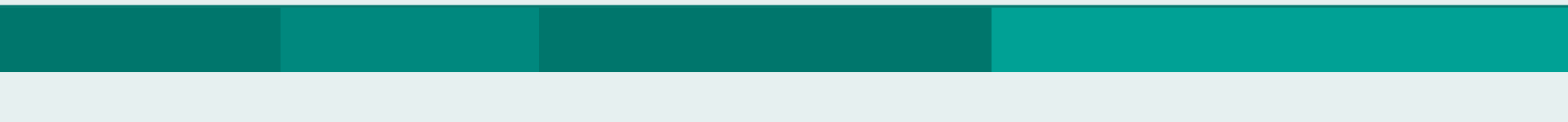
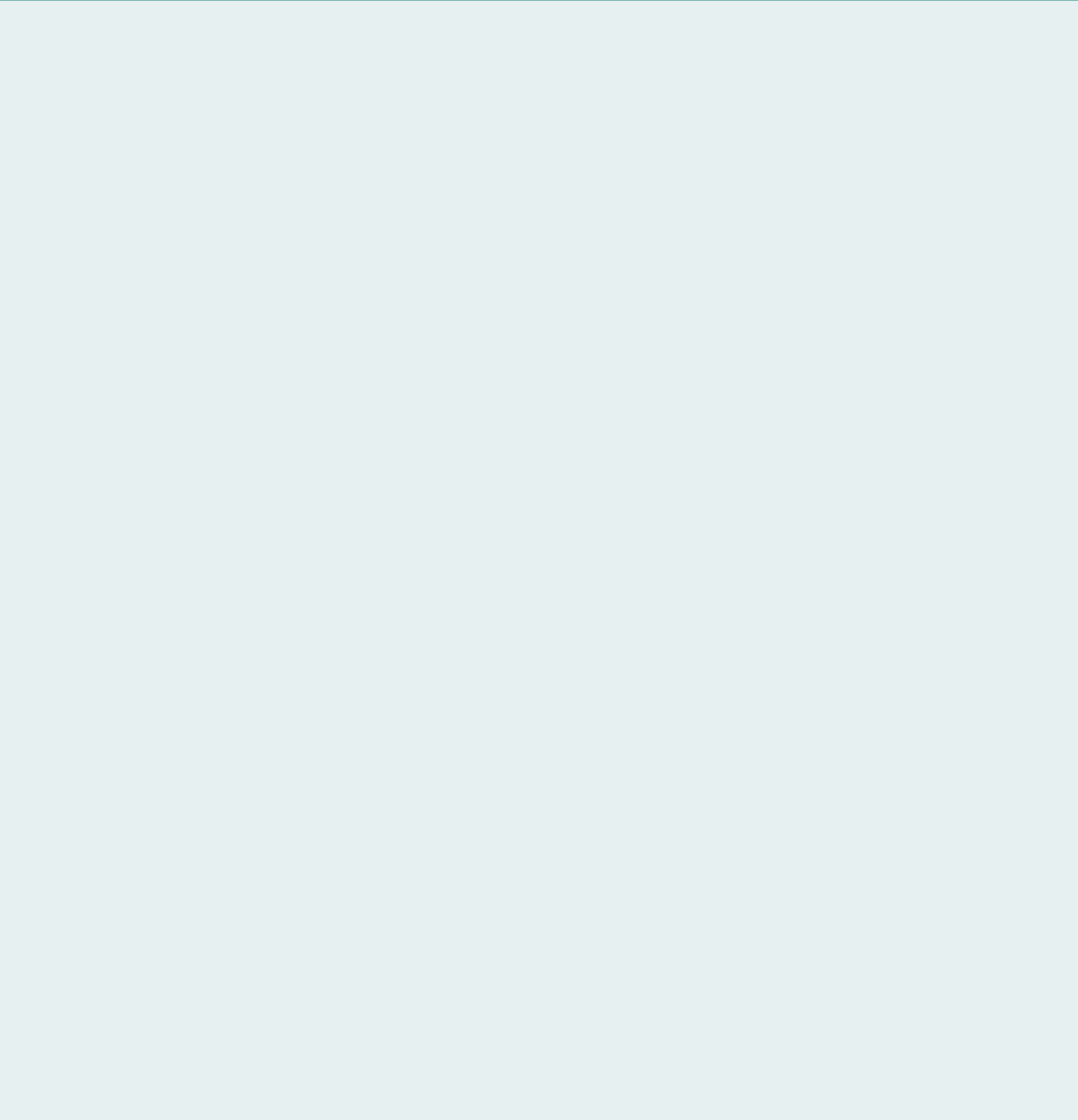


# الدورة المؤسسية

التخطيط للنجاح في الفنون

من تأليف مايكل كايزر وبريت ايجان

DeVos Institute  
OF ARTS MANAGEMENT  
at the Kennedy Center



صفحة ٤	المقدمة: ما هي الدورة المؤسسية؟
صفحة ٥	التخطيط الفني
صفحة ٨	تسويق البرامج والمؤسسات
صفحة ١٢	بناء وإدماج العائلة
صفحة ١٤	زيادة التمويل
صفحة ١٦	التحكم بالنفقات وإعادة الاستثمار وبناء القدرات
صفحة ١٨	الخاتمة

# المقدمة: ما هي الدورة المؤسسية؟

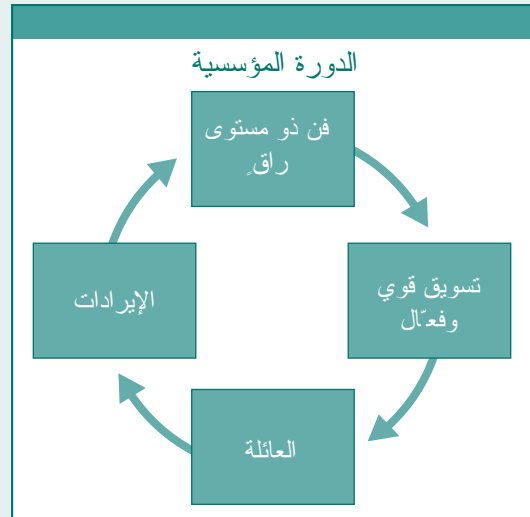
في الواقع، إن أي مؤسسة غير ربحية، لا بد لها من البحث عن التمويل لدعم أعمالها ومشاريعها، تستطيع دون أدنى شك الاستفادة من هذه المبادئ وهذا النمط في العمل.

ولكن من الضروري الانتباه إلى أن مفهوم الدورة المؤسسية هو أكثر من نظرية حول كيفية تعزيز وبناء المؤسسة والمحافظة على ازدهارها واستقرارها المالي. فهو أيضاً أداة إدارية تُعرّف العلاقة بين الفنانين، والإداريين وأعضاء مجلس الإدارة. كل طرف له مسؤوليات داخل هذه الدورة المؤسسية، وكل طرف يعتمد على الآخر في تحقيق النجاح.

في باطن هذه النظرية يجب التقاني الكلي للتخطيط طويل الأمد. فعدم توفر الوقت الكافي لتسويق وتمويل البرامج الجديدة والمبدعة يؤدي بالضرورة إلى ظهور الكثير من المشاكل والعراقيل، وذلك ينعكس على الجمهور المهتم ببرامجنا ونشاطاتنا، وينعكس أيضاً على المانحين فيصبحون أقل حماساً للمساهمة، وكل هذا يؤثر على برامجنا التي ستعاني من الانحدار والتدهور في الحجم والمستوى والطموح.

بأقي الكتيب سيناقش كل جانب من جوانب هذا الدورة المؤسسية: التخطيط لإنتاج أعمال وبرامج فنية ذات جودة عالية - (أو البرمجة) والتسويق، وبناء العائلة، والحصول على التمويل، وإعادة الاستثمار - والمخاطر المشتركة في كل جانب.

في النهاية، لا بد لنا من أن نقول إن الدورة المؤسسية هي إطار منطقي لكيفية بناء مؤسسة قوية ومستدامة بخطوة واحدة.



مراراً وتكراراً، يتضح لنا أن المؤسسات الفنية الناجحة والتي تتمتع باستقرار مالي تتبع النمط التالي في العمل:

- تضع هذه المؤسسات برامج جريئة ومتوازنة ومرتبطة ارتباطاً تاماً بالمهمة الرئيسية للمؤسسة؛

- تقوم بتسويق نفسها وبرامجها بشكل قوي جداً وفعال؛
- الانتشار الناتج عن التسويق الجيد يجعل صورة المؤسسة وسمعتها أكثر فعالية وذلك يؤدي بالتالي إلى تزايد الاهتمام والحماس بين "العائلة" (العائلة المؤسسة) أو من يشتركون التذاكر، والطلاب وأعضاء مجلس الإدارة والجهات المانحة والممولين، والمتطوعين أيضاً.

- تقوم هذه المؤسسات ببناء قاعدة لأصدقاء المؤسسة بحيث يصبحون مشاركين فاعلين يحظون بفرصة للاستمتاع ببرامج المؤسسة من خلال مشاركتهم ومساهماتهم سواء المالية، أو بالتبرع بوقتهم، أو بدعوة أصدقائهم للانضمام للمؤسسة والاستمتاع بنشاطاتها.

- إعادة استثمار العائدات الناتجة عن مشاركة العائلة بالنشاطات المقدمة من قبل المؤسسة، وذلك عن طريق استحداث برامج جديدة ذات تأثير قوي وأكبر وأكثر تنوعاً، يتم تسويقها بشكل صحيح؛ بحيث تجذب وتسترعي انتباه عدد أكبر من الناس، كما توسع دائرة معارف المؤسسة.

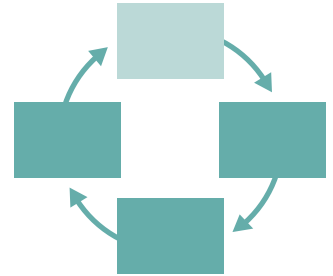
عندما يتم تطبيق وتكرار هذه الدورة المؤسسية عاماً بعد عام، يشعر الموظفون ومجلس الإدارة والمنتسبون لعائلة المؤسسة بأنهم جزء من هذه المشاريع المتميزة والناجحة؛ وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة حرس الانتماء للمؤسسة ونجاحها ويبنى قاعدة رئيسية لزيادة الإنتاج والمساهمة. هذه المؤسسات تكبر وتتوسع بشكل متزايد فيتضاعف عدد المانحين وتبدأ بتعزيز وبناء قاعدتها والحفاظ على ازدهارها المالي وتفوقها الفني.

من خلال عملنا في معهد ديفوس لإدارة الفنون في مركز كينيدي، نرى هذا النمط يطبق في العديد من المؤسسات الناجحة، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها، سواء كانت في منطقة نامية أو منطقة أقل نمواً، وسواء كانت في الولايات المتحدة الأمريكية أو في غيرها من البلاد. وهذا النمط لا ينطبق فقط على المؤسسات المستضيفة للعروض أو المؤسسات المقدمة للعروض، بل أيضاً في المتاحف ومدارس الفنون والمؤسسات الخدمانية، والجمعيات التاريخية، والمكتبات العامة وبرامج الجامعات وأيضاً مؤسسات التوعية، والحدائق الخضراء وحدائق الحيوانات.

## الدورة المؤسسية

الدورة المؤسسية هي نظرية للنشاط المؤسسي الذي يعطي الأولوية للاستثمار في الفنون ذات الجودة العالية: عندما يتم تسويق الفنون بطريقة قوية فإن ذلك يساهم في استقطاب عائلة نشطة تتكون من مشجري التذاكر والممولين. والعائد من الإيرادات الناتج عن مشاركة هذه العائلة يمكن إعادة استثماره لإنتاج المزيد من البرامج الفنية وتسويقها بشكل جيد، وهذا يؤدي إلى تأسيس قاعدة قوية تتكون من أسرة أكبر وأكثر تنوعاً. عندما يتكرر تطبيق الدورة المؤسسية عاماً بعد عام، تبني المؤسسة قاعدة قوية وحضوراً وتواجداً مهماً، وتحافظ على ازدهارها الفني والمالي.

# التخطيط للبرامج



التخطيط طويل الأمد هو الأسلوب المبسط لكتابة الأحلام على الورق. ولأن التخطيط طويل الأمد يحتاج إلى عمل لسنوات عدة مقدماً، فإنه لا يعتمد بالضرورة على الحجم الحالي لميزانيتنا، وعدد الموظفين، أو مجلس الأمناء. فلا ينبغي أن يتحقق الأمر خلال ساعات العمل أو في خلوة خاصة، ولا يتطلب أيضاً تكنولوجيا مكلفة. كل هذه العملية تتطلب ورقة، قلم رصاص (مع محمأة)، الوقت، ومملكة الخيال.

نحن نؤمن بأن:

- التخطيط يزيد فرصنا في الحصول على التمويل اللازم من أجل "فكرتنا الكبيرة". إن هدف جمع التمويلات التي تتجاوز القدرات الحالية يتطلب وقتاً. ولا شك أن عمل برامج جريئة وخصوصاً بدون توفر الوقت الكافي لجمع التمويل لذلك، أمر مخيف. وبدون وجود تخطيط كاف ومسبق، لن تتطور مواسمنا الفنية والبرامج التي نقدمها وستبقى بحجمها الحالي بدون أي تطور عاماً بعد عام.
- التخطيط المسبق يعزز العلاقة مع الجهات الممولة؛ فإنه عملي جداً لتقديم قائمة بالبرامج المقرر تنفيذها على مدار عدة سنوات، بدلاً من أن ننتقد بطلب تمويل لكل برنامج على حدة وفقاً لأهميته.
- إن المشاريع الكبيرة والجديدة تتطلب جهداً ووقتاً للتسويق والتوعية بأهميتها، وذلك لتحديد وإشراك واستقطاب الجماهير الحالية والجديدة، وهذه الجهود تتطلب وقتاً ليتم تصور خطة التنفيذ ووضع الميزانية اللازمة وآلية التنفيذ.

إن صحة المؤسسة، والمقصود بها ازدهارها الفني والمالي، يعتمد على نوعية الأعمال والبرامج المقدمة من حيث المستوى الإبداعي والخيالي وتميز البرامج التي تقدمها. فإذا فشلنا في إنتاج برامج بارعة ذات مستوى فني راق، وتقديم فرص تعليمية وإنتاج أعمال فنية متميزة، لا نستطيع أن نجاهر ونقول إننا نجحنا، ولا نستطيع حتى أن نطالب بأي دعم. وهذا بالضبط ما سيصل إلى استنتاجه، أجلاً أم عاجلاً، مشتركو التذاكر والممولون.

ما هي الشروط الواجب توفرها لإنتاج فن جيد يوسع من قدراتنا إلى أقصى الحدود؟ ما الذي يجب أن يتوفر لدينا لإنتاج مهرجانات على مستوى المدينة، وأعمال فنية جديدة، وخدمات مرئية ومعارض عالمية - بالمستوى والنوعية التي نرغب بها - بحيث تثير انتباه الداعمين الحاليين وتستقطب غيرهم؟

بداية فإنه من المهم جداً التنبيه إلى أن البرمجة الجيدة تتطلب الحذر والتخطيط طويل الأمد. ومن الجدير بالذكر أن المشاريع الخلاقة والمبدعة - التي غالباً ما تعتمد على البحث عن ممولين جدد والتخطيط لحملات تسويقية للتوعية للحصول على الدعم والتمويل - هي ببساطة مكلفة ومعقدة للغاية ولا تحتتمل السرعة والتعجل.

لهذا السبب، فإننا ننصح بالتخطيط للبرامج الرئيسية ما بين ثلاث أو خمس سنوات مقدماً. قد يبدو هذا الأمر لبعض المؤسسات وخاصة الصغيرة أمراً مزعجاً وغير مهم وأحياناً مستحيلاً. لكننا نؤمن بأنه أمر هام وضروري جداً لضمان نجاح واستمرار وازدهار أي مؤسسة. هذا الأمر واقع حقيقي وخصوصاً للمؤسسات التي تمر بمرحلة النمو وتريد أن ترفع سقف البرامج والخدمات التي تقدمها. إن عدم توافر الوقت لبدء حملة للتمويل والتسويق للبرامج الفنية، سيجعل الموسم الفني لهذه المؤسسات محدوداً من حيث حجم النشاط المعتاد، وسوف تتضاءل جودة البرامج موسمًا بعد موسم. وبدون توفير أيدٍ عاملة جديدة ومصادر لعمل وتأسيس برامج جديدة لجمهور أكبر، لن يكون بوسع هذه المؤسسات، التي تمر بمرحلة النمو، إلا البقاء كما هي لفترة من الزمن أو حدوث ما هو أسوأ، وهو ابتعاد ورحيل الممولين لمؤسسات أخرى نتيجة لفقدانهم الاهتمام بنشاطات المؤسسة الرتيبة والروتينية.

## البرمجة الجيدة

البرامج القوية، الممتعة، المفاجئة "الأفكار الرائعة": هي الأدوات والوسائل الرئيسية والأساسية لأي مؤسسة لتحفيز الجماهير والجهات المانحة لمتابعتها ومشاركتها في أعمالها. التخطيط للبرامج مقدماً وخلال وقت كاف، يشكل أساساً مهماً للتسويق الجيد والقوي، والنجاح في الحصول على التمويل، والنمو المتزايد في القدرات المؤسسية.

## مثال على التخطيط الفني لفرقة مسرحية محلية

البرنامج / التاريخ	السنة/ الموسم ١	السنة/ الموسم ٢	السنة/ الموسم ٣	السنة/ الموسم ٤	السنة/ الموسم ٥
البرنامج / التاريخ	إنتاج مسرحية جديدة (A)	إنتاج مسرحية جديدة (B)	إنتاج مسرحية جديدة يرافقها تصميم (C) (X) فيديو للفنان	إنتاج مسرحية جديدة يرافقها تأليف موسيقي للفنان (X)	إنتاج مسرحية جديدة (E) مع موسيقي من أداء (X) و أداء راقص لـ (Y)
البرنامج / التاريخ	الإنتاج السنوي للسلسلات	الإنتاج السنوي للسلسلات	الإنتاج السنوي بحضور ضيف (X) الشرف	الإنتاج السنوي بحضور ضيف (X) في المكان (B) الشرف	إنتاج سنوي جديد للاحتفال بالذكرى السنوية سنة (X) بمرور
البرنامج / التاريخ	التعاون مع مؤسسة (A)	مهرجان يشتمل على أعمال متعددة للكاتب (A)	التعاون مع مؤسسة لإنتاج عمل جديد (A) (X) لـ	التعاقد مع كاتب مع المهرجان (X) الدولي	مهرجان بالتعاون مع (Z) و (X) المؤسسة (A) حول شعارنا للاحتفال بالذكرى السنوية
البرنامج / التاريخ	استمرار العمل على المسلسل مع (X) راديو	التعاقد مع الكاتب (X) الناشئ	استمرار العمل على المسلسل مع المخرج (X)	مسرحية جديدة من مهرجان بالتعاون مع (X) المدينة (X) المجتمع المحلي من	احتفال بالمسرحيات التي (X) سبق عرضها خلال أعوام
البرنامج / التاريخ	العمل في المدارس مدرسة (X) لعدد في المنطقة	التوسع في العمل مع المدارس لمناطق بالتعاون مع (X) (Y) المؤسسة	ورشات متعاقبة للفنانين المشهورين الذين (Z)، (Y)، (X) يعملون مع أطفال	إضافة محاور تعليمية للموقع الإلكتروني يوفر فرصه للاطلاع على أعمالنا الفنية وأعمال التعاون المشتركة مع (X)، (Y)، (X)	مهرجان الكتاب الشباب عام (X) للاحتفال بمرور على خدمتنا للمجتمع

هذا النموذج هو أحد الأساليب والطرق المستخدمة لعمل خطة مدتها خمسة أعوام. (لا يوجد شيء خاص في هذا النظام، ولكنه بسيط وفعال). وفي كل عامود "عام / الموسم"، نقوم بكتابة اسم البرنامج (في حال توفره)، وأفكار تعاون رئيسية، برامج تعليمية ومهرجانات، أعمال فنية وفنانين، الخ. ومع تقدم مواسمنا الفنية، يتوسع ويتعد نطاق ومقياس ما نستطيع تقديمه. هذا النموذج يتضمن أمثلة في كل بند، ولكن الخطة الفعالة لخمس سنوات تحتاج فقط الإشارة إلى البرامج الرئيسية حسب الإمكانيات المتاحة.

من أجل بناء التحالفات وإجراء البحوث اللازمة. معظم المشاهير من الكتاب المسرحيين والمؤلفين والمصممين يحتاجون إلى ما يقارب العام للرد على الطلبات والموافقة على المشاركة. فيدون توافر التخطيط الكافي لعمل كل ذلك، فنحن ببساطة نتنازل عن فرصة تحقيق هدفنا وإنتاج مستوى عالٍ من الفنون.

• في حين يتسم الفنانون عادة بالكفاءة، إلا أن العملية الإبداعية عادة ما تكون عكس ذلك. التخطيط المسبق يوفر وقتاً للتطوير والتحدي، والتصحيح، وإعادة البدء - "الفوضى" الحتمية لإنتاج فن عظيم ذي مستوى عالٍ.

• التخطيط يعزز صورة المؤسسة ودرجة تأثيرها بشكل عام. بمرور الوقت، يمكننا تنظيم نشاطات مساندة كورش عمل متخصصة، محاضرات، تنظيم فعاليات خاصة، وتمتية التشارك والتشبيك لإنتاج مشاريع أكبر من خلال الاستفادة من الموارد المشتركة، والرؤية، والجماهير.

• في بعض مجالات الفنون، مثل الأوبرا والموسيقى الكلاسيكية، لا بد من توقيع العقود مع أفضل المواهب في وقت مبكر، لضمان تواجدهم معنا قبل انشغالهم مع آخرين. المؤسسات الخدمائية التي تعتمد على التعاون بين أصحاب المصالح المشتركة، عليها عمل ميزانية لوقتها وذلك

## القدرة المؤسسية

قدرة المؤسسة على

تحقيق رسالتها عاماً

بعد عام، بمقياس القوى

العاملة والطاقة البشرية

العاملة لديها والمهارات

التي يمتلكونها ونوعية

الاستراتيجية التي وضعت

لدمج ورفع كفاءة هذه

المهارات والموارد المتأنية

من ذلك والمحافظة على

استمرار هذه العناصر.

إن المؤسسات التي تتمتع

بقدره مؤسسية قوية،

تستطيع أن تدير نفسها

لتحقيق رسالتها عاماً بعد

عام. بينما تعاني المؤسسات

التي تفقر إلى القدرة

المؤسسية القوية من نقص

في القوى العاملة، والدراية،

والاستراتيجية، والموارد،

والاستمرارية لتحقيق تلك

الرسالة.

ان وضع خطة فنية فعالة وبعيدة المدى ليست بحاجة لسرد كل برنامج لكل عام بالتفصيل. ومع ذلك ينبغي تحديد البرامج الرئيسية المهمة التي تحتاج إلى التمويل والتسويق، وفيما بعد يمكن طرح وذكر البرامج الأيسر والأصغر.

يمكن لهذه الخطة أن تتغير، وبالإمكان تغييرها حتى آخر لحظة حسبما نراه مناسباً. في حالة وجود تمويل لمشروع تم إلغاؤه أو تغييره يمكن بحذر تحويل التمويل لمشروع آخر. بإمكان المنتجين الجدد والفنانين من الذين يقومون بإنتاج أعمال فنية حالية، أن يخططوا للشراكات والجولات أو أعمال تربوية تعليمية أو الاحتفال بالذكرى السنوية مقدماً. كل ما هو مطلوب من أجل التخطيط الفعال هو مزيج من الأفكار للدراسة والتحليل المالي المنطقي.

ولكن لا يمكن لهذا النوع من التخطيط أن يتم على عجل وبسرعة. في كثير من الأحيان، نستهلك الوقت لتقديم الأعمال والبرامج لهذا العام على وجه عاجل وننسى أن نخطط لبرامج العام المقبل. لذا، نجدنا نلجأ إلى تقليد وتنفيذ ما نجح عند الآخرين أو ما أثبت نجاحه في السابق لمجرد ملء الفجوة التي حدثت (على سبيل المثال عروض العطلات، جذب العائلة...الخ). وقيامنا بذلك يدفعنا إلى التخلي عن دورنا كقادة للثقافة؛ وبذلك نستسلم لمجرد إرضاء ذوق الجماهير.

إن أفضل معدي البرامج - بمن فيهم أولئك الذين يبدو أنهم يعدون مواسم فنية استثنائية وغير عادية بأقل جهد - يعملون كل يوم لتحديد وحجز الفنانين الأكثر إثارة، والتخطيط للعروض الرئيسية والمشاريع التعاونية عاماً بعد عام. إنهم يحلمون مقدماً، ويقومون بعمل العقود والتعاون مع المواهب التي تحظى باهتمام؛ ويلفتون انتباه المانحين والممولين والموظفين لرؤيتهم المستقبلية؛ كما يقومون بالتعديل والتطوير (إن تطلب الأمر) وإضافة محتويات إضافية للبرامج لزيادة تأثيرها وإلقاء الضوء على المشاريع الأكثر أهمية.

وبالقيام بذلك، فإنهم يزيدون من فرصة إنتاج مواسم فنية متنوعة ذات قدرة تنافسية عالية ومتطورة عاماً بعد عام. إن القدرة على مفاجأة وتحفيز الجماهير على أساس منتظم، هي العملية الأكثر أهمية على الإطلاق في هذا المجال، وخصوصاً مع ظهور الكثير من الموهوبين الذين يقدمون عروضاً بأسعار أقل تكلفة بالإضافة إلى البدائل الإلكترونية.

وبالرغم من أن مثل هذه العروض لا تستطيع أن تمنح نفس التأثير والتجربة التي تمنحها العروض الحية، إلا أن العديد من الجماهير وخصوصاً جمهور الشباب يقبلون البدائل الإلكترونية، لذا فهي بالنسبة لعملائنا تعتبر من البدائل.

وفي نفس الوقت فإن هذا التنوع التنافسي، جعل عملية المحافظة على صورة المؤسسة وتحقيق رسالتها أكثر صعوبة. فعلى إننا أن نضاعف جهودنا وأن نقدم أكثر مما نقدمه للمحافظة على اهتمام الفئة المستهدفة. أضف إلى ذلك انخفاض التمويل من بعض المؤسسات وزيادة عدد الأماكن المخصصة للأفراد ذات المصاريف المنخفضة. فإن فشلت المؤسسة في مفاجأة وزيادة حماس جماهيرها بانتظام، فستتلاشى من دائرة اهتمام الجماهير، وستضاعف عائلة هذه المؤسسة ومصادرهما كما ستضاعف مواردها بحيث لن يتسنى لها إعادة استثمار كل هذه الموارد في الأعوام المقبلة.

ولهذا السبب، لا سيما خلال فترات الركود الاقتصادي (عند اشتداد المنافسة)، تكون الأفكار الجريئة، "الأفكار الرائعة والتميزة" للبرامج أمر مهم وحرص للغاية. وهنا نشبه آلية عملها بـ "زر ذهني" يقوم بعملية "إعادة الضبط"، بحيث يسترعي انتباه جماهيرنا ويدعوهم إلى إيلاء الاهتمام ببرامجنا وما نقدمه (من جديد)، ونحافظ على تواجدنا وسط هذا الحقل المزدحم. والأهم من ذلك أن فكرة البرامج ذات الأفكار الرائعة والتميزة والجديدة ليس بالضرورة أن تتطلب ميزانية كبيرة، لكنها يجب أن تكون نابضة بالحياة، استثنائية، ومثيرة للدهشة.

من السهل الادعاء بأن التخطيط طويل الأمد أمر صعب ومستحيل على المؤسسات التي تعاني من نقص القدرة. ومن السهل أيضاً أن أقول إنه أمر حتمي لا بد أن نقوم به. ولكن الحقيقة الواحدة الواضحة والجليّة هي أن التخطيط يوفر أعلى الاحتمالات لتحقيق وتنفيذ مشروع كبير بشكل جيد، وسيمنح الإثارة والحماس، ويوفر المصادر اللازمة وبالتالي يتيح الفرصة لتكرار مثل هذه التجربة الناجحة عاماً بعد عام.

# تسويق البرامج والمؤسسات (التسويق البرمجي والمؤسسي):

وهذه الممارسة تتطلب أن نبحت بدقة في كل برنامج نقوم بتقديمه لتحديد ما إذا كان المشترون المحتملون (الجمهور المتوقع) من ضمن جمهورنا الأساسي الموجود، أم يجب استهداف جمهور جديد وآفاق جديدة ضمن حملة خاصة.

والبرامج الخاصة التي تقدم النجوم المرموقين والمشهورين، مثل "كسارة البندق"، "بيكاسو" أو مؤتمر سنوي إلخ، لا تتطلب حملات مكلفة وموسعة. وتتطلب هذه البرامج ما نسميه جهود "التسويق المعلوماتي"؛ فمعلومات من مثل اسم البرنامج وموقعه وصورته وتاريخه ورقم الهاتف كافية لتحفيز البيع.

أما المشاريع الشاقة الجديدة التي لا يألّفها جمهورنا فتحتاج إلى جهود تسويق تمهيدية، مثل نقطة جذب عالمية غير معروفة، العرض العالمي الأول، فنان خبير عالمي أو خدمات جديدة، تتطلب هذه البرامج أن نقوم بجهود خاصة لنوصل إلى المشترين المحتملين (الجمهور المحتمل) ما هو فريد وقيم حول التجربة المقترحة. وهذا النوع من التسويق يتطلب تخطيطاً ووضع ميزانية للبحث الإضافي واشتراك المجتمع من أجل بناء قاعدة مضمونة من الإيرادات المكتسبة.

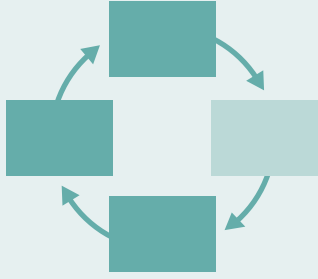
كما أن فهم نقطة وقوع كل عامل جذب على هذا النطاق هو شيء هام لتطوير حملات التسويق البرمجي الفعالة.

لنا، خاصة في مرحلة التغيير هذه، يجب علينا الاستعداد للمنافسة الشرسة من أجل الحفاظ على اهتمام وولاء الجمهور. وهذا هو دور التسويق، الذي سوف نقوم بعرض منهجيته.

## تسويق البرامج أو التسويق البرمجي:

أولاً، يتكون التسويق البرمجي من الأدوات والاستراتيجيات التي نستخدمها لبناء الجمهور، وبيع التذاكر والبرامج التعليمية والمحاضرات والمعارض وغيرها. يتم استخدام كل من الوسائل التقليدية، مثل الطباعة والإذاعة والتلفاز والبريد المباشر والتسويق الإلكتروني والشراكة الاجتماعية والتحفيزات الخاصة والخصومات والشبكات، وأيضاً الوسائل الإلكترونية والاجتماعية والمنتقلة، وهي متمثلة في الإعلانات والكتيبات وإذاعات الراديو والوسائل الاجتماعية والإنترنت.

ويقوم التسويق البرمجي الفعال بتطوير علاقة طويلة المدى ومتعددة الأطراف مع المشترري (الجمهور). ويتطلب هذا تحديد وتعريف الجمهور المستهدف وتخصيص رسالة قوية، وترويج هذه الرسالة عبر القنوات المناسبة لخلق الطلب، وتسعير الخدمات بشكل تنافسي، ودفع الطلب إلى نقطة البيع، وتحديد سياق وعمل توعية حول الخدمة، وضمان جودة الخبرة نفسها، ووضع إطار لضمان الولاء المستقبلي.



## التسويق البرمجي (تسويق البرامج):

هي التكتيكات المستخدمة لتعريف واستهداف الجماهير المحتملة لكل عامل جذب (برنامج)، وخلق الوعي والطلب، وتحفيز البيع (للتذاكر أو الفصول الدراسية أو الخدمات أو غيرها من التجارب). ويشمل التسويق البرمجي الفعال عملية وضع مفهوم لكل عرض، وضمان خيرة ذات جودة عالية، ووضع العمل الأساسي لخلق علاقة طويلة المدى مع المشترري (الجمهور).



## تسويق المؤسسات (التسويق المؤسسي):

ما هو شكل التسويق المؤسسي في الممارسة؟

• إن الإقدام على وضع برامج مفاجئة وتحولية في حد ذاته، هو الشكل الأساسي والمفضل في التسويق المؤسسي. كما أن المهرجانات الرئيسية والبرامج الإبداعية والشراكات المؤثرة والمواهب الفنية العالية أو الفريدة من نوعها جميعاً «تثير» الحماس والاهتمام، وهي العلامة الفارقة في التسويق المؤسسي الناجح. ولكن الأهم أنها تنشئ حالة من الجاذبية والإثارة لمنظمتنا بحيث تجعلها فريدة ويصعب تجاهلها.

• عمل إعلانات بشكل مبدع وإخراج جيد لأي مشروع أو عرض مستقبلي، حتى إن كانت سابقة لزمانها بعامين أو ثلاثة، تجعل شكل المنظمة حيويًا وقويًا وفعالاً. (وهذا هام بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات في مراحل التغيير). كما أن الإعلانات الموسمية المباشرة التي يحضرها المتبرعون والعاملون والصحافة والشركاء تبني الحماس والإحساس بالانتماء. والاحتفال العام بالخطة الاستراتيجية الجديدة، أو شراكة جديدة يمكن أن يكون لهما نفس النتيجة.

• ضمان أن الصحافة - وهي المقالات المفضلة أو المراجعات أو غيرها - تصل إلى صانعي القرار المهمين والمشرئين المحتملين، يعتبر وسيلة للتسويق المؤسسي هامة للغاية. وغالباً ما تصدقنا المقالات التي لا يراها أحد غيرنا. (أو إذا حدث ذلك، ينسونها فوراً، وغالباً ما نفترض أننا أكثر شهرة من شهرتنا الحقيقية). تؤكد الصحافة الجيدة على وجود منظمة حيوية، ولكن فقط إذا كان يقرأها جمهورنا بالفعل.

• النشاطات المساعدة التي تحتفل بالأفراد أو البرامج، وتوسع التأثير والرؤية لفننا، يمكن أن تكون فعالة أيضاً. كما أن ورش العمل مع الضيوف من المشاهير (حيث يستطيع الجميع الوصول لشخص أكثر شهرة منهم)، والأحداث الخاصة للترحيب بالمدير الفني الجديد والمحاضرات والجولات خلف الكواليس والمسابقات والمعارض والتدريبات المفتوحة والعروض عبر الإنترنت والدور المفتوحة والمعارض التي تقدم أعضاء جددًا لمنظمة الخدمات، تعتبر جميعها خطط تسويق مؤسسي فعالة وغير مكلفة.

إن ثاني منهج وهو الأقل شيوعاً لتحقيق الانتشار لعلنا هو ما نشير إليه بالتسويق المؤسسي أو تسويق المؤسسات، بدلاً من تسويق برنامج أو عرض معين، فإن هذه الجهود معنية ببناء الوعي والحماس لنا كمؤسسة. وهي تركز على خلق الكثير من الجاذبية والحماس حول عملنا بحيث يريد الحاصلون على التذاكر (الجمهور) والمتبرعون أن يكونوا جزءاً فعالاً من كياننا، بغض النظر عن انجذابهم لبرنامج أو عرض معين.

ويوضع في الاعتبار أن الجمهور والمتبرعون لديهم خيارات بلا حدود لقضاء وقت فراغهم وكيفية إنفاق أموالهم. لذا، فإن هذا المنهج يسعى إلى إدراج وإبقاء المؤسسة وعروضها ضمن أولويات الجمهور والمتبرعين. بمعنى أبسط، يهدف هذا المنهج إلى جعل الأشخاص والمؤسسات التي تقدم الفن أكثر «شهرة» وذات جاذبية لا تقاوم.

ويستخدم التسويق المؤسسي جميع أصول المؤسسة، سواء الملموسة (المباني وملابس العروض والمقتنيات وغيرها) أو البشرية (الداخلية أو الخارجية) أو التجريبية (العملية الفنية وتناول العشاء في مكان خاص وجولة في الكواليس وغير ذلك)، لجذب المشتري المحتمل (الجمهور أو الأعضاء أو المتبرعين أو أعضاء مجلس الإدارة والشركاء أو المقدمين أو العارضين أو المتطوعين أو حتى العاملين) إلى حد أنهم من الأرجح سوف يشتركون أو يدعمون أعمالنا بدون «البيع الصعب».

ومثل التسويق البرمجي، فالتسويق المؤسسي يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى قدرات خاصة مكرسة له. ولكن لأنه يعتمد على الاستخدام الخيالي للأصول الموجودة أو الأفكار المؤثرة أو الصفات الإبداعية للعمل الذي نخطط له، فيجب أن يكون غير مكلف أو ربما مجاني التنفيذ. ومن المهم أن نتذكر أن النجاح في الحصول على التمويل يحدث بسبب خلق الحماس والوعي حول العمل الذي نقوم به، لذا يعتبر الاستثمار في التسويق المؤسسي استثماراً مباشراً في جهودنا للحصول على التمويل.

## التسويق المؤسسي (تسويق المؤسسات):

هو الإبداع في استخدام أصول المنظمة للتأثير في الوعي والطاقة والحماس حول المنظمة، بدءاً من عرض الفن التحولي نفسه والاستمرار من خلال تقديم النشاطات التي تزيد من الوعي حول الأشخاص والعمل وغيرهم من أصول مؤسسية وراء الفن.

تسويق البرامج والمؤسسات (التسويق البرمجي والمؤسسي):

- أفكار القيادة التي تشجع الشراكة مع الحد من الاستثمار في الوقت أو غيره من الموارد، تساعد في انتشار المنظمة. مثال على ذلك، المنظمات التي تتفق مع غيرها من المنظمات لبرمجة موضوعات تتفق مع موضوعاتها (مثل المهرجانات داخل المدينة للاحتفال بالفن الخاص بدولة معينة أو حقبة معينة أو ذكرى سنوية معينة). ينتج عن هذه الأمثلة جيش من النشاطات التي تشير إلى قيادة المنظمة صاحبة الفكرة. وهذا النوع من التسويق المؤسسي يجعلنا ندبو أكبر مما نحن عليه بالفعل.
- وقد يؤدي جميع ما سبق ذكره إلى زيادة التأثير والتفاعل عندما يتزامن مع لحظة تاريخية، أو حدث ثقافي عالمي، أو حركة اجتماعية أسرت الخيال العام، مثل الذكرى السنوية للفنانين أو الأعياد القومية للأمم، أو حفلات التنصيب، أو الأولمبيات أو الاهتمامات البيئية أو الإنسانية، وغيره ذلك.

ومثل جميع أشكال التسويق، فإن التسويق المؤسسي يكون فعالاً فقط إذا تم تكراره مرات ومرات. ولهذا السبب، نجد أن أكثر المنظمات نجاحاً تقوم بوضع جدول زمني منتظم لأنشطة التسويق المؤسسي، متداخلة مع جداول البرامج الخاصة بهم.

ومثل التخطيط الفني، فإن كل ما هو مطلوب لهذه العملية هو الخيال، وورقة وقلم رصاص ووقت. ويجب على المدير التنفيذي (وهو المهندس المعماري الرئيسي لهذه الحملة) أن يركز على هذه الخطة كما يفعل المدير الفني في المشاريع الفنية.

## نموذج لخطة التسويق المؤسسي

مبادرة التسويق المؤسسي	
إنتاج جديد وحدث خاص ودعاية صحفية وتوزيع نتائج التغطية الصحفية والإعلامية على متخذي القرار.	سبتمبر
مسابقة على الإنترنت عن الشخصية الرئيسية في الإنتاج القادم.	أكتوبر
مهرجان محلي يغطي المدينة بأكملها تعتمد فكرته على برنامج المنظمة ("فكرة القيادة").	نوفمبر
عرض مجاني في موقع شريك من الشركاء يتم تنظيمه خصيصاً من أجل المتبرعين والجمهور والعائلات.	ديسمبر
الإعلان عن إنتاج فني جديد، وتنظيم أمسية أو حدث لمتخذي القرار.	يناير
شراكة جديدة محفزة، دعاية صحفية، إرسال نسخة من الدعاية إلى متخذي القرار.	فبراير
إعلانات مباشرة للموسم القادم (مع مجموعة من المنظمات الأخرى؟).	مارس
إقامة حفل لإطلاق الخطة الاستراتيجية الجديدة وإرسال نسخة لمتخذي القرار والممولين.	إبريل
تنظيم ورشة عمل هامة لفنانين كبار لإقامة مناقشات مع الطلاب.	مايو
عمل معرض في مركز ثقافي أو متحف مجاور.	يونيو
الجميع على الشاطئ، لا أحد يقرأ الجرائد.. خذ استراحة!	يوليو
حقاً.. خذ استراحة! فلا أحد يهتم بما يحدث في أغسطس؛ ضع خطة للعام القادم.	أغسطس

يجب على المنظمات الصغرى تنظيم حوالي أربع مبادرات للتسويق المؤسسي كل عام. ويجب على المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم تنظيم حوالي مبادرة واحدة للتسويق المؤسسي كل شهر.

تحتاج المنظمات الكبرى كل شهر إلى اتخاذ خطوة تقدم واحدة على الأقل في التسويق المؤسسي. فبالنسبة للمنظمات الصغرى، نجد أن ثلاث أو أربع خطوات كل سنة تُحقق تقدماً كبيراً.

ويوجد نوعان من الجماهير لهذا الجهد. النوع الأول هو الجمهور العام، وهم المشترون المحتملون للتذاكر والطلاب والزائرون وغيرهم. وتؤدي الحملة الناجحة إلى زيادة الإيرادات المكتسبة من خلال تحفيز كمية كبيرة من العمليات الصغيرة (عمليات شراء التذاكر أو غيرها من الصفقات المدفوعة).

والنوع الثاني من الجماهير هم أفراد عائلتنا الحاليين والمحتملون (الجهات المانحة، العاملون، أعضاء مجلس الإدارة، والشركاء الرئيسيون). ولأن هذه العلاقات محورية بالنسبة لسهولة الحصول على تمويل، يجب على المديرين القيام بجهود خاصة لضمان أن التسويق المؤسسي يصل إلى هذه المجموعة (العائلة).

وفي المنظمات ذات السعة المحدودة، يجب أن يركز المديرين على نقاط الالتقاء بين هذين النوعين من الجماهير. وفي المنظمات الأصغر، لا يمتلك المديرين الوقت أو الموارد لعمل حملة تسويق مؤسسي موجهة إلى جمهور كبير وغير معلوم، منتظرين أن تؤدي هذه الحملة إلى الكثير من التبرعات غير الموجهة والتلقائية. وفي الواقع، تحتاج معظم المنظمات إلى استهداف ما بين 100 إلى 300 فرد رئيسي فقط (ولا يحتاج تحقيق هذا العدد إلى سحر) يستطيعون تغيير مستقبل المنظمة بجرة قلم أو قرار واحد. فمن الأهمية أن يكون «الأفراد المؤثرون» مطلعين بقدر الإمكان على كل هذه المتغيرات.

ولهذا السبب، فإن التسويق المؤسسي بالنسبة للمنظمات الصغيرة أكثر أهمية من المنظمات الأكبر والأكثر انتشاراً. فالمنظمات الصغيرة أقل قدرة على التسويق المؤسسي والبرمجي، ولكنها في نفس الوقت تحتاج إلى تحقيق الانتشار بأقل موارد. تستطيع حملة التسويق المؤسسي القوية دفع المنظمات الصغيرة إلى الانتشار المحلي أو الإقليمي أو القومي؛ وبالتالي زيادة المشتريين المحتملين (الجمهور) والممولين. والجدير بالذكر هو أن أعضاء «العائلة» هم الأكثر سخاءً وعلى استعداد لتشجيع أصدقائها لدعم المنظمة.

وتوجد فوائد أخرى متعددة لحمات التسويق المؤسسي الفعالة:

- تقلص من نفقات التسويق البرمجي، خاصة في حالة الحملات التي لها علاقة مباشرة بمهمة المنظمة. فإذا تابعنا الجمهور لأنه يؤمن بما نحن عليه كمنظمة، فذلك يعني أنهم من الأرجح سوف يشتررون اشتراكات الموسم بالكامل أو سوف يحضرون حفلات جديدة لأنهم يتقنون في قيادتنا الفنية. هذا النوع من الدعم من شأنه تحفيز قدرتنا على صنع القرارات الفنية.
  - تعيد الثقة والحماس إلى مجلس الإدارة، فمجالس الإدارة غير المنتجة غالباً ما تشعر بالحرَج من جودة الفن أو الحالة المالية للمنظمة. فبسبب مقال سيئ أو ورقة عمل سيئة قد يتوقف مجلس الإدارة عن العمل، ويزداد تردده في مشاركة أصدقاء المؤسسة في عمل لا يثق فيه المجلس نفسه. ويمكن لحملة تسويق مؤسسي فعالة أن تغير عقلية مجلس الإدارة وتُمد جميع الأفراد المؤثرين في المنظمة بطاقة وحماس حتى يشعروا أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح.
  - التسويق المؤسسي يوفر الوقت. فبالنسبة للمدير التنفيذي لمنظمة صغيرة (ليس بها الكثير من مسؤولي التسويق أو لا يوجد بها مسؤولو تسويق على الإطلاق)، يمكن لحملة الانتشار الناجحة أن تحفز العديد من «الأفراد المؤثرين» في مرة واحدة. وبالنسبة لأعضاء مجلس الأمناء المشغولين، توفر حملة التسويق المؤسسي المركزة فرصة للانتشار والثقة العامة اللازمة لمشاركة الآخرين بشكل سريع وناجح.
- ولكن الأهم هو الجماهير والممولون المتحمسون لما نحن عليه كمؤسسة، وسيميلون أكثر نحو المساهمة بسخاء. وبهذا الأسلوب، يصبح التسويق المؤسسي الفعال هو حجر الأساس في نجاح عملية الحصول على التمويلات.

## الأفراد المؤثرون:

هي مجموعة صغيرة نسبياً من الأشخاص، وهم الممولون الأساسيون، أو أعضاء مجلس الإدارة أو الأفراد ذوو القيمة العالية أو المسؤولون المدنيون أو الشركاء الفنيون أو المؤسسون، أو المقدمون أو الموزعون أو الصحفيون، الذين لديهم القدرة على تغيير مستقبل المنظمة، ويتطلبون خدمة خاصة واهتماماً مستمراً. وإضافة أو خسارة هؤلاء الأفراد من «العائلة المؤسسية» له تأثير كبير وجذري.

# التخطيط للبرامج

إن المكافأة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي شعورهم بأهميتهم بالنسبة لنجاح المنظمة التي يديرونها. وغالبًا يقع المدير الذي يعاني من القدرة المؤسسية الضعيفة في خطأ اعتبار «مجلس الإدارة» كيانًا متجانسًا مع المصالح والأصول. ولكن في الواقع، كل فرد لديه شيء خاص يحفزه على المشاركة، وكلهم يسعون وراء مزيج فريد من الخبرات من خلال دعمهم للمؤسسة. والمدير الذي يفهم هذا يعمل جاهدًا على ربط كل فرد مع المشروع المحدد والذي يتفق مع مصالحه وأولوياته. (ويتطلب ذلك خطة المشاريع الفنية والمؤسسية والبحث عن دعم).

ومن ثم يعمل هؤلاء المدبرون على توفير دعم حقيقي لكل عضو في نجاح مشروعاته. ويتم إعطاء العضو فرصة الحكم بدرجة معقولة في أمور غير فنية، ويقدمون تقارير حول تطور المشروعات في كل اجتماع، ويتم دعمهم في محاولتهم لمشاركة أصدقائهم وزملائهم، وعند اكتمال المشروع، يتم ذكرهم علنًا مع نجاح المشروع. وذلك ينتج إحساسًا حيويًا بالانتماء والملكية بالمؤسسة. وهذا هو تعريف المشاركة.

وفي عكس ذلك، لا يجد أعضاء مجلس الإدارة المحببون بسبب الاجتماعات البطيئة، أو الإنتاج السيئ أو الحملات السريعة أو العاملين غير المتفاعلين، حجة لأسباب عدم مشاركتهم. وأفضل شكل لمجلس الإدارة منزوع الروح وغير المنتج هو تجديد الالتزام من خلال التخطيط لحملة تسويق مؤسسية قوية. وهذا الاتحاد سيتوجه نحو إعادة المنظور ووضع العمل الأساسي لتفعيل المشاركة.

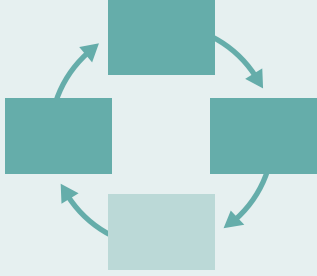
إذا كانت البرمجة واضحةً والتسويق قويًا، فإن عدد الأشخاص الذين يريدون دعم «الدورة المؤسسية» (من خلال الرعاية، الوقت، والمساهمات) ينمو بشكل طبيعي.

وتعتبر القوة الشرائية للعائلة المؤسسية قاعدة أساسية للإيرادات المكتسبة، تقوي وتعزز عملية جمع التمويلات. وإذا تمت إدارة العائلة المؤسسية برعاية، تنموه واحدة تلو الأخرى، موسمًا بعد الآخر، مما يزيد العائد والقدرة المؤسسية عبر الزمن.

ولهذا السبب، فإن مصطلح «العائلة» يعتبر بمثابة اسم الشهرة أو الاسم المستعار لـ «الممول» أو «المشترى»، وهي استراتيجية للنمو المؤسسي المتكامل والقوي.

العائلة المؤسسية الواعية تُعتبر أداة تسويق لا يمكن استبدالها. والمدبرون الذين يفهمون قوة العائلة المؤسسية الواعية يقومون بتطوير «قائمة المشاريع» - قائمة للمشروعات المستقبلية والمبادرات والأحداث -، وذلك لتحفيز أعضاء العائلة والتركيز عليهم. فمثلًا مذكرة عامة حول موضوعات جديدة تحول أعضاء العائلة إلى سفراء متحمسين وفعالين. فإثارة حماس العائلة من خلال الإعلان عن «قائمة المشاريع» تُعتبر وسيلة للإعلام الاجتماعي لا يمكن الاستغناء عنها.

إن العائلة المؤسسية السخية ومجلس الإدارة النشط يعتبران أهم أداة للمدير الناجح في جمع التمويل. ولهذا السبب، يؤكد المدبرون (الذين يركزون على بناء العائلة) أن الخدمة في مجلس إدارة المنظمة يجب أن تكون منتجة وممتعة. وهم يدركون أن أعضاء المجلس ليسوا فقط متطوعين لا يسعون وراء الربح والذين من المتوقع أن يساهموا، بل هم من يعرض عليهم المجتمع عددًا كبيرًا من المنظمات لأداء مثل هذا الدور. وبذلك، فالمؤسسة يجب أن تتنافس بشدة على ولاء وجذب أعضاء هذه العائلة الغالية. وإذا كانت اجتماعاتنا مُملة وإجرائية، فنحن نعرض أنفسنا لخطأ غير ضروري. إن عرضًا فنيًا أو ضيفًا خاصًا أو مناقشة عمل فني جديد، من شأنه تذكر العائلة بسبب تضحيتهم بوقتهم ومواردهم من أجلنا.



## العائلة

هي مجموعة متحمسة من مشتري التذاكر والأعضاء والممولين وأعضاء مجلس الأمناء والمتطوعين الذين يرسخون الازدهار المالي للمؤسسة من خلال التزامهم بمنح الوقت والموهبة والعلاقات والموارد المالية.

ويفهم المديرون المهتمون بالعائلة أن لكل عضو العديد من المواهب، وأن بعضهم يمتلك أكثر من موهبة لتقديمها. وأحياناً يشعر الأعضاء غير المنتجين بالملل بعد سنوات من طلب أداء دور واحد فقط، مثل التخطيط أو مراجعة العقود أو الموافقة على الميزانيات، فببساطة، سيتعبون من علاقتهم مع المؤسسة. ومن خلال استخدام شيء آخر من اهتماماتهم (مثل المساعدة في بناء تحالف مؤسسي جديد، أو تقييم البرنامج أو المشاركة في لجنة التخطيط الاستراتيجي) يفتح المدير الفعال باب آخر إلى حياة المنظمة. كما أننا إذا طلبنا من أعضاء مجلس الإدارة إظهار قوة جديدة ومختلفة لتطوير المنظمة نقوم بطريقة غير مباشرة بتقديم فرصة لتفعيل مشاركتهم.

ويهتم المديرون الفعالون أيضاً ببعث إحساس بالانتماء والأهمية بين المتطوعين. وتستطيع مجموعة المتطوعين المدربين والمتحمسين أن تصنع فرقاً بين المشروع الذي يعمل جيداً ومشروع آخر لا يعمل جيداً. كما يستطيع المتطوعون المؤهلون والفخرون بعملهم ضمان تقديم خبرات إيجابية في المجالات التي لا تستطيع سعة العاملين الوصول إليها. وهذا هو الحال اليوم، مع ازدياد استعانة المؤسسات بالمتطوعين غير مدفوعي الأجر (أو المتدربين) لأداء الأدوار التي كان يؤديها العاملون من قبل.

وأخيراً، لا ينسى المديرون الناجحون الدور الذي يلعبه الأعضاء ومشتري التذاكر في تشكيل عائلة مؤسسية متطورة ومتنوعة. ويؤدي الفن المُسوّق له جيداً والمثير إلى زيادة مجال المشاركين المتحمسين في العروض والأحداث والنشاطات. وعلى المدى القصير، تضمن هذه المشاركة جزءاً هاماً من الإيرادات المكتسبة. النوايا الحسنة الناتجة عن الخبرة الإيجابية، تعتبر الأساس لعلاقة مستقبلية أكثر سخاءً. ويرى المدير الفعال في كل مشرّ تذكرة مشارك محتمل، وفي كل مشارك، عضواً محتملاً، وفي كل عضو، ممولاً مستقبلياً.

يقدم المدير الفعال جهوداً خاصة لإثارة أعضاء العائلة ذوي القيمة، وذلك من خلال التسويق المؤسسي الفعال أو المشاركة المتزايدة (كمتطوعين أو مساهمين)، وتشجيعهم على مشاركة أصدقائهم، وتقديم فرص وفيرة لهم لاختيار مستويات أعلى من المشاركة وجعل مساهمتهم أسهل. (من المحير مدى صعوبة المشاركة في مؤسسة معينة والبقاء معنا).

من الأرجح أن العائلة التي تعلم كل شيء عن المؤسسة والتي تشعر بالسعادة بسبب مشاركتها تكون منتجة وسخية. والمديرون الذين ينجحون في بث روح المرح والبهجة بين هذه المجموعة من الداعمين يتم اعتبارهم رأس مال المؤسسة (بشرياً ومالياً). وفي المؤسسات التي تتبع نظام الدورة المؤسسية تعتبر البهجة والمرح استراتيجية.

# جمع التمويل التدريجي:

إن القائمين على جمع التمويلات يسهلون على الممول المشاركة بالمستوى الذي يشعر أنه مناسب وذو فوائد حقيقية (سواء ملموسة أو غير ملموسة) على مستويات متتالية لإدراك المراحل التدريجية للتمويل. استفادتهم غير مكلفة وسهلة الإنتاج (مثال على ذلك، فائدة جذابة لا تكلف شيئاً في تقديمها وهي ميزة شراء التذاكر قبل الجمهور العادي). والمديرون الذين يعدون بميزات مكلفة وتتطلب عمالة كبيرة، لا يستطيعون تقديم ما وعدوا به وسيجدون أن الممولين قد اعتادوا على مستويات أعلى من خدمة العملاء وسيختفون مع الوقت.

ويدرك القائمون على جمع التمويلات أن اهتمامات الممولين متنوعة. فهم يستخدمون أصول التسويق البرمجي والمؤسسي لبناء الفرص التي تجذب عقليات كثيرة من الممولين:

- يقوم الممولون المفضلون لدينا بالتعرف على مهمتنا وبرامجنا وفننا ويريدون رؤيتنا ناجحين، ببساطة لأنهم يؤمنون بما نفعله. وهؤلاء المتبرعون يسعون وراء الفرص للمشاركة في عملنا ومع من هم وراء برامجنا، ومديرينا الفنيين والفنانين والطلاب والمشاركين وتدريباتنا وفصولنا الرئيسية والإعلانات الموسمية والقراءات والاجتماعات الإبداعية والعروض.

- يسعى آخرون وراء الوصول عبرنا إلى أشخاص آخرين. صعب الوصول إليهم أو خبرات أو أماكن أو أشياء أخرى. ودائماً ما يستخدم المدير الكفاء أصول المؤسسة (مثل أعضاء مجلس الإدارة أو السماسرة الأقوياء أو الخبراء أو المشاهير أو المقتنيات الخاصة أو الأرشيف أو سجلات الأداء أو الأماكن الفريدة - لهم أو لغيرهم - أو منازل أعضاء مجلس الإدارة أو الكواليس أو غيرها) لإفادة الممولين.

- يسعى ممولون آخرون وراء تفاعل اجتماعي مثير - مكان يذهبون إليه مرة تلو الأخرى، لرؤية نفس الأشخاص في بيئة مريحة، أو للعثور على الصحبة أو إقامة مصالح شخصية أو مهنية. والمؤسسات التي لها مقر فعلي وبرامج منتظمة هي الأكثر استعداداً لخدمة هذه الفئة. ولكن حتى فرق الرقص المتجولة يمكنها مشاركة مركز ثقافي في بلدها لتقديم مجموعة من المزايا المستمرة والمشاركة مثل ورش العمل والفصول الرئيسية والصالونات الثقافية وغيرها من النشاطات التي تحقق هذا الهدف.

إن جمع التمويل الفعال يجمع ببساطة بين كل عضو في العائلة وفعل مالي منطقي يدعم تحقيق مهمة المؤسسة.

إن المنظمات القوية تركز جهودها لبناء العائلة بشكل تدريجي، واحدة تلو الأخرى، ومتطوع تلو الآخر، وممول تلو الآخر - في تجانس مع البرامج الطموحة. ويخططون جيداً للمشروعات الكبرى بشكل مسبق، ويحددون ويجذبون أعضاء العائلة الجدد لدعم رؤيتهم الطموحة. وهذا النوع من النمو التدريجي يحد من المخاطر والمخاوف الناتجة عندما يفوق الحجم القدرة المؤسسية. وهذا النوع من النمو هو تعريف الاستمرارية.

يساعد وجود خطة فنية طويلة المدى الباحثين عن التمويل في إشراك الممولين المحتملين في حوار مفتوح حول المشروعات التي يهتمون بها. وبدلاً من تقديم طلب عاجل لدعم البرنامج التالي، يأتون لكل ممول محتمل مستعداً للاستماع لهم.

المدير الذي يحمل "قائمة" بالمشروعات تكون فرصته لتحديد نقطة الاستفادة الصحيحة والمنطقية لكل ممول أكبر، وعندما يتم تعريف المصلحة، يأتي بالسؤال: "كيف يمكننا مشاركتكم في هذا البرنامج؟".

ومن ناحية أخرى، فإن جمع التمويلات بالقوة - حيث يضغط المديرون والأمناء على أصدقائهم لدعم البرنامج غير الممول الذي لا يهتم به الكثير من الممولين المحتملين - نادراً ما يكون منتجاً أو مستمراً (وليس ممتعاً أيضاً).

والمديرون الذين يفهمون قوة جمع التمويلات التدريجية في إطار الدورة المؤسسية يزيدون من قوة التسويق المؤسسي ويوائمون بين زمن "طلبهم" ليتوافق مع الذروات في الحماس التي تنتج عن العروض الفنية العالية الجودة والبرامج المثيرة. ويفهمون أن الناس يمولون المشاريع التي يشعرون بالحماس تجاهها ويعملون بكد للحفاظ على هذا الشعور.

## جمع التمويل التدريجي

هي استراتيجية لاستمرارية النمو الذي يتوازى مع الأهداف الفنية طويلة المدى والعائلة المتحمسة والخيارات المنطقية للاستثمار في بناء موارد مؤسسية؛ ممولاً تلو الآخر، وأسبوعاً تلو الآخر، وشهراً تلو الآخر، وعماماً تلو الآخر.

• يود آخرون أن يكونوا تابعين لمؤسسات ذات مكانة عالية، معروفة بالجودة والانتشار والشهرة ونطاق البرامج والأشخاص والمواهب الجذابة. ويسعى هؤلاء الممولون إلى نيل مكانة شخصية من خلال الاعتراف بهم بين مجموعة الأفراد الذين يتفقون معهم في المصالح الاجتماعية أو المهنية.

وعندما يتم تأمين التمويل أو المنحة، يتحول جامعو التمويل سريعاً إلى مقدمي الخدمات أو مشرفين. فيجب أن يتأكدوا من أن مؤسساتهم قد أدركت المنحة، وسوف تحقق الوعد الذي تم أخذه في البداية، وسوف يصبحون الممول في دورة مؤسسية مفعمة بجهود فنية وتسويقية. وذلك ما تبدأ به عملية تجديد التمويل: المشاركة المستمرة وإخبار الممول، وتحديد الفرصة الملائمة التالية.

ولا يهم مدى حجم المؤسسة أو قدرتها، فالضغط نحو تجديد وتطوير العائلة لا يقل. وذلك لأن الفجوة بين تكلفة تحقيق مهمة المؤسسة وما يريد الممول تجربته أو تمويله تنمو بشكل أوسع كل عام.

وبينما تزداد تكلفة القيام بالعمل في قطاع الفنون سنوياً، تظل الإنتاجية - وهي الوقت والموارد البشرية اللازمة لإتمام العمل - كما هي تقريباً. بشكل أوضح، تستغرق السيمفونية رقم ٥ لمالبيير حوالي ٧٠ دقيقة وتحتاج لـ ١٠٣ عازفين لأدائها، بالضبط كما كان الحال عندما تم عرضها لأول مرة في عام ١٩٠٤م، بالرغم من أن تكلفة توظيف هؤلاء الموسيقيين وإنتاج العمل قد ازدادت كثيراً.

ولسنوات كثيرة، ساعدت الحكومات المنظمات في ردم هذه الفجوة. وبينما يظل المسؤولون بالحكومات والشركات أعضاء مهمين في الكثير من العائلات المؤسسية، إلا أنه بالنسبة للجميع، ماعدا القليل، تعتبر هذه المصادر الآن هامشية.

وحتى عندما يبقون، فالمديرون يدركون جيداً أن المستقبل لا يمكن توقعه، ولا يُعد بقاؤهم أساساً للنمو المستمر.

ولا يمكن الاعتماد على المؤسسات المانحة التي يتغير تركيزها وقدرتها بصفة مستمرة. وعندما يتدهور الاقتصاد تعاني المؤسسات المانحة أيضاً. ويقوم المسؤولون المهتمون ببرامجنا بتغيير وظائفهم، وكذلك تتغير الأولويات. وعندما نتصل بجميع المؤسسات التي تمول نفس نوع أنشطتنا، لا يتبقى لنا سبيل آخر للجوء إليه. وبينما يعمل المديرون بكد لإعداد والحفاظ على أعضاء العائلة المؤثرين، يقدم الدعم من المؤسسات المانحة مساحة ضئيلة للنمو (بالنسبة للجميع ما عدا المؤسسات الصغيرة).

وبالتالي، يجب أن يكون المدير الفني مبدعاً ومُصرّاً على بناء عائلة متنوعة من الممولين والداعمين الذين تعلق مراتبهم عاماً تلو الآخر. وبينما يقول الواقع إنه في معظم المجتمعات يوجد القليل من الممولين المعروفين، فإنه يوجد المئات أو الآلاف داخل نطاق العائلة المؤسسية المتحمسة والذين يمكن تحفيزهم من خلال حملة تسويق مؤسسية فعالة. وتعتمد الكثير من المؤسسات على عدد قليل من الممولين وتعاني من عدم التوازن عندما يفقد شخص الاهتمام أو القدرة على التمويل. ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات التي تبني عائلات قوية ومتنوعة تستطيع أن تودّع أي فرد إذا لم يعد يستطيع تقديم التمويل.

والمدير الذي يخطط للفن جيداً بشكل مسبق، يقوم بالتسويق المستمر - خاصةً بين الأفراد المؤثرين - ويزرع السعادة والسلاسة بين أفراد العائلة المؤسسية، سيستمتع بالنمو التدريجي عاماً تلو الآخر.

وفي نهاية السنة، بدلاً من الأزمات، يولج المدير الناجح قراراً هاماً آخر وهو كيفية ومكان إعادة الاستثمار.



# التحكم في التكلفة وإعادة الاستثمار وبناء القدرة المؤسسية:

ونحن نعلم جميعاً أن مديري الفنون جميعهم أكفاء بشكل كبير، وأن قليلاً من المؤسسات تقع في محنة العجز في التمويل. (غالباً تفشل في توليد الدخل الكافي). ومن طبيعتنا أن نحاول تقليص التكلفة والتفاوض النشط مع التجار ومكافأة العاملين الذين يجدون وسائل مبدعة للدخار بدون الإضرار بجودة الفن. ولكن يجب تكرار تلك المحاولات، خاصة في المؤسسات ذات القدرة المؤسسية الضئيلة، فلا يوجد مجال لإضاعة دولار واحد أو ساعة واحدة أو فرصة واحدة. وإذا استطاع الفرد تحقيق المهمة بقليل من الوقت والمال ولم يفعل ذلك، فإنه بالتالي يقلل من الموارد المتاحة لدعم المشروعات التي تساعد في تحقيق مهمة المؤسسة.

يجب على جميع المديرين إجادة هذا التوازن بين الحلم بشكل كبير والتحكم في التكلفة وزيادة المبيعات والاستفادة من العائلة وحسن النوايا.

وأخيراً، تتطلب معظم المؤسسات الناجحة المتنامية طاقة بشرية إضافية لملاءمة النطاق المتزايد لعملها. ويجب على عملية بناء المقدرّة المؤسسية الاستراتيجية كجزء من عملية إعادة الاستثمار أن تركز أولاً على إمكانية زيادة الإيرادات.

نادراً ما تحتاج المؤسسات التي تجتهد لتغطية تكاليف البرامج الموجودة لديها إلى طاقة بشرية إضافية، ولكنها تحتاج إلى قدرة مؤسسية قوية وأكثر مرونة لترويج هذه البرامج بين الجمهور والممولين المحتملين. وبينما يجب أن تظل الأولوية لعملية إنتاج فن عظيم، قبل أن تتمكن المؤسسة من التوسع الجذري في نطاق هذا الفن، يجب عليها زيادة الهامش المالي بحيث يمكن إنتاج فن جديد أكثر طموحاً بتسويق فعال.

بالطبع، لن تضمن عملية إنتاج فن جيد وتسويقه بكفاءة، وحدها، النجاح المستمر. فيجب علينا التحكم في التكاليف وإعادة الاستثمار بشكل حكيم، وبناء القدرة المؤسسية بالتوافق مع نطاق طموحنا.

جميع الفنانين العظماء حاملون (كما هو الحال مع جميع المديرين العظماء) وبطبيعتنا نرغب في إنتاج المزيد من الفن الأفضل عاملاً تلو الآخر. وهذا ما يجب أن يكون.

ولكن لهذا السبب، تنمو معظم المؤسسات إلى النقطة التي تصبح فيها غير مستقرة مادياً. ونادراً ما تتم ترجمة منحة بقيمة ٥٠ ألف دولار أمريكي إلى عائد مادي، وغالباً تعني المنحة التزامات بقيمة ٥٠ ألف دولار (أو ٧٥ ألف أو ١٠٠ ألف دولار) لبرنامج يتطلب المزيد من التمويل والقدرة المؤسسية للاستمرار عاملاً تلو الآخر. (تشير الظاهرة المرتبطة بالأمر إلى شيء من الخيال: بدلاً من تحويل هذا التمويل لنقد احتياطي، يقوم المدير أو الفنان الحالم باستخدام المبلغ في التوسع في نفقات برامجه). وفي العام التالي، تبدأ المعركة على الميزانية المتوازنة من جديد.

وبذلك، يجب على المدير المسئول التمييز بين طبيعتنا كحالمين ووظيفتنا في الحلم المستمر. ويجب أن ترتبط الخطط الفنية بخطط التسويق الواقعي التي تُقدر الإيرادات المكتسبة المتوقعة لكل عمل. ويجب على المدير الفني والتنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة قبول الآثار المالية لكل قرار فني. ولتفادي الإخفاق يجب على القدرة المؤسسية أن توازي المخاطر الفنية. (نقترح وضع ميزانية لحالة أو حالتين من الإخفاق لكل عام). ويجب ردم الفجوة بين الإيرادات المكتسبة والتكاليف المتوقعة من خلال جهود جمع التمويلات.

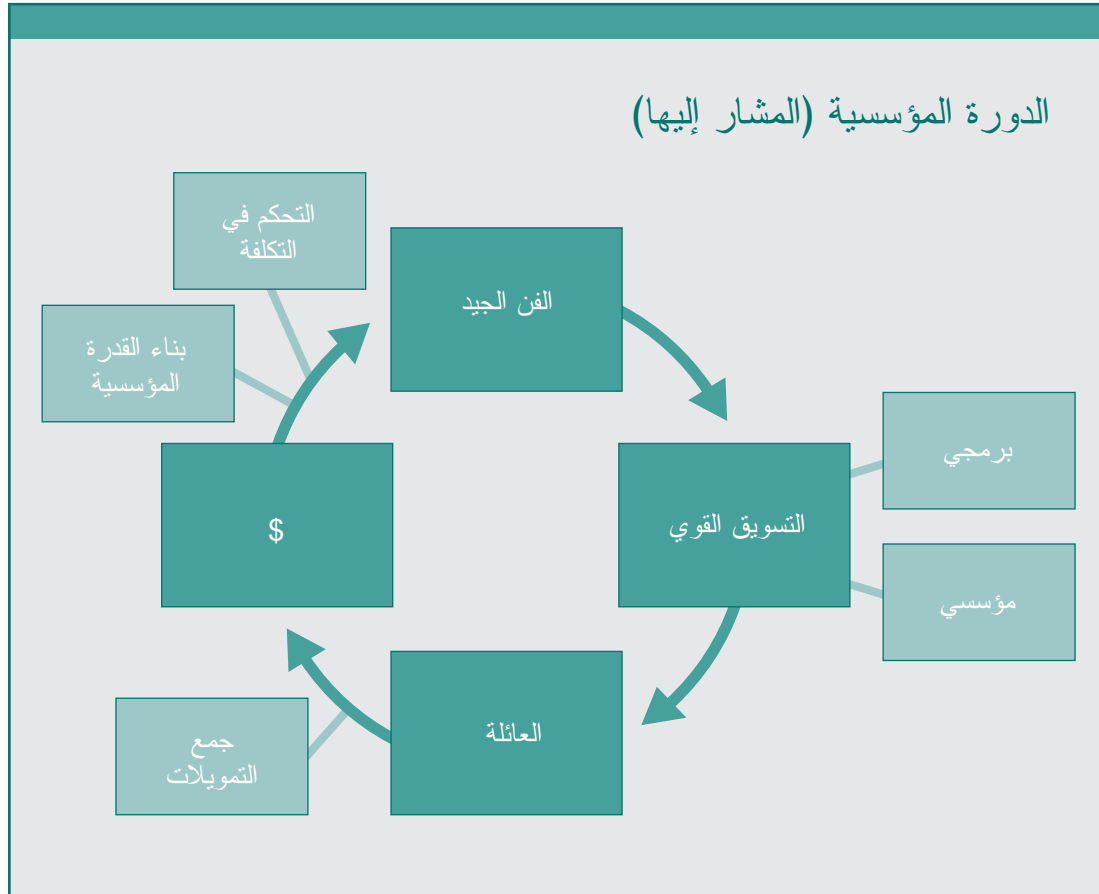
وخلال كل موسم، يقوم المدير الكفء باستمرار بالتعديل في هذه الخطة ومحاولة تخفيض التكاليف.



ويحولهم إلى مشتري تذاكر دائمين ومتطوعين. وفي النهاية، فهذه السعة المعززة لإنتاج هامش من الفن الناجح تقوي العمل على جميع الجهات. كما أن النمو المنتظم والتدريجي في القدرة المؤسسية - بعد تحقيق الالتزامات الفنية - هو تقدم طبيعي لنجاح الدورة المؤسسية.

نادرًا ما تكون إضافة العاملين مريحة ماليًا على المدى القصير خاصة في المؤسسات الجديدة. ومع ذلك، يمكن للنقص في العمالة أن يُجرف أكثر الشركات الفنية طموحًا ومهنيةً على المدى الطويل. وبذلك يجب أن يكون هناك توازن بين الاعتماد القوي على القليل بدرجة الإخفاق في تحقيق المهمة وبين اتخاذ شكل غير مستمر (عدم وجود منحة مخصصة لبناء قدرة العمالة).

المنهج التدريجي لبناء قدرة العمالة - بالتوازي مع زيادة العائلة والموارد والبرامج - يزيد من الطاقة البشرية على مراحل. فوظيفة مسئول كتابة طلبات المنح (نصف دوام)، مُسلح بخطة فنية طويلة المدى، ومجلس إدارة متخصص وخطة تسويق مؤسسي قوية، سيقوم سريعًا بتغطية تكاليف توظيفه. وقبل مرور فترة طويلة، سوف يتحول إلى دوام كامل، ويمكن حينها تغيير انتباه المؤسسة إلى تعيين مسئول تسويق (نصف دوام) ليعمل على جذب المشتريين الهامشيين



ونحن لا نخفي حقيقة أن هذا النوع من التخطيط قد يتطلب تغييراً كبيراً في العادات والأولويات، ويتطلب تركيزاً وتركيزاً لتخصيص الوقت الكافي للتركيز على التخطيط، خاصةً مع التجار الذين يطرقون الأبواب، والعمالة الغائبة والمریضة، ومواعيد استحقاق التقارير النهائية، وكون الافتتاح في الأسبوع المقبل وغيره.

ولكننا نعتقد أيضاً أن عملية التخطيط لفننا والتسويق وجمع التموليات بشكل مسبق يجب أن تبدأ قبل أن تبدأ المؤسسة بالفعل وهي في مرحلة التأسيس. وبمعنى حقيقي، يجب أن يصبح ذلك أسلوب حياة للمؤسسة وللأشخاص الذين يديرونها.

وفي النهاية، فإن هذه الدورة المؤسسية - بما في ذلك عملية تضمين التكاليف وبناء القدرة المؤسسية وإعادة الاستثمار بحكمة - هي أفضل استعداد للأزمات الكامنة وراء الباب. ونحن نعلم جميعاً أيضاً أن صناعة الفنون متقلبة، وأن معظم المنظمات تمر بموسم سيئ واحد أو إنتاج غير ناجح واحد، بغض النظر عن الأزمات. وقد تم وضع هذه المبادئ لحماية العملية الفنية - والأشخاص الذين يجعلونها ممكنة - من الخوف وعدم الاستقرار الذي يقلل مكانتنا ويعكر إمكانيات عملنا.

ولكننا لا نعدك بأي شيء. انظر مرة أخرى عن قرب للمؤسسات الثقافية في مدينتك، الكبرى والصغرى، التي تعاني والتي تمثل حديثاً رائجاً للمدينة وتتمو عاماً تلو الآخر، وتبدو أنها تفاجئ الجمهور باستمرار بأسلوبها وجودتها. وسنشير إلى أن هذه المؤسسات كلها تنتج بانتظام فناً جيداً ومثيراً وجريئاً، وأنها تسوق لهذا الفن والمؤسسة التي وراءه، بشكل إبداعي واحتوائي، وأن عدد الأشخاص المحيطين بها والذين يريدون لها النجاح، يكثر يوماً تلو الآخر، وأنه عندما يحين الوقت لاستخدام الموارد الناتجة عن هذه العائلة، ستظل المؤسسة متجهة نحو تنفيذ مهمتها، وتستمر في إنتاج فن أعظم.

وهذه هي الصور السعيدة في الدورة المؤسسية المُفعَّلة.

يقدم هذا النموذج - الدورة المؤسسية - نظرية تم بناؤها من خلال الملاحظة والممارسة، حول كيفية بناء المؤسسة لتصبح ذات استمرارية قوية، ممولاً تلو الآخر، ويوماً تلو الآخر، وموسماً تلو الآخر؛ بحيث تؤمن بالتكرس والاعتماد على التخطيط طويل المدى.

ونحن ندرك أن ذلك لن يتم بسهولة لجميع المؤسسات. فبالنسبة للكثير منها، نجد أن عملية بدء التخطيط لمواسم متعددة بشكل مسبق يكون في حد ذاته جهداً متعدد المواسم. وسيستغرق زمناً للانتقال من خطة السنة أشهر إلى الخطة التي تمتد لمدة عام أو عامين بشكل مسبق. وفي بعض الحالات، قد يستغرق تطوير القدرة المؤسسية عدة مواسم قبل إنتاج خطة حقيقية لخمس سنوات.

ولأن التخطيط يتطلب استثماراً للزمن والطاقة، يقول البعض إن عملية التخطيط في حد ذاتها هي تجريف غير مرحب به للقدرة المحدودة. ويشير المشككون إلى أن التخطيط طويل المدى ليس عملياً أو مناسباً. ولكن بالنسبة لهؤلاء المشككين، نجيب عليهم باحترام: إذا لم نقم بالتخطيط، فلن يمكن أن نتمو. ومجال عملنا معقد للغاية ومكلف للغاية، ويعتمد كثيراً على الآخرين في إنتاج الفن الجيد مع أفضل النتائج في وقت قصير.

وعندما نتحدث عن بناء القدرة المؤسسية - فهذا ما تبدأ به العملية. والمؤسسة التي تُحقق في التخطيط هي المؤسسة التي تظل تعاني من الإرهاق والأخفاقيات العملية السيئة وعدم المشاركة والفوضى. (وللأسف حتى المؤسسات التي تنتج فناً عظيماً لا يتم إعفاؤها من هذه القاعدة). ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسة التي تبدأ في التفكير لما بعد ١٨ أو ٢٤ أو ٣٦ شهراً بشكل مسبق تمنح لنفسها رفاة الوقت المطلوب لإنتاج فن أفضل، بما في ذلك الزمن الكافي لتوظيف العمالة وتدريبها وسداد رواتب العمالة الزائدة للحصول على العمل المطلوب.



مايكل م. كايزر هو رئيس مركز جون كينيدي للفنون الأدائية. قام بتطوير البرامج التعليمية والفنية للمركز وأشرف على ترميم معظم مسارحه. يُطلق عليه "ملك التحول" بسبب ما حققه في العديد من المؤسسات مثل دار الأوبرا الملكية (لندن)، والمسرح الأمريكي، والمسرح ألفين أيلي الأمريكي للرقص، وفرقة باليه مدينة كانساس. اكتسب مايكل كايزر شهرة على المستوى الدولي لخبرته في إدارة الفنون، فهو يقدم الاستشارات للعديد من مؤسسات الفنون الأدائية في جميع أنحاء العالم، ويعمل مع قادة الفنون في حوالي ٧٠ دولة. عند انضمامه إلى مركز كينيدي عام ٢٠٠١ أنشأ مايكل معهد مركز كينيدي لإدارة الفنون، الذي أُعيدت تسميته بمعهد ديفوس لإدارة الفنون بمركز كينيدي بعد التزام ديك وبيتسي ديفوس بتمويل قدره ٢٢,٥ مليون دولار. يهدف المعهد إلى تدريب الجيل الحالي والقادم من قادة الفنون وجمع بين مجموعة متنوعة من المبادرات والبرامج مثل المنتدى التعليمي [artsmanager.org](http://artsmanager.org) للمحترفين في مجال الفنون، حيث يمكن للمهنيين والطلاب في هذا المجال تبادل الخبرات والحصول على فرص عمل والإعلان عن أي أنشطة. أنشأ مايكل كايزر في ٢٠٠٩ مبادرة مركز كينيدي "الفن في أزمة"، وذهب في جولة حول ٥٠ دولة في الولايات المتحدة الأمريكية لنشر خبرته في مجال إدارة الفنون.

بريت إيجان هو مدير معهد ديفوس لإدارة الفنون بمركز كينيدي. يقود بريت فريق المعهد من المستشارين والمعلمين في اثنين من البرامج الوطنية لبناء القدرات كجزء من مبادرة مؤسسة فورد "مساحة للتغيير"؛ وبرنامج إقليمي لبناء القدرات في سبع مدن أمريكية، والمنحة الدولية لإدارة الفنون لـ ٣٧ مشاركاً من ٢٨ دولة؛ ومنحة لمدة تسعة أشهر لمديرين تنفيذيين من شمال أمريكا في منتصف مسارهم الوظيفي؛ الندوات الدولية لإدارة الفنون، واستشارات طويلة المدى لمنظمات وهيئات وبلديات في الولايات المتحدة وخارجها.

لمزيد من المعلومات حول معهد ديفوس لإدارة الفنون في مركز كينيدي، يرجى زيارة الموقع [DeVosInstitute.org](http://DeVosInstitute.org)

ترجمة: ريم قاسم و ريم هاني عريضة

جميع الحقوق محفوظة © ٢٠١٢ مركز جون كينيدي للفنون الأدائية

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز نسخ أي جزء من هذا الكتاب، أو تنتقل المعلومات الموجودة به بأي شكل أو بأي وسيلة، إلكترونية أو ميكانيكية أو عن طريق التصوير أو التسجيل أو غير ذلك، دون الحصول على إذن كتابي من الناشر.

نُشرت من قبل

مركز جون ف. كينيدي للفنون الأدائية

٢٧٠٠ شارع ف، NW

واشنطن دي سي، ٢٠٥٦٦