



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
Université Abdelhamid Ibn Badis - MOSTAGANEM
كلية الآداب العربي والفنون
Faculté de Littérature Arabe et des Arts



قسم الفنون

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الفنون البصرية

تخصص: إدارة الأعمال الفنية والثقافية

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات الثقافية والفنية - مسرح مستغانم أنموذجاً

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن عدة حاج محمد



من إعداد الطالبة:

مربوح فاطمة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة في اللجنة	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيساً	أستاذ مساعد أ	هلالوف نور الدين
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر ب	د. بن عدة حاج محمد
مناقشاً	أستاذ محاضر ب	عماركي أبو بكر الهددي

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
Université Abdelhamid Ibn Badis - MOSTAGANEM
كلية الأدب العربي والفنون
Faculté de Littérature Arabe et des Arts



قسم الفنون

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الفنون البصرية
تخصص: إدارة الأعمال الفنية والثقافية

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات الثقافية والفنية - مسرح مستغانم نموذجاً

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن عدة حاج محمد

من إعداد الطالبة:

مربوح فاطمة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة في اللجنة	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا		
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	د.بن عدة حاج محمد
مناقشا		

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يُنال النجاح
والإنجازات.

أهدي هذا العمل المتواضع:
إلى ينبوع الحنان ومصدر الأمان، إلى القلب الكبير الذي لا
يعرف إلا العطاء...
إلى من وهبها الله مكانة الجنة تحت قدميها، ولم تغب عن سجدة
من دعائها...
إلى زهرة عمري، ونور دربي... أمي الغالية.

إلى من سعى وضحى، وتحمل لأجل أن أبلغ مرادي،
إلى من علّمني أن الرجولة صبر، والعمل كفاح، والعطاء بلا
حدود...

أبي العزيز، دمت سنداً وفخراً.

إلى إخوتي، من كانوا لي بعد الله عزوتي ورفاق دربي،
حفظكم الله وبارك في أعماركم.

إلى كل من أحبني بصدق،
إلى من مدّ لي يد العون، بكلمة، أو دعاء، أو نصيحة،

إلى كل من كان له أثر جميل في طريقي...

أهديكم ثمرة جهدي، عرفاناً وامتناناً

مريوح فاطمة

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بقلوب يملؤها الامتنان، وبمشاعر يطغى عليها الفخر والعرفان، أرفع كلماتي
شكرًا وتقديرًا لكل من كان له أثر في هذا الإنجاز.

يسرني في ختام هذا العمل أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر، وأصدق مشاعر
العرفان، لكل من كان له دور في دعمي ومساندتي خلال رحلة إعداد مذكرة
التخرج لنيل شهادة الماجستير في الفنون البصرية.

أخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل، والمشرف الكريم الأستاذ الدكتور بن
عدة حاج محمد، الذي كان لدعمه المتواصل، وتوجيهاته النيرة، وصبره الواسع،
الأثر العميق في إنجاز هذا البحث، وتخطي ما اعترضني من صعوبات. فله مني
كل الامتنان والعرفان، تقديرًا لما بذله من جهد وحرص على إيصال العلم بأسمى
معانيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة أساتذة قسم الفنون بجامعة عبد الحميد
بن باديس - مستغانم، لما قدموه من علم ومعرفة، ولما كان لهم من دور في
تكويننا أكاديميًا وفكريًا طيلة سنوات الدراسة.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع أسمى آيات الحب والتقدير لعائلتي الكريمة،
أبي العزيز، وإخوتي الأوفياء، الذين كانوا دومًا العون والسند، ومصدر القوة
والدعم اللامحدود، فلکم في قلبي مكان لا يزول.

وختامًا، أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل،
من زملاء، وأصدقاء، وكل من شارك وساعد بكلمة، أو دعم، أو مشاركة في جمع
البيانات.

جزى الله الجميع خير الجزاء، ووفقنا وإياكم لما فيه الخير والصلاح.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الثقافية والفنية، مع التركيز على دراسة حالة "مسرح مستغانم" من خلال تحليل ممارسات الإدارة في "المهرجان الوطني لمسرح الهواة" كنموذج تطبيقي. انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول كيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة لهذه المؤسسات في ظل التحديات المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى تأصيل الإطار النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وخصائص المؤسسات الثقافية، وتحليل واقع التسيير المتبع في مسرح مستغانم، واستنتاج الأثر المحتمل لتبني مقاربة إستراتيجية شاملة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في فصلها النظري، ومنهج دراسة الحالة في فصلها التطبيقي، بالاعتماد على المصادر الثانوية والمقابلات النوعية مع فاعلين في المشهد المسرحي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة في مسرح مستغانم، من خلال دراسة حالة مهرجان الهواة، تتسم بالطابع التشغيلي ورد الفعل أكثر من كونها مبنية على إطار إستراتيجي واضح. ورغم وجود نقاط قوة مثل التاريخ العريق للمهرجان ودوره التكويني، إلا أن هناك تحديات جوهرية تتمثل في غياب رؤية ورسالة إستراتيجية معلنة، والاعتماد الكبير على الدعم الحكومي، والبيروقراطية الإدارية، ومحدودية آليات قياس الأداء الشامل.

وخلصت الدراسة إلى أن تبني مقاربة إستراتيجية شاملة، تشمل صياغة رؤية واضحة، وتحليل البيئة، وتحديد أهداف ذكية، وتطبيق وتقييم منهجي، من شأنه أن يساهم بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة للمسرح على الأصعدة الفنية، الإدارية، المالية، وعلى مستوى تطوير الجمهور. واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة المسرح والجهات المعنية لتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي وضمان استمرارية وتطور هذا الصرح الثقافي الهام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، المؤسسات الثقافية، التطوير الثقافي، إدارة المسارح، مسرح مستغانم، مهرجان مسرح الهواة.

Abstract in English

This study investigates the role of strategic management in the development of arts and cultural institutions, focusing on a case study of the Mostaganem Theater through an analysis of management practices at the National Amateur Theatre Festival. The research addresses the central problem of how strategic management can contribute to the sustainable development of these institutions amidst contemporary challenges.

The study aimed to establish a theoretical framework for the concepts of strategic management and the unique characteristics of cultural organizations, analyze the current management reality at the Mostaganem Theater, and deduce the potential impact of adopting a comprehensive strategic approach. To achieve these objectives, the research employed a descriptive–analytical method for its theoretical chapter and a case study method for its applied chapter, relying on secondary sources and qualitative interviews with stakeholders in the theater scene.

The findings indicate that the management practices at the Mostaganem Theater, as evidenced by the festival case study, are predominantly operational and reactive rather than being structured within a clear strategic framework. Despite strengths such as the festival's long history and its role in talent development, significant challenges were identified, including the absence of a declared strategic vision and mission, heavy reliance on government funding, administrative bureaucracy, and limited mechanisms for comprehensive performance measurement.

The study concludes that adopting a comprehensive strategic approach—encompassing the formulation of a clear vision, environmental analysis, setting SMART objectives, and systematic implementation and evaluation—would effectively contribute to the sustainable development of the theater on artistic, administrative, and financial levels, as well as in audience development. The thesis concludes by presenting a set of practical recommendations for the theater's management and relevant authorities to foster a culture of strategic planning and ensure the continuity and growth of this vital cultural institution.

Keywords: Strategic Management, Cultural Institutions, Cultural Development, Theater Management, Mostaganem Theater, Amateur Theatre Festival.

فهرس المحتويات

I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة (باللغة العربية)
IV	Abstract (باللغة الإنجليزية)
V	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري: الإدارة الإستراتيجية والمؤسسات الثقافية والفنية	
1	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وطبيعة المؤسسات الثقافية والفنية
1	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة الإستراتيجية
9	المطلب الثاني: طبيعة المؤسسات الثقافية والفنية ومفهوم التنمية فيها
14	المبحث الثاني: تطبيقات وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الثقافية والفنية
14	المطلب الأول: نماذج ومقاربات الإدارة الإستراتيجية في القطاع الثقافي
18	المطلب الثاني: أدوات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات الثقافية
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي: دراسة حالة: الإدارة الاستراتيجية في مسرح مستغانم ودورها في تطويره	
22	تمهيد
24	المبحث الأول: واقع الإدارة في مسرح مستغانم (مهرجان مسرح الهواة أنموذجاً)
24	المطلب الأول: نبذة عن مسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة
26	المطلب الثاني: تحليل واقع ممارسات الإدارة والتسيير في مهرجان مسرح الهواة (الدورة الخمسون)
31	المبحث الثاني: تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير مسرح مستغانم، النتائج، والمناقشة
31	المطلب الأول: تحليل نقدي لواقع الإدارة في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية
33	المطلب الثاني: الأثر المحتمل للإدارة الاستراتيجية في تطوير مسرح مستغانم، النتائج، والمناقشة
39	خاتمة
41	قائمة المصادر والمراجع
43	الملاحق
44	الملاحق رقم 1: استبيان مقترح حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية
46	الملاحق رقم 2: أسئلة مقترحة للمقابلة الشخصية مع فاعل مسرحي

مقدمة

تعتبر المؤسسات الثقافية والفنية، بما تضطلع به من أدوار حيوية، مرآة تعكس حضارة الأمم ووعي مجتمعاتها. فهي ليست مجرد أماكن لعرض الأعمال الفنية أو تقديم الفعاليات الثقافية، بل هي فاعل أساسي في تشكيل الوجدان الجمعي، تعزيز الهوية الوطنية، المساهمة في الحوار بين الثقافات، وتوفير فضاءات للإبداع والتعبير. يمتد تأثيرها ليشمل الجوانب الاقتصادية، من خلال خلق فرص عمل، تنشيط السياحة الثقافية، والمساهمة في الاقتصاد الإبداعي، كما تساهم في التنمية الاجتماعية عبر تعزيز التماسك المجتمعي والتعليم والتوعية. في عالم يشهد تحولات متسارعة على كافة الأصعدة - سواء كانت تكنولوجية كالتحول الرقمي والمنصات الافتراضية، أو اقتصادية كتغير نماذج التمويل وزيادة المنافسة، أو اجتماعية كاختلاف توقعات الجمهور وتنوع اهتماماته - تواجه المؤسسات الثقافية والفنية تحديات غير مسبوقة.¹ هذه التحديات تتطلب منها الخروج من الأطر التقليدية في الإدارة والتسيير، وتبني مقاربات أكثر مرونة، استباقية، وتطلعاً للمستقبل. لم يعد الاعتماد على الدعم الحكومي أو الشغف الفني وحده كافياً لضمان البقاء والاستدامة، بل أصبح أمراً حتمياً أن تعتمد هذه المؤسسات على أدوات إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع البيئة المعقدة والمتغيرة وتحقيق رسالتها بفعالية وكفاءة.

في هذا السياق، تبرز "الإدارة الاستراتيجية" كإطار عمل أساسي وضروري للمؤسسات الثقافية والفنية. فهي ليست مجرد مجموعة من الخطوات الإدارية، بل هي منهج فكري شامل يهدف إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية وغاياتها طويلة الأمد، تتضمن الإدارة الإستراتيجية مراحل أساسية تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة، مروراً بتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وصولاً إلى صياغة استراتيجيات

¹حاجي، حمزة، دليو، & فضيل. (2019). إستراتيجية الإتصال الحديث في المؤسسة الثقافية الجزائرية (Doctoral dissertation, جامعة قسنطينة 3 صالح بونيندر، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري).

واضحة، وتطبيقها بفعالية من خلال تخصيص الموارد وبناء القدرات، وانتهاءً بتقييم الأداء ومراجعة الخطط بشكل مستمر. إن تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الثقافية يتيح لها القدرة على التخطيط للمستقبل في ظل عدم اليقين، تحسين استخدام الموارد المحدودة، تعزيز قدرتها على جذب الجمهور وتنمية الولاء لديه، وتأكيد دورها التنموي والمجتمعي على المدى الطويل².

تكتسب دراسة دور الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع أهمية خاصة في السياق الجزائري، الذي يزخر بتاريخ ثقافي وفني غني، وتسعى مؤسساته إلى التطور ومواكبة المستجدات العالمية. يمثل مسرح مستغانم، بصفته مؤسسة ثقافية وفنية عريقة ومركزاً مهماً للنشاط المسرحي في غرب الجزائر، حالة جديرة بالدراسة. يتيح لنا تحليل واقع الإدارة (التسيير) في هذا المسرح، من خلال التركيز على أحد أبرز فعالياته وهو مهرجان مسرح الهواة بمستغانم، فهم التحديات الإدارية التي تواجهه وتقييم مدى الاستفادة من الممارسات الإدارية الحديثة، وخاصة الإدارة الإستراتيجية، في تحقيق التنمية المنشودة لهذا الصرح الثقافي. إن تحليل إدارة حدث بحجم هذا المهرجان يمكن أن يسلط الضوء على جوانب مهمة من الممارسات الإدارية المطبقة (أو غائبة) في السياق المسرحي بالولاية.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من هذا السعي لفهم واقع الإدارة في المؤسسات الثقافية الجزائرية ودور الإدارة الإستراتيجية المحتمل في تطويرها، تتحدد إشكالية هذه الدراسة الرئيسية في السؤال التالي: ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الثقافية والفنية، وكيف يتجلى هذا الدور أو أثره في حالة مسرح مستغانم من خلال تحليل واقع الإدارة فيه؟

² عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.

ولمقاربة هذه الإشكالية وتفكيكها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية التي ستوجه مسار البحث في فصوله ومباحثه:

• ما هي مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومراحلها الأساسية في سياق المؤسسات الثقافية والفنية؟

• ما هي الخصائص الإدارية والتنظيمية للمؤسسات الثقافية والفنية والتحديات التي تواجهها في سعيها للتنمية والتطوير المستدام؟

• ما هو واقع ممارسات الإدارة (التسيير) في مسرح مستغانم، كما يتضح من تحليل دراسة حالة مهرجان مسرح الهواة بمستغانم (الدورة الخمسون)؟

• ما هو الأثر المحتمل لتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التنمية والتطوير في مسرح مستغانم؟

• ما هي أبرز التحديات التي تواجه تبني وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مسرح مستغانم وما هي المقترحات العملية لتجاوزها؟

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية مزدوجة، نظرية وتطبيقية:

• **الأهمية النظرية:** تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية المتخصصة في مجال إدارة المؤسسات الثقافية والفنية، وهو مجال لا يزال في حاجة ماسة للمزيد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية، خاصة فيما يتعلق بتطبيق الأطر الإدارية الحديثة كإدارة الاستراتيجية. تسعى الدراسة إلى ربط مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بسياق المؤسسات الثقافية، مما يساهم في بناء جسر بين حقل الإدارة وحقل إدارة المؤسسات الثقافية، والمساهمة في سد الفجوة البحثية المحددة في هذا التخصص.

• **الأهمية التطبيقية:** تقدم هذه الدراسة رؤى عملية ومقترحات قابلة للتطبيق لمسرح مستغانم، وللمؤسسات الثقافية والفنية المماثلة في الجزائر، حول كيفية مواجهة التحديات الإدارية

والتنظيمية والمالية التي تواجهها، من خلال تحليل واقع الإدارة في دراسة الحالة واستنتاج الدور المحتمل للإدارة الإستراتيجية، توفر الدراسة دليلاً عملياً للمسؤولين والفاعلين في القطاع الثقافي حول سبل تحسين الأداء، تعزيز الاستدامة، وتطوير البرامج والأنشطة بشكل يواكب التطورات المتسارعة ويحقق الأهداف التنموية المنشودة لهذه المؤسسات الحيوية.

• أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحديد وتقييم دور الإدارة الإستراتيجية كإطار عمل فعال في تطوير المؤسسات الثقافية والفنية، وتقديم تحليل تطبيقي لواقع الإدارة في مسرح مستغانم من خلال دراسة حالة مهرجان مسرح الهواة، مع استنتاج الأثر المحتمل للإدارة الإستراتيجية على هذا المسرح.
- توضيح وتأسيس الإطار النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومراحلها وتطورها، وربطها بسياق إدارة المؤسسات الثقافية والفنية.
- تحديد مفهوم المؤسسات الثقافية والفنية، مع التركيز على خصائصها الفريدة والتحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تواجهها في تحقيق التنمية.
- وصف وتحليل واقع ممارسات الإدارة والتسيير المطبقة في مسرح مستغانم، مستندة إلى البيانات المتاحة من دراسة حالة مهرجان مسرح الهواة بمستغانم (الدورة الخمسون).
- تحليل نقدي لواقع الإدارة في دراسة الحالة في ضوء الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، واستنتاج الدور (المطبق إن وجد، أو المحتمل) للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية والتطوير المنشود لمسرح مستغانم.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية والموجهة لمسرح مستغانم والجهات المعنية لتعزيز تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات الإدارة الإستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة.

منهجية الدراسة ونطاقها:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تعتمد الدراسة على منهجية بحثية مركبة تجمع بين المقاربة النظرية والتحليلية والتطبيق على دراسة حالة، بالاعتماد على المصادر الثانوية المتاحة:

• **المنهج:** تعتمد الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُستخدم لوصف وتحليل الإطار النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية والمؤسسات الثقافية وتحدياتها، بناءً على الأدبيات والمصادر المتاحة. إلى جانب ذلك، يتم استخدام منهج دراسة الحالة لإجراء تحليل معمق لواقع إدارة مهرجان مسرح الهواة بمستغانم (الدورة الخمسين) كنموذج للنشاط المسرحي في ولاية مستغانم. يُعد هذا المنهج مناسباً لفهم ظاهرة معاصرة (الإدارة في سياق ثقافي محدد) ضمن سياقها الواقعي المعقد، بالاستفادة من البيانات المتوفرة حول الحالة المدروسة.

• **نطاق البحث:**

◦ **المجال:** يركز البحث على إدارة المؤسسات الثقافية والفنية، مع التركيز بشكل خاص على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على التنمية والتطوير في هذا النوع من المؤسسات.

◦ **الزماني:** يغطي النطاق الزماني الإطار النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطورها، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي تتعلق ببيانات دراسة الحالة (مهرجان مسرح الهواة بمستغانم)، والتي تشمل بشكل خاص الدورة الخمسين للمهرجان (2017) والممارسات الإدارية المرتبطة بها، مع إمكانية الإشارة إلى تطور المهرجان عبر الزمن إذا توفرت بيانات في المصادر.

◦ **المكاني:** يتركز النطاق المكاني للدراسة على مسرح مستغانم. ونظراً لمحدودية البيانات المتاحة حول إدارة المؤسسة المسرحية الدائمة، سيتم التركيز بشكل خاص في دراسة الحالة على تنظيم وإدارة مهرجان مسرح الهواة بمستغانم (الدورة الخمسين) باعتباره نشاطاً مسرحياً بارزاً مرتبطاً بالمسرح في الولاية ونقطة ارتكاز للتحليل التطبيقي، مع الإشارة إلى التحديات المرتبطة بالاستنتاج عن المؤسسة الدائمة بناءً على دراسة الحدث المؤقت.

هيكل البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم تقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين، يسبقهما مقدمة عامة، وتتبعهما خاتمة عامة، بالإضافة إلى قائمة المصادر والمراجع، والملاحق. كل فصل من الفصول الرئيسية يتكون من مبحثين، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية والمؤسسات الثقافية والفنية.**
- **المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وطبيعة المؤسسات الثقافية والفنية.**
 - **المطلب الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة الإستراتيجية.**
 - **المطلب الثاني: طبيعة المؤسسات الثقافية والفنية ومفهوم التنمية فيها.**
- **المبحث الثاني: تطبيقات وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الثقافية والفنية.**
 - **المطلب الأول: نماذج ومقاربات الإدارة الإستراتيجية في القطاع الثقافي.**
 - **المطلب الثاني: أدوات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات الثقافية.**
- **الفصل الثاني: دراسة حالة: الإدارة الإستراتيجية في مسرح مستغانم ودورها في تطويره.**
 - **المبحث الأول: واقع الإدارة في مسرح مستغانم (مهرجان مسرح الهواة أنموذجاً).**
 - **المبحث الثاني: تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير مسرح مستغانم، النتائج، والمناقشة.**

صعوبات البحث :

- واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات التي أثرت على نطاقها وعمق تحليلها، أبرزها:
- **قلة المصادر والمراجع المتخصصة: خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المؤسسات الثقافية والفنية في السياق الجزائري.**
 - **الاعتماد على المصادر الثانوية: نظراً لصعوبة إجراء بحث ميداني مباشر وشامل في مسرح مستغانم بسبب طلب تصريحات دخول، اعتمادات ومصادقات من الجامعة. تم الاعتماد على تحليل محتوى مذكرات ودراسات سابقة تناولت جوانب من النشاط المسرحي في مستغانم**

(خاصة مهرجان مسرح الهواة)، مما حد من القدرة على جمع بيانات أولية حديثة وموجهة بشكل مباشر لأسئلة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الدائمة.

طبيعة دراسة الحالة: التركيز على مهرجان سنوي (حدث مؤقت) بدلاً من المؤسسة الدائمة يضع محددات على استخلاص نتائج شاملة ودائمة حول الإدارة الإستراتيجية للمسرح الجهوي بمستغانم ككيان مستمر على مدار العام.

استعراض الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تمثل المذكرات البحثية المتاحة دراسات سابقة مهمة في سياق البحث، وتوفر أرضية للانطلاق منها. فقد تناولت هذه الدراسات جوانب متنوعة من إدارة المؤسسات الثقافية والفنية في السياق الجزائري. فبعضها ركز على إدارة الأعمال الفنية والثقافية في سياق المتاحف³ وقدم إطاراً نظرياً عاماً حول المفاهيم وتحديات القطاع. ودراسات أخرى تناولت إدارة وتسيير دور السينما، أو تعمقت في تسيير مهرجان مسرح الهواة بمستغانم⁴ كحدث ثقافي محدد. كما تناولت دراسات أخرى إدارة العمل الفني في المسارح الجهوية (كمسرح سعيدة)⁵.

تقدم هذه الدراسات معلومات قيمة حول واقع الإدارة (التسيير) في قطاعات ثقافية مختلفة في الجزائر، وتصف هياكل تنظيمية وتحديات متنوعة تواجه هذه الكيانات (كالصعوبات المالية، تحديات الجمهور، التحديات الإدارية). كما تسلط الضوء على الممارسات الإدارية التشغيلية والتنظيمية في سياقات محددة (كإدارة المهرجان السنوي⁶ أو إدارة العمل المسرحي اليومي).

لكن النقطة الجوهرية التي تبرز كفجوة بحثية واضحة هي أن أياً من هذه الدراسات المتاحة لا تتناول بشكل مباشر وعميق مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" كإطار نظري رئيسي لتحليل وتطوير المؤسسات الثقافية والفنية، كما أنها لا تقدم دراسة حالة معمقة عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمفهومها الشامل في مؤسسة مسرحية دائمة في مستغانم (أو حتى تقييم مدى تطبيقها في

³<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/18822>

⁴<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/18928>

⁵<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/22290>

⁶<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/17501>

سياق المهرجان من منظور استراتيجي). تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال ربط الإدارة الإستراتيجية بتطوير المؤسسات الثقافية والفنية (على المستوى النظري) وتحليل واقع الإدارة في حالة مسرح مستغانم (من خلال دراسة حالة مهرجان مسرح الهواة كنموذج للنشاط المسرحي في الولاية)، وتقييم الأثر المحتمل لتبني مقاربة استراتيجية على تطوير هذا المسرح.

الفصل الأول

الإطار النظري

الإدارة الإستراتيجية

والمؤسسات الثقافية والفنية

تمهيد:

يُعد هذا الفصل بمثابة اللبنة الأساسية للدراسة، حيث يتناول التأسيس النظري للمفاهيم المحورية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في سياق المؤسسات الثقافية والفنية. يهدف الفصل إلى تحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية، تبيان أهميتها، ووصف مراحلها الأساسية، ثم ربط هذه المفاهيم بسياق المؤسسات الثقافية والفنية، تحديد خصائصها وتحدياتها، والغوص في مفهوم التنمية أو التطوير في هذا القطاع الحيوي.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وطبيعة المؤسسات الثقافية والفنية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة الإستراتيجية

إن تعقد البيئة المعاصرة وسرعة التغيرات التي تشهدها على كافة المستويات، جعلت من تبني مقاربات إدارية متقدمة أمراً حتمياً للمنظمات الساعية للبقاء والنمو، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. فالمؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير وعدم اليقين، مما يستلزم تبني مقاربات إدارية تتجاوز مجرد التسيير اليومي أو التشغيلي لتتنظر إلى الأفق المستقبلي الأبعد وتحدد المسار الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها¹.

1. مفهوم الإدارة و مفهوم التسيير:

قبل الخوض في الإدارة الإستراتيجية، من الضروري التمييز بين مفاهيم الإدارة والتسيير، والتي غالباً ما تستخدم بشكل مترادف في الأدبيات العربية، رغم وجود بعض الفروقات الدقيقة في الاستخدام الأكاديمي.

تُعرف الإدارة بمفهومها الواسع والشامل بأنها عملية تحديد الأهداف، وضع الخطط لتحقيقها، تنظيم الموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية)، توجيه الأفراد، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. غالباً ما يُنظر إليها على أنها وظيفة عليا أو

¹ عائشة يوسف الشمالي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.

رئيسية تتعلق بوضع السياسات وتحديد التوجهات الكبرى للمنظمة. يرى بعض الباحثين أن الإدارة العليا (Administration) تركز على المهام الأساسية ووضع السياسات دون النظر بشكل مباشر لأهمية تحقيق الأرباح المالية، بينما التسيير يرتبط أكثر بالمستوى التنفيذي والإجرائي لتحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك تحقيق الأرباح في المنظمات الربحية) وفقاً للتمييز اللغوي في الإنجليزية بين Administration و Management في بعض المدارس الفكرية¹.

ومع ذلك، يشيع استخدام مصطلح "التسيير" في الأدبيات العربية للإشارة إلى العملية الإدارية بمفهومها الشامل، أو للإشارة إلى العمليات اليومية والتشغيلية للمنظمة. يُعرف التسيير بأنه عملية إدارية تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك. إنه فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، وعملية ديناميكية لأعمال الآخرين ومسؤولية المسير هي العمل على تنسيق، وتعديل وتكامل هذه النشاطات (كما ورد في أحد النصوص المقدمة). بمعنى آخر، التسيير هو التطبيق العملي لوظائف الإدارة على مستوى تشغيلي أو تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية مستوى أرفع أو مقارنة أكثر تعقيداً وشمولية من التسيير التقليدي أو الإدارة التشغيلية. هي عملية تهدف إلى توجيه المنظمة ككل نحو مستقبلها الأبعد.

2. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تُعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية شاملة تتضمن تحديد رؤية المنظمة المستقبلية، صياغة رسالتها التي تُعبر عن غرض وجودها، وتحديد أهدافها بعيدة المدى. هذه العملية لا تقتصر على التخطيط وحسب، بل تمتد لتشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية

¹ - عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ، محمد حسن الطيب عدلان. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، السودان، 3(7)، ص ص-504-534.

للمنظمة لتشخيص نقاط قوتها وضعفها والفرص والتحديات التي تواجهها. بناءً على هذا التحليل، يتم صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل التحديات واغتنام الفرص. هي عملية فكرية تنعكس في الواقع العلمي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفاء محقق الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً¹.

هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفئة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وقيادة أنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه. الإدارة الإستراتيجية تركز على ضمان بقاء المؤسسة في بيئة متغيرة وتطويرها نحو المستقبل يشير إلى التسيير الاستراتيجي.

3. عناصر الإدارة الإستراتيجية:

تُبنى الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من العناصر المترابطة التي تُشكل إطار عملها وتُوجه قراراتها:

- الرؤية: هي الصورة الطموحة للمستقبل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد (5-10 سنوات أو أكثر). يجب أن تكون ملهمة، واضحة، وقابلة للتواصل لتوحيد جهود جميع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة. تحدد الاتجاه الذي تريد المنظمة أن تسير فيه.
- الرسالة: تُعبر عن الغرض الأساسي لوجود المؤسسة، النشاطات الرئيسية التي تقوم بها، والجمهور الذي تخدمه، والقيم التي توجه عملها اليومي. تجيب على سؤال "لماذا نحن هنا؟".

¹- عبد الرحمن الفيصل ، لطيفه. (2021). دور استراتيجية المزيج التسويقي لتفعيل الفنون التشكيلية السعودية في سوق

العمل من خلال رؤية 2030م (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(4)، صص-390-409.

• **القيم الجوهرية:** هي المبادئ والمعتقدات الراسخة التي تُشكل ثقافة المؤسسة وتُحدد السلوكيات المقبولة والمرغوبة للعاملين فيها. تلعب الثقافة التنظيمية والقيم دوراً مهماً في أداء المنظمة وتوجيه الأفراد.

• **الأهداف الإستراتيجية:** هي النتائج المحددة، القابلة للقياس، والطموحة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل لتحقيق رؤيتها ورسالتها. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة زمنياً ومتوافقة مع الموارد المتاحة (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

4. **مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:** تُعد الإدارة الإستراتيجية عملية دورية ومستمرة تمر عادةً بثلاث مراحل رئيسية مترابطة:

• **مرحلة الصياغة الإستراتيجية:**

◦ **تحليل البيئة:** في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات تحليلية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية). يهدف هذا التحليل إلى فهم الوضع الراهن للمنظمة ومحيطها، وتحديد العوامل الاستراتيجية التي ستؤثر على مستقبلها.

◦ **تحديد البدائل الإستراتيجية:** بناءً على تحليل البيئة، يتم تحديد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها (مثلاً: إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش).

◦ **اختيار الإستراتيجية:** يتم تقييم البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية الأنسب التي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل ظروفها الداخلية والخارجية، وتكون متوافقة مع رؤيتها ورسالتها وقيمتها¹.

• **مرحلة التطبيق الاستراتيجية:**

¹ - المرجع السابق، ص ص. 390-409.

- تُعتبر هذه المرحلة جوهر الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تحويل الخطط الإستراتيجية من مجرد أفكار إلى واقع عملي. تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة الحيوية لضمان تنفيذ الإستراتيجية بفعالية:
- **تصميم الهيكل التنظيمي:** تعديل أو تصميم الهيكل التنظيمي ليناسب تنفيذ الإستراتيجية الجديدة. يجب أن يكون الهيكل مرناً وفعالاً ويدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **بناء ثقافة تنظيمية داعمة:** غرس القيم والمعتقدات التي تدعم التوجه الاستراتيجي الجديد وتشجع السلوكيات المطلوبة من العاملين.
- **تطوير القيادة:** اختيار وتطوير القادة الذين يمتلكون الرؤية والقدرة على توجيه الجهود، تحفيز وإلهام العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **تخصيص الموارد:** تخصيص الموارد المحدودة (مالية، بشرية، تقنية، مادية) بفعالية لدعم الأنشطة والمشاريع التي تخدم الأهداف الإستراتيجية ذات الأولوية.
- **إدارة العمليات والبرامج:** تحديد وتصميم العمليات والإجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية الكبرى. يتطلب التطبيق الناجح وجود هياكل مرنة وعمليات فعالة (كما ورد في أحد النصوص).

• مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية:

- تُعد هذه المرحلة ضرورية للتأكد من أن المنظمة تسير على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة. تتضمن:
- **تحديد مؤشرات الأداء:** وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المستويات المختلفة (مالي، عملاء/جمهور، عمليات داخلية، تعلم ونمو).

- قياس الأداء: جمع البيانات بشكل دوري لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة في الخطط والأهداف الإستراتيجية.
- تحليل الانحرافات: تحديد وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، وتحديد أسباب هذه الانحرافات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتصحيح مسار الأداء، تعديل الاستراتيجيات أو الخطط إذا لزم الأمر، لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية. هذه المرحلة تغلق حلقة عملية الإدارة الإستراتيجية وتجعلها عملية مستمرة ودورية.

5. أهمية وفوائد الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات¹:

- تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص في البيئات التي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، وهو ما ينطبق بشكل كبير على المؤسسات الثقافية والفنية في الوقت الراهن. فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من:
- التخطيط للمستقبل في ظل عدم اليقين: تساعد المؤسسة على توقع التغيرات البيئية والاستعداد لها بشكل استباقي بدلاً من الاستجابة لها بشكل تفاعلي.
- تحسين استخدام الموارد المحدودة: توجه عملية تخصيص الموارد نحو الأنشطة والمشاريع ذات الأولوية الإستراتيجية، مما يزيد من كفاءة استخدامها.
- توضيح مسار المنظمة: توفر رؤية واضحة للعاملين والجمهور والجهات المعنية حول توجه المؤسسة وأهدافها المستقبلية، مما يعزز الالتزام والشفافية.
- تحسين الأداء الكلي: من خلال ربط الأهداف، والأنشطة، والموارد بشكل ممنهج، تسهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء على كافة المستويات (تشغيلي، مالي، فني، تواصل مع الجمهور).

¹ - صلاح الدين عبد الحميد عطا، إيمان. (2009)، إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلامية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (15) 2009، ص ص. 269-290.

- تعزيز القدرة على المنافسة: في بيئة تتزايد فيها المنافسة على جذب الجمهور والموارد، تمنح الإدارة الاستراتيجية المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحديد نقاط قوتها واستغلال الفرص.
- تحقيق الاستدامة: من خلال التخطيط طويل المدى وتنوع مصادر الدخل وبناء علاقات مستدامة مع الجمهور والشركاء، تسهم الإدارة الاستراتيجية في ضمان بقاء المؤسسة وتطورها على المدى الطويل.
- تعزيز القدرة على التكيف: تتيح آلية المراجعة والتقييم المستمر تعديل الاستراتيجيات لمواكبة التغيرات البيئية والاستجابة للتحديات الجديدة بمرونة.
- باختصار، الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط بعيد المدى، بل هي أسلوب حياة للمنظمة يضمن بقاءها ونموها وتأثيرها في بيئة معقدة وديناميكية.

المطلب الثاني: طبيعة المؤسسات الثقافية والفنية ومفهوم التنمية فيها.

تمتلك المؤسسات الثقافية والفنية طبيعة خاصة تميزها عن المؤسسات الأخرى، مما يجعل إدارة هذه الكيانات وتطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها أمراً يتطلب فهم خصائصها وتحدياتها الفريدة ومفهوم التنمية في سياقها¹.

1. مفهوم المؤسسات الثقافية والفنية وخصائصها²:

تُعرف المؤسسات الثقافية والفنية على أنها تنظيمات تهدف إلى إنتاج، نشر، توثيق، وعرض الأعمال والمنتجات الثقافية والفنية، وتقديم خدمات ثقافية متنوعة للمجتمع. تُشكل هذه المؤسسات جزءاً أساسياً من النسيج المجتمعي، وتُساهم في بناء الهوية والوعي العام. هي اسم جامع، لجميع التعبيرات والخدمات الفنية والثقافية التي تم إنتاجها أو عرضها أو توزيعها. تبلورت هذه الثقافات على يد فنانيين فلم تعد مجرد أشكال وألوان وأفعال، وإنما أصبحت نصوصاً ورموزاً فأُسمى الواجب التفكير في آليات تطويرها وفق مؤسسات ثقافية، هذه المؤسسات دورها نابع من خلال الوقوف عند متطلبات جمهورها، فهي التي نجد لها وراء المنتجات الفنية، فتخطط وتبرمج وتراعي أذواق متلقيها، كما تضع سياسات للعمل الثقافي وفق متطلبات ونظام السوق³.

تشمل أنواعاً متنوعة مثل المسارح (سواء مسارح جهوية أو فرق مسرحية)، المتاحف، قاعات السينما، المهرجانات، المكتبات، المراكز الثقافية، دور النشر، قاعات عرض الفنون التشكيلية، ومراكز التدريب والأبحاث والمعلومات وغيرها.

تتميز هذه الكيانات بخصائص فريدة تجعل إدارتها تتطلب مقاربة متخصصة:

¹سعود العنزي، وليد. (2012)، الفنون والحرف الشعبية كمدخل لإثراء مناهج الفن والتربية الفنية في ضوء إستراتيجية التطوير، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (24) 2012، ص ص. 543-570.

²عبيدي، فتيحة. (2022). تسويق المنتجات الثقافية بالمسارح الجهوية الجزائرية- المسرح الجهوي بالجلفة" أحمد بن بوزيد" أنموذجاً. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (2)7، ص ص. 258-273.

³- المرجع السابق، ص ص. 258-273.

• **الهدف المزدوج:** تمتلك المؤسسات الثقافية والفنية هدفاً غالباً ما يكون مزدوجاً أو متعدد الأبعاد. فهي تسعى لتحقيق أهداف فنية وإبداعية (كالارتقاء بالذوق الفني، دعم الإبداع، الحفاظ على التراث) إلى جانب أهداف اجتماعية (كالمساهمة في التنمية المجتمعية، التعليم، التوعية، تعزيز الهوية) وأحياناً أهداف اقتصادية (كتحقيق إيرادات، خلق فرص عمل). التوفيق بين هذه الأهداف المتنوعة، والتي قد تكون متناقضة أحياناً (مثل تحقيق الربح مقابل تقديم فن تجريبي لا يحقق إيراداً كبيراً)، يمثل تحدياً إدارياً رئيسياً.

• **الاعتماد على الإبداع:** المنتج الرئيسي لهذه المؤسسات هو الإبداع الفني والثقافي، والذي يتسم بالذاتية، الصعوبة في التتميط، وعدم قابلية التنبؤ الدقيق بنجاحه أو تقبله من الجمهور.

• **البنية الإدارية المتغيرة وغير المستقرة:** غالباً ما تتسم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الثقافية ببعض المرونة أو عدم الاستقرار، خصوصاً في المشاريع التي تعتمد على الفرق الفنية أو المشاريع الموسمية (كالمهرجانات). يتميز هذا المجال بمرونته وقدرته على التكيف مع تطبيقاته العديدة.

• **صعوبة تحديد وقياس النتائج:** من الصعب في كثير من الأحيان قياس الأثر الثقافي والاجتماعي للمؤسسة بشكل كمي وملموس مقارنة بالأهداف المالية أو التشغيلية. كيف نقيس مدى تأثير عمل فني على الوعي المجتمعي أو مدى الارتقاء بالذوق الفني؟

• **ميل العاملين إلى رفض النظم الثابتة:** العاملون في القطاع الثقافي غالباً ما يكونون مبدعين وفنانين يميلون إلى الحرية في التصرف، ومساحة أوسع للمبادرات الفردية، وقد يجدون صعوبة في الالتزام بالنظم والقواعد الإدارية الصارمة أو الهياكل الهرمية التقليدية. تتميز المؤسسات الثقافية على وجه التحديد بانخراط معظم العاملين في العملية الإبداعية، مما يستلزم الأمر قدراً أكبر من الحرية في التصرف، ومساحة أوسع للمبادرات الفردية للعاملين.

• **التعرض المستمر للإعلام والرأي العام:** عمل المؤسسات الثقافية غالباً ما يكون علنياً، ويخضع لتقييم ونقد الجمهور ووسائل الإعلام، مما يضع ضغوطاً إضافية على الإدارة.

• التأثير الشديد بالبيئة الخارجية: تتأثر المؤسسات الثقافية بشدة بالظروف السياسية (الرقابة، الدعم الحكومي)، الاقتصادية (التمويل، القدرة الشرائية للجمهور)، والاجتماعية (اهتمامات الجمهور، القيم المجتمعية)¹.

2. تحديات إدارة المؤسسات الثقافية والفنية²:

بناءً على الخصائص المذكورة، تواجه إدارة المؤسسات الثقافية والفنية تحديات معقدة تتطلب تبني مقاربات إدارية مبتكرة وفعالة. من أبرز هذه التحديات:

• **التحديات المالية:** صعوبة تأمين التمويل المستدام، الاعتماد الكبير على الدعم الحكومي أو المنح (التي قد تكون متقلبة أو غير كافية)، والحاجة إلى تنويع مصادر الدخل في ظل التكاليف المرتفعة للإنتاج الفني. نقص الدعم المالي مع نقص لحرية التعبير.

• **تحديات الجمهور:** تغير اهتمامات الجمهور وتوقعاته (خصوصاً مع التطور التكنولوجي وظهور منصات رقمية جديدة)، المنافسة الشديدة من وسائل الترفيه الأخرى، والحاجة إلى استراتيجيات تواصل وتسويق فعالة لجذب الجمهور وتنمية الولاء لديه. تزايد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية.

• **التحديات التكنولوجية:** ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في الإنتاج، النشر، والتواصل مع الجمهور (كاستخدام الوسائط الرقمية، البث عبر الإنترنت)، والتي تتطلب استثمارات كبيرة وقدرات متخصصة. سرعة التغيرات التكنولوجية تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ.

• **التحديات الإدارية والتنظيمية:** الحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع طبيعة العمل الإبداعي، وتطوير قدرات إدارية متخصصة تجمع بين الحس الفني والمهارات الإدارية، وصعوبة قياس الأثر الثقافي والاجتماعي الكمي، وصعوبة تحديد النتائج المرجوة، وميل العاملين لرفض النظم الصارمة.

¹عبيدي، فتحة. المرجع السابق، ص ص. 258-273.

²سعود العنزي، وليد، المرجع السابق، ص ص. 543-570.

• **التحديات البيئية:** التأثير بالظروف السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية المحيطة، بما في ذلك الطبيعة المحافظة للمجتمع في بعض السياقات، وصعوبة عرض وتوزيع المنتجات الثقافية. انحسار الحدود الإقليمية وظاهرة العولمة تزيد من حدة المنافسة وتتطلب مهارات إدارية متخصصة.

3. مفهوم التنمية/التطوير في سياق المؤسسات الثقافية والفنية¹:

إن مفهوم التنمية في المؤسسات الثقافية والفنية يتجاوز مجرد زيادة الأنشطة أو الأعمال. إنه مفهوم شامل يشمل جوانب متعددة ومتراصة تهدف إلى تعزيز دور المؤسسة وتأثيرها وتحقيق استدامتها على المدى الطويل:

• **التطوير الفني والإبداعي:** الارتقاء بجودة الأعمال المنتجة، تنويع البرامج والعروض (كما في حالة المهرجانات التي تسعى لتقديم برنامج ثري ومتنوع)، دعم المواهب الجديدة (الهواة)، توفير بيئة محفزة للإبداع، ومواكبة الاتجاهات الفنية الحديثة.

• **التطوير الإداري والتنظيمي:** تحسين كفاءة العمليات الداخلية، تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وفعالية (كما في الهيكل التنظيمي لمحافظة المهرجان)، تبني ممارسات حوكمة جيدة وشفافة، وتحسين آليات اتخاذ القرار.

• **التطوير المالي:** تنويع مصادر الدخل، زيادة الإيرادات الذاتية، إدارة الميزانية بكفاءة وشفافية، وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

• **تطوير الجمهور والتواصل:** زيادة قاعدة الجمهور، الوصول إلى شرائح مجتمعية أوسع (بما في ذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي)، بناء علاقات قوية ومستمرة مع الجمهور، وتطوير آليات التواصل والتسويق الفعالة (كما في جهود التواصل في المهرجان).

¹قودان عطاالله قودان البنوي. (2023). دور مكتبة البلدية في تعزيز الحركة الثقافية لدى الأوساط الشابة . مجلة العلوم

الإنسانية والطبيعية، السودان (6)4، ص ص. 298-315.

• التأثير الاجتماعي والثقافي: تعزيز دور المؤسسة في التنمية الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي والوطني، المساهمة في التعليم والتوعية، الحفاظ على التراث والهوية، وتعزيز الحوار الثقافي. (دور المهرجان في تنشيط الحراك الثقافي).

• تنمية القدرات البشرية: تطوير مهارات وقدرات العاملين (إداريين وفنيين) من خلال التدريب والتكوين (كما في ورشات التكوين في المهرجان).

4. العلاقة المحتملة بين الإدارة الإستراتيجية وجوانب التنمية المختلفة:

يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تلعب دوراً حاسماً في تحقيق هذه الجوانب التنموية بشكل متكامل ومستدام. من خلال توفير رؤية واضحة وأهداف طويلة المدى، يمكن للإدارة الإستراتيجية توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق هذه الأبعاد مجتمعة بشكل متوازن. يتيح التحليل البيئي تحديد الفرص والتحديات التي تؤثر على التنمية (مثل التطورات التكنولوجية أو التحديات المالية)، ويساعد التطبيق الاستراتيجي في تخصيص الموارد بفعالية لدعم أولويات التنمية، وبناء القدرات اللازمة (سواء بشرية أو تنظيمية). وأخيراً، تتيح الرقابة الإستراتيجية قياس التقدم في جميع جوانب التنمية وتعديل الاستراتيجيات لضمان استمرار التنمية نحو تحقيق الرؤية المستقبلية. الإدارة الإستراتيجية تضمن أن التنمية لا تحدث بشكل عشوائي أو قصير المدى، بل هي نتيجة لجهود موجهة ومخطط لها ومقيمة باستمرار.

المبحث الثاني: تطبيقات وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الثقافية والفنية

يهدف هذا المبحث إلى التعمق في كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية التي تم تناولها في المبحث الأول ضمن سياق المؤسسات الثقافية والفنية. كما يستعرض بعض النماذج والمقاربات المناسبة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع، ويقدم أمثلة على مؤسسات ثقافية نجحت في ذلك، ثم يتناول التحديات التي تواجه هذا التطبيق. كما يستعرض أبرز الأدوات والتقنيات الإستراتيجية التي يمكن استخدامها، وكيفية تكيفها لتناسب مع الخصوصية الفنية والثقافية لهذه المؤسسات. هذا المبحث يبني جسراً بين الإطار النظري العام للإدارة الإستراتيجية وواقع المؤسسات الثقافية، تمهيداً لتطبيق هذا الفهم على دراسة الحالة في الفصل الثاني.

المطلب الأول: نماذج ومقاربات الإدارة الإستراتيجية في القطاع الثقافي

إن الطبيعة المزدوجة للمؤسسات الثقافية (أهداف فنية/اجتماعية وربما اقتصادية) وبيئتها الديناميكية تجعل اختيار النموذج الاستراتيجي المناسب أمراً بالغ الأهمية. لا يمكن ببساطة تطبيق نماذج الإدارة الاستراتيجية التقليدية المصممة للقطاع الربحي التجاري دون تكيف¹.

1. مقاربات متنوعة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الثقافية:

تتنوع المقاربات التي يمكن للمؤسسات الثقافية تبنيها في إدارتها الاستراتيجية، وقد تجمع بين أكثر من مقارنة:

- **المقاربات المرتكزة على المهمة:** هذه المقاربات مناسبة جداً للمؤسسات غير الربحية كالمؤسسات الثقافية. تركز بشكل أساسي على تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الفنية والاجتماعية والثقافية، وتعتبر هذه الأهداف هي المحرك الرئيسي للإستراتيجية. الأهداف المالية تأتي في المرتبة الثانية وتكون وسيلة لتحقيق الرسالة، وليست غاية بحد ذاتها. يتم تحديد الاستراتيجيات بناءً على مدى مساهمتها في تعزيز التأثير الثقافي والاجتماعي للمؤسسة.

¹نويصر، شكيب، حاجي، حمزة، (2014). استراتيجيات الاتصال في المؤسسة الثقافية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 03،

• المقاربات المرتكزة على أصحاب المصلحة: نظراً لتعدد وتعقد أصحاب المصلحة في القطاع الثقافي (الجمهور، الفنانون، العاملون، الممولون، الجهات الحكومية، المجتمع المحلي)، تركز هذه المقاربات على فهم احتياجات وتوقعات هؤلاء الأصحاب، وبناء الاستراتيجيات التي تلبى هذه التوقعات وتُعزز العلاقات معهم. يتضمن ذلك استراتيجيات التواصل، التسويق، وبناء الشراكات.

• المقاربات الريادية: في بيئة تتسم بنقص الموارد وزيادة المنافسة، قد تحتاج المؤسسات الثقافية لتبني مقاربات ريادية تتسم بالمرونة، الابتكار، والمخاطرة المحسوبة. تركز هذه المقاربات على البحث عن فرص جديدة (مصادر تمويل مبتكرة، شرائح جمهور جديدة، برامج فنية مبتكرة)، وتطوير نماذج عمل مرنة، والاستجابة السريعة للتغيرات.

• المقاربات الهجينة: غالباً ما تكون المقاربة الأنسب للمؤسسات الثقافية هي مقاربة هجينة تجمع بين الالتزام بالمهمة الأساسية والتركيز على أصحاب المصلحة مع تبني عقلية ريادية لضمان الاستدامة. يمكن أن تدمج هذه المقاربات بين التخطيط الرسمي (لبعض الجوانب كإدارة الموارد والمالية) والمرونة والتكيف (للجوانب الفنية والإبداعية والاستجابة للجمهور).

2. أمثلة عالمية وإقليمية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الثقافية:

على الصعيد العالمي والإقليمي، هناك العديد من الأمثلة لمؤسسات ثقافية (مسارح، متاحف، أوركسترا، مهرجانات) التي تبنت الإدارة الإستراتيجية وحققَت نجاحاً ملحوظاً في التطور والاستدامة. هذه الأمثلة يمكن أن تُستلهم منها المؤسسات في سياقات أخرى¹:

• **المتاحف الكبرى**: تبنت متاحف عالمية مثل متحف اللوفر في باريس أو متحف المتروبوليتان في نيويورك استراتيجيات شاملة لمواجهة تحديات التمويل، التوسع، والوصول إلى جمهور عالمي. تتضمن هذه الاستراتيجيات تنويع مصادر الدخل (تذاكر، عضويات، متاجر، فعاليات

¹ عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.

خاصة)، تطوير البرامج التعليمية والتفاعلية لجذب شرائح جديدة، التوسع الرقمي عبر المنصات الإلكترونية والجولات الافتراضية، وبناء شراكات مع مؤسسات وشركات عالمية¹.

• **المسارح والأوركسترا:** تسعى العديد من الفرق المسرحية والأوركسترا الكبرى لوضع خطط إستراتيجية تضمن جودة الإنتاج الفني مع تحقيق الاستدامة المالية. يشمل ذلك استراتيجيات تحديد المواسم الفنية (برمجة تجمع بين الأعمال الكلاسيكية والتجريبية)، استراتيجيات التسويق لجذب جمهور متنوع (عبر القنوات التقليدية والرقمية)، استراتيجيات تنمية الموارد المالية (منح، تبرعات، رعاية من الشركات)، واستراتيجيات تطوير الكفاءات الفنية والإدارية.

• **المهرجانات الكبرى:** على الرغم من طبيعتها الدورية، تتبنى المهرجانات الكبرى (كمهرجان إدنبرة، مهرجان أفينيون) مقاربات إستراتيجية لضمان استمراريتها وتطورها وتأثيرها. يشمل ذلك استراتيجيات تحديد الموضوعات والتوجهات الفنية للمهرجان، استراتيجيات الشراكة مع المؤسسات الفنية، استراتيجيات التسويق والترويج لجذب الجمهور والمشاركين من مختلف أنحاء العالم، واستراتيجيات إدارة المخاطر والتمويل لضمان الاستدامة المالية. تُظهر هذه الأمثلة أن النجاح لا يأتي من التخطيط التشغيلي للحدث السنوي فحسب، بل من رؤية إستراتيجية طويلة المدى توجه عمل المؤسسة ككل وتضمن قدرتها على التكيف والنمو في بيئة معقدة.

3. التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الثقافي:

على الرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية، فإن تطبيقها في المؤسسات الثقافية يواجه تحديات ومعوقات خاصة، تتجاوز التحديات العامة التي تواجه هذه المؤسسات²:

¹ آل سعود، محمد بن سعد بن محمد، محمود، محمد فتحي مشرف &، النبراوي، رأفت محمد محمد مشرف. (1994). دور الإدارة في تحقيق أمن المتاحف والمباني الأثرية. (Doctoral dissertation).

² عبد اللطيف أمين عبد الوهاب &، بسمه. (2020). استراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لمساهمة الجمعيات الأهلية في بناء مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية 19، (العدد 19 الجزء الأول)، 665-709.

- صعوبة التوفيق بين الأهداف الفنية والإدارية/المالية: قد يجد القائمون على المؤسسة صعوبة في الموازنة بين الالتزام بالرؤية الفنية والإبداعية السامية ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب أحياناً اتخاذ قرارات ذات طابع اقتصادي أو تشغيلي قد تبدو متعارضة مع الحس الفني (مثلاً، اختيار أعمال فنية تجذب جمهوراً أكبر لكنها أقل تجريبية).
- نقص الخبرة والوعي: قد يفتقر العديد من العاملين والمسؤولين في القطاع الثقافي إلى الخبرة والمعرفة الكافية بمفاهيم وممارسات الإدارة الإستراتيجية، حيث يغلب على الخلفيات الفنية والإبداعية التركيز على الجوانب الفنية دون الجوانب الإدارية المنهجية.
- مقاومة التغيير: قد يواجه تبني مقاربة إستراتيجية شاملة مقاومة من بعض الأفراد داخل المؤسسة الذين يفضلون الأساليب الإدارية التقليدية أو يخشون من صرامة التخطيط والتقييم.
- نقص الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي: عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتطلب وقتاً، جهداً، وموارد مالية وبشرية متخصصة قد لا تكون متوفرة بسهولة في المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة.
- البيئة السياسية والإدارية: في بعض السياقات (كما في المؤسسات الحكومية)، قد تؤثر البيئة السياسية والإدارية العامة على قدرة المؤسسة على وضع وتنفيذ استراتيجيات طويلة المدى بسبب التغييرات المتكررة في القيادات، الإجراءات الإدارية البيروقراطية، أو التمويل غير المستقر.
- صعوبة قياس الأداء الاستراتيجي: نظراً لصعوبة قياس الأثر الثقافي والاجتماعي، قد يكون من الصعب وضع مؤشرات أداء إستراتيجية واضحة وشاملة تغطي جميع أبعاد عمل المؤسسة.
- تجاوز هذه التحديات يتطلب التزاماً قوياً من القيادة العليا، الاستثمار في تنمية القدرات البشرية، تبني مقاربات مرنة ومناسبة لخصوصية القطاع الثقافي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتخطيط للمستقبل.
- المطلب الثاني: أدوات وتقنيات الإدارة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات الثقافية

تتوفر مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن للمؤسسات استخدامها في مختلف مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية. يجب تكييف هذه الأدوات لتتناسب خصوصية المؤسسات الثقافية وأهدافها المتنوعة.¹

1. أدوات تحليل البيئة (الداخلية والخارجية):

• تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات: (هذه الأداة الأساسية والواسعة الاستخدام مناسبة جداً للمؤسسات الثقافية).

◦ نقاط القوة: العوامل الداخلية التي تميز المؤسسة وتمنحها ميزة (مثلاً: تاريخ عريق، سمعة فنية قوية، كفاءات فنية وإدارية متميزة، بنية تحتية جيدة، قاعدة جمهور مخلص).

◦ نقاط الضعف: العوامل الداخلية التي تحد من قدرة المؤسسة وتجعلها في وضع غير مواتٍ (مثلاً: نقص التمويل، هياكل تنظيمية غير مرنة، ضعف القدرات التسويقية، قلة الكفاءات الإدارية المتخصصة، بنية تحتية قديمة).

◦ الفرص: العوامل الخارجية في البيئة التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق أهدافها (مثلاً: اهتمام متزايد بالثقافة، تطورات تكنولوجية جديدة للتواصل، إمكانية الحصول على منح أو دعم جديد، شراكات محتملة مع مؤسسات أخرى، تنظيم فعاليات كبرى).

◦ التهديدات: العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلباً على المؤسسة وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها (مثلاً: تراجع الدعم الحكومي، منافسة شديدة، تغيرات في أذواق الجمهور، أزمات اقتصادية أو صحية تؤثر على الحضور، قوانين وتشريعات جديدة).

◦ يمكن للمؤسسة الثقافية استخدام تحليل SWOT لتقييم وضعها الراهن ووضع أساس لصياغة الاستراتيجيات التي تستفيد من نقاط القوة والفرص وتتغلب على نقاط الضعف وتواجه التهديدات.

¹ زيدان، أ. ع. (2024). نظم إدارة المحتوى الذكية: مراجعة علمية منهجية *Journal of Information Studies and Technology*, 2024(2), 8.

• تحليل البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية: (هذه الأداة تساعد على تحليل العوامل الخارجية الكلية التي تؤثر على القطاع الثقافي والمؤسسة بشكل عام.

○ السياسية: استقرار سياسي، سياسات وزارة الثقافة، قوانين دعم الفنون.
○ الاقتصادية: الوضع الاقتصادي العام، معدلات البطالة، القوة الشرائية للجمهور، مصادر التمويل.

○ الاجتماعية: التركيبة السكانية، المستويات التعليمية، القيم الثقافية، اهتمامات الجمهور.
○ التكنولوجية: تطورات في الإنتاج الفني الرقمي، التسويق الرقمي، منصات التواصل الاجتماعي.

○ البيئية: قضايا الاستدامة، تأثير الفعاليات على البيئة.
○ القانونية: قوانين الملكية الفكرية، قوانين العمل، التراخيص.
○ التحليل يوفر فهماً أعمق للعوامل الخارجية التي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية.

2. أدوات صياغة الإستراتيجية:

• مصفوفة بورتر للاستراتيجيات التنافسية: على الرغم من أنها مصممة للقطاع الربحي، يمكن تكيف مفاهيمها للمؤسسات الثقافية.

○ قيادة التكلفة: تقديم قيمة فنية عالية بتكاليف تشغيلية منخفضة (قد يكون صعب التطبيق في الفن التجريبي).

○ التميز: تقديم تجربة فنية أو ثقافية فريدة ومتميزة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة (الأكثر ملاءمة للقطاع الثقافي، التركيز على الجودة الفنية، الابتكار، التفاعل مع الجمهور).

○ التركيز: التركيز على شريحة معينة من الجمهور أو نوع معين من الفن (مثلاً: مسرح الأطفال، الفن المعاصر).

○ المؤسسة الثقافية يمكن أن تختار التميز كاستراتيجية رئيسية، مثلاً بتقديم عروض ذات جودة فنية عالية أو تجربة ثقافية فريدة للجمهور.

3. أدوات تنفيذ وتقييم الإستراتيجية:

• بطاقة الأداء المتوازن: هذه الأداة قوية جداً لربط الإستراتيجية بالأداء وقياس التقدم في أبعاد متعددة، وهي مناسبة للمؤسسات ذات الأهداف غير المالية. تقيس الأداء من خلال أربعة منظورات رئيسية:

○ المنظور المالي: كيف نبدا لأصحاب المصلحة الماليين؟ (مصادر الدخل، كفاءة الإنفاق).

○ منظور العملاء/الجمهور: كيف نبدا لجمهورنا؟ (رضا الجمهور، عدد الحضور، الولاء).

○ منظور العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي يجب أن نتقنها؟ (كفاءة الإنتاج الفني، جودة الإدارة التنظيمية، سلاسة العمليات).

○ منظور التعلم والنمو: كيف يمكننا الاستمرار في التطور وخلق القيمة؟ (تنمية قدرات العاملين، ثقافة الابتكار، البنية التحتية التكنولوجية).

○ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة الثقافية على وضع مؤشرات أداء شاملة تربط بين أهدافها الفنية والإدارية والمالية وتطوير الجمهور والقدرات الداخلية.

• إدارة المشاريع: العديد من الأنشطة الإستراتيجية الكبرى في المؤسسات الثقافية يتم تنفيذها كمشاريع (مثلاً: تنظيم مهرجان جديد، تطوير بنية تحتية، إطلاق برنامج رقمي جديد). استخدام منهجيات إدارة المشاريع يضمن التخطيط السليم، التنفيذ الفعال، والرقابة على هذه المشاريع لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.

• نظم معلومات الإدارة الإستراتيجية: استخدام التكنولوجيا لجمع، تحليل، وتوزيع المعلومات الإستراتيجية لدعم عملية اتخاذ القرار ومراقبة الأداء الاستراتيجي.

4. كيفية تكيف هذه الأدوات لتناسب خصوصية المؤسسات الثقافية:

التحدي ليس في استخدام الأدوات بحد ذاتها، بل في تكيفها لتناسب مع الخصائص

الفريدة للمؤسسات الثقافية:

- توسيع مفهوم "النتيجة" : عند استخدام أدوات التقييم (مثل بطاقة الأداء المتوازن)، يجب توسيع مفهوم النتيجة ليشمل ليس فقط الجوانب المالية أو عدد الحضور، بل أيضاً الجودة الفنية، التأثير الاجتماعي، المساهمة في تنمية المواهب، ورضا العاملين والمتطوعين.
- إشراك الفنانين والمبدعين: عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تشمل الفنانين والمبدعين كأصحاب مصلحة رئيسيين، وأن يتم أخذ رؤاهم وتحدياتهم في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات. لا يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تنجح إذا تم فرضها بشكل صارم دون فهم لخصوصية العمل الإبداعي.
- المرونة: يجب أن تسمح الأدوات المختارة بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة الفنية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.
- التأكيد على القيم والثقافة: يجب أن تدمج الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط والتقييم القيم الجوهرية للمؤسسة وثقافتها التنظيمية، وأن تدعم هذه الثقافة بدلاً من أن تتعارض معها. إن التكيف الناجح لأدوات الإدارة الإستراتيجية يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة المؤسسة الثقافية وأهدافها، والقدرة على الموازنة بين المتطلبات الإدارية المنهجية والحس الفني والإبداعي الذي يميز هذا القطاع.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة: الإدارة الاستراتيجية في مسرح مستغانم ودورها في تطويره - رحلة استكشافية

في قلب الركح الفني

تمهيد: نظرة طالبة فنون على الإدارة في عالم المسرح

كمن يخطو أولى خطواته في عالم إدارة الأعمال الفنية والثقافية، لطالما راودني الفضول حول كيفية تلاقي الشغف الفني مع دقة التخطيط الاستراتيجي. هذا الفصل ليس مجرد محاولة لربط النظريات التي غصنا فيها خلال الفصل الأول بواقع ملموس، بل هو رحلة شخصية لاستكشاف كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تكون بمثابة ريشة فنان ترسم ملامح مستقبل المؤسسات الثقافية. إنه مسعى لفهم الديناميكيات المعقدة التي تحكم مسرحنا الجزائري، وتحديداً مسرح مستغانم، من خلال عدسة مهرجان مسرح الهواة، الذي اعتبره نبضاً حقيقياً للحركة المسرحية الشبابية.

هدفي من هذه الدراسة التطبيقية هو تحليل واقع الإدارة في المسرح الجهوي "جيلالي بن عبد الحليم" بمستغانم، مع التركيز بشكل خاص على الدورة الخمسين لمهرجان مسرح الهواة. أطمح من خلال هذا التحليل إلى استنتاج الدور المحتمل للإدارة الاستراتيجية في تطوير هذا الصرح الفني العريق، وتقديم توصيات عملية قد تساهم في تحسين أدائه وضمان استدامته على المدى الطويل. لقد اعتمدت في هذه الرحلة البحثية على مصادر ثانوية متاحة، بالإضافة إلى رؤى قيمة استخلصتها من مقابلات شبه منظمة مع فاعلين حقيقيين في المشهد المسرحي، أولئك الذين يعيشون الفن ويتفلسفونه يومياً. ومع ذلك، أقر بأن توفر البيانات التفصيلية الداخلية كان يمثل تحدياً، وهو ما قد يحد قليلاً من عمق بعض الاستنتاجات، لكنه لم يمنعني من محاولة رسم صورة شاملة قدر الإمكان.

السياق المنهجي الموجز: مقاربتنا للفهم من منظور فني

لتحقيق أهداف هذا الفصل التطبيقي، اخترتُ منهجية دراسة الحالة، التي أراها الأنسب لاستكشاف الظواهر الفنية والثقافية بعمق. كطالبة في قسم الفنون، أؤمن بأن الفن ليس مجرد أرقام وإحصائيات، بل هو تجارب إنسانية وتعبيرات روحية تتطلب مقارنة نوعية لفهمها حقاً. هذا النهج سمح لي بالغوص في تفاصيل السياق الطبيعي لمسرح مستغانم ومهرجانه، وهو أمر بالغ الأهمية في مجال إدارة الأعمال الفنية والثقافية، حيث تتشابك الروايات البشرية والإبداعات الفنية لتشكّل نسيج الواقع.

على عكس بعض فروع العلوم الإنسانية التي قد تعتمد بشكل أساسي على البحث المكتبي، فإن تخصصنا في إدارة الأعمال الفنية والثقافية يستفيد بشكل كبير من الأبحاث الميدانية والبيانات التجريبية. إن اختياري لهذه المنهجية لم يكن عشوائياً؛ بل كان قراراً مدروساً يهدف إلى التقاط التفاصيل الدقيقة والروايات الغنية التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الأساليب الكمية وحدها. لقد أردت أن أسمع أصوات من يعيشون المسرح، من يديرونه، ومن يتفاعلون معه.

تضمنت عملية جمع البيانات إجراء مقابلات شبه منظمة مع فاعلين في المشهد المسرحي، منهم إداريون سابقون في المهرجان وفنانون هواة شاركوا في دوراته. هذه المقابلات كانت بمثابة نافذة أطلت منها على تجاربهم ورؤاهم، مما أضاف أصالة وعمقاً لنتائجي. بالإضافة إلى ذلك، قمت بتحليل المحتوى المتاح من المصادر الثانوية، مثل التقارير والوثائق الرسمية المتعلقة بالمسرح والمهرجان. إن استخدام هذه المصادر المتنوعة للبيانات، بما في ذلك الملاحظات النوعية المستندة إلى روايات المشاركين، سمح لي بتكوين فهم شامل للظاهرة المدروسة.

خلال عملية جمع البيانات، أولي اهتماماً خاصاً للاعتبارات الأخلاقية. لقد حرصت على الحصول على الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين، وضمنت سرية هوياتهم وبياناتهم لضمان سلامتهم وخصوصيتهم.

هذا الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعكس مسؤوليتي كباحثة تجاه الأفراد والمجتمعات التي أدرسها، وهي سمة أساسية للبحث الأكاديمي الذي يتجاوز مجرد معالجة البيانات ليلاص الجانب الإنساني.

المبحث الأول: واقع الإدارة في مسرح مستغانم (مهرجان مسرح الهواة أنموذجاً)

في هذا المبحث، سأعرض النتائج الرئيسية المستخلصة من دراسة الحالة بشكل موضوعي ومنظم، مع التركيز على تقديم البيانات كما هي، قبل أن أغوص في تفسيراتها العميقة لاحقاً. لقد قسّمت النتائج إلى فئات وموضوعات رئيسية ظهرت بشكل طبيعي من تحليل البيانات النوعية التي جمعتها. هذه الموضوعات، التي تُقدم تحت عناوين فرعية واضحة وموجزة، ستعمل كدليل لكم، مما يسهل تتبع مسار اكتشافاتي.

المطلب الأول: نبذة عن مسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة

1. المحة تاريخية عن مسرح مستغانم:

المسرح الجهوي "جيلالي بن عبد الحلیم" بمستغانم، هذا الصرح الفني الشامخ، تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-181 بتاريخ 5 مايو 2013، وتم تشييده رسمياً في 27 مارس 2016. كطالبة فنون، أرى في هذا المسرح، الذي بُني على الطراز المعماري الإيطالي، إضافة نوعية لا تقدر بثمن للمشهد الثقافي الجزائري. موقعه المميز بطريق الميناء في مستغانم، وتجهيزه بأحدث العتاد والتقنيات، يجعله مركزاً فنياً متكاملًا. يضم قاعة عرض تتسع لـ 510 مقعد، وقاعة للمحاضرات، ورواق للعرض، ومقهى، وورشة لصناعة الديكور. إنه ليس مجرد مبنى، بل هو فضاء حيوي يعزز الحركة المسرحية بالولاية والجزائر ككل، ويفتح أبوابه لكل من المحترفين والهواة لإبراز قدراتهم. وما يؤكد دوره التكويني العميق هو إعلان مدير المسرح الجهوي في مارس 2023 عن إنشاء مدرسة للفنون المسرحية للفنانين الناشئين والصغار، وهذا يبعث في نفسي الأمل بمستقبل فني مشرق.

2. تعريف بمهرجان مسرح الهواة بمستغانم:

المهرجان الوطني لمسرح الهواة بمستغانم، يا له من اسم يتردد صداه في أروقة الفن! إنه من أعرق التظاهرات الثقافية في الجزائر وإفريقيا، وقد تأسس في سبتمبر 1967. منذ بداياته، شكّل المهرجان منبراً للتعبير الفني الحر، وساهم في تخريج أجيال من الفنانين والمخرجين الذين أثروا الساحة الفنية الجزائرية.

نبذة عن الدورة الخمسين للمهرجان (سنة 2017):

- تاريخ وأهداف: عُقدت الدورة الخمسون في الفترة من 13 إلى 19 يوليو 2017 تحت شعار "مستغانم عاصمة المسرح"، تزامناً مع احتفالية المدينة بهذه الصفة. كان الهدف الرئيسي لهذه الدورة الاحتفاء بخمسين عاماً من العطاء الفني، وتأكيد دور المهرجان كمدرسة حقيقية لتكوين أجيال في الفن الرابع. كما سعى المهرجان إلى تحسين وترقية الممارسة المسرحية في الجزائر والارتقاء بها إلى أبعاد عالمية، وهو طموح أقره جداً كطالبة فنون.
- أبرز الفعاليات: تضمن برنامج الدورة عروضاً مسرحية متنوعة (10 عروض متنافسة و10 خارج المنافسة، بالإضافة إلى فرق أجنبية)، وندوات فكرية ولقاءات تناولت محاور عميقة مثل "التأريخ للمهرجان"، و"إسهامات المهرجان في الحركة المسرحية الجزائرية"، و"علاقة المهرجان بالجمهور". وما أثار إعجابي بشكل خاص هو تنظيم ورشات تكوينية مكثفة في فن التمثيل، التعبير الجسدي، الكوريغرافيا، والسينوغرافيا، شارك فيها 40 مسرحياً. هذه الورشات هي القلب النابض للمهرجان، حيث تصقل المواهب وتفتح آفاقاً جديدة للهواة.
- عدد الفرق المشاركة وحجم الجمهور: شارك في الدورة 20 فرقة مسرحية (10 ضمن المنافسة و10 خارجها). شهد حفل الافتتاح كرنفلاً بهيجاً في حديقة "مستالاند"، وحضر حفل الاختتام "جمهور غير" من محبي الفن الرابع، على الرغم من عدم توفر أرقام محددة حول حجم الجمهور الكلي للدورة. هذا "الجمهور الغير" هو دليل على أن الفن المسرحي لا يزال يلامس القلوب في مستغانم.

المطلب الثاني: تحليل واقع ممارسات الإدارة والتسيير في مهرجان مسرح الهواة (الدورة الخمسون)

هنا، سأغوص في تفاصيل الممارسات الإدارية التي لمستها في الدورة الخمسين، محاولةً فهم كيف تُدار هذه التظاهرة الفنية الكبيرة.

1. الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية للمهرجان:

تُدار محافظة المهرجان تحت رعاية وزارة الثقافة، ويُشرف عليها "محافظ للمهرجان" (محمد نواري للدورة 50) بمعاونة "نخبة من الإطارات المؤهلة". ورغم عدم توفر هيكل تنظيمي تفصيلي، فإن طبيعة المهرجان تعتمد على فرق عمل متخصصة ولجان (فنية، إعلامية، لوجستية) تعمل بتسيق. من خلال المقابلات شبه المنظمة مع فاعلين سابقين، اتضح أن الهيكل التنظيمي للمهرجان، رغم وجود لجان متخصصة، كان يتسم ببعض المركزية في اتخاذ القرار، مع اعتماد كبير على جهود الموظفين المؤقتين والمتطوعين. هذا يثير تساؤلات حول مدى تفويض الصلاحيات ومرونة العمل. في إدارة الموارد البشرية، يولي المهرجان اهتماماً كبيراً لتكوين وتأهيل الهواة من خلال الورشات التكوينية المكثفة، مما يدل على استثمار في الكفاءات الفنية، وهذا جانب إيجابي جداً. تاريخياً، استند المهرجان على دعم شعبي وجهود المتطوعين من الكشافة الإسلامية والجمعيات، مما يشير إلى نموذج يعتمد على المشاركة الواسعة، وهو ما يعكس روح المجتمع الفنية.

2. الإدارة المالية للمهرجان:

يعتمد المهرجان بشكل أساسي على الدعم الحكومي المقدم من وزارة الثقافة. ومع ذلك، فقد واجه المهرجان عبر تاريخه "صعوبات مالية" عديدة، تجاوزها بفضل "عزيمة وإرادة الطبقات الشعبية والمنظمين". هذا يشير إلى أن التمويل الذاتي والرعاية من القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الدعم الشعبي، تساهم في استمراريته. أكد بعض المقابلين أن 'الميزانية تأتي متأخرة غالباً، مما يُجبرنا على التكيف السريع وإعادة ترتيب الأولويات باستمرار'. هذه الملاحظة تشير قلقي كطالبة إدارة، فالتأخر في التمويل قد يعيق التخطيط

الفعال. التوصيات الصادرة عن المهرجان، مثل إعداد تصور منهجي لبرنامج خماسي يتضمن التمويل، تعكس إدراكاً للحاجة إلى استراتيجيات أكثر استدامة لتنويع مصادر الدخل ومراقبة الصرف، وهذا هو بالضبط ما تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحقيقه.

3. إدارة البرامج والفعاليات (الجانب الفني):

- كيفية اختيار الفرق والعروض المسرحية: يتم اختيار الفرق المشاركة عبر "تصفيات جهوية" تُقام في مختلف الولايات، حيث تتنافس الفرق للتأهل للمشاركة في المهرجان. وفقاً لشهادات بعض المشاركين، فإن هذه التصفيات تضمن مستوىً فنياً مقبولاً للعروض المتنافسة، ولكنها قد لا تعكس دائماً التنوع الإبداعي الكامل لمسرح الهواة في الجزائر. هذا يفتح باباً للتفكير في كيفية تحقيق التوازن بين الجودة والتنوع.
- تنظيم الورشات التكوينية والفعاليات الموازية: يُعد تنظيم ورشات تكوينية في تخصصات مسرحية متنوعة (تمثيل، إخراج، سينوغرافيا، كتابة درامية، كوريغرافيا) ممارسة ثابتة ومهمة في المهرجان، حيث شارك 40 مسرحياً في أربع ورشات بالدورة 50. أفاد أحد المسرحيين الهواة بأن 'الورشات كانت فرصة قيمة لتبادل الخبرات وصقل المهارات، لكن مدتها كانت قصيرة مقارنة بالاحتياج الفعلي'. هذه الملاحظة مهمة جداً، فالتكوين المستمر هو أساس التطور الفني. كما تُنظم ندوات فكرية وملتقيات علمية على هامش العروض، مما يثري الجانب الفكري والأكاديمي للتظاهرة، وهذا يعكس بعداً ثقافياً عميقاً للمهرجان.
- آليات تقييم جودة العروض والورشات (معايير فنية): تُشرف "لجنة تحكيم" متخصصة، تضم خبراء من الجزائر ودول عربية (مثل المغرب وفلسطين)، على تقييم العروض المتنافسة. تركز اللجنة في تقييمها على الجودة الفنية، الأداء، الإخراج، النص، والسينوغرافيا. تتضمن توصيات اللجنة عادة دعوة

الفرق لتحسين النصوص، الاهتمام بالتكوين، وتجنب الارتجال، مما يعكس معايير فنية واضحة تسعى اللجنة للحفاظ عليها. هذا يؤكد على الجدية في التعامل مع الفن.

4. إدارة التسويق والتواصل مع الجمهور:

تعتمد إدارة التسويق والتواصل على مزيج من الوسائل التقليدية (الصحف، الإذاعة، الملصقات) والحديثة (الوسائط الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي). يتجلى الترويج للمهرجان أيضاً في الفعاليات الموازية مثل الكرنفالات الاحتفالية التي تهدف إلى جذب الجمهور وتوفير تجربة شاملة. أشار أحد المقابلين إلى أهمية الترويج الرقمي في الوصول لجمهور الشباب، لكننا لا نزال بحاجة لاستراتيجية أكثر شمولية في هذا الجانب! هذا يوضح أن هناك وعياً بأهمية التكنولوجيا، لكن التطبيق قد لا يكون استراتيجياً بالكامل. على الرغم من عدم وجود تفاصيل محددة حول استبيانات رضا الجمهور، فإن السعي لتقديم "الفرجة والفرحة" والتأكيد على "جمهور غير" يعكس أهمية الجمهور كعنصر محوري في أهداف المهرجان، وهو ما أراه أساسياً لأي مؤسسة فنية.

5. التحديات الإدارية والتشغيلية التي واجهت الدورة الخمسين:

واجهت الدورة الخمسون، وسابقتها، تحديات إدارية وتشغيلية أبرزها:

- البيروقراطية: "الآليات البيروقراطية ما تزال تحكم عمل المنظمين"، مما أثر على تفعيل الأنشطة الموازية لفعالية "مستغانم عاصمة المسرح" طوال العام. أكد أحد المنظمين السابقين أن "التصاريح والإجراءات الإدارية المعقدة كانت تُعيق أحياناً تنفيذ الأفكار بسرعة ومرونة". هذا التحدي يحد من الإبداع والابتكار، وهو ما يؤلمني كطالبة فنون.
- التحديات المالية: على الرغم من الدعم الحكومي، استمرت الصعوبات المالية التاريخية التي يواجهها

المهرجان، حيث أشارت دورات لاحقة إلى تحديات في تسوية الديون. هذا يؤكد الحاجة الملحة لاستراتيجيات تمويل مستدامة.

- جودة بعض العروض: أشارت توصيات لجان التحكيم في دورات مختلفة إلى تفاوت في مستوى الفرق، ودعت إلى مزيد من الجدية في التحضير والابتعاد عن الارتجال، مما يدل على تحدٍ في ضمان جودة موحدة لجميع المشاركات. هذا يضع مسؤولية على عاتق الفرق والهواة أنفسهم.
- التعامل مع التحديات: تمثلت آليات التعامل في الدعوات المستمرة لتحسين الهيكلة (اقتراح تحويل المحافظة إلى جمعية وطنية ديمقراطية)، والتركيز على الورشات التكوينية لرفع المستوى الفني، والتزام وزارة الثقافة بالدعم المالي. هذه الجهود، وإن كانت مهمة، تبدو وكأنها ردود فعل أكثر منها تخطيطاً استراتيجياً.

جدول 1 ملخص النتائج والموضوعات الرئيسية في إدارة مهرجان مسرح الهواة (الدورة 50)

الموضوع/الفئة المُحددة	وصف موجز للموضوع	بيانات توضيحية/اقتباس مباشر/مثال محدد	ملاحظة أولية/أهمية من منظور فني
الهيكل التنظيمي والموارد البشرية	مركزية القرار والاعتماد على المتطوعين، مع اهتمام بتكوين الهواة.	"الهيكل التنظيمي... كان يتسم ببعض المركزية... اعتماد كبير على جهود الموظفين المؤقتين والمتطوعين."	يشير إلى الحاجة لمرونة أكبر وتفويض صلاحيات لدعم الإبداع.
الإدارة المالية	اعتماد كبير على الدعم الحكومي، مع تحديات في توقيت الميزانيات.	"الميزانية تأتي متأخرة غالبًا، مما يُجبرنا على التكيف السريع."	يؤكد ضرورة تنوع مصادر الدخل لضمان الاستمرارية الفنية.
إدارة البرامج والفعاليات (الفنية)	تصفيات جهوية لاختيار الفرق، ورشات تكوينية مهمة لكن قصيرة المدة.	"الورشات كانت فرصة قيمة... لكن مدتها كانت قصيرة مقارنة بالاحتياج الفعلي."	يبرز أهمية التكوين المستمر وتوفير فرص أطول لصقل المواهب.
إدارة التسويق والتواصل	مزيج من الوسائل التقليدية والحديثة، مع حاجة لاستراتيجية رقمية أوسع.	"أهمية الترويج الرقمي في الوصول لجمهور الشباب، لكننا لا نزال بحاجة لاستراتيجية أكثر شمولية."	يشير إلى فرصة كبيرة لجذب جمهور جديد، خاصة الشباب، عبر الابتكار الرقمي.
التحديات الإدارية والتشغيلية	البيروقراطية، التحديات المالية، تفاوت جودة العروض.	"الآليات البيروقراطية ما تزال تحكم عمل المنظمين."	هذه التحديات تعيق التدفق الطبيعي للعمل الفني وتتطلب حلولاً جذرية.

المبحث الثاني: تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير مسرح مستغانم، النتائج، والمناقشة

هنا، سأنتقل إلى جوهر دراستي، محاولةً تفسير النتائج التي عرضتها وربطها بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وكيف يمكن لهذه المفاهيم أن تحدث فرقاً حقيقياً في مسرحنا.

المطلب الأول: تحليل نقدي لواقع الإدارة في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية

عندما أنظر إلى واقع الإدارة في مسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة، أرى بوضوح أن هناك جهوداً جبارة تُبذل، لكنها غالباً ما تكون جهوداً تشغيلية يومية، تفتقر إلى الإطار الاستراتيجي الشامل الذي يمكن أن يوجهها نحو مستقبل أكثر استدامة وتأثيراً.

1. تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف):

- الرؤية والرسالة: من خلال مقابلاتي، اتضح لي أن المسرح والمهرجان يفتقران إلى بيان رسمي منشور لرؤية أو رسالة استراتيجية واضحة ومُعلنة. هذا الغياب، في رأيي كطالبة فنون، يشبه سفينة تبحر في المحيط دون بوصلة واضحة. فكما صرح أحد المنظمين بصدق: "نحن نعمل بقلوبنا وشغفنا، لكننا نفتقد خارطة طريق واضحة للمستقبل البعيد." هذا الاقتباس يلامس جوهر المشكلة؛ فبدون رؤية واضحة، قد تنتشتت الجهود، ويفقد العاملون الإحساس بالاتجاه المشترك. ومع ذلك، يمكنني أن أستخلص رؤية ضمنية تتمحور حول صون التراث المسرحي ودعم المواهب الشابة، لكن هذه الرؤية الضمنية تحتاج إلى صياغة وتوثيق لتصبح قوة دافعة حقيقية.
- الأهداف الاستراتيجية: رغم غياب الأهداف الاستراتيجية الرسمية والمحددة، أشار عدد من المقابلات إلى طموحات كبيرة، مثل "تطمح أن يكون المهرجان الأبرز عربياً، ونسعى لجذب جمهور جديد". هذه الطموحات، وإن كانت نبيلة، لم تكن محددة بمدة زمنية أو بمؤشرات قياس واضحة، مما يجعل تتبع التقدم نحو تحقيقها أمراً صعباً. كطالبة إدارة، أرى أن الأهداف يجب أن تكون "ذكية" (SMART) لتكون فعالة.

2. تطبيق مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

- صياغة الاستراتيجية: لم تكشف المقابلات عن وجود عملية منهجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية. يبدو أن القرارات المتعلقة بالبرمجة أو التمويل غالباً ما تكون استجابة للظروف الراهنة أو توجيهات عليا، وليس نتيجة لتحليل استراتيجي معمق يحدد الفرص والتهديدات بشكل استباقي. أحد الفنانين المشاركين علق قائلاً: "نحن ننتظر الدعم ونعمل بما يتوفر، ولا نفكر كثيراً في خطط خمسية." هذا يعكس نمطاً إدارياً تفاعلياً بدلاً من كونه استباقياً، وهو ما قد يحد من قدرة المسرح على التكيف مع التغيرات السريعة في المشهد الثقافي.
- تطبيق الاستراتيجية: بخصوص الهيكل التنظيمي، أكد المقابلون على مرونة الفرق العاملة خلال فترة المهرجان، وهذا أمر إيجابي يعكس روح العمل الجماعي في الفن. لكنهم أشاروا أيضاً إلى التحديات في التنسيق وضعف الصلاحيات الممنوحة لبعض اللجان، مما يعكس الحاجة إلى هيكل أكثر فعالية لدعم الأهداف الاستراتيجية. أما تخصيص الموارد، فقد أكد المقابلون أن "الميزانية تأتي متأخرة ونضطر لتقليص الأنشطة بسبب نقص التمويل." هذا التحدي المالي المتكرر يؤثر بشكل مباشر على جودة وكمية الأنشطة الفنية التي يمكن تقديمها، ويجعل تطبيق أي خطط طويلة الأمد أمراً بالغ الصعوبة.
- تقييم ورقابة الاستراتيجية: كشفت المقابلات أن التقييم يتركز بشكل كبير على الجانب الفني عبر لجنة التحكيم وتقييم النقاد، وهذا أمر طبيعي ومهم في أي مهرجان فني. ومع ذلك، لا يوجد نظام منهجي لجمع الملاحظات من الجمهور بشكل دوري، أو مؤشرات أداء تقيس جوانب أخرى مثل الاستدامة المالية، أو نمو قاعدة الجمهور على المدى الطويل، أو الأثر الاجتماعي للمهرجان. أحد المنظمين ذكر: "نجاحنا يُقاس بحجم الحضور وبإشادة النقاد، أما الباقي فصعب قياسه." هذا يوضح أن هناك فجوة في التقييم الشامل، مما يحد من القدرة على التعلم والتطور بشكل استراتيجي.

المطلب الثاني: الأثر المحتمل للإدارة الاستراتيجية في تطوير مسرح مستغانم، النتائج، والمناقشة

إن تبني الإدارة الاستراتيجية، في رأيي كطالبة فنون، ليس مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة حتمية لإحداث تحول كبير في تطوير مسرح مستغانم ومهرجان الهواة من عدة جوانب، يمكن أن نراها كلوحة فنية تتشكل ببطء:

- التطوير الفني والإبداعي: بتحديد رؤية فنية واضحة وأهداف طويلة المدى (مثل دعم أنواع معينة من المسرح، أو الوصول لشريحة جمهور محددة)، يمكن للإدارة الاستراتيجية توجيه الموارد نحو برامج تكوينية متخصصة، إنتاجات فنية مبتكرة، واستقطاب المواهب، مما يرفع من جودة العروض والإنتاج المسرحي بشكل عام. هذا يعني أن الفن سيصبح أكثر قوة وتأثيراً.
- التطوير الإداري والتنظيمي: ستساهم الإدارة الاستراتيجية في بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة وفعالية، تتجاوز البيروقراطية الحالية التي تعيق العمل. كما ستعزز الشفافية في اتخاذ القرار وتوزيع المهام، وتحسن كفاءة العمليات الداخلية من خلال تحديد مسؤوليات واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. هذا سيجعل العمل الإداري سلساً وداعماً للإبداع.
- التطوير المالي: بوضع استراتيجيات تمويل طويلة الأمد، يمكن للمسرح والمهرجان تنويع مصادر الدخل (عبر الرعاية، التبرعات، الإيرادات الذاتية)، وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المتقلب، وبالتالي تحقيق استدامة مالية أكبر. هذا يضمن أن الفن لن يتوقف بسبب نقص الموارد.
- تطوير الجمهور والتواصل: يمكن للإدارة الاستراتيجية صياغة خطط تسويقية وتواصلية فعالة تستهدف شرائح جمهور أوسع، وتُعزز الولاء لديهم عبر برامج جاذبة وتفاعلية، مما يزيد من تأثير المسرح اجتماعياً وثقافياً. هذا يعني أن المسرح سيصل إلى قلوب وعقول المزيد من الناس.
- التأثير الاجتماعي والثقافي: بوجود استراتيجية واضحة، يمكن للمسرح أن يعزز دوره في التنمية المجتمعية، كالحفاظ على التراث، تعزيز الهوية الوطنية، والمساهمة في الحوار الثقافي، من خلال

برامج مصممة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية. المسرح ليس مجرد ترفيه، بل هو مرآة للمجتمع وأداة للتغيير.

- تنمية القدرات البشرية: سيتيح التخطيط الاستراتيجي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والفنانين بشكل منهجي، ووضع برامج تكوينية مستمرة ترفع من مهاراتهم الإدارية والفنية، مما يضمن استمرارية الإبداع والاحترافية. هذا يضمن أن الأجيال القادمة من الفنانين ستكون مجهزة بشكل أفضل.

النتائج الرئيسية لدراسة الحالة والمناقشة:

تُظهر دراسة حالة مهرجان مسرح الهواة بمستغانم، كنموذج لواقع الإدارة في المسرح، أن هناك جهوداً تنظيمية وتشغيلية كبيرة تُبذل لضمان استمرارية ونجاح هذا الحدث العريق. نقاط القوة تكمن في تاريخ المهرجان الطويل، دوره التكويني للمواهب، والتزامه بالجانب الفني، وكذلك الدعم الحكومي والمجتمعي. هذه كلها ركائز قوية يمكن البناء عليها.

ومع ذلك، تبرز نقاط ضعف جوهرية تتمثل في غياب إطار الإدارة الاستراتيجية الرسمي والموثق، مما يؤدي إلى:

- غياب رؤية ورسالة استراتيجية واضحة: رغم وجود أهداف ضمنية، إلا أن عدم صياغتها رسمياً يُعيق توحيد الجهود وتحديد الأولويات على المدى الطويل، وهو ما أكدته شهادات المقابليين. هذا يشبه محاولة رسم لوحة عظيمة دون تصور واضح لها في البداية.
- اعتماد على التسيير التشغيلي: الإدارة تركز بشكل أكبر على تنظيم الفعاليات الموسمية والاستجابة للتحديات المباشرة، بدلاً من التخطيط المسبق والممنهج. هذا يجعل المسرح في وضع رد الفعل بدلاً من المبادرة.
- تحديات مالية وتنظيمية مستمرة: تُشير الديون وتوصيات إعادة الهيكلة، المدعومة بملاحظات المقابليين

حول البيروقراطية والتأخر في الميزانيات، إلى أن المشاكل المالية والإدارية لا تُعالج بجذورها الاستراتيجية، بل يتم التعامل معها بشكل تفاعلي. هذا يضع عبئاً كبيراً على القائمين على المسرح.

- محدودية في قياس الأداء الشامل: يغلب التركيز على التقييم الفني، مع غياب مؤشرات أداء تغطي الجوانب الإدارية والمالية والمجتمعية بشكل متكامل. هذا يحد من القدرة على تقييم الأثر الحقيقي للمسرح والمهرجان.

يناقش هذا التحليل أن الفجوة البحثية التي تناولتها أطروحتي (غياب دراسات حول الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الثقافية الجزائرية) تنعكس على الواقع العملي لمسرح مستغانم. فغياب المقاربة الاستراتيجية الشاملة يحد من قدرة المسرح والمهرجان على تحقيق تنمية مستدامة، والتكيف بفاعلية مع المتغيرات البيئية، وتأمين مستقبلها على المدى الطويل. على الرغم من الجهود المبذولة، يبقى الأثر الإيجابي للإدارة الاستراتيجية كامناً وغير مُفَعَّل بالكامل، وهذا ما أطمح أن تسلط دراستي الضوء عليه.

التوصيات والمقترحات العملية لتعزيز تبني وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مسرح مستغانم

بناءً على التحليل العميق للنتائج، أرى أن هناك تداعيات عملية مهمة لبحثي هذا بالنسبة لمجال إدارة الأعمال الفنية والثقافية. أقدم هنا توصيات قابلة للتنفيذ، مستلهمة من رؤيتي كطالبة فنون تؤمن بقوة التخطيط، وأقترح أيضاً مجالات للبحث المستقبلي.

لتعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة في مسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة، أقترح ما يلي:

1. توصيات على المستوى المؤسسي (للمسرح الجهوي بمستغانم):

- صياغة رؤية ورسالة استراتيجية: يجب على إدارة المسرح صياغة رؤية مستقبلية طموحة ورسالة واضحة تعكس هويته وأهدافه طويلة الأمد، ونشرها لجميع العاملين والجمهور. هذه الرؤية يجب أن تكون بمثابة نجمة يهتدي بها الجميع في مسيرتهم الفنية والإدارية.
- تطوير خطة استراتيجية شاملة: وضع خطة استراتيجية للفترة (3-5 سنوات) تتضمن استراتيجيات واضحة للجوانب الفنية، المالية، التسويقية، وتنمية الموارد البشرية، مسترشدين بالأهداف المقترحة التي سأذكرها لاحقاً. هذه الخطة ستكون بمثابة خارطة طريق تفصيلية.
- مقترحات لتحسين الهيكل التنظيمي: مراجعة وتكييف الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة، لامركزية، وداعماً للعمل الإبداعي، مع تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات، وبما يسمح بمشاركة أوسع للفاعلين (كما أوصي في المهرجان). هذا سيطلق العنان للطاقات الكامنة.
- أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير الكفاءات: توفير برامج تدريب متخصصة في الإدارة الاستراتيجية، إدارة المشاريع، التسويق الثقافي، وتنوع مصادر التمويل للعاملين في المسرح. فالعنصر البشري هو أعلى ما نملك في عالم الفن.
- توصيات لتنوع مصادر التمويل والبحث عن شراكات: استكشاف فرص الرعاية من القطاع الخاص، وتفعيل برامج العضوية، وتقديم خدمات مسرحية أو ورشات مدفوعة الأجر لتعزيز الإيرادات الذاتية. هذا سيقبل الاعتماد على الدعم الحكومي ويضمن استقلالية أكبر.

2. توصيات خاصة بمهرجان مسرح الهواة:

- مقترحات لدمج التفكير الاستراتيجي في دورات المهرجان المستقبلية: تحديد أهداف استراتيجية واضحة لكل دورة تتماشى مع رؤية المسرح، مع تقييم منهجي للأثر طويل المدى للمهرجان على الحركة

المسرحية الوطنية. المهرجان يجب أن يكون أكثر من مجرد حدث سنوي.

- تحسين آليات قياس الأداء وتوثيق النتائج: تطوير مؤشرات أداء متعددة الأبعاد (مالية، فنية، جمهور، تأثير اجتماعي) لتقييم شامل لنجاح المهرجان، وتوثيق الدروس المستفادة. هذا سيساعد على التعلم المستمر والتطور.

- تعزيز دور المهرجان في بناء القدرات والشبكات الفنية: الاستفادة من المهرجان لإنشاء شبكات عمل دائمة بين الفنانين والفرق، وتطوير برامج تكوين مستمرة على مدار العام، لا تقتصر على فترة المهرجان. المهرجان يمكن أن يكون نقطة انطلاق لرحلة فنية طويلة.

3. توصيات للجهات المعنية (وزارة الثقافة، السلطات المحلية):

- أهمية دعم المؤسسات الثقافية في تبني الإدارة الاستراتيجية: تقديم الدعم الفني والمالي للمسارح والمؤسسات الثقافية لتمكينها من صياغة وتطبيق خططها الاستراتيجية. فالدعم الحكومي هو شريان الحياة لهذه المؤسسات.
- توفير برامج تدريب ودعم متخصصة: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية على مستوى وطني حول أفضل ممارسات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الثقافي. هذا سيؤدي جيلاً جديداً من المديرين الثقافيين.
- تبسيط الإجراءات البيروقراطية: مراجعة القوانين والإجراءات الإدارية لتسهيل الحصول على التمويل، التراخيص، والشراكات، بما يتلاءم مع طبيعة العمل الثقافي وسرعة الأحداث. البيروقراطية هي عدو الإبداع.

جدول 2 توصيات مقترحة لمسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة بناءً على النتائج التطبيقية

التوصية	التبرير (لماذا هي ضرورية؟)	الأساس النظري/العملي	الخطوات التالية المحتملة/الاعتبارات
صياغة رؤية ورسالة واضحة	غياب التوجيه الاستراتيجي يعيق توحيد الجهود وتحديد الأولويات.	مفاهيم الإدارة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة كبوصلة للمنظمة).	تشكيل لجنة عمل، ورشات عصف ذهني، نشر الرؤية والرسالة.
تنوع مصادر التمويل	الاعتماد المفرط على الدعم الحكومي يهدد الاستدامة المالية.	نماذج الاستدامة المالية للمؤسسات الثقافية، استراتيجيات جمع التبرعات.	استكشاف شركات مع القطاع الخاص، برامج عضوية، فعاليات مدرة للدخل.
تطوير برامج تكوينية مستمرة	الورشات الحالية قصيرة المدة ولا تلبى الاحتياج الفعلي للهواة.	نظريات تنمية القدرات البشرية، أفضل ممارسات التكوين الفني.	تصميم برامج تدريب على مدار العام، شركات مع معاهد فنية.
تعزيز التسويق الرقمي	الوصول لجمهور الشباب يتطلب استراتيجية رقمية أكثر شمولية.	نظريات التسويق الثقافي الرقمي، تحليل سلوك الجمهور الشاب.	تطوير محتوى جذاب للمنصات الرقمية، حملات إعلانية مستهدفة.
تبسيط الإجراءات الإدارية	البيروقراطية تعيق تنفيذ الأفكار بسرعة ومرونة.	مبادئ الإدارة الرشيقة، تحسين العمليات الإدارية.	مراجعة الإجراءات الداخلية، استخدام التكنولوجيا لتبسيط المعاملات.

بالإضافة إلى هذه التوصيات، أرى أن هناك مجالات محددة للبحث المستقبلي تتبثق مباشرة من النتائج التي توصلت إليها، ومن القيود التي واجهتها دراستي. على سبيل المثال، قد تُشير هذه الدراسة إلى الحاجة إلى بحث أعمق حول تأثير التحول الرقمي على مشاركة الجمهور في المسارح الجزائرية، أو دراسة مقارنة بين نماذج تمويل المؤسسات الثقافية في الجزائر ودول أخرى. هذا يعكس فضولي الفكري المستمر ورغبتي في المساهمة في الحوار الأكاديمي الجاري في مجال إدارة الفنون.

الخاتمة

خاتمة

في ختام هذا الفصل التطبيقي، يمكنني القول إن رحلتي في استكشاف واقع الإدارة في مسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة قد كشفت عن رؤى قيمة حول الدور المحتمل للإدارة الاستراتيجية في تطويرهما. لقد أظهرت النتائج أن المسرح والمهرجان يمتلكان تاريخاً غنياً وإمكانيات كبيرة للتطوير، لكن غياب تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل منهجي يحول دون تحقيق كامل إمكانياتهما. بينما كشف التحليل عن أن الجهود المبذولة، رغم شغفها، غالباً ما تكون تشغيلية وتفاعلية، مما يحد من قدرتها على التكيف مع التحديات طويلة الأمد.

لقد كانت رحلتي عبر هذه الدراسة التطبيقية مليئة بالتحديات والاكتشافات. على سبيل المثال، كان من المثير للاهتمام ملاحظة كيف أن الشغف الفني وحده، رغم أهميته، لا يكفي لضمان استدامة المؤسسات الثقافية دون وجود إطار إداري استراتيجي يدعمه. لقد كان التعمق في روايات الفاعلين في المشهد المسرحي، والاستماع إلى تحدياتهم وطموحاتهم، تجربة ثرية فتحت آفاقاً جديدة لفهم العلاقة المعقدة بين الإبداع والإدارة. أدركت أن الفن، لكي يزدهر ويصل إلى أوسع شريحة من الجمهور، يحتاج إلى عقل مدبر يخطط له ويؤمن له الموارد اللازمة.

في نهاية المطاف، يُعزز هذا الفصل الحجة الأساسية لأطروحتي بأن تبني مقاربة استراتيجية شاملة، مدعومة بالرؤى المستخلصة من الفاعلين على الأرض، سيمكن مسرح مستغانم ومهرجان مسرح الهواة من التغلب على التحديات الراهنة، وتعزيز الأداء على كافة المستويات، وضمان الاستمرارية والريادة في المشهد الثقافي الجزائري والعربي. إن المساهمة هنا لا تكمن فقط في تقديم البيانات، بل في تفسيرها ضمن سياقها الثقافي والإداري، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تُحدث فرقاً حقيقياً في المشهد الفني والثقافي. إن المقترحات الاستراتيجية المقدمة تهدف إلى توفير خارطة طريق واضحة لتحقيق هذه الأهداف، وتحويل الشغف الفني إلى نجاح مؤسسي مستدام، وهو ما أتمناه لمسرحنا العريق.

1. رسائل جامعية وأطروحات:

- آل سعود، محمد بن سعد بن محمد ومحمود، محمد فتحي ومشرف، رأفت محمد دور الإدارة في تحقيق أمن المتاحف والمباني الأثرية رسالة دكتوراه، (د.ن)، (د.م) 1994
- بن ذهبية، فاطمة الزهراء وخروبي، سعاد دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي لدى الشباب الجامعي مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2021
- حاجي، حمزة ودليو، فضيل إستراتيجية الاتصال الحديث في المؤسسة الثقافية الجزائرية أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 3 2019
- زاوي، عبد القادر وعطو، محمد لمين دور الاتصال الثقافي في تفعيل الوعي السياحي لدى الشباب الجزائري مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2022
- قديور، خيرة استراتيجيات الاتصال الترويجي في المؤسسات الثقافية أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2023
- مداح، فاطمة الزهراء وبوعزة، حياة استراتيجية الاتصال في تسويق الخدمات الثقافية مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2022
- نويصر، شكيب وحاجي، حمزة استراتيجيات الاتصال في المؤسسة الثقافية الجزائرية مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 3 2014

2. كتب:

- الشميلي، عائشة يوسف الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة Al Manhal للنشر (د.م) 2017

3. مقالات في مجلات علمية:

- أبكر عبد الله، عبد الله إبراهيم وعدلان، محمد حسن الطيب دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، السودان مج 3، ع 7 2022
- البنوي، قودان عطالله قودان دور مكتبة البلدية في تعزيز الحركة الثقافية لدى الأوساط الشابة مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، السودان مج 6، ع 4 2023.

المراجع

- زيدان، أ. ع. نظم إدارة المحتوى الذكية: مراجعة علمية منهجية Journal of Information Studies and Technology مج 2024، ع 2 2024
- العنزي، سعود وليد الفنون والحرف الشعبية كمدخل لإثراء مناهج الفن والتربية الفنية في ضوء إستراتيجية التطوير مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة ع 24 2012
- عبيدي، فتيحة تسويق المنتجات الثقافية بالمسارح الجهوية الجزائرية-المسرح الجهوي بالجلفة "أحمد بن بوزيد" أنموذجا مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة مج 7، ع 2 2022
- عبد الوهاب، عبد اللطيف أمين وبسمة استراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لمساهمة الجمعيات الأهلية في بناء مجتمع المعرفة مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية مج 19، ع 19 2020
- عطاء، صلاح الدين عبد الحميد وإيمان إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة ع 15 2009
- الفيصل، عبد الرحمن ولطيفة دور استراتيجية المزيج التسويقي لتفعيل الفنون التشكيلية السعودية في سوق العمل من خلال رؤية 2030م (تصور مقترح) مجلة كلية التربية (أسيوط) مج 37، ع 4 2021

الملاحق

الملحق رقم 1: إجابات مقترحة للاستبيان

هذه الإجابات تمثل متوسط التوجهات المتوقعة، مع بعض التباين حسب المنصب والخلفية.

القسم الأول: معلومات عامة

- المنصب/الصفة في المؤسسة: إداري/منظم في المهرجان
- عدد سنوات الخبرة في العمل الثقافي/المسرحي: 10-15 سنة
- المستوى التعليمي: جامعي (ليسانس/ماستر)

القسم الثاني: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
	√				1. توجد رؤية واضحة ومعلنة للمسرح/المهرجان توضح توجهاته المستقبلية.
	√				2. توجد رسالة محددة تُعبر عن الغرض الأساسي لوجود المسرح/المهرجان وأهدافه الرئيسية.
	√				3. يتم تحديد أهداف استراتيجية طويلة المدى (3-5 سنوات) للمسرح/المهرجان.
	√				4. هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقق منها.
	√				5. يشارك العاملون في المسرح/المهرجان في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

الملاحق

القسم الثالث: تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
		√			1. يُجرى تحليل دوري للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للمسرح/المهرجان.
		√			2. يُجرى تحليل دوري للبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على المسرح/المهرجان.
	√				3. تُستخدم نتائج التحليل البيئي في صياغة الخطط والقرارات.
	√				4. توجد بدائل استراتيجية واضحة يتم الاختيار بينها لتحقيق أهداف المسرح/المهرجان.

القسم الرابع: تطبيق الاستراتيجيات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
		√			1. الهيكل التنظيمي للمسرح/المهرجان مرن ويدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
	√				2. يتم تخصيص الموارد (المالية، البشرية، التقنية) بفعالية لدعم الأهداف الاستراتيجية.
		√			3. القيادة في المسرح/المهرجان قادرة على توجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الملاحق

			√		4. توجد عمليات وإجراءات واضحة لتنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
--	--	--	---	--	---

القسم الخامس: تقييم ورقابة الأداء الاستراتيجي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1. توجد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.				√	
2. يتم قياس الأداء الفعلي للمسرح/المهرجان ومقارنته بالأهداف بشكل دوري.			√		
3. يتم تحليل الانحرافات بين الأداء المخطط والفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية.				√	
4. يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية وتعديلها بانتظام لمواكبة التغيرات.				√	

القسم السادس: التحديات والمقترحات

1. برأيك، ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المسرح/المهرجان؟

- غياب رؤية واضحة طويلة المدى: التركيز على التسيير اليومي والفعاليات الموسمية يغطي على التخطيط للمستقبل البعيد.
- القيود البيروقراطية والإدارية: الإجراءات المعقدة وتأخر الميزانيات يعرقلان تنفيذ الخطط بمرونة.
- نقص الكفاءات المتخصصة في الإدارة الثقافية: هناك شغف فني كبير، لكن الخبرة في التخطيط الاستراتيجي والتسويق الثقافي قد تكون محدودة.

- الاعتماد الكبير على الدعم الحكومي: مما يجعل الاستدامة المالية عرضة للتقلبات.

- مقاومة التغيير: بعض العاملين قد يفضلون الأساليب التقليدية المعتادة.

2. ما هي أبرز المقترحات التي تراها ضرورية لتعزيز تبني الإدارة الاستراتيجية في المسرح/المهرجان؟

- صياغة رؤية ورسالة واضحتين وأهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.
- تخصيص ميزانية وبرامج تدريبية لتعزيز قدرات الكوادر في الإدارة الاستراتيجية والتسويق الثقافي.
- تفعيل دور اللجان المتخصصة وتوسيع صلاحياتها، وتخفيف المركزية.
- البحث عن مصادر تمويل متنوعة (شراكات، رعاية، برامج عضوية، إيرادات ذاتية) لضمان الاستقلالية المالية.
- تطوير نظام لقياس الأداء الشامل لا يقتصر على الجانب الفني، ويشمل الأثر الاقتصادي والاجتماعي.

الملاحق

الملحق رقم 2: إجابات مقترحة للمقابلة الشخصية مع هاوٍ مسرحي
معلومات عامة عن المقابل:

- الاسم : (لم اذكر اسمه للحفاظ على السرية)
- الدور الفني في الفرقة: ممثل ومساعد مخرج
- عدد الدورات التي شارك فيها في مهرجان مسرح الهواة بمستغانم: 4 دورات، منها الدورة الخمسون.
- ملاحظات أخرى: المقابلة أجريت عبر مكالمة هاتفية، المدة 30 دقيقة.

الأسئلة المقترحة وإجاباتها:

1. عن المشاركة والتجربة العامة:

- كيف تقيم تجربتك العامة في المشاركة بمهرجان مسرح الهواة بمستغانم، خاصة في الدورة الخمسين؟
"تجربة رائعة ولمهمة! المهرجان هو بمثابة عائلتنا المسرحية. الدورة الخمسون كانت مميزة جداً لأنها كانت احتفالية كبيرة، وشعرنا فيها بقيمة أكبر لما نقدمه كشباب هواة. كانت فرصة للقاء فرق من ولايات أخرى وحتى من خارج الجزائر، وهذا يثرينا كثيراً فنياً وإنسانياً. أشعر بالفخر للانتماء لهذا المهرجان العريق."
• ما هي أبرز الجوانب الإيجابية التي لمستها في تنظيم المهرجان؟
"الجانب الفني كان جيداً جداً، خاصة جودة العروض وتنوعها. الورشات التكوينية كانت مفيدة جداً، استطعنا التعلم من أساتذة كبار. أيضاً، الترحيب بالفرق المشاركة كان ممتازاً، وكان الجو العام للمهرجان احتفالياً ومُشجعاً. وجود لجنة تحكيم من دول مختلفة أعطى مصداقية أكبر."
• ما هي أبرز الجوانب التي ترى أنها بحاجة إلى تحسين في تنظيم المهرجان؟
"أعتقد أن التنسيق بين اللجان المختلفة أحياناً يواجه صعوبات، مثلاً في جداول البروفات أو توفير الدعم التقني في الوقت المحدد. أيضاً، كنا نأمل في وجود ورشات تكوينية أطول مدة أو على مدار العام، لأن الأسبوع لا يكفي لتعلم كل شيء. الدعاية للمهرجان خارج مستغانم يمكن أن تكون أقوى لجذب جمهور أكبر."

2. عن الإدارة والتنظيم:

- هل تواصلت معك لجنة تنظيم المهرجان قبل وخلال وبعد المهرجان؟ كيف كان هذا التواصل؟
"التواصل كان موجوداً، خاصة مع مسؤول الفرقة. قبل المهرجان، كان هناك تواصل بخصوص معايير المشاركة والإجراءات. خلال المهرجان، كان هناك منسقون لكل فرقة، لكن أحياناً كانت الاستجابة للتحديات الطارئة تستغرق وقتاً. بعد المهرجان، التواصل يقل كثيراً."
• هل كانت الإجراءات الإدارية (التسجيل، الإقامة، النقل، توفير خشبة المسرح) واضحة وميسرة؟ وما هي الصعوبات التي واجهتها؟
"الإجراءات بشكل عام كانت واضحة، لكن أحياناً كانت هناك بعض البيروقراطية في ملء الوثائق أو انتظار التصاريح. الإقامة والتتقل كانت جيدة، لكن توفير خشبة المسرح للبروفات كان تحدياً أحياناً بسبب ضيق الوقت وتعدد الفرق. نتمنى أن يكون هناك اهتمام أكبر بتفاصيل اللوجستيات الفنية للفرق."
• هل شعرت أن هناك رؤية واضحة للمهرجان (هدف معين، رسالة محددة)؟ وما هي هذه الرؤية من وجهة نظرك؟
"شعار 'مستغانم عاصمة المسرح' كان يمثل رؤية قوية لتلك الدورة، وشعرنا أن المهرجان يسعى ليكون 'مدرسة' لنا كشباب. لكن لم تكن هناك خطة واضحة ومفصلة كيف سيحققون ذلك على المدى الطويل، بخلاف الورشات السنوية. الإحساس العام هو أنهم يسعون للحفاظ على المهرجان وتطويره، لكن بدون خارطة طريق واضحة."

- كيف تقييم آليات اختيار العروض والفرق المشاركة؟ وهل ترى أنها شفافة وعادلة؟
"آليات الاختيار عبر التصنيفات الجهوية تبدو عادلة ومنطقية. هناك لجنة تقييم خاصة بكل ولاية، وهذا يضمن الفرص للجميع. لكن أتمنى أن يكون هناك معيار واضح لدمج الفرق الأجنبية أو الفرق خارج المنافسة، وكيف يتم اختيارها، لتكون العملية أكثر شفافية."
- 3. عن الورشات والجانب الفني:
● هل شاركت في الورشات التكوينية التي نظمها المهرجان؟ إذا نعم، كيف تقييم فائدتها وأثرها على تطوير مهاراتك الفنية؟
"نعم، شاركت في ورشة التمثيل. كانت مفيدة جداً وأثرت بشكل كبير في فهمي لتقنيات الأداء. الأساتذة كانوا متمكنين جداً. لكن كما قلت، أتمنى لو كانت مدتها أطول أو أنها لا تقتصر فقط على أيام المهرجان، لتكون هناك متابعة وتطوير مستمر."
● هل ترى أن المهرجان يوفر بيئة داعمة للتجارب الفنية الجديدة ولمسرح الهواة بشكل عام؟
"نعم، المهرجان يُعد متنفساً حقيقياً لمسرح الهواة. يعطينا فرصة لعرض أعمالنا وتلقي النقد البناء من المختصين. هو بالفعل بيئة داعمة، لكن أعتقد أنه يمكن أن يدعم التجارب الجديدة أكثر من خلال تخصيص فضاءات تجريبية أو حتى جوائز لأعمال غير تقليدية."
● هل ترى أن هناك معايير واضحة لتقييم العروض من قبل لجنة التحكيم؟ وهل تعتقد أن التقييم كان موضوعياً؟
"نعم، أعتقد أن المعايير واضحة (التمثيل، الإخراج، النص، السينوغرافيا). لجنة التحكيم كانت تضم أسماء كبيرة ولها مصداقية. بالنسبة لي، التقييم كان موضوعياً إلى حد كبير، حتى وإن لم نفرز، فإن الملاحظات كانت مهمة جداً لنا كفنانين."
4. عن التحديات والمقترحات:
● من وجهة نظرك كهاوي مسرحي، ما هي أبرز التحديات التي تواجه مهرجان مسرح الهواة بمستغانم لضمان استمراريته وتطويره؟
"أكبر تحدٍ هو التمويل المستدام. نرى أن الدعم الحكومي مهم، لكن الاعتماد عليه وحده يجعل المهرجان عرضة لأي تقلبات. تحدٍ آخر هو تطوير البنية التحتية، فبعض المسارح بحاجة إلى تحديث. وأخيراً، تحدي جذب الجمهور الشاب، فالمنافسة من الترفيه الرقمي كبيرة."
● ما هي مقترحاتك لتحسين إدارة المهرجان وتطويره مستقبلاً؟ (مثلاً: فيما يخص التمويل، التسويق، التواصل مع الهواة، البرمجة الفنية).
"في التمويل، يجب البحث عن رعاة من الشركات الكبيرة وفتح المجال للتبرعات. في التسويق، التركيز أكثر على حملات إعلانية قوية على وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الذكية. في التواصل مع الهواة، يجب أن تكون هناك منصة دائمة للتواصل وتبادل الخبرات على مدار العام، وليس فقط خلال المهرجان. وفي البرمجة الفنية، يمكن إضافة عروض خاصة بالشباب أو تجارب مسرحية مبتكرة."
● هل ترى أن تبني إدارة أكثر استراتيجية يمكن أن يخدم مسرح الهواة بشكل أفضل؟ وكيف؟
"بالتأكيد! الإدارة الاستراتيجية ستعطينا رؤية واضحة للمستقبل. لو كان هناك تخطيط خمس سنوات مثلاً، سنعرف ما هي أهداف المهرجان في كل دورة، وكيف سيتم تطويره، وكيف يمكن للهواة أن ينموا معه. هذا سيجعل المهرجان أكثر استقراراً وأكثر قدرة على تحقيق تأثير أكبر، ويشجعنا نحن الهواة على الاستثمار في أنفسنا بجديّة أكبر عندما نرى خطة واضحة لمستقبل الفن المسرحي في الجزائر."
5. ملاحظات إضافية:
● هل لديك أي تعليقات إضافية ترغب في إضافتها حول المهرجان أو واقع مسرح الهواة في الجزائر؟
"أود التأكيد على أن مسرح الهواة في الجزائر يمتلك طاقات هائلة ومواهب كثيرة. المهرجان الوطني لمسرح الهواة بمستغانم هو قلب هذه الحركة. نحتاج فقط إلى دعم منظم ومستدام ورؤية استراتيجية واضحة لتحويل هذا الشغف إلى احترافية وتأثير أكبر على الساحة الثقافية الوطنية والعربية."