

دورة القيادة الاستراتيجية والحوكمة في المتاحف (أسبوعين)

22 نوفمبر – 3 ديسمبر 2026

الدوحة

AGILE LEADERS
Training Center

AGILE LEADERS
Training Center

دورة القيادة الاستراتيجية والحوكمة في المتاحف (أسبوعين)

المرجع: 103600507_71744 **التاريخ:** 22 نوفمبر – 3 ديسمبر 2026 **المكان:** الدوحة **الرسوم:** Euro 10000

نظرة عامة

دورة القيادة الاستراتيجية والحوكمة في المتاحف دورة مدتها أسبوعين لمديري المتاحف ونوابهم وصناع القرار من القيادات العليا، يخرج منها المشاركون بخطة استراتيجية للمتحف جاهزة للعرض على الجهة الحاكمة مع ملاحق للحوكمة والشؤون المالية والمخاطر. تعمل متاحف كثيرة بقوائم أنشطة سنوية وحقوق قرار غير واضحة وسجلات مخاطر محدودة وتمويل يعتمد على مصادر قليلة. تنتقل الدورة من نماذج الحوكمة ومسح التهديدات إلى الاستراتيجية والتمويل وسياسات التراث ثم إلى دراسات حالة ممتدة. تقدم أجايل للتدريب هذه الممارسة في استراتيجية المتاحف وحوكمتها.

الفئة المستهدفة

- مديرو المتاحف ونوابهم المسؤولون عن استراتيجية المؤسسة وتقارير الجهة الحاكمة والولاية العامة
- كبار أمناء المتاحف وقادة المقتنيات المسؤولون عن سياسة المقتنيات وأولويات الصون وقرارات الإتاحة
- قادة الشؤون المالية وجمع التبرعات والأنشطة التجارية المسؤولون عن الموازنات ومزيج الإيرادات والمانحين وامتثال المنح
- قادة التعليم والمعارض والمشاركة العامة المسؤولون عن الجمهور وعروض التعلم والأثر الاجتماعي
- مديرو العمليات والتخطيط والمخاطر المسؤولون عن الهياكل وسير العمل والمؤشرات والجاهزية للأزمات
- مسؤولو الجهات الثقافية المسؤولون عن الإشراف على المتاحف والمواقع التراثية والمقتنيات العامة

تفترض الدورة أن المشاركين يشاركون فعلا في قرارات عليا في المتحف تتعلق بالاستراتيجية أو الموازنات أو المقتنيات، ولا تتناول علوم الصون أو تصميم المعارض أو برمجيات إدارة المقتنيات.

الإدارات والقطاعات المستهدفة

تخدم الدورة المؤسسات الثقافية والعامة التي تلتقي فيها الاستراتيجية بصون التراث والمساءلة.

- إدارات المتاحف وأمانات الجهات الحاكمة ووحدات التخطيط الاستراتيجي
- إدارات أمانة المتاحف والمقتنيات والصون
- إدارات الشؤون المالية والتطوير وجمع التبرعات في منظمات الفنون غير الربحية
- الجهات الثقافية في القطاع العام وهيئات إدارة المواقع التراثية
- مراكز العلوم وحدائق الحيوان والأحواض المائية ومتاحف الجامعات
- صالات العرض الفنية والجمعيات التاريخية ومقتنيات المؤسسات الخاصة

AGILE LEADERS
Training Center

أهداف التعلم

بنهاية هذه الدورة سيكون المشاركون قادرين على:

- تحليل نماذج حوكمة المتاحف وحقوق القرار في ضوء ICOM Code of Ethics.
- بناء استراتيجية للمتحف تتضمن الرؤية والأهداف وبطاقة Balanced Scorecard.
- تقييم التهديدات السياسية والرقمية ومخاطر السمعة باستخدام PESTLE وISO 31000.
- تطبيق أساليب الموازنة وضبط التكاليف ومزيج الإيرادات على مالية المتحف.
- ترتيب أولويات قرارات الصون والإتاحة والأثر الاجتماعي بأدلة من أصحاب المصلحة.
- استخدام تحليل الحالات وتخطيط السيناريوهات لعرض خطة استراتيجية على الجهة الحاكمة.

جدول الدورة

ينتقل جدول الدورة من الحوكمة وبيئة المتحف إلى الاستراتيجية والعمليات والشؤون المالية والمخاطر ثم صون التراث وتطبيق ختامي لإعداد الخطة الاستراتيجية.

اليوم 1: حوكمة المتاحف وولاياتها

- خصائص المتاحف وأنواعها وصياغة بيانات الولاية المؤسسية
- نماذج الحوكمة: مجالس الأمناء والهيئات العامة وهياكل المؤسسات الوقفية
- المتاحف بوصفها مؤسسات عامة ضمن أطر السياسة الثقافية
- خريطة الاتجاهات العالمية ومنطلقات البحث المتحفي
- ميثاق أخلاقيات المتاحف ICOM Code of Ethics ومسؤوليات الجهة الحاكمة

اليوم 2: الرسالة الاجتماعية والقيمة العامة

- تطور دور المتحف ونموذج Public Value Proposition Canvas
- قائمة تحقق سياسة المسؤولية الاجتماعية والدمج الثقافي
- نموذج تقسيم الجمهور لأغراض التعلم والمشاركة
- خريطة أصحاب المصلحة ومصفوفة المساءلة العامة
- نظرية التغيير Theory of Change ومؤشرات الأثر الاجتماعي

AGILE LEADERS
Training Center

اليوم 3: مسح التهديدات والفرص

- تحليل PESTLE لعوامل المخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية
- سجل المخاطر الداخلية والخارجية مع تحليل SWOT للمتحف
- تقييم مخاطر التحول الرقمي وفرصه
- شبكة فحص مخاطر السمعة والمخاطر الأخلاقية
- رسم خريطة الفرص ومصفوفة خيارات النمو

اليوم 4: صياغة الاستراتيجية لمديري المتاحف

- مهارات التفكير الاستراتيجي لمديري المتاحف
- صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
- نماذج التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وطريقة Three Horizons
- مواءمة الاستراتيجية مع الولاية الثقافية وسياسة المقتنيات
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard لمتابعة الأداء الاستراتيجي

اليوم 5: تنظيم العمليات لخدمة الاستراتيجية

- خطة الأنشطة السنوية ونموذج تقويم المعارض
- خيارات الهيكل التنظيمي ومصفوفة RACI لحقوق القرار
- تصميم سير العمل وبروتوكول التنسيق بين الإدارات
- نموذج توزيع الموارد وتخطيط الطاقة الاستيعابية
- مؤشرات الأداء التشغيلية وسجل عوائق تنفيذ الاستراتيجية

اليوم 6: قيادة فرق المتاحف والرقابة عليها

- نموذج القيادة الموقفية Situational Leadership لفرق المتاحف
- أساليب التحفيز ومراجعة الأداء للعاملين في القطاع الثقافي
- دورة الرقابة وقائمة تحقق ضمان جودة خدمات المتحف
- تصميم التعلم التجريبي باستخدام دورة Kolb
- خطة الوظيفة التعليمية وتقييم نواتج التعلم

AGILE LEADERS
Training Center

اليوم 7: القيادة المالية للمتاحف

- الهياكل المالية للمتاحف ودليل الحسابات
- إعداد الموازنة والتخطيط المالي ومراجعة الموازنة الصفرية
- ضبط التكاليف ونسب الاستدامة المالية
- نماذج مزيج الإيرادات: التذاكر والمتجر والعضوية والأوقاف
- التقارير المالية والشفافية ولوحة دعم القرار

اليوم 8: المخاطر والمرونة واستراتيجية التمويل

- عملية إدارة المخاطر وفق ISO 31000 في المتاحف
- سجل معالجة المخاطر التشغيلية والمالية ومخاطر السمعة
- الجاهزية للأزمات وخطة الاستجابة الطارئة لحماية المقتنيات
- استراتيجية جمع التبرعات ودورة العلاقة مع المانحين
- إدارة المنح وجدول متابعة الامتثال

اليوم 9: صون التراث وحوكمة المؤسسة العامة

- الوظيفة التراثية وإجراءات إدارة المقتنيات وفق Spectrum
- إطار القرار بين متطلبات الصون وإتاحة الوصول
- مبادئ إدارة المؤسسات العامة وتقارير المساءلة
- قائمة تحقق مراجعة الامتثال للحوكمة والأنظمة
- المقارنة المرجعية مع المتاحف الناجحة وممارسات الإدارة الميدانية

اليوم 10: تطبيق ختامي لإعداد الخطة الاستراتيجية

- تمرين تحليل معمق لدراسة حالة متحفية
- تمرين دمج الاستراتيجية والعمليات والشؤون المالية
- تمرين تخطيط السيناريوهات للابتكار والجاهزية للتغيير
- تمرين صياغة ملحق الحوكمة والمخاطر
- التمرين الختامي: عرض الخطة الاستراتيجية للمتحف أمام مجلس افتراضي

التمارين التطبيقية

تستخدم الدورة أنشطة مقترحة تربط استراتيجية المتحف بقرارات الحوكمة والشؤون المالية.

- نشاط مقترح: تشخيص حقوق القرار وفجوات الحوكمة في حالة متحفية باستخدام مصفوفة RACI.
- نشاط مقترح: بناء سجل للتهديدات والفرص لموقع تراثي باستخدام PESTLE وSWOT.
- نشاط مقترح: إعداد مزيج إيرادات وموازنة بثلاثة سيناريوهات لمركز علوم.
- نشاط مقترح: عرض خطة استراتيجية للمتحف مع ملاحق الحوكمة والمخاطر لمراجعة الجهة الحاكمة.

الأسئلة الشائعة

من يناسبه التدريب على القيادة الاستراتيجية والحوكمة في المتاحف؟

يناسب مديري المتاحف ونوابهم وكبار الأمناء وقادة الشؤون المالية والعمليات، وتفترض الدورة أن المشاركين يسهمون في قرارات الاستراتيجية أو الموازنات أو المقتنيات أو تقارير الجهة الحاكمة.

بم يختلف التدريب على القيادة الاستراتيجية للمتاحف عن دورة عامة في إدارة المتاحف؟

يركز التدريب على القيادة الاستراتيجية للمتاحف على الحوكمة والاستراتيجية طويلة المدى وسياسات التراث وقرارات الجهة الحاكمة، بينما تركز الدورة العامة في إدارة المتاحف على تخطيط العمليات اليومية وتنظيمها والرقابة عليها.

كيف تدعم حوكمة المتاحف المساءلة العامة؟

تدعم حوكمة المتاحف المساءلة العامة بتحديد من يقرر ومن يرفع التقارير ومن يسأل عن المقتنيات والشؤون المالية والقيمة العامة، عبر حقوق قرار موثقة وسياسات أخلاقية وتقارير أداء تراجعها الجهات الحاكمة والممولون.

ما المخاطر التي ينبغي أن تعالجها الخطة الاستراتيجية للمتحف؟

ينبغي أن تعالج الخطة الاستراتيجية للمتحف تركز مصادر التمويل وتغير طلب الزوار والمخاطر الرقمية ومخاطر البيانات ومخاطر السمعة والأخلاقيات وفقدان المقتنيات في الطوارئ وقدرات العاملين، مع مالك ومعالجة ومؤشر لكل منها.

الخاتمة

يغادر المشاركون ومعهم خطة استراتيجية للمتحف تربط الرسالة والحوكمة والشؤون المالية والمخاطر وأولويات التراث في وثيقة واحدة. تمنح الخطة المديرين والجهات الحاكمة أساسا مشتركا لقرارات المقتنيات والتمويل والقيمة العامة. وفي بيئة العمل تحل محل التخطيط القائم على الأنشطة المتفرقة باستراتيجية تستطيع الفرق تنفيذها وقياسها ورفع التقارير عنها.