوني أو القائم على التبادل والشراكة كبعض المشاريع الشبكية التي لا يتعدى كونها حدثاً ملموساً، له بداية ونهاية، صُمِّمَ ونفذت بالتعاون على يد مجموعة من

في الحاجات والأولويات. ففي بعض البلدان العربية التي تختلف في ما بينها من حيث النظام السياسي ومن حيث النماذج الثقافية المتبعة (النموذج الشرقي لدول الاتحاد السوفيتي والنموذج الغربي لأوروبا الغربية ولا سيما الفرنسي كحدّين أقصىين) لا يتوفر الحد الأدنى من الضمانات التي تحمي وتشجع الفاعلين الثقافيين ونتائجهم كمثّل غياب القانون المهني للفنان الذي يقر بوجوده ككائن اجتماعي فاعل وبمهنته ويحفظ حقوقه ويحدد واجباته، أو عدم وجود قانون لتنظيم إنشاء أشكال للفرق وللتجمعات الثقافية، كما أنه غالباً ما تغيب السياسات الثقافية أو تتعدم الاستراتيجيات البعيدة المدى أو لا تتوفر البنى التحتية الأساسية للممارسات الثقافية. هذا بالإضافة إلى شحّ الدعم وصعوبة الشروط المادية والمعنوية وضيق فساتح الإبداع والإنتاج داخل هذه البلاد وتراكم الحواجز السياسية والجغرافية والاقتصادية.

في مقابل ذلك نشهد تحولاً في المشهد العام ونحصى أطراً جديدة للعمل الثقافي المستقل وبالتالي يتكاثر عدد الهيئات أو التجمعات أو المراكز أو المنظمات الثقافية غير الحكومية والتي لا تبغي الربح (منظمات المجتمع المدني) في البلاد التي تتبع أو تقترب من النظام الثقافي الغربي بينما تندر أو تتعدم في البلاد الأخرى تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالنظام أو الرقابة أو هوامش الحرية أو بطبيعة القوانين المتبعة. والجدير بالذكر أن غالبية هذه المنظمات والجمعيات تعتمد عامة اعتماداً كلياً على دعم الهيئات والمؤسسات المانحة الأجنبية الأوروبية والأميركية. وتتوزع هذه المصادر بين هيئات تمويل غير حكومية ونصف حكومية وحكومية: المفوضية الأوروبية (برنامج ميديا مثلاً)، منظمة اليونسكو، مؤسسة فورد، مؤسسة سورس، مؤسسة سيداء، المؤسسة الثقافية الأوروبية، مؤسسة بروهلفسيا، مؤسسة هنريش بول، مؤسسة رينيه سيبدو... الخ. في الوقت ذاته نلاحظ غياباً شبه مطلق لبنى وأطر وآليات للعمل التعاوني الثقافي العربي العميق والفاعل أعضاء ومفهوماً وأهدافاً ورؤية وتمويلاً واستمرارية وذلك على الرغم من تمتع الدول العربية بمرجعية ثقافية تاريخية واحدة أو متشابهة تراكمت عبر القرون بسبب التماثل اللغوي والديني والتقارب البيئي والجغرافي والتعرض للغزو العسكري والاستعمار وما استتبعه ذلك من محن ثقافية واجتماعية واقتصادية مشتركة.

هذا الوضع لا يفي تتمامي "ثقافة التشبيك" إذ يضم عدد من الشبكات الدولية والأوروبية والإقليمية أعضاء عرباً أفراداً أو منظمات ناشطين على أكثر من مستوى، وشهدنا خلال السنوات الأخيرة ولادة شبكات عديدة من فاعلين ثقافيين في منطقة المتوسط وهي في غالبها شبكات غير رسمية وغير مؤسساتية مرتبطة بمشروع أو رؤيا يولدان جواً من التعاضد والموازرة مثل الشبكة الإعلامية

- تشكيل وتوفير خزان للخدمات: إعلام، تدريب، اتصالات، خدمات الكترونية مختلفة: مواقع، رسائل دورية، غرف محادثة.
- نشر الوعي (advocacy): وذلك للتأثير في دوائر القرار عن طريق نقل مستمر للأراء ونتائج التقييم للمؤسسات الرسمية وكذلك للممولين والشركاء.
- التأثير على وعي وتصرف وفعالية الناس والمجتمعات: فالشبكات مختبر لفهم الذات وفهم الآخر والعالم بشكل أفضل.

أنواع الشبكات

هناك أنواع كثيرة ومتنوعة من الشبكات وسوف نعرضها حسب التنظيم، المدة، النطاق الجغرافي، الغرض أو القضية:

1- من حيث التنظيم

نتحدث هنا عن عضوية الشبكة، فهناك شبكات تتم فيها العضوية بشكل رسمي وتدفع المنظمات والأفراد الأعضاء رسوم اشتراك سنوي ويعترف بهم كأعضاء في الشبكة وتوضع أسماؤهم على نشرات الشبكة ومطبوعاتها وخطاباتها الرسمية. وهناك شبكات لا توجد بها عضوية رسمية، ويتغير أعضاؤها طوال الوقت. تختلف القضايا التي تتبناها الشبكة من وقت لآخر وكذلك آليات عملها.

2- من حيث المدة

هناك شبكات دائمة وهذه الشبكات تتكون غالبا من منظمات رسمية ولديها فريق من العاملين الدائمين ومجلس إدارة. يتم اتخاذ القرارات في هذا النوع من الشبكات من خلال أسلوب منظم ومقنن (نقابات العمال والغرف التجارية...الخ)، وهناك شبكات مؤقتة تشكل لأداء غرض محدد أو تحقيق هدف معين، وعندما يتحقق الهدف تحل أو قد تستمر في الوجود لتبني قضية أو هدف جديد.

3- من حيث النطاق الجغرافي

شبكات محلية، وطنية، إقليمية، دولية.

يوجد أنواع من الشبكات ذات النطاق الجغرافي المحدود تتشكل من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة (مدينة، محافظة، إقليم محلي).

الشركاء كل واحد منهم مسئول عن جزء أو أكثر من المشروع. كما أن هناك منظمات لها طابع شبكي من حيث أنها تشجع العمل الشبكي بين أعضائها أو مع الخارج. إلا انه على الرغم من وجود مجموعات متنوعة داخل هذه المنظمات وأهمية وجود مثل هذه التجمعات يبقى الهدف محددًا سلفًا لتحقيق إنتاجات مشتركة أو جولات معينة وليس القصد من الأساس خلق شبكة مفتوحة ينبثق من أهدافها الأساسية إستراتيجية وخطط ومشاريع تكون بحد ذاتها الغاية القصوى، وحيث كل شيء خاضع على الدوام للتقييم وإعادة النظر من المهمة إلى الأهداف إلى الانتساب إلى حجم التوسع وصولاً إلى الاستمرارية. فهناك مثلاً شبكات مهنية مكرسة ولكن عملها لا يتضمن البتة تنفيذ مشاريع.

فيما يلي تحديد لمفهوم الشبكات وتفصيل لآلياتها ومميزاتها:

تعريف عام

الشبكة مظلة جماعية لبيئة مفتوحة وغير هرمية مؤلفة من مجموعة من الأفراد أو المنظمات ذات الأهداف والقيم المشتركة تقوم بخلق نظام تواصل تلتقي وتتبادل الأفكار وتتعاون من خلاله. يمكن تكوين شبكة على أساس مؤقت استجابة لموضوع هام أو على أساس دائم لإرساء سبل التعاون والمشاركة. يعرف التشبيك بأسماء أخرى مثل التحالفات واللجان والهيئات والروابط والاتحادات. ويعتمد نجاح أو فشل الاتحاد بقدر كبير على المنظمات المشتركة كما يعتمد على كيفية التكوين والتركيب، فهناك طرق عديدة لبناء وتركيب الشبكات والعمل فيه وغالباً ما تحدد أهداف ووسائل عمل (تكتيكات) الشبكة نوع وطريقة عمل الشبكات الذي نقوم ببنائه.

أهداف عامة

يمكن اختصار فلسفة التشبيك بعبارة "صناعة المعنى" وهي عبارة تختزل الهدف الأقصى للشبكات الثقافية والتنموية. والمواد الأولية لهذه الصناعة هي (انظر الموقع الإلكتروني www.mande.co.uk):

- **التعلم سوياً والتثاقف:** التعرف في العمق على ثقافة الآخر والاستفادة على حد سواء من القواسم المشتركة ومن أوجه الاختلاف عبر تبادل زيارات، تحليل تجارب ناجحة، مقارنة حالات، إيجاد حلول لمشاكل مشتركة...

وهناك شبكات نطاقها غير محدود يتسع ليشمل كل المنظمات المعنية بالقضية محور اهتمام الشبكة على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي.

4- من حيث الغرض أو القضية

توجد شبكات متعددة القضايا وتتبنى عددا من الأهداف أو القضايا، إلا أنها لأغراض تنظيمية قد تختار العمل في قضية واحدة حتى تحقق أهدافها ثم تنتقل لقضية أخرى وهكذا.

هناك شبكات أخرى تتناول قضية واحدة، وهذا النوع من الشبكات يكون بين منظمات متنافسة أو متعارضة الأهداف، إلا أنها تتفق معا على العمل سويا في قضية معينة أو لتحقيق هدف معين.

أعضاء الشبكات

هيئات حكومية، غير حكومية، منظمات دولية، إقليمية، وطنية، محلية، جمعيات لا تستهدف الربح، شركات، مؤسسات، جامعات، صناعات ثقافية، نقابات، مجالس، مراكز، برامج، دور عرض، مكتبات، متاحف، معاهد الموسيقى والتمثيل وإدارة فنون، أفراد فنانون، تقنيون، باحثون، أساتذة، شبكات (هناك شبكات تتألف من شبكات)

وسائل العمل

اللقاءات، المؤتمرات، المحترفات، المشاريع، المنشورات، الأبحاث، الحملات القانونية، البريد، النشرات والمواقع الإلكترونية....

نماذج مختلفة من هيكلية الشبكات

قبل عرض النماذج المختلفة للشبكات ينبغي التشديد على عاملين أساسيين يلعبان دورا حاسما في نجاح الشبكات أو فشلها:

1- اختيار وابتكار الهيكل التنظيمي للشبكة

إن اختيار هيكل الشبكة يؤثر على الأفراد أو الهيئات المنظمة لهذه الشبكة وكذلك على العلاقات فيما بينهم. لذلك ينبغي اعتماد هيكل للشبكة يعمل على التلاؤم والتكيف المناسب بين الرسالة المراد تحقيقها وقيمها، وبين الناس الذين تستهدفهم الشبكة. وهناك الكثير من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار: الموارد المتاحة (الناس والتمويل)، البيئة الخارجية، الثقافة أو الثقافات الممتلئة في القيادة الرئيسية وأعضاء الشبكة (ثقافة الشبكة).

وبما أن العلاقات بين الفاعلين في المجتمع المدني تعدّ من أهم أهداف دعائم بناء الشبكات فإن إيجاد أشكال تنظيمية غير تقليدية ومرنة للشبكة وخلق آلية تنظيمية غير تراتبية ولا أفقية أمر من شأنه أن يساعد على تعبئة الطاقات والاستفادة من الإمكانيات المختلفة الموجودة لدى أعضاء الشبكة (منظمات / أفراد) وأن يحفز على انخراط الجميع في عملية التشبيك بطريقة مبتكرة.

2- عملية القيادة والمشاركة داخل الشبكات:

إن أسلوب القيادة هو الذي يحكم طبيعة وقيم الشبكات، ومن المفترض في الشبكات التي تسعى (لتعزيز وتطوير دور المجتمع المدني في البلدان العربية وبلدان العالم الثالث في إطار من التعددية والديمقراطية وحقوق الإنسان وسيادة القانون والمشاركة والتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية والمساواة) أن تتبنى قيادة تعمل من أجل تحقيق مشاركة الجميع بشكل كامل.

لذلك لا بد أن يضطلع بقيادة الشبكة فريق عمل يقوم على التنسيق والتشاور من أجل إنجاز المهام، وهذا بدوره سيؤدي إلى اعتماد كل عضو في الشبكة على نفسه وإلى مشاركة عالية من قبل جميع الأعضاء، إلى تقليص الانتكالية والتخلص منها، إلى تقليص الفساد وممارسة النقد والنقد الذاتي.

نماذج الشبكات

النموذج الرابع:

قيادة اللجنة: تعد هذه البنية غير مركزية لأن العمل والقرارات فيها يتم وتتخذ في اللجان وتقوم قيادة اللجنة مقام المجلس. ويتم العمل على أفضل وجه لو قسمت اللجان حسب الوظيفة ومثال ذلك في تشكيل لجنة اتصال ولجنة إعلامية. ويمكن جعل ذلك مفيدا لو توفر عدد من القادة الأقوياء يتراوح عددهم ما بين ثلاثة إلى خمسة، بحيث يتميز كل شخص بتخصص مختلف. ولا ينجح هذا الأمر جيدا إذا انقطع التواصل بين رؤساء اللجنة، وإذا كان رؤساء اللجنة منافسين أو متطفلين.

النموذج الخامس:

يفعل أعضاء الشبكة ما يتقنونه من عمل إذ يكون من المفيد أحيانا توزيع المجموعات على وظيفة مختلفة بحيث لا تكون أنشطة وجدول الأعمال تنافسية. وهذا ما يحدث أحيانا حين يعمل التشبيك على قضية واحدة لفترة طويلة من الوقت. ومثال ذلك شبكة مجموعات النساء اللواتي أردن إضافة إجازة الأمومة إلى قانون العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. عملت الشبكة وفقا للخطة التالية: كتبت النساء المحاميات التشريع وطرحنه على مجلس النواب وضغطن على بعض النواب من أجل دعمه. وقامت مجموعات النساء المستقلات بالتنوع العامة وحشد التأييد ومارسن ضغطا على الأحزاب السياسية لاتخاذ موقف. وكتبت النساء الجامعيات مقالات للصحف. وأجرت مجموعات البحوث النسائية دراسات اقتصادية حول إجازة الأمومة. واجتمعن كلهن أسبوعيا لمراجعة ما تقوم به كل فئة واستخدام مواد بعضهم البعض. ونجحت التجربة لأن كل طرف عمل مستقل بشكل جماعي أيضا.

النموذج السادس:

إن المجموعة ليست جهاز اتخاذ قرارات. قد يوجد رئيس لإدارة الاجتماعات لكن الأنشطة تتم بشكل اختياري أو تطوعي. ينجح هذا النوع من التنظيم غير الرسمي جيدا عند توفر هدف تربوي أو عندما تنقسم المجموعات الأفكار أو يتم التركيز على أمر بسيط ويوجد رئيس لإدارة الاجتماعات. ولكن لعدم اتخاذ قرارات رئيسية لا توجد ثمة حاجة لبنية رسمية، فهي مبنية باعتبارها منظمة لخدمة التنسيق والمساعدة لأعضائها.

النموذج الأول:

يمكن لمجموعة واحدة أو بضع مجموعات أن تتولي القيادة. تتخذ المنظمات المؤسسة القرارات حول الأهداف، والهيكليات، والخطط الفنية وتقوم باختيار عضوية المنظمات على أساس تلك الأسس. وعندما تلتحق منظمة بالتحالف، فإنها تعرف تماما كيف يتم صنع القرارات، وكيف تنفق الموارد وما هو المطلوب منها، من حيث كونها عضوا. وتكون هذه الطريقة غالبا أيسر إذا كانت المنظمة/ المنظمات المؤسسة تضطلع بدور القيادة وتمتلك المصادر وتقوم بمعظم العمل. وقد تنجح هذه الطريقة أيضا إذا أخذت القيادة إحدى المنظمات التي على مستوى القطر بينما تكون المنظمات الأعضاء إقليمية.

النموذج الثاني:

تؤسس منظمة الشبكة بمجلس إدارة وأعضاء ومكتب فإذا توافرت المصادر قد يكون هذا هو الخيار الملائم، خصوصا مع توفر الرغبة في تدعيم تشكيلة عريضة من المجموعات العاملة على قضية معينة. إذ يعين المجلس شخصا للعمل على القضية بمعدل دائم كامل، ثم يتولي قيادة الشبكة طاقم بإشراف من مجلسه. ويتم ذلك أحيانا إذا شعرت المنظمات بان القضية والشبكة مهمين، ولكن لا يتوفر لأي من المنظمات الأعضاء الوقت أو الرغبة بالتركيز على القضية وقتا كاملا.

النموذج الثالث:

يتساوى جميع أعضاء الشبكة في اتخاذ القرارات. فإذا كانت مجموعة الشبكة تتشكل من عدد قليل من الأفراد، يمكن في هذه الحال صنع كل قرار على نحو جماعي أو بغالبية التصويت. أما إذا كانت جماعة الشبكة كبيرة، فيتم حينئذ اختيار قائد أو لجنة خاصة تكون هذه المجموعة الأصغر مسؤولة أمام أعضاء الشبكة الآخرين. وتعامل هذه التركيبة أعضاء الشبكة على حد سواء ولكل عضو صوت في القرارات المتعلقة بالأهداف والخطط الفنية والإستراتيجية. وفي حالة تساوي أعضاء التحالف متساوين في المصادر والخبرة والالتزام ولهم وجهات نظر متماثلة، فإن هذه البنية سوف تنجح.

على الرغم من أن هذا التصنيف على مستوى نواة الشبكة ودوائر تقسيم العمل، فإنه يمكننا اعتبار كل شبكة فريدة من نوعها إذ تسمح طبيعة الشبكات بالابتكار والتكيف والتغيير. العنصر الأساس المحكوم بالثبات هو استمرار الديناميكية، من دونه يحكم على الشبكة بالفشل.

مميزات عامة للشبكات (مزايا الشبكات)

مميزات عامة

تتعدد أنواع الشبكات وتتنوع الآليات التي تفعل عملية التشبيك إلا أن هناك مميزات عامة تتمتع بها الشبكات الفاعلة والناجحة:

- آلية عمل ديناميكية وسرعة في نشر المعلومات
- فعالية وطواعية وبالتالي قدرة على تجاوز المتغيرات الطارئة وعلى الاستمرار

- انفتاح على الآخر وإمكانية الانتساب

- شفافية في التعامل داخليا وخارجيا وتقييم مستمر

- تعدد طرق عملها وتشعب مستويات فعلها

- الإطار الحر الذي تؤمنه للمواجهات المستقلة والحوارات ما بين الثقافات

- لامركزية بنيتها ونشاطها المنتشر في أكثر من مكان

- إدارتها غير تقليدية وبعيدة عن البيروقراطية

- طبيعتها محكومة بالتطور والتكيف المستمر

- تواصل مستمر بين الأعضاء وتبادل ومشاريع خلاقة

- تشجيعها على إيجاد سبل جديدة في التعاون والدعم الماديين.

منافع التشبيك

- كسر إطار العزلة (الطوعية أو اللاواعية) أو العزلة (القسرية)
- تنمية العلاقات بين المنظمات المختلفة وخلق فرص للتعاون
- توفير فرص الحوار والاستفادة من تجارب الآخرين
- تبادل المعلومات والخبرات وتطوير المعارف والقدرات
- تجنب تكرار الجهود وزيادة فعالية النشاطات الموجودة
- استشراف متطلبات المستقبل وخلق آفاق عمل ورؤى ومشاريع جديدة
- الاستخدام الفعال للموارد وسد النواقص والثغرات
- تشكيل مجموعات ضغط وتأثير
- تكيف المعارف وفقا لواقع ثقافي مستجد
- تشكيل شبكات جديدة
- خلق فرص للتمويل

التحديات

- الاستمرارية في إيجاد مصادر تمويل مناسبة
- البعد الجغرافي بين المشتركين ومشاكل التأشيرات في بعض الحالات
- الهوية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية عامة بين دول الشمال ودول الجنوب
- الأطر المكبلة لبعض الأنظمة السياسية وتقييد الحريات
- التوازن بين الاستقلالية والعمل الجماعي
- الموازنة بين المصلحة الخاصة للعضو وبين المصلحة العامة للشبكة
- تخطي عوائق الاختلاف الثقافي والتعامل معها كمصدر للغنى
- المحافظة على الخصوصية الثقافية مع تجنب التقوقع والانغلاق

- الثبات بتوفير الوقت والجهد والمال من قبل كل عضو
- تخطي الحواجز اللغوية والجغرافية والثقافية
- التتميط وفقدان الخصوصيات والمميزات الثقافية

مراحل نمو الشبكات

تاريخ الشبكات الثقافية بالمعنى المهني ليس طويلا كما رأينا في اللحمة التاريخية، إلا أن عمرها الصغير نسبيا يتميز بدينامكية دائمة تسمح برصد حركة نموها. غالبا ما تمر الشبكات خلال نموها بالمراحل التالية:

- **مرحلة تأسيسية:** الحاجة، الأهداف، الأعضاء المؤسسون، كيفية التشبيك...
- **مرحلة عملية:** تنظيم اجتماعات، ورش تدريب، تساعد اللقاءات المتنوعة على استنباط أسس وقواعد عامة لسلوك الشبكة وتوفر أدوات اتصال وتواصل كالرسائل الالكترونية الإعلامية الثابتة

- **مرحلة تقييمية:** حوالي خمس سنوات بعد المرحلة الأولى. صحيح أن الشبكة تكون قد حققت أهدافا رئيسية ولكن بعد سنوات تحصل متغيرات عدة أهمها الظروف والأسباب التي دفعت أساسا إلى تشكيل الشبكة وكذلك الأعضاء (زيادة عددهم أو تبدلهم)، عند ذلك يكون الوقت قد حان للتحرك إما نحو التغيير والتطوير وإما بقرار تعليق الشبكة .

خطوات إنشاء الشبكة:

قبل الشروع في تأسيس شبكة أو قبل الانتساب لشبكة معينة ينبغي طرح تساؤل جوهري ضروري وحاسم:

هل التشبيك ضروري لتحقيق أهدافك وهل هو ملائم لخطتك وعملياتك؟

للشبكات مميزات عديدة وتكوين شبكة أو الانضمام إلى شبكة يمكن أن يحقق منافع وأهدافا عديدة، إلا أن بعض الشبكات يمكن أن تكون مصدرا للضرر خاصة إذا كانت ذريعة للفوز بالتمويل، وأحيانا تكون ببساطة غير ضرورية للقيام بالمهمة أو ذات فعل عكسي.

مثال: ذات مرة اعتقدت حكومة كندا أن المؤسسات الخيرية عددها أكثر من اللازم فقررت إجبارها على تكوين شبكات فيما بينها لتجنب تكرار العمل. كانت هذه فكرة خاطئة لأن الحكومة أدركت على الفور أن العديد من المنظمات التي حاولت إرغامها على التشبيك ذات مصالح متضاربة وأساليب عمل ونظم مختلفة، ولم تتوفر لدى هذه المنظمات الرغبة في العمل المشترك. وفي السابق قامت هذه المنظمات بالتشبيك المؤقت والعمل معا فقط استجابة لأزمة أو تهديد لكامل مصالحها. في النهاية، فشل برنامج الحكومة الكندية في خلق الشبكات نظراً لأنها لم تأخذ بعين الاعتبار حاجات تلك المنظمات واستعداداتها.

يمكن تلخيص الخطوات المتبعة في إنشاء الشبكات بما يلي:

وضع أهداف واضحة ومحددة، تحديد إستراتيجية وتكتيكات التشبيك، الإعلان عن البدء بعمليات التشبيك، وضع هيكلية لصنع القرارات والقيام بالنشاطات، تجنيد أعضاء التحالف، تعريف المنظمات الأعضاء بالموضوع، التخطيط لنشاط مشترك، الاتصال والتواصل بشكل منتظم.

نموذج لتجربة عملية:

فيما يلي شهادة عن تجربته فعلية في إنشاء الشبكات (حوافزها، أهدافها وخطوات إنشائها) شارك فيها مسرح الدمى اللبناني وجمعية خيال للفنون والتربية www.khayalart.org وهي تجربة موحية وضرورية كما يصفها مؤسس الجمعية كريم دكروب:

لعل أهم مقومات نجاح أية شبكة عالمية تعنى بالثقافة هي وجود الحاجة الذاتية لدى أعضاء هذه الشبكة. فالشبكة الناجحة هي بالدرجة الأولى هاجس مشترك قبل أن تكون هيكلية تنظيمية، تستمد قوتها وحتى تمويلها من إيمان أعضائها بضرورة وجودها قبل أن يكون هناك بالأساس دعم من المؤسسات المانحة.

لا شك أن تنوع مصادر التمويل الثقافي في العالم ساهم في تفعيل عدد كبير من الشبكات، إنما، أعتقد أن الشبكة التي تنشأ بالأساس كتلبية لعرض تمويلي وتفصل على قياس السياسات والمعايير التي تحددها المؤسسات المانحة، هي شبكات غالبا ما تكون مصطنعة ولا تعمر طويلا أو بالأحرى تدوم طالما استمر تمويلها من قبل المؤسسة التي تأسست الشبكة على قياسها.

إن أهم الشبكات هي تلك التي يلتقي أعضاؤها على أهداف محددة وواضحة وتلبي حاجاتهم و"شغفهم" وثم تستقطب التمويل تبعا لإستراتيجيتها الخاصة فتتصل بالمؤسسات التي تلقت مع هذه الإستراتيجية.

منذ عام 1999، كان لي حظ المشاركة في تأسيس وإطلاق عدد من الشبكات العالمية بالإضافة إلى تأسيس مراكز لمؤسسات عالمية في لبنان مثل "الجمعية الدولية لمسرح الطفولة والشباب:

Association Internationale du Théâtre pour l'Enfance et la Jeunesse ASSITEJ (www.assitej.org) لكن يهمني الحديث هنا عن تجربتين تميّزتا بالتمويل المتواضع والفعالية الكبيرة والطموح الواسع. وأهم ما فيهما الانطلاق من التواصل الفني الشخصي وليس من رغبة مؤسسات كبرى.

التجربة الأولى هي شبكة "دمى وظلال المتوسط"². وهي تهدف إلى تبادل ودمج الخبرات بين العاملين في فن الدمى التقليدي لدى شعوب المتوسط، بهدف اكتشاف أوجه الشبه بين الأشكال المختلفة لهذا الفن وسير أغوار تلك الروح المشتركة التي تميّز شخصيات الدمى الشعبية في حوض المتوسط رغم اختلاف أشكالها وتقنياتها.

نشأت الفكرة من حوارات جرت بين ثلاثة أو أربعة فنانيين من بلدان مختلفة التقوا في مناسبات عالمية وشعر كل واحد منهم بالفضول والدهشة. الدهشة لاكتشافه أن فن الدمى الشعبي في بلاده مرتبط إلى حد بعيد بذلك الفن في بلاد أخرى تاريخيا وروحيا وفلسفيا، رغم تنوع التقنيات واللغات والظروف التاريخية والاجتماعية والدينية التي ساهمت في تكوين وانتشار هذا الفن، والفضول للبحث في أسباب هذا التشابه عبر التعرف أكثر على الذات وعلى الآخر.

اللقاءات الأولى كانت بمبادرات شخصية ودون أي تمويل أو مساعدة. ثم، عام 2002 كان اللقاء المعلن الأول في برشلونة بإطار مهرجان لمسرح الدمى، ثم تالتت اللقاءات في تونس وبيروت واسطنبول وفرنسا، دون أن يكون للشبكة أية هيكلية تنظيمية، وقد استفادت هذه الشبكة من المهرجانات التي كان ينظمها أعضاؤها في بلادهم وتحصل على تمويل من جهات مختلفة وأقتنعوا إدارة المهرجانات باستضافة هذه النشاطات. وقد تنوعت النشاطات بين ورشات عمل للفنانين والطلاب ومؤتمرات ذات طابع أكاديمي وعروض مسرحية. كما أنهم

استفادوا في تمويل سفرهم من تمويلات محلية أو شخصية أو من مساعدات من مؤسسة روبرتو شيمتا. (ربما كانت هذه المؤسسة من أفضل الحلول لهذا النوع من الحالات لأنها تدعم تحديداً أفراداً لديهم أهداف شخصية مقنعة وليس مؤسسات ذات هيكلية).

تحتاج الشبكة الآن لتوثيق أعمالها بهدف نشرها وإطلاع كل المهتمين عليها بلغات وبوسائل مختلفة (نشرات، كتب، موقع على الانترنت...) كما تحتاج إلى تعميق البحث على المستوى النظري والتطبيقي، هذه الطموحات بحاجة إلى تمويل أوسع، لذلك قرر أعضاء الشبكة تحويلها إلى جمعية وتسجيلها في فرنسا عام 2006 بسبب سهولة القوانين الفرنسية في هذا المجال .

تجربة أخرى كانت لها ظروف أخرى لكنها مفيدة أيضاً وهي شبكة : "سفر الحركة"³. فقد نشأت في أفنيون حيث رغبت مجموعة من الفنانين ينتمون إلى جمعية فرنسية تنظيم ورشة عمل مسرحية تركز إلى تقنية اليكساندير خلال المهرجان الشهير في المدينة، استضافت شبابا من عدة بلدان. ثم تطورت الفكرة حتى ضمت عددا من المدربين يعملون في مجالات مختلفة من الفنون: الرقص، الغناء، الموسيقى، الحكاية، الدمى، ينتمون بلدان مختلفة (فرنسا، البرتغال، بلجيكا، إيطاليا ولبنان). في البداية نظمت هذه الشبكة ثلاثة لقاءات استمر كل منها حوالي شهر في فرنسا شارك فيها مدربون وفنانون شباب من البلدان المذكورة، وانتهت بعروض مسرحية. وقد استفاد الفنانون اللبنانيون في اللقاءات الثلاثة الأولى من التمويل الفرنسي لهذه النشاطات ومن البعثة الثقافية الفرنسية التي مولت سفرهم.

أما اللقاء الأخير (صيف 2005) فقد كان مختلفاً وأكثر تطوراً من الناحية الفنية والتمويلية. فقد ارتكز على موضوع صعب وجميل هو كتاب منطق الطير لفريد الدين العطار وهو من روائع الأدب الصوفي. وجرى العمل في صقليا في إيطاليا مع مخرجين-مدربين من ثلاثة بلدان (إيطاليا، فرنسا ولبنان) وفنانين شباب من البلدان ذاتها، وانتهى هذا اللقاء بعمل مسرحي عرض باللغات الثلاثة (كل ممثل تكلم بلغته) عرض في عدد من المدن في البلدان الثلاثة.

من الناحية الفنية كانت تجربة فريدة من نوعها بتميز الموضوع وتنوع الوسائل واللغات الفنية التي تمت معالجته بها (التمثيل، الحكاية، الرقص، الدمى، الموسيقى...).

² « Réseau Ombres et Marionnettes de la Méditerranée » - contact : tonirumbau@hotmail.com zonzons@club-internet.fr; dakroub@cyberia.net.lb, domia@care2.com , karagozek@hotmail.com

³ "Voyage du geste" – contact: subitopresto@rustrel.net, dakroub@cyberia.net.lb .

أما من الناحية التمويلية فقد تنوعت المصادر من البلدان الثلاثة بسبب كثرة المصاريف: عدد كبير من بطاقات السفر، الإقامة في البلدان الثلاثة.. السفرات التحضيرية..

في أوروبا ساهمت البلديات والسلطات المحلية إلى حد كبير في التمويل. في لبنان، ساهمت البعثة الثقافية الفرنسية ببعض بطاقات السفر ومؤسسة روبرتو شيمتا أيضاً كما ساهم مسرح الدمى اللبناني وجمعية خيال.. أما بالنسبة إلى الإقامة والعروض في لبنان، فقد رغبتنا في تحقيق بعض التوازن في التمويل، إذ لا يجوز أن يكون التمويل أوروبياً بالكامل، فلجأنا إلى البلديات كما لجأنا إلى مؤسسات ثقافية صغيرة وفعالة مثل "زيكو هاوس" وغيرها.

تطمح هذه الشبكة إلى تحقيق مشاريع عديدة والتوسع لتشمل فنانيين من بلدان أخرى (خاصة عربية)، لكن، كيف السبيل إلى الحصول على نوع من التوازن في التمويل باستدراج المؤسسات المحلية إلى دعم هذا النوع من العمل؟؟ هذا هو التحدي القادم خاصة وأن وزارة الثقافة في لبنان لا تملك المال الكافي ولا الإستراتيجية المتينة لدعم مثل هذه النشاطات.

هذا النوع من الشبكات يستمر ويتطور بقدر ما هو حيوي بالنسبة لأعضائه وللمجتمع، وبقدر ما يلبي حاجاتهم الذاتية. يسهم التمويل إلى حد كبير في إثراء النشاطات وتوسيعها وتوثيقها بشكل جيد، لكن التمويل لا يمكن أن يخترع شبكة.

التواصل بين الثقافات والشعوب هو حاجة سياسية لبعض الذين يملكون المال لكنه حاجة حضارية وثقافية وكذلك حاجة شخصية للمتقنين والفنانين الذين يمارسون هذا التواصل، إنه كذلك ممارسة سياسية إلى حد ما لهؤلاء الذين يعملون في بلادهم على نشر مفهوم الانفتاح ومقاومة التطرف والعنصرية والطائفية بكل أشكالها."

مسؤولية الشبكات

تقع على عاتق الشبكات مسؤولية لا يستهان بها. إذ رأينا أنها تضطلع بدور ثقافي وتأثير مجتمعي يراد له أن يكون فاعلاً وواسعاً، وهو دور طوعي إرادي يتطلب من أعضاء الشبكات أنفسهم إيجاد أدوات وصمامات أمان توقف أي تطرف أو أي انحراف إرادي أو غير واع ينقض "أخلاقية التشبيك" التي تركز على فتح آفاق المعرفة والتناقص والحوار والتعلم بعيداً عن الاحتكار والتعسف والتهميش والاستعلاء والتضليل. من هنا يجدر بالشبكات الانتباه إلى ما يلي:

- التأكد من جودة وصحة المعلومات المنشورة ومحاولة غربلة الصالح منها والمفيد وتوزيعها بشكل مدروس ومستمر. إذ ليس المهم كمية وسرعة نقل المعلومات بل مستواها وتوقيتها ومدى أهميتها وفعاليتها تجنباً للتخمة وتفصيلاً للوقت ونتمينا للجهد.

- الحرص على لقاءات مباشرة تحدد وتيرتها تباعاً والتخطيط دوماً للقراءات دورية مفصلية تعكس سياسة المنظمة وتساعد على تطويرها.

- تجنب مراوحة الإفادة والاستفادة في دائرة مغلقة، وذلك عبر إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة أمام الأصوات المهمشة أو الجديدة، وعبر الحرص على أفقية وديمقراطية بنية الشبكة، وتغيير طاقم المجلس دورياً، عبر التأكد دائماً من إفساح المجال أمام كل الأعضاء للتعبير والنقاش وطرح الأسئلة والاقتراحات.

- الابتعاد عن المأسسة البيروقراطية والهرمية الجامدة وتغيب المصالح الشخصية الذاتية.

- الحرص على التقييم المستمر والجريء والتصويب ومساءلة الذات والمجموعة.

الضغوط التي تواجه الشبكات

ضغوط مالية: اعتماد الشبكات ومنظمات الأعضاء بالكامل على التمويل الخارجي يهدد استمرارية هذه الشبكات ويشكل هاجساً مستمراً، ولا توجد تجارب وخبرات هامة في مجال التمويل الذاتي الذي يعمل على ضمان الاستقلالية والتحرك في فضاء حر قادر على صنع مصيره بيده.

من هذه الضغوط أيضاً إخضاع الشبكات للمحاسبة طالما أنها تمول جزئياً من أموال عامة أو خاصة وهذا مطلب ملح لاستمرارية الشبكات، ومن الطبيعي أن تطالب الشبكات بتقديم حسابات أو أن تخضع نفسها لتقييم حسابي يساعدها على تصويب مسارها ويثبت فعاليتها وجدوى تمويلها. عادة تحسب الجدوى المالية على مقدار وجودة تحقيق الأهداف ولكن إذا كان الهدف الأساس كما سبق وذكرنا لعمل الشبكات هو تحقيق التعلم، تبين كم أن قياس تحقيق هذه "القيمة" غير بديهي وصعب، وغير جلي فيها قياس دقيق لعمليتي الربح والخسارة.

- التنافس الشديد بين الشبكات على مناطق العمل والمشاريع والبرامج والمنظمات الأعضاء نفسها، مما يرهق كاهلها ويجعلها غير منتجة وغير فاعلة.
- غياب الممارسات الديمقراطية ومبدأ المساءلة والشفافية داخل معظم الشبكات مما ينعكس سلبا على أنشطة الشبكة وتمثيلها الداخلي والخارجي.
- العشوائية في ضم أعضاء الشبكة مما يجعل منها خليطا غير متجانس وغير محدد الرؤى أو الأهداف بالإضافة إلى انكسار هؤلاء الأعضاء على الآخرين مما يزيد من الفردية مقابل المشاركة والمسئولية.
- عدم قابلية إدارة وقيادة الشبكات لضم أعضاء متنوعين يمثلون التنوع والتعدد للمنظمات العضوة المنخرطة في الشبكة، مما يخلق جوا من الشللية والتعصب والمشاركة السلبية والصراع.
- نقص المهارات المتعلقة بالتخطيط والمتابعة والإشراف وإدارة الحملات والأساليب للتأثير بشكل إيجابي على رسم السياسات.

الخروج من المأزق:

- ليس هناك وصفة سحرية للخروج من مأزق إشكالية التشبيك ولكن يمكن وضع بعض الاقتراحات التي تساعد على ذلك:
- نقل خبرات التشبيك المختلفة للخروج بدروس مستفادة.
- قراءة نقدية وموضوعية للعمل الجماعي وأشكاله المختلفة وطبيعته وكذلك المعوقات التي تقابله والتحديات المطروحة أمامه.
- خلق علاقة وثيقة مع الحركات الاجتماعية والسياسية من أجل تغيير القوانين والأوضاع التي تؤثر بدورها على العمل الأهلي وعمل الشبكات.
- تشكيل مجموعات ضغط من أجل إلغاء الوجود الأمني الذي يتدخل في عمل المنظمات الأهلية والشبكات ورفضه رفضا قاطعا.
- التقييم المستمر والموضوعي للشبكات والاتلافات والروابط من أجل تصحيح المسار والمراجعة الدائمة.

ضغوط سياسية: تطالب الشبكات (مثلها في ذلك مثل منظمات المجتمع المدني) باستمرار بحقها في الاستفادة من الأموال العامة محليا وإقليميا ودوليا، وهذا يفتح باب النقاش على مصراعيه أحيانا أمام مساءلات من نوع خطر التواطؤ أو الاستقطاب أو التبعية وي طرح على بساط البحث قيم الشبكات وتعارضها أو تقاطعها مع مواقف وطروحات سياسية معينة. ولا يسعنا هنا إلا ذكر حدة النقاش في الدول العربية الذي دار حول مسألة التمويل من مؤسسات ثقافية أميركية مثل مؤسسة فورد وسورس والذي احتدم هجوما أو دفاعا تحت شعاري حرية التصرف بالتمويل وعدم الخضوع لمساومات مبدئية وفنية وثقافية

ضغوط قانونية: وهي المرتبطة إما بوجود التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الشبكات والمنظمات المنخرطة فيها، وإما بعدم وجودها. فكما أن غياب قوانين التنظيم والمساءلة الدستورية الديمقراطية يفتح الباب أحيانا أمام الفساد، تعتبر نوعية بعض هذه القوانين وآليات تطبيقها تدابير محض تسفوية تقف في وجه البدائل الوحيدة المتاحة لتطور المجتمع. وقد زاد في السنوات الأخيرة التدخل من قبل بعض الحكومات في شؤون العمل الأهلي إلى درجة وضع المنظمات غير الحكومية تحت إشراف الجهاز الحكومي أو المطالبة بضرورة مرور جميع المساعدات المالية من قنوات الجهاز الحكومي، كما استخدمت حكومات أخرى وسائل القسر والتهديد بإلغاء تسجيل المنظمات غير الحكومية.

ضغوط مبدئية: منها الإحساس بفقدان الانتماء إلى "مكان" بالمعنى الواسع للكلمة والرزوح لتهمة "التعولم" (من عولمة)، بمعنى أن مبادئ وحرص الشبكة على تجاوز كل أنواع الحدود يعطي المبرر لعدم تبني الشبكة من قبل الملتكئين أصلا في دعم الشبكات من القائمين على القطاعين الخاص والعام، بحجة أن هذه الشبكات لا تنتمي لمنطقة أو وطن محدد

الإشكاليات

هناك مجموعة من الإشكاليات تقابل عامة عمل الشبكات أهمها:

- وجود بعض التجارب سيئة السمعة في العمل المشترك سواء على المستوى المحلي أو على مستوى العالم العربي أو العالمي.
- وجود شبكات لأغراض شخصية حصرية لا تلبي الاحتياجات التي قامت الشبكات من أجلها.

- التفكير الابتكاري الإبداعي الذي يعمل على وجود مصدر للتمويل الذاتي من أجل المحافظة على استقلالية الشبكات واستمراريتها.
- ترويج الالتزام داخل وخارج الشبكات بمبدأ المساءلة والشفافية ومحاربة عدم الكفاءة والفساد، والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد.

تقييم الشبكات

1- الحاجة إلى التقييم

يتطلب تقييم الشبكات آلية إشكالية معقدة نسبياً. فمسألة تقييم الشبكة الثقافية تقوم على أساس أنها أي الشبكة "الآية" وليس "منتجا". كما يتم التحليل وفقاً " لكيفية " عمل الشبكة وليس "لماهيته" كما هو متبع في نماذج التقييم عامة.

ولكن، وقبل الدخول في مسألة التقييم ومقاييسه، ينبغي التركيز على وجود عدة ضرورات تبرر، بل توجب، التقييم، وهي:

- التكيف والتطور المستمر.
- اتخاذ القرارات على ضوء النتائج الواضحة.
- المصدقية التي تبرهن على حسن استخدام المداخل.
- توقع التقييم من قبل الممولين، والأعضاء المشاركين، والمستثمرين والمستفيدين.
- التقييم وسيلة للمحافظة على المشاريع المشتركة التي كانت أساساً وراء إنشاء الشبكة.
- التقييم هو أداة لتسجيل إنجازات الشبكة الثقافية ووقعها على المجتمع.

للتقييم فوائد عديدة أهمها:

- أولاً: يمنح المصدقية المادية فيسهل عملية الحصول على التمويل (العام والخاص).

- ثانياً: أنه يمنح المصدقية العلمية (بمعنى المشروعية) التي تخول الشبكة بالتحول إلى مرجعية علمية يستشيرها الباحثون في المكونات الثقافية لهذه المنطقة أو تلك على ضوء المشاريع التي قامت بها الشبكة ونتائجها.

2- اختلاف مقاييس تقييم الشبكات الثقافية عن نماذج التقييم المتبعة عامة.

يتفق المراقبون الثقافيون والباحثون على عدم جدوى تطبيق التقييم النموذجي (STANDARD EVALUATION) الخاص بالمشاريع عامة على الشبكات الثقافية، وعلى وجوب استعمال مقاييس تقييم مختلفة، لماذا؟

- للمشاريع بداية ونهاية، بينما الشبكات الثقافية متواصلة ومستمرة.
- للمشاريع نتائج محددة، بينما للشبكات نتائج أكثر عمقا لا تظهر للعيان إلا بعد مرور فترة طويلة من الزمن
- المشاريع بحاجة إلى أن تكون محددة بشكل واضح، فيما تكمن خصوصية الشبكات في قيامها على التعقيد والاختلاف.
- يقوم التقييم النموذجي على أساس "الأداء تجاه أهداف معروفة مسبقاً"، بينما يتعذر التنبؤ بذلك داخل الشبكات إذ أن نتائجها المفاجئة قائمة على التغيير المستمر، وأدائها يتراوح بين التقليدي والفوضوي.
- الشبكات لا تعمل على "إنهاء" مشروع ما أو الوصول به إلى "الغاية المنشودة". في الواقع، ليس هناك علاقة نسبية بين الوقت والموارد المستهلكة من جهة والمسافة المقطوعة نحو الهدف من جهة أخرى.
- يتناول المقيّمون عادة عدداً صغيراً ومحدوداً من المعايير الواضحة، بينما الشبكات حافلة بالمعايير المتداخلة بعضها ببعض والمحبوكة بشكل شديد التعقيد. هناك درجات عالية من التداخل بين الأعداد الكبيرة من المشاركين في الشبكة، على الصعيد الداخلي والخارجي للشبكة، دون أن ننسى أن أداء النظام ككل يقوم على مجموعة من التأثيرات والتأثيرات المضادة اللامركزية.
- يحلّل المقيّمون عادة مجموعة من المسببات وقيسون تأثيراتها، بينما الشبكات هي في حالة تغيير وتحول مستمر. وكون الشبكات الثقافية أنظمة مفتوحة ذات الحدود المرسومة بشكل استثنائي، مما يجعلها عرضة للتأثيرات الخارجية.

فليس من الممكن إذا التعويل على المسببات والتأثيرات في الشبكات الثقافية لسبب بسيط أنه لا يمكن إعادة إنتاج نفس البيئة مرتين.

من هنا، فإن الوسائل التقليدية للتقييم ليست ملائمة للشبكات الثقافية، وهناك حاجة لإيجاد طريقة جديدة تكون ديناميّتها من دينامية الأنظمة التي تنوي دراستها.

3- مقاييس تقييم الشبكات الثقافية

على ضوء ميزات الشبكة الناجحة هناك أربعة مقاييس لتقييم الشبكة الثقافية تنطلق من ثلاثة أبعاد عملية، نبدأ أولاً بالتعريف عنها بشكل عام ثم نصلها أخيراً في جدول . المقاييس الأربعة هي:

الديمقراطية: الإدارة الديمقراطية هي حاجة ملحة. نظراً لتشكّل الأعضاء من منظمات مستقلة، فإن أفضل ضمان لتطبيق قرار اتخذ في الشبكة أن يكون مطبوقه قد شاركوا في صياغته.

التعددية: تكمن قوة الشبكة قبل كل شيء في تعدد أفرادها. ويعود جزء مهم من عبقرية الشبكة لوجود نظريات مختلفة لدى أعضائها يستعملون استراتيجيات مختلفة ومتنوعة للوصول إلى التغيير في الوقت نفسه يتقاسمون القيم ويسعون نحو هدف مشترك. التحدي في الشبكة هو في تمكين كل الأعضاء للقيام بمساهمة خلاقة وبناءة.

الدينامية: تشجع الشبكة الدينامية وتبقي عليها ضمن نطاق تحافظ فيه على التوازن والاعتدال في مساهمات الأعضاء المختلفة. من أجل ذلك، من واجب القيادة أن تحت الأعضاء بشكل دائم بهدف الإبقاء على التفاعل بينهم، مسهّلة بذلك فرص بروز الاقتراحات الخلاقة.

الجودة: ما يميز الشبكات هو قيام علاقات وطيدة وهادفة بين المنظمات والأفراد. ونوعية التفاعل هذا إنما هو نتيجة نوعية الأداء التنظيمي. من ناحية أخرى، إن الوقع السياسي والاجتماعي للشبكة ينتج في غالب الأحيان عن فعالية وفعالية عملياتها.

أما الأبعاد العملية الثلاثة للشبكات فهي:

الهدف السياسي والاستراتيجيات: ويعني هنا قدرة الشبكة في تحقيق التوافق بين أعضائها على المسببات السياسية لوجودها وعلى قوتها في تحقيق هذه المسببات. والهدف السياسي يستوجب الإجابة عن هذه الأسئلة : أي تغيير اجتماعي تتوق الشبكة لتحقيقه؟ وعلى أي قيم تحث أعضائها؟ الخ.

أما الاستراتيجيات فهي تعود للمقاربة التي تعتمدها الشبكة في تحقيق هدفها. فالشبكة الدولية مثلا تضم في غالب الأحيان منظمات متصلة في واقع البلدان المختلفة التي تأتي منها. ورغم ذلك، فإن ملائمة الاستراتيجيات هي التي تقرر إن كانت النشاطات ذات وقع ما أو لا.

التنظيم والإدارة: تعمل الشبكة عدة خطوط عمل تصل إلى نتائج على مستويات عدة وبدرجات متفاوتة. ما يميز الشبكة هو أن الأهمية القصوى تعطى أولاً لطريقة العمل أكثر منه لبلوغ غاية ما، ومن هنا تأتي أهمية الإدارة. وبما أن مسؤولية النشاطات غير محصورة في جهة واحدة بل موزعة، فعلى الوحدات الإدارية- الأعضاء والأمانة العامة- أن تعمل ضمن درجة عالية من الاستقلالية.

القيادة والمشاركة: القيادة والمشاركة هي بنفس أهمية الاستراتيجيات والتنظيم والإدارة لأن قيم الديمقراطية هي جوهرية. فالشبكات تحاول أن تكون أكثر من ناد للمنظمات التي تفكر بنفس الطريقة، ويجب أن تكون هناك عدة فرص لكل الأعضاء للمشاركة في نشاطات الشبكة وللتعاون فيما بينهم.

جدول معايير مقترح

معايير التقييم ناتجة عن ديناميكية الترابط ما بين الأبعاد العملية للشبكة (الهدف والاستراتيجيات، التنظيم والإدارة، القيادة والمشاركة) مع المقاييس الأساسية(الديمقراطية، التعددية والتنوع، الدينامية)

<p>العامة يفوقان مجموع النشاطات الفردية للأعضاء</p>		<p>من الخبرة، والإنجازات تساعد في إعادة صوغ الاستراتيجيات</p>	
<p>- العضوية فاعلة - يشارك الأعضاء بقدر ما يرغبون، ومساهماتهم مُعترف بها ومقدّرة - هناك فرص كافية ووافرة للمشاركة التفكير وفي عملية اتخاذ القرار - الخلافات والتناقضات يعمل على حلها - إمكانية الشبكة في استيعاب وقيادة فعاليات اجتماعية أخرى - التحالفات تساهم في تطبيق خطوط العمل - التحالفات تؤدي إلى صياغة استراتيجيات جديدة - الأعضاء يصبحون أكثر فعالية وأكثر اكرثا - الشبكة تحاور وتفاوض فعاليات اجتماعية أخرى</p>	<p>- العمل مخطط له، متابع عن كئيب، ويتم تقويمه دوريا. - السياسات حول كيفية أو عدم كيفية عمل الشبكة مطبقة بشكل جيد - الأداء المالي مبني بشكل جيد - التواصل الداخلي فعال - مؤهلات فريق عمل الشبكة تتناسب مع مسؤولياته - العناد المادي وغير المادي يتوافق مع متطلبات إستراتيجية العمل - وجود إستراتيجية مالية، ووجود إدارة جيدة للموارد المالية - الشبكة مستقلة: هي تقرر وتحدد طريقها - التعلم هو الأساس للخلق والتجديد - للشبكة وقع، وهي تحقق تغيرات بنوية طويلة الأمد</p>	<p>الجودة</p> <p>- التغييرات الاجتماعية المنشودة محددة بوضوح - تقويم الاستراتيجيات على تحليل دوري للبيئة المحيطة - الاستراتيجيات وخطوط العمل تتناسب والتغييرات الاجتماعية التي تتوق إليها الشبكة . - وجود هوية تنظيمية واضحة معتقدة داخليا وخارجيا - تحقق الشبكة النتائج على المستويين المحلي والعالمي - للشبكة وقع، وهي تحقق تغيرات بنوية طويلة الأمد</p>	

<p>القيادة والمشاركة</p> <p>- تركيز الشبكة على ما هو أهم: - تحقيق هدفها السياسي - يشارك كل الأعضاء في النشاطات. - يساهم كل الأعضاء في الشبكة ويحصلون بتساو على نصيبهم من الموارد (الأشخاص، التمويل، المعدات والخدمات)، وسمعة الشبكة. - عدم هرمية البنية.</p>	<p>الهدف والاستراتيجيات</p> <p>- التشارك في الرؤية والمهمة. - لــــدى الأعضاء حسّ بالانتماء.</p>	<p>الديمقراطية</p>
<p>- تعددية الأعضاء تتناسب مع هدف الشبكة وإستراتيجيتها. - تحدد الاستراتيجيات بمساهمة من كل الأعضاء. - التفاعل بين الأعضاء خلاق وبناء.</p>	<p>- آراء وأفكار الأعضاء متواجدة في نشاطات الشبكة. - الأهمية معطاة لتوطيد علاقات الثقة داخليا وخارجيا. - الأسس الإنسانية والمادية للشبكة واسعة بشكل كافي لتحاكي اعتماد الأغلبية على الأقلية.</p>	<p>التعددية والتنوع</p> <p>- انعكاس آراء ومواقف كل الأعضاء في استراتيجيات الشبكة.</p>
<p>- الأعضاء يأخذون المبادرة ويؤثرون في تطور الشبكة - التنسيق بين الأعضاء مستمر وفاعل . - التنسيق مع شبكات أخرى على اهتمامات مشتركة موجود وفاعل - يساهم كل الأعضاء في الإنجازات ويستفيدون منها - التأثير والاستفادة</p>	<p>- المسؤولية والسلطة متوازنتان بين ما هو محصور بالأمانة العامة وبين ما هو لامركزي (مراكز القرار والتنفيذ الأخرى) - البنية خفيفة ومسهلة للعمل . - القواعد غير عديدة - تكبير الموارد وتنقلص، نوعيا وكميا، بحسب الحاجات الإستراتيجية</p>	<p>الدينامية</p> <p>- الأولوية للفعل - متابعة الأهداف على أساس اقتناص الفرص وضبط الأداء وتخطي العوائق أو التكيف معها - من دون التفاوضي عن الهدف - الشبكة تتعلم</p>

الظروف التي يمكن أن تولد أزمة داخل الشبكة عديدة:

- عندما تكبر الشبكة كثيرا يصبح من غير الممكن إدارتها. ويستحيل صنع القرارات عندما يصل التحالف إلى عدد معين من المنظمات.
 - عندما تحاول المنظمات تغيير الهدف أو توسيع عدد الأهداف لتشمل أشياء أخرى.
 - عندما تتسبب الصراعات في ترك المنظمات للشبكة. قد لا تؤيد بعض المنظمات خط سير التحالف أو التكتيكات المتبعة أو التنازلات التي تقررهما المجموعة، مما يؤدي إلى الانسحاب عاجلاً أم آجلاً.
 - عندما يصيب الإنهاك قيادة وأعضاء الشبكة التنظيميين إذ قد يستغرق الأمر أحياناً أكثر من عقد من الزمان لإحداث تغيير في دهاليز الإجراءات وأصحاب المصالح.
 - عندما تقرر المنظمات أن أولوياتها قد تكون مختلفة. أو ربما تقرر أن الموضوع الذي كان يبدو مهماً العام الماضي لم يعد يحمل أهمية ليكون محور الاهتمام لهذا العام.
 - عندما تتغير البيئة السياسية والاجتماعية ولا يعود ملائماً للأزمة الأخيرة.
 - عندما نحقق الأهداف ثم نختلف حول ما يجب أن نحققه لاحقاً.
- مثال: خلال الخمسينيات عملت مئات من المنظمات غير الحكومية لتجنيد الأموال، والقيام ببحوث لإيجاد العلاج لشلل الأطفال. عندما اكتشف التطعيم سألت المنظمات ما الخطوة التالية، بعضها انفصل وبعضها استمر في العمل لإيجاد علاج للأمراض أخرى.

الانفتاح على جمهور متنوع ومختلف وعلى تقنيات حديثة وفنون جديدة، إمكانية التجوال، توسيع سوق العرض والطلب، التعرف على تجارب مختلفة، الشراكات وآليات التعاون،... كلها مطالب ملحة ومكررة وإمكانية تنفيذها متوفرة نظرياً. إلا أن الفاعلين الثقافيين، من مفكرين ومثقفين وفنانين وباحثين أفراداً وجماعات، ذوي الحساسيات الثقافية المختلفة والرؤى الجديدة داخل المجتمع المدني والذين يطورون علاقة نقدية فعلية بالنظم والأطر السائدة سياسياً واجتماعياً يصطدمون بحواجز عديدة تعيقهم داخلياً وخارجياً وغالباً ما تهدد استمراريتهم وجودهم وذلك على الرغم من وجود عوامل كثيرة تساعد على تنامي التعاون الثقافي العضوي كما سبق وعرضنا.

قد تطول قائمة العوائق والإشكاليات وقد تتقلص تبعاً لعوامل ظرفية لا تغير من جوهر الواقع الثقافي المضني في العالم العربي. فمما لا شك فيه أن الفعل الثقافي الجدي والمجدي لن يتطور أفقياً وعمودياً قبل أن تتحقق "ثقافة الثقافة" كقيمة وبني وخطط قريبة وبعيدة المدى وسياسة واستراتيجية وصناعة وتربية وتنمية وتعلماً ومواطنة. هذا لا يعني أن يتوقف الجزء حتى تحقيق الكل، ولكن الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي على سبيل المثال لا الحصر والركون إلى فعالية النشاط الثقافي المستقل منظمات وشركات وعدم التصدي مباشرة وبطريقة غير مباشرة إلى المخاطر العديدة التي تتهدد الواقع الثقافي محلياً ودولياً، لا يسعه إلا أن يؤدي إلى مآزق وطرق مسدودة. من هنا تبرز ضرورة نقاش عميق وواسع لهذا الواقع من شأنه أن يسهم في إيجاد سبل للتأثير في الرأي العام والسياسات الرسمية وطرح ونقاش مشاريع تهدف إلى إيجاد بدائل تمويل محلية وإقليمية كمشروع الصندوق العربي للفنون والثقافة* على سبيل المثال لا الحصر (انظر مرجع رقم 7).

نحن أمام تحدٍ حضاري جلي وواضح يحدد مصير المجتمع الإنساني بكافة شبكاته: هل تكون الثقافة شبكة عبور من وإلى دهاليز السياسة أو هل تكون شبكة من القيم والممارسات التي تؤثر في السياسات وترتقي بالفرد والمجتمع؟ هل تكون محورا للنقاهم والتحاور والتناغم أو تكون صراعاً دولياً بين إستراتيجيتين (أميركية وما عداها)، أو بين حضارتين (الشرق والغرب) أو بين ديانيتين (المسيحية والإسلام) أو بين نظامين (الفاشية والديمقراطية) أو بين ضفتين (الشمال والجنوب)، أو بين تيارين (الأصالة والتحديث)، هل تتجه نحو تكامل حضاري أو تتحدر نحو المزيد من الشذمة القومية أو الطائفية والعنصرية أو

ملحق (1)

مثال عن شبكة دولية

الشبكة الدولية لفنون العرض المعاصرة

International Network
for Contemporary Performing Arts IETM

www.ietm.org

تعريف

من أولى الشبكات الدولية، نشأت في بداية الثمانينيات تحت اسم الملتقى المسرحي الأوروبي غير الرسمي Informal European Theatre Meeting في سنة 1989 سجلت الشبكة كمنظمة دولية غير ربحية تحت مظلة القانون البلجيكي وأسست مكتبا لسكرتارية الشبكة يضم حاليا 4 أعضاء. يدير الشبكة مجلس من 18 عضوا متطوعا منهم ستة أعضاء ناشطون يوميا في تقييم الأعمال واستقبال الأعضاء الجدد وتنظيم اللقاءات السنوية.

مهمة الشبكة

هي من أكثر الشبكات الثقافية دينامية وتطويرا مستمرا. أعادت النظر سنة 2002 في وضعها ومهمتها ووضعت رؤية وإستراتيجية جديدة لدورها وأهدافها.

حاليا تتحدّد مهمتها في تحفيز مستوى فنون العرض المعاصرة ودعم تطورها في العالم وذلك عبر:

- التدريب
- التشبيك والاتصال المهني
- نقل المعلومات والمعرفة والخبرات
- التعريف بنماذج من التجارب والممارسات الثقافية
- التأثير في السياسات الثقافية عبر بحث ونقاش دعويين حول ماهية الثقافة ودورها.

يحرص أعضاء الشبكة ومكتب السكرتارية على تجديد وتصويب أية متغيرات في المعلومات المنشورة على موقعها الإلكتروني كما يحرصون على نشر الإعلانات المهمة فيما يتعلق بمؤتمرات أو مهرجانات أو محاضرات أو فرص ومصادر تمويل أو البحث

العقائدية؟ هل تكون رؤوسا تدميرية بعيدة المدى أو تكون بحسب تعبير الكاتب أيميه سيزير " أسلحة سحرية" للبناء والترميم والبناء والوصل؟ مع هذا التساؤل نرد مفهوم الشراكة والشبكات إلى جذرها التكويني والضروري في بناء المجتمعات الحضارية وتطورها ومن هنا أيضا يمكننا فهم جيل المجتمع "السيبرناتي" (الما بعد حداثي) الذي ينبذ الانتماء القومي والطائفي والعرقى والوطني ويؤمن بحضارة الفكر في المجتمع المتحرر من أي شكل من أشكال التأطير بما فيها الشبكات الثقافية وحيث تنتقي مادية الزمان والمكان وحدودها ولكن في نفس الوقت تتكون حدود من نمط ونوع جديدين داخل المدن (حدود الشاشات الإلكترونية أو حدود "الانترفيس Interface " بحسب بول فيريليو، انظر مرجع رقم 6) وتتعدد تعددا لا محدودا كلما تعددت إمكانيات التشبيك الإلكتروني الافتراضي إلى ما لا نهاية.

أنجزت هذه الدراسة في أول أيار 2006

الشبكات الثقافية:

عرض أمثلة دولية وإقليمية ومحلية

المعلومات التي نوردها عن الشبكات مستنقاة إما من مواقعها الإلكترونية الخاصة وإما من دراسات ومقالات صادرة منها وعنها (انظر قائمة المواقع والمراجع في نهاية الدراسة)



عن شركاء لمشاريع معينة . يضم الموقع 1600 وصلة ويصدر 7000 رسالة إعلامية شهريا.

مراحل تطور الشبكة

مراحل تطور هذه الشبكة عديدة، فيما يلي عرض بتطور الشبكة على مستويين: عضوي واستراتيجي:

التطور العضوي:

هو هذا الفعل المستمر والحوار الحيوي الناتج عن تجمع واضطراب عدد الأعضاء وعن تفاعل نشاطاتهم واختصاصاتهم واحتكاكهم وتواصلهم المستمر مما يولد وحياء وأفكارا ورؤى ومشاريع.

بدأت الشبكة عملها بخمسة أعضاء ثم تطور إلى 150 ثم 200 والآن تضم الشبكة 400 عضوا من واحد وأربعين بلدا* تتنوع مهنتهم واهتماماتهم بين وسائل الاتصال، التكنولوجيا الحديثة، التجهيز، المسرح، الرقص وكل ما يتصل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بفنون العرض. هؤلاء الأعضاء مستقلون أو ينتمون إلى جمعيات، مهرجانات، شركات، مراكز، مؤسسات عامة. معايير الاشتراك مفتوحة وواسعة جدا وهناك بدل اشتراك تختلف قيمته بحسب إمكانية الطامح للعضوية والبلد الذي ينتمي إليه (شمال أو جنوب، شرق أو غرب) هناك عدد من المعايير التي تحدد القيمة المتوجب دفعها . العضوية مفتوحة أمام المؤسسات الرسمية أو الدولية أو المنظمات المانحة شرط أن تسهم هذه الأطراف بالدعم المالي السنوي للشبكة.

*البلاد الممثلة هي: ألبانيا، أرمينيا، استراليا، بلجيكا، البرازيل، بلغاريا، كندا، كرواتيا، جمهورية تشيكيا، الدانمرك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، اليونان، هنغاريا، أيسلندا، إيرلندا، إيطاليا، كوسوفو، لاتفيا، ليتوانيا، لوكسمبورغ، ماسيدونيا، هولندا، النرويج، فلسطين، بولندا، البرتغال، رومانيا، روسيا، صربيا ومونتينيغرو، سلوفاكيا، سلوفينيا، اسبانيا، السويد، سويسرا، تونس، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

التطور الاستراتيجي:

هو التطور الذي يتعلق بالخطط والأفعال التي تحفزها شبكة IETM أو تبادر بها أو تطلقها سكرتارية المجلس. نذكر منها:

- ممارسة فعل الإصغاء إلى ما يقال وخاصة ما لا يقال.
- تخطيط على مستوى متعدد وشمولي لتحفيز معظم الأعضاء فالشبكة لا تمول مهرجانا أو جولة يمكن أن يقوم بها بعض الأعضاء.
- لا تعتمد على ردات فعل تجاه مشاكل موجودة لها حلول بل تحاول استباق الأمور واستشراف التحولات المستقبلية.
- تطوير الخدمات: دورات التدريب ونقل الخبرات في إطار اجتماعات موسعة، تقديم مشورات مساعدات في خدمة تجوال الفنانين والفنون

مثال: أسست الشبكة سنة 1989 صندوق روبرتو شيمتا FRC www.cimettafund.org لمساعدة تجوال الفنانين والأعمال الفنية من وإلى أوروبا الشرقية والوسطى، ثم أسست الدعم المستقل للتنقل في إطار دول حوض البحر الأبيض المتوسط. كما أسست سنة 2003 موقع www.on-the-move.org * OTM وهو يحوي 1600 وصلة لمعلومات عن مصادر تمويل من أجل تجوال وتحرك الفنانين في أوروبا والعالم

الشبكة منتدى ومنبر ومختبر:

- توفير فرص اللقاءات والتي تعقد في دول مختلفة يستضيفها الفنانون الأعضاء ومنظماتهم مما يعرف الأعضاء عن كئيب على المؤسسات والمنظمات الثقافية المختلفة ويفسح المجال أمام تنمية النقاشات والحوارات والتخطيط والتدريب
- تعقد الشبكة اجتماعين عموميين لمدة أربعة أيام يشترك فيها من 350 إلى 600 شخص ويتوزع العمل خلالها على خمسة وعشرين محورا ومجموعات عمل. كما تعقد اجتماعات فرعية Satellite meeting تركز على موضوع أو منطقة ويعرض خلالها إلى عرض برنامج فنون معاصرة لفرق وفناني البلد أو المنطقة.
- برنامج الاجتماع العمومي أو برنامج النقاط المحورية والذي يهدف إلى تحفيز ونشر وتعميم الشبكات الثقافية في العالم ومد جسور ثقافية بين أوروبا من جهة وبين دول المتوسط، إفريقيا، أميركا اللاتينية، دول البلقان وآسيا.
- لقاءات خاصة مع المؤسسات الثقافية الوطنية والهيئات المانحة.

شبكة أم:

المنشورات أن تكون مرجعا مهما وتحدث تأثيرا في الأوساط الثقافية العامة والخاصة، كما يتم اللجوء إلى خبراتها في هذا المجال للقيام ببحوث جديدة وعمليات تقييم متعددة.

من أهم الأدوار التي تضطلع بها الـ IETM على المستويين العضوي والاستراتيجي وأولويات سياستها: توليد وحضانة شبكات وليدة إذ كانت الـ IETM ولا تزال أرضية خصبة لولادة شبكات جديدة تشجعها وترعاها حتى تبلغ أشدها، كما تنضم إلى عائلات شبكات أخرى عديدة.

من الشبكات التي أسستها أو تساعد على تأسيسها:

-شبكة روبرتو شميتا Roberto Cimetta Network FRC www.cimettafund.org

-المنتدى الأوروبي للفنون والتراث EFAH European Forum for Arts and Heritage www.efah.org

شبكة للفضاءات المستقلة في العالم العربي* (انظر تفصيلها في الحديث عن صندوق المسرح العربي)

من الشبكات التي دعمتها وساعدتها:

- شبكة الرقص في المتوسط* Danse Bassin Méditerranée DBM www.dbm.org

- شبكة مسارح الشرق والغرب THEOREM www.asso-theorem.com

Théâtres de l'Est et de l'Ouest - Rencontres Européennes du Millénaire"

- شبكة Junge Hunde www.jungehunde.net

- شبكة EU Net Art www.eunetart.org

من الشبكات التي تشترك فيها:

IETM عضو في شبكة منتدى الثقافات الأوروبية ومتوسطة* FEMEC www.femec.org وهي شبكة مكونة من فنانيين، منظمات ثقافية، منظمي فعاليات ثقافية، شبكات ثقافية في إطار الحوار والفعل الثقافي الأوروبي ومتوسطي.

مركز أبحاث ومنشورات:

أصدرت الشبكة عشرات الكتب وقامت بمجموعة أبحاث ومنشورات رائدة تتعلق بالسياسات الثقافية وإدارة الفنون و الشبكات والعلاقات الثقافية. واستطاعت بواسطة هذه

ملحق (2)

أمثلة عن شبكات إقليمية أورو - متوسطة

- 1 -

مؤسسة أنا ليند الأورو - متوسطة للحوار بين الثقافات

شبكة شبكات

**Anna Lindh Euro-Mediterranean Foundation
for the Dialogue between Cultures**

www.euromedalex.org

التعريف بمؤسسة أنا ليند:

مؤسسة أنا ليند مؤسسة دولية للمجتمع المدني . أنشئت في 30 تشرين الثاني 2004 بقرار من المؤتمر الوزاري الأورو - متوسطي في لاهاي حيث أقرّ وزراء خارجية دول الاتحاد الأوروبي الـ 25 ونظراؤهم العشرة من جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط النظام الأساسي للمؤسسة .

تعد أول منظمة تؤسس وتمول جماعيا من قبل كافة الأعضاء الخمسة والثلاثين في الشراكة الأورو - متوسطة والتي أطلقت في مؤتمر برشلونة عام ١٩٩٥ م. ويستهدف إعلان برشلونة الارتقاء بشراكة إقليمية متينة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وباعتبار الأهمية الإستراتيجية الحيوية لكل من منطقتي الشرق الأوسط وجنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط، بالنسبة للاتحاد الأوروبي فإن هدفه العام هو تحويل حوض البحر الأبيض المتوسط إلى منطقة مشتركة للسلام والاستقرار والنماء.

هدف المؤسسة:

إن هدف المؤسسة الرئيسي هو التقريب بين الشعوب والمنظمات من كلا ضفتي البحر الأبيض المتوسط والمساعدة على ردم الهوة بينهما. وهي تعمل كشبكة رابطة لخمس وثلاثين شبكة في الشراكة الأورو-متوسطية.

مركزها:

يشارك كل من مكتبة الإسكندرية والمعهد السويدي في الإسكندرية في استضافتها وهي المرة الأولى التي يتم إنشاء مؤسسة أورو-متوسطية مستقلة على الشاطئ الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط.

رسالتها:

- تطوير مفهوم ديناميكي للحوار ما بين الثقافات من خلال التعاون بين شركاء المجتمع المدني، في مجالات التربية والتعليم، الثقافة، والعلوم والاتصالات.
- تعزيز التعاون الفكري، بناء القدرات في مجالات عديدة كحقوق الإنسان، المواطنة الديمقراطية، التنمية المستدامة، التعليم، مجتمع المعرفة والمعلومات، تمكين المرأة، والشباب.
- المساهمة في جعل المنطقة الأورو-متوسطية منطقة للتعاون، التبادل، الحركية، الفهم المتبادل والسلام.

المهام:

- التقريب والربط بين شعوب ومنظمات دول ضفتي البحر الأبيض المتوسط من خلال تجارب عملية في إطار شبكات التعاون المشترك العابر للحدود.
- نشر الوعي المعرفي والثقافي بشعوب تلك الدول وتاريخها وحضاراتها عن طريق تشجيع المبادرات الهادفة إلى استئصال العنصرية والخوف من الآخر.
- تنمية الموارد البشرية لا سيما فئة الشباب من خلال دعم التعليم.
- عقد حلقات نقاش دائمة، من خلال وسائل الاتصال المتعددة، بين أعضاء الشبكات الوطنية الـ35 للمؤسسة سيما الصحافيين والكتاب والفنانين وصناع الأفلام.

الدول الأعضاء:

- دول الاتحاد الأوروبي الـ25: إسبانيا، إيطاليا، استونيا، ألمانيا، فرنسا، البرتغال، بريطانيا، بولندا، فنلندا، إيرلندا، بلجيكا، الجمهورية التشيكية، الدانمرك، النمسا، قبرص، لوكسمبورغ، مالطا، اليونان، هنغاريا، لاتفيا، ليتوانيا، هولندا، سلوفاكيا، السويد، سلوفانيا.

- 8 دول عربية: الأردن، تونس، الجزائر، سوريا، لبنان، المغرب، مصر، فلسطين.

- دول متوسطة أخرى: إسرائيل وتركيا.

هيكلتها:

تتشكل هيكلتها من:

- مجلس الحاكمية الذي يضم حالياً وزراء خارجية جميع الدول الأعضاء في الشراكة الأورو-متوسطية والمفوضية الأوروبية ورئاسة الاتحاد الأوروبي
- اللجنة الاستشارية المنبثقة عن مجلس الحاكمية
- المدير التنفيذي للمؤسسة

قواعد العمل:

- تعتبر مؤسسة أنا ليند شبكة للشبكات الوطنية الـ35 المنشأة في دول الشراكة (يلي تفصيل لهذا الدور في المقطع التالي).
- يعتبر نشاط المؤسسة حصيلة لنشاط الـ35 شبكة وطنية ولنشاط الأمانة العامة للمؤسسة.
- تركز صيغة التعاون بين أعضاء الشبكات الوطنية على قاعدة 2+2 على الأقل، أي دولتان من الاتحاد الأوروبي ودولتان من جنوب حوض المتوسط.
- تشمل مجالات العمل: التربية، الثقافة، العلوم، الاتصال، وحقوق الإنسان، التنمية المستدامة، النساء والمساواة بين الجنسين، التراث، والشباب التي تعتبر فئة ذات أولوية.

شبكة من الشبكات الوطنية

- تعلم أعضاء الشبكة بالنداء لتقديم طلبات وبالإجراءات المتبعة لتقديم الطلبات.
- تعاون أعضاء الشبكة في إيجاد شركاء في إطار صيغة 2+2 وفي بلورة مشاريع وإعداد موازنة.
- تشرف على تقديم الطلبات للمؤسسة وعلى استخدام شعار المؤسسة.
- تنظم مؤتمرات ودورات تدريبية للشبكة الوطنية.
- تنظم اجتماعاً عاماً للشبكة الوطنية في تشرين الأول من كل عام.
- تشارك في الاجتماع السنوي لرؤساء الشبكات الوطنية لمؤسسة أنا ليند في تشرين الثاني من كل عام.
- تعد تقريراً سنوياً عن نشاطات الشبكة الوطنية وترسله إلى المؤسسة في مهلة أقصاها مطلع كانون الأول من كل عام.

معايير لتقديم الطلبات:

- أن تكون الجهة المتقدمة بالطلب عضواً في الشبكة الوطنية لأنا ليند ومدرجة في اللائحة الرسمية للشبكات على صفحة مؤسسة أنا ليند.
- أن تكون الجهة شخصية معنوية أو منظمة غير حكومية وذات منفعة عامة.
- أن يكون لها مقر في الدولة صاحبة العضوية.
- أن تكون مسؤولة عن تحضير وإدارة المشروع ولا تكتفي بدور الوسيط.
- أن تحترم صيغة 2+2 بحدها الأدنى.
- تقدم الطلبات في مهلة قصوى محددة سنوياً مثلاً: 2006/3/1، 2006/6/1، 2006/11/1 على أساس شريكين من دولتين من الاتحاد الأوروبي، وشريكين من دول المتوسط، على أن يكون أحد الشركاء عضواً في أنا ليند.

حجم الدعم المالي للمشروع:

- الحد الأدنى 15 ألف يورو والحد الأقصى 35 ألف يورو

يعتبر الدور الذي تلعبه مؤسسة أنا ليند الأوروبية متوسطة للحوار بين الثقافات كشبكة للشبكات احد ما تتميز به المؤسسة. فقد قامت كل حكومة من حكومات الدول الأعضاء الـ 35 باختيار منظمات أو مؤسسات تعمل محلياً لترأس الشبكات المحلية من اجل إقامة حوار بين الشعوب والثقافات الأوروبية متوسطة.

وتراوح الاختيار بين تعيين وزارة للعب هذا الدور كما هو الحال في النمسا وفلسطين وسلوفاكيا والمغرب (وزارة الخارجية) وهنغاريا (وزارة التراث الثقافي)، إلى مؤسسات ثقافية رسمية محلية مثل المكتبة الوطنية في الجزائر والمتحف الوطني في السويد ومكتبة الإسكندرية في مصر، إلى المراكز الثقافية الوطنية (عوته في ألمانيا والمركز الثقافي البريطاني في انكلترا) إلى مؤسسات ثقافية متفرعة من منظمة الأونيسكو مثل اللجنة الوطنية اللبنانية لمنظمة الأونيسكو في لبنان أو من البرنامج الأوروبي ميدا مثل مؤسسة أروميد-أستونيا والمؤسسة الثقافية الأوروبية في هولندا، إلى جامعات ومعاهد وطنية رسمية أو خاصة إلى مراكز أبحاث، إلى منظمات مستقلة. إضافة إلى ذلك، سوف يكون بإمكان المنظمات والمؤسسات والشركاء الآخرين الذين يعملون على أسس ديمقراطية، تعددية وجماعية أن يلتحقوا بهذه الشبكات المحلية.

جدير بالذكر أن الشبكات المحلية لمؤسسة أنا ليند تشجع الشراكة الأوروبية متوسطة علي المستويين المحلي والإقليمي. من خلال التنسيق مع رؤساء الشبكات المحلية، وسوف يقوم أعضاء هذه الشبكات بالإسهام في تحديد وتنفيذ أنشطة المؤسسة وتداول المعلومات وتبادل المعرفة في إطار الشبكة. والهدف من ذلك هو تشجيع التعاون بين الأفراد عبر الحدود فيما يخص البرامج والمشاريع من خلال إقامة روابط قوية بين منظمات المجتمع المدني في المنطقة بأكملها.

وإلى الآن تضم الشبكات المحلية العربية المختلفة أعضاء يتراوح عددهم كالتالي: الجزائر 13، مصر 93، الأردن 16، لبنان 29، المغرب 18، فلسطين 84، سوريا 34، تونس 1

دور ومسؤوليات المنظمة المحلية كرئيسة الشبكة الوطنية:

- تتسق المنظمة بين أعضاء الشبكة الوطنية وبينها وبين الأمانة العامة لمؤسسة أنا ليند
- تعد بيانات إعلامية للتعريف بمؤسسة أنا ليند وبالشبكة الوطنية
- تعرف ببرامج مؤسسة أنا ليند السنوية وكذلك الثلاثية

شبكة الرقص في المتوسط

Danse Bassin Méditerranée DBM

www.dbm.org

- تشجيع وتقوية التبادل والحوار جغرافيا (ما بين البلدان)، بين الفنانين (خاصة الشباب) وبين مختلف الفنون.

أعضاء الشبكة:

تضم شبكة الرقص في المتوسط منظمات مستقلة ومؤسسات تعنى بالرقص وحوالي 350 كوريغرافا وراقصا وفاعلا في مجال الرقص من صفتي المتوسط. ينتمي الأعضاء إلى البلدان التالية: الجزائر، مصر، اسبانيا، فرنسا، بريطانيا، اليونان، ايطاليا، لبنان، المغرب، فلسطين، البرتغال، رومانيا، سلوفينيا، سوريا، تونس، تركيا، وتقوم لجنة خبراء فنيين باختيار المشاريع الطالبة للدعم بطريقة شفافة ومفتوحة للنقاش معتمدة معايير الجودة الفنية والأبعاد الدولية للمشروع مع الحفاظ على التوازن بين مختلف البلاد المتوسطية.

تعود الأفضلية في دعم الإنتاج إلى:

- مشاريع الراقصين والمصممين الشبان
- المشاريع التي تستخدم التقنيات الحديثة
- المشاريع التي تشجع على الإنتاج المشترك

نشاطات الشبكة:

تحاول شبكة الرقص في المتوسط توفير دعم طويل الأمد نسبيا لتمكين الراقصين ومصممي الرقص من الحفاظ على علاقة مباشرة ومتجددة بجمهوره وبالتالي تمكين الجمهور من زيادة الوعي الفني، وتنظم سلسلة من النشاطات والمهرجانات والمؤتمرات والمحترفات للتدريب والعروض والحوار والبحث.

هكذا بفضل مساعدة ومواكبة الشبكة تلقى حتى سنة 2004 خمسة وعشرون فرقة من فرق الرقص المعاصر دعما ماليا للإنتاج كما استطاع البعض منها السفر والتنقل بين البلدان المتوسطية والعمل على مسارح الضفة الأخرى. أما بالنسبة للمحترفات فقد أقيم حوالي عشرين محترفا.

محترفات:

كان جليا منذ الاجتماعات الأولى للشبكة أن فرص التدريب شبه معدومة في المنطقة وأن تطور الرقص المعاصر منوط بتوفير هذه الفرص على قاعدة مدروسة، إذ ينبغي معرفة

ماهية الشبكة:

تأسست شبكة الرقص في المتوسط في مدينة فالنسيا في اسبانيا في سنة 1998 بعد معاهدة برشلونة لسد النقص في دعم الراقصين ومصممي الرقص في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط نتيجة لوعي عميق بالدور الذي يمكن أن تلعبه مجموعة صغيرة مهما كان حجمها من الفنانين والمهنيين في إطلاق حركات مستقلة وناضجة ومجددة. وفي سنة 2000 تلقت شبكة الرقص في المتوسط دعم المفوضية الأوروبية من خلال برنامج "ثقافة 2000" "culture 2000"

شبكة الرقص في المتوسط جمعية دولية وشبكة تعاونية تسعى إلى تطوير وترويج الرقص المعاصر في منطقة البحر الأبيض المتوسط ومنه إلى خلق شبكة للرقص في البلاد العربية المتوسطية وذلك عن طريق:

- بث المعلومات المتعلقة بالأحداث الثقافية في المنطقة.
- تنظيم وتسهيل الانخراط في ورش تدريب ومحترفات تدريب للراقصين.
- دعم وتسويق الأعمال الفنية.
- تنظيم تظاهرات ومهرجانات ولقاءات فنية.
- دعم تنقل وسفر الفرق والأعمال والفنانين.

أهداف الشبكة:

- لعب دور منسق يجمع مختلف المنظمات الفنية المستقلة في المنطقة ويحفز العلاقات فيما بينها.
- تحقيق مشاريع مشتركة مع الحفاظ على استقلالية كل منظمة.
- تشجيع العمل التشبيكي فيما بينها والمبني على الفهم المتبادل والقرارات الديمقراطية.
- تشجيع المبادرات الخلاقة.

التزوّد بأدوات تفكير وتحليل ناجعة في هذا المجال والسعي إلى تحديد علامات علمية تساعد على منهجة البحوث للوصول إلى نتائج واضحة ومفيدة.

أي نوع من التدريب يجب توفيره نسبة إلى الحاجات الفعلية المحلية وكيفية تفاعله عضويا مع الأرضية الفنية المضيفة وذلك على المستوى البنوي والثقافي، بدل أن يبقى مجرد مجموعة معارف تقنية مستقاة من عدة خلفيات تاريخية وثقافية ومتجاورة سطحيا مع بعضها البعض.

هكذا تمحورت النشاطات التدريبية على محورين أساسيين:

- تخطي مجرد المعرفة التقنية إلى نقل وتبادل منهجيات العمل المؤدية إلى الإبداع الفني.

- تشكيل مجموعات تعكس النواحي التربوية للرقص.

-3-

المنتدى الأورومتوسطي للثقافات FEMEC

Forum Euroméditerranéen des cultures

www.femec.org

لقاءات

دوافع نشوء الشبكة:

لا تتفك أخطار العولمة والهيمنة الثقافية تتنامى في العالم خاصة منذ أحداث 11 أيلول سبتمبر وبترافق هذا التنامي مع تفاقم التعرض لحريات التعبير والإعلام والإبداع. كما أن اضطراب محاولات خصخصة الثقافة لا تتفك توجع نقاشا جوهريا حول دور الثقافة وتنوعها وانفتاحها على آفاق متنوعة ومختلفة. ولا يتعلق هذا الأمر ببلدان العالم الثالث أو البلدان العربية فقط بل أصبح مطروحا بحدّة في بعض البلدان الأوروبية كإيطاليا مثلا حيث انبرى فاعلون ثقافيون مستقلون عديدون لرفض وفصح وتطويق الآثار المدمرة والكوارثية لسياسات التطبيع والتطويع والتسطيح التي تتعرض لها النماذج والممارسات الثقافية في البلاد. لم يهاجم هؤلاء المدافعون عن تنوع وحرية الفعل الثقافي مباشرة السياسات الرسمية ولم يتصدوا لفضائها الثقافية التقليدية بل اجتهدوا في إيجاد أشكال جديدة للتعبير عن التزامهم بالمجتمع المدني وثقافته المستقلة. وبهدف تفعيل وتحفيز وتوسيع وتعاون هذه الفضاءات البديلة والعمل على تنوعها وانتشارها شهد مطلع القرن الحادي والعشرين ولادة عدة شبكات منها شبكة المنتدى الأورومتوسطي للثقافات FEMEC

ماهية الشبكة:

ولد المنتدى الأورومتوسطي للثقافات في تشرين الثاني 2002 من خلال التجمع المدني الأورومتوسطي الذي عقد في مدينة مرسيليا، حيث تعهد المشاركون تطوير شبكات ثقافية وخلق مساحات للتشاور والمبادرات بين الفاعلين الثقافيين في أوروبا وحوض البحر الأبيض المتوسط. المنتدى الأورومتوسطي للثقافات هو إذن شبكة أورومتوسطية مستقلة تجمع بين مثقفين وفنانين و مترجمين وجامعيين ومبرمجين ثقافيين ومنشطين داخل

عدا الأهداف المبينة أعلاه والتي تهدف إلى وضع وتحفيز دينامية تفاعل مستمرة تركز اللقاءات على التفاهم الفني والثقافي والسياسي بين المشتركين وعلى التقييم الدعوى والتخطيط الاستراتيجي، وهناك نوعان من اللقاءات:

- لقاءات سنوية عامة ثابتة حيث يحرص على حضور غالبية الأعضاء للنقاش والحوار والتقييم والتخطيط.

- لقاءات ظرفية موازية لتقديم بعض العروض ومواكبة واقع الرقص في المنطقة ولقاء الراقصين والمصممين والإطلاع على النشاطات الفنية وذلك خلال تظاهرات ومهرجانات فنية مبرمجة خصيصا لعرض الأعمال وتحفيز تبادل العروض والورش وتوسيع دائرة التسويق مثل لقاء تونس في كانون الثاني 2004 في مسرح التياترو والذي كان قد أطلق منذ 1993 تظاهرة الرقص الدورية بعنوان الرقص في المتوسط DAMA

أبحاث ومؤتمرات وحلقات دراسية

الأبحاث والمنشورات حول الرقص المعاصر في منطقة البحر المتوسط قليلة جدا سواء على المستوى الأكاديمي أو المستوى المهني. ومنذ الاجتماعات الأولى للشبكة طغت بعض الاهتمامات المطروحة للبحث وهي: هوية ودلالات بعض نماذج الرقص المتداولة على مستوىي التدريب والعروض، علاقة المصممين و/أو الراقصين بأجسادهم، العالم المعاصر، الخ ومن الاهتمامات التي استحوذت على حيز هام من النقاش هي كيفية

منظمات أو منابر ثقافية ممن يريدون المشاركة في خلق حيز بشري وثقافي للتبادل والتشارك والتجوال ما بين ضفتي المتوسط. انطلاقا من نواة من المؤسسين الناشطين، تعمل الشبكة في إطار مفتوح أمام من يود المساهمة.

رسالة الشبكة:

ترويج وتحسين فرص اللقاء والتبادل بين مثقفين وفنانين ومبدعين ومنشطين ومبرمجين ثقافيين مهتمين بدعم وتقوية دينامية فعلهم الثقافي من خلال مشاركتهم في الشبكة.

تطلعات الشبكة:

فتح آفاق الحوار والتفكير والنقاش حول المسائل التالية:

- الدفاع عن حرية التعبير والإبداع
- الدفاع عن التنوع الثقافي والحوار بين الأوروبيين والمتوسطين
- تحفيز الثقافة المتوسطة بوصفها عامل مقاومة لسياسات الهيمنة الغربية التي تفتت بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر

مبادئ الشبكة:

- إفساح المجال أمام الجميع للتعبير والاستماع لوجهات النظر وألويات وتساؤلات كل مشارك في الشبكة
- تسهيل وتشجيع تجوال وتنقل الفاعلين الثقافيين ومنشطي الحوار الثقافي علما انه لا سبيل لشراكة ثقافية فعلية بمعزل عن اللقاءات ومن دون تواصل مباشر
- السعي لفتح الحوار وتخطي العوائق التي تفرق بين مجالات العلوم الإنسانية والثقافية والمرآنة على ما يضيفه هذا الانفتاح على مستوى فهم كل مجتمع وفهم المجتمعات لبعضها البعض.

أهداف الشبكة:

في مجال الفنون الحيّة تتوخّى الشبكة أن يتطور فعلها تدريجيا لتحقيق الأهداف التالية:

- أن تكون وسيلة للقاء والتشاور والتبادل

- أن تكون أرضية لولادة مشاريع ملموسة وعملية

- أن تكون قناة لنشر المعلومات حول المبادرات والمشاريع والإصدارات المتعلقة بالثقافة والفنون والعلوم الإنسانية في منطقة المتوسط وذلك خاصة من خلال موقعها الإلكتروني

- أن تكون منطلقا لإطلاق دراسات وتحليل وأبحاث حول العلاقات الثقافية بين أوروبا والبلدان المتوسطية

- أن تكون مولدا للتقييم واقتراحات حول مختلف أوجه الشراكة الثقافية بين أوروبا وبلدان البحر الأبيض المتوسط في بعديها الثقافي والإنساني

ملحق (3)

مثال عن شبكة محلية عربية

شبكة مراكز الفن الفلسطينية

The Palestinian Network of Art Centers

network@p-ol.com

"لطالما كانت الفنون، والآن أكثر من أي وقت مضى، المعقل الوحيد حيث يمكن الاحتفاء بفلسطين بكليتها وشموليبتها، وليس في تحولاتها المجزأة، وحيث يمكن التعبير عن الهوية والكرامة الفلسطينية تعبيراً كاملاً"

عادلة العابدي مديرة مركز خليل سكاكيني سابقا

رسالة الشبكة:

السعي إلى تطوير الحياة الثقافية والفنية في فلسطين من خلال علاقات التعاون والتبادل بين الأفراد والمنظمات في الداخل ومع شركاء أوروبيين.

أعضاء الشبكة:

- مؤسسة قطان www.quattanfoundation.org

- عشتار لتدريب والإنتاج المسرحي www.ashtar-theatre.org

- مركز بلدنا الثقافي

- مركز الإنتاج السينمائي

- مركز خليل سكاكيني www.sakakini.org

- الكونسرفتوار الوطني للموسيقى

- مركز الفنون الشعبية Popular Art Centre www.popularartcentre.org

- ييوس للإنتاج Yabous Productions www.yabous.org

توصيات الشبكة:

1- تعزيز الحقوق الثقافية الفلسطينية والعمل على إدماجها في كافة أشكال الجهود السياسية الاجتماعية القصيرة أو المتوسطة الأمد.

2- الحرص على أن تكتسب المساعدة في المشاريع المرتكزة على التنمية الثقافية والتبادل الثقافي الأولوية في إطار استراتيجيات التعاون التنموي المستقبلية.

3- اعتبار أن الاستثمار في التخطيط الثقافي هو الوجه الأكثر تناسبا من أوجه التنمية المستدامة في هذه الحقبة، وأن الالتزام الثقافي المتزايد من شأنه أن يولد في الفرد ثقة بالنفس وقدرة على التسامح أكبر. هو أيضا يخفف الحساسية الاجتماعية ويزود الأفراد بأساليب إبداع وتسلية ونماذج تصرف إيجابية.

4- التأكيد على إدماج النشاطات الثقافية والفنية في حال تمويل المبادرات التربوية في الضفة الغربية وفي غزة. التدريب التقني، المنح المدرسية، وفرص التبادل الدولي بالإضافة إلى الرحلات الميدانية للتلامذة الشبان وتعميم البرامج الثقافية في التعليم الأولي والثانوي، هي كلها أمثلة ملموسة يمكن تطبيقها.

5- العمل على نشر النشاطات الثقافية بشكل متناسب في جميع أنحاء الضفة الغربية وغزة مع التأكيد على المناطق المعزولة جغرافياً بشكل خاص، وتأمين الضغط السياسي اللازم بهدف تسهيل التنقل.

6- دعم تطوير استراتيجيه ثقافية فلسطينية وطنية، مع مشاركة المجتمع المدني الكاملة.

مبادئ الشبكة:

يومن أعضاء الشبكة بما يلي:

- دور الاستثمار في التنمية البشرية كضمانة وحيدة لتطور مستمر وطويل الأمد

- دور التنمية الثقافية والفنية بشكل خاص في ظهور مجتمع أكثر انفتاحا وتسامحا وسلامة

- دور الفن في إبراز الهوية الحقيقية للإنسان الفلسطيني

- دور المجتمع المدني، بما فيه المنظمات غير الحكومية، في تأمين مشاركة شعبية واسعة في تطوير المجتمع المدني من منظور ثقافي/فني

- دور المشاركة في الفنون وتزويد الأفراد بمساحات تفكير ومناقشة وتنفيذ ومداواة في أوقات الحرب

العوائق أمام الأهداف الثقافية

يواجه الفلسطينيون اليوم عوائق متفاقمة تحول دون ممارستهم للديمقراطية وحرية التعبير والتواصل . وبعض هذه العوائق، كما تشهد عليها شبكة مراكز الفن الفلسطينية، تتضمن:

1- الاحتلال العسكري

2- القيود الاقتصادية وقلة التمويل

3- ضعف البنى التحتية ومشاكل توافر أصحاب المهارات الفنية

4- العقوبات السياسية

تترجم العقوبات السياسية تكاتفا دوليا لحجب المساعدات مما يخلف آثارا اقتصادية واجتماعية وثقافية وتنموية شديدة الوطأة على الشعب الفلسطيني، كما يبدو أن الشروط العالمية للظفر بحقوق الإنسان من الحق في المأكل والملبس والمشرب والمأوى قبل الحق

بالتعلم والتعاون والديمقراطية منوطة أكثر فأكثر بثقافة الإذعان اللامشروط للسياسة الدولية المهيمنة.

مشاريع الشبكة:

نموذج لمشروع شبكي

تجتهد الشبكة في استنباط مشاريع خلاقة تساعد ليس فقط على الالتفاف على العزلة الخائفة المضروبة على الفنانين والفاعلين الثقافيين الفلسطينيين بل بالتعريف عالمياً بالإبداع الفلسطيني ونقض الصور النمطية المروج لها، ويعد مشروع "100 فنان في فلسطين" من المشاريع النموذجية التي تعمل عليها الشبكة وتحقق من خلالها العديد من أهدافها، وهو بدوره مشروع ذو طابع شبكي نوره كمثل:

100 فنان في فلسطين

100 artists in Palestine
artists-palestine@worldnet.fr

ماهية المشروع:

مشروع "100 فنان في فلسطين" مبادرة تمثل أحد أهداف شبكة مراكز الفن الفلسطينية*. وهو مشروع غير مركزي يعتمد على نظام الشبكات ويتوخى التواصل بين الفنانين والمتقنين والمنظمين من أوروبا وزملائهم الفلسطينيين الذين يقيمون في مناطق يصعب أكثر فأكثر السفر إليها أو فيها.

الأهداف:

- تقديم صورة جديدة ومختلفة عن الثقافة الفلسطينية
- إظهار شرعية وأهداف الحياة الفنية الثقافية الفلسطينية
- كسر عزلة الأراضي الفلسطينية والفنانين الفلسطينيين
- خلق التواصل والتبادل بين الفنانين الأوروبيين والفلسطينيين

- تسهيل التبادل مع الفنانين الأوروبيين

- إقامة الظروف المناسبة لاستكمال العلاقات الفنية بين فنانين ومنظمات أوروبا وفلسطين

الإستراتيجيات:

وهي موزعة كالتالي:

استراتيجية فنية: إنشاء مشاريع تبادل: تدريب، ورشات عمل، توثيق، نشر وتبادل المهارات الفنية... كل المشاريع الصغيرة التي تشكل مشروع "100 فنان في فلسطين"، على الفنانين تعريفها وتحديدها.

استراتيجية سياسية: إن القضية الفلسطينية تكتسب الأولوية على جدول الأعمال، لأنه لا يمكن غض النظر عن تأثير السياسة في حياة الفنانين اليومية، ولكن من دون أن يكون المشروع متورطاً بسياسات المنطقة. بالتالي، يهدف العمل في المشروع إلى إحداث أثر إيجابي على الرأي العام وجذب الإعلام والانتباه العام إلى القضية.

يتم هذا المشروع بالتعاون مع لجنة التنسيق الأوروبية من أجل فلسطين والبعثة المدنية لحماية الشعب الفلسطيني.

إستراتيجية أوروبية: هذا المشروع أوروبي، يسهل التبادلات بين الفنانين الأوروبيين والفنانين الفلسطينيين، علماً أنه ليس مشروعاً "مقفلاً"، وهو يستقبل طلبات تعاون من فنانين فلسطينيين ومن كندا وأميركا الشمالية.

الهيكلية:

"100 فنان في فلسطين" مشروع غير مركزي يعتمد على نظام الشبكات، وسيبقى كذلك، ما يعطي الحرية والمسؤولية للشركاء والمشاركين من أفراد ومنظمات. فمثلاً، كل مشارك مسؤول عن تمويل زيارته ونشاطاته الخاصة.

الشركاء:

تم تقسيم الشركاء إلى ثلاث فئات:

- **الشركاء المسؤولين:** المنظمات التي تتكفل بالتمويل، بالطاقم والتي تكون جاهزة لأن تكون ملتزمة ومعلنا عنها رسمياً، وسيطلب منها أن تتخذ القرارات المالية في ما يخص المشروع.

- **فريق التخطيط:** القائمة المطولة للعناوين الإلكترونية للأفراد والمنظمات الذين يبذلون من وقتهم للمساعدة في تنسيق المشروع، نشر المعلومات، تشجيع الفنانين وتشخيصهم...

- **الجمهور المهتم:** الأشخاص الجدد الذين يرسلون الدراسات، الأفراد والمنظمات الذين يريدون أن يتم إعلامهم بما يحدث.

التنسيق المركزي:

إن بعض المهمات الأساسية تتطلب هيكلياً تنسيق بسيطة. مثلاً:

- تنسيق العلاقات الإعلامية المتصلة بالمشروع ككل
- نشر المعلومات الأساسية التي يحتاجها الشركاء
- إقامة نقاط وصل لوجيستية مركزية في فلسطين وأوروبا
- تنسيق وبث المعلومات التي تتعلق بالمشاريع والمواعيد والأجندات

وهذا ما يؤمن من قبل:

- التنسيق الإعلامي من مؤسسة "رينيه فوكس"، باريس،
- مكتب التنسيق الأوروبي، شبكة IETM بروكسل
- مكتب التنسيق الفلسطيني، شبكة مراكز الفن الفلسطينية، رام الله

البرنامج

- تظاهرة 100 فنان من أجل فلسطين" ينظم زيارة 100 مثقف وفنان وكاتب إلى الأراضي الفلسطينية

- مشاريع فنية: كل الأفكار مرحب بها. ويمكن أن يشتمل على زيارات للتعرف على فنانين فلسطينيين: من الفنون الاستعراضية، الموسيقى، السينما، الأدب، الفنون

البصرية... يمكن للفنانين أن ينظموا ورشات عمل تدريبية، محاضرات، عروض، وان يعملوا على مشاريعهم الخاصة: مصورون، مخرجون، كتاب...

- إقامات طويلة المدى لفنانين زائرين في عدد من المراكز الفنية الفلسطينية

التمويل

كل فرد مشارك يمول مشروعه. قد تساعد مراكز التنسيق في تقديم رسائل توصية، لا غير.

يجب التمويل على كل حال لتأمين ما يلي:

- تكلفة التنسيق الممثل في الجانب الفلسطيني: المواصلات، أجر الفنانين، الخ...

- تكلفة مراكز التنسيق، تأمين العلاقات العامة، المعلومات والتوثيق، وممكن عدد محدود من منح السفر للأشخاص المحتاجين.

كبدأ عام، يجب البحث عن الأموال وتأمينها من قبل كل شريك داخل وطنه. الاستثناء هو للجانب الفلسطيني، في هذه الحالة، يتم جمع الأموال من مصادر محلية ودولية.

التقييم والمتابعة

في كل بلد، يُطلب من "شريك أساسي" أن يؤمن الوثائق اللازمة للنشاطات، كما يُطلب من كل فرد ومنظمة تأمين بعض أدوات التوثيق، وهو على نوعين: وصف وتقييم التبادلات الفنية، وإثباتات عن النشاط السياسي أو المتعلق بالرأي العام.(رسائل، مقالات..) يجمع المشروع "كلمات الفنانين" وغيرها من الشهادات ويشجع الزائرين على كتابة انطباعاتهم.

ملحق (4)

مؤسسات لها طابع الشبكات

ويسعى المورد الثقافي إلى توسيع هذه القاعدة من المجموعات الثقافية المستقلة لتشمل المجالات الفنية المختلفة كلها واليؤثر الثقافية النشطة على اتساع العالم العربي.

أهداف المورد

تحتم أهداف المورد إستراتيجية عمل مرتكزة على مبادئ التعاون والتكامل والتبادل بين الأفراد والجمعيات والمؤسسات. من أهم هذه الأهداف :

- المساعدة في تقديم جيل جديد من المبدعين والمبدعات في العالم العربي
- المساعدة في تكوين قاعدة اقتصادية مستقرة لدعم القطاع الثقافي المستقل في العالم العربي
- المساعدة في فتح آفاق التعاون الثقافي بين المبدعين العرب وكذلك بينهم وبين نظرائهم في بلدان العالم النامي
- تنشيط الحوار بين المثقفين والفنانين حول القضايا الثقافية وعلاقتها بالمحيط الاجتماعي والسياسي

أعضاء المورد

تضم الجمعية العمومية لمؤسسة المورد ستة وعشرين عضواً من العديد من البلدان العربية ينتمون بدورهم إلى جمعيات ومؤسسات ثقافية عربية مستقلة نذكر منها:

- جمعية سمات (سينمائيون مستقلون للإنتاج والتوزيع) ومركزها www.sematcairo.com

- صندوق شباب المسرح العربي ومركزها بلجيكا www.yatfund.org

- مركز الأرموي لموسيقى المشرق ومركزه فلسطين www.urmawi.org

- رابطة الأدباء الأميركيين العرب (راوي) ومركزها الولايات المتحدة الأمريكية

- مسرح الحمراء ومركزه تونس www.theatrelhamra.com :

- غاليري الرواق ومركزه البحرين www.alriwaqqallery.org

نورد فيما يلي نماذج لمؤسسات وجمعيات ومراكز تعتمد في الكثير من نشاطاتها على مبدأ التشبيك بين الأفراد والمؤسسات والفضاءات في العالم العربي دون أن تكون بحد ذاتها شبكات وفقاً للمعايير التي حددناها سابقاً.

مؤسسة المورد الثقافي

CULTURE RESOURCE

WWW.MAWRED.ORG

المورد الثقافي هو مؤسسة إقليمية غير ربحية مقرها بلجيكا تسعى إلى دعم الإبداع الفني في العالم العربي وإلى تشجيع التبادل الثقافي داخل المنطقة العربية ومع بلدان العالم النامي. يعني المورد الثقافي بالإبداع في مجالات السينما والمسرح والموسيقى والرقص والفنون التشكيلية والأدب ويشجع التجارب الفنية التي تحاول المزج بين الفنون واستكشاف الحدود بين الأشكال الفنية المختلفة

يتمتع المورد بعدة خصائص تجعله يتخذ طابع شبكة ثقافية ويقوم ببعض بفعالها.

أهم هذه الخصائص:

أسلوب عمل المورد

يعتمد المورد الثقافي في عمله على الاستفادة من وجود قاعدة من المنظمات والمجموعات الثقافية والفنية المستقلة على أرض الواقع. فيسعى إلى إشراكها في برامجها بشكل يحقق لها الفائدة ويحفزها على تطوير برنامجها الثقافي وهيكلها التنظيمي وعلاقتها بغيرها من المجموعات. ويساعد وجود هذه القاعدة من المجموعات المستقلة على توسيع نطاق المشاركة في أنشطة المورد وعلى ضمان التعبير عن رغبات عدد واسع من المبدعين، كما يتيح فرصة الحوار البناء حول فكرة إنشاء صندوق مستقل للفنون العربية.

- الجمعية التعاونية الثقافية لشباب المسرح والسينما "شمس" ومركزها لبنان www.assshams.org
- جمعية جدران للفن من أجل التنمية ومركزها مصر www.gudran.com
- جمعية أشكال ألوان ومركزها لبنان www.ashkalalwan.org
- جمعية مكان ومركزها الأردن www.makanhouse.net :
- مجلة زوايا ومركزها لبنان editor@zawaya.info
- حملة التضامن من أجل فلسطين ومركزها لندن www.palestinecampaign.org
- المركز الثقافي العربي الأفريقي ومركزه القاهرة
- مؤسسة المعمل للفن المعاصر ومركزها فلسطين www.almamalfoundation.org

برامج وأنشطة المورد

تحفز هذه البرامج الفنانين والمجموعات الثقافية للمشاركة وذلك لعدة أسباب:

- تلبي هذه البرامج الاحتياجات الأكثر شيوعاً للفنانين والأدباء الشباب والمجموعات الثقافية المستقلة الناشئة كبرامج ملتقيات الشباب المسرحية بداية للعبة والموسيقية ريميكس والتدريب على الكتابة الإبداعية صفحة جديدة وبرنامج تطوير المعرفة وبناء الموارد البشرية في الإدارة الثقافية

- تعنى بتوسيع قاعدة الإنتاج الثقافي المستقل مع التركيز على أعمال الفنانين والأدباء الشباب ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق توفير منح إنتاجية تقدم من خلال ترشيح مفتوح للجميع، ويصحب ذلك رعاية إدارية وإنتاجية وتسويقية تقدم للأعمال التي يمولها ولغيرها من المشروعات المستقلة الصغيرة إضافة إلى النصيحة والمساعدة الفنية للمجموعات الثقافية المستقلة في مجالي الحصول على التمويل والتسويق. ويمثل حلم إنشاء صندوق مستقل للفنون العربية الهدف البعيد المدى للمورد الثقافي، ويقوم المورد بتنسيق حوار واسع حول هذه الفكرة يضم ممثلين لجميع المجموعات الثقافية المستقلة في المنطقة العربية

- يقوم المورد بتشجيع ودعم تنقل الأعمال الإبداعية بين بلدان المنطقة العربية وذلك بتمويل جزء من نفقات سفر الأعمال الفنية والثقافية أو المبدعين مثال على ذلك برنامج مواعيد لدعم التبادل الثقافي والفني في المنطقة العربية

ملتقيات الشباب: مبادئ ومثال

- تقوم فكرة الملتقيات على إتاحة مساحة مادية ومعنوية مفتوحة وغير مشروطة أمام المبدعين الشباب العرب ونظرائهم من بلدان العالم النامي.
- تقوم مجموعات ثقافية مستقلة بتنظيم الملتقيات بالتناوب ويقوم المجلس الفني باختيار هذه المجموعات سنوياً، ويقدم المورد الثقافي التمويل الأساسي لهذه الملتقيات، كما يستضيفها ويساعد في إدارتها، بينما تقوم المجموعة التي تم اختيارها لتنظيم الملتقي باختيار الأعمال المقدمة والتنسيق مع الفنانين وإعداد برنامجها
- يحدد المجلس الفني أيضاً مبادئ استرشادية عامة للملتقيات كل عام، وتشمل هذه المبادئ مدة وموعد الملتقيات والأولوية الجغرافية أو الموضوعية لكل ملتقى.

مثلاً أقيم الملتقى المسرحي الأول بداية للعبة في تونس ما بين 25 مارس و2 أبريل بالتعاون مع تعاونية شمس (شباب، مسرح، سينما- لبنان) ومسرح الحمرا- تونس واشترك فيه عشرون فناناً شاباً (ممثلون، مخرجون وكتاب) من سلطنة عمان، فلسطين، المغرب، الجزائر، لبنان، سوريا، تونس ومصر.

صندوق شباب المسرح العربي

Young Arab Theatre Fund

www.yatfund.org

ماهية الصندوق:

صندوق شباب المسرح العربي جمعية ثقافية دولية مسجلة في بلجيكا تعمل تحت مظلة القانون البلجيكي وتقوم بدعم وتمويل الفنانين العرب الذين يعيشون وينتجون في العالم العربي. تأسس سنة 1999 لسد الحاجات المتزايدة لفناني المنطقة والذين يطورون حساسية فنية جديدة ويخلقون قضاء ثقافياً قائماً على الإبداع ويتحلى بالتزام نقدي تجاه الظروف السياسية والاجتماعية المحيطة.

الأهداف:

الهدف البعيد المدى للصندوق هو دعم استمرارية وتطوير وانتشار المسرح المستقل وفنون العرض وذلك من خلال عدة برامج:

نحو شبكة للفضاءات المستقلة في العالم العربي

سوف نرى فيما يلي إرهاصات مشروع شبكة عربية ناتجة من واقع وحاجات وتراكم نشاط تعاوني متنوع ومتحول ومن تجربة عمرها عدة سنوات:

بدعم أساسي من الاتحاد الأوروبي في سوريا، أقيم في مدينة طنجة في المغرب ما بين **17 و 19 آذار اجتماع محوري...** satellite meeting مشترك ما بين IETM وصندوق شباب المسرح العربي * www.yatfund.org YATF YOUNG ARAB THEATRE FUND بعنوان: "الاجتماع غير الرسمي للفضاءات الفنية المستقلة في العالم العربي" "Informal meeting of cultural independent spaces in the South Med region" وذلك في إطار برنامج " نقاط لقاء" * "Meeting Points" (نورد تفصيل برنامج" نقاط لقاء" لاحقا)

تم خلال هذا الاجتماع درس الخطوات الضرورية لخلق شبكة مستقلة غير رسمية هدفها إنتاج وتقديم وتوزيع أعمال فنية وثقافية من شمال أفريقيا ودول جنوب المتوسط على قاعدة تعاون متعدد الأطراف متنوع الطرق. من الشركاء الإضافيين لهذا المشروع: مؤسسة أنا ليند، سينماتك مدينة طنجة وسينما الريف في المدينة القديمة.

اشترك في هذا اللقاء ممثلون عن عشرين فضاء فنيا مستقلا وناشطا من خمس بلدان عربية وثمانية مدن. وهذه الفضاءات هي:

من جمهورية مصر العربية

- فورم الإسكندرية للفنون المعاصرة Alexandria Contemporary Arts Forum البريد الإلكتروني: acaf-mail@excite.com

- الكاراج (الإسكندرية) The Garage البريد الإلكتروني: www.ceremed.jesuitsink.net

- المجموعة المعاصرة للصورة CIC The Contemporary Image Collective www.ciccairo.com

- مسرح الجنيينة - المورد الثقافي

- برامج الإنتاج
- جولات العروض
- تنقلات وسفر الفنانين
- التظاهرات الثقافية
- الفضاءات البديلة

الهيكلية:

تتكون الهيكلية الإدارية من مدير للصندوق، منسق للمشاريع، إداري ومهندس معماري. أما مجلس الإدارة فيتكون من أربعة أشخاص من مجالات ثقافية وفنية مختلفة يقومون أيضا بدور لجنة اختيار المشاريع الطالبة للدعم.

الداعمون الأساسيون للصندوق:

- سيدا SIDA Swedish International Development Cooperation Agency www.sida.se
- مؤسسة فورد Ford Foundation www.fordfound.org
- مؤسسة المعهد المفتوح Open Society Institute www.soros.org/osi
- السفارة الهولندية

الشركاء:

- المؤسسة الفرنسية للفعل الفني Association Française d'Action Artistique www.afa.asso.fr
- بروهلفسيا Pro Helvetia www.pro-helvetia.org.mk
- مؤسسة مون دريان (Mondrian Foundation) www.mondrianfoundation.nl
- وكالة التعاون والتنمية السويسرية
- Switzerland's Agency for Development and Cooperation and Humanitarian Aid - SDC www.deza.admin.ch

من المملكة المغربية:

– سينماتك طنجة (المغرب) Cinémathèque de Tanger
www.cinemathequedetanger.com

من فلسطين:

– المعمل(القدس) Al-ma'mal for contemporary art www.almamalfoundation.org
– مسرح وسينماتك القصبة Al-Kasaba
www.alkasaba.org

– مركز خليل السكاكيني (رام الله) KSCC The Khalil Sakakini Cultural Center
البريد الالكتروني sakakini@sakakini.org
www.sakakini.org

من تونس:

– مسرح الحمرا El-Hamra
www.theatrelhamra.com

– التياترو El Teatro
www.elteatro.net

– ناس الفن Ness El Fen
فاكس: 00216- 71 842551، هاتف: 00216- 71287203
– مدار (تونس العاصمة) Mad' Art

www.mawred.org El Genaina Theatre

– ساقية الصاوي Sakiat El Sawy
البريد الالكتروني: info@culturewheel.com

– غاليري التاون هاوس (القاهرة) Townhouse
البريد الالكتروني: William@thetownhousegallery.com

– مكان (المركز المصري للثقافة والفنون) The Egyptian Center for Culture& Art
www.egyptmusic.org

– مسرح النوافذ (المنيا) Windows Theatre

من المملكة الأردنية الهاشمية:

– مسرح البلد Al-Balad Theatre
البريد الالكتروني: raed@arabttc.org

– دارة الفنون Darat al Funun
www.daratafunun.org

– مكان (عمّان) Makan
البريد الالكتروني: ola@makanhouse.net
www.makanhouse.net

من لبنان:

– التعاونية الثقافية لشباب المسرح والسينما " شمس "

The Cultural Cooperative Association for Youth in Theatre and Cinema

assshams@cyberia.net.l

www.assshams.org

– جمعية " أشكال ألوان " للفنون المعاصرة Ashkal Alwan The Lebanese

Association for Plastic Arts

www.ashkalalwan.org

– زيكو هاوس Zico House

البريد الإلكتروني: zico@zicohouse.org

– مركز بيروت للفنون Beirut Art Center

البريد الإلكتروني: beirutartcenter@hotmail.com

– مسرح المدينة Al Madina Theatre

البريد الإلكتروني: masmad@cyberia.net.lb

– جمعية " بيروت دي.سي " Beirut DC (بيروت)

البريد الإلكتروني: gmhm@cyberia.net.lb www.beirutdc.org

ملحق (5)

نموذج لمشروع شبكي

نقاط لقاء

Meeting Points

www.meetingpoints.org

أطلق صندوق شباب المسرح العربي برنامج نقاط لقاء وهو عبارة عن سلسلة من التظاهرات الثقافية التي تهدف إلى خلق خطوط اتصال ومحاور تفاعل بين فئاني المنطقة العربية:

- **نقطة لقاء1:** نظمت بالتعاون مع مكان وأقيمت في عمان 2004

- **نقطة لقاء2:** نظمت بالتعاون مع غاليري تاون هاوس (القاهرة) ومسرح الكاراج(الإسكندرية) وأقيمت في آذار 2005

- **نقطة لقاء3:** نظمت بالتعاون مع مهرجان قرطاج للرقص في أيار 2005

- **نقطة لقاء4:** شملت سبع مدن عربية ما بين تشرين الثاني وكانون الثاني

2005. روج المشروع أعمال أربعة عشر فنانا في كل من دمشق والقاهرة

والإسكندرية والمنيا وتونس.

نقطة لقاء4: البرنامج، الأهداف والشركاء

نقطة لقاء 4 أول تظاهرة ثقافية تشترك في تقديم برنامج مشترك يتوزع على فضاءات ثقافية مستقلة تقدم الفنون المعاصرة في منطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط. انه تمرين عملي وفعال يهدف إلى خلق صلات عملية بين الفضاءات المستقلة ويضع اللبنات الأولى لشبكة ثقافية فعالة بينها

يروج هذا البرنامج لمفهوم التبادل والمشاركة وخلق فرص جديدة للتجوال والعرض واللقاءات المتنوعة والجديدة أمام الفنانين

خلفية عن المركز:

المركز العربي للتدريب المسرحي هو مشروع منبثق من المشروع العربي للمسرح والفنون، وقد تأسس هذا المركز خلال مهرجان أيام عمان المسرحية السادسة عام 1999، وقد تم عقد عدد من ورش العمل التدريبية المتخصصة في التقنيات المسرحية خلال المهرجان، وكانت هذه الورش بإدارة عدد من الخبراء من مختلف الدول. تطورت فكرة هذا المركز ليصبح مركزاً عربياً متخصصاً في مجال البحث والتدريب المسرحي، والذي تطورت أهدافه من خلال الدراسة والملاحظة الشديدة الدقة لجميع الاحتياجات وباستخدام وسائل مختلفة، متضمنة جميع النماذج التي توزع على المسرحيين الشباب من جميع أنحاء العالم، وقد تم تنظيم عدد من ورش العمل المسرحية المتخصصة بالإضافة إلى برامج تدريبية في عدة مواقع في العالم العربي وبالتعاون مع مؤسسات فنية وثقافية في هذه الدول.

أهداف المشروع:

يهدف المركز إلى رفع الكفاءة الفنية، التقنية، والتنفيذية عبر المسرحيين العرب الشباب من خلال تنظيم ورش عمل فنية مبتكرة بالإضافة إلى المؤتمرات التي تعرف بحاجاتهم ومتطلباتهم. في سبيل رفد الفرق المسرحية والمؤسسات الفنية بطاقات متنوعة من المهارات والرؤى الفنية.

الأسلوب والمنهجية:

يقوم المركز وبشكل دوري بمعاينة وتقييم الحاجات التدريبية في مجال المسرح عن طريق الاستبيانات، وقد تم بناءً على ذلك التخطيط لإقامة ورش عمل في مناطق مختلفة من العالم العربي، بالإضافة إلى دعوة عدد من الأعضاء الذين يعبرون عن اهتمامهم بهذه الورش. إضافة لذلك، فإن المركز يقوم بتقديم المساعدة المالية، الفنية، التنفيذية للمؤسسات التي تنظم ورش العمل المتخصصة بالفن المسرحي، ويعمل أيضاً على دعم مشاركة الأفراد في الورش الفنية سواء كانت تعقد في الوطن العربي أو في العالم.

عمل المركز العربي للتدريب المسرحي على تأسيس حلقات وصل مع المؤسسات التي تشارك المركز اهتمامه في تعزيز الثقة بالنفس لدى الفنانين والفنيين المسرحيين.

- مسرح التياترو تونس، مسرح الكاراج (الإسكندرية)، المركز الثقافي الفرنسي (الإسكندرية) غاليري التاون هاوس (القااهرة)، مسرح نوافذ المنيا، مكان (عمان)، أشكال ألوان (بيروت)، المركز الثقافي الفرنسي (دمشق)، معهد غوته (دمشق)، دار الأسد للفنون والثقافة (دمشق)، المركز الثقافي البريطاني (دمشق).

يتضمن البرنامج:

- جولات فنية لفنون متنوعة: تصوير فوتوغرافي، تجهيز، رقص معاصر، موسيقى الكترونية، فرق موسيقية، عروض، أفلام، فيديو لفنانين من لبنان، الأردن، فلسطين، سوريا، مصر، برلين ولندن.

- دراسة وحوار ونقاس مفتوح حول الشراكة الأورومتوسطية عامة ومعاهدة برشلونة خاصة أقيم في 29 تشرين لثاني 2005

- أبحاث واجتماعات.

- أبحاث يضطلع بها موقع حول حاجات المهنيين في مجالات الفنون المعاصرة في منطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط* (انظر في الملحقات دراسة د. ماري الياس) سوف تقدم في إطار اجتماع في اسطنبول.

- أبحاث ومحاضرات حول مواضيع وتجارب فنية منها ما تم في نقاط لقاء وذلك في الاجتماع العام السنوي الذي نظم في أوترخت بين 24 و 27 تشرين الثاني 2005 (انظر مرجع رقم 3 ورقم 5).

- اجتماع محوري في طنجة حول الشراكة والتشبيك بين الفضاءات الثقافية المستقلة في العالم العربي.

سياء، اليسار، AFFA، مركز الجزويت الثقافي، الجامعة الأمريكية اللبنانية، مسرح المدينة، دارة الفنون، مركز الفنون الأدائية.. الخ، جميع هذه المؤسسات الثقافية قامت بالمساهمة في تحقيق أهداف المركز العربي للتدريب المسرحي.

الهيكل الإداري:

تتم إدارة المركز من قبل ثلاثة أعضاء تنفيذيين بمساعدة مجموعة من الاستشاريين

الإجازات:

نظم المركز 46 ورشة عمل في ستة مدن عربية وهي: الأردن، لبنان، مصر، البحرين، تونس، والمغرب، ولتحقيق فوري للحاجات المبيئة في الاستبيانات، تم التخطيط لورش عمل تغطي العديد من المواضيع مثل : حركة الجسد، التدريب الصوتي، التمثيل، الكتابة المسرحية، النقد المسرحي، تصميم الإضاءة والصوت، وأيضاً قام بدعم ورش العمل المتخصصة في تعليم الموسيقى والمساعدة في تنفيذ ورش العمل المتخصصة في الرسوم المتحركة. وقد أدار هذه الورش خبراء متخصصون من مختلف دول العالم: الولايات المتحدة الأمريكية، السويد، المملكة المتحدة، سوريا، الأردن، لبنان، فلسطين، تونس، فرنسا، ومصر.

شارك 423 فنانا مسرحيا من المسرحيين الشباب العرب، من دول مختلفة العادات الفنية والثقافية والاجتماعية بالإضافة إلى الاختلاف في طرق التدريب الفني والأكاديمي، هؤلاء الفنانون الشباب يعيشون في دول عربية مختلفة، وهي: الأردن، مصر، السودان، المغرب، البحرين، اليمن، سوريا، فلسطين، لبنان، العراق، تونس. وتخدم هذه الورش بشكل أساسي العديد من الفنانين رجالاً ونساءً على حد سواء ممن لديهم مستويات مختلفة من القدرات والمواهب والتجارب الفنية.

شركاء المركز:

يقوم المركز العربي للتدريب المسرحي بتنظيم ورش العمل والبرامج التدريبية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الثقافية والفنية المعروفة في العالم العربي داخل إطار عمل متمثل في اتفاقيات مشاركة متعددة المستويات وذلك لضمان تطوير النتائج المتغيرة التي تقود إلى أفكار ونتائج جديدة في مجال التدريب المسرحي، وشركائنا هم:

1. مهرجان أيام عمان المسرحية - الأردن هو الملتقى العربي الوحيد للفرق المسرحية المستقلة، يعقد هذا المهرجان في عمان / الأردن كل عام ليفتح مجالاً واسعاً

للعروض الفنية، التفاعل والتبادل الفني.

ينظم المهرجان من قبل فرقتين مسرحيتين مستقلتين هما: فرقة مسرح الفوانيس / الأردن وفرقة الورشة المسرحية / مصر، بالتعاون مع العديد من المؤسسات العربية والدولية.

البريد الإلكتروني : aitf@nol.com.jo

2. مركز المصادر العربي للفنون الشعبية / الجنى - لبنان

مركز الجنى هو مركز لبناني مسجل وغير ربحي NGO، يعمل على تعزيز عملية التعليم العملي والإبداع التعبيري، ويعمل مع الفئة ذات الدخل المحدود في المجتمع اللبناني.

arcpa@cyberia.net.lb

الموقع الإلكتروني : www.oneworld.org/al-jana

3. صندوق شباب المسرح العربي*

YATF هو صندوق إنتاج لمساعدة المخرجين الشباب المستقلين والفرق المسرحية المستقلة، إن الهدف طويل المدى لهذا الصندوق هو تشجيع وتعزيز النشاطات المسرحية في العالم العربي، بالإضافة إلى تحسين نوعية هذه النشاطات وذلك من خلال تقديم نماذج

إنتاج بديلة . www.yatf.org

البريد الإلكتروني : tfetouh@yatfund.org

4. الملتقى التربوي العربي

الملتقى التربوي العربي هو مشروع عربي يهدف إلى تجميع المبادرات والبرامج التربوية والمجتمعية الأصلية والمهمة في المجتمعات العربية والى تشجيع التأمل والتفكير في الأعمال والخبرات والتعبير عنها للوصول إلى رؤية للتربية والتعليم تتبع من حاجات المجتمع وثقافته. تتلخص رسالة الملتقى بمساندة المبادرات التعليمية / التعليمية العربية المهمة، وإتاحة الفرص لأصحابها لتبادل الخبرات ونشرها نحو تحقيق نهضة تعليمية عربية تشجع التعلم المتنوع في الطرق والمصادر. البريد الإلكتروني:

aeforum@go.com.jo

الموقع الإلكتروني: www.almoultaqa.com

5. مهرجان أيام قرطاج المسرحية - تونس

مهرجان أيام قرطاج المسرحية هو مهرجان مسرح دولي عربي أفريقي يعقد في تونس مرة كل عامين لتقديم عروض مسرحية، ويتضمن مؤتمرات، محترقات، ومعارض.

البريد الإلكتروني: CNCC@Email.ati.tn

الموقع الإلكتروني: www.jtcfestival.com.tn

6. مركز الفن الشعبي (PAC) - فلسطين

مؤسسة فلسطينية أهلية تأسست في العام 1987 بمبادرة من فرقة الفنون الشعبية بهدف خلق مناخات ثقافية تساهم في الارتقاء بعلاقة أفراد المجتمع بالثقافة والفنون وبهدف توفير المكان لفرق الرقص، والموسيقى والغناء. وخلال سنوات العمل المتواصلة، استطاع المركز أن يبرز كأحد أهم المراكز الثقافية في فلسطين من خلال تنظيم المهرجانات والبرامج الفنية للأطفال ودورات الرقص وبرامج السينما وتنفيذ مشروع المسح الميداني للموسيقى التقليدية الفلسطينية.

الموقع الإلكتروني: www.popularartcentre.org

البريد الإلكتروني: pac@palnet.com

7. مركز الجزويت - الإسكندرية / مصر

البريد الإلكتروني: jesuits@internetalex.com

8. مركز الجزويت - المنيا / مصر

9. مسرح المدينة / بيروت - لبنان

البريد الإلكتروني: masmad@cyberia.net.lb

الموقع الإلكتروني: www.almadina-theater.com

10. وزارة الثقافة، البحرين

11. المعهد العالي للفن المسرحي والتنشيط الثقافي - المغرب

12. دارة الفنون، عمان / الأردن

بيت الفن والفنانين في الأردن وفي العالم العربي .

البريد الإلكتروني: darat@cyberia.jo

الموقع الإلكتروني: www.daratafunun.org

13. مركز دعم التنمية للاستشارات والتدريب (ش.م.م) - مصر تأسس مركز دعم التنمية تلبيةً للاحتياجات المؤسسية المطردة من قبل الأعداد المتزايدة من المنظمات غير الحكومية والهيئات الأخرى في المجتمع المصري. ويقوم المركز بتقديم الدعم والمساعدة في مجالات فنية وتنظيمية نوعية، بهدف تدعيم القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، ومساعدتها في بلورة احتياجات فئاتها المستهدفة من أجل تحقيق أفضل لأهدافها.

بريد إلكتروني: halashuk@intouch.com

14. معهد الدراما - استوكهولم / السويد

15. الجامعة اللبنانية الأمريكية LAU

بيروت - لبنان www.lau.edu.lb

16. شبكة الرقص في المتوسط DBM*

17. المركز الثقافي البريطاني

بيروت - لبنان www.britishcouncil.org/lebanon

18. مكان - الأردن مكان هو منزل ثقافي أسس بهدف استعراض الفنون على جميع أشكالها المرئية والمسموعة عن طريق توفير مكان وإتاحة الفرصة للتعبير والتواصل بين الفنانين في مختلف تخصصاتهم لتبادل الأفكار والخبرات في شتى المجالات الفنية بهدف الوصول لمشاريع فنية إبداعية هادفة ومميزة تنفذ على أرض الواقع في مكان.

بريد إلكتروني: ola@makanhouse.net

المؤسسات الداعمة والممولة للمركز العربي للتدريب المسرحي:

المشروع العربي للمسرح والفنون

سيدا: الوكالة السويدية للتنمية الدولية معهد الدراما / استوكهولم - السويد وكالة التعاون

والتنمية السويسرية - عمان

- 15 - « Réseau Culturelink et Coopération Culturelle », par Maté Kovács, Unesco. Culture link Review, special issue 1996
- 16- « Eastward Expansion in the Cultural Sector », reports from central and eastern European members of cultural networks, a study by Betina Stadler, commissioned by Kulturkontakt and IG Kultur Österreich
- 17- "European Cultural Networks and Organizations", a presentation at open meeting of European parliament, Brussels 24th. Of June 2003
- 18- « An Ecology of Communication: Cultural Formats of Control », by David L. Al Theid
- 19- "Note de Présentation de l'atelier Culturel Méditerranéen », Ministère des Affaires Etrangères, Numéro 12S3/EFS, Paris 14th. Of December 2005 par Jacques Huntzinger
- 20- Note sur la "La Situation du Patrimoine en Iraq et L'action de l'ICOMOS", Conseil International des Monuments et des Sites.

Articles :

- 21- « Danse en Méditerranée », écrit par Francis Cossu – Le Journal
- 22- articles sur le site www.babelmed.net
- « Contorsion Arabe », Article écrit par Menha El Batraoui –
- « Le Pas Vers L'autre », pas Dina Kabil –
- « DAMA » ou La Tolérance du Regard » Propos recueillis par Daniela Cavini –
- "Faire Vivre l'Idée de Futur", un article sur Ramallah la ville rebelle, par la rédaction du réseau Babelmed –

Books & files (livres et dossiers):

- 23- "Networking Culture, The Role of European Cultural networks", Gudrun Pehn- Council of Europe.
- 24- "Networks in the Cultural Sector", Mike Flood
- 25- "Les Réseaux Culturels, Modèle Souple et Efficace", spécial édition of culturelink, 1996.
- 26- « L'Espace Critique » de Paul Virilio
- 27- Documentation File about The Informal Meeting of Cultural Independent Spaces in the South Med Region, 17-18-19th of March 2006, Tangiers, YATF& IETM

(Electronic references)Références électroniques :

- 1- "الشبكات" دراسة من إعداد مركز استشارات تنمية المجتمع والمؤسسات CID
- 2- "الحركات الاجتماعية والشبكات"، إعداد عزة كامل، مقدم إلى مؤتمر التشبيك في السودان في 11-12 نيسان 2006
- 3- "دراسة حول التوقعات والحاجات المستقبلية في المجالات الثقافية في بلدان جنوب البحر المتوسط من خلال الشراكة الأورومتوسطية بعد مرور عشرة أعوام على توقيع إعلان برشلونة" إعداد د. ماري إلياس. دمشق، دراسة مقدمة ضمن برنامج "نقاط لقاء" 4
- 4- مقال للكاتب ياسين الحاج صالح نشر في جريدة السفير في 26 نيسان 2006 بعنوان: "من سلطة غير دستورية إلى أخرى"
- 5- "التوسيط" إعداد د. حنان قصاب حسن، مطالعة مقدمة ضمن برنامج "نقاط لقاء" 4
- 6- "إعلان الائتلاف التونسي للتوع الثقافي" إعداد جمعيات ثقافية ونقابات وتجمعات للمهن الفنية والثقافية وعدد من الفاعلين الثقافيين
- 7- "مشروع مقترح لتأسيس الصندوق العربي للثقافة والفنون" إعداد بسمة الحسيني، مؤسسة المورد الثقافي

Notes, studies and Essays (Notes, Études et Essais) :

- 8- "Les Réseaux: Un Avenir pour La Coopération Culturelle en Europe", par Judith Stains, une étude initiée par FEAP, ECF, et Ville de Turin
- 9- "Evaluating IETM from 2001 to 2005", an IETM document issued on 28/4/2005.
- 10- "The Efforts of Networking", a study by IETM and Fitzcarraldo, council of Europe 2000.
- 11- « An Ecology of Networking », a presentation by Mary Ann De Vlieg, the secretary general of IETM at the inaugural meeting of the European OFF-network, Austria 2005
- 12- "Evaluation Criteria for Cultural Networks in Europe", by Mary Ann De Vlieg, in collaboration with Elionora Belfiore, Christina Slezynska EUnetART, and Frédérique Chafaud, IETM, EFAH, FRC, spring 2001.
- 13- « Mutation Culturelle et Réseaux de Coopération », par Raymond Weber, conseil de L'Europe.
- 14- « La Mise en Réseau des Cultures et les Défis de Culturelink », par Biserka Cvjeticanin, un chercheur scientifique IRMO, Croatie.

www.mafhoum.org
www.arabttc.org (Arab Center of Theatre Training)
www.yatfund.org (Young Arab Theatre Fund)
www.meetingpoints.org
www.mawred.org (Culture Resource- Al Mawred Al Thaqaify)
www.dbmed.org (Danse Bassin Méditerranée)
www.ietm.org (International Network for Contemporary Performing Arts)
www.ecf.org (European Culture Foundation)
www.babelmed.net (Site des Cultures Méditerranéennes)
www.coe.int (council of Europe)
www.mande.co.uk
www.eunetart.org (EUnetART, European Network of Art Organisations for Children and Young People)
www.enicpa.org (European Network of Information Centres for The Performing Arts)
www.on-the-move.org (The Performing Arts Traveler's Toolkit)
www.unesco.org
www.europa.eu.int
www.culturelink.org
www.euromedheritage.net
www.culture2.gouv.fr
www.euromedalex.org (Anna Lindh Foundation)
www.eipcp.net (European Institute for Progressive Cultural Policies)
www.efah.org (European Forum for Arts and Heritage)
www.onda-international.com (Office National de Diffusion Artistique)
www.encart.net (European Network for Cyberart)
www.book.coe.int
www.ocpa.irmo.hr (Observatory of Cultural Policies in Africa)
www.incp.org (International Network for Cultural Policies)
www.incd.net (International Network for Cultural Diversity)
www.culturescope.com
www.circle-network.org
www.globaladaptation.com

الفصل الخامس

برنامج مقترح لورشة تدريبية

في الإدارة الثقافية في 5
أيام

بسمه الحسيني

الثقافية التي نظمها المورد الثقافي في 2005، وتجدون في نهاية هذا الفصل قائمة بأسماء وعاوين هؤلاء المدربين. كما يمكن للمنظمين أيضاً الاستعانة بمدربين متخصصين في مجالات الإدارة والتنمية البشرية، على أن يكونوا على معرفة كافية بالمجالات الثقافية والمشاكل التي تواجه العاملين في الإدارة الثقافية.

نوصي أيضاً بألا تزيد مجموعة المتدربين عن 18 شخصاً وألا نقل عن 10 أشخاص، ويفضل أن يكون المشاركون ذوي اهتمامات وخلفيات متنوعة حتى يغني هذا التنوع النقاش في جلسات العمل. ويستحسن الالتزام بالأوقات المحددة في البرنامج للجلسات مع إتاحة الفرصة للقيام بزيارات لفعاليات ثقافية في المساء. ويجب أن يتكون فريق التدريب من مدربين يتوليان تقديم الموضوعات وإدارة النقاش، مع الاستعانة بمحاضرين من الخارج ليتحدثوا عن موضوعات تهم المشاركين والمنظمين.

البرنامج

اليوم الأول: العمل الثقافي عمل عام

10:00 – 09:00

تعارف: يبدأ المدربون بتقديم أنفسهم، ثم باقي المشاركين. إذا كان المشاركون يعرفون بعضهم من قبل يطلب منهم ذكر معلومات إضافية عن اهتماماتهم أو البلاد التي سافروا إليها، أو أية معلومة ذات طابع شخصي يمكن التشارك فيها مع الآخرين. ويمكن استخدام لعبة بسيطة كأن يطلب من كل مشارك تقديم المشارك الذي يجلس بجواره، مع إعطاء وقت كاف لهذه اللعبة.

10:15 – 10:00

الثقافة والمجتمع: محاضرة قصيرة للمدربين عن دور الثقافة في المجتمع والعلاقة بين العمل الثقافي والتنمية الاجتماعية والديمقراطية.

مقدمة

هذا البرنامج موجه لمؤسسات ثقافية عربية مستقلة، ويستهدف تدريب العاملين المبتدئين في الإدارة الثقافية، أي من أمضوا فترة لا تزيد عن ثلاثة أعوام في العمل في هذا المجال. ويمكن لمجموعة من المؤسسات الثقافية في بلد واحد أو عدة بلدان متجاورة أن تتفق فيما بينها على تنظيم هذه الورشة للعاملين أو المرشحين للعمل فيها، كما يمكن فتح باب التقدم للمشاركة في الورشة لعموم العاملين في الإدارة الثقافية ضمن معايير يحددها المنظمون.

هدف البرنامج الأول هو تعريف المشاركين بأهم أدوات الإدارة وهي التخطيط، مع تقديم معلومات أولية عن موضوعات أساسية مثل التمويل والإعلام، وتشجيع المشاركين على البحث في هذه الموضوعات بعد انتهاء الورشة. يمزج البرنامج بين المحاضرات التي تحتوي على معلومات أساسية والتي يقدمها المدربون والتمارين التي يقوم بها المشاركون في مجموعات عمل صغيرة والمناقشات الجماعية التي يشارك فيها الكل، كما يتضمن البرنامج محاضرتين لخبيرين في العمل الثقافي، و يحدد موضوع المحاضرتين تبعاً لاهتمامات المنظمين والمشاركين.

النتيجة المرجوة من هذا البرنامج القصير هي تدريب المشاركين على تحويل فكرة مشروع ثقافي إلى خطة واضحة، ولذلك قبل بداية التدريب، يتم الاتفاق على 3 أو 4 مشاريع يتقدم بها المشاركون ثم ابتداء من منتصف اليوم الثاني في البرنامج يعمل المشاركون في مجموعات منفصلة لوضع خطة لكل من هذه المشاريع. في نهاية البرنامج تعرض كل مجموعة الخطة النهائية للمشروع.

نحبذ الاستعانة بالفصول الأخرى في هذا الكتاب، كمادة مساندة للدورة، يمكن اقتباسها أو نسخها أو اختصارها لمصلحة المتدربين. كما نشجع على الاستعانة بالمدربين المتخرجين من الدورة الأولى لتدريب مدربين عرب في مجال الإدارة

- ماذا نعني بالثقافة في سياق البرنامج (الفنون والآداب
وليس الثقافة المجتمعية)

- الثقافة والتغيير

- الثقافة والديمقراطية

- الثقافة والتنمية

11:15 – 10:15

مناقشة حول الموضوع يديرها المدربون

11:30 – 11:15

استراحة شاي

12:00 – 11:30

السياسة الثقافية والتشريعات: محاضرة للمدربين.

مفهوم السياسة الثقافية مع أمثلة من بلدان مختلفة.

التشريعات التي تحكم العمل الثقافي.

التمييز بين السياسة الثقافية الرسمية والقوانين والأعراف
والممارسات.

تأثير البيئة السياسية والقانونية في العمل الثقافي.

أهمية تعبئة الرأي العام من أجل تحسين بيئة العمل الثقافي.

12:30 – 12:00

مناقشة حول الموضوع يديرها المدربون

12:45 – 12:30

تقسيم المشاركين إلى 3 - 4 مجموعات

13:30 – 12:45

تدريب للمجموعات: كل مجموعة تختار بلداً واحداً وتقتراح
ثلاثة عناصر أساسية لسياسته الثقافية.

14:30 – 13:30

استراحة غداء

15:30 – 14:30

عرض نتائج العمل في مجموعات ومناقشتها

16:30 – 15:30

تدريب للمجموعات: اقتراح نشاط أو فعالية أو منتج يهدف
إلى توعية الرأي العام بدور العمل الثقافي في التنمية
الاجتماعية والديمقراطية

17:00 – 16:30

عرض نتيجة عمل المجموعات ومناقشة

17:15 – 17:00

تلخيص لعمل اليوم الأول

مساءً: عشاء و سهرة أو زيارة ثقافية

اليوم الثاني: إدارة الثقافة والتخطيط

09:15 – 09:00

تذكير باليوم السابق

09:30 – 09:15

الإدارة في المجال اللاربحي بوجه عام : محاضرة قصيرة للمدربين.

10:00 – 09:30

الإدارة الثقافية – نظرة عامة: محاضرة قصيرة للمدربين.
إدارة المؤسسات الثقافية: نظرة على هيكلية المؤسسات وآليات القيادة والإدارة.

إدارة المشروعات الثقافية: أنواع المشروعات

إدارة الشبكات الثقافية: أمثلة لشبكات إقليمية ودولية

11:00 – 10:00

مناقشة يديرها المدربون: أمثلة وأسئلة حول أنواع وأساليب الإدارة

11:30 – 11:00

استراحة شاي

12:30 – 11:30

التخطيط : فائدته، ماهيته، من يشارك فيه.

الوصول إلى الخطة عن طريق تحليل الوضع القائم.

طرق التحليل المختلفة: تحديد المشكلة أو الهدف المطلوب تحقيقه - جمع المعلومات حولها - المناقشة والاستشارة - تحليل القدرات الرباعي (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)

13:00 – 12:30

أنواع الخطط وأغراضها.

صفات المشروع الناجح

13:30 – 13:00

عرض المشاريع الأربعة التي سيعمل عليها المشاركون في مجموعات

14:30 – 13:30

استراحة غداء

15:30 – 14:30

تدريب للمجموعات: تحليل نقاط القوة والضعف.

يطلب من المشاركين في كل مجموعة اختيار مشكلة أو هدف عام يسعى المشروع إلى تحقيقه، ثم يطلب منهم اختيار وسائل تحليل الوضع القائم بالنسبة له، ثم تحليل نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج.

16:00 – 15:30

عرض نتائج عمل المجموعات ومناقشة: هل المشروعات التي طرحتها لها صفات المشروع الناجح؟

16:30 – 16:00

محاضرة حول موضوع يحدده المنظمون
موضوعات مقترحة: العمل الثقافي وحرية التعبير - العمل الثقافي وخلق جمهور جديد - الشبكات الثقافية، كيف نستفيد منها؟

17:00 – 16:30

نقاش عام حول المحاضرة

17:15 – 17:00

تلخيص لليوم الثاني

مساء:

وقت حر و عشاء

13:30 – 12:30

مكونات الخطة:

استراتيجيات تحقيق الأهداف

الأنشطة والبرامج

المدخلات المطلوبة لتنفيذ الخطة

14:30 – 13:30

استراحة غداء

16:00 – 14:30

تدريب للمجموعات:

تحديد استراتيجيات المشروع

تصميم الأنشطة والبرامج

الربط بين الاستراتيجيات والأنشطة وبين الأهداف

إعداد قائمة المدخلات

17:00 – 16:00

عرض نتائج العمل ومناقشة

17:15 – 17:00

تلخيص اليوم الثالث

سهرة أو زيارة ثقافية و عشاء

مساء:

اليوم الرابع: الخطة (2)

اليوم الثالث: الخطة (1)

09:15 – 09:00

تذكير باليوم السابق

10:15 – 09:15

مكونات الخطة:

الرؤية / الرسالة / الأهداف

الفئات المستهدفة

النتائج المرجوة

11:30 – 10:15

تدريب للمجموعات:

كتابة رؤية أو رسالة للمشروع

كتابة أهداف المشروع

تحديد الفئات المستهدفة

تحديد النتائج المرجوة بناء على تحليل نقاط القوة والضعف الذي قام به المشاركون في اليوم السابق.

11:30 – 11:00

استراحة شاي

12:30 – 11:30

عرض نتائج العمل ومناقشة

09:15 – 09:00

تذكير باليوم السابق

13:15 – 12:15

تدريب: كل مجموعة تحدد

- 3 معايير لنجاح مشروعها بالرجوع إلى النتائج المتوقعة

- 3 آليات متابعة تنفيذ الخطة

- آلية تقييم المشروع

09:30 – 09:15

الخطة التنفيذية (ماذا من متى كم)

14:15 – 13:15

استراحة غذاء

10:00 – 09:30

15:00 – 14:15

تدريب: خطة تنفيذية لنشاط واحد

تدريب: الصورة النهائية - كل مجموعة تراجع خطة مشروعها وتعدّها للعرض

10:30 – 10:00

15:45 – 15:00

عرض نتيجة عمل المجموعات

عرض نتائج عمل المجموعات

11:45 – 10:30

16:00 – 15:45

تلخيص اليوم الرابع

الخطة: معايير النجاح

16:30 16:00

محاضرة حول موضوع يحدده منظمو الدورة

موضوعات مقترحة: تسويق المنتج الثقافي أو الثقافة والإعلام - نحو شراكة حقيقية ، أو الثقافة والسياحة

- تحديد معايير النجاح بالقياس إلى النتائج المتوقعة

- المتابعة وسائل قياس الأداء - إعادة النظر في الاستراتيجيات إذا دعت الحاجة.

- التقييم: ما الذي نقيمه ؟ متى؟ من يشارك في التقييم؟ أدوات التقييم

توثيق المتابعة والتقييم.

17:00 – 16:30

أسئلة ومناقشة

12:15 – 11:45

مساء: وقت حر

استراحة شاي

10:00 - 09:00

تمويل العمل الثقافي في المنطقة العربية:

المصادر المتاحة: الدولة - الجهات المانحة الدولية - القطاع الخاص - الأفراد

خصائص هذه المصادر والدور الذي تلعبه في دعم الثقافة

نظرة على الاختلافات بين بلدان المنطقة

نظرة مقارنة للوضع في أوروبا

10:30 - 10:00

الجهات المانحة الدولية العاملة في المنطقة العربية: طرق التواصل معها وأولياتها

11:00 - 10:30

مكونات طلب التمويل : الرجوع إلى الخطة

11:30 - 11:00

استراحة شاي

12:30 - 11:30

تدريب للمجموعات: استخدام الخطة في كتابة طلب تمويل لجهة مانحة دولية - العناصر الأساسية في طلب التمويل

13:30 - 12:30

عرض لنتائج عمل المجموعات ومناقشة

14:30 - 13:30

15:30 - 14:30

الرعاية التجارية: مفهومها وأنواعها

كيف تفهم الطرف الآخر - كيف تجد في مشروعك نقاط جذب للقطاع الخاص - كيف تعد حزمة المزايا

16:00 - 15:30

تدريب للمشاركين: إجراء مقابلة مع مدير التسويق بشركة خاصة لإقناعه بتقديم رعاية تجارية لمشروع ثقافي.

16:30 - 16:00

الإعلام والتوثيق:

التواصل مع وسائل الإعلام

إعداد المادة الإعلامية

المناسبات الخاصة

17:00 - 16:30

تلخيص عام للورشة

17:30 - 17:00

ملء استمارات تقييم الورشة أو مناقشة تقييمية

سهرة ختامية

مساء:



معجم بأهم المصطلحات

A

للإعلان (عن منتج) لترقية (منتج)

To Advertise (a product) To Promote (a product)

Faire de La publicité (pour un produit)

أصبح الإعلان يعرف على أنه القيام بالإشهار لفائدة منتج بصفة إيجابية. المنتجات غير المحسوسة- ليس من السهل الإعلان عن خدمات المنتجات السائدة. مثلا، الإعلان عن أي وصفة عقار طبي الموجه إلى المستهلك مفيد بصرامة في بعض البلدان.

جماعة الانجذاب: الاهتمام المشترك

Affinity group

Groupe d'affinité

تعاون رسمي أو غير رسمي فيما بين الذين يتبرعون ولهم اهتمام مشترك في موضوع معين أو منطقة تمويل محددة. فهي تمثل أسبابا مختلفة ومتعددة وقضايا وجماعات السكان. الكثير من أفرادها منطوعون، وعدد متزايد منظّمون بصفة رسمية، والبعض الآخر يقدمون مساعدات تقنية، وينشرون الرسائل الإخبارية ومنشورات أخرى، وينشطون ورشات عمل ومحاضرات.

الأجندة 21

Agenda 21

Agenda 21

أجندة عامة وخطة عمل من أجل القرن الواحد والعشرين تمت صياغتها ببراعة أثناء قمة الأرض- مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية لعام 1992 المنعقد بـ ريو دي جانيرو، البرازيل. وهي مجموعة شاملة من برامج عمل لترقية التنمية المستدامة. وبالرغم من أن الأجندة 21 غير مُلزمة، إلا أنها تمثل توافقا هاما لحكومات العالم.

خلاصة/ملخص

Abstract/Summary

Résumé

ملخص عن طلب الهيئة في صفحة واحدة مثيرة للاهتمام وواضحة ومنمقة؛ وهو الانطباع الأول بالنسبة للذين سيقومون مقترحك.

– اكتب هذا الجزء في الأخير. ثبت مصداقيتك. وضح هدفك، وعينة من النشاطات والتكاليف. ينبغي أن تكون الخلاصة موجزة وتحمل معلومات واضحة وذات نوعية عالية. حافظ على تركيزك.

المسؤولية

Accountability

Responsabilité

في سياق التمويل وجمع الأموال، وتحديدًا من واجب المستفيد في منظمة غير نفعية إخطار المانحين بشأن استعمال أموالهم، وهذا يكون مدعما ببيانات مالية.

مراسلات الاكتساب

Acquisition mailing

Mailing

مراسلة الممولين المحتملين وعلى وجه التخصيص جلب أفراد ممولين جدد.

نشاطات/ وسائل

Activities/Methods

Activités/Méthodes

كيف تتوقع تحقيق الأهداف (أدرج التسلسل والطاقت الإداري والمستفيدين).

لجنة تعيين الحصاص

Allocations committee

Comité d'allocation

جماعة من الناس في شركة، اتحاد احتكاري من الشركات أو أية هيئة مانحة أخرى والتي تجتمع من أجل إقرار التبرع الذي سيقدم.

خريجو مؤسسات التكوين

Alumni

Anciens élèves

خريجو الجامعات والمدارس ومراكز التكوين وبرامج التدريب.

حملة خريجي الجامعات

Alumni campaign

Campagne d'anciens élèves

مبادرة خاصة بجمع الأموال، من المألوف أن تقوم بها مؤسسة تربية، ولكن يمكن القيام بها من طرف ناد أو جمعية أو منظمة غير نفعية، والتي يتم التركيز فيها على طلبتها أو أعضائها أو مستفيديها السابقين.

التبرعات السنوية

Annual contributions

Don annuel

المبلغ المالي الذي يتبرع به مانح سنويا أو نشاط جمع الأموال لجلب التبرعات مرة كل عام.

التقرير السنوي

Annual report

Rapport annuel

الوثيقة التقريرية الأولية حول المنظمة غير النفعية (أو متبرع) ككل، ويغطي كل برنامج أو مشروع، ويشتمل على البيانات المالية.

– التقرير الذي تعدده مؤسسة (أو شركات أخرى) والذي يقدم بيانات مالية ووصفا لنشاطات تقديم التبرعات (يتنوع التقرير السنوي في الشكل من الوثائق المعالجة بالحاسوب يفصل فيها التبرعات التي قدمت خلال السنة إلى منشورات مفصلة تقدم معلومات معتبرة حول المتبرع وبرنامج لتقديم تبرعات.

المتبرع المجهول

Anonymous donor

Donneur anonyme

المتبرع المعروف لدى المنظمة المستفيدة، والذي يطلب أن تبقى هويته غير معروفة.

رسالة مناشدة

Appeal letter

Lettre de sollicitation

رسالة تطلب الهبة.

التزام طالب المساعدة المالية ومقدرته

Applicant's Commitment and capacity

L'engagement et la capacité du

demandeur

وصف النجاح المحرز في مشاريع مماثلة، والتسهيلات والتجهيزات المتوفرة.

النشر العملي

Applied dissemination

Communication/Publication

مصطلح يشير إلى عملية نشر المعلومات حول البرنامج الموجود والعملية والمفهوم والمعارف أو المهارات وتطبيق تلك المعلومات في سياق مختلف.

Budget	المساواة البيولوجية- الجغرافية-
تفاصيل النفقات المتوقعة والدخل، اعتياديا تقدم عاما مسبقا.	Biogeographical Equity Équité Biogéographique
هي تقدير لتكلفة البرنامج. من المعتاد أن يعطيك الممولون درجة من حرية الاختيار في الإنفاق الفعلي طالما أنك لا تتجاوز المبلغ الإجمالي للجهة. لا تقدم قائمة باسم فئات غامضة مثل "مقرقات" بدون شرح. تأكد من إدراج المساهمات العينية، والنفقات المشتركة، وتمويل آخر، الخ. فهذا يبدو رائعا على المقترح حتى وإن كان غير مطلوب دائما.	العدل والإنصاف في تخطيط التنمية بما فيه تخصيص الموارد واستعمالها والحفاظ عليها وإدارتها عبر وحدات الإدارة حسب المنطقة. وبالعلاقة مع مفاهيم الجماعة المحلية المبنية على إدارة الموارد والمساواة الفضائية.

	المجلس
	Board Conseil
الميزانية وفعالية التكلفة	جماعة من المسؤولين أو أشخاص لهم مرتبة اجتماعية في المجتمع المحلي أو في مجال ما والذين تم اختيارهم لإدارة منظمة والمساعدة على تطويرها.
Budget and Cost Effectiveness Budget et validité du coût	
وصف للتكاليف المتوقعة، والمساهمات العينية والنفدية، والفوائد بلغة التكاليف.	

	لمحة عن حياة أعضاء الهيئة
ميزانية المفردات من الأولى إلى آخرها:	Board profile
Budget line item Budge détaillé	Fiche signalétique du conseil
التكاليف المختلفة، كل مفردة محددة في سطر في الميزانية، مثل: "الأجور" أو "السفر".	تفاصيل عن الهيئة المدبرة (الأوصياء) للمنظمة غير النفعية، يركز فيها على الجنس والعرق والمرتبة الاجتماعية والمؤسسات الفرعية التي ينتمون إليها.

	القرض التكميلي
الميزانية غير الكافية	Bridging loan
Budget shortfall Budget insuffisant	Crédit complémentaire
الأموال التي تزيد فيها النفقات على الدخل في ميزانية منظمة أو مشروع، على نحو نموذجي، عدم الكافية في الميزانية هو ما تبحث عن تداركه من خلال جمع الأموال.	أموال يتم الحصول عليها عن طريق قرض من أجل تمكين مشروع أو حملة جمع الأموال من الانطلاق، مثل الأموال الواجب دفعها، اعتياديا من الأموال التي سيتم جمعها.

	الميزانية
ثقافة الأعمال	Budget
Business culture Culture des affaires	

وثائق تأسيسية: وثائق الاعتماد	التدقيق
Articles of incorporation Dossiers d'agrément	Audit Audit
ملف يعد للحكومات الإقليمية أو الفدرالية من قبل أشخاص لتأسيس شركة. وهذه هي الخطوة الأولى في سبيل إنشاء شركة غير نفعية.	دراسة مفصلة للبيانات المالية والسجلات بغرض تحديد مدى دقتها وممثلة بما فيه الكفاية.

	B
	الأصول
	Assets Actifs
كل ما يملكه شخص أو منظمة (مثلا، بناية وسيارة وآلة استنساخ وحاسوب ومكتبة صغيرة، الخ.)	ثقافة الجماعة
مبلغ رأس المال أو المال الرئيس، أسهم وسندات وعقار أو موارد أخرى التي تراقبها مؤسسة ما. على العموم، الدخل الناتج عن الاستثمار يوفر أموالا لتقديم تبرعات.	Backstage culture Culture de groupe
	تشمل مظاهر الثقافة التي لا يمكن فهمها سوى من طرف من هم داخلها أو أعضاء فيها.

	المتبرع بهية خيرية
	Benefactor Bienfaiteur
الفرد المتبرع الكريم والثري.	الاقتصاديات الجموعية
	Associative Economics Economies Associative
	الترتيبات الاقتصادية التي تعزز التفاعل وسط المنتجين، والتجار والدائنين والمستهلكين، وحيثما أمكن الأمر السعر والحاجات البشرية الحقيقية، والقضاء على الفقر، والمساواة والأثر على البيئة، كل هذه الأمور يتم التصدي لها في العملية.

	التنوع البيولوجي
	Bio-Diversity Diversité Biologique
تنوع الحياة في كافة أشكالها، ومستوياتها وتوليفاتها. وتشمل تنوع النظام الإيكولوجي، وتنوع الكائنات والتنوع الجيني.	نسبة التآكل
	Attrition rate
	Taux d'usure/de déperdition
معدل فقدان متبرعين بسبب عدم تجديد تبرعاتهم أو اشتراكاتهم، وهو مرتبط اعتياديا بالمتبرعين الأفراد.	

تمثل المعايير والقيم والمعتقدات التي لها صلة بكل مظاهر القيام بأعمال في ثقافة ما.

حل المشاكل، إنشاء خدمات والحفاظ عليها وكذلك إعداد البرامج، وجلب الموارد والدعم.

مخطط الأعمال

Business plan

Plan d'affaires

وثيقة، بما فيها الأطر الزمنية والميزانيات، توضح الخطوات المحددة التي ستتبعها لتحقيق أغراض المنظمة غير النفعية، عادة تكون لمدة ثلاث أو خمس سنوات.

حملة رأس المال

Capital campaign

Campagne de collecte

نشاط مكثف لجمع الأموال لأجل مفردة محددة، اعتياديا مركبة أو بناية.

الدعم المالي

Capital support

Soutien financier

أسلوب من التمويل يستعمل لبناء البنايات أو ترميمها أو شراء تجهيزات أساسية للأرض والبنايات.

بيان حالة

Case statment

Compte/Bilan de cas

بيان للاستعمال الداخلي فقط وليس مقترحا ماليا. وبيان الحالة هو ملف من الوثائق (مخطط الأعمال، بيان المهمات، إفادة المنظمة غير النفعية، ميزانية المنظمة، وثائق تقييمية، وأي وثيقة (أساسية) وهي تشكل الأرضية التي يبنى عليها جمع الأموال؛ الرسائل وأشكال الطلبات التي يمكن كتابتها.

C

الحملة

Campaign

Campagne

جهد مخطط لتعبئة مبلغ مالي معين، وموارد ومتطوعين، ومتبرعين في فترة زمنية محددة.

الأهلية

Capacity

Capacité

(مثلما هو حال "بناء الأهلية") وتشير إلى تزايد المهارات الموجودة أو الموارد في مجتمع محلي أو منظمة التي ستزيد من قدرتها على

منحة التحدي

Challenge grant

Don de l'enchère

المنحة التي تعطى فقط إذا كانت المنظمة المانحة قادرة على جمع أموال إضافية من مصادر أخرى. اعتياديا، منح التحدي مستعملة في استحثاث التبرع من مانحين آخرين. وأحيانا تسمى المنحة التناسبية.

المجتمع المدني

Civil Society

Société Civile

الفاعل الأساس في المجال الثقافي للمجتمع. يمكن النظر إلى المجتمع المدني على أنه يقوم بالمجهود الخاص لفائدة الصالح العام. وفي شكله الحديث، يعني المجتمع المدني التشكيلات والجمعيات النشيطة والمنظمة في المجال الثقافي، مثلما هو موجود في وسط المنظمات غير الحكومية والميدان الأكاديمي. إدارة الموارد القائمة على الجماعة المحلية بصفة أكثر- إدارة الموارد على مستوى الجماعة المحلية حيث تصبح الجماعة المحلية ذاتها مسئولة عن القرارات التي لها صلة بتخصيص الموارد حسب المنطقة واستعمالها والحفاظ عليها وإدارتها.

ملحق وصية

Codicil

Codicille

إضافة إلى وصية. وغالبا ما يفعل هؤلاء المتبرعون الأفراد من خلال إدراج توريث بوصية لفائدة الأعمال الخيرية في وصاياهم الموجودة.

قائمة الاحتياط

Cold list

Liste de réserve

قائمة المتبرعين الذين لم يتم مناشدتهم من قبل لأجل التبرع.

الهدية التذكارية

Commemorative gift

Don commémoratif/honorifique

خير ي يقدم لتكريم وتشريف شخص أو مناسبة.

ميزانية الاتصالات

Communications budget

Budget de communication

مصطلح يستعمل من طرف بعض المتبرعين للإشارة إلى الأموال المخصصة للتسويق والتوسع.

مخطط الاتصال

Communication Pattern

Schéma de Communication

طرائق قياس العلاقات الاجتماعية التي تتفقى أثر أنماط الاتصال وسط أعضاء الجماعة. ويمكن لهذه المعلومات أن تستخدم للتعرف على آراء قادة الرأي ومستهلكين آخرين متفذين.

المجتمع المحلي

Community

Communauté

عادة ما يحدد المجتمع المحلي على أنه ليس فقط منطقة جغرافية وإنما أيضا كجماعات ذات اهتمام مشترك، مثل المجتمع المحلي النسوي أو المجتمع المحلي الفني.

المؤتمر

Conférence

Conférence

اجتماع (اعتياديا، مدته أقصر من مدة الندوة ولكن ليس دائما) يعقد خصيصا لتقاسم المعلومات ونشرها، بدلا من التعليم أو التدريب.

الوثيقة التأسيسية

Constitution

Constitution

وثيقة توضح المبادئ الرئيسة التي تُسبّر بها منظمة غير نفعية والتي تملّي واجبات الأوصياء أو أعضاء الهيئة ومجال السلطة وكيفية القيام ببعض المهام مثل عدد الأشخاص اللازم لتشكيل النصاب القانوني وإنهاء مهام أعضاء الهيئة أو حل المنظمة.

المستشار

Consultant

Consultant

شخص لديه تجربة ومعارف عميقة حول موضوع محدد (مثل الاستشارة في مجال جمع الأموال) والذي يوظف للمساعدة لفترة زمنية محددة.

النزعة الاستهلاكية

Consumerism

Consumerisme

الاستهلاك الذي يفوق ما هو معقولا فيما يخص تلبية الحاجات الإنسانية. فعل شراء أو 'استهلاك' سلع وخدمات كغاية في حد ذاتها.

مواقف/سلوك المستهلك

Consumer behaviour/ attitudes

Comportement des consommateurs

تخص دراسة مواقف المستهلك والسلوك الذي يظهره الأفراد والجماعات عند اختيار واقتناء واستعمال السلع والخدمات لإشباع حاجياتهم. وقد توصلت الدراسات إلى أن سلوك المستهلك مشابه بشكل مفاجئ عبر مختلف القنوات بما في ذلك الإنترنت.

القسيمة

Conterpart

Etablir la Countrepartie

إنشاء بنيات وأنظمة موازية في مشروع مشترك لضمان الشفافية، والإنصاف وفعالية المشاركة والعملية وسط أصحاب الأسهم.

التكاليف الجوهرية

Core costs

Coûts fondamentaux

التكاليف الجارية وغير المباشرة؛ والنفقات اليومية التي تنفقها منظمة غير نفعية (بما فيها الرواتب والتكاليف الإدارية والإيجار) ولا تتضمن التكاليف المباشرة الخاصة بالمشاريع قيد الإنجاز.

ثقافة المؤسسة

Corporate Culture

Culture d'Entreprise

يتأثر المستخدمون والزبائن بصفة مستمرة بثقافة المؤسسة. تطرح البنيات القاعدية وثقافة المؤسسة عددا من التحديات أمام الشركات.

برنامج تبرع الشركة

Corporate donations program

Programme de don de la corporation

برنامج مؤسس ومسير داخل شركة تجارية لتقديم تبرعات مثل الهدايا والتبرعات التي تذهب مباشرة من الشركة إلى المنظمات الخيرية. برامج الشركة للتبرع ليس لها تخصيص منفصل؛ ففقاتها تخطط في عملية الموازنة المالية السنوية للشركة واعتياديا تؤسس بنسبة محددة قبل اقتطاع الضريبة على الدخل.

الحكم الرشيد للشركة

Corporate governance

Gouvernance de la corporation

الإشراف الجيد والسليم والمسئول للأموال المتبرع بها (المسؤوليات المالية لأعضاء المجلس)؛ تسيير منظمة غير نفعية وفق معايير وثقتها التأسيسية، وقوانين البلد أخلاقيا ومعنويا.

هوية الشركة

Corporate identity

Identité de la corporation

تلعب الثقافة دورا في تطوير هوية الشركة والتشريع لها. وقد ازداد الاهتمام بهوية الشركة على نحو معتبر، سواء كمسألة إدارة أعمال أو كفرع معرفي أكاديمي.

كيف أن المتبرع أو المنظمة غير النفعية يعرف نفسه (من حيث رؤيته ورسالته وقيمه ومبادئه)، كيف يسوق نفسه (مثلا شعاره) وكيف يدركه الجمهور العام أيضا.

الاستثمار الاجتماعي للشركة

CSC (Corporate Social Investment)

Investissement social de la corporation

مصطلح تستخدمه الشركات للأموال التي تتبرع بها إلى المنظمات غير النفعية (الاستثمار الاجتماعي الخارجي للشركة) وكذلك

تتمية المجتمعات المحلية حيث يعيش مستخدموها (الاستثمار الاجتماعي الداخلي للشركة).

استراتيجيات المؤسسة

Corporate Strategy

Stratégie d'Entreprise

مجموع القرارات والأفعال التي توجه بصفة حاسمة وعلى مدى بعيد مهمة المؤسسة وحرافها ونشاطاتها وكذلك أسلوب تنظيمها وتشغيلها.

رسالة إفادة

Cover Letter

Lettre de couverture

إثبات من المصدر الممول بأن المقترح حظي بالموافقة.

الإبداع

Creativity

Créativité

إن مؤسسة التربية للإبداع تحدد الإبداع على أنه (نوعية تمكن الناس من ابتكار مقتربات جديدة في وضعيات ما، وتنعكس عموما في الحلول الأفضل والجديدة للمشاكل).

المسار الحرج

Critical path

Chemin critique

تعاقب الوظائف المحدد (بالتواريخ) الذي سيتبع حتى زمن وقوع الحدث (مثلا جمع أموال) أو حتى تاريخ مهم.

أبعاد التنمية Dimensions of development Dimensions de Developpement	Donneur actuel المتبرع الذي تبرع أثناء الأشهر الإثني عشر الماضية (مقابل المتبرع المنقطع).
أجندة الفلبين 21 تأخذ بعين الاعتبار سبعة أبعاد أو مظاهر للتنمية البشرية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإيكولوجية والروحية.	D
المساعدة المباشرة/ العينية Direct assistance Assistance directe	قاعدة بيانات Database Base de donnée
هبة تتمثل في تقديم المواد والسلع و/أو الخدمات بدلا من الاعتمادات المالية.	مجموعة من المعلومات المترابطة، مثل المنظمات الممولة يتم تنسيقها عبر الحاسب الآلي.
المراسلة المباشرة لجمع الأموال Direct mail fundraising Mailing de collecte de dons	ديون Debets Dettes
إرسال رسائل كثيرة إلى أفراد وفق قوائم مراسلة منقاة، بغرض طلب التبرعات.	كل ما تدين به منظمة (مثل: الإيجار ونفقات السيارة والهاتف والكهرباء، الخ).
البريد الإشهاري المباشر Direct mail advertising Mailing	التبرع النموذجي Demonstration grant Don model
البريد الإشهاري المباشر هو ذلك البريد المرسل مباشرة لعنوان الزبون المستهدف. يستقبل الزبون البريد من البنوك، المؤسسات والشركات التي هو على اتصال مباشر بها. البريد الإشهاري المباشر لا يخص فقط المؤسسات التجارية، بل يستعمل من قبل الجمعيات غر التجارية لجمع الأموال للأعمال الخيرية.	تبرع يقدم لإقامة مشروع استحدثي أو برنامج ويستخدم كنموذج، إذا كان ناجحا، والذي يمكن تكراره من طرف آخرين.
حصة المال المنفق Disbursement quota	مسئول التطوير Development officer Responsable de développement
	المتبرع التسويقي أو مسئول التبرعات وهي مصطلحات بديلة "لجامع الأموال".

المعايير الثقافية Cultural Normes Normes Culturelles	المعتقدات الثقافية Cultural beliefs Croyances culturelles
قواعد سلوك خاصة بالمؤسسة. المعايير هي ما تعتبره جماعة ما عموما كقواعد ينبغي إتباعها. وبالتالي فهي تتضمن منطق الحكم على ما ينبغي عمله وما لا ينبغي عمله. وهكذا فهي تعطي للأفراد فكرة حول ما هو منتظر منهم والحدود التي لا ينبغي تجاوزها وألا يقعون تحت طائلة الجزاء.	تمثل معتقداتنا بخصوص ما هو حقيقي ومقبول.
النسبية الثقافية Cultural relativisme Relativisme culturel	التنوع الثقافي Cultural diversity Diversité Culturelle
موقف فلسفي بحجة أن كل الثقافات، بغض النظر عن تمايزها، صحيحة وأخلاقية بالنسبة لشعوب تلك الثقافة.	التنوع والثراء لدى الجماعات المحلية ذات أنساق ومعايير ومعتقدات وممارسات وقيم متميزة.
الثقافة Culture Culture	الوساطة الثقافية Cultural mediation Médiation culturelle
تعرف على أنها المعتقدات المشتركة والسائدة والمعايير والقيم التي توجه الحياة اليومية لجماعة ما.	ترمي الوساطة الثقافية إلى إحياء الرغبة وإتاحة الفرص للانضمام والاستفادة والتمتع بالنشاطات الثقافية والفنية.
بيان السيرة الذاتية Curriculum Vitae Curriculum Vitae	الوسيط الثقافي Cultural mediator Médiateur culturel
يسمى أيضا "ملخص"، وهو ملخص من صفحة أو أكثر حول الخلفية التعليمية للفرد وخبراته العملية ومؤهلاته وأعماله وكتابات، الخ.	هو الشخص الذي يمتلك المعرفة والأدوات الضرورية لتمكين الممارسين في المجال الثقافي من الاتصال بالجمهور.
	الحساسية الثقافية والأخلاقية والروحية Cultural, Moral and Spiritual Sensitivity Sensibilité Culturelle Morale et Spirituelle
	تقدير وفهم واحترام قيم الآخرين وأخلاقهم ومعتقداتهم الروحية وممارساتهم.
المتبرع الحالي Current donor	

التحسين النوعي في النظام الاقتصادي الفرعي للمجتمع الذي يُعنى بإنتاج السلع والخدمات واستهلاكها وتوزيعها لتلبية حاجات الناس.

النمو الاقتصادي

Economic Growth

Croissance Economique

القياس الكمي للتغير في حجم/سعة النشاط الاقتصادي، وفي العادة يُحسب بلغة الناتج الوطني الخام.

الفعالية

Effectiveness

Efficacité

ليست مثل الكفاية. ففعالية مقترح أو مشروع هي مقياس تأثيريهما. وفاعلية المشروع تؤدي إلى التغيير المنشود.

الكفاءة

Efficiency

Efficience

الأهلية أو القدرة على الأداء. تؤدي إلى التغيير المنشود مع قليل من الخسارة المالية والموارد والوقت، الخ.

أموال الوقف

Endowment

Fonds de dotation

– اعتمادات مالية موجهة للاستثمار من أجل توفير الدخل الخاص بالدعم المتواصل للمنظمة الخيرية.

– وقف اعتمادات مالية: أسلوب تمويل يحتفظ به بصفة دائمة ويستثمر لجلب مدخول لفائدة الدعم المتواصل لمؤسسة أو منظمة.

Fonds désignés par le donateur

صندوق تتولاه مؤسسة المجتمع المحلي حيث يكون المتبرع قد حدد أن دخل الصندوق وأصوله يمكن أن توظف لفائدة لواحد أو أكثر من الأعمال الخيرية.

هرم المتبرع

Donor pyramid

Pyramide de donneur

رسم في شكل مثلث يوضح مصادر التمويل وتظهر قمة الهرم المتبرعين الكبار الذين قدموا أو يمكن أن يقدموا تبرعات كبيرة.

E

الرأسمال الإيكولوجي

Ecological capital

Capital Ecologique

'أصول' و'ثروة' الطبيعة عندما ينظر إليه على أنه جزء من عملية التنمية. فهذا الرأسمال يمكن أن يستنزف أو يستكمل ثانية أو يعزز بالنشاط البشري.

الإيكولوجيا

Ecology

Ecologie

دراسة الجماعة الحية والبيئة غير الحية في منطقة محددة تعملان معا ككل متكامل.

التنمية الاقتصادية

Economic Development

Developpement economique

Don en Nature

أي تبرع فيما عدا التبرع المالي (غالباً ما تكون شيئاً ما، أو حتى خدمة، منتجة أو ممنوحة من قبل المتبرع (مثلاً، المأكولات وأدوات الكتابة وتجهيزات أو حتى الخبرة).

المتبرع له

Donee

Bénéficiaire

الذي يتلقى تبرعات (ويعرف أيضاً بالممنوح له أو المستفيد).

المتبرع

Donor

Donneur

شخص أو منظمة يقدم تبرعا أو مساهمة مالية إلى المتبرع له (معروف أيضاً باسم المانح). الشخص الذي يتبرع (في هذا السياق تبرع مالي أو عيني). هناك العديد من أنواع المتبرعين: محليون وأجانب، أفراد ومؤسسات واتحادات احتكارية ومنظمات غير نفعية وشركات وحكومات ووكالات.

صندوق وصية المتبرع

Donor advise fund

Fonds conseil des donateurs

صندوق تتولاه مؤسسة أو مجتمع محلي، حيث يمكن أن يوصي المتبرع أو لجنة يكون قد عينها بتقديم تبرعات من الصندوق إلى متلقين خيريين جديرين بالتبرع.

صندوق معين من المتبرع

Donor designated fund

Quota dépensé

المبلغ المالي الأدنى الذي يستوجب على المؤسسة إنفاقه لكي تتوسع في الأغراض الخيرية بما فيها التبرعات والنشاطات الخيرية وفي حدود معينة من التكلفة الإدارية للقيام بتبرعات. (حصة المال المنفق الحالي في كندا هو 3.5% من معدل قيمة السوق من الأصول الإجمالية).

الاعتمادات المالية غير المقيدة

Discretionary funds

Fonds discrétionnaires

أموال التبرعات التي توزع وفق تقدير وصي أو أوصياء من الطاقم الإداري، والتي اعتيادياً لا تتطلب موافقة من طرف مجلس المديرين الكامل.

اعتمادات مالية استثنائية

Discretionary trusts

Trusts discrétionnaires/confiance

المال المتروك والموصى عليه أو المقدم لصندوق من أجل توظيفه لأغراض خيرية غير محددة. يمكن للأوصياء صرف هذه الاعتمادات المالية وفقاً لما يرونه مناسباً.

الهبات/الهيايا/المساهمات

Donation/Gifts/

Contributions

Dons

المساهمات تمكن الأعمال الخيرية من توفير الدعم المالي الضروري لأولئك الذين هم في حاجة إليه.

التبرعات العينية

Donation-in-kind

حملة جمع التبرعات

Endowment campaign

Campagne de collecte des dons

نشاط جمع الأموال الذي يخصص لجمع المال لغرض معين لاستثمار مثل هذه الأموال في فائدة الدعم المالي الذاتي لمنظمة غير نفعية على المدى البعيد. مثاليا، فإن الفوائد الناتجة عن مثل هذه الاستثمارات يمكن أن تغطي كل التكاليف الجارية في وقتها المحدد.

المبادرات الأولية

Entry Points

Points d'Entrée

المبادرات التي يمكن أن تنطلق في أي واحد من الأبعاد السبعة ثم تتقدم تدريجيا لتشمل كل الأبعاد. فهي تبنى على أفضل الممارسات المحلية كنقطة بداية. مثلا، القضاء على الفقر يمكن أن يبدأ مع البعد الاقتصادي، ويخلق بذلك أسباب عيش للفقير لا تحتاج إلى دعم . انطلاقا من هذه القاعدة الاقتصادية، يمكن أن نتقدم المبادرة تدريجيا نحو الانشغالات الإيكولوجية والثقافية والاجتماعية والبشرية والروحية والسياسية.

التمركز العرقي

Ethnocentrism

Ethnocentrisme

يحدث عندما يعتقد الناس من ثقافة ما بأن معاييرهم وقيمهم ومعتقداتهم هي الصحيحة.

التقييم:

Evaluation

Evaluation

— وسيلة لقياس الفعالية أو القدرة على الأداء . تقييم مشروع ما يقيس درجة تحقيق الأهداف والأغراض.

— هناك نوعان من التقييم - تقييم المنتج الذي يقيم نتائج برنامجك، وتقييم العملية التي تقيم الطريقة التي نفذ بها البرنامج. وتقييم الهيئة المالية هو الجزء الثاني الأكثر أهمية، وهذا بعد تقييم الحاجات.

— مخطط لتحديد مدى تنفيذ المشروع والنتائج المرجوة.

— العملية التي من خلالها تتحرى المنظمة غير النفعية أو تبحث في نجاح مشروع سابق أو عدم نجاحه أو أي إنفاق لأموال متبرع.

الحدث

Event

Manifestation

إن الأحداث التي ترعاها ماليا الشركة يمكن أن تشمل المعارض التجارية وبرامج ألعاب القوى. وتعتقد الكثير من المنظمات أن رعاية الأحداث ماليا يساعد على تحسين معنويات القوى العاملة.

سعر الصرف

Exchange rate

Taux de change

قيمة الوحدة من عملة ما. مقارنة مع عملة أخرى (مثلا، الدولار الأمريكي؛ أو بعبارة أكثر تقنية النسبة التي يتم بها صرف وحدتين من العملاتين.

F

دراسة الجدوى

Feasibility study

Etudes de faisabilité

— مسح معمق للبحث في النجاح المحتمل لمشروع جديد من عدمه أو حملة جمع الأموال. يمكن القيام بمثل هذه الدراسات على المستوى الداخلي أو بالتعاقد مع خبراء. — دراسة، استطلاع، أو مشروع بهدف الكشف عن مدى جدوى مشروع. يمكن أن تتم في دراسة مثل هذه قبل مقترح ما من أجل دعم المقترح.

التغذية المرتدة

Feedback

Rétroaction

إن القائمين بالتسويق التجاري مهتمون بالتغذية المرتدة، وهي جزء من استجابة المتلقي التي يبلغها إلى المرسل. يستعمل القائمون بالتسويق التجاري طرائق متنوعة للحصول على التغذية المرتدة مثل تحقيقات المستهلك، وزيارات المخازن، وقسيمات الاسترداد، وبطاقات الإجابة.

مهمة ائتمانية

Fiduciary duty

Responsabilité fiduciaire

المهمة القانونية للعمل بحكمة (مثل حال استثمار الأموال) باسم شخص آخر.

صندوق ميدان الاهتمام

Field of interest fund

Fond des domaines d'intérêt

صندوق تتولاه مؤسسة المجتمع المحلي الذي يوظف من أجل غرض خيري معين مثل التعليم وأبحاث الصحة.

التقرير المالي

Financial report

Rapport financier

بيان محاسبية يفصل المعطيات المالية، بما فيه دخل جميع المصادر والتكاليف والأصول والديون. أيضا، يمكن أن يكون التقرير المالي يظهر كيف تم استعمال الاعتمادات المالية الممنوحة من طرف المنظمة التي تلقت التبرعات.

خزاة الدولة

Fiscal

Fiscalité

لها علاقة بالمسائل المالية والمحاسبية والتقارير المالية. يستعمل هذا المصطلح في الغالب في سياق حكومي.

السنة المالية

Fiscal year

Année fiscale

السنة المالية الخاصة بمنظمة ما، والتي يمكن أن تكون نفسها في منظمات أخرى أو خلاف ذلك.

الصيغة

Format

Format

البنية الخارجية لمقترح ما وأسلوبه. أيضا، "مظهر" المقترح بفرغات في أول الفقرة والتباعد والعناوين بحروف مطبعية تخينة أو سوداء، الخ.

المؤسسة

Foundation

Fondation

هي شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير محددة بعمل ذي صبغة إنسانية أو دينية أو

علمية أو فنية أو رياضية، أو لأي عمل آخر من أعمال البر أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد أي ربح مادي. ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية.

ثقافة الواجهة الأمامية

Front stage culture

Culture manifeste

هي ذلك المظهر القابل للملاحظة بسهولة.

دورة التمويل:

Funding cycle

Cycle fiscal

نمط زمني متسلسل لمراجعة مقترح واتخاذ القرار وإشعار طالب التبرع. تقدم بعض المنظمات المتبرعة منحا وفق فترات زمنية معينة (فصليا، سداسيا، الخ.) بينما تعمل أخرى وفق دورة سنوية.

مقترح مشروع للحصول على تمويل

Funding proposal

Proposition de financement

وثيقة مكتوبة تقدم إلى متبرع محتمل تعرض فيها المنظمة غير النفعية، وتعرف بحاجة في المجتمع وتركز على كيفية التصدي (من خلال مشروع معين) من طرف المنظمة غير النفعية لهذه الحاجة. وينبغي على المقترح تغطية عملية التقييم وكذلك بقاء المشروع في المستقبل.

جمع الأموال

Fundraising

Collecte de fond

جلب أو طلب أموال لفائدة منظمة، مشروع، برنامج، الخ.

تدقيق جمع الأموال

Fundraising audit

Audit de collecte des fonds

تقييم جميع مظاهر وظائف تطور الاعتمادات المالية الخاصة بالمنظمة غير النفعية، بما فيه كفاءة المستخدمين، ومستويات تطبيق المعلوماتية، ومصادر تمويل كامنة ورأس المال الذي سيصرف على التمويل.

رزمة جمع الأموال

Fundraising calendar

Calendrier de collecte des fonds

إطار زمني يوضح الوظائف المختلفة لحملة جمع الأموال بالتواريخ التي تبدأ فيها كل خطوة وتنتهي.

حملة جمع تبرعات

Fundraising campagn

دورة جمع الأموال

Fundraising cycle

Cycle de collecte des fonds

وظائف جمع الأموال بدءًا من التخطيط حتى تلقي التبرعات، وغالبا ما تغطي فترة أثنى عشر شهرا.

الاعتمادات المالية

Funds

Fonds

تمنح الاعتمادات المالية إلى الذي يستفيد من الرعاية المالية مقابل تغطية معتبرة لسداء مانح الاعتمادات المالية.

التمويل في المستقبل

Future Funding

Prospective de collecte de fond

كيف يمكن للمشروع أن يدعم، هل تخطط لبذل جهود من أجل الحصول على تمويل آخر، هل ستتحمل دائرتك الإدارية المسؤولية في حالة نجاح البرنامج؟ فيقدر ما تكون دقيقا في صياغة مقترحك الخاص بالتمويل في المستقبل، بقدر ما يخلق ذلك الثقة لدى مصدر التمويل.

G

حساسية النوع

Gender Sensitivity

Sensibilité de Genre

التقدير والتفهم والاحترام حيال خصائص ومساهمات الرجال والنساء في عملية التنمية.

الدعم العام الجاري:

General/operating support

Don non conditionné

تبرع يقدم من أجل دعم الغرض العام أو عمل منظمة ما، بدلا من غرض محدد أو مشروع؛ أيضا، يسمى تبرعا غير مقيد.

المنافسة الشاملة

Global Competition Concurrence

في الأصل الكلمة إغريقية مشتقة من ينافس وتعني النضال معًا من أجل شيء ما. وبمعناها الحديث فيقصد بها النضال ضد الآخر مثلما هو الحال في المنافسة. في العملية الاقتصادية، يمكن أن ينظر إلى المنافسة كوسيلة لتحقيق أسمى أهداف الإنتاجية والفعالية والديمومة، ولكنها ليست غاية في حد ذاتها.

التعاون الشامل

global Cooperation

Cooperation globale

العمل معًا تجاه نفس الغاية النهائية مثلما هو الحال في الشراكة القائمة على مبدأ. في العمليات الاقتصادية، يمكن النظر إلى التعاون كوسائل بديلة لتحقيق أعلى أهداف الفعالية الإنتاجية والمساواة والديمومة.

العولمة

Globalisation

Mondialisation

النزعة المتسارعة التي تخلق ولوجا وتعرضا أكبر للفرص، والقيم والمنتجات وتجلب في نفس الوقت، تهديدات أكثر على غرار التدمير الاجتماعي والبيئي المتزايد على نطاق عالمي. الشمولية- تشير إلى فن وعلم رؤية الوحدة الكاملة بدلا من أجزاء وحسب بما فيها علاقة الأجزاء مع الكل. ويقابلها الاستنفاص.

الهدف

Goal

But

- الوضعية المنشودة أكثر أو الشرط الذي يرغب المرء في خلقه بالاعتمادات المالية أو المساعدة التقنية.

- عرض عام وواضح الذي ينبغي أن يستخرج من تقييم الحاجات؛ والفوائد الواسعة النطاق التي تأمل تحقيقها؛ والتي تؤدي إلى الأغراض والطرائق.

شد انتباه المستهلك

To Grab Consumer's Attention

Attirer l'Attention du Consommateur

المظاهر البصرية لإعلان ما، وهي على الأرجح شد انتباه المستهلك .

I

بلدان الاتحاد الأوروبي والاتحاد السوفيتي سابقا والمنظمات البلطيقية لكي تعد ميزانيات مقترحاتها، بما أن العديد من هذه البلدان باشرت عملها لمدة تقل عن الخمس سنوات.

تقييم الأثر:

Impact assessment

Evaluation de l'impact

الثقافة الأهلية

Indigenous Culture

Culture Indigène

الجماعة المحلية أو الأصلية ذات النسق المنسجم من المعتقدات والممارسات والقيم التي طورتها عبر مرحلة زمنية طويلة نسبيا.

جمع الأدلة وتحليلها والتي تقيس التأثيرات على المدى البعيد لمشروع ما أو منظمة على الجماعات الدريئة المباشرة، وعلى المجتمع المحلي أو المجتمع ككل.

تحسين صورة المؤسسة

To improve the corporate image

Améliorer l'image de l'entreprise

الفردانية

Individualism

Individualisme

تشير إلى العلاقات بين الفرد والجماعة في المجتمع.

يمكن أن تحسن المؤسسات صورتها من خلال تغطية الأخطاء، ويمكن القيام بالكثير من الأعمال لتحسين صورة المؤسسة من خلال العلاقات العامة.

نشوء الدخل

Income generation

Génération des revenus

التبرعات العينية

In kind donations

Contribution en nature

مساهمة بتجهيزات ومون أو أية موارد مادية أخرى فيما عدا التبرع المالي. يمكن لبعض المنظمات أن تتبرع أيضا باستعمال الفضاء أو وقت المستخدمين كمساهمة عينية.

توفير الأموال من قبل المنظمة غير النفعية بدلا من جمعها عن طريق بيع منتجات أو خدمات والاستشارة وتأجير الأصول.

الموازنة المالية الإضافية

Incremental budgeting

Budget complémentaire

الرأسمال المؤسساتي

Institutional capital

Capital Institutionnel

الأصول والثروة المشتركة لمجتمع ما بلغة المنافسة والقدرة للتنظيمات الاجتماعية أو المؤسسات عندما ينظر إليها كجزء من عملية التنمية.

أسلوب من الموازنات المالية الذي يعتمد على الموازنة المالية للسنة المنصرمة ويضيف نسبة تكلفة معينة لكل سنة بسبب التضخم وعوامل أخرى. حيث يكون هذا الأسلوب من الموازنات المالية أنجع عندما تكون للمنظمة ميزانيات خمس سنوات أو أكثر للرجوع إليها، ولكن هذا الأسلوب ليس هو الأفضل بالنسبة للعديد من

الطلب وتوضح نوع الوثائق التي يجب أن ترفق بالمقترح (مثلا، ميزانية وبيانات مالية مدقق فيها وهكذا).

في معركة شد انتباه المستهلك، أدخل القائمون بالتسويق التجاري الإشهار الحسي الذي يشمل تقنيات مرايا الأبعاد الثلاثة، كما يصممون إعلانات الخاصة بالمجلات والرسومات الهزلية.

الموهوب له

Grantee

Bénéficiaire

– المستفيد أو الممنوح له.

– الفرد أو المنظمة التي تتلقى الهدية.

الهدية

Grant

Donation

منح أموال لمنظمة أو فرد للقيام بنشاطات خيرية.

مؤهلات جلب الهبات

Grantsmanship

L'art de collecter des dons/fonds

فن البحث وجمع المعلومات ثم كتابة طلبات أو مقترحات للحصول على الهبات والاعتمادات المالية.

منحة المساعدة

Grant in aid

Subvention

عبارة أصبحت مرتبطة بالهبات المقدمة من قبل طرف ثالث تابع للحكومة أو للمفوضيات الأجنبية.

H

معيار تقديم المنحة

Grant-making criteria

Critère d'attribution des fonds

سياسات المتبرعين فيما يتعلق بنمط المنظمة غير النفعية والمشاريع التي يدعمونها وأحيانا يحددون المناطق الجغرافية و/أو لمحمة عن حياة المستفيدين، طالبين عدم الكشف عن هوياتهم (مثل الإيدز و HIV والبيئة والصحة والتعليم، الخ.)

المكافأة الشرفية

Honorarium

Honoraire

تبرع مالي طوعي يقدم مقابل خدمات رغم أن هذا التبرع غير ملزم قانونا، اعتياديا، يقدم إلى ضيف محاضر (وخبير) أو معلم من أجل مشروع.

الرأسمال البشري

Human Capital

Capital Humain

'الأصول' و'الثروة' المشتركة بلغة المواهب والقدرة لجماعة من الأفراد البشرية عندما ينظر إليهم كجزء من العملية.

توجيهات تقديم المنحة

Grant-making guidelines

Guide de procédure des collectes de fonds

وثيقة يقدمها المتبرع يشرح فيها كيف ينبغي للمنظمة غير النفعية الشروع في عملية تقديم

قابلية البقاء المؤسساتي

Institutional viability

Viability Institutionnelle

قدرة المؤسسة على تعزيز نفسها وتحقيق أهدافها أمام التحديات في الوقت الحاضر وفي المستقبل غير البعيد.

العلم الإدماجي

Integrative Science

Science Integrative

الطريقة العقلانية للدراسة التي تبحث عن تركيب وجمع الظواهر المتفاعلة والمعقدة والمتنوعة.

إدارة الأعمال الثقافية البينية

Intercultural Management

Management Interculturel

أسلوب إدارة أعمال يقر بالاختلافات الثقافية ويأخذها بعين الاعتبار، ويحاول عن طريق أفعال تنظيمية وعقلانية لكي يدمجها في تنفيذ وظائف المؤسسة/ بغرض تحسين أدائها.

الانترنت:

Internet

Internet

شبكة الحاسوب العالمية الأوسع. يمكن أن تكون الانترنت أداة بحث هائلة عن معلومات حول مواضيع، ومنظمات تمويل، ومنظمات شريكة كامنة، الخ.

المساواة الجيلية البينية والداخلية

Inter-And Intra- Generational Equity

Equité Inter et Intra Générationnelle

ضمان العدل والإنصاف بالنسبة للجماعات العمرية في المجتمع في الوقت الحاضر وفي المستقبل على حد سواء.

مقدمة

Introduction

Introduction

– وصف لمؤهلات الوكالة أو "مصادقتها"، ومعلومات خلفية.

– يبرز هذا الجزء مصداقتك ومصداقية مؤسستك. قدم بعض الخلفية بدون تفلسف. أدرج المعطيات الديموغرافية حول السكان/ المجتمع المحلي موضوع الخدمة وأية معلومات هامة التي ستوضح للممول بأنك تستطيع إنجاز مقترح العمل الممنوح.

K

المستخدمون الرئيسيون

Key Personnel

Profil de postes de direction / Personnel

Clé

تبرير ووصف لمسؤوليات ومؤهلات مدير المشروع والمستخدمين الآخرين.

تقرير ثاني

King II (report)

Rapport King II

تقرير في صيغة مَحْبِيثة حول أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس في شركة بجنوب إفريقيا والذي أعده القاضي M. King. ويغطي تقرير King الثاني أيضا مجالس المنظمات غير النفعية.

L

المتبرع المنقضي

Lapsed donor

Donateur défaillant

المتبرع السابق الذي لم يعد يقدم تبرعات. اعتياديا، ولكن ليس بالضرورة، مرتبط بالأفراد.

رسالة استعلام

Letter of enquiry

Lettre d'information

رسالة موجهة لمتبرعين كامنين (من صفحة إلى ثلاث صفحات) تلخص بإيجاز منظمة غير نفعية ما، والقضية التي تخدمها، ومشروعنا معيننا والمبلغ المالي الذي سيطلب من أجل جس نبض اهتمامات المتبرعين في العلاقات المستقبلية. وهي ليست طلب من أجل المال، لكن مجرد طلب يتعلق بما إذا كان المتبرع سيكون على استعداد ليتلقى مقترحا رسميا أو طلبا بلغة التوجيهات التي سيقدمونها هم أنفسهم (بدون التزام أو وعد بالتمويل). تفضل المؤسسات الأمريكية رسالة الاستعلام كشكل أول للاتصال.

– رسالة تشرح نشاط منظمة وطلب تبرع. ترسل أولا إلى مصدر تمويل، قبل المقترح، لمعرفة ما إذا كان مناسباً إرسال مقترح كامل.

رسالة النية

Letter of intend (LOI)

Lettre d'intention

ملخص قصير يطلب من الذي يبحث عن تبرع قبل أن توجه له الدعوة لتقديم مقترح كامل من طرف المتبرع.

تحرير القيود الإدارية

Liberalization

Liberalisation

تشير إلى إزاحة جانباً الحواجز أمام التدفق الحر للتجارة والرأسمال النقدي والتكنولوجيا

التوجه على المدى البعيد

The Long term orientation

Orientation à long terme

يشير إلى التوجه الرئيس نحو الزمن.

M

إدارة/تدبير

Management

Management

دخلت كلمة manage (بدير) الإنجليزية مباشرة من maneggiare الإيطالية بمعنى يروض. توسعت الكلمة بسرعة لتشمل عمليات حرب ومن أوائل القرن الخامس عشر شملت معنى عاما يدل على تولي زمام الأمور أو القيام بالمسؤولية أو التوجيه. استعملت في مرحلة لاحقة لوصف نشاطات ترتبط بالتمويل والأعمال والإشراف على نشر الصحف والقائمين على مؤسسة عامة. في القرن العشرين توسعت الكلمة بشكل كبير كتعبير مؤثر ونافذ المفعول في أنواع كثيرة من توظيف وإدارة العمل، وتستعمل بشكل واسع في دورات التدريب الإداري.

مخطط التسيير

Management Plan

Plan de Gestion

كيف سيتم ضبط المشروع

ONG (Organisations Non Governmentales)	التنمية البشرية (بما فيها الثقافية والسياسية والاقتصادية والسياسية) والإيكولوجية.
مؤسسات تطمح أن تتواجد في جميع المستويات: المحلي والوطني والدولي. فهي منظمات غير نفعية ومستقلة عن الحكومة.	
المعايير Norms Normes	الثقافة الوطنية National culture Culture Nationale
تمنع وتفرض السلوكيات. تملّي علينا ما نستطيع فعله وما لا نستطيع.	هي الثقافة السائدة داخل الحدود السياسية للدولة- الأمة.
	الحاجة Need Besoin
مؤسسات غير ربحية NPOs (Non-profit Organizations)	وصف الحاجات وتوثيقها والتي سيتم تلبيتها، والمشكل الذي سيحل بواسطة المشروع المقترح.
قانون المنظمات غير النفعية NPO Act Règlement des organisations à but non lucratif	تقييم الحاجيات Needs Assesment Evaluation des besoins
القواعد والقوانين التي تحكم عمل وتصرفات المنظمات غير النفعية	علاج المشاكل التي تزيد تصحيحها. وهذا ينبغي أن يربط بأهدافك وأغراضك. دعم هذه المعلومات بالدليل والمعطيات. ثم ببعض الأبحاث. وضع الحاجات بلغة الطلب وليس بلغة المشاكل.
الأغراض: Objectives Objectifs	غير قابل للتطبيق N/A (Non applicable)
- أدرج التبرير وتأكد من أنها واضحة لأي جمهور كان. أرفقها بسبب معقول حول لماذا ستساعدك هذه النشاطات في تحقيق أهدافك.	يمكن للرد أن يكتب هذه العبارة مختصرة (غ.ق.ت) في رد عن سؤال أو صنف من أنواع الطلبات الذي لا يتطابق مع المنظمة أو المشروع.
- النتائج القابلة للقياس، التي عندما تتم سوف تحقق الهدف المنصوص عليه.	
- عرض محدد وقابل للقياس يوضح من وماذا ومتى.	مؤسسات غير حكومية NGOs (Non Governmental Organisations)

المنهجية Methodology Méthodologie	دراسة السوق Market studd/Market survey Etude de marché
تصف المقترّب الذي يوظفه صاحب الطلب لتحقيق أغراضه. فهي تشرح بالتفاصيل الخطوات التي سيتبعها صاحب الطلب.	تستعمل دراسة السوق الكثير من الوسائل التكنولوجية والطرق التنافسية وديناميكية السوق، ودراسات حالة سلوك المستهلكين تجاه أدوات التكنولوجيات العالية الجودة.
خطة إعلامية Media plan Plan média	الذكورية Masculinity Masculinité
تبين الخطة الإعلامية وسائل الإعلام الناقلة (جرائد، قنوات تلفزيونية...) والأيام والأوقات الملائمة لإصدار الإعلانات.	تشير إلى التوقعات الخاصة بدور الجنس.
بيان المفوضية Mission statement Ordre de mission	التمويل التناسبي Matched funding Placement assorti
وثيقة/بيان (يفضل أن تكون موجزة) تلخص سبب الوجود والأغراض الرئيسة للمنظمة.	وعد بتقديم المال، مشروط بحصول المنظمة غير النفعية على المبلغ المالي التناسبي.
المراقبة Monitoring Contrôle	الاعتمادات المالية التناسبية Matching funds Fonds assortis
التقييم المستمر لتقدم النشاطات التي أقامها المتبرع، بهدف تحديد ما إذا كانت شروط التبرع المقدم وآجاله تم احترامها، وإذا ما كان هدف التبرع يمكن تحقيقه.	- أسلوب من الاعتمادات المالية الذي نظريا "يناسب" المبلغ المالي الذي تبرع به مانح آخر. عمليا، الغايات التناسبية لا تساوي دائما المبلغ الذي قدمه المانح، ولكن لكي يوفر جزءا من نفقات المشروع. واستعمال الاعتمادات المالية التناسبية هو طريقة رائعة لاستحداث التمويل.
N	التبرع التناسبي Matching grant Concession assortie
السيادة الوطنية National Sovereignty Souveraineté nationale	التبرع الذي يقدم ليتناسب مع الأموال التي قدمها متبرع آخر. (أحيانا يسمى أيضا تبرع التحدي).
تقرير المصير الذاتي على المستوى الوطني. وقدرة البلد على رقابة مصيره في جميع مسائل	

الثقافات المهنية

Occupational culture

Culture corporatiste

هي ثقافات متميزة للجماعات المهنية مثل الأطباء والقانونيين والمحاسبين وأصحاب الحرف.

المساعدة الرسمية للتنمية

Official Development Assistance

Aide officielle au développement

المساعدة المقدمة إلى بلد من قبل حكومة واحدة أو أكثر في إطار ثنائي أو متعدد الأطراف؛ المساعدة الرسمية للتنمية تأخذ شكل منح أو ما يسمى بالقروض التفضيلية، أي القروض المقدمة وفق شروط تفضيلية، مثلا بنسبة فائدة منخفضة.

Culture organisationnelle

هي مجموعة من المفاهيم الهامة (غالبا ما هي غير مصرح بها) المشتركة فيما بين أعضاء منظمة.

استرجاع الزيادة (أو الزيادات)

Overhead recovery(or simply overheads)

Frais de recouvrement

النسبة التي تفوق تكاليف المشروع وتطلب من المتبرع لتغطية نفقات إدارية أو نفقات جارية. هذا المبلغ يتراوح، اعتياديا، ما بين 5% و15% من نفقات المشروع.

P

الديمقراطية القائمة على المشاركة

Participatory Democracy Democratie

Participative

شكل الحكامة (gouvernance) التي تضمن فيها مبادئ المساواة والاندماج أن السلطة السيّدة تكون بيد الشعب ككل بغض النظر عن المكانة الاجتماعية، والمرتبة أو الوراثة من أجل تعزيز الشفافية والمحاسبة والإنصاف وسط الآخرين.

الراعي

Patron

Patron

اعتياديا يكون شخصا ذا مرتبة عالية ويمنح اسمه أو اسمها للمنظمة غير النفعية، يصادق على المنظمة أحيانا يحضر التظاهرات أو يوقع على الرسائل الهامة؛ نادرا ما يحضر الاجتماعات.

تبرعات الرواتب

Payroll giving

Don sur salaire

مبادرة جمع الأموال حيث يوافق المستخدمون (بما فيهم المستخدمون في أدنى السلم) على تقديم تبرع (اعتياديا مبلغ صغير) يخصم من رواتبهم/أجورهم من أجل دعم المنظمة غير النفعية.

الأمن والنظام والوحدة الوطنية

Peace, Order and National Unity

Paix, Ordre et Unité Nationale

الوضع في المجتمع حيث تكون جميع القطاعات تعمل بجد وفي تناغم من أجل رؤية مشتركة.

المصرف اليومي

Per-Diem

Perdiem

" مبلغ مالي خاص بنفقات اليوم" مصروف الجيب الذي هو بحوزة كل شخص لإنفاقه في اليوم على الوجبات والنقل المحلي، الخ. والذي لا يغطي حساب النفقات وغير قابل للتعويض. اعتياديا المصروف اليومي في بلدان الاتحاد الأوروبي يتراوح بين 25 إلى 65 دولارا أمريكيا، وهذا يتوقف على المنظمة الممولة والبلد.

الأداء

Performance

Performance

النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة وسط بيئة تنافسية، ويسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية والتأثير على الشركات الأخرى في القطاع.

الانتشار

Pervasive

Pénétrant

يعني أن الثقافة تؤثر في كل شيء نقوم به تقريبا، كل ما نراه، وكل ما نشعر أو نؤمن به.

حب العمل الخيري

Philanthropy

Philanthropie

حرفيا يفيد "حب الإنسانية". ويعني المصطلح فعل تقديم هدية- فيما يخصنا، الهدية هي أموال أو هبات من شخصية ثرية، عائلة أو منظمة.

التبرع المخطط

Planned contribution

Les dons programmés

مصطلح واسع ذو استعمالات متنوعة يتنوع البلدان خاص بالترتيبات المتخذة بين المتبرعين الأفراد والمنظمات غير النفعية للسماح سواء بتقديم إرث الوصية أو تأجيله حتى بعد وفاة المستفيدين. حاليا يمكن أن يشمل أيضا التبرع المخطط بترتيبات ابتكارية ولكن قانونية بالنسبة للناس لدعم المنظمات غير النفعية في حين يقتصدون من الضريبة على الدخل و/أو يقتصدون من الضريبة والرسوم الجبائية على عقاراتهم بعد الوفاة

مخطط العملية

Plan of Operation

Plan d'opération

وصف المشروع المقترح، والتنفيذ ومخططات التسيير.

التعهد

Pledge

الثقافة التنظيمية

Organizational culture

<p>المتبرع المتوقع (المتبرع الكامن) Prospective donor(or potential donor) Donneur potentiel</p>	<p>المشروع Project Projet</p>	<p>البيان الصحفي Press Release/News Release/Press Statement Comminiqué de Presse</p>	<p>Engagement وعد مكتوب للتبرع (اعتباريا في تاريخ لاحق). — وعد بتقديم مساهمات إلى المنظمة في المستقبل؛ مثلا، بعض المتبرعين يقومون بتقديم وعود متعددة السنوات يعدون فيها بمنح مبلغ مالي كل سنة (اعتباريا، مشروط بحسن الأداء).</p>
<p>المتبرع الذي بدأ جامع الأموال الاتصال به أو بها فيما يتعلق بالمتبرع الذي أعلن عن اهتمامه ولم يرفض بعد.</p>	<p>اعتباريا، يستعمل لوصف مخطط نشاط يكون أقصر في المدة الزمنية من البرنامج. أيضا، تميل المشاريع إلى أن تكون لها بداية ونهاية، بينما يمكن أن يشير البرنامج إلى مخطط عمل جاري تنفيذه بدون نهاية محددة.</p>	<p>تصدر المؤسسات المالية بيانات صحفية لوسائل الإعلام الأعمال والتجارة. إن البيانات الصحفية المعدة باحترافية والمكتوبة بطريقة جيدة ستمنح منتجك وخدماتك أفضلية وتضمن لك تغطية معتبرة من طرف الصحافة.</p>	<p>حقيقية الاستثمار Portfolio Portfolio</p>
<p>منظمات المنفعة العامة Public Benefit Organizations Organisation d'intérêt public هي المنظمات المحددة في قانون الضريبة على الدخل كمنظمة غير نفعية وتقوم بنشاطات لفائدة الصالح العام.</p>	<p>— نمودجيا يستعمل المصطلح لوصف نوع الخدمات وما تقدمه المنظمة غير النفعية إلى جماعاتها الدرية (مثلا مشروع الإيدز و HIV أو مشروع تلقيح الحيوانات) ويسمى أحيانا برامج.</p>	<p>ندوة/مؤتمر صحفي Press Conference Conférence de presse تستعمل الندوة الصحفية أو المؤتمر الصحفي من قبل المؤسسات للإعلان عن نشاطاتها.</p>	<p>مجتمع الاستثمار الإجمالي الذي تملكه منظمة؛ يقسم مبدئيا إلى أجزاء متعددة كالأسهم العادية والدخل الثابت والعقار وما شابه.</p>
<p>العلاقات العامة Public relations Relations publiques</p>	<p>ميزانية المشروع Project budget Budget du projet</p>	<p>برنامج Program Programme</p>	<p>تقييم ما بعد التبرع Post-grant evaluation Evaluation post don</p>
<p>تهدف العلاقات العامة إلى تكوين سمعة المؤسسة والمحافظة عليها وخلق جو أفضل للمبيعات وتحفيز العمال وتغيير السلوكات. تصمم خطة الاتصال لتصحيح الانطباعات الخاطئة من أجل المحافظة على الاسم التجاري للمؤسسة. وتعمل العلاقات العامة على تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير لها وسائل اتصال فعالة.</p>	<p>وثيقة مفصلة حول كل النفقات ومصادر الدخل المتوقعة (مع الميزانية التكميلية المتمثلة في المبلغ الذي سيتم جمعه) وتعلق بمشروع معين لمنظمة غير نفعية.</p>	<p>مخطط مقترح لنشاط على المدى البعيد، اعتياديا سنة أشهر أو أكثر.</p>	<p>مراجعة نتائج التبرع، مع التأكيد على ما إذا كانت التبرعات حققت أهدافها وفق الغرض المنشود أم لا.</p>
<p>شركة العلاقات العامة Public relation's Firm Cabinet de relation Publique</p>	<p>تصميم المشروع Project Design Conception du projet</p>	<p>برنامج النشاطات Program activities Programme d'activité</p>	<p>التدرج في السلطة Power distance: Graduation يشير إلى التوقعات الخاصة بالمساواة فيما بين الناس.</p>
<p>توفر شركة العلاقات العامة الرائدة نتائج الأعمال وحلول التسويق الاتصالي إلى الزبائن في قطاعات الصناعة المتنوعة. وستمنح البيانات الصحفية المهنية، التي تستهدف جمهورها بصفة جيدة، المنتج والخدمات أفضلية وستضمن تغطية أكبر من طرف الصحافة.</p>	<p>صورة عامة عن مشروعك وما تتوقع إنجازه.</p>	<p>هذا يمثل "ماذا" لمشروع ما. ما أنواع الأشياء التي سيقوم بها المتبرع من أجل تحقيق الهدف أو الغرض.</p>	<p>المقترح الأولي Preliminary proposal Proposition préliminaire مسودة موجزة لمقترح تبرع يستعمل لمعرفة ما إذا كان هناك اهتمام كاف للسماح بكتابة مقترح واف.</p>
<p>شركة العلاقات العامة Public relation's Firm Cabinet de relation Publique</p>	<p>مقترح المشروع Proposal Proposition</p>	<p>استثمار مرتبط ببرنامج Program-related investment (PRI) Investissement lié à un programme</p>	<p>قروض أو استثمار (ويميز عن التبرع) تقدمه مؤسسة لفائدة منظمة أخرى من أجل مشروع له علاقة بالأغراض الخيرية للمؤسسة واهتماماتها.</p>

الغرض

Purpose

But

في المقترح المكتوب، "الغرض" هو نفس الشيء مثل الهدف.

R

النزعة الانتقاصية

Reductionism

Reductionisme

المقترح السائد في المنهج العلمي، الذي يحرص تعقد العوامل السببية في العالم الحقيقي في عامل واحد أو عوامل قليلة على الأكثر والتي تقدم بعدد كسبب جوهري لذلك الواقع. يحصر الأنظمة والحياة في حد ذاتها في أجزاءها الآلية ويتجاهل العلاقات فيما بينها والديناميات في ما بين الأنساق الفيزيولوجية الجينية، والأنظمة وبيئاتها. والنقيض هو المقترح النسقي.

المنظمة التطوعية الخاصة

PVO

Bénévolat

اعتاديا، يخلط بينها وبين المنظمة غير الحكومية. الفرق الأساس بينهما هو أن المنظمة التطوعية الخاصة لها مستخدمون معظمهم من المتطوعين شبه مدربين، بينما المنظمة غير الحكومية غالبا ما يكون لها موظفون مدربون تدريباً جيداً.

Q

تكرير تجرية

Replication

Répétition

تكرير مبادرة ناجحة من موقع خاص في واحد أو أكثر من المواقع المختلفة. وتكرير تجربة ليس بالضرورة المبادرة الأصلية نفسها بالضبط، وهذا من أجل إدماج تنوعات محلية في فرص ومشاكل. إلا أنها توظف المعرفة المطورة خلال البرنامج الأصلي، وتتجنب "إعادة اكتشاف العجلة".

نموذج الإجابة

Reply device

Prototype de réponse

وثيقة تكتب مرفقة بمظروف معنون، قسيمة أو أية وثيقة أخرى، أو آلية تجعل عملية التبرع أسهل؛ اعتاديا، تكون مرتبطة بمراسلة جمع أموال مباشرة من الأفراد، ولكن أيضا، يجب أيضا توجيه دعوات البريد الإلكتروني إلى الأفراد.

المتبرع له المؤهل

Qualified donee

Bénéficiaire qualifié

بموجب قانون الضريبة على الدخل، تستطيع المؤسسات تحويل اعتمادات مالية إلى المتبرعين لهم المؤهلين فقط وهذا يشمل الأعمال الخيرية المسجلة والجمعيات الرياضية الهاوية.

السؤال

The question

La Question

جوهر رسالة أي جامع للأموال، مقترح، مكالمة هاتفية أو لقاءات فردية: إخطار المتبرع المتوقع بالتدقيق ماذا (وكم) ترغب في أن يتبرعوا به وكيف ستستعمل تبرعاتهم.

التقرير

Report

Rapport

حساب أو سجل شيء ما، قد يكون ماليا أو نصا أو أكاديميا أو إداريا.

متطلبات التقرير

Reporting requirements

Modalités du rapport

نموذجيا في هذا السياق هي حاجات المتبرع بلغة التقرير، مثلا: (أ) ما هي عدد المرات التي تخبر فيها المنظمة غير النفعية المتبرع (كل شهر، كل فصل، كل سنة) (ب) في أي شكل (نموذجيا كتابة) (ج) حول ماذا يجب أن تكتب المنظمة غير النفعية تقريرها (نموذجيا تقدم المشروع والمالية).

طلب تقديم مقترح

RFP

Demande de présentation de proposition

اعتاديا، يقدم هذا الطلب من طرف وكالة أو مكتب حكومي (أحيانا من مؤسسة) عندما يتوفر لديها مبلغ مالي وترغب في منحه في مجال موضوع معين، أو منطقة جغرافية محددة، أو لمنط معين من المشاريع أو البرامج. تطلب المنظمة المقترحات وفق آجال محددة للقيام بمشروع محدد مسبقا.

ستوجه المؤسسات دعوة إلى تقديم مقترحات بشأن برنامج محدد.

تعبئة الموارد

Ressource mobilization

Mobilisation des ressources

مصطلح مستجد اكتسب شعبية بسرعة ويصف العملية الواسعة للمنظمة غير النفعية فيما يتعلق بإيجاد الاعتمادات المالية والأصدقاء

والمطوعين والتبرعات العينية وإقامة مشاريع وتوفير الدخل لفائدة الدعم الذاتي في المستقبل.

S

شبكة الأمان

Safety Net

Réseaux de Sécurité

تشير إلى مجموعة من البرامج والنشاط المصممة لدعم الجماعات الضعيفة أمام المظاهر السلبية المتوقعة والناجئة عن سياسات محددة.

التمويل الأصلي أو المال الأولي

Seed funding or seed money

Fond initial

تبرع أولي مبكر لبدء مشروع جديد أو لانطلاق منظمة غير نفعية. ويوجد عنصر مجازفة مقبول في تقديم هذه الأموال.

أسلوب من التمويل يوظف للمساعدة في انطلاق مشروع جديد أو منظمة.

تبرع يستعمل لبدء مشروع جديد أو إنشاء منظمة. التبرعات الأولية يمكن أن تغطي الرواتب والنفقات الجارية الأخرى لمشروع جديد.

البحث عن الراعي المالي

To seek Sponsor

Recherché un Sponsor

هناك جانبان للرعاية المالية، أولئك الذين يبحثون عن الرعاية الماليين والذين يرغبون في ممارسة الرعاية المالية. تبحث الجامعات عن الرعاية المالية للطلبة، والتجهيزات التقنية، والبنائيات وقاعات العروض والأحداث الخاصة بجمع الأموال.

الأموال المقدمة من طرف قسم التسويق التجاري في شركة مقابل الإشهار/الترويج لماركة؛ صفقة أعمال قائمة على نفقات الإشهار (أعداد الذين سيرون شعار الشركة أو إعلانها) اعتياديا لا يقدم لأغراض خيرية.

الصور الذهنية النمطية

Stereotyping

Stéréotypes

تنشأ هذه الصور عندما يفترض المرء أن الناس كلهم داخل ثقافة ما يتصرفون ويعتقدون ويشعرون ويعملون بالكيفية نفسها.

المعاش

Stipend

Indemnité

دفع مالي لشخص، مشابه للمصروف اليومي، اعتياديا كجزء من التدريب أو برنامج مشارك. فالمعاش مبلغ مالي كاف للفرد لكي يعيش به، ولكنه أقل من الراتب.

مخطط الاستراتيجية

Strategic plan

Plan stratégique

المخطط (اعتياديا، يكتب كمخطط أعمال لثلاث أو خمس سنوات) يوضح الاستراتيجيات التي سيتم استعمالها من أجل تحقيق أهداف منظمة غير نفعية وأغراضها والقيام بمهامها.

الإعانات المالية

Subsidiarity

Subvention Financière

تمكين الوحدة الأصغر في التنظيم من تحقيق أهدافها الخاصة.

الرأسمال الاجتماعي

Social Capital

Capital Social

'الأصول' و'الثروة' المشتركة بلغة تماسك الجماعة المحلية عندما ينظر إليها كجزء من عملية التنمية. ويشير الرأسمال الاجتماعي إلى المؤسسات والعلاقات والمعايير التي تشكل الكم والكيف في التفاعلات الاجتماعية لمجتمع ما.

الاستثمار الاجتماعي

Social investment

Investissement social

يشار إليه أيضا بالاستثمار الأخلاقي والاستثمار المسئول اجتماعيا، وهي ممارسة جعل سياسات المؤسسات تتطابق مع رسالتها، وهذا يمكن أن يشمل القيام باستثمارات مرتبطة ببرامج والإحجام عن الاستثمار في شركات منتجة لمنتجات أو لها سياسات غير متطابقة مع قيم المؤسسة.

العدالة الاجتماعية

Social Justice

Justice Sociale

حق جميع قطاعات المجتمع في المساواة والإنصاف والمساواة.

الأهداف المحددة

Specific Aims

Buts spécifiques

في المقترح المكتوب، "الأهداف الاستراتيجية" هي ذاتها "الأغراض".

الرعاية المالية

Sponsorship

Parrainage

التوزيع الذاتي

Self-dealing

Auto distribution

الفعل المتمثل في حصول /الوصي المدير على فائدة من المؤسسة التي يديرها. على سبيل المثال، لن يسمح لمؤسسة لكي تقرض مالا من صندوقها إلى واحد من أعضاء مجلسها بنسبة أقل من نسبة قيمة السوق.

تقرير المصير الذاتي

Self-Determination

Auto-Determination

قدرة الفرد أو التنظيم على اتخاذ قرارات تتعلق بقضايا تؤثر عليه.

ندوة

Seminar

Séminaire

تجمع مخصص أساسا لغرض التعليم أو التدريب.

القيم والمعايير والمعتقدات الثقافية المشتركة

Shared cultural values

Valeurs normes et croyances culturelles communes

يعني أن الناس في جماعات ثقافية مختلفة لهم نظرة حول العالم متماثلة.

زيارة الموقع

Site visit

Visite du site

زيارة تقصي الحقائق من طرف المتبرعين إلى منظمة تقدمت بطلب تمويل.

المساعدة بصفة مباشرة من طرف مستخدمى المؤسسة أو الشركة أو يمكن توفيرها في شكل هبة تدفع مقابل خدمات خبير خارجي.

الأجل الزمني

Timeline

Chronologie

جدول زمني للأحداث المبرمجة في برنامج أو مشروع.

التدريب

Training

Formation

بلغة المقترح، للتدريب قاعدة "عمل" أكثر من التدريس. يمكن أن يكون التدريب موجه نحو عمل - أو مهنة ويمكن أن يكون في مكان العمل أو يدرس من محترفي المهنة. اعتياديا، يتضمن التدريب امتحانات ولا يحتاج إلى موقع أكاديمي.

الائتمان

Trust

Tutorat garanti

الترتيبات التي بموجبها يتولى شخص أو شركة، اعتياديا تكون شركة وصية، الإشراف على الأموال أو الملكية لفائدة شخص أو أشخاص آخرين. وتدار هذه الأصول وفقا لشروط ترتيبات الوصية. فكل إقليم له قانون الوصية ينظم أنواع الاستثمارات التي يمكن أن يقوم بها المؤمنون على الأموال.

الوصي

Trustee

Tuteur

يشبه الوصي عضو المجلس. فهو/هي يدير الوصية التي هي قطعة ملكية أو منظمة

المساعدة بصفة مباشرة من طرف مستخدمى المؤسسة أو الشركة أو يمكن توفيرها في شكل هبة تدفع مقابل خدمات خبير خارجي.

التلظون

Telethon

Téléthon

نداءات موجهة عبر الهاتف على المتبرعين الموجودين فعليا أو الكامنين (شركة أو فرد)، مدعمة بالإشهار وإفحام المشاهير ووسائل الإعلام.

الصورة الثلاثية للمجتمع

Threefold Image of Society,

L'image par Trois de la Société

هي الاعتراف بالتنوع الوظيفي (ليس التقسيم) للمجتمع الحديث حسب مجالات ثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض ولكن بصفة مستقلة - الثقافة والسياسة والاقتصاد. و يتمثل الفاعلون الأساس في هذه المجالات في المجتمع المدني والحكومة والأعمال على التوالي.

الشراكة الثلاثية

Three folding Partnership Partenariat à

Trois

مفهوم أوسع يشتمل على أفكار شراكة القطاع الثلاثي، وحيازة الأسهم الثلاثية، وشراكة القطاعات البيئية، وشراكة العبر قطاعات وشبكات القطاعات الثلاثية ضمن أشياء أخرى. ويشير المفهوم إلى عملية جلب مؤسسات المجتمع الأساسية الثلاث - الحكومة والأعمال والمجتمع المدني - لكي تواجه معا مسألة تحقيق التنمية المستدامة الشاملة بصفة مشتركة. وفي العملية الاجتماعية الثلاثية توجد إمكانية مفادها أن كل واحد يستطيع أن ينظر بمنظوراته المختلفة وقواه وموارده إلى أفق

الرموز

Symbols

Symboles

يمكن أن تكون مادية مثل الرايات الوطنية أو أشياء مقدسة. في مكان العمل، مثلا، حجم المكتب والموقع يمكن أن يوظفا كرمز ثقافي.

المقرب النسقي

Systems Approach

Approche Systémique

منهجية شاملة خاصة بتقييم وتنفيذ وتخطيط المسائل المتعددة الأوجه والمعقدة. تهتم بالأنظمة الحية والأنساق الحية على أنها متعلقة وهويات تعتمد على بعضها البعض، بدلا من كونها وحدات منعزلة ومنطوية على ذاتها.

T

التدريس

Teaching

Enseignement

بلغة المقترح هذا له أساس أكاديمي ويتضمن مشروع تدريس الطلبة، ويحتمل أن تكون فيه حتى الامتحانات وموقع أكاديمي، فهو يختلف عن التدريب.

المساعدة التقنية

Technical assistance

Assistance technique

المساعدة العملية أو التسييرية التي تقدم إلى منظمات غير نفعية. يمكن أن تشمل المساعدة في الأموال والموازنة والتخطيط الماليين وتخطيط البرامج والنصيحة القانونية ومساعدات أخرى في التسيير. ويمكن أن تقدم

النمو المستدام

Sustainable Growth

Croissance Durable

افتراض في نظرية الاقتصاد الكلي الذي يتجاهل القدرات البشرية والاجتماعية والإيكولوجية ويفترض أن الاقتصاد سينمو إلى الأبد.

التنمية المستدامة حسب المنطقة المتكاملة

Sustainable Integrated Area

Developement,

Developpement Durable de Région

Intégrée

إطار عملي لأجندة الفليبين 21 التي تنفذ التنمية المستدامة والقضاء على الفقر على المستوى المحلي.

السكان القابلون للدعم

Sustainable population Population à

Soutenir Financièrement

يشير إلى مستوى السكان والبنية والتوزيع الذي يمكن أن يدعم بالقدرة الاجتماعية والإيكولوجية لمنطقة أو جهة أو بلد ما. المقرب النسقي الذي يدرك القدرة المحدودة للطبيعة والقوى المتناسجة للسكان والثقافة والموارد والبيئة والتنمية.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات

SWOT (Strengths,Weaknesses,

Opportunities and Threats)

SWOT Analyse (force, faiblesse,

opportunité et menace)

مفيد في التخطيط لتحديد قوة المنظمة غير النفعية الداخلية وضعفها وكذلك لإبراز الفرص والمخاطر الخارجية.

موصى بها إلى شخص ما مع تعليمات استعمالها.

V

نموذج التوجه القيمي

Value orientations

La valeur d'orientation

يبحث في الثقافات الوطنية من خلال الأخذ بالاعتبار القيم التي تطورها الثقافات لحل مشاكل الحياة الأساسية.

القيم

Values

Valeurs

وهي تفضيلات المؤسسة المشتركة حول ما ينبغي أن تكون عليه مثاليا في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والمجتمعي. تملي علينا أشياء مثل ما هو جيد وجميل ومقدس وما هي الأهداف الشرعية في الحياة.

الرؤية

Vision

Vision

لفظ يصف ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة. ويتمحور حول المستقبل، ويعتبر هذا اللفظ مصدر إلهام أزلني. بالإضافة إلى أنه يقدم توجيهات للإدارة والتنظيم الخاص بنشاطات المؤسسة.

بيان الرؤية

Vision statement

Programme prévisionnel

وثيقة تبين ما تنوي المنظمة غير النفعية أن تصبح عليه في المستقبل.

المتطوع

Volunteer

Volontaire

مقترب في الموازنة المالية حيث تكون كل مفردة في الميزانية تمثل صفرا، إلا إذا كان صاحب الطلب يستطيع تقديم تبرير واف لتسجيل أرقام أخرى غير الصفر. بعبارة أخرى، لا توجد افتراضات خاصة بالتمويل؛ فكل رقم يبرر لماذا هو ليس صفرا. الشخص الذي يعمل لفائدة المنظمة غير النفعية بصفة كلية وبدون مقابل مادي ويتلقى تعويضات عن النفقات كالمكالمات الهاتفية والسفر والوجبات؛ الأشخاص الذين يتلقون مقابل مادي وتعويضات ليسوا متطوعين، ولكن مستخدمين ومنظماتهم غير النفعية مسؤولة وتخضع للوائح العمل التنظيمية السارية المفعول.

W

مخطط العمل

Work plan

Plan de travail

وثيقة، نموذجيا خاصة بالمشروع، توضح المسؤوليات، والأطر الزمنية ومسارات العمل بشأن كيفية تحقيق نتائج المشروع وأغراضه.

الورشة

Workshop

Atelier

تجمع يدوم في العادة من ثلاثة إلى خمسة أيام، يخصص "للتدريب بالمشاركة" أو تدريب يساهم فيه المشاركون فعليا في النشاط.

Z

الميزانية المبنية على الصفر

Zero-based budget

Budget base zéro

U

تجنب الارتياب

Uncertainty avoidance

Réduction de l'incertitude

يشير إلى كيف يكون رد فعل الناس تجاه ما هو مختلف وخطير.

الرعاية المالية المتعهددة

Underwriting sponsorship

Parrainage garanti

الأموال الممنوحة أو المضمونة من قبل قسم التسويق في شركة من أجل تظاهرة لجمع الأموال والتي تحظى فيها بالإشهار وحقوق الذكر، وترويج الماركة و/أو ترويج هوية الشركة لكن بشرط إعادة دفع الأموال المقدمة إذا ما حقت التظاهرة أرباحا. وإذا أسفرت التظاهرة عن خسارة، وفقدت الشركة أموالها عليها باسترجاع التكاليف.

المقترحات الغير مطلوبة

Unsolicited proposals

Propositions non sollicitées

مقترحات فريدة ترسل إلى المنظمات المانحة للهبه التي تدعم نشاطات في ميدان محدد، فالمشروع المحدد والمقترح هما غير مطلوبين من قبل مصدر تمويل. بعبارة أخرى، صاحب الطلب يكون واعيا بأن مصدر التمويل يدعم النشاطات في ميدان واسع محدد ويكتب مقترحا فريدا من أجل التمويل في ذلك الميدان، بدون أن يكون مصدر التمويل قد طلب منه إرسال تقرير مالي.

المراجع

أ – الكتب

- مايكل م. كايزر، التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي، ترجمة أشرف رياض، دار شرقيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- ميلينا دراجيشيفتش شيشيتش، سانجين دراجوجيفيتش، إدارة الفنون في زمن عاصف، ترجمة نهاد سالم، دار شرقيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007

- Amina **Touzani**, (2003) Laculture et la politique culturelle au Maroc, Casablanca, Editions la Croisée des chemins;
- Baumol W., Baumol H.**, (1984) Information and performing art, New York University Press
- Benhamou F**, (2000) L'économie de la culture, , La Découverte édit.
- Brunet, J.** (199) The Social production of creative products in the television production industry, Doctoral thesis, University of Warwick
- Bryson John**, (1989) Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco, Jossey Bass Publishers;
- Colbert, F**, (2007) Marketing cultural and the arts, 3rd editions, Montreal: chaire de gestion des arts, press HEC;
- Djian J.M.**, (2005) politique culturelle: la fin d'un mythe. Gallimard
- Pierre Antoine **Pontoizeau**, 1992, La Communication culturelle, Paris, Armand Colin Editeur
- Fisher, R.** (ed) 1997 Arts networking in Europe: the second directory of transnational cultural networks, associations and international non-governmental organizations in Europe. London: International Arts Bureau/Arts Council of England
- Haggort, G.** 2000 Art management entre-preneurial style. Delf: Eburon. Utrecht School of Aarts
- Johnson-Mcallister, W et F.K Smith**, 2000 Marketing cultural organizations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera, , Oak Tree Press
- Lewis **Justin**, Art, 1990 Culture and Enterprise: The Politics of Art and the Cultural Industries, London, Routledge,
- Lueke, Richard** 2003 Managing Creativity and innovation, Harvard. Business Essentials, Harvard School Press, Boston USA

وصلات مفيدة

- Langley**, Stephen, 1990 Jobs in Arts and Media Management, New York, American concil for the Arts,
- McDaniel**, Nello (1990), Rethinking and Restructuring the Arts Organization, New York, FEDAPT;
- Milena **Dragiévicié Sesic**, Sanjin Dragojevié, Arts Management in turbulent Times:Adaptable Quality Management:Navigating the arts through the winds of change;;;;
- Michael M.**Kaiser**, Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide;;;;
- Moulin**,R, 2000 Le Marché de l'art, Dominos, Flammarion
- Olivier **Meir**, 2004 Management interculturel,stratégie, organisation, performance; Duod, Belgique
- Paul **Rasse**, 2006 Conception, management et communication d'un projet culturel, Editions Territorial, Paris,
- Reiss**, Alvin. H. (1979) The Arts Management Reader, New York, Audience Arts;
- Rohrer**,G. J (1985) The Nature of Managerial Work in Cultural Organizations, UMI Dissertation Information service;
- Shore**, H, (1987), Arts Administration and Management, A guide for Arts Administrators and their Staff, New York, Quorum Books;
- Woodman**, R.W., **Sawyer**, J.E. and Griffin, 1993, Toward a theory of organizational creativity, the Academy of Management Review

ب – الدوريات:

- Journal of Arts Management and Law
Journal of Cultural Economics
International Journal of Museum Management and Curatorship
International journal if arts management
Nonprofit Leadership and Management

مؤسسات في العالم العربي

www.qattanfoundation.org مؤسسة عبدالمحسن قطان

www.theatrelhamra.com مسرح الحمرا

www.almamalfoundation.org مؤسسة المعمل للفن المعاصر

www.alriwaqqallery.org جاليري الرواق

www.urmawi.org مركز الأرموي لموسيقى المشرق

www.fai.org.lb المؤسسة العربية للصورة

www.artschoolpalestine.com منتدى الصورة المعاصرة

www.beirutdc.org بيروت دي سي

www.daratafunun.org دارة الفنون

www.dubaiculturalcouncil.ae مجلس دبي الثقافي

www.elmastaba.org مركز المصطبة للفنون الشعبية

www.culturewheel.com ساقية الصاوي

www.elteatro.net التياترو

www.gudran.com جدران للفنون والتنمية

سينمائيون مستقلون للإنتاج والتوزيع (سمات)

www.sematcairo.com

www.sakakini.org مركز خليل السكاكيني الثقافي

www.makanhouse.net مكان

www.alexmarco.com ماركو مان

www.shashat.org شاشات

مؤسسات دولية وهيئات مانحة

Agence Intergouvernementale de La Francophonie:
www.agence.francophonie.org

AFFA (Association Française d'Action Artistique):
www.afa.asso.fr

Anna Lindh Foundation: www.euromedalex.org
Babelmed : www.babelmed.net

Cultural Co-operation: www.culturalco-operation.org
EU's Mediterranean & Middle East Policy:
http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/intro/index.htm

European Commission - Culture page:
<http://europa.eu.int/comm/culture/>

European Cultural Foundation: www.eurocult.org

Fondation René Seydoux: www.fondation-seydoux.org

Ford Foundation: www.fordfound.org

IETM (Informal European Theater Meeting): www.ietm.org

IMA (Institut du Monde Arabe): www.imarabe.org

Mondriaan Foundation: www.mondriaanfoundation.nl

Next Page Foundation: www.npage.org

ONDA (Office National de Diffusion Artistique):
www.onda-international.com

On the Move: www.on-the-move.org

Open Society Institute: www.soros.org

Organisation Internationale de la Francophonie:
www.francophonie.org

الجمعية التعاونية الثقافية لشباب المسرح والسينما (شمس)

www.assshams.org

المركز المصري للفنون والثقافة (مكان) www.egyptmusic.org

صندوق شباب المسرح العربي www.yatfund.org

جاليري تاون هاوس www.thetownhousegallery.com

التراث الثقافي البصري www.visualcultureheritage.org

زيكو هاوس www.zicohouse.org

الصندوق العربي للثقافة والفنون www.arabculturefund.org

ملتقى المؤسسات العربية المانحة

www.welfareassociation.org/AFF_website/index.htm

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم www.alesco.org

اتحاد إذاعات الدول العربية www.asbu.org.tn

الجمعية الثقافية الجاهزية www.aljahighiya.asso.dz

المؤلفون

بسمة الحسيني

منشطة ثقافية عملت منذ الثمانينيات على دعم المشروعات والمؤسسات الثقافية المستقلة في المنطقة العربية. شغلت سابقاً مناصب المسئول عن برنامج الإعلام والفنون والثقافة في مؤسسة فورد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمسئول عن برنامج الفنون بالمجلس الثقافي البريطاني في مصر. وهي حالياً تعمل مديرة لمؤسسة المورد الثقافي، وهي مؤسسة ثقافية عربية غير ربحية شاركت في تأسيسها عام 2004 – www.mawred.org

مخلف بوكروح

أستاذ بجامعة الجزائر نشر العديد من الدراسات في مجالي الثقافة والاتصال، شغل عدة مناصب : رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر، مدير المركز الثقافي لمدينة الجزائر، مدير عام المسرح الوطني الجزائري. أعد وأخرج مجموعة من الأعمال المسرحية .

حنان الحاج علي

ممثلة ومنشطة مسرحية وتربوية.
أستاذة مادة المسرح والاتصال في معهد العلوم التطبيقية - الجامعة اللبنانية.
شهادة الكفاءة المهنية التعليمية، كلية التربية - الجامعة اللبنانية.
دبلوم دراسات عليا في التمثيل، معهد الفنون الجميلة - الجامعة اللبنانية.

Palestine Solidarity Campaign: www.palestinecampaign.org

Prince Claus Fund for Culture & Development:
www.princeclausfund.nl

Roberto Cimetta Fund: www.cimettafund.org

Service Center for International Cultural Activities
(SICA): www.sica.nl

Swedish International Development Cooperation Agency
(SIDA): www.sida.se

Deutsche Welle: www.dw-world.de/arabic

The Power Of Culture: www.powerofculture.nl

DOEN Foundation: www.doen.nl

Imagine Africa: www.imagineafrica.org

sharjah biennial : <http://www.sharjahbiennial.org>

Mangement culturel.com

<http://www.culturalpolicies.net>

www.observatoire-culture.net

Agence Européenne du management culturel
Aemc.culture.com

قائمة المدربين

البريد الإلكتروني	الاسم	البلد
iass@ureach.com	إياس عويشق	سوريا
bayankanoo@hotmail.com	بيان كانو	البحرين/ العراق
rjassaf@cyberia.net.lb	حنان حاج علي	لبنان
metal@p-ol.com	خالد حوراني	فلسطين
sameh@gudran.com	سامح الحلواني	مصر
rharibsakina@yahoo.fr	سكينة غريب	المغرب
lamr@link.net	عمرو أسعد خليل	مصر
logosc@yahoo.com marina@alharah.org	مارينا برهم	فلسطين
obaidi@obaidiart.com	محمود العبيدي	العراق / قطر
boukrouhm@yahoo.fr	مخلوف بوكروح	الجزائر
phcaimahfoudh@link.net phcairo@link.net	ميسون محفوظ	مصر
wqusous@hotmail.com	وفاء قسوس	الأردن

دراسات عليا في الفن المسرحي ووسائل الاتصال، جامعة سان دييغو-الولايات المتحدة.

دراسات عليا في المسرح- جامعة القديس يوسف.
عضو مؤسس في الجمعية التعاونية الثقافية لشباب المسرح والسينما شمس.
عضو مجلس إدارة مؤسسة المورد الثقافي.

مارينا برهم

إدارية ومنسقة مشاريع إعلامية وثقافية منذ التسعينيات. عملت سابقا في إدارة مكتب الإعلام في وكالة الغوث الدولية للاجئين الفلسطينيين. شاركت في تأسيس مسرح عناد وإدارته لمدة ثمان سنوات. وهي حاليا تعمل مديرة لمسرح الحارة وهو مؤسسة ثقافية مسرحية غير ربحية، شاركت في تأسيسها عام 2005 في فلسطين. www.alharah.org

المراجع

أ - الكتب

Milena **Dragiévici Sestic**, Sanjin Dragojević, Arts Management in turbulent Times: Adaptable Quality Management: Navigating the arts through the winds of change; ; ; ; ;

Michael M. **Kaiser**, Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide; ; ; ; ;

Moulin, R., 2000 Le Marché de l'art, Dominos, Flammarion

Olivier **Meir**, 2004 Management interculturel, stratégie, organisation, performance; Duod, Belgique

Paul **Rassee**, 2006 Conception, management et communication d'un projet culturel, Editions Territorial, Paris,

Reiss, Alvin. H. (1979) The Arts Management Reader, New York, Audience Arts;

Rohrer, G. J (1985) The Nature of Managerial Work in Cultural Organizations, UMI Dissertation Information service;

Shore, H, (1987), Arts Administration and Management, A guide for Arts Administrators and their Staff, New York, Quorum Books;

Woodman, R.W., **Sawyer**, J.E. and Griffin, 1993, Toward a theory of organizational creativity, the Academy of Management Review

ب — الدوريات:

Journal of Arts Management and Law

Journal of Cultural Economics

International Journal of Museum Management and Curatorship

International journal of arts management

Nonprofit Leadership and Management

مايكل م. كايزر، التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي، ترجمة أشرف رياض، دار شرفيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007

ميلينا دراغيفيتش شيشيتش، سانجين دراغوجيفيتش، إدارة الفنون في زمن عاصف، ترجمة نهاد سالم، دار شرفيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007

Amina **Touzani**, (2003) Laculture et la politique culturelle au Maroc, Casablanca, Editions la Croisée des chemins;

Baumol W., **Baumol** H., (1984) Information and performing art, New York University Press

Benhamou F, (2000) L'économie de la culture, , La Découverte édité.

Brunet, J. (199) The Social production of creative products in the television production industry, Doctoral thesis, University of Warwick

Bryson John, (1989) Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco, Jossey Bass Publishers;

Colbert, F, (2007) Marketing cultural and the arts, 3rd editions, Montreal: chaire de gestion des arts, press HEC;

Djian J.M., (2005) politique culturelle: la fin d'un mythe. Gallimard

Pierre Antoine **Pontoizeau**, 1992, La Communication culturelle, Paris, Armand Colin Editeur

Fisher, R. (ed) 1997 Arts networking in Europe: the second directory of transnational cultural networks, associations and international non-governmental organizations in Europe. London: International Arts Bureau/Arts Council of England

Haggort, G. 2000 Art management entre-preneurial style. Delf: Eburon. Utrecht School of Aarts

Johnson-Mcallister, W et F.K Smith, 2000 Marketing cultural organizations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera, , Oak Tree Press

Lewis **Justin**, Art, 1990 Culture and Enterprise: The Politics of Art and the Cultural Industries, London, Routledge,

Lueke, Richard 2003 Managing Creativity and innovation, Harvard. Business Essentials, Harvard School Press, Boston USA

Langley, Stephen, 1990 Jobs in Arts and Media Management, New York, American concil for the Arts,

McDaniel, Nello (1990), Rethinking and Restructuring the Arts Organization, New York, FEDAPT;

وصلات مفيدة

الجمعية التعاونية الثقافية لشباب المسرح والسينما (شمس)

www.assshams.org

المركز المصري للفنون والثقافة (مكان) www.egyptmusic.org

صندوق شباب المسرح العربي www.yatfund.org

جاليري تاون هاوس www.thetownhousegallery.com

التراث الثقافي البصري www.visualcultureheritage.org

زيكو هاوس www.zicohouse.org

الصندوق العربي للثقافة والفنون www.arabculturefund.org

ملتقى المؤسسات العربية المانحة

www.welfareassociation.org/AFF_website/index.htm

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم www.alesco.org

اتحاد إذاعات الدول العربية www.asbu.org.tn

الجمعية الثقافية الجاحظية www.aljahighiya.asso.dz

مؤسسات في العالم العربي

مؤسسة عبدالمحسن قطان www.qattanfoundation.org

مسرح الحمرا www.theatrelhamra.com

مؤسسة المعمل للفن المعاصر www.almamalfoundation.org

جاليري الرواق www.alriwaqqallery.org

مركز الأرموي لموسيقى المشرق www.urmawi.org

المؤسسة العربية للصورة www.fai.org.lb

منتدى الصورة المعاصرة www.artschoolpalestine.com

بيروت دي سي www.beirutdc.org

دائرة الفنون www.daratafunun.org

مجلس دبي الثقافي www.dubaiculturalcouncil.ae

مركز المصطبة للفنون الشعبية www.elmastaba.org

ساقية الصاوي www.culturewheel.com

التياترو www.elteatro.net

جدران للفنون والتنمية www.gudran.com

سينمائيون مستقلون للإنتاج والتوزيع (سمات)

www.sematcairo.com

مركز خليل السكاكيني الثقافي www.sakakini.org

مكان www.makanhouse.net

ماركو مان www.alexmarco.com

شاشات www.shashat.org

Palestine Solidarity Campaign: www.palestinecampaign.org

Prince Claus Fund for Culture & Development:
www.princeclausfund.nl

Roberto Cimetta Fund: www.cimettafund.org

Service Center for International Cultural Activities
(SICA): www.sica.nl

Swedish International Development Cooperation Agency
(SIDA): www.sida.se

Deutsche Welle: www.dw-world.de/arabic

The Power Of Culture: www.powerofculture.nl

DOEN Foundation: www.doen.nl

Imagine Africa: www.imagineafrica.org

sharjah biennial : <http://www.sharjahbiennial.org>

Mangement culturel.com
<http://www.culturalpolicies.net>
www.observatoire-culture.net

Agence Européenne du management culturel
Aemc.culture.com

مؤسسات دولية وهيئات مانحة

Agence Intergouvernementale de La Francophonie:
www.agence.francophonie.org

AFFA (Association Française d'Action Artistique):
www.affa.asso.fr

Anna Lindh Foundation: www.euromedalex.org
Babelmed : www.babelmed.net

Cultural Co-operation: www.culturalco-operation.org
EU's Mediterranean & Middle East Policy:
http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/intro/index.htm

European Commission - Culture page:
<http://europa.eu.int/comm/culture/>

European Cultural Foundation: www.eurocult.org

Fondation René Seydoux: www.fondation-seydoux.org

Ford Foundation: www.fordfound.org

IETM (Informal European Theater Meeting): www.ietm.org

IMA (Institut du Monde Arabe): www.imarabe.org

Mondriaan Foundation: www.mondriaanfoundation.nl

Next Page Foundation: www.npage.org

ONDA (Office National de Diffusion Artistique):
www.onda-international.com

On the Move: www.on-the-move.org

Open Society Institute: www.soros.org

Organisation Internationale de la Francophonie:
www.francophonie.org

المؤلفون

دراسات عليا في الفن المسرحي ووسائل الاتصال، جامعة سان دييغو-الولايات المتحدة.

دراسات عليا في المسرح- جامعة القديس يوسف.

عضو مؤسس في الجمعية التعاونية الثقافية لشباب المسرح والسينما شمس.

عضو مجلس إدارة مؤسسة المورد الثقافي.

بسمة الحسيني

منشطة ثقافية عملت منذ الثمانينيات على دعم المشروعات والمؤسسات الثقافية المستقلة في المنطقة العربية. شغلت سابقاً مناصب المسئول عن برنامج الإعلام والفنون والثقافة في مؤسسة فورد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمسئول عن برنامج الفنون بالمجلس الثقافي البريطاني في مصر. وهي حالياً تعمل مديرة لمؤسسة المورد الثقافي، وهي مؤسسة ثقافية عربية غير ربحية شاركت في تأسيسها عام 2004 - www.mawred.org

مخلوف بوكروح

أستاذ بجامعة الجزائر نشر العديد من الدراسات في مجالي الثقافة والاتصال، شغل عدة مناصب : رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر، مدير المركز الثقافي لمدينة الجزائر، مدير عام المسرح الوطني الجزائري. أعد وأخرج مجموعة من الأعمال المسرحية .

حنان الحاج علي

ممثلة ومنشطة مسرحية وتربوية.

أستاذة مادة المسرح والاتصال في معهد العلوم التطبيقية - الجامعة اللبنانية.

شهادة الكفاءة المهنية التعليمية، كلية التربية - الجامعة اللبنانية.

دبلوم دراسات عليا في التمثيل، معهد الفنون الجميلة - الجامعة اللبنانية.

مارينا برهم

إدارية ومنسقة مشاريع إعلامية وثقافية منذ التسعينيات. عملت سابقا في إدارة مكتب الإعلام في وكالة الغوث الدولية للاجئين الفلسطينيين. شاركت في تأسيس مسرح عناد وإدارته لمدة ثمان سنوات. وهي حاليا تعمل مديرة لمسرح الحارة وهو مؤسسة ثقافية مسرحية غير ربحية، شاركت في تأسيسها عام 2005 في فلسطين. www.alharah.org

