

# إدارة الفن

على نمط العمل الحر



دار شرقيات للنشر والتوزيع

# إدارة الفن

على نمط العمل الحر

تأليف

جيب هاجورت

ترجمة: ربيع وهبه



دار شرقيات للنشر والتوزيع

هذه هي الترجمة الكاملة لكتاب

Art Management

Entrepreneurial Style

Giep Hagoort

إدارة الفن : على نمط العمل الحر

جيب هاجورت

ترجمة: ربيع وهبه

الطبعة الأولى، ٢٠٠٩

© حقوق النشر محفوظة للمورد الثقافي ٢٠٠٩



دار شرقيات للنشر والتوزيع

ه ش محمد صدقي، هدى شعراوي

الرقم البريدي ١١١١١

باب اللوق، القاهرة

ت ٢٣٩٠٢٩١٣، ٢٣٩٣١٥٤٨

[sharq\\_ca@yahoo.com](mailto:sharq_ca@yahoo.com)

صدر هذا الكتاب بالتعاون مع



[www.mawred.org](http://www.mawred.org)

■ european cultural foundation

غلاف: أحمد كامل

هاجورت، جيب  
إدارة الفن : على نمط العمل الحر / جيب هاجورت ؛  
ترجمة: ربيع وهبه. - القاهرة : دار شرقيات للنشر  
والتوزيع، ٢٠٠٩.  
٤٠٠ ص ؛ ٢٤x١٧ سم.  
رقم الإيداع ٥٦٩٧ / ٢٠٠٩  
977-283-310-7 تدمك  
- الإدارة العامة أ - العنوان

إلى طلابي  
وإلى "فيلو أونجرينج"

# توطئة

بهذا الكتاب *إدارة الفن على نمط العمل الحر*، يرقى المؤلف "جيب هاجورت" إلى الصفوف الأمامية بين من كتبوا عن الإدارة الفنية والثقافية، فهو يكشف هنا عن خلفية تتم عن المعرفة المباشرة بالفنون وتاريخ الفن تحبوها سنوات عديدة من الدراسة والانخراط العملي في مؤسسات الفنون، مازجًا هذه الخلفية بألفة بالغة بدراسة الإدارة العامة والاستراتيجية التنظيمية. والكتاب بهذا المعنى يصبح من النوع الذي لا يتسنى أن يؤلفه سوى شخص يتحلى بخبرة عملية واسعة وتمكن معرفي من أدبيات البحث.

وانطلاقًا من الخبرة العملية والمعرفة وضع "جيب" كتابًا أصليًا مفيدًا يعد علامة حول كيفية دمج أفضل ما في نظرية الإدارة والممارسة في القطاعات التجارية بالتحديات التي تواجه مؤسسات الفنون والثقافة.

وسوف تكون الأفكار الثاقبة العديدة التي يزخر بها هذا الكتاب خير معين حاضر لمديري الفنون الممارسين. ويتعلق أحد الأمثلة في هذا السياق بالارتباك السائد فيما يتعلق بالتمييز بين الإدارة والقيادة. هنا يوضح هاجورت بطريقة صائبة أن كلاً من الإدارة والقيادة بمثابة ملمح لا يمكن الاستغناء عنه لمؤسسة الفنون الناجحة، ومن الأهمية البالغة أن يفهم من هم في موقع المسؤولية الدور الذي يحتاج كل شخص القيام به. وباستخدام الأمثلة والرسوم التوضيحية والتصوير بالحالات يبيث هاجورت الروح في أهم المفاهيم الخاصة بنظرية الإدارة الحديثة.

وتتمثل الموضوعة أو التيمة الملازمة هنا في معنى الاستراتيجية ودورها. حيث يمضي هاجورت بعناية في تحليل كل من الأبعاد النظرية والعملية للموضوع المطروح شأنها في هذا شأن أمور أخرى كثيرة. وتأتي استخلاصاته حول العلاقة بين استراتيجية التنظيم وبنيته واضحة وأصيلة.

# المحتويات

٩	آرشي كلاينجارتتر	توطئة
١٩	اصطياد المادة دون الظل	تمهيد:
٢٣	شكر وامتنان	
٢٧	تحديد المناصب	
٢٩	مقدمة	١
٢٩	مصادر مهمة	١-١
٢٩	أسئلة للتعلم	
٢٩	كلمات دالة/مفاتيح	
٢٩	واقعة افتتاحية: "رامبرانت فان رين"	
٣٠	تاريخ طويل	١-١-١
٣٢	نظرية الإدارة	٢-١-١
٣٨	هل يمكن تعيين الصفات المميزة للمؤسسات الثقافية؟	٣-١-١
٤٠	إطار للتأمل	
٥٠	تدريبات عملية	
٥٠	حالة ختامية "إندمول"	
٥١	مسارات ثقافية	٢-١
٥١	أسئلة للتعلم	
٥٢	كلمات دالة/مفاتيح	
٥٢	واقعة افتتاحية: "رودولف جيليانى" عمدة نيويورك وحرية التعبير	
٥٣	قيم ثقافية، شعبية وأكثر جدية	١-٢-١
٥٤	المسار الأول: تحليل تاريخي	٢-٢-١
٥٧	المسار الثاني: ابتكارات ثقافية	٣-٢-١
٦٠	المسار الثالث: السياق متعدد الثقافات	٤-٢-١
٦٤	المسار الرابع: المصادقية الثقافية	٥-٢-١

وسوف يقدم هذا الكتاب بالنسبة لأساتذة الإدارة والتنظيم استعراضاً فائقاً للطريقة التي يمكن بها الدمج بين المفاهيم المهمة وبين النتائج البحثية لأدبيات الإدارة بغية المساعدة في تناول قضايا حقيقية للقيادة والإدارة داخل المؤسسات الفنية والثقافية. والكتاب، بالرغم مما قيل، ليس دليلاً لطرق العمل. ولكنه بالنسبة للممارس المتجاوب يحتوي على استبصارات وغزارة من الحس العام فيما يتعلق بكيفية تعبئة القيادة والإدارة لتحقيق غاية الاكتمال لإمكانات الفنون والقطاع الثقافي من أجل منفعة مجتمعية.

## آرشي كلاينجارتتر

أستاذ دراسات الإدارة والسياسات  
جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس

١٢١	وضع الاستراتيجية في القطاع الثقافي	٠٢	٦٨	المسار الخامس: المصلحة العامة	٦-٢-١
١٢١	انظر كيف تمتد الأرض		٧٣	المسار السادس: العمليات الفنية والإبداعية	٧-٢-١
١٢١	أسئلة للتعلم		٧٧	المسار السابع: القيادة الفنية	٨-٢-١
١٢١	كلمات دالة/مفاتيح		٨٠	المأزق	٩-٢-١
١٢١	واقعة افتتاحية: مهد الثعلب عند شعب الدوجون		٨١	تدريبات عملية	
١٢٢	الإدارة الاستراتيجية	١-١-٢	٨١	البعد العالمي لإدارة الفن	٣-١
١٢٣	الوضع الحالي	٢-١-٢	٨١	أسئلة للتعلم	
١٢٧	بعض خبرات البحث الهولندية	٣-١-٢	٨٢	كلمات دالة/مفاتيح	
١٢٨	بلورة	٤-١-٢	٨٢	واقعة افتتاحية: فنانو مالي يصابون بعدوى المقاييس الدولية	
١٢٩	تدريبات عملية		٨٣	موضوعة/تبينة غير مؤهلة	١-٣-١
١٣٠	حالة ختامية: مدير متحف جديد		٨٦	العولمة كفضية إدارة	٢-٣-١
١٣٤	الرسالة الثقافية	٢-٢	٨٨	معنى البيئة العالمية	٣-٣-١
١٣٤	أسئلة للتعلم		٩١	لماذا يمكن أن تكون العولمة مهمة؟	٤-٣-١
١٣٤	كلمات دالة/مفاتيح		٩٤	التحول إلى العالمية؛ قضايا أكثر عملية	٥-٣-١
١٣٤	واقعة افتتاحية: رؤية ومهمة "فرانك زابا"		٩٥	تدريبات عملية	
١٣٥	الرسالة الثقافية ضرورية	١-٢-٢	٩٦	رقمنة الثقافة	٤-١
١٣٧	رؤى عديدة	٢-٢-٢	٩٦	أسئلة للتعلم	
١٣٨	معلومات عملية	٣-٢-٢	٩٦	كلمات دالة/مفاتيح	
١٤٠	تدريبات عملية		٩٦	واقعة افتتاحية: الإنترنت الشخصي وإدارة موقع إلكتروني	
١٤٠	مقاربة تفاعلية	٣-٢	٩٧	ثورة رقمية	١-٤-١
١٤٠	أسئلة للتعلم		١٠٠	إطار دوري	٢-٤-١
١٤١	كلمات دالة/مفاتيح		١٠٤	قضايا نقدية	٣-٤-١
١٤١	واقعة افتتاحية: آراء فنانين حول المشاريع الاستراتيجية		١٠٧	الأرض البور: الوضع الرقمي للمؤسسة الثقافية	٤-٤-١
١٤٢	العملية التقليدية	١-٣-٢	١١٠	مجتمع الترفيه والأحلام	٥-٤-١
١٤٥	التفاعلية	٢-٣-٢	١١٢	تدريبات عملية	
١٤٩	مدارس فكرية	٣-٣-٢	١١٢	حالة ختامية: مباراة إدارة حول الثقافة	
١٥٢	تدريبات عملية			على الطريق الإلكتروني السريع	

٢٠٧	حالة ختامية: خصصة المؤسسات الثقافية الإقليمية	١٥٢	أبعاد العملية الاستراتيجية	٤-٢
		١٥٢	أسئلة للتعلم	
٢١٥	٣. بناء مؤسسة ثقافية	١٥٣	كلمات دالة/مفاتيح	
٢١٥	١-٣ مبادئ أساسية	١٥٣	واقعة افتتاحية: "روتterdam"- عاصمة ثقافية لعام ٢٠٠١	
٢١٥	أسئلة للتعلم	١٥٤	مرحلة الدافع الاستراتيجي	١-٤-٢
٢١٥	كلمات دالة/مفاتيح	١٥٩	التقييم	٢-٤-٢
٢١٥	واقعة افتتاحية: المراكز الثقافية في شرق ووسط أوروبا	١٦١	البحث البيئي	٣-٤-٢
٢١٦	١-١-٣ مصادر عملية البناء	١٦٧	صياغة الخيارات	٤-٤-٢
٢١٨	٢-١-٣ تقسيم عمل وتنسيق	١٧١	تحليل مواطن القوة والضعف	٥-٤-٢
٢٢٢	٣-١-٣ ملاحظات حول القطاع الثقافي	١٧٣	استراتيجية وخطة تنفيذية جديدة	٦-٤-٢
٢٢٨	٤-١-٣ مزيد من البلورة	١٧٩	تدريبات عملية	
٢٢٩	تدريبات عملية			
٢٢٩	حالة ختامية: مكتب الفنون المرئية في المرحلة الأولى	١٨٠	مشاريع استراتيجية تفاعلية	٥-٢
٢٣٢	٢-٣ دورة حياة مؤسسات الفن	١٨٠	أسئلة للتعلم	
٢٣٢	أسئلة للتعلم	١٨٠	كلمات دالة/مفاتيح	
٢٣٢	كلمات دالة/مفاتيح	١٨٠	واقعة افتتاحية: حوارات غير رسمية في مشروع استراتيجي	
٢٣٢	واقعة افتتاحية: رسومات مؤسسية جديدة	١٨١	مقاربة المشروع	١-٥-٢
٢٣٣	١-٢-٣ عوامل ظرفية	١٨٥	توظيف القطاع العرضي	٢-٥-٢
٢٣٦	٢-٢-٣ دورة الحياة للمؤسسة الثقافية	١٨٧	الحوار الثقافي الاستراتيجي	٣-٥-٢
٢٤٣	٣-٢-٣ تقويم	١٨٩	وضع الاستراتيجية لمؤسسات يديرها فنانون	٤-٥-٢
٢٤٤	تدريبات عملية	١٩٢	تدريبات عملية	
٢٤٤	٣-٣ تشكيلات	١٩٣	تغيير استراتيجي	٦-٢
٢٤٤	أسئلة للتعلم	١٩٣	أسئلة للتعلم	
٢٤٤	كلمات دالة/مفاتيح	١٩٣	كلمات دالة/مفاتيح	
٢٤٥	واقعة افتتاحية: القصة المؤسسية الكاملة لفنان التمثيل الصامت	١٩٣	واقعة افتتاحية: رباعية عنصر تغيير	
٢٤٥	١-٣-٣ خمسة + اثنين من الخصائص الأساسية	١٩٥	التغيير والمقاومة	١-٦-٢
٢٤٨	٢-٣-٣ التشكيلات في كلمات دالة	١٩٩	التعلم المؤسسي	٢-٦-٢
٢٥٠	٣-٣-٣ التشكيلات في العالم الثقافي	٢٠٣	فن العصابات	٣-٦-٢
		٢٠٦	تدريبات عملية	

٣١٢	تدريبات عملية	٢٥٤	مؤسسة المشروع	٤-٣
٣١٢	حالة ختامية: بيتر سيلرز في احتفالية أديلويد	٢٥٤	أسئلة للتعلم	
		٢٥٥	كلمات دالة/مفاتيح	
٣١٣	القيادة والعمل الجماعي	٢٥٥	واقعة افتتاحية: مخاطر مشروع	
٣١٣	أسئلة للتعلم	٢٥٦	من مؤسسة خطية إلى مؤسسة مشروع مرورًا بمؤسسة مصفوفة	١-٤-٣
٣١٣	كلمات دالة	٢٦٢	أربعة أبعاد لإدارة مشروع	٢-٤-٣
٣١٤	واقعة افتتاحية: تقرير مجلس الأعمال حول سوء القيادة الفنية	٢٦٧	وثائق مشروع	٣-٤-٣
٣١٤	أنماط القيادة	٢٧٥	المؤسسات الهجين	٤-٤-٣
٣١٩	العمل الجماعي	٢٧٦	تدريبات عملية	
٣٢٣	مشاركة العمال			
٣٢٥	الحكم الثقافي	٢٧٦	حول الثقافة المؤسسية والتوظيف المؤسسي	٥-٣
٣٢٩	تدريبات عملية	٢٧٦	أسئلة تعلم	
		٢٧٦	كلمات دالة/مفاتيح	
٣٣٠	مغامرو العمل الحر أصحاب اتجاهات التنسيق الثلاثة:	٢٧٧	واقعة افتتاحية: ماذا يجري هنا؟	
	الإبداع، والتواصل، والاتصال يحملون مفاتيح المستقبل	٢٧٧	ما الثقافة المؤسسية؟	١-٥-٣
٣٣٠	أسئلة تعلم	٢٨٢	كيف يمكننا قياس الثقافة المؤسسية؟	٢-٥-٣
٣٣٠	كلمات دالة/مفاتيح	٢٨٧	المؤسسة غير الرسمية	٣-٥-٣
٣٣٠	واقعة افتتاحية: مبدعون جماعيون	٢٨٩	البنية، والثقافة، والتوظيف	٤-٥-٣
٣٣١	عود على بدء: إدارة الفن، بروح مغامرة العمل الحر	٢٩٣	تدريبات عملية	
٣٣٤	المستقبل يخلق مؤسسات شبكية بين ثقافية	٢٩٣	حالة ختامية: إعادة بناء مركز ثقافي	
٣٣٨	مغامرو العمل الحر أصحاب اتجاهات التنسيق الثلاثة:			
	الإبداع، والتواصل، والاتصال	٣٠٢		
٣٤٣	تدريبات عملية وبنود نقاشية	٣٠٢		
		٣٠٢		
٣٤٨	ملحق	٣٠٢		
٣٤٨	دراسة حالة لجماعة أمستردام المسرحية:	٣٠٢		
	الحوار لثقافي الاستراتيجي في الممارسة العملية	٣٠٣		
٣٤٩	اختيار المؤسسة والمبررات	٣٠٧		
		٣٠٩		



# تهيد

## اصطيد المادة دون الظل

"فيتروفيوس" Vitruvius

ونحن على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ثمة احتياج هائل في جميع أنحاء العالم إلى مستوى رفيع من معرفة الإدارة في القطاع الثقافي. والمقصود بالثقافة هنا تعبيرات عن الفن، والتراث الثقافي، والترفيه، والإعلام الجديد. وفي هذا المجال المتخصص، نجد أن تطوير البرامج البحثية والتربوية الابتكارية ذو أساس متواضع في عدد قليل من المؤسسات. وإذا وضعنا في الاعتبار التغيرات الأساسية بين الثقافية والرقمية digital في بداية الألفية الثالثة، فإن توسيع هذا الأساس سيكون تحديًا حقيقيًا.

وقد كان هدفي من وضع هذا الكتاب، إدارة الفن، على نمط العمل الحر، هو مد العالم الثقافي بمعرفة أساسية حول الإدارة داخل سياق ثقافي. وتأسيسًا على خبرتنا في "أوتريخت" Utricht لأكثر من خمس عشرة سنة، فقد قمت مع زملائي بتطوير مواد كثيرة. ويمكن العثور على هذه المعلومات في هذا الكتاب/المرجع لعبور الفجوة بين نظرية الإدارة والممارسات الثقافية. ولأن العالم الثقافي لا يعمل في جزيرة منعزلة، فإن الطلاب والمعلمين ومديري الفنون العملية ينبغي أن يكونوا على وعي بأصول نظرية الإدارة هذه، وأن يترجموا هذه المعرفة إلى القطاع الثقافي.

فقبل تطوير النهج العلمي للإدارة بزمان طويل، في مدارسنا الغربية في التجارة والأعمال، كان هناك رواد ثقافيون cultural entrepreneurs مثل مهندس الأهرامات المصري "إمحتب"، ومدير المسرح اليوناني ثيبسيس (Thespsis) (٥٠٠ ق.م)، وفنانو النهضة أمثال "ليوناردو دافنشي" و"وليام شكسبير"، ورائد الترفيه في القرن العشرين "الت ديزني" الذين أظهروا لنا أثرًا حقيقيًا لتنظيم عمليات إبداعية. كما أن الإمام بهذا التاريخ يعد أيضًا جزءًا من المعرفة الأساسية لإدارة الفن.

٣٥٢	التقرير النهائي المقدم إلى الفرقة المسرحية لجماعة أمستردام المسرحية	م-٢
٣٥٦	السياق	م-٣
٣٥٧	سكتش جماعة أمستردام المسرحية	م-٣-١
٣٦٢	تقدم المشروع الاستراتيجي	م-٣-٢
٣٦٧	تفسير وتأمل	م-٤
٣٦٧	أهمية الإطار المفاهيمي	م-٤-١
٣٦٧	الدافع الاستراتيجي: نتائج ونقاط للاهتمام	م-٤-٢
٣٧٧	أبعاد رئيسة أخرى: نتائج وقضايا	م-٤-٣
٣٩٥	إعادة النظر في المسارات الثقافية	م-٤-٤
٤٠٥	الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي	م-٤-٥
٤١٦	الأثر التوضيحي: رسم خريطة النتائج	م-٥
٤١٩	الأثر التوضيحي للأبعاد الرئيسية	م-٥-١
٤٢٠	الأثر التوضيحي للمسارات الثقافية	م-٥-٢
٤٢١	الأثر التوضيحي للإدارة الاستراتيجية التفاعلية	م-٥-٣
٤٢٤	مزيد من النتائج حول منهجية المشروع	م-٥-٤
٤٢٥	أسئلة وبنود نقاشية	م-٦
٤٢٥	العملية	م-٦-١
٤٢٦	المضمون	م-٦-٢

وقد كان كتابي مغامرة العمل الحر الثقافي، مدخل إلى إدارة الفن، Cultural Entrepreneurship, an introduction to art management قد نشر في عام ١٩٩٢، وظهرت مسودة طبعته الإنجليزية في عام ١٩٩٣، والطبعة البولندية المجازة في عام ١٩٩٥ (بالتعاون مع البروفيسور "إميليا أورزيشوفسكي" Emile Orzechowski و"باربارا بيتسيمير زيتسيفكي" Barbara Bezemer-Szefke). في الوقت الذي ترجمت أجزاء من هذا الكتاب إلى الألمانية والروسية. وفي عام ١٩٩٨، أعلنت الحكومة الهولندية أن العمل الحر الثقافي ينبغي أن يكون أحد أحجار الزاوية للسياسة الثقافية الهولندية ٢٠٠١-٢٠٠٤.

ولهذا الكتاب الجديد جذور في إصدار عام ١٩٩٢ الذي اكتسب هوية جديدة تمامًا بسبب النتائج الخاصة ببحثي للدكتوراه حول الإدارة الاستراتيجية للفن منذ عام ١٩٩٨. وكما سيرى القارئ، فقد استخدمت أمثلة كثيرة من منظور عالمي محلي glocal. حالات من أجزاء مختلفة من العالم، ذات جذور في الموارد المحلية ولكن داخل إطار قرينتا العالمية. وسوف نسهب فيما يتعلق بهذا المنظور العالمي المحلي في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل، وذلك بواسطة كفاءات التشبيك بين الثقافات.

وإني لأدرك أن هذه المنظور يعد فرضيًا hypothetical بدرجة كبيرة. ومن وجهة نظري الخاصة، من الضروري أن ينظر الباحثون، والمدرسون، والطلاب، والمشاركون والممارسون لإدارة الفن إلى المستقبل؛ لفهم عالمنا المعقد الهائج. وهذا الكتاب للاستخدام وليس للإتباع.

إذا كانت مقاربتني تساعد القارئ/ة على صياغة أفكاره/ها الخاصة بطريقة تتميز بالنشاط، فإن هدفي قد تحقق.

وبمجرد دراسة الفصول وال فقرات المختلفة، سيتعرف القارئ على الدافع وراء إهداء هذا الكتاب إلى طلابي (السابقين) من أوترخت، ونيويورك، وبرلين، وكراكاو، وكيف، وسان بطرسبرغ، وبراغ، وجوهانسبرج، وأماكن أخرى أقل شهرة. فقد حفزوني على تطوير المواد الأصلية والعملية التي تساعدهم في القيام

بعملهم في إطار ما اعتبره القطاع الأكثر قيمة وإلهامًا وديناميةً في مجتمعاتنا وهو قطاع الفنون والثقافة.

في المرحلة الأخيرة من الإعداد لهذا الكتاب وردت الأخبار السيئة بأن "فيلو أونجرينج" Philo Ongerling، طالبة السابقة عضو فريق العمل، قد وافتها المنية بسبب سرطان في الرئة في سن الأربعين. كانت "فيلو" قد أصبحت أستاذة عظيمة في مجال الإبداع داخل المؤسسات، وصيتها قد ذاع وأصبحت مشهورة لدى عديد من مؤسسات الأعمال. وكانت قد عقدت ورش عمل لكليتنا في هولندا وكيف وكراكاو، وصارت عضوًا في لجنة القراءة لمشروع بحث الدكتوراه الخاص بي. وتقديرًا لأفكارها، ودعماها، وصادقتها أهديت أيضًا إليها هذا الكتاب.

يبقى شيء وحيد وهو أن أطلب من مستخدمي هذا الكتاب أن يبلغوني عن طريق البريد الإلكتروني ([gjep.hagoort@central.hku.nl](mailto:gjep.hagoort@central.hku.nl)) بما خرجوا به من نتائج وكذلك تبادل خبراتنا.

## جيب هاجورت

أوترخت - كوتولوفاري Utricht- Koutouloufari

ربيع ٢٠٠٠

## شكر و امتنان

في السنوات الخمس عشرة الأخيرة التي انخرطت فيها بالكامل في برامج إدارة الفن والإعلام، أسهم كثير من الأشخاص في صياغة أفكار حول الطرق التي يمكن بها خدمة العمليات الفنية والإبداعية عبر الإدارة والتنظيم. وقد كان ذلك الإسهام يتم أحياناً عبر ملاحظات بسيطة؛ ولكن في أغلب الأحيان في إطار حوارات مطولة. وإني لأرغب في التعبير عن امتناني لكل من ساهموا في هذا السياق. وسيجد القارئ جميع الأسماء ذات الصلة في فهرس الأسماء في نهاية الكتاب.

أما فيما يتعلق بهذا الكتاب، فأريد أن أنوه على نحو خاص إلى البروفيسور "أركي كلاينجارتنر" (UCLA) Archie Kleingartner) الذي شجعني كثيراً بتبنيهي إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة ونظرية الإدارة. كما كانت ردود أفعال كل من "باولا بيك" (Paula beck) (جامعة فيتسفانتراند (Witswatrand University)، و"كارلا ديلفوس" (Carla Delfos) (ELIA)، و"آد هويجسمانز" (كلية أوترخت للفنون (Utrecht School of the Arts)، و"جيراردو نويجورسون" (Gerardo Neugovson) (استشاري، من الأرجنتين) و"جوست سميرز" (Joost Smiers) (كلية أوترخت للفنون) على مسودة الفصل الأول من هذا الكتاب أساسية للاستمرار على المسار الصحيح.

وكانت إسهامات مهمة أيضاً قد جاءت من زملاء سابقين يعدون بالفعل خبراء في مجالاتهم: "بول فان أميروم" (Paul van Amerom) (إدارة المعرفة)، "ثيو فان بالليجوي" (Theo van Ballegooy) (التدبير)، "فرانز بوسبوم" (Frans Bosboom) (السياسات الثقافية)، "أنيليز باوتيلر" (Annelies Boutellier) (التأثير الشخصي)، "مارييك بروخوجسين" (Marijke Broekhuijsen) (المنتدى الإبداعي)، و"دانييل كوبينز" (Danielle Cuppens) (المشاريع الفنية)، و"نيللي فان دير جيست" (Nelly van der Geest)

Amerom، و"رينيه بايتين-جونكرز" Renee Baeten-Jonkers، و"مارتن فان ديك" Martine van Dijk، و"مارجوت جيرين" Margot Gerene، و"دوريان مارس" Dorian Maarse، و"ليز سافاج" (الترجمة)، و"كارين زيلمان" Karen Zieleman (المساعدة البحثية). والقائمة الكاملة للأشخاص المساهمين مذكورة في فهرس الأسماء.

وأخيرًا تقديري وامتناني الأكبر بالتأكيد إلى كل من "كونستانس يوتنبوجارد" Erik Uitenbogaard (التصميم)، و"إريك يوتنبوجارد" Joke van den Berg "يوكي فان دن بيرج" (التصميم).

(التتقيف البيئي)، و"دينيس لنجنهويزن" Dennis Langenhuijn (المالية)، و"دوريان مارس" Dprian Maarse (تعلم التحرك)، و"إيفا فان دير مولن" Eva van der Molen (الإدارة الذاتية)، و"ديرك مونسما" Dirk Monsma (إدارة التغيير)، و"دينيك نايمي" Dieneke Naeye (إدارة التغيير الشخصي)، و"فيلو أونجرينج" Philo Ongering (١٩٦٠ - ٢٠٠٠) (الإبداع والإدارة)، و"ماريان باديكوير" Marjanne Paadekooper (الدولنة)، و"آريني فان ساتفرين" Arienne van Staveren (التعلم التنظيمي) و"قيم فارمر" Wim Warmer (الحكم الثقافي).

و بدون دعم بعض الأشخاص، ما كان لهذا الكتاب أن يبلغ المرحلة النهائية، وهم: "بيرت جروينميچر Bert Groenemeijer، و"ريمي سيلار" Remi Seelaar (الإدارة المركزية، كلية أوتريخت للفنون)، و"جاب كلازيما" Jaap Klazema (مستشار في الإدارة)، و"ريا دومي" Ria Douma (المكتبة)، و"ماريكي مات" Marieke Maat (الاقتراحات التربوية)، و"ماريكي فيبر" Marijke Faber (إدارة العاملين)، و"إنجريد تن دونكلار" Ingrid ten Donkelaar، و"بيتي كريكار" Betty Kriekaard، و"كاترين فان وييل" Katrien van Weel (السكرتارية) و"هان فان دورن" Han van Doorn (التيسيرات).

ولا شك في أن وضع كتاب حول إدارة الفن بلغة أخرى غير لغتك الأم، إنما يتطلب التوجيه من محترف رفيع المستوى، وقد كانت لورا هاسلي Laura Haseley (Babel) هي ذلك الشخص بالإضافة إلى ما قامت به من أعمال رائعة نحو تحفيزي إلى إنجاز المشروع. وأود أن أشكر أيضًا "جيل بروميلي" Gill Bromiley (Babel) على التحرير النهائي.

وعلى نحو خاص، وبالإشارة إلى دراسة الحالة الخاصة بالمجموعة المسرحية لأمستردام Theatre Group Amsterdam التي أوردناها في الملحق، وكانت في الأصل فصلًا في رسالة الدكتوراه الخاصة بي، أود أن أنوه إلى كل من: "أنيميكي روبيك" Annemieke Roobeek (مروّج)، و"جوست سمييرز" Joost Smiers (مشرف)، و"تون هوكن" Ton Hokken، و"جيرت كورثالس أتلز" Gerrit Korthals Atles، و"فيلو أونجرينج" Philo Ongering (١٩٦٠ - ٢٠٠٠)، و"قيم فارمر" Wim Warmer (لجنة القراءة)، و"فريك فان شتين" Freek van Steen (ناشر)، و"بول فان أميروم" Paul van

## تحديد المناصب

اختار الجنرال الموري/المغربي\* "عطيل" Moorish Othello، "كاسيو" Cassio الوافد الجديد من فلورنسا، ملازمًا له، بدلاً من "ياغو" Iago الذي كان يتمتع بالخبرة. وقد كان عطيل محاربًا مشهورًا واستراتيجيًا عسكريًا على درجة كبيرة من الأهمية، يحمي مصالح دولة البندقية. أما "ياغو"، فبالرغم من سمعته، فقد كان عليه أن يكون راضيًا برتبة حامل العلم. ولم يكن "فينتيان رودريغو" - وهو ليس صديقًا للجنرال - يفهم لماذا يتبع "ياغو" المغربي. وهنا يشرح ياغو موقفه لدريغو، قائلاً:

إنما أتبعه كي أحقق فيه غايتي؛

إذ لا يمكننا أن نكون جميعًا أسيادًا، كما لا يتسنى

اتباع جميع الأسياد بإخلاص. ولا بد أنك لاحظت الكثيرين ممن يتفانون في

الركوع مولعين بخضوعهم وعبوديتهم، فيقضون العمر، مثل حمير سيدهم،

لا لشيء إلا العلف. وعندما يشيخون، يرفقون.

---

\* (المور) بالإنجليزية Moor، بالإسبانية Moros، بالفرنسية Maures اسم أطلق على سكان شمال أفريقيا الأمازيغ غير أن هذا الاصطلاح لم يستعمل بدقة، فحسب غابرييل كاميس تطور هذا الاسم ليشمل الأمازيغ الذين لم يخضعوا للرومان. يفسر البعض كلمة المور ككلمة سامية الأصل، أصلها هوريم وتعني الغربي أو الغربيين لدى الساميين خاصة الفينيقيين. أما البعض الآخر فيرجعها إلى أصل محلي ما يعني أصحاب الأرض.

يعتقد أن اسم موريتانيا، Mauritania مشتق من اسم المور. وتجدر الإشارة إلى أن اسم المور قد ورد في عدة مناسبات حدثت قبل الميلاد مثل الحرب القرطاجية الإغريقية، وحملة حنبعل، وقد ذكروا في كتاب المؤرخ الروماني سالوست "Salluste حرب يوغرطة. Guerre de Jugurtha" ويستعمل الغرب اسم المور للدلالة على المسلمين الذين غزوا أسبانيا أو سكنوها. ولاحقاً عمم الغرب استخدام الكلمة وأطلقها الأوروبيون على كل مسلم في اسبانيا حتى لو كان إسباني الأصل ثم امتد استعمال تلك الكلمة ليطلق على كل مسلم (خاصة عند الإسبان) وكان ذلك من نصيب مسلمي الفلبين. والمور هم المغاربة حالياً خاصة سكان المدن التقليدية (فاس . تطوان . سبتة . سلا ..).

وهم من أصل أندلسي هاجروا إلى المغرب بعد أن طردوا من الأندلس. لمزيد من المعلومات، انظر:

[المترجم]. <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%88%D8%B1>

وهؤلاء الأوفياء أرى جلدهم واجبا:  
وثمة أتباع آخرون

يكتفون من الواجب بارتداء قناعه،  
ويبقون قلوبهم في خدمة أنفسهم.

وإذ لا يبدون لأسيادهم إلا مظاهر الخدمة،  
يُفلحون بهم، وعندما يملئون جيوبهم

لا يكرمون إلا أنفسهم. هؤلاء فيهم شيء من روح،  
وأنا أعد نفسي واحداً منهم

وذلك يا سيدي،

بقدر ما أنت واثق من رودريغو،

فإنني واثق لو كنت أنا المغربي، لرفضت أن أكون ياغو:

وفي اتباعه، إنما أنا أتبع نفسي؛

ولتشهد السماء علي أنني لا أتبعه حباً وواجباً،

بل متظاهراً بهما لمأربي الخاص:

فإذا ما دُلَّ مسلكي الظاهر

على ما في صميم قلبي من الفعل والغاية

فلن يطول بي الزمان حتى أرثدي قلبي فوق أرداني

لينبش فيه كل غراب:

إنني لست ما أنا عليه

## ١ . مقدمة

### ١-١ مصادر مهمة

#### أسئلة للتعلم

- هل يمكن لتاريخ الفن أن يعلمنا فهم المؤسسات الثقافية؟
- ما المعنى العام لنظرية الإدارة؟
- هل يمكن تعيين صفات مميزة للمؤسسات الثقافية؟
- ماذا عن وظيفة مدير الفنون؟

#### كلمات دالة/مفاتيح

قيادة	استراتيجية	العمل الحر الثقافي
دورة الحياة	بناء	تاريخ الفن
مؤسسات ثقافية	مدخلات- تحويل- توجه مستقبلي	
مناصب إدارة الفن	مخرجات	نظرية الإدارة
	عائد/مردود	

#### واقعة افتتاحية: رامبرانت فان رين Rembrandt van Rijn

لم يكن الفنان الهولندي المشهور "رامبرانت" في القرن السابع عشر مجرد رسام موهوب (ساعة المساء Night Watch، البورتريهات الذاتية)، بل كان أيضاً صاحب قاعة عرض، وتاجر فنون، ومقتنياً، ورئيس أكاديمية خاصة قام فيها بتدريب مساعديه. ولسوء الحظ أن "رامبرانت" لم يكن ناجحاً جداً في مجال الأعمال والشؤون المالية، في حين أن "بيتر باولو روبنز" Pieter Paulus Rubens، معاصره الفنلندي الشهير الذي تشمل أعماله حكم باريس Paris Judgement، وصور المذبح الزيتية altarpieces، كان لديه أستوديو جيد التنظيم وشبكة جيدة الإدارة من رعاية الأعمال الأغنياء، صار "رامبرانت" يوماً بعد يوم منعزلاً أثناء حياته. وقد حاول مؤرخو الفن أن يفتشوا عن سبب تدافع حياة رامبرانت بهذه التوابع الكارثية التي

وصلت حد الإفلاس. ولكننا الآن نعرف أن السبب في ذلك لم يكن الفشل الفني، أو سياسة السلطات المحلية في أمستردام آنذاك، بل كان السبب خليطاً غامضاً من الصفات الشخصية، مثل الجشع والاتجاه المستقل في كل من المواضيع الفنية والاقتصادية.

المصدر: مشروع رامبرانت: الأستوديو والسوق. Svetlana ALPERS, Rembrandt's Enterprise, The Studio and the Market, The University of Chicago Press, Chicago, 1990; Gary SCHWARTZ, Rembrandt: zijn leven, zijn Schilderijn, Gary Schwartz, Maarssen, 1984.

## ١-١-١ تاريخ طويل

يدور هذا الكتاب حول إدارة الفن، على نمط العمل الحر. ويقصد به توفير بصيرة عملية ونظرية ومفاهيمية في إدارة المؤسسات الثقافية الربحية وغير الربحية. فتركيبة الفن والثقافة والإدارة والنظرية والممارسة ستوفر، في اعتقادنا، مساعدة حقيقية لمن يريد اكتساب المعرفة حول إدارة أعمال تجارية ثقافية cultural businesses.

وقراء هذا الكتاب، في تصورنا، هم الأشخاص المنخرطون في برامج تعليمية: طلاب، ومشاركون، ومعلمون، ومدبرو برامج. وسيجد القارئ كثير من الحالات العملية، ودراسات الحالة، وأسئلة التعلم التي ستساعد على فهم تعقيد الإدارة الفنية والثقافية.

ونحن نستهدف أيضاً الوصول إلى الفنانين، والقادة، وأعضاء فريق العمل في مشاريع ثقافية، فضلاً عن مديري المؤسسات الثقافية، وغيرهم من المحترفين المهمين بربط قضايا الإدارة العامة بالفن والقطاع الثقافي.

قبل مقارنة الإدارة العامة علمياً، وبزمن طويل، كانت المشاريع الفنية من الممارسات المعروفة. ولننظر إلى الطريقة التي ابتكر بها تيسيس اليوناني في القرن السادس قبل الميلاد مؤسسته المسرحية. من الناحية الفنية أدخل الممثل الفردي، وكانت مسرحية *Hypocrites المنافقون* بداية ثقافة الأداء الذي صمم لإدهاش الجمهور. وبعد هذا العمل الابتكاري، جرب الأقنعة، لإعطاء أعضاء

الفريق المسرحي هويات منفصلة. إذن، كيف كان يتم تنظيم المهرجانات الإغريقية؟ تماماً مثلما تنظم الآن في ادنبرا، وسالزبرج، وجوهانسبرج، وبومباي، ولوس أنجلوس، وأمستردام على سبيل المثال. مدير عام للمهرجان يدير المهرجان ككل وينظم التنافس الفني مع فريق مستقل من المحلفين. إضافة إلى ذلك، كان هناك بالطبع الراعي ومدرّب الكورس، Choregus الذي يمول المهرجان. وأثناء المهرجان، كان يتم تنظيم مشروع لإدارة الأنشطة والإشراف على الأداء، يحضره أكثر من عشرة آلاف زائر.

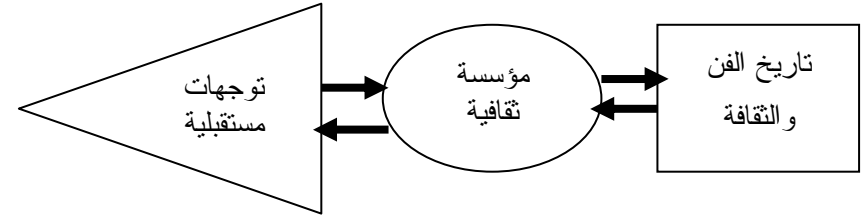
كيف كان ممكناً إدارة مثل هذه الأنشطة بدون التحلي بروح مغامرة العمل الحر؟ هنا يمدنا تاريخ الفن بأمثلة جيدة للإدارة الابتكارية للمؤسسات الفنية، فالابتكار هي الكلمة الدالة لروح مغامرة العمل الحر الثقافي. وبالطبع هناك كثير من المديرين المعروفين جيداً وغير المعروفين، ممن زرعو فكرة العمل الحر الثقافي. فقد قام "سوجر" Suger رئيس دير سانت دينيس St Denis في القرن الثاني عشر - بالقرب من باريس - بإدارة حملة على مدى ثلاثة عشر عاماً لتمويل عملية إعادة إحياء كنيسته الرومانية التي كانت في حالة سيئة. وقد حول سوجر الكنيسة إلى كاتدرائية على الطراز الغوطي gothic وأسس استوديوهات ابتكارية قام فيها صناع مهرة من جميع أنحاء أوروبا بأعمال زجاجية وفقاً لطرق حديثة في العمل. ولا ننسى أيضاً فناني النهضة مثل الإيطالي الشهير "ليوناردو دافينشي"، والكاتب المسرحي، والممثل ومدير المسرح الإنجليزي، "وليام شكسبير"، والرسام الفنلندي صاحب مصنع الفن جيد التنظيم "بيتر بول روبنز" Pieter Paul Rubens. وقد جمع كل هؤلاء بين الأفكار الفنية والفرصة الاقتصادية، وبنوا أن روح مغامرة العمل الحر الثقافي تعد جزءاً طبيعياً من العالم الفني والثقافي.

ولا شك في أن معظم المنتجات الفنية والثقافية تحتاج إلى إطار تنظيمي، وقد عرف أسلافنا هذا، فأسسوا وأداروا المتاحف الأولى، والفرق الموسيقية والمسرحية المبكرة، والقاعات، والمهرجانات، والاستوديوهات، ومدارس الفنون، وذلك قبل زمن طويل من إدراكنا لضرورة فهم وبحث إدارة الفن كمجال متخصص. وفي هذا السياق، قد نفترض أن الاستراتيجية الكامنة وراء رسم الصخور ما قبل التاريخ، كانت الخطوة الأولى نحو تقسيم العمل والتنسيق، حتى

وإن لم تكن بعد قادرين على تفسير الكيفية التي نظم بها الصيادون الفنانون عملهم، ودربوا فنانيين جددًا على ابتكار الفن السحري في ذلك العصر.

وبوضع هذه الخلفية للفن والثقافة في أذهاننا، يصبح هدفنا هو العمل على الطريقة التي تمكننا من إدارة المؤسسات الثقافية بنجاح. ومن أجل تعظيم عمليات الإدارة داخل المنظمات الثقافية، ينبغي على مديري الفنون أيضًا أن ينظروا إلى الأمام، وأن يبتكروا وضعًا فريدًا. لأن هذا سوف يكون مفتاح بقاء مؤسساتهم الثقافية في القرن الحادي والعشرين الذي تهيمن عليه التيارات الدولية والرقمية. والشكل ١.١ يبين هذه الصلات التي ناقشناها.

الشكل ١.١ عملية بقاء المنظمات الثقافية



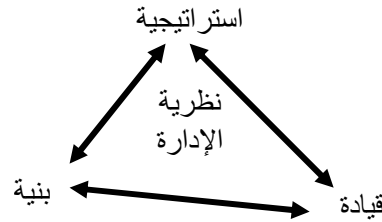
### ٢-١-١ نظرية الإدارة

عند النظر في العمليات الفنية والإدارية التي تتم داخل المؤسسات الثقافية من المهم أن نكون على وعي بتاريخ الفن. والشئ الثاني الذي يعين على فهم المؤسسات الثقافية في القرن الحادي والعشرين هو نظرية الإدارة التي يمكن اعتبارها بمثابة الرؤى الأساسية حول وجود المؤسسات وطبيعة عملها. وقد تطورت المفاهيم الأولى لنظرية الإدارة على يد علماء أوروبيين أثناء الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، والاسم المهم في سياق هذا التطوير هو "هنري فايول" Henry Fayol، الصناعي الفرنسي الذي وضع فكرة حول ممارسة الإدارة، حيث حدد المجالات الرئيسية لعملية الإدارة في التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحكم. والإسهام الآخر الجدير بالذكر جاء من قارة أمريكا الشمالية، خاصة في دراسات "فريدريك تايلور" Frederick W. Taylor المفصلة حول الطريقة التي يمكن

للمستخدمين أن يعملوا بها في المصانع الجديدة. وتمثل منحى "تايلور" في تحليل مهام الإنتاج والتعرف على الطريقة التي يمكن بها ترشيد هذه المهام وفصلها؛ بهدف تحقيق الحد الأقصى من الإنتاج الكفؤ. وهو ما أصبح معروفًا في التراث بصفته إدارة علمية بسبب تركيز عمل "تايلور" وآخرين على تحسين أداء العمال الأفراد عن طريق البحث العلمي والنمذجة.

وفي القرن العشرين على نحو خاص، أصبحت نظرية الإدارة علمًا احترافيًا يمكن تقسيم إطاره إلى ثلاثة مجالات جوهرية: الاستراتيجية، والهيكل/البنية، والقيادة. وتوضح لنا نظرية الاستراتيجية أهمية امتلاك المؤسسة توجهًا واضحًا. أما الهيكل/البنية فتبين لنا كيفية إسناد السلطة والمسئولية داخل مؤسسة ما وفقًا لآليات تقسيم وتنسيق العمل. أما نظرية الإدارة فتخبرنا أكثر عن المسئولية الشخصية في إطار عملية صنع القرار داخل الإدارة، وكيفية اتصال هذه المسئولية بما يراهن عليه العاملون (الدافعية) والوسيلة (المال، السلع، الموقع، إلخ). والشكل التالي يصور المجالات الثلاثة لنظرية الإدارة.

شكل ١-٢ المجالات الرئيسية لنظرية الإدارة



ومن بين خصائص نظرية الإدارة طبيعة العلاقة بين المجالات المعرفية المختلفة المرتبطة بها، فكثير من المجالات المعرفية مثل علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والتاريخ، والتكنولوجيا لا شك ضرورية لفهم ما يجري مع المؤسسات وفي داخلها.

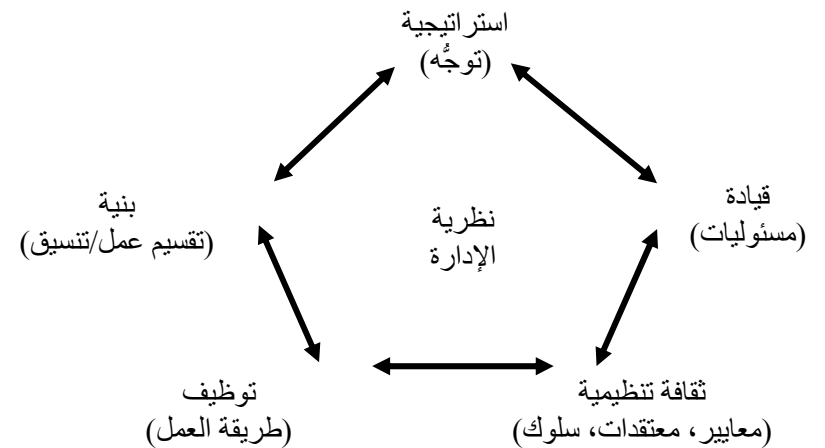
مؤخرًا، صار هناك نقاش وسط عدد من الباحثين في مجال الإدارة، يتعلق بما إذا كان الفن كمجال معرفي يساهم هو الآخر في فهمنا للإدارة بوصفها نظامًا



وممارسة.<sup>iii</sup> ويتمثل هذا الفرض في أن للفن لغته الخاصة التي يمكن بها حل مشكلات التصميم. والمثال الأوضح دلالة يتجلى في الطريقة التي ينبغي التعامل بها في إطار فني أولاً مع الإبداع، ثم برويتها من منظور أوسع، وعلى سبيل المثال التطوير التنظيمي. والمثال الثاني الواضح هو تحليل دور وآليات القيادة الفنية كتصوير توضيحي، مثلما فعلت "باتريشيا بيتشر" Patricia C. Pitcher. حين تصورت قائداً منفصلاً تخيلياً في مقابل قائد تكنوقراطي صانع.<sup>iv</sup> والمثال الثالث هو استخدام موضوعات/تييمات الفن في توضيح الجوانب المعقدة في الإدارة. والمثال التوضيحي على ذلك هو دور "ياغو" المتأمر في مسرحية عطيل لـ "وليام شكسبير"، التي كتبت في بداية القرن السابع عشر (انظر أيضاً الإطار ١-٢).<sup>v</sup>

وبحكم الثراء الديناميكي لمصادر نظرية الإدارة التي تضم مجالات معرفية مختلفة ينبغي لنا أن نشير إلى الشكل ١-٢ حول المجالات الرئيسية الثلاثة لنظرية الإدارة كحالة لنموذج الفن. والمجال الرئيس المرتبط بالثقافة التنظيمية (متصلاً بالقيادة) وتوظيف المؤسسة (فيما يتعلق بالبنية) يعد مجالاً ضمناً بالنسبة للنموذج. وبالرغم من استخدام هذه المقاربة في هذا الكتاب، إلا أننا نرى في المستقبل القريب نموذجاً من خمسة مجالات جوهرية ذو موقف خاص من ثقافة سلوكية وتنظيمية، كما هو مبين في الشكل ١-٣.

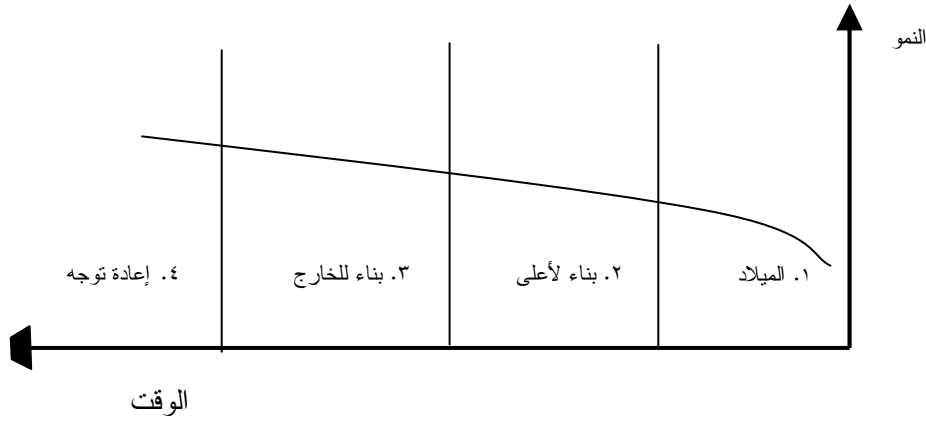
الشكل ١-٣ خمس مجالات جوهرية مستقبلية لنظرية الإدارة



الشكل ١-٤ نظام الإدارة: مدخلات- تحويل- مخرجات- عائد

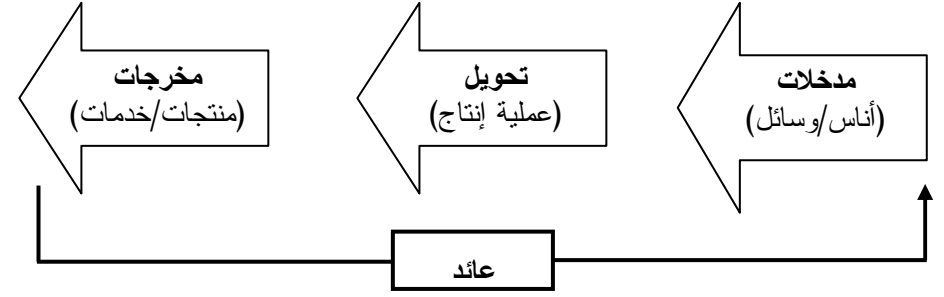
ويمكن للمنظر أو ممارس الإدارة استخدام هذه المصادر لاختيار مسار حل المشكلات التنظيمية. والإمكانية الأولى المتاحة هي تطوير إطار عام من الإدارة يمكن من خلاله تفسير جميع أنواع الأنشطة الملموسة. وهو ما نسميه المنهج الاستنباطي deductive. ومن الأمثلة على ذلك، الطريقة التي صمم بها الباحث الأمريكي "مايكل بورتر" Michael Porter في كلية الأعمال بجامعة هارفارد نموذجاً للمنافسة<sup>vi</sup>. وهو النموذج الذي يبين القوة التنافسية التي تساعد المدير على تحقيق وضع فريد في السوق. والخيار الثاني هو البحث عن حقائق ملموسة وأرقام للوقوف على أي من القواعد العامة ينبغي وضعها في الاعتبار. والمثال على هذا المنحى هو نظرية "هنري مينتسبيرج" Henry Mintzberg للأشكال، والتي استخدم لها آفاقاً من فئات "تحديد الهوية" للعناصر التنظيمية.<sup>vii</sup> والفارق بين هاتين الطريقتين في التفكير والعمل ليس فارقاً جدياً مميزاً لأن المنحى الاستنباطي لا يتأتى من فراغ، فهو منحى يتأثر بخبرات الممارسة، حيث لا يمكن وضع الاستنباط في الاعتبار دون تمييز "مفهومي" عام، النظر إليه-مبدئياً على الأقل- كنشاط أكثر تجريداً، فيما يركز الاستدلال بقوة على عمليات في الموقف الفعلي الملموس. ومن هنا يمكننا رؤية نظرية الإدارة كنقطة تلاق بين الاستنباط والاستدلال.

ومن القواعد الأساسية لنظرية الإدارة ضرورة فهم الإدارة كنظام مفتوح للمدخلات- التحويل- المخرجات- العائد، كما هو موضح في الشكل ١-٤. ففي هذا النظام تبدو الإدارة عملية مستمرة تعتمد على ظروف داخلية وخارجية محددة. وهذا ما يعني أيضاً أن نظرية الإدارة ذات منظور عرضي contingency perspective يفيد أن ليس للإدارة طريقة واحدة أفضل للحل، وأن الحلول الإدارية تعتمد على موقف أو وضع مُعطى بظروفه الخاصة. وهناك بالطبع قواعد إدارة عامة، ولكن تطبيقها يجب أن يضع الظروف في الاعتبار.



في مرحلة الميلاد، يكون لدى المؤسسة منهج فوضوي وعفوي إلى درجة ما، كما أن مفهوم المؤسسين المبدئي المألوف على مستوى المؤسسة برمتها، هو الذي يملئ الاستراتيجية والبنية. وفي مرحلة البناء لأعلى يكون المنهج الإجرائي أكثر هيكلية، فيما تركز الاستراتيجية على توسيع قاعدة المؤسسة. وفي مرحلة البناء للخارج، تطور المؤسسة ذات البناء الجيد عددًا متنوعًا من المنتجات والخدمات في عدة أقسام. أما في مرحلة إعادة التوجه، فتحتاج المؤسسة إلى استراتيجية واضحة للمستقبل، وتحتاج بنيتها إلى مراجعة مع التأكيد على المرونة. وهذا النموذج يساعدنا على تشخيص المشكلات التنظيمية أو التنبؤ بما قد يحدث داخل المؤسسات على مدى زمني معين. وكما سنرى في الفصل الثالث (٣-٢) عند مناقشته بالتفصيل، فإن هذه الدورة الحياتية يمكن استخدامها أيضًا في القطاع الثقافي.

إن نظرية الإدارة الأكثر عمومية تركز ضمناً على المؤسسات الصناعية الربحية الكبرى؛ ومن ثم فإن أفكاراً أساسية تتعلق بالاستراتيجية، والبنية، والقيادة قد استعارت اللغة الاقتصادية والآليات الخاصة بتلك المؤسسات، وهو ما يظهر جلياً - على نحو خاص - في أدبيات الإدارة الغربية واليابانية. لذلك ينبغي أن يعي المديرون والعلماء والطلاب هذه الحقيقة. فإذا ألقينا نظرة على القطاع الثقافي ومؤسساته الصغيرة، سنحتاج إلى بيكرونات الصودا كي ننظف مصادر الإدارة. والشاغل الرئيس هنا أن مديري الفن يتخذون كثير من القرارات المعيبة في تنظيم



ونواتج هذا المنحي الوضعي/الظرفي situational تعد بالنسبة للمديرين العمليين والباحثين في مجال الإدارة غاية في التعقيد. فهم، من ناحية، عليهم أن يعرفوا ويظهروا فهماً احترافياً للإدارة، والنظريات والأدوات التي يمكن أن تكون مفيدة في ظروف معينة. ومن الناحية الأخرى، فالجميع يرغبون عامة في قرارات وتشكيلات واضحة لعمل مؤسسات أكثر فاعلية وكفاءة. ولذلك سوف يكون من المعين أن نتمكن من صياغة بعض معايير التنظيمات الناجحة. وقد أمدنا التراث بصياغة الأسئلة التالية:<sup>viii</sup>

١. هل لدى المنظمة وضع مقدر ومحدد في بيئتها؟
٢. هل المستخدمون سعداء ولديهم الدافعية للقيام بعملهم؟
٣. هل المنظمة لديها نموذج تحويل كفو؟
٤. (بصورة أكثر عمومية) هل المنظمة قادرة على أن تكون مرنة و"جاهزة للاشتباك"؟ ready for the fray

ولفهم (طريقة عمل) المؤسسات، يصبح وضع مراحل نموها، وتطورها في اعتبارنا بمكان من الأهمية. فهناك قضايا استراتيجية وتنظيمية كثيرة تناسب نمط دورة حياتها، كما هو موضح في الشكل ١-٥.

الشكل ١-٥ دورة حياة المنظمة

العمليات الثقافية والتجارية إذا تجاهلوا هذا الضعف الكامن في نظرية الإدارة العامة.<sup>ix</sup>

### الإطار ١-١ "الفين توفلر" Alvin Toffler: مصنع الموسيقى

في بعض الأحيان يقدم لنا التراث أيضاً نماذج رائعة للطريقة التي يمكن أن نرى بها نمو المؤسسات الثقافية كتصوير لتنمية إدارة عامة. وقد فعل "الفين توفلر" ذلك من خلال تفسيره النموذجي لمؤسسة موسيقية داخل مجتمع صناعي في القرن التاسع عشر. في ذلك المجتمع، كان الموسيقيون والفنانون يعتمدون باضطراد على آلية السوق التي أثرت في الإنتاج والتوزيع، حيث موّل رجال الأعمال الحفلات والعروض، وباعوا التذاكر لجمهور مجهول. وكانت الزيادة في التذاكر المباعة تعني ربحاً أعلى، ومن ثم ازدياد الحاجة إلى قاعات أكبر للحفلات، والقاعات الأكبر تتطلب بدورها مجموعات متكاملة من الملابس وأجهزة سمعية أقوى، ومن هنا نشأ الأوركسترا السيمفوني الحديث. تماماً مثل المصانع البيروقراطية التقليدية، تطلب هذا الأوركسترا تقسيماً حاداً للعمل (مجموعات الآلات) وقائداً هيراركيًا/هرميًا، أو المايسترو.

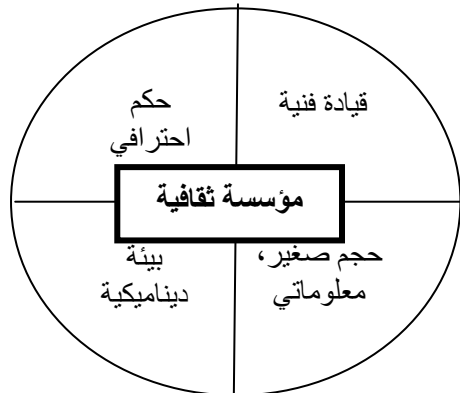
المصدر: Alvin TOFFLER, The Third Wave, Morrow, New York, 1980 (Dutch, ed. Pp. 37-38)

وفي هذا الكتاب اخترنا لهما مقارنة برجماتية: الثقافة اسم جامع لجميع التعبيرات والخدمات الفنية والثقافية-التاريخية التي تم إنتاجها أو عرضها و/أو توزيعها. وفي هذا التعريف نعتبر المسرح، والفن التصويري، والتصميم، والعمارة، والموسيقى، والأوبرا، والأفلام، والإعلام، والفنون الفضاائية/الإلكترونية cyberart أو الإنترنت، والتراث الثقافي، جميعها أمثلة على التعبيرات والخدمات الثقافية.

وفي هذا الإطار، يصبح للمؤسسات الثقافية أهداف محددة، متعلقة بالإنتاج، أو التقديم، أو التوزيع، أو التعليم. وهذه المقاربة البرجماتية تبين القطاع الثقافي ككحاف مرقع patchwork quilt. حيث يشمل هذا الإطار مؤسسات فنية رفيعة مثل القاعات الفنية والأوركسترا السيمفوني، ومؤسسات الثقافة الجماهيرية مثل شركات الترفيه الكبرى، وفن الهواة وجماعات "الفن الشعبي/الفلكلور" المدفوعة نحو الثقافة التقليدية. والخصائص التالية التي أوضحناها أيضاً في الشكل ١-٦ تمثل البؤرة الجوهرية لكل هذه المنظمات.

- وجود قيادة فنية للإشراف على العمليات الإبداعية؛
- حكم احترافي ومعيارى مهيمن على الشكل والمضمون؛
- علاقات وفرق عمل صغيرة الحجم وغير رسمية؛
- بيئة ديناميكية بدافع التأثير (الرقمي) للأذواق - الاختلافات الثقافية المتنوعة بنواتج اقتصادية.<sup>x</sup>

الشكل ١-٦ خصائص المنظمات الثقافية



### ١-١-٣ هل يمكن تعيين الصفات المميزة للمؤسسات الثقافية؟

إنه لمن السهل نسبياً تعريف مؤسسة ما كبناء رسمي يتعاون فيه الناس لتحقيق أهداف محددة. وهذا التعريف يمكن أيضاً أن يُستخدم للقطاع الثقافي، على سبيل المثال المسارح، والأوركسترا، وفرق التمثيل، والمتاحف، والقاعات الفنية، ومؤسسات الإعلام المتعدد، والأكاديميات الفنية. والمشكلة الجوهرية هنا تكمن في تعريف كلمتي "الفن" و"الثقافة".

وبالنسبة للطريقة التي يطبق بها مديرو الفن نظرية الإدارة العامة على وضعهم الخاص نجد تطبيقات لهذه الخصائص، كما أشرنا في نهاية الجزئية ١- ١- ٢. على سبيل المثال، تسبب نظم الإدارة شديدة البيروقراطية (استثمارات، تقارير، طوابير طويلة، هرمية) إزعاجاً للعملية الإبداعية. وإذا تجاهلنا الثقافة التنظيمية غير الرسمية، فإن الفنانين وغيرهم من المستخدمين سوف يتركون المؤسسة بحثاً عن أماكن عمل يمكنهم فيها التواصل على طريقتهم الخاصة. ويمكننا عمومًا القول بأن للمؤسسات الثقافية كيانها الخاص- بما فيها الصناعة الثقافية التي تركز على الإنتاج الصناعي للتعبيرات الثقافية القائم على عوامل السوق والتكنولوجيا (أقرص مدمجة CDs، فيديو، كتب). كما أن الإنتاج والتقديم والتوزيع والتعليم في الثقافة هي عمليات تقوم على حرية التعبير المعترف بها في معاهدات واتفاقيات دولية عديدة للأمم المتحدة، وغيرها. كما أن المنتجات الثقافية تحميها أيضًا قواعد وتنظيمات عامة وأخرى محددة لحقوق الطبع والنسخ، بحيث يكون من المستحيل التعامل مع الفن والثقافة بدون احترام المبدعين. فضلًا عن ذلك، توجد عادة قواعد وطنية ودولية لاحترام القيم الفنية، والثقافية، والتاريخية في العلاقات الاقتصادية وتخطيط المدن وكذلك التخطيط الإقليمي (التراث الثقافي).

## ١- ١- ٤ إطار للتأمل

لو كان مدير/ة الفنون ناجحة في تحقيق مؤسسة ثقافية تتصف بمقومات المغامرة في العمل الحر، يمكن فيها إنتاج وتوزيع الفن والثقافة ولها تطبيقات تربوية، فإن متعته/ها في الإدارة ستزداد على ما يرام.

إن المتعة الإدارية في القطاع الثقافي تحت ضغط ثقيل، وهذه الحقيقة يؤكدتها بحث أجراه الأمريكي "بول ديماجيو" Paul DiMaggio<sup>x</sup> الذي قام بعمل بحث في تنمية المسار المهني ومهارات الإدارة لمديري الفنون من قطاعات مختلفة أظهر أن هناك ثلاث مفارقات تضع الإدارة في القطاع الثقافي تحت ضغط. الأولى، المشكلة العامة المتمثلة في أن الإدارة (متركة على مصلحة تنظيمية عامة) ومهنة (تهدف إلى المحافظة على الجودة [الأبيولوجية] المهنية) تشكل مجالًا شديد التوتر، يمكن أن يحدث فيه كثير من أشكال عدم الاتساق. والمفارقة الثانية معنية بالإدارة في الفنون والثقافة، حيث نرى نقصًا في الاتفاق حول مدى وجوب أن

يكون المدير/ة متخصصة في مجاله/ها (الأصلي). وتنشأ القفلة هنا من أن طبيعة إدارة الفن دائمًا ما تكون محل نقاش، وهذا بدوره يؤثر في طرق الاختيار وبرامج التدريب.<sup>xii</sup> أما المفارقة الثالثة فتتعلق بالتوتر بين تنمية مهنة الإدارة وغياب سوق عمل واضح لمديري الفنون: "سوق العمل هذا منشط بصورة شديدة (...). وإدارة الفن مصطلح لا يصف مهنة بمفردها بل عائلة من المهن، بسوق عمل كل منها."

## كيف ينبغي أن نتعامل مع هذه النتائج البحثية؟

في رأينا أنه من الأهمية بمكان أن نعرف ما يحدث فعليًا داخل المؤسسات الثقافية، وكيفية عملها؟ وليس هذا قاصرًا على مؤسسات الوقت الحالي، بل يتعداها أسلافها من المؤسسات التي تبيين مسار التقاليد في إدارة الفن. وإذا تتبعنا المقاربة التي رسمناها في هذا الكتاب، سنجد أن لإدارة الفن كيانها الخاص الذي يمكن أن يساعد المدير/ة الفني/ة (الشاب/ة) على خلق التوازن بين الضغط والمتعة في ممارسته أو ممارستها اليومية. وهذا ليس كافيًا في قطاع فيه ما فيه من ضغط وجداني، ومواعيد انتهاء صارمة، وموازنات منخفضة، وجدول زمنية استثنائية. ومن الضروري أيضًا أن نكون على وعي بالعوامل الشخصية لتطوير إدارة الفن. ففي هذا ما يوفر الأساس لتطوير اتجاه فاعل working attitude تقوم فيه معايير المرء وقيمه الخاصة بتحديد قدراته وإمكاناته الشخصية (انظر ٤-١-٣ حول الإدارة الشخصية).

ويعد بحث "ديماجيو" DiMaggio السابق فرصة أيضًا لوضع قائمة من الوظائف الممكنة لمدير/ة فني/ة، من شأنها، أي هذه القائمة، أن تمكننا من ترجمة مفاهيم الإدارة إلى أوضاع ووقائع ملموسة وأكثر وضوحًا. كما أن الرؤية العامة غير النظامية التالية والتي يفترض فيها أن تكون كاملة، يمكن أن تساعد القارئ/ة على فهم موقفه أو موقفها في الإدارة.<sup>xiii</sup>

والنسق الوحيد هنا يتمثل في التمييز بين المناصب الخاصة، والعامة، والتكميلية residual؛ وهي هرمية في المناصب لم يتم تقديمها.

## مناصب إدارة خاصة بالقطاع الثقافي\*،\*\*

مدير الفنون

مدير/قائد فني

مسئول فنون

مدير باليه

قائد أعمال

منظم رقص مسرحي/باليه

مدير كورس

مؤد

منسق قسم المدرسة الموسيقية

رئيس أستوديو الملابس

رئيس الديكور

رئيس فني مسرح

مدير

مدير مهرجان

صاحب قاعة

رئيس منظم إذاعة الفن/الثقافة

رئيس مكتب الشؤون الثقافية

رئيس حرس المجموعات الفنية curator

رئيس قسم التعليم الفني

رئيس التكنيكات المسرحية

مدير الإداريات العامة Intendant

مسئول تنمية الفن المحلي

مدير المتحف

مدير الموسيقى

مدير الأوبرا

ناظر الأوركسترا

مدير الأوركسترا

منتج

مدير إنتاج

مبرمج

مدير خشبة المسرح

مدير مسرح

## مناصب إدارة، شائعة في القطاع الثقافي\*،\*\*

مدير حسابات

مدير إداري

إداري

مسئول تنفيذي رئيسي

رئيس مجلس/اجتماع/جلسة

حارس رئيسي

منسق المتطوعين

مدير خدمات العملاء

مسئول مناسبات/أنشطة

مدير مالي

مدير ناد floor manager

مدير عام

مدير ضيافة

رئيس مكتب العاملين

رئيس الخدمات الفنية technical

رئيس الخدمات التعليمية

رئيس التخطيط والدعاية

مدير مسرح house manager

مدير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

مدير إدارة

مدير رعاية التسويق

مدير العضوية

مدير مكتب

مدير أفراد  
رئيس  
مدير برنامج  
مسئول علاقات عامة  
مدير مشروع  
مدير خدمة التذاكر  
مسئول شبكة معلومات الكترونية

على معالجة البيانات الكمية حول موضوعات التسويق والسياسات الثقافية وعلى مستوى عام. كما أن قدرًا كبيرًا من الاهتمام موجه أيضًا إلى القضايا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فيما يندر الاهتمام بالتركيز على عمليات صنع القرار على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية لإدارة الفن. ونتيجة لهذا الضعف قد يجد المدير داخل القطاع الثقافي نفسه مجبرًا على تبني مفاهيم الإدارة ذات الحجم الكبير تلك التي أشرنا إليها سابقًا بصرف النظر عن انخراطه في الأحداث اليومية.

ومن ثم، فإننا في هذا الكتاب سنضع أعيننا وبعناية على كل صلة بين استبصارات الإدارة العامة وبين الطبيعة الفريدة لإدارة الفن. وهدفنا الأساس هو وضع مقاربة لإدارة الفن، مقاربة ليست بلا وضع معترف به في نظرية الإدارة العامة فحسب، بل إنها أيضًا تخلق إطارًا للتأمل وتصميم الممارسة اليومية.

\* أعضاء لهذه الوظائف  
\* غالبًا ما تكون توليفات من عدة وظائف

### مناصب تنظيمية

استشاري  
مسئول تنمية موارد  
مدير فترة/وردية  
منظم

الإطار ١-٢ "ياغو" Iago عند شكسبير كتيمة مهمة في الإدارة  
كتب وليام شكسبير مأساة عطيل، المغربي في البندقية في أوائل القرن السابع عشر. وفي هذه الدراما، تم تضليل القائد عطيل من قبل شيخه الجليل ياغو. وياغو مستاء ومحبط جدًا من عدم ترقبته في جيش عطيل. وهذا، ضمن أسباب شخصية أخرى، ما يقود ياغو إلى مؤامراته ومؤامرة أخرى فرعية، تسفر في النهاية عن موت زوجة عطيل الشابة ديدمونه التي خنقها عطيل بيديه. وعندما يعود عطيل إلى وعيه، يدرك أنه قتل زوجته وأخيرًا يقر بمدى مكيدة ياغو ويقتل نفسه بسيفه.

هل يمكن أ، يقال عن متولي هذه المناصب أو من يجمع بين عدد منها أنه أو أنها تنفذ وظيفة مدير فنون؟ الإجابة في رأينا: نعم، لأن جميع الوظائف المذكورة داخل القطاع الثقافي تشمل مسئولية تنسيق، أي أنشطة يجب إتقانها معًا، والمسئولون عن تنفيذ تلك الأنشطة يجب أن يتم توجيههم. وفي هذا السياق ليس من العملي أن يكون التنسيق هو المهمة الرئيسة من عدمه، إنما وببساطة يظل التنسيق واحدًا من واجبات كثيرة، وهو جد شائع في القطاعات الثقافية صغيرة الحجم. ومن الأهمية القصوى أن نكون على وعي بمتى يكون التنسيق مطلوبًا وكيف ينفذ المنسقون مهامهم ومسئولياتهم.

لقد تم تحليل المؤامرات في هذه الدراما من قبل استشاريين في الإدارة بغرض التحقيق في كيفية التعامل مع الناس في مؤسسة يكون لهم هم فيها أجندة خفية لا تخدم سوى مصالحهم. علاوة على أن أمثال ياغو في منظمة ما يكونون مبدعين جدًا في تشكيل الأشياء كما يريدون. والسؤال الرئيس هنا هو كيف لنا أن نستخدم هذا الإبداع في مؤسسة ونظل بعيدين عن التوابع الإجرامية، على سبيل المثال الصراعات الحادة والضرر

ومن المعروف جيدًا في القطاع الثقافي، أن التفكير في قضايا الإدارة على مستوى نظري ليس أولوية حقيقية، ومعظم المؤتمرات البحثية حول إدارة الفن إنما تركز

الشخصي. إن ياغو عند شكسبير مثال جميل عن الكيفية التي يمكن للفن أن يدعم بها مذهب إدارة التيمات المعقدة.  
المصدر: "هاجورت" (1999) HAGOORT.

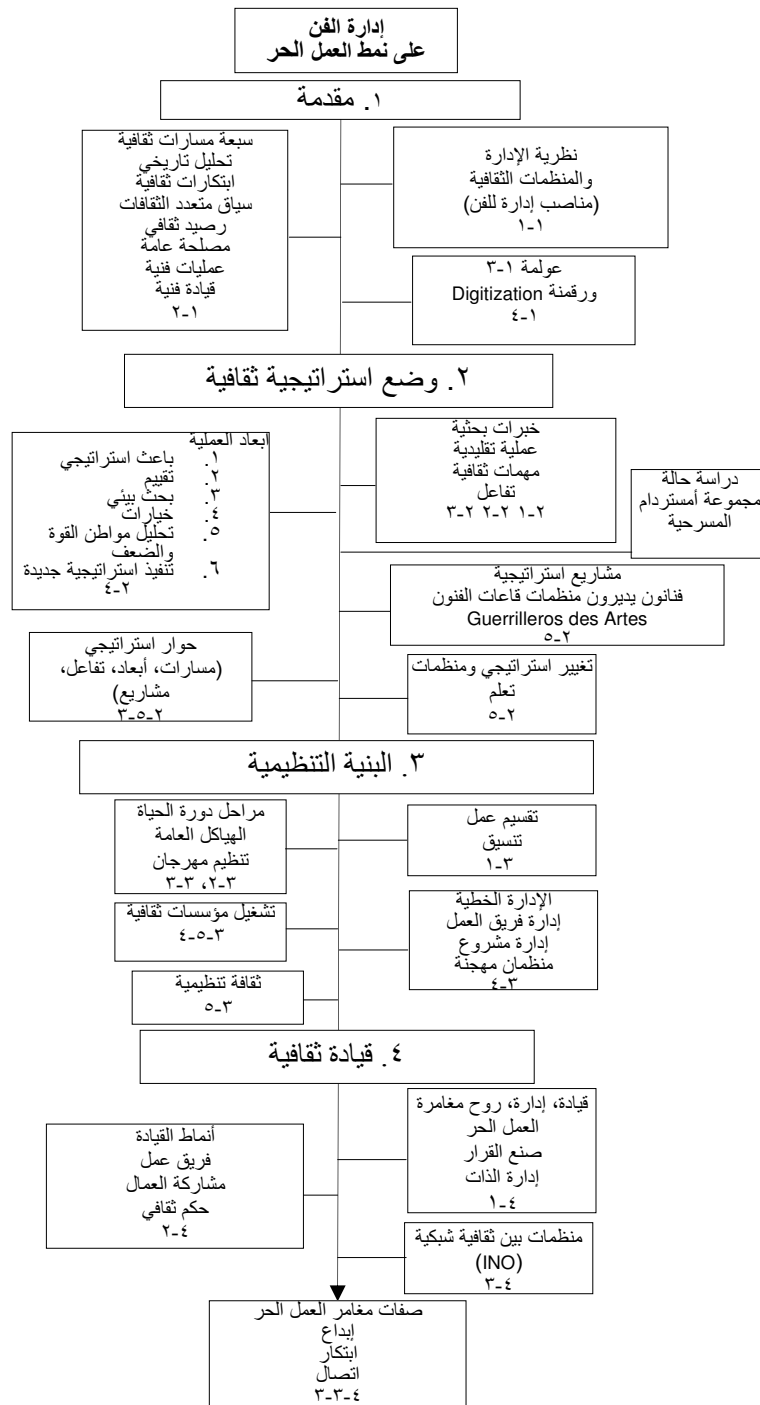
من هذا المنطلق، فإن المقدمة (الفصل الأول) تحوي بعض التأملات العامة الحالية والمستقبلية عن مجال إدارة الفن والثقافة بعاملين خارجيين مهيمين، هما: تدويل internationalization ورقمنة digitization الثقافة. وهذا الفصل يمد القارئ بالمعرفة الأساسية لفهم موضوعات تنظيمية أكثر خصوصية.

ويتعامل الفصل الثاني مع الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الثقافية، حيث نختبر فيه لماذا ينبغي على المؤسسات الثقافية أن تضع استراتيجية، أو توجهًا، وكيفية عمل ذلك. وسوف نتناول أيضًا الآلية التي يمكن للمنظمات الثقافية أن تبتكر بها أهدافها وطرقها استنادًا على مشروع.

أما بنية المؤسسة الثقافية فهي موضحة في الفصل الثالث. وإلى جانب الأسئلة الرئيسية حول تقسيم العمل، والتنسيق، ودورات الحياة، والهيكل العام، وإدارة المشروع، سنتم أيضًا مناقشة عملية التغيير التنظيمي فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية. أما الفصل الرابع والأخير فيتعامل مع العوامل المهمة لدور القيادة في المنظمات الثقافية. وسوف يتم تقديم مفهوم مغامرة العمل الحر الإبداعي Creative Entrepreneurship الجديد كتحدٍ للألفية الثالثة.

وقد قدمنا في ملحق منفصل دراسة حالة كاملة حول التشكيل الاستراتيجي في مؤسسة ثقافية، وهي حالة مجموعة أمستردام المسرحية Theatergroep Amsterdam (www.tga.nl). وقد كانت هذه الحالة في الأصل جزء من بحث الدكتوراه الخاص بنا حول العمليات الاستراتيجية التفاعلية في الحقل الثقافي، وقد تم فيها استخدام المكونات الرئيسية لفصول الكتاب الأربعة.<sup>xiv</sup>

وقد أعدنا تقديم الرؤية العامة لهذا الكتاب في الشكل ١-٧. شكل ١-٧ رؤية عامة لإدارة الفن على نمط العمل الحر



Giep HAGOORT, Cultural entrepreneurship, an introduction to management ( draft) \*\*\*

Phaedon, Culemborg, 1993 (Dutch version 1992, 2<sup>nd</sup> ed. 1995, Polish version 1995).

Bryan w. BARRY, Strategic Planning Workbook for Non profit Organizations, Amherst H. wilder Foundation, New York, 1994. \*\*

William J. BYRNES, Management and Arts, Focal Press, Butterworth\_Heinmann, Stoneham, 1993. \*\*\*

Nello MCDANIEL, George THORN, Toward a new arts order: Process Power Change, Arts Action Issues, New York, 1993. \*\*\*\*

Yves EVRARD (coord.), Le Management des Entreprises Artistique et Culturelles, Economica, Paris, 1993. \*\*\*

Craig DREESZEN and Pam KORZA (ed.), Fundamentals of Local Arts Management, Arts Extension Service, Amherst MA, 1994. \*\*

Hermann RAUHE and Christine DEMMER (Hrsg.), Kulturmanagement, Theorie und Praxis einer professionellen kunst, Walter de Gruyter, Berlin, 1994. \*\*\*\*

Jennifer RADBOURNE, Margaret FRASER, Arts management, a practical guide, Allen & Unwin, St Leonards, 1996. \*\*

Marian FITZGIBBON, Anne KELLY (ed.), From Maestro to Manager: Critical Issue in Arts & Culture Management, Oak Tree Press, Dublin, 1997. \*\*\*

Philip KOTLER, Joanne SCHEFF, Standing ROOM Only, Strategies for Marketing the Performing Arts, Harvard Business School Press, Boston, 1997. \*\*\*

Th. B.J. NOORDMAN, Kunstmanagement, Vuga, The Hague, 1997. \*\*

Eve CHIAPELLO. Artistes versus managers, Le management cultural face a la critique artiste, Me`tailie`, Paris, 1998.\*

Giep HAGOORT, Strategische Dialog in de kunstensector, Interactive strategievorming in een kunstorganisatie, Eburon, Delft, 1998 (with an English Summary). \*

Giep HAGOORT, ART MANAGEMENT Entrepreneurial Style, Eburon, Delft, 2000. \*\*\*

ويختلف هذا الكتاب عن غيره من الكتب التي تناولت حول إدارة الفن، وذلك بحكم المقاربة التكاملية الإدماجية بين الفن والإدارة. ونحن نقدر عموماً كل وثيقة كتبت حول الطريقة التي يمكننا الاستفادة منها على مستوى التحويل الاحترافي للمنظمات الثقافية. ومن المهم أيضاً المداومة على تغذية الحوار الدولي حول إدارة الفن من المستوى الرفيع، وذلك عبر منتجات البحث والتفكير العملي. ومع ذلك فمن المعوق أن هذه الكتب غالباً ما تكون تجميع لإسهامات عدد من الكتاب؛ أي أنها تنفرد إلى المقاربة الإدماجية. والاستثناء هنا أيضاً محفوظ لكتاب "وليام بيرنيز" Management and Arts *الإدارة والفنون* William J. Byrnes. فهذا الكتاب وضع بصورة شاملة للقطاع الثقافي الأمريكي، وهو يمد مدير الفنون بتطبيقات نظرية وعملية من جميع منظورات الإدارة: التخطيط، والتسويق، والتمويل، والاقتصاد، والتصميم التنظيمي، وتعيين فريق العمل، وديناميات الجماعة.

الإطار ١-٣ كتب حول إدارة الفن  
(\* نظرية، \*\* ممارسة، \*\*\* نظرية وممارسة، \*\*\*\* مقال)

1970- 1980

Tem HORWITZ, Arts Administration: How to Set Up and Run a Successful Nonprofit Arts Organization, Chicago Review Press, Chicago, 1978. \*\*

John PICK, Arts Administration, Spon, London, 1980. \*\*\*\*

1981-1990

Nello MCDANIE and George THORN, Rethinking and Restructuring the Arts Organizations, Fedapt, New Yourk, 1990. \*\*\*\*

1991 -1999

Friedrich LOOCK (Hrsg.), Kulturmanagement, Kein Privileg der Musen, Gabler, Wiesbaden, 1991 \*\*\*\*

Claus SIEBENHAAR, Kultur & Management, Position, Tendenzen, Perspectieven, Nicolai, Berlin, 1992 \*\*\*\*



## تدريبات عملية

١. اعقد مقابلة مع مدير فن ذي خبرة في منظمة كبيرة. حاول أن تكشف عن أفكاره فيما يتعلق بالجمع بين مفاهيم الإدارة العامة والجوانب النموذجية المطابقة لمؤسسة ثقافية، كما هو مذكور في هذه الفقرة. هل يمكنها أو يمكنه أن يساهم بأية وجهات نظر جديدة؟
٢. انظر في جريدتك. هل تناقش هذه الصفحة جوانب إدارية للقطاع الثقافي؟ هل يمكنك أن تضع يدك على نقاط أخاذا/ ملفتة؟ هل هذه النقاط مذكورة في الفقرة الأولى من هذا الكتاب؟ إذا كان الجواب لا، ففي أية فقرة تود أن ترى هذه الجوانب؟
٣. اقرأ مسرحة "عطيل" لشكسبير وحاول إمطة اللثام عن قضايا أخرى داخل الإدارة في هذه التراجيديا. انظر إلى أدوار الآخرين، والوقائع التي وقعت فيها المكائد ودور العنصرية.
٤. ابحث في المواقع الإلكترونية على الإنترنت عن بعض المنظمات الثقافية. أي نوع من الخدمات الإلكترونية تعرضها هذه المنظمات؟ هل يمكنك التواصل بتفاعل مع المنظمات الثقافية؟ إذا كانت الإجابة نعم، دعهم يعرفون انطباعك عن مواقعهم على الشبكة.

## حالة ختامية "إندمول" Endemol

شركة إندمول الهولندية للترفيه (إنتاج تلفزيوني - ٨٠%، وترفيهه حي - ٢٠%)، رأس المال المتداول ٢٩٠ مليون يورو) والتي تأسست عام ١٩٩٣ قررت في عام ١٩٩٦ تعويم مشاريعها في بورصة الأوراق للحصول على أموال لخططها التوسعية في أوروبا. وتجمع إندمول بين اثنين من أكبر مغامري العمل الحر في الترفيه في هولندا، هما: "يوب فان دي اند" Joop van de Ende، و"يون دي مول" John de Mol، وموقعها على شبكة الإنترنت: [www.endemol.nl](http://www.endemol.nl).

وطبيعة العمل في هذا السياق المالي المفتوح مع تأكيد قوي على مجموعات الاستثمار تختلف تمامًا عن طبيعة العمل في موقع خاص ومحصن كما في معظم المؤسسات الثقافية. وبعض المشاريع الخطرة في قطاع الترفيهه الحي تجعل الممثلين من المؤسسات المالية والمحللون يزيدون يوماً بعد يوم من طرح أسئلة نقدية في الإعلام حول الأرباح المستقبلية لمجموعة "إندمول". في الوقت نفسه

أصبحت الأعمال الجوهريّة الاستراتيجيّة لمجموعة "إندمول" متمثلة في القطاع التلفزيوني (مسلسلات اجتماعية مسلية، برامج ترفيهية، تغطية للواقع، عروض ألعاب)، مما حقق ربحاً عالياً. وقد كان هذا التطور جد صعباً بالنسبة لشركة يوب فان دي اند Joop van de Ende كمالك سابق رئيس لقطاع الترفيهه الحي في الشركة. وفي عام ١٩٩٨ قام شخصياً بفصل قسم الترفيهه الحي عن مجموعة إندمول القابضة وسحبها من سوق الأوراق المالية أيضاً. وقد فسر "يوب" هذه الخطوة للإعلام على النحو التالي: "إن الترفيهه الحي أصبح عبئاً مضافاً وكما كنت أتطلع إلى إيجاد طرق لفصل الأنشطة عن الشركة." وبعد الفصل كان بإمكانه اتخاذ قرارات فنية مع مديريه بدون تأثير مالي خارجي لسوق المال. وشعر Joop van de Ende بارتياح وأصبح لديه مرة أخرى مساحة لمغامرات العمل الحر الفنية. وقد عبر أحد المحللين الماليين عن سعادته بهذا القرار قائلاً: "إن إندمول الآن شركة أكثر قابلية للتنبؤ، ٧٠% من دخل التلفزيون مضمونة في المستقبل القريب". وفي مقابلة مع "جون دي مول" كان سعيداً عموماً بالوضع ولكنه عبر عن بعض التحفظات حول جانب واحد، حين ذكر أن حاملي الأسهم ليسوا مهتمين سوى بمعدلات اليوم التالي لأسهمهم. وبالنسبة له فإن الإبداع سيظل قوة فريدة للشركة، "وهو ما لن يطرأ على ذهن محلل مالي ليناقله!".

## أسئلة حول الحالة

١. هل تتفق مع الفروق المفترضة بين الترفيهه والتلفزيون؟
  ٢. ما الجوانب الإيجابية والسلبية في التمويل عبر التعويم في سوق المال؟
  ٣. افترض أن "يوب إندي" Joop van den Ende لم يفصل قسم الترفيهه الحي عن المجموعة، ما النتيجة التي كان من المحتمل أن تحدث لمستقبل هذا القسم؟ وهل ترى بدائل لتمويل إندمول ككل (تلفزيون وترفيهه مباشر)؟
- المصدر: Endemol File, Utrecht School of the Arts (Dept. art media management)

## ١-٢ مسارات ثقافية

### أسئلة للتعلّم

- هل يمكن إيجاد معايير ثقافة شعبية في القطاع الثقافي؟
- ما القيم الثقافية الأخرى ذات التأثير القوي على قرارات إدارة الفن؟

• ما مآزق الفن المعياري وبؤرة الإدارة؟

### كلمة دالة/مفاتيح

سياسة ثقافية	ثقافة رفيعة	قيم ثقافية
حرية التعبير	ثقافات متعددة	جذور تاريخية
رقابة	آلية السعر	ابتكار
إبداع	الرعاية	ما بعد الحداثة
عمليات إبداعية	رأسمال ثقافي	رقمنة
قيادة فنية	تمويل شراكة	ثقافة جماهيرية

### ١-٢-١ قيم ثقافية، شعبية وأكثر جدية<sup>xv</sup>

يواجه المدير في قطاع ثقافي كافة أنواع المعايير. وفي هذه لتصميم هياكل للإبداع يجب عليه أن يتعامل مع قيم قياسية ترتبط بشكل رئيس بالثقافة وتؤثر على الطريقة التي ينفذ بها الفنانون وغيرهم من المحترفين المبدعين أعمالهم. وفي حين يسهل تعريف بعض هذه القيم، فإن البعض الآخر يمكن استعراضه فحسب بعد بحث أكثر كثافة. وفي هذه الفقرة سوف نبدأ ببعض النماذج الثقافية الشعبية. بعد ذلك سنعمل بعض القيم الأكثر جدية، والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمضمون الفقرة السابقة التي ناقشنا فيها الجانب التاريخي لإدارة الفن. والنماذج الشعبية هي: الخبز والألعاب من أجل الناس، والعرض يجب أن يستمر، وليس ثمة عمل ما يضاهي عمل العرض.

لقد أعطى الأباطرة الرومان الناس الخبز والألعاب، أي أنهم في الوقت نفسه كانوا يرفهون عنهم ويطعمونهم أيضاً. ونحن إذ نتعامل هنا مع الموقف السياسي للثقافة، فإن الثقافة تقع في فضاء تأثير الحكام المتعطشين للسلطة والحاجة إلى الترفيه عن الجماهير التي يمكن التحكم فيها. ومن ثم، فعلى مدير الفنون أن يكون واعياً بمدى استخدام التعبيرات الثقافية لتتوق الساسة إلى السلطة. في إحدى القصص التي رواها "كلاوس مان" Klaus Mann نجد هذا النموذج ماثلاً في بيان النظام النازي Mephisto<sup>xvi</sup>. وهنا يشير الخبز واللعب إلى مخاطر استغراق الفنانين في انتقاص بنية السلطة.

العرض لا بد أن يستمر وليس ثمة عمل ما يضاهي عمل العرض تأتي بمثابة قاعدة لعناصر أخرى من الثقافة التنظيمية للقطاع. والعرض لا بد أن يستمر يعني

### واقعة افتتاحية: رودلف جوليانى Rudolph Giuliani عمدة نيويورك وحرية التعبير

في سبتمبر/أيلول ١٩٩٩، نشب صراع حقيقي بين متحف بروكلين للفن ( BMA, [www.brooklynart.org](http://www.brooklynart.org)) في نيويورك وعمدة هذه التفاحة الكبيرة "رودولف جوليانى"، حول معرض "إحساس: فنانون من الشبان البريطانيين من مجموعة سانتشي Sensation: Young British Artists from the Saatchi Collection". فقد كانت إحدى القطع الفنية مصنوعة بيد "كريس أوفيلي" Chris Ofili لمريم العذراء، ملطخة بروت فيل. وقد وصف العمدة جوليانى هذه القطعة الفنية "بالشيء المقزز" ورفض دفع دعم البلدية للمتحف والذي يقدر بـ ٧.٢ مليون دولار (٦.٥ مليون يورو) سنوياً- أي ما يقارب ثلث الموازنة الكلية. وقد مضى العمدة نيويورك مدعوماً بكاردينال نيويورك في تقديم بعض الحجج: "إنه لا يمكن إجبار الحكومة على تدعيم الفن الفاحش الذي يسيء إلى الناس (الكاثوليك) وإن ما أستطيع أن أفعله بنفسى ليس فناً."

واستناداً إلى التعديل الأول في دستور الولايات المتحدة (حرية التعبير) لجأت إدارة المتحف إلى المحكمة الفيدرالية وكسبت القضية. وقد توصل القاضي إلى أن الدعم ينبغي أن يستمر لأن العقاب عن طريق وقف الدعم ليس مسموحاً به. وفي "حرب الفن" هذه وصف العمدة الحكم بأنه "خارج السيطرة تماماً".

أن الأداء يجب أن ينفذ، ولا تهم التكلفة (الصحة، المال، العلاقات الشخصية). وفي التقاليد "الرومانسية" للمسرح الموت على الخشبة هو أسمى الأهداف. وفي فنون التصوير لا يوجد موت أكثر جمالاً من موت الفنان وريشته في يده. أما بالنسبة لإدارة الشركة الفنية، فتعني هذه الفكرة أن الشجارات المتقدمة لا بد أن تتم وراء الستار وليس على الخشبة. بمعنى آخر أن توقيت الأداء شيء مقدس. والفنانون عموماً يكونون في غاية المسؤولية عندما يتعلق الأمر بتنفيذ المهام الفنية.

أما ليس ثمة عمل ما يضاهي عمل العرض، فيتعلق بالبائع وراء الجمع بين البهجة والمال - بهذا الترتيب. فمدير الفنون يجب دائماً أن يضع نصب عينيه هذه التوليفة، ومديرو الفنون الذين تتمثل مصالحهم الأساسية في تحقيق ربح كبير يُنصحون قطعاً بتجريب حظهم خارج القطاع الثقافي. وقد عبر أحد مديري المسرح في ألمانيا عن توليفة المتعة والمال في واحدة من ورش العمل على النحو التالي: سنفعلها من أجل المتعة وليس من أجل المال (ولكن من أجل المتعة نحتاج إلى المال!).

وإذا تعمقنا أكثر سنجد قيمةً ثقافية يمكن تمييزها كمسارات ثقافية: ولا يمكن تجنب هذه القيم في رحلة المغامرة عبر الأعراس الثقافية من جميع أنواع الأدواق، والتفضيلات، والأفكار، والانفعالات الوجدانية. ولأن هذه القيم مهمة لصياغة الاستراتيجيات (الفصل الثاني، ملحق حالة مجموعة أمستردام المسرحية)، ولهيكل المؤسسة (الفصل الثالث) وللعمل كقائد داخل مؤسسة ثقافية (الفصل الرابع)، فسوف نناقش المسارات هنا بمزيد من التفاصيل.

## ١-٢-٢ المسار الأول: تحليل تاريخي

يكمُن جوهر هذا المسار في أن الفن والإدارة يجب أن يكونا راسخين في رؤية تاريخية للفن. وهو ما يوفر الاستبصار في الدور والغرض من اختيارات المرء الفنية والثقافية. وقد أشرت إلى هذا البيان أيضاً في الفقرة الأولى، ولكننا سنناقشه هنا بمزيد من الشمولية.

أولاً، نحن في حاجة إلى إدراك أنه لا يوجد مسار تاريخي واحد يقود إلى فهم قراراتنا. وعلم تاريخ الفن يقر بوجود طرق مختلفة للتعامل مع الفن والثقافة في

الماضي، وهو ما كان له الأثر في فهمنا للتطورات الثقافية في يومنا هذا. وهذا ما يمكن إظهاره بتناول اثنين من الباحثين المهمين، هما "أرنولد هاوزر" Arnold Hauser، و"دانيال بورشتن" Danial Boorstin، كنموذج.<sup>xvii</sup> كلا الكاتبين لديهما رؤيتهما الخاصة في النظر إلى تاريخ الفن والثقافة. بالنسبة لـ "هاوزر" من الأهمية أن نرى الظروف الاقتصادية السياسية الاجتماعية المهيمنة والتي يمكن للفن أن يظهر من خلالها. فالفنان أو الفنانة من خلال مفهومها عن الفن في السياق التاريخي تكتسب يوماً بعد آخر شخصية مستقلة. ليس هذا بسبب كونها عبقرية بل بسبب الظروف الخارجية، أي أنماط الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحسنة. ففي عصر الإغريق والرومان كان هذا يعني مساحة أكبر للتعبير كانت في الأصل سلاحاً مهماً للحياة في عالم خطر وصوفي. هذه المساحة الجديدة جلبت على سبيل المثال أولى الأفكار حول مقاربات الفن للفن l'art pour l'art. أما "بورشتن" فهو يؤكد من ناحية أخرى على الفردية لدى الفنانين العظام وكيف أنهم دائماً يخلقون تعبيرات جديدة قائمة على، أو كرد فعل لتعبيرات قديمة، وإن كان أيضاً لا يغفل وجود عوامل خارجية مؤثرة، غير أن عبقرية الفنان تعلو فوق كل هذه العوامل. وأحياناً وباستبعاد و/أو استخدام هذه العوامل، كما يمكن أن نرى في حالة "جيوفاني بوكاشيو" Giovanni Boccaccio، وهو كاتب إيطالي في القرن الرابع عشر أبداع قصص "ديكامرون" Decameron "الفن والعيش الرغد". والخلفية وراء "ديكامرون" الشعبية والتجارية كانت تتمثل في عالم يواجه طاعون الموت الأسود Black Death، الذي قتل آلاف من الناس في مدن أوروبية خلال بضعة أيام.

ويمكن للمرء، بالطبع، أن ينتقد طريقتي التفكير كلتيهما. فرؤية هاوزر تعد أحادية الجانب بعض الشيء؛ لأن الفنانين مسئولون عن خلق فنونهم الخاصة بهم، بينما رؤية بورشتن تعد شديدة الرومانسية بعض الشيء في مفهومه المثالي عن عبقرية الفنان. ونحن هنا نحاول الكشف عن سبب أهمية الوعي بالمفهوم التاريخي. فبالنسبة لمدير الفنون من الأهمية بمكان أن يكون على وعي بهوية فنّه، وبأن للإنتاج الثقافي جذوراً تاريخية وروابطاً، وأن هذا البعد ذو طبيعة أكثر تعقيداً مما عرضه لنا كل من هاوزر وبورشتن.

كيف ينبغي أن نتعامل مع القيمة "غير المحققة/المجهولة" لما نراه كـ "تحليل تاريخي"؟ الإجابة أننا نحتاج إلى دمج الأسئلة النقدية بالقرارات الرئيسية التي يجب على مؤسسة ثقافية ما أن تتخذها. ويمكن صياغة هذه الأسئلة على النحو التالي:

- هل يمكنك تفسير منتجاتك الفنية والثقافية في إطار فني تاريخي؟
- هل يساعد تاريخ الفن في صياغة رسالة واضحة للمؤسسة؟
- إلى أي مدى تعي التأثير البيئي على مؤسستك؟
- كيف تتعامل مؤسستك مع العبقرية الفنية؟

وعملية اختبار الأثر التاريخي للمؤسسة الثقافية، إنما تدعم مدير الفنون بصياغة أكثر تعمقاً لمنظوراته وطموحاته الفنية والثقافية. وهو/هي إذ تفعل ذلك فإنها، أي مديرة الفنون، تمر بهذه الخبرة كقاعدة تأسيسية صلبة تمكنها من التعامل مع الجوانب المجهولة في القطاع الثقافي.

**الإطار ١-٤ هل كتب "فيتروفيوس" Vitruvius (١٠٠ قبل الميلاد) أول كتاب في إدارة الفن؟**

كان "فيتروفيوس" معمارياً ومهندساً رومانياً عاش في القرن الأول قبل الميلاد. وقد كتب عشرة كتب حول فن العمارة شرح فيها المبادئ الكلاسيكية للسمتريّة والتناغم والتناسب في العمارة، واهتم بالطريقة التي ينبغي أن يتعلم بها المعماريين. وقد لعب هذا الكتاب دوراً مهماً في الجدل حول العمارة واستخدم عملياً لمئات السنين. بالنسبة لنا من المهم أن نعرف أكثر عما كتبه "فيتروفيوس" حول التعليم حيث إن أفكاره لم تبطل. إن عرفة (في كثير من الفروع) هي "طفل الممارسة والنظرية"، فإذا ركز المرء على النظرية والدراسة، فإنه "يصطاد الظل دون المادة". بالإضافة إلى تحذير فيتروفيوس المهم من ألا تكون غير اقتصادي: "المعماري لا يطلب أشياء لا يمكن إيجادها أو تجهيزها إلا بتكلفة كبيرة".

من ناحية أخرى، المعرفة (قائمة على أفكار كلاسيكية) يمكن أن تقدم أيضاً أفكاراً أكثر تصلباً حول الحداثة. وقد كره

فيتروفيوس القطع المزينة التي بينت "أشخاصاً-ومسوخاً" غير واقعية لا وجود لها في الحقيقة، "مثل تلك الأشياء ليست ولا يمكن أن تكون ولم تكن أبداً موجودة".

المصدر: Vitruvius, The ten books on architecture, translated by Hicky Morgan, Dover Publications, New York, 1960.

### ١-٢-٣ المسار الثاني: ابتكارات ثقافية

تعد كلمة "ابتكار" innovation من بين أصعب الكلمات في القطاع الثقافي.<sup>xviii</sup> في نظرية الإدارة، نعتبر الابتكار تطبيقاً لمنتجات و/أو طرق عمل جديدة تماماً. والابتكار ليس جزءاً عضوياً ومنفصلاً من عملية الإدارة، بل خيار استراتيجي يتعلق بمكان وطريقة تحديث المنظمة. وكما يعرف الفنانون، فإن منتجاتهم دائماً ما تكون نتيجة عقل في حالة بحث دعوب وأنها لا يمكن أبداً أن تخرج ممتائلة. بمعنى آخر، إن العالم الإبداعي بطبيعته ابتكاري، ولهذا، فإن اختلافه مع عالم الإدارة يبدو واضحاً، إلا أنه لا يتعدى كومه اختلافاً نظرياً. وفي الممارسة العملية نجد خبراء القطاع الثقافي أيضاً يناقشون دائماً الحاجة إلى تجديد أشكال الفن. ولذلك فإننا نرغب في توضيح ما نعنيه بكلمة "ابتكار" في القطاع الثقافي. والخطوة الأولى أن نفرق بين الجوانب الابتكارية للفنون، فالفنان من ناحية يمكنه أن يطور لغته الثقافية الخاصة به. وهذه هي المقاربة الأكثر شخصية للعملية الإبداعية (انظر ١-٢-٧). ومن ناحية أخرى فإن الفنانة أو مجموعة الفنانة يمكن أن يغيرن نظاماً كاملاً من الأشكال والأنماط. فقط في الحالة الأخيرة يمكننا القول إنه قد أصبح لدينا فعلياً تطوير ابتكاري.

على سبيل المثال، إن "ثيبسيس الإغريقي" Greek Thapsis، أول مدير مسرح، و"سوجر" Suger رئيس الدير الفرنسي، كما ذكرنا سابقاً كانا مديري فن مبتكرين. فقد خلقا صوراً جديدة كانت مختلفة كلية عن الشكل المعتاد للتعبير. وفي هولندا القرن العشرين كانت هناك مدرسة للفنون المرئية والعمارة تدعى "دي ستيل" De Stijl. هذه الجماعة التي ضمت فنانياً مشهوراً هو "بيت موندريان" Piet Mondriaan أنتجت أشكالاً وأفكاراً جديدة من استخدام الألوان الأساسية وخلق الهارموني بدون السيمتريّة.

إستراتيجيته هي تعرضه المستمر لنخبة فينيسيا وأصحاب المحال في ساليزبرج. إلا أن مورتيير في الأساس عرف بالضبط كيف يحافظ على التوازن بين التقليد والابتكار/التجديد، بما يضمن استمرارية هذا المهرجان.

المصدر: NRC/HANDELSBLAD, August 8, 1997.

إن صعوبة الحكم على الابتكارات الثقافية الجديدة يمكن استعراضها من خلال الفن الفضائي cyberart الجديد (أو الفن الإلكتروني أو فن الإنترنت)، خاصة وأن خبراء الفن ليس لديهم معايير جودة لهذا الفن الجديد الذي تسيطر عليه التكنولوجيا الرقمية والتفاعلية. وفي هذا الإنتاج وممارسات التوزيع الجديدة تمامًا، لم يعد الجمهور مجرد متفرج بل مشارك في الإبداع على الشاشة أو المساحة البصرية. وفي نظر "نيقولاس نيغروبونت" Nicholas Negroponte، لا يمكن فهم مستقبل الفن إلا بوصفه عملية متكاملة من صنع وعمل وتعبير بوسائل الكمبيوتر. <sup>xx</sup> والتحول إلى *الديجيتال* سيكون تحت سيطرة *التعبيريين* expressionists الذين ليس فنانيين خالصًا ولا هم متفرجون؛ إنهم الاثنان معًا! غير أن مقارنة "تيجروبونت" للتفاعلية الفنية تعرضت للنقد، فما يسمى بالتفاعلية Interactivity تقع تحت سيطرة التعليمات المبرمجة، ونجدها مقيدة بحدود صيغة ثابتة.

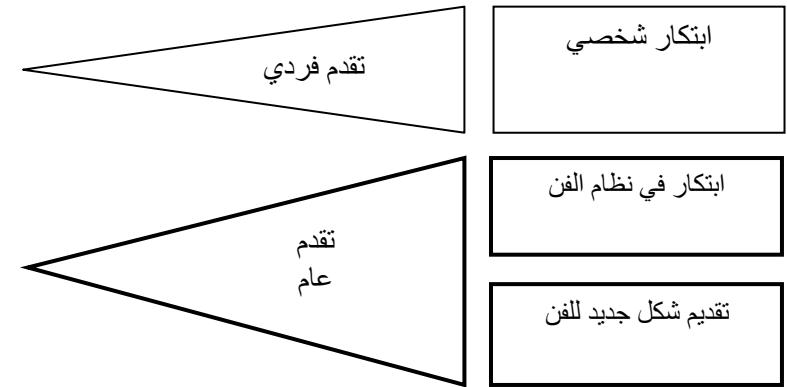
أما الابتكارات الثقافية الأكثر حداثة، فتبدو خليطًا من التكنولوجيا الوراثية gentechology والفن (مهرجان الفن الإلكتروني عام ١٩٩٩ في "لينز" Linz، استراليا: [www.aec.at](http://www.aec.at)). والحاجة الأبدية للابتكار الفني إنما تجتمع مع الإمكانيات غير المتخيلة للتحكم الوراثي/الجيني. وسوف يتعاون فنانون الإعلام الجدد مع العلماء، ووقتئذ سينتقل الفارق الحقيقي بين الفن والعلم الخاص بمشاريعهم التجريبية والمثيرة للجدل.

ومن بين الدروس المهمة فيما يتعلق بالابتكار الثقافي ضرورة الاتصال بالبيئة بخصوص ما تعنيه المؤسسة الثقافية بالابتكار الثقافي. وفي الإطار الذي ناقشناه هنا توجد ثلاث إمكانيات يصورها الشكل ١-٨.

وعلى مستوى أكثر فلسفية، ثمة نقاش يتعلق بمدى إمكانية النظر إلى هذا الابتكار كتطوير عام للفن والثقافة. وهذه القضية مهمة لمستقبل الفن والثقافة؛ فلو لم يكن هناك تطوير عام، فإن الفن والثقافة سيصبحان مهمشين ومهجورين، من منظور غربي، بل وتخاذلي ما بعد حداثي. وهذا ما سوف يكتب النهاية لمؤشر الجودة سامحًا للفنان أن يخط بلا نهاية جميع أنواع أبواب الفن (الجديدة والتقليدية) والعالمين (الفن الرفيع والثقافة الجماهيرية) ويجعل الفن محض ترفيهه صرف. وتوضح لنا "جين فرنسوا ليوتارد Jean-Francois Lyotard أن ما بعد الحداثة هي ببساطة انعكاس لفترة الفن (المرئي) الحديث المهيمن في القرن العشرين وأن هذا المنهج في إنتاج الفن له معايير الخاصة. <sup>xix</sup> وفي هذا العالم الما-بعد-حداثي يحتاج الفنانون إلى مساحة جديدة للتعبير عن أفكارهم، وهو ما لا يعني بالضرورة أن ما بعد الحداثة يمكن أن ينظر إليها كختام للفن وتقدمه.

#### الإطار ١-٥ ساليزبرج فينيسيل Salzburg Fespiele. التقليد الثقافية والابتكار

في عام ١٩٩١، أصبح مغامر العمل الحر الثقافي الفنلندي "جيرارد مورتيير" Gerard Mortier مديرًا فنيًا لمهرجان "ساليزبرج" التقليدي في النمسا بمحتواه وخلفيته التي تعتبر محافظة بشكل رئيس [www.salzburgfestival.at](http://www.salzburgfestival.at). لقد كان "موتسارت" Mozart أهم فنان في هذا المهرجان الذي يشتهر عالميًا بدلالته المالية بالنسبة للمدينة والمنطقة. وقد كان "مورتيير" يحاول تحديث المهرجان بتقديم فنانيين حديثين أمثال "بيتر سيلارز" Peter Sellars المنتج والمخرج المسرحي، والمغني "ديفيد باوي" David Bowie والمخرج السينمائي "بيتر جرينواي" Peter Greenway. ومن هنا يؤسس "مورتيير" برنامجه على أربعة فئات: (١) موسيقا موتسارت، (٢) موسيقا كلاسيكية من القرن العشرين، (٣) أحداث مسرحية موسيقية يقدمها فنانون معاصرون، (٤) خليط من ثقافة موسيقا الأفلام والبوب/الشعبية pop. وقد كان الدافع وراء هذا البرنامج تكوين جمهور جديد من الشباب وفتح النقاش النقدي حول ظواهر اجتماعية مثل موسيقا البوب، والروحانية. وكانت الخاصية الخطرة دائمًا في



تأسيساً على هذا الاستبصار في الابتكار، يمكن لمدير الفنون أن يشخص الممارسة الثقافية والفنية لمؤسسته. فإذا لم يكن هناك توازن بين التقليد والتجديد، فإنه يتحتم على المدير/ة معرفة السبب. إذ ربما يكون الفنانون غير واثقين من قدرتهم على بلوغ الابتكار، أو قد يكون هناك خوف داخل المؤسسة من رد فعل الجمهور الحالي الذي قد يكون تقليدياً لا يرتاح للمقاربات الجديدة.

#### ١-٢-٤ المسار الثالث: سياق متعدد الثقافات<sup>xxi</sup>

لا يمكن وجود الفن والثقافة بدون جمهور. وبالنسبة لمدير الفنون، تطرح هذه العبارة من الأسئلة ما يزيد عن الإجابات. هل نعني الجمهور الحالي أم جمهوراً جديداً؟ وماذا ينبغي أن نعمل مع التناقض بين النخبة والجمهور؟ ولن نناقش في هذه الفقرة المسؤولية الوظيفية على مستوى تسويقي، فسوف نتناولها كما لو أنها تقول إن مسؤولية مدير/ة الفنون تعني ضمناً وجوب التعرف على الجمهور، وأنها كمديرة فن إنما تعمل نحو تحقيق مكان كامل العدد، وأن كل مقعد شاغر يكون مشجعاً على تكثيف الوسائل الفنية/التكنيكات الإدارية.

وفي هذه الفقرة أيضاً سنناقش المجال الاجتماعي للبيئة الثقافية التي يمتلك فيها الناس، أو لا يمتلكون، القدرة على الفهم والتمتع بالفن والثقافة في سياق خلفيتهم الثقافية.

وهناك من النقاط الاجتماعية والسياسية ما يستحق الذكر فيما يتعلق بخاصية النخبة في عالم الفن. في هذه المقاربة، هناك علاقة إشكالية بين الشخص في الشارع وبين التعبيرات الفنية المدربة التي نشاهدها في المتاحف والمسارح الحديثة. فبعض المراقبين والنقاد يريدون ملء الثغرة ما بين فن النخبة وبين الجماهير. والمحاجات التي يقدمونها إنما تركز على ما يسمى "الوضع اللاديمقراطي" من أن عددًا قليلاً من الناس فقط هم من يستطيعون الوصول إلى عالم الفن، هذا الذي يكون في الغالب مدعوماً بنقود أو تمويلات عامة. والقضية الأخرى ذات الصلة أنه في عالم الفن (الغربي) يكون الخبراء هم فقط من يمكنهم الحكم على جودة الفن، وهذا هو ما يشعر عامة الناس بعدم التوائم. في المقابل، وفي إطار ثقافي سياسي أكثر، يرى المعلقون أن الفن الرفيع يمكن أن يخلص المجتمع من البربرية الثقافية. ووفقاً لهذه الطريقة من التفكير هناك اضطهاد غير مفسح عنه في أن الفن الأقل أو الثقافة الجماهيرية، مثال الموسيقى الشعبية أو المسلسلات الاجتماعية الخفيفة، ذات تأثير سلبي على الذوق الثقافي لجماهيرها.

وينبغي لنا إدراك أن التضاد بين الثقافة الرفيعة والجماهيرية له بالفعل جذوره في الأزمان الغابرة. فبدون الأحكام ذات الأهلية لإنسان ما قبل التاريخ، لم يكن لأي من فناني الصيد الذين رسموا الحيوانات على الصخور أي اعتبار. وكانت المعايير نفسها قد استخدمت لاختيار النحاتين المؤهلين جيداً لتزيين القصور والأهرامات الخاصة بالفراعنة المصريين وحتى محاورات أفلاطون الشهيرة كان بها مجموعة صغيرة فقط من الحواريين النشطاء في ذلك الوقت. ومن ثم يمكننا القول عموماً إن النخبوية والثقافة وجهين لنفس العملة الثقافية. الأهم من ذلك هو السؤال هل هذا يعني أن الفن والثقافة يجب أن يحجبا عن الجماهير العامة حرصاً عليها؟ يرى مغامر العمل الحر الثقافي المسافة بين منتجات الفن والجماهير كتحذير لإيجاد جمهور أوسع. وبغرض بلوغ هذا التحدي يحتاج المدير إلى التعرف على مدى أهمية إعلام الناس وتعليمهم، تماماً مثلما فعل أسلافه في العصور القديمة. إذ لا يوجد مدير فن في إمكانه أن يتجاهل هذا الواقع.

ولكن، هل التضاد بين فن النخبة والجماهير العريضة هو القضية الرئيسية في القرن الحادي والعشرين؟ لننظر عن كثب في البيئة الخاصة بالمؤسسات الثقافية.

ففي بلدان مختلفة على مستوى العالم، لدينا ثقافات كثيرة متجذرة في الأقليات، وتعتبر ثقافات من الدرجة الثانية. والحقيقة أن التعبيرات الثقافية الخاصة بالتيار العام المهيمن الأبيض الغربي تتجاهل في الغالب هذا التعبير. ونحن نرى هذا الوضع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يحاول الهنود أن يضعوا مصالحهم الثقافية على الأجندة الاجتماعية والسياسية للبلاد. ونرى أيضاً هذا الوضع في أستراليا ونيوزيلاند حيث الشعوب الأصلية "الأبورجينز" Aborigines والماور Maoris على التوالي يحاربون من أجل احترام مواردهم الثقافية والفنية.

وفي أوروبا وفي زمن أحدث، نجد جماعات جديدة من شمال إفريقيا والكاريببي-الذين يطلق عليهم "المهاجرين" - كانوا عاملاً اقتصادياً، ولكنهم الآن لهم أثر ثقافي أيضاً على المجتمع الغربي التقليدي.

وفي هذا السياق نجد الطبقة المسيطرة من الفنانين وصناع السياسات الثقافية يطلقون على هذه الثقافات المتحولة أسماءً غريبة مثل "فن الأقليات"، أو "فن المهاجرين"، أو "الفن متعدد الثقافات". وهي مسميات تضعهم في موضع التفرقة العنصرية والعزلة من جهة الجماعات الثقافية الفائزة.

هذا السياق - وفي إطار مناقشتنا يمكننا تسميته بسياق متعدد الثقافات فعلياً - لا يمكن تجاهله من قبل المؤسسات الثقافية. فالمتعدد الثقافات هنا يعرف بوصفه مناخاً يمكن لثقافات عديدة أن توجد فيه كهيكل غير هرمي. ويمكن للثقافات الدولية أن ينظر إليها كتبادل أو عملية مختلطة من الثقافات المختلفة والتي يمكن أن تنتج معارف وأنواعاً ثقافية جديدة.<sup>xxii</sup>

كيف لنا أن نتعامل مع هذا المسار الثقافي من السياق متعدد الثقافات؟ من الأهمية لمدير/ة الفن أن تعمل في التيار الثقافي المهيمن لتعرف ما يمكن أن يكون ذا صلة بمؤسستها. وهذه الصلة أو العلاقة تركز على مستويات مختلفة وفقاً للطريقة التي يوضحها الشكل 1-9:

شكل 1-9 مستويات مختلفة من التعددية الثقافية

## 1. مستوى أسئلة

تنظيمي • هل تعرف فنانين بارزين أو أناس مبدعين من ثقافات أخرى؟

- هل تريد مشاركة خبرة العمل معهم؟
- هل تريد التواصل حول افتراضات ثقافية وإدراكات فنية؟
- هل تريد إعلام المجتمع بالتعبير الفني الخاص بالجماعات غير السائدة؟

2. الاتصال • هل تعرف أي نوع من الجماعات الثقافية موجود في المجتمع المحلي أو الإقليمي؟

- هل تريد الاتصال مع شبكات ثقافية غير سائدة؟
- هل ستسوق مواد (مطويات، كتيبات) متعارفاً عليها لدى الأقليات الثقافية؟

• هل لديك بالفعل احترام للتنوع الثقافي؟

• هل فريق العمل لديك متنوع ثقافياً؟

3. إدارة شخصية • هل تريد متطوعين من جماعات ثقافية مختلفة؟

• هل مجلس الإدارة لديك متنوع ثقافياً؟

والخلاصة، أننا عندما نتحدث عن الجماهير في سياق متعدد الثقافات، فإن بؤرة التركيز لا تكون على التضاد التقليدي العالمي بين النخبة والثقافات الجماهيرية، فهذا التضاد جزء ديناميكي من الحياة الثقافية، وسوف يظل دائماً موجوداً في أشكال مألوفة وأخرى غير مألوفة. الشيء الذي يصدمننا حقاً هو تحول التنوع الثقافي إلى عمليات فنية وإدارة داخل مؤسسة ثقافية مع فنانين من أركان الأرض الأربعة في أدوار رئيسة. هؤلاء الفنانون هم وسطاء حقيقيون بين الثقافات من جميع أنحاء العالم. وكل تحول سيكون فريداً. وتجاهل السياق متعدد الثقافات إلا يمكن أن يكون هراء.

الإطار 1-6 "جيل إرتسن" Jale Erzen: حوار مع مسارات حية

جيل إرتسن مؤرخة فنون، وفنانة وناقدة فنية، ولدت في اسطنبول عام 1945. وهي ناقدة للطريقة التي يتم بها

وضع الحوار بين الكيانات الثقافية، أي بشكل رئيس بين المثقفين، والمديرين، وصانعي السياسات. فأقل القليل هو ما يصل إلى القاعدة حيث يمارس الفن فعليًا. "أشعر أن الحوار الصحي لا يمكن أن يوجد إلا على أساس فرد لفرد، حيث يمكن أن يصبح لدى للفنانين تبادل شخصي. (-) فعندما تتم العروض الثقافية كعروض جاهزة، أو مناقشات مثقفين، فإنها لا تخلف مسارات حية. وأعتقد أن ما يجب خلقه هو أرضية تجريبية عامة مشتركة."

المصدر: ROTTERDAMSE KUNSTSTICHING (1993), p. 88

### ١-٢-٥ المسار الرابع: المصادقية الثقافية<sup>xxiii</sup>

ما سعر اللوحة؟ ٧٧ مليون دولار (٧٠ مليون يورو) لفان جوخ Van Gogh، بورترية د. جاشيت. Dr. Gachet، واشترها رجل أعمال ياباني؟ عمومًا، يمكن للمرء أن يقول: اذهب إلى السوق الحرة وانظر كيف يعمل العرض والطلب. يمكنك أن تفعل هذا إذا كان لديك خنازير، أو فاكهة، أو بيض، ولكن الخبرة في القطاع الثقافي مختلفة إلى حد ما. والجانب الأكثر تميزًا في السوق الحرة هو آلية السعر بين حرية الإنتاج والاستهلاك. أما في القطاع الثقافي، فنجد الفنانين كمنتجين يتسببون في اضطراب هذه الآلية. حتى إذا لم يكن هناك طلب فإن الفنان يخلق فنا. فمهمته/ها ليست الإنتاج لسوق مجهول، بل لمواجهة العالم بتعبيرات فريدة وذات معنى. والعامل المزعج أيضًا في السوق الحرة هو تركيز الفنان على عوامل غير اقتصادية مثل المكانة، والاهتمام العام والحس الأخلاقي بالعمل على نحو جيد.

وفي عالم المسرح، غالبًا ما نرى احتكارات monopolies أو احتكارات القلة oligopolies في مدن متوسطة الحجم، حيث يمكن لهذه المنظمات الثقافية أن تتحكم في السوق الثقافي. غير أن وضع سلطة السوق هذا ليس قويًا للغاية وذلك بسبب وجود بدائل أخرى كثيرة، مثل الرياضة والتلفزيون والفيديو، خاصة إذا ارتفعت الأسعار ارتفاعًا كبيرًا. وكل هذه الحدود تبين أن مديرة الفن عليها أن تتعامل مع نقص السوق الحرة الفعلية في القطاع الثقافي.

ومن النظم القديمة لتصحيح (أو أحيانًا الاستعاضة ببديل عن) آلية السوق هو تقديم راع من قبل أطراف عموميين أو خاصين. والراعي الخاص هو تطور في شكل الإنفاق على الفنانين maecenatism (دعم مالي من أطراف خاصين) والمحمية protectorate (عمل لإثارة وتمويل الفن). وعلى الجانب الحكومي من الرعاية (مدن، وأقاليم، وولايات وطنية و/أو فيدرالية بمساعدة صناديق المال والهيئات) نجد آلية الدعم المالي الحكومي للفن والثقافة تدعيمًا للقطاع الثقافي.

ولو سجلنا انطباعًا مؤقتًا يمكننا القول إن طريقة التفكير التي يحركها توجه السوق الاقتصادي الصرف تجعل ترجمة القيم الفنية والثقافية إلى أموال دربًا من المستحيل. فينبغي لنا أن ننطلق نحو مقاربات أخرى يمكنها أن تساعدنا في بناء قيمة مالية للمنظمات الثقافية. وهذا ما يمكن أن يتم باستخدام بنية التفكير لدى "بورديو" Bourdieu *لرأس المال الثقافي*<sup>xxiv</sup> الذي يقوم على فكرة مؤداها أنه في فترة من الزمن ستخلق مفاهيم منتجات الفن والثقافة (الشخصية) قيمة مالية. والمتعهد الفني المغامر أو الخبير لديه عمومًا اتجاه attitude لعدم التوازن حيال القضايا الاقتصادية، وإذا لم يتوافر فيه هذا فإنه يصنف كـ "متاجرًا" commercializing. ويقول "بورديو" أن هذا مجرد اتجاه ظاهري، لأنهم يعرفون مدى أهمية تحويل الفن إلى نقد بغية استمرار شركتهم. والمؤسسة الثقافية مسئولة مهمة على عاتق مدير الفنون، ومهمته الأولى فيها هي البحث عن فرص لتجميع أموال من سلع رمزية. وقبل كل شيء يجب أن يكون التوجه الأول هو الفن والثقافة. فإذا نسيت مديرة الفنون هذا بالتحول إلى توجه اقتصادي، فإنها لن تخلق التوازن المنشود بين الجوانب الثقافية والاقتصادية. إلا أنه وبسبب الاتجاه المتهاون في القطاع الثقافي، فإن مغامر العمل الحر الثقافي الذي يتعامل جيدًا مع المال، ووفق كلمات "بورديو"، يسمى *كبش الفداء*. وهنا فإن مدير الفنون لن يُرضي الفنان مطلقًا؛ فإذا هو فكر كثيرًا فيما يتعلق بالثقافة فإنه يكون تاجرًا سيئًا، وإذا تحدث كثيرًا عن المال يصبح تاجرًا غير مبالٍ بالثقافة.

عندما نتعامل مع هذا التعقيد للمصادقية الثقافية، نحتاج إلى أداة لصنع القرار تساعد مدير الفنون على أن يكون "كبش فداء" ممتازًا. والشكل ١-١٠ يبين كيف يمكن لمديري الفنون أن يحددون موضع الثقافة (فن رفيع وثقافة جماهيرية) في سياق مالي (قد يكون ربحيًا أو غير ربحي). هذا النموذج يوضح كيف أن السوق



الثقافية؟ ما الاستثمارات الخاصة بالقطاع الخاص في المجال الثقافي؟ هذه المقاربات تبدو متجذرة في رغبة الأخذ بها على محمل الجد من قبل الدوائر السياسية الرسمية- ذلك الفن (المدعوم subsidized) ليس رفاهية في أيدي نخبة صغيرة. بالرغم من أهمية التعرف على العلاقة بين الفن والاقتصاد (والتطورات الاقتصادية)، والتكنولوجيا، إلخ، ينبغي أن نصغي بعناية إلى الخبراء الاقتصاديين الذين أعلنوا أن الأثر العلمي والسياسي الفعلي لهذه المقاربات غير مؤكد بسبب البدائل الخاصة بإنفاق المال على قطاعات أخرى خارج أفق البحث. وما يتبقى هنا هي المحاجات الخاصة بسبب وجود أثر لفن وثقافة من هذا النوع على نمط الحياة وعلى الطريقة التي نعهد بها الجمال، واللهو، والجذور الثقافية، والعوامل غير المعروفة والاكتشافات المفاجئة.

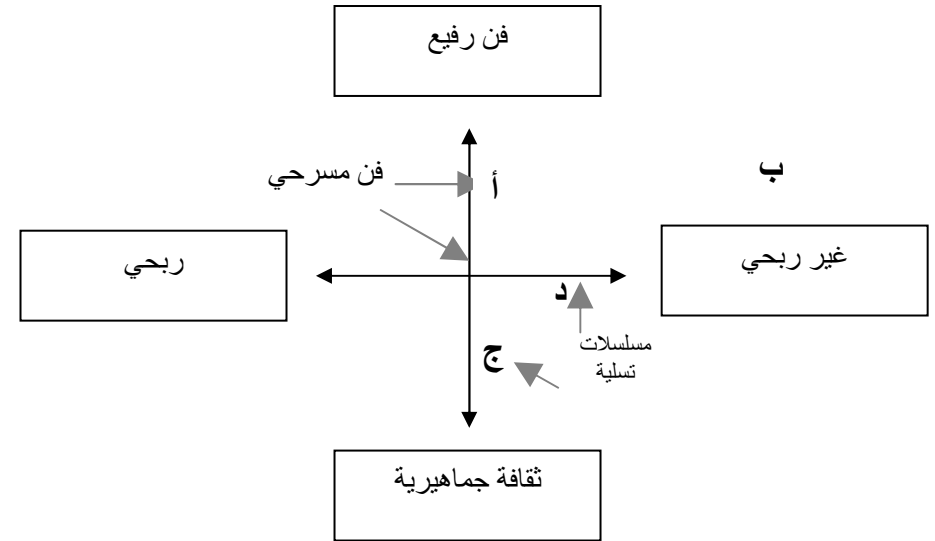
### إطار ١-٧ أموال استثمارية: طريقة شعبية لتمويل مشاريع ثقافية

عمومًا، ثمة رؤية ترى أن الفن المعاصر ليس له أثر ربحي، باستثناء المقطوعات الخاصة بالفن التصويري لبعض الفنانين العالميين المشهورين مثل "أندي وارول" Andy Warhol، و"جيف كونز" Jeff Koons و"جيلبرت وجورج" Gilbert and George. ولكن في بعض البلدان الغربية مثل المملكة المتحدة وهولندا، تتغير الفكرة. فالحكومة الوطنية، وعبر سياساتها الضريبية، تقدم تيسيرات ربحية لأفراد من أجل الاستثمار في مؤسسات فنية وطنية، بحيث تصبح شديدة الجاذبية للمغامرة المالية في هذا القطاع. ويعرض نظام الضرائب منافع ضريبية مهمة لدافعي الضرائب المشاركين في إنتاج فيلم. ويشار إلى مشاركة أحدهم أو إحداهن على أنها خصم أو تخفيض ضريبي. والربح من هذا الاستثمار يتباين ما بين ٣ و ٣٠%. في عام ١٩٩٩ كان حجم سوق السينما المستقلة ("الجزر الهندية Indies") ٢.٥ بليون دولار (٢.٢٧ بليون يورو) في الولايات المتحدة و بليون يورو في أوروبا.

الشكل الشعبي الآخر من تمويل الفن ومؤسسات الفن هو "تمويل الشراكة"، وهي طريقة في التمويل تقوم على فكرة أن مؤسسات

الحررة الحقيقية موجودة بشكل أو بآخر كعقد قران بين الموسيقيين أو فنون القاعة وبين الأسعار الربحية. وتشمل الأسعار الربحية هنا أشكالاً من الرعاية والتكفل patronage & sponsorship من قبل القطاع الخاص. ومن ناحية أخرى، فإنها توضح أن فن المسرح الرفيع يحتاج إلى دعم أو أموال عامة ليست لها مآرب تجارية. فإذا أرادت مؤسسة ثقافية، على سبيل المثال جماعة مسرحية طليعية avant garde، أن تحقق مزيداً من الأرباح الاقتصادية من رأسمالها الثقافي، فإن اتجاه قرارها يمكن له أن يذهب في طريقتين (كما هو موضح في الرسم: "أ" و "ب"). وإذا كانت المؤسسة الثقافية، ولنقل مثلاً مؤسسة إعلامية، تركز أكثر على الأثر الثقافي لمنتجاتها من المسلسلات الأسرية، فإن بإمكانها الاختيار من بين خيارين (موضحان في الرسم: "ج" و "د").

شكل ١-١٠ منظومة المواقف الثقافية والاقتصادية



القضية الأخرى في هذا المجال تتمثل في الأثر الاقتصادي للقطاع الثقافي. إذا حاول البحث الاقتصادي أن يبين طريقة تأثير الأنشطة الثقافية على التطورات الاقتصادية في بلد ما، أو منطقة، أو مدينة. والأسئلة المهمة هنا: كم عدد المستخدمين يعملون في القطاع الثقافي والقطاعات ذات الصلة والأكثر اقتصادية، مثل السياحة الثقافية والتسويق المدني؟ ما حجم الإنفاق الخاص بزائري المؤسسات

أثناء الحرب الباردة أن الولايات المتحدة والنظام السوفييتي استخدمتا الفن والثقافة كأدوات للدعاية. وفي فترة ما بعد الحرب مازالت الدولة تتولى الفن- وعلى نحو متزايد- كأدوات ترويجية للهوية الوطنية.

### إطار ١-٨ الواقع الروسي

من الشيق أن نرى كيف تسعى روسيا الاتحادية، التي تأسست عام ١٩٩٠، منذ سقوط النظام السوفييتي الشيوعي، إلى تطوير هيكل جديد للسياسات الثقافية. في النظام السابق كان الحزب الشيوعي مهيمنا على الحياة الثقافية ويعطى توجيهات مفصلة للفنانين حول كيفية خلق أو إبداع الفنون. وفي جميع بلدان الكتلة الشرقية، تولى الحزب الشيوعي الموقف نفسه، تحت سيطرة روسيا. وبقدر ما احترم الفنانون تعليمات الحزب بقدر ما تولوا مناصب جيدة من حيث العمل والدخل. وكانت الحياة الثقافية في المدارس والمصانع متطورة جدًا وعلى مستوى رفيع، ولكن تحت سيطرة الدولة بالطبع. وكان الفن التقليدي وما يسمى بالواقعي هو المعيار؛ كما كانت التصميمات الأكثر حداثة وتجريدًا من الأمور المحظورة. وبعد تأسيس روسيا الاتحادية وفي عام ١٩٩١ حاول القطاع الثقافي تحويل بنيته التحتية إلى بنية أكثر انفتاحًا. استنادًا إلى برسترويكا perestroika ثقافية واقتصادية. والحقيقة أن هذا كان معناه ضرورة تطوير سياسات ثقافية جديدة بين سلطة الفيدرالية من جانب وبين الإحدى وعشرين جمهورية والمناطق الست التي حصلت على الحكم الذاتي والمناطق التسع وأربعين والمقاطعات العشر والمدينتين موسكو وسان بترسبورغ من جانب آخر. واستمرت الوقائع آخذة في الصعوبة بسبب أن متوسط الدخل كان جد منخفضًا، وكانت الحكومة قد ورثت على كافة المستويات نقص الأموال، وفوق هذه وذلك كان لدى الفيدرالية بنية أساسية سياسية ديمقراطية بدائية. وقد ذكر المجلس الأوروبي في عام ١٩٩٧ أنه في وضع كهذا كان من المرجح أن تميل السياسات الثقافية نحو مقارنة أكثر تقليدية: كان من الطبيعي أن يتم توجيه اهتمام

الفن ينبغي أن تتلقى تشجيعًا لإيجاد متكفلين ورعاة من القطاع الخاص أو مانحين من لدن الهيئات الحكومية أو مؤسسان غير ربحية، تضاهي ما يتم تجميعه من أموال التكفل.

المصدر NRC/ HANDELSBLAD, December 24, 1999, STICHTING

KUNST & MEERWAARDE, Amsterdam, 1999

<[www.kunstenmeerwaarde.nl](http://www.kunstenmeerwaarde.nl)>

### ١-٢-٦ المسار الخامس: المصلحة العامة<sup>xxv</sup>

لا تخلو العلاقة بين الدولة والفن والعالم الثقافي من مشكلات، فمن ناحية نجدنا في حاجة إلى دعم حكومي- مباشر أو غير مباشر- بسبب عدم كمال السوق الثقافية الحرة. ومن ناحية أخرى، نجد الفنانين ومديري الفنون ينفرون في الغالب من الضغط الحكومي على القرارات الفنية ومما تمارسه من رقابة. وإذا ألقينا نظرة على التقليد الديمقراطي للدولة المعاصرة، يمكننا أن نرى بوضوح قاعدة أساسية من السياسة الثقافية مفادها أن الدولة مسئولة على الأقل عن المحافظة على بقاء القيم الثقافية حية، مع احترام دستوري لحرية التعبير. ولا يمكن تقييد هذه الحرية إلا من قبل القانون الجنائي الوطني الذي يهدف إلى حماية المصالح العامة والاستقامة الشخصية. بهذه الطريقة تحمي الحكومة وتدعم وتمول الفن والثقافة، بينما تحترم الحرية الفنية للفنانين ومنظماتهم. وهذا ما يشمل على سبيل المثال، حق الأقليات في امتلاك ثقافتهم الخاصة والتعبير عن هويتهم الثقافية الخاصة. وفي الممارسة العملية، يظهر هذا الدعم بطرق متنوعة ومختلفة، بشكل مباشر مثل الدعم المالي، والتعليم، وبشكل غير مباشر مثل السياسة الضريبية وبرامج التشغيل وبرامج التبادل واليانصيب وصناديق الأموال غير الربحية.

وفي بلدان كثيرة مثل هولندا والمملكة المتحدة وجنوب أفريقيا وكندا نجد لدى أنظمة السياسات الثقافية مجالسها الخاصة للتوجيه وتقديم المشورة بصدد الدعم المالي للفنون. وأحيانًا يكون لدى هذه المجالس سلطة تنفيذية لتمويل أنشطة ثقافية بأنفسهم (مجلس الفنون البريطاني [www.britcoun.org](http://www.britcoun.org)). والجانب الآخر هو الهدف نحو نزع المركزية عن السياسة الثقافية. ونزع المركزية تعني تمرير سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات أقل: مناطق، أو مدن، أو مجتمعات محلية. والمجال العام الثالث هو استخدام سياسة ثقافية كأداة للشئون الخارجية. وقد رأينا

إن تطور "الأعمال العظيمة" الثقافية أمر طبيعي للإدارة الفرنسية الوطنية في باريس التي تؤكد على السلطة الرئاسية. في باريس تأسست المباني التالية في العقود الأخيرة من القرن العشرين.

السنة	المهندس لمعماري	المبنى
1986	Gae Aulenti	Muse'e d'Orsay
1986	Bernard Tshumi	Parc de la Vilette
1986	Adrien Fainsilber	Muse'e des Sciences
1987	Jean Nouvel	Institute du Monde Arabe
1989	Carlos Ott	Opera Bastille
1989	Paul Andreu,	Arche de la Defense
1994	Otto von Sprecklsen	Cite' de la Musique
1995	Christian de Portzmparc	Grand Louvre
1995	Ieoh Ming Pei	Bibliothe`que de France
	Dominique Parrault	

المصدر: Françoise BENHAMOU, L'e`conomie de la culture, Paris: La De`couverte, 1996, p. 60.

وقد نزع ألمانيا المركزية عن هيكل Lander مسفرًا عن سياسات ثقافية محدودة للغاية على المستوى الفيدرالي. وفي اليابان تعمل هيئة وطنية للشئون الثقافية بمثابة مكتب وزاري إضافي داخل وزارة التعليم، والعلوم، والثقافة ويتعامل مع

أكثر إلى التراث الثقافي، وأقل إلى مبادرات إبداعية جديدة. ومن الجوانب الأخرى كان إعطاء الأولوية إلى مدينتين كبيرين هما موسكو وسان بطرسبورغ، وإلى مجموعة صغيرة من الفنانين المعروفين والبارزين على حساب التطورات الثقافية الإقليمية أمرًا طبيعيًا. في وضع كهذا تهيمن عليه *الفرمانات ukases* الرئاسية ليس بالإمكان اتخاذ تدابير حكومية ضد الأنشطة الفاسدة لجماعات المال الجديدة التي أصبحت تستثمر في صناعة الفيلم والترفيه.

المصدر: COUNCIL OF EUROPE, Cultural Policy of the Russian Federation, Council of Europe, 1997. وللمزيد من المعلومات أكثر خصوصية عن مدينتي موسكو وسان بطرسبورغ يمكن الرجوع إلى: Sustainable partnership: Culture and arts in the preparations of St. Petersburg's tercentenary and creation of a cultural policy, in: AIMAC'99, pp. 426-433; Iouri ORLOV, Dynamics of theatre offer in Moscow, in: MIMAC'99, pp. 590-594.

هل من الممكن إذن إيجاد نموذج لسياسة اقتصادية يمكن من خلاله خلق بنية تحتية ربحية ومفتوحة للقطاع الثقافي، ويؤكد على حرية التعبير؟ لقد أوضح "كامينجر" Cummings و"كاتس" Katz أن تقاليد وتاريخ صنع السياسات تخلق نمطها الفريد الخاص بها من سياسات ثقافية. فالبلدان التي تتمتع بهوية تاريخية قوية مثل فرنسا واليابان تركز نفسها للمحافظة على قيمها الثقافية. في حين تركز بلدان أخرى تتصف بثقافات جديدة ومهاجرة على ثقافات عرقية مختلفة كما هو الحال في الولايات المتحدة وكندا. والممارسة العامة للنظام الحكومي بلا شك تؤثر أيضًا على السياسات الثقافية. فقد تحولت البيروقراطية الفرنسية المركزية إلى نظام ثقافي شديد المركزية مع هيمنة الإدارة في باريس.

الشئون الدينية. أما الوقفية الوطنية للفنون (NEA//arts.endow.gov) في الولايات المتحدة فهي هيئة حكومية مستقلة لها هيكلها التنظيمي الخاص، وهي تمول وتدعم الأنشطة الفنية والثقافية للفنانين الأفراد، والمنظمات والهيئات الثقافية، ويرفع رئيس الوقفية التقارير مباشرة إلى الرئيس دون اختصاص جهة وزارية.

#### إطار ١-١٠ وثيقة السياسات الثقافية الهولندية الثقافة كمواجهة

تعد الوثائق الحكومية من المصادر المهمة لدراسة السياسات الثقافية الوطنية. وتأتي وثيقة وزارة التعليم، والثقافة، والعلوم الهولندية "الثقافة كمواجهة" Culture as Confrontation (١٩٩٩) مثالاً على تلك الوثائق [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl). فهذه الوثيقة تعطي أولوية للتنوع الثقافي ومشاركة الشباب. وتتلقى المنظمات الثقافية دعماً إضافياً إذا قامت بأنشطة من شأنها جذب جماهير جديدة للفنون. ومن الموضوعات الأخرى المفندة في هذه الوثيقة إثارة روح المغامرة الثقافية على النمط التجاري، وتسويق الفنون، والحكم الثقافي الذي يركز على نوعية وجودة مجالس الأمانة في المؤسسات الثقافية الخاصة. وسوف تستخدم هذه الوثيقة لصياغة معايير دعم الفنون مالياً بنظام أربع سنوات. وإذا رغبت مؤسسة ثقافية في التقدم لدعم مدته أربع سنوات، عليها أن تضع خطة استراتيجية مكتوبة، تحدد الطموحات قصيرة المدى وتذكر ما يبرر الدعم المالي لهذه الطموحات. وبعد مشورة مستقلة من مجلس الثقافة، تنظر الوزارة في جميع الطلبات. وهذه القرارات التالية يتم تجميعها في وثيقة السنوات الأربع: وثيقة السياسات الثقافية. وفي نهاية هذا التدبير، يناقش البرلمان الوثيقة وأنظمة الدعم المقترحة.

المصدر: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Culture as Confrontation, Principles on cultural policy 2001-2004, Zoetermeer, 1999 <a.lemmer@minocw.nl>.

القيم التقليدية والتاريخية لها أثر على الكيفية التي تنظم بها السياسات الثقافية الوطنية. ويمكننا عموماً القول إن ثمة خيارات قد تمت في مجالات المركزية/نزع المركزية، والتدعيم المالي لثقافة التراث والفن الإبداعي الجديد مثيراً ذلك مشاركة الناس، والعلاقة بين التعاون الخاص والعام فيما يتعلق بتمويل القطاع الثقافي غير الربحي. وإذا طبقنا هذه الاستنتاجات على إدارة الفن، فقد تبدو كتأثير بيئي، وقد يمكن وصفها أيضاً كـ مصلحة ثقافية عامة. وينبغي على مديري الفنون أن يكونوا واعين بأن هذه المصلحة قد تؤثر على وضع وسلوك مؤسستهم الثقافية. فإذا قيدت الرقابة، على سبيل المثال، حرية الأداء، والعرض والنشر، بصرف النظر عن المكان الذي يقدمها في العالم، وقتئذٍ يتحتم على مديري الفنون وفريق العاملين معهم التصدي لذلك.

الملاحظة الأخيرة ينبغي أن تكون حول التأثير الحكومي على القطاع الثقافي، فمن المفهوم أن التركيز يكون على السياسات الثقافية والطريقة التي تنظم بها الدولة دعم الفنون. إلا أننا لو نظرنا إلى التدخل الحكومي عن كثب سنرى كثيراً من الحقول التي يمكن أن تتخبط فيها الحكومة مع القطاع الثقافي.<sup>xxvi</sup> فوزارة الشؤون الاجتماعية مسئولة عن الدخل الاجتماعي للفنانين وغيرهم من العمال في القطاع الثقافي. كما تتولى وزارة الشؤون الاقتصادية إثارة الأنشطة الثقافية المصدرة والابتكارات التكنولوجية. ووزارة التعليم والعلوم تكون مسئولة -مالياً أيضاً- عن تعليم الفن في إطار النظام التعليمي المعياري، أما وزارة الشؤون الخارجية فهي مسئولة عن المعاملات الثقافية. ويمكن بسهولة لهذا العد أن يتوالى بانخراط الحكومات المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي، وبالتعاون الهيئات وصناديق المال الثقافية تحت عباءة حكومية مستعارة pseudo-governmental mantle.

إذن، لتأثير الحكومة في مجال الثقافة أوجه عديدة كما نرى، فمن المهم لمديري الفنون في المجال الربحي وغير الربحي أن يعرفوا التدابير الحكومية ذات الأثر الاستراتيجي والقانوني والمالي على منظماتهم الثقافية. وعملياً غالباً ما يمر مدير أو مديرة الفنون بخبرة الافتقاد إلى مقارنة حكومية تكاملية وكذلك قلة التنسيق أو التعاون بين المستويات المختلفة.

أي استنتاجات يمكننا الخروج بها؟ مجمل القول إن وجود سياسات ثقافية يعد إحدى خواص الأمم الديمقراطية، وهي خصيصة تقوم على حرية التعبير. كما أن

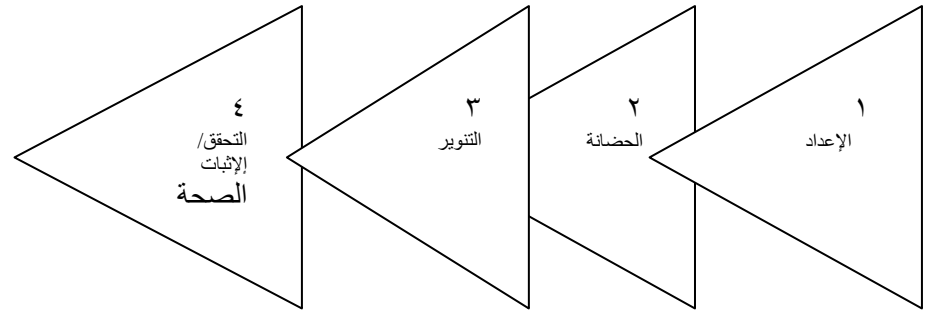
## ١-٢-٧ المسار السادس: العمليات الفنية والإبداعية<sup>xxvii</sup>

في نظرية "فايول" Fayol، يمكن اعتبار الإدارة عملية من التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم، وفي المنظمات الثقافية يجب أن يتم دمج هذه العملية مع الإبداع الثقافي والفني. فقط حين نعرف جوهر هذه القيمة الإبداعية سوف نكون قادرين فعليًا على تسيير مؤسسات ثقافية بنجاح.

وللإبداع معنى عام وآخر أكثر تحديدًا. العام، نحن نرى الإبداع كقدرة على اكتشاف أو تجميع إمكانيات جديدة. وهذا المفهوم العام للإبداع يقوم على أربعة مراحل مبينة في الشكل ١-١١.

وبوضع هذا المفهوم في ذهننا، يمكننا القول إن المنظمة الإبداعية creative organization هي منظمة تستخدم هذه المراحل الأربعة في جميع عملياتها من صنع القرارات وحل المشكلات. ويمكن للمنظمة أيضًا أن تثير مناخًا إبداعيًا يمكن للناس فيه أن يخاطرون ويطورون مقاربات ومنتجات وخدمات جديدة داخل بيئتهم.<sup>xxviii</sup>

### الشكل ١-١١ أربعة مراحل في الإبداع



المرحلة الأولى - الإعداد preparation: فترة نحاول فيها إيجاد حلول لمشكلات بمساعدة مناهج واضحة.

المرحلة الثانية - الحضانة incubation: في اللاشعور يكون ثمة ارتباط وسط الأفكار اللاعقلانية لحل المشكلات.

المرحلة الثالثة - التنوير illumination: اللحظة غير المتوقعة ولكن الشعورية/الواعية التي تحل فيها المشكلة.  
المرحلة الرابعة - التحقق/الإثبات verification: الاختبار المضبوط لإثبات أن المشكلة الأصلية قد تم حلها بالفعل.

هل لنا أن نقارن هذه العملية الإبداعية هنا بالعملية الفنية المحددة؟ إن الإبداع الفني يرتبط بواقعة accident، وفوضى chaos، وتعسفية arbitrariness، وعدم إمكانية للتنبؤ unpredictability. فالفنانون لديهم حرص قوي نسبيًا على الملاحظة والذاكرة، والقدرة على التفكير بالقياسات/التشابهات والأطر. أما الفنانون الأكثر موهبة فهم قادرون أيضًا على التحقيق، والتحرري في مساحة مفاهيمية وتحويلها إلى مساحة مفاهيمية جديدة بقواعد أيضًا جديدة. ولفهم هذه العمليات الفنية من الأهمية ملاحظة الفنانين الذين صاغوا خبراتهم الإبداعية الخاصة.

"تروس برونخورست" Truus Bronkhorst، راقصة هولندية ومنظمة رقص باليه هولندية، أوضحت في مقابلة معها ما يحدث في عملية تصميم الرقص لمقطوعة باليه.<sup>xxix</sup> إنها تميز بين المراحل التالية:

نقطة البداية في العملية تكون غير محددة. قد تكون كلمة أو قطعة موسيقية.

وفي مرحلة التفريخ تصبح حدود الموضوع واضحة. وفي هذه المرحلة، يمكن لأفكار جديدة أن تتصل أيضًا لنقطة البداية. ثم يأتي التركيز، وهو ما يعني أن الفكرة في طريقها إلى صيغتها الملموسة، وأحيانًا قد تحدث فجأة.

المستوى الأخير يمكن تسميته بمرحلة المخاطرة: يكون الأداء فيها معروضًا على الجمهور والمراجعات منشورة. وأخيرًا ينجلي ما إذا كان الأداء على نفس الرغبة الجودة المرغوبة. وبسبب التوقعات والجدول المسرحية، فإن برونخورست تمر ببعض الخوف والضغط، وهو ما يشد مع تقدم العمر والشهرة.

في مجالات أخرى، وصف الفنانون أيضًا خبراتهم، فالرسام المشهور في القرن التاسع عشر الهولندي فان جوخ كان لديه عمومًا هدف واضح، منبثق عن المحيط

الطبيعي.<sup>xxx</sup> ولكن ما حدث أن بواعثه motifs المستدامة في أعماله كانت ملهمة بلحظات غير متوقعة وغير مخططة.

كذلك "روجر سيشنز" Roger Sessions كان ملحنًا أمريكيًا في القرن العشرين.<sup>xxxi</sup> اعتقد أن الملحن دائمًا يعيش في عالم من الأصوات، وهذه الأصوات تصبح لحناً في اجتماعها بدفقات إبداعية. وهو يوضح في هذا السياق ثلاث مراحل، على النحو التالي:

الإلهام: فكرة غير علمية من نوت notes وإيقاعات تنتج فكرة موسيقية. والإلهام دفعة تضع الإبداع في حالة حركة. والمشكلة هنا هي كيف يمكن ادخار الطاقة لمرحل أخرى.

المفهوم: تأسيساً على "النمط" في المرحلة الأولى يكون شكل الموسيقى الآن في حالة تطور، وهذا الشكل ليس تعبيراً عن عادات متبعة أو أعراف أو مقاييس موجودة بل هو لغة مخلوقة للتو.

التنفيذ: اللحن مؤدّى. بعد اكتمال موسيقاه، لا يعد سيشنز شاعرًا بعد ذلك بأنه هذه موسيقاه. فهي غير مفهومة له لأن هدفه كان خلق موسيقا جديدة وليس تكراراً.

والإبداع الفني ليس مجرد عملية فردية. ففي الفيلم والمسرح، توجد طرق كثيرة للعمل بإبداع. لكن الإطار الفني وحده سيحول المنتج السينمائي أو المسرحي إلى منتج ملموس. وبدون اليد الرئيسية للمخرج الفني بالطبع لن يصل المنتج إلى المرحلة النهائية.

### إطار ١-١١ الموقع الفني كعامل حرج للنجاح

وجود مكان ذي مناخ خاص يمكن خلق الفن فيه يعد عاملاً في غاية الأهمية في القطاع الثقافي، وهو عامل نادراً ما يذكر في أدبيات الإدارة العامة. وكما يعرف الفنانون، فإن المكان الخاص والموثوق فيه شرط لا غنى عنه condition sine qua non للإنتاج الفني. وهذا المكان يمكن أن يكون داخلياً، في أستوديو، أو

خارجياً، في الشوارع والميادين، في الحياة الطبيعية أو حتى على الإنترنت.

المثال الجيد يمكن أن نراه في وجود ما يسمى بمنظمة "الفنانون الهائمون" Artists Run Organization. جماعات من الفنانين من هذا النوع لديهم رؤية فنية واضحة ورغبة قوية في تأسيس مساحتهم الخاصة يمكنهم فيها بلوغ أفكارهم الفنية والتي غالباً ما تكون تجريبية. وفي معظم الأحيان، يكون هذا المكان مبنى صناعياً قديماً خالياً، أو كنيسة أثرية، أو مخزناً قريباً من ميناء أو محطة سكة حديد. إذ في مثل هذه البيئة يفترض للفن العفوي أن يتطور. وفي كثير من عمليات تخطيط المدن الحديثة، تحتفي هذه المباني بدون خلق بدائل للفنانين. انظر أيضاً ٢-٥-٤ وحالة مجموعة أمستردام المسرحية (ملحق).

الدرس الذي يمكن أن نتعلمه هنا هو أن العملية الإبداعية لدى الفنان فريدة بلا شك. وهذه القيمة الثقافية لا يمكن تخطيطها بواسطة نظم إدارة. وإنما بمعرفة طبيعة هذه العملية يمكن لمدير الفنون أن يجمع عناصر العملية الإبداعية بمساعدة عملية التخطيط في المنظمة. ومسئولية مدير الفنون أن يكتشف مصلحة مشتركة يبدأ بها العملية من زاوية فنية ومن زاوية عملية، وينهي الترتيبات مع المسارح وقاعات الموسيقى والمتاحف والقاعات الفنية وحتى مع الممولين والكافلين، بدون إزعاج الإبداع الفني الذي يعد بالفعل مراوغ مخلص.

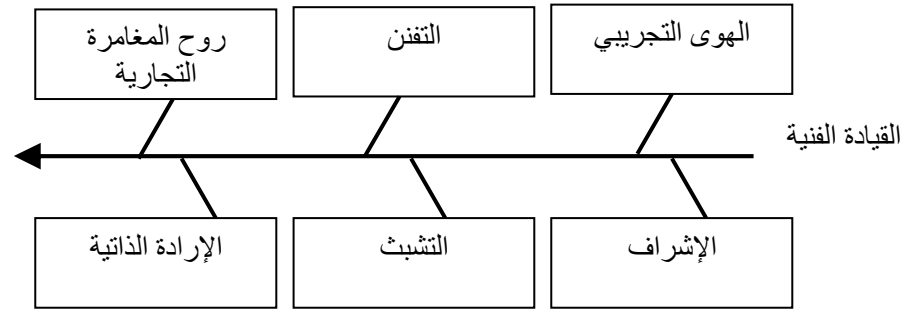
### ١-٢-٨ المسار السابع: القيادة الفنية<sup>xxxii</sup>

تلعب القيادة الفنية دوراً أساسياً في دمج القيم الثقافية في تشكيل الاستراتيجية والهيكل التنظيمية. وقد رأينا بعض الأمثلة في النص السابق الخاص بمدير المسرح الإغريقي "ثيسيس" Thepsis ورئيس الدير الفرنسي المجدد "سوجر" Suger. وفي زمننا الحديث نسمع أيضاً عن بعض الأسماء التي تثير خيالنا مثال "الت ديزني" Walt Disney، المؤسس المبدع لإمبراطورية والت ديزني الأمريكية للترفيه<sup>xxxiii</sup>؛ و"ملينا ميركوري" Melina Mercouri، مغنية عالمية مشهورة ووزيرة

سابقة في الإدارة اليونانية وصاحبة الفكرة الخاصة بالعواصم الثقافية الأوروبية؛ و"بيتر سيلارز" Peter Sellars، المتحمس والمهموم بالقضايا الاجتماعية مدير المهرجانات السابق من لوس أنجلوس؛ و"جيرارد مورتيير" Gerard Mortier المخرج الفنلندي لـ Salzburger Festspiele.

السؤال هو: ما الخصائص التي تحمل توجهًا قيمياً للقيادة الفنية في المؤسسة الثقافية؟ في هذه الفقرة، نبحث عن الطبيعة الفعلية لقيادة فنية. عناصر القيادة الفنية التي ناقشناها، نراها موضحة في الشكل ١-١٢، أما أنماط القيادة عمومًا، أي الاعتناء بالناس أم الاعتناء بالإنتاج، والطريقة التي يمكن أن يضع بها مديرو الفن هذه العناصر قيد الممارسة، هو ما سنناقشه في الفصل الرابع.

شكل ١-١٢ عناصر القيادة الفنية



العنصر الأول للقيادة الفنية هو الإشراف الفني artistic supervision الذي يوفر الوحدة للإنتاج الفني. وسواء كان الإشراف معلنًا أو ضمنيًا، فإنه يعتمد على المنتج المتأمل أو المتخيل (مبنى، وأداء، ومعرض، ومجموعة، وتعلم فنون). وأحد الأمثلة الأولى للإشراف الفني المعلن المعماري "إمحتوب" Imhotep، باني أول هرم مدرج في عام ٢٦٠٠ قبل الميلاد. وقد امتد إشراف إمحتوب من محاجر الرخام البعيدة حيث يتم تقطيع الكتل لنحاتي هرم زوسر إلى مكان البناء حيث آلاف العمال كانوا يعملون على نصب أثري واحد.

العنصر الثاني هو الهوى التجريبي الفني artistic experimental passion. لقد خلق "ثيبس" Thepis ممثلين، وحول "سوجر" Suger الكنيسة الرومانية إلى كاتدرائية غوطية gothic، وصمم والت ديزني مدينة المستقبل الثقافية EPCOT. وهذا الهوى هو جوهر الابتكار الفني.

العنصر الثالث هو التشبث الفني artistic tenacity. وقد صور والت ديزني هذه الخاصية بطريقة متميزة جدًا. عندما بدأ في أول الأمر، جوالاً يبيع شخصياته الكارتونية حول أصحاب المتاجر المحلية وأخيرًا أفلس. وبعد هذه الخبرة أسس شركة ترفيه تقدر بأكثر من ٣ بليون دولار (٢.٧ بليون يورو).

العنصر الرابع هو التفنن الفني artistic versatility. كان فنان النهضة ليونارد دافنشي خبيرًا في مجالات الفن والعلم. وكان وليام شكسبير ممثلًا، وكاتبًا مسرحيًا، ومخترعًا للمباني المسرحية. وجيلنا يعتبر أيضًا الفنان "فرانك زابا" Frank Zappa ملحنًا وموسيقارًا وفنانًا ومؤديًا تصويريًا conceptual artist and performer<sup>xxxiv</sup>، و"مادونا" Madonna موسيقية، وموديل، ونجمة سينمائية، ومؤدية تصويرية conceptual performer.

العنصر الخامس هو الإرادة الذاتية الفنية artistic self will. وتعني أن القائد الفني لديه القدرة على إعطاء انطباع فريد عن البيئة. وقد فعل "رامبرانت فان رين" Rembrandt van Rijn ذلك، تمامًا كما فعل غيره ممن ذكروا هنا كل بطريقته.

العنصر السادس والأخير هو روح المغامرة التجارية artistic entrepreneurship. هذا العنصر يمكن وصفه كدمج للممارسة الفردية في بيئة ثقافية واجتماعية-اقتصادية ومكانية.

كل هذه العناصر يمكن أن نجدها عند قائد واحد أو في فريق من القادة الفنيين، ويعتمد الاختيار على العوامل الموقفية مثل الخبرات في المؤسسة الثقافية، وعمرها، ومجال التأثير ودرجة تعقيد البيئة. وربما يمكن تلخيص هذه العناصر الستة كـ "قيادة انفعالية passionate leadership".

إطار ١-١٢ "أوكوي إنويوزور" Okwui Enwezor: أنا لا أستطيع أن أعمل على الوصفة

عين لوكيومنتا" Dokumenta، أهم معرض فني ألماني في "كاسل" Kassel <www.dokumenta.de>، مؤرخ الفن النيجيري والمدير السابق لبينالي جوهانسبرج ١٩٩٧ "أوكوي إنويوزور" مديراً فنياً لقيادة دوكيومنتا ٢٠٠٢. من المعروف تقليدياً أن المدير الفني لمعرض دوكيومنتا هو دوماً خبير غربي بارز في الفن مثل "جان هويت" Jan Hoet من بلجيكا؛ و"رودي فوكس" Rudi Fuchs من هولندا؛ و"كاترين ديفيد" Catharine David من فرنسا. للمرة الأولى تختار لجنة دوكيومنتا فناناً قيادياً يتمتع بتوجهات واسعة ليست غريبة بالمعنى المطابق. ما عناصر قيادته الفنية؟ النضال ضد الأبرشية الضيقة، عدم العمل وفق وصفة محددة لأن هذا لا يمثل أي تحدٍّ، المحافظة على الحوار النقدي، عدم الأخذ بالمسارات الموضوعية، رؤية معرض دوكيومنتا كـ "عملية حية" تكون الأسئلة فيها أهم من الإجابات.

المصدر: NRC/HANDELSBLAD, June 28, 1999

أمستردام المسرحية تصور بطريقة ملموسة كيفية دمج المسارات الثقافية في وضع الاستراتيجية.

إطار ١-١٣ "هنري ميلر" Henry Miller: إنني أتبع غرائزي لم يتبادر إلى ذهني يوماً أية فكرة عما ستكون عليه كتبتي في المستقبل، حتى الكتاب الذي يمكن متابعته في الحال. فتعهداتي وخططي هي النوع الأرفع من التوجهات: بل إنني أتشاجر معها أيضاً، أخترع، أحرف، أشوه، أكذب، أسطح، أبالغ، أخلط وأشوش، كما يأخذني المزاج. أنا لا أنصاع سوى لغرائزي وحدسي. لا أعرف شيئاً مقدماً. وغالباً ما أسقط الأشياء التي لا أفهمها بنفسني، مطمئناً إلى المعرفة التي ستصبح فيما بعد واضحة وذات معنى بالنسبة لي."

المصدر: Henry Miller, Reflections on writing, in: GHISELIN (1952), pp. 178-185

### تدريبات عملية

١. انظر في مقالة صحفية حول القائد الفني في مسرح محلي. هل ذكر/ت أية قيم ثقافية مهمة بالنسبة لها؟ هل هذه القيم مذكورة أيضاً في هذه الفقرة؟
٢. اكتشف بمساعدة المكتبة نوعية المواضيع الثقافية المذكورة في الوثائق الحكومية. هل تتفق مع هذه المواضيع؟ قدم حججك.
٣. انظر في بعض مواقع الفنانين على شبكة الإنترنت. هل يمكنك تقديم بعض المحاجات حول سبب اعتبار هذه المواقع تقليدية أو ابتكارية؟

### ١-٣ البعد العالمي لإدارة الفن

#### أسئلة للتعلم

- ماذا نعني بعولمة الثقافة؟
- كيف تفسر نظرية الإدارة العولمة؟
- ما العاملان العالميان المهيمان بالنسبة للمؤسسات الثقافية؟
- ما الأسباب وراء العولمة في مؤسسة ثقافية؟

### ١-٢-٩ المأزق

إن المقاربة ذات التوجه المضموني، التي عبرنا عنها هنا في سبعة مسارات ثقافية لإدارة الفن، لا تعني بالضرورة أنها خالية من الإشكاليات وأنها سهلة الإدراك. حيث يفترض من جانب أن يكون الغرض من الإدارة قيمة إضافية لمنع الارتباك الذي قد يصيب المؤسسة، والأخذ بالتدابير للمحافظة على الاستمرار. ومن جانب آخر، يكون المضمون الفني محاطاً بقيم ثقافية شديدة المعيارية تطرح كثير من الأسئلة أكثر من تقديمها إجابات. والتوصل إلى استبصار في هذا التعقيد والتعامل مع النتائج هي شموع الإشعال ذات التوجه المضموني الثقافي لمحرك إدارة الفن.

ولننته إلى ملحوظة تحذيرية: إن الحوار حول القيم الثقافية في مجال إدارة الفن ليس هواية أو تمريناً في التفكير المجرد لتوسيع آفاقنا. فالقيم الثقافية أو المهام tasks، كما هي مشار إليها هنا، جزء لا ينفصل عن عملية خلق عالم من المؤسسات الثقافية مستدام وذو مغزى. والحالة التي سبق ذكرها مجموعة



لا يحظى البعد العالمي للمؤسسات الثقافية بالتنفيذ والنقاش في معظم هذه المؤسسات أو في أثناء برامج التدريب حول إدارة الفن، ففي معظم الحالات، تركز المؤسسة الثقافية بشكل كامل على المستوى المحلي أو الإقليمي. بعضها يكون لديه منظور وطني والبعض القليل فقط من هذه المؤسسات، وبشكل رئيسي في القطاع الأوبرالي والسيمفوني غير الربحي يلعب دوراً دولياً. ماعدا هذا، من تراه يلعب دوراً في "القرية العالمية" حيث تكون المؤسسة الثقافية جزءاً من شبكة ثقافية على مستوى العالم بمعاييرها الخاصة وقواعدها غير المكتوبة حول الاتصالات والقضايا المهيمنة والفنانين البارزين؟ في الوقت الحالي حفنة فقط من مديري الفنون للأحداث الثقافية مثل المسرح الأولمبي في اليونان ١٩٩٥، وفي اليابان ١٩٩٩، وفي روسيا ٢٠٠١ ومعرض الفن في "بازل" بسويسرا عبر ٢٧١ قاعة للفن الحديث لها توجهات دولية.

وبالرغم من هذا فإن المجال الذي تمت عولمته في المجال الثقافي آخذ في النمو بسرعة يمكننا رؤيتها من جداول اليونسكو [www.unesco.org](http://www.unesco.org)، والـ ECF [www.eurocult.org](http://www.eurocult.org)، والـ ISPA [www.ispa.org](http://www.ispa.org)، والـ AAE [www.aaae.com](http://www.aaae.com)، والـ AIMAC [www.aimac.it](http://www.aimac.it)، ومن المتوقع أن تكون من الطبيعية التي لا حدود لها للثقافة. وهناك بالفعل، على سبيل المثال، ذخيرة دولية من الموسيقى الكلاسيكية؛ ونستخدم أيضاً كلمات *الموسيقا العالمية* و*الرقص العالمي* قاصدين جميع أنواع الصوتيات والحركات غير الغربية؛ فبعد الحرب العالمية الثانية كانت عبارة *موسيقا البوب/الشعبية* مفهومة في جميع أنحاء العالم؛ وفي المسرح واستوديوهات السينما لدينا الطرق نفسها على مستوى العالم، ونجوم السينما مشهورون على مستوى العالم. وأخيراً وليس آخراً، نحن نتحدث عن *عجائب الدنيا السبع في العالم*، والتي تأتي على رأسها أهرام مصر وتاج محل في الهند كأبرز تعبيرات ثقافية.

إطار ١-١٤ قمم الموسيقيين الكلاسيكيين والفنانين  
التصويريين في نهاية الألفية

في نهاية عام ١٩٩٨، أصدرت محطة الإذاعة الأوروبية  
الـ FM الكلاسيكية بمساعدة المستمعين أكثر مائة ملحن

مجتمعات متعددة الثقافات	قرية عالمية
ثقافات فرعية تعددية ثقافية	شبكة ثقافية
مستويات العولمة	ثقافة بلا حدود
إدارة الفن المستدامة	بعد عالمي للإدارة
خطط دولية	نظام ثقافي عالمي

#### واقعة افتتاحية: فنانون مالي Malinese يصابون بعدوى المقاييس الدولية

تعد دولة مالي في غرب إفريقيا واحدة من أفقر الدول في العالم. حيث يعمل ٨٠% من سكانها الذين يزيد عددهم عن عشرة مليون نسمة في القطاع الزراعي. ويشكل القطاع الصناعي ١٥% من إجمالي الناتج القومي. مدن تومبوكتو Timbuktu وسيجو Se'gou تلهب الخيال، فيما تعطي بعض المناطق الأخرى مثل "دوجون" Dogon الزائر إحساساً باللازمية. وفي الحقل الثقافي يجد التعدد الثقافي ثراءً محط إعجاب بعماراته الطينية، والأفئعة الملونة والموسيقا الإيقاعية. من وجهة نظر غربية، يمكن للمرء أن يتخيل أن العولمة ليست قضية هنا لغياب الموارد المالية والبنية التحتية الثقافية غير متطورة. ولكن، فكرة كهذه ليست عادلة بالنسبة لفناني مالي ممن يتمتعون بروح مغامرة العمل الحر. فهؤلاء الفنانون ذوو التوجه الدولي يذكرون أنه كان لديهم نقص في الاحتراف مقارنة بأعمال العرض الدولية. ويرى "عزيز ووندر" Aziz Wonder، عازف الريجي reggae- man أنه من الضروري وجود مدير/ة لأموال الاستشارة والاتصال وشئون التسويق. ومن وجهة نظره أنه من المهم تأمين صورة جيدة في نظام السوق الحرة، في منطقة غرب إفريقيا وأيضاً في المهرجانات الأوروبية. إنها مهمة المخرج السينمائي "شيخ عمر سيسوكو" Cheick Oumar Sissiko تأسيس مركز ثقافي إفريقي في العاصمة المالية، باماكو. وقد اعتاد الفنانون دائماً استخدام التيسيرات في المركز الثقافي الفرنسي الذي يعد في الحقيقة مقرراً السلطة الاستعمارية سابقاً. وفي مركزه الثقافي الإفريقي يريد "سيسوكو" عمل مسرح وعرض سينمائي وقاعة معارض فنية، ومكتبة أفلام ومقهى للإنترنت ومكان لاستضافة الزائرين الأجانب. لابد أنها ستصبح نقطة التقاء لثقافات مختلفة.

المصدر: L`OBSERVATEUR, August 3 1998, HERVORMD, February 5, 2000

شعبية. وها هم العشرة الأول المعترف بهم دوليًا  
كلاسيكيين مشهورين:

١. "فيفالدي" Vivaldi، الفصول الأربعة ٥. "جريج" Grieg، Peer Gynt suite no. 1.
٢. "موتسارت" Mozart، كونشيرتو ٦. "موتسارت"، Die Zauberflote.
٣. "باتشيليل" Pachelbel، Canon in D. ٧. "ألبينوني" Albinoni، Adagio.
٤. "باخ" Bach، هواء من جناح ٩. "ملر" Mahler، السيمفونية رقم ٥. ١٠. موتسارت، أغنية جنازية Requi.

وفي عام ١٩٩٩، اختارت الدورية الألمانية المالية رأس المال Capital ١٠٠ الفنان تصويري على قيد الحياة على أساس معايير عدد المعارض والنشر في الدوريات الفنية. وقائمة الخمسة الذين جاءوا على القمة، هي:

١. "سيجمار بولك" Sgmar Polke.
٢. "جرهارد ريختر" Gerhard Richter.
٣. "بروس ناومان" Bruce Nauman.
٤. "روزماري تروكل" Rosemarie Trockel.
٥. "جورج بازيلتس" George Bazelitiz.

وعلى صعيد آخر جاء على قمة "تجوم الغد الثلاثة": Eija Lisa Ahtila، وNori Mirako، وSarah Sze. والخاسر الأكبر هو الأمريكي Jeff Koons، من المرتبة الـ ١٧ إلى الـ ٤٠.

في السنة نفسها، نشرت أخبار الفن الأمريكية قائمة القمة لأهم الفنانين المرشحين للقرن العشرين. ومن بينهم جاء "جوزيف بويز" Joseph Beuys، و"سلفادور دالي"، و"بييت موندريان" Piet Mondriaan، و"بابلو بيكاسو"، و"أندي وارول" Andy Warhol. وقد كان هذا الاختيار على أساس عدد

المرات التي ذكر فيها أسماء هؤلاء من قبل مجموعة من المحررين، والنقاد الفنيين، والقائمين على المتاحف، وطلاب الفن.

ومن المفهوم أنه بالرغم من فكرة الثقافة بلا حدود، فإن المنظمات الثقافية تركز على مقاعد محلية أو إقليمية غالبًا ما تهيمن عليها تشريعات إقليمية أو وطنية. ففي هذه البيئة يوفر الفنانون الإقليميون ثقافة للجماهير المحلية بتمويلين محليين، حيث الفنون الإقليمية والثقافة الفلكلورية/الشعبية تعد عناصر مهمة للحياة اليومية. في هذه الفقرة، سنرى أن العالم الثقافي يتغير بصورة حادة نحو شبكة عالمية حقيقية. وبسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصال (انظر الفقرة القادمة) وتدويل السوق الاقتصادي في علاقته بالسياحة الثقافية والترفيه سوف تخترق العولمة القطاع الثقافي وتؤثر على مسارحنا، ومدير فرق الحفلات الموسيقية، والمكاتب وقاعات المعارض، وطبقات إدارة الفن، حيث تصبح التفضيلات الثقافية والأذواق لدى كافة الناس دون استثناء هي الأولى والأهم. والسؤال الرئيس هنا لا يتعلق بمدى ما نعقده من أمل على هذا القطاع الثقافي، بل كيف ننظر إلى منظماتنا الثقافية بمنظور عالمي؟

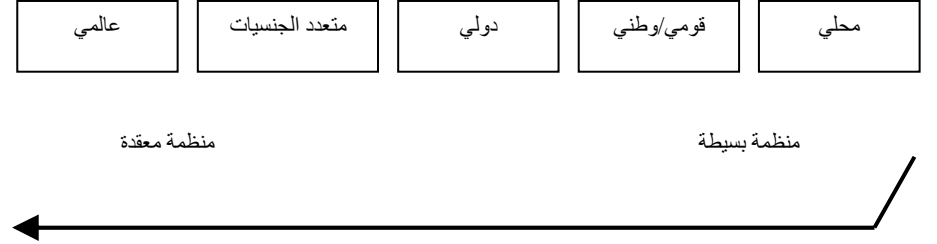
إطار ١-١٥ "روبرتتا سميث" Roberta Smith: فنان نيويورك الآن من جميع الأنحاء.

أوضح روبرتا سميث ذات مرة في جريدة نيويورك تايمز أنه في ستينيات القرن العشرين عاش فنان من نيويورك في مدينة نيويورك وعمل في نيويورك وعرض أعماله في نيويورك. وفي نهاية التسعينيات لم تعد نيويورك مكانًا للعيش والعمل، بل أصبحت بمرور الوقت مركزًا رئيسيًا للمشاهد الفنية العالمية المعاصرة. من الصين وكوريا والبرازيل إلى النرويج يأتي الفنانون الرحل إلى نيويورك ليعيشوا لفترة ويعرضوا فنهم كوسيلة لإظهار وترسيخ أنفسهم. وفي وضع كهذا من المستحيل معرفة أي الفنانين يعيش فعليًا في نيويورك ومن منهم يمر عليها مرور الكرام. يقول سميث "الأكثر من ذلك، ليس مهمًا".

المصدر: NEW YORK TIMES, April 18, 1999.

في تراث الإدارة العامة، يشار إلى البعد العالمي للإدارة كما هو مبين في الشكل  
١٣-١. xxxvi

الشكل ١-١٣ مراحل الإدارة العامة



ويسيطر على هذا التطور عمومًا نمو كمي. فإذا مضينا مع هذه الطريقة في التفكير، فإن عولمة الإدارة يمكن أن تصنع للمنظمة منحى عالميًا، وربحًا وسلطة؛ ومع ذلك يصبح مضمون المنتجات والخدمات نفسها غير مهم نسبيًا كقضية تكتيكية في الأساس (على مستوى وحدات الأعمال لمنظمة عالمية). ويضع "بورتر" Porter هذا النمو في إطار قومي ("الماسة" diamond) خالقًا بيئة تتميز بروح المغامرة التجارية للنجاح في السوق الدولي،<sup>xxxviii</sup> اعتمادًا على أربعة محددات:

١. شروط عاملية factor conditions: عمالة ماهرة، بنية تحتية، جودة الصناعة،
٢. شروط الطلب demand conditions: طلب المنتج على المستوى المحلي،
٣. صناعات ذات صلة ومعتمدة: جودة المنافسين من مقدمي الصناعات،
٤. استراتيجية وهيكل وتنافسية المؤسسة: جودة المنظمة والتنافس المحلي، فيما يتعلق بالمقاييس الدولية.

ويخلص "بورتر" إلى أن المؤسسة عليها أن تخلق بيئة ابتكارية في إطار المحددات الأربعة، وأن النجاح في السوق المحلي هو ركيزة النجاح الدولي.

وأخيرًا، ينبغي علينا أن نذكر القواعد الدولية المنظمة القائمة على المعاهدات بين الدول القومية. عمومًا، يُسار بهذه القواعد صوب التجارة الحرة، مثل اتفاقية الجات GATT وNAFTA وEU وMERCOSUR.<sup>xxxix</sup> والقضية الجوهرية التي تستحق النقاش هنا هي وضعية السلع الثقافية. فأوروبا، وبقيادة فرنسا، تريد حماية هذه القيم الوطنية أو الإقليمية، بينما تتمثل سياسة الولايات المتحدة في أن جميع المنتجات والخدمات، حتى الثقافية منها، يجب أن تكون خاضعة للتجارة الحرة. وقد فشلت مفاوضات الجات في عام ١٩٩٩ في حل هذا المأزق.

وبحكم الخاصية المعيارية للعالم الثقافي وهيمنة منتجاته التي تتجاوز كونها مجرد تكتيكات (انظر الفقرة السابقة حول القيم الثقافية السبع)، والسؤال هنا هو ماذا تعني إدارة الفن في المجال العالمي؟ والمقاربة العامة المقبولة في الإدارة يمكن أن تساعدنا هنا في العثور على إجابات، إلا أنه وبسبب خاصية القطاع الثقافي النوعية، فمن الضروري أن نضع أعيننا على البيئة العالمية مستعنيين بمزيد من التفاصيل وبرؤية الفهم الدقيق لما يحدث في السياق الثقافي.

توجد عادة سوق محلية للأعمال الصغيرة، فيما ترتبط الموارد والمنتجات أو الخدمات المتجانسة ببيئة إقليمية. ولأن الإدارة تركز على النمو الاقتصادي، فإن المؤسسات تطور عددًا متنوعًا من المنتجات أو الخدمات، وبالتالي تتسع المنطقة المستهدفة شيئًا فشيئًا على مستوى البلد. وتأسيسًا على هذه الخبرة، فإن المنظمة وبعتمادها على مجال بلدها، ستتمو عن طريق التصدير والفاعلية في أكثر من بلد واحد.<sup>xxxvii</sup> وفي هذه المرحلة، تكون الموارد أيضًا ذات أصول مختلطة. والخطوة التالية هي استهداف سوق عالمي وأعمال متعددة الجنسية. والموارد مطلوبة من جميع البلاد أو المناطق، والمبيعات تكون مدعومة من قبل كيان مؤسسي قوي، وقابلة للتكيف مع الأسواق المحلية. ويتزايد تعقيد الهياكل التنظيمية للتنسيق وتقسيم العمل نتيجة للهويات متعددة الثقافات، والتقلب الاقتصادي والصراعات الإقليمية غير المتوقعة. أما المرحلة الأخيرة في هذا التطور فهي أن تصبح المنظمة عالمية في أعمال عالمية. والمقرات الرئيسية اتخذت موقعها على المستوى التاريخي في نظام وطني ولكن الإدارة القمة تعتبر نفسها غير قومية وأن الحدود التقليدية لم تعد ذات صلة. وفي هذه المرحلة تكون القضية الجوهرية أن تصبح شبكة عالمية لها دور بقيادة سوقية عالمية مهيمنة (أقطاب عالمية globalpoles).

### ١-٣-٣ معنى البيئة العالمية

البيئة العالمية الخاصة بالمؤسسة الثقافية عاملان سائدان، كما هو موضح في الشكل ١-١٤.

الشكل ١-١٤ عوامل عالمية سائدة للمنظمة الثقافية:



١. بالضغط على زر الكمبيوتر أو لمس الشاشة يمكن لمدير الفنون أن يتلقى دعوة للمشاركة في مهرجان أو العرض في متحف في عالم غير معروف، بعيداً عن الموقع الذي يتواجد فيه، وسوف ينمو التنافس الاقتصادي أيضاً بدرجة هائلة. وباستخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن لتجار الفن ومنظمي الحفلات أن يرتبوا للفنانين الأجانب وشركات الفن عرض فنهم في الأسواق الأجنبية. وفي هذه العملية يتشكل نظام ثقافي عالمي.<sup>١١</sup>

وينتشر هذا النظام بشكل رئيسي من العواصم الثقافية مثل نيويورك ولوس أنجلوس ولندن وباريس وبومباي وهونج كونج وطوكيو. ففي هذه المدن الكبرى تهيمن المقاييس الفنية والإبداعية على الذوق وتصميم الثقافة الرفيعة والفن التطبيقي. ومن الطبيعي لمثل هذا النظام ألا تتبني التفضيلات على أساس محلي؛ فالمعماريون يعملون في جميع العواصم الرئيسية، والفنانون الكلاسيكيون والشعبيون يؤدون في مواقع عالمية، حيث يدفع مديرو الفنون أجوراً فلكية، وكذلك الفنانون التصويريون نجدهم ممثلين بلوحاتهم في جميع المجموعات الخاصة أو العامة تقريباً. ولهذه البافاروتية Pavarotti-ism شبكتها الخاصة التي تتصل في الغالب بامبراطوريات الترفيه التي تنظم أحداثاً كبيرة ومهرجانات تتعلق بالرياضة أو المعارض العالمية (مثل برشلونه، وأطلانتا، وسيدني). والاقتصاديات من هذا الحجم تجعل هذه المنتجات والخدمات الثقافية عرضة للمتاجرة بدرجة كبيرة، حيث تسيطر القيم الاقتصادية على القيم الثقافية. ومن التوابع المحتملة إضفاء الطابع

الماكدونالدي McDonaldization على الثقافة. ومن الجوانب الأخرى لهذه المؤسسة الثقافية اختفاء التضاد التقليدي ما بين الفن الرفيع والثقافة المنحطة. فالفن الرفيع سيدار كمنتج جماهيري والثقافة المنحطة سيتم استيعابها عبر الشاشات عالية التكنولوجيا لدى النخبة.

٢. كما أسلفنا الذكر في بداية هذا الفصل، يوجد الآن وعي متنام بالمجتمع متعدد الثقافات في جميع أنحاء العالم. وأحياناً يكون لهذا المجتمع الحدود نفسها كدولة قومية، ولكن في الغالب تكون الجماعات الثقافية العرقية إقليمية أو عابرة للقومية. وتعد تطبيقات هذا المجتمع متعدد الثقافات على التدويل كبيرة للغاية. فالتيارات الثقافية المهيمنة، والتي تتأسس باضطراد على النظام الثقافي العالمي، تجد نفسها في مواجهة مع ثقافات فرعية ومثليها. وأحياناً تكون هذه الثقافات الفرعية الفردية في خطر، بسبب أن الإعلام (الغربي) يضم شباب اليوم المهووسين بكليبات الفيديو الموسيقية سريعة الحركة. وتعترف اللجنة العالمية للثقافة والتنمية في الأمم المتحدة بوجود هذه المشكلة، ففي تقريرها لعام ١٩٩٦ تذكر اللجنة أن ثقافة الجماعات ذات وظيفة إبداعية في المقام الأول، وهي مصدر للتقدم.<sup>١٢</sup> لذلك، فمن الأهمية أن نحترم التنوع الثقافي والحرية الثقافية للجماعات والأفراد. والتعددية الثقافية cultural pluralism في هذا الإطار مبدأ أساسي يعني أن مفهوم الأمة nation لن يكون معرفاً بالاستبعاد العرقي.

وينبغي أن يكون واضحاً أنه من المستحيل أن نخلص إلى الأثر الملموس الذي سيكون واقعاً على مؤسسة ثقافية محلية واحدة. قد نكون في مأمن أكثر حين نقول إنه من الضروري ترجمة التطورات العالمية إلى استخلاصات ذات صلة بالنسبة لمنظمة ثقافية ما. ومن ثم، فإننا سننهي هذه الفقرة ببعض القضايا المنهجية حول مسؤولية المدير الفني عن تطوير اتجاه عالمي.

### إطار ١-١٦ السياق الأوروبي

في عام ١٩٩٣ تحولت المجموعة الأوروبية - المكونة حينئذ من تسعة دول - إلى الاتحاد الأوروبي (EU [www.europe.eu.int](http://www.europe.eu.int)) الذي فتح حدوده الداخلية. في بداية القرن الحادي والعشرين، عزم الاتحاد الأوروبي (النمسا، وبلجيكا، والدانمرك، وألمانيا،

اليونان، وفنلندا، وفرنسا، وأيرلندا، وإيطاليا، ولوكسمبورغ، وهولندا، والبرتغال، وأسبانيا، والسويد، والمملكة المتحدة) على فتح العضوية لبلدان وسط وشرق أوروبا.

وليس للاتحاد الأوروبي سلطة محددة لتطوير سياسة ثقافية وعليه أن يحترم السياسات الثقافية الخاصة بالدول القومية. وإنما تأثيره الأكبر غير مباشر في إثارة الإعلام، والتكنولوجيا، والتعليم، والشئون الإقليمية، والتشغيل. ومن بين الاتفاقات الحديثة على الاتحاد الأوروبي أن ينظر بعين الاعتبار إلى الجوانب الثقافية لكل قرار يتخذ. وقد أدى التطور نحو أوروبا واحدة إلى تعظيم الاهتمام بالعلاقات المتبادلة في الكتل الشرقية- الغربية سابقاً، وهي مسألة تتعلق بتطوير الصلات الثقافية وإتاحة الفرص للفنانين كي يعملوا ويشاركوا على المسارح الغربية والشرقية.

وفي القرن الحادي والعشرين، سيكون المدير الفني في أي من البلدان الأوروبية منخرطاً في القضايا التالية:

- 1- تأثير التاريخ الثقافي الأوروبي، أي الحضارات الثقافية الرئيسية مثل النهضة، والحداثة، على عمليات إدارة الفن. وربما يكتب هذا ميلاد مقارنة أوروبية فريدة لروح المغامرة التجارية الثقافية في مجتمع مفتوح وديمقراطي.
- 2- نمو الاتحاد الأوروبي في أوروبا ككل. ما نوع القواعد التنظيمية التي ستحول الوضع الثقافي إلى هذه الوحدة؟ وما ستكون عليه علاقاتنا مع الفيدرالية الروسية وأوكرانيا اللتين تعتبران (جزئياً) أوروبيتين؟
- 3- نمو السوق الثقافي في أوروبا. هل سيحدث تنافس اقتصادي أم تعاون ثقافي (أم الاثنان؟) بين المنظمات الثقافية؟ ماذا سيعني هذا السوق بالنسبة للهويات الأوروبية القومية والإقليمية؟

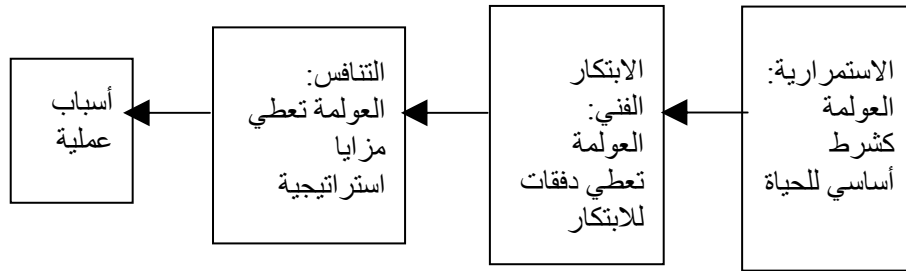
٤- العلاقة مع أمريكا الشمالية، وآسيا، وأمريكا اللاتينية والدول الإفريقية. هل سنخلق بالفعل نظاماً ثقافياً عالمياً يتمتع بالشفافية والتداول، مع حفظ الاحترام للثقافات الأصلية على هذا الكوكب، أم سيكون الاتحاد الأوروبي قوة إمبريالية تهيمن على ما يحيط بها؟  
المصدر:

UTRECHT SCHOOL OF THE ARTS, Student Handbook MA  
AMMEC,1999-2000

### ١-٣-٤ لماذا يمكن أن تكون العولمة مهمة؟

في العموم تتمثل أهم مهمة لمدير الفنون في إطار المناقشة العالمية في تحديد أهمية العولمة بالنسبة لمنظمتها الثقافية. والشكل ١-١٥ يبين مجالات الأهمية المختلفة: الاستمرارية، الابتكار الفني، المزايا التنافسية، والأسباب العملية.

الشكل ١-١٥ مستويات العولمة



السؤال الفرعي الأول: ما مدى أهمية العولمة لاستمرارية المنظمة؟ إن قاعة الحفلات الموسيقية في عاصمة من العواصم لا يمكن أن تعمل بدون شبكة دولية من العلاقات. ومع ذلك فإن موقعاً دولياً على شبكة الإنترنت قد يكون كافياً لمتحف إقليمي يركز على الفن التقليدي.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى أهمية العولمة كمنبه للابتكار الفني؟

يصح لجماعة مسرحية شبابية أن تستخدم الباعث الدولي لابتكار أو تجديد أدائها إذا كان المستوى الوطني لا يطرح ما يكفي من التحدي. وقد تكون النتيجة متمثلة في ذخيرة محسنة وشيقة من الأداءات للجمهور والزبائن مثل المدارس والمراكز المجتمعية. والخطوة الحاسمة هنا لا بد أن يقوم بها القائد الفني؛ حيث ينبغي أن يكون قراره مناسباً للعمليات الفنية.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى أهمية العولمة بالنسبة لمنافسيك؟

سيكون على صاحب أي قاعة يضطلع بمهمة رفيعة المستوى ولكن بدون طموح دولي، أن ينظر بعين الاعتبار لأهدافه، ولنفترض أن علاقاته تريد أن تجمع الفن الدولي من النوع نفسه وعرضه في القاعة، سيكون لديه مشكلة كبيرة لأن القاعة ستخسر عقود البيع. وسيحدث الوضع نفسه في المسارح؛ لنفترض أن مسرحاً في منطقتك يعرض تذاكر بأسعار مخفضة للأداءات المسرحية في مدن أجنبية. إن نظام التخفيض هذا سيعطي المسارح المشتركة وضعاً خاصاً وجذاباً مقارنة بالمسارح غير المشاركة فيه.

وأخيراً وليس آخراً (٤): ما مدى أهمية العولمة على مستوى أكثر عملية؟

تحتاج أية مؤسسة للفنون إلى مدرسين خاصين ليسوا متوافرين في بلدانهم، وتتعاون أوركسترا ما مع أوركسترا أجنبية لتطوير مشروع موسيقي معاصر. ومنظمات المهرجانات ذات التوجه الدولي تخلق شبكة لتخفيض نفقات السفر والتسويق. عملياً، في الممارسة، هناك في الغالب أسباب لجعل مؤسسة ثقافية تأمل في خلق بعد دولي فعالمي.

إطار ١-١٧ جمهور شبكة المسارح الأوروبية

في عام ١٩٩٩، أطلقت الاتفاقية المسرحية الأوروبية المبرمة جمهوراً لشبكة المسارح الأوروبية. وتعرض هذه الاتفاقية (المؤلفة من ثلاثين مؤسسة مسرحية في سبع عشرة دولة أوروبية) على المتفرجين المحليين زيارة مجانية إلى واحد أو أكثر من ٣٥٠ عرضاً أجنبياً سنوياً. ويركز المشروع على المتفرجين الذين يبلغ عددهم أربعة ملايين متصلين بمسارحهم المحلية: "إن خبرتنا تمنحنا الثقة بأن اللغات ليست حاجلاً، وأن

جمهورنا منفتح، وشغوف، وفي حاجة دائماً إلى الإثراء الثقافي. كما نعرف أن مرتادي المسارح يسافرون كثيراً ولديهم اهتمام كبير بتقافات أخرى في أوروبا. البلدان الأوروبية هي: النمسا، بلجيكا، كرواتيا، الدانمرك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، المجر، إيطاليا، لوكسمبورغ، النرويج، هولندا، رومانيا، سلوفاكيا، أسبانيا، السويد. [www.etc-center.org](http://www.etc-center.org).

إطار ١-١٨ حفلات "مويو" MOJO الموسيقية الهولندية في قبضة SFX الأمريكية

حفلات "مويو" MOJO الموسيقية الهولندية، هي أكبر منظمة للحفلات الشعبية والجاز في أوروبا [www.mojo.nl](http://www.mojo.nl)، تأسست عام ١٩٦٨ على يد الموسيقار "بيري فيسر" Berry Visser وتم بيعها إلى "شركة الترفيه الأمريكية SFX" American SFX Entertainment Company [www.sfx.com](http://www.sfx.com). وتقدر أرباح الشركة سنوياً بـ ١٠٠ مليون NGL (٤٥ مليون يورو). و"مويو" مؤسسة خاصة تنظم كثيراً من المهرجانات مثل "جاز البحر الشمالي" North Sea Jaz، و Pinkpop، و Dynamo. كما تدير حفلات موسيقية لفريق Rolling Stones ومايكل جاكسون. وتملك ٨٥% من أسهم السوق الهولندي لصالح جماعات بوب أجنبية. و"ليون رامايكرز" Leon Ramakers مالك الشركة يوضح سبب بيع أسهمه لشركة SFX قائلاً: "إن شركة SFX للترفيه محرك رئيس دولي رائد للترفيه الحي (أرباح سنوية ١.٨ بليون دولار، أي ١.٦ بليون يورو). ونحن نختار الشريك الأقوى الذي يعد أيضاً ناشطاً في الولايات المتحدة وأوروبا لأننا نريد أن نصبح دوليين. منذ بضع سنوات كان عالم الحفلات الموسيقية في أيدي المغامرین التجاريين الأفراد، ولكن هذا في طريقه إلى التغير بقوة." وحول سؤال هل "مويو" أحادية القطب؟ أجاب رامايكرز: "القوة الحقيقية في أيدي الفنانين".

في أوروبا اشترت SFX أيضًا "ميدلاند" Midland و"أبوللو" Apollo (المملكة المتحدة) وتلستار Telstar (سكاندنيافيا).  
المصدر: NRC/HANDELSBLAD, October 26, 1999.

### ١-٣-٥ التحول إلى العالمية؛ قضايا أكثر عملية

- في هذا الجزء، سنذكر بعض الجوانب العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسة الثقافية في تطوير رؤية لإدارة فنية عالمية مستدامة ملائمة لوظائف الإدارة.
- ١- الإنتاج: قم بصياغة رؤيتك الفنية فيما يتعلق بطموحاتك العالمية. ماذا تتوقع فعليًا من عولمة العمليات الثقافية والفنية؟
  - ٢- تسويق منتجاتك وخدماتك: تحليل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية المطلوبة لبلوغ طموحاتك العالمية.
  - ٣- المنظمة: اكتشف الأدوار العمالية والمالية المحددة، والقيود والضوابط الحكومية؛ هل لدى فرق العاملين رؤية دولية؟
  - ٤- المالية: ما احتمالات قيام القطاع الخاص أو العام بتمويل الاتجاه نحو للعولمة؟ وما المؤسسة التي يمكن أن تكون مهتمة بكفالة ثنائية القومية ودولية؟
  - ٥- التعاون: ما مهمة المنظمات الأجنبية، هل لديها سمعة يُعتمد عليها؟

القائمة الواردة فيما يلي قد تساعد مديري الفنون على وضع خططهم الدولية:

- ١- هل قمت بتدوين دوافعي للتدويل والعولمة؟
- ٢- كيف نوصل دوافعنا؟
- ٣- هل نحن في حاجة إلى تنظيم مشروع؟
- ٤- هل نحن في حاجة إلى مهارات وأدوات جديدة؟
- ٥- هل نحتاج إلى توثيق خاص (بأي لغات)؟
- ٦- هل لدينا أجندة ثقافية دولية؟
- ٧- أين يمكننا العثور على خبير في مسائل عملية (التأشيرة، معلومات السفر، إلخ)؟
- ٨- هل نريد أن نكون أعضاء في شبكة دولية أو عالمية؟
- ٩- هل لدينا معلومات حول التشريعات المالية والقانونية؟
- ١٠- هل نعرف سياسات التدويل internationalization الخاصة بالحكومة المحلية والقومية؟

١١- هل لدينا فكرة متبلورة ملموسة حول التقليد والسلوك الثقافي للبلدان الأجنبية؟

كما نرى، فإن خطط التدويل تأتي نتيجة لمقاربة نظامية تستخدم البحث والتحليل. وفي الفصل الثاني سوف نعطي إطارًا استراتيجيًا أكثر عمومية لهذه الأنواع من القرارات.

### إطار ١-٩ القرن الحادي والعشرون الصيني

من منظور عالمي، كان القرن التاسع عشر أوروبيًا، بثوراته ودساتيره الديمقراطية القائمة على الحرية والمساواة والمؤاخاة Liberte, Egalite, Fraternite.

وكان القرن العشرين دون خلاف قرنًا أمريكيًا شمالياً. فقد خلق قوة عالمية في مجالات الاقتصاد والتكنولوجيا (بما فيها العسكرية) والإعلام، وترمز إليه الشركات العالمية.

أما القرن الحادي والعشرون، فهناك حدس تخميني بأنه سيكون منسوبًا إلى الصين بعدد سكانها الذين يزيدون عن المليار نسمة، ويمتد البيروقراطي المغامر على المستوى التجاري مندمجًا مع اقتصاد متطور وتاريخ ثقافي طويل عميق الجذور. ووفقًا لهذا التصور سوف ينتقل مقعد الأمم المتحدة من نيويورك إلى بكين. المصدر: لمطالعة ما كتب عن الوضع المستقبلي للصين: CASTELLS (1998)، ووضع الصين في بحث بيئي: HAGOORT (1998), p. 15.

### تدريبات عملية

١. أحصل على برنامج لحفلة موسيقية محلية، وبيّن تأثير المعايير الثقافية العالمية. هل ترى عناصر النظام الثقافي العالمي؟ ما رأيك في هذه العولمة؟

٢. اعقد مقابلة مع فنان/ة محلية وبحث عن التأثير الدولي على ممارسة أعمالها. قدم بعض العائد العملي حول كيفية تحسين هذه الممارسة.

٣. كوّن مجموعة نقاش مع زملائك من الطلبة، وقم بصياغة بعض القضايا النقدية حول العولمة والثقافة. ماذا يمكن لمدير الفنون أن يفعل مع هذه القضايا النقدية؟

## ١-٤ رقمنة الثقافة

### أسئلة للتعلم

- ١- ما تأثير الرقمنة digitalization على المؤسسة والإدارة؟
- ٢- ما الفترات الدالة في الثورة الرقمية؟
- ٣- حدد بعض القضايا النقدية.
- ٤- كيف تطور طموحات رقمية لمؤسسة محلية؟
- ٥- ما معنى مجتمع الترفيه والأحلام؟

### كلمات دالة/مفاتيح

مجتمعات اعتبارية	شبكات محلية	ثورة رقمية
ترابطة	اتصالات إلكترونية	تكنولوجيا الحاسوب
اقتصاد الترفيه	ثقافة تكنولوجية	إنترنت
سيناريو قصة	فنون رقمية	تعبيرات إلكترونية
تخيل	مراكز إعلامية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
	ديمقراطية	

### واقعة افتتاحية: الإنترنت الشخصي وإدارة موقع إلكتروني

"توسيون كوانسي" Nosjon Kwansi مدير مركز ثقافي ينظر في فكرته، ويحاول تحليل كيفية تأثير الإنترنت في عمله اليومي. في الصباح في مكتبه، يرى على شاشة بريده الإلكتروني تلقيه لعشر رسائل إلكترونية. ثلاثة منها غير متوقعة

ولكنها مهمة، وخمسة منها متوقعة، ورسالتان من رسائل الترويج حول السيارات الجديدة. وأثناء تفحصه، يشير الكمبيوتر إلى ورود رسالة جديدة من زميل يقترح الإطلاع على موقع إنترنت لمنظمة دولية تعقد مؤتمراً شيقاً حول الإنتاج الدولي المشترك. وبعد محادثة قصيرة، يقرر هو وصديقه زيارة موقع المؤتمر واستخدام استمارات التسجيل على الموقع. وبعد أكثر من ساعة من التعامل مع الإنترنت يتلقى بريداً إلكترونياً للحضور إلى قسم التسويق للاحتفال بحصول الموقع الإلكتروني لمركزه الثقافي على جائزة. وأثناء تناول الغذاء مع سكرتيرته الجديدة، تصله رسالتان على هاتفه المحمول. كانت الأولى ترويجية (السيد "كوانسي" يكره ذلك النوع من الاتصال!) والثانية كانت رسالة عاجلة للاتصال بفنان بارز في الحال بغرض تنظيم عرض. ويعتذر السيد "كوانسي" على المقاطعة، ويتحدث مع وكيل الفنان لأكثر من عشرين دقيقة. وبعد الظهر يتلقى تقريراً من استشاري في الإنترنت حول كيفية تحويل نظام حجز التذاكر من الطريقة العادية إلى نظام رقمي يمكن من خلاله لمرتادي المسرح أن يكون لديهم حرية اختيار المقاعد وحجز التذكرة من خلال لمس الشاشة. وفي الرابعة بعد الظهر تتصل به، سكرتيرته بخصوص مشكلة عاجلة: فقد حاول قرصنة الإنترنت فتح نظام معلومات الإدارة الخاص به لأن الإنترنت والنظم الشبكية الخارجية ليست منفصلة كلية. إلى جانب هذا، كانت هناك أيضاً رسالة حول فيروس إجرامي يمكن أن يدمر البيانات والنصوص. وفي نهاية اليوم، لم يكن السيد "كوانسي" راضياً بخبرته الرقمية: كثير من الرسائل المزعجة، كثير من الأنشطة التشغيلية، وأقل وقت للتفكير في كيف يمكن للإنترنت أن يلعب دوراً مثمراً في عمليات إدارته الثقافية.

### ١-٤-١ ثورة رقمية

لا شك أن الثورة الرقمية وما يرتبط بها من تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين، ستؤثر في القطاع الثقافي والصناعات الأخرى.<sup>xiii</sup> وقد رأينا بالفعل في الفقرات السابقة بعض المؤشرات لهذه التهمة. ومن القضايا التي ناقشناها ابتكار أو تجديد الفن على الإنترنت بمشكلته الخاصة بكيفية إيجاد معايير للاهتمام بجودة الفن الفضائي التفاعلي interactive cyberart (١-٢-٣). القضية الثانية هي كيف يؤثر تطور التكنولوجيا الرقمية على نمو القرية العالمية (١-٣-١).



في المجتمع الحديث، لا يمكننا فعل أشياء عملية مثل بيع تذاكر المسرح، ودفع رواتب الفنانين، والمحافظة على الكتب ومعالجة بيانات التسويق، بدون استخدام تكنولوجيا الحاسوب. حتى في أوضاع لا يكون فيها لدى مديري الثقافة تجهيزات مكتبية رقمية، مثل الوضع الحالي في "سويوت/جنوب إفريقيا Soweto/South Africa- فإن لديهم فقط هاتفًا محمولًا رقميًا. وفي بيئتهم ذات البنية التحتية النامية، يكون هذا الهاتف وسيلة اتصال مؤثرة مع العالم الخارجي؟

إطار ١-٢٠ ماذا نشترى على الإنترنت

في عام ١٩٩٩، كان لدى هولندا ذات الـ ١٥ مليون نسمة ٢.٣ مليون من الطوافين على الإنترنت. في المدة من إبريل/نيسان ١٩٩٨ إلى إبريل/نيسان ١٩٩٩، اشترى بضائع وخدمات تقدر قيمتها بـ ١ بليون جيلدر. وفي عام ٢٠٠٠، كان الربح ١.٨ بليون. بمعدل زيادة ٨٠%! وكانت المبيعات الخمسة الأكثر شعبية هي:

في القطاع الخاص	في قطاع الأعمال
١. برامج كمبيوتر	١. برامج كومبيوتر
٢. إجازات/ سفر	٢. كتب
٣. أقراص مضغوطة CDs.	٣. برامج صلبة
٤. برامج صلبة hardware.	٤. أجهزة كمبيوتر شخصية
٥. كتب	٥. تطبيقات على الكمبيوتر

www.multiscope.nl/ecommerce

إننا نسمي هذه العقود من الزمن "ثورة رقمية"، وذلك بسبب التغيرات الراديكالية التي تحدث لحياتنا في مجالات الزمن والمكان والمسافة. في التاريخ يمكننا أن نقارن هذه الثورة بدخول الصحافة المطبوعة حوالي ١٤٥٠ على يد الألماني "يوهانز جوتنبرج" Johannes Gutenberg. وقد غيرت هذه الثورة وضع الاحتكار لدى الرهاب الناسخين، والاستحواد أحادي الطرف على المعلومات والمعرفة من قبل الكنيسة والبلاط، والثقافة النخبوية للقراءة. وقد فعلت الثورة الرقمية في أواخر القرن العشرين الأثر نفسه، بعد ٥٥٠ سنة. وينبغي ملاحظة أن قصة اختراع الطباعة بدأت قبل بدايتها في أوروبا بزمان بعيد. على حد ما أخبرنا به "جيرد

دياموند" Jared Diamond، ففي عام ٨٦٨ كانت الصين بالفعل تطبع كتبًا بكتل خشبية محفورة وليس حرفاً حرفاً من صحيفة معدنية كما فعل جوتنبرج.<sup>xliii</sup>

وبوسائل الإنترنت التي يمكن ببساطة أن نراها كشبكة عالمية بين أجهزة الحاسوب الشخصية، نرسل رسائل ونكمل وثائق للجانب الآخر من العالم. وليس من الضروري الانتظار أسابيع حتى نرى العقود، أو النوات الأوبرالية، أو أن التصميمات التي أرسلت بالبريد العادي قد وصلت وتم الرد عليها من طرف المستقبل الصحيح. في العالم الرقمي يمكن للناس أنفسهم أن يروا النصوص على شاشاتهم في ظرف دقائق معدودة. فإذا أراد تاجر فنون أن يختبر لوحة جديدة لفنانه المفضل، يمكن أن يقوم بذلك عبر الموقع الإلكتروني لهذا الفنان. وباستخدام كاميرات الكمبيوتر يمكن لشخصين أن يتوصلا ببعضهما البعض ويقوما بترتيبات على الخط مباشرة بدون تبديد الوقت. وهناك من الهيئات الجديدة غير التقليدية من المغامرين التجاريين الشباب في مجال الإنترنت من يعرضون تذاكر المسرح بأسعار منخفضة ويخلقون ميزة تنافسية مقارنة بالهيئات التقليدية في أركان الميادين الرئيسية في المدينة. والسؤال الملح لديهم ليس في كيف سيبيعون التذاكر، بل بأية سرعة يمكن لخدماتهم الرقمية أن تعمل غداً.

وكما رأينا في الفقرة الثانية، فإن الثورة الرقمية لها فنانونها: *التعبيريون* expressionists كما أسماهم "نكولاس نيجروبونت" Nicolas Negroponte.<sup>xliiv</sup> هؤلاء الفنانون يجمعون بين الموهبة الفنية والتكنولوجيا ويخلقون فنونا على الإنترنت يمكن للزائر أو المتصفح للشبكة أن يحولها وفقاً لوضعه الشخصي.

وإذا كنا مازالت لدينا شكوك مثبطة حول الأثر الحقيقي للثورة الرقمية، ينبغي أن ننظر إلى نظامنا التعليمي. فالخبراء الحقيقيون هم تلاميذنا وطلابنا المنخرطون وبعمق في الرقمنة منذ الطفولة. وهم يطورون مهاراتهم بدون مساعدة دليل ولكنهم يتعلمون باللعب. وهذه الثقافة التكنولوجية تصبح يوماً بعد يوم جزءاً مكماً للمجتمع ككل، وتعد في بداية الألفية الثالثة هي القضية السائدة.

إطار ١-٢١ منطقة ألعاب ديجيتال/ رقمية: حياة أو موت؟

لقد خلقت صناعة الإعلام المتعدد قذائفها الخاصة غير الموجهة: ألعاب إلكترونية. هذه الألعاب تسأل المستخدم الصغير أن يلعب أدوارًا إجرامية ومعادية للمجتمع سواء ضد جماعات أو أفراد. وكعضو في عصابة إجرامية له أعداء كثيرون، بما فيهم الشرطة الفاسدة في الحي الذي يعيش فيه، سيكسب نقاطًا إضافية إذا قتل أشخاصًا وسرق سيارات. فالذكاء الصناعي يخلق عالمًا افتراضيًا يعتقد فيه المستخدم أنه عضو فعلي في عصابة حقيقية (خاصية الألعاب الذكية)، وهو ما تدعمه تكنولوجيا إمساك الحركة Motion Capture Technology والذكاء الشبكي العصبي Neural Net Intelligence. وبكلمات أحد المعلقين: "إن الخط القصصي ليس خطيًّا، يمكنك أن تقرض ما يحلو لك."

[www.vatical](http://www.vatical)

١-٤-٢. إطار دوري

يمكن تحديد سمات الثورة الرقمية عن طريق أربعة فترات مهمة تقريبًا مع التكنولوجيا كعامل محفز. وهذا ما يوضحه الشكل ١-١٦ ويشرحه ما يليه من نص. وفي هذا الإطار الدوري periodical framework عندما يتم تطوير منتج لا يكون ذا صلة حيث ما يكون ذا صلة هو استخدام الاختراعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجتمع كبير الحجم<sup>xiv</sup>. ومعرفة تاريخ الثورة الرقمية يمكن أن يساعد في فهم الوضع الذي يحتاج فيه المدير الفني إلى أن يعمل ويتنبأ بالتطورات المستقبلية.

شكل ١-١٦ إطار دوري لما قبل الثورة الرقمي

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حاسوب شخصي  
١٩٨٥-١٩٩٥

شبكات محلية  
١٩٩٥-١٩٩٥

الإنترنت  
١٩٩٥-٢٠٠٠

اتصال إلكتروني  
متنقل  
٢٠٠٠-٢٠٠٥

١٩٨٥ - ١٩٩٥: الحاسوب الشخصي (PC)

أثناء هذه الفترة لم يكن ممكناً إشباع الشهية للآلة الرقمية التي تساعد الأفراد في السياق الخاص، وتساعد المؤسسة في الكتابة والحسابات. وهنا تلعب شركة "آبل" Apple الأمريكية للكمبيوتر دوراً مهماً بإنتاج حاسوب سهل الاستخدام (ماكينتوش Macintosh) يساعد المستخدم عن طريق استعراض ما يجب عمله على الشاشة [www.apple.com](http://www.apple.com). وتؤثر آبل أيضاً على الطريقة التي يتعامل بها مصممي الرسوم والفنانين المرئيين مع التكنولوجيا الرقمية الجديدة. والفكرة العلمية الخيالية القديمة تحققت: واقع افتراضي، عالم متخيل يكون المتفرج فيه محاطاً بصوت وصور رقمية. وفي هذه الفترة اضطلع مجال تطوير البرامج software التي تمكن المستخدم من العمل مع محتويات الجهاز، بنصيب وافر.

١٩٩٥ - ١٩٩٥: شبكات رقمية محلية

المرحلة التالية التي تم فيها الجمع بين أجهزة كمبيوتر مختلفة وبرامجها، حيث توجد شبكة محلية بخيارات عديدة داخل منظمات، ويمكننا التمييز بين نظم الجانب الواحد ونظم الجانبين. في نظم الجانب الواحد داخل منظمة ما، يمكن للمستخدم أن يستخدم فقط جهاز الحاسوب لأسباب إجرائية، مثل طبع تذاكر في مكتب التذاكر. وفي النظم الأكثر اندماجاً وتكاملاً يمكن للمستخدم أن يكون على اتصال بزملائه في المنظمة (الشبكة) بإرسال واستقبال رسائل تنظيمية ووظيفية. ويمكن ضرب مثال آخر بذكر هيئة النشرة الإلكترونية التي يمكن للمنظمة وموظفيها أن يرسلوا من خلالها ويقرعوا أيضاً المعلومات مباشرة على الخط بمساعدة الهاتف. وقد

أصبح مجال برامج الكمبيوتر يوماً بعد يوم تحت سيطرة شركة أمريكية واحدة هي "مايكروسوفت" [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)، التي تتبكر وتزيد من المجال الشخصي للاستخدام. والنتيجة أنه مع استخدام الإعلام المتعدد أو المتكامل للكمبيوتر أمكن تزويد النص برسوم وخط بياني وصور، وتوزيعها على ملايين المستخدمين، كما أصبحت نظم إدارة المعلومات تستخدم من قبل المدبرين في عمليات صنع القرار.

وفي هذه المرحلة أيضاً لم يعد مهماً معرفة أين تصنع أجهزة الكمبيوتر، حيث يمكن أن يكون ذلك في جميع أنحاء العالم، والإسهام الملحوظ في هذا الجانب نجده في المؤسسات الآسيوية.

وأخيراً، تمثل المرونة وإمكانية التنقل والتصغير أحجار الزاوية للتطوير التكنولوجي. فالمنتجات يمكن أن تكون حاسوباً محمولاً، ومفكرات إلكترونية، وأجهزة كمبيوتر صغيرة، وهواتف محمولة. وتعد جاذبية الألعاب الإلكترونية من بين التطورات المحفزة، ففي عام ١٩٩٥ رحبت صناعة الألعاب الإلكترونية على مستوى العالم ١٥ بليون دولار أمريكي (١٣.٣ بليون يورو).<sup>xvi</sup>

١٩٩٥-٢٠٠٠: ظاهرة الإنترنت

لقد وصفنا الإنترنت سابقاً كشبكة عالمية بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية: كمبيوتر، وبرنامج خاص، وتليفون، ووصلة بكابل أو قمر صناعي، كل ما هو مطلوب للاتصال، إرسال بريد إلكتروني والعثور على معلومات عبر ما نسميه الشبكة العالمية World Wide Web (www). في قطاع الأعمال يتم تطوير كثير من المنتجات والخدمات، وهو ما يسمى بالتجارة الإلكترونية. ويشير استخدام الإنترنت إلى أننا لدينا ما يسمى بالاقتصاد الجديد حيث فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنمو السريع لمؤسسات الإنترنت تكون سبباً في إحداث نمو اقتصادي ثابت.

وفي القطاع الثقافي لدينا على سبيل المثال هيئات بطاقات الناشرين الإلكترونيين، والقاعات الإلكترونية، والمسارح الإلكترونية، وأيضاً المنتجات التقليدية للمواقع الإلكترونية الخاصة بالمتاحف والمسارح والقاعات وجماعات مسرحية، إلخ.

وظاهرة الإنترنت تدمج معها التلفاز والكمبيوتر الشخصي مسفرةً ذلك عن آلة اتصال بوسائل الإعلام المتعددة، بما فيها الأقراص المدمجة CD-ROM، والكاميرا الديجيتال وغيرها وكلها تجلب الترفيه إلى البيت في الوقت والمكان الذي يريده المستخدم. المفتاح هنا هو كلمة التفاعل interactivity: فالمستخدم أو الزائر أو المتفرج يمكنه الاتصال فعلياً بالجيران الرقميين، ويكون بذلك قادراً على التأثير في الاتصال مع معلوماتهم، الصوت والصورة. وعلى الجانب الآخر فإن الخيارات الترفيهية الشخصية لها أيضاً معادلهما الربحي الخاص بها: ادفع قبل أن تشاهد، أفلام فيديو تحت الطلب، إلخ.

٢٠٠٠-٢٠٠٥: ثقافة الاتصال الإلكتروني

في بداية الألفية الثالثة، سيكون الاتصال بين الناس والمنظمات بمساعدة شبكاتهم رقمياً في المقام الأول والرئيس. فالإنترنت أو الطريق الإلكتروني السريع يوفر جميع أنواع الخدمات، والمنزل الخاص نقطة البداية. جميع المواد والآلات عبقرية وموجهة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ المجسات أو أجهزة التحسس ستترجم الإشارات الشخصية إلى تفضيلات للتسوق، والترفيه، والأخبار والمعلومات. أما المساعدات الرقمية، أو الوسائط التطبيقية Interface Agents المبرمجة في الحاسوب الشخصي، فتشرف على تدفق المعلومات وإجراءات الاختيار. وهؤلاء العاملون الرقميون/الديجيتال يعتنون بالأخبار التي تحتاجها، ويمكنك على سبيل المثال، طلب الطعام المتناسب مع اللحظة وخطة وقت الترفيه.

وسوف تحل المجتمعات الرقمية محل المجتمعات الحقيقية، ولكن مع فارق وحيد: هو أن هذه المجتمعات عالمية وليست محدودة أساساً بهويات عرقية أو ثقافية أو غيرها. وأعضاء تلك المجتمعات لا يولون اهتماماً للفروق بين الفن الرفيع والثقافة الجماهيرية، بين الثقافة المنتجة والمستهلكة، بين الربحية وغير الربحية. إنما يستمتعون بـ *الترفيه الفني* artainment. فعندما يكون الناس على الطريق، تجدهم مدججين بوسائل الاتصال الرقمية التي تتناسج مع الملابس الذكية والحلي الشخصي مثل ساعات اليد. وبسبب الجمع بين التكنولوجيا الجديدة والحاجة إلى خبرات ترفيه جديدة، تصبح سياحة الأماكن الخاصة وأعماق البحار أمراً ممكناً يوماً بعد يوم. وسوف تسيطر نظم الاتصال الرقمية التي تحد من السفر التقليدي على الاجتماعات والمؤتمرات الهاتفية والمرئية، والتعلم مباشرة على الخط وعن

بعد هي تكتيكات مهمة للجامعات ومراكز التدريب المهنية. أما كلمات المرور والبطاقات الإلكترونية فإنها تحل محل وسائل التعرف الصوتية كوسيلة للتحقق من الهوية. و"التواصل" هي الكلمة السحرية في هذا العالم.

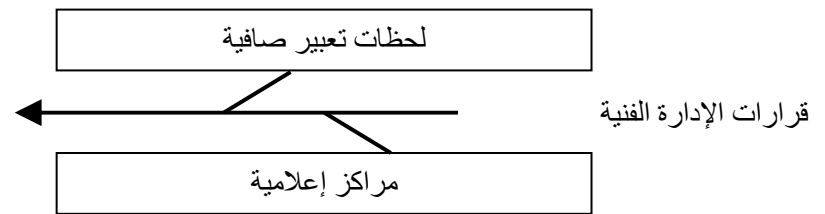
### ١-٤-٣ قضايا نقدية

لاشك في أن الثورة الرقمية ستحول القطاع الثقافي الملائم إلى عالم هجين من وسائل الإعلام الإلكتروني المتعدد، وبالتالي يصبح إضافة إلى يوتوبيا التحويل الرقمي للثقافة. ولن يساعد هذا مديرة الفن المسئولة أيضاً عن بنية تحتية ثقافية توفر قيماً ثقافية من الماضي من ناحية، وعن تعبير ثقافي غير رقمي من ناحية أخرى.

حتى إذا كان مديرة الفنون قائدة لمجموعة من فناني وسائل الإعلام المتعدد أو مديرة المؤسسة إنترنت، فمن المهم أن تفكر في السياق الخاص بقراراتها اليومية المتعلقة بالثقافة، والتكنولوجيا والإدارة.

القضايا النقدية التي نرغب في مناقشتها الآن تجعل هذا السياق أقرب إلى إدارة الفن. ومن سم فإننا نترجم القضايا النقدية إلى فرضين كما يبين الشكل ١-١٧.

الشكل ١-١٧ قضايا نقدية حول الثورة الرقمية:



١. الناس الذين يعيشون في الثقافة التكنولوجية يطلبون لحظات يكون للفن والثقافة فيها تعبيرات صافية، مسرحية أو سيمفونية يؤديها فنانون حقيقيون في موقع حقيقي ملموس ومناخ اجتماعي، مثل هؤلاء ستكون لهم مساحة خاصة في الحياة الثقافية. وبالطبع سيكون تسويق هذا الحدث بإدارة ما يسمى بالوسائط الرقمية الذكية والإنترنت وربما يكون زائرو الحياة الواقعية أيضاً أعضاء في

المجتمع الرقمي، بالرغم من تركيزهم على الفن غير الرقمي. الحاجة الإضافية لاحترام هذا التعبير الصافي هو خلق حدث اجتماعي إنساني واقعي، حيث يمكن للناس أن يلتقوا بعضهم البعض ويتناولون عشاءهم في الواقع غير الرقمي. وهو ما سيعني أن المسرح التقليدي وقاعات الحفلات الموسيقية يجب أن تشبع هذه الحاجات الاجتماعية. ومن التوابع الأخرى أن هذه المراكز الثقافية التي تقع أساساً في مدن كبرى يمكن أن تكون في أي مكان طالما أنها في مأمن وسهلة الوصول (بوسائل النقل الخاصة أو العامة). ويمكننا أن نتوقع أن المراكز الثقافية الحية لها أيضاً مؤسسات تعليمية يتم فيها تعليم التلاميذ والطلاب في آليات غير رقمية وفنون إقليمية وشعبية.

٢. في الإعلام سيسفر انتشار التدويل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يحركه الاقتصاد، عن ندرة الفاعلين العالميين.<sup>xlvii</sup> فالمراكز الإعلامية الأمريكية هي التي ستهيمن بشكل رئيس عالمياً على قطاع المعلومات والترفيه بشركاتها الفرعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والإعلام الجديد، والاتصال النقال، والكابلات، والقمر الصناعي، ومن الأمثلة على تلك الشركات Time Warner، وwww.warner.bros.com، وWarner/America Online، وwww.att.com AT&T/Media one، وبعض الشركات الأوروبية مثل Bertelsmann، وwww.bertelsmann.com. بالنسبة للقطاع الثقافي توجد قضية نقدية واقعية هي تركيز السلطة. فمؤسسات قليلة تتحكم في إنتاج المرئيات والصوتيات والتعبير، يمكن بتأكيدنا على حقوق النسخ أن تحد من الوضع المستقل للأعمال الفنية والإبداعية، والوجه الآخر هو تهديد الثقافات الإقليمية. وقد ناقشنا هذا الجانب في الفقرات السابقة تحت عنوان "التعددية الثقافية".

### إطار ١-٢٢ الديمقراطية والمجال الفضائي الإلكتروني

في التأملات الفضائية الإلكترونية، يفيد كل من "هرمان فان بولهيس" Herman E. van Bohluis، و"فيسنت كولم" Vicente Colom بوجود سبعة اهتمامات رئيسة حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوسائل الإعلامية المتعددة والفضاء الإلكتروني على النظم المعروفة للهياكل والمسئوليات الديمقراطية.

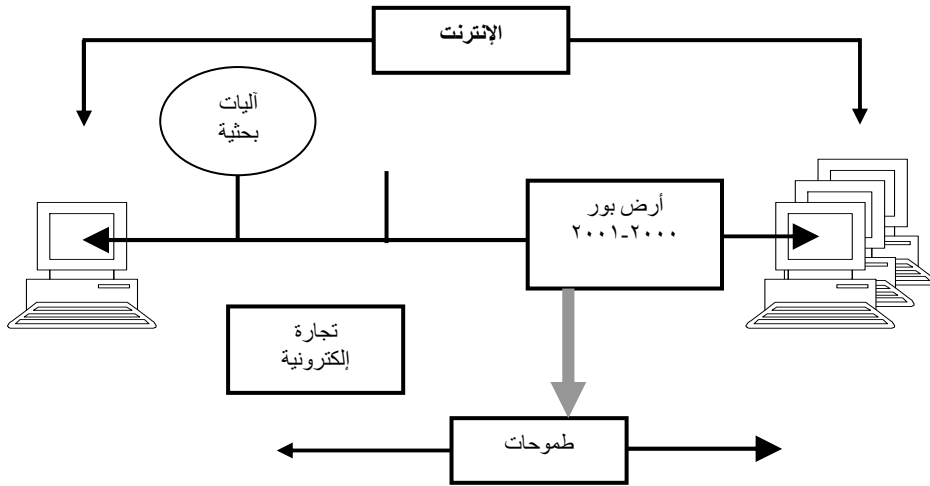
معالجة التعبيرات الثقافية الموجودة وتخلق بذلك تعبيرات جديدة. وقد يكون من بين البدائل التي يمكن طرحها تأسيس صندوق ثقافي، يتم تغذيته بالضرائب من الشركات التي تستخدم تعبيرات القيم الفنية لأغراضها الخاصة، ومن خلال الدعم المالي لمثل هذا الصندوق، سيكون لدى الفنانين والبلدان النامية من الدوافع ما يثير إسهامهم في الحياة الثقافية الحرة.

المصدر: Joost SMIERS, A Choice of no Choice for Artists and Third World Countries, in: Iwalewa Forum, 3/99, Bayreuth, 1999, pp. 5-38. See also Smiers' invitation to participate in a digital forum [www.hku.nl/cvo/forum](http://www.hku.nl/cvo/forum)

#### ١-٤-٤: الأرض البور: الوضع الرقمي للمؤسسة الثقافية

عند وضع الجوانب النقدية في الاعتبار، يمكن أن نرى أن مدير/ة الفنون تحتاج إلى طريقة لتقييم الوضع الخاص بمؤسستها الثقافية في المجال الرقمي على مدى السنوات القادمة. والعناصر التالية يجب وضعها في الاعتبار كما يوضح الشكل ١-١٨.

الشكل ١-١٨ نموذج الإدارة على الإنترنت



والقضايا الجوهرية لهذه الاهتمامات هي:

١. إمكانية الوصول إلى شبكات الإنترنت.
٢. قدرة جميع المواطنين على فهم الإنترنت،
٣. الحق في معرفة البيانات المعالجة.
٤. ضبط سلطات التحكم في وسائل الإعلام.
٥. الحق في الخصوصية.
٦. منع الاستبعاد الاجتماعي.
٧. الحماية من برامج الكمبيوتر التي تتجسس على أجهزة الكمبيوتر الشخصية.

والمشكلة في احترام الأفكار الديمقراطية في عالم الفضاء الإلكتروني تكمن في مصطلحات "العام" و"الخاص"، ففي هذا الفضاء الإلكتروني تصبح حرية الكلام والتعبير عن الأفكار حقوقاً فردية مهمة، ولكن السؤال من سيحمي المجتمع وأفراده من العنصرية والتمييز والتحكم التجاري السافر؟

المصدر: Herman E. BOLHUIS, Vicente COLOM, Cyberspace Reflections, European Commission, DG XII, Social Research Unit, 1995. [h.van-bolhuis@mhsq.cec.be](mailto:h.van-bolhuis@mhsq.cec.be)

#### إطار ١-٢٣ إلغاء حقوق الطبع/النسخ؟

ذكر "جوست سميترز" Joost Smiers، مدير مركز الأبحاث في كلية أوتريخت للفنون Cwnter for Research at the Utrecht School of the Arts، أنه من المهم مناقشة إلغاء حقوق الطبع التي تنحصر حالياً في أيدي المجموعات المؤسساتية الثقافية عابرة القارات. ومن وجهة نظره، أن هذا التركيز الاقتصادي للسلطة والحقوق يضر بالتطورات الفنية والثقافية الحرة، على المستوى المحلي والعالمية. وعموماً فإن الفن والثقافة ليسا تعبيراً عن عبقرية الفنان الفردية، بل لهما جذورهما في التطورات التاريخية للثقافة. وإذا نادى مجموعات المؤسسات (الغربية) بحقوقهم في الطبع لأسباب ربحية، فإنها تعوق الفنانين والبلدان النامية عن

ومنتجاتها في حالة جيدة. والشكل ١-١٩ يوضح الاحتمالات المختلفة على المدرج من ١ إلى ١٥.

الشكل ١-١٩ فروق درجة الصلة بالإنترنت:

المستوى	درجة الصلة	العمل
١	ضعيفة جدًا- بالكاد توجد صلات بين الإنترنت ووظائف الإدارة (على سبيل المثال، جماعة موسيقية من الهواة بأهداف اجتماعية).	قم بتقييم وضعك، واهتم بالتجهيز.
٢	ضعيفة- استخدام الإنترنت لموقع إلكتروني وبريد إلكتروني (على سبيل المثال، المتحف الإقليمي بتركيز محلي).	كما في المستوى ١، قم بالبحث وبريد إلكتروني (على سبيل المثال، المفاجآت غير المرغوبة).
٣	متوسطة- الإنترنت يلعب دورًا متواضعًا في التواصل مع العالم الخارجي (على سبيل المثال، قاعة مسرحية مزودة بنظام اتصال إلكتروني عبر الإنترنت).	كما في المستوى ٢، قم بتشكيل تجارب إلكترونية اختيارية لخلق وضع قوي.
٤	قوية- الإنترنت أساسي للعمل على جميع المستويات (على سبيل المثال، هيئة التذاكر).	قم بدمج الاتصالات الإلكترونية مع المنظمة ككل؛ قم بفحص الكفاءة الإلكترونية.
٥	قوية جدًا- لا يمكن للمنظمة الثقافية أن توجد بدون الإنترنت (على سبيل المثال، إنتاج الفن عبر الإنترنت).	أعد التفكير في مهمة المؤسسة الثقافية، وأوجد سيناريو مستقبليًا قائمًا على الاتصال الرقمي، والعمل مع شبكات استراتيجية ذات توجهات قائمة على الإنترنت.

أولاً، حين نبدأ بالإنترنت نجد أن العملية الكلية لهذا الاتصال هي جزء من مجتمعنا، وأحياناً ما يعتقد مدير الفنون أن بإمكانه تنحية الثورة الرقمية جانباً، بحكم التاريخ الغني بالفن والثقافة. وكما رأينا في هذه الفقرة من الكتاب، فإن هذا الاتجاه الدفاعي في المقام الأول يعد فكرة استحوذت عليه. والمقاربة الأكثر إيجابية وحيوية هنا هي قبول الإنترنت والتطلع إلى استخدام مثمر لهذا الوسط الجديد، كأن نجمع البيانات والمعلومات حول المواضيع ذات الصلة. فإذا كانت معرفة المدير الفني بالإنترنت غير متطورة، فإن هذا من شأنه أن يضعف منظمته الثقافية.

والعنصر الثاني المتمثل في الجودة الرقمية لمنظمتنا، يعد قضية ذات مستويين: الأول، جودة الجهاز (البرامج الصلبة، البرامج المدمجة، والبرامج الذكية، والتي يمكن تلخيصها "بالوصلات"). والثاني، جودة كفاءة العاملين على ابتكار/تجديد الاتصال الرقمي.

العنصر الثالث هو العلاقة مع أنواع شبكات الإنترنت: مجتمعات افتراضية، مجالات معرفة، وصلات وميادين اتصال رقمية. وهذا العنصر يعد مدعماً لذاته بدرجة عالية، وديمقراطياً وسهل الصيانة.

والعنصر الرابع هو الطموح الرقمي للمنظمات الثقافية، وهو طموح يرتبط بقياس صلة الإنترنت بالمنظمة. فالخاصية الديناميكية للثورة الرقمية ستكون سبباً في إقرار المؤسسة الثقافية بأن هذه الطموحات ينبغي أن ترى كـ "أرض بور fallow land". فما المطلوب عمله في السنوات العشر القادمة؟

إذا كان ثمة مستوى ارتباط قوي، ولنقل من مستوى ٥ الذي يعني أن الثورة الرقمية تؤثر على جميع وظائف الإدارة (الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والعاملين، والموارد والتوزيع)، فسيكون على المنظمة أن تعيد التفكير بصورة أساسية عن طريق تصميم سيناريو جديد للمستقبل. وبسبب الحاجة القوية للمعرفة والخبرة، فمن الأشياء التي ينصح بها، البحث عن شركاء لديهم خلفية عن الإنترنت. وإذا كانت الصلة جد ضعيفة (أي من المستوى ١) بحيث لا يوجد اتصال تقريباً بوظائف الإدارة، سيكفي المنظمة أن تقيم وضعها والمحافظة على تجهيزاتها

في هذا الفصل، ناقشنا بعض المعرفة الأساسية بإدارة الفن. وقد أضفنا بعض الجوانب البيئية المهيمنة حول العولمة والرقمنة. فكيف نتصور مستقبل القطاع الثقافي، واضعين في أذهاننا كل هذه المعلومات؟

"مايكل وولف" Michael J. Wolf، استشاري قيادي لشركات القمة في الترفيه والإعلام على مستوى العالم، ينتبأ باقتصاد ترفيهه على مستوى العالم<sup>xlviii</sup> [wolf@entertainmenteconomy.com](mailto:wolf@entertainmenteconomy.com). مع نهاية القرن العشرين في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة كان حجم قطاع الترفيه الذي تسيطر عليه وسائل الإعلام الجماهيري أكبر بكثير من صناعة الحديد أو المال. والقطاع الترفيهي ليس مجرد ثقافة بل هو العجلة المحركة للاقتصاد العالمي. فكل الشركات تريد أن تجذب انتباه المستهلك والطريقة الوحيدة لعمل هذا هي الترفيه الإعلامي. وفي هذه المعركة على جذب اهتمام المستهلك، سيوفر قطاع الترفيه المضمون: فلا يوجد عمل بدون عروض عمل بقدرتها على تحجيم الأنشطة. ويرى "ولف" أيضاً أن السيطرة الحالية للشركات الأمريكية مثل ديزني و"وارنر بروس" Warner Bros هي سيطرة مؤقتة، فسوف تندمج صناعة الترفيه في بومباي وهونج كونج وبعض الدول الأوروبية مثل المملكة المتحدة وإيطاليا على أساس عالمي.

في أوروبا، تحتل ديزني لاند باريس (فرنسا) المركز الأول. ومن وجهة نظر "ولف" أن المضمون الإبداعي هو مفتاح نجاح ديزني؛ والباقي يعود إلى العمل كالمعتاد. المصدر: NRC/HANDELSBLAD, February 5, 2000, WOLF (1999)

يخلص "ولف جنسن" Rolf Jensen، مدير معهد كوينهاجن لدراسات المستقبل Copenhagen Institute for Future Studies [www.cifs.dk](http://www.cifs.dk)، إلى أن مجتمع المعلومات الرقمية في القرن العشرين قد أكد على قيمة التعلم الأكاديمي والتفكير العقلاني: "فمنطق مجتمع المعرفة ينفذ إلى مجموعة القيم لدينا<sup>xlix</sup>. والغرض من هذا المجتمع المعلوماتي بوضع "بيل جيتس" كأيقونة رمزية، هو أتمتة جميع أنواع العمل الدماغ cerebral والحسي sensory، تماماً مثل المجتمع الصناعي برمزه "هنري فورد" مع العمل اليدوي. ونتيجة ذلك أن مجتمع المعلومات، بحكم التعريف، سيلغي نفسه. فبعد بضعة عقود من الزمن في القرن الحادي والعشرين سيأتي إلى الوجود مجتمع جديد، هو مجتمع الأحلام، القائم على سيناريو القصة الما بعد مادية post materialistic، التي يكون الناس فيها مدفوعين بمشاعرهم وخبراتهم وحكاياتهم. ويروق لـ مجتمع الأحلام القصص فيما يتعلق بخصال السوق الست التالية:

١. المغامرات.
٢. التجمع والصدقة والحب
٣. الاعتناء
٤. من أنا؟
٥. سلام الذهن.
٦. القناعات.

وبسبب سيطرة هذه المجموعات من الانفعالات، لن يصبح للمنتجات والخدمات التكنولوجية في العالم الغربي - على هيئتها الحالية - أهمية بعد ذلك. وجميع السلع الاستهلاكية يجب أن ترمز إلى قصة يكون المستهلك قادراً على التوحد معها. والقدرات الجوهرية لمنظمات الأحلام هي التفكير الإبداعي، وصنع القرار العدوانى والأفكار الصحوه. وفي مجتمع الأحلام، يكون التخيل وليست المعلومات

إطار ١-٢٤ مؤسسة والت ديزني تهيمن على سوق متنزهات الترفيه في العالم

على القائمة العالمية لمتنزهات الترفيه تحتل الشركة الأمريكية والت ديزني المراكز الخمسة الأولى [www.disney.com](http://www.disney.com) (على أساس عدد الزائرين سنوياً):

١. طوكيو ديزني لاند (اليابان): ١٧.٤٥٩.٠٠٠
٢. المملكة السحرية Magic Kingdom (الولايات المتحدة): ١٥.٢٠٠.٠٠٠
٣. Disneyland Anaheim (الولايات المتحدة): ١٣.٤٥٠.٠٠٠
٤. ديزني لاند باريس (فرنسا): ١٢.٥٠٠.٠٠٠
٥. Epcot (الولايات المتحدة): ١٠.١٠٠.٠٠٠

هي الأداة الجوهرية للاتصال سواء على المستوى المحلي أو العالمي - بمعنى آخر *glocally*.

ولا شك في أن المنظمة الإبداعية في بيئة رقمية ستلعب دورًا رئيسيًا في بدايات القرن الحادي والعشرين. وهذه الخاتمة يمكن أن ترقى بالمنظمة الفنية والثقافية إلى وضع مميز. وفي الفصل القادم، سنناقش فكرة متكاملة عن إدارة الفن الاستراتيجية للحياة، في عالم دائم التغيير. فالاستراتيجية هي كلمة المرور لإثراء هذه المناقشة.

### تدريبات عملية

1. اختر قاعة فنون وبحث عن استراتيجيتها الرقمية. في أية مرحلة من الثورة الرقمية تعمل هذه القاعة؟
2. تصفح الإنترنت محاولاً العثور على مؤسسة إنترنت ثقافية جديدة وصف تجارتها. ما الذي يمكن لمؤسسة ثقافية تقليدية أن تتعلمه من مغامرة جديدة؟
3. اعقد مقابلة مع رئيس قسم شؤون الطلاب في كليتك أو جامعتك، وضع بعض القواعد لحماية الخصوصية في الممارسات الرقمية. ما رأيك في هذه الحماية؟

**حالة ختامية** مباراة إدارة حول الثقافة على الطريق الإلكتروني السريع.  
لعبة إدارة للطلاب في مجال إدارة الفن والإعلام

في تسعينيات القرن العشرين تمت كتابة بعض المقالات حول درجة صلة الطريق السريع الإلكتروني (الإنترنت) بالقطاع الثقافي. ومجمل القول إنه لم يكن هناك مديرة فنون تعرف من الناحية العملية كيف تتعامل مع هذه الظاهرة الجديدة. وقد طلب فريق العاملين في برنامج التخرج لإدارة الفن والإعلام في كلية "أوترخت للفنون" [www.hku.nl](http://www.hku.nl) من بعض خبراء الإعلام مساعدتهم في الإلمام المتبصر بالعلاقة الخاصة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبين إدارة المنظمات الثقافية. وقد كان أثر هذا الدعم أن قرر فريق العاملين أخذ هذه القضية للعبة الإدارة السنوية. وكان الهدف من لعبة الإدارة هو تقوية التفكير الاستراتيجي لدى الطلاب عن طريق التعلم بالعمل. وأثناء دورة المباراة التي استمرت ثلاثة أيام (وبعض لياليها) كان الطلاب، كفريق استراتيجي، مسؤولين عن تطوير وتنفيذ

خيارات استراتيجية في التفاعل مع منظمين أو ثلاثة (ثقافية) أخرى. وكان طلاب المرحلة الدراسية الأخيرة هم قادة الفرق التي انخرط فيها إجمالاً عشرون طالباً وثلاثة أعضاء من العاملين. وكانت المباراة بأكملها تحت إشراف خريجين لديهم فعلياً مؤسسة تدريب.

### مدن رقمية/ديجتال

في أواسط التسعينيات من القرن المنصرم، تركز النقاش (في بلدان أوروبية غربية) على المدن الديجتال. وهي أماكن افتراضية على الإنترنت بموقع إلكتروني له محال عديدة. وللمدينة الرقمية ميدان معلومات بخريطة تساعد الزائرين في العثور على سبيلهم إلى المواقع الافتراضية حيث يمكنهم أن يجدوا النصوص، والصور، والوصلات لمواقع إلكترونية أخرى. وهؤلاء الزائرون عموماً هم أناس لديهم إمكانية الوصول إلى كمبيوتر ومودم وعضو في مؤسسة متخصصة في التعليم العالي. وقد تم تصميم المدينة الرقمية على يد مجموعة من المتطوعين يتحلون بعلاقة تجانس قوية مع التكنولوجيا الجديدة. وفي معظم الحالات، قامت هذه المجموعات بتطوير أفكارها أثناء زيارات للولايات المتحدة، حيث توجد مجموعات متطوعين جد نشطاء مع هذه التكنولوجيا لصالح عامة الناس بدون مؤسسات تجارية مهيمنة.

### مباراة الإدارة

المشكلة هي أننا لا يمكننا نسخ العالم الحقيقي في حجرة دراسة، بحكم نقص الخبرات الواقعية. ذلك أن جزءاً من اللعبة كان تطوير معرفة استراتيجية ومهارات جديدة، وقد ركزت اللعبة على مدينة إقليمية (شينباغ Schenbag) بها كثير من المؤسسات الثقافية وجامعة. في هذه المدينة، توجد ثلاث مبادرات لتصميم مدينة رقمية، وكانت القضية الجوهرية هي من يحصل على دعم البلدية. وكان لدى الحكومة المحلية فكرة غامضة حول أهمية وجود مثل تلك المدينة الرقمية، ولكنها كانت تفتقر إلى المعرفة التي تمكنها من الانطلاق. وفي بداية اللعبة، كانت هناك الأطراف التالية:

1. مدينة شينباغ بطرفين فرعيين: قسما الشؤون الثقافية والشؤون الاقتصادية،
2. المؤسسات التعليمية المحلية،
3. ناشر دولي لعامة الناس،



ديمقراطية تدعم القطاع الثقافي في تجميع وتوزيع المعلومات، وأن مدير/ة الفنون سيكون عليها التيقظ، لاسيما في مجال التسويق.

بعد عدة سنوات من تنفيذ هذه اللعبة، قمنا بتعميق خبراتنا بتناول موضوع التجارة الإلكترونية في القطاع الثقافي. ثم بدأنا لعبة الإدارة بمؤسسات ثقافية مختلفة وبرؤية تطوير خطة أعمال لموقع إلكتروني لتحالف أمريكي أوروبي. وهنا تعلمنا أن التفكير في مجالات تقليدية مثل المسرح، والموسيقى، والفنون المرئية يعد إشكالية كبيرة بسبب تركيز التجارة الإلكترونية في القطاع الثقافي وبشكل رئيس على طرق جديدة من التشبيك، وعلى حجز التذاكر، والتعبئة، وإنتاج فن رقمي جديد.

وكان تقدير الطلاب مرتفعاً دائماً، لأنهم مروا بخبرة المتعة الديناميكية لعمليات الاتصال والاستراتيجية الثقافية.

وقد وجدنا أيضاً أن ألعاب الإدارة قد أثارت العاملين والطلاب ليصبحوا ناشطين في استراتيجيتهم التعليمية، وأن يخلقوا مشاريع رقمية جديدة في اتصال قريب بالقطاع الثقافي (تصميم شبكة، مشاريع اتصال رقمية، مثل بحث أطروحة Digital @I The@tre F@ctory).

### أسئلة عن الحالة

١. في أواسط تسعينيات القرن العشرين (في بلدان أوروبية غربية) اعتقد كثير من الناس والمؤسسات أن الحكومة باتت قادرة أخيراً على التحكم في تطور الإنترنت، وما يسمى بالمدن الرقمية. وهذا ما يشار إليه الآن بسوء الفهم للثورة الرقمية. هل يمكنك توضيح ذلك؟

٢. في لعبة الإدارة، لعبت مجموعات من الفنانين دوراً فاعلاً. ما الذي يمكن أن يعد إسهاماً خاصاً من هذه المجموعات لأطراف تحالفهم في العصر الرقمي؟

٣. القادة الفنيون (مرة أخرى) اضطلعوا بدور مهيمن أثناء المفاوضات والقرارات. كيف يمكن لمؤسسة ثقافية أن تؤكد على المنافع وتتجنب النواحي الضعيفة لتلك المواقف في إطار رقمنة الثقافة؟

وقد دعت مديرة شينباغ الأطراف الأخرى لتطوير خطط عمل استراتيجية تقوم على فكرة أن المدينة الرقمية الديمقراطية ينبغي أن توجد عن طريق إتاحة الوصول المفتوح ونتيجة للتعاون بين العالم التجاري وغير التجاري لتمويل الاستثمارات. وبوجود خطط العمل هذه على الطاولة، تصل اللعبة إلى مستواها الدينامي: تحديد المهام، وبدأ التحالفات وكسرهما، ولعبت جماعات الفنانين دوراً محورياً أو تم تهميشهم.

### نتائج التعليم

تعلم الطلاب (والعاملون) أن الأوضاع القوية للمنظمات المستقرة، على سبيل المثال الناشر الدولي، كانت مهددة بالتحالفات الجديدة. فلم يرغب الناشر المدافع في استثمار أو الاندماج في مجال رقمي جديد، لأن الفكرة أن الإنترنت كان مجرد زيادة أخرى وغير مهم استراتيجياً. والنقطة الدالة الأخرى أن المؤسسات الثقافية كانت تحت سيطرة الابتكارات من قبل القيادات الفنية وقد اختفى هذا الموقف بسرعة شديدة لحظة أن غير هؤلاء القادة مناصبهم أو مواقفهم: فالعقولة الرقمية لم تكن حاضرة إلا على المستوى الشخصي، وليس داخل الشركة ككل. ومن بين نتائج هذه اللعبة أن الطلاب صاغوا بعض المواضيع التي كانت مهمة لتوجيه المنظمات الثقافية نحو مجال الإنترنت. وقد كان هذا غاية في الجدة بالنسبة للقطاع الثقافي في ذلك الوقت (عام ١٩٩٥). وهذه المواضيع تركزت في الأساس على قضايا التسويق: إبلاغ الجمهور بمساعدة المواقع الإلكترونية، الرد عبر البريد الإلكتروني، إلخ.

### تأملات

كان فريق العاملين والطلاب شديدي التحمس للطريقة التي ساعدتهم بها لعبة الإدارة في إيجاد ممارسات جديدة لإدارة الفن. ولكن الآن (عام ٢٠٠٠) يمكننا القول إننا فقدنا بعض التطورات المهمة: إدخال البعد التجاري على الإنترنت، والتجارة الإلكترونية التفاعلية، والدمج العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و"المضمون". ومازلنا نعتقد أن الإنترنت سيتطور إلى الأمام كبنية أساسية

12 Paola BECK, *The arts & Culture Management Programme in South Africa*, Conference paper Arts Center Management Training, Johannesburg, 1999; Paula CLANCY, *Managing the Cultural Sector, Essential Competences for managers in arts, cultural and heritage in Ireland*, Oak Tree Press, Dublin, 1994; Giep HAGOORT, Joost SMIERS, *In dienst van de gekte, bevindingen over twee jaar onderwijs in kunstmanagement*, (Centrum voor Kunstmanagement), Utrecht, 1986; Susumu KOBAYASHI, Toshie Yamazaki, Survey on the status quo of arts management training in Japan: training conditions from the participants' perspective, in: AIMAC'99, Helsinki, 1999; Ritva MITCHELL, Rod FISCHER, *Professional managers for the arts and culture? The training of cultural administrators and arts managers in Europe, trends and perspective*, Circle/Council of Europe, The Arts Council of Finland, 1992; Hermann RAUHE, Kulturmanagement als management für Kunst und Kultur, in: *Kulturmanagement, Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Walter de Gruyter, Berlin, 1994; Michihiro WATANABE, Arts Management and dilemmas in cultural policy, in: AIMAC'99, Helsinki, 1999; Brann J. WRY, The relation between education and practice in arts management in the U.S.A, in: *Workdocument Arts Management; escaping from bounds*, Utrecht School of the Arts, 1990.

<sup>13</sup> من بين الدوريات الأخرى التي نستخدم هنا "أعمال الفن" ART BUSINESS، المجلة الخاصة بالمحترفين في الفنون.

.Cambridge <www.arts.business.co.uk>

<sup>14</sup> HAGOORT (1998), chapter 5.

<sup>15</sup> HAGOORT (1998). في الأصل تم ذكر القيم الشعبية في العمل الحر الثقافي، الفصل الأول والأكثر جدية في تقرير عن بحثي للدكتوراه، الفصل الرابع.

<sup>16</sup> Klaus MANN, *Mephisto, Roman einer Karriere*, Verlag Ellermann, München, 1976.

<sup>17</sup> انظر: الهامش رقم ١

<sup>18</sup> HAGOORT (1992), par. 2-4, MARY CLOAKE, Management, The Arts and Innovation, in: *From Maestro to manager* (1997), pp 271-295, see also note 1, the examples were described in my ph.D research.

<sup>19</sup> Jean- Francois LYOTARD, Defining the postmodernism, in *The cultural Studies Reader*, Routledge, London, 1993.

<sup>20</sup> Nicholas NEGROPONTE, *Being digital*, Coronet Books, London, 1995.

<sup>21</sup> Charles TAYLOR, *Multiculturalisme*, Boom, Amsterdam/Meppel, 1995, ROTTERDAMSE KUNSTSTICHTING, MED URBS VIE, Rotterdam, 1993, UNESCO, *Our Creative Diversity: Report of the World Commission on Culture and Development*, Paris, 1996.

<sup>22</sup> Nelly van der GEEST, *Starting points for intercultural education*, Utrecht School of the Arts, Centre for Intercultural Studies, Utrecht, 1999.

<sup>23</sup> William J. BAUMOL, William G. BOWEN, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, M.I.T. Press, Cambridge, 1981; Peter BENDIXEN, *Enführung in die Kultur- und Kunstökonomie*, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, 1998; CAUST (AIMAC'S99), PP.15-22; James HEILBRUM, Charles M. GRAY, *The Economics of Art and Culture: An American Perspective*, Cambridge University

Giep HAGOORT, Culture op de elektronische snelweg- een strategisch management game, in: Vakblad Management Kunst & Cultuur, Amsterdam, 1995-2 (this text was also presented by Ad Huijsmans at the ENCATC meeting, May 2000). Thanks to Willem Wester, supervisor of the management games of the Utrecht School of the Arts.

<sup>1</sup> Daniel BOORSTIN, *The Creator, a History of Heroes of the Imagination*, Random House, New York, 1992, Giep HAGOORT, *Strategische Dialoog in de Kunstensector, interactive strategievorming in een kunstorganisatie*, Eburon, Delft, 1998; Arnold HAUSER. *Sozialgeschichte der Kunst und Literatur*, Verlag C.H.Beck, München (Dutch version, 1975).

<sup>2</sup> Ricky W. GRIFFIN, *Management* (Sixth ed.), Houghton Mifflin Company, Boston, 1999; D. KEUNING, D.J. EPPING, *Management & Organisatie: Theorie en Toepassing*, Stenfort Kroese, Houten, 1996; Alfred KIESER, Herbert KUBICEK, *Organisation*, Walter de Gruyter, Berlin, 1993.

<sup>3</sup> Giep HAGOORT, *Kunst en management*, Research Paper, Utrecht School of the Arts, 1999.

<sup>4</sup> Patricia C. PITCHER *The Drama of Leadership*, John Wiley & Son, New York, 1997.

<sup>5</sup> للإطلاع على مزيد من المقاربات الشيقة في هذا السياق وتصوير شارح لها، انظر أيضاً:

Pierre GUILLET DE MONTHOUX, *Esthétique du management, Gestion du beau en du sublime de Kant á Gadamer*. L'Harmattan, Paris, 1998 ; Terry SULLYMKO, Business is the Best Art, in: *AIMAC Proceedings 99*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1999.

<sup>6</sup> Michael E. PORTER, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

<sup>7</sup> Henry MINTZBERG, *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York, 1989.

<sup>8</sup> KEUNING, EPPINK (1996), pp. 28-31.

<sup>9</sup> للمناقشة، أنظر: Is the audience more important than the arts? Jo CAUST هل الجمهور أهم من الفنون؟ في:

AIMAC'99, pp. 15-22; Graeme EVANS, The arts organization: Managing change or changing the management?, in: AIMAC'99, PP. 42-52; Annukka JURAMA, Johanna MOISANDER, Knowledge and Expertise in the contemporary art markets, in: AIMAC'99, PP. 74-82; Michihiro WATANABE, Arts management and dilemmas in cultural policy, in: AIMAC'99 PP. 483-495.

<sup>10</sup> HAGOORT (1998), p. 19.

<sup>11</sup> Paul DIMAGGIO, *Managers of the Arts*, Washington, 1988, p. 18.

<sup>39</sup> Abram de SWAAN, *Perron Nederland* (Alles is in beginsel overall), Meulenhof, Amsterdam, 1991, NATIONAL GEOGRAPHIC SOCIETY, *Global Culture*, Vol. 196, No 2, August 1999, Washington. 1999.

<sup>40</sup> UNESCO (1996).

<sup>41</sup> NEGROPONTE (1995); Don TAPSCOT, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence age: economy, society and culture*, Volume 1, Blackwell Publishers, Malden, 1996; Ben TIGGLAAR, *Internet Strategic, Concurrentievoordeel in de digitale economie, theorie & praktijk*, Addison Wesley, Amsterdam, 1999.

<sup>42</sup> NEW YORK TIMES, April 18, 1999.

<sup>43</sup> NEGROPONTE (1995), pp.219-226.

<sup>44</sup> من الجوانب الأخرى لتعميم هذا الإطار، حيث نعرف جميعًا أن الثورة الرقمية تسيطر عليها الولايات المتحدة. ولها فتراتها الخاصة التي تأتي قبل بضع سنوات من عرضها في شكل ١٦-١:

Giep HAGOORT, *Bericht aan de digitale onderklasse*, HvU Press, Cluemborg, 1996. See also: CASTELLS (1996), chapter 1.

<sup>45</sup> NEGROPONTE (1995), p. 82.

<sup>46</sup> UNESCO (1996).

<sup>47</sup> Michael J. WOLF, *The Entertainment Economy, how mega-media forces are transforming our lives*, Random Houde, New York, 1999. See also: B. Joseph PINE II, James H. GLIMORE, *The Experience Economy, Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

<sup>48</sup> Rolf JENSEN, *The Dream Society, how the coming shift from information to imagination will transform our business*, McGraw-Hill, New York, 1999.

Press, Cambridge, 1993; Arjo KLAMER, *The value of culture, On the relationship between economics and arts*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 1995; Harold L. VOGEL, *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993.

<sup>24</sup> Pierre Bourdieu *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*, Van Gennep, Amsterdam, 1959, pp. 120-141; Peirre BOURDIEU, *The Field of Cultural Production*, Polity Press, Cambridge, 1993.

<sup>25</sup> E. BOEKMAN, *Overheid en kunst in Nederland*, Bijleveld Utrecht, S.a; COUNCIL OF EUROPE: *European Programme of National Cultural Policy Reviews*; Milton C. CUMMINGS and Richard S. KATZ, *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan*, Oxford University Press, New York, 1987, MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAPPEN, *Cultural Policy in the Netherlands*, Sdu, the Hague 1998; Joost SMIERS, *Rough weather. essay on the Social and Cultural Conditions for the Arts in Europe in the 1990s*, Utrecht School of the Arts, 1995; UNESCO (1996); Joyce ZEMANS, Archie KLEINGARTNER (ed.), *Comparing Cultural Policy, A Study of Japan and the United States*, Altamira Press, Walnut Creek, 1999.

<sup>26</sup> See also: WATANABE (AIMAC'99), PP. 483-495.

<sup>27</sup> Margaret A. BODEN, *The creative mind*, Little, Brown and Company, London, 1990; Edward de BOND, *Lateral thinking for management*, Penguin books, London, 1971; Sybren POLET, *De creative factor: Kleine Kritiek der creative (on)rede*, Wereldbibliotheek, Amsterdam, 1993.

<sup>28</sup> GRIFFIN (1999), pp. 472-474; J.B.R GASPERSZ, *De creative organisatie*, Nyenrode University, Breukelen, 1999.

<sup>29</sup> Truus BRONKHORST, Truus Bronkhorst tells Bronkhorst Truus, in: *Theaterschrift 3*, Brussels, 1993.

<sup>30</sup> Jan HULSKER, *"Dagboek van Gogh*, Meulenhoff, Amsterdam, 1970.

<sup>31</sup> See note 1.

<sup>32</sup> Ron GROVER, *The Disney Touch: How a Sharing Management Team Revived an Entertainment Empire*, Business One Irwin, Homewood, 1991.

<sup>33</sup> Frank ZAPPA, Peter OCCHIOGROSSO, *The Real Frank Zappa Book*, Poseidon Press, 1989.

<sup>34</sup> Manuel CASTELLS, *End of Millennium, The information age: economy, society and culture*, Volume III, Blackwell Publishers, Malden, 1998; SMIERS (1995), Joost SMIERS, Marieke van SCHIJNDEL, *Ruimte aan verscheidenheid, Kunst en Kunstonderwijs in lokaal en mondiaal perspectief*, Utrecht School of the Arts, 1999;

<sup>35</sup> GRIFFIN (1999), pp. 132-165.

<sup>36</sup> See also: Carl Arthur SOLBERG, Kultex- Export promotion of culture products from Norway, in: AIMAC'99, Helsinki, 1999.

<sup>37</sup> Michael E. PORTER, *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press, Hampshire, 1990, p. 71.

<sup>38</sup> BOEKMANSTICHTING, *Trading Culturem Vatt, European cultural policies and transatlantic market*, Boekman foundation, Amsterdam.

## ٢. وضع الاستراتيجية في القطاع الثقافي

٢-١ انظر كيف تمتد الأرض<sup>١</sup>

## أسئلة للتعلم

- ما الإسهام الرئيس للإدارة الاستراتيجية لمؤسسة ما؟
- صف الوضع الحالي للإدارة الاستراتيجية للفن.
- لماذا يكون مهمًا عمل بحث في مجال تطوير الاستراتيجيات؟

## كلمات دالة/مفاتيح

سياق	قيم غير اقتصادية	استراتيجية
مضمون	عملية تخطيط	وضع استراتيجية
عملية	عملية إبداعية	إدارة استراتيجية
	استراتيجيات ضعيفة نتائج البحث الهولندي	التطور

## واقعة افتتاحية: مهد الثعلب عند شعب الدوجون

إذا أراد شعب الدوجون الذين يعيشون في مالي، غرب إفريقيا، أن يعرفوا ما يحمله المستقبل، فإنهم بدلاً من السفر عبر الزمن، وما شابه، يستشيرون مهد الثعلب بمساعدة عرفاف، وهو شخص بلغ عمراً محددًا يمهد أرضاً على حدود القرية ويقسمها إلى مربعات صغيرة، ثم يرسم بداخلها السؤال أو المشكلة عبر علامات ورموز مستخدمًا فيها قطعاً صغيرة من الخشب وأكواماً قليلة من الرمال. ثم ينثر بعضاً من حبات الفول السوداني داخل هذه المربعات. وفي الصباح التالي، ينظر العراف ليرى إن كان ثعلب قد أكل حبات الفول السوداني وما الآثار التي تركها. وتحليل هذه الآثار يمكن للعراف أن يكون قصصاً حول خطط عميله من شعب الدوجون الذي طلب منه الخدمة. كما يقوم العراف بتقديم المشورة حول كيفية التعامل مع المواقف التي لا يمكن التنبؤ بها والتطورات غير المتوقعة ومدى ضرورة تقديم أضحية من عدمه. وهنا تعد معرفة العراف بمجتمع القرية وخبرته الطويلة بالحياة فيها محور ما يقدمه من مشورة.

المصدر | Afrika Museum, Berg en Dal, The Netherlands www.afrikamuseum.n

يتطلع "ياغو" حامل لواء عطيل إلى فرصة للحط من شأنه، خاصة وأنه يعرف أن عطيل قد تزوج لتوه سرًا من الجميلة ديدمونه ابنة السناتور برابانتيو، فيقترح على رودريغو الذي كان مبدلاً إلى الزواج من ديدمونه أن يبنه أبيها إلى أن المغربي، "غليظ الشفتين"، "الكبش الأسود" "الشره"، "الغريب المخادع" - وفق كلمات ياغو ورودريغو - قد سرق ابنته. وتتطلق الصرخة، ويخنفي ياغو على افتراض أنه قد ذهب ليليل عطيل بغضب السناتور الذي عبر عن رغبته في الذهاب إلى مجلس الشيوخ بشكوى حول اختطاف ابنته. ولكن عطيل يؤكد لياغو أن ليس في حبه لديدمونه ما يستوجب الخوف.

ليفعل ما يعنّ له حقه:

فالخدمات التي قدمتها للدولة

ستعلو لساناً على شكواه،

وهم يجهلون ما سوف أذيعه، ساعة أوقن

أن في التباهي شرفاً لي، وهو أنني

استمد حياتي وكياني من أسرة ملكية السدة،

وأن مزاياي بإمكانها أن تخاطب، والرأس عالٍ،

هذه المصاهرة السامية

التي أدركتها. فاعلم ياغو

أنني لولا حبي ديدمونه الكريمة

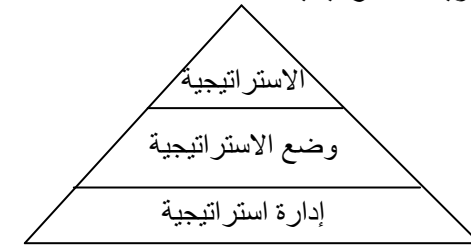
لما أقحمت حرיתי الطليقة

داخل حدود. ولو أعطيت ثروات البحر كلها.

## ٢-١-١ الإدارة الإستراتيجية

الإستراتيجية وجهة حسبنا أشرنا في الفصل الأول، أما "الإدارة الإستراتيجية"، هذا المصطلح الذي أطلق على المجال المتخصص برمته، فهي عملية ضبط نغمة المؤسسة على بيئتها الخارجية وتطوير الكفاءات والقدرات للمحافظة على هذا التقدم في حالة عمل بمستوى احترافي. ووضع الإستراتيجية كقضية جوهرية في الإدارة الإستراتيجية هي عملية تطوير وجهة وبلوغها. ويتمثل الإسهام الرئيس للإدارة الإستراتيجية في المحافظة على بقاء هذه المهمة حية، وتمكين المؤسسة من بلوغ ما تصبو إليه مستقبلاً. والشكل ٢-١ يوضح المستويات الإستراتيجية الثلاثة.

شكل ٢-١ ثلاث مستويات إستراتيجية



في قرننا الحالي، تتخذ الإدارة الإستراتيجية منحى علمياً له منهجيته وأدواته الخاصة. وسناقش في هذه الفقرة النقاط الرئيسة للإدارة الإستراتيجية، مختبرين المرحلة الحالية من التطور في القطاع الثقافي.

وتجدر الإشارة هنا أولاً إلى أن مفهوم التفكير الإستراتيجي ذو جذور عسكرية، إذ أنه في العواصم اليونانية الكلاسيكية كان أحد الساسة أو القضاة الإداريين magistrate يُنتخب كإستراتيجي (strategoi) ويتولى منصب قائد.

ولعل من بين الأعمال الأكثر شعبية وسط أعمال المفكرين الإستراتيجيين كتاب "حول الحرب" On War لمؤلفه "كارل فون كلاوسفيتش" Carl von Clausewitz (١٧٨٠-١٨١٣)، هذا العضو البروسي في الجيش والذي طور الفكرة القائلة بضرورة معالجة الجوانب المعنوية والسيكولوجية عند وضع الأهداف. ومن وجهة نظره، فإن عوامل النجاح الإستراتيجي لا تهيمن عليها الصيغ فحسب، بل أيضاً وعادة الكفاءات الشخصية. وكما رأينا في الفصل السابق فإن مغامري العمل الحر مثال "سوجر" Suger الذي عاش في العصور الوسطى، وفناني النهضة مثال

ليوناردو دافنشي، وشكسبير، وروبنز، ومغامر العمل الحر في القرن العشرين والت ديزني، جميعهم كانوا إستراتيجيين أيضاً. ومن ثم، وبسبب هؤلاء البارزين من السلف، ليس السؤال هنا: لماذا ينبغي لنا أن نطور إدارة فن إستراتيجية احترافية، بل كيف نقوم بذلك؟

ومحل ميلاد النظرية الإستراتيجية الحالية داخل المدارس الأمريكية للأعمال (كليات التجارة والأعمال)، وهدفها البحث المنظم عن وضع المؤسسة في بيئتها الخارجية. وتأتي الإسهامات الراهنة في هذا المجال المتخصص من جميع أنحاء العالم لاسيما كندا وأوروبا الغربية واليابان.

## الإطار ٢-١ الإدارة الإستراتيجية: أي الباحثين تم استشارتهم في القطاع الثقافي؟

في نهاية القرن العشرين، كانت الأدبيات الأمريكية بصفة خاصة حول الإدارة الإستراتيجية من الأعمال المزدهرة، فالحاجة إلى أفكار من قبيل كيف يمكن للمؤسسات أن تطور توجهاً مستداماً في بيئة مضطربة، وتخلق وضعاً مستقبلياً مربحاً كان نهماً لا يشبع. وقد مثلت الأوراق البحثية التي قدمت في المؤتمر الدولي حول إدارة الفنون والثقافية International Conference on Arts & Cultural Management (AIMAC'99) دفعاً لا بأس بها لهذا التراث. وقد تم استشارة الكتاب التالية أسماؤهم حول الإدارة الإستراتيجية أكثر من مرة في قسم الإدارة والثقافة:

Mintzberg: \*\*\*\*

Hamel and Prahalad: \*\*\*

Pettigrew: \*\*\*

Handy: \*\*

Porter: \*\*

المصدر: AIMAC Proceedings'99, Helsinki School of Economic and Business Administration, Helsinki, 1999.

## ٢-١-٢ الوضع الحالي

يمكن اعتبار الوضع الحالي المتعلق بالإدارة الإستراتيجية المحترفة في القطاع الثقافي وضعاً ضعيف التنمية، سواء في النظرية أو الممارسة. وفي المنشورات الأمريكية حول المؤسسات الفنية غير الربحية نكتشف النظر إلى الإدارة

الاستراتيجية كشيء رسمي وغالبًا تقليدي، بمعنى أنها عملية تخطيط بيروقراطية كما لو كانت مصاغة من أجل مؤسسات صناعية كبرى. وتأسيسًا على هذا النهج يتم أعمال الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية منظمة بخطة استراتيجية كنتيجة، على الأقل موضوعية على الورق. وفي هذا السياق لا يتم مطلقًا مقارنة المقاربات ببعضها البعض أو ربما تتم المقارنة بصورة موسمية، وهو ما يعني أنه لا يوجد إطار مرجعي مشترك يضع في اعتباره صراحة الخصائص المحددة لوضع الاستراتيجية داخل مؤسسة ثقافية. أما فيما يتعلق بالممارسة فهي تقدم أساسًا عن طريق "الأمثلة" التي تؤكد على العملية غير المهيكلة للإدارة الاستراتيجية. ونادراً ما تراعى - في الممارسة - الصلة بين الخبرات الفردية والنظريات المقبولة عمومًا حول الإدارة الاستراتيجية والعمليات الاستراتيجية.

وقد جاءت المحاولة الأولى لوصف الطبيعة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الثقافي عام ١٩٩٣، عندما نشر "بنيامين بانك" Benjamin M. Bank، و"فاليري موريس" Valerie B. Morris ورقة بحثية حول العملية الاستراتيجية في خمس مؤسسات للفنون غير ربحية.<sup>ii</sup>

وقد بين البحث أن مؤسسات الفن عمومًا لا تمتلك ممارسة استراتيجية متطورة هيكلية، وأن مهامها ليست موجهة إلى الخارج وأن الاستراتيجيات لا تركز على موقف ثقافي في بيئة تلك المؤسسات. وقد نشرت بضع مؤسسات خططًا استراتيجية ولكنها لم تتحقق أو تخضع للتقييم. ووفقًا لما جاء في كتاب Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles الذي حرره "يفيز إيفرارد" Yves Evrard في كلية باريس للأعمال HEC، والذي نشر في عام ١٩٩٣، فإن الإدارة الاستراتيجية تأسس على نماذج "بورتر" الاقتصادية Porter's economic models.<sup>iii</sup> وبحكم القيمة غير الاقتصادية للفن والثقافة يطالبنا ذلك الكتاب بأن نضع في اعتبارنا بعض الخصائص المطابقة مثل قصر مدة الإنتاج الثقافي، والوضع غير المستقر للقيادات الفنية، وطبيعة الطلب على الإنتاج الثقافي، والتوتر بين أدواق الجماهير والتطور الفني لمستوى الفنان. وبحكم هذه الخصائص لا بد للمناهج الاستراتيجية (الاقتصادية) المفيدة للتفكير الاستراتيجي أن تتعطف قليلاً نحو المؤسسات الثقافية. وقد أخبرتنا "جينيت فيترستروم" Jeanette Wetterstrom حول دراسة حالة عن الأوبرا الملكية في استكهولم بالسويد تناولت فيها كما فعل

"بورتر" المناهج الكمية الاقتصادية في وضع الاستراتيجية بما فيها من إنتاج رشيد للسلع والخدمات مع الإشارة إلى المناهج الفنية العاملة الخاصة بأداء مؤسسة فنية.<sup>iii</sup>

وقد لفتت الباحثة الانتباه إلى أهمية النظر في بعض العوامل النوعية مثل الخبرة الجمالية لدى الجمهور، والتنسيق الفني للعمليات الإبداعية، والعلاقة بين الأفراد والجماعات داخل عملية الإنتاج والحكم النقدي. وهذه العوامل الداخلية أساسًا تحتاج إلى معالجة حال شروع المؤسسة الثقافية في تطوير استراتيجيتها.<sup>iv</sup>

ومن بين الباحثين الآخرين الذين عملوا على الإدارة الاستراتيجية، "شتيفن بريس" Stephen B. Preece، الذي نشر ورقة بحثية في عام ١٩٩٩، تأسست على طوبولوجيا\* الأميال والجليد Miles and Snow typology مترجمة إلى عالم فن الأداء. وهذه الطوبولوجيا ذات ثلاثة مواقف استراتيجية أساسية: مدافع Defender (المحافظة على وضع معروف جيدًا في السوق)، متقب Prospector (لديه موقف ابتكاري قوي) ومُحلل Analyzer (وضع بين الأول والثاني). فإذا كان وضع المؤسسة الثقافية غير واضح يمكن وقتئذ تعريفه بوصفه وضع المستجيب Reactor، وهو في الحقيقة وضع لا اختيار فيه.

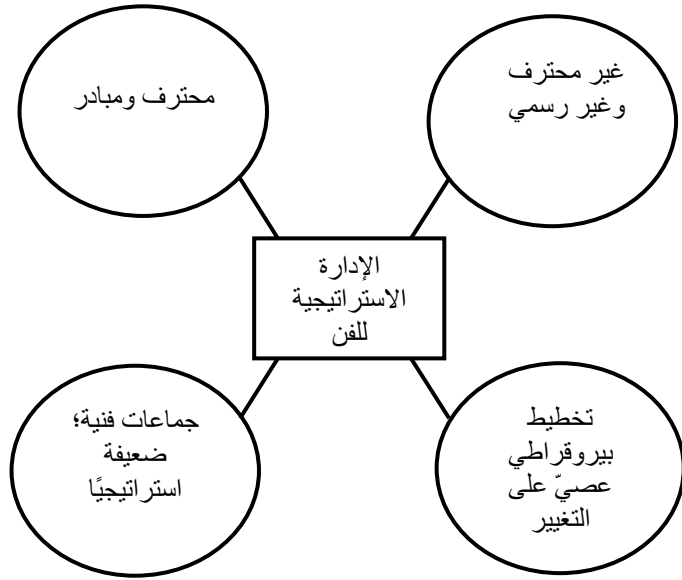
وعند تحويل هذا النموذج إلى مؤسسة فن عاملة يوضح "بريس" أربعة متغيرات لا بد من قياسها في وضع محدد، وهي: السمعة، والموارد، والسلطة، والحكم الذاتي. وفي نهاية ورقته البحثية يذكر بريس "متغيرًا" آخر مهمًا، هو: رسالة المؤسسة الثقافية. ولا يقدم الباحث هنا بيانات إمبريقية لاختبار الأثر القيم لطوبولوجيا الأميال والجليد المعدلة.<sup>iv</sup>

ويمكن النظر إلى كتابي "تخطيط الفنون" Arts Planning، و"توازن ديناميكي" a Dynamic Balance اللذين ألفهما ونشرهما "نيلو ماكدانيل" Nello McDaniel و"جورج ثورن" George Thorn عام ١٩٩٧ كقياس نقدي لعملية التخطيط في مؤسسات الفن الأمريكية غير الربحية.<sup>vi</sup>

\* كلمة Typology تعني عمومًا علم دراسة الأنماط والسمات المميزة، بالإضافة إلى معاني قريبة في تخصصات مختلفة مثل تقسيم الثقافات وفق الجنس في الأنثروبولوجيا، وتصنيف الأشياء وفق خصائصها، إلخ.

## ٢-١-٣ بعض خبرات البحث الهولندية<sup>lvi</sup>

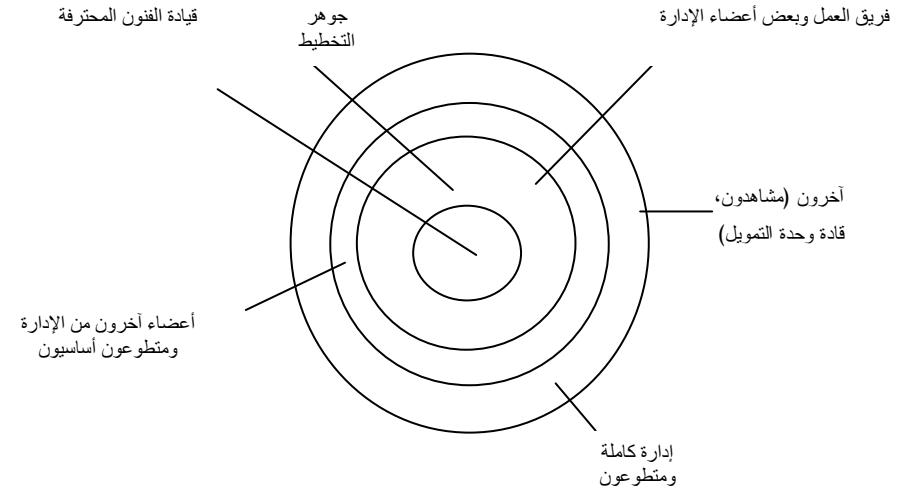
نتيجة لأنشطة البحث والتدريب في كلية "أوتريخت" للفنون، يمكننا تكوين بعض الاستخلاصات العامة حول الطريقة التي تطور بها مديرو الفنون استراتيجياً مؤسساتهم، على النحو المبين في الشكل ٢-٣:



- مديرو الفنون الذين يمتلكون خبرة عمل متراكمة، لكنهم لا يستخدمون إطاراً منهجياً لتطوير إدارتهم الاستراتيجية: هنا تكون عملية وضع الاستراتيجية عبارة عن نشاط حدسي وغير رسمي مع مشاركة محدودة من الموظفين. ومن بين نواتج هذا النوع وجود اتجاه دفاعي عندما يواجه مدير الفن تيارات مثل الرقمنة digitization أو التدويل internationalization، أو الخصخصة، أو التعددية الثقافية.
- مديرو الفنون الذين يمتلكون خلفية ثقافية وإدارية ويطبقون على نحو منظم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، يخلقون وضعاً خاصاً لمؤسساتهم الفنية بحيث تتمتع بمزايا في مجالات الابتكار، والموقع، والرعاية، والتسويق.

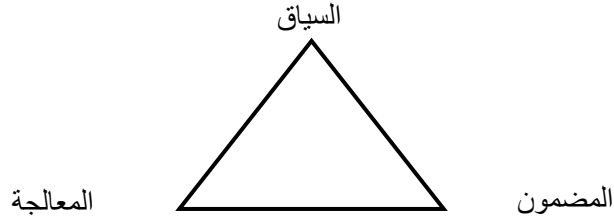
والتقييم الذي يعد نوعياً في الأساس يبين أن عملية التخطيط يهيمن عليها أعضاء الإدارة وأنها تضع مسألة الحصول على المنح في بؤرة تركيزها فيما يعد تخطيطاً طقوسياً ritualistic أصبح بمثابة "إسبرين الفن the aspirin of the arts". ويندر وجود علاقة بين عملية التخطيط بالمعنى السابق وبين الأنشطة الفنية التي تسأل عنها القيادة الفنية المحترفة. والمشكلة في هذه العملية التخطيطية أن نموذجها يوحى بإمكانية التنبؤ بالمستقبل، وأن هذا المستقبل يمكن إدارته عبر خطط مفصلة، وأهداف وأنشطة، بينما الواقع يفيد بأن علاقة الأنشطة الفنية للمؤسسة بممارسة التخطيط هي علاقة ضعيفة. وفي رأي الكاتبين، يجب أن تكون العملية الاستراتيجية مصاغة، ومتبلورة كعملية إبداعية تقوم على دوائر: "العملية هي توليفة فريدة من الرؤية، والإبداع، والحدس، والتعاون في مقابل الحرفة والتكنيك والمحاسبة والنظام واستخدام الوقت والموارد." كما ينبغي - في رأيهما - أن تكون العملية الاستراتيجية محورية لعملية التخطيط ويمكن أن تخلق الاستقرار، بالاستناد إلى تون ديناميكي بين العوامل الخارجية والداخلية. والشكل ٢-٢ يصور هذه الفكرة.

## الشكل ٢-٢ دوائر التخطيط عند ماكداينال وثورن



الإدارة في بيئة عاصفة أو مضطربة. وتقوم المقاربة في هذا الفصل على الإطار التحليلي الذي وضعه "أندرو بيتجرو" Andrew Pettigrew بأبعاده الثلاثة: السياق context، والمضمون content، والمعالجة process، كما هو مبين في الشكل ٢-٤.

الشكل ٢-٤ إطار تحليلي



لبعد السياق جانبان: داخلي وخارجي. يتعامل السياق الداخلي مع البنية، والثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي. أما السياق الخارجي فيتضمن بالأساس عوامل تنافسية وبيئية قد تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمثل قضية المضمون الجوهرية، والمضمون يركز بدوره على الرسالة (قيم ثقافية، ومعتقدات) وأهداف ثقافية أكثر تبلوراً. أما المعالجة فتبين الكيفية التي توضع بها الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية وطريقة تنفيذها.

### تدريبات عملية

١. اختر ثلاث مؤسسات مختلفة كلياً من داخل أو خارج القطاع الثقافي، وحاول الكشف عما إذا كانت لدى هذه المؤسسات استراتيجية ومن الذي وضعها؟
٢. ناقش مع مدير متحف الفن المحلي جودة الاستراتيجية. ما مدى أهمية البيئة الخاصة بمدير الفن لهذه الاستراتيجية؟
٣. افترض أن مجموعة من الفنانين تريد معرفة المزيد حول وضع الاستراتيجية، فما أهم ثلاث قضايا ستذكرها لهم؟

كما يكون لدى مثل هذه المؤسسات بنية أكثر مرونة، والقدرة على خلق تحالفات استراتيجية ولديها أيضاً ثقافة التعلم المبادر.

- مجموعات من الفنانين بدون مديرين في مؤسستهم يفصحون عن طريقة من العمل إبداعية وشديدة المرونة على مستوى إجرائي (منتجات، مشاريع، أنشطة) ولكنهم يحتاجون إلى دعم على المستوى التنظيمي (وظائف الإدارة) والمستوى الاستراتيجي. وبسبب نقص كفاءة هذين المستويين، تمضي مثل هذه المؤسسات المكونة من الجماعات قدماً في مضیعة الوقت. وسوف نناقش في الفقرة ٢-٥-٤ الوقائع المحددة التي تهم العمليات الاستراتيجية في جماعات الفنانين.
- مديرو الفنون الذين واجهوا تغييرات اضطرابية غير متوقعة من البيئة، مثل أفول النظام السوفييتي الروسي والاستقطاعات الثقيلة في نظام دعم الفن في المجتمعات الغربية، مما جعلهم بيروقراطيين، إلا أنهم مروا بخبرة النهج المبادر نحو القضايا التنظيمية عبر فترة طويلة من الزمن.

وبسبب الحاجة إلى معلومات نظرية وعملية حول كيفية وضع استراتيجيات بروح مغامرة العمل الحر داخل المؤسسات الثقافية قمنا بإطلاق مشروع بحثي أكثر تأصيلاً حول عمليات وضع الاستراتيجية في عام ١٩٩٣. وكثير من أجزاء هذا الفصل تنهض على هذا البحث، بما في ذلك دراسة الحالة الخاصة بجماعة أمستردام المسرحية TGA.<sup>viii</sup> [www.tga.nl](http://www.tga.nl). وكما ذكرنا سيجد القارئ تقريراً كاملاً عنها في الملحق.

### ٢-١-٤ بلورة

في الفقرة القادمة (٢-٢)، سنناقش الحاجة إلى والغرض من رسالة فعلية. وسوف نرى أن هذه الرسالة هي الأساس اللازم للإدارة الاستراتيجية. أما الفقرة ٢-٣ فتتناول الفكرة القائلة بأهمية الكشف عن كيفية وضع الاستراتيجيات: من أعلي لأسفل، من أسفل لأعلى، أو التفاعلية. أما معالجة أبعاد وضع الاستراتيجية فنخصها في الفقرة ٢-٤. وهذه الأبعاد تجعل من تصميم استراتيجية فريدة للمؤسسة الثقافية عملاً ممكناً. وتناقش الفقرة ٢-٥ صيغة المشروع كطريقة عملية لوضع وتحليل الاستراتيجيات. وتأتي كلمة التنفيذ كمفتاح لهذه المقاربة. وفي الفقرة الأخيرة (٢-٦) سيكون التركيز على الإدارة الاستراتيجية كنوع من تغيير



حالة ختامية مديرمتحف جديد

الموقف ١: اجتماع فريق العمل

ألفونس: في الأسابيع الأربعة الماضية، ناقش فريق العاملين أكثر من مئة مرة الحاجة إلى مدير جديد للارتقاء بمستوى متحفنا.

رون: ماذا تعني بالارتقاء بمستوى المتحف؟

ألفونس: عفواً، لم أقصد أن أبخس إنجازنا...

زيري: ولكنك فعلت. "الارتقاء بمستوى المتحف" هذه كانت كلماتك.

ألفونس: دعوني أوضح ما أقصده. في الأسبوع الماضي عندما طرح البند الذي هيمن على جلستنا، وهو: ما الصورة التي ينبغي أن يكون عليها المدير الجديد؟ كما نعرف جميعاً، كانت لدينا مشكلات كثيرة مع "جليبر"، وكنا سعداء جداً بإعلانه أنه سيتترك متحفنا. وفي رأيي، أن جليبر كان رجلاً ودوداً وأميناً ولكنه كان يفتقد كثيراً من المهارات الإدارية...

زيري: دعونا من الحديث عن الإدارة مجدداً، نحن هنا لمناقشة نوعية المجموعة الفنية وتنظيم معارض شيقة، وهذه ليست إدارة، إنها ثقافة.

رون: لا يا زيري، اسمحي لي هذا هراء. فإذا أردنا تنظيم مشاريع ثقافية جيدة، فلا بد لأحد من أن يدعمنا عملياً وأن نجد مزيد من المال لتطبع الكتلوجات.

ألفونس: أرجوكم دعوني أكمل، بالنسبة لي من المهم أن يخطط هذا المتحف مديراً كفواً. والمدير الكفو هو شخص يسعى إلى وضع المتحف على الأجندة الثقافية، ويمكن مجلس المدينة من الاستمتاع بمعارضنا، ويحفز الجمهور على زيارتنا. ومن المهم أيضاً أن يقوم هو بـ...

زيري: أو هي

رون: أعتقد أن أهم شيء هو أن يقوم المدير بخلق بيئة احترافية، بحيث يمكننا التركيز في أعمالنا. ومن غير المقبول إطلاقاً أن نضطر إلى استدعاء جميع أطراف المتطوعين لمساعدتنا. فالمدير ينبغي أن يكون مسئولاً عن الأفراد، وعلينا نحن التركيز على جودة المجموعة الفنية.

زيري: يمكنك إلقاء اللوم على جليبر على وجود هذا الوضع المعكوس، ولكن الحقيقة الفعلية أنه خبير في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، والحوار مع رجل كهذا حول فرادة لوحاتنا أكسبنا خبرة رائعة.

ألفونس: أنا أوافق على أن جليبر كان خبيراً حقيقياً ولكن كمدبر ينقصه كثير من الصفات. وبهذا المعنى فأنت أيضاً مسئول عن جودة مؤسسة المتحف وعن مستقبلها.

الموقف ٢: اجتماع مجلس الإدارة

رئيس المجلس: السيدات والسادة أسعد الله مساءكم. أود أن أرحب باجتماع المجلس. وأوضح أن بالأجندة نقطة مهمة، هي: منصب الإدارة الشاغر. والنقطة الثانية هي مذكرة سرية من مجلس المدينة حول الدعم.

لنبدأ بمناقشة المشكلات الخاصة بالمدير، فكما أبلغتكم من قبل عبر خطاب موجه، أنه تم الاتفاق على أن السيد "يونج" يجب أن يترك المؤسسة. ولقد تم تفصيل ما سيترتب على ذلك مالياً في الملحق. ولعل من أهم أسباب طلب رحيله كانت المشكلات المالية الخطيرة والمشكلات المتعلقة بالعاملين في إحياء الاستوديوهات. وقد اكتشفنا أن المدير في الحقيقة لم تكن لديه أية فكرة حول الخلفية والوقائع، ولا عن كيفية حل المشكلات.

أمين السر: إذا أردنا العثور على رجل جديد...

عضو: ...أو امرأة

أمين السر: بالطبع، ليس لدي أدنى مشكلة في هذا! أقول في السعي إلى ملء المنصب، علينا ألا ننسى أننا لا يمكننا دفع راتب عالٍ، وأن المدير الجديد عليه أن يوافق على مبلغ أقل.

عضو: ولكن هذه ليست فكرة جيدة، فمتحفنا يحتاج إلى مرشح من مستوى رفيع ذي خلفية ثقافية وإدارية قوية. لا يمكن أن نقبل شخصاً من داخل البلد ومحلياً، فهو أو هي لا بد أن تكون ذات حظوة لدى شبكة معينة. ومرشح من هذه النوعية لا يوجد سوى في المدن الكبرى أو في الخارج.

السكرتير: إذا أردنا وضع تصور عن المواصفات، فعلينا التأكيد على أن المدير الجديد يجب أن تكون لديه علاقات بالرعاة. فمع موقفنا الحالي من حالة الدعم والدخل الذي مازال يشكل ٢٠% من ميزانيتنا، فإننا في حاجة إلى شخص يتحلى بمزيد من صفات وروح العمل الحر.

عضو: لقد نسيتم الجوانب الثقافية لشاغل الوظيفة.

الرئيس: دعوا سكرتيرنا ينهي كلماته.

## أسئلة عن الحالة

١. تحقق مما إذا كان الجزءان يتقاسمان الفكرة نفسها حول المدير الجديد. إلام يعود في اعتقادك اختلاف آراء الناس؟ حاول التوضيح. ما الذي كان يجب عمله لإيجاد حل؟
٢. من الذي يؤكد على الدور الاستراتيجي للمدير الجديد بصورة أكثر دقة: فريق العاملين، أم مجلس الإدارة؟
٣. حاول وضع صورة لكفاءة المدير الجديد (للاستعانة بنموذج، انظر الشكل ٤-١٨). ما أفكارك حول التوازن بين الأفكار الثقافية والإمكانات الاقتصادية داخل إطار هذه الحالة؟
٤. هل تتفق مع مقترح أمين السر بتجاهل مذكرة مجلس المدينة؟

عضو: فقط أريد أن أوضح أن مديراً لمتحف ليس مديراً من نوعية مديري المتاجر. وأهم شيء من وجهة نظري هو تعيين شخص لديه رؤية ثقافية. فإدارة المتحف مهمة تقع على عاتق فريق العمل أكثر من غيرهم، وسوف يتولى مجلسنا ضبط هذا.

الرئيس: هل تتفقون على أن المدير الجديد ينبغي أن يكون قادراً على وضع خطة استراتيجية لمستقبل المتحف؟ إن خطتنا السابقة تعود إلى عشر سنوات مضت. أمين السر: سيدي الرئيس، كما تعرف لا بد أن أعادر الآن ولكني أريد أن أسجل ملاحظة واحدة حول المذكرة السرية لمجلس المدينة، إذ أعتقد أنه يبتز مجلسنا بالاستقطاع من الدعم. وأقترح أن نتجاهل هذه المذكرة، وإعطاء الأولوية إلى تعيين مدير جديد لوضع خطة استراتيجية جديدة كما أشار السيد رئيس المجلس. الجميع: موافقون.

## مذكرة (سرية)

إلى: مجلس إدارة المتحف

من: مجلس المدينة

الموضوع: تخفيض الدعم/إجراء تحقيق

السيدة/العزیزة:

وفقاً لما قام به مجلس المدينة من إعلام متحفكم، فإن المجلس يشعر بعدم الرضا تجاه الطريقة التي تسعون بها إلى تحفيز الشباب والجماعات المهاجرة على زيارة معارضكم. ونريد أن نذكركم بأن هذه القضية قد تمت مناقشتها مع مديركم في العام السابق. ومنذ ذلك الحين، قمتم بإنتاج كثير من الأعمال الورقية ولكن الأرقام الفعلية تتحدث عن نفسها. فالعام الماضي انخفض عدد الزائرين ولم يحضر سوى أعضاء قليلين من جماعات عرقية. ولأن النتائج المرغوبة لا تبدو قادمة، فإن مجلس المدينة لم يكن لديه خيار نحو تخفيض الدعم المالي السنوي للمتحف والذي يبلغ ١.٥ مليون يورو بنسبة ١٥%. وسوف نرسل خطاباً رسمياً بهذا الإجراء في ظرف أسابيع قليلة.

ويود المجلس أيضاً أن يبلغكم بأن بعض أعضائه قد أبدوا رغبتهم في وجود لجنة مستقلة للتحقيق في العمليات الإدارية لمتحفكم. ويود المجلس مناقشة هذا البند مع وفد من مجلس إدارتكم.

إليكم جميعاً أود أن أسمعكم خلاصة القول،

فيما يتعلق بقوة الجاذبية هذه، فإنها تتطلب نوعاً من نص فلسفي إضافي، وهذا ما تشهدونه جميعكم الليلة حيث القصة في مجملها أن اسم البطاطس قد تغير لحماية الأبرياء

أوه لا تشتروها أيها الناس!

لقد كان هذا إعلان عن خدمة عامة

لوحوا بتحية المساء للبيض "طاب مساؤكم"

روندا: هذه صيغة رمزية يا "هاري"

هاري: ... الموضوع ليس في المادة، "بدون رتوش"، هيا لنخرج!

روندا: هذه رمزية، معاصرة بالفعل، يا هاري.

هاري: ارفعي يدك يا حبيبتني عن هذه السلسلة!

(ستار، النهاية)

### أسئلة للتعلّم

- ما رسالة مؤسسة ثقافية؟
- ماذا يقول بعض الباحثين في مجال الإدارة حول الرسالة؟
- ما الخطوات العملية نحو وضع رسالة ثقافية؟

### كلمات دالة/مفاتيح

الرسالة	الرؤية	غرض أساسي
حس الإدارة	الأهداف الاجتماعية	ليس شعاراً أو دعاية
قيم ثقافية	النظام	نمط سلوك
بيان الرسالة	مؤسسة تبشيرية	قبول

عندما تُوفي زابا في عام ١٩٩٣، توقفت ماكينة الإنتاج الإبداعي للمؤسسة. أما رسالة المؤسسة الجديدة (صندوق أسرة زابا) فتعد ذات جذور في التراث الفني وذلك عبر إنتاج واكتشاف حقوق الطبع والالتزامات الأخلاقية.

مصدر النصوص: (1984). Frank Zappa Album notes by Frank Zappa, THING- FISCH,

www.zappa.com

### ٢-٢-١ الرسالة الثقافية ضرورية

تخبرنا رسالة المؤسسة بالسبب العام لحقها في الوجود.<sup>lix</sup> إنه سبب جوهرى ذو أثر داخلي على العاملين، والمتطوعين، وأعضاء الإدارة، وذو أثر خارجي على العملاء، والممولين، إلخ. فالتغيرات الدائمة في البيئة المحيطة، وتعقد عملية الإدارة المتزايدة، والحاجة إلى التعبير عن القيم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤمن بها المؤسسة تتطلب منها وضع الرسالة. وتعد الأهداف والهيكل والترتيبات والجدول الزمنية أدوات مفيدة في ذلك، ولكنها لا تمد المديرين بنمط يمكنهم وفقاً له أن يقيموا أنشطتهم المتكررة في صنع القرار. ولكن للرسالة أيضاً أثر على عمليات أخرى غير صنع القرار داخل المؤسسة، مثل الشمس واللهو Sun & Fun، وحفز الناس على تحقيق أفضل الأداءات وإظهار الحرص على تنفيذ كل

### واقعة افتتاحية: رؤية ومهمة "فرانك زابا"

ملحن، وموسيقار، ومسرحي، وكاتب أغاني، وقائد فرقة، وعازف جيتار بوب، ومدير فن، ولاعب في فريق، وفوق كل هذا هجاء satirist، كان الإيطالي الأمريكي فرانك زابا Frank Zappa (١٩٤١-١٩٩٣) هو كل ما ذكر. لقد جمع "زابا" بين حياته الإبداعية كفنّان وبين اتجاهه النقدي للقيم المجتمعية المغرقة في التجارية التي أطلق عليها نفاقاً. ولقد استهدفت كتابات "زابا" التديس والتملق، ليس في قمة المجتمع فحسب بل في كل الأماكن وجميع أنواع التجمعات، السود والبيض، الأغنياء والفقراء، الرابحون والخاسرون، والذكور والإناث. وقد أدار مؤسسته كفنّان مخامر في العمل الحر وفي الاستوديو الخاص به وبمساعدة فريق عمل صغير (أسرة). وهنا يصعب الفصل بين الرؤية (النظر إلى المستقبل) والرسالة ("لماذا نحن هنا"). ولعل أقوى تفسير لرؤية/رسالة زابا يمكن أن نجدها في:

من العمل الروتيني اليديوي والعمل الاستراتيجي المعقد. ومن الخصائص الرئيسية للرسالة أنها تمنح الحس بتوجه الناس المنخرطين على جميع مستويات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالرسالة هي *المبدأ والمنتهى* لعمليات المؤسسة الاستراتيجية.

وبالنسبة لمؤسسة ثقافية ذات ثقافة معيارية قوية، تعد الرسالة ترسماً مهماً في أداؤها، ويمكن للرسالة أن تجمع قيماً ثقافية، انظر: الفقرة ١-٢ حول المسارات الثقافية، ومعتقدات تنظيمية. وبهدف التواصل حول الغرض العام، تضع المؤسسات رسالاتها في بيان يمكن كتابته في بضع جمل ومن الممكن أن يتألف من بضع فقرات.

### الإطار ٢-٢ بيان رسالة "كلية أوترخت" للفنون

"إن أفضل تعلم للفن ودراسته والمرور بخبرات فيه وإنتاجه يكون في بيئة محفزة وابتكارية. وهذا ما توفره كلية أوترخت للفنون، فالكلية تعرض مجالاً واسعاً من الدورات لتدريب الموهوبين، والطلاب الذين لديهم دافعية ليصبحوا فنانين، ومدرسين، وموسيقيين، ومصممين، ومدبرين إعلام، وكتّاباً، وممثلين. وإلى جانب الدورات التي تمنح الدرجة الأولى ودرجة ماجستير الفنون المعترف بها دولياً، تقدم الكلية أيضاً دورات تأسيسية، ودورات دراسات عليا، وتعليم تعاقدية. وبالمصطلحات الفنية والتعليمية تعتبر الكلية تقليدية وابتكارية في الوقت نفسه من حيث نهجها. وإلى جانب الطرق التقليدية من ممارسة الفن واكتساب المهارات يشكل البحث والابتكار في الفن والتكنولوجيا الأركان الأساسية لبرامج التعليم. وتحفز الكلية الطلاب على التعلم الفردي، فالطلاب يعملون في ورش عمل واستوديوهات، يشرف عليهم فيها محاضرون ومدرسون خصوصيون. وفي هذا يجد الطلاب والمدرسون فرصة استكشاف آفاق جديدة داخل مجالهم المعرفي. كما تحفز الكلية هذه الروح عن طريق المشاريع، والعمل الجماعي، والتعليم ما بين المجالات المعرفية المختلفة. وتسهم الكلية في الحياة

الثقافية في مدينة أوترخت والمنطقة المحيطة بها، كذلك تجذب الطلاب والمحاضرين الأجانب، كما تتوافر الفرصة فيها للطلاب أن يقضوا بعض وقتهم في الدراسة في الخارج. وتلبي جودة التعليم مقاييس الجودة العالمية، وتضمن للخريجين معالجة الصفات المطلوبة لمتابعة مسارهم المهني على المستوى الاحترافي.

المصدر: UTRECHT SCHOOL OF THE ARTS, Strategic

Document, 1999, www.hju.nl

وتختلف الرسالة عن الرؤية التي تمثل وجهة نظر الفنان أو المدير في الوضع المستقبلي للمؤسسة، وفي هذا السياق تكون الرؤية الشخصية ورسالة المؤسسة أداتين أساسيتين للتفكير الاستراتيجي، ومع ذلك فإنهما ليسا شيئاً واحداً، فالرؤية في حالة الحركة والرسالة تذكّار أو أثر جوهري.

### ٢-٢-٢ رؤية عديدة

يرى "إيجور آنسوف" Igor Ansoff الأمريكي، الروسي المولد، الذي يعد الأب المؤسس للإدارة الاستراتيجية أن الرسالة لا بد أن تعبر عن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية أيضاً.<sup>ix</sup> ومن وجهة نظره، تكون الرسالة من هذا النوع عبارة عن قائمة من الطموحات التي ترغب المؤسسة، بالاتفاق مع الأطراف المعنية، في السعي إلى تحقيقها. وبمجرد صياغة هذه الطموحات يصبح على الإدارة ترجمتها إلى أهداف تهيمن بدورها على السلوك المؤسسي.

أما العارف الحكيم الأمريكي "بيتر دروكر" Peter F. Drucker فيتخذ من القطاع غير الربحي مرآة لقطاع الأعمال في التعامل مع الرسائل. وهو يرى أن هذا القطاع الربحي يمكنه أن يتعلم الكثير من القطاع غير الربحي، حيث تقضي الرسائل إلى استراتيجيات ذات توجه حركي توفر النظام والانضباط للمؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تعمل بلا رسالة، فإن "دروكر" يتنبأ لها بتشتت الأنشطة.<sup>ixi</sup>

ويرى "هنري مينتسبرج" Henry Mintzberg، الباحث الكندي البارز في عمليات الإدارة الاستراتيجية، أن الرسالة شيء نبدعه،<sup>ixii</sup> ولا يكون لها فرصة للنجاح،

حسب رؤيته، إلا في مؤسسة ذات توجه قيمى. ومغامرو العمل الحر في المؤسسات اليناعة والديناميكية يملكون هذه الرسالة، أما المؤسسة التبشيرية التي تهيم عليها الأيديولوجية هيمنة كاملة، فلديها نسق من القيم والمعتقدات يميزها عن غيرها.

## ٢-٣-٢ معلومات عملية

قام كل من "أندرو كامبل" Andrew Campbell، و"كيران تاوادي" Kiran Tawadey ببحث حول مئات من بيانات الرسائل<sup>xiii</sup>. وبناءً على النتائج التي توصلًا إليها، يشير كل منهما إلى بعض المعلومات الخاصة بصياغة بيان رسالة واضح. فلتوصل إلى رسالة، يجب الإجابة على أربع أسئلة رئيسة، هي:

١. ما الغرض الأساسي للمؤسسة، ما يمرر وجودها؟
٢. ما الغاية الاقتصادية التي ستحققها؟
٣. ما المعتقدات الموجودة داخل المؤسسة؟
٤. ما نماذج السلوك الشخصي المتوقعة؟

وبيان الرسالة، بأشكاله المتنوعة، ليس شعارًا تنظيميًا أو مؤسسيًا (كأن نقول: نحن الأفضل) أو دعاية ترويجية (مثل: لنجعل الأشياء أفضل). فضلًا عن ذلك، فإن الأمر يستغرق وقتًا لإيجاد الكلمات الصحيحة وصياغة الترابط بين الكلمات بغرض وضع بيان نهائي للرسالة. فإذا كانت المؤسسة راغبة في امتلاك رسالة ثقافية واضحة أو في حاجة إلى إعادة صياغة الرسالة الحالية، فإن ذلك يمكن أن يستغرق أكثر من جلسة في العملية الاستراتيجية.

## الإطار ٢-٣ بعض الأمثلة على بيانات الرسالة،

- ترغب قاعتنا الفنية في سياسات موجهة نحو اكتشاف وتيسير اكتشاف الفن التصويري بجميع نماذجه التعبيرية، يكون قاسمها المشترك الجودة والكمال.
- إن رسالتنا كجماعة رقص هي تقديم تطورات دالة محليًا ودوليًا في الرقص، والإسهام في تطورها، ومن ثم عبور الحدود الجغرافية والانضباطية.

- مسرحنا الأسود مكرس لتدعيم فرقة مسرحية محترفة، وتقديم الأعمال الدرامية التي تصور خبرة السود وتثريها، وتطوير قاعدة جماهيرية عريضة.
- أداء رقص كلاسيكي معاصر مؤثر يتحلى بالبراعة والحيوية والتفوق الفني أمام الجماهير المحلية والدولية (...). لتحتدي وتعليم وتسليمة جماهيرنا ومن ثم إثراؤهم.
- تقديم أحداث مهرجانية فنية بطريقة جذابة تتصف بالتفوق والتنوع؛ وتوفير فرصة فريدة لإظهار القدرات الاحترافية للموهوبين، والممثلين الشبان؛ وتعزيز تقدير فنون التمثيل وسط جميع الناس في منطقة (...). وتوفير وصيانة وضع يتسم بالرحابة والراحة للممثلين والرعاة.

المصدر: HAGOORT (1993); Philip KOTLER, Joanne SCEFF, Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts, Harvard Business School, Boston, 1997, p. 53.

وأخيرًا، نود أن نعطي بعض الاقتراحات العملية من أجل التوصل إلى رسالة كاملة لمؤسسة ثقافية على حد ما ورد في هذه الفقرة.

- لابد لبيان الرسالة الثقافية أن يكون ثمينًا، وفريدًا، ومميزًا. ففي حالة وجود مؤسسة أخرى لديها، أو قد يكون، الرسالة نفسها، فإن البيان لا يمكن أن يعطي نفس الإحساس بالتوجه. والخطوة الأولى في عملية الصياغة يمكن أن تكون بذكر الكلمات الدالة عن الرسالة، بدلًا من محاولة وضع الصياغة الأخيرة في المرحلة الأولية.
- الرسالة الثقافية تكون ملهمة، داخليًا بالنسبة للمستخدمين وأعضاء الإدارة، وخارجيًا بالنسبة للممولين والجمهور والمتفرجين. والمؤسسة الثقافية التي تفتقد لرسالة ملهمة لا تعدو مجرد هيكل تكتيكي.
- الرسالة الثقافية تكون مجردة إلى حد ما، وفلسفية وذات منظور يمتد لأكثر من خمس سنوات. وتكون الأهداف والأغراض الخاصة مسايرة لمواقف ملموسة بمجال زمني يتراوح بين ثلاثة وأربعة أعوام.
- الرسالة الثقافية تنوّه بالذكر إلى الغرض المالي: ربحية أو غير ربحية.

- الرسالة الثقافية تحدد الجماعات الرئيسية المستهدفة وتصوغ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.
- الرسالة الثقافية تنص على نموذج السلوك داخل المؤسسة، حيث ينبغي على جميع المستخدمين أن يكونوا على علم بما هو متوقع منهم. وتقدم الرسالة للفنانين وغيرهم من المحترفين إطارًا للمشاركة في القيم نفسها.

وللتوصل بنجاح إلى بيان رسالة، فإن قبولها داخل المؤسسة سوف يتطلب اعتبارات خاصة. وعمومًا، فإن الإدارة الاستراتيجية تكون مسئولية الإدارة العليا لأية مؤسسة، وهذا لا يعني أن انخراط أطراف أخرى داخل المؤسسة في عملية الصياغة يجب أن يكون مقصورًا على هذا المستوى الأعلى؛ فسوف نرى في الفقرات القادمة أن قبول القرارات الاستراتيجية سيكون محفزًا في أجواء تنظيمية تشاركية، وسوف نناقش بعض الأفكار حول هذه المناهج الخاصة بوضع الاستراتيجية في الفقرة التالية.

### تدريبات علمية

١. قم بزيارة قاعة فنون في منطقتك وانظر إلى مبناها، وبرنامجه، وفريق العمل فيها والموقع الإلكتروني الخاص بها. قم بصياغة رسالة ثقافية وفق الانطباعات التي كونتها عنها. اطلب من مدير التسويق التعليق على هذه الرسالة. ناقش النتائج.
٢. تقول شركة فيليبس للإلكترونيات: "لنجعل الأشياء أفضل". تحقق مما إذا كانت هذه الجملة تصلح أن تكون جزءًا من بيان رسالة. وضح كيف يمكن لرسالة ما أن تكون جذابة لدى مجموعات مختلفة عن بعضها البعض اختلافًا كليًا مثل الممولين والموظفين.

### ٢-٣ مقارنة تفاعلية

#### أسئلة للتعلم

- ما الصيغ التي تتضمنها عملية استراتيجية تقليدية؟
- ما معنى التفاعلية؟
- ما المدارس العشر التي في ذهنك حول الإدارة الاستراتيجية وأيهما مهمة للقطاع الثقافي؟

### كلمات دالة/مفاتيح

الإنترنت	استراتيجيات قاعدية	استراتيجيات قاعدية
عشرة مدارس	من أعلى لأسفل، ومن أسفل من أعلى	من أسفل من أعلى لأسفل، ومن أعلى
مدرسة الأشكال	الأعلى	الأعلى
	قطاع عرضي	قطاع عرضي

### واقعة افتتاحية: آراء الفنانين حول المشاريع الاستراتيجية

في بداية كل عملية استراتيجية، نطلب من الفنانين أن يقدموا آراءهم حول المشروع الاستراتيجي الذي سينفذ في مؤسستهم. وهنا تخرج إلينا ردود أفعال أربعة:

- ليس لدي خبرة بالعملية الاستراتيجية. إنها غريبة تمامًا ولكنك كممثل، فأنت لديك دور واجتماعات مع القائد الفني، وهذا كل ما في الأمر. أنا حقًا لا أعرف ما يجري وراء ذلك. ولكني أريد أن أنضم إلى المجموعة الاستراتيجية، حيث إنني مهتم جدًا بالاطلاع على ما سيحدث. ماذا يمكن أن نفعل مع إبداعنا؟ أعتقد أنه من الضروري أن نستهدف الإعلام؛ وعلينا أن نشترك في إنتاج مع مؤسسات الإذاعة. هذا سيكون سوقنا الجديد.
- لقد سمعت عن مشروعكم ولكني كنت متشككًا جدًا حول إمكانية نماذج الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة أوركسترا. فكل موسم موسيقي صفاته وخطته التي يمكن توقعها بسهولة. كما أن ترتيب مواعيد الحفلات للمغنين المشهورين يعد عملاً صعبًا بالفعل. ومن ناحية أخرى، لدي تعليقات حول مؤسستنا: فنحن نفتقد إلى التواصل الكاف مع المجتمع، كما أننا منغلِقون للغاية، ولسنا منفتحون على القادمين الجدد. فإذا نظرنا إلى مجموعة متكاملة من الموهوبين، فإن المشروع الاستراتيجي لا يمكن أن يخفق ولكن علينا أن نطور من عمليتنا.
- في إطار المشروع الاستراتيجي أريد أن أتأمل فرقتنا من منظور نقدي. وهذه هي المرة الأولى التي نقوم بخططنا الاستراتيجية مع فريق من الزملاء، لذلك علينا أن نتعلم كيفية القيام بذلك. وتوقعاتي مرتفعة للغاية،

سواء على الجانب الفني أو فيما يخص الأعمال. والحقيقة أننا ينبغي أن نؤكد موقعنا كمتحف فن حديث ومستقل.

• أنا للأمانة لا أؤمن بعملية استراتيجية مشتركة. فعادة ما يقوم القائد الفني باتخاذ القرارات، وهذه مسؤوليته أو مسؤوليتها. وعلى مدار مشواري المهني كان هذا هو ما أكدت عليه: القائد الفني، من فضلك اتخذ قراراتك، حول المجموعة الفنية، والأدوار التي علينا أن نلعبها، والطريقة التي يجب أن نؤديها بها، والأماكن التي علينا أن نبرزها. وسوى ذلك يعتبر نسبياً غير مهم لي. فالإدارة تتحمل مسؤوليتها عن ترتيب الأنشطة الداعمة ودفع الرواتب.

## ٢-٣-١ العملية التقليدية

إذا بحثنا بصورة أوسع في الطريقة التي تطور بها المؤسسات الثقافية الاستراتيجية حديثاً دون معالجة الإمكانيات الاحترافية والمنهجية، يمكننا أن نرى النماذج التقليدية الثلاثة التالية:<sup>lxiv</sup>

١. تخطيط سنوي.

٢. برمجة.

٣. تنمية لغرض محدد.

ربما تمثل مقارنة التخطيط السنوي المنهج الأكثر شهرة في ممارسة وضع الاستراتيجية في القطاع الثقافي.<sup>lxv</sup> الطرف الرئيس المستهل هنا هو الحكومة الداعمة، محلياً، أو إقليمياً، أو قومياً، كالبنك أو صندوق المال الذي يتطلب ميزانية وخطة سنوية كشرط لتمويل الأنشطة السنوية. وهذا الممول يمكن أيضاً أن يكون مؤسسة خاصة، مثال البنك أو الراعي الرئيس. والخطة والميزانية، هما وثيقتان رئيسيتان في هذا النهج، فهما الإطار لترجمة معظم القرارات المهمة في مجالات الإدارة من إنتاج وتسويق وأفراد وإيواء. وعموماً تتوافر لدى الممول صيغة رسمية يجب استخدامها عند وضع الخطة السنوية والموازنة. والجانب الإيجابي في هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يكمن في اضطرار المؤسسة إلى وضع أهداف استراتيجية واضحة، حتى ولو كانت قصيرة المدى. ومن المزايا الأخرى، أن الخطة والموازنة يحفزان التطوير الاحترافي للوظائف الإدارية مثل الإنتاج والتسويق والتمويل. ولكن الخطة والموازنة تأتيتان كحلقة ضعيفة وسط ثراء

الأفكار الإستراتيجية داخل مؤسسة ثقافية يهيمن علة قياديتها الفنية اتجاه روح مغامرة العمل الحر. وبسبب حدود الصيغ البيروقراطية والتركيز على المال، فإن الخطة السنوية لا تعد عملية استراتيجية كاملة فيما يتعلق بطموحات المستقبل. ويبدو الأثر المحافظ للتخطيط أيضاً حين يتعاطى التخطيط السنوي مع الوضع القائم كمثال ويكيف المطالب المالية على أساسه. إنها منهجية تنتهي في آخر الأمر إلى تكرار الأشياء نفسها كل عام.

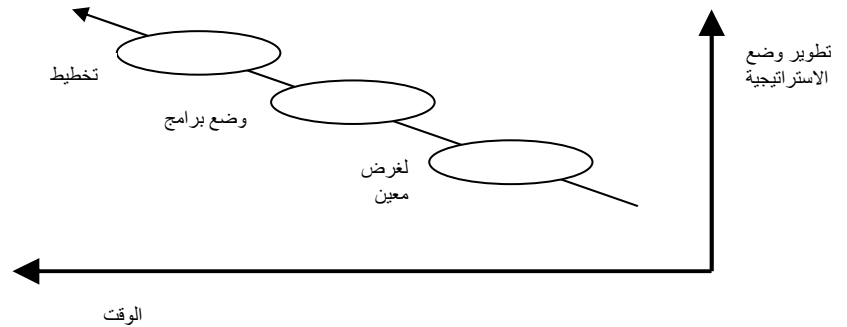
أما وضع البرنامج، كطريقة تقليدية أخرى في وضع الاستراتيجيات، فهي تجعل البرنامج الثقافي للمؤسسة محوراً كوثيقة استراتيجية. ونجد الممارسة الاستراتيجية القائمة على وضع برنامج داخل المؤسسات الثقافية التي لا تقيد نفسها بالهيئات الخارجية. ففي هذه الحالة، تركز إدارة المؤسسة الثقافية على أنشطتها الخاصة، وطالما انعدمت إمكانية تغطية تلك الأنشطة بواسطة دخل خاص، يتم تطبيق الإسهام المالي أو نظام الدعم. وللمبالغة قليلاً، يمكننا القول إن مسودة كتيب البرنامج الخاص بالموسم يرفق به خطاب وموازنة يتم إرسالهما معاً. وكثير من مدراء الفن في المهرجانات الثقافية التي تتصف بالمرونة يعملون بهذه الطريقة. وهو ما يهيئ الفرصة لرد فعل عفوي وتعديل البرنامج وفق الوقائع الخارجية. وتستخدم إدارة المراكز الثقافية أيضاً نوعاً مشابهاً لهذه الطريقة في وضع استراتيجيتها، في توليفة مع التخطيط السنوي غالباً كما ذكرنا آنفاً. ومن الأقسام الأخرى التي تستخدم مقارنة وضع البرامج، المنتجون المستقلون للأفلام والعروض المسرحية، فهم إلى جانب ما لديهم من تمويلات أساسية يسيرة، يسعون إلى تدبير التمويل عن طريق مساهمات البنوك، أو صناديق المال، أو الهيئات. فإذا تم تقديم الدعم للبرامج، كمشروع غير متوقع، فإن أنشطة المشروع تستمر كما هي حتى ولو بصيغة معدلة للغاية. وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة غير الربحية مشابهة كثيراً لمنظمة الإنتاج الربحي.

ونقطة القوة في طريقة وضع البرامج الاستراتيجية هي البساطة والحاجة إلى عقلية مرنة تركز على النتائج، أما نقطة الضعف فهي أن وضع أنشطة البرامج في البداية دائماً يمكن أن يتداخل مع التوجهات طويلة المدى. فالعملية الاستراتيجية شديدة الهوس بالمواعيد النهائية، والأولويات الرسمية، ومواعيد الإنتاج، وغيرها مما لا يعدو كونه سوى فكرة متواضعة أو في الغالب لا يكون

لديها أدنى تصور عن التطورات الاستراتيجية التي تؤثر على وظيفة وعمل المؤسسة بطريقة بنوية. وتتسم عملية وضع البرنامج في الغالب بقدر من التقلب، حيث يترك الكثير من الأمور للظروف أو الأحداث، ومن ذلك أن الاستراتيجيات الفرعية في مجالات مثل التسويق وشؤون الأفراد تظل دون اكتمال.

الطريقة التقليدية الثالثة هي التطوير لغرض معين، وهي حتى الآن أكثر المقاربات الاستراتيجية مغامرة، وهي عملية تتميز بالتطوير العفوي للأفكار، حيث تصبح الأفكار حول أنشطة معينة أجزاء من الخطط التي يتم توجيهها في مشاريع معينة على نحو ظرفي أو في المناسبات استجابة لواقع اجتماعية أو سياسية، مثل التحرر، والأقليات الثقافية، والتعليم، والتدويل internationalization. والجانب الطريف في مثل هذه الاستراتيجية أنها يمكن أن تؤدي إلى منتجات ثقافية ولو على مستوى ضئيل. فبدعم عدد قليل من الرعاية المهتمين (غالبًا في صورة تمويلات محدودة)، يمكن للمؤسسة التي تتوجه نحو مشروع معين أن تضع نفسها في السوق الثقافي بسرعة. والعيب الوحيد في ذلك هو أن التطوير لغرض معين لا يتسم بالاستقرار التام. وعناصر عدم استقراره تتمثل في: فرصة جذب أحد الرعاية، وتلقي الدعم مرة واحدة لغرض معين، واستمرار عدم التحقق في محاولة الحصول على منفعة تحسين الأوضاع. ويمكن النظر أيضًا إلى هذه الطرق الثلاثة التقليدية في وضع الاستراتيجية كدورة حياة عملية، كما هو مصور في الشكل ٢-٥.

الشكل ٢-٥ عملية دورة الحياة لوضع الاستراتيجية بالطرق التقليدية



في هذه الدورة، تتخذ المبادرة الثقافية الجديدة شكل مشروع يستعين بطريقة التطوير لغرض محدد في وضع الاستراتيجية. وبعد فترة تصبح العملية الاستراتيجية أكثر تركيزًا على برنامج متكامل من الأنشطة. وباضطراد تنفيذ البرمجة، فإن العملية الاستراتيجية التقليدية قد تهيم عليها جهات خارجية قادرة على إدخال نهج تخطيطي أكثر بيروقراطية من حيث الخطط والموازنات.

### ٢-٣-٢ التفاعلية

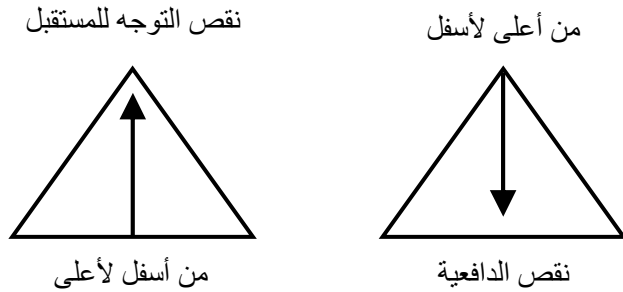
ترتبط العمليات الاستراتيجية الثلاث الموضحة هنا ارتباطاً رئيساً بمنهج ضعيف البنية. فكما رأينا، فإن في هذه العمليات بعض نقاط الضعف التي يظل وضع الاستراتيجية في وجودها على مستوى احترافي غير متطور. ومن أكثر النقاط في العمليات التقليدية ضعفاً الاستخدام العرضي المحض للأفكار والخبرات داخل المؤسسة، لاسيما عند وضع البرامج والتخطيط لمؤسسات ثقافية مستقرة، حيث تكون العملية الاستراتيجية تحت سيطرة المستوى الأعلى أو قمة المؤسسة دون دافعية أو مدخلات مهيكلة من جانب الموظفين وأعضاء فريق التشغيل. والثقافة المؤسساتية غير الرسمية ليست ذات تأثير يذكر على مثل هذه الممارسة أحادية الجانب. فنقص المشاركة داخل ما نسميه بالنهج من أعلى لأسفل له بعض التوابع السلبية. وأولها على الإطلاق فقدان المؤسسة الثقافية للمعرفة التي يتمتع بها العاملين فيها مثل مجموعات الفنانين والاستوديوهات الفنية، وأقسام التسويق، والمتطوعين، واللجان. فهؤلاء لديهم بلا شك كثير من الأفكار حول كيفية تعامل مؤسستهم مع حاجات الأطراف الداخلية والخارجية، وهي الأفكار التي يمكن استخدامها في عملية وضع الاستراتيجية. والنتيجة السلبية الثانية لنهج من أعلى لأسفل هي الاكتفاء بالحد الأدنى من انخراط العاملين والمتطوعين في القرارات الاستراتيجية التي تهدف غالباً إلى تغيير الوضع القائم للمؤسسة. وهنا، تكمن المفارقة الغريبة في أن القرارات الاستراتيجية للتغيير تكون في حوزة الإدارة من أعلى، في حين أن التغييرات نفسها يجب أن تتحقق على يد جماعات مختلفة من قاعدة المؤسسة. وقد بينت النظرية والممارسة العملية والخاصة بقضايا التنفيذ أن كثيراً من القرارات الاستراتيجية حول مستقبل المؤسسات لا تتحقق بسبب نقص المعلومات والدافعية.



النموذج سيساعدنا على إعادة التفكير في الممارسة التقليدية للتخطيط من أعلى لأسفل كما ذكرنا سابقاً.

والحقيقة أن عدم إدخال أي من المنهجين - من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى، على المؤسسات - يعد أمراً مُرضياً تماماً. والشكل ٦-٢ يصور هذه المحصلة.

الشكل ٦-٢ مشاكل منهجي من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى



هل يمكننا إيجاد طريقة للعمل يمكن أن تعوضنا الجوانب السلبية للمنهجين، بدون فقدان الإسهامات المهمة على المستوى الإجرائي، وأثر الإدارة العليا فيما يتعلق بالجوانب الرسمية المطابقة في المؤسسة الثقافية؟ الإجابة: نعم، يمكننا عمل ذلك عبر التفاعلية. وفكرة المقاربات الاستراتيجية التفاعلية قد وجدت طريقها للعمل في بداية التسعينيات من القرن المنصرم على يد الأستاذة الهولندية "آنيميكي روبيك" Annemieke Roobeek في الإدارة الاستراتيجية وعمليات التحول المعقدة، وقد بدأت آنيميكي مشاريع استراتيجية في المجال الصناعي، وبلورت المفهوم التفاعلي بنجاح أيضاً في المجال الحكومي والقطاع الثالث (الإدارة الاستراتيجية، المقاربة التفاعلية).<sup>lxvi</sup>

تعني التفاعلية، من وجهة نظر آنيميكي، تأكيد العملية الاستراتيجية على ضرورة وجود حوار ديمقراطي داخل المؤسسة حول التوازن العلني للثيمات الاستراتيجية الداخلية والتطورات التي تأخذ مجالها في المجتمع (ستتم مناقشة هذا الحوار بالتفصيل في الفقرة ٥-٢). ويتشكل هذا المنهج بواسطة فريق استراتيجي لا يزيد عدده عن ١٥ عضواً ويسمى بالقطاع العرضي Cross-Section. وتوفر المعرفة

هل يكمن الحل إذن في النهج من أسفل لأعلى؛ أي أن تبدأ العملية الاستراتيجية من مستوى إجرائي؟ هنا يتم حصر الخطط لدى العاملين و/أو أقسام أخرى ووضعها في قائمة، ثم دمجها في خطة استراتيجية واحدة على مستوى الإدارة. ولهذا النهج جانب مهم ألا وهو انخراط الناس بقوة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوصفهم أصحاب التوجه الجديد، ولكن ثمة مشكلة ضخمة تتمثل في أن هذا النوع من وضع الاستراتيجية شديد التوجه نحو الداخل والعناية بتحقيق وضع المؤسسة. وفي الممارسة العملية نجد قلة الاهتمام بالتطورات الهيكلية الجديدة في البيئة، وعدم معالجة هذه التطورات في وضع الاستراتيجية، فهي غالباً ما ينظر إليها من قبل الإدارة العليا والتي يكون لها في النهج من أسفل لأعلى دوراً أكثر تدعيماً.

#### الإطار ٢-٤ استراتيجية منتسرج جذور الحشائش

من الأمثلة على النهج من أسفل لأعلى نموذج القاعدة Grass Roots في وضع الاستراتيجية والذي يصفه منتسرج على النحو التالي:

أ. الاستراتيجيات تنمو مبدئياً في جميع الأماكن مثل الحشائش في الحديقة؛

فهي لا تزرع مثل الطماطم في صوبة حارة.

ب. يمكن أن تتجذر هذه الاستراتيجيات في كل الأماكن، والحقيقة أن الناس في أي مكان لديهم المقدرة على التعلم ولديهم ما يدعمها من الموارد.

ج. تصبح تلك الاستراتيجيات تنظيمية عندما تصبح جماعية، أي عندما تتكاثر النماذج فتسود السلوك على مستوى كبير.

د. عمليات التكاثر ليست بالضرورة عمليات شعورية، وبالمثل فإنها ليست بالضرورة محكومة أو مدارة.

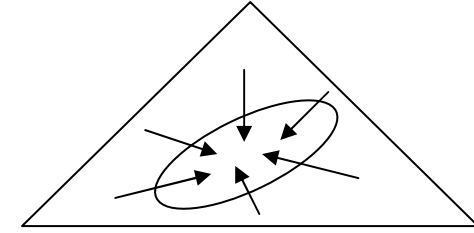
هـ. تميل الاستراتيجيات الجديدة، التي قد تظهر شعورياً، إلى سيادة المؤسسة خلال فترات التغيير كما تضبط فترات أخرى تتصف بمزيد من التواصل المتكامل.

و. إدارة عملية التكاثر لا تتم بتصور الاستراتيجيات مسبقاً، بل بتمييز ظهورها والتدخل في الوقت المناسب.

ويعد هذا النموذج شديد الارتباط بالمؤسسات الابتكارية الجديدة، ويستحيل إدخاله في أغلب الأحوال على المؤسسات الكائنة بالفعل. وبالرغم من ذلك، فإن هذا

العامة بالإدارة ونظرية الإدارة والمعرفة الخاصة والمحلية بجميع المشاركين في هذا الفريق المفتاح للمشاكل الاستراتيجية. ويقوم القطاع العرضي بتعبئة أعضائه من المستويات الإجرائية والوظيفية. وتتأسس المشاركة على خبرات وبصيرة الأعضاء لا على المناصب الهرمية، كما يبين الشكل ٢-٧.

الشكل ٢-٧ قطاع عرضي تفاعلي



في الملحق، تتمحور دراسة الحالة الخاص بجامعة أمستردام المسرحية على هذه العملية الاستراتيجية التفاعلية. وفي القطاع العرضي لجماعة أمستردام المسرحية تم تقديم المناصب التالية: مجلس الأمناء، مجلس المديرين، الممثلون، الاستوديوهات، فريق العاملين، وباحثان/ مشرفان. وكما نرى، فليس لهذا الفريق الاستراتيجي التفاعلي بنية تقليدية كإدارة عليا ومتوسطة وإجرائية. كما أن القطاع العرضي مسئول عن وضع استراتيجية وخطة تنفيذية تضع في اعتبارها السلطة الرسمية لمجلس الأمناء، وفي نهاية العملية، يتوجب على هذا المجلس ترجمة الخيارات الاستراتيجية إلى قرارات رسمية. وبسبب الانخراط الوظيفي لواحد أو اثنين من الأمناء، فإنها تكون مجرد أمور شكلية، وأثناء العملية الاستراتيجية ككل، يكون هذا الفريق أيضاً مسئولاً عن الاتصال مع الأطراف الداخلية والخارجية المتعاملة. كما يمكن تحويل الصفة التفاعلية للعملية الاستراتيجية إلى الصيغة الرقمية بسهولة بمساعدة شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وسوف تمكن السنوات الرقمية في القرن الحادي والعشرين التفاعلية من تيسير التواصل مع جميع أنواع الجماعات خارج المؤسسة، وتشكيل مجموعات نقاش حول الخيارات الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة الثقافية أن تتخذها.

## الإطار ٢-٥ وضع الاستراتيجية على الإنترنت

في عام ١٩٩٨، أرادت كلية أوتريخت للفنون أن تحول دورة إدارة الفن والإعلام إلى برنامج تعليمي أكثر ابتكارية بأربعة مجالات تخصصية: إدارة الفن، وإدارة الإعلام، والأحداث الثقافية، والخدمات الثقافية. وينبغي للبرنامج الجديد أن يتيح مساحة أكبر للإمكانيات الفردية والعمل الجماعي للطلاب. وقد صاغت الكلية عشرة بيانات حول المضمون الاستراتيجي للبرنامج الجديد وأرسلتها إلى مئة شخص منتقن عبر بريدهم الإلكتروني. وفي خلال أربع وعشرين ساعة جاءت عشره ردود أفعال تتضمن جميع أنواع الاقتراحات والتعليقات، تم إعادة توزيعها مرة أخرى عبر الإنترنت. وفي خلال أسبوع واحد، استقبلت الكلية خمسة وعشرين رد فعل كانت جد مفيدة في تحديد الأوضاع داخل البرنامج الجديد. وبفعل التحفيز الذي أحدثته هذه الطريقة المباشرة العفوية التفاعلية في العمل، فقد عرض بعض المتعاملين أنفسهم كمحاضرين زائرين أو أعضاء للهيئات التدريسية الخارجية. وبعد الانتهاء من كامل الخطة الاستراتيجية، التي قامت بالفعل على رسائل البريد الإلكتروني، تلقى برنامج دورة *الفن والاقتصاد*، الدعم من القطاع الثقافي ووزارة التعليم الهولندية.

المصدر: UTRECHT SCHOOL OF ARTS, Uit de kunst geregeld,

Utrecht, 1999

## ٢-٣-٣ مدارس فكرية

باستعراض بعض قضايا الإدارة الاستراتيجية، وقبل أن نناقش الأبعاد الخاصة بعملية وضع الاستراتيجية بالتفصيل، ربما يكون من المفيد أولاً اختبار كيفية إدراك مبادئ الإدارة الاستراتيجية بصورة أكثر عمومية؛ ولهذا الغرض يمكننا استخدام الفروق الخاصة بعشر مدارس فكرية كما أوضحها "هنري منتسبرج"<sup>lxvii</sup>. وهذه المدارس هي:

والثقافية بسهولة. وكما رأينا في بداية هذا الفصل، أن تطور الممارسة الاستراتيجية الأمريكية بطريقة أكثر تنظيمًا قد ركزت في البداية على مدرسة التصميم والتخطيط. أما إضفاء طابع الاحتراف على الممارسة الاستراتيجية في القطاع الثقافي، فيمكن تدعيمه باستخدام المدرسة التشكيلية (التطلع إلى عملية فريدة) بدعم من بعض القضايا الجوهرية لمدرسة تحديد الوضع (إيجاد وضع فريد في السوق الثقافي). وهذه المدرسة التشكيلية شديدة الارتباط بالتشكيلات التنظيمية التي بلورها منتسبج أيضًا.<sup>lxviii</sup> وسوف نناقش هذه التشكيلات في الفصل الثالث (فقرة ٣-٣).

### الإطار ٢-٦ مفارقات استراتيجية

بالنظر إلى المدارس الفكرية المختلفة، فإن كلاً من "بوب دي وت" Bob de Wit، و"رون ماير" Ron Meyer، وهما باحثان هولنديان ومؤلفا كتاب مرجعي حول الإدارة الاستراتيجية يوصى به على المستوى الدولي، يوضحان المفارقات العشر التي تؤثر على كل من عمليات البحث وصنع القرار في الإدارة الاستراتيجية. ومن هذه المفارقات تتولد تعريفات مختلفة لوضع الاستراتيجية. لذلك ينبغي على فكل من الباحث والمدير الاستراتيجي أن يكونا على وعي بأثر المفارقات إذا كانا بصدد حل جوانب الصراع بهدف التوصل إلى مركب توليفي، وعندئذ سيكون الاستراتيجي في جوهر الأمر مبدعاً لميزة تنافسية فريدة.

المفارقات العشر هي:

١. المنطق والإبداع: تفكير استراتيجي.
٢. القصديّة والعرضية: تكوين استراتيجية.
٣. الثورة والتقييم: تغيير استراتيجي.
٤. أسواق وموارد: استراتيجية على مستوى الأعمال.
٥. الاستجابة والتضافر: استراتيجية على مستوى مجموعة شركات.
٦. التنافس والتعاون: استراتيجية على مستوى الشبكة.
٧. الانصياع والاختيار: سياق الصناعة.

١. مدرسة التصميم، تقوم على الدلالة المجازية للعمارة. وأشهر أداة معروفة عنها هو تحليل مواطن القوة والضعف، والفرص والمهددات SWOT analysis.
  ٢. مدرسة التخطيط، وتستند في توجهها على طريقة رسمية مفصلة في العمل. والكلمات الدالة عليها هي: خطط وموازنات (قدمها "أنسوف" Ansoff).
  ٣. مدرسة تحديد الوضع، وتقوم على البحث الاقتصادي والخيارات التحليلية. وأهم قضية هل الوضع المربح للمؤسسة في صناعة تنافسية (قدمها "بورتز" Porter).
  ٤. مدرسة مغامرة العمل الحر، وتهيمن عليها القيادة صاحبة الرؤية لدى مغامري العمل الحر. والاستراتيجية تكمن هنا في التطلع إلى أحد المخرجات المحددة في السوق.
  ٥. المدرسة المعرفية cognitive، وهي عملية عقلية. وتتشكل استراتيجيتها شاملة الرؤية، عبر عملية تفكير من قبل المدير.
  ٦. مدرسة التعلم، وهي تؤكد على التعلم بالفعل. فطريقة عملها تمثل عملية طارئة ذات نتائج فردية وجماعية.
  ٧. المدرسة السياسية، وتقوم على مصالح الجماعات المنخرطة داخل وخارج المؤسسة. واستراتيجيتها تأتي نتيجة لعملية تفاوض بين الأطراف المتصارعة.
  ٨. المدرسة الثقافية، ويحركها نموذج جماعي للقيم. وهذه الطريقة المعيارية الداخلية من التفكير والعمل تنتج استراتيجية تبشيرية تستهدف العالم الخارجي.
  ٩. المدرسة البيئية، وهي مقاربة سلبية passive. فالبيئة كطرف قائد سيدفع المؤسسة أو يجرها إلى وضع استراتيجي ما.
  ١٠. المدرسة التشكيلية configuration، هي توليفة من المدارس السابقة؛ ولأن لكل مؤسسة تاريخها وتشكيلها وبيئتها الخاصة، فإن استراتيجية التغيير تصبح فريدة في إطار الزمان والمكان.
- والفروق في الطرق التي تتشكل بها الاستراتيجية، يمكن أن تساعد المؤسسات في تشخيص وتعظيم استراتيجياتها. وفي القطاع الثقافي عموماً وبالتحديد على الحدس والممارسات غير الرسمية، يمكن تمييز مدارس مغامرة العمل الحر، والتعلم،

٨. الضبط والفوضى: السياق التنظيمي.

٩. العولمة والمحلية: السياق الدولي.

١٠. الربحية والمسئولية: غرض تنظيمي.

المصدر: Bob de WIT, Ron MEYER, Strategy, Process, Content, Context, West Publishing Company, St Paul, 1994;

Bob de WIT, Ron MEYER, Strategy Synthesis, Resolving strategy paradoxes to create competitive advantages, Int.

Thomson Business Press, London, 1999

## كلمات دالة/مفاتيح

سيناريوهات	تحليل القوة والضعف	حافز استراتيجي
رد فعلي ومبادر	الفرص والمعوقات	أبعاد العملية
تميز	تقييم	سكيتش وإيقاع استراتيجي
سلسلة قيم	مصفوفة الحقيبة portfolio	عوامل موقفية
إدارة الجودة	عوامل بيئية	عمارة العملية
اتجاه مستقبلي	تيارات مستقبلية	
خطط استراتيجية تنفيذ		

## تدريبات عملية

١. اعقد مقابلة مع استشاري إدارة، وتحقق من انطباعه حول جودة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الثقافي. حاول التحقق من معايير الجودة التي يتم تطبيقها.
٢. تناول الخطط الاستراتيجية لبعض المؤسسات الثقافية. هل هذه الخطط هي نتائج لمقاربة أو لنهج تفاعلي؟ وبأي الطرق تفسر هذه الخطط منهج العمل؟
٣. اذهب إلى المكتبة واختر بعض الكتب حول الإدارة الاستراتيجية. حاول التحقق من المدرسة الاستراتيجية التي ينتمي إليها المؤلفون. هل يقترحون أي ابتكارات في الإدارة الاستراتيجية؟ ناقش هذه الاقتراحات.

## ٢-٤ أبعاد العملية الاستراتيجية

### أسئلة للتعلم

- لماذا يكون مهماً وجود حافز استراتيجي كخطوة أولى في العملية الاستراتيجية؟
- ما أنواع أبعاد المعالجة التي نملكها في العملية الاستراتيجية؟
- ما الخطوط العريضة لخطة استراتيجية وخطة تنفيذية؟

## واقعة افتتاحية: روتردام- عاصمة ثقافية ٢٠٠١

جرت المناقشة على المقعد الخلفي لسيارة ليموزين تابعة للبلدية في طريقها من "أنتويرب" Antwerp بلجيكا إلى روتردام في عام ١٩٩٣. تحدث كل من وزير الثقافة في روتردام والمسئول الرئيس عن الشؤون الثقافية عن فكرة وضع روتردام على الأجندة الثقافية للاتحاد الأوروبي لتصبح عاصمة ثقافية لمدة عام. ولم تكن تلك مناقشة سهلة لأن مثل هذا الحدث يتطلب ما يزيد عن خمسين مليون جيلدر هولندي (٢٣ مليون يورو) فوق الموازنة المعتادة للمدينة، وعلى المستوى الأوروبي توجد مدن أخرى كبيرة لديها الطموح الاستراتيجي نفسه. ولم تكن النية لجعل روتردام عاصمة أوروبا الثقافية قد ذكرت لا في وثائق السياسات الثقافية لمجلس المدينة ولا في المناقشة في القطاع الثقافي في روتردام. وبدون دعم أعضاء المجلس المحلي ومديري المعاهد الثقافية، لن تصبح الفكرة واقعاً- المطلوب استراتيجية جذرية- وفي مقاربتهم في التعامل مع جسر "إراسموس" Erasmus الواقع على الماس Maas، النهر الرئيس الذي يربط الميناء رقم واحد في العالم مع البحر الشمالي. لذلك، بدعوا مناقشات غير رسمية مع ممثلي الحزب السياسي الرئيس وبعض قادة الرأي في قطاعي الثقافة والأعمال. وقد ذُكرت الفكرة أثناء إجراء انتخابات محلية، وأخيراً تمت صياغة هذا الطموح في الوثيقة السياسية للأحزاب القيادية للمجلس المنتخب حديثاً. وبعد هذه الخطوة الاستراتيجية البارزة، كان ما يجب بلورته ثانياً هو الحصول على دعم الحكومة الوطنية للتأثير على البيروقراطية الأوروبية، وقد تم وضع موازنة لتعزيز هذه الحملة. وبعد بضعة أعوام من الحظ وخيبة الأمل قررت الوزارات الثقافية المشتركة لأعضاء

الاتحاد الأوروبي منح لقب العاصمة الأوروبية الثقافية لعام ٢٠٠١ إلى مدينتين، كلاهما من الموانئ: روتردام في هولندا وأبورتو في البرتغال. وكان هذا في عام ١٩٩٨. وتحت شعار "روتردام مدن كثيرة" بدأت فترة الإعداد [www.rotterdam01.nl](http://www.rotterdam01.nl).

المصدر: UTRECHT SCHOOL PF ARTS, Educational documents of MA AMMEC, 1999/00.

الشكر لـ "كيس ويدا" Kees Weeda مدينة نوتردام.

## ٢-٤-١ مرحلة الدافع الاستراتيجي

عند وضع الاستراتيجية التي يمكن تصنيفها كعملية تتم من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وبالنتيجة، وتتأثر بعناصر المدارس الفكرية العشر، يمكننا أن نميز ستة أبعاد رئيسية وعامة للعملية. وتأسيساً على هذه الأبعاد الستة- التي ترتبط جميعاً ببيان الرسالة- يمكن تطوير استراتيجية المؤسسة أو مسار توجيهها (أو اكتشافها، على سبيل المثال في المدرسة البيئية أو السياسية) وبصورة ملموسة. والأبسط من هذا، أنه يمكننا رؤية هذه الأبعاد أيضاً كست خطوات، وجمال هذا النهج يكمن في مرونته. فبالرغم من أن الخطوة الأولى يجب دائماً أن تتمثل في *الدافع الاستراتيجي* Strategic Motive، فإن الخطوات التالية فيما عدا الأخيرة، يمكن أن تتم بأي ترتيب، طالما أنها جميعاً كاملة.

*والدافع الاستراتيجي* يحقق شيئين:

١. تحديد جميع القضايا الجوهرية التي تبرز أهمية وضع استراتيجية، وذلك في مدة زمنية قصيرة.
٢. تصميم مشروع يمكن من خلاله تنفيذ الأبعاد الخمسة الأخرى للعملية.

إن الدافع الاستراتيجي غير المعروف في كتب الإدارة الاستراتيجية العامة<sup>lxix</sup> يعد ضرورياً للغاية بحكم ميل المؤسسات الثقافية نحو اللارسمية وصغر الحجم. ويعني الدافع الاستراتيجي أنه يجب تحديد جميع العناصر ذات الصلة في البدايات الأولى من العملية الاستراتيجية. وهي العناصر التي تخص وجود وعمل المؤسسة الثقافية، وتشمل جودة المسارات الثقافية كما ناقشناها في الفقرة ١-٢. وجميع هذه العناصر مذكورة في الإطار ٢-٧.

## الإطار ٢-٧ قائمة الدافع الاستراتيجي

### مخطط استراتيجي

- أسباب رسمية لوضع استراتيجية جديدة.
- نماذج استراتيجية عفوية.
- أجنداث استراتيجية غير معلنة.
- رسالة مستدامة/ وضع تنافسي.
- طبيعة رد فعل القيادة على الاضطراب.
- أثر المسارات الثقافية، مثل القيادة الفنية والعمليات الإبداعية.
- خيارات استراتيجية جديدة غير مدونة.

### إيقاع استراتيجي

- خبرات تعلم.
- توقيت العملية.
- مقاومة/ جودة الثقافة التنظيمية.
- دور المدارس الاستراتيجية.

### عوامل ظرفية

- طبيعة وحجم المؤسسة.
- الوضع في دورة الحياة.
- غاية ربحية أو غير ربحية.

### عمارة العملية

- مضاهاة الشعور بالضرورة الملحة مع تخطيط العملية.
- نهج المشروع.
- (نتيجة: وثيقة مشروع مبادرة).

ويسعى هذا الدافع الاستراتيجي إلى التعاطي مع خاصية الصندوق الأسود للعملية الاستراتيجية كما ناقشناها في كثير من منشورات الإدارة الاستراتيجية. وتأسيساً على منهج عام تجسدت الخبرة في أن العملية في الممارسة كانت حدثاً غامضاً. لقد كان من غير الواضح، مثلاً، مدى تأثير التطور التنظيمي على العملية الاستراتيجية لصنع القرار. أيضاً يجب أن نسأل ما الذي ينبغي أن نفعله من خلال تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمعوقات عندما تظهر تطورات جديدة وغير متوقعة أثناء عملية وضع الاستراتيجية؟ ومن هنا، فإن الدافع الاستراتيجي

يمثل أداة مهمة لتوضيح القضايا الرئيسية والصياغة المفتوحة للأجندة الاستراتيجية. الجانب الآخر من الدافع الاستراتيجي هو توضيح ما ستكون عليه العملية. وبحكم المعلومات ذات الصلة والتي يتم تجميعها أثناء مرحلة تحديد الدافع الاستراتيجي يمكننا تصميم أبعاد عملية أخرى بنهج التدرج خطوة بخطوة يتسم الوضوح والتبلور. وبمجرد تنفيذ الدافع الاستراتيجي كخطوة أولى، يمكننا استخدام نموذج قياسي مثل الموضح في الشكل رقم ٢-٨ لتحقيق الخطوات التالية على الدافع الاستراتيجي، وهي:

٢. تقييم الأنشطة (ما صورتنا الاستراتيجية؟)

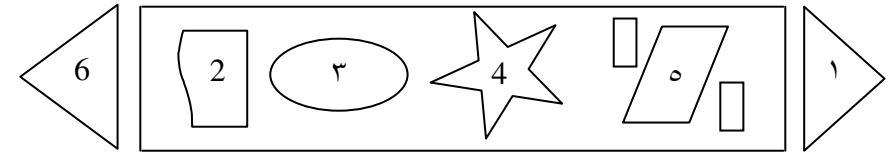
٣. بحث بيئي (ما التيارات الخارجية الأقرب صلة؟)

٤. صياغة مفتوحة (ما البدائل للوضع المستقبلي؟)

٥. تحليل القوة/الضعف (ما مواطن القوة والضعف في المؤسسة، وما الكفاءات التي تتمتع بها؟)

٦. خطة استراتيجية وتنفيذية (ما خيارا التا الاستراتيجية وكيف يمكننا تنفيذها؟)

الشكل ٢-٨ ستة أبعاد للعملية



١. دافع استراتيجي. ٢. تقييم. ٣. بحث بيئي. ٤. صياغة خيارات. ٥. تحليل القوة والضعف. ٦. خطة جديدة/تنفيذ

في هذه العملية، تلعب المسارات الثقافية (ارجع للفقرة ٢-١) دوراً مهماً. وبعض أبعاد العملية كما ذكرناها هنا تتطلب اهتماماً خاصاً بقيم ثقافية معينة. فالدافع الاستراتيجي يرتبط بجودة القيادة الفنية (الفقرة ١-٢-٨). وأثناء التقييم، نحتاج إلى فحص العلاقة مع التحليل التاريخي (فقرة ١-٢-٢). كما يعد السياق متعدد الثقافات (فقرة ١-٢-٣) والمصلحة العامة (فقرة ١-٢-٦) مسارات مهمة بالنسبة للبحث البيئي. أما بالنسبة للتركيز على صياغة الخيارات، فإن المسار الثقافي الخاص بالابتكارات الثقافية (فقرة ١-٢-٣) يلعب دوراً رئيساً. وإذا كان تحليل

مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والمعوقات موضوعاً على الأجندة، فإن جودة العمليات الفنية والإبداعية (فقرة ١-٢-٧) تمثل جانباً دالاً من البحث. وأثناء العمل على البعد السادس والأخير، فإن جميع المسارات الثقافية ذات الصلة يمكن أن تؤثر في الخيارات الاستراتيجية وفي تنفيذها. وكما سنوضح في دراسة الحالة الخاصة بجماعة أمستردام المسرحية (في الملحق)، فإن الدافع الاستراتيجي سيؤثر أيضاً على تسلسل الخطوات. وتأسيساً على المعلومات التي تم تجميعها، سيتضح الترتيب الذي يجب الأخذ به للخطوات ٢، ٣، ٤، و ٥ لخلق عملية تتناسب والوقائع الملموسة. ولنفترض أن مؤسسة ما لديها أو في ذهن القائمين عليها عدد من الخيارات الاستراتيجية القوية، وأن الأشخاص المنخرطين يرغبون فعلياً في التحدث عنها، فمن المستحسن أن نبدأ بالبعد الرابع (صياغة الخيارات) بعد الدافع الاستراتيجي، بدلاً من البعد الثاني (التقييم). وإذا كان الفريق الاستراتيجي يشعر بقوة، وأثناء الدافع الاستراتيجي، بأن النقلة الأكثر أهمية هي بحث التيارات البيئية على حساب نقص المعلومات، فإن العملية يمكن أن تمضي مباشرة بالبحث البيئي (الخطوة الثالثة) بعد الدافع الاستراتيجي.

ولابد أن تضمن هذه المرونة في عملية التصميم أن جميع الخطوات سيتم اتخاذها، وذلك لأن جميع الخطوات تمثل أبعاداً أساسية وضرورية بإسهاماتها الخاصة في وضع الاستراتيجية.

**الإطار ٢-٨ تحليل القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات**  
يمثل تحليل القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات عموماً أداة ضرورية لمدرسة التصميم، وهي الأداة الأكثر شهرة في الإدارة الاستراتيجية، وتجمع بين العوامل الداخلية والخارجية. وفي إطار رسالة المؤسسة، تقوم الخيارات الاستراتيجية على استغلال الفرص ومواطن القوة بينما يتم تحديد المهددات وتجنب نقاط الضعف. وتشتهر هذه الأداة أول ما تشتهر ببساطتها: فالعوامل الجوهرية ذات الصلة يجب أن يتم اختبارها كإطار واحد مرجعي، وهو ما نحاول توضيحه هنا من خلال مثال لأحد المسارح الإقليمية.

- فريق عامل يتمتع بالدافعية
- توفر الرعاية.

## نقاط ضعف

- عدم وجود استراتيجية تسويق
- عدم وجود ابتكار على مستوى البرمجة

## الفرص

- مزيد من وقت الفراغ
- ارتفاع مستوى معيشة الجماهير

## المهددات

- وجود فيديو في المنازل
- وجود مسرح جديد في الحي أو المنطقة نفسها.

تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات هذا يوضح أنه يتحتم على مؤسسة المسرح في هذه الحالة أن تضع خطة استراتيجية لتجديد عروضها وإيجاد استراتيجية تسويق قوية لعروض شيقة. وهذه المقاربة المنسوجة تفصيلاً tailor-made للعملية الاستراتيجية تتضمن مزيداً من فرص النجاح في بلوغ نتائج استراتيجية أكثر من المقاربات من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى. وأخيراً، فمن المهم أن تعي المؤسسة بحدود هذا الموقف في رحلتها على طريق وضع خطة استراتيجية، حيث يمكن لهذه الحدود أن تتم على ثلاثة مستويات:

أ. حدود مالية: المؤسسات الكبرى لديها إمكانيات مالية أضخم من أجل البحث تفوق ما لدى المؤسسات الصغيرة. وعموماً، فإن الإمكانيات تعد محدودة للغاية في القطاع الثقافي، كما أن بعض أعضاء مجلس الإدارة يمكنهم التطوع في الإشراف على العملية كنوع من المساعدة.

ب. حدود تنظيمية: إذا كانت المؤسسة تعاني أزمة مالية عميقة، وقتئذ تصبح الرسالة والاستمرار في خطر حقيقي، وبالتالي سيستحيل في نهاية الأمر تشكيل عملية استراتيجية. وهنا يتم طلب التدخل من إدارة الأزمات الراديكالية.<sup>lxx</sup>

ج. حدود نوعية: هل لدى الإدارة والعاملين القدرات والمهارات المطلوبة لتطوير إدارة استراتيجية؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، فإن المؤسسة في حاجة إلى إشراف من استشاريين خارجيين.

والصيغة التنظيمية للعملية الاستراتيجية تأتي في صورة مشروع، كما تبين القائمة في النهاية. وسوف نناقش صيغة التنظيم هذه في الفقرة ٢-٥.

## ٢-٤-٢ التقييم

يقصد بالتقييم إيجاد نظرة نافذة في فاعلية الأنشطة الجارية. وبالتحديد في الأمور التالية:

- ما الذي حدد نجاح الأنشطة؟
- لماذا لا يلي النجاح نجاح؟
- لماذا لم يتم تنفيذ الأنشطة المخططة؟
- لماذا تم تنفيذ أنشطة غير مخطط لها؟

والنتيجة هي صورة استراتيجية قد تطرح السؤال حول ما إذا كانت الاستراتيجية الموجودة مناسبة لبيئتها من عدمه. فإذا كانت الأنشطة ناجحة وتناسب البيئة بالفعل (انظر البعد الثالث) وتعتقد المؤسسة أنها ستكون ناجحة أيضاً في المستقبل، سينعدم وقتئذ وجود ما يسمى بـ "الفجوة الاستراتيجية". وتوجد بعض الأدوات المفيدة للبحث في هذا الجانب؛ منها مصفوفة حقيبة الإنتاج Product Portfolio Matrix ذات التوجه الاقتصادي لمجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وتقوم هذه المنهجية على تحليل للمنتجات باستخدام أربعة طوبولوجيات تعمل على النحو التالي:

س ١: حول الأنشطة الغامضة - "علامات استفهام": ما الأساس المالي للأنشطة؟ وهل يمكننا وضع صورة لهذا النشاط في المستقبل؟

س ٢: حول الأنشطة الواعدة - "تجوم": هل يؤدي مثل هذا النشاط، على المدى القصير، إلى نشاط قوي مالياً؟

س ٣: حول أنشطة شديدة الربحية - "مصادر مربحة/ مجازاً أبقار مدرة للربح cash cows": إلى أي مدى سيكون هذا النشاط قادراً على العمل كمصدر ذي هامش ربحي عالٍ؟

س ٤: حول الأنشطة شحيحة الأرباح - "كلاب خاسرة": متى نوقف هذا النشاط؟

وبغرض الإجابة الفعالة على هذه الأسئلة، علينا أن نعرف ما إذا كان النشاط في سوق نامٍ بسبب منظور القرارات من عدمه. ومن المهم أيضاً أن نهتم بوضعية نشاط معين في السوق من حيث القوة والضعف. ولا بد للإجابات من أن تؤدي إلى قرارات يتم اتخاذها في الخطوة السادسة (استراتيجية جديدة/تنفيذ). وهذه القرارات هي: التخندق ditching، والاستثمار، والابتكار، والتخلي. والشكل ٢-٩ يصور هذه المصفوفة.

الشكل ٢-٩ أنشطة مصفوفة حقيقية الإنتاج

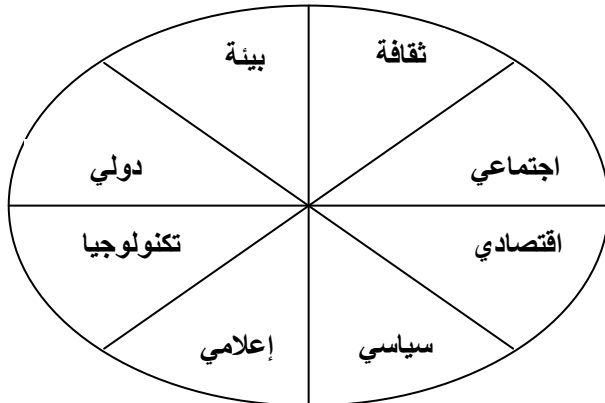
مرتفع	نجوم (استثمار)	؟؟؟؟؟؟ (استثمار، تخندق)
نمو السوق		
منخفض	كلاب خاسرة (تخل)	أبقار مدررة (مصادر مربحة (ابتكار)
	كبير	نصيب السوق
		صغير

الثقافية من ناحية وعلى مدى حتمية انصياح المؤسسة لمعايير دخلها من ناحية أخرى. والأداة الأخرى لتقييم الصورة الاستراتيجية تتمثل في تحليل توليفة المنتج- السوق Product- Market- Combination. وفي هذه المقاربة تستهدف المنتجات أو الخدمات الثقافية أجزاء من السوق الثقافي، مثال العروض المسرحية الشبابية (منتج)، والأسر مع أطفال صغار (سوق). ويمكن اعتبار جميع الأنشطة الخاصة بمؤسسة ثقافية ما كمجموعة من توليفات المنتج- السوق الجوهريّة، وفي خطوة التقييم، يجب الإجابة على أسئلة نقدية حول الكيف والكم لتوليفات المنتج- السوق الجوهريّة هذه. وفي نهاية التقييم، يجب الخروج باستخلاصات حول الخطوات المستقبلية: أي الأنشطة، أو توليفات المنتج- السوق أيها ستستمر وأيها سيتوقف؟ وتمثل الاستخلاصات إسهامات في نقاشات الخطوة السادسة، حيث نصل إلى نهاية العملية الاستراتيجية بخطة استراتيجية وتنفيذية.

#### ٢-٤-٣ البحث البيئي

كما رأينا للتو، أن التوجه من منظور البيئة يعد خاصية مميزة للإدارة الاستراتيجية. والسؤال هو، كيف ينبغي تحديد هذا التوجه؟ فالبيئة توضع في الاعتبار من زاوية (رسالة) المؤسسة، ولكن يكون ذلك- حينئذ- على مسافة آمنة. ومن بين طرق تأمين هذه المسافة تقسيم البيئة إلى مجالات، ورسم هذه المجالات تأسيساً على عدد من التيارات الثابتة ذات التوجه المستقبلي. وفي القطاع الثقافي، نميز ثمانية مجالات، يوضحها الشكل ٢-١٠.

الشكل ٢-١٠ ثمانية مجالات في البحث البيئي



إن تحليل حقيقية الإنتاج تعد عملية ذات توجه اقتصادي في المقام الأول. وفي القطاع الثقافي، من المهم أن نجمع بين الحجج الثقافية والاقتصادية، مثلما فعلنا في الفقرة ١-٢-٥ (المصادقية الثقافية). على سبيل المثال، إن الكلاب الخاسرة، أي أمسيات الشعر مثلاً التي تجذب جمهور قليل، قد يتم رفعها من الحسابات المالية، ولكنها تظل ذات قيمة ما بالنسبة للمؤسسة الثقافية في مواقف معينة، وفي علاقتها برسالة المؤسسة. وقد تكون هذه القيمة ذات صلة بالصورة الثقافية للمؤسسة، ولما ترمز إليه الرسالة، و/أو للمظهر المميز لها في السوق الثقافي. ومن ناحية أخرى فإن المصدر المدر للربح cash cow، مثل دراما كلاسيكية معروفة قد تظل في تصاعد من الناحية المالية ولكنها يمكن أن تتحدر بالمؤسسة نحو حالة من الركود ثقافياً. ويعتمد المسار الذي يتم اتخاذه في نهاية الأمر على مضمون الرسالة



إننا نبحث هذا؛ لأننا نرغب في استبصار التيارات التي ستؤثر على وجود و/أو عمل المنظمة الثقافية أو عمل أجزاء منها. وبواسطة بعض الأسئلة في كل مجال من المجالات المذكورة، يمكننا تحديد أنواع القضايا التي نريد بحثها.

### المجال الثقافي

أي التيارات موجود في مجال الفن والثقافة؟ وأي التغيرات يمكن ملاحظته، وأي التأثيرات فعّال، وما العلاقة الثقافية الحالية بين الفن والبيئة، وأين تخلق التعددية الثقافية ممارسات فنون جديدة؟

### المجال الاقتصادي

ما القنوات الوظيفية التي تعلن عن نفسها؟ وما التطورات الموجودة المعنية بالرعاية أو التكفل، وما التحالفات التي تطورت مع أطراف صناعيين، وما إمكانات التمويل التي تطورت بين الثقافة وصناعة السياحة، وما مجموعات رأس المال المغامرة التي تتصف بالفاعلية؟

### المجال الاجتماعي

ما تذبذبات الدخل التي يمكن رصدها؟ وأي الجماعات الاجتماعية تؤكد نفسها، وهل نرى تغيرات في تركيبة السكان، وأي تغيرات تحدث في مجال المشكلات الاجتماعية، وهل ثمة تغيرات في نماذج الاستهلاك الثقافي؟ ما نوع التأثير الذي تشكله المدن الكبرى على الحياة اليومية؟

### المجال التكنولوجي

ما الابتكارات التكنولوجية التي تؤثر في القطاع الثقافي؟ وأي وضع تضطلع به التكنولوجيا في الأعمال الثقافية، وما المنتجات أو خدمات الإنترنت التي تعلن عن نفسها، وما أثر تواصلية الثورة الرقمية على جمهورنا؟

### المجال الإعلامي

ما التيارات العامة والتجارية التي تظهر بين الثقافة والإعلام؟ وما نوعية التأثير الذي يمارس على السوق الثقافي، وأين تكمن العلاقات الجديدة، وما التيارات التي يمكن أن نراها في سلوك المشاهدة والاستماع، وما أنواع التركيزات الإعلامية التي نراها؟

### المجال الدولي

ما الاتصالات الدولية والعالمية التي تطرح نفسها، وما الذي يؤثر على العلاقة بين بلدنا وبين بلدان أخرى، وهل هذا التأثير دال ثقافيًا، وهل يمكن للمجالات الاقتصادية الجديدة مثل اتفاقيات MERCOSUR، وNAFTA، وGATT أن تقدم فرصًا جديدة لمؤسستنا الثقافية؟

### المجال السياسي

ما التغيرات الموجودة التي يمكن أن نلاحظها في النظام السياسي؟ وما الحركات الموجودة بين السياسة والثقافة، وما جماعات السلطة التي تؤكد نفسها، وما التغيرات التي نراها في العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة؟

### المجال البيئي

ما الصلات التي نراها بين الطبيعة والثقافة؟ وبين البيئة والفن، وما التطورات (أو التحالفات) التي يمكن ملاحظتها في المجالين؟

من المفهوم أن نقوم بتصنيف المادة كمادة صلبة hard أو لينة soft. فالحقائق الصلبة تصف الأوضاع التي تقوم على المادة الإحصائية، مثال، كم عدد السكان الذين سستوعبهم مدينتنا في عام ٢٠١٠؟ أما الحقائق اللينة فتشير إلى البيانات الواردة من الحوار الأكاديمي والمهني.

وينبغي اعتبار نتائج البحث البيئي كأجزاء في أحجية معقدة. وبسبب حاجتنا إلى التنبؤ ببعض التيارات الهيكلية، فإننا نرى توليفات من القضايا التي يمكننا أن نسميها خطوط التطور في بيئة المؤسسة الثقافية، وبالاستناد إلى بحثنا في أكثر من مائتي تيار، وجدنا خمسة من هذه الخطوط واضحة في بداية الألفية الثالثة.<sup>lxxi</sup>

١. رقمنة الثقافة (انظر الفقرة ١-٤).

٢. وجود هياكل أو بنيات فرعية لجماعات من الرُّحل والنخبة.

٣. نمو الشبكات المالية المرنة الافتراضية بصورة مضطربة ("خدمة الأموال السريعة rush money").

٤. التضاد المتزايد بين وسائل الإعلام العالمية والفن الشعبي الإقليمي.

٥. التعاون المتنامي بين نشطاء الطبيعة والفنانين البيئيين.

وبين لنا "أنسوف" Ansoff أن ثمة علاقة بين التطورات في البيئة ("الاضطراب") ومقاربة الإدارة الاستراتيجية.<sup>lxxii</sup> وهو يميز بين خمس مستويات من الاضطراب، من المستوى الأول: الثبات، إلى المستوى الخامس: شديد المفاجأة. وفي بيئة تكرارية يمكن للإدارة أن تركز على الثبات (المستوى الأول). وعندما توجد عوامل مفاجئة، تحتاج الإدارة لأن تكون غاية في الإبداع لإيجاد استجابة استراتيجية (المستوى الخامس). وقد لخصنا في الشكل ٢-١١ مقارنة "أنسوف" للمستويات الخمسة:

الشكل ٢-١١ المستويات الخمسة للاضطراب عند أنسوف

خاصية الاضطراب	مقاربة الإدارة	النشاط
١. تكراري	ثبات	تحكم
٢. نمو عضوي	رد فعل	إنتاج
٣. تغيير	تحسب	تسويق
٤. تقطع	روح مغامرة العمل الحر	العمل بطريقة استراتيجية
٥. مفاجئة	إبداع	عمليات مرنة

والإجابة على سؤال: كيف يمكن تأهيل الاضطراب؟ يطرح أنسوف سؤالين فرعيين:

١. هل القابلية لتغيير المنتجات قوية أم ضعيفة؟
٢. هل القابلية للتنبؤ بالمستقبل مرتفعة أم منخفضة؟

إذا كان لدى التكنولوجيا ذات الصلة تأثير مهم على السؤلين المطروحين، مثال قابلية للتغيير قوية وقابلية للتنبؤ ضعيفة، فإن المؤسسة تواجه حينئذ اضطراباً من المستوى الرابع أو الخامس. وفي هذه الحالة، لا بد لمقاربة الإدارة أن تكون غاية في الإبداع وشركة الإنتاج لا بد أن تكون شديدة المرونة.

وقد توصلنا في ورقة بحثية نشرت عام ١٩٩٤ إلى استخلاص يفيد أنه في القطاع الثقافي الهولندي كان مستوى الاضطراب بين الثالث والرابع. بمعنى آخر، كان القطاع الثقافي يواجه تغيرات ولكن دون مفاجآت غير قابلة للتنبؤ. ولكن المشكلة

كانت فيما لدى معظم مديري الفن (في أوروبا الغربية) من اتجاه إبداعي (انظر المستوى الأول والثاني) بدلاً من التحسب أو روح مغامرة العمل الحر الاستراتيجية. وقد أدى هذا بنا إلى عمل برنامج لتطوير الإدارة بهدف تحفيز التفكير والعمل بطريقة استراتيجية داخل المؤسسات الثقافية.

وإذا كانت بيئة المؤسسة الثقافية شديدة التعقد، فإن الفريق الاستراتيجي يمكنه استخدام تكتيك السيناريو لوضع استراتيجيته، وهو تكتيك مفيد في كوين انطباع عن الحلول المستقبلية من منظور الوضع القائم.<sup>lxxiii</sup> وهو تكتيك يساعد أيضاً في أن نطرح على أنفسنا أسئلة حول التدابير الاستراتيجية التي يجب اتخاذها من أجل التعرف على حلول مستقبلية معينة. وبمجرد أن نفهم هذه السيناريوهات (قارن هذا مع تكتيك السيناريو المستخدم في تصوير الأفلام)، يمكننا وقتئذٍ أن نناقش على نحو نقدي، وإذا تحتم الأمر، نعدّل أجزاء معينة في استراتيجيتنا الحالية. ولوضع السيناريوهات، يمكننا البدء بتيار، أو إطار، أو هدف، أو تضاد. ويوجد شرطان لتكتيك السيناريو: الثبات القياسي reliability - أي يجب أن تكون البيانات المستخدمة صحيحة، وفيها القابلية للتحقق - أي يجب أن يكون نمط العمل متسقاً وسهل الفهم. ولوضع استراتيجية، من المهم مقابلة سيناريوهات مختلفة ببضعها البعض. وهو ما يمكننا من فهم كيفية وجود طرق متنوعة لإعادة التفكير في المستقبل. وعلاوة على الصور المستقبلية، فهناك أيضاً مسألة بلورة القضايا التي يجب التعامل معها داخل جميع السيناريوهات التي سيتم وضعها.

## الإطار ٢-٩ ثلاث سيناريوهات للاتحاد الأوروبي

لتوضيح تطبيق تكتيك السيناريو، دعونا نستعين بمثال من المجال الثقافي. وتتمثل الحالة محل النقاش هنا في أين سيكون (أو ينبغي أن يكون) التشديد الثقافي/السياسي في أوروبا الغد؟ هل ستتحرف السياسات الثقافية عما نراه الآن؟ ما الذي ينبغي على المؤسسات الثقافية أن تضعه في الاعتبار؟ ليس من السهل الإجابة على هذا السؤال لأن المعروف قليل جداً حتى الآن فيما يتعلق بالسياسات الثقافية على المستوى الأوروبي، وهو ما يختلف عن اختبار القواعد الوطنية مقابل اتفاقية الاتحاد الأوروبي التي تقوم أساساً على توجه اقتصادي. وبتضمن فقررة ثقافية، أعلنت الدول

الأوروبية، مع ذلك، أن الحكومات الوطنية ملتزمة بسياساتها الثقافية الخاصة بها، ولكن ألا تعوق هذه السياسات تطور مجتمع أوروبي واحد. وسيكون على المعاهد الثقافية أن تطور فكرتها الخاصة حول التغييرات الممكنة. ولمساعدتهم في ذلك يمكن وضع ثلاثة سيناريوهات:

- أ. أن تركز السياسات الثقافية للاتحاد الأوروبي على عواصم حضرية (سيناريو عواصم الاتحاد الأوروبي EU Metropoles Scenario).
- ب. أن تركز السياسات الثقافية للاتحاد الأوروبي على المناطق الثقافية والاقتصادية (سيناريو مناطق الاتحاد الأوروبي EU Regions Scenario).
- ج. أن تركز السياسات الثقافية للاتحاد الأوروبي على مبادرات القمة للاتحاد ومشاريع القمة مثل العواصم الثقافية (سيناريو قمة الاتحاد الأوروبي EU Top Scenarios).

وينبغي أن تكون النقاط الثابتة في السيناريوهات الثلاثة هي: أين يكون التشديد في السياسات الثقافية للاتحاد الأوروبي؟ وما النواتج التي تحتوي عليها الصور المستقبلية بالنسبة لإدارة المؤسسات الثقافية التي تركز على أوروبا؟ ويمكن معالجة نتائج التخطيط للسيناريو في إطار عملية وضع الاستراتيجية.

وتبين الخبرات بعض الجوانب الإيجابية لتكنيك السيناريو، منها:

- أن الناس المنخرطين يصبحون منبتهين للتطورات المستقبلية؛
- أنه يكسر المحرمات في تطوير السياسات؛
- أنه ذو تأثير تعليمي قوي على واضعي السيناريو (تعلم التفكير في ضوء صور بديلة للمستقبل)؛
- أن المدافعين والمناوئين يتحدون معاً في إظهار محاسن ومثالب الاختيار الاستراتيجي؛
- أن تكنيك السيناريو يعمل كشيء مثير للدهشة بالنسبة لتأليف الأجندة السياسية.

وحتى الآن، لم يعمل القطاع الثقافي على الإطلاق بتكنيك السيناريو، بالرغم من أن هذا التكنيك يمكنه أن يظل بمثابة الداعم للفريق الاستراتيجي في تطوير أو تقوية الإدارة الاستراتيجية. وعلى كل حال، مع استخدام تكنيك السيناريو، فإن تحديد معالم المستقبل، والتطورات المعقدة، تصبح جزءاً مكملاً من مسؤولية الإدارة التي يعد تقليل الأمور غير المؤكدة وتطوير خيارات جديدة جزءاً منها. ومع كل هذا لا توجد طريقة تضمن أن تكنيك السيناريو يمكن أن يقود إلى نجاح فعلي.

## ٢-٤-٤ صياغة الخيارات

إن كانت الخطوات السابقة تقوم كما هو واضح على أمور مادية (تقييمات، وتحليلات، ووثائق)، فإنه من المتوقع عند وضع الخيارات ألا يترك الأشخاص المنخرطون في العملية أنفسهم للتقيد بالشروط المسبقة، والمناصب (الراسخين فيها) والاضطهادات، فالخيارات إنما تمثل اختيارات حرة من أجل فرص مستقبلية غنية، وتتسم على نحو خاص بشيء من الجدة والاختلاف. وإذ وضعنا في أذهاننا الانطباعات من المراحل الثلاث الأولى مع الخيارات غير المدونة في الدفاع الاستراتيجي، فإن هذه المرحلة يجب أن تضمن تطبيق المؤسسة لجميع خواص الاختراع والإبداع بغية إنجازها إمكانات جديدة تماماً. ومن الأمثلة على تلك الخيارات طويلة المدى: خلق فن جديد يرتبط بالإنترنت، تأسيس أماكن جديدة في مناطق جديدة وعمل تحالفات استراتيجية جديدة. وهي منهجية لتوعية المؤسسة الثقافية بأن وضعها الحالي - كهدف متوافر - لا يمثل معياراً قابلاً للتطبيق.

## الإطار ٢-١٠

في القطاع الثقافي نجد جميع أشكال التعاون متطورة، وفي النهج الاستراتيجي نجد أن بعض أشكال التعاون تكون أكثر ضرورة من غيرها، وهو ما يتحدد وفق أهداف ثلاثة: الانتقاء co-optation، والتخصص المشترك co-specialization، والتعلم المشترك co-learning. وهنا تتمثل المعايير في التركيز الاستراتيجي طويل المدى، وخلق قيمة إضافية للنماذج الاستراتيجية (من عالم الفن والتجارة). ومن ثم فإن هناك أشكالاً للتعاون ذات مضمون تنظيمي ثقافي قد ينقصها أثر استراتيجي حقيقي: البرمجة

- المشتركة، والإنتاج المشترك والتمويل المشترك لهذه العمليات.
  - أما التحالفات الاستراتيجية فنجدها منخرطة في القضايا التالية:
  - تطوير أو ابتكار سلسلة جديدة للتعبيرات والخدمات الثقافية.
  - تطوير كفاءات جديدة.
  - خلق أنشطة تسلسلية لتقوية الوضع في السوق الثقافي
  - تكوين شبكة لوضع معايير جديدة للجودة (المنتجات والعمليات)
  - تطوير برنامج تمويل لاستمرار المؤسسة.
- ويمكن لكل هذه التحالفات الاستراتيجية أن تمتلك صيغة بسيطة للتعاقد، يتم فيها إرساء وتنظيم أهم الشروط. ومن الممكن أيضًا لتحالف استراتيجي أن تكون له هويته القانونية الخاصة به في شكل مغامرة مشتركة بهيكله الإداري الخاص.

كما يمكن النظر إلى المؤسسات الاتحادية، التي غالبًا ما تذكر بوصفها شبكات من المؤسسات الثقافية أو التربوية، كتحالفات استراتيجية، والغرض منها تقديم نفسها للسلطة السياسية وتدعيم بعضها البعض بالمعلومات والمعرفة الجديدة. ومن ثم فإن تطور المؤسسات الشبكية من شأنه أن يحفز نمو التحالفات الاستراتيجية.

المصدر: Yves L. DOZ, Gray HAMEL, Alliances Advantage, Harvard Business School Press, Boston, 1998, KOTLER, SCHIFF

إن وضع الخيارات يصبح مستحيلًا في ظل وضع شديد التسييس، حيث تطور شروط جماعات المصالح لحماية أوضاع الإدارة المهتدة. وفي مثل تلك الأوضاع، فإن الإبداع لا تواتيه الفرصة، ولتحفيزه، أشار "جارت مورجان" Gareth Morgan إلى أننا في حاجة إلى صور مكونة ومحددة ذاتيًا تقوم على استعارات metaphors تعكس الخبرات والأفكار المستقبلية من كافة المستويات في المؤسسة.<sup>lxxiv</sup>

وهذه الصور تزيل العواقب الذهنية والهرمية داخل المؤسسة وتجعل التعبير عن أفكارها الخاصة أمرًا مستحيلًا. فضلًا عن أن هذا التصوير يمكن أن يساعد

المستخدمين غير المهرة في التفكير الاستراتيجي على أن يستخدموا الإبداع لتوصيل ما لديهم من قيم أساسية حول مستقبل المؤسسة.

أيضًا يمكن للخيارات الاستراتيجية أن تتعامل مع الوضع المستقبلي للمؤسسة في السوق الثقافي. وقد طور "مايكل بورتر" Michael Porter منهجية لتحليل هذا الوضع (التنافسي) مقارنة بالأوضاع الأخرى.<sup>lxxv</sup>

وهذا النهج (الاقتصادي مرة أخرى) يناقش خمس قوى تنافسية يمكن استخدام نتائجها لتحديد وضع المؤسسة في المستقبل. وهذه القوى الخمس (مصورة بأمتلاء في القطاع الثقافي)، هي:

١. تهديد الداخلين الجدد (على الإنترنت يسهل جدًا الاتصال بخصوص المنتجات والخدمات الإلكترونية).
  ٢. سلطة المفاصلة لدى مقدمي الخدمة (الفنانون المشهورون والمعروفون جيدًا لديهم وضع قوي، ولكن وضع الفنانين المحترفين الأقل شهرة يكون ضعيفًا جدًا).
  ٣. سلطة المفاصلة لدى المشترين (جمعية للمسارح يمكن أن تتفاوض مع شركات إنتاج).
  ٤. تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة (عندما نذهب إلى المسرح، نجد أن بدائل عدم الذهاب كثيرة: الرياضة، السينما، التسلية في المنزل، زيارة الأصدقاء).
  ٥. التنافس وسط المتنافسين الموجودين (بينما نجد متحفًا واحدًا في منطقة لا يوجد فيها تنافس، فإن متاحف القمة في العواصم تعمل في عالم شديد التنافس).
- والشكل ٢-١٢ يصور هذه القوى التنافسية الخمسة.

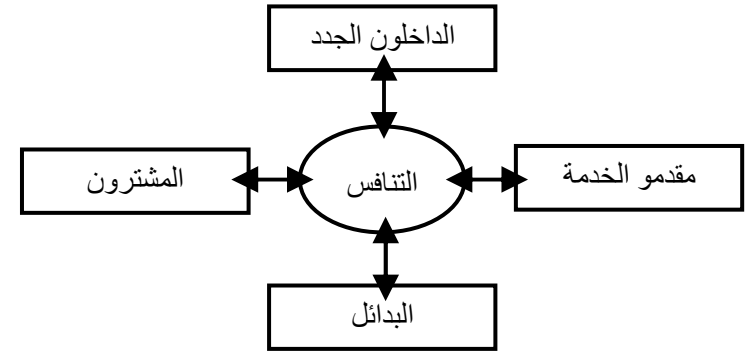
للبناء أو إعادة البناء للمنظمة و/أو تصميم ثقافة تنظيمية. وهذه الإجراءات تعتبر مجال الخطوة التالية.

## ٢-٤-٥ تحليل مواطن القوة والضعف.

إن الصورة التي يملكها مديرو الفن والفنانون عن مؤسساتهم يمكن أن تختلف عن الصورة التي قد يكونها الآخرون عن تلك المؤسسات. فالعاملون الموظفون والمتطوعون يرون مؤسساتهم كمكان يمكن فيه تنفيذ أنشطة اختيارية مثل العروض التمثيلية، والمعارض، ودروس الفن. ومن وجهة نظرهم، فإن المؤسسة تسير بسلاسة ونجاح إذا كانت الإجراءات (المقننة) لا تنتج كثيرًا من الوظائف السيئة، في الوقت الذي تكون فيه المكافآت المادية وغير المادية جيدة. أما المديرون المتوسطون مثل رؤساء أقسام الملابس ومنسقو قسم التسويق، فيأتي حكمهم على المؤسسة، بصفة خاصة على أساس الطريقة التي توفر بها المؤسسة الدعم لترجمة الطموحات الاستراتيجية إلى عمل. وهنا فإن الطريقة التي تضع بها المؤسسة الثقافة خبرات وأفكار المديرين المتوسطين في عين الاعتبار تلعب أيضًا دورًا. كما تتأثر هذه المجموعة في حكمها بإمكانات تطوير المسار المهني. أما العملاء والمشاركون فيحكمون على المؤسسة قياسًا على مدى تلبيتها لتوقعاتهم (فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات) ومدى تحقيقها لما اتفق عليه أيضًا.

هذا التنويه المختصر يوفر دليلًا كافيًا للإقرار بأن هذه المؤسسة أو تلك يمكن تقييمها وفق نقاط مختلفة ومن زوايا متنوعة. لكن من المهم وجود مجموعة من المعايير الثابتة لهذا التقييم أو القياس، ويمكن تأسيسها مثلًا على:

- وظائف الإدارة مثل (البرمجة، والتمويل، والتسويق، وشئون الأفراد، وال R&D، إلخ)، أو:
- نتائج هذه الوظائف في علاقتها بالأهداف الاستراتيجية، أو:
- توظيف تنسيق الإدارة وآلية تقسيم العمل فيما يتعلق بالطموحات الاستراتيجية (انظر العناصر الرئيسية في الفصل الثالث)، أو:
- جودة الكفاءات الجوهرية للمؤسسة، أو:
- طبيعة الثقافة التنظيمية (انظر: ٣-٥).



وهذه التحليلات يمكن أن تحفز الخيارات الاستراتيجية التي تعطي المؤسسة الثقافية وضعا قويا فيما يتعلق بالاعتماد أو الاستقلال، والابتكارات والشراكات. ولقد انتقد كل من "بارهالد" C.K. Parhald و"جاري هامل" Gary Hamel هذا النوع من المقاربات من حيث إن الخيارات الاستراتيجية تركز أساسًا على الأوضاع الحالية للمؤسسة وعلى تحليلات القوة والضعف والفرص والمهددات التي ليس لها في الغالب أثر يذكر على المدى البعيد.<sup>lxxvi</sup>

وهذه المقاربات تأخذ من الصناعة أيضًا وضعا معطى، وليس وضعا يمكن أن يتغير بواسطة الخيارات الاستراتيجية. وينتقل الباحثان إلى بؤرة تركيز أخرى عندما يذكران أن الاختيارات الاستراتيجية يجب أن تغير بنية الصناعة أو تخلق صناعات جديدة تمامًا يكون للمؤسسة فيها وضع فكري رائد. ووضع الاستراتيجية لا يهدف إلى خلق توازن بين المؤسسة وبيئتها، بل إلى خلق بيئات جديدة وتوزيع التوازن الخاص ببيئات أخرى. وهذا لا يعني أهمية هذه "التمديدة الاستراتيجية" لجميع المؤسسات الثقافية، فقد تم وضع مقاربة "برهالد" و"هامل" من أجل المؤسسات التي لديها بالفعل وضعا قياديًا في السوق. وعمومًا، فإن ميزة هذه المقاربة تتمثل في الطريقة التي يمكننا بها النظر بعين الاعتبار إلى مستقبل القطاع الثقافي وأنواع الأوضاع المستقبلية التي نتمنى تحقيقها.

وبمجرد عمل مسح لجميع الخيارات المهمة (بمعنى ذات الصلة للمؤسسة واستراتيجيتها) يمكننا اعتبار محصلة هذه الخطوة هي وجود نظام قائم على الأولويات. وقد نلاحظ أن خطوة وضع الخيارات لا تتناقش الخيارات الداخلية

ومما ينصح به في هذا الإطار تقديم نتائج هذا التحليل إلى هيئة خارجية لدرء الصور غير الصحيحة التي تم استخدامها، إذ يمكن لهذه الصورة أن تلقى بالغموض على رؤية الإدارة لواقع المؤسسة. ويمكن لتحليل مواطن القوة والضعف لمؤسسة ثقافية أن تسير على نهج البحث المشار إليه في هذه الفقرة. ولكي نصل حد الكمال، ينبغي لنا أن نعرّف أيضًا جودة العمليات الفنية والإبداعية كما ذكرنا في المسار الثقافي السادس في الفقرة ١-٢-٧.

#### الإطار ٢-١١ العلامات القياسية؛ سلسلة القيم وإدارة الجودة

إن تحليل موطن القوة والضعف يمكن تدعيمه بواسطة وضع العلامات القياسية، وهي عملية توضح فيها المؤسسة طموحها النوعي لتصبح أفضل من منافسيها، وتعد مقارنة المؤشرات الرئيسية أمرًا مهمًا في هذه العملية. وفي هذا الإطار، يمكننا استخدام سلسلة القيم التي طورها "مايكل بورتر" لخلق ميزة تنافسية، وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة لخلق منتجات وخدمات، ولكل نشاط منها خصائصه، ويمكن في الوقت نفسه قياسه - بالاستناد إلى التكلفة والقيمة المضافة - كعنصر ضعيف أو قوي بين الكل. ويميز "بورتر" بين أنشطة رئيسة وأنشطة دعم، والرئيسة هي: المؤن الواردة، والعمليات، والمؤن الصادرة، والتسويق والمبيعات والخدمات. أما أنشطة الدعم فهي: البنية الأساسية للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، والمشتريات.

وتعد مقارنة عناصر إدارة الجودة واحدة من من الأدوات الأخرى لوضع العلامات القياسية وبشرط مساعدة رأس المؤسسة لإدارة الجودة، تصبح القضايا الجوهرية الأربع لإدارة الجودة، هي:

١. مشاركة العاملين الموظفين: هل يساهمون في المبادئ والممارسات الخاصة بجودة المنتجات والعمليات؟

٢. جودة المواد: ما القياس المطلوب وهل تضمن المؤسسة هذا المقياس؟
  ٣. التكنولوجيا: هل ثمة حاجة إلى أتمتة العمليات، وهل لدى المؤسسة حالة من تكنولوجيا الفن؟
  ٤. مناهج: هل المؤسسة تعمل في الغالب بكفاءة؟
- المصدر: (1998) PORTER، chapter 21؛ (1999) GRIFFIN.

وبتنفيذ تحليل موطن القوة والضعف، يحدونا الأمل في التوصل إلى المعلومات المرتبطة بمدى قدرتنا على البدء في خيارات استراتيجية جديدة من عدمه، بما في ذلك قدرتنا على إدخال تحسينات. وأحيانًا يمكن تغيير الشروط المسبقة (الإقامة، التمويلات، الأفراد)؛ وفي حالات أخرى نتعامل مع شروط غير مبرمجة (الطقس، البيئة الحضرية، الحدود القومية).

#### ٢-٤-٦ استراتيجية وخطة تنفيذية جديدة

استنادًا إلى نتائج الخطوة السابقة، تتكون لدى الفريق الاستراتيجي فكرة عن نوعية الاستخلاصات الاستراتيجية والقيم الثقافية المهمة للتوجه مستقبلاً، وهي مسألة تتعلق بالاستراتيجية سواء للمستقبل القريب أو على المدى الطويل. إن الخطوات السابقة تمدنا بـ:

- أ. شعور بالضرورة الملحة، تأسيسًا على الدافع الاستراتيجي؛
- ب. فهم مدى تنفيذ المؤسسة للمهام الأساسية؛
- ج. إلمام بتأثير البيئة على المؤسسة والمعلومات حول الوقائع الواعدة لاستراتيجية المؤسسة؛
- د. إلمام بالخيارات ذات التوجه المستقبلي، متضمنًا ذلك المحاسن والمثالب لهذه الخيارات؛
- هـ. إلمام بكفاءات المؤسسة القوية والضعيفة، وفق رؤية تضمّن هذا الكفاءات في الأنشطة الاستراتيجية.

أصبحت الخيارات الاستراتيجية هنا واضحة. وسوف تركز بعضها على المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات)، على سبيل المثال، بناء تحالف، تأسيس تحالف استراتيجي مع شركات أجنبية. وخيارات أخرى تكون متوجهة صوب الإنتاج

الأساسي وعمليات البرمجة. وإلى جانب استمرار الأنشطة الموجودة، يتم اتخاذ قرارات نهائية حول إلغاء أنشطة وبدء أنشطة جديدة. وقد تكون الاستراتيجية الجديدة أيضًا إخراج بعض الأنشطة الداخلية غير الجوهرية مثل إمساك الدفاتر، وتوفير الإمدادات، والتنظيف، والتي يمكن لمؤسسة متخصصة أن تقوم بها مقابل أسعار أقل. والأنشطة الجوهرية (أو الأساسية) الجديدة مجتمعة مع الشروط المسبقة للتمويل، والتسويق، وشئون الأفراد، والبحث والتنمية R&D، إلخ، يمكن أن تتشكل الآن. وعندما تضع مؤسسة ما خطة استراتيجية جديدة، فمن المهم إدراكها أنه ينبغي النظر إلى جودة الخطة في إطار دورة الحياة التنظيمية كما ناقشنا في الفقرة ١-١-٢ (الشكل ١-٥). وقد ذكرت القاعدة التي اطلعنا عليها أن اتجاه المؤسسة يعتمد أيضًا على مرحلتها: الاستراتيجيات العفوية يهيمن عليها المؤسسون في البداية، والاستراتيجيات مهيكلة البناء جيدًا خارج المرحلة قد تتبعها إعادة توجيهه بخصوص الاستراتيجية والبنية.

وإذا كانت المؤسسة كبيرة إلى درجة أن يكون لديها أقسام متعددة تتسق فيما بينها مراكز رئيسية، حينئذ يصبح للاستراتيجية مستويان: "الاستراتيجية الكبرى" Grand Strategy للمؤسسة ككل، والاستراتيجيات غير المركزية للأقسام أو الفروع. وهذا الشكل من التقسيم سننقله في الفقرة ٣-٣. كما أننا سنناقش دورة الحياة بصورة أعمق في الفقرة ٣-٢.

وأخيرًا، تذهب الخطة الاستراتيجية، في شكل وثيقة تتضمن جدولًا زمنيًا عامًا وموازنة، إلى الهيئات العليا لصنع القرار من أجل إرساء قرارات استراتيجية بصيغة نهائية. والمعيار الرئيس لأي قرار رسمي هو ما إذا كانت الاستراتيجية الموضوعية تجعل المؤسسة الثقافية أكثر قابلية للمرونة و"جاهزة للاشتباك"، وهذا أحد المعايير الأربعة المحددة للمؤسسات الناجحة (١-١-٢). ولإدراك القرارات الاستراتيجية، تحتاج المؤسسة إلى خطة تنفيذ، وسنناقش فيما يلي كلا الوثيقتين، الخطة الاستراتيجية، وخطة التنفيذ.

الخطة الاستراتيجية ينبغي لها أن تتضمن الخطوط العريضة التالية:

١. مقدمة عن المؤسسة؛ لماذا تحتاج المؤسسة إلى رسالة واستراتيجية جديتين؟
٢. تحديد وضع المؤسسة؛ ما الصورة العامة الحالية للمؤسسة؟

٣. تيارات مهمة في البيئة؛ ما الذي سيؤثر بعمق في المؤسسة؟

٤. المستقبل؛ ما الخيارات الاستراتيجية الرئيسية في إطار القيم والمنتجات

والبرامج الثقافية في علاقتها بالجمهور الثقافية (الجديدة)؟

٥. نواتج الاستراتيجية الجديدة في مجال عمليات الإدارة، أي:

- أ. التمويل (الموازنات) .. الموقع
- ب. الأفراد .. الرقمنة
- ج. التسويق .. البحث والتنمية
- د. التدويل ..

٦. البنية التنظيمية المرغوبة والثقافة.

٧. مخطط الجدول والتنفيذ.

الإطار ٢-١٢ وظائف الإدارة الأساسية في القطاع الثقافي، قائمة معيارية الإنتاج (الموازنة السنوية)

١. أنشطة تتبثق عن رسالة ثقافية واضحة.

٢. برامج في السياق متعدد الثقافات (العلاقة بالتسويق).

٣. التوازن بين التقليدية والابتكار.

٤. إنتاج مشترك مع جماعات الفنانين على أساس عالمي محلي.

٥. توليفات سوق الإنتاج.

برمجة (موازنة سنوية):

١. البرمجة في سياق رقمي، وعالمي، ومتعدد الثقافات، منبثق عن رسالة واضحة.

٢. برمجة مشتركة، وإنتاج مشترك.

٣. أنشطة داعمة (تعليم، برامج مجتمعية).

٤. الاتصال مع جماهير جديدة.

٥. توليفات سوق المنتج.

التمويل (الدخل الخاص: الرعاية/التكفل، صناديق التمويل، الدعم):

١. أهداف ربحية، أو غير ربحية، أو مختلطة، حسب ما هو مقترح في الرسالة الثقافية.
٢. موازنة سنوية في خطة من أربع سنوات.
٣. تمويل مشترك وإمكانات المضاهاة.
٤. خطوط توجيهية استراتيجية للأسعار (علاقة الطموحات الفنية بالإمكانات المالية).
٥. استراتيجية رعاية/تكفل.

التسويق/الاتصال (موازنة سنوية):

١. بحث في السوق الثقافي، حقائق ثقافية.
٢. تنمية الجماهير في سياق متعدد الثقافات.
٣. اللوازم الخمس (منتج، سعر، مكان، ترويج، أفراد).
٤. أنشطة اتصال داخلية وخارجية (بمساعدة الإنترنت).
٥. برامج تقييم.

إدارة الموارد البشرية (موازنة سنوية):

١. توظيف/تعيين.
٢. مكافآت.
٣. مسؤوليات في بيئة محفزة.
٤. موارد (مكان، وقت، مال، إلخ).
٥. علاقات (تفاعل بين المبدعين وغيرهم من المحترفين).

الموقع (موازنة سنوية):

١. مكان مريح للعمليات الفنية والإبداعية.
٢. الأثر الثقافي للبيئة على الموقع.
٣. إدارة الأمان والمخاطر.
٤. أجواء محفزة.

٥. تجهيزات متعددة الوظائف ورقمية (فنون وأنشطة داعمة).

المصدر: Dick HENDRIKS, Grondslagen marketing in the cultural sector, in Handboek Management, Kunst & Culture, Samsom Stafleu, Houten, 1990  
Kunst & Cultuur, Samsom Stafleu, Houten, 1990.; Archie KLEINGARTNR, The Five 'R's of Managing Creative Employees in the entertainment development in a creative environment, Utrecht School of the Arts, Utrecht, 1991; David A. DECENZO, Stephen P. Robbins, Human Resource Management (6<sup>th</sup> Ed.) John Wiley & Sons, New Yourk, 1999.

ولكي نصمم بنية جديدة مُتلى للمنظمة، وندفع نحو ثقافة مؤسسية قوية، فمن الضروري أن نقف على العناصر الرئيسة كما سنناقشها في الفصل الثالث.

فالخطة التنفيذية ينبغي أن تتضمن العناصر التالية:

١. أولويات فنية وثقافية بمدرج زمني.
٢. أهداف مالية بمدرج زمني.
٣. مسؤوليات ومهام داخل المؤسسة لإدراك الأولويات والأهداف.
٤. اتصالات، على المستوى الداخلي والخارجي، تتضمن نمط القيادة المرغوب (انظر الفصل الرابع).
٥. اتفاق اجتماعي حول قواعد تغيير التوصيف الوظيفي والفصل.
٦. برنامج تدريبي، يركز على المعلومات الجديدة، والسلوك والقدرات.
٧. تنظيم عملية تنفيذ المشروع، ويتضمن ذلك توقيت العائد والتقييم.

في الفقرة التالية، سنرى كيف يمكن للاستراتيجيات أن تتحقق بمساعدة منظمة تقوم على مشروع.

فأحياناً، لو كانت منظمة ما تركز على روح العمل الحر الشخصي لدى المالك في مرحلة أولية، فإننا لا نستخدم مفهوم الخطة الاستراتيجية، بل نموذج خطة أعمال



Business Plan Model لتأسيس مؤسسة جديدة. وفي هذه الخطة، يحتاج مغامر العمل الحر الجديد إلى توضيح العناصر التالية.

٠. تفاصيل شخصية وسيرة ذاتية.
١. ما الدافع الاستراتيجي وفلسفة الأعمال (الرسالة) للمؤسسة الجديدة؟
٢. (أ) ما توليفات سوق الإنتاج الرئيسية؟ (ب). كيف ينبغي تسويقها؟
٣. ما المصادر المالية الرئيسية؟
٤. ما الصيغة القانونية؟
٥. ما نقاط القوة والضعف لدى مغامر العمل الحر؟
٦. ما موازنة الاستثمار؟
٧. ما موازنة العمل للسنة الأولى والثانية والثالثة والموازنة النهائية؟
٨. شراكة تعاونية؟

ومع هذه الصيغة من خطة الأعمال، يناقش مغامر العمل الحر المنظورات المالية مع البنك أو المؤسسات المالية الخاصة. وكثير من قاعات الفنون، وشركات الإنتاج المسرحي، واستوديوهات التصميم ومؤسسات الإنترنت بدأت بهذه الطريقة.

#### الإطار ٢-١٣ موازنة العمل لفنان تمثيل

(السنة الأولى، غير متفرغ، مؤسسة خاصة)

المبلغ

عروض فردية ١٧.٠٠٠

ورش عمل ١٠.٠٠٠

رعاية/تكفل ٣.٠٠٠

المبلغ الإجمالي ٣٠.٠٠٠

تكاليف الأعمال

الموقع ٤.٠٠٠

الانتقالات ٥٠٠

المواد ٣.٠٠٠

الترويج ٤.٠٠٠

التمثيل ٢.٠٠٠

تكاليف مكتبية وتأمين ٨.٠٠٠

تناقص القيمة ١.٠٠٠

إجمالي تكاليف الأعمال - ٢٢.٥٠٠

النتيجة الإجمالية ٧.٥٠٠

ناقص

ضرائب ٠

سحوبات خاصة ٧.٠٠٠

إجمالي الانخفاض - ٧.٠٠٠

(رأس المال) الزائد ٥٠٠

ومع نهاية خطوة الاستراتيجية/ التنفيذ، الجديدة، تصبح العملية الاستراتيجية- القائمة على أبعاد رئيسة للإدارة الاستراتيجية- في أيدي الفريق الاستراتيجي، قد انتهت. وفي الفقرة التالية، سندمج هذه الأبعاد في تفاعل، يقوم على مقارنة المشروع. وهو ما يعني أن الأبعاد الرئيسية تبين لنا مجالات المعرفة في الإدارة الاستراتيجية وأن التفاعلية التي تقوم على المشروع هي الوسيلة الفعلية لخلق الاتجاه. وفي الفصل القادم، سوف نلقي مزيداً من الضوء على مقارنة المشروع.

#### تدريبات عملية

١. تحدث مع أحد المسؤولين في هيئة فنية محلية وناقش معه

الطريقة التي يستخدم بها مديرو الفن أبعاد العملية كأداة للإدارة

الإستراتيجية. وما النتائج؟

٢. نفذ بحثاً بيئياً لمؤسسة فن تمثيلية بمساعدة المجالات البيئية

الثمانية؟ هل هناك تيارات مهمة يمكن ملاحظتها؟

٣. قم بتحليل خطة تنفيذ مؤسستك (كليتك مثلاً). ما القضايا الرئيسية

لهذه الخطة مقارنة بالمخطط الذي ورد في هذه الفقرة؟ إذا لم

تكن هناك خطة، كيف تنفذ الإدارة خيارات استراتيجية جديدة؟

## أسئلة للتعلّم

- ما مراحل المشروع؟ هل الطبقات السبعة للتحكم التنظيمي ذات علاقة بالعملية الاستراتيجية؟
- كيف يبدو القطاع العرضي؟ كيف ينبغي تنظيم قطاع عرضي استراتيجي بالاتصال مع منهجية المشاريع؟
- ما القضايا الرئيسية للحوار الثقافي الاستراتيجي؟
- كيف يمكن لفنانين يديرون مؤسسة أن يطوروا استراتيجيات؟

## كلمات دالة/مفاتيح

حوار استراتيجي	القبول	منهج المشاريع
فنانون يديرون المؤسسات فريق المشروع		مراحل المشروع
التغيير	الاستراتيجي	التحكم التنظيمي
	بحث التحرك	القطاع العرضي
	حوار ديمقراطي	الأبعاد الاستراتيجية
		الرئيسية

## واقعة افتتاحية: حوارات غير رسمية في مشروع استراتيجي

كقائدة لفريق مشروع استراتيجي، تشعر "جين" Jane في واقع الأمر بعدم الارتياح. ففي منتصف مرحلة الإعداد، يناقش الفريق القضايا البيئية. وعند هذه النقطة، كان جميع الأعضاء يشعرون بالرضا عن منهجية العمل الجديدة، فهي غير هرمية، ومباشرة ومنفتحة. وتلاحظ "جين" أن "بيتر" المدير العام للمؤسسة - شركة إعلامية، يهيمن على الحوار باضطراد. ليس عن طريق سيل من الأوراق والمعلومات حول التيارات والتنمية فحسب، بل أيضاً كمشارك في المناقشة. ولهذا التطورات بعض النواتج الدرامية، فقد كان المشاركون الآخرون تنقصهم الدافعية لتبادل الأفكار أو تقديم تعليقات على ما يسمعون. ولكن، الخبرة السلبية الحقيقية هي أن أحداً لم يجرؤ على ممارسة ضغط مقابل، وكانت النتيجة استمرار بقاء رأي "بيتر" السلبي حول استخدام الإنترنت في الإعلام، والتنمية (والذي مفاده أن الإنترنت ليس أكثر من مجرد حيلة أخرى من الصناعة عالية التكنولوجيا لعمل

أرباح). خارج الاجتماع أصبحت التعليقات الخاصة بتشغيل فريق عمل المشروع وقائده عالية. وكانت إحدى القضايا أن الأعضاء لا يشعرون بقدرتهم على القيام بالبحث البيئي. والقضية الأخرى هي أن بعض الأعضاء لديهم أفكار جديدة وأكثر إبداعية حول استخدام الإنترنت في عمليات الإعلام. ويقترح عضو آخر أن مقارنة "بيتر" من أعلى لأسفل ينبغي إعادة تقديمها، لأن هذه المقاربة كانت واضحة وفعالة في نظرهم. أما بالنسبة لـ "جين" فإن الأفكار الأخيرة تبدو جد غريبة. وقد كان جميع أعضاء الفريق متحمسين للعمل معاً والتشارك في الآراء الاستراتيجية بدون أن يولوا اهتماماً خاصاً لمنصب "بيتر" كمدير عام. ومن ثم توجد هنا مشكلة معقدة وهي أننا نريد تغيير مقاربتنا أو نهجنا. وبعد مشاوره مع زميل يعمل في مؤسسة أخرى، تقرر "جين" التحدث إلى "بيتر" حول الوضع غير المقبول. ويقترح زميل لها أنها في حاجة إلى تقديم بعض الملاحظات لكي لا تفقد مسارها أثناء الاجتماع.

## ٢-٥-١ مقارنة المشروع lxxvii

يمكن النظر إلى الدافع الاستراتيجي كخطوة أولى في عملية الصياغة أو التكوين. ولنفترض أن المؤسسة الثقافية تقرر وضع استراتيجية جديدة في استجابة لنتائج الدافع الاستراتيجي، فإنه سيتم تحليل جميع العوامل ذات الصلة به في الخطوة الأولى. وهذه العملية تمثل حدثاً ديناميكياً مقارنة بالعمليات التقليدية الأكثر طقوسية. وسوف يتم تنفيذها في كل مرة تشرع فيها المؤسسة في دافع استراتيجي جديد لوضع صورة مستقبلية جديدة وفريدة لها. ومعظم كتب الإدارة الاستراتيجية ليست واضحة في تناول الطريقة التي ينبغي بها تنظيم الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية. فمنهج العمل خطوة- خطوة، يفترض طريقة عمل ملموسة، بيد أنه في الواقع الثقافي بما يحويه من ضغط دائم على العروض التمثيلية، والمعارض، والتعليم، واستعراض الخبرات الفنية والثقافية، نجد أننا في حاجة إلى منهجية أكثر تبلوراً، وهي مقارنة المشروع. وتبقى أهمية الإبداع كسبب آخر لإتباع هذا الطريق. انظر الفقرة ٢-٣-٢، كطريقة فريدة ودالة للعمل في إطار العملية الاستراتيجية.

وعموماً، فإن لإدارة المشروع جانبان منهجيان:

١. تحديد المراحل، و ٢. التحكم التنظيمي.

وفي هذه الفقرة سوف نناقش انصهار الخطوط الرئيسية لإدارة المشروع مع العملية الاستراتيجية. وفي الفقرة ٣-٤، سوف نعد منهجية المشروع بطريقة أكثر تنظيمية.

ولتحديد المراحل ستة أجزاء عامة:

١. المرحلة الأولية: ما الفكرة التي يجب تحقيقها وما الأسباب (السياقية)؟
٢. مرحلة الإعداد: ما مضمون المهمة/المشروع وخطته وموازنته؟
٣. مرحلة التطوير: ما خطط العمل المفصلة التي يجب وضعها لخلق نتيجة مشروع؟
٤. مرحلة الإنتاج: كيف لنا أن ننفذ خطط العمل ونحقق نتيجة المشروع في إطار سيناريو معين؟
٥. مرحلة التشغيل: كيف سيعمل المشروع؟
٦. مرحلة المتابعة: ماذا تعلمنا وما الذي يمكننا فعله على نحو أفضل في المستقبل؟

ولكل مرحلة من هذه المراحل وثيقتها الخاصة التي تعالج الأبعاد الرئيسية ذات الصلة بالعملية الاستراتيجية والمسارات الثقافية المرتبطة، وتسمى تلك الوثيقة ورقة القرار، كما يبين الشكل ٢-١٣:

الشكل ٢-١٣ مراحل المشروع الاستراتيجية

مراحل المشروع	وثيقة المشروع النهائية	الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية
١. المبادرة	وثيقة أولية	الدافع الاستراتيجي ويشمل بيانات ثقافية، مثل: القيادة الفنية والرسالة الثقافية. وفي النهاية: بداية الفريق الاستراتيجي.
٢. الإعداد	خطة وموازنة المشروع	الدافع الاستراتيجي ويشمل طريقة المشروع

التفاعلية في العمل.

٣. التطوير  
برمجة المشروع ونتائج البحث والبحث البيئي، ووضع الخيارات، وتحليل مواطن القوة والضعف، بما في ذلك جودة العمليات الفنية والإبداعية وغيرها من المسارات الثقافية.
٤. الإنتاج  
نتيجة المشروع خطة استراتيجية/خطة تنفيذية
٥. المتابعة  
تقرير المتابعة تخطيط التنفيذ

ويعني التحكم التنظيمي في إدارة المشروع أنه سيعمل في الواقع، وأن نتيجته ستتحقق في الموعد المحدد لها. وللتحكم التنظيمي سبع طبقات حاضرة في كل مرحلة من مراحل المشروع، وهي:

١. جودة نتيجة المشروع (تتكون في مرحلتي المبادرة والإعداد).
٢. تنظيم المشروع (يتم إرساؤه في مرحلة الإعداد).
٣. الإمكانيات المطلوبة لتحقيق المشروع (مع تأكيد على مرحلة التطوير).
٤. الجدول الزمني (الصيغة الأكثر تبلوراً من التخطيط في جميع المراحل).
٥. المعلومات والاتصال (وهذه جوانب تظل موجودة في جميع مراحل المشروع).
٦. المال (يتركز أساساً على الموازنة في مرحلة الإعداد وعلى التحكم أثناء المراحل الأخرى).
٧. الرقمنة digitization (تؤكد على تدفق المعلومات لتكتمل في بداية مرحلة الإعداد).

ويجب تطبيق جميع هذه الطبقات في عملية وضع الاستراتيجية. ويمكن الاطلاع على النتائج في الشكل ٢-١٤.

في مؤسسة ثقافية صغيرة أو متوسطة الحجم (حوالي ٥٠ فرداً) يكون الفريق الاستراتيجي (١٢ عضواً عادةً) والقطاع العرضي Cross-Section كما وصفناه في الفقرة ٢-٣-٢ هو نفس الفريق في الأساس، ويبدأ تشكيله بعد الانتهاء من الدفاع الاستراتيجي، وينتهي مع مرحلة المتابعة. ووفقاً لمفهوم التفاعل عند "روبيك" Roobeek، يمكن تفسير خاصية القطاع العرضي كفريق لديه كل أنواع الخبرة والمعرفة داخل المؤسسة، وبدون هيكل هرمي. ويتم توجيه أعضاء فريق المشروع وفقاً لنتيجة استراتيجية كما أشرنا في الدفاع الاستراتيجي كخطوة أولى. ويقوم الفريق الاستراتيجي بتصميم خطة المشروع وموازنته في مرحلة الإعداد التي تحتاج إلى الإجازة الرسمية من مجلس الأمناء أو المديرين. وفي هذه الخطة يتم تفعيل تحديد المراحل والتحكم التنظيمي بمزيد من التفاصيل، وهو ما يعني الإلمام بكيفية القيام بالاتصال، داخلياً وخارجياً. كما يكون هذا الفريق مسؤولاً عن الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية (التقييم، والبحث البيئي، ووضع الخيارات، وتحليل مواطن القوة والضعف) والتي يتم تنفيذها بترتيب مرن، ليناسب العوامل الظرفية. وأثناء هذه العملية، يتوجب على فريق المشروع الاتصال بأعضاء الشركة وكذلك بالأطراف المعنية المهمة خارج الشركة.

وهنا يوجد هدفان مهمان:

١. تجميع المعلومات: نقاشات استراتيجية تتعامل مع القيم، والمعايير، والحقائق، ووجهات النظر حول العلاقة بين المؤسسة الثقافية وبيئتها والمستقبل. وهذه المعلومات، في علاقتها بنتائج البحث تمثل إسهاماً أساسياً لجودة النتيجة الاستراتيجية.
٢. خلق قبول للعملية والنتيجة: إذا كان الأطراف المعنيون غير منخرطين في العملية الاستراتيجية، فإن الخطة الاستراتيجية نتيجة لهذه العملية ستكون الأساس شديد التذبذب وغير القابل للتحقق. وستظهر كثير من المشكلات أثناء التنفيذ إذا كانت الخيارات الاستراتيجية ينقصها قبول الفنانين، والعاملين الموظفين، والمتطوعين، وفئات الجماهير وغيرهم من الأطراف المعنية.

وفي المؤسسات الكبيرة يمكن أن يقود المشروع الاستراتيجي فريق صغير (حوالي خمسة أعضاء). وبالرغم من ذلك، فمن المهم أثناء مرحلتي الإعداد والإنتاج

### التحكم التنظيمي في الارتباط بالعملية الاستراتيجية

١. الجودة
  - الجودة المتوقعة للخطة الاستراتيجية (خيارات استراتيجية) في الارتباط بالمسارات الثقافية (انظر: الفقرة ٢-١).
  - جودة الصورة المستقبلية للمؤسسة الثقافية.
  - جودة الرسالة الثقافية.
٢. التنظيم
  - تركيبة فريق المشروع الاستراتيجي.
  - صورة وتعيين قائد المشروع.
  - تقسيم مسارات المشروع.
  - ثقافة المشروع التنظيمية.
٣. الإمكانيات
  - المكان.
  - أجهزة الكمبيوتر.
  - مواد التخطيط.
  - المؤن.
٤. الوقت
  - الحد الزمني للتخطيط.
  - المواعيد النهائية والعلامات المميزة.
  - عملية صنع القرار.
  - قنوات المعلومات والإعلام.
٥. المعلومات/الاتصال
  - خطة الاتصال.
  - اجتماعات مع أعضاء الشركة.
  - علاقات عامة.
٦. المال
  - موازنة المشروع لتمويل أنشطة المشروع.
  - تكاليف الأفراد.
  - التحكم.
٧. الرقمنة
  - برنامج المشروع والمجموعة.
  - مصادر إنترنت.
  - إمكانيات إنترنت.

تأسيس قطاع عرضي فعلي قوامه ١٥ عضوًا تقريبًا يشمل أعضاء فريق المشروع. وبالطبع، ستكون طريقة العمل تفاعلية وقائمة على حوار مفتوح. وفي هذا القطاع العرضي الذي يمكن النظر إليه بوصفه معمل المستقبل، كما يسميه "روبك"، ستكون مختلف مستويات المعرفة متصلة بمجال جديد. كما سيتم تسيير كل من المعرفة المحلية القائمة على الخبرة في المؤسسة، والمعرفة العامة للإدارة الاستراتيجية في اتجاه استراتيجي واحد. ويمكن تنفيذ البحث الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية معًا بأفراد في مجموعات زوجية من أعضاء القطاع العرضي. وتتصل هذه المجموعات الزوجية بالناس في البيئة المحيطة، داخل وخارج المؤسسة. وفي اجتماعات القطاع العرضي يتم الإفصاح عن نتائج المجموعات الزوجية. وأثناء المشروع الاستراتيجي ينبغي على الفريق الاستراتيجي أن ينظم لقاء أو أكثر مع الشركة لإبلاغ الزملاء بمدى التقدم في وضع الاستراتيجية. ويمكن اعتبار هذه اللقاءات وسيلة للتواصل حول الوضع الاستراتيجي للمؤسسة وخيارات التعامل مع المستقبل. كما أن طريقة العمل التفاعلية توفر أيضًا إطارًا للتدريب والتعليم. وإذا أراد أعضاء الفريق العرضي تطوير معرفتهم حول قيم ثقافية معينة، أو أبعاد استراتيجية، أو منهجية المشروع، فمن السهل عليهم تحقيق ذلك. ويمكن لفريق المشروع الاستراتيجي داخل المؤسسة أن ينظم بعض ورش العمل أو المحاضرات تحت إشراف خبراء من الداخل أو الخارج. وهذه الأنشطة تعد أيضًا جزءًا من معمل المستقبل (انظر: الفقرة ٢-٦-٢ حول التعلم التنظيمي).

والشكل ٢-١٥ يبين الوضعين المذكورين:

الشكل ٢-١٥ الفرق الاستراتيجية في المؤسسات الثقافية الصغيرة، والمتوسطة، وكبيرة الحجم.

- ١٢ عضوًا منخرطين.
- أعضاء إضافيين أثناء مرحلتى المشروع.
- اجتماعات مع الشركة.
- ورش عمل للتعلم.
- مجموعات زوجية.
- اجتماعات مع الشركة.
- ورش عمل للتعلم.

### ٢-٥-٣ الحوار الثقافي الاستراتيجي

إن وضع استراتيجية تفاعلية في مؤسسة ثقافية يتطلب كفاءة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها. وهذه الكفاءة لها ثلاثة جوانب مقابلة لإطار "بيتجرو" Pettigrew التحليلي: السياق، والمضمون، والعملية/المعالجة. وتهدف الكفاءة على المستوى السياقي إلى الاستبصار بالتيارات البيئية، وتحويلها إلى خيارات ثقافية. أما كفاءة المضمون فتركز على الخيارات الاستراتيجية المرتبطة بالقيم الثقافية ونتائج التقييم وتحليلات القوة والضعف. وتتطلب كفاءة العملية أو المعالجة قدرة على قيادة فرق عمل استراتيجية وتطوير هندسة عملية process architecture، ناتجة عن جمع أبعاد العملية الاستراتيجية وإدارة المشروع الاستراتيجية، ويمكن لعضو من مجلس الأمناء أو المديرين داخل المؤسسة أن يشرف على هذه العملية التفاعلية، وهو الدور الرئيس الذي يمكن أن يلعبه مدير قسم الأفراد في مؤسسة كبيرة الحجم. وإذا لم يوجد داخل المؤسسة من يتولى هذا العمل، يمكن البحث عن مشرف من خارج المؤسسة كاستشاري إدارة، أو عضو ذي خبرة واسعة في كلية فنون أو أعمال. وفي إطار المقاربة التفاعلية يحتاج هذا المشرف إلى تطوير ممارسة عملية لبحوث التحرك أو العمل، لأنه كون الخبير الخارجي عضوًا في الفريق الاستراتيجي ويتولى مسؤوليات مساوية من أجل العملية ككل يعد أمرًا محبذًا. وسمة الشخص الذي لا غنى عنه Condicio sine qua non، هي الصورة الفنية أو الثقافية التي تميز خاصية المشرف. فإذا كان هذا ينقصه الانتماء الثقافي المتين، فإنه/ا لن تكون قادرة على الجمع بين العالم الثقافي والإدارة.

### مؤسسات ثقافية كبيرة

(أكثر من ٥٠ فردًا)

- فريق عمل مشروع استراتيجي من خمسة أعضاء.

### مؤسسات ثقافية صغيرة

ومتوسطة الحجم

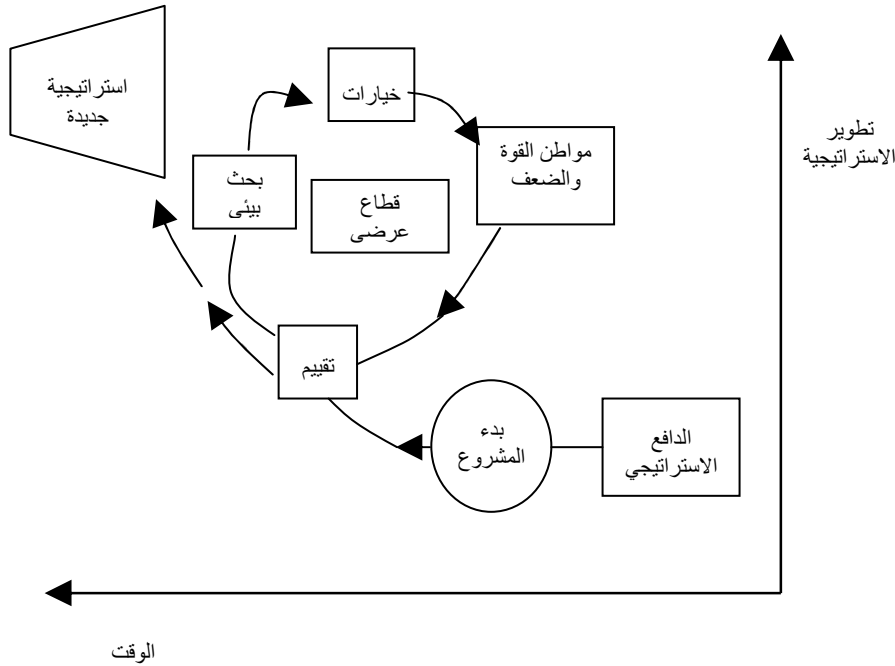
(أقل من ٥٠ فردًا)

- الفريق الاستراتيجي هو نفسه القطاع العرضي،

Thorn (الفقرة ٢-١-٢). وهذا النموذج يأخذ عملية التخطيط الفني كاستعارة للتخطيط الاستراتيجي ولكنه ينقصه الترابط بين الأبعاد الاستراتيجية، وهو غير واضح فيما يتعلق بالمنهجية التي تستند إلى المشروع التفاعلي.

وسوف ننهي هذه الفقرة بالشكل ٢-١٦ الذي يصور الحوار الاستراتيجي الديمقراطي الذي يمكن الاطلاع عليه كملخص للاستراتيجية التفاعلية المستندة إلى مشروع، بما في ذلك أبعاد العملية الرئيسية الستة. وهناك في الملحق دراسة حالة كاملة حول تطبيق الحوار الاستراتيجي.

الشكل ٢-١٦ الحوار الاستراتيجي الثقافي



٢-٥-٤ وضع الاستراتيجية لمؤسسات يديرها فنانون<sup>lxxix</sup>

لا شك في أننا يجب أن نولي اهتماماً خاصاً للطريقة التي ينبغي بها تطوير استراتيجية المؤسسات التي يديرها فنانون. فهذه المؤسسات يمكن أن نصفها

وفي البنية المسطحة غير الهرمية للقطاع العرضي يكون جميع الأعضاء مسئولين عن نجاح عملية تكوين الاستراتيجية، وهو ما لن يكون بالأمر الهين نظراً لعدة أسباب، هي: أولاً، ليس لدى جميع الأعضاء الأدوات والمهارات في التفكير الاستراتيجي، ولهذا من المهم تنظيم أنشطة تعلم قصيرة إذا لزم الأمر. ثانياً، لأن تأثير وجود القائد الفني وقائد الأعمال داخل الفريق الاستراتيجي يتساوى رسمياً وإن اختلف في الواقع. على سبيل المثال، إذا كان القائد الفني أو فنان بارز يساهم في المناقشة، فإن كلامه يكون أكثر تأثيراً من إسهام أحد موظفي ورشة الملابس حتى ولو كان يتمتع بخبرة عمل أكبر مما لدى الفنان. ولضمان أخذ القطاع العرضي بإسهامات الجميع على محمل الجد بدون وضع الترتيب الهرمي في الاعتبار، يمكننا النظر بعين الاعتبار إلى قواعد ما يسمى بـ *الحوار الديمقراطي* الذي طوره "بورن جوستافسن" Born Gustavsén، وهو باحث اسكندنافي في العلاقات الصناعية.<sup>lxxviii</sup>

القضايا الجوهرية في هذا الحوار، هي:

- أن العملية عبارة عن تبادل للأفكار والمحاجات بين جميع الأعضاء.
- لا يكفي وجود إمكانات للمشاركة، فالمشاركة يجب أن تكون نشطة ومدفوعة من قبل الآخرين.
- خيارات العمل لدى الأعضاء هي المعايير الأكثر أهمية للمشاركة.
- ينبغي على كل عضو أن يكون قادراً على فهم الموضوعات/التيمات.
- ينبغي على كل عضو أن يقبل أن محاجات الآخرين قد تكون أفضل، وأن صراعات الأفكار غالباً ما تكون حتمية.
- يجب نقد طريقة العمل من قبل جميع الأعضاء.
- يجب أن ينتج الحوار قرارات واضحة خطوة بخطوة وأنشطة تنفيذية.

وبحكم أهمية الحوار المفتوح والمستهدف للنتائج داخل المؤسسات الثقافية- وهو ما يتجاوز الجدل وتبادل المحاجات- يمكننا أن نسمي هذه الطريقة من طرق الاستراتيجية بعمل *حوار استراتيجي ثقافي*، يفترض أن يكون بديلاً قيماً عن طريقة عمل الاستراتيجية التقليدية غير المتطورة والتي يمكن الاطلاع عليها في القطاع الثقافي في أماكن كثيرة. كما أن الحوار الاستراتيجي الثقافي يعد أكثر بلورة من نموذج التخطيط الديناميكي كما وصفه "ماكدانيل" McDaniel، و"ثورن"

كتجميعة من الفنانين مع رسالة معبرة تركز على شكل من أشكال الفن، أو أحد أنواعه أو تياراته. وهي مؤسسات عادة ما تضم عددًا قليلاً من الأعضاء، لا يزيد في الغالب عن عشرة، وهي توفر بنية تنظيمية مرنة يتم فيها نشر جميع المهام الفنية والإدارية بين جميع الأعضاء. وفي معظم الحالات، يكون هناك أيضًا سبب للتعاون ملموس وشديد الوضوح يكمن في الحاجة الملحة إلى مكان يصلح للعمل معاً ولخلق فن تجريبي وأنشطة متعددة المعارف من ضمنها خدمات البار والمطعم لتحقيق دخل. والمؤسسة التي يديرها فنانون تختلف عن المؤسسة الرائدة من حيث وجود مغامرة/ العمل الحر الفني التي تقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنظيمية بنفسه/ا. ولكن ما الذي لا تملكه هذه النوعية من المؤسسات مقارنة بمؤسسات الفن المعتادة؟ إنها لا تحتوي على هيكل هرمي بمدير عام في القمة وأشخاص إجرائيين في القاع. فالبنية هنا مسطحة؛ وتقوم نماذج اتخاذ القرار على نظام الشخص الواحد، والصوت الواحد. والقضية الأكثر أهمية هنا هي التواصل حول المضمون الفني، داخلياً وخارجياً. ويكون التخطيط الاستراتيجي نسخة من العملية الفنية لاتخاذ القرار: فالفكرة الأفضل هي التي تنفذ، والمجموعة هي المبدع. وتتحو طريقة وضع الاستراتيجية نحو ما يسمى التطوير لغرض محدد كما ناقشنا في الفقرة ٢-٣-١، ولكن مع وجود فرق مهم، ألا وهو أن النمط العفوي والخاص بغرض محدد يعد أساساً مرحلة معينة في دورة حياتية، بينما الطريقة الجماعية في العمل داخل المؤسسة التي يديرها فنانون هي طريقة بنوية في التفكير والعمل.

## الإطار ٢-١٤ بعض المشكلات النمطية في مؤسسات هولندية يديرها فنانون

في هولندا وفي نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، كان هناك ما يقرب من مائة وخمسين مؤسسة يديرها فنانون (kunstaarsinitiatieven)، ولديها شبكاتها الخاصة. وتلعب جماعات الفنانين دوراً ابتكارياً مهماً في المدن الإقليمية الكبرى التي تحتوي على بنية أساسية ثقافية ضعيفة. في البداية كان المناخ التنظيمي شديد العفوية يدعمه النمط المعماري للمباني القديمة المشغولة. وفي خلال عشر سنوات فإن الحاجة إلى الاحتراف (تنظيم، تخطيط، تمويل) فرضت أجواءً تكنوقراطية

وأقل ولعاً بالعمل انعكست على عدد قليل من المبادرات، فقد كان لبعض الأعضاء رواتب منتظمة، بتمويل من نظام دعم متواضع من الحكومة المحلية، حيث ينصب التشديد هنا على الجداول الزمنية والمهام الرسمية والأنشطة الأقل تجريبية. وعموماً، تعد هذه التطورات هي الاستثناء. ففي معظم الحالات، يمكن النظر إلى المؤسسات التي يديرها فنانون بوصفها أماكن تربية لثقافة جديدة. ومن الناحية المالية فإن هذه الأماكن تعاني من نقاط ضعف تقف في وجه المغزى الفني الاجتماعي. المصدر: انطباعات تقوم على بند خاص من Kunstaarwijzer, 2000.

وإذا نظرنا إلى الممارسات الاستراتيجية للمؤسسات التي يديرها فنانون، سنجد أن ثمة نضالاً دائماً من أجل البقاء. فمن ناحية تتوجه هذه المجموعات بقوة نحو التعبيرات الفنية - hic et hunc - بعقلية تنظيمية تدعم هذا التوجه، ومن الناحية الأخرى (مالياً، وسياسياً، ومن حيث البنية الأساسية) يتطلب العالم الخارجي تركيزاً طويلاً المدى. ومن الواضح هنا أن طرق وضع الاستراتيجية التي تمت مناقشتها، بما فيها الطريقة التفاعلية، ينبغي تعديلها وفق وقائع معينة يمكن للمؤسسات التي يديرها فنانون أن تقوم بتوظيفها.

ويمكن إعطاء بعض المعلومات لتقوية مقاربتهم الاستراتيجية:

- ترجمة الرسالة الفنية التي تتصف بروح مغامرة العمل الحر إلى استراتيجية ذات قضية واحدة، مع تجنب وضع خطط استراتيجية بيروقراطية. فمجموعة الفنانين التصويريين التي تركز على المشاهد الطبيعية، يمكنها أن تتخذ من منطقة معينة ساحة للصيد. كما يمكن لمجموعة متكاملة من فناني التمثيل الصامت ممن لا يمتلكون هيكلًا معين أن تقوم بعقد تحالف استراتيجي مع مجموعات مسرحية أخرى لديها التوجهات والاتجاهات نفسها؛ من أجل تدعيم بعضهم البعض في مجال التمويل، والتسويق، والإدارة.
- تنظيم عمليات مردود/عائد feedback قصيرة بمساعدة باحثي التحركات. ومن المهم أن تكون المؤسسات التي يديرها فنانون قادرة على استخدام المعرفة والاستبصار بدون خلق عملية تخطيط شديدة الهيكلية. ومدارس إدارة الفن بها وقائع مثالية لتوفير المعلومات لمجموعات الفنانين. وفي هذا السياق يعني

بحث التحركات أن يشكل المعلمون والطلاب فرق عمل مع مجموعات من الفنانين من أجل تطوير استراتيجيات ذات قضية واحدة. وهنا نرى تشابهاً مع تكتيكات قاعات الفنون كما سنناقشها في الفقرة ٢-٦-٣. وفي كل الحالات، سيفسر الدافع الاستراتيجي مدى استراتيجية القضية الواحدة وما يقابلها من الحاجة إلى أنشطة داعمة.

- قسّم طاقك بين التحركات الفنية والاستراتيجية. فإذا غاب التوازن بين هذين الجانبين، فإن النضال من أجل البقاء سيستنفذ طاقة الجماعة. ولذلك من المهم أن يتبادل أعضاء الجماعة خبراتهم المختلفة بطريقة تجريبية.

### الإطار ٢-١٥ قاعات لفرق فن استراتيجية لمبادرات الفنانين، مقترح

إنه مقترح داخل قسم إدارة الفن والإعلام في كلية أوتريخت للفنون، تأمل الكلية من ورائه دعم مبادرات صغيرة لفنانين شبان. وسوف يتم تنفيذ الأنشطة داخل برنامج تعليمي للإدارة الاستراتيجية. ويقوم بعض الطلاب ومدرسههم بالإشراف على جماعة من الفنانين بطريقة مباشرة ومكثفة، بحيث يمكن لفريق الدعم أن ينسحب بمجرد شعور هذه الجماعة من الفنانين بإمكانها من القضية الاستراتيجية. والنية هنا هي تشكيل قاعات لفرق فن استراتيجية في عدة كليات لإدارة الفن، لخلق شبكة من باحثي التحرك عبر القاعات، وتطوير مجال جديد من المعرفة.

المصدر: (1999) HAGOORT.

### تدريبات عملية

١. افترض أن مؤسستك ترغب في تشكيل قطاع عرضي تفاعلي من أجل وضع خطة عمل استراتيجية (انظر: الدافع الاستراتيجي)، ممن ستطلب المشاركة في هذا القطاع العرضي؟ نرجو تبرير اختيارك.
٢. حلل خطة استراتيجية لمؤسسة ثقافية. كيف تنفذ المؤسسة طموحاتها الثقافية والاقتصادية؟

٣. اعقد مقابلة مع مجموعات من الفنانين مؤسّسة حديثاً. هل هم على علم بالمنهج المقترح لوضع استراتيجية؟ ما الجوانب التي يمكنك وضعها في الاعتبار بصفتها جوانب جديدة وابتكارية؟

### ٢-٦ التغيير الاستراتيجي<sup>lxxx</sup>

#### أسئلة للتعلم

- كيف نفسر مقاومة التغيير؟ ما المراحل الثلاثة للتغيير؟
- لماذا من المهم استراتيجياً خلق مؤسسة تعلم؟
- ما الظروف المحددة التي يكون مهمّاً فيها البدء في إدارة فن استراتيجية في القاعات؟

### كلمات دالة/مفاتيح

تحركات العصابات	الاتفاف حول	التغيير الاستراتيجي
الفنية	الإدارة	المقاومة
القواعد غير المكتوبة	إدارة الأزمات	التشخيص، والهدف ومرحلة التغيير
تعلم الحلقة الواحدة	مؤسسة تعلم	
تعلم الحلقة	نموذج السبع S	
المزدوجة	استراتيجيات ثقافية	

### واقعة افتتاحية: رباعية عنصر التغيير

"ديرك مونسما" Dirk Monsma، مدير مؤقت لـ مركز "كونستويب" Kunstweb، وهو مركز للفنون في أمستردام يقدم مئات الدورات الدراسية في كافة مجالات الفن، فيما عدا الموسيقى، [www.kunstweb.nl](http://www.kunstweb.nl). وكان هذا المركز يمثل إشكالية عندما تولى "مونسما" المسؤولية، وبعد دمج عدة مؤسسات ثقافية، فإن المشكلات المالية والتنظيمية الخطيرة هي التي أملت على المركز أجندة العمل. لقد كان لدى الفنانين دافعية على المستوى الفردي، ولكنهم كانوا أيضاً في حاجة إلى توجيه؛ وتتقصهم رؤية مستقبلية واضحة. وقد كتب "مونسما" رباعية حول إدارته في التغيير.



وفي سبتمبر/أيلول ١٩٩٧، طلب الرئيس الجديد لمركز "كونستويب" من مونسما أن يكون مديرًا مؤقتًا. وبسبب توليفة الفن والتعليم وتجديد الإدارة، قبل مونسما الوظيفة.

وفي ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٧، وضع مونسما أولوياته: حل المشكلات الملحة في مجالات التمويل والموقع، والنقاش الاستراتيجي في الربيع، ثم الهيكل التنظيمي للمركز.

وفي مارس/آذار ١٩٩٨، تمت كتابة مفهوم استراتيجي وتشكيل فريق صغير من الموهوبين، كانت مهمته تنظيم ورش عمل استراتيجية في مايو/أيار من العام نفسه. وفي تلك الفترة جمع المدير المؤقت بين إزالة الفوضى وبين بناء مستقبل جديد.

وفي مايو/أيار ١٩٩٨ أيضًا، أولى مونسما اهتمامه إلى المنحى الإدماجي أو التكاملية: استراتيجية، نمط، فريق عمل، ثقافة، بنية، ونظم. ولكن النقطة الأضعف متمثلة في النظم (قواعد وإجراءات) قد هيمنت على العلميات اليومية. وسأل مونسما نفسه: لماذا لا يمكنه فعليًا السيطرة على هذا؟

وفي سبتمبر/أيلول ١٩٩٨: تجددت المشكلات مع الإجراءات، وساءت الأمور عندما تزايد عدد المشاركين والدورات الدراسية بنسبة ٢٠% وتم الشروع في تحركات ابتكارية جديدة إعلامية ومتعددة الثقافات. وبالإستعانة بمقاربة "منتسبيرج" Mintzberg كان من شأن هيكل "كونستويب" أن يتأسس على توليفات سوق المنتج التي كانت كفيلة بإنهاء عزلة المحترفين الأفراد.

وفي ديسمبر/كانون الثاني ١٩٩٨ أراد ديرك مونسما أن يخلق تغييرات تنظيمية حقيقية لتدعيم الاستراتيجية، وقد كان رؤساء الأقسام المعينون حديثًا مسئولين بوصفهم مديري التغيير. ومرة أخرى استجبت الحاجة إلى فتح نقاش حول مضمون العمل الاحترافي، وتم حينئذ تشكيل قطاع عرضي لمناقشة الطريقة المستقبلية الجديدة.

وعندما قيم مونسما إدارته في التغيير، لاحظ أنه من المهم توافر القدرة على العمل في الأنظمة اليومية. وقد خرج بمحصلة مؤداها أن الحوار الاستراتيجي التفاعلي هو فقط ما يمكن تطويره، إذا كانت الأنظمة التنظيمية والمسئوليات تمثل إطار عمل مهم.

المصدر: Dirk MONSMA, Kwartaalboek van een veranderaar of het weven van een

web, in: Vakblad Management Kunst & Culture, 1998, Nr. 4.

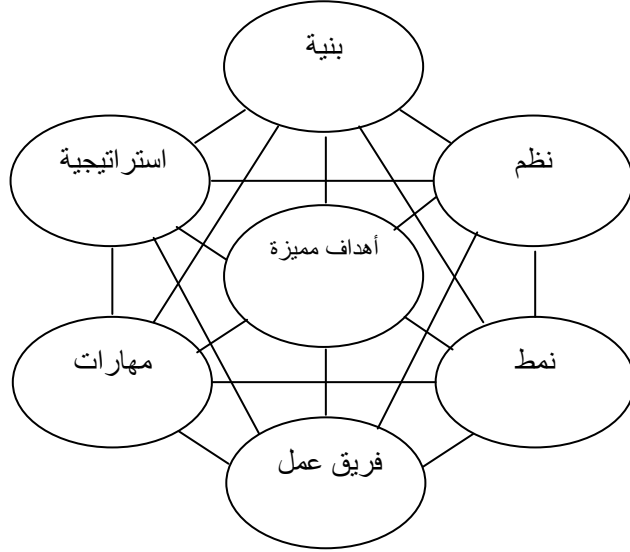
## ٢-٦-١ التغيير والمقاومة

في بيئة أكثر اضطرابًا، غالبًا ما يكون لخطة المؤسسة الاستراتيجية أثر داخلي قوي على العلاقات الموجودة، والمواقف والوظائف. ولنفترض أنه سيتم رسم جزء مهم من الأنشطة الفنية الجارية، البائدة بصورة أو بأخرى، بقرار من أعلى-لأسفل، لفائدة تعبيرات ثقافية جديدة، فإن الفنانين المنخرطين سيتقبلون هذا التغيير بسهولة. ومعظم الممارسات الاستراتيجية حتى هذه النقطة لم تنهض على التفاعلية مع ما لديها من إمكانات عليا لتنفيذ قرارات استراتيجية بدعم واسع من الفنانين، والمحترفين المبدعين والمتطوعين. لذلك، فإننا في حاجة إلى الاطلاع على كيفية التعامل مع التغيير الاستراتيجي في الظروف الشبيهة.<sup>lxxxi</sup>

كلمة السر في عملية التغيير هي المقاومة: المقاومة للتغييرات المنطقية المفترضة؛ المقاومة لما يسمى بـ *القرارات الصحيحة*، والمقاومة لطريقة *الخيارات الاستراتيجية المنطقية* المقصودة التي ينفذها المديرون. وفي حالة المؤسسات الكبرى التي تبدو فيها عمليات وضع الاستراتيجية والتنفيذ عاليتين منفصلين مع وجود نقص في الاستشارة الواقعية والاتصال، يكون لدى الناس على المستوى التنظيمي والإجرائي وجهات نظر خاصة تتعلق بما هو معقول ومنطقي. فقد طوروا أفكارهم الفنية والثقافية حول كيفية العمل وأهميته بالنسبة لهم، خاصة إذا كان لهذا العمل جذور في تعليم وممارسة الفن على مدى زمني طويل، وقتئذٍ يمكن تمامًا فهم لماذا يدافع هؤلاء الناس عن عملهم ضد التغيير. ومن منظور أوسع، يفسر آنسوف Ansoff المقاومة كرد فعل على فقدان السلوك التاريخي، وثقافة مؤسسية راسخة، وبنية للسلطة القائمة. وتزداد هذه المقاومة مع اتساع الفجوة بين وعي الناس بالمؤسسة وبين الواقع المحيط بها. وفي مثل هذه الأوضاع يصعب على العاملين الموظفين رؤية الأثر الذي قد تحدثه الإشارات الضعيفة، والدالة في الوقت نفسه، على وجود المؤسسة، وأهمية اتخاذ تحركات استراتيجية لضمان مستقبل المؤسسة ككل، فالنجاح في الحاضر لا يعني النجاح في المستقبل القريب.

الاستراتيجي. وتركزت فكرتهما في أن النجاح من أجل التغيير يتجسد في التفاعل بين عناصر سبعة، هي: استراتيجية، بنية، نمط، مهارات، فريق عمل، أهداف مميزة، والشكل ٢-١٦ يوضح هذه العناصر.<sup>٢</sup>

الشكل ٢-١٦ العناصر السبعة:



البنية: مهام وتنسيق.

الاستراتيجية: تحسب للبيئة الخارجية.

النظم: إجراءات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة.

النمط: طريقة عمل الناس وإدارتهم.

فريق العمل: نوعية الأشخاص.

المهارات: القدرات داخل المؤسسة.

الأهداف المميزة: مجموعة من القيم والطموحات.

وإذا لم تكن النماذج الاستراتيجية نتيجة عضوية لاستراتيجية الجذور، أو لطريقة تفاعلية في العمل، فإننا ينبغي أن نأخذ مقاومة التغيير على محمل الجد. وتأسيسًا على نقطة البداية هذه، يمكن تمييز ثلاث مراحل في ممارسة التغيير التنظيمي/المؤسسي:

١. مرحلة التشخيص.

٢. مرحلة الهدف.

٣. مرحلة التغيير.

العنصر المهم في مرحلة التشخيص هو الوصول إلى تعريف جيد للمشكلة: ما أحوال الأمور، وما المشكلة؟ وتحليل عنق الزجاجة، إنما يوفر المعلومات الضرورية في هذا الصدد. في هذه المرحلة يولي المرء اهتمامه أيضًا لمدى الاستعداد للتغيير داخل المؤسسة واحتمالات انخفاضه وارتفاعه. والكلمات الدالة على الاحتمال المنخفض للتغيير هي: لا توجد ثقة في الإدارة، لا توجد استراتيجية واضحة (أو أنها مجرد دفاعية)، ثقافة تنظيمية ضعيفة، بنية يشوبها الغموض، مدرج قياسي كبير، أرباح عمل ضعيف.

وفي مرحلة الهدف، تتم صياغة وإعمال الوضع المستقبلي المرغوب على المستوى التنظيمي و/أو الإداري. ويجب أن تتضح أهداف التغيير والتوصل إلى استنتاج بوضع عدة البدائل في الاعتبار.

أما مرحلة التغيير، فهي حالة تنفيذ العملية: خطة تغيير مختارة، تشمل التدخلات التي يمكن تطبيقها، ويجب أن تؤدي إلى نتائج فعلية. ويمكن أن تدار هذه المرحلة أيضًا بمساعدة منهجية المشروع، كما أوضحنا سابقًا. وعلى أية حال، فمن الجدير بالذكر هنا أن مرحلة التشخيص تعد عمليًا جزءًا من حل مشكلة المؤسسة. وعمومًا، كلما أمكن تحديد وفهم عنق الزجاجة جيدًا، كلما أمكن التوصل إلى حلول ملائمة وعملية.

#### الإطار ٢-١٦ إطار المكونات السبعة

طور كل من "توماس بيترز" Thomas Peters، و"روبرت واترمان" Robert Waterman نموذجًا لفهم التغيير

<sup>٢</sup> العناصر السبعة تبدأ جميعها في اللغة الإنجليزية بحرف S، لذلك أسماها المؤلفان المذكوران بالـ S، والعناصر كما وردت بالإنجليزية، هي: Strategy, Structure, Systems, Style, Skills, and Superordinate Goals.

في المؤسسة التي ترغب في تغيير نظمها، على سبيل المثال، لابد من تحليل المتغيرات الستة الأخرى والعلاقة بين بعضها البعض. ويستخدم هذا النموذج أيضاً في الحياة العملية كأداة لتحليل مواطن القوة والضعف في إطار العملية الاستراتيجية.

المصدر: Bob de WIT, Ron MEYER, Strategy, Process, Content, Context, West Publishing Company, St Paul, 1994, pp. 176-182.

الصحيح في مجموعات من ثلاثة تلاميذ. إننا نحاول الآن، وبالتشاور مع الإدارة، إدخال الدروس الجماعية لتعويض ما لحق من خسارة بسبب الاستقطاعات المفروضة. وسوف تعقد الإدارة اجتماعاً خاصاً في المدرسة لمناقشة الجانب الجغرافي للدروس الجماعية".

#### • مهام جوهرية

"حبذ مجلس الإدارة صياغة مهامنا الجوهرية كمجموعة، وقد أثار مفهوم "مهام جوهرية" بالتحديد كثيراً من الريبة. هل يعني ذلك تنظيمًا متخفيًا؟ وهل هناك استقطاعات جديدة في الطريق؟ وبعد عدة أسابيع من المحادثات، قررنا عقد يوم استراتيجي، وقمنا خلاله معاً بوضع برنامج بحضور عضو من مجلس الإدارة استشاري في المؤسسة. وقد تحدثنا حول كثير من المواضيع وأعرف الآن أن صياغة المهام الجوهرية مسألة ضرورية تتعلق بذكر ما نريد إنجازَه وبوضوح".

#### • إدارة التسليم turn-around management

"وقد أشارت الإدارة في خطتها للتطوير إلى أنه ينبغي على الأقسام أن تقدم تسهيلات خاصة بالاستوديوهات بطريقة أكثر ودية وأنه يجب تخفيض التكاليف غير المباشرة (فريق العاملين وغيرها)، وهي مسألة تمت الإشارة إلى مسؤولية رؤساء الأقسام عنها. لكن لم تذكر خطة التطوير شيئاً عن الطريقة التي علينا أن نضع بها هذه الإجراءات الجديدة كلياً موضع التنفيذ. ولم يكن واضحاً فيها أيضاً المبالغ الدقيقة المتضمنة في العملية. وبهذا المعنى لم تكن خطة التطوير سوى ورقة ذات نوايا حسنة. وفي النهاية، مُنينا بمزيد من الخسارة في ذلك العام".

#### ٢-٦-٢ التعلم المؤسسي

وينبغي أيضاً للتغيير الاستراتيجي أن يتعامل مع الثقافة التعليمية داخل المؤسسة، فمن خلال عمليات التغيير التفاعلية، يأتي مفهوم التعلم بالفعل بوصفه مفهوماً محورياً يخلق حالة من القبول الرحب للتغيير. وعند وجود فجوة بين المعرفة الحالية وبين المطلوب لكفاءات جديدة، يمكننا فعلياً وضع

إلا أن "توماس كامينجز" Thomas G. Cummings، و"إدجار هاوز" Edgar F. Huse يعارضان استخدام هذا المفهوم للتشخيص، حيث إنه يتضمن إحياء بالغ القوة بالنهج الطبي: فحص المرض، ووصف دواء للشفاء.<sup>lxxxii</sup>

وفي الغالب فإن التشخيص المؤسسي يعد مسألة تعاون، في اكتشاف وتحليل الخفيات الخاصة بالمشاكل التنظيمية. ويوضح "كامينجز" و"هاوز" أن المديرين لا يفكرون كثيراً في المشكلات، وأنهم يفكرون أكثر في التطورات. إنهم يريدون وصل التشغيل الحالي للمؤسسة على أساس اعتبارات الكفاءة والفاعلية باكتشاف فرص جديدة (فهم ليسوا متوجهين على أساس المشكلات، بل على أساس التطوير). ومن ثم يجب أن نولي اهتماماً خاصاً بإدارة الأزمات التي تعني أن المؤسسة في خطر حقيقي وأن ثمة حاجة إلى تدخلات من إدارة قوية (انظر الفقرة ٢-٤-١). وفي تلك الحالات لا يمكن استبعاد العمليات التفاعلية. فإدارة الأزمات في المؤسسات الكبرى تتطلب في معظم الحالات توجيهاً خارجياً أو إدارة مؤقتة.

#### الإطار ٢-١٧ تفسيرات عملية حول التغيير

إدخال دروس جماعية في مدرسة الموسيقى.

"لقد قررت الإدارة تعويض الاستقطاعات المالية التي فرضتها البلدية باللجوء إلى تقديم دروس جماعية. وفي الجدول الجديد نرى أن المدير قد حدد ثلاثة تلاميذ للمجموعة بدلاً من تلميذ واحد، وهو ما جعلنا نعتقد أنه لا يستوعب ما يعنيه تعليم الآلات. وقد أرسل القسم خطاباً يذكر فيه أنه لن يتعاون في مسألة الدروس الجماعية. ولفترة زمنية دارت نقاشات مع المدير حول إدخال تلك الدروس. وقد تشكك كثيرون في المدرسة في إمكانية الاستمرار في التدريس

هذا التعلم في إطار مفاهيمي أكثر تفصيلاً. وهنا تكون كلمة السر هي التعلم المؤسسي الذي قدمه "كريس أرجيرز" Chris Argyris<sup>lxxxiii</sup>. الباحث الأمريكي الخبير البارز في كيفية تطوير المنظمات لإمكاناتها التعليمية في سبيل تجديد وتغيير طرق العمل. ونقطة انطلاقه هي التمييز ما بين *تعلم الحلقة الواحدة* single loop learning، و*تعلم الحلقة المزدوجة* double loop learning. ففي إطار الأنشطة الروتينية نجد النمط الموجود بشكل رئيس هو عملية تعلم الحلقة الواحدة: يقوم المديرين والموظفون بتصحيح أخطائهم مستخدمين في ذلك مناهج معروفة جيداً لتقديم الحلول. على سبيل المثال، يضع قائد المشروع جدولاً زمنياً لأنه/ا يفقد إلى تحديد مواعيد نهائية محددة الوضوح في التخطيط. وإذا توجب على مؤسسة ما تغيير مناهج عملها بصورة أكثر كثافة، وفتنذ سيتوجب على المديرين والموظفين أن يبتكروا ممارسات جديدة بدون اللجوء إلى القواعد الراسخة. ولنفترض أن أحد مسارح المدينة يرغب في تنظيم مهرجان صيفي ثقافي جديد، فإن جميع الأشخاص المنخرطين سيحتاجون إلى معرفة، ومهارات، وأدوات جديدة لتحقيق هذا الحدث على أرض الواقع. وهذه الخبرة تبين أن هؤلاء الأشخاص يحاولون عبثاً استخدام مقاربات الحلقة الواحدة الروتينية لحل مشكلات جديدة. ويرجع ذلك إلى الحاجة لتركيز قصير المدى والخوف من تحقيق أهداف طويلة المدى يشوبها عدم اليقين وفقدان المصداقية. ويفترض في عمليات تنفيذ الاستراتيجية أن تكون المؤسسات على وعي بالفارق بين المقاربتين التعليميتين السابقتين، وأن تحفز عملية تعلم الحلقة المزدوجة، وهو ما يمكن تحقيقه عبر خطوات أربع:

1. توضيح الفارق بين المشكلات الروتينية والمعايير والقيم التي تقوم عليها العناصر السبعة.
2. تقديم عائد حيوي في إطار دراسة حالة عملية لمناقشة قضايا لم تقرر بعد.
3. تقديم الدعم للناس حين يحاولون الكشف عن طرق جديدة في العمل.
4. الإشراف على من يريدون تبادل مقارباتهم الجديدة مع غيرهم داخل المؤسسة.

هذه الخطوات مهمة للأفراد من جميع طبقات المؤسسة: القمة، والوسط، والقاعدة. فإذا كان المدير العام لا يشارك شخصياً في عمليات التعلم الجديدة، فإنه سيمضي قدماً في خبرات سلبية وسيصل إلى نتائج مشينة فيما يتعلق بتغيير المؤسسة. ويمكن النظر أيضاً إلى التعلم المؤسسي أيضاً كميزة استراتيجية أساسية. وفي هذا السياق، تصبح المؤسسة في حدا ذاتها خبرة تعلم تمكن نفسها من أن تصبح أكثر ابتكارية وإبداعاً من منافسيها. و يسمى هذا المفهوم *مؤسسة التعلم* learning organization، وقد طوره مع مفاهيم أخرى، "بيتر سينج"<sup>lxxxiv</sup>.

وهناك خمسة "أنساق تنظيمية" لهذه المؤسسة التعليمية، هي:

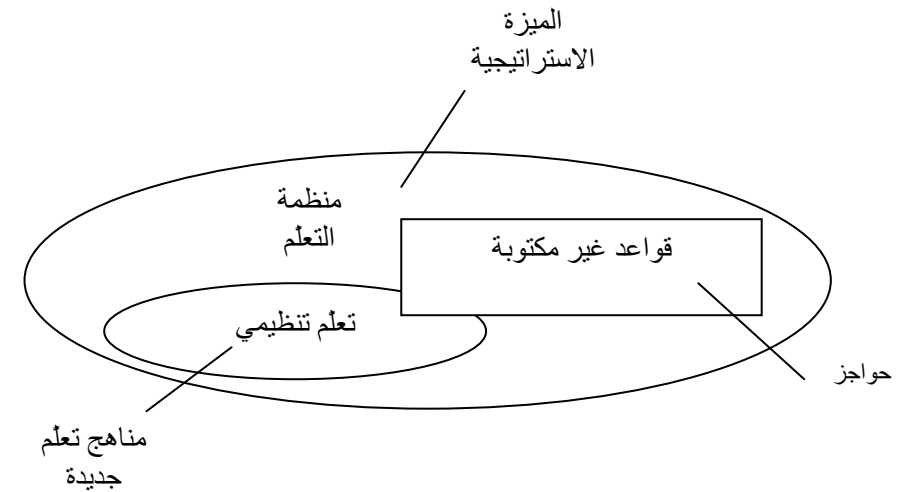
1. النظر إلى المؤسسة كنظام كلي.
2. التمكن من الرؤية الشخصية فيما يتعلق بما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة.
3. إيجاد نماذج عقلية تؤثر في طريقة التفكير والعمل.
4. خلق رؤية جماعية تشجع الجهود الفردية.
5. تشكيل فرق عمل لتطوير حوار وعمليات تفاعلية.

هذه النظم الضابطة تساعد المؤسسات في تحديد حواجز تعلم من ناحية، ومن ناحية أخرى تطوير مواهب، ومهارات ومعرفة العاملين على نحو متواصل. والقيمة الإضافية لمؤسسة التعلم تكمن في ضرورة تبادل المعرفة الجديدة التي يكتسبها العاملون مع الآخرين، وهو ما يحدث في الممارسات العملية اليومية، ولكن من المهم أيضاً تيسير هذه العملية، والإشراف عليها كطريقة عمل أكثر بنوية. أما المشكلة في مؤسسة التعلم فهي أن المدراء يتوقعون حدوث نتائج في زمن قصير، ولنقل عامًا مثلاً. وبحكم المقاربة الأساسية لهذا المفهوم، فإن الميزة تتركز على فترة زمنية طويلة، وهذا الفرق في التوقع يمكن أن يسبب إحباطاً للمدراء والعاملين. والمشكلة الأخرى في الطريقة التي يمكن بها قياس نتائج مؤسسة التعلم في سياق مؤسسي، مثلاً الانفتاح، والتجديد، والذكاء. والقاعدة البارزة تتعلق هنا بالأشخاص أنفسهم لتحديد مواعيد للحكم على مدى التقدم.

وأخيراً، ينبغي لنا مناقشة ما يسمى بـ القواعد غير المكتوبة *unwritten rules* في المؤسسة والتي يستحيل معها إجراء التغيير. ويقول "بيتر سكوت مورجان" Peter Scott Morgan إن القواعد غير المكتوبة تتأسس على التناقض بين عالمين: العالم الرسمي من وثائق وخطط وبرامج وقواعد تنظيمية، وعالم المؤسسة الملموس، بمعنى كيف تتم مكافأة المدراء والعاملين في مجال الترقية والرواتب.<sup>lxxxv</sup>

وإذا اختلفت المعايير في الأوضاع الواقعية عنها في الأوضاع الرسمية، فإننا وقتئذٍ نتحدث عن قواعد غير مكتوبة تمثل الحواجز الفعلية أمام التغيير الاستراتيجي. فإذا كانت تلك القواعد غير المكتوبة محددة، وقتئذٍ يمكن تنظيم حوار حول كيفية إعادة هيكلتها على نحو بناء. وشرط النجاح يكمن هنا في ضرورة تحويل القواعد الجديدة إلى أهداف فردية. ويمكن تصوير المقاربات الثلاث التي ناقشناها على النحو المبين في الشكل ٢-١٨:

الشكل ٢-١٨ التعلم داخل المؤسسة



غير مناسبة لهذا الاضطراب (مثلاً مستوى الاضطراب ٤-٥ مقابل مقاربة الإدارة ١-٥). وإذا كانت المؤسسة راغبة في الاستمرار، فإن التغيير اللازم سيكون مأساوياً. ويمكن لمشرف من الخارج أن يساعد في تطبيق المنهج التالي لهذا النوع من التغيير الجوهرية:

١. تحديد الدافع الاستراتيجي للتغيير الاستراتيجي (انظر: الفقرة ٢-٤-١). تحليل القدرات التعليمية والقواعد غير المكتوبة وبدء مشروع التغيير.

٢. وضع رسالة ثقافية واضحة بطريقة تفاعلية (داخلياً وخارجياً) للمستقبل القريب (انظر: الفقرة ٢-٢) وترجمة هذه الرسالة إلى (أولاً) طموحات ثقافية (ثم) طموحات اقتصادية.

٣. وضع وتطبيق صور مستقبلية لكفاءة العاملين وقيادات فريق العمل (انظر: المثال الوارد في الإطار ٤-٤). ضمان وجود اتفاق كامل بنسبة ١٠٠% بصدد تفسير الصور/الأدوار داخل المؤسسة. فإذا لم يكن لدى أحد العاملين التزام بالكفاءة الجديدة، وحينئذٍ يجب البدء في مفاوضات لإنهاء علاقته بالعمل.

٤. إذا كان هناك التزام: يتم إرساء بيئة للتعلم التجريبي للعمل على أساس الكفاءات الجديدة (وبصورة رئيسية في شكل مشاريع تقوم على النتائج- انظر: الفقرة ٣-٤). ويتم خلط أنشطة التعلم مع المعرفة الأساسية (طرق التعلم learning roads) وفرق عمل أكثر فردية لتعلم التحركات (مهام تعلم).

٥. الاحتفاء بالنجاح والنتائج، وخلق ثقافة تنظيمية يمكن فيها لجميع الموظفين أن يكونوا أبطالاً حقيقيين كل في مجاله، وتنظيم حفلات توديع لمن لا يستطيع تقبل وضع وتطبيق الصور المستقبلية للكفاءة الجديدة ويريد البحث عن فرص خارج المؤسسة.

المصدر: Utrecht, School of Arts, Working documents Vie Grote Steden,

Utrecht voor de Kunsten, 1995-1999 (in cooperation with Dienneke Rene`

.(van der Kolk, Trudy Verhoeff and Astrid Vrolijk

٢-٦-٣ فن العصابات Guerrilleros des Artes

وسوف ننهي هذا الفصل بمنهج خاص للتغيير، هو: عصابات إدارة الفن.<sup>lxxxvi</sup>

الإطار ٢-١٨ منهج للتغيير الاستراتيجي الجوهرية

أحيانا تجد المؤسسة الثقافية نفسها في بيئة شديدة الاضطراب في حين أن وظائف الإدارة، وبنيتها، وثقافتها المؤسسية، وأنماط القيادة تكون

حتى الآن حاولنا أن نبرهن على أهمية تطوير طرق تفاعلية للعمل من أجل التوصل بنجاح إلى استراتيجيات ثقافية. وقد ناقشنا أيضاً في هذه الفقرة كيفية التعامل مع مقاومة التغييرات الاستراتيجية في بنية القمة- القاعدة. ورأينا أيضاً أن خبرات التعلم ترتبط بالحاجة إلى التغيير.

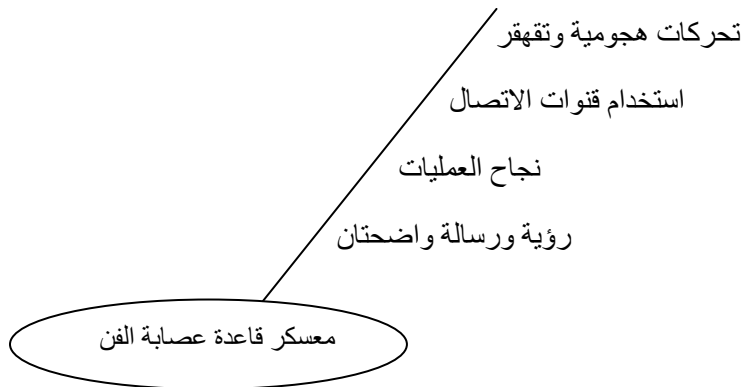
وفي القطاع الثقافي نجد أيضاً جماعات من الفنانين والمحترفين المبدعين، ومديري الفنون، ممن يريدون حلول تغيير في بيئة عدائية بشكل أو بآخر، مثال قسم سياسات الفنون الديناميكية في ثقافة حكومية بيروقراطية محافظة، وقسم التسويق التجاري الحر في مسرح تقليدي، ولجنة فاعلة من الفنانين في متحف قديم الطراز، وتنظيم مهرجان طليعي في منطقة فنية. ولا يمكن لهذه الجماعات استخدام الوسائل والطرق كما ناقشنا هنا، لنقص قدرات البيئة المحيطة على الانتقال إلى اتجاهات أكثر مصداقية وثباتاً. وفي هذه الحالات وكـ علاج نهائي ultimate remidium فقط، علينا أن نطور عمل عصابات لتحقيق التغييرات الثقافية الاستراتيجية. والتكتيك الجوهرى هنا لمدير العصابة هو الاختيار الدقيق لجزء من الكل الذي يضمن النجاح فيه. ولا تهستد العصابة المؤسسة، أو القطاع، أو المنطقة بأكملها بل مجال أو جزء دال في أي من هذه المستويات.

العاملان هجوماً عصابياً. تحدثوا إلى الطلاب، وانفتحوا على المدرسين والباحثين المؤمنين بالتغيير وعقدوا لقاءات مع بعض الممولين لرعاية خطة استكشافية للمشروع. وكانت هناك أيضاً محادثات رسمية مع أحد أعضاء مجلس الإدارة لتعديل سياسات الاستثمار. وبعد ثلاثة أشهر بدأ الاثنان في مشروعهم الاستكشافي وفي خلال ستة أشهر كان لديهم قسمهم الخاص بموازنة وفريق عمل صغير ليضعوا جميع النماذج وقولب التعلم على الإنترنت.

إن بعض التغييرات ذات الأثر الاستراتيجي العظيم لا يمكن أن تنتظر الإجراءات والخطط الرسمية. وبنظرة فاحصة على التفاصيل، نجد أن الفكرة الأصلية قد و انتها الفرصة بحكم صلتها بين ما يمضي رسمياً وبين التطورات الأكثر عمومية في البيئة الخاصة بالمشروع أو المؤسسة. وباستخدام تكتيات العصابات استطاعت مجموعات الفنانين الأحرار تحقيق وسط جديد لاستضافة استوديوهاتهم، وغرف عرض بديلة، وأحداث فنية سعيدة غير متوقعة في الوضع الراهن لقطاع الفن. لذلك فقد تكون إدارة العصابات النازعة للتغيير أكثر حضوراً في أي مجال اجتماعي آخر.

ولتحقيق إدارة عصابات فن ناجحة من المهم اعتبار المعلومات كما هي مصورة في الشكل ٢-١٩.

الشكل ٢-١٩ معلومات لإدارة عصابات فن ناجحة



## الإطار ٢-١٩ تحرك عصابي إعلامي

ترغب مكتبة إحدى كليات التعليم العالي في رقمنة بياناتها، وقد تمت إدارة هذا التغيير بطريقة تقليدية: وصف الوضع المرغوب، وضع تصميم، وضع خطة تنفيذية وجدول زمني. ويتولى رئيس المكتبة التنفيذ، بمشاركة موظف من قسم الأتمتة. نصف المسافة من موظف المكتبة والنصف الآخر من قسم الأتمتة لتصميم فكرة حول وسائل الإعلام. وهم يرغبون في تحويل المكتبة إلى مركز إعلامي يتمكن فيه الطلاب من تجميع المعلومات واللجوء إلى مجالات المعرفة بطريقتهم عبر الإنترنت ووسائل الإعلام الجديدة. أما المقاومة فتأتي من رئيس المكتبة ورئيس قسم الأتمتة: إن مركزاً لوسائل إعلام ليس مذكوراً في خطة المشروع، ولا توجد موازنة في التخطيط المالي العام. وبعد فترة من الإحباط بدأ

- لا يوجد معسكر عصابة فن بدون رؤية ورسالة مهيمنة، وواضحة وإلا فما الداعي لعمل ابتكارات وتجديدات ثقافية؟ وسوف تخفق الأعمال أو التحركات بعد فترة وجيزة من الحماس والريادة.
- إن تحركات العصابات تخلق نجاحًا عمليًا، فإذا لم يكن لدى الفنانين والعاملين في المؤسسة أية فكرة عما تدور حوله التغييرات، فإنهم سيفرون. والقضية المهمة لإدارة العصابات هي ربط النتائج الأولى بالنظم والبرامج الرسمية.
- وتقيد إدارة العصابات من قنوات الاتصال الموجودة، فمن المهم النشر في النشرات الرسمية ومجلات الفن، والدوريات الاحترافية، إلخ. كما يطلب من قادة الرأي البارزين التعبير عن الرأي الإيجابي حول التغييرات المرغوبة.
- التحرك الهجومي والتقهقر يسيران معًا يدًا بيد، فجماعة فن العصابة يعملون في بيئة عدائية، ومن المهم ألا يعزلوا عن معسكر قاعدتهم. ولا بد من التقهقر بمجرد دخول الابتكارات الثقافية في خطر حقيقي.

ونتهي هذه الرحلة الاستكشافية للإدارة الاستراتيجية في القطاع الثقافي بهذا الملخص لدليل فن العصابات، ولكن ما الذي ينبغي أن نفعله مع توجه ثقافي بدون وسيلة للوصول إلى وجهتنا؟ في الفصل التالي سنجد إجابات على هذا السؤال.

## تدريبات عملية

1. اكتب ورقة حول حالة عن تغيير استراتيجي جذري لمؤسسة ثقافية واقعية وناقش البنود التالية:
    - أ. ما الدافع الاستراتيجي؟
    - ب. ما الصور الجديدة للكفاءات؟
    - ج. ما نتائج التنفيذ؟
- اقترح بعض التحسينات على الطريقة التي ينبغي بها تحقيق التغييرات الاستراتيجية.

2. اسأل بعض مديري الفنون: كيف تديرون حاجات التدريب داخل المؤسسة؟ أي من العناصر يبين فكرة مؤسسة التعلم؟
3. قابل بعض الفنانين ذوي الخبرة لمؤسسة يديرها فنانون. اسألهم رأيهم في إدارة الفنون بالعصابات. وما محاسن ومثالب هذا النموذج من إدارة التغيير الاستراتيجي في رأيهم؟

## حالة ختامية خصصة المؤسسات الثقافية الإقليمية

السيدة "آنا بوركي" Anna Burki مديرة مؤسسة مسرحية إقليمية غير ربحية، والسيد "ستيفانو ترادي" Stevano Tradi مدير المركز الإقليمي للإعلام الجديد (جزء من المنظمة الإقليمية)، تلقيا خطابًا من مجلس المدينة مصحوبًا بطلب المشاركة في ورشة عمل المجلس؛ لمناقشة الخصصة المزمعة للمؤسسات الثقافية. في ذلك الخطاب، أوضح المجلس أسباب الخصصة فيما يلي:

1. تخفيض الدعم بسبب خطة السياسات الثقافية الجديدة لإعادة ترتيب الأولويات الخاصة بمبادرات الفنانين الجدد، وتخفيض الدعم للمؤسسات الموجودة. وفي بعض الحالات، سيتم سحب الدعم كلية إذا كان في إمكان تولى مبادرات السوق تولى الأنشطة الثقافية.
2. تحسين جودة إدارة الفن في مجالات التمويل والتسويق.
3. من نواحي أكثر عمومية: تركيز الأنشطة الحكومية في نواحي أكثر عمومية: تركيز الأنشطة الحكومية في أعمال تجارية جوهرية وخلق مؤسسات أكثر استقلالاً (وعدم إدارة مراكز إقليمية مثل مركز الإعلام الجديد).

وكان أول رد فعل لهما هو رفض المشاركة في ورشة العمل. فقد أصاب الخطاب المديرين بالصدمة بملاحظاته حول استقطاعات الدعم والتعليقات السلبية حول جودة إدارتهما. وقد علما أن ثمة أفكارًا حول تغيير السياسات الثقافية، ولكن كالعادة: "كل شيء يمكن وضعه على ورقة". والآن وهذا الخطاب بين أيديهما أدركا أن السياسات الجديدة حقيقية، وأن ورشة العمل تعلن عن بداية جديدة.

وقد رتبت السيدة "بوركي" والسيد "ترادي" اجتماعاً مع السيدة "إرنا بهو" Irma Bho، وهي استشارية في مجال العمل الحر الاجتماعي، حيث أوضحت عدة أمثلة عن التخصصات:

١. بيع المؤسسات المملوكة للحكومة إلى مؤسسة (جديدة) خاصة غير ربحية في ظل بعض الشروط الهيكلية، مثل:  
أ. تتلقى المؤسسة غير الربحية دعماً مالياً سنوياً.  
ب. تبقى السلع الثقافية في أيدي الهيئة الحكومية (مثل المجموعة المتحفية).
٢. تأسيس هيئات حكومية جديدة بهيكل إداري أكثر استقلالاً بأهدافه الخاصة لتأمين الدخل الخاص، تحت مظلة الحكومة الوطنية أو الإقليمية أو المحلية.

وأوضحت السيدة "بهو" أيضاً أن عملية التخصص المعقدة (عموماً) تستغرق أربع سنوات، وأن وضع استراتيجيات، وهيكل تنظيمي، وثقافة، وقيادة سيتغير جذرياً. وخلصت إلى أن التخصص يحدث في كل المجتمعات ولمختلف الأسباب، ولكن تخفيض الدعم للمؤسسات الكبرى وتركيز السياسات الحكومية على أنشطة جوهريّة مثل الأمن، والبنية الأساسية القانونية، والتنمية البيئية يظل خطأ قاعدياً واحداً.

وحتى نهاية هذا الاجتماع لم تتفق السيدة "بوركي" والسيد "ترادي" على ما إذا كانا سيشاركان في الورشة المذكورة أم لا. إن مسرح "بوركي" المستقل بميزانيته التي تبلغ ١.٥ مليون يورو يتلقى دعماً بنسبة ٦٠% من هذه الموازنة، وباقي الموازنة يعتبر دخلاً خاصاً (٣٥% صندوق المكتب، و٥% رعاية شركات). أما السيد "ترادي" فيحصل على تمويل من المجلس بميزانية سنوية قدرها ٠.٧ مليون يورو، ولديه دخل خاص قدره ٥%.  
وجميع أنواع الأنشطة التعليمية في المؤسستين (الأداء التمثيلي للشباب وورش العمل الصغيرة) تقدم بالمجان.

وقد اندهشت السيدة "بوركي" بالمعلومات التي قدمتها السيدة "بهو"، حيث رأت في المشاركة في ورشة العمل بعض المزايا: إذ يمكن أن يكون للمرء تأثير على العملية، وسوف يحصل على معلومات مهمة. وتوجهت إلى

السيد "ستيفانو" قائلة: عزيزي "أعتقد أنك خائف، وتفكر في وضعك المدعوم المريح. وقد حان الوقت لروح مغامرة العمل الحر الثقافي. لذا، يجب أن تفعل ما تشعر بأنه الأفضل، ولكن أعتقد أنني سأشارك. إذ يمكنني أن أترك ورشة العمل وقتما أشاء!".

وبعد هذه المحادثة، تلقى السيد "ترادي" مكالمة هاتفية من صديق قديم هو رئيس قسم الإعلام الجديد في أكاديمية الفنون المحلية، ليتحدث معه حول بعض التدريبات الداخلية. وبعد تحديد موعد، أدرك السيد "ترادي" أن التعاون مع قسم الإعلام الجديد يمكن أن يكون حلاً، وأنه ينبغي عليه أن يوضح بعض السيناريوهات.

التقت السيدة بوركي ممثلاً بارزاً لمجلس المدينة على شراب في افتتاح أحد المعارض، وناقشا معاً الوضع بصورة غير رسمية. وقتها قال الرجل للسيدة بوركي: "أنا عليك أن تفكري في نفسك. فكما تعلمين، إن مركز الإعلام الجديد لديه رسالة ثقافية واضحة ولكنها مكلفة ولا علاقة لها بأي جمهور واسع. دعيني أقول لك: إذا وضعت خطة استراتيجية تخصصيين فيها وضعتاً واضحة للأنشطة الإعلامية، سوف تتلقين ٦٠% من الدعم الموجود المخصص لمركز السيد ترادي، والذي ينتمي الآن إلى مجموعة نخبوية من الفنانين. والشرط الوحيد هو جلب إعلام جديد إلى الناس المحليين والتعاون مع أعمال إعلامية محلية جديدة. وربما يكون لديّ اتصالات مهمة تنفعك".

لم يكن في مقدور السيدة بوركي إيداء رد فعل، لانشغال الرجل لتوّه في حديث مع آخرين. وفي طريق عودتها إلى المنزل، شعرت بتشوش شديد. لم تكن تريد خيانة ستيفانو، ولكن من ناحية أخرى، فهي لديها بعض الأفكار المعلنة حول الفنون والثقافة متعددة النظم، وهو ما يمكن أن يكون فرصة رائعة. وأدركت أن الوقت قد حان لتطوير بعض السيناريوهات المستقبلية.



## أسئلة عن الحالة

١. هل تعرف أسبابًا أخرى لخصخصة المؤسسات الثقافية؟ ما هي؟ هل تعرف أية أشكال أخرى للخصخصة؟ أذكرها.
٢. ما العوامل الحاسمة (على المستوى الثقافي والإداري) لنجاح مشاركة السيدة بوركي في ورشة العمل؟
٣. ما الاستراتيجيات التي ينبغي على المديرين وضعها: التعاون، أم التنافس؟ استخدم تحليل مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة والتهديدات في التوصل إلى إجابة.

## واجب دراسي خاص

قسم مجموعتك إلى قسمين: مسرح، وإعلام جديد. يقوم كل قسم بتنفيذ ثلاث سيناريوهات لا أكثر، كما توجي الحالة المذكورة. اعرض النتائج وناقش أي شكل الأكثر ربحية من منظور ثقافي مالي واقعي. استخدم الحقائق والأرقام التالية.

مؤسسة مسرحية إقليمية غير ربحية (تأسست عام ١٩٤٧)

الرسالة: الترفيه والترويج عن الناس في منطقتنا من خلال برنامج مختلط من العروض المسرحية التقليدية والمعاصرة.

النشاط الخاص: مهرجان متنوع في افتتاح الموسم الثقافي.

الموازنة السنوية: ١.٥ مليون يورو، ٦٠% دعم ٠.٩ مليون يورو.

الصندوق المكتبي/البوفيه: ٠.٥ مليون يورو (٣٥%).

رعاية: ٠.١ مليون يورو (٥%) من خلال مؤسسة إنترنت محلية.

الأفراد: ٣٠ موظفًا (٣٥.٠٠٠ يورو لكل منهم).

متوسط نسبة إشغال المقاعد: ٨٠%.

تقييم جودة الإدارة على مدرج من ١ (منخفض) إلى ٥ (مرتفع): ٣.٥.

المركز الإقليمي للإعلام الجديد (تأسس عام ١٩٩١).

الرسالة: لا يوجد بيان رسالة مكتوب؛ رؤية المدير هي أن "فنون وسائل الإعلام تتحدث عن نفسها".

أداء خاص: اعتراف دولي كمركز فنون إنترنت ذي مستوى رفيع.

الموازنة السنوية: ٠.٧ مليون يورو.

صندوق المكتب/البوفيه: ٠.٣٥ مليون يورو.

رعاية: لا توجد.

الأفراد: ١٠ (٣٥.٠٠٠ يورو لكل موظف)

متوسط الحضور: ٤٥ زائر.

تقييم جودة الإدارة على مدرج من ١ (منخفض) إلى ٥ (مرتفع): ٢.

ملحوظة: المدير فنان إعلامي معروف جيدًا وقد طلب منه مجلس المدينة

تأسيس مركز جديد.

## مراجع الحالة:

Peter B. BOORSMA, Annemoon van HEMEL, Niki van der WIELEN, *Privatization and culture, Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1998; Giep HAGOORT, *Verzelfstandiging culturele instellingen*, Research paper, Utrecht School of the Arts, 2000; Lydia VARBANOVA, Privatization of culture: comparative analysis of arts sectors in selected Central and Eastern European countries, in: *AIMAC'99*, Helsinki, 1999, pp. 472-482. Thanks to Fons Disch, City of Alkmaar.

<sup>١</sup> يستند النص في هذا الفصل على نحو رئيس على كتاب المؤلف: الحوار الاستراتيجي في القطاع الثقافي، وضع الاستراتيجية بنهج تفاعلي في مؤسسة ثقافية،

*Strategische dialog in de kunstensector, interactieve strategievorming in een kunstorganisatie*, Eburin, Delft, 1998.

<sup>٢</sup> Benjamin M. BANK, Valerie B. MORRIS, Strategic management in non-profit arts organization: an analysis of current practice, in: *AIMAC Proceedings'95*, Paris.

<sup>٣</sup> Yves EVRARD (coord.), *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica, Paris, 1993.

<sup>٤</sup> Jeannette WETTERSTROM, In search of strategy: some reflections on a case study at the Royal Opera in Stockholm, in: *AIMAC'95*, p. 383-392.

<sup>٥</sup> طريقة لمعالجة القيم الثقافية في الإدارة الاستراتيجية كطريقة في ملحق دراسة الحالة الخاصة بجماعة أمستردام المسرحية.

<sup>٦</sup> Stephen B. PREECE, Strategic management types and the performing art organization: an adaptation of the Miles & Snow typology, in *AIMAC'99*, pp. 109-115.

<sup>٧</sup> Nello MCDANIEL, George THRON, *Arts Planning, a dynamic balance*, Arts Action Issues, Brooklyn, 1997.

<sup>25</sup> Gareth MORGAN, *Scenarios, The art of creative management*, San Francisco, 1993.

<sup>26</sup> Michael E. PORTER, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

<sup>27</sup> Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competition for the Future; Breakthrough strategies for seizing control for your industry and creating the markets of tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

<sup>28</sup> Harold KERZNER, *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and control* (6<sup>th</sup> ed.) John Wiley and Sons, New York, 1998; Jan VERHAAR, *Project management, Een professionele aanpak* (2e druk), Boom, Amsterdam, 1999 (An English version is available at the Amsterdam School of Arts).

<sup>29</sup> ROOBEEK, de BRUIJNE, (1993).

<sup>30</sup> Giep HAGOORT, *Strategievorming van kunstenaarsinitiatieven*, Research paper, Utrecht School of the Arts, 1999.

<sup>31</sup> Rosabeth MOSS KANTER, Barry A. STEIN, Todd D. JICK, *The challenge of organizational change; how companies experience it and leaders guide it*, 1992.

<sup>32</sup> Graeme EVANS, The arts: للاطلاع على بعض الأمثلة في القطاع الثقافي غير الربحي، انظر: organization: management change of changing the management, in AIMAC'99 Helsinki, 1999.

<sup>33</sup> Thomas G. CUMMINGS, Edgar S. HUSE, *Organization Development and Change*, West Publishing Company, St Paul, 1993, p. 85.

<sup>34</sup> Chris ARGYRIS, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, 35 Peter SENGE, *The Fifth Discipline, the and practice of the learning organization*, Doubleday, New York, 1991. See also: Paul van AMEROM, *Lerende organisatie/kennis management*, Research paper, Utrecht School of the Arts, 2000.

<sup>36</sup> Peter SENGE, *The Unwritten Rules of the Game*, McGraw-Hill, London, 1994.

<sup>37</sup> Jay Conrad LEVINSON, *The Way of the Guerrilla, Achieving success and balance as an entrepreneur in the 21<sup>st</sup> century*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997.

<sup>8</sup> UTRECHT SCHOOL OF THE ARTS, Educational and research document; Students, Staff members and Lectures, Department for Art and Media Management (1990-1999).

<sup>9</sup> See note 1.

<sup>10</sup> Giep HAGOORT, *Cultural Entrepreneurship, an introduction to arts management* (Draft), Phaedon, Culemborg, 1993, par. 1.3; HAGOORT (1998), PAR. 2-2-4.

<sup>11</sup> Igor ANSOFF, *Implanting Strategic management*, Prentice Hall, Cambridge, 1990, p. 122.

<sup>12</sup> Peter, F. Drucker, *Managing for the Future, the 1990's and beyond*, Truman Talley Books, Dutton, 1992.

<sup>13</sup> Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management, Inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989, pp. 221-235.

<sup>14</sup> Andrew CAMPBELL, Kiran TAWADEY, *Mission & Business Philosophy: Winning Employee Commitment*, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1990.

<sup>15</sup> HAGOORT (1993), chapter 2.

<sup>16</sup> HAGOORT (1998), chapter 1.

<sup>17</sup> استخدم المفهوم التفاعلي للمرة الأولى في بحثنا للدكتوراه حول القطاع الثقافي. وهذه مراجع عن مسار تطور المفهوم في هذا السياق:

Annemieke J.M. ROOBEEK, *Een race zonder finish: De rol van de overhead in de technologiewedloop*, VU Uitgeverij, Amsterdam, 1988.

Annemieke J.M ROOBEEK, Technologie en democratie, laugurele ede Nijenrode Universiteit voor bedrijfskunde, in: *PEM*, 1991, p. 705-718.

Annemieke J.M ROOBEEK, Strategisch Management van Onderop, in: *Ecocratie, Op weg naar waarde-vol Op-Organiseren*, Van Arkel, Utrecht, 1994.

Annemieke J.M Roobeeek, "Strategic action research: in de praktijk, in: *De toekomst van de speciale interventie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.

Annemieke J.M. ROOBEEK, Mariska M.F. de BRUIJNE, *Strategisch Management van Onderop: Een action research project over democratisering van de strategisch besluitvorming in deNederlandse industire*, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1993.

<sup>18</sup> Henry MINTZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, *Strategy Safari, A Guided tour through the wilds of strategic management*, 1989.

<sup>19</sup> MINTZBERG (1989).

<sup>20</sup> HAGOORT (1998), pp. 82-89, see also: Margot GERENE, Het opstarten van een strategieproject, paper Utrecht School of the Arts, 1996.

<sup>21</sup> Deborah HAYES, Protective Crisis management strategies for arts organizations, in AIMAC'99, pp. 54-65.

<sup>22</sup> HAGOORT (1998), pp. 12-17.

<sup>23</sup> ANSOFF (1990), pp. 30-31.

<sup>24</sup> Kees van der HEIJDEN, *Scenarios, The art of strategic conversation*, John Wiley & Sons, Chishester, 1996.

## ٣. بناء مؤسسة ثقافية

## ٣-١ مبادئ أساسية

## أسئلة للتعلم

- ما المبدآن المرتبطان بالبنية المؤسسية؟
- ما الخطوات الأربع لعملية تصميم مؤسسي؟
- ما التوجهات الأربعة للبنية الثقافية التي يمكن وضعها في الاعتبار؟

## كلمات دالة/مفاتيح

بنية	توجه وظيفي	مدير فريق
تقسيم عمل	توجه إنتاجي	مجال/ طيف الإدارة
تنسيق	توجه تسويقي	
تصميم وظائف	توجه جغرافي	
تصميم تنظيمي/مؤسسي	مدير خطي	

باء سعي ياغو للحط من قدر عطيل بالفشل، وأتى بنتائج عكسية، فيما فشل برابانتيو والد ديدمونه في إقناع مجلس الشيوخ بشكواه. في الوقت الذي يتلقى فيه الجنرال عطيل أمراً لحماية قبرص من الأتراك، وتصحب ديدمونه زوجها في حضرة إميليا زوجة ياغو. وتحت قيادة عطيل مني الأتراك بالهزيمة. وها هو ياغو، أثناء الاحتفالات بالنصر، يشجع كاسيو على الشراب والعراك، وهو ما يسبب استياء عطيل من سلوك ملازمه فيعزله من رتبته.

بعد ذلك يطلب ياغو من ديدمونه التوسل إلى عطيل ليعيد كاسيو إلى منصبه الأصلي. وبإيحاء من ياغو يدخل في ظن عطيل أن في هذا الطلب علامة على عشق زوجته لكاسيو، ويحبك ياغو مكيدته وحيلته بسرقة المندبل الذي كان عطيل قد أهداه لديدمونه رمزاً لحبه قبل أن يقع بالمصادفة في يد كاسيو. ويتصرف عطيل باستياء شديد مع ديدمونه التي تحاول من جانبها أن تفسر بحسن نية لإميليا السبب الذي يجعل زوجها في مثل هذه الحالة:

لا بد أن أمراً من الدولة

من البندقية، أو مؤامرة لم تكتمل

انكشفت له هنا في قبرص، عكرت روحه الصافية

في حالات كهذه تحترم طبائع الرجال في مناقشة صغائر الأمور

بينما هي تستهدف عظائمها.

هذا كل ما في الأمر.

فحين تتوجع الإصبع، يسرى منها الألم إلى سائر أعضائنا.

يجب ألا نحسب الرجال آلهة

وألأ نتوقع منهم عناية خليقة بالعرس.

(الفصل الثالث، المشهد الرابع)

## واقعة افتتاحية: المراكز الثقافية في شرق ووسط أوروبا

في عام ١٩٩٥، نشرت دورية "كالتشرلينك" Culturelink عددًا خاصًا يستند إلى بحث تم إجراؤه في المراكز الثقافية ما بعد الشيوعية ذات التوجه المجتمعي في وسط وشرق أوروبا. وقد توصل البحث إلى أن أكثر من نصف هذه المراكز مازال يحمل صفة حكومية بينما ربعها لم يجب على السؤال الخاص بهذه الناحية. السؤال الآخر الذي لم يلق إجابة (من إجمالي ستة أسئلة) يتعلق بحرية هذه المراكز في وضع برامجها. فقد ذكر حوالي ربع هذه المراكز أنهم لا يتمتعون بحكم ذاتي، وتلثاها تمولها الدولة بصفة أساسية؛ فيما ندر وجود تنمية موارد أخرى من أجل التمويل. وقد تميزت فرق العمل بدرجة عالية من الاحتراف/المهنية، بالرغم من أنهم جميعاً غير حاصلين على تعليم متخصص. وفي تلك الآونة كان التبادل والتشبيك (الدولي) يواجه معوقات نقص المال واللوائح، وفي ٥٠% من المراكز الثقافية على المستوى الأوروبي ظل السؤال الخاص بالتشبيك بلا إجابة. وهو ما جعل تلك المراكز بصفة عامة قلقة حول

وضعها الراهن بسبب نقص المال والاقتصاد الهش، غير أنهم في الوقت نفسه كانوا متفائلين فيما يتعلق بقدرتهم على تطوير أنشطتهم غير الربحية في مناخ أكثر استقلالية في المستقبل. وبالرغم من أن الباحثين لم يحلوا البنيات المؤسساتية، إلا أنه ليس من الصعب تصور كيف انخرط زملائنا في المراكز الثقافية، ومدى حاجتهم إلى قوة التحمل والبصيرة النافذة لتحديث البنيات المؤسساتية القديمة.

المصدر: CULTURELINK, Network of Networks for research and Cooperation in Cultural Development, Cultural Centers in Central and Eastern Europe, special issue, 1995.

[www.culturelink.hr](http://www.culturelink.hr)

### ٣-١-١ مصادر عملية البناء

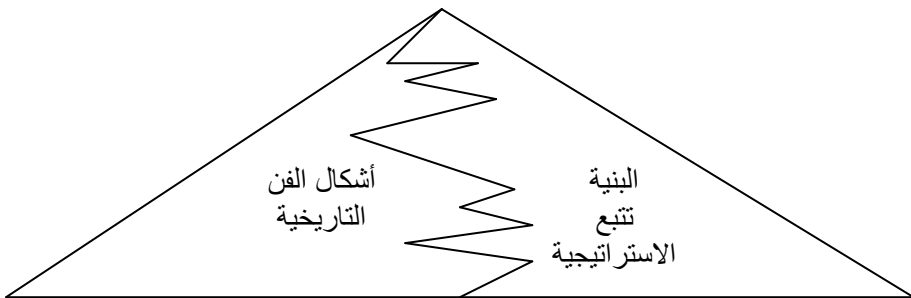
قد يكون لمؤسسة ثقافية أو فنية ما رسالة ثقافية براءة واستراتيجية واضحة، ولكن إذا افقدت إلى تطوير تقسيم العمل وإلى التنسيق، فسوف يستحيل عليها في الغالب تحقيق رسالتها. ولقد ناقشنا بالفعل القضايا التنظيمية، ولكن ليس من منظور تنظيمي أو مؤسسي. فقد انصب اهتمامنا في الفصلين السابقين، على خصائص المؤسسة الثقافية (١-١-٣)، واكتشفنا بعض القيم الثقافية المهيمنة عليها كالعلاقات الإبداعية والقيادة الفنية، وقمنا بتطوير فكرة تحليل مواطن قوة وضعف المؤسسة، ورأينا مدى تأثير التدويل والرقمنة في إجراءات عملها. فضلاً عن ذلك، فقد أوضحنا كيف يمكن لصيغة إدارة المشروع أن تكون منهجية للتحركات الاستراتيجية، وناقشنا مفهوم مؤسسة التعلم من أجل نتائج مستدامة. ولكننا لم نناقش بعد تحليل المؤسسة الثقافية نفسها وطرح السؤال الخاص بكيفية تعظيم وظائفها.

في هذا الفصل، سنركز على كيفية بناء المؤسسات الثقافية عبر تطبيق قواعد عامة للتصميم التنظيمي. وسوف نجمع هذه القواعد وخبرات العمل المطابقة داخل القطاع الثقافي، وعملية الإنتاج المهني الأساسية فيه، والتوزيع والتعليم في تعبيرات ثقافية (سلع وخدمات).<sup>lxxxvii</sup>

وتفترض نظرية الإدارة عموماً أن "البنية تتبع الاستراتيجية"، وهذه قاعدة تستند إلى مفهوم مفاده أننا إذا أدركنا أعباءنا، سنكون قادرين على تصميم بنية تركز

الأنشطة فيها على استخدام الخطط والأنشطة المحددة من أجل تحقيق الأنشطة الاستراتيجية. وتطبيقاً على القطاع الثقافي، نرى أن ثراء الفن والثقافة قد جلب بنيات إبداعية أطول بقاءً من الأهداف القائمة. وقد ذكرنا المهرجانات اليونانية القديمة قبل خمسمائة سنة من الميلاد والتي كانت تمتلك البنية العالمية نفسها، النمط الكليّ gross modo تماماً مثلما تملكه مهرجاناتنا الثقافية المعاصرة (انظر: الفقرة ١-١-١). فجميع فرق الأوركسترا، والمتاحف، والجماعات المسرحية لديها منظومات مؤسسية عالمية، وهي أكثر قديماً من خططها الاستراتيجية. ومن ثم، فإن التيارات العامة التي لا ترتبط ارتباطاً قوياً بالاستراتيجيات الفريدة ستؤثر لا محالة على الأشكال التنظيمية. ونحن هنا نقصد المؤسسات "الشبكية" network organizations، و"الافتراضية virtual" و"الفكرية intelligence".<sup>lxxxviii</sup> هذه تعابير عن خبرات مشتركة حول الطريقة التي ينبغي أن تعمل بها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، في ظل وجود بيئة مضطربة بسبب العولمة والرقمنة. لذلك سوف نختبر في هذا الفصل المؤسسة الثقافية كتعبير عن رسالة ثقافية من ناحية، وفي الوقت نفسه نصبح على وعي بالأشكال التاريخية في القطاع الثقافي من ناحية أخرى. وعلينا الإقرار بأن هذين المجالين، الأشكال التاريخية، والبنية تتبع الاستراتيجية، على درجة من التداخل بحيث لا يفصلهما خط مستقيم كما هو مبين في الشكل ٣-١. إذا لا يمكن فصل الأثر الاستراتيجي على المؤسسات الثقافية عن الطريقة التي تم بها تنسيق العمل في الماضي، بينما ترتبط البنية المؤسسية بعمليات إبداعية تحفز الإمكانيات الاستراتيجية وتقيدها أيضاً.

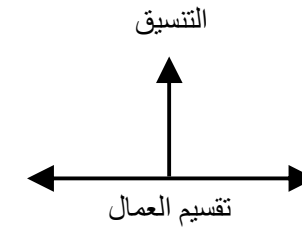
الشكل ٣-١ الاستراتيجية والتاريخ، مصدران للبنية المؤسسية



### ٣-٢-١ تقسيم العمل والتنسيق

تقوم بنية أية مؤسسة، ولا نستثنى المؤسسات الثقافية، على مبدئين<sup>lxxxix</sup> هما: تقسيم العمل، والتنسيق بين الأنشطة. ويتمحور المبدأ الأول على السؤال: مَنْ الذي يطور أنشطة الإنتاج في المؤسسة؟ في حين يجيب المبدأ الثاني على السؤال: أين تكمن مسئولية تحويل الأنشطة كلها إلى أداء واحد مرتبط بالأهداف الاستراتيجية؟ ويسمى "منتسبرج" Mintzberg المبدئين السابقين "متطلبات متعارضة"<sup>xc</sup>. وفي حين أن الغرض من تقسيم العمل هو تطوير مهام ملموسة ومنفصلة، مع وضع عامليّ التكلفة والوقت في الاعتبار، فإن التطبيق العام لمبدأ التنسيق هو تحقيق الوحدة وإنجاز الأنشطة عن طريق التأكيد على الإدارة الفعالة. والشكل ٣-٢ يصور هذه المساقات المتشعبة.

الشكل ٣-٢ المساقات المتشعبة لمبادئ البناء



وكما سنرى في هذا الفصل، لا بد من ضرورة النظر إلى صعوبة الجمع بين هذه المتطلبات في سياق الدورة الحياتية للمؤسسة، وحجمها، والعناصر الهيكلية القائمة في كل مؤسسة، والثقافة المؤسسية كعامل "رابط/ضام".

ومن المستحب قبل مناقشة هذه التيمات، أن نوضح كيف يعمل كلٌّ من تقسيم العمل والتنسيق، داخل العملية المؤسسية. وسوف نبدأ هنا بصياغة المنهج العام، ونتبعه بمثال من العروض المسرحية.

تتأثر عملية البناء بأربعة مراحل<sup>xcii</sup>:

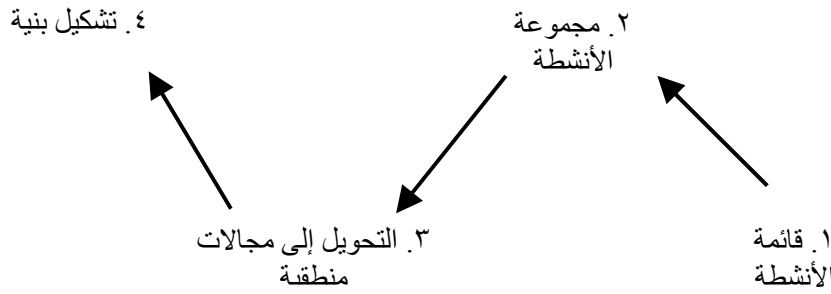
المرحلة الأولى: حدد في قائمة أيّ الأنشطة جوهرياً لتحقيق الأهداف (تقسيم العمل).

المرحلة الثانية: كوّن مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، وأياً منها يتطلب وضعه تنسيق مباشراً (التنسيق).

المرحلة الثالثة: حول الأنشطة- المنسق فيما بينها- إلى مجالات منطقية logical areas (تقسيم العمل).

المرحلة الرابعة: رتب المجالات المنطقية في بنية شكلية (التنسيق). العملية كما هي موضحة في الشكل ٣-٣:

الشكل ٣-٣ عملية البناء



وبالاستعانة بمثال من عالم المسرح، يمكننا توضيح ما تقتضيه بالتحديد الخطوات الأربعة. فثمة مجموعة من الدراميين يرغبون في عمل عروض مستقلة لسلسلة من مسرحيات وليام شكسبير في فترة زمنية محددة. وبمجرد تحديد الهدف، يجب تأسيس مؤسسة مستدامة.

والخطوة الأولى هي تشكيل رؤية عامة "اعتباطية" لجميع أنواع الأنشطة المطلوبة. وقد تمخضت هذه الجلسة من العصف الذهني عن النتائج التالية:

١. البحث عن ترجمة.
٢. تأجير ستوديو.
٣. وضع جدول للبروفات.
٤. اختيار الممثلين.
٥. توقيع عقود مع المنتج.
٦. وضع جدول تخطيط.
٧. ضم مصمم مجموعة.
٨. ترتيب الجوانب الفنية للمسرح.
٩. تتبع التكاليف.

١٠. تنظيم الدعاية.

١١. وضع موازنة.

١٢. البحث عن مصادر تمويل.

١٣. التعاقد مع المسارح.

١٤. تنظيم اجتماعات.

١٥. الترتيب للعرض الأول.

في الخطوة الثانية، نريد تجميع جميع الأنشطة في إطار تنسيقي. وفي هذه المرحلة، نحاول تحقيق التماسك بين الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً قوياً بحيث يمكن رؤيتها كعُقَل nodes بارزة في عملية التنفيذ. ونتائج ذلك موضحة فيما يلي.

عُقَلَة التنسيق (أ)

١. البحث عن ترجمة.

٤. اختيار الممثلين.

٥. توقيع عقود مع المنتج.

٧. ضم مصمم مجموعة.

٨. ترتيب الجوانب الفنية للمسرح.

١٥. الترتيب للعرض الأول.

عُقَلَة التنسيق (ج)

١٠. تنظيم الدعاية.

١٣. التعاقد مع المسارح.

عُقَلَة التنسيق (ب)

٢. تأجير ستوديو.

٣. وضع جدول للبروفات.

٦. وضع جدول تخطيط.

١٤. تنظيم اجتماعات.

عُقَلَة التنسيق (د)

٩. تتبع التكاليف.

١١. وضع موازنة.

١٢. البحث عن مصادر تمويل.

(ج) تسويق.

(د) ماليات.

وإذا كنا بصدد تطبيق هذا النموذج في الواقع، فينبغي أن نضع في اعتبارنا أن الجماعة المسرحية هي مؤسسة صغيرة الحجم، ولذلك فمن الأهمية تجميع عُقَل التنسيق معاً. وهنا يصبح لدينا خياران:

الأول: ربط جوانب التسويق بالجوانب الفنية (أ] و [ج])،

وربط الماليات بالتخطيط (ب] و [د]).

الثاني: ربط جوانب التخطيط بالجوانب الفنية (أ] و [ب])،

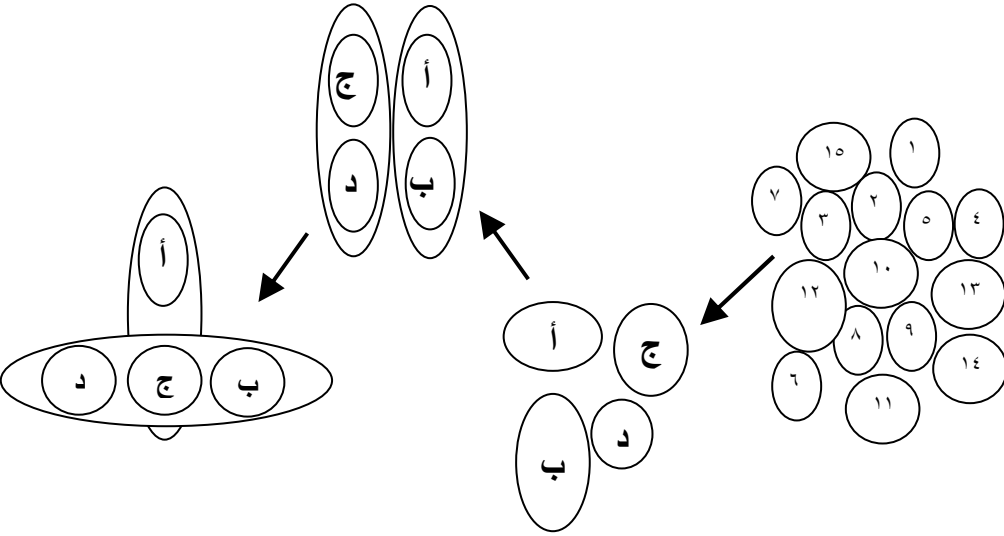
وربط الماليات بالتسويق (ج] و [د]).

ولاتخاذ قرار دقيق، يصبح من الضروري وضع أفكار حول القيادة الفنية (انظر: الفقرة ١-٢-٨). حتى يمكن للجماعة أن تتخذ قراراً نهائياً تأسيساً على هذه الأفكار.

وفي الخطوة الرابعة يجب أن نضع بنية شكلية توضح من سيكون مسؤولاً في النهاية عن مهام التنسيق وتقسيم العمل.

وقد صورنا كل خطوة من هذه الخطوات الأربع بشكل تخطيطي كما هو مبين:

الشكل ٣-٤ تصميم مؤسسة



وفي الخطوة الثالثة، ينبغي أن نشكل مجالات منطقية تأسيساً على عُقَل التنسيق (أ)، و(ب)، و(ج)، و(د). وأهمية هذه الخطوة تكمن في دخول الأنشطة والتنسيق بالفعل في مرحلة العمل، ولذلك فإننا نتطلع إلى سبل بتحقيق أفضل ما تنتجه البنية المؤسسية. والمجالات المنطقية في هذا المثال، هي:

(أ) جوانب فنية.

(ب) تخطيط.

توضح الخطوات التي قمنا بها حتى الآن أن الهدف من تقسيم العمل والتنسيق هو الاستخدام الكفؤ والفعال للوقت وقوة العمل. ولكن الأمر لا يقتصر على ذلك، فالأنشطة الجديدة التي لم نذكرها بعد، والتي نضعها في الحسبان حال عملنا على الإنتاج المسرحي، يجب أن نتناولها أيضًا من خلال هذه المؤسسة التي أرسيت للتو. وربما يمكننا تصنيف الأنشطة الجديدة تحت الأرقام من ١٦ إلى ٢٠، وباستخدامنا منهج تقسيم العمل والتنسيق، يمكننا هنا تحديد المسؤول عن كل نشاط:

الأنشطة الجديدة	التنفيذ بواسطة
١٦. إرساء نظام محاسبي.	(ب)
١٧. تتبع مسار الدخل والإنفاق.	(د)
١٨. القرار الأخير للانطلاق.	(أ)/(ج) [الخيار الأول]
١٩. تجنيد موظفين جدد.	(أ)/(ج) [الخيار الثاني]
٢٠. تصميم مواد الدعاية.	(ج)

وفي حالة عدم وضوح تقسيم العمل، أو عدم تنفيذ التنسيق، سنجد دائمًا تشوشًا حول تنفيذ الأنشطة الجديدة، بما سيعوق بدوره العمليات الإبداعية داخل المؤسسة الثقافية.

### ٣-١-٣ ملاحظات حول القطاع الثقافي<sup>xcii</sup>

في المنهج الذي نقدمه هنا، تجاهلنا حقيقة أننا قد نتعامل مع مدراء فن من ذوي الخبرة و/أو المدربين جيدًا، ممن يفهمون بالحدس الطريقة التي يتم بها تقسيم الأنشطة الثقافية الفنية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها. فالخطوات التي قدمناها هنا تميل أساسًا إلى تكوين نظرة فاحصة في منهج البناء. حتى لو واجهتنا مؤسسات ثقافية مركبة، فحري بنا أن نفهم القواعد الأساسية لتصميم بنية مؤسسية تحدد منفذي الأنشطة والمسئول عن التنسيق. وقد وضعنا في اعتبارنا أنه غالبًا ما يتحمل الناس مسؤوليات عديدة داخل القطاع الثقافي، كأن يكون مدير الفن العام رئيسًا لقسم البرامج أيضًا، وأن يقوم رئيس قسم التسويق بتنسيق العمل الطوعي، إلخ. لذلك، فإذا اضطرت مؤسسة ثقافية ما أن تتحول في الممارسة العملية إلى الإدارة الفوضوية، وأن يشعر الفنانون والموظفون ومدراء الفن أن تقسيم العمل والتنسيق لم يتم ترتيبهما على نحو سليم، فسوف يكون منهجنا هذا ملائمًا لتحسين

وضعها. كما يمكن إعادة هيكلة الأقسام المتنوعة والمختلفة في مؤسسة ما وفقًا لنهج الخطوات الأربع (مثل الأقسام الإدارية، والداخلية، والفنية).

وفي الممارسات المؤسسية للقطاع الثقافي، نجد نظم بناء متنوعة موضوعة بالتفصيل وأحيانًا يرد ذكرها في أدبيات الإدارة. و يمكن أن تساعد هذه البلورة في زيادة فهمنا للتصميم.

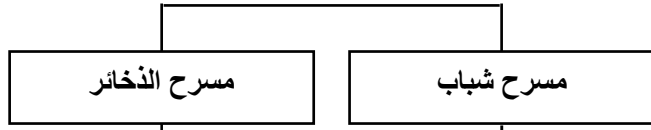
ولتجنب إغفال أنشطة معينة، علينا أن نركز أثناء الخطوة الأولى على الأنشطة الجوهرية لا على منهج تنفيذها الذي يختص به بدرجة أكبر تحليل مواطن القوة والضعف SW analysis. كما يجب أن يتم تنفيذ الرؤية العامة بصرف النظر عن الأفراد الذين تختص إدارة الموارد البشرية بتقويم أدائهم. ويمكن استخدام مصادر احترافية خاصة لمسح الأنشطة المتنوعة المطلوبة، طالما افتقدنا الخبرة والتدريب في قائمة الأنشطة. وتجدون في اتفاقات العمل الجماعي وغيرها من لوائح العمل الأخرى معلومات حول هذه الأنشطة.

والطريقة البسيطة الجاهزة لوضع قائمة الأنشطة هي نسخ أنشطة مؤسسة ثقافية أو فنية يكون تقسيم العمل والتنسيق فيها مشابهًا لما تريد المؤسسة أن تتبّعه. والحجة المرتبطة بهذا النهج هي محدودية مفهوم الفاعلين للخطوة الأولى من بناء المؤسسة.

وأثناء الخطوة الثانية، علينا أن نضع في الحسبان فاعلية التكلفة. فإذا وضعنا الأنشطة تحت عُقلة التنسيق (أ) في اعتبارنا، قد نكتشف، أثناء تحديد المضمون بتفاصيل أكثر وداخل مؤسسة أكبر، أنه يمكن تصنيف بعض الأنشطة على أنها أقل أهمية من غيرها، مثل الأنشطة التنظيمية في مقابل الإجرائية. وفي تلك الحالة، وبسبب تكلفة العمل، سيكون علينا إدخال تنسيق إضافي على مستوى منخفض.

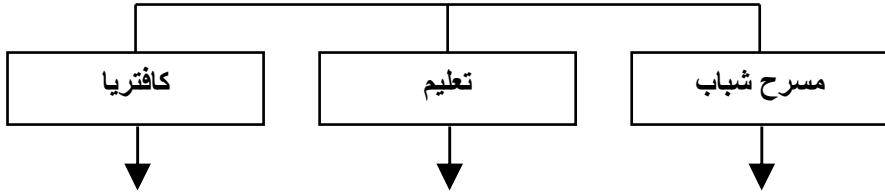
وفي عدد نادر من المؤسسات الثقافية، تتعامل الخطوة الثانية أيضًا مع مضمون الوظائف التي تعد عمومًا هدفًا مشتركًا لعدد من المهام المترابطة ببعضها البعض، كما يتضمن تحديد وظيفة ما وصفًا للمهام المميزة، والهيئات، والعلاقات، إلى أن

الشكل ٣-٦ توجه نحو المنتج



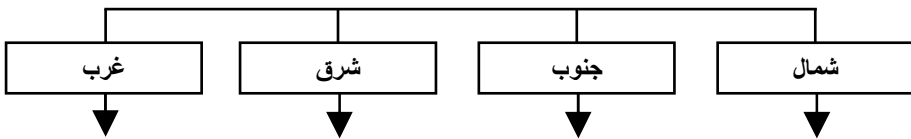
مثال آخر: في مسرح أنشطته أكثر توجهاً نحو السوق، لتقوم الجماعة بإدارة أنشطة تعليمية وكافتريا إلى جانب عروضها.. في هذه الحالة، سيكون علينا التخلي عن التوجه نحو المنتج لصالح التوجه نحو السوق. وهو الوضع الذي يصوره الشكل ٣-٧.

الشكل ٣-٧ توجه نحو السوق



ولنفترض أن الجماعة المسرحية في مثالنا هذا ترغب في امتلاك مواقع في أركان المدينة الأربعة (الشمال، والجنوب، والشرق، والغرب). حينئذٍ ستضطلع مؤسستهم بتوجه جغرافي. الشكل ٣-٨ يوضح هذا.

الشكل ٣-٨ توجه جغرافي



وبعد تحديد المجالات المنطقية، يجب أن تكون البنية المؤسسية (أو الهرمية القائمة على التنسيق) واضحة شكلياً في الخطوة الرابعة.

يتشكل التحديد التعريفي للوظيفة والذي لا يمكن أن يحدث إلا بإتمام الخطوة الرابعة. وعلى أية حال، فإن الاعتبارات الاجتماعية مثل حمل العمل اليومي، والضعف، والإشباع من العمل يجب أن تضع في عين الاعتبار، مع تجنب المواصفات المفصلة التي تعوق المرونة.

أما المجالات المنطقية التي نحددها في الخطوة الثالثة، فيمكن تشكيلها من أفكار حول العمليات الإبداعية والإدارية داخل المؤسسة. ولأن الجذور التاريخية للأنشطة تعد أيضاً ذات صلة في هذه المرحلة، يمكن النظر إلى لكل جماعة مسرحية صغيرة كمؤسسة وظيفية (كما تسمى في نظرية الإدارة): من المدخلات (ممثلون، ونص، وأموال) مروراً بالإنتاج، ثم العرض. وهذه المؤسسة الوظيفية، كما هو مبين في الشكل ٣-٥ يمكن أن نجدها في كثير من المؤسسات الثقافية. فالمتحف يحتاج إلى منتجات ومقالات، وتنظيم معارض، ودعوة الناس إلى الزيارة. فيما تتعاقد قاعة حفلات موسيقية مع مجموعات موسيقية وفرق أوركسترا وتضع برنامجاً لعروضها وتقوم بتسويق هذه البرامج.

الشكل ٣-٥ المؤسسة الوظيفية



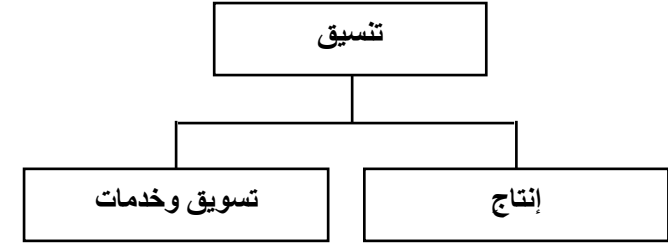
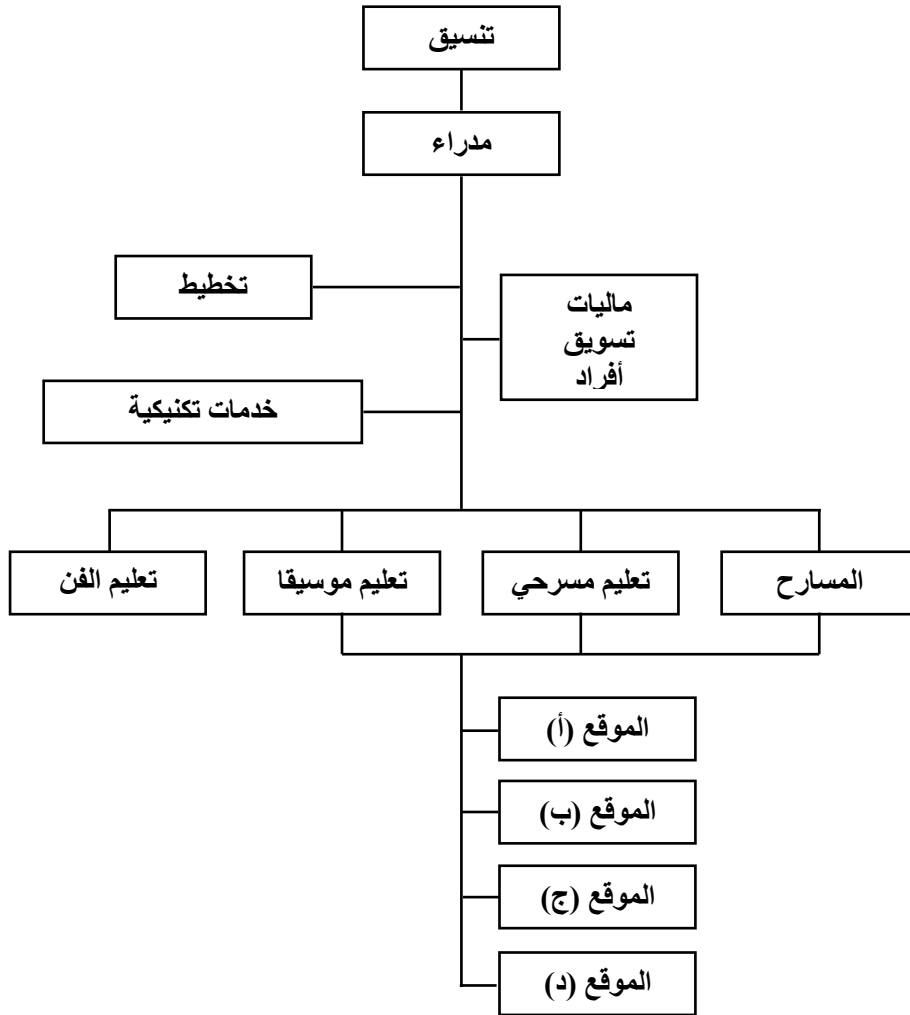
أما المؤسسات متوسطة الحجم أو الكبرى، فقد تدفعها توجهات أخرى مثل المنتج (مؤسسات المنتج)، والتوجه نحو السوق (مؤسسة سوق)، والتوجه نحو الجغرافيا (مؤسسة جغرافيا).

ولنفترض أن الجماعة المسرحية تقوم بتطوير أنشطة مثل مسرح الشباب ومسرح الذخائر. فإن توجهها الوظيفي يصبح توجهاً نحو المنتج، وهو ما نراه في الشكل ٣-٦.



وبينة المؤسسات الصغيرة التي تقوم على معيار توجُّه وظيفي تكون بنية بسيطة، وهو ما نراه في الشكل ٣-٩.

الشكل ٣-٩ منظومة وظيفية



أما الشكل ٣-١٠ فيبين المؤسسة الكبرى المركبة التي تتعدد معاييرها للتوجه، وتكون بنية هذه المؤسسات بنية خطية رسمية ترتبط بصيغها الرئيسة وتركز على الأنشطة الأساسية مثل المسرح، والتعليم، والكافتريا، وهيكل فريق العمل، والتي يمكن النظر إليها كجزء أساسي من التوجه الوظيفي تمامًا كما ننظر إلى مجمل الأنشطة الداعمة، كإمساك الدفاتر، والتسويق، والسكرتارية. فالمدير الذي يدير قسمًا من الأنشطة الأساسية يسمى مدير خط، بينما المدير المدعم يسمى مدير فريق عمل. ولمدير الخط سلطة اتخاذ القرار، بينما يمتلك مدير فريق العمل سلطة استشارية. والمؤسسة المصورة في الرسم البياني خاصة بمركز فنون تعليمي مجهز بخشبة عرض.

الشكل ٣-١٠ مؤسسة مركبة في إطار بنية رسمية

ويجب أن نولي اهتمامًا خاصًا بمساحة الإدارة، وهو ما يسمى أيضًا بمساحة التحكم. وتركز هذه القضية الخاصة بالتنسيق على السؤال: كم عدد مدراء الموظفين القادرين فعليًا على التوجيه والتنسيق؟ وفي حين لا يوجد عدد ثابت، فإنه يمكن اعتبار الإجمالي ٤-٦٠ موظفًا عند التعامل مع العمل الروتيني و٨-١٠ في حالة العمل المهني المكثف. وإذا وقعت مشاكل فيما يتعلق بمساحة الإدارة، سيلزم اختبار ما إذا كانت هذه المشاكل تتعلق بالصعوبة الشديدة لوظيفة ما (عامة

أو في الوقت الراهن)، أم أنها تتعلق بالأداء الشخصي للتنفيذي المختص. وللتحقيق في الخيارات والمشاكل، يضع "جريفين" Griffin قائمة بالعوامل التي تؤثر في مساحة الإدارة.<sup>xciii</sup> وهذه العوامل، هي:

أ. الكفاءة.

ب. التشتت المكاني.

ج. العمل غير الإشرافي.

د. التفاعل المطلوب.

هـ. الإجراءات المقننة.

و. تشابه المهام.

ز. تكرار مشاكل جديدة.

ح. التفضيلات.

وهذه العوامل تعني أن تثبيت مساحة الإدارة مسألة تتعلق بتحليل المهام، والأداء، والقدرات الشخصية، لكل من المدير والموظفين.

وكما سنرى في الفقرات القادمة، فإن البنية الهرمية المصورة في الشكل ٣-١٠ لا تتمتع دائماً بالمرونة. فإذا كانت بينة المؤسسات الثقافية هرمية، وهو ما نجده مطابقاً بشكل أو بآخر في كثير من مؤسسات الأوبرا، ومدارس تعليم الفن، والمراكز الثقافية، فإن نوعية الأسئلة التي يمكن طرحها- في هذه الحالة- تتعلق بمدى قدرة هذه المؤسسات على تطوير مشاريع ابتكارية، وأنشطة جديدة تماماً، وعمل تنسيق مرن مع مؤسسات أخرى.

### ٣-١-٤ مزيد من البلورة

نستهدف من هذه الفقرة فحص البنية الأساسية للمؤسسات. والمبدأ اللذان ناقشناهما هما تقسيم العمل والتنسيق، في إطار المؤسسات الثقافية بتاريخها وخصائصها. هذا العاملان اللذان يعينان أن عملية البناء تتأثر بالصناعة الأصلية المؤسسة وليست عملية ميكانيكية.

وفي هذا الفصل، سيتم تطوير هذه المقاربة برؤية تفسر كيفية نشوء وتطور المؤسسات الثقافية (الفقرة ٣-٢). ثم نناقش بعد ذلك العناصر الأساسية المكونة

للمؤسسات والتي قد تستخدم عند تصنيف الأشكال التنظيمية أو المؤسسية ("نظرية التشكيل" عند منتسبرج Mintzberg)، وهو أمر مفيد أيضاً للقطاع الثقافي (الفقرة ٣-٣). وفي الفقرات اللاحقة سنتعامل مع تيمات محددة مثل تيمة مؤسسة المشروع، والشبكة والمؤسسات المختلطة (٣-٤) والثقافة التنظيمية/المؤسسية (٣-٥) التي تصبغ أداء المؤسسات الثقافية.

### تدريبات عملية

١. زُر المتحف المحلي وحاول معرفة التوجه الذي تتهض عليه بنيته. هل

يمكنك تفسير هذا التوجه في ضوء النظرية؟

٢. اختر إعلاناً تسعى فيه إحدى المؤسسات الثقافية للبحث عن مدير فني عام

جديد. حلل النص واستخرج البنية كما هي وارده في الإعلان. علق على

النتائج.

٣. نظم مقابلة مع مدير عام في مؤسسة (إنتاج) إعلامي، وناقش معه طريقة

تحديد هذه المؤسسة لمساحة الإدارة. ما الجوانب التي يمكن أن تراها

ذات صلة؟

### حالة ختامية مكتب فنون تصويرية في المرحلة الأولية

بعد خمس سنوات من الأنشطة الفردية، قرر خمسة فنانيين في مجال الفن التصويري، من اتجاهات مدرسية مختلفة، تجميع ممارساتهم الفنية. واتجه هدفهم الرئيس نحو مجال الأعمال: توليد دخل عن طريق التعاون في مجال إدارة مكتبية وتسويق. وكانت الخطوة الأولى في هذا السياق، مناقشة الفكرة الكامنة وراء المؤسسة الجديدة. هل سنتعاون أيضاً في اتجاه فني؟ كم سنستثمر من الأموال؟ ما صيغة الانخراط الشخصي للفنانين؟ والعناصر التالية تمثل الأركان الرئيسية لمؤسستهم، فقد استأجروا غرفة في مركز المدينة، حيث يمكن للزائرين أن يروا بعض أعمالهم، وأن يرجعوا إلى الوثائق والمعلومات حولهم. وبالغرفة أصلاً تجهيزات كالطاولات، والمقاعد، والهاتف/الفاكس، وجهاز كمبيوتر، إلخ. والمكتب مفتوح خمسة أيام أسبوعياً، ولكل فنان يوم منها يتفرغ فيه لإدارته. ولتمويل الاستثمارات الأولية ودفع قيمة الإيجار، يساهم الفنانون بمبلغ ١٠٠ يورو شهرياً. والصيغة القانونية للمكتب هي الشراكة التي تعني مسؤولية جميع الأعضاء عن تكاليف المؤسسة. وقد تم تحديد أنشطة التنظيم والتسويق على النحو التالي:

٢٠٠ -	١.٠٠٠	١.٢٠٠	١. اللوحات
١٨.٨٠٠ +	٢٠.٠٠٠	١.٢٠٠	٢. النحت
٤٠٠ -	٨٠٠	١.٢٠٠	٣. الخزف
٧.٨٠٠ +	٩.٠٠٠	١.٢٠٠	٤. الزجاج.
٧٠٠ -	٥٠٠	١.٢٠٠	٥. الرسم.

- التعاقد مع الفئة المستهدفة (المشاريع الصغيرة، المؤسسات الكبيرة غير الربحية، المقتنون، المعماريون، مجالس المدينة في المنطقة)؛
- تحديث التوثيق بشكل مستمر؛
- إدارة الشؤون المالية؛
- تنظيم اجتماعات شهرية للاعتناء بالتخطيط (انظر: الميثاق المؤسسي أسفل).

#### قائمة عقود الأعمال/الوسطاء

- المؤسسة القانونية (س).
- المؤسسة القانونية (ص).
- البناء
- تجار التجزئة
- مجلس المدينة
- البنك
- شركة التأمين
- المحاسب

#### أسئلة حول الحالة

١. تأمل ميثاق الشراكة التنظيمي محددًا مزايا ومثالب بنيته، واقترح بعض سبل إعادة تصميم المؤسسة القائمة لتعويض المثالب.
٢. ما رؤيتك مع وضد الاستعانة بمدير أعمال لإدارة المؤسسة؟ وما أثر إدارته اليومية للأنشطة على الشراكة؟ الاحتفاظ بالغرفة المؤجرة ضروري؟
٣. لنفترض أنك منخرط في الإعداد لجلسة التقييم، كيف ستقوم بالتحضير للاجتماع وكيف ستبدو أجندة التقييم؟

مرجع الحالة: Utrecht School of the Arts, Working Document Zakelijke kennis beeldende kunsten, Utrecht, 1988.

#### ٢-٣ دور حياة مؤسسات الفن أسئلة للتعلم

- وبعد سنة نظمت المجموعة جلسة تقييم هيمنت النقاط التالية على أجندتها:
١. النتائج المالية شديدة التغير، وتعكس طريقة إدارة الفنانين لمساهماتهم على نحو فردي. فواحد منهم لديه دافعية تفوق ما لدى الآخرين، وهناك شريكان يحبذان الطريقة المتبعة في تجميع الفن وممارسة الأعمال، وثلاثة لديهم شكوك فعلية حول إسهاماتهم ترتبط بالاتجاهات نحو التعامل مع الأشخاص في مجال الأعمال (انظر القائمة أسفل).
  ٢. الغرفة تتكلف أموالاً كثيرة (٣٠٠ يورو شهرياً) في حين لا توجد ميزة أو قيمة إضافية. ومعظم الاجتماعات تعقد في مكاتب العملاء وليس في الغرفة المؤجرة.
  ٣. أثناء اجتماعات المكتب في الشهرين الأخيرين، تمت مناقشة بعض السيناريوهات:
    - أ. البحث عن شركاء جدد في مجال الإعلام الجديد.
    - ب. العثور على راعٍ رئيس.
    - ج. دمج المكتب مع مؤسسات أخرى يديرها فنانون.
    - د. إعادة هيكلة المهام التنظيمية والتسويقية والاستعانة بمدير أعمال لإدارة المكتب.

#### الميثاق المؤسسي:

عرض عام للدخل الذي أنتجه المكتب (الأرقام باليورو للسنة الأولى)

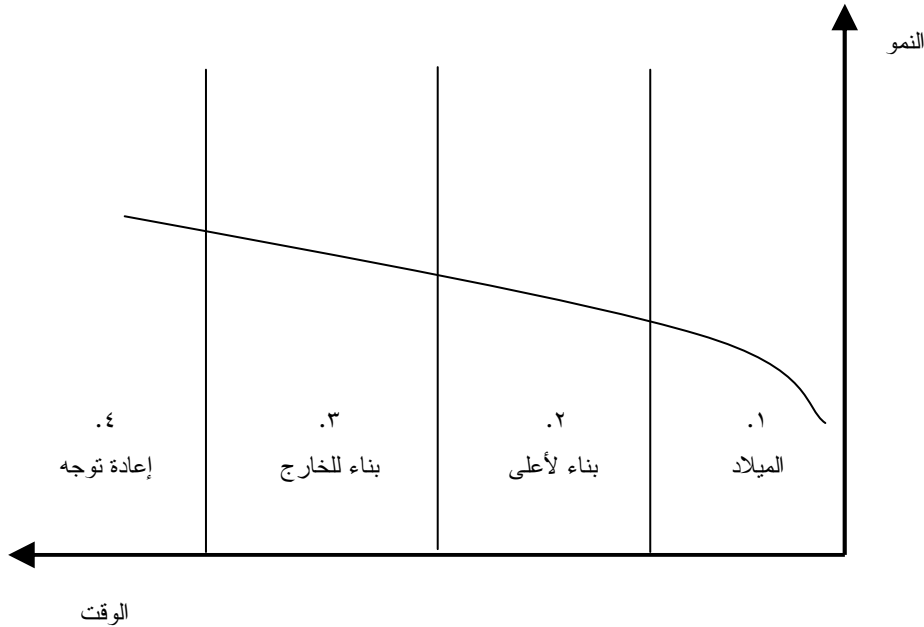
الفنان المساهمة إجمالي المبيعات النتيجة الإجمالية

- ما العوامل الظرفية الرئيسية لدورة النمو والتطور؟
- ما الذي يمكن اعتباره دورة الحياة لمؤسسة ثقافية؟
- هل لكل المؤسسات الثقافية ما يسمى بمرحلة المهرجان؟

### ٣-٢-١ عوامل ظرفية

مثلما ناقشنا في الفقرة ١-١-٢، فإنه لكي نفهم المؤسسات من المهم أن ندرس مراحل نموها وتطورها كعوامل ظرفية مهمة. ويحتوي نموذج دورة حياة أية مؤسسة على الأربع مراحل التالية، انظر: إعادة التقسيم في الشكل ١-٥:

الشكل ١-٥ دورة حياة المؤسسة



في هذه الفقرة، نوضح التفاصيل الخاصة بنموذج دورة الحياة الذي يمكننا من التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة. وبدراسة النماذج المرتبطة بالنمو والتطوير يمكننا أعمال التشخيص ووضع الحلول لمنع المشكلات (المعقدة) التي قد تقضي إلى الأزمات والتوقف. وتنهض النماذج المختلفة لدورة الحياة على

### كلمات دالة/مفاتيح

مرحلة الاستراتيجية	نمو وتطوير
مرحلة المهرجان	مراحل دورات الحياة
أزمات عند الانتهاء	مرحلة الفكرة
تحول	مرحلة البنية

### واقعة افتتاحية: رسومات مؤسسية جديدة

يتمتع مسرح البلدية بسمعة ثقافية طيبة، ويتميز وضع برامجه بمستوى مهني رفيع. وأثناء الاحتفال السنوي بذكرى تأسيس المدينة، يكون هذا المسرح المركز الحيوي الديناميكي لكافة أنواع الأنشطة التي تلقى تقديرًا من المحليين والأجانب على السواء. ويشعر فريق العمل والممثلون بالرضا عن ظروف عملهم التي تعد قضية مهمة في الثقافة المؤسسية، فالمهام مهيكلة على نحو جيد ومدراء الأقسام المختلفة مهرة ويتمتعون باتجاهات متفتحة. فإذا أراد الموظفون الانخراط في دورات حول التطورات الجديدة في مجال التكنيكات المسرحية، أو التسويق، أو تنمية الجماهير، فإن المدير (المدير الفني العام) يساند هذه الحاجة للتدريب المؤسسي. وأثناء رحلة إلى بعض المسارح الأجنبية، نظمها عدد من الزملاء يرى المدير بعض البنيات غير المعروفة لدى مؤسسته، ويلاحظ أن مسرحه لا يمتلك مجموعة أو قسمًا ابتكاريًا لتقوية المناخ الإبداعي وإحياء بعض الأنشطة. ويدرك المدير أيضًا أن مؤسسته لا تملك اتصالات شبكية مستمرة، وأن الخبرات الخاصة بالاحتفالات السنوية لا تستخدم على نحو بنوي.

ومع هذه الملاحظات وأسئلة أخرى في ذهنه يضع المدير رسمًا تخطيطيًا لمسرح جديد على ظهر ورقته. (لحسن الحظ أنه حصل على دورات رسم تخطيطي في الماضي). فهل سيتعرف فريق عمله على البنية الجديدة في رسوماته؟

البحث في السلوك الفعلي للمؤسسات (المنهج الاستقرائي) أو على فرضيات وأفكار عامة حول التطوير وكيان المؤسسات (المنهج الاستنباطي).

ويأتي التمييز بين النمو (بمعنى كمي) والتنمية (بمعنى كفي) عن الهولندي "ليفجويد"<sup>xciv</sup> B.C.J Lievegoed الذي يرى تطور الأشكال التنظيمية في ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الريادة/الاستكشاف، ومرحلة التمييز، ومرحلة الإدماج. وهذه المراحل، بمشكلاتها الانتقالية، يمكن توصيفها اختصاراً على النحو التالي:

أ. مرحلة الريادة:

- الرائد/مغامر العمل الحر أساسي.
- التوجه اقتصادياً.
- مؤسسة تتمركز حول شخص.

فإذا لم تولِ الإدارة اهتماماً لتطورها النوعي في هذه المرحلة، سيحدث نوع من "التفكك عبر التعقد disintegration through complexity". ويتوقع المرحلة الثانية، يمكن لمرحلة التمييز أن تمنع حدوث المشكلات التنظيمية والاستراتيجية.

ب. مرحلة التمييز

- بناء مؤسسة منطقية.
- التقنين والتخصص.
- الهرمية والتمثيل.

توجد في نهاية هذه المرحلة فرصة لحدوث "تبدد الدافعية عبر البيروقراطية" demotivation through bureaucratization. ولدرء هذه المشكلة، يمكن للإدارة أن تقوم بإدخال مرحلة الإدماج.

ج. مرحلة الإدماج

- دمج الأهداف الاقتصادية والتكيفية والاجتماعية.
- المصادر، هي: الإبداع، والابتكار، والجهد المشترك.
- توجه تسويقي.

من وجهة نظر "هنري منتسبرج" Henry Mintzberg، تمثل القوة power العامل المهيمن عند محاولة فهم تطور المؤسسات.<sup>xcv</sup> فهو يربط هذه القوة بمرحلة معينة في دورة حياة المؤسسة: الميلاد، والنمو، والنضج، والانحدار (بل وحتى) الموت، وهي في نظره ليست مسألة تطور تلقائي بل هي إظهار لهذه التحولات. فيتغير الأشكال التنظيمية، يتضح لنا نمط معين من التحول يمكن أن نصفه بالتشكل، والتطور، والنضج، والانحدار.

وهذه التحولات تفصح عن الملامح التالية:

- التشكل: من عدم الوجود إلى صيغة ريادية.
- التطور: من الصيغة الريادية إلى المؤسسة.
- النضوج: من المؤسسة إلى النظم المغلقة.

الانحدار: يمكن أن يحدث في أي من التحولات السابقة؛ فإذا سئست علاقات القوة في مرحلة النضوج، فسيجد الانحدار مجالاً لا محالة، والعكس يجعل تجديد الحيوية ممكناً.

ويرى "منتسبرج" أن المشكلة تكمن في تقديم الدعم السطحي غالباً للمؤسسات المنحدرة بشدة، فهي على العكس مؤسسات ينبغي أن تموت لتفسح مجالاً لمبادرات أخرى جديدة.

والأفكار التي نفندها هنا على صلة بالقطاع الثقافي إلى حد أنها قد تساعدنا في فهم مراحل عنق الزجاجة في عمل المؤسسات الثقافية (غير الربحية). ويشترك في هذه الرؤية أيضاً "نوردمان" Th.B.J Noordman الذي يصف في إصداره "إدارة الفن" Kunstmanagement.<sup>xcvi</sup> ثلاث مراحل تأسيساً على مراحل "ليفجويد" وآخرين، هي:

١. الريادة؛
٢. الاستثمار؛
٣. الاستمرار؛

والجانب الطريف في هذا النموذج هو أنه على نحو خاص يساعد مدير الفن الجديد، في تطوير منظور عملي حول المؤسسات الثقافية.

في مرحلة الريادة تكون الشخصية المحورية هي الرائد/مغامر العمل الحر الفني الذي يضع في اعتباره مختلف الأعمال يساعده فيها مجموعة من المساعدين وأعضاء مجلس الإدارة. حيث تكون البنية المؤسسية في هذه المرحلة هي صيغة المشروع. ومن حد أدنى خمس سنوات إلى حد أقصى سبع سنوات، ستأتي اللحظة التي تصبح فيها قوة الفنانين غير كافية، وسوف تتحول مؤسسة المشروع إلى مؤسسة أكثر بنوية، وسوف يرحل عنها بعض الأشخاص.

وفي المرحلة الثانية، الاستثمار يتطلب البناء إدخال قائد الأعمال business leader. ويمكن في هذه المحلة تمييز خمسة مجالات للإدارة، هي: الموقع، والتسويق، والتكنولوجيا، والنقل، والأتمتة.

أما في المرحلة الثالثة فتصبح المؤسسة الثقافية راسخة في البيئة. وهنا يكون المسئول عن المؤسسة ككل مدير فن عام ذا خبرة في التسويق الثقافي. ويصبح الاتساق كلمة مهمة فيما يتعلق بالتصميم المؤسسي ووضع الاستراتيجية. وغالبًا ما تحتوي المؤسسة في مرحلة الاستمرارية على وضع احتكاري في سياق فني، أو مالي، أو جغرافي.

### ٢-٢-٣ دورة الحياة لمؤسسة الثقافة

هناك حاجة إلى نموذج أكثر تكاملاً وتفصيلاً في الممارسة العملية اليومية للقطاع الثقافي بهدف فهم تطوير المؤسسة الثقافية في ظروف متزنة بشكل أو بآخر، وبدون تغيرات مفاجئة، مثل الرحيل غير المتوقع لقائد فني أو أزمة اقتصادية غير منظورة. ولهذا النموذج المتكامل والمفصل عناصر مما سبق أن ناقشناه، ولكنه نموذج يتعامل أيضاً مع جوانب استراتيجية وتنظيمية وقيادية متماسكة. وقد نشرت العناصر الأساسية لهذا النموذج للمرة الأولى في عام ١٩٩٢<sup>xcvii</sup>، ومنذ ذلك الحين، وهو يتطور ويُستخدم في ظروف كثيرة نظراً لثبوت فائدته. ولكل مرحلة من مراحل هذا النموذج لعناصرها الجوهرية التالية:

أ: نقطة بداية المرحلة.

ب: العامل المهيمن للتطوير.

ج: الطريقة التي تتشكل بها الاستراتيجيات.

د: خصائص تنظيمية رئيسية.

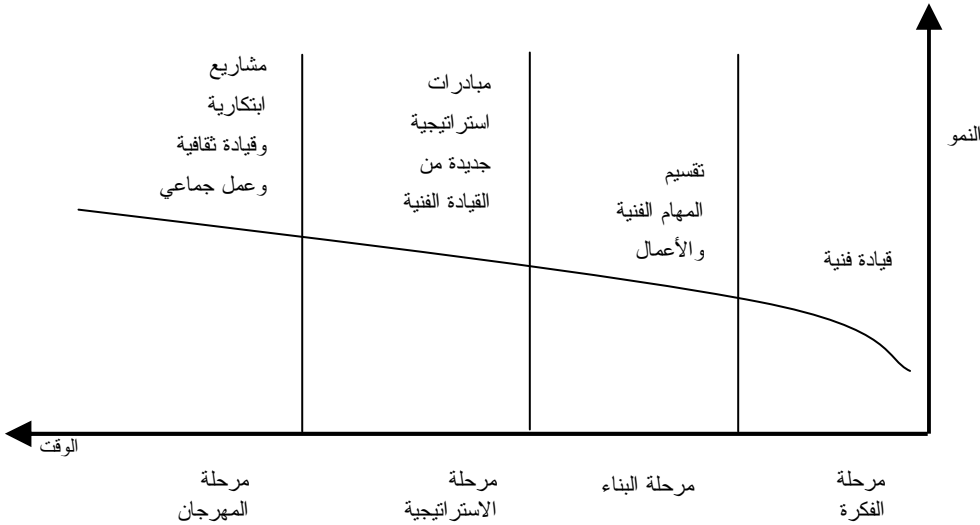
هـ: مدة زمنية.

و: التعاون والقيادة.

الأزمة: إذا لم تنتقل المؤسسة من مرحلة إلى أخرى، فسوف تدمرها الأزمة مع وجود مخاطر التوقف نهائياً.

ويقوم المخطط العام لتطوير المؤسسات الثقافية على أربع مراحل: ١- مرحلة الفكرة (فكرة تكون بمثابة نقطة الانطلاق، ريادة- [أ] مؤسسة جديدة بالفعل، أو [ب] تقوم على أجزاء من مؤسسات قائمة كهامش لها)، ٢- مرحلة البنية (تحتاج فيها المؤسسة طريقة أكثر بنوية في العمل: هنا تثبت الفكرة كرسالة)، ٣- مرحلة الاستراتيجية (يجب على المؤسسة التي أصبحت الآن مهيكلة وعلى البيئة أن تلجأ إحداها إلى الأخرى على مستوى جديد)، ٤- مرحلة المهرجان (سيتم تأسيس مستقبل المؤسسة جيدة التطور على صيغة ابتكارية مرنة). ودمج الرؤى السابقة، ستبدو هذه المراحل كما في الشكل ٣-١١:

الشكل ٣-١١ أربع مراحل للمؤسسة الثقافية



١. مرحلة الفكرة ("المؤسسة كفكرة"، [أ]=ريادة/استكشاف، [ب]= اكتمل بناؤها)

أ. مصدر: [أ] فكرة رائدة (لفنان، أو لعدد من الفنانين،

لمجموعات)، أو

[ب] قرار رسمي (مدير، حكومة، مؤسسة أم)

ب. هيمنة:

- قيادة، في

[أ] الحماسة

[ب] شكوك حول الكفاءة

- الرسالة واضحة في

ج. وضع الاستراتيجية:

[أ] استراتيجيات لغرض محدد

[ب] وضع برامج

- مخاطر مؤسسية

د. خصائص:

- تفكير قصير المدى، داخلياً وخارجياً

- تقنين في

[أ] نقص،

[ب] مفروض

- تمويل: في

[أ] أي قدر

[ب] في البداية

- التوجه

[أ] وظيفي

[ب] منتج/سوق

- ١: ٥ سنوات

هـ. فترة زمنية:

- قيادة محيطة، في:

و. تعاون:

[أ] عفوية

[ب] مفروضة؛

- معايير تنظيم مازالت غير شائعة

- القائد غير واع كفاية بما يتطلبه تطوير

أزمات في النهاية:

المؤسسة من بنية مهنية/احترافية.

- الصيغة:

[أ] غير مبنية.

[ب] مصطنعة للغاية.

المؤسسة ليست مؤهلة من الناحية النوعية

وينقصها التمويل طويل المدى. وإذا لم يتم

تحديد هذه المشكلة، يبدأ انحدارها يأخذ مجراه.  
وقد ينقذ انقلاباً ما المؤسسة.

[أ] لا أحد

[ب] يقوم على أرضية مالية أو سياسية.

٢. مرحلة البنية ("المؤسسة كبنية"، الفرق بين "[أ]" و "[ب]" تلاشى)

أ. المصدر:

- حاجة (رغبة أو ضرورة) للبناء

- حاجة للاستمرارية عبر امتداد عضوي

للمؤسسة وبرنامج الأنشطة

- تقسيم عمل وتنسيق، تخطيط.

ب. هيمنة:

ج. وضع الاستراتيجية:

- تخطيط سنوي/وضع برامج، الرسالة

والأهداف واضحة وتقوم على الأفكار

الأصلية للمرحلة الأولى.

- تقسيم المسؤوليات.

د. خصائص:

- عمل جماعي وهرمي أيضاً.

- تقنين ومناهج خاصة بالمؤسسة، إضفاء

الطابع المهني.

- تنامي التمويل نحو الارتباط بتخطيط طويل

المدى.

- توجه على أساس المنتج، أو المنتج/السوق

- ٤: ١٠ سنوات

هـ. المدة الزمنية:

- في الأقسام، والقيادة، وأيضاً للحاجة إلى

ميسر

و. تعاون:

نمو ثقافة مؤسسية مشتركة.

تبدأ المؤسسة في المعاناة من الأتمتة، وتخرج

جودة ومهنية الإدارة من دائرة التركيز، ويبدأ

الدفاع عن المناصب.

ز. أزمة في النهاية:

- يختفي الابتكار تدريجياً، ويصبح القائد جزءاً

من المشكلة. والتقنين بيروقراطية. وإذا لم تع

المؤسسة أصل المشكلة، فإن الأزمة والحل قد

يأخذ مجراه وتكون الإدارة أضعف من أن تتخذ عملاً حاسماً.

٣. مرحلة الاستراتيجية (المؤسسة كاستراتيجية")

أ. المصدر:

- إشارات قوية من البيئة.

- مبادرات من قيادة فنية جديدة.

- البيئة.

- وضع إدارة استراتيجية، غالباً ما تكون تقليدية.

- تغيير تنظيمي دائم بين الإدارة الخطية والجماعية.

- تفكير طويل المدى.

- تنمية الجودة ونتائج قابلة للقياس.

- تمويل مرن.

- توجه سوق/منتج.

- ٤ : ١٥ سنة.

- في فرق عمل، ثقافة تنظيمية متعارف عليها.

- توجيه داخلي من قبل فرق إدارة.

- هنا مرة أخرى، ينهض التطوير الاستراتيجي بصيغ بيروقراطية، والمؤسسة لا تعطي الجماعات مساحة كافية.

- يتم تحليل البيئة، لاسيما على أساس العوامل السياسية، بتجاهل التسويق، وتموت المؤسسة وتحل (أو تستمر بفعل البيئة السياسية إلى ما شاعت لها قدرتها على ذلك).

- انقلاب، يشمل الإدارة المؤقتة، يمكن أن ينقذ المؤسسة من الدمار، وتولى طرف ثالث ممكن.

- انقلاب، يشمل الإدارة المؤقتة، يمكن أن ينقذ المؤسسة من الدمار، وتولى طرف ثالث ممكن.

- انقلاب، يشمل الإدارة المؤقتة، يمكن أن ينقذ المؤسسة من الدمار، وتولى طرف ثالث ممكن.

٤. مرحلة المهرجان: (المؤسسة كمهرجان")

أ. المصدر:

- الحاجة إلى استخدام أفكار من أشخاص و فرق عمل كمحطات قوة.

- الحاجة إلى تحديد مضمون الصيغة على نحو كامل.

ب. هيمنة:

- بنيات متحركة، شبكات دولية.

- ممارسات جديدة، مثال الإدارة الاستراتيجية التفاعلية.

د. خصائص:

- مؤسسات متفككة.

- فترات من الراحة والتشوش الشديد في المقابل.

- غياب وظائف فريق العمل، علاقات عمل مرنة.

- ابتكار.

- التمويل بواقع كل مشروع، وحد أدنى من الهامش الإداري.

هـ. المدة الزمنية:

- فترات زمنية طويلة لمرحلة المهرجان يمكن تبديلها بالمراحل الاستراتيجية المركزة.

- قيادة محيطة وفي أشكال عمل مستقلة.

و. التعاون:

- وجود أزمات عند النهاية: لا تكون المؤسسة على وعي كافٍ بوجود آليات صعبة، مثل التخطيط وتمويل المشروع. وتخفق الإدارة في البناء الوظيفي كآلية تنسيق.

ز. أزمة:

- لا يمكن دمج القوى الديناميكية، لعدم وضع فترات الراحة في الاعتبار.

الإطار ٣-١ بعض الأمثلة لتطورات مؤسساتية

من مرحلة الفكرة إلى مرحلة البنية

تتجمع شركات إنتاج التلفزيون المستقلة غالباً في مجموعات

حول المنتج/المالك. ويمكن لهذه الشركات أن تستمر في البقاء



في ظل البيئة المضطربة إذا تأكدت من أنها تبني مؤسستها وتمنحها أساسًا أكثر استقرارًا. وتعد طلقات الحظ pot-shots في صورة الاستثمار سريعة ومتسعة، وتعتمد على معدل نمو غير واقعي، مما يردي بالمؤسسة إلى الدمار. كما أن افتقاد صفات المؤسس/المالك لبناء مؤسسته يعد أيضًا عاملاً خطراً.

من مرحلة الفكرة عبر مرحلة البنية إلى مرحلة الاستراتيجية إن طبيعة مجموعات المؤسسات المدمجة في مجال تعليم الفن، تجعلها ثقافيًا داخل مرحلة الفكرة التي تعد مرحلة ضرورية لدمج النماذج الرسمية المفروضة من أعلى وتحويلها إلى بنيات أكثر استقرارًا. وفي حالة إدارة هذه المؤسسات المدمجة على نحو جيد، وتركيز الأشخاص المنخرطين بقوة على وجود هوية واحدة للمؤسسة، يصبح من الممكن وقتئذٍ تمرير مرحلة الفكرة سريعًا والدخول في مرحلة الاستراتيجية، عبر مرحلة البناء. ويمكن لتخفيض النفقات من جانب الممولين أن يساعد أحيانًا على إزالة البقايا المؤسسية التي تنتمي إلى المؤسسات الأصلية.

من مرحلة البنية إلى مرحلة الاستراتيجية (وعودة إلى مرحلة الفكرة؟)

تعمل وزارة الثقافة الهولندية على خصخصة متاحف الدولة التي تشرع حاليًا في التحول من مرحلة البنية إلى مرحلة الاستراتيجية.

وبمجرد صنع الروابط القوية مع الوزارة، ستتترك مؤسسات المتحف للتصرف في تنمية مواردها الخاصة. واعتمادًا على توجيه هذه العملية، وجودة الإدارة المسؤولة، من الممكن إبقاء بعض متاحف قرينة مرحلة البنية، أو أن تعود إلى مرحلة الفكرة.

من مرحلة الاستراتيجية إلى مرحلة المهرجان

تترك إحدى مؤسسات المسرح ذات البنية الجيدة والاستراتيجية المحددة أن المستقبل الرقمي يتطلب وضعًا ثقافيًا أكثر وضوحًا. وأثناء الجلسات التفاعلية، قرر مدراء وفنانون وغيرهم من المهنيين المبدعين نزع المركزية عن المؤسسة وتحويلها إلى فرق داعمة ذاتيًا وتقوم بمهام رئيسة للمؤسسة (عروض، إنتاج، تعليم، استضافة)، كما أسسوا صناديق للمشاريع الابتكارية يعمل فيها الموظفون مع مخرجي مسرح جدد. وقد طورت الإدارة القائمة نفسها إلى برنامج إبداعي ومفتوح بتنسيق ومهام استراتيجية.

### ٣-٢-٣ تقييم

في فصل الإدارة الاستراتيجية افترضنا أنه ينبغي على كثير من مؤسسات القطاع الثقافي أن تركز على تطوير الإدارة الاستراتيجية الذي يعتمد على الوضع المرهلي لهذه المؤسسات. حتى أنه في مرحلتَي الفكرة والبنية، يمكن تطبيق بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية التفاعلية. وتصبح مرحلة الاستراتيجية مسألة حياة بالنسبة للمؤسسات التي استقرت بالفعل في مرحلة البنية لوقت طويل.

للوهلة الأولى، تعتبر جميع المؤسسات الثقافية المهرجانية في مرحلة المهرجان.<sup>xcviii</sup> ومع ذلك إذا دققنا النظر سنرى أن تلك المؤسسات لا تستطيع غالبًا التقدم من مرحلة الفكرة لفترة زمنية طويلة، وحتى ذلك الحين لا تكون قادرة على إضافة أي بناء، وهي بهذا المعنى لا تستطيع التركيز على تطوير منظم لإدارة استراتيجية، واللوم هنا يقع على سرعة التغيرات في القيادة على المستوى الفني والأعمال.

ومن المهم أن نكرر القول بأن نماذج النمو والتطوير تعد آليات مهمة لتشخيص وفهم المشكلات المؤسسية والأعمال، إلا أنها في الوقت نفسه ليست علاجًا ناجحًا. ولذا ينبغي علينا أن ننظر دائمًا إلى وضع المؤسسة الثقافية المحدد، وإلى فنانيتها ومديريها، لاسيما إذا كانت في حالة انتقال بين مرحلتين. ونموذج النمو والتطوير ليس إلا مجرد قصة جديدة حول وحوش المؤسسة الثقافية cultural organization beast، وربما يمكن تصنيف هذه الوحوش ككيان كلي وتدير عرض الوحوش play

"the menagerie" داخل إطار جديد أكثر تحديًا. وهذا ما يوصلنا إلى تشكيلات "منتسرج" التي سنناقشها في الفقرة التالية.

### تدريبات عملية

1. ابحث عن صور موضحة لكل مرحلة من المراحل الأربع لدورة حياة المؤسسات الثقافية. هل ترى خصائص جديدة لم يرد ذكرها في النموذج؟
2. ابحث في مؤسسة ثقافية مستقرة. حلل دورة حياتها وشكل بعض الجوانب المرتقبة. اقترح حلولاً لمشكلات محتملة.
3. ما الأثر السلبي لتفكيرنا حول المؤسسات الثقافية، لو كانت نماذج دورة الحياة منطبقة ميكانيكيًا؟

### ٣-٣ تشكيلات

#### أسئلة للتعلم

- ما القوى المؤسسية عند منتسرج؟ وما آليات التنسيق؟
- أي صيغ للتشكيل يمكن وضعها في الاعتبار؟
- أي صيغ للتشكيل أفضل مناسبة للقطاع الثقافي؟ كيف ينبغي لنا التعامل مع صيغ التشكيل المختلفة؟

### كلمات دالة/مفاتيح

قوة مؤسسية	بنية تقنية	مقسم
خصائص أساسية	القلب المشغل	تبشيري
الذروة الاستراتيجية	روح مغامرة العمل الحر	سياسي
خط متوسط	آلة	تشكيلات في العالم الثقافي
فريق دعم	محترف	

### واقعة افتتاحية: القصة المؤسسية الكاملة لفنان التمثيل الصامت

يميل فنان التمثيل الصامت للخلف في مقعده؛ وقد أنهى عمله تقريبًا في عرضه الجديد. إلا أن مازال هناك الكثير مما يجب عمله قبل العرض الأول على خشبة.

وكان فنان التمثيل الصامت يدون المهام على ورقة، ثم يتصل بأصدقائه ومعارفه ليطلب منهم المساعدة.

بعد بضعة أسابيع، بدت بعض المشكلات مألوفة لديه، كما سبب غياب التخطيط بعض المتاعب له أيضًا، وذلك في بداية مهنته كفنان تمثيل صامت منذ عام. ولا بد أن هناك نسخة من التخطيط لا تزال في مكان ما. كما أن وضع خبرته السابقة في الاعتبار تعني الآن أن الإعداد يتم بصورة أكثر انسيابية. على أية حال، لماذا يصير الجميع على سؤاله: ما الذي يجب عمله؟

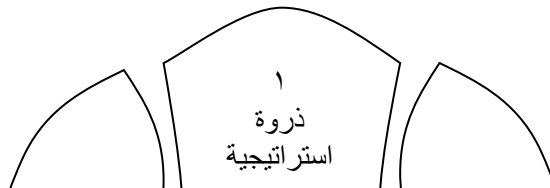
القصة المؤسسية متضمنة بالكامل في وضع هذا الفنان الصامت، فنحن نتبع في تشكيل المؤسسات منهجًا يفضي إلى بنية رسمية عبر مجموعة من المهام. ثم نستعين بالمعرفة حول نمو وتطوير المؤسسات لتحسين فهمنا لها. وإذا اقتضت الضرورة، ندخل بعض التصحيحات على الصيغة التي خرجنا بها بناء على ما فهمناه. قم نقوم أخيرًا بتصميم المؤسسات بأكثر قدر ممكن من ملائمة الأهداف والأنشطة التي نريد تحقيقها.

### ٣-٣-١ خمسة + اثنين: من الخصائص الأساسية

لقد بذل "هنري منتسرج" Mintzberg جهدًا لا يبارى في اقتفاء أثر الخصائص المتماسكة،<sup>xcix</sup> لقد حلل مفهوم التعاون بين الناس، كما حلل مئات من العناصر المؤسسية ليكتشف خمسة خصائص أساسية دائمة الحدوث في كل مؤسسة بحد أقصى أو أقل. هذه "القوى المؤسسية الخمسة" five organizational forces تؤثر على السلوك المؤسسي، وعملية البناء، ووضع الاستراتيجية، والطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع بيئتها.

ولهذه القوى الخمسة موضع خاص داخل المؤسسة، سنحاول تقديمه بصورة منظمة عبر الشكل ٣-١٢:

الشكل ٣-١٢ القوى المؤسسية الخمسة



وهذه التشكيلات (العناوين التي استخدمها في إصداراته المبكرة وضعناها بين أقواس)، هي:

- الذروة الاستراتيجية تخلق تشكيلاً رياديًا entrepreneurial configuration (بنية بسيطة).
- البنية التكنولوجية تخلق تشكيلاً ماكينيًا/آليًا Machine configuration (بيروقراطية آلية).
- القلب المشغل يخلق تشكيلاً مهنيًا Professional configuration (بيروقراطية مهنية).
- خط الوسط يخلق تشكيلاً متنوعًا Diversified configuration (صيغة متنوعة).
- الفريق الداعم (مع القلب المشغل) يخلق تشكيلاً ابتكاريًا innovative configuration (لغرض محدد Adhocracy).

والتشكيلان الآخران، هما:

- الأيديولوجية تخلق تشكيلاً تبشيريًا Missionary configuration.
- السياسة تخلق تشكيلاً سياسيًا Political configuration.

ويجب علينا أن نضع العوامل الظرفية التالية في الاعتبار لكي نفهم متى، ولماذا، يمكن ثبات تشكيل معين مع ما يقابله من آليات تنسيق:

*العمر والحجم*: مثال، البنات المتبلورة تعبير عن عمر المؤسسة، والسلوك المتبلور متصل بالمؤسسات الكبرى.

*النظم التكنولوجية*: مثال، استخدام آلية معقدة تحتاج المؤسسة إلى كثرة أعضاء فريق العمل (فريق عمل تكنولوجي وداعم).

*البيئة*: مثال، تتطلب البيئة المعقدة مؤسسة غير مركزية.

*القوة*: مثال، التحكم الخارجي للمؤسسة يخلق بنية مركزية.

ويجب على آليات التنسيق (تأسيسًا على متطلبات تقسيم العمل والتنسيق) أن تحول دون تفكك المؤسسة بسبب صراعات القوة. وبناء على ذلك المطلوب يرى

"منتسبرج" استخدام المناهج الستة التالية على نحو انتقائي بواسطة التشكيل:

أ. تعديل متبادل، لاسيما في التشكيل الابتكاري.

ب. إشراف مباشر، لاسيما في التشكيل الريادي.

ج. تقنين عمليات العمل، لاسيما في التشكيل الآلي.

وخلف هذه القوى، يمكن تحديد وظائف متنوعة، منها:

١. الذروة الاستراتيجية: إدارة القمة الهرمية للمؤسسة.

٢. خط الوسط: المدراء المتوسطون بين القمة وبين العاملين التنفيذيين.

٣. القلب المشغل: موظفون تنفيذيون مهنيون.

٤. بنية تكنولوجية: أعضاء فريق العمل الضامنون لتقنين العمل.

٥. فريق داعم: أعضاء فريق العمل ممن يدعمون المدراء والتنفيذيين.

وبالرغم من أن منتسبرج قد اعتبر القوى الخمسة صفة جوهرية لكل مؤسسة، فإنه قد رأى أيضًا خمسة أشكال تنظيمية يكون لإحدى هذه القوى وضعًا مهيمًا فيها.

وهذا الوضع ملمح أساسي للبنية المقابلة التي يمكن أن نراها بوصفها صيغة تشكيل أساسية.

وفي كتابه "بناء المؤسسات The structuring of organizations"، فصل هذه التشكيلات

الخمسة. وفيما بعد، وفي كتاب "منتسبرج حول الإدارة" Mintzberg on Management

أضاف تشكيلين آخرين، يقوم أحدهما على قوة أيديولوجية (الأيديولوجية بوصفها

القيم والمعايير الجماعية، وتسمى أيضًا ثقافة تنظيمية) والآخر على أساس

الصراعات السياسية.

ذو البنية البسيطة- حديسيًا للعثور على ثغرات في السوق، ويولي اهتمامًا أقل لبناء مؤسسته.

#### ب. التشكيل الآلي (بيروقراطية آلية)

تهيمن فيه الحاجة إلى تقنين عمليات الإنتاج على المؤسسة بأكملها، ويكون لفريق العمل في هذا التشكيل تأثير قوي (بنية تخطيطية/تخطيطية). وبالتالي نجد القليل من عدم المركزية داخل المؤسسة، ولكن في الوقت نفسه توجد إدارة وسطى ممتدة، وبيئة مستقرة، وهيمنة نظم التخطيط الاستراتيجية البيروقراطية التي تضطرب أحيانًا بفعل ثورات استراتيجية تريد منها المؤسسة ابتكار منتجات جديدة.

#### ج. التشكيل المهني (بيروقراطية مهنية)

نجد في هذا التشكيل حاجة إلى تقنين المعرفة والمهارات، وهذا التقنين لا يتطور داخل المؤسسة، بل خارجها (في المدارس، في الجامعات، والبرامج التعليمية). وينقلص فيه فريق العمل بهدف قمع التحكم الهرمي، وتكون هناك حاجة إلى الدعم. ويتم نزع المركزية عن المؤسسة. وفي القمة الإدارية للمؤسسة تعمل الاستراتيجيات العالمية كإطار للأنشطة المهنية. ورغم استقرار البيئة ككل في هذا التشكيل، إلا أنها تكون معقدة في القاع على المستوى المهني.

#### د. التشكيل المتنوع (صيغة متنوعة)

وفيه يهدف مدراء المؤسسات إلى تقوية أقسامهم أو إداراتهم (غير المركزية)، على المستوى المؤسسي والاستراتيجي. وفي هذه الحالة أيضًا تقوم قمة (استراتيجية) صغيرة بتقدير هذه الإدارات/الأقسام على ضوء النتائج. وتكون هناك قوة عمل صغيرة لدعم القيادة في التركيز على أوضاع استراتيجية داخل عدة أسواق مختلفة غالبًا وفي ظل ظروف عمل مشوشة (استراتيجيات إدماجية).

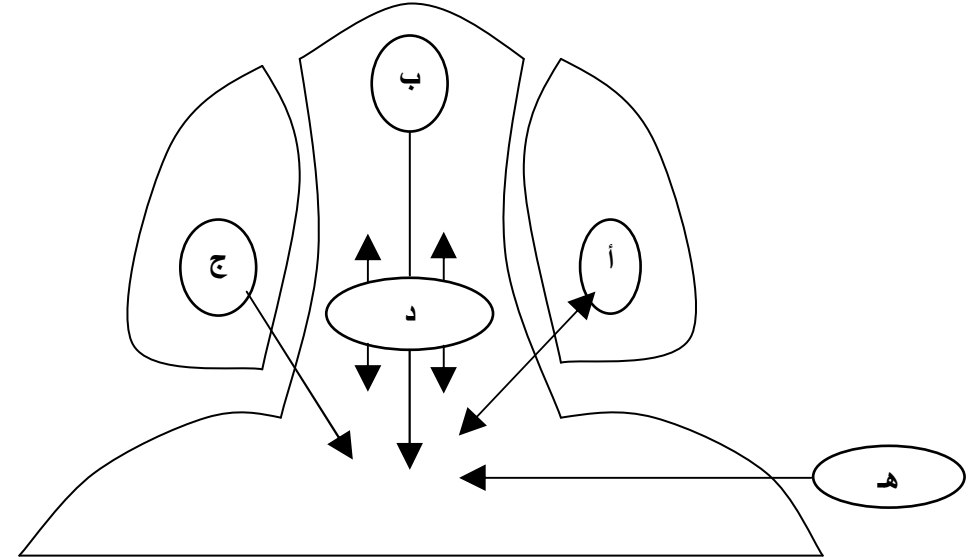
#### هـ. التشكيل الابتكاري (لغرض معين)

وفيه يعمل أعضاء فريق العمل المدعم (المبادرون) مع القلب المشغل لتحقيق ابتكارات تتوجه نحو السوق، وقائمة على مشروع. وفي التشكيل الابتكاري لغرض معين يتأثر تنسيق الاستراتيجية والمشاريع بالتعديل/التكيف (عمليات التعلم، واستراتيجيات الجذور، ومن أسفل لأعلى"، انظر أيضًا الإطار ٢-٤)، وتكون البيئة معقدة وديناميكية.

- د. تقنين المخرجات، لاسيما في التشكيل المتنوع.
- هـ. تقنين المهارات والمعرفة، لاسيما في التشكيل الاحترافي.
- و. تقنين المعايير، لاسيما في التشكيل التبشيري.

والشكل ٣-١٣ يبين العلاقة بين قوة التشكيل المهيمن وتأثير التنسيق (فيما عدا العنصر "و" الذي يستخدمه الجميع وفق مجموعة المعتقدات نفسها).

الشكل ٣-١٣ خمس آليات تنسيق مقابلة



#### ٣-٢-٢ التشكيلات في كلمات دالة

سنلخص هنا التشكيلات الخمسة زائد اثنين في بضع كلمات دالة:

#### أ. التشكيل الريادي (بنية بسيطة)

القائد (غالبًا ما يكون شخصية كاريزمية أو مركزيًا) هو العامل الاستراتيجي والتنظيمي الأكثر أهمية. فالإشراف المباشر هو أحد نظم الحكم في المؤسسة؛ وفي هذا التشكيل الريادي أيضًا لا توجد أو تندر وظائف العاملين، وتكون الإدارة وسطية محدودة، والبيئة ديناميكية ولكنها غير معقدة. ويكافح التشكيل الريادي-

## و. التشكيل التبشيري

هدف المؤسسة التبشيرية هنا، بما تحويه من رسالة وقيادة كاريزمية ولا مركزية وليدة معايير جماعية يتمثل في الهيمنة على البيئة.

## ز. التشكيل السياسي

في هذا التشكيل، لا يمكن تمييز تنسيق واحد مهيم؛ لأن العلاقات أصبحت مسيّسة ولم تعد منتجة، كما أن جميع الأحزاب السياسية تحارب لتحكم المؤسسات، وهنا تكون الاستراتيجية والبنية انعكاساً للساحة السياسية.

وقد اكتشف "منتسبرج" في بحثه أن صيغة التشكيل النقية، كانت جلية في ٥٠% من المؤسسات التي تمت دراستها، وفي الحالات الأخرى، وجد صيغاً خليطاً من تشكيلين أو أكثر. ويهدف استخدام نظرية التشكيل في الممارسة العملية، ينبغي على المدير، أو الباحث، أو الطالب أن يوضح في أي جزء من المؤسسة المختلطة بشكل عام يمكن لتشكيل معين أن يكون محل اعتبار وتأثير.

## ٣-٣-٣ التشكيلات في العالم الثقافي

ما التشكيلات التي يمكن رؤيتها عموماً في العالم الثقافي؟ للإجابة على هذا السؤال نحتاج إلى ربط خصائص المؤسسات الثقافية (الشكل ١-٦ في الفقرة ١-٣) بطبيعة صيغ التشكيل الخمس الأساسية كما هي متبلورة في هذه الفقرة.

تبين المصنوفة الواردة في شكل ٣-١٤ نتائج العلاقة بين المؤسسات الثقافية والتشكيلات، ويرمز للعلاقة بالرمز زائد (+)، وللعلاقة القوية بالرمز (++)، وللعلاقة السلبية (أو ذات المردود العكسي) يرمز لها بناقص (-)، بينما تعني المسافة الفارغة علاقة محايدة.

## الشكل ٣-١٤ العلاقة بين المؤسسات الثقافية والتشكيلات

خصائص المؤسسات الثقافية <	أ.	ب.	ج.	د.
القيادة	الحكم	مدرج صغير	بيئة	ديناميكية
الفنية	المهني	غير رسمي		

## التشكيلات

١. ++ + ++

## الريادية

٢. - - -

## الآلية

٣. + +

## التنوع/التقسيم\*

٤. + + ++

## الاحترافية

٥. ++ ++ +

## الابتكارية

\* تشكيلة التنوع تكون دائماً ذات صيغة كبيرة الحجم، وتستخدم في الإعلام وصناعة الترفيه. ونقطة الانطلاق للمصنوفة السابقة هي الوضع الاستراتيجي للأقسام (تقسيم لا مركزي).

وتبين المصنوفة أن هناك علاقة قوية داخل التشكيل الريادي والابتكاري، بما يؤكد إمكانية بحث وتحسين جودة العمليات الاستراتيجية والمؤسسية بنجاح في إطارهما. كما يمكن ملاحظة وجود بعض التعقيدات بين القيادة الفنية في الصيغة الريادية ذات التوجه من أعلى لأسفل (والتي تمارس إشرافاً مباشراً) وبين التعاون من أسفل لأعلى لدى أعضاء فريق العمل والقلب المشغل تأسيساً على المشاريع (المشتركة بين النظم المعرفية المختلفة) في الصيغة الابتكارية (مع التعديل المتبادل). ويمكن تحييد أثر هذه التعقيدات بمعدل مرتفع عبر العلاقة الإيجابية مع التشكيل المهني، وهو ما يعني هنا أن القيادة والتعاون يتأثران بالمعايير الاحترافية والاتجاهات ومناهج العمل.

أما العلاقة مع التشكيل المتنوع فتأتي محايدة-إيجابية، وتحتاج إلى وضعها في الاعتبار في ظل ظروف خاصة محددة، كأن ندرك أن طبيعة المؤسسات الثقافية تتطلب مساحة ريادية، وابتكارية، واحترافية عند استخدامنا لصيغة التشكيل المتنوع في القطاع الثقافي.

أما العلاقة السلبية مع التشكيل الآلي ذو التوجه البيروقراطي فتعني أنه إذا كانت عمليات التخطيط التكنيكي تهيمن على المؤسسة الثقافية بدرجة مرتفعة، فإنها قد تفقد الإبداع المهني.

ولم تُذكر التشكيلات التبشيرية والسياسية في المصنوفة؛ لأن لهذه الصيغ (الجديدة) مكان خاص في إطار التشكيل، إذ يقول "منتسبرج" بإمكانية وضع هذين التشكيلين فوق كل التشكيلات الأخرى. ففي المؤسسات، توجد أيديولوجية ضعيفة أو قوية (ثقافة تنظيمية) وفي بعض الأحيان يمكن لكل مؤسسة أن تصبح مؤسسة سياسية، إذا دخلت عدة مجموعات (متصلة بإحدى القوى المؤسسية الخمس) في صراعات حول الاستراتيجية والعمل. وفي القطاع الثقافي على سبيل المثال نجد أن المؤسسات الثقافية برسالتها وقيمها الثقافية، تكون دائماً مؤسسات تبشيرية؛ بمعنى أن لديها ما تزويه من قصص.

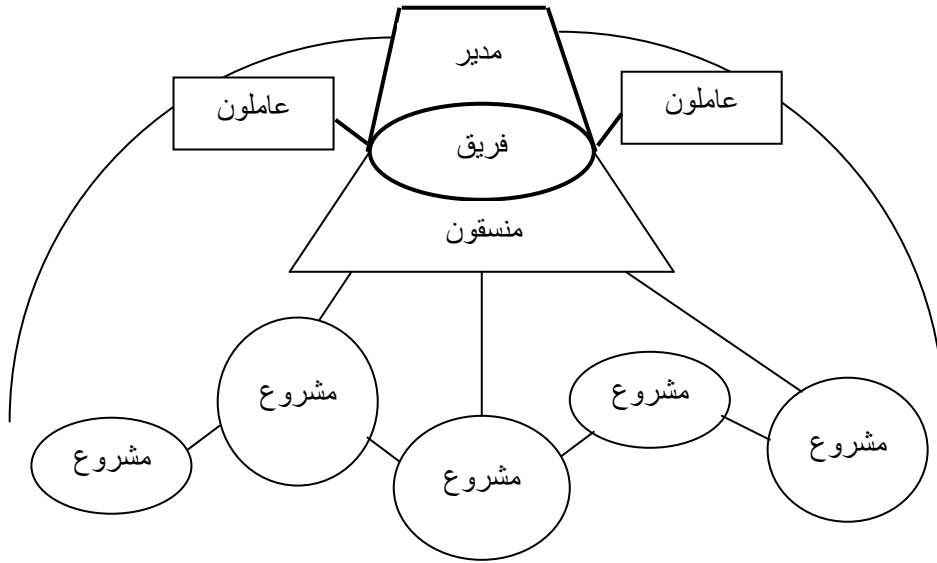
وخلاصة القول، أننا في القطاع الثقافي غالباً ما يكون لدينا أشكال مختلطة من التشكيل مع التركيز على القوى الريادية والابتكارية والمهنية التي ستؤثر في عملية التصميم المؤسسي، وفي استخدام آليات التنسيق، وغيرها. كما أن الطبيعة التبشيرية للمؤسسات الثقافية يمكن أن تساهم في تطور القيم المشتركة العامة.

### الإطار ٣-٢ تشكيل المهرجان الثقافي

المهرجان الثقافي هو صيغة مؤسسية معروفة جيداً لتنظيم الأنشطة الثقافية في فترة زمنية قصيرة وبتيمة مكانية خاصة عادة، وتتسم هذه الصيغة المؤسسية بسمتين؛ ففي أثناء أنشطة المهرجان، تعمل المؤسسة تحت ضغط الوفاء بالمواعيد المحددة، والاتصال مع جميع الأطراف (الفنانون الزائرون، والزائرون من ذوي المكانة الخاصة، والصحافة، والمحاضرون، وأعضاء اللجان، والجمهور، والموظفون، والمتطوعون). وفي وضع كهذا، يمكن للمؤسسة الابتكارية أن تكون مفيدة للغاية بفعل أهمية التعاون وحل المشكلات. ومن المهم أيضاً تحت هذا النوع من الضغط وجود بنية تكنيكية لتخطيط التجهيزات وللتأكد من أن خدمات النقل والطوارئ ملتزمة بالمواعيد المحددة. ومن ناحية أخرى، فإن جودة البرامج

تتطلب تواجداً وانخراطاً مهنيًا قوياً، فقبل وبعد أنشطة المهرجان غالباً ما يكون لدى مؤسسة المهرجان منظمة تعمل صغيرة مع مدير المهرجان كمركز ريادي بالإضافة إلى أعضاء فريق عمل صغير حول المدير/ة. ويتولى هؤلاء تطوير وتقييم أنشطة المهرجان ويتحملون مسؤولية العمليات الاستراتيجية والمؤسسية. وبالنظر إلى هذا التشكيل المهرجاني من خلال الشكل ٣-١٥ (نلاحظ أن مؤسسة المهرجان الدائمة مرسومة بالخط العريض).

الشكل ٣-١٥ تشكيل المهرجان الثقافي



وبحكم ما قدمه "منتسبرج" من منظورات أساسية، تعد أفكاره ذات أهمية خاصة. وبالرغم من النظم المستخدمة التي تبدو ظاهرياً مغلقة (ست قوى أساسية، وسبعة تشكيلات)، فإن مضمونها يوفر ما المساحة اللازمة لاستكشاف الانحرافات، وإعادة تجميعها، والتعرف على التوليفات ذات النمط الواحد في الأوضاع السياسية الملموسة.

وفي كل ملاحظة، يمكن إيجاد نماذج منفصلة تستند إلى ما قدمه منتسبرج من رؤى مبلورة وأكثر تفصيلاً.

ومع ذلك، ينبغي علينا أن نحاول منع مديري الفن وغيرهم من تقديم بيانات من قبيل "مؤسستي بيروقراطية آلية"، فأى تعبير يتضمن الفعل "يكون" هو تعبير قاتل من وجهة نظر أفكار منتسبرج العملية وفوق هذا وذلك يكون تعبيراً قاتلاً لمحاولة تطوير الخيال الفردي، فمنتسبرج يرى أن تصميم المؤسسات هي مسألة مكعبات Lego: جمع ووصل إلى أن تكون مؤسستك الفريدة.<sup>ci</sup>

### تدريبات عملية

1. اقرأ وثيقة استراتيجة لمؤسسة ثقافية كبيرة. وانظر، هل توجد علاقة بين الأهداف الاستراتيجية وبين البنية المؤسسية. ما انطباعك؟
2. قابل بعض الفنانين من ذوي الخبرة، وحاول استخلاص انطباعاتهم حول العلاقة بين عملهم وآليات التنسيق. ما رأيهم في التنسيق؟
3. تجول عبر الإنترنت وابحث عن مؤسسات (ثقافية) جديدة. هل يمكنك اكتشاف تشكيل ابتكاري؟ ناقش هذه الخبرة الذاتية في حجرة الدراسة.

### ٣-٤ مؤسسة المشروع

#### أسئلة للتعلّم

- ما معنى المؤسسة الخطية، ومؤسسة العاملين، والمختلطة، ومؤسسة المشروع؟
- ما الأبعاد الأربعة لإدارة مشروع، وما المراحل، وما التحكم المؤسسي في منهجية المشروع؟
- ما الخطوط العريضة لتقرير أولي، ولخطة مشروع وموازنته، ولمنظومة تخطيطية لمشروع، ولتقرير التقييم؟
- ما المعالم المميزة لمؤسسة هجين؟

### كلمات دالة/مفاتيح

خط وفريق عمل	مؤسسة مصفوفة	برنامج كمبيوتر
منهجية مشروع	مؤسسة مشروع	اتصال
تحديد المراحل	أبعاد النتيجة،	وثائق المشروع
التحكم التنظيمي	مساحة/وقت،	مؤسسة هجين
عناصر التحكم التنظيمي	وسياق، وتفاعل	بنية شبكية
(QuOFTIMoD)		

### واقعة افتتاحية: مخاطر مشروع

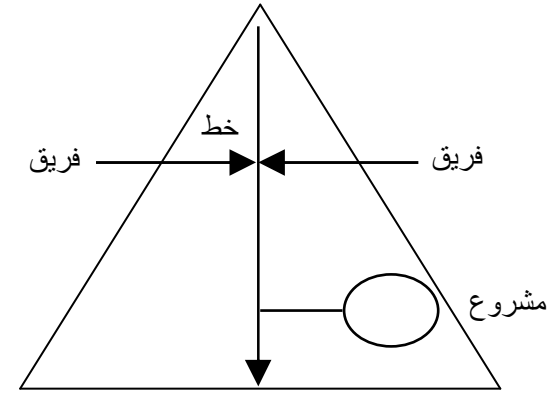
بعد دراسته للإدارة، توجه "بيتر" إلى العمل في مؤسسة مهرجانية كبيرة كعضو في فرق مشاريع متعددة، وكانت مهمته في مشروع تنظيم اجتماع خاص لأعضاء الإدارة التعليمية بالمدارس المحلية، هي كتابة خطة المشروع. وفي الواقع لم يكن التقرير الأولي لمدير التسويق السابق واضحاً كما ينبغي، واحتوى على كثير من الأسئلة المفتوحة، وقد كان لهذا ما يبرره، إذ لم يسبق لمؤسسة المهرجان أن قامت بنشاط يتعلق بالتعليم. في حين أن "بيتر" قد قرأ الكثير في دليل المشروع عن كيفية تصميم مشروع، إلا مسألة التعامل مع مخاطر المشروع في مرحلة التصميم كانت محيرة بالنسبة له. فقد بدا من نهج المشروع أنه كان مكتوباً لقادة مشاريع من ذوي الخبرة، وليس لمدير فن في بداية طريقه العملي. وهنا تذكر "بيتر" مشرفته "إلين" Elen التي كانت طالبة أيضاً وتلقت تدريباً داخلياً مثيراً في شركة إنتاج مركبة. فاتصل بها وكانت في ذلك الوقت تعمل في مركز تدريب وسألها عن كيفية التغلب على المخاطر التي أثقلت شعوره بعدم الارتياح، فاقترحت عليه القيام بصياغة مخاطر كل مرحلة من مراحل المشروع، مع ملاحظة أن بعض القضايا ستظل غامضة في بداية المشروع، فإذا لم تكن تلك المخاطر متصلة بالأهداف الجوهرية للمشروع فلن تسبب مشكلات في هذه المرحلة. وبالفعل كوّن بيتر قائمة من هذه المخاطر وخلص منها إلى أن التعاون بين إدارات المدرسة الرئيسية كان أكثر أهمية من وضع برنامج مفصل لوقائع الاجتماع. وقد منحته هذه النتيجة نقطة انطلاق أفضل لتنظيم المشروع.

### ٣-٤-١ من مؤسسة خطية إلى مؤسسة مشروع مروراً بمؤسسة مصفوفة

من رؤية الطبقات العليا والوسطى والقاعدية، نجد أن لكل تشكيل من تشكيلات "منتسبرج" بنية خطية عمودية، هي البنية المنظمة التي تتسم بتوظيف المدراء

الخطيين. وإلى جانب هذه الخطية، لدينا أفقياً إدارة عاملين تعمل على بنية تقنية ودعم. وبسبب وجود التشكيل الريادي والابتكاري في القطاع الثقافي، فإن خط الإدارة يكون قصيراً وفريق العمل هو الآخر مدها ضئيل. وفي إطار بنية الإدارة الخطية وإدارة الفريق، يصبح لدينا أيضاً صيغة إدارة مشروع. وفي الشكل ٣-١٦، نرى أيضاً لأوضاع الإدارة الثلاثة موضحة غاية في البساطة:

الشكل ٣-١٦ إدارة خط وفريق ومشروع

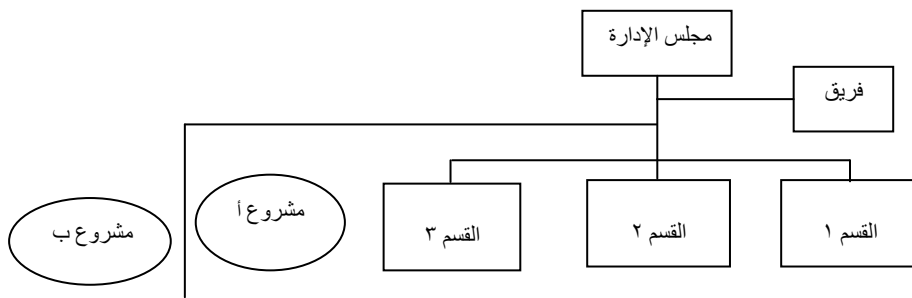


١. المبادرة: من الفكرة إلى التقرير الأولي.
٢. الإعداد: من التقرير الأولي إلى خطة المشروع (مع تقرير المضي/عدم المضي).
٣. التطوير: من خطة المشروع إلى خطة الإنتاج.
٤. الإنتاج: من خطة الإنتاج إلى برنامج للإنتاج.
٥. التشغيل: من برنامج للإنتاج إلى برنامج للتشغيل.
٦. المتابعة: تقرير التقييم.

عناصر التحكم المؤسسي، هي: ١. الجودة، ٢. التنظيم، ٣. التجهيزات، ٤. الوقت، ٥. المعلومات/الاتصال، ٦. الأموال، ٧. الرقمنة.

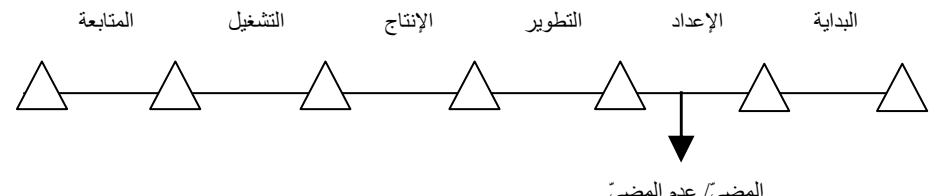
و عموماً توجد تركيبة واضحة من إدارة الخط والفريق والمشروع داخل المؤسسات المهنية ذات البنية المتنوعة الخفيفة، وداخل المؤسسات التي تتطور على نحو ما إلى بنية ابتكارية. وفي تلك الحالات، يكون لبنية الخط وضع مهيم يدعمه الفريق، بينما على مستوى المؤسسة، تكون هناك مشاريع غير متصلة بتقسيمات الإدارات/الأقسام، وهي المشاريع التي لها علاقة خاصة بمجلس الإدارة. وهذه البنية التي نطلق عليها مؤسسة المصفوفة مبينة في الشكل ١-١٨.

الشكل ١-١٨ بنية المصفوفة



يتم إنتاج كثير من الأنشطة الفريدة في القطاع الثقافي بمساعدة صيغة المشروع، والذي نستخدمه كنموذج عند عمل العروض والمعارض والبرامج المهرجانية والأحداث وحملات التسويق. وهو ما يعني ضرورة دراسة العلاقة بين إدارة فريق العمل والإدارة الخطية وإدارة المشروع بعناية شديدة. ولقد ناقشنا بالفعل نموذج إدارة المشروع في الفقرة ٢-٥-١ حيث أوضحنا أن صيغة المشروع تناسب المؤسسة أثناء العملية الاستراتيجية. كما ناقشنا أيضاً منهجية المشروع التي تدمج بين مراحلها كما يبينها الشكل ٣-١٧:

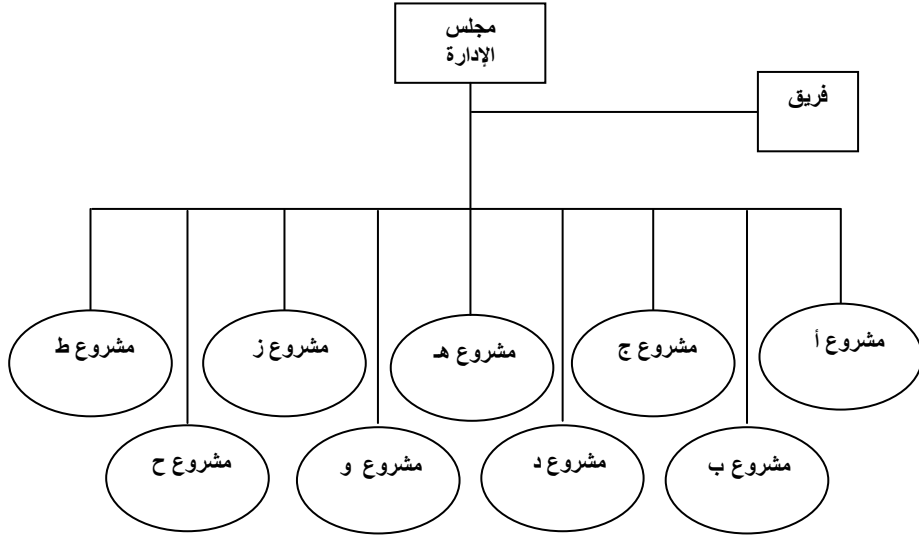
الشكل ٣-١٧ مراحل المشروع





يراد تحقيقها مشروعاً. والشكل ٣-٢٠ يشكّل مثالاً لبنية مرنة للغاية من هذا النمط. وبسبب اختفاء البنية الخطية، فإن هذه لا يمكن أن تكون بنية مختلطة. وهنا نرى تشابه شديد مع التشكيل لغرض محدد كما صورته "منتسبرج" (انظر: الفقرة السابقة).

الشكل ٣-٢٠ مؤسسة مشاريع

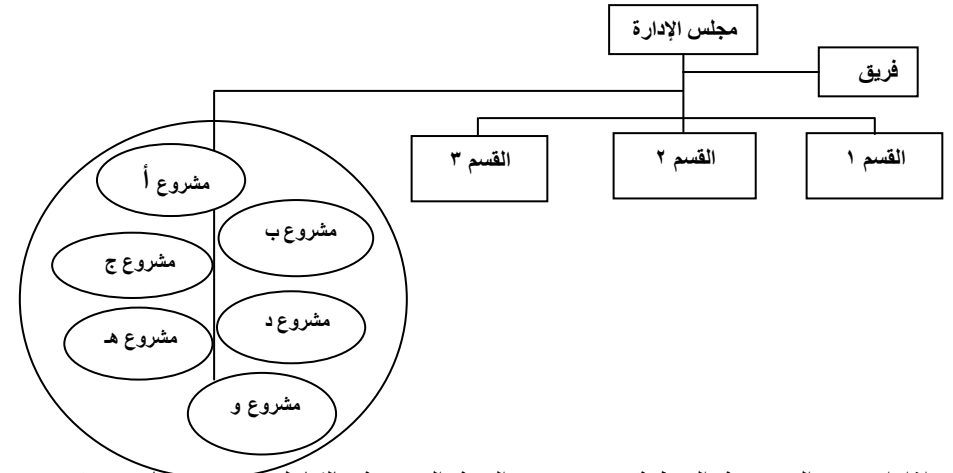


وإذا كان لمؤسسة خطية أن تتحول إلى مؤسسة مصفوفة، فإن "جيفرين" Griffin يرى فاعلية خاصة لصيغة المصفوفة في الأوضاع التالية<sup>iii</sup>:

- عندما يوجد ضغط من البيئة (والأقسام غير قادرة على الإنتاج والتسويق في هكذا ظروف)؛
- عندما تجب معالجة كم كبير من المعلومات (بما يفوق قدرة الأقسام الفردية على المعالجة)؛
- عندما يوجد ضغط على موارد مشتركة (استخدام معرفة المؤسسة ككل).

وهناك احتمال لوجود تباينات عديدة داخل مؤسسة المصفوفة التي قد تكون موجهة نحو التنفيذ المؤقت للأنشطة المستهدفة؛ كما يمكن أن تكون مرتبطة بالعملية الكلية للإنتاج وتحوّل مدراء المشروع المسؤولية النهائية. وفي هذه الحالة، تنقسم المؤسسة بالكامل إلى مؤسسة خطية مستقلة بأقسامها الخاصة، ومؤسسة مشروع مستقلة. ويمكن رؤية هذه الصيغة في مراكز تعليم الفن الابتكارية ذات الأنشطة المتنوعة العديدة. وتتم وحدة التنسيق حينئذٍ حصرياً على المستوى الاستراتيجي، كما هو مبين في الشكل ٣-١٩.

الشكل ٣-١٩ مؤسسة المصفوفة مع مؤسسة مشروع مستقلة



إذا اختفت المؤسسة الخطية وتم تحديد البنية الرسمية بالكامل عبر المشاريع، فنحن في هذه الحالة نتحدث عن مؤسسة مشاريع، تحتوي على فريق عمل مركزي للتخطيط وإدارة الموارد الأساسية (الناس والوسائل). ومؤسسة الوكالة الفنية غالباً ما تدار بهذه الصيغة من مؤسسة المشاريع، التي تشكل فيها الأنشطة الجماعة التي

وفي مقابل المزايا المذكورة في الأدبيات، يذكر "جريفن" أيضاً بعض المثالب، وكلاهما مدرج في القائمة التالية:

المزايا

- المرونة.
- الدافعية والالتزام بدرجة مجوّدة.
- تنمية الموارد البشرية.
- تواصل بين الأقسام.

المثالب

- مشكلات الولاء بين الأقسام والمشاريع.
- خطر الفوضى والفوضوية.
- عمليات جماعية معقدة لاتخاذ القرار.
- استغراق مزيد من الوقت في التنسيق.

ويمكن للتشوش في مصفوفة ما أن يوجد على مستوى الإدارة والعاملين، فإذا كان العاملون يعملون في إدارات/أقسام قائمة وفي مجموعات مشروع أيضاً، فقد تنشأ المشكلات فيما يتعلق بتوزيع السلطة بين مدراء الأقسام والمشروع. وهو ما يمكن أن يجلب عواقب وخيمة: من يساعّل العاملين عن الوقت الذي يستثمرونه؟ وأي مدير في النهاية سيقوم أداءهم؟ وعملياً في جميع الحالات، يوصى بتدوين توزيع السلطات والتنسيق كتابياً، في بداية أي مؤسسة مصفوفة، و/أو عند تأسيس مجموعات مشروع، ففي هذا ما يجنب المؤسسات التشوش قدر الإمكان.

ومؤسسة المصفوفة تشكل ملحقاً مهماً للمؤسسة الخطية الخالصة (وأحياناً هي تصحيح لمسارها). ويمكننا أيضاً أن نجد أمثلة لتيارات مضادة؛ كما في صيغة إدارة مؤسسة مصفوفة بمؤسسة مشروع معقدة وهي الصيغة التي تتطلب كثيراً من الوقت والجهد، حتى في ظل إدارة مدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وفي هذه الحالة، يمكن للإدارة أن تخفض من حدة التعقيد ببناء عمليات تشغيل. كما يمكن جمع المشاريع وبعض الأقسام مع مؤسسة خط أو فريق جديدة، ففي بعض الأحيان تكون البيئة عاصفة بدرجة تتولد معها الحاجة إلى صيغ أكثر مرونة. وسنناقش هذه المؤسسات الشبكية الجديدة في نهاية هذه الفقرة.

### الإطار ٣-٣ المشاريع في مؤسسات صغيرة

في أدبيات إدارة المشاريع، ينصب جل الاهتمام على المشاريع الكبرى داخل المؤسسات المركبة، في مجالات الإنشاء والحاسب في أغلب الأحوال. ويرى "هارولد كيزنر" Harold Kezner بعض الجوانب المطابقة لما سبق فيما يتعلق بالمشاريع داخل مؤسسات صغيرة، فهي عموماً مشاريع ذات فترة زمنية حدها الأقصى اثنا عشر شهراً، يتخللها اتصال دائم بين أعضاء فريق العمل، ويشترك فيها عدد قليل من الأقسام، مع تخصيص قليل من الوقت للتقارير. ويقدم "كيزنر" بعض الملاحظات وثيقة الصلة بالقطاع الثقافي اليومي، ومنها:

- يرتدي مدراء المشاريع قبعات متنوعة (أدوار مختلفة مثل مدير مشروع، مدير خط).
- محدودية موارد المشاريع.
- لا بد لمدير المشروع أن يتحلّى بدراية وفهم جيدين للمهارات الشخصية.
- قصر خطوط الاتصال لدى مدير المشروع.
- عدم وجود مكتب مشروع لتيسير المشاريع في المؤسسات الصغيرة (أي معرفة الكيفية والإجراءات، إلخ).
- المشاريع في المؤسسات الصغيرة أقل حوسبة less computerized.

ويمكن للمؤسسة الثقافية أن تحدد قضايا مطابقة تتعلق بهذه الملاحظات، وتحاول من خلالها درء المشكلات أثناء عملية تنفيذ إدارة المشروع.

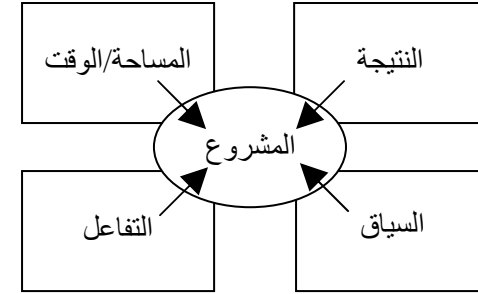
المصدر: (KERZNER (1998), pp. 431

### ٣-٤-٢ أربعة أبعاد لإدارة المشروع

لخلق مشاريع ناجحة داخل مؤسسة قائمة، من المهم أن نضع في الاعتبار أربعة أبعاد،<sup>civ</sup> هي: ١. النتيجة، ٢. المساحة/الوقت، ٣. السياق، ٤. التفاعل. فإذا وضعنا هذه الأبعاد في الحسبان، نضمن للمشاريع إطاراً مثاليّاً. ويتركز بُعد

النتيجة على صياغة وتحقيق نتائج المشروع، فيما يتعامل بُعد المساحة/الوقت مع مراحل المشاريع والتحكم المؤسسي فيها، وهو ما يتلاقى مع منهجية المشروع. أما السياق فهو بُعد يستهدف البيئة التي سيتم فيها تنفيذ نتائج المشروع وتكييفها. وأخيراً، يتناول بُعد التفاعل العلاقة الاجتماعية داخل وخارج فريق المشروع. والشكل ٣-٢١ يبين هذا الإطار:

الشكل ٣-٢١ الأبعاد الأربعة لإدارة المشروع



يرمز بُعد النتيجة إلى أهمية إدارة المشروع. إذ يتوجب على المؤسسة حالة رغبتها في تحقيق أداء شامل في مساحة قصيرة من الوقت وبموارد محدودة أن تطبق إدارة المشروع. أما الأنشطة الخاصة كجزء من البرنامج القائم للأقسام الموجودة، فيمكن إنجازها بصورة أكثر روتينية. ويعني تطبيق إدارة المشروع إمكانية التصرف في المخاطر وإدارتها وخفض حدة أثرها، وضمان منهج عمل يركز على النتيجة وبرؤية واضحة لطبيعة العمل وقيادة المشروع. ويرتبط بُعد النتيجة أيضاً بوصف معايير جودة نتيجة المشروع. فإذا لم يكن لدى فريق المشروع مفهوم عن بُعد النتيجة، لذا سيكون الأمر جد غامضاً فيما يتعلق بتوقعات النتائج النهائية وإمكانية تطبيقها داخل المؤسسة. كما أن بعد النتيجة يغذي توقعات الفريق على المستويين الفردي والجماعي.

أما بُعد المساحة/الوقت، فيستهدف منهجية المشروع (وضع المراحل والتحكم التنظيمي). إذا ينبغي في كل مؤسسة وجود صيغ وبروتوكولات لخلق مناخ رسمي منتج يمكن في ظله أن تساعد النظم والإجراءات مناهج العمل في

المشروع. وفي حالات كثيرة بعيداً عن الأوضاع المعقدة، تكفي المراحل البسيطة، مثل أن يكون تنظيم مهرجان صغير على النحو التالي:

١. المرحلة الأولية، بتقرير أولي (لماذا ينبغي الإعداد للمهرجان؟)؛
٢. مرحلة التصميم، بخطة وموازنة للمشروع (ما القضية الجوهرية في المهرجان؟)؛
٣. مرحلة الإعداد، بسيناريو (كيف ينبغي الإعداد للمهرجان؟)؛
٤. مرحلة التحقيق، ببرنامج، (متى سيتم عمل ماذا أثناء المهرجان؟)؛
٥. مرحلة التقييم، بتقرير تقييم (ما النتائج؟).

وفي الفقرة القادمة، سنناقش بمزيد من التفصيل الوثائق ذات الصلة بالموضوع.

في الممارسة العملية، توجد مشكلة بين المرحلة الأولية ومرحلة التصميم، فإذا جاء التقرير الأولي غير واضح بالنسبة للسياق، والغرض من المشروع وأهدافه، ولم يتضمن عناصر تحكم الإدارة الكلية، سوف يكون له أثر سلبي بالغ على جودة خطة المشروع أثناء مرحلة التصميم. وفي حالات كهذه يتحول المشروع المستهدف إلى مهمة مستحيلة على القائد وفريقه.

ويجب علينا أن نولي اهتماماً خاصاً باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراحل المشروع، ففي خطة المشروع نحتاج دائماً إلى خطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفصل متى وكيف نستخدم هذه التكنولوجيا.

### الإطار ٣-٤ برنامج كمبيوتر لإدارة المشروع

في القطاع الثقافي يستخدم أعضاء المشروع في عملهم اليومي برنامج الكمبيوتر المعتاد من معالج الكلمات والبيانات.. إلخ، وبهذه الطريقة يستطيعون وبسهولة إنتاج تقارير عمل، وقوائم تخطيط، وبيانات المواعيد، ومواد التسويق، وخطط الموازنة، وتقارير ضبط التكاليف. ومن المحبذ والموصي به هنا إيجاد بعض الصيغ العامة لعدم تبديد الوقت وخلق رؤى واضحة. ويمكن لبرنامج كمبيوتر رفيع المستوى أن يعطي التحليلات، وإعادة جدولة التقارير وإعادة تخطيط الوثائق حال معالجة التغييرات. وعلى هذا

المستوى، يكون مدير المشروع هو صانع القرار الرئيس فيما يتعلق باستخدام المؤسسات متعددة المشاريع للبرنامج المصنف، الذي يوفر اتصالات بينية معقدة، وتقارير رصد عبر المشروع وجدول تخطيط متعددة.

وتتمثل معايير استخدام برنامج الكمبيوتر في: جودة التصميم والطباعة، جودة الرسومات، تجهيزات في مجالات التخطيط والموازنة والتسويق والأفراد وإمكانات التعلم وسهولة الاستخدام، والأمور السياقية مثل الأجهزة الملحقة المطلوبة وبيئة البرنامج نفسه، واستخدام الإنترنت والموارد المالية. وهذا الموقع على الإنترنت: [www.project-manger.com](http://www.project-manger.com)، يوفر كثيراً من المعلومات حول برنامج الكمبيوتر الخاص بالمشروع، ويحدد البرامج التالية:

CA-Super project 3.0

Microsoft Project for Windows, 4.0

Milestones, Etc. for Windows, 1.5

Project Scheduler 6 for Windows

Time Line 6.1

المصدر: KERZNER (1998), pp. 674-683

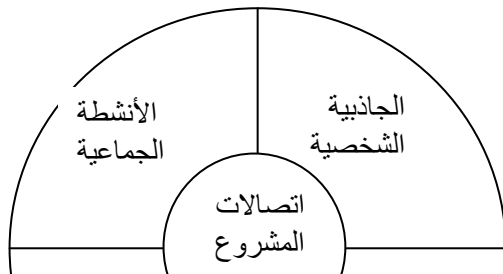
ونجاح المشروع لا يتوقف على التطبيق المثمر لمنهجيته فحسب، بل أيضاً على تحليل دقيق للسياق البيئي حول التطبيق المثمر لهذه المنهجية. وفي هذا السياق، سنقبل نتيجة المشروع أو سترفض. وقد يتغير السياق، مثال قد يبدأ مشروع تسويقي حول الجماهير الحالية باهتمام كبير من مجلس الإدارة، ولكن أثناء تخطيط المشروع قد تنصرف بؤرة تركيز الإدارة إلى قضايا أخرى، مثل الجماهير المحتملة. ومن ثم فإن المشروع المستمر سينال أولوية أقل؛ مما يعني أن الإدارة لم تكن مهتمة حقيقياً بالنتائج وتطبيقها.

فإذا لاحظ قائد المشروع أو الفريق أن مشروعهم في طريقه إلى التلاشي هباءً، يجب عليهم أن يضعوا هذه الملاحظات على أجندة الإدارة ويطالبون بتفسير واضح بحجم أهمية الأمر.

في بعض الأحيان تؤثر أطراف خارجية على الطريقة التي يتم بها قبول أنشطة المشروع، فأى مشروع يمكن أن يكون زائداً عن الحاجة بسبب قرار مهم من الراعي، أو الممول، أو الحكومة. وإذا كان مدير المشروع يتمتع بعلاقة جيدة مع المسئول الرئيس، يمكن للثنتين حينئذ مناقشة الاستراتيجية الجديدة. وربما يتحول المشروع لتحقيق الغرض الأصلي منه، مثلما ذكرنا في المرحلة الأولية، وفي هذه الحالة، يجب إنتاج خطة مشروع وموازنة جديدة (بالعودة إلى مرحلة التصميم). وكلما كان بُعد السياق مداراً على نحو جيد، كلما كانت المؤسسة أكثر انفتاحاً على تطبيق نتائج المشروع. وربما يمكن من المفيد في هذا الجانب تحليل مجال<sup>cv</sup> الذي يركز على أثر الأطراف الخارجية ذات النفوذ (السياسي) على وتيرة تقدم المشروع. وفور تطبيق هذا التحليل ينبغي على فريق المشروع وضع قائمة بهؤلاء الأطراف ورهانهم على النتيجة الإيجابية للمشروع. وهذه المنهجية تجعل فريق المشروع بصيراً بكافة احتمالات نوعية الدعم والمساندة والمعارضة. وتأسيساً على هذه المعلومات يستطيع فريق المشروع أن ينشئ تحالفات لتحييد تأثير المعارضين.

أما بُعد التفاعل فيتعامل مع الاتصالات داخل المشروع. هذه الاتصالات التي تعني خطأً واضحاً ومفتوحاً بين مُرسِل ومستقبل الرسائل، وتلعب دوراً مهماً بين قائد المشروع وأعضاء الفريق. ويجب هنا أن نضع في اعتبارنا عدة عوامل مؤثرة على اتصالات المشروع كما هو مبين في الشكل ٣-٢٢:<sup>vi</sup>

الشكل ٣-٢٢ التأثير على اتصالات المشروع



في إدارة المشروع بدرجة معينة من التعقيد، يجب اتخاذ بعض القرارات المهمة حول مضمونه ومستقبله. الأمر الذي يحتاج إلى وثائق رسمية كما ذكرنا آنفاً. وسوف نوضح هذه الوثائق (التقرير الأولي، خطة المشروع، موازنة المشروع، منظومة تخطيط المشروع، تقرير التقييم).

### التقرير الأولي

يتضمن التقرير الأولي تبرير المشروع، وهو ما يعني أن المؤسسة تكافح من أجل تحقيق نتيجة فريدة في وقت معين وبأموال محدودة. ويجب أن يحتوي هذا التقرير على العناصر التالية:

١. المعلومات العملية (البيانات، العنوان، اسم الكاتب، الفريق المشترك، المفوض - إذا وجد-)، والعنوان، والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني).
٢. قيمة المشروع والنتائج المتوقعة عموماً.
٣. توضيحات حول الدوافع والخلفية.
٤. العلاقة مع الأهداف الاستراتيجية الراهنة ومشاريع أخرى.
٥. نتائج البحث البيئي: من يحتاج إلى نتائج المشروع؟
٦. أفكار أساسية حول كيفية تمويل المشروع.
٧. تحديد المراحل العامة.
٨. أفكار حول قيادة المشروع والعضوية (النوعية والكمية).
٩. كيفية توصيل التقرير؛ عملية صنع القرار.
١٠. التحكم التنظيمي:
  - أ. مقاييس الجودة حول النتائج.
  - ب. التنظيم: السلطة، والمهام والمسئوليات.
  - ج. تجهيزات: الخصائص الرئيسية.
  - د. الوقت: المواعيد النهائية المهمة. عُد أيضاً إلى النقطة رقم ٧.
  - هـ. المعلومات/ الاتصال: توجيهات رئيسة.
  - و. الأموال: مؤشرات التكاليف الشخصية، وتكاليف النشاط، والتكاليف التنظيمية وكيفية تمويل هذه التكاليف. عُد أيضاً إلى النقطة رقم ٦.
  - ز. الرقمنة: كيف تستخدم الكمبيوتر وبرامج الحاسب في المشروع.

إن الجاذبية الشخصية تعني شعور أن أحد أعضاء الفريق بالراحة والتشجيع، لأنه/ها تقدر باقي الأعضاء. ويوجد أكثر من سبب لذلك: الاتجاهات المشتركة، أو أنماط الشخصية، أو الأوضاع الاقتصادية. وتتمثل القضية الأخرى المهمة في خلق أنشطة جماعية والتمتع بها، لأنك كفرد تكون بشخصيتك أنت؛ وفريق العمل هو كلمة السر هنا، وسوف تلقى اتصالات المشروع تحفيزاً بفعل الأهداف الواضحة والثمينة، حتى لو لم تكن الأنشطة ممتعة للغاية - مثل الطرق على الأبواب من أجل المال - فأعضاء الفريق لديهم دافعية بسبب الأهداف المشتركة. وآخر العوامل المؤثرة في الاتصال هنا يتمثل في المنافع الذرائعية، فأعضاء فريق العمل لديهم أسبابهم الخاصة في الانضمام إلى الفريق، ويمكن لاتصالات المشروع أن تصبح شديدة الصعوبة إذا افتقد قائد المشروع وأعضاء الفريق البصيرة بهذه الاهتمامات وبخبرات المشروع أو بأية عوامل أخرى من شأنها أن تدفع نحو مزيد من الفرص الجديدة داخل المؤسسة أو التعاقدات الجديدة خارجها.

ومن بين القضايا الأخرى المتعلقة باتصالات المشروع جودة قيادة المشروع، فقائد المشروع في الأساس هو مدير ذو توجه يستهدف النتيجة (انظر أيضاً الإطار ٣-٥). ومع ذلك، ففي بداية المشروع ينبغي له أن يولي اهتمامه إلى رفاهة أعضاء الفريق. فإذا كانت هناك ثقافة مشروع واضحة، يمكن لقائد تغيير هذا النمط إلى نهج أكثر توجهاً ببناءً على المهمة. وفي الفصل الرابع، سوف نناقش أنماط القيادة بمزيد من التفصيل.

طلبنا من بعض المشاركين في دورات الإدارة تعريف قيادة المشروع.

وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الاتجاه الاجتماعي:

١. ضع نفسك مكان الآخرين.
٢. الرؤية والإنصات، والاستماع،
٣. ذهن مفتوح،
٤. إعطاء مساحة للآخرين.
٥. مزاحي.

العامل الإنساني:

٦. إثارة ما لدى المرء من صفات.
٧. خلق الدافعية لدى أعضاء الفريق.
٨. أن يكون ناقدًا.
٩. خلق الثقة.
١٠. الاهتمام الخاص بالمصالح الفردية.

الإنتاج والتنظيم

١١. حصر التوقعات والنتائج.
١٢. وضع الأولويات.
١٣. فصل المهام الرئيسية والتفاصيل.
١٤. تصميم بنية اتصال.
١٥. صنع القرار.

التفاوض:

١٦. خلق مناصب واضحة.
١٧. التيقظ.
١٨. التعامل مع مواقف توفيقية، وترضي جميع الأطراف win win situations.
١٩. معرفة مصالح الآخرين.
٢٠. الصياغة الدقيقة.

## خطة المشروع

إذا تم قبل المفوض التقرير الأولي باعتباره توجهًا مهمًا للنشاط المستقبلي (محتمل مع بعض التصحيحات)، فيجب أن يدخل المشروع مرحلة التصميم التي سوف تتضمنها خطة المشروع الموضوعة غالبًا من قبل القائد المقترح للمشروع. وفي هذه الخطة يقل مستوى الاهتمام بالتبرير لأن المفوض قد قبل فعليًا الفكرة الأصلية. ويمكن للتقرير أن يكون أكثر عملية ومباشرة بصدد القضايا التالية:

١. المعلومات العملية (البيانات، اسم المشروع، القائد المقترح، أسماء أعضاء فريق العمل، المفوض، العنوان، أرقام الهاتف والفاكس، البريد الإلكتروني).
٢. أهداف المشروع: ما الأوضاع المستهدفة الواجب تحقيقها؟
٣. نتائج المشروع: ما الذي ينبغي تحقيقه؟
٤. ملخص مختصر للسياق البيئي والتنظيمي.
٥. تعريف للكلمات الدالة.
٦. تحديد مراحل تخطيط صنع القرار.
٧. مع أي الشبكات سيتواصل المشروع؟
٨. التخطيط المالي: خطوط عريضة، مصادر، من يقوم بم؟
٩. خطة الاتصال: كيف ينبغي لنا الاتصال بالفئات الرئيسية المستهدفة؟
١٠. التحكم المؤسسي:
  - أ. الجودة: بلورة الأهداف والمنتجات أو الخدمات.
  - ب. التنظيم: وضعية قائد المشروع، ومهام أعضاء فريق العمل.
  - ج. تجهيزات: وصف التجهيزات المطلوبة (الغرف، والسكرتارية، ووسائل الاتصال، والمواد).
  - د. الوقت: تخطيط أكثر تفصيلاً (تأسيساً على الخط الزمني): الأنشطة حسب جدول زمني.
  - هـ. المعلومات/الاتصال: أي المناهج يمكن استخدامها لإعلام الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً؟
  - و. الأموال: الموازنة (انظر الوثيقة القادمة) تنظيم الوظيفة المالية (مَنْ المفوض لإنفاق الأموال؟)، وظيفة التحكم.

ز. الرقمنة: تطوير الإمكانيات الرقمية/الإلكترونية بما في ذلك شبكة المعلومات الإنترنت وشبكة المعلومات الداخلية/الإنترانت intranet. وتعد خطة المشروع وموازنته من وثائقه الرسمية، وتأسيساً عليها للرئيس أن يقرر: المضي أو عدم المضي في المشروع.

## موازنة المشروع

### تكاليف الأفراد:

١. الرواتب (فريق العمل، والموظفون).
٢. الأجور (المحترفون من خارج المؤسسة).
٣. التنقلات الشخصية (بين المنزل والعمل).
٤. تكاليف التطوع (تذاكر مجانية، مشروبات).
٥. التدريب.
٦. التأمين (ضد الحوادث).

### تكاليف الإدارة

٧. الإنفاقات الأولية (التوثيق).
٨. الإقامة.
٩. السكرتارية.
١٠. التأمين (ضد الحريق والسرقة).

### الأنشطة

١١. المواد (لتحقيق النتائج المتوقعة).
١٢. عمولات خاصة.
١٣. التسويق (تكاليف الدعاية، والطباعة، والتمثيل).
١٤. النقل.
١٥. التأمين (على المواد).
١٦. الإقامة (حاجات خاصة، مثل الخيام).
١٧. حقوق الطبع.
١٨. خدمات الأمان.
١٩. التموين.
٢٠. تكاليف الإنتاج.

### الخطة المالية

٢١. إسهام المؤسسة نفسها.
٢٢. الرعاية/التكفل.
٢٣. الدعم.
٢٤. الدخل الخاص (تذاكر، التجارة، الخدمات المدفوعة).

من الأفكار الراسخة في القطاع الثقافي أن نبدأ بموازنة مضمونة بنسبة ١٠٠%. فقد يبدأ المشروع بقرار المضي في وضع يكفل فقط له الحد الأدنى من التكاليف ٦٠%. وعلى التخطيط المالي أن يضمن التوازن بين تمويل التكاليف في المرحلة الأولى وبين الحصول على أموال لتغطية الـ ٤٠%.

## الإطار ٣-٦ مهرجان هولندا/كيبف

عملت كلية "أوتريخت" للفنون بالتعاون مع مدراء الفن في كيبف، عاصمة أوكرانيا، لمدة ١٨ شهرًا على الإعداد لمهرجان ثقافي في كيبف في عام ١٩٩٢. وعندما نظم المهرجان أسهم أكثر من أربعين فنانًا (موسيقيون، وفنانون تصويريون، ودراميون، ومدرسو فنون) في وضع برنامجه. وكان الهدف من المهرجان تدعيم عملية الديمقراطية الثقافية في أوكرانيا بعد استقلالها عن الفيدرالية الروسية.

وقد كان إجمالي الموازنة نصف مليون جيلدر هولندي (٢٢٧.٢٧٢ يورو). في البداية تلقت الهيئات والصناديق الحكومية ببرود فكرة تدعيم المشروع ماليًا، وكان السبب المهم وراء ذلك هو جهلها بالوضع في أوكرانيا والشك في جدوى هذا المهرجان للحياة الثقافية. كما تقاعست مؤسسات الأعمال الهولندية في كيبف والتي أصبحت فاعلة مؤخرًا عن رعاية هذه "المغامرة". وكانت المشكلة الأخرى في السياسات الداعمة للاتحاد الأوروبي، فمن اللحظة الأولى لسقوط حائط برلين في عام ١٩٨٩، دعم الاتحاد الأوروبي بلدان أوروبا الشرقية في تأسيس سوق حرة اقتصادية وبنية أساسية ديمقراطية، ولكن لم يرد ذكر جمهورية أوكرانيا المستقلة في قائمة البلدان المدعومة.





١. المعلومات العملية (البيانات، اسم المشروع، القائد المقترح للمشروع، أسماء أعضاء فريق العمل، المفوض، العنوان، أرقام الهاتف والفاكس، البريد الإلكتروني).

٢. أهداف المشروع: ما الذي تم تحقيقه؟

٣. نتائج المشروع: أي النتائج تحققت داخل المؤسسة؟

٤. المراحل المنتهية ونوعية القرارات.

٥. ردود أفعال الفئات المستهدفة والأطراف المعنية.

٦. التحكم التنظيمي:

أ. الجودة: الحكم على النتائج.

ب. البنية التنظيمية: كيف عملت؟

ج. التجهيزات: الرضا عنها.

د. الوقت: هل كان التخطيط واقعياً؟

هـ. المعلومات/الاتصال: هل كان المشاركون راضين عن المعلومات والاتصال؟

و. الأموال: تقرير حول النتائج المالية (في ضوء موازنة المشروع).

ز. الرقمنة: درجة الرضا عن استخدام الخيارات الرقمية.

٧. استخلاصات حول المشروع في علاقته بالقضايا الرئيسة الواردة في التقرير الأولي.

إذا قبل المفوض تقرير التقييم، يصبح قائد المشروع في حلٍّ من مسؤولياته، وهو ما يعني أنه قد أوفى بجميع الالتزامات التنظيمية والمالية، ونظم حفلة وداع لأعضاء المشروع ومؤسسات الشبكة، وعقد مقابلة مع نشرة المؤسسة واحتمال أيضاً الدوريات والصحف.

### ٣-٤-٤ المؤسسات الهجين

لقد ناقشنا في هذه الفقرة حتى الآن مؤسسات المشروع والخط والفريق، وكلها قائمة على تقسيم العمل والتنسيق، ولكن هناك بعض أشكال المؤسسات مثل التشكيلات الابتكارية (لغرض محدد) ومؤسسات المشروع والمهرجان التي قد

تدمج لتشكيل ما يسمى "المؤسسة الهجين".<sup>cvi</sup> وهي نوع من المؤسسات يتسم بعدم وضوح مبادئ التوجه التي ينهض عليها تصميمه المؤسسي والتي قد تعتمد على مرحلة دورة الحياة الخاصة بها والاضطراب البيئي. ولكن التفسير الأكثر عقلانية هو أن عوامل جديدة عديدة (مثل الرقمنة، والتداول، والمستوى الرفيع من الاحترافية للإدارة أو المشروع، أو غيره) تؤثر بشدة على التصميم التنظيمي التقليدي. ومن الشروط الحرجة لتحقيق أهداف ما داخل المؤسسات أن يدعمها فريق عمل جماعي قوي ومرن في الوقت نفسه مستعينا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكن كيفية تطوير الاستراتيجيات والبنية التنظيمية على مستوى إدماجي ليست واضحة. ومن المؤكد أن لدى هذه المؤسسات بنية شبكية ترتبط فيها مجموعات المشروع ارتباطاً وثيقاً بمجموعات العملاء، والمنتجين المشتركين، والممولين. وأحياناً تكون لديها صفة اعتبارية أكبر: محترفون على علاقة رقمية بفريق القلب، وبالتالي ينضمون إلى الفريق كمتعاقدين فرعيين مؤقتين إذا كان مقدراً للمشروع أن ينفذ. وهنا تعتمد البنية التنظيمية كلياً على المشاريع وحاجاتها للموارد البشرية. وفي هذه المؤسسات الهجين التي يمكننا أن نرى فيها جزئياً العالم الثقافي المرن، لا تكمن المشكلة في التقسيم العضوي للعمل، بل في ضرورة التنسيق الذي يتضمن تطوير وتقسيم وظائف الإدارة من قبيل وضع الاستراتيجية، والمالية، والتسويق، وتطوير وظائف الفريق فيما يتعلق بالبنية التكنيكية والتدعيم. وكل هذه المسؤوليات جزء من متطلبات التنسيق ويجب القبول بها.

وفي القطاع الثقافي أدمجت القيادات الفنية كثير من هذه الجوانب في عملها ولذلك فإن المؤسسات الشبكية التي تبدو وكأنها بلا مستوى معين من التنسيق، يصبح استمرارها محل شك. ومرة أخرى، ستتولى بنية الفريق في الغالب حل مشكلات التنسيق على مستوى إجرائي وبطريقة عضوية، ولكن عملية صنع القرار التنظيمية والاستراتيجية ستحتاج لأن تصبح أكثر هيكلية. ونعتقد أن بنية المهرجان الثقافية، كما بيّناها في الشكل ٣-١٥ يمكن استخدامها لبلورة هذه المشكلة الخاصة بالمؤسسات الهجين. وفي الفصل الرابع، سنصيغ مفهوماً جديداً لمقاربة هذه المشكلة والتعامل معها.

### تدريبات عملية

١. تناول برنامج المهرجان الثقافي المحلي كحالة مشروع، واختبر مرحله. هل تعتمد إدارة المهرجان على وثائق المشروع في اتخاذ قراراتها؟
٢. حاول الكشف عن كيفية تقييم مؤسستك (أو كليتك) لمشروعها. هل ثمة معايير مكتوبة؟ اقترح بعض التحسينات إذا لزم الأمر.
٣. ابحث عن مؤسسة مصفوفة داخل وخارج القطاع الثقافي. قارن بين البنية وآليات التنسيق أيضاً في المؤسستين. ما النتائج التي خرجت بها؟ ناقش هذه النتائج مع الإدارة.

### ٣-٥ حول الثقافة المؤسسية والتوظيف المؤسسي

#### أسئلة تعلم

- ما الثقافة المؤسسية في علاقتها بالبنية التنظيمية؟
- كيف يمكننا قياس الثقافات التنظيمية؟
- كيف يمكننا وصف مؤسسة غير رسمية؟
- ما العلاقة بين البنية، والثقافة، والتوظيف التنظيمي؟

#### كلمات دالة/مفاتيح

ثقافة تنظيمية	العمل الطوعي	عمليات العمل توظيف
تغيير دائم	ثقافة غير رسمية	على مستوى المدخلات-
ثقافة وطنية،	قادة غير رسميين	المخرجات
مؤسسية، واحترافية	مؤسسة دون مستوى	المؤسسة كراو تنظيمي
أبعاد الثقافة	التنظيم	للصندوق الأسود

#### واقعة افتتاحية: ماذا يجري هنا؟

"ترودي" Trudy معلمة شابة في مدرسة للرقص، طلب منها مساعدة فريق إدارة المدرسة لوضع ساعات أسبوعياً. وقد كانت مهمتها هي إعداد اجتماعات الفريق وتنسيق أجدته. وكانت ترودي تقدر عملها لأنه يمنحها فرصة لمعرفة كيف تعمل

المؤسسات الثقافية. ولكن بعض المواقف صدمتها في الحقيقة. فبالرغم من أن القائد التعليمي ذا الخبرة كانت لديه السلطة، إلا أن القرارات كانت تتخذ من قبل المدير الإداري الذي كان شخصاً طموحاً للغاية. والحقيقة أن عدداً قليل من القرارات اتخذ أثناء الاجتماع الرسمي، أما معظم القرارات فقد اتخذت خارج الاجتماع. على سبيل المثال، كان قرار حول تجديد المنهج الدراسي موضوع جلسات غير رسمية مع عدد من المدرسين والقائد التعليمي أكثر من كونه موضوع اجتماع رسمي لفريق الإدارة. وكانت القضية الأخرى تتعلق بالموازنة السنوية للمدرسة التي تمثل جزءاً من كلية كبيرة. فعندما طلب القائد التعليمي مزيداً من التفاصيل، أشار الإداري إلى عدم أهمية القضايا وأنها كانت موضوع جلسات الاستشارية مع الفريق المالي المركزي. ولكن ما أدهش ترودي بالفعل هي الطريقة التي عملت بها هيئة التصديق الرسمية، فصوت واحد لمدرس مهيم كان حاسماً، بينما الآخرون لم يلعبوا أي دور. حتى عندما استخدم هذا المدرس حججاً لا معقولة، لم تكن هناك استجابة لتصحيح ما يقول. وقد رغبت ترودي في قراءة بعض الوثائق الرسمية حول بنية المدرسة، والطريقة التي تتخذ بها القرارات ومسئوليات بعض الهيئات غير الرسمية، ولكن من أين ينبغي لها أن تبدأ؟ لقد اعتقد القائد التعليمي دائماً أن لدى المكتب المركزي لوائح تنظيمية، ولكنه لم يرها لفترة طويلة. واندش المدير الإداري بشدة من السؤال، واعتقد أن ترودي تنتقده بسبب بعض الاختلافات مع زميل. وبفعل ما أصابها من إحباط جراء ردود الفعل هذه، أدت ترودي الأعمال المعتادة ووزعت الأجندة للاجتماع القادم.

#### ٣-٥-١ ما الثقافة المؤسسية؟

وفقاً لـ "جريفن" Griffin تحدد الثقافة المؤسسية طبيعة الشعور بالمؤسسة،<sup>cviii</sup> فبعض المؤسسات ينظر إليها موظفوها بوصفها باردة، قاسية، غير حميمة، ورسمية. البعض الآخر يراها دافئة، ومهتمة، وحميمة، وغير رسمية. ويقول "جريفن" إنه في جميع الاحتمالات فإن كلاً من تصميم المؤسسة وثقافتها على درجة كبيرة من ارتباط وثيق ببعضهما البعض. وبينما يستخدم جريفن كلمة "شعور"، نجد "مننسبرج"، كما ذكرنا آنفاً في هذا الكتاب، (الفقرة ٣-٣١) يستخدم كلمة *أيديولوجيا* كمجموعة من المعايير والمعتقدات. وهذه الأيديولوجية قد تكون قوية بما يجعلها تهيمن على وضع الاستراتيجية والتصميم المؤسسي. والخلاصة

هنا أن المؤسسات الثقافية، وبحكم رسالتها الثقافية، تتمتع بخصائص قوية كتلك التي تتصف بها ما نسميها بالمؤسسة التبشيرية.

وبالرغم من نقص التعريف العام المشترك واتساع الموضوع، فإن مفهوم الثقافة المؤسسية في أدبيات الإدارة يتم توصيفه بالأساس كمجموعة من القيم، والمعايير، والمعتقدات حول الطريقة التي يعمل الناس وفقاً لها في المؤسسة مع بعضهم البعض ومع مديرهم. وفي رأي مؤيدي المقاربة الثقافية، لا يكفي أن نوضح استراتيجيتنا ونعدل من وضع المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية، فمن المهم أيضاً أن نبدأ بفهم هذه الثقافة التعاونية داخل المؤسسة، وفي ظل أطر استراتيجية وتنظيمية. ومفهوم الثقافة يستخدم هنا بمعنى عام ولا ينبغي الخلط بينه وبين التعبيرات الثقافية والفنية التي تنتجها و/أو توزعها المؤسسات الثقافية. وعلينا أن نعي أن توليفة كلمتي ثقافة الإدارة يمكن أن تكون لها معانٍ مختلفة، وعموماً، فإن أدبيات الإدارة تفقد الثقافة بمعنى الثقافة المؤسسية. والأمر يعتمد على سياق الجملة؛ ما إذا كانت كلمة ثقافة ذات معنى أكثر تحديداً وفنيّاً أم لا.

إذا كانت الثقافة المؤسسية تسهم إيجابياً في جودة المؤسسة، فإنها تصنف بالقوية. وإذا كانت تسبب مشكلات تعوق بلوغ الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية، فنحن إذن نتحدث عن ثقافة مؤسسية ضعيفة، وفي هذه الحالة يجب تغييرها.

وللثقافة المؤسسية وظيفتان محددتان<sup>cix</sup>: الأولى، توفير نماذج ثابتة لحل مشكلات التنسيق؛ والثانية، تقليل المخاطر عندما يواجه الموظفون أوضاعاً جديدة.

في الفقرات السابقة تعاملنا مع قضايا مختلفة في الإدارة، وأسهبنا حول هذه القضايا في سياق القطاع الثقافي. وقد قدم بيانات علنية، وضمنية أيضاً في الغالب، حول الثقافة التعاونية والطريقة التي يمكن بها تعضيدها في القطاع الثقافي. واختصاراً، فإن الإسهامات الفردية في منظور الثقافة المؤسسية، هي:

- تحديد إيجابي لوضع هوية الإدارة في القطاع الثقافي يمنح شعوراً بالنقد الذاتي؛
- الصياغة العلنية للرسالة الثقافية لمؤسسة معينة تجعل من الممكن التوجه رأساً نحو هدف فريد معاً؛

- صياغة أهداف واضحة تدعم تحقيق النتائج ونيل النجاح؛
- الابتكار الناجح مسألة تتعلق بالعقلية، وأيضاً بالاستراتيجية؛
- الانتشار العام المتزايد للمؤسسة يوضح الوضع الخاص بالمرء ويعزز كلاً من الرضا والوعي النوعي في المؤسسة؛
- المقاربة الإيجابية لمؤسسة فريق العمل والتأكيد على العمل المتوجه نحو المشروع في مجموعات منفصلة، كل من بمناخها الخاص.

إضافة إلى تطبيق هذه النقاط، تعتمد الثقافة المؤسسية - إلى حد ما - على عوامل ظرفية، مثل البيئة، والقيادة، والتعليم، ومرحلة دورة الحياة. ومن المهم أيضاً أن يميز مدير الفن بين المؤسسات الربحية (عدم وجود ربح من السوق يعني موت المؤسسة) وبين مؤسسات الإنتاج (التوجه الإنتاجي) ومؤسسات التوزيع (توجه نحو التسويق). وأخيراً، فالصيغة القانونية تؤثر أيضاً في الثقافة المؤسسية، مثال: هل لدى المؤسسة الثقافية بنية اتحادية بمناخ ديمقراطي من أسفل لأعلى، أو بنية من أعلى لأسفل برائدها/مغامر العمل الحر/مالكها الخاص؟ تشدد جميع هذه العوامل على المدى المذكور آنفاً من الموضوع؛ فمن الصعوبة دائماً الإمساك، وبصورة ملموسة، بدلالة الثقافة المؤسسية للدخيلين والخارجيين.

وقد حاول بعض المؤلفين تطوير نظام معين في مقاربة الثقافة المؤسسية. فقد كتب "توم بيترز" Tom Peters في كتابه *الازدهار على الفوضى* Thriving on Chaos عملاً قياسياً أمريكياً من حيث الصفات حول الثقافة المؤسسية.<sup>cx</sup> فقد وضعها في سياق التغيير الدائم الذي يهدف إلى إعطاء مجال الأعمال الأمريكية حداً تنافسياً على نظيراتها اليابانية. وتقع ثورته الثقافية في خمسة مجالات في الإدارة: استجابة العميل، الابتكار، أصحاب القوة، القيادة، ونظم قلب العالم رأساً على عقب. ودلالة مقارنة "بيترز" أن الإدارة (المؤسسات الكبرى) دائماً ما تتلقى اقتراحات للاهتمام بتطوير استراتيجية وبناء المؤسسة كعملية ديناميكية.

ووفقاً لـ "كوت بلايشر" Knut Bleicher فإن قيم ومعايير التنظيم الخاصة بسلوك أعضاء المؤسسة تكمن صراحة في تشريع الشركة وضمنياً في الثقافة المؤسسية.<sup>cx</sup> ويرى بلايشر أنه من المستحيل تحديد أهداف مؤسسة ما بدون

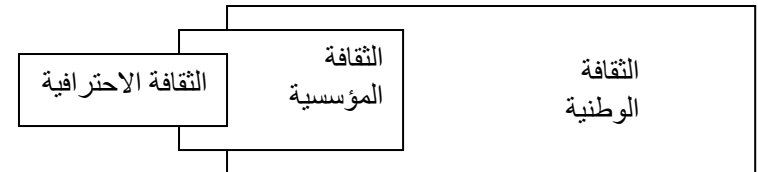
تطبيق القيم التي يناصرها الأفراد في هذه المؤسسة. وتحول وجهة النظر الخاصة هذه الثقافة المؤسسية إلى قضية تنظيمية مستقلة.

وفي رؤية بلايشر فإن الثقافات التنظيمية تتطور على مستويات مختلفة:

- تتجز الإدارة وظيفية نموذج، بعيداً عن مسؤولياتها الإدارية، فالأبطال أيضاً يلعبون دوراً ثقافياً في التنظيم (مثال: الممثل الرائع محط الإعجاب في جماعة مسرحية)؛
  - أحداث تفاعلية ذات مغزى تجلي القيم التي تتجز وظيفية جوهرية في الثقافة المؤسسية (مثال الإنجاز المشترك لنجاح برنامج مهرجان ملهم)؛
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحديد عناصر أساسية وأخرى ثانوية تؤثر في الثقافة المؤسسية القائمة. العناصر الأساسية هي الأدوات في مجال تخطيط الأفراد (التدريب، والتجنيد، والاختيار)؛ بينما تشير العناصر الثانوية إلى الإدارة العينية، مثل: النظم، والبنىات، واللوائح الرسمية.

ويمكن تعيين تمييز مهم بين كل الثقافة الوطنية، والمؤسسية، والاحترافية، كما هو مبين في الشكل ٣-٢٣.<sup>cxii</sup> فالثقافة الوطنية مرتبطة بقيم ومعايير داخل أمة، بينما تمثل الثقافة المؤسسية المعايير والمعتقدات داخل مؤسسة كاملة. أما الثقافة الاحترافية فتعني المعايير والرؤى داخل المهنة الواحدة.

الشكل ٣-٢٣ ثلاثة مستويات من الثقافة



فإذا كانت مؤسسة ما تعمل على المستوى الدولي وفق رؤى من ثقافات وطنية مختلفة، فإنه ينبغي على هذه المؤسسة أن تتعامل مع هذه الاختلافات وأن تدرك ضرورة خلق ثقافة (تنظيمية) مؤسسية قوية. وإذا كانت هناك ثقافة تنظيمية ضعيفة والاختلافات في الثقافات الوطنية مقممة نفسها، فإن الثقافة الاحترافية القوية داخل فريق أو قسم يمكن أن ترسي مناخاً إيجابياً مشتركاً بينها. والوضع

الأكثر تحبيذاً يتمثل في علاقة متوازنة بين الثقافات الثلاثة، تُحترم فيها الثقافات الوطنية، والثقافة المؤسسية ذات تأثير إيجابي على تحقيق الرسالة، والثقافة المهنية دافعة للناس على العمل في تنفيذ خططهم.

### الإطار ٣-٧ الفروق الفردية عبر الثقافات

لتمييز السلوك الفردي عبر الثقافات، من المهم فهم كيفية تأثير خصائص الثقافة (في بلد ما) على السلوك. وبمساعدة الباحث الهولندي "جيرت هوفستيد" Geert Hofstede، يمكننا تحديد خمسة أبعاد على طرفي نقيض. وتسمى هذه الأبعاد الخمسة: التوجه الاجتماعي social orientation (الفردية مقابل الجماعية)، وتوجه القوة (احترام القوة مقابل التسامح معها)، والتوجه على أساس المخاطر (قبول المخاطر مقابل تجنبها)، والتوجه الهادف (رؤية طويلة المدى مقابل رؤية قصيرة المدى). ويمكن وضع أية ثقافة في إطار هذه الأبعاد الخمسة، واستخدام النتائج لتفسير السلوك الفردي تجاه قضايا الإدراك، والاتجاهات، والقيم، والدافعية، إلخ. وإيكم بعض الأمثلة السريعة من الثقافة الهولندية. في هولندا تجد الناس فرديين للغاية وأقل توجهاً جماعياً، ومستوى احترامهم للقوة منخفض، ولا يقبلون القرارات من أعلى لأسفل بسهولة، وموقفهم معتدل تجاه المخاطر، والتوجه وفق الوقت، وتوجههم وفق الهدف أقل سلبية بشكل أو آخر، أي أن اهتمامهم الأكبر مُنصب على العلاقة الاجتماعية.

وتعد مقارنة "هوفستيد" مفيدة للفنانين، والموظفين، ومدراء الفن، والطلاب، والمدرسين ممن يعدّون لسفر إلى الخارج طويل المدى. ربما يمرون بصدمة ثقافية ولكن معظم ردود أفعالهم واتجاهاتهم الفردية يمكن النظر إليها كتعبيرات عن الأبعاد الخمسة.

المصدر:

Geert Hofstede, Cultural Constraints in Management Theories, in:

Bob de WIT, Ron MYER, Strategy Synthesis, Resolving strategy

paradoxes to creat competitive advantages, Int. Thomson Business Press, London, 1999; GRIFFIN (1999), pp. 152-155, Griffin indicates that he has changed some labels of the dimensions for mainly practical reasons (chapter note 30, p. 165).

### ٣-٥-٢ كيف يمكننا قياس الثقافة المؤسسية؟

إذا كان مدير/ة فن وفريقه/ا مسؤولين عن التوازن بين بنية احترافية وبنية مؤسسية قوية، فيفضل أن توجد أداة لقياس هذه الثقافة.<sup>cxiii</sup>

والمنهج الذي نقدمه هنا يفترض إمكانية تحديد الثقافة المؤسسية في ضوء مفاهيم متعارضة تشكل أحد الأبعاد. وقد عدلنا النتائج بما يمكننا من تطبيقها على القطاع الثقافي، واستهدفنا من تعديلها- على نحو خاص- اكتساب رؤية متكاملة للثقافة المؤسسية بشكل أو بآخر، انظر المدرجات من [أ] إلى [ز].

[أ] توجه على أساس العملية	_____	توجه على أساس النتيجة
[ب] توجه على أساس الناس	_____	توجه على أساس المهمة
[ج] ارتباط مؤسسي	_____	ارتباط مهني
[د] منغلقة	_____	منفتحة
[هـ] فحص محكم	_____	فحص سائب
[و] نفعي	_____	معياري
[ز] ثقافة الهيمنة الواحدة	_____	ثقافات فرعية

### [أ] بُعد العملية- النتيجة

تعني مقارنة التوجه على أساس العملية أن المؤسسة على ألفة مع منهج العمل. والجانب العكسي لهذا البُعد يتمثل في النتائج، فالطريقة التي تتحقق بها هذه النتائج ليست على درجة كبيرة من الأهمية.

### [ب] بُعد الناس- المهمة

إذا تواجدت القيادة مع الأفراد في المؤسسة، فإنها قيادة ذات توجه نحو الناس. والجانب العكسي هنا يتمثل في الاهتمام بالمناصب والوظائف التي تؤكد على المهام.

### [ج] بعد الارتباط بالمؤسسة- المهنة

الارتباط بالمؤسسة يعني وضعاً مركزياً لها، ووضعاً أقل للعمل المهني. والعكس، يعني التأكيد على العمل المهني دون الاهتمام بمصلحة المؤسسة ككل.

### [د] بُعد الانفتاح- الانغلاق

الثقافة المؤسسية تكون مغلقة عندما يجد الوافدون من الفنانين والموظفين والمتطوعين صعوبة في قبولهم لديها. وتكون مفتوحة عندما يشعر هؤلاء الوافدون الجدد بترحيبها بهم.

### [هـ] بُعد الفحص المحكم- السائب

في ثقافة الفحص المحكم، يجب فحص كل نشاط عن طريق الشخصية القيادية أو عضو فريق العمل من البنية التكنيكية. وفي المقابل يعني الفحص المرن حرية التنظيم في إطار معين.

### [و] بُعد النفعي- المعياري

الجانب النفعي/البرجماتي موجه تكتيكياً نحو الانتهاء من الشيء. وفي المقاربة المعيارية لا يمكن الانتهاء من الأشياء إلا بوضع مجموعة من المعايير في الاعتبار فيما يخص إنتاج وتوزيع السلع والخدمات الثقافية.

### [ز] بُعد الثقافة المهيمنة- الثقافات الفرعية

إذا كان لدى مؤسسة ما ثقافة مؤسسية واحدة واضحة، فإن هذه الثقافة ستهيمن على معايير وقيم الجماعات والأقسام. والعكس، هيمنة ثقافات فرعية في مؤسسة بلا ثقافة شاملة.

وتبين بعض الأمثلة العملية كيفية استخدام هذه الأبعاد. ويمكن الإشارة إلى نتائج المقابلات والاستبيانات على المدرج ثم مناقشتها في جلسات الإدارة، ومع المجموعات الاستراتيجية وفرق المشاريع.

## الثقافة المؤسسية لمؤسسة مهرجان

- [أ] توجه على أساس العملية \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ توجه على أساس النتيجة  
 [ب] توجه على أساس الناس \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ توجه على أساس المهمة  
 [ج] ارتباط مؤسسي \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ ارتباط مهني  
 [د] منغلقة \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ منفتحة  
 [هـ] فحص محكم \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ فحص سائب  
 [و] نفعي \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ معياري  
 [ز] ثقافة مهيمنة \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ ثقافات فرعية

في التقييم، تمت الإشارة إلى ضرورة أن تكون الفحوص محكمة على أية حال، لأن الحرية أشارت إلى تكاليف مرتفعة. وينبغي للمهرجان أيضاً أن يولي اهتماماً أكبر للمواعيد المرحلية، والنهائية التي يجب أن تتم خلالها بلورة العمل المهني. وهذا ما قد يستلزم تقديراً للجانب الأكثر عمومية من الانفتاحية.

وقد تم تنفيذ البحث نفسه مع ممثلي متاحف كبرى:

- [أ] توجه على أساس العملية \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ توجه على أساس النتيجة  
 [ب] توجه على أساس الناس \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ توجه على أساس المهمة  
 [ج] ارتباط مؤسسي \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ ارتباط مهني  
 [د] منغلقة \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ منفتحة  
 [هـ] فحص محكم \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ فحص سائب  
 [و] نفعي \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ معياري  
 [ز] ثقافة الهيمنة الواحدة \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ ثقافات فرعية

في الاستجابة، عبر المشاركون عن مدى صعوبة تحقيق مناخ عمل مفتوح في المتاحف، لأن كل قسم أو مجموعة أخفقت في مهنتها. وهم يشعرون بضرورة أن تكون هذه الثقافة المؤسسية مجموعة من الجزر المهنية المنعزلة والمحكومة جيداً ولكن بدون مؤسسة وهوية محفزة. وقد اقترح تنظيم اجتماعات خاصة لتعبئة

الاهتمام بما توصل إليه الآخرون، ومباشرة عبر الخطوط الخاصة بالثقافات الفرعية.

وشملت الدراسة الأخيرة مجموعة من مديري المسرح، حيث كان الهدف منها هو الاستبصار بثقافة عدد من الفرق المسرحية، وقد أظهرت تلك الدراسة أنه يمكن أيضاً استخدام الأبعاد السبعة التالية لقياس الثقافة في قطاع فرعي:

- [أ] توجه على أساس العملية \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ توجه على أساس النتيجة  
 [ب] توجه على أساس الناس \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ توجه على أساس المهمة  
 [ج] ارتباط مؤسسي \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ ارتباط مهني  
 [د] منغلقة \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ منفتحة  
 [هـ] فحص محكم \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ فحص سائب  
 [و] نفعي \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ معياري  
 [ز] ثقافة الهيمنة الواحدة \_\_\_\_\_×\_\_\_\_\_ ثقافات فرعية

وبالرغم من وقوع مديري المسرح الذين شملهم البحث تحت تأثير انطباعهم بأن الإنتاج (توجه على أساس النتيجة والمهمة)، قد أعاق وجود ثقافة مؤسسية مفتوحة، إلا أن البحث أظهر أن جل الاهتمام قد تم توجيهه إلى تدعيم الوافدين الجدد (ممثلون شبان، وتكنيكيون مسرحيون، وموظفين مكتبيين، وأعضاء مجلس إدارة).

حتى الآن لم نتطرق إلى أية تفاصيل حول مسألة من هم المنخرطون في ثقافة التعاون؟ ربما نتناول العلاقات القانونية بين العاملين والمؤسسة حيث الوضع الذي لا يهم سوى المتعاقدين<sup>cxiv</sup> وهم العاملون غير المتفرغين الذين يقومون بتنفيذ عمل محدد، ولا يمكن اعتبارهم منتمين إلى دائرة الموظفين.

وفي رأينا أن هذا الوضع غير محصّن بالنظر إلى القطاع الثقافي. ويمكن للفنانين وغيرهم من الموظفين العمل في مؤسسات وفق عقود العمل القياسية، ولكن في الممارسة العملية تنشأ كثير من العوائق الأخرى. والقائمة التالية توضح الأمر:

- فريق الهيئة: يتم التجنيد من خلال هيئات التوظيف؛
- فريق في وضع الاستعداد: يتم التجنيد من خلال الملفات، البطاقات الخاصة بشخص ما؛
- فنانون غير متفرغين: يتم التجنيد من خلال نظم تسجيل داخلية أو عبر مكاتب التوظيف؛
- متدربون من مؤسسات في مجال الثقافة والإدارة؛
- أشخاص يعملون على منظومات اجتماعية (منظومات خبرة العمل، برامج الخدمة الاجتماعية).

وسواء على المستوى المبدئي أو العملي، يمكن اعتبار هذه المجموعات منتمية لدائرة الموظفين العاملين معاً، والذين يتركون بصمتهم الفريدة على الثقافة المؤسسية بحكم خلفياتهم المتنوعة. وغالبًا ما يكون هؤلاء موظفين غير متفرغين، وهنا يجب على الهدف من الثقافة المؤسسية أن يعزز الشعور بالانتماء إلى مؤسسة.

وثمة موضوع خاص بالثقافة المؤسسية غالبًا ما يترك دون مناقشة في أدبيات الإدارة العامة، ألا وهو القدر الهائل من العمل الطوعي داخل القطاع الثقافي.<sup>cxv</sup> وبالرغم من نقص المواد البحثية الخاصة بهذا الموضوع، إلا أننا نجرؤ على الحدس بأنه بدون العمل الطوعي لا يمكن للقطاع الثقافي أن يعمل بالصيغة الراهنة. و لا يمكن لأي مقارنة في الثقافة المؤسسية أن تتجاهل هذه الحقيقة المهمة.

وباتباع الأدبيات الأمريكية حول إدارة الفن (حيث وضع المتطوع مقدراً عاليًا)، يجب أن نميز بين المتطوعين الذين يشاركون في الإدارة، وبين أولئك الذين ينفذون العمل. فالنوع الأول يحافظ على الاتصال بين المجتمع وبين المؤسسة، بينما المتطوعون الذين ينفذون العمل على مستوى إجرائي، فهم أكثر تركيزاً على تنفيذ الأنشطة الشاقة، وهم على أية حال أقل اهتماماً بالاضطلاع بمسئوليات إدارة عامة.

وحول أهمية الإسهام النوعي من قبل مجلس الأمناء، يدعو "بران راي" Brann Wry، أستاذ إدارة الفن لفنون الأداء في جامعة نيويورك، إلى تشكيل لجنة تسمية إدارة خاصة، ترعي ترشيح وتقييم وتعليم أعضاء الإدارة من خلال لجان فرعية.<sup>cxvi</sup> وبمزيد من الاهتمام بالإدارات جيدة التوظيف، يمكن الإسهام في تهيئة بيئة مثلى للمؤسسات الثقافية.

ولكن "ماكدانيل" McDaniel و"ثورن" Thorn ليسا متفائلين بمشاركة الإدارة (الأمريكية) في مؤسسة ثقافية.<sup>cxvii</sup> فمن واقع خبرتهم أن أعضاء هذه الإدارة ليست لديهم خبرة عملية في عالم الفن، ولا يفهمون العمليات الإبداعية والفنية، ويخلقون مقاربات معارضة على أساس الهرمية التقليدية في الإدارة، مثال مؤسسة بنكية أو قانونية كبرى، وهو نوع من المؤسسات لا يتناسب مع الجوهر الإبداعي.

وسوف نناقش في الفصل الرابع وظيفة الإدارة عموماً.

### ٣-٥-٣ المؤسسة غير الرسمية

داخل البنية الرسمية للمؤسسات، يبني الناس الذين يعملون معاً مؤسسة غير رسمية، تتطور عبر خطوط خلفيات مشتركة (المنطقة، اللغة، الديانة، الهويات)، أو على أساس السلوك المرغوب أو المكتسب (المهنة، والتعليم)، أو تطورات جماعية داخلية (العمل على واجبات خاصة، البقاء في مواقع خاصة). ويصف "جريفن" Griffin المؤسسة غير الرسمية بوصفها نموذجاً لنفوذ وسلوك ناشئين عن الصداقة وجماعات المصالح في المؤسسات.<sup>cxviii</sup> ويرى أنها مؤسسات تتطور بفعل حاجة الموظفين إلى:

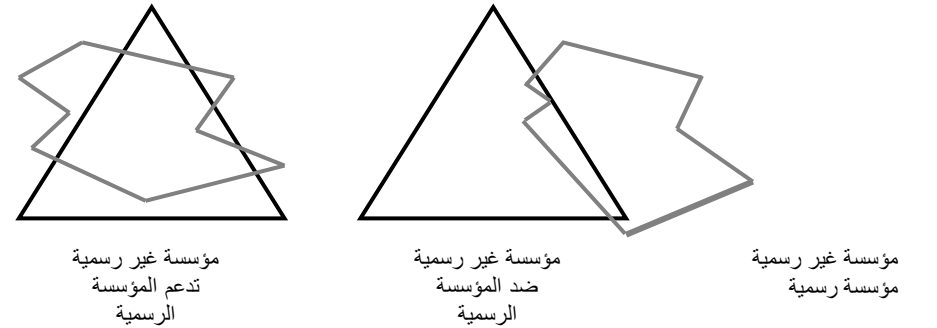
- المشاركة في شبكات الاتصال الموفرة للمعلومات؛
- القبول الاجتماعي وما يوفره من متعة؛
- التمايز عن العمل الروتيني؛
- الأمان من خلال رؤية للدعم الفردي.

وبسبب طريقة القطاع الثقافي غير الرسمية في العمل، فإنه يضم كثيراً من المؤسسات غير الرسمية داخل البنيات الرسمية. ففي فرقة مسرحية ما، يعلم المدير الفني الذي يعمل في منصب رسمي أن الممثلين البارزين داخل مؤسسته

يلعبون دوراً رئيساً في المؤسسة غير الرسمية. والوضع نفسه يمكن رؤيته في أحد المتاحف، حيث يتمتع القائمون على المجموعات الفنية بنفوذ مميز وغير رسمي على سير العمليات المؤسسية داخل مؤسستهم.

وخطورة المؤسسات غير الرسمية وقياداتها أنها يمكن أن تقوض البنية الرسمية للمؤسسة، واستراتيجيتها وقيادتها. وهذا ما يحدث على سبيل المثال إذا أصبح من المستحيل على المديرين الرسميين القيام بأعمالهم بسبب القادة غير الرسميين. والمثال الآخر على ذلك هو انتشار المعلومات غير الصحيحة عبر القنوات غير الرسمية. وهذه الأعمال المقوّضة تعمل بصورة عكسية فيما يتعلق بتقسيم الأنشطة (تقسيم العمل) وتنسيقها لتحقيق أهداف المؤسسة (التنسيق). وفي وضع كهذا يصبح لدينا في الحقيقة مؤسستان تشكلتا، كما يصبح التشكيل السياسي، كما وصفه منتسبرج واضحاً راسخاً. والشكل ٣-٢٤ يبين هذا عبر الرسم التوضيحي.

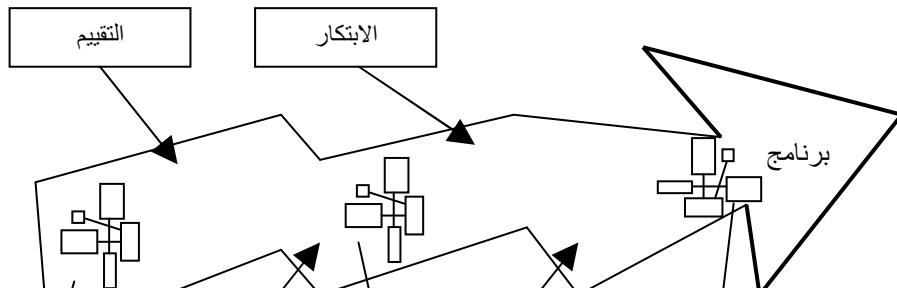
الشكل ٣-٢٤ المؤسسة الرسمية وغير الرسمية يمكن أن يتعارضا



إننا نعتبر المؤسسات الثقافية متطورة مهنيًا إذا كوّنا فكرة واضحة حول كيفية بنائها، تأسيسًا على تقسيم العمل والتنسيق والثقافة المؤسسية القوية التي تدعم تنفيذ أهدافها المقصودة. فإذا لم تكن هذه العناصر محددة تحديدًا سليمًا، ونقص التوجه، فإن المؤسسة تصبح ضعيفة التنظيم *underorganized* على حد ما أشار كل من "كامينجز" Cummings و"هوز" Huse<sup>xxix</sup> إلى أن مثل هذه المؤسسات تعمل أساسًا في مشاريع ومجالات جديدة حيث يتوجب تحديد العلاقة بين الناس والجماعات، والتنسيق حول مهام معقدة وغير مأمونة، ومن السهل إضافة القطاع الثقافي إلى هذه المجالات المذكورة. وبمساعدة نظرية الإدارة، والتركيز في هذه الحالة على بناء المؤسسة، يمكننا نسج الجوانب السلبية في هذه المؤسسة الضعيفة، مثل عدم وضوح الأدوار، ونقص السيطرة وتفكك المسؤوليات، معًا في اتجاه أكثر مهنية.

وفي حالة المؤسسة جيدة البناء، يمكننا تحديد المسؤوليات، ولكن يظل السؤال الخاص بالعمل على مستوى المدخلات- المخرجات، بدون إجابة. وكما ذكرنا في بداية هذا الكتاب، فإن التوظيف يصبح وعلى نحو مضطرب مجالاً منفصلاً في نظرية الإدارة (الفقرة ١-١-٢).<sup>xxx</sup> وتوظيف أو تشغيل المؤسسة يعني أن لديها طريقة شفافة للعمل على مستوى الاستشارة، وأن العمل بداخلها يتمتع بالكفاءة. ويدل على عملية التشغيل خط متحرك يبين العملية من البداية إلى النهاية داخل بنية رسمية. أما الاستشارات فيدل عليها تصميم شبكي. والشكل ٣-٢٥ يبين وظيفة عملية التشغيل في مدرسة موسيقية:

الشكل ٣-٢٥ توظيف عملية التشغيل



وبالرغم من هذا الخطر، يبرهن "جريفن" (في الطبعة الرابعة من كتابه الإدارة) على وجود اتجاه مفتوح نحو المؤسسة غير الرسمية: "النقطة الرئيسية أنه يجب على المدير ألا يتجاهل أو يحاول نفي المؤسسة غير الرسمية. فالاعتراف بها واحترامها بحكم القوة التي تمتلكها لإنجاز أشياء إيجابية، وسلبية أيضاً يعد أمراً مهماً. والمدير الفعال حقيقة هو الذي يدير المؤسستين الرسمية وغير الرسمية.

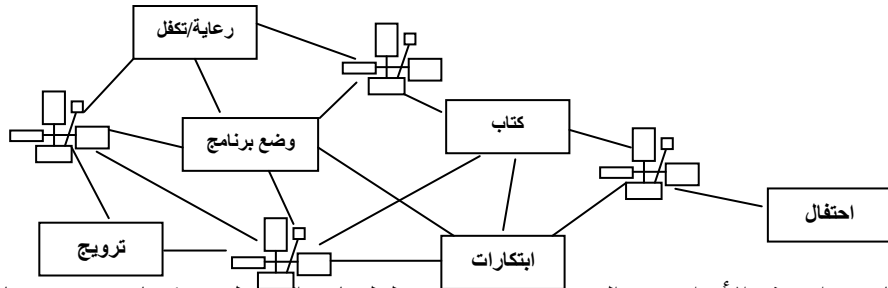
٣-٥-٤ البنية، والثقافة والتوظيف



## المدراء

داخل أحد الأقسام، أو داخل مؤسسة مشروع مركبة، يمكن لأية منظومة عامة أن تظهر الأنشطة المستهدفة متصلة ببعضها البعض، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن تنفيذ هذا النموذج. والشكل ٣-٢٧ يصور مثالاً لاحتفال منظم بمشروع داخل مؤسسة قائمة. وإمعاناً في كمال هذه المنظومة يمكن ضمها مع مراحل المشروع كما ناقشناها في الفقرة ٣-٤-١.

الشكل ٣-٢٧ منظومة عامة في تشغيل مشروع



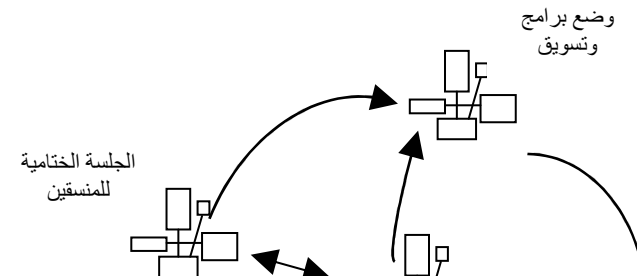
باستخدام هذه الأنواع من التصوير الإيضاحي لعمليات التشغيل، يمكننا تصحيحها أو إرساؤها مع عناصر جديدة، قد تتمثل في مدخل إضافي أو جلسة استشارية

إن ميزة تصميم عملية التشغيل أنه يمكننا تحليل قضاياها الإشكالية في الممارسة العملية. وعلى سبيل المثال، في حالة ما إذا كان التلاميذ وآباؤهم يشكون من جودة بعض الدروس، يمكننا طرح الأسئلة التالية:

١. هل فحص فريق العمل إجراء التقييم؟
٢. هل كان التقييم ذو جودة مهنية؟
٣. هل كان هناك نقاش أثناء تنسيق المدخلات- المخرجات؟
٤. هل وضعت الشكاوى على أجندة اجتماع المدرسين؟

ويمكننا أيضاً استخدام دائرة لرسم عمليات التشغيل لتفسير كيفية عمل المؤسسات. والشكل ٣-٢٦ يقدم معلومات حول تشغيل مهرجان ثقافي.

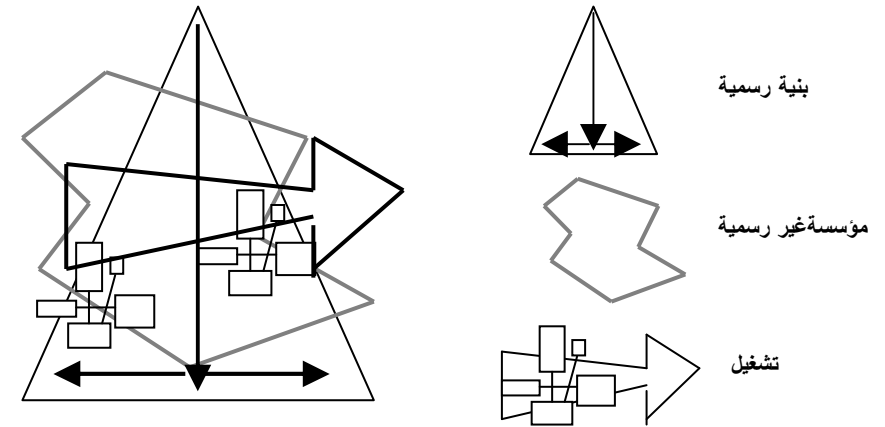
الشكل ٣-٢٦ تشغيل مهرجان ثقافي



إضافية. ومن الممكن إعادة تصميم العملية على سبيل المثال إذا أردنا تقليل درجة تعقيدها أو تقليل أوقات الاستشارة.

وخلاصة القول: إن البنية كعملية أكثر هيمنة، والثقافة المؤسسية، والمؤسسة غير الرسمية والتشغيل تمثل معاً الكلمات الدالة/المفاتيح لكيفية بناء المؤسسات وكيفية تشغيلها. والشكل ٣-٢٨ يدمج هذه المفاتيح ويبين كيف يمكن لمؤسسة أن تصبح بمثابة صندوق أسود إذا أردنا التمييز بين مستويات الجوهر المؤسسي المختلفة.

الشكل ٣-٢٨ الخطوط الرئيسية لبنية وتشغيل مؤسسة



يتضح هنا أن أية مؤسسة (ثقافية أو غيرها) لديها قصص مؤسسية، وأنه ينبغي لنا أن نعرف متى يجب علينا رواية قصة بعينها. والكفاءة/السرد لرواية القصص المؤسسية والتي تعد مركبة وغير سهلة،<sup>xxi</sup> هي بالتأكيد إحدى مسؤوليات مديري الفن، كما سنرى في الفصل القادم.

## تدريبات عملية

١. ابحث في ثقافة مؤسسية "ضعيفة" وأخرى "قوية" خارج القطاع الثقافي. هل يضيف بحثك بصيرة جديدة في موضوع الثقافة؟ ناقش النتائج مع زملائك الطلبة.
٢. ما الوظيفة التي يمكن تحديدها للمتطوعين في إرساء ثقافة مؤسسية قوية داخل المؤسسات الثقافية؟ إذا كنت تقوم بعمل طوعي، فما خبرتك مع الثقافة المؤسسية؟
٣. فكر في بعض المشاريع التي اشتركت فيها مؤخراً. حدد عمليات التشغيل الخاصة بها وقدم تصويراً إيضاحياً لهذه العمليات. اطلب من أعضاء فريق المشروع سابقاً التعليق عليه.

## حالة ختامية/إعادة بناء مركز ثقافي

استغرقت المفاوضات أكثر من عامين، ولكن في النهاية تحمس جميع الأطراف للنتيجة التي خرجت بها: إعادة بناء المؤسسات الثقافية في الشق الشمالي من العاصمة، والتي تأسست في أواسط القرن الثامن عشر. وقد كان من الأسرار العام! أن الحياة الثقافية في تلك المنطقة غير متطورة، بالرغم من احتوائها على متحف محلي للفنون الشعبية يحصل على دعم وبه مجموعة فنية فريدة، هذا إلى جانب مركز ثقافي مدعوم محلياً ويحتوي على ٧٥٠ مقعداً للموسيقا والباليه، بالإضافة إلى اثنين من المعاهد التعليمية التابعة للدولة (موسيقا، وفن تصويري). وكل هذه مؤسسات غير ربحية تتعامل مع مشكلات مالية وتسويقية. وفي حالة المركز الثقافي، تعد المؤسسة قيد إعادة البناء في سبيل مؤسسة مشروع (لم يتحقق بعد).

من جانبه بادر السيد "جوستاف كيسلدورف" Gustav Kesseldorf المدير الجديد لسلسلة فنادق وسينما بتجديد المسرح الملحق بالفندق (٩٠٠ مقعد) ودور سينما (صالتان) في المركز الشمالي للمدينة. وهاتان المؤسسات كانتا تعانيان مشكلات المؤسسات غير الربحية نفسها: سير ثقافية متواضعة والحد الأدنى من تحقيق الأرباح. وقد كان مدير سلسلة الفنادق يتمتع بخلفية ثقافية بمستوى ماجستير في الآداب، كما أنه خبير في مشاريع التنمية الثقافية القائمة على الشراكة العامة الخاصة (PPP) public private partnership. وتمثلت رؤيته في افتراض التعاون بين المؤسسات الثقافية القائمة، وأن الجزء الشمالي من العاصمة قادر على تطوير مركز ثقافي جاذب بركنين رئيسيين: الفن والترفيه، وهو ما سيدخل بدوره عنصر المنافسة إلى المدينة المركزية.

ويضع السيد "جوستاف" ما أسماه "عوامل النجاح الحرجة الثلاثة" على مائدة المفاوضات، وهي:

١. يجب أن يكون لدى جميع المؤسسات غير الربحية متحدث مخول عقد الاتفاقات. ويجب أن يكون منظورها أن مؤسسة غير ربحية، لديها مدير، وفريق داعم (وضع برامج، ماليات، تسويق، أفراد) وبنية مصفوفة للتعاون مع السينما ومسرح الفندق.

٢. يجب أن تستثمر الحكومة المحلية في تجديد المركز الشمالي، بإجمالي ٢٠٠ مليون يورو. وهذا المبلغ لا يشمل الدعم المقترح من صندوق التراث لتجديد المباني القديمة به.

٣. يجب على جميع المؤسسات أن تنشئ مؤسسة ثقافية جديدة غير ربحية وابتكارية وريادية تضطلع بمهام في مجالات، مثل حجز التذاكر، وترويج الفن، وخدماته، وبحث السوق، والرعاية المالية تحت إشراف السيد "كيسلدورف" كمدير عام لهذه المؤسسة الترويجية. وبموازنة كلية ٠.٥ مليون يورو.

٤. يجب أن ينتهي المشروع تمامًا خلال أربع سنوات.

وجاء العرض المقابل من سلسلة الفنادق والترفيه:

١. استثمار ٢٥ مليون يورو لتنظيم أنشطة الترفيه؛

٢. إعادة بناء دور السينما وتحويلها إلى مجمع يسع عشر دور سينما. وسوف يقدم مجلس المدينة دعماً لهذه المشاريع (التصريحات، والبنية الأساسية) في إطار الخطة.

لقد كان مجلس المدينة إيجابياً للغاية تجاه هذا الشكل المطروح من الشراكة العامة الخاصة، ولكنه لا يستطيع استثمار أكثر من ١٥٠ مليون يورو تشمل الموارد المالية المقدمة من صندوق التراث الثقافي. كما يرغب المجلس أيضاً في التأكيد على الحاجة إلى إرضاء أذواق الثقافات المتنوعة في هذا الجزء من المدينة.

ويوافق السيد كيسلدورف على السياسات المالية تحت احتجاج وبشرط ألا تدفع مؤسسته لعملية السينمات العشر.

وقد كان أعضاء مجالس أمناء المؤسسات غير الربحية ومديروها إيجابيين عدا مديراً واحداً في المتحف عارض بشدة تلك السياسات تحت دعوى رغبته في أن

يظل مستقلاً. واستقال مدير المتحف بعد صراع مع المجلس. في الوقت الذي أصبح فيه أحد أعضاء فريق السيد كيسلدورف مديراً مؤقتاً بتصريح من الحكومة المحلية. وتمثلت المشكلة الأخرى في وضعية معاهد الفن التعليمية الممولة وطنياً. ووزير الثقافة من الناحية السياسية ليس في وضع يخوله المشاركة في إطار الشراكة العامة الخاصة، لكنه وقع خطاباً بهذه النية، يتيح لمديري هذه المعاهد التعاون مع الشركاء المحليين. وكانت القضايا الأكثر أهمية في هذا الخطاب، هي:

١. تجديد خشبة المسرح في مدرسة الموسيقى.

٢. تأسيس قسم تعلم مسرحي جديد.

٣. بناء صالة عرض داخل المدرسة لعرض الفنون المختلفة.

وفي خلال بضعة أسابيع، نظم السيد كيسلدورف جلسة عصف ذهني لمداولة ما يتعلق بالأسئلة المؤسسية التالية:

١. كيف ستعمل الشراكة الجديدة مع مسرح الفندق، والسينما، والمتحف، والمركز الثقافي، ومركز الترويج الجديد، ومعاهد التعليم؟

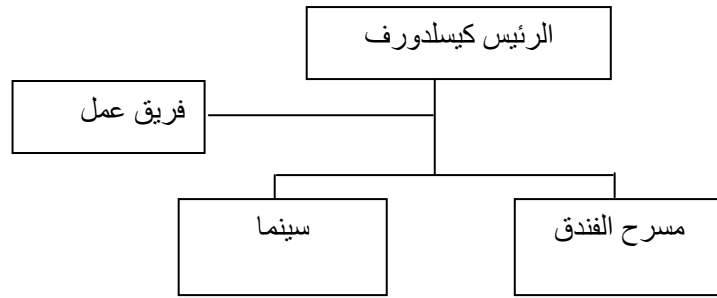
٢. ما البنية المؤسسية الجديدة للمتحف والمركز الثقافي؟

٣. ما البنية المؤسسية الجديدة لمؤسسة ترويج الفن الابتكاري (بموازنة: ٠.٥ مليون يورو؟)

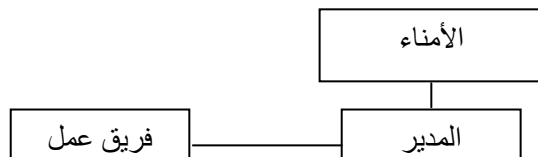
٤. هل نحتاج إلى لجنة مشروع لتجديد المركز الثقافي الشمالي للمدينة؟

المنظومات المؤسسية القائمة هي كما يلي:

١. فندق ومؤسسة ترفيه محليين



٢. متحف الفنون الشعبية



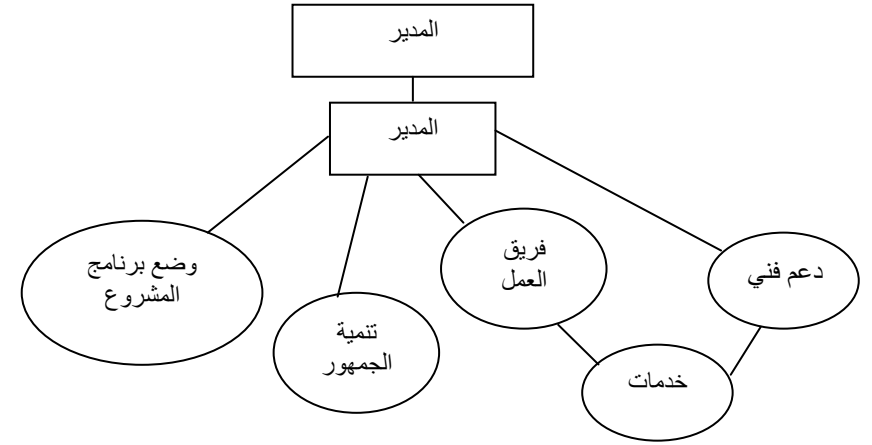
افترض أنك تعمل في مكتب السيد كيسلدورف، ويطلب منك أن تكتب تقريراً لمناقشته في جلسة العصف الذهني حول المسائل المذكورة.

اعتبر أن عليك التعامل أيضاً مع البنود التالية:

١. ينبغي دعوة من للمشاركة في جلسة العصف الذهني؟
٢. ماذا سيكون دور السيد كيسلدورف؟
٣. كيف يمكن خلق ثقافة عصف ذهني إيجابية ومفتوحة؟
٤. كيف تبدو وثيقتك؟

٣. المركز الثقافي (لم يُقبل المخطط بعد رسمياً من قبل الأمناء)

مراجع الحالة: Tomorrow belongs to Berlin, The European, March 15, 1998, DOEKMANSTUDIES, *Nieuwe partners in kunst, publieke-private samenwerking in de kunstensector*, Boekmanstichting, Kunst & Meer Waarde, Amsterdam, 1999.



تدريب حول الحالة

<sup>1</sup> Giep HAGOORT, *Cultural Entrepreneurship, an introduction of art management*. Phaeton, Culemborg, 1993, chapter 3.

*spettacolo, Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

<sup>17</sup> GRIFFIN (1999), P. 370.

<sup>18</sup> Giep HAGOORT, Tijd voor projectarchitectuur, projectmanagement in de culturele sector, in: *Vakblad Management Kunst & Cultuur*, 4/1998a.

<sup>19</sup> Igor ANSOFF, *Implanting Strategic management*, Prentice Hall, Cambridge, 1990, p. 207.

<sup>20</sup> GRIFFIN (1999), P. 580.

<sup>21</sup> 21 GRIFFIN (1999), P. 371; MINTZBERG (1989), p. 265.

<sup>22</sup> GRIFFIN (1999), P. 170.

<sup>23</sup> KEUNIN, EPPINK (1996), p.364; see also David CARY, Geoffrey R. MALLORY, *Making sense of managing culture*, Int. Thomson Business Press, London, 1989.

<sup>24</sup> Tom PETERS, *Thriving on Chaos*, London, 1989.

<sup>25</sup> Knut BLEICHER, *Das Konzept Integriertes Management*, Campus Verlag Frankfurt/New York, 1991.

<sup>26</sup> Mathieu WEGGEMAN, *leadership and cultures*, MA AMMEC-Guest lecture, Utrecht School of the Arts, 2000

<sup>27</sup> These dimensions, with the exception of dimension g, are mentioned by Keuning and Eppink and originally formulated by Hofstede, Sanders and Neijnen: KEUNING, EPPINK (1996), pp. 366-369.

<sup>28</sup> KIESER, KUBICEK (1983), p.12.

<sup>29</sup> See also: CRAIG DREESZEN, Pam KORZA (ed.), *Fundamentals of Local Arts Management*, Arts Extension Service, Amherst, 1994, pp. 205-229; KOTLER, SCHEFF (1997), pp. 424-429; Janet SUMMERTON, *Hidden from view: the shape of arts work and arts organizations in the UK*, in: *AIMAC'99*, pp. 159-165.

<sup>30</sup> Brann J. WRY, *Arts Governance in the USA and the Netherlands*, in: *Reader International Art Management Seminar*, New York University & Utrecht School of the Arts, 1995.

<sup>31</sup> Nello MCDANIEL, George THORN, *Arts boards, Creating a new community equation*, Arts Action Issues, Brooklyn, 1994.

<sup>32</sup> GRIFFIN (4<sup>th</sup> ed. 1987), p. 469 (in the 4<sup>th</sup> ed., the definition of informal organization was scratched)

<sup>33</sup> CUMMING, HUSE (1993), p. 65.

<sup>34</sup> و(THIRN (1994) ثمة سوء فهم جوهري فيما يتعلق بمعنى بنية وتشغيل. فبعض الكتاب أمثال ALLUIVSEN (AIMAC'99), Henry MINTZBERG, Ludo van der HYDEN, *Organigraphs: Harvard Business Review*, September-October 1999; GHOSHAL, BARTLETT (1997) نقد للبنية الرسمية على أنها ليست حقيقة المؤسسة. وتخيرنا البنيات (المنظومات المؤسسية) أن التنسيق الرسمي يوظف أشخاصاً ضروريين لمعرفة أي عمليات التشغيل تلك التي تكون داخل البنيات الرسمية. ونحن نتعامل مع تيمنتين مختلفتين، كما بينا في هذه الفقرة.

See also: William J. BYRNES, *Management and the Arts*, Focal Press, Boston, 1993, 87-111.

<sup>2</sup> Ricky, W. GRIFFEIN, *Management* (6<sup>th</sup> ed.), Houghton Mifflin Company, Boston, 1999, pp.372-373; D. KEUNING, F.J. EPPINK, *Management & Organisatie, Theorie en Toepassing*, Stenfort Kroese, Houten, 1996, pp. 296-302; James Brian QUINN, *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New Yourk, 1992; see for a radical change of the traditional division organization; Christopher A. BARLETT, Sumanta GHOSHAL *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management* 1997.

<sup>3</sup> GRIFFIN, (1999), pp. 322-351; D. KEUNING, D.J. EPPINK (1996), pp. 81-103; Henry MINTZBERG, *Mintzberg on management, Inside our Strange world of organizations*, Free Press, New Yourk, 1989, pp. 95-115.

<sup>4</sup> MINTZBERG, (1989), p. 100.

<sup>5</sup> This process is based on: KEUNING, Eppink (1996), 109-119.

<sup>6</sup> See different perspectives from: perspective from: William J. BYRNES, *Management and the Arts*, Focal Press, Boston, 1993. pp. 87-111; Xavier CASTANER, *The tension between artistic leaders and management in arts organizations: the case of the Barcelona Orchestra*, in: *From Maestro to Manager, Critical issues in arts & culture management*, Oak Tree press, Dublin, 1997. Special issues about opera organizations: Tuomas AUVINEN, *Opera house – A difficult thing to manage?*, in *AIMAC'99*, pp. 507-521; Joyce ZEMANS, Archie KLEINGARTNER, *Comparing cultural policy, a study of Japan & the United States*, Sage Publications, Walnut Creek, 1999, pp. 203-225

<sup>7</sup> GRIFFIN (1999), p. 334.

<sup>8</sup> B.C.J. LIVEGOED, *Organisaties in ontwikkeling*, Rotterdam, 1984, pp. 44-54.

<sup>9</sup> MINTZBERG (1989), pp. 281-300.

<sup>10</sup> Th.B.J. NOORDMAN, *Kunstmanagement*, Vuga, Den Haag, 1997.

<sup>11</sup> HAGOORT (1993), p. 11-14.

<sup>12</sup> See also: Marja ERIKSSON, *Patterns of management in four Finnish Festivals*, in: *AIMAC'99*, pp.32-41.

<sup>13</sup> MINTZBERG (1989), pp. 93-300.

<sup>14</sup> HAGOORT (1998), p. 59-66; see for a comparison between an orchestra and a professional configuration: CATANER (AIMAC'99), pp. 396- 398; MINTZBERG (1989), p. 265.

<sup>15</sup> See also: Gareth MORGAN, *Imagination; the art of creative management*, 1993.

<sup>16</sup> Harold KERZNER, *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (6<sup>th</sup> ed.), John Wiley and Sons, New York, 1998; Jan VERHAAR, *Project management, Een professionele aanpak* (2e druk), Boom< Amsterdam, 1999; Lucio ARGANO, *Le gestion dei progetti di*

<sup>35</sup> See for an interesting contribution: Sara L. TALAS, The sense of organizing theatre: exploring repertoire decision making in narrative perspective, in: *AIMAC'99*, pp. 617-627.

## قيم

يزداد اعتقاد عطيل يوماً بعد يوم بأن ديدمونه تخدعه، وتطرح كاسيو الغرام، فيما يواصل ياغو مكائده واحدة تلو الأخرى فينتشل من كاسيو معلومات مضللة حول المنديل، بينما يسترق عطيل السمع مختبئاً، ويعلن بعدها تخوينه لديدمونه.

ديدمونه وإميليا في الوقت نفسه تتبادلان أطراف الحديث حول الحب والإخلاص المتبادل بين الزوجين. وفي حين ترى ديدمونه أن الخيانة بين الزوجين أمر مستحيل، تعبر إميليا عن قدرتها على الأمر إذا كان الثمن يستحق، وترد قائلة:

ولكنني أعتقد أن النساء إذا سقطن،  
فالذنب ذنب أزواجهن.

فهم قد يتهاونون في أداء واجباتهم،  
ويصّبون كنوزهم في أحضان السوى.

أو تجمع بهم غيرة سخيقة  
فيكبحوننا أو يضربوننا،

أو يقلصوا مخصصاتنا المعهودة كيداً -  
ونحن لا نخلو من مرارة: فينا بعض الطيبة،

ولكن فينا الثأر أيضاً،  
فليعلم الأزواج

أن لزوجاتهم حواساً مثلهم.  
فيهن الرؤية والشم، وحلوقهن تتذوق الحلو والحامض،

كالأزواج.

ما الذي يفعلونه عندما يستبدلوننا بأخريات؟  
أيلهون؟ أعتقد، نعم.

هل طلب المتعة هو السبب؟ أعتقد، نعم.  
هل هو الضعف الذي يدفع إلى الشطط؟

ذلك أيضاً صحيح. أليس فينا نحن طلب للمتعة، ورغبة في اللهو، وضعف، كما  
في الرجال؟

إذن، فليحسنوا معاملتنا.

وإلا فليعلموا أننا ما أتينا سيئة، إلا وسيئاتهم هي قدوتنا.

## ٤ . القيادة الثقافية

### ٤-١ إدارة وقيادة الفن

#### أسئلة للتعلّم

- ما أبعاد القيادة والإدارة؟
- ما التنسيق، وما صنع القرار؟
- كيف لنا أن نصف الإدارة الشخصية؟

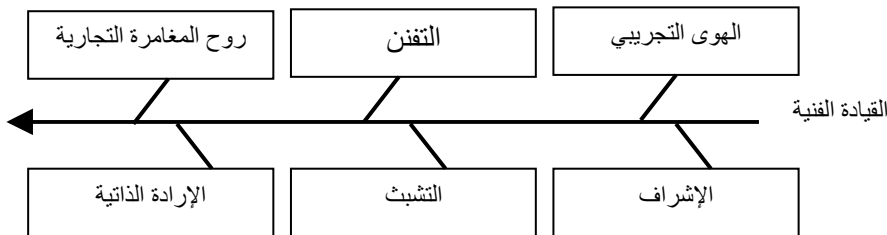
#### كلمات دالة/مفاتيح

القائد	مدير فن	الأشخاص المؤثرون
المدير	مستويات التنسيق	عوامل المشقة
الرائد/ مغامر العمل الحر	تشكيل المهام	الإنهاك
الموظف	توجيه المهام	
العمل الإداري	عملية صنع القرار	

#### ٤-١-١ أبعاد الإدارة والقيادة

عند مناقشة القضايا الاستراتيجية والتنظيمية يستحيل تجاهل علاقتها بالقيادة، وقد أسهبنا في الفصل الأول في بلورة خصائص القيادة الفنية المميزة. وقد أعدنا هنا تقديم الشكل ١-١٢ الذي يبين الصورة الفنية التي يمكن وضعها في الاعتبار في إطار القرارات الاستراتيجية والمؤسسية:

#### الشكل ١-١٢ عناصر القيادة الفنية



وفي الفصل الثالث أشرنا إلى بناء المؤسسة الثقافية استنادًا إلى تقسيم العمل، والتنسيق الذي يحتاج إلى قيادة، ويعتمد توظيفه على عوامل ظرفية. ويبين نموذج

#### واقعة افتتاحية حول فن القيادة

"القائد، تعريفياً، هو الشخص الذي يلعب، بقوة المواهب أو صفات القيادة على سبيل المثال، دوراً توجيهياً، ويمارس التأثير الأمر، أو يكون لديه أتباع في أي نشاط من الأنشطة. والفرق بين مدير أعمال business manager، وقائد أعمال business leader أن الأول يعرف كيفية تنظيم العمل لينجز بكفاءة، بينما الثاني يعرف كيفية خلق الحماسة حول عمل ما بحيث لينجز بالتزام، فالمدراء يديرون، والقادة يلهمون، ويحفزون رغبة جماعية لتحقيق أرفع مستويات الأداء لمصالح الشركة والمجتمع، وتوفير فوائد للآخرين في الوقت الذي تتحقق فيه طموحاتهم الشخصية. ومثل الواحد منهم في ذلك مثل المايسترو الذي يبلغ الأوركسترا بفضل توجيهاته أكمل صورة لحنية ممكنة، فقاد الأعمال يقود أوركسترا الأنشطة، أي عددًا كبيراً من الأشخاص يعملون معاً من أجل هدف مشترك.

نمو وتطور المؤسسات الثقافية أن الصيغة الطبيعية للقيادة تتغير وفقاً لمراحل الفكرة، والبنية، والاستراتيجية، والمهرجان (انظر: الشكل ٣-١١).

ورأيًا في مناقشتنا لإدارة المشروع كيف أن قيادته تعد مسؤولة عن عناصر عديدة من التحكم المؤسسي والاتصال الداخلي والخارجي. وأخيراً، تطرقنا إلى أن جودة القيادة الموجهة تأسس بناءً على إرساء معايير إيجابية منتجة، وأنها تلعب أيضاً دوراً مهماً في الثقافة المؤسسية وفي المؤسسات غير الرسمية.

وفي هذا الفصل سنلقي نظرة على قضايا القيادة بمزيد من التفصيل. ولكي نفهم وضع القيادة وطبيعتها؛ حددنا أربعة أدوار مختلفة للإدارة داخل الإطار المؤسسي، كما يبين الشكل ٤-١.

الشكل ٤-١ أدوار الإدارة العامة الأربعة

المدير	القائد
الموظف	الريادي

المدير هو المسئول عن الوظائف الإدارية كالمالية، والأفراد، والتسويق. ويغلب على عمله الجانب الفني أو أن يكون ذا توجه وظيفي على مستوى التنسيق. ويعد العمل بواسطة التخطيط، والمواعيد النهائية والعمليات من الاتجاهات المهمة في هذا السياق.

والقائد شخص يحفز الناس ويدفعهم استناداً إلى نهج ذي رؤية، وكون أكثر تركيزاً على الأفكار من النظم والإجراءات.

أما الريادي/مغامر العمل الحر، فتكون توجهاته بيئية، ودائماً ما يسعى نحو الفرص والاحتمالات، ويكون أكثر اهتماماً بالاستراتيجيات والابتكارات من البنية.

وأخيراً الموظف، هو من يتولى مسؤولية لوائح وظروف ووقائع العمل. وهذا الدور الأخير يمكن أن تلعبه أيضاً هيئة من خارج الشركة، كاتحاد الموظفين مثلاً.

وتعكس هذه الأدوار الأربعة معاً وضع مدير الفن. وينبغي النظر هنا إلى عبارة "مدير الفن" كمفهوم عام (كما هو الحال في عنوان هذا الكتاب)، يعتمد معناها ودورها الخاص على السياق الذي تستخدم فيه، فقد نقول عادة ما تستخدم كلمات مثل مدير manger و قائد leader في سياق أوسع وتشير إلى كافة جوانب التنسيق المنتمية إلى الإدارة والقيادة. وبمعنى أكثر مباشرة، تعني كلمة المدير مديراً محترفاً في مجال ما (تسويق، إنتاج، ماليات)، وتعني كلمة القائد الشخص الذي يحفز ويدفع ويدعم الناس لتنفيذ الأنشطة على النحو الصحيح.

وبلا شك فإن التمييز الأكثر تحديداً بين أدوار الإدارة يساعدنا في تحليل أي الأدوار مطلوبة في ظروف معينة، وأياً ليس مطلوبة. ولنفترض مثلاً أن لدى مجلس أمناء متحف ما رغبة في تقدير/قياس عمل قائد أعماله، فإنه يصبح واضحاً أثناء هذا التقدير أن المجلس يريد نمطاً استراتيجياً وفعالاً، وذلك بسبب الاضطراب المتزايد في البيئة. والحقيقة أن هذا المجلس إنما يريد بذلك توسيع عمل المدير نحو دور الريادية/روح مغامرة العمل الحر entrepreneurship، كما هو مشار إليه في الشكل ٤-٢.

الشكل ٤-٢ تصوير للتغيير في أدوار الإدارة

المدير	القائد
الموظف	الريادي



وقد حاول "هنري منتسبرج" صياغة أسس العمل الإداري،<sup>cxxii</sup> عندما رأى أن لدى المدير (الشخص المسئول عن مؤسسة أو وحدة فرعية) سلطة ومكانة رسمية تخوله إدارة وحدة مؤسسية للتأثير على العلاقات الشخصية، والمعلومات والقرارات، ومن ثم يمكن تمثيل المدير في عشرة أدوار:  
الأدوار الشخصية:

١. مظهر بارز بصفات رسمية.

٢. قائد، شخص مسئول عن الناس والعمل.

٣. اتصالات، وظيفية خارج الهرمية المباشرة.

الأدوار المعلوماتية:

٤. راصد، يقوم بمسح البيئة.

٥. مذيع، يشارك الآخرين المعلومات، بما في ذلك مرعوسيه.

٦. متحدث، العالم الخارجي هو ساحته.

الأدوار الخاصة بالقرارات:

٧. ريادي، لتحقيق الانسجام بين المؤسسة وبين بيئتها (بكتير من تبادل المشاريع).

٨. متحكم في الاضطرابات، ليقوم برد الفعل على الضغوط الخارجية الشديدة التي تؤثر في المؤسسة.

٩. مخصص موارد، في مجالات العمل، والوقت، والمال.. إلخ.

١٠. مفاوض، للتوصل إلى نتائج في أوضاع معينة وروتينية أحياناً.

والإدارة في نظر منتسبرج هي عمل متكامل لا يمكن فصل أي دور منه عن بقية الأدوار وإلا فقد تأثيره. وقد توصل منتسبرج إلى أن بعض الأعمال الإدارية تولي اهتماماً لأدوار معينة دون فقدانها الإطار المتكامل: أدوار شخصية لمدراء المبيعات، وأدوار تقريرية لمدراء الإنتاج، وأدوار معلوماتية لمدير الأفراد لإرشاد غيره من المدراء والإدارات/الأقسام الأخرى. والخلاصة المهمة هنا هي أن المدراء يحتاجون بمساعدة الأدوار العشرة إلى بصيرة بعملهم الخاص ليكونوا مؤثرين فعلياً.

وأخيراً، وفي رؤية من داخل القطاع الثقافي نفسه، فإن "جون بيك" John Pick، وهو أحد مؤسسي إدارة الفن في أوروبا، يفضل استخدام المناصب والسلوك

الخاصين بمدير الفنون، عند توضيحه لأدوار الإدارة.<sup>cxxiii</sup> وهو يرى أن هناك أربع فئات لسلوك المدير:

أ. مدير للروتينات.

ب. معالج للمشكلات.

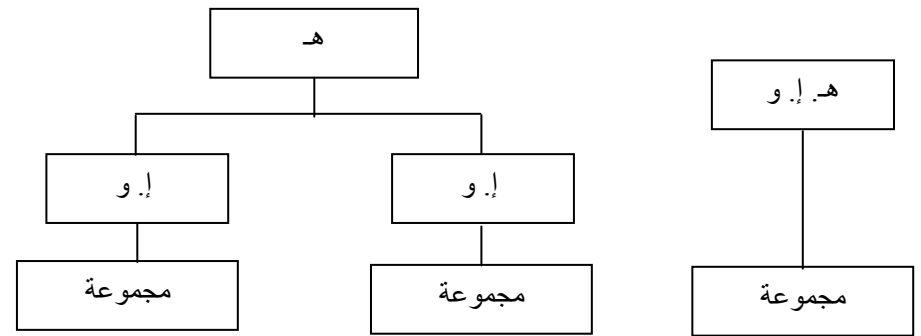
ج. مغامر في العمل الحر ومتحمل للمخاطر.

د. مثالي.

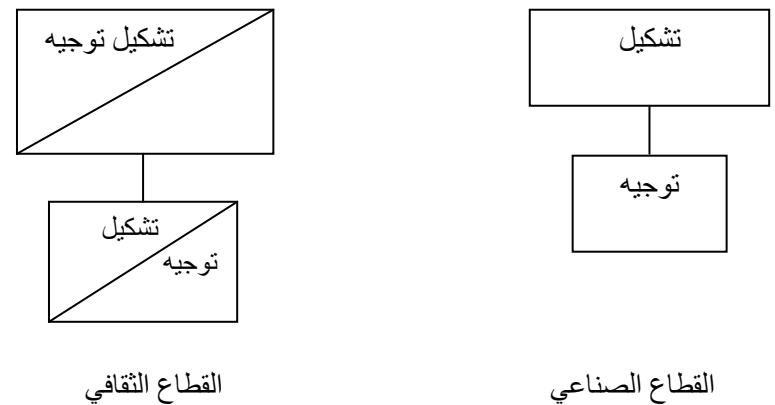
وهنا يتطلب الدور الأخير بعض التوضيح، حيث يذكر "بيك" - كمثال - عدة أشخاص من العالم الثقافي الإنجليزي، ينصب دورهم في عملية الإدارة على إلهام الناس الذين يعلمون بكذ في ظل ظروف مالية فقيرة. ولكن، من الذي يتصدى للهجوم من الخارج؟ يصف "بيك" الدور الرابع على النحو التالي: إنها صفة محط إعجاب، وهي في الوقت نفسه ليست قابلة للتعليم، وقد تظل كامنة إلى أن تقع أزمة.

#### ٤-١-٢ التنسيق وصنع القرار

الإدارة بمعنى التنسيق تستند إلى سلطة وتركز على إتمام الأشياء. وتوجد ثلاثة مستويات للتنسيق داخل المؤسسة.<sup>cxxiv</sup> الأول، حيث يكون المدير الهرمي (هـ) هو المسئول عن التنظيم الكلي للوحدة. فهو/هي تمتلك السلطة الرسمية لاستصدار القرارات إلى المستخدمين، وتقرير ما يتعلق بالتوظيف الشخصي وكيفية الحكم عليه ومكافأته. وفي المستوى الثاني، تأتي حالة المدير الإجرائي (إ) الذي يملك سلطة إصدار التعليمات فيما يتعلق بمكان ووقت إتمام العمل إجرائياً، في إطار الأوامر الصادرة إليه من المدير الهرمي. وفي المستوى الثالث نجد المدير الوظيفي (و) الذي يعطي التوجيهات بكيفية أداء العمل على مستوى مهني مؤهل. وفي القطاع الثقافي صغير الحجم، عادة ما تجتمع معاً صفات مستويات الإدارة الثلاثة في شخص واحد. أما في المؤسسات الأكبر حجماً، مثل دور الأوبرا، نجد أن المدير العام (يشمل الإدارة العامة والقيادة الفنية) يتمتع بالسلطة الهرمية، بينما السلطتين الإجرائية والوظيفية تتركزان في يد القائد الفرعي لمجموعة الفنانين أو المؤدين. ويعد التمييز بين المستويات المختلفة للإدارة أمراً مهماً لمعرفة وتحديد المسئوليات. والشكل ٤-٣ يوضح الاحتمالات المختلفة.

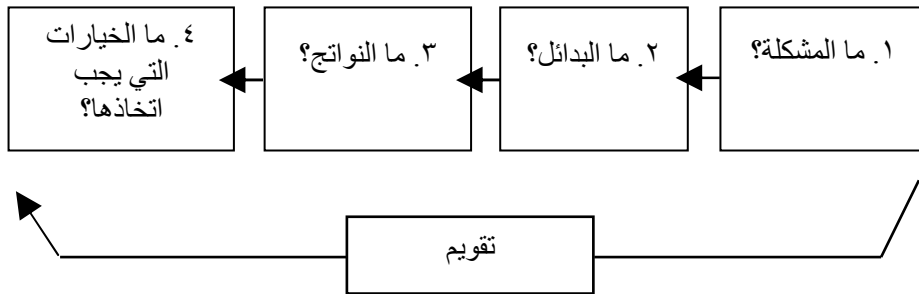


ويمكن إجراء التمييز الآخر المعتاد بين تشكيل مهام الإدارة وبين توجيهها.<sup>cxv</sup> حيث تكون الخطط والأهداف مسئولية رئيسة في تشكيل الإدارة، بينما تتركز الأنشطة الإجرائية المستمرة في صلب مهام التوجيه. وبذلك يمكن القول بأن مهام التشكيل تمثل الإطار الاستراتيجي لمهام التوجيه. ويمكن لهذا التمييز بين مهام التشكيل والتوجيه أن يساعدنا في تطوير التنسيق على عدة مستويات. فنحن نجد في المؤسسة الثقافية أن لدى كل من المدير العام والمدراء الإجرائيين مهام تشكيل وتوجيه، بينما في الشركات الصناعية الكبرى نجد المديرين العموميين هم فقط من لديهم مهام توجيه. والشكل ٤-٤ يصور هذه الفروق.



لقد أشرنا في عدة مواضع سابقة أن إتمام الأشياء على مستوى التنسيق يُعد أساس عملية صنع القرار التي يمكننا أن نراها- ووفقاً لنموذج صنع القرار الاستراتيجي المعقد- بصورة أكثر عمومية كما يلي في الشكل ٤-٥.

الشكل ٤-٥ نموذج صنع القرار



تأسيساً على هذا النموذج، فإن المدير الذي تقصه مهارة المضمون يمكنه التوجه نحو العملية الإجرائية. وقد يكون النهج الإجرائي مطلوب في حالة تعقيد عملية صنع القرار، كما يجب استشارة خبراء كثيرين. وقائد الأعمال في المجال الثقافي يلعب أحياناً دوراً كهذا ليضمن أن لدى جميع الأطراف المنخرطين في المؤسسة ما يقولونه حول المضمون والقرارات.

#### ٤-١-٣ الإدارة الشخصية

كيف يمكن تحقيق التوازن بين التوظيف، أي امكانية الرسمية للمدير وبين إنسانيته مع التأكيد على قيم كالنزاهة، والثقة، والعدل الاجتماعي؟ هذا السؤال يهم كثيراً من المديرين المستقلين في مجال عملهم. وهنا يقول الأمريكي "ستيفن كوفي" Stephen R. Covey إن المديرين يجب عليهم أن يطوروا مجموعة من المبادئ الأساسية، تشكل "العادات السبعة لذوي الفاعلية المرتفعة" وتمكنهم من التعامل مع هذا السؤال،<sup>cxvi</sup> وهي على النحو التالي:

١. كن مبادراً، تحمل المسئولية عن وضعك.
٢. اعرف غاياتك، واخلق قيادتك الشخصية.
٣. ابدأ من البداية: وطور الإدارة الذاتية.
٤. اخلق أهدافاً مربحة للجميع؛ شكل قيادتك الشخصية.

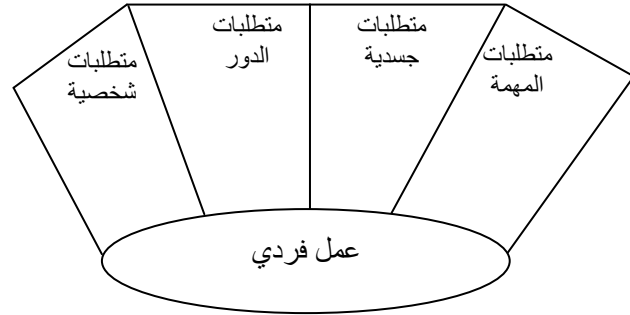
٥. افهم أولاً، وكن مفهومًا ثانيًا، ثم اتصل وأعر اهتمامك الخاص.

٦. اعمل بتعاون وتآزر؛ طور تعاونًا خلّاقًا.

٧. كن مبتكرًا مجددًا لذاتك.

تحت ضغطٍ محفز. أما الضغط ذو الأثر السلبي على الصحة والعلاقات ويجب تجنبه أمر واجب لضرورة التمييز بين بعض عوامل الضغط، مثل: مطالب المهمة، ومطالب الدور، والمطالب المادية، والشخصية كما هو مبين في الشكل ٤-٦.

الشكل ٤-٦ عوامل الضغط



تكون بعض المهام أكثر ضغطاً من غيرها، مثال ضغط العرض الافتتاحي على الممثل. كما تتطلب بعض الأعمال جهداً جسدياً مثل عمل الفني المسرحي الذي يفرض عليه القيام بأعمال كثيرة تتضمن حمل أشياء ورفعها خلف الخشبة. ثم هناك متطلبات الدور وهي الخاصة بثقافة مؤسسية لديها توقعات عالية، كذلك الخاصة بمديري الفن الشبان في عمل معقد. أما المتطلبات الشخصية، فتركز على العلاقات. وحين تكون العلاقات سيئة فهي بلا شك يمكن أن تجعل الوضع معقداً؛ كأن يوجد صراع مثلاً لدى قائد الأعمال في أحد المتاحف في الاتصال مع أعضاء فريقه. ويمكن لهذه العوامل، منفصلة أو مجتمعة أن تشكل ضغطاً سلبياً على العمل إذا لم يستطع المديرون و/أو العاملون التحكم فيها.

وقد يسفر الضغط السلبي عن احتراق الجهد متمثلاً ذلك في الشعور بالإرهاق على مدى زمني طويل. وإذا أصابت المدير أعراض احتراق الجهد/ مثال الشعور المستمر بالتعب، والإحباط، وقلة الحيلة، فإن الأمر يتطلب اعتناءً (خارجياً) خاصاً. وبسبب الآثار السلبية لبعض عوامل الضغط على الحياة الشخصية والمؤسسية، ينبغي على المؤسسات أن تمتلك أنظمة مراقبة، وبرامج لإدارة

يحتاج المديرون الراغبون في حمل هذه المبادئ السبعة على محمل الجد، في رأي كوفي، إلى البدء بمعرفة هويتهم الشخصية وتحديد دوافعهم. ومن خلال هذا الاستقلال، يمكن للمدير اقتحام العالم الخارجي بحثاً عن اعتماد متبادل، وعبر نهج جوهري مختلف عن طريقة العالم الخارجي البرجماتية في التفكير، والتي يتم التركيز فيها أساساً على القضايا الخارجية، مثل المنصب والمكانة الرسمية. وهذا النهج المختلف مهم أيضاً لمدراء الفن الذين يعملون في عالم معياري تحت ضغط شديد ومستمر بدافع الإنجاز.

إن المبدأ الثالث المتعلق بتطوير الإدارة الذاتية، يعد قضية مهمة في هذا الإطار وتمثل إدارة الوقت على أسس ملموسة كلمة السر فيه، والتي يمكننا وصفها بالقدرة على تحديد الأولويات في إطار مدة زمنية محدودة. وإدارة الوقت كسمة شخصية وإجرائية بطبيعتها، ذات هويتين: عمل ما المهم، وعمل ما العاجل. القضايا المهمة تتعامل مع القيم، والحاجة إلى بلوغ النتائج: العامل الداخلي. والقضايا الخارجية العاجلة تعني: "اتخذ التدابير الآن والإلا...". أحياناً يفضل المديرون البحث عن مسائل عاجلة قد تكون غير مهمة وإن بدت مثيرة، وهو ما قد يعني ضرورة تأجيل الأنشطة الصعبة المعقدة وإن كانت مهمة. وإدارة الوقت السيئة تخلق مأزقاً دائماً بين العاجل والمهم من القضايا طالما أن المدير لا يمكنه التصرف فيها، وخاصة أن المدير/ة تكون ضحية اليوميات، والأجندات، والمواعيد النهائية والطموحات. وأداة إدارة الوقت هي كتابة قائمة بـ "ما يجب عمله يومياً" يحول فيها المديرون الأنشطة المخططة أو غير المخططة إلى قائمة أولويات: ما المهم والعاجل الذي يجب إتمامه؟ وما الأشياء غير المهمة وغير العاجلة التي يمكن نبذها الآن. ثم يتم بعد ذلك ترتيب الأولويات بين المهام المتنافسة وفق أهمية كل منها و/أو درجة إلحاحها.

وتسبب إدارة الوقت السيئة ضغطاً غير دائم<sup>cxxvii</sup> يكون أحياناً جزءاً من آلية العمل، وبعض المديرين يحتاجون إلى هذا الضغط الإيجابي الذي يسمى "العمل

المشقة/الضغط (قل لا!) وتعزيز الصحة (كن لائقاً) لمنع الشعور بالتعب وتجنب احتراق الجهد.

### تدريبات عملية

- التق بمدرء مؤسسات ثقافية وغير ثقافية. استخدم الشكل ٤-٧ وتحقق من الفروق والمنتشابهات. هل يمكن للقطاعات المختلفة أن تتعلم من بعضها البعض؟
- نفذ الواجب التالي في فريقك: حلل التفاعل داخل الفريق بمساعدة نموذج "بلاك ماوتون" Black-Mouton. ينبغي تقديم النتائج في أحد اجتماعات الفريق يتبعه حوار مفتوح حول جودة العمل الجماعي والقيادة.
- حلل إدارتك للوقت. افحص العناصر التالية:
  - العلاقة بين المسائل العاجلة والمهمة.
  - تخطيط الأنشطة اليومية.
  - الأولويات وعوامل التشتت.
  - الترفيه في العمل.ما الذي تريد تحسينه؟

### حالة ختامية بيتر سيلرز في مهرجان أديلايد

بيتر سيلرز Peter Sellars، منتج ومخرج مسرحي، ومدير أوبرا، ومدير مهرجان لوس أنجلس سابقاً، وكان قد عُيِّنَ مديراً جديداً لمهرجان أديلايد Adelaide الصغير (المتعسر) في بداية الألفية الثالثة. وينوي سيلرز إثارة النقاش حول الثقافة المحلية، والتعاقد مع مديري فنون محليين شبان لتنظيم ورش عمل في جميع المنطقة، وقد افتتح الكلام حول مواضيع غير مدونة، لافتاً الانتباه إلى وضع المشردين، والأبوريجينز Aborigines (الشعب الأصلي) والتعددية الثقافية والبيئة.

في رأي سيلرز، ينبغي على مهرجان أديلايد في أستراليا أن يلعب دوراً قيادياً في مناقشة القضايا الملحة حول كوكب الأرض، بما يمكن المهرجان من أن يبعث برسالة إلى العالم كله في الألفية الجديدة.

وفيما يتعلق بالأعمال، فقد شدد سيلرز على أن هذا المهرجان المهم بجزوره المحلية، له أثر إيجابي على تنمية مراكز المدن اقتصادياً في كفافها من أجل البقاء. ومن هنا تأتي أهمية تعاون المهرجان مع مؤسسات غير ثقافية.

### أسئلة عن الحالة

- وضّح أياً من أدوار "منتسبرج" العشرة تعد ذات أهمية بالنسبة للسيد سيلرز، بحيث تسهم في إنجاح مهرجان أديليد.
- بالرغم من صغر حجم مهرجان أديليد، فإن المدير الجديد لديه طموح "عالمي". فما عناصر القيادة الفنية المهمة لتحقيق هذا الطموح؟
- حلل وضع بيتر سيلرز تجاه جوانب الإدارة، والقيادة، والريادية. ما النتائج التي توصلت إليها؟

### مراجع الحالة:

International Arts manager Magazine, Direct impact, The Adelaide Festival's new director plans to catch the world's attention, inspired by sleeping in a park with Aborigines

### ٤-٢ القيادة والعمل الجماعي

#### أسئلة للتعلم

- أي أنماط القيادة التي يمكن وضعها في الاعتبار؟
- ما عناصر العمل الجماعي؟
- كيف يمكن تطوير مشاركة العمال؟
- ما جوانب الحكم المؤسسي والثقافي؟

#### كلمات دالة/مفاتيح

أدوار الابتكار	المشاركة	التوجه نحو الناس والمهمة
مجلس العمل	الانتداب	نضج المهمة
حكم	مراحل تطوير الجماعة	قيادة ظرفية

### واقعة افتتاحية: تقرير مجلس الأعمال حول سوء القيادة الفنية

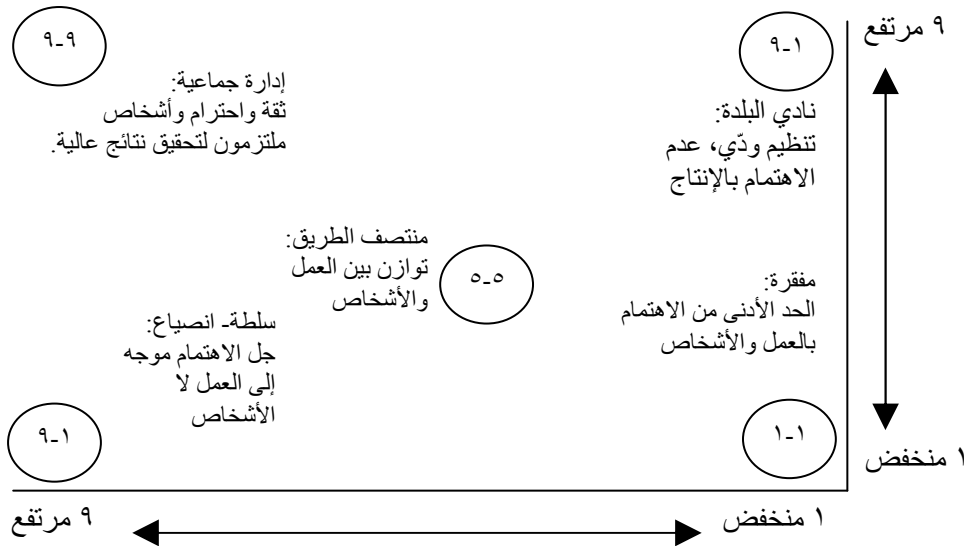
في أحد التقارير الخاصة لمجلس أعمال إحدى فرق الباليه، ينتقد المجلس صفات القيادة الفنية، حيث يذكر أنه بدلاً من تشجيع القائد الفني للراقصات والراقصين نجده يثبط ما لديهم من دافعية وذلك بعدم اكرثائه بهم. وفي الوقت الذي يحتاج الراقصون فيه إلى الشعور بالاحترام، لا يسمعون سوى صوت القائد الفني ينعته الفرقة قائلاً: "هذه الفرقة للعينه This f\*\*\*ing company". ويلحظ مجلس الأعمال في تقريره وجود حالة من التردد وضعف الرأي الفني والافتقاد إلى الرؤية. كما ورد في التقرير ما يقول إن: "قائدنا الفني كان راقصاً بارزاً، ولكنه قائد تنقصه صفات القيادة"، ويأسف أحد أعضاء المجلس على نشر التقرير: "لقد بدأنا للتو اجتماعات مع الإدارة لتحقيق تواصل أفضل، والآن عدنا إلى المربع رقم واحد." وترى إحدى العضوات أن التقرير ما زال شديد اللبونة. فالقائد في نظرها شخص جيد وهي تعتر به على هذا المستوى، ولكنه كقائد يفتقد إلى كثير من مهارات الإدارة. ومن بين الجوانب الأخرى التي ذكرتها، مجلس الأمناء الذي لم يبلغ بالموقف كاملاً. ويرى المجلس أن العمل تحت ضغط شيء طبيعي بالنسبة لمؤسسة فنية ليس من السهل قيادتها. أما الراقصات والراقصون فقد اكتفوا بتعليقات دون وضع أسمائهم: "لا يتمتع قائدنا الفني ببصيرة فنية وكل رد فعله أن يقول: من لا يعجبه الأمر يمكنه الرحيل."

### ٤-٢-١ أنماط القيادة

تعمل القيادة الثقافية عموماً على حفز العاملين ودعمهم لأداء أعمالهم. وفي نظرية الإدارة، لا يمكن الاعتماد بالقيادة إلا من خلال وقائع ملموسة تؤثر في ظلها القيم الثقافية، والقضايا البيئية، والنمو والتطوير المؤسسي، والمهام، والخبرات، والثقافة المؤسسية وجودة الموظفين، على الطريقة التي تمارس بها القيادة.

ومن الأدوات المهمة لتحليل أنماط القيادة المحددة، شبكة قيادة بلاك ماتون Blacke-Mouton Leadership Grid، التي نلخصها في الشكل ٤-٧. <sup>cxviii</sup>

الشكل ٤-٧ أنماط القيادة عند بلاك ماتون



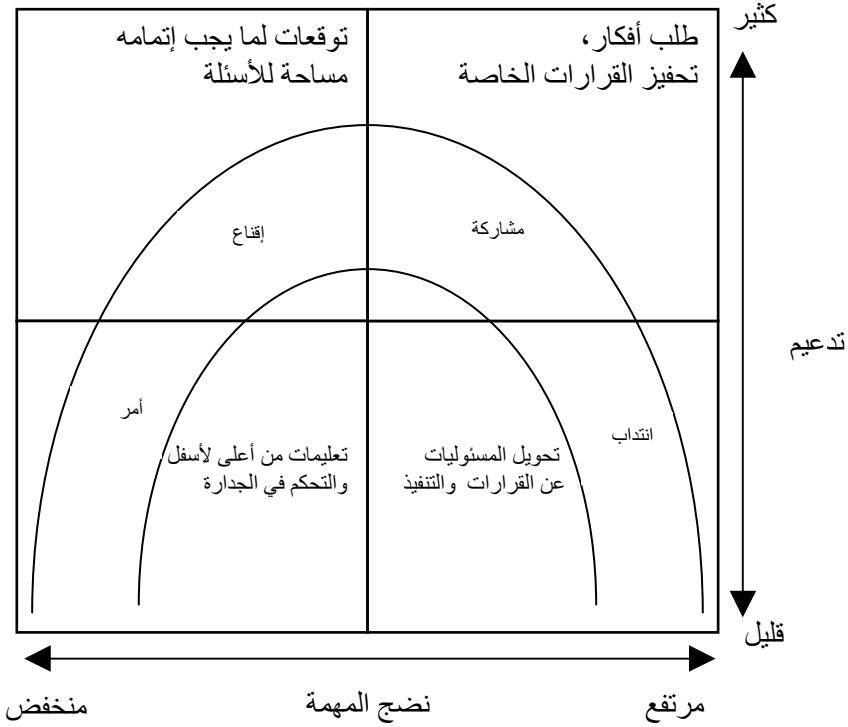
وتتمثل القضايا الرئيسية لتوجهات الناس والإنتاج في:

- |            |                   |
|------------|-------------------|
| الناس:     | • السلوك          |
| الإنتاج:   | • الثقافة         |
| • المهام   | • التنمية البشرية |
| • البنية   | • الرضا           |
| • النتائج  |                   |
| • الفعالية |                   |

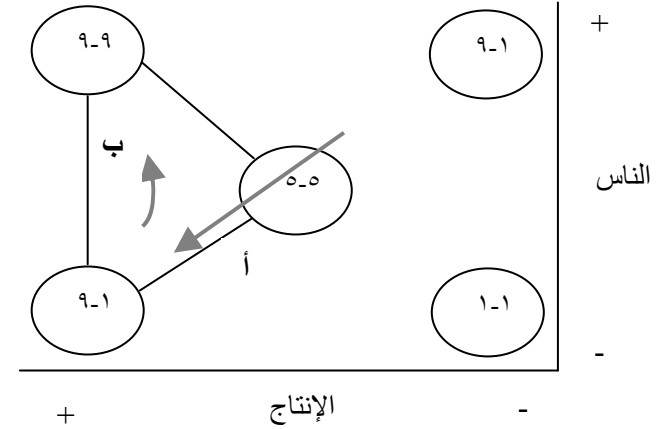
الوضع المثالي في القيادة لا شك يتمثل في نموذج الإدارة الجماعية ٩-٩ الذي يتحقق فيه الدمج الناجح لعناصر الإيجابية للتوجه نحو الناس والإنتاج. ولكن، ينبغي أحياناً تصحيح الوضع الذي يكون فيه التوجه "شديد الود" وأقل توجهاً نحو الإنتاج على يد نمط القيادة المؤقتة ما بين ٥-٥ و ٩-١، مع التركيز على الإنتاج. وبعد حين، عندما يتغير الوضع يمكن أن يتطور النمط نحو ٩-٩ في إطار المثلث ٥-١، ٥-٥، ٩-٩. وقد أشرنا إلى الاتجاهين (أ و ب) في الشكل ٤-٨.

حينذاك متوجهاً نحو العلاقات. والعوامل الرئيسية لهذه القيادة الظرفية مدمجة في الشكل ٤-٩ الذي يتلاءم نوعاً ما مع القطاع الثقافي.

الشكل ٤-٩ نضج المهمة والقيادة الظرفية (نموذج هيرسي بلانكارد)



ولعل بيئة التعلم هي أكثر الأطر المرغوبة للقيادة الظرفية، لأن الطرفين، القائد والمستخدم، ينبغي عليهما أن يطورا صفاتهما. فإذا صمم مدير جديد قسماً أو إدارة مستقرة تتميز بنضج عال في المهمة، فإن رئيسه يجب أن يدعم ممارسات القيادة لديه. وبعد فترة محددة من التعلم، يمكنهما أن يقرررا انتداب بعض المسؤوليات. وإذا كان مستوى نضج المهمة منخفضاً لدى المستخدمين، يمكن لبرنامج تدريب أن يساعدهم على التوصل إلى وضع يكون نمط القيادة فيه أكثر تركيزاً على المشاركة. ولنفتراض أن لدى المستخدمين مستوى مرتفعاً من نضج المهمة، وأن



هذا النموذج أيضاً يساعد المدير في تشخيص وقائع معينة، وعند الإجابة على السؤال الخاص بأي جوانب القيادة يحتاج إلى اهتمام. ويمكن للمدير هنا مناقشة التوقعات مع محيطه البيئي، والتشاور بخصوص النمط المرغوب وفقاً للوقائع الخاصة.

وإذا دققنا النظر في العلاقة بين طريقة القيادة وبين حاجة المستخدمين إلى دعم وتوجيه، يمكننا في هذه الحالة استخدام نموذج "هيرسي-بلانكارد" Hersey-Blanchard<sup>cxix</sup> ونقطة الانطلاق في هذا النموذج هي المقدمة المنطقية القائلة باعتماد نمط الدعم أو التوجيه على مدى نضج المهمة لدى المستخدمين. فإذا كان مستوى نضج أحد المستخدمين مرتفعاً فإن ذلك يعني قدرته واستعداده للقيام بعمله جيداً. ويتركز نمط القيادة في هذه الحالة على الانتداب، وعلى التدعيم والتوجيه بدرجة أقل. وإذا كان مستوى نضج المستخدم منخفضاً، فإن الوضع يتطلب نمط توجيه قوي، مع التشديد على تعليمات المهمة من أعلى لأسفل (الأمر telling). وبين هذين النمطين المتعارضين يمكن أن يكون نمط القيادة إقناعي (selling كثير من التدعيم وكثير من التوجيه) وتشاركي (كثير من التدعيم وقليل من التوجيه). وإذا تركز النمط على كثير من التدعيم (كما في النمطين السابقين) فغنه يكون

المدير يقود مجموعته بنمط من أعلى لأسفل ويرفض تغيير نمطه (أو لا يريد تعلم تكيف النهج الظرفي)، وقتئذ سينشأ صراع خطير بين الاتصال والقيادة.

وفي حالة مرور إحدى المؤسسات الثقافية بأزمة عميقة، كعزوف الجماهير عنها، أو وجود صراع بين القائد الفني وقائد الأعمال، أو أن الراعي الرئيس يرفض تمويل البرنامج الثقافي، وفي مصل هذا الوضع فإن نضج المهمة المرتبط بالعمل اليومي لن يكون كافيًا، وهو ما يتطلب وجود قيادة قوية على نمط من أعلى لأسفل، ويتمثل هنا في اتجاه صنع القرار داخل المؤسسة لتجنب توقفها ولخلق منظور جديد لها لإنهاء أزمته. وبعد هذه الأزمة، ينبغي على المدير تقييم تاريخ ما حدث مؤخرًا مع مستخدميه في ظل مناخ عمل أكثر تشاركية.

#### الإطار ٤-١ القيادة في مؤسسة تعلم

"دوريان مارسي" Dorian Maarse، محاضر كبير في مجال إدارة الفن في كلية أوتريخت للفنون، قام بإجراء بحث في الطريقة التي يدير بها مديرو المؤسسات الثقافية مجموعاتهم أو أقسامهم؛ إذ لا يجدون صعوبة في اتخاذ قرارات فنية، لأنها إحدى مسؤولياتهم، إلا أن القضية الأكثر تعقيدًا كانت في الطريقة التي يوجه بها هؤلاء المدراء مؤسساتهم في الممارسات اليومية. وفي حالات كثيرة، كان الإدراك غير المعلن هو أن المدير مضطر دائمًا لاتخاذ قرارات من أعلى لأسفل. ولا يقدر أعضاء فريق العمل هذا النمط من القيادة.

ويروج دوريان مارسي فكرة جديدة للقيادة، وهي القائد كمدرّب coach. وفي هذا النمط يؤكد على وظيفة تدعيم المواهب والصفات لدى المستخدمين بشكل خاص. وفي رأيه أن هذا النمط التدريبي يناسب القطاع الثقافي تمامًا، نظرًا للمعايير المهنية المرتفعة لدى الفنانين وغيرهم من العاملين المحترفين في هذا القطاع. ويمكن لمفهوم القائد المدرب أن يصبح أكثر نجاحًا إذا هيأت المؤسسة بيئة تعلم تفضي فيها الخبرات المكتسبة إلى معرفة جديدة يتم توزيعها على كافة مستويات المؤسسة. وفي هذه المؤسسة التعليمية يتعلم المرء من أخطائه ويتم تشجيعه على المجازفة.

والاستعراض العام التالي يبين الفروق بين القيادة التقليدية وقيادة التدريب في بيئة تعلم.

#### النمط التدريبي:

- تدعيم وتيسير
- مشاركة الأعضاء
- تحفيز أفكار جديدة
- كفاءات حل المشاكل
- يمكن مناقشة القيادة

#### النمط التقليدي:

- سلطوية، تتخذ قرارات
- من أعلى لأسفل
- لا مساحة للمشاركة
- تستخدم نظم العقاب والثواب
- تخلق علاقات اعتمادية
- لا نقاش حول القيادة

المصدر:

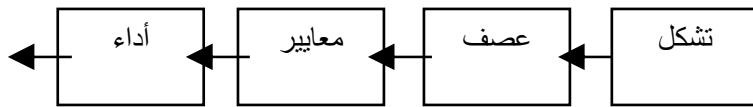
Dorian MAARSE, Lerend leiderschap, in: Vakblad Management Kunst & Culture, 3/1995.

#### ٤-٢-٢ العمل الجماعي

لا يمكن النظر إلى القيادة كصيغة منفصلة عن جودة التعاون داخل الجماعة أو الفريق كما رأينا في إدارة المشروع (الفقرة ٣-٤). فقد ناقشنا في تلك الفقرة منطق الاتصال الفعال داخل فريق: الجاذبية الشخصية، وأنشطة جماعية، وأهداف الجماعة، والمنافع الغائية.

ومن المهم النظر إلى مراحل تطور المجموعات لفهم كيفية عملها كما يبين الشكل ٤-١٠.

الشكل ٤-١٠ مراحل تطور الفريق



والأعضاء في حاجة إلى الاتصال والمعلومات على مستويات مختلفة، يصبح نموذج الفريق اللامركزي: القنوات المتصلة أو الإدارة الذاتية، هو النموذج الفعال.

وهذه الصيغ المختلفة من مستويات الاتصالات تساعد المدير/ة وفريقها على تشخيص الأشكال التي تناسب الموقف. فإذا لم تكن الصيغة تلي حاجة العمل، فإن مدير الفريق وأعضاءه يتوقعون حدوث الصراعات.

#### الإطار ٤-٢ ثمانية أدوار ابتكارية غير رسمية

في إطار عملية جماعية، يلعب أعضاء الفريق أدوارًا يمكن النظر إليها كعناصر مكونة حرجة لتحقيق نتائج ناجحة. وهنا يمكن تمييز ثمانية أدوار تنطبق بشكل خاص على الفرق الابتكارية:

١. أبطال الإنتاج: أشخاص يتمتعون بطاقة داعمة للأفكار؛ مؤمنون حقيقيون راغبون في المجازفة بتنفيذ أفكارهم الخاصة (أو أفكار غيرهم).
٢. رعاة: أعضاء يدعمون عملية أبطال الإنتاج؛ وهم يصلون بين الناس في تحالفات غير رسمية لتعضيد الفريق.
٣. مبتكرون: أناس يبدعون أفكارًا أو مفاهيم أصلية، ولديهم بالأساس توجه بحثي.
٤. مديرو المشروع: أناس يتعاملون مع الأداء، والوقت، والموازنة؛ ويشكلون جسرًا بين الأفكار والمؤسسة.
٥. مدربون: أشخاص يوجهون ويساعدون الأعضاء الآخرين (الأقل خبرة)؛ وهم قادرون أيضًا على خلق التعاطف، والتفاهل، والتماسك.
٦. الحراس: أشخاص يرصدون التيارات الخارجية ويوصلونها.
٧. مراقبون داخليون: أشخاص يراجعون المناخ الإبداعي داخل المؤسسة.
٨. ميسرون: أعضاء يعتنون بعملية التعاون من خلال توجه يستند إلى التفاعلات الهادفة إلى النتائج السريعة.

التشكل: يتم في هذه المرحلة صياغة القواعد الأساسية ويأخذ أعضاء الفريق وقتًا للتعرف على بعضهم البعض: ومن المهم معرفة ما هو مقبول وما هو غير مقبول.

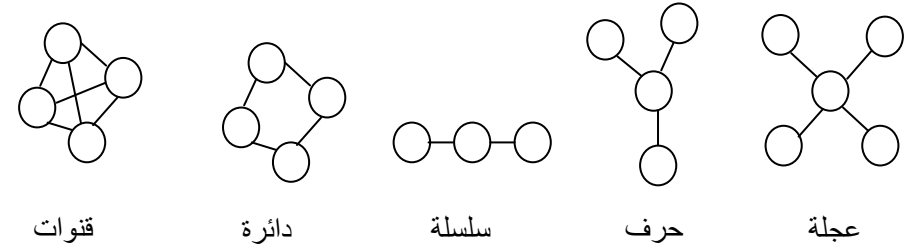
العصف: تنمو بنية المجموعة وتتشكل نماذج التفاعل، وقد تظهر أغلبية ومجموعات أقلية.

المعايير: تصبح أدوار الأعضاء واضحة، ويتواجد شعور بالوحدة وتكون لدى القيادة وظيفة مقبولة.

الأداء: تصبح بنية الفريق واضحة، ويصل العمل الجماعي إلى نضجه ويركز الأعضاء على بلوغ أهداف الفريق.

ويمكن تشبيه بعض أشكال الاتصال داخل الفريق على شكل عجلة القيادة، وحرف الـ Y، والسلسلة، والدائرة، والقنوات المتصلة، على النحو المبين في الشكل ٤-١١.

الشكل ٤-١١ شبكات الاتصال



يعطي شكل العجلة وضعًا مركزيًا للقائد. وفي شكل حرف الـ Y، لدينا عضوان مهمان أكثر تفاعلًا من غيرهما. وفي شكل السلسلة، لا يوجد تعاون: يتفاعل عضو واحد مع العضو الذي سليه. أما في الدائرة فنجد تمكين لجميع الأعضاء للمشاركة في المعلومات والتعاون. وأخيرًا، في شكل القنوات المتصلة نجد النموذج الأكثر تمركزًا في الاتصال والذي يتساوى فيه جميع الأعضاء مع قيادة افتراضية تكاد لا تذكر.

وهناك خصائص مشتركة بين الأنشطة، والبنية، والثقافة. ففي حالة العمليات الروتينية، يتم اختيار النموذج المركزي لفعاليته ودقته، أما إذا كان العمل معقدًا



وينبغي تقديم هذه الأدوار في كل فريق (إبداعي). كما تختلف الأدوار التي يلعبها أعضاء الفريق باختلاف المناخ الثقافي، ففي مناخ أكثر رسميّة، تصبح الأدوار الخاصة بمدير المشروع والمدرّب متصلة بالأوضاع القائمة. وهذه الأدوار يمكن أن تساعد الفريق على تحليل منهج عمله وتوفير أدوار إضافية لأعضائه في حال افتقارهم لدور أو أكثر من الأدوار الثمانية السابقة.

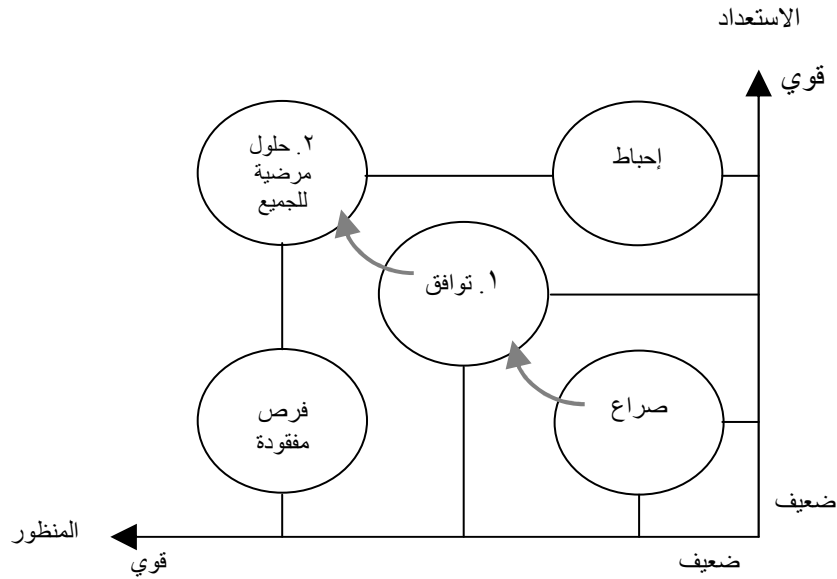
المصدر:

William C. MILLER, The Creative Edge, Fostering Innovation Where You Work, Addison Wesley, Massachusetts, 1988.

في بعض الأحيان، لا يمكن تجنب الخلافات بين عضوين أو أكثر من أعضاء الفريق، عند اتخاذ قرار نهائي، وهنا يمكن التصويت على خيارات متعددة. ومثل هذه الأوضاع لا تمثل ضرراً على المؤسسة التي تعمل في ظل مناخ بناء، ويرغب جميع أعضائها في سيادة الرؤى الأفضل. وبهذا المعنى الإيجابي، يمكن للخلافات أن تساعد على إيجاد أفضل الحلول للمشكلات الجماعية.

وفي القطاع الثقافي الذي تتحكم فيه المعايير بقوة، تمثل الصراعات حول الرؤى، والأفكار، والآراء مكوناً شائعاً في طريقة العمل. وهذه الصراعات تمنح المؤسسة الثقافية أجواءً ديناميكية ووعياً إبداعياً. وتكمن مسؤولية مدير الفن، كقائد فريق عمل، في تلافي الجوانب السلبية للصراع، كالعلاقات الشخصية المدمرة، والحزبي السياسي، لأن مثل هذه الآثار السلبية الجماعية لا يمكن أن تنتج حلولاً مشتركة، بل سوف تثبط دافعية أعضاء الفريق على المدى الطويل. وفي هذه المواقف بشكل خاص، يكون أمام إدارة الصراع حلان، كما يبين الشكل ٤-١٢، هما: ١- التوصل إلى توافقات وسطية. ٢- إيجاد مواقف ترضي جميع الأطراف يتم فيها حشد جميع العناصر الإيجابية. ويعتمد اختيار إدارة الصراع لأحد الطرفين هنا على مدى استعدادها للبحث عن حلول مشتركة (وتوقع خيبة الأمل في حالة الإخفاق) ومنظور التعاون المستقبلي (مع احتمال الفرص المفقودة).

الشكل ٤-١٢ إدارة الصراع للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف



وينبغي ألا ننسى أن هناك منهجاً معيناً لحل المشاكل في المواقف المعقدة، يستند هذا المنهج إلى الاحترام وجودة الإسهام من كل عضو. ولقد ناقشنا هذا المنهج في الفقرة ٢-٥-٣، تحت "عنوان الحوار الديمقراطي" وهو منهج تفاعلي متوجّه صوب النتائج، مع التركيز على حل المشكلات بالتحرك خطوة خطوة، يدعمه جميع الأعضاء.

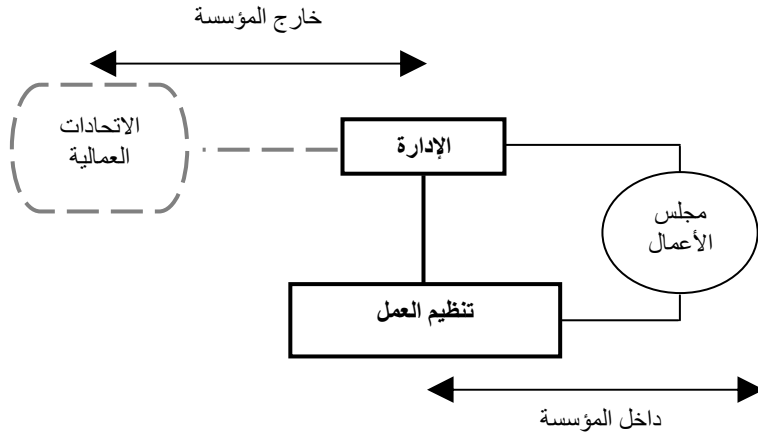
#### ٤-٢-٣ مشاركة العمال

معظم كتب الإدارة (الأمريكية) لا تتناقص مشاركة القوة العاملة في العملية الرسمية لصنع القرار.<sup>xxxii</sup> والفكرة هنا أن مشاركة العمال تحتاج إلى الفحص والتوازن، في أغلب الأحوال داخل المؤسسات الكبرى؛ فهذه المشاركة سوف تعوّض البنّيات من أعلى للأسفل - جزئياً - بمنح النفوذ لمجموعة من الممثلين، فيما يسمى بـ "مجالس العمل".

ولمجلس العمل قدرة ثلاثية:

١. التفكير مع الإدارة (عن طريق تلقي المعلومات).
٢. النقاش مع الإدارة (وإسداء النصيحة للإدارة).

### ٣. التقرير مع الإدارة (كجزء من العملية الرسمية لصنع القرار).



إلا أن بحث "آلين بول" Alain Paul، و"آرشي كلاينجارتن" Archie Kleingartner في قطاع الترفيه (غير الرسمي) يبين لنا عمليات مساومة جماعية تجريبية بين أصحاب العمل والاتحادات، يمكنها تحويل المنهج التقليدي للإدارة الاستراتيجية داخل شركات الترفيه إلى منهج أكثر مرونة.<sup>xxxiv</sup>

#### ٤-٢-٤ الحكم الثقافي

الحكم المؤسسي Corporate Governance - مفهوم يتأصل في المملكة المتحدة منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين - وهو مطلب لتعزيز جودة عمل المؤسسة وضبطه من منظور الإدارة.<sup>xxxv</sup> وبوضع هذا الملمح في أذهاننا، فإن الحكم المؤسسي يعتبر النهاية المنطقية لهذه الفقرة حول القيادة والعمل الجماعي. وبالطبع، إذا كانت المسألة تتعلق هنا بمؤسسة مسطحة بخاصية هجين وبتداخلها كثير من الفرق المدارة ذاتياً كبديل للبنية التقليدية التي تتألف من قمة، ومنتصف، وقاعدة، فإن الحكم المؤسسي - في هذه الحالة - لن يؤثر على قمة المؤسسة فحسب، بل سيكون معنياً هنا بكيفية عمل المؤسسة ككل داخل المجتمع، وباضطلاعها بمسئولياتها الاجتماعية. ففي المؤسسات الأكثر تقليدية، وربما في بلاد كثيرة حيث أغلبية المؤسسات الثقافية الكبرى لديها البنية نفسها، يتركز الحكم المؤسسي أيضاً على عمل مجالس الإدارة في علاقتها بالمدير العام أو بالمدير التنفيذي الرئيس الذي يكون مسؤولاً عن تحويل الاستراتيجيات إلى عمليات فعلية. والحكم المؤسسي على هذا المستوى له دالتان: الدلالة الأولى، أن يضطلع

وفي مواقف مشاركة العمال الأكثر رسمية في التنظيم، كمثل القوى العاملة المنتخبين - في هولندا - من قبل الموظفين تكون لهم سلطة التأثير في عمليات صنع القرار. لأن أية تدابير اجتماعية عامة ترغب الإدارة في تنفيذها، تتطلب عموماً موافقة الممثلين. وفي قضايا أخرى (اقتصادية، إنتاجية، فنية/تكنيكية) ينبغي على الإدارة طلب النصيحة/المشورة قبل اتخاذ القرارات. وفي البنيات الأقل رسمية يكون هناك إجراء للاستشارة لأخذ الآراء حيال القضايا التي ستؤثر على أوضاع العمل.

ويعد خلق ملكية مشتركة وتأسيس مقاعد في الإدارة للمستخدمين وممثلهم، واحداً من أشكال المشاركة الأخرى، ويهدف إلى توجيه مسار الاستراتيجية المؤسسية،<sup>xxxiii</sup>

وتتمثل الاستشارات غير الرسمية في القطاع الثقافي بين الإدارة والمستخدمين في الممارسات العملية. وفي المؤسسات الثقافية الكبرى فقط (دور الأوبرا، وشركات الترفيه) نجد بنيات أكثر رسمية بلوائح قانونية.

ويختلف هذا الوضع عن المفاوضات بين المستخدمين واتحادات العمال حول ظروف العمل، فالمفاوضات لا تعد جزءاً من الإجراءات الرسمية لصنع القرار داخل المؤسسة والتي تتؤثر مشاركة العمال فيها. والشكل ٤-١٣ يبين كيفية النظر إلى مثل هذه المواقف.

الشكل ٤-١٣ العلاقات بين ممثلي العمال، والاتحادات العمالية، والإدارة

بمسئولية خاصة أمام الأطراف المعنية، مثال ضرورة ضبط مجلس الإدارة للأداء المالي والربحي ومنظور كل منهما في المستقبل. وفي هذا الإطار يُمثل نهج الإدارة العامة في العناية بمصالح المستثمرين والأطراف المعنية فوق مصالح القطاع الاجتماعي قضية أخرى. أما الدلالة الثانية، فتتمثل في القضية الأوسع وهي أن يضع مجلس الإدارة في اعتباره مصلحة الأطراف المعنية بالمعنى المالي والاجتماعي والبيئي. وفي نهاية الأمر، تصبح الرؤى السياسية والاجتماعية هي العوامل المستخدمة لتحديد واستظهار موقف مجلس الإدارة داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق يواجهها تمييز مهم آخر بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، فالحكم المؤسسي في المؤسسات غير الربحية يتطلب اهتمامًا خاصًا بالقضايا الاجتماعية، وحاجات العملاء، ومصالح الرعاة. وفي مثل هذا الوضع نجد توترًا أصيلاً بين الموقف الاستراتيجي لمجلس الإدارة وبين الموقف المؤسسي للإدارة العامة الذي يركز أساساً على الفعالية الإجرائية للاستراتيجيات المختارة، وعلى بنية المؤسسة الداخلية والتعاون مع المهنيين وغيرهم من الموظفين داخلها.

في المجتمع الأمريكي، بما يضمنه من برامج اجتماعية وثقافية ومالية حكومية محدودة للغاية، نجد المؤسسات غير الربحية في مجالات الأنشطة التعليمية والإنسانية والثقافية تلعب دوراً اجتماعياً مهماً على نحو خاص، سواء مباشر أو غير مباشر عن طريق تقديم المنح. وهو ما يعني في رأي كل من "مايكل بورتير" Michael E. Porter، و"مارك كرامر" Mark R. Kramer، أن النقاش حول عمل إدارة المؤسسات لا بد أن يولي انتباهاً للاستراتيجية الخاصة بخلق قيمة حقيقية للمجتمع، وليس لحل المشكلات الاجتماعية استناداً إلى أجندة تاريخية لـ عمل الخير.<sup>cxxxvi</sup> وفي حالة المؤسسة التي تدعم مؤسسات أخرى مالياً يرتكز خلق هذه القيمة الحقيقية على: (١) انتقاء أفضل من يمكن منحهم، (٢) الإعلان عن تمويلات أخرى (وعمل منح مقابلة)، (٣) تحسين أداء متلقي المنح (عن طريق التعلم من الآخرين)، (٤) تحقيق التقدم في مستوى المعرفة والممارسة. كما تتطلب الحاجة إلى استراتيجيات جديدة في القطاع غير الربحي إلى إعادة تفكير في نظم الحكم. ويشير كل من "بورتير" و"كرامر" إلى أن اجتماعات مجلس الإدارة تحتاج إلى التعامل مع تحدي الوضع الاستراتيجي ككل، وخلق مجال للقرارات وتقدير النتيجة، والانسحاب من الأنشطة الإجرائية، بتركها إلى الإدارة وفريق العمل.

فإذا أرسينا هذه القضايا وغيرها من قضايا مجلس الإدارة في القطاع الثقافي غير الربحي، سيتحتم علينا التعامل مع ما يسمى بـ *الحكم الثقافي* cultural governance. وبالرغم من أن الحكم المؤسسي الربحي والحكم الثقافي غير الربحي ينطلقان من النقطة نفسها، وهي جودة الإدارة العليا والتوظيف الخارجي للمؤسسة، إلا أننا نجد فروقاً بينهما:

الحكم المؤسسي (الربحي):	الحكم الثقافي (غير الربحي):
• نتائج اقتصادية	• نتائج ثقافية
• توجه للسوق	• توجه اجتماعي
• عمل الإدارة مدفوع الأجر	• أنشطة طوعية للإدارة
• تأكيد أساسي على الأطراف المعنية	• تأكيد على الأطراف المعنية

وكنيجة للتغيرات السريعة في البيئة السياسية والاجتماعية- الثقافية، يتولد لدينا شعور عام بالعجلة في صياغة معايير جودة الحكم الثقافي غير الربحي بصورة أكثر وضوحاً وعلنية. وهنا، لا يعد اهتمام مجالس أمناء المؤسسات الثقافية بالموازنة والتقرير السنوي كافياً، حيث ينتظر منهم في هذا المقام تطوير اتجاه فعال يضمن امتلاك المؤسسة الثقافية لوظيفية ثقافية مستقبلية.

وفي تقرير خاص حول الحكم الثقافي، بلورت مجموعة هولندية من الاستشاريين ومديري الفنون التوصيات التالية لتحسين جودة أداء المجلس<sup>cxxxvii</sup>:

١. تقسيم واضح للمهمة بين المجلس والإدارة العامة والالتزام تجاه طريقة التعاون.
٢. التمييز بين التحكم والتدعيم.
٣. الاهتمام بدور المستخدم/صاحب العمل فيما يتعلق بالإدارة العامة.
٤. الاهتمام بتماسك المجلس، تأسيساً على السيرة المكتوبة.
٥. الشفافية فيما يتعلق بطريقة تنفيذ وظيفة الإدارة في التحكم.

وإذا دققنا النظر في هذه التوصيات، سنرى أن بؤرة تركيزها تتمثل في الدور الداخلي للمجلس. وينبغي علينا- في رأي "بورتير" و"كرامر"- أن نولي اهتماماً للتوظيف الخارجي للمؤسسة الثقافية ولمسئولية المجلس المحددة فيما يتعلق بهذه

القضية. وإضافة إلى التوصيات السابقة، سيكون على مجلس أية مؤسسة ثقافية أن يحفزها للتعامل مع القيم الثقافية المستقبلية في إطار القرية العالمية الدولية الرقمية العاصفة، والتي يلعب فيها الفنانون وغيرهم من العاملين المبدعين دوراً مهماً.

وقد تناول كل من "نيللو ماكدانيل" Nello McDaniel، و"جورج ثورن" George Thorn هذا الدور الإبداعي لبيهرنا على عدم انفصال الإدارات داخل المؤسسات الثقافية عن العمليات الفنية والإبداعية التي تديرها القيادة الفنية.<sup>xxxviii</sup> فإذا وجدت هذه العمليات غير التقليدية والهرمية مكانها في قلب المؤسسة الثقافية، فإن أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يطلبوا وبصورة أكثر دقة دعم الأنشطة الاستراتيجية والمؤسسية في إطار تحماهم المسؤولية أمام البيئة القانونية والمالية الخارجية.

#### الإطار ٤-٣ الحكم في هولندا

عادة ما يتكون مجلس الأمناء في مؤسسة ثقافية هولندية من خمسة إلى سبعة أعضاء، وهو أقل كثيراً من عدد الأعضاء في المجالس الأمريكية التي تضم ما بين ١٥ إلى ٤٥ عضواً (وأكثر). وتمتلك هذه المجالس الأمريكية أيضاً لجاناً متعددة في مجالات الإدارة الرئيسية مثل المجال التنفيذي، والتعليمي والرعاية المالية، بينما تتمثل أهم قضايا المجلس في مؤسسة ثقافية هولندية في تقسيم الوظائف الخاصة بالرئيس، وأمين السر، والسكرتير، والعلاقة مع الفريق المهني.

وقد قدم "بران وري" Brann J. Wry أستاذ برنامج إدارة فنون التمثيل في جامعة نيويورك هذه الملاحظات في دراسة مقارنة بين حكم الفنون في الولايات المتحدة وهولندا.

ومن بين الملاحظات التي تعني المجالس الهولندية:

• تعناد المجالس في هولندا على المشاركة الاستثنائية المنتظمة، ومشاركة الإدارة الظرفية التي تنشأ في الأزمات أو في منحنيات التحول.

• تتخبط المجالس الهولندية بلا شك في المسائل الفنية.

• يتم اختيار أعضاء المجالس الهولندية بهدف: التأثير، والسيطرة السياسية، وقدرة كل في مجاله.

• تنمية الموارد هو النشاط الأقل أهمية في المجالس الهولندية.

• بالرغم من اهتمام الحكومة بجودة المجلس، فإنها لا تتقدم بتشريحات للمجالس ولا تعلق على الاختيارات.

وفي استخلاصه، يشير "وري" إلى أن المجالس الأمريكية نمت نمواً كبيراً بسبب ما تتطلبه من كثرة العاملين والمتطوعين للمحافظة على حالة العمل. ونصيحته للمجالس الهولندية أن تولي مزيداً من الانتباه لتنمية الموارد والتي يتحمل عبئها في الوقت الراهن العاملون المحترفون. فبحكم انخفاض الدعم المالي وضرورة توليد دخل، يعد انخراط المجلس مهماً من أجل مستقبل مؤسسات الفن الهولندية.

المصدر:

Brann J. WRY, Arts Governance in the USA and the Netherlands, in: Reader International Art Management Seminar, New York University & Utrecht School of the Arts, 1995.

#### تدريبات عملية

١. ما الفروق والتشابهات بين مسؤوليات قائد المشروع ومدير القسم/الإدارة؟ أي المنصبين تفضل في القطاع الثقافي؟
٢. افترض وجود صراع بين القائد الفني لفرقة موسيقية غير ربحية، وبين رئيس مجلس إدارتها. القضية أن القائد الفني يرفض طمس بعض الانقسامات القائمة على توجهات سياسية واجتماعية لعرض أوبرالي حديث. والرئيس في الوقت نفسه متحمس للقائد الفني ولكنه يخشى موقف المحافظين الذين يمثلون أغلبية المدينة. هل تستطيع صياغة نوع من البروتوكول للتعامل مع صراع من هذا النوع؟
٣. حلل مواقف اتحادات الفنانين في القطاع الفرعي (مثال: الفنون المرئية، والمتاحف، والمسرح، والموسيقا، والإعلام). ما تأثيرها على الإدارة الثقافية؟ هل تتفق مع هذه المواقف؟ هل يمكن لمجلس الأعمال أن يكون بديلاً عن تأثير هذه الاتحادات؟

٤-٣ مغامرو العمل الحر أصحاب اتجاهات التنسيق الثلاثة: الإبداع، والتواصل، والاتصال، يحملون مفاتيح المستقبل

#### أسئلة للتعلّم

- ماذا تعني الرياديّة/روح مغامرة العمل الحر الثقافية cultural entrepreneurship؟
- ما الخصائص التي تتمتع بها مؤسسة شبكية دولية؟
- ما سيرة الكفاءة لرياديّ/مغامري العمل الحر الثقافي؟

#### كلمات دالة/مفاتيح

الرياديون/مغامرو	مؤسسة شبكية	النمط الريادي/روح
العمل الحر الثقافيون	فرق القلب	مغامر العمل الحر
مجتمع ثقافي	اتجاهات تنسيق	الريادية الثقافية
	إبداع	البحث في المجالات
	الاتصال	المعرفية المتعددة
	التحالفات الاستراتيجية	ترفية الفنون

#### واقعة افتتاحية: مبدعون جماعيون

رغم سر دوافعهم التي لا يمكن إدراك كنهها، إلا أن قدماء المصريين نجحوا في تحقيق ما هدفوا إليه في الانتصار على الزمن. فمازوا يحملون الرسالة الجليّة عن قوة الإنسان كخالق جماعي. في عام ١٢١٥، وفقاً للمؤرخ العربي عبد اللطيف، أن الخليفة مالك العزيز عثمان كان مستاءً من وثنية هذه الآثار. وإعمالاً للنقوى، جمع الرجل طاقماً كبيراً لتدمير أحد الأهرامات الصغرى، وهو هرم "منّ" كاو رَع (منقرع) في الجيزة. وبعد ثمانية أشهر من العمل، كون طاقمه انطباعاً بسيطاً بأنه قد تخلى عن الفكرة. وحتى يومنا هذا يمكن تمييز ما يدل على هذا الجهد اليائس في صورة ندبة صغيرة على المنحدر الشمالي لذلك الهرم. ومنذ ذلك الحين لم يتعرض الهرم سوى لخربشات سارقي المعابد، والحجارة التي يلقونها السائحون في مرح من أعلى قمم الهرم، لكنها خربشات لم تؤثر في روعة هذه الأهرامات البسيطة.

المصدر:

Daniel J. BOORSTIN, The creators, a history of heroes of imagination, Random House, New York 1992, p. 89-90.

#### ٤-٣-١ عودٌ على بدء: إدارة الفن، بروح مغامرة العمل الحر

قد يكون أول مدير فني يتصف بروح الريادية/مغامرة العمل الحر هو صياد فنان بدوي قايض الرموز والزينات بالطعام. وعلى أية حال، وكما رأينا في الفصل الأول، أن للمغامر الثقافي جذور موجودة في كل العصور القديمة.

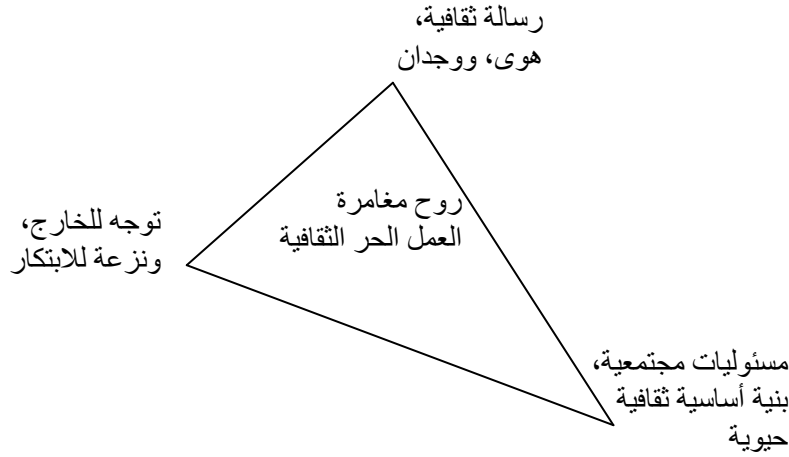
في هذه الفقرة الأخيرة، سنوسع النهج الريادي في التنظيم، والتوزيع، والتعليم داخل إطار الفن والثقافة. ولقد ناقشنا بالفعل التشكيل الريادي لدى "هنري منتسبرج" Henry Mintzberg (انظر: الفقرة ٣-٣) الذي يكون لمغامر العمل الحر فيه وضع مهيم في وضع الاستراتيجية والثقافة المؤسسية. وقد خلصنا إلى أن هذا التشكيل الريادي يناسب القطاع الثقافي تماماً. فضلاً عن ذلك، فإن النزوع إلى نمط روح مغامرة العمل الحر يمثل إحدى خصائص القيادة الفنية. ومن ثم، فمن المهم تكريس بعض الوقت لتناول دلالة أخرى لهذا النهج بعينه في الإدارة.<sup>cxix</sup> ففي أدبيات الإدارة نجد كتاباً مهمين أسهموا في إضافة مزيد من التأمل والفحص لروح مغامرة العمل الحر الثقافي التي نروج لها هنا.

عموماً يعتقد "بيتر دراكر" Peter F. Drucker، ضرورة عدم انفصال الإدارة عن الابتكار.<sup>cxl</sup> ولا يشير الابتكار هنا إلى التكنولوجيا، بل إلى الوظيفة المجتمعية للمؤسسة. ففي رأي "دراكر" سينتج على المدير تفسير وظيفته كريادي/مغامر في العمل الحر، حيث تنتج هذه الريادية الابتكار المرغوب داخل المجتمع.

ويرى "تشاركرابورتي" S.K. Chakraborty هو الآخر، قيمة إضافية في مفهوم الريادية/روح مغامرة العمل الحر، مقارنة بمفهوم المدير. ويؤكد هنا على أهمية القدرة الإبداعية للريادي.<sup>cxli</sup> "فالمديرون يحافظون على استقرار ما يخلقه الريادي/مغامر العمل الحر وتوصيله (...). فالنقاء التام والخير الغريزي، لا مهارة الدقيقتان two minute skill، هما فقط ما يشكلان النبع لهذا النمط." وهذا ما يعطي مغامرة العمل الحر خاصية معيارية. وبالنسبة لـ "تشاركرابورتي" أن العيوب

وفي آخر استشهد، فيه تشديد على النهج الشخصي، تتجسد إدارة الفن التي تتوجه على أساس الرسالة، والتي روجنا لها فيما سبق. فإذا جمعنا عناصر روح مغامرة العمل الحر العديدة وقمنا بتعديلها بحيث تصلح للقطاع الثقافي، سنجد لدينا مثلثاً، كما هو مبين في الشكل ٤-١٤، يقوم على الهوى passion والوجدان حول رؤية ثقافية واضحة، وتوجُّه خارجي (نحو السوق) مع تأكيد على الابتكار والمسئولية المجتمعية كما أشار "دراكر" ويقصد بها مبدئياً القطاع الثقافي؛ لتحفيز المناخ الثقافي الحيوي.

الشكل ٤-١٤ العناصر الجوهرية لروح مغامرة العمل الحر الثقافية



ولا يمكن النظر إلى نمط مغامرة العمل الحر الثقافية بمعزل عن المجالات التقليدية الثلاثة للإدارة، والمتمثلة في وضع الاستراتيجية، والتصميم المؤسسي، والقيادة (بمفهوم أوسع انظر: الشكل ١-٢). وهذه المجالات التي تحتاج إلى أن تتحول إلى كفاءات فردية، تمثل الجوانب الأكثر معرفية في عمل مغامر العمل الحر الثقافي، ومن ثم ينبغي دمجها في الممارسة الواقعية اليومية.

إن روح مغامرة العمل الحر ليست مقصورة على مؤسسات الفن والثقافة الصغيرة، أو على مؤسسات القمة أو الكبرى، بل يمكن تحقيقها أيضاً على مستوى

الأساسية لمغامر العمل الحر- المدير، لا تكمن في المجال الاقتصادي أو الثقافي أو السياسي، بل هي أكثر ارتباطاً بافتقاد الشخص للخير/الطيبة. وهنا نستشهد بالهندي "تشاركرابورتي" عند الإشارة إلى أن مغامرة العمل الحر أو الريادية لا يمكن تفسيرها على نحو محض على إنها مشاريع صغيرة حرة تهدف فقط إلى ربح اقتصادي (وتستخدم منتجات القطاع الثقافي من آن لآخر لهذا الغرض).

وهنا يضع "مانفرد كيتس" Manfred F. Kets de Vries قائمة بعدة صفات يتميز بها مغامر العمل الحر، فهو/هي: متوجهة صوب النتيجة، تضطلع مسرورة بالمسئولية عن قراراتها، وتكره العمل الممل والروتيني.<sup>cxliii</sup> وتتضمن الأعمال الإبداعية creative businesses كثيراً من الطاقة وجرعة كبيرة من المثابرة والتخيل. وهي العوامل التي باجتماعها في شخص، مع درجة الاستعداد تخول له المجازفة المحسوبة والمعقولة، وتمكنه من تحويل الشيء الذي يبدأ من الوهلة الأولى كفكرة بسيطة للغاية وغير واضحة إلى شيء واقعي ملموس. ويخلص "مانفرد" من ملاحظاته تلك، بإشارة مهمة إلى ضرورة أن يحاول المديرين تطوير أنفسهم: "فالرغبة المتزامنة في الخطر وفي الفرص ضرورية لروح مغامرة العمل الحر entrepreneurial spirit التي تعد في نهاية المطاف خط الحياة بالنسبة لجميع المجتمعات".

أما "جيفري كورنول" Jeffrey R. Cornwall و"بارون بيرلمان" Baron Perlman فيعرفان روح مغامرة العمل الحر كنمط مرتبط ارتباطاً لا فكاك منه بالإدارة الاستراتيجية،<sup>cxliii</sup> ويعتبران مقاربات الإدارة التقليدية فاشلة في الجوانب التي تتصل بالبحث الاستراتيجي والبيئي، والفعالية، والمجازفة، والثقافة المؤسسية، وهي الجوانب التي تتيح للشركة العمل على نحو جيد، سواء في القطاع الربحي أو غير الربحي. ويرى الكاتبان أيضاً أن روح مغامرة العمل الحر تبلغ مدى أبعد من مجرد التطبيق العقلاني لمهارات الإدارة، ذلك الذي نجده في المؤسسات التقليدية: "مغامرة العمل الحر الريادية الناجحة لا تتطلب التزاماً بالمال، والمعرفة، والمهارات، والوقت، والطاقة فحسب، بل تتطلب أيضاً التزاماً وجدانياً، يمكن الإشارة إليه بالمثابرة، والصبر، والإيمان بمنتجك أو بالخدمة التي تقدمها. وأياً كان الاسم، فإن التأثير مكون حرج لنجاح مغامرة العمل الحر".

الإدارة المتوسطة والمشروع. وهو ما قد يشار إليه بـ *مغامرة العمل الحر* *الداخلية الثقافية* cultural entrepreneurship. والتي تتصف ببضع خصائص وتمثل نموذجاً كلياً *grosso modo* يرتبط بجوانب إدارة فن العصابات كما ناقشناها في الفصل الثاني.<sup>cxliv</sup>

إن روح مغامرة العمل الحر الثقافية تركز على تكامل مسئولية جميع أنواع المستويات داخل إطار المؤسسة الواحدة. ومغامر العمل الحر الثقافي بموازنته، وبدافعته القائمة على هواه للثقافة والرسالة الخاصة بوحده/إدارته، يعرف الحدود الدقيقة لمغامرته في علاقتها بالنظم والتدابير الرسمية. ولا يمكن لمغامرة العمل الحر الثقافية أن تتحقق إلا إذا تحلى مدير الفن وفريقه بالثقة الذاتية للتغلب على العقبات الداخلية والخارجية والوصول إلى المواقف الابتكارية التي تؤثر على البيئة الثقافية ككل.

#### ٤-٣-٢ المستقبل يخلق مؤسسات شبكية بين ثقافية

إن مناقشتنا حتى الآن، وبالرغم من عدم اكتمالها، وتشظيها عموماً، إلا أنها تركزت على الملامح التشكيلية/ الكوننورية لمفهوم جديد تماماً في إدارة الفن. وكما نذكر نمط مغامرة العمل الحر وإدارة العصابات، أكدنا على العولمة المتجهة نحو المستقبل ورقمنة الثقافة (مجتمع الأحلام)، على طريقة تفاعلية ديناميكية لوضع الاستراتيجية ونهج المهرجان في بناء المؤسسات الثقافية التي يمكن النظر إليها كمؤسسات مرنة وهجين ذات توجه مشروع. وسوف يمر الإنتاج والتوزيع الثقافي بهذه التطورات الجوهرية، جنباً إلى جنب أنشطة الفنانين والعاملين المبدعين من جميع أرجاء المعمورة، وهو ما سيكون له أثر عظيم على المؤسسات الثقافية التقليدية مثل المسارح، والقاعات الموسيقية، والمتاحف، والأكاديميات. وسوف تخسر هذه المؤسسات وضعها القيادي الذي كان قوياً ومجيداً في القرن العشرين. فقد هبنا على القطاع الثقافي وقتنوا الطريقة التي شاعت في وضع النظم السياسية لسياساتها الثقافية.

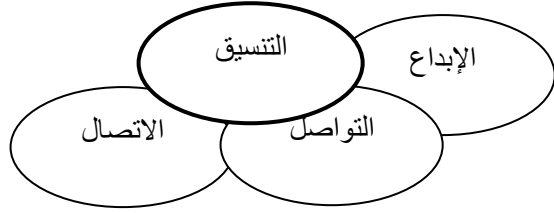
ومع ذلك، فإنه في الألفية الجديدة، ستواجه المؤسسات الثقافية الموجودة أشكالاً مؤسسية جديدة لا تنهض على المصادر الثقافية التقليدية مثل المسرح، والموسيقا، والفن المرئي، بل على الإعلام المتعدد، والثقافة التعددية، والعلاقات بين المجالات

المعرفية المختلفة وبين وسائط الإعلام (مثل الإنترنت)، والتعبيرات الثقافية للرحل والأقليات وعروض الشوارع الجديدة في العواصم من مسارح وخشبات غير تقليدية.

في بداية الألفية الثالثة مازالت مفرداتنا مفقودة، ولكن ينبغي علينا إدراك أن التناقضات الطبيعية للقرنين الماضيين بين الفن الرفيع والثقافة الجماهيرية والفن المدعوم والصناعة الثقافية، والثقافة الربحية وغير الربحية، والفن المهني وفن الهواة، لا يمكن استخدامها للتعبير عن تطورات ثقافية جديدة وديناميكية.

ولا يمكننا العثور على معلومات حول هذه الظواهر الجديدة في الأجناس الثقافية الرسمية، ولكننا يمكننا الاطلاع عليها عبر الإنترنت، في الأطراف الديناميكية في مدن العالم الكبرى، وفي حفلات الديسكو الضخمة- والتي تبدأ عندما تغلق المراكز الثقافية التقليدية أبوابها- وفي قلب الأماكن حيث تخلق القبائل أو القرى الثقافية الجديدة مجالات حكي قصصها المستقلة والمتغيرة. في ظل هذه الظروف، تكون المؤسسات فعلياً بين ثقافية، إذ لا يوجد خبير واحد تعلم في الألفية الماضية يمكنه الزعم بأن التعبيرات الخاصة بترفيه *الفن* artainment كانت جزءاً من مجاله المعرفي. فالأنشطة ستنتفخ إذن على أساس شبكي، كما ذكرنا عند مناقشتنا للمؤسسات الهجين. وهذه الأشكال الجديدة والتي يمكن تسميتها بالمؤسسات الشبكية الدولية للمستقبل، لا تستدعي نمط مغامرة العمل الحر فحسب، بل تتطلب مهاماً ووظائف جديدة تماماً. وحينئذ يمكن للفنانين أن يصبحوا عاملين مبدعين لمنتجات وخدمات فنية وثقافية متنوعة، فهم مازال لديهم كفاءة فنية، ولكن هذه الكفاءة البين ثقافية- الكلام للأستاذ الدكتور "دراجان كلايك" Dragan Klaić، مدير المعهد المسرحي في هولندا<sup>cxlv</sup>- لا تتطور دائماً داخل بنية أكاديمية فنية مثل أكاديميات الفن والسينما، والأكاديميات الموسيقية، والمدارس المسرحية. فالمواقع التعليمية تعكس الطريقة التي تم بها خلق التعبيرات بين الثقافية: غير تقليدية، غير متوقعة، ذات توجه جماعي، متصلة رقمياً، عالية المرونة وغير هرمية. كما أن الطريقة التي يتعامل بها العاملون في المؤسسات الشبكية بين الثقافية مع الفن والثقافة، إنما تعكس مساحة عملهم. وفي السياحة الثقافية، مثل قرى الفنانين في السنغال، والمباني الصناعية القديمة في البلدان الغربية، ومراكز المدن التاريخية والمستودعات الإسمنتية الخالية من السيارات في العواصم المنشأة حديثاً، نجد

الشكل ٤-١٥ اتجاهات التنسيق: الإبداع، والتواصل، والاتصال



يتضمن الإبداع موهبة فنية ذات رؤية وطريقة ابتكارية لحل المشكلات. أما التواصل فيتولى جلب الجوانب الوظيفية معاً نموذج شامل *grosso modo* في مقارنة مع عمل المدير التقليدي. ويعني الاتصال تركيبة من العمل الجماعي الداخلي والحاجات الخارجية للبيئة. وهذا المفهوم للتنسيق يتصف بالتكاملية ومغامرة العمل الحر؛ فجميع وظائف الإدارة: الإنتاج، والمالية، والتسويق، والأفراد، والابتكار متصلة معاً لتحقيق أهداف الفريق بين الثقافية. والوظيفة الاستراتيجية التفاعلية مدمجة في التحالفات الاستراتيجية الديناميكية التي تتحمل بقايا المراكز القيادية الميئة. وهي أي هذه التحالفات، مبنية أيضاً على العمل الجماعي تماماً مثل الأشكال أو الصيغ الأساسية. ولا يمكن لهذه المؤسسات الشبكية البين ثقافية أن توجد بدون تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإعلامية المتعددة التي تحل في القرن الحادي والعشرين ببرامجها الحاسوبية وبرامجها الجماعية، وبرامجها المرنة والصلابة، محل الإدارة التقليدية في القرن العشرين التي تشدد على المدير الفردي ونظم معلومات الإدارة لديه. وتعد هذه المؤسسة الشبكية بين الثقافية أكثر جوهرية من مفهوم المؤسسة الإبداعية التي تعني باختصار أن لدى المؤسسة ثقافة ابتكارية، وبنية واستراتيجية لخلق مناهج عمل ومنتجات جديدة.<sup>cxvi</sup> فتكنولوجيا المعلومات والاتصال الإعلامية المتعددة تقدم طريقة عمل الأنشطة الداعمة، وتتضمن معلومات حول الجوانب والتيارات الثقافية وبين الثقافية، وتشير إلى مجموعات القلب غير المعروفة التي يحتمل أن يكون لديها اهتمام بمشاريع جديدة. كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإعلامية هذه تحذر فرق القلب من توقف الاتصال الرقمي (كنتيجة للوزن المركب للكلمات، والضغط الاجتماعي،.. إلخ) وتنظم أحداث حياتية حية يستمتع فيها المشاركون بالاتصال غير الافتراضي والحضور الاجتماعي. والشكل ٤-١٦ يبين كيفية تصميم المؤسسات الشبكية بين الثقافية.

أجزاء من الوظيفة الشبكية بين الثقافية. والناس يحبون هذا التنوع الثقافي الذي يتمتع بوضع قوي في العالم السريع المجمع لصناعة الترفيه.

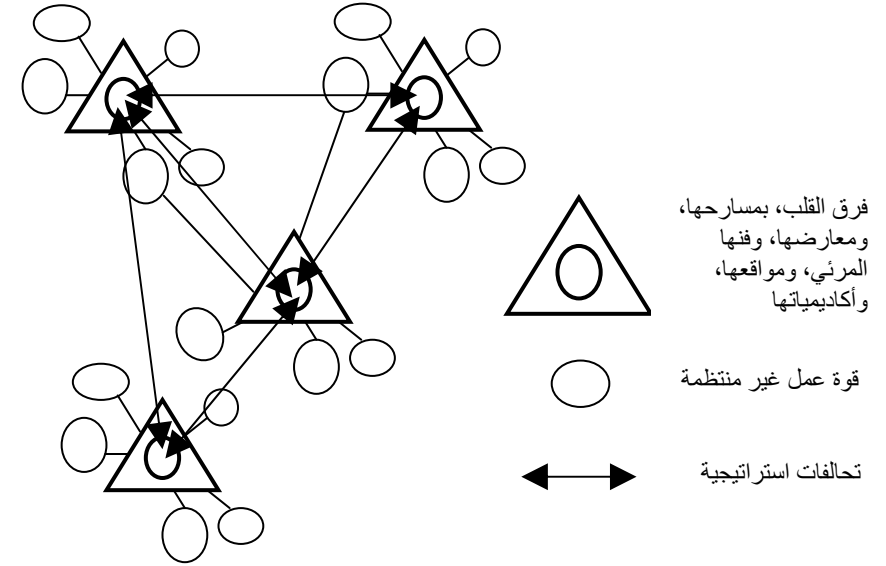
ومن بين أهم الأسئلة في مجال إدارة الفن: كيف سيتم التنسيق بين المؤسسات الشبكية بين الثقافية؟ هل مازالت هناك قيادة فنية كما ناقشنا في الفصل الأول؟ هل يمكننا أن نرى عملية صنع قرار استراتيجية رسمية؟ هل لدى هذه المؤسسات الشبكية بين الثقافية بنية تتوافق مع تقسم العمل والتنسيق؟ وما وظائف التنسيق؟ وما نوعية الأشخاص الذين سينسقون العمل في مؤسسة شبكية بين ثقافية؟

ليس من المرضي استخدام مجازات عامة للإجابة على هذه الأسئلة، مثلما يفعل كثير من المؤلفين. فبالمقارنة بين المؤسسة الجديدة ببنية برنامج حاسوبي، أو قبيلة أو فريق افتراضي، تظل الأسئلة الخاصة بالتنسيق في واقع الأمر بلا إجابة. وفي أفضل الأحوال، يمكن لهذه المقارنة أن تساعد في العثور على إجابات.

وسوف يتضح لنا أن الشكل الأساسي للمؤسسات الشبكية بين الثقافية، هو مجموعة من العمال المهنيين المبدعين والفنانين، تهض على الإدارة الذاتية. ويمكننا أيضاً تخيل أن هناك فريق القلب من خبراء مبدعين مرنين استثنائيين ومساعدين داعمين، يمكن أن ينمو إذا تجمعت الأنشطة في أحجام كبيرة. وفرق القلب هذه لديها أجنحة تنسيق غير مهيكلت تجسد نتيجة اتصالها التفاعلي مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وفي أغلب الاحتمالات يمكن أن نتوقع وجود الأشكال الثلاثة التالية من اتجاهات التنسيق داخل فريق القلب: الإبداع، والتواصل، والاتصال، كما هو مبين في الشكل ٤-١٥.





- الاهتمام بوظائف الإدارة
- عمليات استراتيجية غير متطورة
- ممارسات تعلم ضعيفة
- إدارة رد الفعل
- توجه تاريخي
- مواجهة مع البيئات الرقمية والعالمية
- مغامرة العمل الحر لا ابتكار وتجديد المؤسسات الفنية والثقافية
- العمل الجماعي داخل بيئة بين ثقافية
- وضع مهيمن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الإعلامي المتعدد
- تحالفات استراتيجية تقوم على مغامرة العمل الحر باتجاهات التنسيق الثلاثة الإبداع، والتواصل، والاتصال.

لقد اختلفت الوظائف والمهام المنفصلة، كما رأينا في مؤسسات الفن والثقافة في القرن العشرين. ففي المؤسسات الشبكية بين الثقافية لا يهتم من الفنان ومن المدير، بقدر أهمية نتائج الفريق، وهل هو يمثل مغامر العلم الحر الثقافي؟

إن أعضاء فريق القلب هم مغامرو العمل الحر المسلحون باتجاهات التنسيق الثلاثة، كما أن لديهم مهام من قبيل: إدارة الحكمي ما بين الثقافات، البحث والتنمية ما بين الثقافات، المضاهاة المالية الإبداعية، تطوير المغامرة، وضع برامج ذكية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الإعلامي المتعدد، التبشير الإعلامي التعددي، تنظيم مشروع بين الثقافات، تعزيز الاتصال، الهندسة بين الثقافات، تدريب فني للأذكاء.

#### ٤-٣-٣ مغامرو العمل الحر أصحاب اتجاهات التنسيق الثلاثة: الإبداع، والتواصل، والاتصال

اتجاهات التنسيق الثلاثة في القرن الحادي والعشرين، الإبداع، والتواصل، والاتصال تختلف بشدة عن طريقة إدارة الفن التقليدية، حتى على مستوى مغامرة العمل الحر الذي يشير إلى الفترة التحولية الراهنة. والشكل ٤-١٧ يصور هذه الفترات.

الشكل ٤-١٧ ثلاث فترات في إدارة الفن

مؤسسات فنية وثقافية بوظائف إدارة غير متطورة أو ضعيفة التطور حتى عام ١٩٩٥.	إدارة الفن، نمط مغامرة العمل الحر في فترة انتقالية حوالي ١٩٩٥ إلى ٢٠٠٥.	نمط التنسيق الثلاثي، الإبداع، والتواصل، والاتصال داخل المؤسسات الشبكية بين الثقافية بداية من عام ٢٠٠٥

ما الذي ينبغي أن نفعله عند ممارسة هذه الإشارات الخاصة بالمهام بين الثقافية والتنظيم، في الفترة الانتقالية من القرن العشرين القديم والقرن الحادي والعشرين الجديد؟ لا يمكننا تحويل المؤسسات الثقافية في حين أن أذهاننا مازالت في ضباب بين ثقافي غائم، وأرجلنا في مؤسسات الفن والثقافة القائمة. إذ تعتمد الحاجة إلى التحول أيضاً على عوامل ظرفية، كما تعلمنا في الفصل الأول. وما نستطيع فعله، مع ذلك، هو تدريب المديرين الشبان فنياً في اتجاه المؤسسات الشبكية بين الثقافية بروح مغامرة العمل الحر. ويمكننا أيضاً أن نطالب أنفسنا بضرورة الوعي بالصور المستقبلية غير المضمونة ولكن المختلفة اختلافاً كلياً.

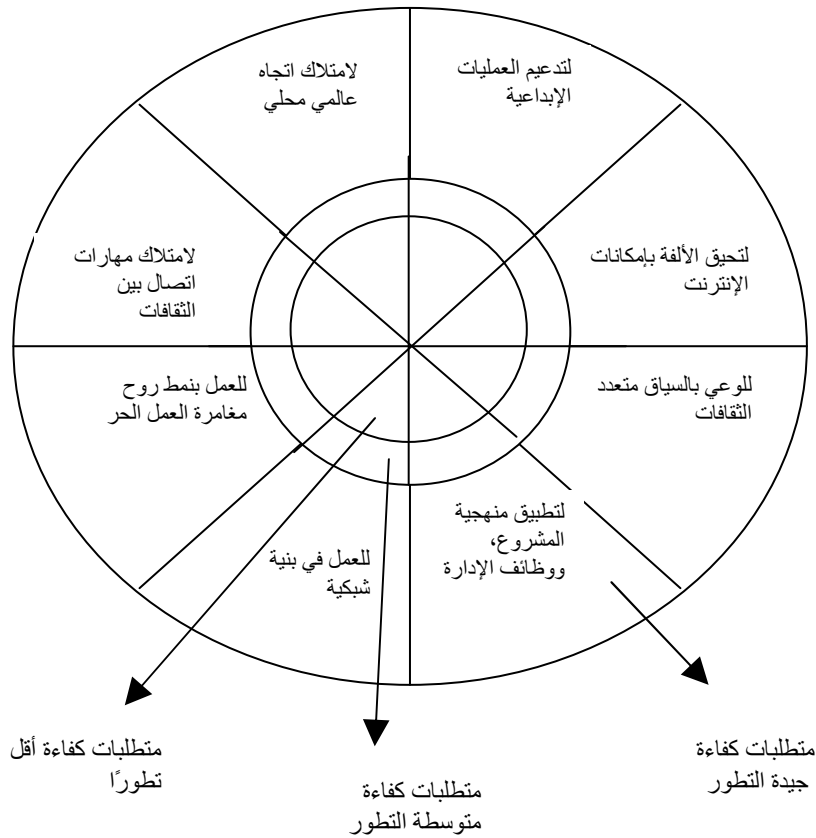
في المستقبل، سيكون من الشائع تماماً وجود مغامري العمل الحر أصحاب اتجاهات التنسيق الثلاثة في جميع قطاعات المجتمع العالمي. في داخل قطاعات الاتصال، والتجارة، والتعليم، والقطاعات الخيرية، الخاصة أو العامة، وسوف تصبح الحاجة إلى الابتكار قوية يوماً بعد يوم، وسوف تحتاج هذه القطاعات إلى مقاربات إدارة جديدة تعكس نمط مغامرة العمل الحر باتجاهات التنسيق الثلاثة، الإبداع، والتواصل، والاتصال. إننا ندخل في الموجة الإبداعية كما فعلنا في العقود الأخيرة من القرن العشرين بالموجة الثالثة التي كان "ألفين توفلر" Alvin Toffler يسميها موجة المعلومات (الأولى كانت الموجة الزراعية، والثانية الموجة الصناعية).<sup>cxlvii</sup>

في هذه القطاعات، سيكون لدينا تحالفات استراتيجية بين كليات الفن والثقافة وكليات الأعمال، لتنفيذ مسؤولياتها التعليمية من أجل مجتمع ما بين ثقافي حيوي، سواء كان محلياً أو أبعد من ذلك.

ويمكن لمغامري العمل الحر أصحاب اتجاهات التنسيق الثلاثة أن يطوروا كفاءتهم داخل الشبكات التعليمية التي تنشئها هذه التحالفات. وبالرغم من ذلك، فإن هذا الوضع التعليمي ليس مضموناً نظراً لوجود بدائل تعليمية كالمؤسسات الإعلامية الصغرى، ومعسكرات العصابات الفنية، وجماعات الرُّحل في القرية العالمية.

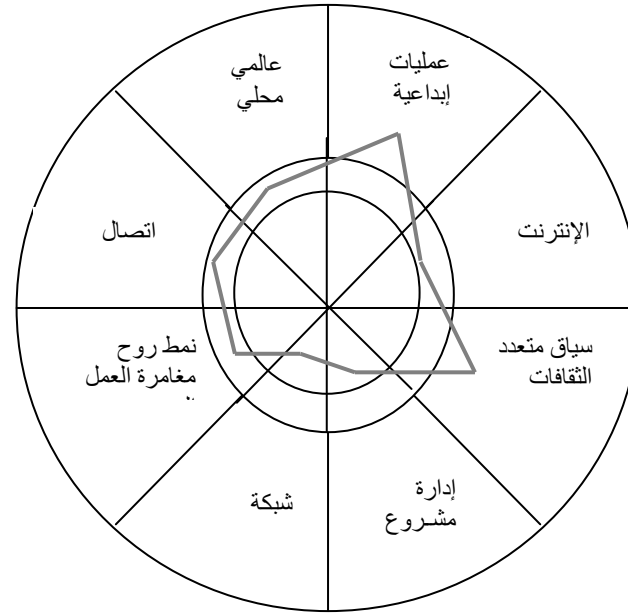
**الإطار ٤-٤: صورة الكفاءات ذات التوجه المستقبلي**  
 كتلخيص لنهج مغامرة العمل الحر صاحب اتجاهات التنسيق الثلاثة (الإبداع، والتواصل، والاتصال) نقدم في الشكل ٤-١٨ صورة الكفاءة ما بين الثقافية. وعلى أساس هذه الصورة يمكننا اختبار الصفات المطلوبة للعمل في مؤسسة شبكية بين ثقافية. ومن الممكن أيضاً تطوير دورات وبرامج تدريبية وخطط للتعليم بالعمل لإعداد الإدارة والفرق للعمل في بيئة المؤسسة الشبكية بين الثقافية.

الشكل ٤-١٨ صورة الكفاءة ذات التوجه المستقبلي في المؤسسة الشبكية بين الثقافية



وعلى نحو أكثر فرية، يمكننا استخدام صورة الكفاءة ذات التوجه المستقبلي في المؤسسة الشبكية بين الثقافية لقياس الصفات الراهنة وتطوير خطة تعلم لتحسينها. والشكل ٤-١٩ يبين صورة الأشعة السينية X-ray بعد مقابلة أحد أعضاء فريق المشروع.

الشكل ٤-١٩ صورة الأشعة السينية للكفاءة ذات التوجه المستقبلي في المؤسسة الشبكية بين الثقافية



قوي:  
- جوانب ما بين  
ثقافية وتشكيل رؤية  
بين ثقافية

الاهتمام بـ:  
- قضايا إدارة (المشروع)  
- العمل في بيئة شبكية  
(رقمية)  
- خبرات دولية

### تدريبات عملية وبنود نقاشية

١. اتصل ببعض أعمال الإعلام الصغيرة وحلل بنيتها المؤسسية. ما نوع الصيغ المؤسسية التي تلاحظها؟
٢. حلل عملية تطور الجماعة في فريق إدارة مؤسسة ثقافية تقليدية. ما النتائج التي خرجت بها؟ ناقش النتائج مع المدير العام.
٣. ما فكرتك حول مغامري العمل الحر في بيئة نشطة؟ هل يمكنك تمييز الصفات الخاصة بالكفاءة ذات التوجه المستقبلي في المؤسسة الشبكية بين الثقافية؟ هل مدارس إدارة الفن تدرس حاليًا مغامري العمل الحر ذوي اتجاهات التنسيق الثلاثة: الإبداع والتواصل والاتصال؟ كيف يطوع مغامرو العمل الحر الممارسات الثقافية الراهنة؟

سيكون مدراء الفن الجدد في الفترة التحولية (١٩٩٥-٢٠٠٥) مغامرين في العمل الحر باتجاهات التنسيق الثلاثة: الإبداع والتواصل والاتصال في عالم بين ثقافي ابتكاري حتى إذا احتاجت مؤسساتنا الثقافية الراهنة إلى إضفاء الطابع الاحترافي المهني كضرورة وخطوة قادمة يهدف هذا الكتاب من أجلها إلى صياغة أفكار ريادية/ بروح مغامرة العمل الحر، وتقديم مساعدة عملية.

entrepreneurship: individually, within an organization (*intrapreneurship*) and as organization.

<sup>23</sup> See on intrapreneurship: Giep HAGOORT, *Ontwikkeling van ondernemerschap naar intern ondernemerschap*, in: *Besturen en Innovatie*, Samson, Alphen aan den Rijn, C 0200; Gifford PINCHOT III, *intrapreneurship*, Harper and Row, New York, 1985.

<sup>24</sup> Dragan KLAIC, *European Internationalism, guest lecture MA AMMEC*, Utrecht, 2000.

<sup>25</sup> GRIFFIN (1999), pp. 470-474; K.B.R. GASPERSZ, *De creatieve organisatie*, Universiteit Nyenrode, Breuklen, 1999. See also: Suzy WETLAUFER, Common sense and conflict, An interview with Disney's Michael Eisner, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, January- February 2000, Boston.

<sup>26</sup> Lydia A. KAN, New models for corporate/non-profit arts partnership, in: *AIMAC'99*, pp. 83-85; Michihiro WATANBE, Arts management and dilemmas in cultural policy, in: *AIMMAC'99*, pp. 483-495.

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York, 1989, pp. 15-22.

<sup>2</sup> John PICK, *Arts Administration*, London, 1980, p. 13.

<sup>3</sup> D. KEUNING, D.J. EPPING, *Management & Organization, Theorie en Toepassing (6<sup>th</sup> ed.)*. Stenfort Kroese, Houten, 1996, pp. 127-129.

<sup>4</sup> KEUNING, EPPINK (1996), p. 119.

<sup>5</sup> Stephen, R. COVEY, *The seven habits effective people, Restoring the character ethic*, Simon & Schuster, New York, 1989. See also: Peter F. DRUCKER, Managing Oneself, Success in the knowledge economy comes to those who know themselves- their strengths, their values, and how they best perform, in: *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 65-74.

<sup>6</sup> GRIFFIN (1999), p. 464.

<sup>7</sup> GRIFFIN (1999), p. 522, KEUNING, EPPINK (1996), pp. 477-478.

<sup>8</sup> Harold KERZNER, *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling (6<sup>th</sup> ed.)*, John Wiley & Sons, New York, 1998, pp. 256-257; KEUNING, EPPINK (1996), p. 484.

<sup>9</sup> GRIFFIN (1999), pp. 581-583.

<sup>10</sup> GRIFFIN (1999), p. 555; KEUNING, EPPINK p. 486.

<sup>11</sup> See for the position of Dutch works councils: KEUNING, EPPINK (1996), Appendix 2.

<sup>12</sup> Alan PAUL, Archie KLEINARTNER, Flexible Production and the Transformation of Industrial Relations in the Motion Picture and Television Industry, in: *Industrial & Labor Relations Review*, Volume 47, number 4, July 1994, pp. 663-678.

<sup>13</sup> PAUL, KLEINGARTNER (1994).

<sup>14</sup> COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE, *Cultrual governance, kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering*, Stichting Kunst & Meer Waarde Amsterdam, 2000.

<sup>15</sup> Michael E. PORTER, Mark R. KARMER, Philanthropy's New Agenda: Creating Value, in: *Harvard Business Review*, November-December 1999, pp. 121-130.

<sup>16</sup> COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE (2000).

<sup>17</sup> Nello MCDANIEL, George THORN, *Arts boards, Creating new community equation*, Arts Action Issues, Brooklyn, 1994.

<sup>18</sup> See for a basic idea: Geip HAGOORT, *Ondernemerschap als motor in bedrijfsorganisaties*, in: *Besturen en Innovatie*, Samson, Alphen aan den Rijn, C 0200.

<sup>19</sup> Peter F. DRUCKER, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York, 1985; Peter F. DRUCKER, *The New Realities*, London, 1989.

<sup>20</sup> S.K. CHAKRABORTY, *Management by Values, towards cultural congruence*, Oxford University Press, Delhi, 1991, p. 262.

<sup>21</sup> Manfred F.KETS DE VRIES, *Prisoners of Leadership*, Paris, 1989 (De F Factor, p. 115).

<sup>22</sup> Jeffrey R. CORNWALL, Baron PERLMAN, *Organizational Entrepreneurship*, Irwin, Boston, 1990. pp. 17-30. The writers distinguish three forms of

## الفلة

يقتل عطيل ديدمونه خنقاً في الليلة التالية على الحديث الذي دار بينها وبين خادمتها إميليا، وقد كان عطيل وديدمونه متخاصمين مضطربين قبل ذلك بسبب المنديل، وكان عطيل على قناعة بضرورة العقاب والقصاص. وحين تكتشف إميليا قتل ديدمونه توضح لعطيل أنه كان مخطئاً تماماً. إذن ماذا عن هذا المنديل؟ لقد أخذته إميليا من حجرة ديدمونه بإيعاز من زوجها ياغو، وها هي الآن قد أدركت العواقب الوخيمة القاتلة لما اقترفته. وأسقط في يد عطيل عندما أدرك كيف تم تضليله. وفي لحظة حماقة يقتل ياغو زوجته لمنعها من الإدلاء بشهادتها ضده. ويساق ياغو إلى السجن ويتم تجريد عطيل من سلاحه، وبالرغم من ذلك فإنه ينجح في استئصال سيف، قائلاً للحارس:

انظر: لديّ سلاح.

لم يعلق قط سيف أمضى منه

على فخذ جندي...

لقد رأيت اليوم الذي كنت فيه بذراعي الصغير هذا وسيفي الماضي هذا

أشق طريقي عبر موانع أكثر من موانعك بعشرين مرة.

ولكن، يا لباطل التبجح!

من يستطيع التحكم في قدره؟

ليس الأمر هكذا الآن.

لا تخف، وإن تبصرني مسلحاً..

هنا خاتمة مطافي، هنا نهاية مرماي

وشارة البحر لأقصى الإقلاع مني.

أترتد فرعاً؟ انه خوف مضاع

لوح قصبية بصدر عطيل،

يتراجع. أين لعطيل أن يذهب؟

والآن كيف تبدين الآن؟

آه يا فتاة نجمها النحس،

شاحبة كردائك!

حين نلتقي يوم الحساب،

نظرتك هذه ستقذف بروحي من السماء،

فتتلقفها الشياطين.

أباردة، باردة، يا صبيتي؟

تماماً كعفافك. أيها العبد الملعون!

بالسياط اضربيني أيتها الشياطين

واحرمني هذا المشهد العلوي!

اقذفي بي في مهب الرياح! اشويني في الكبريت.

اجرفيني في الهاويات السحيقة من نار سائلة!

آه ديدمونه، ديدمونه...ميته

آه! آه! آه!

الفصل الخامس، المشهد الثاني.

## دراسة حالة لجماعة أمستردام المسرحية: الحوار الثقافي الاستراتيجي في الممارسة العملية.

### المحتويات

### م. ١- اختيار المؤسسة والمبررات

يقوم الحوار الاستراتيجي الثقافي (انظر: الفقرة ٢-٥) على مبادئ الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي interactive approach (انظر: الفقرة ٢-٣). وهو يدمج بين الأبعاد الستة الرئيسية للوضع الاستراتيجية (انظر: الفقرة ٢-٤) والمسارات الثقافية السبعة (الفقرة ١-٢). وسوف يصف هذا الملحق الحوار الاستراتيجي في الممارسة العملية. والهدف من هذه الدراسة هو اختبار طريقة عمل النهج التفاعلي في وضع الاستراتيجية عند تطبيقه في الممارسة الفعلية في مؤسسة ثقافية معينة. والهدف من تقديم نتائج البحث هنا، هو التوصل إلى تعريف أكثر وضوحًا للإطار المفاهيمي لوضع الاستراتيجية في القطاع الثقافي. والدراسة العملية معنية هنا بتطبيق الحوار الاستراتيجي في (جماعة أمستردام المسرحية)، وقد استمرت لأكثر من عام بداية من عام ١٩٩٥ تحت عنوان المشروع الاستراتيجي لجماعة أمستردام المسرحية. وبعد هذه الفترة تم الحفاظ على استمرار الاتصال مع المؤسسة وكانت لنا وقفة تأملية مع العملية التي تمت.

لقد أشار كلٌّ من "هوتيبس" J.M.Hutijes و"فان بورين" J.A. van Buuren إلى إمكانية وجود أسباب مختلفة وراء تركيز دراسة ما على مؤسسة واحدة<sup>cxlviii</sup>. حيث إن محدودية تعميم النتائج تعني أن الدراسة ستكون ذات "أثر توضيحي" على الموضوع الذي تدرسه. والدوافع التي قدمها هذان المؤلفان لاختيار مؤسسة واحدة تنطبق أيضًا في حالة المشروع الاستراتيجي لجماعة أمستردام المسرحية. ولأن هذا النوع من البحث لم يتم إجراؤه من قبل في القطاع الثقافي، كان من الضروري أولاً التركيز على حالة واحدة؛ بهدف تحقيق الفهم الكامل للقضايا المتضمنة عند وضع استراتيجية منظمة تفاعلية. وقد كانت هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها تجميع مثل هذه المعلومات، بما يوفر أساسًا لدراسة مستقصية. وتعد هذه الدراسة تمهيدًا لبحث لاحق أكثر تفصيلاً. أما السبب الثاني لتركيز الدراسة على مؤسسة واحدة، هو أن الهدف منها لم يكن توفير معلومات جديدة حول القضية العامة للإدارة الاستراتيجية، حيث اقتصرَت الدراسة على وضع الاستراتيجية في القطاع الثقافي. والدافع الثالث وراء ذلك يتعلق ببؤرة التركيز الأكاديمية التي انصبت أساسًا على الممارسة العملية.

- م. ١\* اختيار المؤسسة والمبررات.
- م. ٢. التقرير النهائي الذي قدم إلى فرقة المسرح
- م. ٣. السياق
- م. ٣-١ سكتش جماعة أمستردام المسرحية
- م. ٣-٢ تقدّم المشروع الاستراتيجي
- م. ٤- تفسير وتأمل
- م. ٤-١ أهمية الإطار المفاهيمي
- م. ٤-٢ الدافع الاستراتيجي: نتائج ونقاط للاهتمام
- م. ٤-٣ أبعاد رئيسة أخرى: نتائج وقضايا
- م. ٤-٤ إعادة النظر في المسارات الثقافية
- م. ٤-٥ الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي
- م. ٥- الأثر التوضيحي: رسم خريطة النتائج
- م. ٥-١ الأثر التوضيحي للأبعاد الرئيسية
- م. ٥-٢ الأثر التوضيحي للمسارات الثقافية
- م. ٥-٣ الأثر التوضيحي للإدارة الاستراتيجية التفاعلية
- م. ٥-٤ مزيد من النتائج حول منهجية المشروع
- م. ٦- أسئلة وبنود للنقاش
- م. ٦-١ العملية
- م. ٦-٢ المضمون

\* اخترنا وضع الحرف "م" الذي يرمز لكلمة ملحق، لعدم الخلط بين فقرات الكتاب المختلفة، خاصة عندما يشير الكاتب إلى فقرات من مختلف الفصول ومن الملحق أيضًا، في بقية الكتاب.

إن نتائج دراسة الحالة الواحدة توفر الدراية بكيفية عمل الحوار الثقافي الاستراتيجي في الممارسة العملية. حيث يتضح لنا كيفية التعامل مع التعقيدات المختلفة في العلاقة بين القيم الثقافية وبين الإدارة الثقافية في تطبيق الحوار الثقافي الاستراتيجي. وفي وصفنا للإدارة الاستراتيجية التفاعلية ذكرنا كيف أن باحث العمل الاستراتيجي يكون منخرطاً بفعالية في وضع الاستراتيجية، ولا يتجه انخراطه هذا صوب صياغة قواعد شاملة، بقدر ما يتجه نحو تجميع المعرفة العامة والخاصة في الإطار المفاهيمي؛ بغرض حل مشكلة ملموسة بصفة عامة.

وحول هذا النمط من البحث أفاد "جارت مورجان" Gareth Morgan بأن الأمر لا يتعلق بتوفير قواعد عامة عديدة، بل باكتساب بصيرة بالنماذج بغية الخروج من الموقف بتعميم "البصيرة قد ترتبط بفهم نموذج مماثل في مكان آخر." <sup>cxlix</sup> ويربط "مورجان" صدقية نتائج البحث بسياقها الذي استقيت منه. وللتوصل إلى نتيجة تتصف بثبات قياسي، فإن الباحث يعتمد بدرجة كبيرة على ردود الأفعال الخاصة بالباحثين الزملاء والمشاركين. ويرى مورجان كذلك أنه من المهم استخدام تكتيك "الصدى resonance"، أي ردود أفعال المنخرطين بشكل مباشر، والذين يشيرون من خلالها إلى استخدام المعلومات من عدمه. كما يشير مورجان إلى التوتر القائم بين الباحث وبين البيئة المحيطة، وهو ما يتعلق بغياب المعايير الواضحة للتقييم. بل نراه يسمى هذا الوضع "بحقل الألبان الأخلاقي" للتشديد على المخاطر التي يمكن أن تقترن بهذه التوترات الناشئة: "الطريقة الوحيدة التي يمكن بها لباحث تعليم الحركة action learning حماية نفسه من هذا، هي التشكيك في كل ما يفعله، بحيث يتأكد تماماً إذا كان لذلك مبرر أخلاقي أم لا؛ وأن يكون مدفوعاً في توجيهه بنية الفهم الكامل للمشكلة، وبالتحلي بشجاعة عمل ما يراه ضروري للوصول بمهمته المتفق عليها، والتي تم عُن من أجلها، إلى نهاية مُرضية".

إن معايير الصدق validity والثبات reliability القياسيين تعني أن كل الخطوات التي تم اتخاذها تتسم بأكبر قدر ممكن من الدقة والوضوح، خاصة عند ارتباط هذه المعايير بالتقرير الفصل حول وضع الاستراتيجية داخل مؤسسة واحدة اعتماداً على أسس بحث التعلم الاستراتيجي. والمطلب الثاني هو أن تلك المعايير تم وضعها لاختيار "الاستبصار بالنماذج". ولهذا السبب، فإن تقرير البحث يحتاج

على الأقل إلى: موقف البداية، والتقدم، والأسئلة الخاصة، والطريقة التي عمل بها الباحثون، والاختيارات التي قاموا بها فيما يتعلق بالنهج، والتطبيق والتقييم.

وهذا ما من شأنه أن يمنع انخراط الباحث من أن يؤدي إلى تجميع للمعلومات على نحو شخصي وغير منظم، أو إلى "إغفال النتائج slurring over results" - باستخدام تعبير مورجان - عندما لا تتفق مع إدراكه بالإطار المفاهيمي الذي تم إرساله. ووفقاً لمناهج العمل لبحث الحركة، حيث تضمن ردود أفعال المشاركين يدعم درجة ثبات المادة، فقد تمت مناقشة مسودة لتقرير البحث حول خلاصة الدراسة مع أعضاء المؤسسة ممن هم أكثر قرباً من العملية.

وقد تمثلت مؤسسة الفن التي انخرطت في هذه الدراسة، كما ذكرنا آنفاً، في جماعة أمستردام المسرحية التي تأسست عام ١٩٨٧، وتعد أكبر جماعة مسرحية في هولندا تضم ما لا يقل عن مئة عامل (بين موظفين وغير متفرغين)، وبموازنة سنوية تصل إلى ١١ مليون جيلدر هولندي (٥ مليون يورو)، وإنتاج سنوي يصل حوالي أربعمئة عرض شديدة التباين. وقد تم اختيار دراسة هذه المؤسسة وفقاً للمعايير البحثية لـ "الأثر التوضيحي"، وهذه المعايير، هي:

١. لا بد أن يكون حجم المؤسسة كبيراً وأن تحتوي على أقسام/إدارات ومستويات إدارة يمكن تمييزها (القمة، والوسط، والقاعدة)، وهو ما وجدناه أيضاً في مؤسسات ثقافية أخرى غير المسرح. فجماعة أمستردام المسرحية منظمة في خمس إدارات، أو خدمات منفصلة مثل كثير من فرق الأوركسترا، والمتاحف، والمسارح، والقاعات الموسيقية، ومدارس الفنون، والمراكز الثقافية، إلخ.
٢. المؤسسة لا يمكن أن تكون رائدة في حالة سهولة تشخيص القضايا الاستراتيجية. إذ يجب أن تتضمن المشكلات قضايا استراتيجية وهيكلية معقدة. وقد كان عمر مؤسسة جماعة أمستردام المسرحية ثمان سنوات عندما بدأت الدراسة، وهو ما جعلها - من وجهة النظر التنظيمية - مؤسسة ناضجة.
٣. لا يمكن أن تكون المؤسسة في منتصف أزمة استمرار حادة مهيمنة، لا يوجد فيها سوى دعم قليل للإدارة الراهنة، وضرورة الاستغناء عن كثير من المستخدمين واضحة. ففي مثل هذه الظروف تغيب شروط الحوار الثقافي الاستراتيجي. وجماعة أمستردام المسرحية لم تمر بهذه الأزمة.

٤. يجب أن يكون لدى المؤسسة سبب واضح وملحوس وراء احتياجها إلى وضع استراتيجية. وقد كانت هذه نية جماعة أمستردام المسرحية لتقديم طلب لمنحة مدتها أربع سنوات إلى الحكومة الهولندية ومجلس مدينة أمستردام. وقد كان الطلب من أجل منحة هيكلية أثناء الفترة من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠٠.

وتأتي نتائج بحث العمل الاستراتيجي في التنظيم التالي: أولاً، التقرير النهائي الذي يقدم نتائج المشروع إلى كل من الفرقة والباحثين، تم إخراجها بالكامل بالصورة نفسها التي أرسلت إلى الفرقة (الفقرة ٢ من الملحق). وقد تم تضمين التقرير الذي تمت كتابته في الغالب بعد سنتين من وضع الاستراتيجية، من أجل توضيح نتائج البحث. وبعد هذا تم تقديم بيان أكثر تفصيلاً لسياق المشروع الاستراتيجي: سكتش للمؤسسة وتقدم المشروع في ضوء مراحل (الفقرة ٣ من الملحق). وبعد هذا تم وصف العملية الاستراتيجية في ضوء الأبعاد الرئيسية، والمسارات الثقافية، والإدارة الاستراتيجية، بالنهج التفاعلي. وسوف نجد تشديداً في هذه الفقرة على التفسير والتأمل (الفقرة ٤ من الملحق). وأخيراً، يأتي إيضاح النتائج في ضوء "أثرها التوضيحي" (الفقرة ٥ من الملحق). ويختتم التقرير بأسئلة وبنود للنقاش (الفقرة ٦ من الملحق).

## م. ٢ - التقرير النهائي المقدم إلى الفرقة المسرحية لجماعة أمستردام المسرحية

إلى أعضاء الفرقة "

في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤، تم تفعيل أولى الاتصالات فيما يتعلق بالمشروع الاستراتيجي لجماعة أمستردام المسرحية. وفي صيف عام ١٩٩٧، التقى الأعضاء السابقون لمجموعة القطاع العرضي لمناقشة تقرير المشروع والنظر في الوضع الراهن. في الوقت نفسه، كانت الفرقة قد أنتجت مزيجاً من العروض، مثل Eén sort Hades، ونحن، باحثي المشروع، منخرطون الآن في مشاريع استراتيجية جديدة. وسوف نراجع في هذا التقرير نتائج المشروع، من منظور الفرقة والبحث الخاص بي. والهدف من وراء هذا التنفيذ هو إعلامكم بكل ما يتعلق بأكثر العناصر أهمية فيما تم تعلمه. ويحدونا الأمل أن يتم اعتبار هذا الخطاب كدليل

بسيط على الامتحان لما كان من تعاون ومساعدة من قبل الفرقة إلى الأستاذ "أنيميكي روبيك" (المشرف/الباحث) وإلى أنا (الباحث).

لقد كان الهدف من المشروع هو العمل معاً في سبيل وضع خطة استراتيجية جديدة للفترة من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠٠. وقد تمثلت نقطة الانطلاق المهمة وقتها في مفهوم أنيميكي روبيك عن الإدارة الاستراتيجية، بالنهج التفاعلي؛ تلك النقطة المركزية التي كانت تعمل عليها الباحثة بالتعاون مع القطاع العرضي للمؤسسة. وقد كان الهدف من هذا النهج هو إتاحة الفرصة للفرقة لمعرفة خبرات جديدة ومناهج مفتوحة من التعاون من شأنها أن تؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة ككل. فأتساءل اجتماع عام للفرقة في حزيران/يونيه ١٩٩٥، تم استخلاص حاجة المؤسسة القائمة إلى تغيير. فقد وجد الممثلون الشبان أن التعامل مع جماعة أمستردام المسرحية صعباً؛ لضعف الاتصالات بين الأقسام المختلفة، وللانقسام الشديد بين الممثلين والفنيين مع وجود نوع من الكسر أيضاً في العلاقة مع البيئة المحيطة. ولكن بالطبع كانت هناك مواطن قوة: فقد قدمت الجماعة مسرحاً متميزاً، وجمعت عددًا من المواهب الفنية الرائعة، وأخرجت عروضاً مبهرة، وحققنا لنفسها مكانة بارزة في الثقافة المسرحية.

ولقد قدم المشروع الاستراتيجي عدة تحسينات مهمة في قدرة المؤسسة على الاستفادة من المواهب الفنية، سواء التي الموجودة من قبل أو الجديدة. ولكن في الوقت نفسه، اتضح لنا مدى صعوبة الحفاظ - بالنهج الجديد المباشر في القيادة - على المهارات المكتسبة حديثاً في التعاون والاتصال والالتزام المتسق. وسوف نفسر هذه النقاط كلها بمزيد من التفاصيل. ولقد رأى من شاركوا بشكل مباشر أن المشروع أثر إيجابياً على طريقتهم في التفكير والسلوك داخل المؤسسة. وبذلك أصبح هناك فهم أفضل للبنية المؤسسية، وتم تحسين الاستشارات، وصار هناك اتجاه انفتاحي داخل الفرقة، وعلاقات أفضل مع البيئة المباشرة. أما الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠٠، كمنتج مستهدف، فقد شملت على خطط كثيرة من شأنها الحفاظ على هذا المسار. ولقد لقيت هذه الخطة تأييداً عظيمًا داخل القطاع الثقافي وخارجه. في الوقت نفسه، أدركت الفرقة النتائج الأولى لخطة الاستراتيجية: منح لمدة أربع سنوات من الحكومة الهولندية ومجلس مدينة أمستردام؛ وخبرات جديدة ناجحة مع "مصنع المسرح الجوال" Theatre



Factory on Tour؛ والتوصل إلى حل للالتزام البيروقراطي بالتجول والحجوزات المسرحية الخارجية، حيث أظهرت الفرق إمكانية قيامها بذلك بطريقة "مختلفة وأفضل"؛ وتم إخراج عرض الشباب الساحر! الذي نال إعجاب عالمي كبشبير لعمل "بيير كورنيل" Peorre Corneille، Zinsbegoocheliing. ويلقى الوافدون الجدد الآن ترحيباً أفضل في ظل وجود مبادرات تلقائية وإتاحة فرص، كما بينت الجماعة الموسيقية Mook'M.

وفي صيف عام ١٩٩٧، تم تقييم إمكانية تحقيق الخطة الاستراتيجية الجديدة. وقد تبين أنه من بين ما يقرب من خمسين مقترحاً استراتيجياً تم تحقيق أكثر من النصف، والبدء في ربع نصفها الآخر. وهذه نتيجة جيدة جداً، لاسيما بالمقارنة مع الخطط الاستراتيجية الأخرى. والتحية واجبة لجميع أعضاء الفرقة في المرحلة الأولى.

وبالرغم من كل ذلك، تبقى عدة مسائل أقل إرضاءً، ومنها صعوبة تنفيذ ما تم تعلمه على المدى الطويل. فقد ظهر مجدداً خلال أحدث النقاشات في آب/أغسطس ١٩٩٧، أن هناك نقصاً في الاتصالات، وبخاصة مع الممثلين، حول أحد الاستراتيجيات المهمة، ألا وهو: الانتقال إلى مبنى جديد، حيث كان المديرون منخرطين في التوصل إلى صيغة مؤسسية جديدة للمسرح والفرقة، ولم يكن هناك سوى عدد قليل من الأشخاص على علم بما يحدث. كما كانت هناك أيضاً بعض المشكلات التي تتعلق بالمشاركة، خاصة مشاركة الممثلين، في إدارة الشؤون اليومية. فلم يكن هؤلاء على وعي بتغييرات مختلفة تحقق بعضها بالفعل، وبعضها لم يتحقق، في حين كان المشروع الاستراتيجي يهدف وبدقة إلى تحقيق الاتصال التفاعلي.

ونتيجة لهذه الخبرات، تم اتخاذ تدابير جديدة لتوجيه التطورات نحو الوجهة المطلوبة. حيث تم إعلام جميع أعضاء الفرقة تفصيلاً بالمقترحات التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية الجديدة التي تم تحقيقها بالفعل في خريف عام ١٩٩٧؛ فقد بادر عدد من الممثلين أنفسهم بإنجاز اتصالات أفضل مع المؤسسة العاملة، وطرح فكرة البدء في القطاع العرضي، على ضوء علاقته بالموقع الجديد تحديداً.

وفيما يتعلق بالبحث كان المشروع الاستراتيجي منتجاً أيضاً، فقد وفر أرضية تجريبية لعدد من الأفكار الجديدة تتعلق بوضع الاستراتيجية في القطاع الثقافي. وأصبح واضحاً أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية، بالنهج التفاعلي ناجحاً وفعالاً، على أساسه طورت نهجي الخاص، بالحوار الثقافي الاستراتيجي، الذي يتيح الدمج العملي للقيم الثقافية داخل تشكيل الاستراتيجية، وهي النقطة التي تم التشديد عليها في حينها، ولكنها كانت حاضرة في الخلفية، ونالت مكانة أكثر بروزاً في استخلاصات بحثي النهائية. وفي تقريرتي البحثي تناولت كيفية دمج مؤسسة ثقافية مثل جماعة أمستردام المسرحية لمفاهيم من قبيل "القيادة الفنية" و"التعددية الثقافية" في استراتيجية جديدة. وحققة أن القطاع العرضي قد كرسّ قدراً كبيراً من اهتمامه بالمؤسسة الفنية (مصنع المسرح) والسياسات الفنية (تحويل الالتزام بالتحوّل إلى رغبة فيه وجذب الشباب في مدينة متعددة الثقافات) التي كانت ذات صلة، على سبيل المثال، بدمج قيم ثقافية.

علاوة على ذلك، فقد تم اكتساب قدر هائل من المعلومات من خلال الخبرة التي يمكن النظر إليها كمعرفة جديدة حول وضع الاستراتيجية بالنهج التفاعلي (الحوار) في القطاع الثقافي؛ إنها المعرفة التي لم يتم التعبير عنها مطلقاً من قبل سواء داخل أو خارج هولندا. وفي هذا ما يشمل الطريقة التي يمكن البدء بها في وضع الاستراتيجية أو "الدافع الاستراتيجي"، الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة الثقافية مع ما يحيط بها، ونهجها في وضع الاستراتيجية عبر جماعات متعددة المجالات المعرفية أو قطاعات عرضية تمثل حكماً، ومديرين، وممثلين، وفنيين مسرحيين، ومصممين، ومدراء مسرح، وأيضاً الأستوديو والفريق الداعم.

إن الخبرة العملية التي تم اكتسابها جنباً إلى جنب مع المعلومات من الأدبيات، سوف يتم تقديمها في كتاب عنوانه "الحوار الاستراتيجي في القطاع الثقافي" Strategische Dialoog in de Kunstensector. فقد اقتنعنا أنا وأنيميكي روبيك أن الفنانين، ومدراء الفن، وغيرهم من المهنيين سوف يظهرون اهتماماً جماً بمفهوم الحوار الثقافي الاستراتيجي. وسوف تلقى مؤسسات ثقافية مختلفة بلا شك، مثل المسارح والمتاحف، وفرق الأوركسترا، والشركات، وغيرها، حافزاً ودفعاً بفعل ما تشاركونهم إياه من خبرات لتوفير الشكل والمضمون لرؤيتهم للمستقبل.

ولقد ساهمتم أنتم في هذا كمفحوصين وباحثين مساهمين. ونأمل أن نكون قد أوضحنا في هذا التقرير أن الفائدة قد عمت على جميع الأطراف.

وأخيراً، نود الإشارة إلى أن المشروع قد قدم إسهاماً آخر مهماً، حين عزز الاتفاق على أن النجاح الأكبر للتعبير الثقافي لا يمكن ببساطة أن ينبثق عن جودة وضع الاستراتيجية، فالنجاح الفني يعتمد بشكل أساس (وأحياناً بطريقة غير متنبئة على الإطلاق) على التفاعل بين الفنانين ذوي العقلية الفردية، وبين واضعي البرامج، والمصممين، ومخرجي المسارح، وجمهورهم. ومع ذلك، فإن وضع الاستراتيجية بالنهج التفاعلي، يساهم في تقوية وتدعيم اتجاه احترافي مهني داخل المؤسسة الثقافية، كمشغل يوفر المكان الهيكلي لتوفير المعرفة لدى جميع المنخرطين في العملية. وبهذه الطريقة يمكن لمؤسسة ثقافية ما أن تبين للعالم ما تنوي اتباعه من اتجاه فني مشترك على نحو واسع، وكيفية خلقها هي نفسها شروط تحقيق أهدافها. وبمواصلة التعلم من هذه الخبرات وغيرها من الخبرات الجديدة، فإن القطاع الثقافي، بما فيه، جماعة أمستردام المسرحية، لن يكون قادراً على التخيل فحسب، بل وعلى توجيه المستقبل أيضاً.

مع خالص الود والتقدير

ونياحة أيضاً عن "أنيميكي روبيك"

جيب هاجورت

### م. ٣ السياق

سنقوم الآن بوصف سياق المشروع الاستراتيجي لجماعة أمستردام المسرحية، على مستويين: الأول، نظرة عامة مختصرة للفرقة (الفقرة م. ٣-١) وهو ما سيتيح للقارئ وضع المشروع الاستراتيجي في "محيطه الطبيعي". وبعد هذا يأتي بيان حول تقدم المشروع عبر مراحلها المختلفة (الفقرة م. ٣-٢). ولن يتعامل وصفنا هنا للسياق مع التطبيق المنهجي للحوار الاستراتيجي الذي نتناوله في الفقرة م. ٤.

### م. ٣-١ سكتش جماعة أمستردام المسرحية الأصول

بناءً على مبادرة من الحكومة الهولندية، ومجلس مدينة أمستردام، تم تكوين جماعة أمستردام المسرحية في عام ١٩٨٧ من فرقتي مسرح كانتا موجودتين بالفعل في ذلك الوقت، وهما: فرقة المسرح العام، وجماعة المسرح المركزي. وقد اتخذت الجماعة المتشكلة حديثاً من مسرح مدينة أمستردام مقراً لها، وهذا المسرح هو مؤسسة تابعة للبلدية، وله برنامج وتنظيمه الخاصان به. وكانت الجماعة مضطربة بمسئولية تقديم عدد من العروض المسرحية في المسرح الرئيس (متضمناً ذلك العروض الأولى). وقد طلب إلى "جيراردان ريندرز" Gerrdian Rijnders تولي منصب القائد الفني للجماعة. في حين استمر "جيريت كورثالس آلتس" Gerrit Korthals Altes، الذي كان في ذلك الوقت مديراً لأعمال المسرح العام، في هذه الوظيفة، ولكن في الفرقة الجديدة. ويعد "ريندرز" واحداً من قياديي إدارة المسرح والكتابة المسرحية في هولندا.<sup>١</sup> وكقائد فني تولى مهمة ابتكار صورة خاصة للفرقة المسرحية الجديدة. وقد قبل بمقر الفرقة في مسرح مدينة أمستردام، لكنه أراد أن يكون للفرقة في النهاية مقرها الخاص. وفي عام ١٩٩٢، وفي الإعداد للتقدم إلى نيل المنحة الهيكلية للفترة من ١٩٩٣ إلى ١٩٩٦، أعطى مجلس الفنون تقويماً إيجابياً لسياسات الفرقة التي تم تطبيقها حتى ذاك الوقت.

وتعتبر جماعة أمستردام المسرحية واحدة من الفرق الرائدة في هولندا، وقد نالت الفرقة وضعاً يفصح عن نفسه، وتكمن قوتها في تعدد أوجهها الفنية، وارتباطها بوعي يتطلع دائماً إلى الجودة.<sup>٢</sup>

#### مسرح جديد

في الأول من أيلول/سبتمبر ١٩٩٣، وبعد عام من المنحة الهيكلية الثانية، وقبل عامين من التقدم لنيل منحة جديدة، ألعن القائدان الفنيان (كان قد انضم إلى "جيراردان ريندرز" في ذلك الوقت "تيتوس مويزلار" Tutus Muizelaar) بشكل مفاجئ عن رحيلهما في اجتماع لمجلس الإدارة. وكان السبب في ذلك كما ذكرنا، هو أن الفرقة مازالت لا تمتلك مسرحاً خاصاً بها، وأن القادة الفنيين يعتبرون وجود مسرح خاص بالفرقة شرطاً لازماً لمزيد من تطورها الفني. وقد رفض مجلس إدارة جماعة أمستردام المسرحية هذا الرحيل المعلن، لفتاعتهم بأن هذا

الرحيل من شأنه تهديد مستقبل الفرقة بأكملها. ولذلك وافق المجلس على إيجاد المسرح الخاص بالفرقة في غضون بضعة شهور.

وتولى مدير الأعمال "جيريت كورنالس" مهمة البحث عن موقع، وأخيراً انتقلت الفرقة في ربيع عام ١٩٩٤ إلى مقرها الجديد في غرفة التحويل داخل مصنع غاز مهجور، وهناك قدموا أول عروضهم المسرحية في تشرين الثاني/نوفمبر من العام نفسه. ويقع هذا المسرح الجديد في غرب أمستردام، بالقرب من مركزها. وبسبب مساحته المحدودة استمر مسئولو الفرقة والأستوديو كما هم في مسرح المدينة التابع للبلدية، حيث تم الحفاظ على الأماكن هناك للبروفات والعروض، كما تم الاحتفاظ بموقع آخر للفرقة في شمال أمستردام يحتوي على استوديوهات الديكور. وفي هذه الأحوال، فإن الانتقال إلى موقع كان قائماً بالفعل يمثل حلاً مؤقتاً من وجهة نظر القادة الفنيين. إلا أن نيتهم مازالت تتجه إلى ضرورة شغل مسرح يكون ملكاً خالصاً للفرقة، ويحتوي على قاعتين على أقل تقدير؛ إنهاءً لحالة المواقع المقسمة.

وكمتابعة لدراسة وخطط سابقة، قرر مجلس مدينة أمستردام في عام ١٩٩٥، إجراء دراسة بعنوان "المسرح الجديد" تتناول إمكانية إيجاد مقر جديد للفرقة. وعلى أساس المعلومات التي توافرت، قرر المجلس أن خيار المبنى الجديد مستحيل مالياً. في الوقت نفسه، تسارعت التطورات في مسرح المدينة، المقر الأول للفرقة، حيث رحل المدير، ضمناً بسبب تقويم مجلس فنون أمستردام السلبي لبرامجهم. وقد أتاح رحيل المدير إمكانية النظر في إنشاء مؤسسة مشتركة من مبنى المسرح والفرقة المسرحية، وهو الأمر الذي سبقته دراسة في التجديدات وفقاً لأفكار جماعة أمستردام المسرحية.

#### الفرقة

شعارات جماعة أمستردام المسرحية هي "من المؤكد أن لا شيء مؤكداً." و"لنقدم مسرحاً يتسع معناه باتساع العالم". وهذا المنحى يعني صعوبة تصنيف جماعة أمستردام المسرحية تصنيفاً أحادياً. فما تنتج في الغالب يقترب من الفئة "المركبة غير التقليدية"، وبدرجة أقل "الفئة المركبة التقليدية". و"المركبة" هنا تعني تضمين ما هو متنوع وغير متوقع وخارج العادة داخل العمل. و"غير تقليدية" يمكن النظر

إليها بوصفها درجة غياب الصيغ الشائعة والمقبولة في المسرح عن الأعمال التي تقدمها.

وتجذب أعمال جماعة أمستردام المسرحية ما يقرب من ثمانين ألفاً من رواد المسرح كل عام.<sup>١١</sup> حوالي نصف هذا العدد من الناس في أمستردام يحضرون جميع العروض التي تقدمها الفرقة. وستة في المائة من عروضها الجيدة تعرض في الخارج، في أوروبا. وبالإضافة إلى العروض المسرحية كمخرجات رئيسة للفرقة، فإنها أيضاً تنتج:

١. منتجات مرئية سمعية ( منتج واحد سنوياً في المتوسط).
٢. ترجمات (لخبرتها من الأعمال).
٣. نشر نصوصها المسرحية.
٤. أنشطة ودورات تعليمية للجمهور.
٥. محاضرات وإسهامات في النقاشات.
٦. حضور عارض في التلفاز والإذاعة.

وبالإضافة إلى ما تحصل عليه الفرقة من المنح؛ ٩.٦ مليون جيلدر هولندي (٤.٤ مليون يورو) سنوياً، و٥.٦ مليون جيلدر (٢.٥ مليون يورو) من مجلس مدينة أمستردام، و٤ مليون جيلدر (١.٨ مليون يورو) من صناديق الدولة، فإنها أيضاً تحقق ١.٩ مليون جيلدر (٠.٩ مليون يورو) كدخل خاص (ما يساوي ١٧% من إجمالي التكلفة).

وتتساءل الصحافة عموماً وبصراحة عما إذا كان ينبغي حفظ أموال المنح الآن، حيث أصبح لدى الفرقة موقعها الخاص، واضمحت روابطها مع مسرح المدينة. وفي موسم ١٩٩٣-١٩٩٤ تم استقطاع ١٥.٠٠٠ جيلدر (٦٨.١٨٢ يورو) من منحة جماعة أمستردام المسرحية لصالح مسرح المدينة، بهدف ملء "المساحات الفارغة" في برنامج المسرح الرئيس.

وعلى المستوى الدولي، تحوذ الفرقة اهتماماً كبيراً. فكثير من خشبات المسرح العالمية تتشوق إلى ترتيب برنامج للجماعة المسرحية الهولندية بـ "عروضها الممنجة". وبالاطلاع على التمويلات الهيكلية في الفترة من ١٩٩٧-٢٠٠٠

ظهرت الحاجة إلى وضع خطة استراتيجية، وتقديمها إلى مصادر التمويل قبل الأول من كانون الثاني/يناير ١٩٩٦.

#### السياق

تنتمي جماعة أمستردام المسرحية إلى قطاع المسرح المدعوم في هولندا،<sup>cliii</sup> والفرق المدعومة هيكلية في هذا القطاع تنتج حوالي ٤.٥٠٠ عرض كل موسم.<sup>cliv</sup> وأثناء الموسم ١٩٩٤-١٩٩٥، تم بيع ٨٥٩.٤٦٣ تذكرة لهذه العروض. ثلاثة من فرق هذا القطاع تمثل مدن (أمستردام، وروتردام، ولاهاي)، وهو ما يعني أن كلا تتلقى إسهامات المدينة بالإضافة إلى إسهامات الدولة لتغطية تكاليف التشغيل، وأن نسبة كبيرة من منتجاتهم يجب أن تتم داخل مسرح المدينة. كما يلزم الدعم الوطني هذه الفرق أيضاً بتقديم عروضها خارج مدنها (وهو ما يسمى بـ "التزام بالتحوال). ولا تملك الفرق الهولندية مقارنة بفرق بلدان أخرى مسارح خاصة بها.

وتمنح الدولة سنوياً ٥٠ مليون جيلدر (٢٣ مليون يورو) لتعزيز ثقافة المسرح.<sup>clv</sup> وتقدم المنح الهيكلية مباشرة من وزارة التعليم والثقافة والعلوم إلى الفرقة المسرحية، جزئياً على أساس تقويم مستقل للجودة من قبل مجلس الثقافة، والذي كان يعرف حتى عام ١٩٩٥ بمجلس الفنون. وفضلاً عن القطاع المدعوم، يوجد أيضاً قطاع حر، يشمل المبادرات التجارية التي يقوم بها منتجون مستقلون. وفي الممارسة العملية يعني هذا عموماً ذخيرة بسيطة من الأعمال الكلاسيكية التي تستهدف جمهوراً عريضاً.

وفي موسم ١٩٩٤-١٩٩٥ كان إجمالي العروض المسرحية ١٤.٢٦٠ وقد حضرها أكثر من مليوني مشاهد. وإذا قارنا هذا الرقم بمثيله الخاص بجماعة أمستردام المسرحية، سيتضح لنا أنها مسئولة عن ٣% من الأعمال المسرحية المنتجة، وأنها تجذب حوالي ٤% من إجمالي عدد الجماهير المسرحية. ونسبة هذه الأرقام مجتمعة من جملة القطاع المدعوم تصل إلى حوالي ٩% من المنتجات والجمهور، وهو ما لا يعكس الوضع النوعي لجماعة أمستردام المسرحية. فهي من وجهة نظر فنية، تنصدر السوق بحكم الاهتمام الإعلامي

الكبير الذي تلقاه إنجازاتها الفنية ومشاريعها المحتملة من الصحافة الوطنية والمهنية.

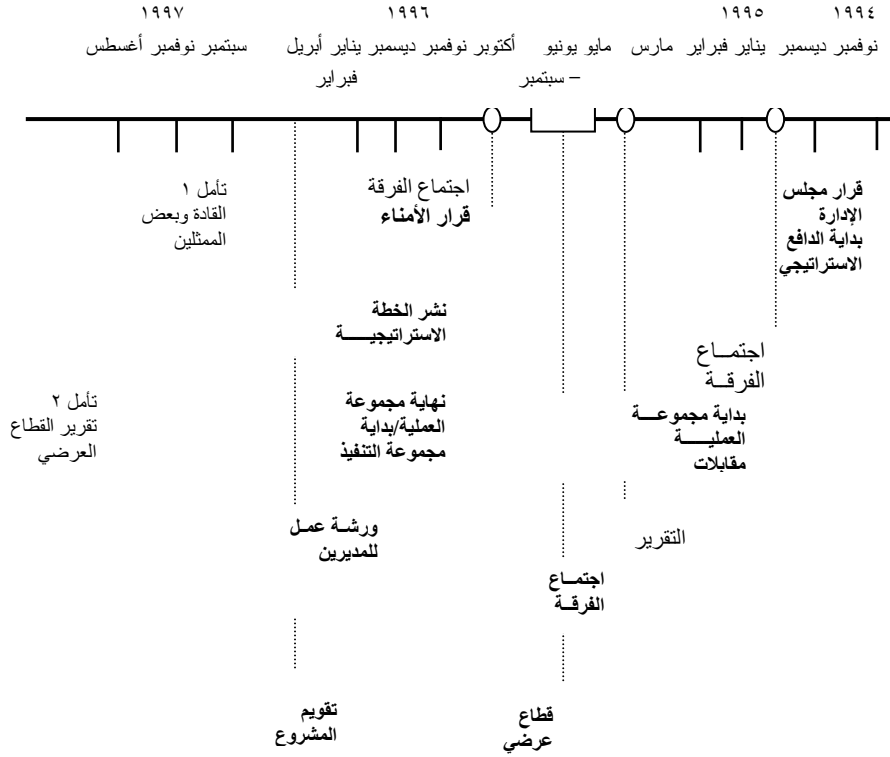
في الغالب يتم تنظيم التوزيع المسرحي في هولندا بواسطة المسارح العادية، التي تعمل عموماً بمساعدة منح المجلس المحلي.<sup>clvi</sup> واستثناءً لهذه القاعدة توجد البنات المعروفة بالشراكة العامة الخاصة Public Private Partnership (PPP) حيث تقوم الدولة بتمويل البرنامج الفني، وتتولى المؤسسات التجارية البنود الأخرى كإدارة وصيانة المؤسسة. وهناك عدد قليل من المسارح الكبيرة (تعرض عادة أعمالاً موسيقية غريبة) تتبعه في عملها بالكامل المنوال التجاري بدون منح من أي نوع.

وفي عام ١٩٩٥ أجريت دراسة استكشافية لإعلام الحكومة بمدى تطور سياسات قطاع فنون الأداء (التخطيط الثقافي ١٩٩٧-٢٠٠٠)، وقد حلت الدراسة "إمكانات صيانة وتقوية الوضع المجتمعي لفنون الأداء في المستقبل القريب".<sup>clvii</sup> وكانت النقطة الرئيسية في هذه الدراسة هي أن الحكومة المركزية ينبغي عليها التوجه أكثر نحو تقوية السوق، وتوسيع مفهوم الجودة الفنية لمنفعة جمهور أوسع. وقد تعرض التقرير لنقد من قبل الفروع المختلفة في هذا المجال. وتعلق الاعتراض الأهم بفكرة التوجه المترادف نحو السوق، والاهتمام النادر بالناحية الفنية والثقافية لفنون الأداء. وتمثل جُل هذا النقد الاعتراض على تحويل الاهتمام بفنون الأداء المستقلة المدعومة إلى الاهتمام تنمية آلية لفرض منحى أكثر توجهاً نحو السوق في المسرح المدعوم.

وفي العام نفسه (تموز/يوليو ١٩٩٥) نشرت وزارة التعليم والثقافة والعلوم ورقة سياسية بعنوان "درع، أم شدة الأزر"، أوضحت فيها المبادئ الأساسية للسياسات الثقافية في الفترة من ١٩٩٧-٢٠٠٠.<sup>clviii</sup> وبالرغم من أن هذه الورقة لا تعبر انتباهاً للمسرح، إلا أنها قد ذكرت المواضيع التالية، ذات الصلة بهذا القطاع:

- تدعيم الشبان في الخيارات الثقافية.
- الاهتمام بوجود ثقافات لدى المهاجرين.
- تدعيم المديرين الثقافيين في كفاحهم من أجل تحقيق الجودة والأصالة.

وبالإضافة إلى هذه المواضيع وغيرها، تم تقديم رؤية تهدف إلى تحقيق توازن جديد بين التمويل العام والخاص. وكان من المفترض فيها أن تؤكد على التسويق والترويج للمسرح المدعوم.



إن المسرح بما فيه المسارح غير التقليدية يجد نفسه في سياق من التنافس المتزايد، لا من داخل القطاع نفسه فحسب، بل أيضاً من مساحة الترفيه المتوافرة والمتزايدة دوماً، ولاسيما من خلال عملية الإحلال والإبدال. وفي دراسة حول تنامي وسائل الإعلام مثل التلفزيون والفيديو وتأثيرها، يبدو مع ذلك أنه بالرغم من وجود انحدار طفيف في نسبة الحضور، إلا أن المسرح المحترف لم يعان كثيراً من هذه المنافسة، وأن ما حدث هو التحول نحو جمهور أكبر سناً يتمتع بتعليم رفيع مقارنة بنسبة الشبان. وحقيقة أن المسرح المحترف المدعوم يجذب جمهوراً أقل، يمكن تفسيرها بحكم التنوع؛ فالمنتجون حريصون على التجريب، بينما الجمهور لديه تفضيلات أخرى. وتشير الدراسة نفسها أيضاً إلى التغيير في نسبة بيع التذاكر في المسرح المدعوم في السنوات الأخيرة، حيث تشهد تزايداً مجدداً.

### ٣-٢ تقديم المشروع الاستراتيجي

سنصف تقدم المشروع وفقاً للمراحل التي بيّناها في الشكل م-١.

#### مرحلة المبادرة

مرحلة المبادرة التي تجري من تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤ إلى كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، تتكون من عدد من المناقشات مع المديرين ودراسة مختصرة للمصادر، تقود إلى إعلان العزم على وضع مشروع استراتيجي تفاعلي مشترك. وتنتهي مرحلة المبادرة بإعطاء ضوء أخضر للهيئة الحاكمة، ووثيقة استكشافية، "تقرير المبادرة"، الذي سيشكل لاحقاً الإطار التوضيحي لخطة المشروع. وبعد أخذ الإشارة من الإدارة بالمضي قدماً، وهو ما يستند بدوره على رد فعل إيجابي من مجلس الأعمال Works Council، يتم إعداد بداية واسعة في شكل اجتماع للفرقة يتم فيه تقديم المشروع الاستراتيجي. وتتصادف مرحلة المبادرة مع مرحلة الدافع

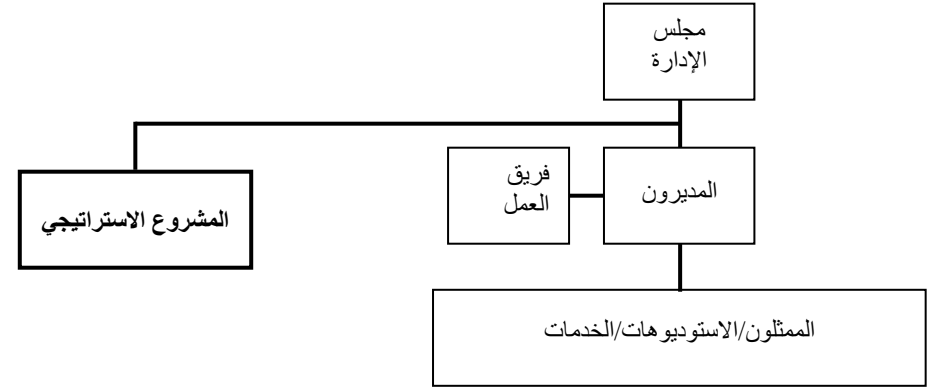
الشكل م-١ تقدم المشروع الاستراتيجي لجماعة أمستردام المسرحية عام ١٩٩٥.

تحديد مراحل النقاط الرئيسية زمنياً، ومراحل المشروع الاستراتيجي لجماعة أمستردام المسرحية عام ١٩٩٥

المبادرة...الإعداد...التطوير...الإنتاج...التنفيذ/التشغيل...المتابعة...

الاستراتيجي وترتيب الأبعاد الجوهرية. والشكل م.٢ يبين وضع المشروع الاستراتيجي داخل المؤسسة.

الشكل م.٢ وضع المشروع الاستراتيجي داخل المؤسسة



مرحلة الإعداد

تمت هذه المرحلة في شباط/فبراير ١٩٩٥، حيث تم إعداد مطوية توضيحية للفرقة، تستند إلى المادة الاستكشافية التي كان قد تم تقديمها بالفعل في تقرير المبادرة"، بالإضافة إلى بعض الإشارات التي تم تجميعها. وقد تم توضيح مبدأ الإدارة الاستراتيجية والنهج التفاعلي بالإضافة إلى تحديد ما يتطلبه هذا النهج الذي يتوقف بالأساس على مدى تعاون الفرقة. وقد تم أيضاً تقديم المزيد من المعلومات حول المطوية والإجابة على الأسئلة المطروحة في اجتماع منظم خصيصاً للفرقة التي حصل أعضاؤها أثناء هذا الاجتماع أيضاً على عدة بيانات عامة حول جماعة أمستردام المسرحية وردت في استبيان تم بغرض اكتشاف اتجاه التفكير (الاستراتيجي) الخاص بالفرقة على وجه السرعة.

مرحلة التطوير

جرت مرحلة التطوير من آذار/مارس إلى حزيران/يونيه ١٩٩٥، وقد بدأت بتأسيس مجموعة خاصة بعملية التطوير عملت في الوقت نفسه كمجموعة للمشروع. وقد انخرط باحث المشروع والمشرف بشكل رئيس في بحث مصادر محددة وإجراء مقابلات مع أعضاء الفرقة بمختلف مناصبهم ووظائفهم داخل

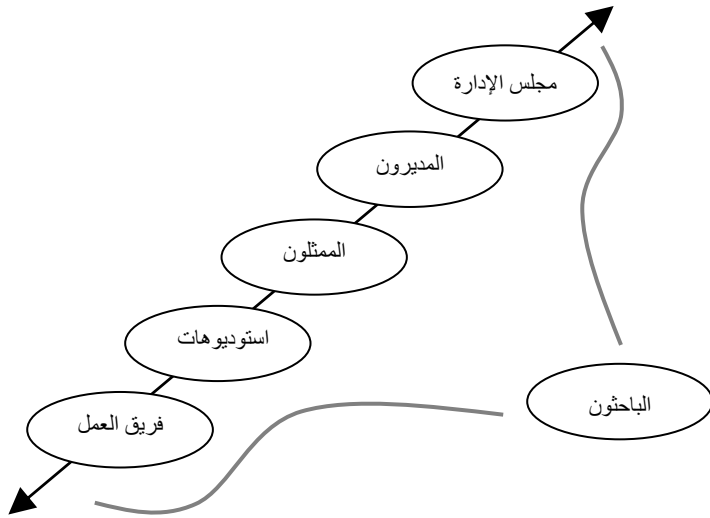
التشكيل الهرمي للمؤسسة؛ فقد تم انتقاء خمسة عشر شخصاً للمقابلات مبدئياً، بالإضافة إلى خمسة متطوعين. وفي الوقت نفسه تم إجراء مناقشات مع أقسام الدراما، والتسويق، والتعليم، مع حضور اجتماعات للفرقة ومشاهدة عروضها. كما رافق الباحثون أيضاً مجموعة من الممثلين والفنيين في أحد العروض خارج أمستردام.

وقد انتهت هذه المرحلة باجتماع للفرقة تم فيه استعراض ومناقشة نتائج تقرير دراما عش الغراب Drama of the Crow's Nest، وقد حدث خلاله استكشاف عالمي للتييمات الاستراتيجية من أجل المستقبل.

مرحلة الإنتاج

في أيلول/سبتمبر ١٩٩٥ تم وضع الخطة الاستراتيجية التي ركزت بدرجة أكبر على مناهج الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي. وهو ما يعني اصطلاح مجموعة ممثلة للقطاع العرضي للفرقة بمسئولية تجريب صيغ جديدة بديلة للتعاون على تحقيق الخطة الاستراتيجية. وقد صورنا تركيبة القطاع العرضي في الشكل م.٣.

الشكل م.٣ القطاع العرضي لجماعة أمستردام المسرحية



وقد قامت ثنائيات مختلفة في القطاع العرضي بتنفيذ مهام متنوعة. وقد كانت النتائج استكشافية في البداية، ولكن مع نهاية المشروع كان قد تم إرساء كل

المسارات التي ستتبع. وقد انتهت مرحلة الإنتاج بمناقشة حول محتويات خطة المشروع، وذلك أثناء اجتماع عقدته الفرقة خصيصاً في ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥. وقد شهد هذا الاجتماع تأييداً واسعاً أثناء الاجتماع للمساق الذي تم اتخاذه ولأهداف الخطة الاستراتيجية، كما أولت القطاعات العرضية خلال هذا الاجتماع مزيداً من الاهتمام لإعادة التنظيم الفني. وقد نصح الباحثون بأن تعمل إدارة الموارد البشرية على جذب الدعم الخارجي لتحقيق التغييرات المؤسسية المقترحة. وأثناء منتدى تم ترتيبه خصيصاً طلب من الجمهور تقديم عدة فقرات استجابة للخطة السياسي الجديد.

#### مرحلة التنفيذ/التشغيل//التطبيق]

جرت هذه المرحلة من تشرين الثاني/نوفمبر إلى نيسان/إبريل ١٩٩٦. وقد استمرت مناهج العمل الجديدة التي بدأها القطاع العرضي مع مجموعة التطبيق، كما نظمت ورشة عمل خاصة للمدراء حضرها مدير الموارد البشرية المؤقت ليدعم التنظيم. وقد تم خلال هذه المرحلة أيضاً تحويل المخططات السياسية الأولى إلى أنشطة ملموسة: مناهج فنية جديدة، وإعادة تنظيم إجراءات الاستشارة.

#### مرحلة المتابعة

في نيسان/إبريل، أُجري تقييم لأعضاء القطاع العرضي، وعُقد اجتماع بعده للتفكير في المشروع مع المدراء في عام ١٩٩٦، تم بحضور أعضاء سابقين في القطاع العرضي في عام ١٩٩٧. وأثناء هذه الاجتماعات تمت مناقشة نتائج المشروع، وصياغة النقاط الضرورية لتحسينها. كما تم خلال الاجتماع الأخير أيضاً مناقشة نص المسودة الخاصة بوضع مشروع استراتيجي وفقاً لمبادئ الحوار الاستراتيجي. وفي خريف ١٩٩٦، وافق الممولون (الحكومة الهولندية، ومجلس مدينة أمستردام) على مواصلة دعمهم المالي الهيكلي للفرقة، استناداً إلى مشورة المجلس الوطني للثقافة ومجلس أمستردام للفنون.

#### م. ٤ تفسير وتأمل

#### م. ٤-١ أهمية الإطار المفاهيمي

قدمنا في الفقرة السابقة نظرة عامة توضيحية على التقدم الفعلي للمشروع. والآن يحين وقت لفت انتباهنا إلى الكيفية التي تم بها تشغيل الإطار المفاهيمي (الحوار الاستراتيجي وفق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بالنهج التفاعلي) في الوضع العملي، وهذه البصيرة التي المكتسبة من خلال التأمل والتفسير، يمكنها توفير الأساس لمزيد من تحسين المفهوم.

أولاً، سوف نناقش الدافع الاستراتيجي في الفقرة م. ٤-٢ ثم الأبعاد الخمسة الرئيسة الأخرى في الفقرة م. ٤-٣. والتي سوف يتم اختبارها بشكل منظم على خلفية سؤالين تقويميين:

١. ما الخبرات الإيجابية المكتسبة فيما يتعلق بالقضايا الرئيسة؟ (النتائج).
٢. ما الخبرات المفاجئة، أو غير المعتادة، التي طرأت أثناء تطبيق هذه القضايا الرئيسة؟ (خبرات بارزة).

ومن أجل التوضيح، سنقدم ملخصاً شديد الاختصار حول القضايا الرئيسة بما فيها من مسارات ثقافية سوف نناقشها على حدة أثناء إعادة النظر فيما تم تعلمه حول مدخلات العملية الاستراتيجية، وذلك في الفقرة م. ٤-٤، وهو الهدف من وراء مناقشة الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي في الفقرة م. ٤-٥.

#### م. ٤-٢ الدافع الاستراتيجي: نتائج ونقاط للاهتمام

يتمثل جوهر الدافع الاستراتيجي (البعد الرئيس رقم ١) في التوجه: أي أن نصف مقدماً العوامل التي من شأنها تعزيز أو إعاقة نجاح وضع الاستراتيجية، ويبدأ هذا الدافع الاستراتيجي بفهم الأسباب الأساسية للعملية الاستراتيجية. وينبغي أن يولي المسارات الثقافية ذات الصلة (التحليل التاريخي والقيادة الفنية) اهتماماً، وأخيراً يرسم خريطة الإيقاع الاستراتيجي، والاسكتش الاستراتيجي، والمقاومة المحتملة للتغيير. ويوضع الدافع الاستراتيجي قريباً من تطوير "هندسة العملية" التي ترتب الأبعاد الرئيسة المتغيرة وتشملها في مشروع ما؛ تأسيساً على مبادئ الإدارة الاستراتيجية، بالنهج التفاعلي.

## الأسباب: النتائج

- أجرى الباحثون والمدراء نقاشاً مفتوحاً حول حجة المشروع الرسمية (وضع خطة استراتيجية للفترة من ١٩٩٧-٢٠٠٠)، والمشكلات المؤسسية كالرغبة في مبنى جديد، ورفع سن أعضاء الفرقة، والحاجة إلى مبادرات جديدة من الممثلين، وتحديد مسؤوليات القادة الفنيين وقادة الأعمال.
- بينت المناقشة أنه كان هناك التزام بالدافعية العامة للمشروع: حاجة المؤسسة إلى تحسين طرق عملها القائمة. وهو ما يستوجب التغيير لتلبية الأهداف الفنية.
- وجود إدراك مشترك بعدم ملائمة الاتصال مع "العالم الخارجي". وأثناء المحادثات الأولى، فقد كون الباحثون أثناء النقاشات المبدئية انطباعات، وافقهم فيه المدراء، بأن المؤسسة قد مالت إلى الرد بصورة دفاعية على النقد الموجه إليها من الخارج.
- وقد كان الباحثون أكثر تعمقاً في النظر حول احتمال وجود أجندة خفية، لكن النقاش الأولي المفتوح بطبيعته أفاد بعدم وجود أسباب "خفية" يمكن أن تذكر. وهو ما لم يحدث أيضاً في المشروع فيما بعد.
- اتفق المدراء والباحثون على أن الفرصة مواتية- من منظورهم- لنجاح المشروع الاستراتيجي التفاعلي جنباً إلى جنب مع خطوط الإدارة الاستراتيجية التفاعلية.

## الأسباب: الخبرة البارزة

- في بداية المشروع لم يكن هناك اتصال تفاعلي بين الباحثين وبين الأقسام المختلفة داخل الفرقة، فعلى سبيل المثال لم تكن هناك فرصة لاكتساب معلومات إضافية حول نتائج الاستبيان التحريري الذي تم تطبيقه في بداية المشروع، فقد استخدمته فقط مجموعة العملية والباحثين بغرض التقييم، ثم لعقد المقابلات فيما بعد. وقد أظهرت إجابات الاستبيان التحريري شكوكاً حول أداء القادة وعلاقته بمستقبل الفرقة.

## التحليل التاريخي

يتمثل جوهر هذا المسار في ضرورة الارتباط الكامل للاستراتيجية برؤية تاريخية للفنون، بما يكون بصيرة المرء بدوره ومغزى خياراته الخاصة؛ فعملية تحديد الوضع الفني يمنحها الدافع الاستراتيجي انطباعاً أولياً.

## التحليل التاريخي: النتائج

- ثبتت صحة افتراض الباحثين بأن السياسات الفنية كانت متأصلة بقوة في التقاليد المسرحية، بالرغم من استحالة تصنيف أعمال جماعة أمستردام المسرحية المتنوعة في صنف محدد. ويعني هذا الافتراض عدم تركيز الباحثين على الأسباب الفنية للخيارات.
- وقد حكم الباحثون بوضوح المهمة التي وضعتها جماعة أمستردام المسرحية بنفسها، وهي "عمل مسرح يتسع معناه باتساع العالم" انطلاقاً من المبدأ القائل إن "لاشيء مؤكداً". ويجب النظر إلى هذا البيان في علاقته بكثير من البيانات التي قدمتها الفرقة في مجلتها الخاصة، وأثناء المقابلات مع الصحافة. وقد ثبتت دقة هذا الحكم على مدى مراحل العملية، كما هو واضح في الخطة الاستراتيجية الجديدة التي تواصل البلورة والإسهاب في هذه التيمة.

## التحليل التاريخي: الخبرات البارزة

- إن قول الباحثين بأن المعنى التاريخي القوي لصيغة الفن لدى الإنسان يغذي معلوماته الاستراتيجية، لا شك هو حكم يحتاج إلى مزيد من التوضيح، فالمعنى التاريخي للفن قد مثل بلا شك تدعياً للفرقة عندما كان يساور الآخرين شكوك حول اتجاههم الفني. ومع ذلك، ثبت في النهاية عدم ملائمة لتدعيم تطوير تيمات ثقافية جديدة مثل العلاقة بين المسرح والتعددية الثقافية.
- هل يمكن مقارنة "مهمة مفسرة" بـ "رسالة" ثقافية؟ يتفق الباحثون على أن الرسالة يمكن أن تتخذ صيغاً كثيرة طالما أرسيت معايير واضحة ذات توجه قيمي، وهو ما أثبتته الدراسة العملية. فإذا لم تكن الرسالة واضحة، فإن الأمر يتطلب إتاحة مزيد من الوقت لوضع صياغتها الواضحة. إلا



أن كيفية مناقشة صياغة الرسالة لم تناقش داخل مجموعة العملية. ونظرًا لأهمية هذه القضية للمؤسسة الثقافية، ينبغي لهذه القضية أن تتضمنها في الأجندة.

### القيادة الفنية

جوهر هذا المسار في مسئوليته عن جودة التنسيق التي يتم قياسها عن طريق ستة معايير، انظر: الفقرة ١-٢-٨. إذ تظهر الحاجة- عند مرحلة الدفاع الاستراتيجي- إلى اختبار جودة القيادة الفنية لتجنب طمس الحوار الثقافي الاستراتيجي أو الافتئات عليه بفعل سوء توظيف التنسيق الفني.

### القيادة الفنية: النتائج

- كانت الاتصالات مفتوحة مع الباحثين حول القيادة الفنية منذ البداية. ففي مناقشة صريحة معهم، عبر القائد الفني عن شكوك حقيقية قد ساورته حول استمراره بالعمل في منصبه. وقد كان مبعث هذه الشكوك في أغلب الأمر حاجته إلى اتباع اتجاه فردي فنيًا، وذلك دون تحمل المسؤولية عن الفرقة.
- ثبتت صحة القرار الذي تم اتخاذه مع القائد الفني بضرورة أن يوضح ما إذا كان سيقى من عدمه، قبل أن تتخذ الفرقة قرارات حول عدد من النقاط الأساسية المتعلقة بالاستراتيجية (حزيران/يونيه ١٩٩٥).

### القيادة الفنية: الخبرات البارزة

- بالرغم من الاتفاقات الواضحة حول مدى الفترة المتاحة لتوصل القائد الفني إلى قرار، فإن ذلك لم يكن أمرًا محسومًا في العملية الاستراتيجية، بما يمثل تهديدًا كبيرًا. فلأن الوضع المهيمن الذي يتمتع به القائد الفني، يجعل احتمال رحيله كملاحظة عرَضِيَّة أن يشكل إخلالًا بالعملية كلها.
- ألقى الرحيل المحتمل للقائد بظلاله أيضًا على أسئلة حول جودة القيادة. فبالرغم من نتائج الاستبيان، التي تضمنت كثيرًا من النقد الذي كان الباحثون على دراية به، فقد انصب اهتمامهم في هذه المرحلة على النتائج المتعلقة باحتمال رحيله. وقد كان من الأولى والأفضل أن يولوا مزيد من الاهتمام أيضًا إلى عمل القيادة الفنية.

### الإيقاع الاستراتيجي

الإيقاع الاستراتيجي يميظ اللثام عن خبرات المؤسسة في مجال وضع الاستراتيجية، ويعد واحدًا من الأسس التي يمكن أن يبنى عليها اتخاذ القرارات بما يجب تعلمه ومدى الحاجة إليه.

### الإيقاع الاستراتيجي: النتائج

\* كَوّن الباحثون صورة جيدة لعملية وضع الاستراتيجية في الماضي مقارنة بالاتجاهات المرغوبة ووفقًا لمبادئ الإدارة الاستراتيجية بالنهج التفاعلي. وقد تم توضيح ذلك في النظرة العامة التالية.

الخبرات الفعلية	الاستراتيجية المرغوبة وفق الإدارة الاستراتيجية
من أعلى لأسفل	بالنهج التفاعلي
غير رسمي/ لغرض أقي	مفتوح/منظم
محدد	تركيز أحادي الجانب نهج متكامل (استراتيجية وتنظيم)

وقد وجهت المقارنة السابقة الباحثين في إجراء المداخلات.

- وهنا نجد "قياس الاضطراب" عند أنسوف Ansoff، يوفر استبصارًا بالعلاقة بين الاضطراب وبين مقاربات الإدارة القائمة والمرغوبة. فقد كان السياق الذي وجدت هذه المؤسسة نفسها فيه سياقًا يتصف بدرجة معقولة من قابلية التغيير (مستقيم إلى حد ما بالرغم من التحديات التي تتزايد بسرعة) ويتصف أيضًا بدرجة معقولة من الشفافية (كانت سرعة التغيير غير مفاجئة؛ ومعلومات محدودة حول التغييرات والسياق). ووفقًا لتقويم الاضطراب هذا، سجلت المؤسسة ثلاثة درجات من أربع، وهو ما يشير إلى نمط إدارة فعال يدفعه مزيد من الاهتمام بالجمهور (التسويق). وعند إجراء اختبارات أكثر تبين أن المؤسسة تتصف أيضًا بالنمط الفعال فيما يتعلق بالأسئلة الفنية (أحيانًا من خلال وضعها كرائدة في السوق كانت تخلق مستواها الخامس الخاص بها قياس الاضطراب في (الاضطراب) إلا أن استراتيجيتها "الكبرى" العامة بدت أكثر استجابية (بل ودفاعية) مما جعلها تأتي في المستوى الثاني من حيث التصنيف في

قياس الاضطراب. وقد تم توصيل هذه الخلاصة على نحو جيد وفعال إلى المدراء، بما ساعد لاحقاً في تشكيل قاعدة داخل الفرقة للتغيرات الضرورية.

### الإيقاع الاستراتيجي: الخبرات البارزة

- كان من الصعب تحديد مدرسة استراتيجية واحدة مهيمنة على عملية وضع الاستراتيجية القائمة عملياً من أعلى لأسفل ولكنها غير رسمية، إذ تضمنت خصائص من مدارس مختلفة: المدرسة الريادية/مغامرة العمل الحر حاضرة بالطبع بقدر اهتمام القيادة الفنية بهذا البعد، وفي الوقت نفسه أيضاً تضمنت العملية ملامح المدرسة الثقافية التي يخضع وضع الاستراتيجية فيها ضمناً إلى شعور غامر بالقيم والمعايير الفنية. وقد بين المشروع أن مكن القوة كان في الجمع بين النقاط الحيوية من المدارس المختلفة لوضع الاستراتيجية: قيادة فنية بروح مغامرة العمل الحر، تأسيساً على رؤى توضح الطريقة التي ينبغي بها متابعة مساق معين إلى جانب التعاون المهني. وفي البداية تم تطبيق هذا النهج بصورة بالغة التأثير والفعالية، ولكن أثناء تطبيقه أظهر فعالية أقل.
- ربما نال الفرق بين السلوكين الاستراتيجيين الفعلي والمرغوب، نصيبه من الإشارة والنقاش، ولكن تحويل هذا الفرق إلى تحرك في بادئ الأمر اقتصر على المجموعة المكلفة بالعملية. وأثناء اجتماع الفرقة بعد بضعة شهور تغير ذلك بإشراك مزيد من أعضاء الفرقة في القيادة، وتقديم التقرير، والنقاشات، إلخ

### الاستكش الاستراتيجي

لا توجد عملية لوضع استراتيجية ما تبدأ بصفحة بيضاء فيما يتعلق بالمساق المستقبلي، فما النقاط الرئيسية سابقة التحديد ولو بصورة غير رسمية، من قبل المؤسسة؟

### الاستكش الاستراتيجي: النتائج

- أدى البحث في الاستكش الاستراتيجي لفرقة أمستردام المسرحية إلى خلاصة مباشرة وواضحة، مفادها: أن المؤسسة في حاجة ملحة ومستمرة

إلى مقر جديد. فقد كان المقر في حد ذاته آنذاك، هو الخطوة الأولى للفرقة على طريق مسرح جديد تماماً ومناسب للغاية. ولم يكن يعني هذا تغييراً جوهرياً في رسالة الفرقة بقدر ما يعني دعماً لطموح متواصل لديها فكرياً في المسرح الابتكاري.

- وقد مثل بيان المدراء ومجلس الإدارة عن الوضع المالي، النقطة الواضحة الأخرى في الاستكش الاستراتيجي والذي أوضح أن الفرقة سوف تحتاج في المستقبل إلى مواصلة الاعتماد على التمويل الحكومي لعمل مسرحهم الخاص المتحرر من التوجه نحو السوق، وأساس ذلك هو ما كان وسيستمر من وصف الفرقة كمؤسسة "غير ربحية". وقد كان هذا البيان شرطاً استراتيجياً واضحاً ينبغي احترامه.
- وتوخياً للدقة منذ البداية خلص الباحثون إلى أن معظم الأفكار في إطار وضع الاستراتيجية تطلبت "تعبيراً" وليس "إبداعاً"، وهو ما أدى بدوره إلى خلاصة أخرى مفادها أنه لا ينبغي إهدار الطاقة على تشكيل اتجاهات جديدة تماماً، بل لتوفير إطار استراتيجي للأهداف الكثيرة القائمة، والاقتراحات، والأفكار؛ بهدف صياغة هذه الطموحات على نحو أكثر وضوحاً يسهم بطريقة ملموسة في استمرارية المؤسسة.

### المقاومة

هل ندرك المؤسسة حاجتها إلى التغيير؟ ومن أين يمكنها أن تتوقع مقاومة هذا التغيير؟

### المقاومة: النتائج

- إن الإدراك المتنامي بأهمية التغييرات التي كانت تواجهها المؤسسة جعل موضوع "المقاومة" بؤرة رئيسية في النقاشات مع المديرين ومجموعة العملية منذ البداية، تلك النقاشات التي مثلت نهجاً أتاح إمكانية الخوض في الموضوع وتعظيم فائدة النهج التفاعلي في الإدارة الاستراتيجية، وهو ما تطلب تحويل الاتجاه السلبي نحو التغيير داخل الفرقة وما سمي بقلق تأمين الوظيفة؛ إلى اتجاه إيجابي منبه وموجه على الإدارة الذاتية.
- وفي إطار مجموعة العملية تمت مناقشة حقيقة أن الحاجة إلى التغيير داخل المؤسسة قد لا تكون محل اتفاق عام، وبصراحة تامة. حيث رأى

عدد قليل من الممثلين والفنيين صعوبة ترك المحيط وثيق الصلة لمسرح المدينة، وهو ما يعني بالتأكيد أنهم لا يتطلعون إلى انتقال الفرقة إلى موقع جديد. وعند صياغة الخيارات الاستراتيجية، بدت الصراعات بين هؤلاء الأعضاء على وشك الظهور. وقد خلص الباحثون من هذا إلى أهمية اتخاذ البصيرة التفاعلية في مواطن القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة مصدرًا للتغيير المرغوب. ولهذا السبب، أمكن لجميع الأعضاء التأثير على منحى التحليل أثناء اجتماعات الفرقة، والتي كان اجتماعان منها قد خطط لهما مسبقاً، واجتماع آخر عقد بصورة عفوية.

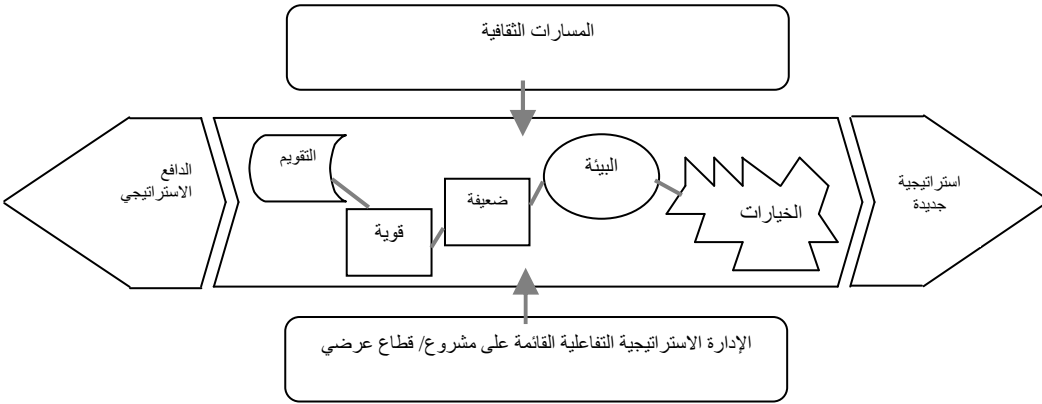
#### المقاومة: الخبرات البارزة

لم يتم أثناء مرحلة الدافع الاستراتيجي إجراء أي تحليل للعلاقة بين تيمة مقاومة التغيير داخل المؤسسة وبين مستقبل قيادتها الفنية المجهول لدى الجميع. وهذا النوع من التحليل يعد مرغوباً بحكم الوضع المهيمن للقيادة الفنية للمؤسسة، خاصة وأن الاستبيان التحريري لم يعط في البداية دلالات واضحة حول نوعية المقاومة المحتملة للتغيير.

#### تنظيم العملية: النتائج

• لقد وفر الدافع الاستراتيجي توجيهات عملية في تصميم تنظيم معالجة فعالة وفقاً للنهج التفاعلي في الإدارة الاستراتيجية. وهو ما يعني إمكانية تطبيق الأبعاد الجوهرية بمرونة، وأن الحوار الاستراتيجي قد يلبي فعلياً حاجات الموقف المحددة. وقد خططنا البنية المعمارية لهذه العملية في الشكل م. ٤.

الشكل م. ٤ البنية المعمارية للعملية شاملة المؤشر الزمني



- إذا قارنا الأبعاد الجوهرية بالترتيب القياسي في الفقرة ٢-٤ سنجد أن تحليل مواطن القوى والضعف قد تقدم في الترتيب، وأن صياغة الخيارات يسبق الاستراتيجية الجديدة مباشرة. وما جعل إرساء هذا الخيار ممكناً إلا معرفة مدى إسهام تحليل نقاط القوة والضعف في إدراك ضرورة التغييرات الاستراتيجية.
- وقد تمت الإشارة بوضوح إلى مغزى ووضع الأبعاد الرئيسة للمشروع الاستراتيجي منذ البداية. وتبين النظرة العامة كيف تم ذلك في بحث التحرك ولماذا تغير الترتيب (وهو ما تطور لاحقاً إلى خطة انضمت إلى خطة المشروع).

#### الأبعاد الرئيسة

٢. التقويم.

#### الأنشطة الفعلية

مقابلات، دراسة المصادر، الاجتماع الثاني للفرقة.

#### التبرير

يمنح التقويم فرصة للتأمل؛ والوضع هو نفسه في النموذج الأصلي.

٣. دراسة السياق/

الأشياء المحيطة

باختصار أثناء المقابلات، الاجتماع الثاني للفرقة وخاصة في القطاع العرضي.

تتطلب الخبرة المحدودة نهجاً مباشراً سوف ينتج عنه نتائج تدوم طويلاً؛ وهذا الموضوع أقل ملائمة لمنهج المقابلة.

٤. صياغة الخيارات

استكشاف أثناء الاجتماع  
الثاني للفرقة

كما ورد في النموذج.

٥. تحليل نقاط القوة  
والضعف.

من خلال المقابلات  
والاستخلاصات أثناء  
الاجتماع الثاني للفرقة.

بسبب محدودية الخبرة  
بالعمليات الاستراتيجية  
ارتبط تحليل القوة  
والضعف بالتقويم؛ وبهذه  
الطريقة واتت  
المشاركون الفرصة  
الأعظم لاستخدام  
خبراتهم.

٦. الاستراتيجية الجديدة

من خلال القطاع العرضي  
والاستخلاص أثناء  
الاجتماع الثالث والأخير  
للفرقة.

كما ورد في النموذج.

شهور من بداية الإعداد لـ "القطاع العرضي". وقد التزم الباحثون  
الصمت حيال ذلك.

• وقد أمكن للباحثين تفسير معيار "تجنب الرطانة" والتعليق عليه كحجة  
للتدريب القصير في وضع وتطبيق المشروعات الاستراتيجية التفاعلية.  
وعلى أية حال، فإن الرطانة ببساطة وفي الغالب هي معرفة المخطط  
الاستراتيجي. ومع ذلك، تم تقرير الاكتفاء بالإشارة إلى المنشورات من  
قبل الباحثين وتوزيع بعض النسخ من المقالات الاحترافية على أعضاء  
مجموعة العملية.

• تعامل الباحثون مع خطة المشروع بشكل مائع، حيث لم يتم تحديد الخطة  
إلا في نيسان/إبريل. وكان من الممكن اتباع خط أكثر وضوحًا في مرحلة  
مبكرة، على أساس قائمة المراجعة الخاصة بالدافع الاستراتيجي مثلاً.

#### م. ٤-٣ أبعاد رئيسة أخرى: نتائج وقضايا أبعاد رئيسة: تقويم

يتمثل تقويم الأبعاد الجوهرية استكشاف البصيرة في النجاح، أو نقصها، فيما  
يخص الأنشطة الجارية والفعالية الإجرائية للاستراتيجية. وفيما يتعلق بالمسارات  
الثقافية، يكمن التركيز الرئيس في درجة إدراك التوازن بين التقاليد والابتكار.

#### البصيرة في نجاح جماعة أمستردام المسرحية: النتائج

• لمعرفة الفرقة تم عمل استبيان لمعرفة آراء الأعضاء حول المؤسسة،  
خرج بنتائج أعطت مجموعة العملية صورة دقيقة حول هذه الآراء.  
تشكك ثلث أعضاء الفرقة في الاتجاه المتبع؛ وهو ما ترتب عليه شك في  
مستقبل القيادة الفنية، كما كانت هناك شكوك مشابهة حول هوية الفرقة.  
• يمكن اكتساب البصيرة بأهمية العروض، وأيضًا الاستوديوهات وتصميم  
المسرح، يمكن اكتسابها من مراجعات نقاد المسرح. وقد كانت النغمة  
العامة في هذه المراجعات إيجابية للغاية. مع وجود بعض المراجعات  
السلبية. في هذا، تساءل النقاد ببلاغة عما إذا كانت الصفة السلبية  
مرتبطة بالوضع الضعيف للفرقة.

• دارت مناقشة مفتوحة داخل مجموعة العملية حول الصفات المرغوب  
توافرها في للباحثين الخارجيين. وفي خطة المشروع تمت صياغة  
معايير مختلفة للنجاح، كان من بينها معيار تجنب "الرطانة" التي قد تثير  
الحساسية داخل الفرقة.

#### تنظيم العملية: الخبرات البارزة

• في القطاع غير الربحي يتحمل أعضاء مجلس الإدارة وحدهم- دونًا عن  
المديرين- المسؤولية النهائية عن استمرارية المؤسسة/الفرقة. وقد شارك  
أحد أعضاء مجلس الأمناء في عملية المشروع، وبالرغم من ذلك، فإن  
وضع الإدارة يكاد لم يذكر. وقد تعرض هذا المشروع للتهديد بعدة  
طرق: أولاً ساور الإدارة شكٌّ في إمكانية توظيف الإدارة الاستراتيجية  
التفاعلية بطريقة ديمقراطية، وذلك بسبب هيمنة القائد الفني الذي أكد  
بنفسه أنه قد مر- نتيجة للضغط- بثقافة تعاون جديدة كانت ضرورية  
ومطلوبة.  
• لم تذكر خطة المشروع الكثير حول شكل "مؤسسة التعلم" في بداية  
العملية، وهو ما ذكر صراحة للمرة الأولى في اجتماع الفرقة بعد خمسة

- أسفر المنهج الذي تم إتباعه على عجل عن صورة معتمدة للفعالية الإجرائية للاستراتيجية. وقد أصبح واضحاً أن امتلاك مسرح خاص هو العامل المهم في انتقال الفرق من الأنشطة الجارية إلى المستهدفة بصفة خاصة.

#### البصيرة في نجاح جماعة أمستردام المسرحية: الخبرات البارزة

- بمرور الوقت أصبح واضحاً غياب النقاشات الكافية داخل المؤسسة لإنجازات الفرقة الفنية، أو التسويق والتعليم، فيما عدا ما تم منها بصورة عرضية وغير رسمية، كما لم يتم تقويم المنتجات الجديدة ولا عمل المديرين المستضامين، ولا اختيار المنتجين المشتركين من قبل القائدة الفنيين، فضلاً عن تقدير هذه الأمور على أساس الخطط الاستراتيجية الأصلية. وقد ارتبط هذا النقص في التقويم بنقص مهارات التقويم الملائمة، وأصبح من الواضح في إطار المشروع الاستراتيجي ضرورة أن يقدم القادة أنفسهم نموذجاً يحتذى لكيفية وضع تقويم مفتوح للإنجازات الفنية وغيرها. وبالرغم من التأكيد على هذا المبدأ في المرحلة اللاحقة من المشروع، إلا أن تقويماً من هذا النوع لم يأخذ مجراه إلا بعد سبعة شهور.
- وفي التقويم كبعد رئيس (مقترناً بالبعد الرئيس الخاص بتحليل نقاط القوة والضعف) لم تتم مناقشة أي من الآليات التي ناقشناها في الفصل الثاني، كحقيبة الأوراق الخاصة بكل نشاط أساسي على سبيل المثال. وفي هذه الحالة قد تألف استبصار الأنشطة الجوهرية من الانطباعات الرئيسة التي تكونت أثناء المقابلات ومن المصادر القليلة المكتوبة. وبسبب تطور حالة الفهم العام للتوظيف الفعال ووجود وعي متزايد بالحاجة إلى تحسين هيكلية، لم يكن هناك مزيد من البحث في هذه المسألة، لأن تطور الفهم المشترك، يلغي الحاجة إلى استخدام البحث لتلك الآليات.

#### الابتكار الفني: النتيجة

- احتل الوعي بالتوازن بين التقاليد (المشاركة النشطة في تاريخ المسرح) والابتكار (الكسر التجريبي للحدود) المقام الأول لدى أعضاء في المؤسسة. ولم يكن للباحثين سوى دور هامشي في التقويم. وتأسيساً على

المصادر المستخدمة (المقابلات، والوثائق) وجد الباحثون أنه لم يكن هناك شك لا في داخل المؤسسة ولا خارجها حول الخاصية الابتكارية للجماعة من منظور فني. كما وجدوا أن التوازن بين التقاليد والابتكار ينتمي إلى هذا المسار الحاضر في الفرقة.

#### التقويم الفني: الخبرات البارزة

- ممثلون قليلون رأوا أنه من الصعوبة وصف المؤسسة بالابتكارية، لأنهم انتقدوا المصطلح نقداً ارتبط بإمكانية أن تبدو المؤسسة متغترسة بالنسبة للعالم الخارجي إذا دعت نفسها بالابتكارية. ومن ناحية أخرى لم يكن هؤلاء الممثلون سعداء الحال بفكرة اكتفاء المؤسسة بتصوير نفسها بالابتكارية، في الوقت الذي تمتلك فيه كل هذه الذخيرة من الأعمال. أما الباحثون فقد وصفوا مصطلح "الابتكارية" بالقدرة الداخلية على تخطيط وتطبيق الابتكار بفعل قوة المرء الخاصة، وأكدوا ضرورة أن تحل المؤسسة مشكلاتها الاستراتيجية والمؤسسية من خلال الإمكانيات الابتكارية الفنية.
- سببت مصطلحات "الابتكار" و"التغيير" بعض المشكلات. والعنصر الجديد هنا كان في توقع إمكانية أن يظهر هذا في ذهن الجمهور، مما سيمثل ضغطاً شديداً على الفرقة. وبالنسبة للباحثين (وللقطاع العرضي من بعدهم) لم تقتصر المناقشة على التكتيكات: أهمية القدرة الابتكارية في التغييرات التي تطلبها المؤسسة.

#### البعد الرئيس: تحليل نقاط القوة والضعف

كان تحليل نقاط القوة والضعف موجهاً بشكل رئيس - مثله مثل المسارات الثقافية المعنية - نحو العمليات الفنية في المؤسسة (وأيضاً نحو الإبداع الفني والقيادة الفنية)، وكان التركيز الرئيس عند دراسة المؤسسة على نتائج المجالات الوظيفية. وفي مقارنة مع النموذج، تقدم هذا البعد الرئيس للأمام، لأن الباحثين كونوا انطباعاً (على أساس معلومات مرحلة الدافع الاستراتيجي) بأن تحليل نقاط القوة والضعف - جنباً إلى جنب مع التقويم - من شأنه تعزيز التفكير الاستراتيجي الأكثر تنظيماً داخل المؤسسة.

العملية الفنية (مع الإبداع، والقيادة، والمجالات الوظيفية): النتائج

- وضع الدافع الاستراتيجي أساسًا جيدًا لاستكشاف عدم الرضا حول المؤسسة والقيادة في تحليل نقاط القوة والضعف. وكان من الممكن وضع كثير من أجزاء التقرير (الدراما في عيش الغراب) على أساس كلمات الأعضاء أثناء المقابلات. فمن خلال هذه النصوص ظهر اهتمام كبير بطريقة عمل القيادة الفنية داخل المؤسسة. ولم يكن السبب في اتخاذ قرار بالمشاركة في الإنتاج واضحًا، فضغط العمل الثقيل أدى إلى ضعف تنفيذ الأفكار، وكان هناك شعور أيضًا بأن ثمة استغلال للممثلين والفنيين، وتم التأكيد على أن الطموحات الفنية كانت أكثر اتساعًا من إمكانيات الفرقة التكنيكية والمؤسسية. ومن المواضيع الأخرى نقص التعاون الفني الداخلي، والاستخدام غير الكاف لأفكار الممثلين، والحمل الزائد للقيادة الفنية.
- وقد اهتم الباحثون بطرح الأسئلة الصحيحة وبناء المعلومات. وقد ورد في التقرير هذا الانطباع التالي ذكره حول نقاط قوة وضعف المؤسسة، وأيضًا فيما يتعلق بالمجالات الوظيفية.

نقاط القوة كما ذكرها المشاركون في المقابلات

- إن جماعة أمستردام المسرحية هي القمة بلا منازع إذا كنا نتحدث عن الموهبة. تكمن قوة الجماعة في التنوع والفردية والثقة في الاعتماد عليها. تقدم جماعة أمستردام المسرحية إمكانيات كثيرة، لاسيما فيما يتمثل في شخص "جيراردان ريندرز" Gerardjan Rijnders. إن جماعة أمستردام المسرحية هي أكثر الفرق ابتكارًا، وهو ما يعني أنها مبهجة ومتنوعة.
- إن تركيبة الفرقة وبوجود "جيراردان ريندرز" و"تيتوس مويزلار" Titus Muizelaar تجعل من جماعة أمستردام أفضل الجماعات المسرحية. إنها الفرقة الكبيرة الوحيدة غير المؤسسة (رسميًا) بنظام هرمي. جودة أستوديو الديكور مشهورة عالميًا.
- الفريق الفني يتصف بالمرونة، والاحتراف، والتنوع ويمكنه إدارة أمور كثيرة.

نقاط الضعف كما ذكرها المشاركون في المقابلات (مرتبة حسب المجالات الوظيفية):

- الاتصال: "لسنا منفتحين وعلاقتنا الشخصية مركبة؛ فالناس قلقون حول مناصبهم؛ وهناك اجتماعات كثيرة للغاية. ولا نجتمع بفعالية. وهناك ميل إلى مناقشة الأمور في الردهات أو البارات.
- الإنتاج: "طرفنا الشائعة في ممارسة العمل لا تتصف بالمرونة؛ وثمة فجوة بين المؤسسة الفنية والسياسات."
- التسويق: "لا يوجد لدينا سوق متكامل واستراتيجية رعاية للأعمال. مازال هناك الكثير مما يجب أن نتعلمه حول التسويق التجاري."
- المالية: "إننا لا نعمل بموازنات ومسئوليات محددة بوضوح. والاتجاه أن: هناك دائمًا المزيد. والأقسام ليست مترابطة فيما بين بعضها البعض عبر شبكة. والقرارات الفنية (غالبًا متعجلة) ولا يتم تنفيذها ماليًا."
- سياسات إدارة الأفراد: "لا يوجد اعتناء بالناس بالرغم من المخاطر التي نجازف بها. الإنتاج غزير، مما يؤدي إلى استغلال الناس. والممثلون لا يتجولون إلا نادرًا. وهناك نخبة فنية صغيرة وقليل من الابتكار في الطبقات أدناها. المستجدون يجدون صعوبة في الاستقرار داخل مجموعة؛ والتدريب الفني نادر. وتفسير الفشل في العمل على نحو مُرضٍ بأنه فشل شخصي."

- وقد جعلت المعلومات التي تم تجميعها وتمييزها من خلال كلمات الناس مهام الباحثين واضحة، فما الأسئلة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين المؤسسة؟ وفي التقرير أعطى الباحثون استخلاصاتهم حول نتائج تحليل نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى التقويم ونتائج الاستبيان التحريري. وأهم هذه الاستخلاصات أن عدم اليقين والتنظيم الضعيف قد وضعا الفرقة في "منطقة الخطر الاستراتيجي". وبدون الطموحات المشتركة فإن تشكيل مستقبل الفرقة سيكون محل تهديد.<sup>clix</sup> ولم يكن الأمر مجرد وضع مقلق، بل أزمة حادة. وقد صدق هذا أيضًا فيما يتعلق بالحقيقة القائلة إن الخطة الاستراتيجية للسنوات الأربع القادمة كان من المطلوب تقديمها إلى الممولين (الدولة والمحليون). وأضاف الباحثون إلى هذا أن النقاط الإيجابية والقوية في المؤسسة كانت منطلقًا جيدًا لاستراتيجية جديدة، شريطة أن يتمتع جميع الأعضاء باستعداد لتدعيم النهج الجديد، وقد

ساندت الفرقة هذه الرؤية. ونتيجة لذلك، اقترح الباحثون الخطوات التالية:

- توضيح الخيارات الفنية.
- تطوير طرق للاعتناء المتبادل بين الأفراد.
- التقويم المتواصل.
- زيادة مشاركة الجمهور.
- الجمع بين التأمل والابتكار.

وقد وضعت هذه الخطوات على قائمة المهام التي يجب تنفيذها بواسطة القطاع العرضي.

• للمرة الأولى عملت المؤسسة مع مجموعات عمل متعددة الفروع معرفياً لمناقشة عملية التقرير. وقد ثُمتت هذه الطريقة في العمل وفقاً لفحص أجرته مجموعة العملية، أما عملية الاتصال التي تمحورت على تقويم مشترك للمؤسسة فقد اكتسبت قوة. وقد تم توجيه قدر كبير من الاهتمام إلى القيادة الفنية: وصول قائد فني ثان (تيتوس موزيلار) كان مقصوداً به تحسين الاتصال والتنظيم.

• وعندما أدرك المعنيون أن تعلم "الحلقة المفردة single loop learning" لم يعد يسفر عن أي تحسن، رأوا ضرورة التغيير الذي استوجب تجريب أطر مفاهيمية ومناهج عمل مختلفة اختلافاً راديكالياً. وقد كانت نقطة التحول في هذه الحالة عندما تم اكتساب البصيرة أثناء الوضع الهش استراتيجياً. وتمت مناقشة هذه العناصر في المحادثات الاستكشافية الأولى مع القادة (أثناء مرحلة الدافع الاستراتيجي) بصورة عامة شاملة. ومع مرور الوقت، تم تأكيد الفرقة على مهام مختلفة مما أكسبها مزيداً من الوضوح والأهمية.

• وجود تدعيم واضح داخل الفرقة لوضع مساق جديد يتضمن تعلمًا مستمرًا.

• تزايد استحسان نهج الإدارة الاستراتيجية التفاعلي؛ فقد استجاب جميع من طلب الانضمام إلى القطاع العرضي.

### العملية الفنية: الخبرات البارزة

- كان على الباحثين أن يبقوا متيقظين دائماً لتطور مشاعر سلبية وسط الأعضاء. وقد تم توجيه بعض النقد للحديث حول نقاط قوة وضعف فرق عمل متعددة المجالات معرفياً. فقد علقت إحدى الممثلات بأنها ارتدت "خاتم السبعينيات a seventies ring" لأن القائد الفني يفعل ما يريد على أي حال. وجاءت التعليقات الأخرى حول "شعور ديمقراطي كاذب". والسؤال هنا، ما أفضل طريقة في التعامل مع النقد غير الرسمي؟ قررت مجموعة العملية أخذ هذا النقد على محمل الجد وأولت اهتماماً به من خلال إجراء مقابلات قصيرة داخل النشرة الاستراتيجية الخاصة.
- في بداية العملية أنتج البعد الرئيس الخاص بالدافع الاستراتيجي معلومات أساسية حول العوامل ذات الصلة، وكان يجب أن يضاف إليها معلومات أخرى باستمرار. ومن البحث التمهيدي تبين أن وجود المشكلات لا يفضي - في حد ذاته ومباشرة - بنا إلى فكرة "منطقة الخطر الاستراتيجي"، ولم يتم إدراك استفحال الوضع إلا أثناء جولة المقابلات.

### البعد الرئيس: دراسة البيئة

في دراسة البيئة نجد تأكيداً رئيساً على اختبار التيارات البارزة. وفي الوقت نفسه كان توضيح كيفية تأثير الاضطراب على الاستراتيجية أمراً واجباً. وفيما يتعلق بالمسارات الثقافية، فإن هذا البعد الرئيس يعني أولاً السياق متعدد الثقافات وأيضاً الاهتمام الفني العام.

### التيارات والاضطراب: نتائج

- إن نقص اهتمام المؤسسة بالعوامل المحيطة (الدافع الاستراتيجي) يقترن بضرورة فهم السياق الذي أوضح للباحثين أن التدخل كان مطلوباً تحديداً هنا. وقد حدث هذا أساساً من خلال تقديم المعلومات حول التيارات الراهنة (التنافس الثقافي في الإنتاج، والتوزيع، والتدويل، والإعلام التفاعلي، وانحدار الدعم/المصادر الخاصة، والعلاقات الإدارية الجديدة بحكم إعادة مأسسة البلديات) ولفت انتباه الناس إلى القضايا والمآزق.
- وقد أزد الباحثون تدريجياً من أنشطة الفرقة الخاصة تجاه "محيطهم/بيئتهم". وبهذه الطريقة تحسن الاهتمام بالبيئة تدريجياً أثناء

المشروع. وقد استكشف الفريق متعدد المجالات معرفياً (تمهيداً للقطاع العرضي) تيمة "البيئة" في ضوء عدد من الجوانب المتعلقة بالسياسة، والثقافة، والتكنولوجيا والتدويل. وقد حذرت هذه المجموعة، عن وجه حق، من أن الخطة الاستراتيجية القادمة (وفقاً للاقتراحات التي كانت متداولة حينذاك) قد تتنافى مع مطالب التأهل القائمة والخاصة بالدعم الحكومي. وفيما بعد تم تشكيل ثنائي من القطاع العرضي منتجاً نصاً قصيراً حول التيارات البارزة في البيئة. وقد خلص هذا الثنائي إلى أنه بالنظر استراتيجياً إلى المستقبل، ينبغي على المؤسسة أن تبادر بالحوار، وتتحول من الدفاع إلى الهجوم.

• أثناء مرحلة الدفاع الاستراتيجي قدر الباحثون مستوى الاضطراب تقديراً دقيقاً إلى حد كبير. وفي دراسة لاحقة للبيئة قام بها الثنائي لم تظهر تيارات غير متوقعة. وقد ثبتت أيضاً صلاحية البيان حول العلاقة بين الاضطراب ونهج الإدارة، متحولة من رد الفعل إلى المبادرة.

#### التيارات والاضطراب: الخبرات البارزة

• أدى نقص توجه الفرقة نحو البيئة إلى مشكلات أثناء المقابلات: فقد واجه المفوضون صعوبة في تخيل التيارات الحالية وثيقة الصلة بعملهم. ومن ثم، فقد اقتصرَت الأسئلة على نوعية الأسئلة المفتوحة فيما يتعلق بأفكار المفوضين حول البيئة. وقد لخصت الملحوظة التالية الشعور العام داخل الفرقة:

إن جماعة أمستردام المسرحية تأتي في المقدمة من الناحية الفردية؛ وعليها تأثير ضئيل من الخارج.

من إحدى النواحي يمكن تفسير ما سبق كاتجاه استراتيجي شعوري فيما يتعلق بالبيئة: إن البيئة ليست هي المحدد لما نقوم به، بل نحن من نواجه الآخرين بأفكارنا. ومن ناحية أخرى يعني هذا إنكاراً للتأثير الخارجي على أفكار وأعمال المؤسسة. وكلا النظريتين موجودتان في جماعة أمستردام المسرحية، وهو ما ينتج علاقة غامضة بالبيئة. وبالنسبة للباحثين، فإن هذا يعني حاجتهم إلى توضيح الأمر للمنخرطين بأن النص النهائي للخطة الاستراتيجية لا بد وأن يقدم صورة واضحة للعلاقة ما بين المؤسسة وبين بيئتها.

• بالرغم من الممارسة المحترفة لعملية وضع الاستراتيجية، فقد تم التعامل مع دراسة البيئة واستخدام التقنيات الضرورية كمسلمات. وفي جماعة أمستردام المسرحية كان هذا الجانب مفقوداً خلال المرحلة التمهيديّة. ربما كان القطاع العرضي وحده هو ما تم فيه إنتاج نخبة جيدة من التيارات والبيانات التوجيهية. مما أدى إلى استخلاص الباحثين بأنهم عندما أشاروا إلى مهارة غير متطورة كان لا بد لهم أن يبدعوا في تطبيق تكنيك ملائم أكثر قرباً، ولو بتدعيم جلسات تدريبية قصيرة.

#### السياق متعدد الثقافات: نتيجة

تم التأكيد على الحاجة إلى توجيه الانتباه إلى جوانب المجتمع متعدد الثقافات داخل الفرقة، ولدى الباحثين. وقد رد الفريق متعدد المجالات المعرفية على مصطلح التعددية الثقافية بالقول: *إن جماعة أمستردام المسرحية ببساطة!* وكانت الأسئلة التي وجهها الباحثون إلى المجموعة: كيف تتصل المؤسسة مع المجتمع متعدد الثقافات؟ هل يوجد أي تعاون مع مؤسسات متعددة الثقافات؟ هل في إمكان جماعة أمستردام المسرحية أن تمتلك مسرحها الخاص متعدد الثقافات؟ وقد خلص القطاع العرضي كذلك إلى أن المؤسسة قد تخلفت من ناحية التعددية الثقافية. وقد كان لدى التقرير الذي أعده الثنائي الكثير مما يقوله حول هذه السياسة مشيراً إلى تركيبة السكان المتغيرة. وقد كانت الخلاصة في ذلك، أن هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام بالصلة بين العرض والطلب مع المحافظة على مبدأ استقلالية العمل الفني.

#### التعددية الثقافية: الخبرات البارزة

• في المناقشة داخل القطاع العرضي حول نص الخطة الاستراتيجية، كان السؤال المطروح هو هل ينبغي افتراضاً في العروض المقدّمة أن توجه إلى الجماعات العرقية. وقد شعر الأغلبية بأن هذا سيتعارض مع الاستقلالية الفنية للفرقة، وأرادوا أن تعتمد تغييرات الإنتاج على التطورات الفنية داخل الفرقة. واستمرت داخل القطاع العرضي المناقشة بفكرة أن الاهتمام بالشباب يمكن أن يشمل الاهتمام بشباب من خلفيات مختلفة عرقياً، وهو المعنى الذي تأسس على الخبرة الإيجابية التي اكتسبتها جماعة أمستردام المسرحية مع الإنتاج الشبابي، وقد كتب نص



الخطة الاستراتيجية بهذه الروح. وبهذا المعنى تم تطوير المسار الثقافي إلى درجة محدودة فيما يتعلق بمضمون الحوار الديمقراطي (انظر: الفقرة ٢-٥-٣). ولم يتم تقديم أي توضيح إضافي للجدال الداخلي. وسوف نتعامل في الفقرة م. ٤-٤ الخاصة بالمسارات الثقافية مع هذه النقطة.

#### الاهتمام الثقافي العام: نتيجة

• كيف لمؤسسة ثقافية مدعومة أن تمنح شكلاً لعلاقتها بالهيئات التي تلعب دور الممول؟ من خلال الحجة الرسمية لوضع الاستراتيجية (تقديم مقترح للمنحة وخطة استراتيجية لأربع سنوات) تم توجيه جزء من العملية نحو علاقات أكثر تحديداً مع الممولين، والمتمثلين في حالتنا هذه، في الدولة ومجلس مدينة أمستردام. وقد أثار التزام الفرقة بالتجوال المفروض على الفرق من قبل الدولة بهدف نشر الثقافة المسرحية عبر البلاد، استجابات متحفظة من المنتجين المسرحيين (ساعات كثيرة مفقودة ومخرجون كثيرون غير مهتمين). والشئ الآخر الذي أحدث امتعاضاً داخل المؤسسة هو ميل سياسات المنح باضطراد إلى إجبار المؤسسات الثقافية على وضع "قوى السوق" في اعتبارها. وفي رد على هذا، مازال الاهتمام الفني مأخوذاً على محمل الجد، إلا أنه تقرر المشاركة في الهجوم وإعطاء تفسير واحد لهذا الالتزام: تركيز العروض في عدد محدود من المدن الرئيسية في هولندا. وقد نظرت المؤسسة إلى هذا النهج كفرصة للتأكيد على جوانب الاهتمام الفني الأخرى: التعليم الثقافي وانخراط الجمهور بكثرة في العروض.

#### الاهتمام الثقافي العام: الخبرة البارزة

• كان ينظر إلى الدعم داخل الفرقة كتمويل ضروري للمسرح المستقل، لكن الطريقة غير التجارية التي تعاملت بها السلطات والمؤسسة مع بعضها البعض في نقاشات حول الشروط هي ما أبهر الباحثين، بما فيها من حوار مفتوح حول فروق الاهتمام. وأثناء العملية ككل لم يكن هناك سوى مناسبة واحدة (على مبادرة جماعة أمستردام المسرحية) عندما كانت هناك مناقشة غير رسمية للأفكار الجديدة للفرقة. وفي متابعة لهذا،

ستذكر الخطة الاستراتيجية الجديدة الحاجة إلى "علاقة مهنية/احترافية" مع السلطات.

#### البعد الرئيس: صياغة الخيارات

الهم الرئيس في هذا البعد هو مطلب توفير فرص مستقبلية ثرية موجهة نحو تغيير القطاع، وقد ظهر من واقع مناقشة المسارات الثقافية أنه بحكم الوضع المجتمعي للفنون والثقافة، فإن هناك حاجة إلى صياغة الخيارات في إطار مسار المصادقية الثقافية.

#### صياغة الخيارات: النتائج

- كانت مجموعة القطاع العرضي قادرة على رسم فرص مستقبلية واضحة (بتعريف "هامل" Hamel، و"براهالد" Prahaled، انظر: الفقرة ٢-٢-٤) والتي بجمعها معاً ستميز المؤسسة عن غيرها:
- ١. تطوير طريقة جديدة في العمل: خيار مصنع المسرح (انظر: الجزء المقتطف من النشرة الاستراتيجية أسفل) والتي تم فيه إعداد العروض وأداؤها في مقر الفرقة الخاص بها، وفقاً لأفكار أعضائها الفردية وبشروطهم الخاصة بدون ضغط تخطيطي من المسارح.
- ٢. تحويل الالتزام بالتجوال (العرض في أماكن ومناطق كثيرة) إلى "رغبة في التجوال"؛ تقديم ذخيرة أعمال جماعة أمستردام المسرحية في عدد من المدن الرئيسية في هولندا ومنطقة الفلاندر Flanders\*.
- ٣. تقوية الروابط مع الإعلام المحلي الجديد، عن طريق إنتاج مسلسل اجتماعي بسيط، وتصميم موقع تفاعلي على الإنترنت مثلاً.
- تبنى الباحثون بمرور الوقت نموذج "منتسبرج" Mintzberg كأداة تساعد في صياغة الخيارات الاستراتيجية قريبة الصلة بالأفكار المذكورة بالفعل، كما تم تقديمها في المؤسسة غير الرسمية.

\* منطقة تاريخية في الجزء الشمالي الغربي من أوروبا. تشمل جزءاً من شمالي فرنسا وجزءاً من غربي بلجيكا وجزءاً من جنوب غرب هولندا. تقع على بحر الشمال، ويتكلم سكانها اللغة الفلمنكية. وقد شكلت هذه المنطقة إمارة شديدة البأس في العصر الوسيط، حتى إذا انقضى القرن الثاني عشر للميلاد صارت تمثل مركز الثقل في الحياة التجارية والصناعية في أوروبا الشمالية. وخلال عهود التاريخ المتعاقبة كانت منطقة الفلاندر مسرحاً لمعارك عسكرية متعددة. لمزيد من المعلومات، انظر <http://en.wikipedia.org/wiki/Flanders>. [المترجم].

- وكان النموذج الاستراتيجي الآخر والأكثر توجهًا للداخل هو تخفيض متوسط العمر بضم ممثلين حديثي التخرج. مثل هذه النماذج اعتبرها الباحثون مؤشرًا على أولويات المدراء والحكام لتجديد الفرقة هيكلًا.

#### حول مصنع المسرح

"لدينا مصنع مسرح في هارلمرفيج" Haarlemmerweg حيث يتم إخراج ما بين ستين إلى تسعين عرضًا في فترة زمنية من خمسة إلى ستة أشهر، بأسلوب متكامل ومباشر وفعال. ومنذ تم تشكيل لجنة في البداية كان في استطاعة الجميع تقديم أفكارهم أيًا كانت وحشيتها إلى اللجنة. ويتم إخراج قطع، وأفكار وعروض داخل المقر. وعندما انتهت الفترة تم تقدير النتيجة والخبرة المكتسبة من خلال طريقة الإنتاج الجديدة."

(تيتوس موبزلار في العدد الثاني من النشرة الاستراتيجية)

#### صياغة الخيارات: الخبرات البارزة

- كان من الضروري إيلاء الانتباه للقبول العام بالاستراتيجية الجديدة فحسب، بل وتحليل التدعيم المتوافر لكل خيار على مستوى فردي بكل دقة. وأثناء أحد اجتماعات الفرقة (قبل مرحلة القطاع العرضي) طرحت أسئلة كثيرة حول خيار مصنع المسرح. انتهت هذه الفكرة في البداية فقط إلى القادة الفنيين، والطاقم الفني والممثلين. من ناحية أخرى نال خيار الالتزام بالتجوال قدرًا كبيرًا من المؤازرة؛ فمعظم الحاضرين كانوا يشعرون بالضيق من التجوال الإجباري الذي رأوا فيه عملاً بلا هدف من الناحية الفنية.
- إن الاستراتيجية التي لا يمكن فصلها عن فرصة مستقبلية قد تشكلت بصورة غير رسمية من شأنها أن تدل على ذاتها، ولكنها من الممكن أيضًا أن تقود إلى حالة من سوء الفهم. وقد تزامن ظهور المشكلات مع بدأ اجتماعات القطاع العرضي حول ربط مشروع الاستراتيجية بخيار مصنع المسرح. وقد اكتشف "شدة حرص" الباحثين على مصنع العروض؛ لأنه يتناسب مع مشروع (هم). وهو الربط الذي بدأ تهديدًا: نقد للاستراتيجية الجديدة (لاسيما من قبل قلة من الممثلين) يمكن أن يعني أن فكرة مصنع العروض ستناقش في إطار سلبي. وقد لعب تقرير مصنع

المسرح كقوة دافعة حيث أوضح فيه الباحثون العلاقة بين مشروع الاستراتيجية ومصنع المسرح، في زيادة إدراك الحرص. وتطور وعي عام بأن المشروع الجديد كان متناغمًا تمامًا مع مضمون وشكل الاتجاه الجديد. وتم تضمين مصنع المسرح في الرؤية النهائية لمشروع الاستراتيجية.

- وقد أظهر هذا النقد أن مشروع الاستراتيجية عندما بدأ لم يكن مدمجًا في الأحداث اليومية، وكان يُنظر إليه أحيانًا في هذه المرحلة كـ "مشروع بحثي من قبل أطراف خارجية".

#### الرصيد الثقافي: النتائج

- الانتفاع بالرصيد الثقافي كان من أهم النقاط التي طرحت في القطاع العرضي. فالحاجة إلى مزيد من الاتفاق المالي المحدد بوضوح أدت إلى تأخير خبير من الخارج بناء على مبادرة الباحثين. وهو ما مكن ثنائي خاص من داخل القطاع العرضي أن يعرفوا أنفسهم بمجال ومدى هذا الجانب من الإدارة. وهو بالتالي ما وسع الاهتمام بالإدارة المالية.
- وقد تم توجيه قدر كبير من الاهتمام إلى الإجراءات والمسئوليات، ونتيجة لذلك تضمنت الخطة الاستراتيجية اتفاقات حول الموازنات والتحكم في كل إنتاج وإدارة/قسم.

#### الرصيد الثقافي: الخبرات البارزة

- بالرغم من أن هذا المسار ينبغي له في المقام الأول أن يكون معنيًا بالانتفاع من رأس المال الثقافي، فالحقيقة أنه اتبع مساقًا مختلفًا يولي انتباهًا أكثر بالمناهج. وقد ندر فيه الاهتمام بتوسيع وتقوية الموارد المالية.
- وأثناء مرحلة القطاع العرضي نما إلى علم الباحثين وبطريقة سرية- وجود ارتفاع غير متوقع في الديون، تصل إلى حوالي ٥٠٠.٠٠٠ جيلدر (٢٢٧.٢٧٢). وقد بدا أن السبب في هذا هو نظام التقرير. الذي لم يعمل في الحقيقة بكفاءة، وهو ما يعني أن الفحوصات والتعديلات الدورية لم تكن ممكنة (أنظر: الفقرة م.٤-٤ لمزيد من التفاصيل).

## البعد الرئيس السادس: استراتيجية جديدة

هذا البعد، هو الجزء الأخير في الحوار الثقافي الاستراتيجي، تولى ما يتعلق بـ "ماذا" و"كيف" في استراتيجية المؤسسة: طموحاتها والتغييرات المزمعة والتي من شأنها خلق رؤية للمستقبل القريب. لقد لعبت جميع المسارات الثقافية هنا مبدئيًا. وقد تم توضيح النتائج في خطة الاستراتيجية والتطبيق. وفي هذا البعد، يساعد مفهوم "مؤسسة التعلم: في جعل المؤسسة يقظة ومرنة استراتيجيًا".

### الخطة الاستراتيجية: النتائج

- مجموعة قطاع عرضي موجهة إلى كل من نتائج وصيغ العمل الجديدة. وقد استكشفت الثنائيات في القطاع العرضي جوانب استراتيجية جديدة وحولتها إلى نصوص استكشافية. وهو ما شكّل الأساس لقائمة من الأنشطة التي تمت مناقشتها أثناء اجتماع الفرقة.
- وقد تم تقديم نتائج القطاع العرضي في شكل خطة استراتيجية أمام اجتماع الفرقة الذي عقد خصيصًا. وتضمنت الخطة رؤية مستقبلية مباشرة فيما يتعلق بعناصر رئيسة عديدة، مثل طرق العمل الجديدة في مصنع المسرح، والتنوع المستقل لمسألة التجوال، وإعمال مفصل للطريق الرقمي/الديجيتال السريع، وخطط من أجل مسرح جديد. وتضمنت الخطة أيضًا تدابير سياسية متنوعة في مجالات اتفاق رئيسة، مثل التسويق، وأنماط الجمهور، والتمويل، والموارد البشرية، والتنظيم.
- أما معايير التماسك والانسجام والتمايز فقد أفادت أن الباحثين كانوا مسئولين وبفعالية عن توجيه العملية صوب الوصول إلى نصوص الاستراتيجية. وقد تحقق هذا أساسًا بتقديم القطاع العرضي مع بدائل تمنع تسبب المآزق في حدوث نتيجة ملموسة، على سبيل المثال، في مجال الثقافة المؤسسية والتعاون.
- بناءً على توصيات مجلس الفنون نالت الخطة الاستراتيجية ١٩٩٧-٢٠٠٠ تصديقًا إيجابيًا من الممولين، الذين وافقوا على تجديد دعمهم للفرقة لأربع سنوات أخرى. وعندما فشل طلب المزيد من الأموال لأولويات الفرقة، اضطلعت الفرقة نفسها بمسئولية تمويل عدة أهداف رئيسة في أولوياتها. اتخذت الصحافة المحترفة أيضًا موقفًا إيجابيًا حيث

جاءت نتيجة المقارنة الخاصة بالفرقة مع خطط استراتيجية أخرى في صالح الفرقة.

### خطة الاستراتيجية: النتائج البارزة

- كانت هناك حاجة لاهتمام خاص بتحويل النوايا الاستراتيجية إلى أعمال/تحركات. إلى أي مدى ينبغي أن يكون القطاع العرضي مسئولًا عن هذا؟ وقد كان الإجراء التالي في بحث التحرك هو: إنتاج القطاع العرضي نصوصًا أوضحت الاتجاه الواجب اتباعه عند مناقشة التنسيق. وقد حول الدراماتولوجي "ديركي هاوتمان" Dirkje Houtman النصوص إلى خطة استراتيجية تحت توجيه مجموعة العملية؛ وقد كتب القادة الفنيون المقدمة، وفحص الباحثون المضمون والعملية. وأخيرًا صادقت الفرقة على الخطة. وعند إعادة النظر اكتشفت وجدت الفرقة أن هذا النهج لم يكن تفاعليًا بما يكفي. فقد شعروا أن بمقدورهم البدء بتناول بعض المآزق بأنفسهم في مرحلة مبكرة، كقضية التعددية الثقافية مثلًا.
- وقد انصبت توصيات مستشاري الممولين (المجلس الوطني للثقافة ومجلس الفنون في أمستردام) على الوضع الإبداعي للقائد/المؤسس الفني رأسًا، ولم يعيروا اهتمامًا يذكر إلى التوظيف الاستراتيجي للمؤسسة الثقافية (العلاقة بين المستويات الصغرى والكبرى، أثر عملية وضع الاستراتيجية التفاعلية، أهمية الأبعاد الثقافية كما أكدت الفرقة). وكان من الواجب تفسير هذا النهج للعالم الخارجي بمزيد من التفاصيل.

### التغييرات المستهدفة: النتيجة

- بعد مرحلة الدافع الاستراتيجي، أصبحت الحاجة واضحة وياضطراد إلى توجيه الاستراتيجية بقوة نحو التغيير. وقد تمت تصفية ثلاثة تغييرات مستهدفة من الخطة الاستراتيجية، هي:
  ١. إيجاد مسرح خاص بالفرقة يمكنها من ابتكار أسلوب أكثر إبداعية وأقل بيروقراطية في التخطيط، ومن وضع البرامج، والإنتاج، أي الفكك من التخطيط القسري بفعل الالتزام بالتجوال والبرمجة من قبل مسرح المدينة.

٢. إدراك طريقة عمل جديدة للممثلين والفنيين، أي تمكينهم من كسر خطط نشاطهم المتصلبة والتي لا تجد صدى لدى المشاركين في التطبيق.
  ٣. الانخراط مع جماهير جديدة بطريقة أكثر كثيفاً وإلهاماً في مسرح الفرقة الخاص، والسياقات الدولية في المدن الكبرى، أي التخلص من الممارسة العرفية للفرقة فيما يتعلق بالمخرجات والاستهلاك.
- وكان يتم توصيل هذه الأهداف أثناء العملية بصورة مضطربة (في الاجتماعات والنشرات) ومن ثم، فلم تستثر أية مقاومة عندما أرسيت رسمياً.

#### التغييرات المستهدفة: الخبرة البارزة

- تدعيم الفرقة الواسع للتغييرات المستهدفة، لم يول اهتماماً خاصاً بالممثلين. وبحكم أهمية انخراط الممثلين في إدخال مصنع المسرح وطريقة مختلفة في التجوال، كان يجب على الباحثين أن يكونوا أكثر اعتناءً بوجود اتصال مُرضٍ مع المجموعة.

#### التطبيق: النتائج

- تم إرساء اتفاقات التطبيق على مدى الحوار من منطلق أن لحظة استكشاف الدافع الاستراتيجي هي البداية لتطبيق استراتيجية جديدة، ويمكن اعتبار أن اجتماعات القطاع العرضي إلى جانب اجتماعات الفرقة مصادر للتطبيق. وقد أفضى اجتماع الفرقة الأخير إلى أفكار واضحة التحديد حول التنفيذ، برزت من خلال أسئلة واقتراحات الفرقة بأكملها.
- وأثناء أحد الاجتماعات الأخيرة لمجموعة العملية، تم الاتفاق على خطة التطبيق الرسمية وتم البدء في تشكيل مجموعة التطبيق. وقد تألفت الخطة من هدفين رئيسيين:

١- تحقيق قائمة أولويات الخطة الاستراتيجية ١٩٩٧-٢٠٠٠.

٢- إدخال التغييرات المؤسسية.

- وقد شكلت مناهج العمل استمرارية لخبرات مجموعة العملية والقطاع العرضي في مجموعة التطبيق. فيما يعني:
- تعبئة المعرفة من الطبقات المختلفة.
  - العمل في مشاريع.

- العمل المستقل في ثنائيات.

كما تم الاتفاق حول خطط طارئة في حالة تقلص منح الحكومة، وتشكيل خطوط لتوجيه التغيير المؤسسي. وتألفت مجموعة التطبيق من أعضاء جدد وعدد من القطاع العرضي بقيادة القائد الفني الثاني.

- في نهاية العملية تم عقد ثلاث اجتماعات متابعة، بشكل رئيس مع أعضاء القطاع العرضي سابقاً. وأثناء الاجتماع الأول (بعد ثلاثة شهور من استكمال الخطة الاستراتيجية) كان الجميع في رضا بالغ عن المشروع الاستراتيجي، بالرغم من مشكلات التطبيق التي كانت تلوح في الأفق. وأثناء الاجتماع الثاني (بعد ثمانية شهور) توجهت الاهتمامات نحو مناخ التعاون، وبالرغم من سرور الحاضرين ببنية الاستشارة والمهام، وإدراكهم لعدة نقاط استراتيجية مهمة (مصنع المسرح، والعروض في المدن الكبرى) فإن التواصل بينهم حول التغييرات لم يكن كافياً. أما الاجتماع الثالث (بعد سنة) فقد دار حول مناقشة تقرير الباحثين النهائي وتحقيق الخطة الاستراتيجية. وبدا خلال هذا الاجتماع أن المؤسسة والإدارة قد أصبحتا وبشكل ملحوظ أكثر شفافية "بنقاط قوتهما الخاصة"، بينما لا يزال هناك نقص في الاتصال مع الممثلين حول القضايا الاستراتيجية الراهنة، مثل المسرح الجديد، وعمل المتابعة لمسرح المصنع. أما قائمة نتائج السياسات فقد حققت تقديراً مرتفعاً، فمن بين حوالي ٥٠ تضمنتهم الخطة، تم تحقيق ٨٦% بالفعل منها أو وضعت على مسار العمل. وسوف نلقي مزيد من الضوء على الأثر المستمر للمشروع الاستراتيجي عند مناقشة الإدارة الاستراتيجية التفاعلية (الفقرة م. ٤-٥).

#### التطبيق: الخبرات البارزة

- في المراحل اللاحقة للعملية، لاحظ الباحثون تردداً واضحاً من جانب القادة. فلم يكن هناك سوى اهتمام قليل بالعلاقات بين القطاع العرضي والإدارة الوسطى، ولذلك تم تنظيم ورشة عمل خاصة في شباط/فبراير ١٩٩٦ للمديرين/القادة، كان السبب المباشر لها هو تعليق القائد الفني الثاني بأن عملية التطبيق أصبحت مجهدة للغاية، وأنها كانت تتم على

حساب وظيفته الفنية كمدير وممثل، وكان العامل الجسيم وراء هذا، هو خبرته التي تمثلت في أنه دائماً اعتاد بمفرده- مضطراً- على إنجاز وظيفة نموذجية ضمن ابتكارات جماعة أمستردام المسرحية. وقد أفادت ورشة العمل هذه من مفهوم القواعد غير المكتوبة، كما وصفها "سكوت مورجان" Scot Morgan وذكرناها في الفقرة ٢-٦-٢.

• وقد أوضحت ورشة العمل، التي عقدت خصيصاً مع المديرين/القادة، أن هناك فرقاً بين القطاع العرضي وبين المديرين في نهجهم نحو التغيير. فبالرغم من أن كثيراً من القادة كانوا نشطين في القطاع العرضي، إلا أنه لم يتم التعامل مطلقاً مع المديرين كمجموعة أثناء العملية، ولذلك يجب أن يتناسب دائماً منهج القيادة المختلفة مع أهداف التغيير، ولأن ما حدث إلى حد كبير لا يعود إلى مسألة نقص المعلومات بين المديرين بقدر كونه نقصاً للقدرة بين القادة (على المستوى المتوسط) على تحقيق الأهداف الجديدة في تغيير الوضع، وبشفافية من خلال عمليات فرعية، بينما يبقون هم أنفسهم مستمرين في عملية التعلم.

• في نهاية المشروع، تم تأجيل تعيين مدير الموارد البشرية الخارجي الذي اعتبر الباحثون ومجموعة العملية تعيينه شرطاً أساسياً لتحقيق التطوير المؤسسي، ولأنهم ربما لم يفسروا التقرير النهائي لمجلس الإدارة ذاته تم تأجيل التعيين.

• ولاحظ الباحثون أثناء اجتماعات التقييم أن هناك نقصاً في المبادرة بالتعامل مع المواقف في مجال الاتصال. وعلى مستوى التحليل، (ماذا تحقق؟ ولماذا تعمل بعض الأشياء جيداً دون غيرها؟) اضطلعت الفرقة باتجاه مهني ومنذ البداية كان هناك تحسناً ملحوظاً. ولكن في الوقت الذي كانت المشكلة تجد سبيلها لطريقة فعالة في الاتصال لم يكن هناك سوى تحرك ضئيل. وقد تم تعليق أهمية كبيرة على مدير الموارد البشرية المؤقت، على أمل أنه أو أنها ستلعب الدور المكثف نفسه في العملية والمضمون كما فعل الباحثون أثناء المشروع الاستراتيجي. وبالرغم من أن مهام المدير المؤقت كانت جيدة البناء، فقط كانت هناك فروق في التوقعات والمنظور داخل الفرقة.

• وفي بناء "التطبيق الضمني"، فإن فكرة أن القطاع العرضي سوف يفضي تلقائياً إلى تفاعل أثناء التطبيق لم تكن مبررة تماماً، إذ كان يجب أن تعلن

المؤسسة بأكملها بالرغبة في تطبيق سياسات جديدة تطرح في جلسات منفصلة منصبة على الإبداع. وقد وفرت طبيعة الحوار الثقافي الاستراتيجي (وهو ما يعني هنا المسؤوليات المشتركة، والمرونة، والتوجه نحو النتائج) الإمكانية لاتخاذ تدابير مباشرة لحظة أن يكون التطبيق ملائماً.

• وقد تسبب التحول من التطبيق "الضمني" إلى "العلمي" في حدوث تأخير ظهر أثره على التواصل فيما يتعلق بالتغييرات داخل الفرقة.

#### م. ٤-٤ إعادة النظر في المسارات الثقافية

في مناقشة الأبعاد الرئيسية ذكرنا عدة مسارات ثقافية، وهي المسارات التي نالت تأكيداً خاصاً في إطار بُعد بعينه من الأبعاد الرئيسية. وكما لاحظنا من قبل، وينبغي أن نؤكد مرة أخرى على أن تشكيل المسارات لا تتال صيغتها المحددة إلا أثناء كتابة النص النهائي لنتائج البحث. وهذه المحدودية تفرض ضرورة وجود درجة من التحفظ عند رسم الاستخلاصات العامة.

#### التحليل التاريخي

تأسيساً على المعلومات التي توافرت حول ذخيرة أعمال الفرقة، كان مسار التحليل التاريخي مائلاً بقوة في المؤسسة موضوع الدراسة. واتفقاً مع النتائج التي ذكرناها في الفقرة ١-٢-٢ نجد أن الخيارات الفنية والخيارات الفنية- الاجتماعية كانت شديدة الاتصال بتاريخ المسرح. ومن ثم، فإن القرار الخاص بحاجة الفرقة إلى مسرح خاص بها لم يكن لغرض في نفس القائد- كما ورد في بعض وسائل الإعلام- بل كانت رغبة متأصلة في محاولة حقيقية لامتلاك بصمة على مساق تاريخ المسرح. ويمكن لمسار التحليل التاريخي أن يثري تطور الحوار الفني الداخلي والخارجي، ففي مثل هذا الحوار يمكن تبرير الخيارات واستحضار المحاجات المضادة. ولكن لم يكن هناك حوار مباشر فعلي داخل جماعة أمستردام المسرحية، حيث تم الحوار في الغالب بصورة غير مباشرة من خلال عروض الفرقة وبياناتها.

وفي حين أن ثنائي القطاع العرضي المسئولان عن مقترحات استهلال الحوار الفني، وجدا صعوبة في تقديم مقترحات واضحة ملموسة، تم النظر إلى ظهور مصنع المسرح كبرنامج للنقاش.

وقد ذكر الممثلون- أثناء المقابلات- أن المراجعين، وأساتذة المسرح، وصانعي السياسات الذين قد يتوقع منهم معرفتهم بتاريخ المسرح، كانوا غير قادرين على استيعاب الاتجاه الذي انتهجته المجموعة المسرحية، وأنهم غالباً ما وجدوا النقاشات محبطة بسبب نقص الفهم. ووفقاً للممثلين، فإن المراجعين لم يساهموا في حوار حقيقي، متأصل في تاريخ المسرح، بل إنهم حملوا أفكاراً مسبقة حول جماعة أمستردام المسرحية. وقد رأى الممثلون أن استمرار البيئة الدعائية السلبية حول جماعة أمستردام دليل على موقفهم.

في الوقت نفسه، فإن شعور الجماعة القوي بالتاريخ قد دعم الفرقة في التعامل مع النقد الموجه من البيئة. وفي حالة غياب هذا الإدراك تترتب عليه مخاطرة كبيرة بالصراع الداخلي كرد فعل للضغط الخارجي. وتبقى المشكلة في أن الفرقة يجب أن تعمل في ظل سياق يبدو فيه أن الشعور التاريخي المشترك ليس شعوراً مسلماً به. ومن شأن التحرك الاستراتيجي أن يثير البيئة- وخاصة المراجعين- ليصبحوا أقل تحاملاً وأكثر صراحة في الاستجابة.

لم يعط الشعور التاريخي دعماً للتطورات الجديدة مثل السياق متعدد الثقافات، ومن واقع دراسة جماعة أمستردام المسرحية يمكن استخلاص أن للإحساس بالتاريخ دوراً مهماً في العلاقة بتطور الفرقة الخاص في التقاليد المسرحية، ولكنه إحساس يمكن أيضاً أن يعزل الفرقة عن العالم الخارجي. ومن بين الحلول الممكنة ألا نميز التحليل التاريخي كمسار بمعزل عن التطورات الجديدة، بل بالبحث عن تشابهات وروابط ممكنة.

### الابتكار

لا شك في أن البحث عن التوازن بين المحافظة على استمرار تقاليد المسرح وتغييرها، من خلال الاستكشاف وكسر الحدود، يعد عملاً حاضراً بوضوح في جماعة أمستردام المسرحية. وهذا الابتكار الذي يصنع تاريخاً داخل وخارج

هولندا، كان قد بدأه "جيراردان ريندرز" Gerardjan Rijnders (عروض مونتاج، دمج المسرح والإعلام، استكشاف حدود النص، الصورة والتمثيل) ومن خلال مصنع المسرح اكتسب وضعاً مؤسسياً ديناميكياً في الفرقة بأكملها.

ومن المبرر فيما يتعلق بهذا المسار الثقافي استخلاصنا أن الابتكار الفني يمثل مفهوماً رئيساً لوجود الفرقة الفني وأنه في وضع الاستراتيجية يجب أن نولي مزيداً من الاهتمام إلى مدى تقدير البيئة الداخلية لمثل هذا الابتكار من عدمه، ويتم ذلك بالحضور والتدعيم المالي. وتشمل الخطة الاستراتيجية مبادرات مختلفة موجهة إلى الجمهور والسلطات الرسمية، تتعلق بموقف جماعة أمستردام المسرحية من الابتكار الفني، والمستقبل.

ولأن التقليد والابتكار يسيران معاً داخل جماعة أمستردام المسرحية، فلم نشهد مواقف تم فيها توجيه المؤسسة الثقافية في اتجاه ما دون الآخر. وقد لاحظنا في الفصل الأول ضرورة الاهتمام بكل من عنصري التقليد والاهتمام عند وضع الاستراتيجية. ومن وجهة نظر بعض الممثلين ربما يعود الخوف من ذكر الابتكار فعلياً إلى أن المؤسسات الثقافية تركز بصورة أقل على الابتكار اعتماداً على تصورها لوجود نقص لدى الجمهور في الاهتمام بالابتكار وتفضيله الإنتاج أو البرنامج التقليدي. وبالرغم من أن هذا الجانب لا يمكن رؤيته منفصلاً عن مسار الرصيد الثقافي، فإن الجمع بين عنصري التقليد والابتكار هو تحدياً ما يبث في المؤسسة نبض الحيوية.

### السياق متعدد الثقافات

فيما يتعلق بمسار التعدد الثقافي، فقد ذكرنا في الفقرة م. ٤-٣ (البعد الرئيس: البحث البيئي) أن الفرقة ترى السياق متعدد الثقافات متعارضاً مع استقلالية عمل الفن، وأنه مسار لم يضيف شيئاً إلى مضمون العملية الاستراتيجية، فمن ناحية كانت الفرقة البيضاء بكاملها تقريباً تعاني خبرة ضئيلة بالسياق متعدد الثقافات ("النقطة الرئيسية هي عمل مسرح شيق")، ومن ناحية أخرى لم تتوافر المناهج التي يمكن أن ترقى بالحوار الثقافي الاستراتيجي إلى مستوى أعلى. ولهذا السبب أيضاً لم يؤخذ باقتراح الباحثين الخاص بجعل الجدول المتعدد ثقافياً تيمة محورية خلال الاحتفالات اليوبيلية بمرور عشر سنوات (عام ١٩٩٧). الأمر الذي يظهر

التأثير المدمر لعدم وضوح صياغة مسار متعدد الثقافات في بداية المشروع الاستراتيجي. وصحيح أنه، ومنذ البداية، لم يتم مطلقاً تطوير الحقيقة القائلة بأن جماعة أمستردام المسرحية تعمل في مجتمع متعدد الثقافات. وهو ما ذكر في الوثائق أيضاً.

والحقيقة أن مسار التعدد الثقافي ظل مجرد نية أوضحتها بروفات عروض الشباب في خريف عام ١٩٩٦، حين تم انتقاء الشبان البيض فقط على "أساس نوعي". وقد تم هذا بالرغم من الرهان على المستقبل "المتشكك مبكراً" والذي وعد بأن تتم مقارنة المجتمع متعدد الثقافات من خلال عروض الشباب. وكانت العلامة الإيجابية أن جمهور الشبان في العروض الخاصة على الأقل كانوا خليطاً، وردود الأفعال كانت إيجابية جداً ووجد الشبان أن العرض في نظر أقرانهم كان ممتعاً للغاية.

وإذا نظرنا إلى مبادئ الحوار لدى "جوستافسين" Justavsén (انظر: الفقرة ٢-٥-٣) يمكننا أن نرى الباحثين وقد أولوا ما يكفي من الانتباه إلى "تبادل الأفكار والحجج بين جميع الأعضاء" وإلى أن "كل عضو ينبغي أن يكون قادراً على فهم التيمات". كما يمكن في حوار جيد التنظيم، تناول قضايا أخرى أيضاً، مثل درجة التأثير على السياق متعدد الثقافات، أو هل ينبغي التأثير على الاستراتيجية الفنية والمؤسسية للجماعة المسرحية؟

ولكن ما النهج الذي يمكن الإبقاء عليه لاستكمال وضع الاستراتيجية في مواقف كهذه؟ ربما يكون قد أنجز هذا عن طريق التمييز بين التحركات والأنشطة قصيرة وطويلة الأمد، ففي المدى القصير من الضروري تجميع الخبرات والأفكار الفردية داخل وخارج الفرقة، وأن ننظم الجدول متعدد الثقافات من خلال مهام ملموسة. وفي المدى الطويل، وعلى أساس البصائر المشتركة، قد يعني النهج على سبيل المثال، التعاون مع المخرجين المسرحيين غير الغربيين.

### الرصيد الثقافي

يتوجه هذا المسار نحو الاستفادة الفعالة من الرصيد الثقافي، ففي بداية المشروع أصبح واضحاً أنه من خلال الديون غير المتوقعة (انظر: الفقرة م. ٤-٣)، فإن المدخرات المالية التي تراكمت في الماضي سوف تختفي. وقد قبل الباحثون قرار

مدير الأعمال الذي أفاد بأن الوضع المالي كان شديد التعقد بما لا يمكن التعامل معه في القطاع العرضي، وبإعادة النظر فيما سبق ينبغي اختبار هذا الاتجاه. ووفقاً لبعض الرؤى حول الحوار الثقافي الاستراتيجي كان من المفترض أن تطرح قضية الوضع المالي بدقة في القطاع العرضي وبصورة أكثر وضوحاً. ومن هنا فقد كان هناك قصور في التعامل مع المأزق بين رأسي المال الثقافي والاقتصادي. كما لم تتح الفرصة لتطور معرفة مشتركة في هذا المجال الذي تعد فيه المعرفة تحديداً هي المطلوبة لتحديد الوضع المالي للفرقة على المدى الطويل. وقد أثر التعريف القاصر لمسار الرصيد الاقتصادي في وضع مصنع المسرح داخل الاستراتيجية الجديدة ذات الأساس الفني وليس المالي. وقد يبدو من المبرر هنا اسخلاص أن دور "كباش الفداء" دور لم يتم على الوجه الأكمل (انظر: الفقرة ١-٢-٥). ووفقاً لـ "بورديو" Bourdieu أن هذه الوظيفة لمغامر العمل الحر الثقافي لا تتل القيمة التي تستحقها بالرغم من كونها ضرورية في الفنون. وهذا ما يعني أن استكشاف الإمكانيات المالية لمصنع المسرح لم يكن كاملاً، وهو ما قد يؤدي إلى حدوث سقطات مالية مجدداً.

كيف تستخدم جماعة أمستردام المسرحية رأسمالها الثقافي بصورة أكثر كمالاً؟ الفئات التصنيفية التي قدمناها في الفقرة ١-٢-٥ يمكن أن تساعد في التوصل إلى إجابة على هذا السؤال وكما هو مبين في الشكل م. ٥ الذي يوضح عدة أشياء من بينها خطوط الفكر، مثل الانتقال من الإنتاج المسرحي الكبير إلى المنتجات الإعلامية الممولة بصورة أفضل. ولكن هذا لا يخلو أيضاً من مثالب فنية: فجمهور الثقافة الجماهيرية يريد مزيداً من إمكانية الحصول على المواد. والأمر متروك للقائد الفني ليقرر إلى أي مدى ينبغي اتباع هذا الخط الفكري.

الشكل م. ٥ رسم توضيحي لحركات الطموحات الثقافية والاقتصادية الممكنة

### الاهتمام الثقافي العام

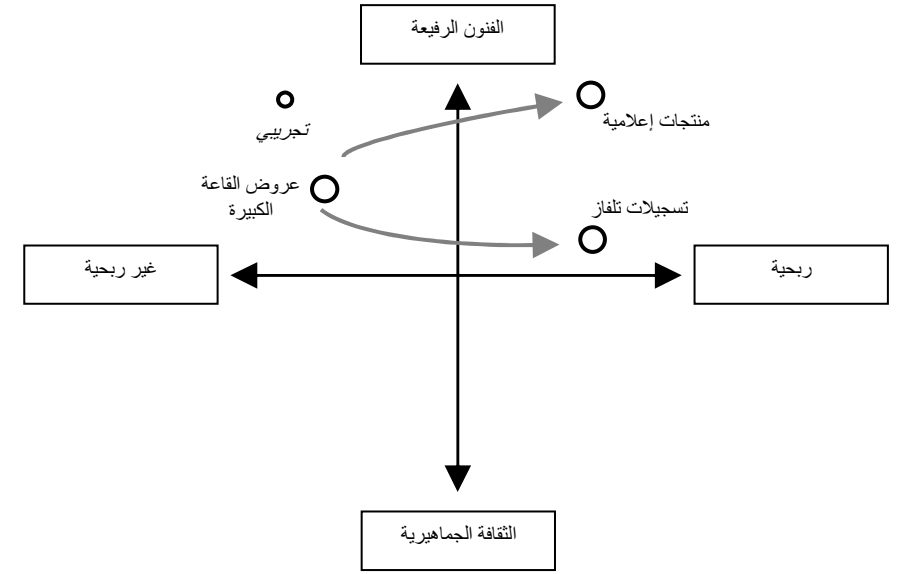
من واقع النوايا التي تبلورت في الخطة الاستراتيجية للمسرح التعليمي، فإن العروض الشبابية، وتحويل الالتزام بالتجوال إلى أمر مرغوب فيه، وجعل العلاقة بين جماعة أمستردام المسرحية والحكومة يمكن وصفها على أنها علاقة غائبة من الدرجة الأولى، ولم تكن بينهما مواجهات ثقافية- سياسية حول موقف الحكومة من قضايا مثل الحرية السياسية الثقافية.

وقد بلور الاهتمام بقيم السوق الذي عززته الحكومة رد فعل سياسي من قبل الجماعة المسرحية التي أرادت استخدام المنح لإعادة الاهتمام بالمسرح، وهو في رأيهم ما لم يتكون من اتباع تيارات السوق.

إن التحول من الالتزام بالتجوال إلى الرغبة فيه، ومبادلة كثير من المناطق بعدد من المدن الكبيرة، لم يكن خاليًا من المخاطر تمامًا، إذا ما وضعنا في رؤيتنا أن انتشار الثقافة جغرافيًا هدف مهم من أهداف السياسة الثقافية الهولندية. ولذلك فإن الفرقة قد انسلخت راديكاليًا من شروط المنحة، واختارت نهجًا متحدثًا يتوافق مع مبادئها الفنية: أن تتحرك أبعد من حيز المسرح الخاص بها وتتصل بالجمهور المعتاد والجديد (متعدد الثقافات) بعروضها في عدد من المسارح في هولندا والفلاندر أظهر مخرجوها مشاركة فعالة في التعبير عن الرسالة الفنية للجماعة.

### العملية الفنية: المساحة الخاصة

الإجابة على السؤال الملح والاستراتيجي حول كيفية تحقيق المؤسسة لمزيد من التوازن بين العمليات الفنية، وجدناها في بناء مصنع المسرح: طريقة عمل متعددة المجالات المعرفية في مسرح الفرقة الخاص للوصول إلى ذخيرة أعمال تستند إلى الإبداع الفردي. لكن الدور الذي يمكن أن تلعبه الفرقة في تطوير التنظيم الفني والإبداع لم يتطرق إليه الحوار حول كيفية تحقيق مزيد من التوازن بين العمليات الفنية. وفي الوقت نفسه لا يفر التراث الخاص بالفرقة ولا الصحافة المهنية هذه الخبرة البارزة والمؤكدة في التعامل مع مسألة مقر المسرح الخاص بالفرقة، كالخبرة المتاحة لجماعة أمستردام المسرحية. ومنذ بداية المشروع الاستراتيجي وموقع الفرقة الخاص قضية لازمة. وقد كان إدخال تجربة مصنع المسرح بمثابة



وقد تمت الإشارة إلى أن هذا المسار لم يكن متبعًا بصورة أكثر كمالاً بسبب أولويات الباحثين، فإذا كان المشروع معنيًا بمؤسسة ربحية لاتخذت المسألة الاستراتيجية حينذاك أولوية أعلى، وكان البحث وقتها سيتم بإلحاح عن الخبرة الخارجية أكثر مما عليه الآن. وبسبب الديون وعدم اليقين المحيطين بالمسرح الجديد كان من الضروري تعويض الديون السابقة في المدة الجديدة لأربعة سنوات. والاستراتيجية الأكثر تحديثًا هي وضع خطة تطبيق يتم فيها تحديد حاجة الأعضاء إلى المشاركة في إيجاد مصادر جديدة، لاسيما فيما يتعلق برؤية المسرح الجديد.

ونتيجةً للخبرة المكتسبة في بحث التحرك، فإن وضع مسار الرصيد الثقافي في الحوار الاستراتيجي يحتاج إلى اختبار. وفي رؤية التغيرات التي تتم في نظام دعم المؤسسات الثقافية (التحول إلى قوة السوق)، فإن أهمية هذا المسار: التوازن بين الفن والاقتصاديات، يحتاج إلى التناول أثناء مرحلة الدافع الاستراتيجي.



ضرب عصفورين بحجر واحد: إعطاء أهمية لموقع جماعة أمستردام المسرحية وإدخال طريقة عمل جديدة.

وإذا اخترنا جميع المسارات الثقافية التي ذكرناها في الفقرة ١-٢ من وجهة النظر هذه، فإن مفهوم الموقع يستحق تناولاً مباشراً في إدارة الفن الاستراتيجية، دون أن نغفل العلاقة بين امتلاك موقع خاص بالفرقة وبين المسار الثقافي للعمليات الثقافية. وهذه الصلة في الحقيقة ليست جديدة أو عنصراً معاصراً، بل شرط مهم من شروط النجاح الفني. وفي تاريخ الفنانين نرى أن شكسبير وزملاءه الممثلين استهدفوا امتلاك موقعهم الخاص، ووجدوا مسرح "جلوب" Globe مناسباً لفهمهم؛ وكان أستوديو رامبرانت Rambrant أيضاً شرطاً مهماً لإدارة مؤسسة الإنتاج والتعليم والأعمال؛ ومبنى متحف "تيلر" Teyler's museum، وهو الأقدم في هولندا يمكن النظر إليه كتجسيد مكاني فريد لقصته. وبهذا المعنى، فإن خيار امتلاك موقع خاص وتحديد وظيفته هو أمر مسلم. ومن ثم، يمكن أن يتشكل مسار العمليات الفنية على المرام كـ "عمليات فنية في المساحة الخاصة". ويمكن لنموذج جماعة أمستردام المسرحية أن يساعدنا في وصف معنى هذا الجزء من إدارة الفن الاستراتيجية. وتلك كانت كلمات "تيتوس موزيلار حول المسرح الجديد المتضمن في الخطة الاستراتيجية ١٩٩٧-٢٠٠٠ لجماعة أمستردام.

لقد خلق الصانعون المكان الذي يريدون فيه أن يجعلوا أكبر عدد ممكن من الناس يشاركون الأفكار التي تعيش هناك.

وقد لعبت تجربة مصنع المسرح دوراً مهماً في المسار الثقافي للعمليات الفنية، بالرغم من كونه ليس عنصراً مهيماً إلا أنه مثل مشروعاً يمكن للمؤسسة فيه أن تتسق بشكل أكثر إرضاءً للطموحات الفنية وما يرتبط بها من إبداع. وإذا لم تكن فكرة مصنع المسرح قد نجحت، لكان يتوجب على القطاع العرضي أن يركز في العمل على إيجاد صيغة بديلة للتنسيق عبر عملية بديلة أيضاً تولي اهتماماً زائداً للإعلان عن تشكيل ذخيرة أعمال الفرقة، والإنتاج المشترك، ووضع برامج متعددة الثقافات، وإيجاد برامج تبادل دولية. ولكن بسبب الوضع المهيمن لمصنع المسرح لم يكن لدينا الوقت الكافي للعمل على البدائل. وبتأمل مثل هذا الوضع يمكننا القول إن العمليات الفنية تدعو المرء إلى التفكير بشكل رئيس في ضوء البدائل، وهذه طريقة في التفكير تجعل المؤسسة تقدم أكبر حافز ممكن للإبداع

الفني. فمن الممكن على سبيل المثال، تكليف مجموعات قليلة العدد ومتعددة المجالات معرفياً بمهمة تصميم مبنى خاص جديد تماماً بواسطة موارد مرئية،<sup>clx</sup> واضعين في أذهاننا حقيقة أن المؤسسة الداعمة في خدمة العمليات الفنية.

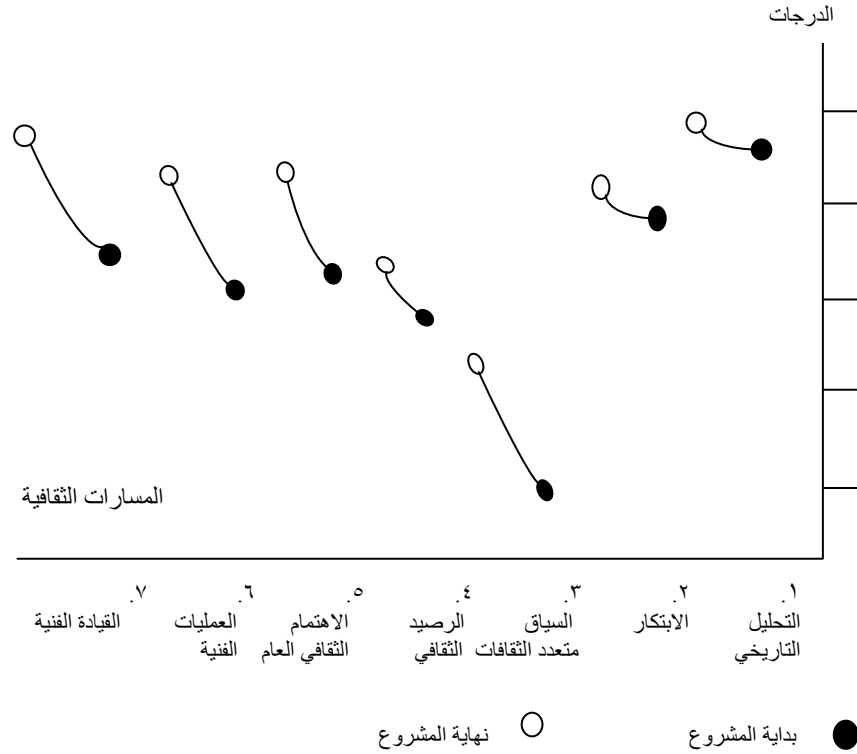
### القيادة الفنية

تحدثنا كثيراً عن الأهمية الواضحة للقيادة الفنية في المؤسسات الثقافية. وهي الأهمية التي أكد عليها كل من شارك في المقابلات. لكن انعدم اليقين عندما لم يكن القائد الفني الراهن متأكداً من وضوح خطته للمستقبل وضوحاً كافياً. فأتساءل المقابلات (أذار/مارس- نيسان/إبريل) خيم الغموض على طبيعة القرار الذي سيتخذه القائد الفني "جيرارد ريندرز" Gerardjan Rijnders الذي أعلن في بداية مرحلة الإنتاج أنه سيظل قائداً فنياً لأربع سنوات قادمة (١٩٩٧-٢٠٠٠).

وعند إعادة النظر في الأعمال المتعلقة بالمسار الثقافي الخاص بالقيادة الفنية اكتشفنا عدم اتساقها بشكل كافٍ مع مبادئ الحوار الديمقراطي. وفي البداية تم الاتفاق على ضرورة منح القائد الفني فترة يمكنه فيها التوصل إلى قرار حول البقاء أو الرحيل، وبموافقته على البقاء لفترة إضافية، كان ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام للطريقة التي سيتم بها تحقيق هذه القيادة للاتساق بين المسار الثقافي الخاص بها وبين مبادئ الحوار الديمقراطي، خاصة فيما يتعلق بمنصب القائد الفني الثاني.

وبسبب أهمية القيادة الفنية للمؤسسة الثقافية، يمكن القول إنه ينبغي في الحوار الثقافي الاستراتيجي أن يكون وضع القيادة الفنية المستقبلية واضحاً تماماً ودائماً. فهي قيادة على أية حال تضطلع بصفات تستهدف لا شك تأثيراً "طويل المدى": التحكم الفني، التحمل الفني، مغامرة العمل الحر الفني. ومن الصعب ربط هذه العناصر بفترة تقتصر على ثلاثة أو أربعة أعوام.

وفي القيادة الفنية أُنْتَبَع نهج من أعلى لأسفل إلا في أوقات الأزمات الحادة. فالقيادة تتخذ قراراتها بالتعاون مع البيئة المحيطة المباشرة: الفنانون، المحترفون الثقافيون والمدراء. ويقع الفشل في صنع خيارات أيضاً على عاتق القيادة الفنية في المقام الأول. وهذا ما يطرح بعض الأسئلة: ما التركيبة التي ينبغي توافرها



وتبين المقارنة السابقة أنه بالرغم من حدوث تطوير وتحسن، في إطار كل مسار، إلا أن بعض المسارات الثقافية (التعددية الثقافية، والرصد الثقافي) ما زالت متعثرة. والخطوة التالية التي لم يتم تنفيذها صراحة في إطار بحث التحرك، يمكن أن تتكون من مقارنة درجة مؤسسة ثقافية معينة بمؤسسات ثقافية أخرى تعمل في المجال الثقافي نفسه (التحليل المقارن الثقافي cultural benchmarking).

#### م. ٤-٥ الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي

هذه الفقرة تهتم بدور الإدارة الاستراتيجية، النهج التفاعلي في وضع الاستراتيجية داخل جماعة أمستردام المسرحية.

وسوف يتم ترتيب هذا التقويم وفقاً لثلاث نقاط:

في طاقم العمل الفني؟ ما الطموحات الفنية التي تشجع المستجدين؟ كيف تتعامل المؤسسة مع من تولوا القيادة الفنية في فترة سابقة؟ إذا فهم المؤسسة للقيادة الفنية واضحاً، يمكن إذن الإجابة على هذه الأسئلة الإضافية بصورة أكثر فعالية، شريطة ألا يُنظر إليها بمعزل عن الطموحات الاستراتيجية للمؤسسة. كما يجب أن يتضمن إطار الاستراتيجية التي سيتم وضعها إجابات هذه الأسئلة. لأن عدم وجودها يعني أن هذه المؤسسة أو تلك تخاطر بكل مستقبلها، فبدون توظيف مُرضٍ للقيادة الفنية، فإن الاستراتيجية تذبذب أو تصبح تكنوقراطية، وهو وضع لا يمثل فائدة للمناخ الفني العام، باستثناء المؤسسات غير المنتجة مثل المتاحف، والمسارح والأكاديميات الفنية التي يمكنها أن تعمل لفترة قصيرة بدون تنسيق فني واضح في انتظار قيادة فنية جديدة، أما قاعدة المخاطر، فلا تزال منطبقة على المهرجانات: المهرجان يستمد أهميته من معيار الحكم الفني لأهميته، وليس من مجرد وجوده، أي المهرجان.

#### خلاصة

يمكن للمسارات الثقافية أن تكون بصيرة في تحديد الوضع الثقافي لمؤسسة فنية ما. وهي الطريقة التي تتولد بها استراتيجيات فريدة تكون الأبعاد الثقافية فيها بارزة وليست مثلمة. وعلى أساس المعلومات المتوافرة، يمكن للمسارات الثقافية، كما أكد الباحثون في مرحلة الدافع الاستراتيجي، أن تكون في موضع الضد مع نهاية المشروع، مثلما ورد في الخطة الاستراتيجية ١٩٩٧-٢٠٠٠. والمقارنة مبينة في الشكل م. ٦ (على مدرج من خمس نقاط، ١= تطور ضعيف للغاية، ٥ = متطور للغاية).

الشكل م. ٦ تطور المسارات الثقافية داخل جماعة أمستردام المسرحية

التفاعل مع الجمهور في المدينة المركزية والمدن الرئيسية.	اتصال غير كاف مع الجمهور.	زيادة مشاركة الجمهور في التطورات الثقافية، مخاطر البلادة الثقافية من خلال الإعلام.	برنامج تدعيم واسع حول العروض تمكن الجمهور من الانخراط بفعالية في الثقافة المسرحية الراهنة، بالإضافة إلى تنظيم اللجان العامة.
في التقرب إلى الجمهور، إعطاء الأولوية للشبان (في مدينة متعددة الثقافات).	ارتفاع سن الجمهور.	الاهتمام بتعليم الفن، وتدعيم الشباب (أيضاً من جماعات عرقية) في إيجاد مسار فردي.	تنظيم عروض شبابية وتوسيع العمل في المدارس.

التيارات الأربعة السابقة المرتبطة ببعضها البعض تبين أننا لسنا معنيين هنا بـ "النوايا الاستراتيجية" التي قد تكون موضع اهتمام فحسب، بل على العكس، نحن معنيون بتحركات متواصلة للتغيير يتم تنفيذها فور صياغتها.

#### إعادة النقطة ٢:

الإدارة الاستراتيجية التفاعلية- القطاع العرضي كمعمل للمستقبل في معمل الإدارة الاستراتيجية التفاعلية يتم عمل روابط بين المعرفة العامة على أساس الدراسة الأكاديمية وبين المعرفة المحلية الموجودة في المؤسسة المعنية. ويكون الشكل المؤسسي هو القطاع العرضي الذي يوسع قاعدة اتخاذ القرار الاستراتيجي ويوفر القدرة على انتقاء الخبرات ونقلها إلى المؤسسة ككل.

ماذا عن خبرة بحث التحرك داخل جماعة أمستردام المسرحية وفقاً لإطار نهج الإدارة الاستراتيجية التفاعلية؟

يمكن العثور على التقويم من خلال نتائج الاستبيان التحريري الذي تم تطبيقه دون كتابة أسماء المفحوصين من أعضاء القطاع العرضي (١=منخفض، ٥=مرتفع)، الذين أظهروا قدرًا عاليًا من الإيجابية حول "تماسك الأنشطة" في الخطة الاستراتيجية (الدرجة: ٤) بينما كان يُنظر إلى الخطة نفسها كـ "رؤية موجهة

١. الصلات بين المستوى الصغير والكبير، وبين قضايا التنظيم الداخلي والتطورات المجتمعية.
٢. توظيف القطاع العرضي كطاقم رئيس في "معمل المستقبل"، الذي يتم فيه العمل على وضع الاستراتيجية وتطبيقها بطريقة ابتكارية وتفاعلية.
٣. تركيبة من العملية والإشراف المتجه نحو المضمون على أساس البيئة المعمارية للعملية والموجهة نحو بحث التحرك الذي يجمع بين المعلومات المحلية والعامة بهدف إيجاد حلول للقضايا الاستراتيجية الراهنة.

#### إعادة النقطة ١:

في إطار المشروع الاستراتيجي تم تضمين أنشطة ولحظات انتقالية مختلفة؛ بهدف مد عملية وضع الاستراتيجية بمزيد من الارتباط مع المجتمع ككل. وقد بينا هذه اللحظات في النظرة العامة التي يمكننا انطلاقاً منها أن نرى المشكلات المؤسسية الداخلية التي كانت الأساس للصلات الصغرى- الكبرى واكتشاف العلاقة القائمة بين المؤسسة والنظام المجتمعي. وتتبقى صياغة هذه النظرة العامة عن ورقة الحكومة التي وردت بعنوان "درع أم شدة الأزرق" والتي نشرتها وزارة التعليم والثقافة والعلوم.

التحول الاستراتيجي	المشكلة المؤسسية	النظام المجتمعي	الاستراتيجية الجديدة ذات الصلة
العرض في عدد محدود من المدن	إهدار الوقت والطاقة الفنية من خلال العرض في مناطق كثيرة.	نشر الثقافة والاهتمام بأهمية المناطق للفن والثقافة.	بتحويل "الاتزام بالتحوّل" إلى رغبة فيه تنجز المؤسسة مسؤوليتها المجتمعية نحو نشر الثقافة عبر المجتمع.
مؤسسة مصنع المسرح	تم تعديل المؤسسة الحالية بصورة ناقصة من منظور الطموحات الفنية.	أنسنة علاقات العمل، والحاجة إلى صيغ جديدة من التعاون لمكافحة	يكسر مصنع المسرح وحدوية المعرفة بإدخاله التعدد المعرفي كمنهج عمل من شأنه تعبئة الأفكار الفردية.

إلى المستقبل) (الدرجة: ٣.٧). وقد سجلت درجات مختلفة على "وضوح الخيارات الفنية" (الدرجة: ٣.٣) و"المبررات الخاصة بالأعمال والاقتصاد" (الدرجة: ٣.٢).

أثناء عرض المعلومات حول "وضوح الخيارات الفنية" علق الأعضاء على أن الخطة الاستراتيجية في حد ذاتها لا تتضمن أية خيارات فنية، بل تمكن من الابتكار داخل المؤسسة الفنية، لأن الخيارات الفنية داخل الفرقة تعتمد على القرارات الخاصة بذخيرة الأعمال، والمديرين والمصممين الزائرين. وخاصة كلما تعلق الأمر بذخيرة الأعمال أكثر من غيرها، كانت هذه الخيارات محورية للخطة الاستراتيجية ١٩٩٣-١٩٩٦، ولكنها غابت عن خطة ١٩٩٧-٢٠٠٠.

ومن خلال بعض تعليقات الطاقم الفني الإضافية سيتبين لنا عدم الحاجة إلى مزيد من الوضوح فيما يتعلق بالخيارات الفنية، حسب مناهج العمل الجديدة في جماعة أمستردام المسرحية. وقد تمت مناقشة الخيارات الفنية هنا بصورة طبيعية بسبب الحوار التفاعلي الذي لا يمنع من سماع قدر من الشك من القسم الفني/التكنيكي. وهنا لا نجد تعبيراً عن الاتجاه الفني في خيارات فنية ملموسة، ولكنها تطور بطريقة مبتكرة ومرنة الفنيين الذين لا يملكون إطاراً لعملهم. ومثل هذا الشك إشارة ينبغي عدم تجاهلها في مرحلة التطبيق. وفي المستقبل القريب سيكون توصيل النهج الجديد مطلوباً على نحو أفضل لدى طاقم الفنيين. وقد تم إرساء أساس هذا المنطق بالفعل أثناء المشروع، وبخاصة خلال اجتماعات الفرقة. والنتيجة هنا تدعم استخلاصاً مفاده أن الإدارة وباحثي المشروع ينبغي عليهم أن يتدخلوا بمزيد من القوة فيما يتصل بالنهج الجديد تحديداً، فقد أثبت النهج التفاعلي في الإدارة صالحيته كبديل لعملية اتخاذ القرار من أعلى لأسفل.

مضمون الخطة الاستراتيجية هو نتاج العمل الذي تقوم به الثنائيات داخل القطاع العرضي، والتي شكلت بنفسها وضع الخيارات في معظم المراحل، وقد تم تفعيل هذه الخيارات بمزيد من التفاصيل في الخطط المؤسسية الجديدة.

وقد قبل أعضاء مجلس الإدارة والمديرون مضمون الخطة الاستراتيجية في مجملها، وهو ما يعني إمكانية تقديمها رسمياً إلى الممولين (الحكومة الهولندية ومجلس مدينة أمستردام) للحصول على منحة للفترة من ١٩٩٧-٢٠٠٠. وهو ما يعني أننا أمام منهج عمل قد أغفل الماضي تماماً، حين كانت القرارات تتخذ على

مستوى الإدارة بشكل غير رسمي، وكان أعضاء القطاع العرضي إيجابيين جداً فيما يتعلق بالنهج الجديد للعملية (الدرجة: ٤.٣)، أي: التقديم، والمقابلات، واجتماعات الفرقة، والقطاع العرضي، والعمل في ثنائيات، واتخاذ القرار النهائي في مجلس الأمناء. ومع ذلك فقد أوضحت التعليقات الإضافية وجود نوع من عدم الرضا عن تشكيل القطاع العرضي؛ الذي ساد شعور بأنه تحكم من أعلى. ولم يكن تشكيل القطاع قراراً من أعلى لأسفل، بل نتيجة للمحادثات التي دارت بين المديرين والباحثين الذين قاموا بعقد المقابلات مع أعضاء المؤسسة. وقد جعلت المقابلات الباحثين أمام صورة جيدة للجودة والتنوع التي يمكن استخدامها في القطاع العرضي. وهو نهج ذكرت في إطاره أسماء كثيرة وتم اختيار قائمة محددة من بينها. ومن خلال النقد تبين أن طريقة الاختيار كانت في حاجة إلى التوصل بشكل أفضل، كذلك كانت هناك تعليقات حول الطبيعة المترددة لبدية المشروع. وقد لاحظ الباحثون أيضاً هذا التردد، بل وحتى درجة خفيفة من الريبة، على الأقل في اجتماع الفرقة الأول. وقد وجدوه تردداً منطقياً تماماً، بسبب حداثة هذه الصيغة من عملية وضع الاستراتيجية. كما تم تسجيل تحفظ بعينه في بداية المشاريع المبكرة للإدارة الاستراتيجية التفاعلية.

#### التأثيرات المستمرة/مؤسسة التعلم

تعني التأثيرات المستمرة المحافظة على طريقة ممارسة العمل كما هي في القطاع العرضي وأثناء اجتماعات الفرقة. في الفترة القصيرة، ومباشرة بعد نهاية المشروع، تم الحصول على نتائج جيدة، في:

- البداية الناجحة لمصنع المسرح تشمل طريقة عمله المفتوحة؛
- تحويل الالتزام بالتجوال إلى رغبة في التجوال؛
- وضع مجموعة التطبيق؛
- التغييرات في المؤسسة.

طريقة العمل ككل تم تقويمها إيجابياً (الدرجة: ٤-١). وقد كان هناك تعليق أن عدم اليقين، أو حتى المقاومة قد أثرت عندما تعلق الأمر بضرورة تطوير فكرة لم يكن لأحد انسجام معها. ولمعرفة التأثيرات المستمرة للمشروع، تم طرح الأسئلة على المنخرطين وفقاً لنهج الإدارة الاستراتيجية التفاعلية، للمحافظة على طريقتهم في العمل في بيئتهم أثناء العملية. وكانت النتائج هنا إيجابية تماماً

(الدرجة: ٣.٧). كما كان هناك أيضاً تقويم لانخراط الآخرين في العملية، جاء إيجابياً، بالرغم من قلة درجته (الدرجة: ٣.٥). وقد اشترك المديرون أيضاً في التقويم. وقد سُئل الجميع حول وضوح نمط القيادة المباشر المفتوح، وجاء التقويم متوسطاً (الدرجة: ٣.٠). لقد أوضحت التعليقات الفردية أن:

- أشياء كثيرة ما زالت غامضة.
- هناك جهود، ولكن النتائج قليلة.
- لا يوجد نمط مفتوح؛ الذات متضخمة.
- مطلوب مزيد من الوقت.

وقد تم طرح سؤال على قادة القطاع العرضي عما إذا كانوا قادرين على تنفيذ نمط قيادة أكثر انفتاحاً ومباشرة. وهنا أيضاً جاءت النتيجة متوسطة: (الدرجة: ٣.٠). وكانت التعليقات:

- لقد تم البدء في ذلك،
- يبدو أنك يجب أن تفرضها وهو ما يعد متناقضاً بشدة.

وأخيراً، طرحت أسئلة حول التطبيق. أولاً هناك تقويم عام مطلوب (أوافق/لا أوافق) مع البيان: وكان أعضاء جماعة أمستردام المسرحية مستعدين وقادرين على إنجاز السيناريو المستقبلي (كما تصورته الخطة الاستراتيجية). وهنا جاءت النتيجة أيضاً متوسطة (الدرجة: ٣.٠)، مع التعليقات التالية:

- إننا نعمل ما نستطيع.
- قادر: ربما، لدي الاستعداد: مازال هناك كثير من الاستخفاف بالأشياء.
- حاول، لا يمكن أن تقول أنها ممكنة، ولكن الناس يساندونها.
- الخطة طموحة للغاية وموضوعة بكفاءة.

إن الدرجات المتوسطة في القيادة والتخطيط تؤدي بنا إلى استنتاج وجود حاجة إلى اتباع استراتيجية تطبيق واضحة. وهناك مقاربتان محتملتان لتقويم هذا بمعنى انعكاسي.

١. الحوار الاستراتيجي القائم على الإدارة الاستراتيجية التفاعلية، يمثل طريقة جديدة تماماً في التفكير والعمل. وينبغي على الباحثين أن يضعوا هذه العملية باستمرار في حالة حركة للمضي قدماً؛ وفي مؤسسة التعلم

يجب على المشاركين أن يكونوا قادرين على رفع مستواهم بناء على خبرتهم الخاصة.

٢. الحوار الاستراتيجي القائم على الإدارة الاستراتيجية التفاعلية يحتاج، بسبب صفته الاستكشافية والراديكالية، إلى متابعة مكثفة تم التخطيط لها. ففي وقت لاحق فحسب يمكن لعملية دفع دقيقة إلى الأمام أن تأخذ سبيلها في العمل.

وتتمثل نتائج المقاربة الأولى في أن المؤسسة تركت لقدرها بعد الدفعة الأولى، مع معرفة أن التطبيق سوف يتم على مقياس سرعة أبطأ من عملية الإدارة التفاعلية. والنقطة الإيجابية هنا، أن المؤسسة تدير التطبيق نفسه. والمقاربة الثانية تعني أن المضي قدماً ينبغي أن يكون جزءاً من بحث التحرك، وأن التطبيق يعني عملية مشتركة لاكتساب المعرفة المفيدة لجودته.

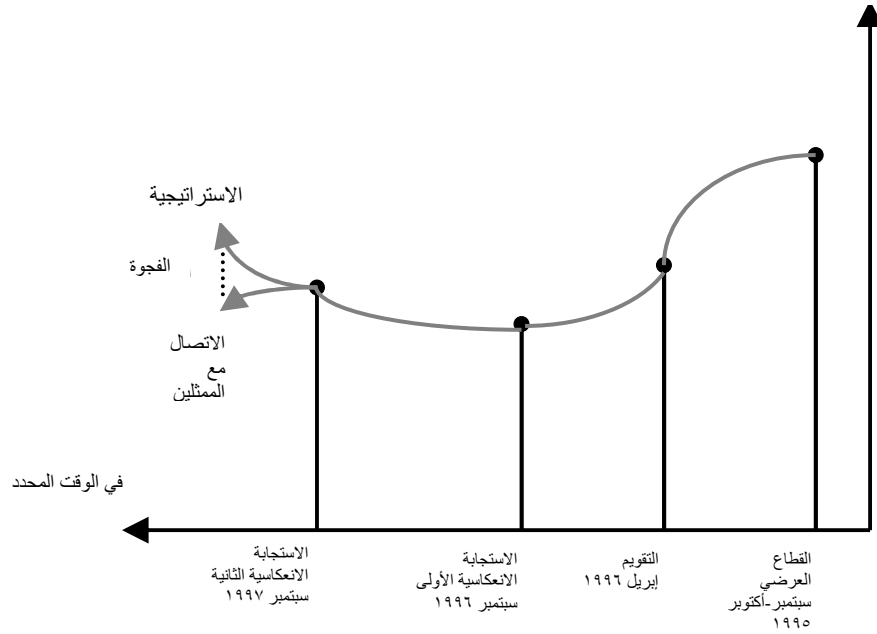
وهاتان المقاربتان، تمت مناقشتها أثناء المشروع، واتضح أن المقدمة الفعالة للتطبيق كانت تعني أن التركيز يقع أساساً على المقاربة الأولى. وبعد ثمانية أشهر (١٩٩٦) أصبح من الواضح مرة أخرى أن الإشراف الفعال كان أمراً مرغوباً فيه. وبناء على طلب الباحثين تم تنظيم جلسة للمدراء وعدد من الممثلين، بدا ظاهراً خلالها أن الأولوية ما زالت تنصب على ضرورة تحسين المؤسسة الفنية. وقد وجد الباحثون أن الطرؤقة التي استطاعوا بها وصف وتحليل تطورههم المؤسسي كانت إحدى النقاط القوية. وهؤلاء الحاضرون كانوا إيجابيين بصدد بناء المهام، والمسئوليات، والاستشارة وسط الطاقم الداعم. وظل هناك بعض الاستياء من نوعية الاتصال بين الممثلين والمؤسسة. ولم يكن تطبيق التحسينات في هذا المجال إيجابياً التقويم دائماً.

والخلاصة العامة أن المشروع الاستراتيجي ومصنع المسرح الذي انبثق عنه، قد أفضيا معاً إلى وجود فرقة أكثر شفافية ومقدامة مغامرة في العمل. وأثناء الدرس الأخير، بعد عام من هذا (١٩٩٧) كان نقص الاتصال بين المؤسسة المكتبية وبين الممثلين هي موضوع المناقشة مرة أخرى، حيث وجدت المؤسسة نفسها من جديد في مياه عميقة إلى درجة قد تؤثر على مسرحها: الدمج المحتمل للفرقة في مسرح المدينة عملية معقدة. وقد اقترب المديرون من هذا الموضوع بطريقة انعزالية

بدا أن فجوة الاتصال بين الممثلين والمؤسسة قد اتسعت، وفي الجلسة الثانية والأخيرة لم تكن تلك الفجوة قد سدت بعد. ومع ذلك ازداد إيمان الناس بقوتهم، بحكم إدراكهم لقدرة المؤسسة على تحقيق استراتيجية جديدة في ظل مواطن قوتها.

الشكل م.٧ التأثيرات المستمرة للمشروع الاستراتيجي

درجة استمرار طريقة العمل



### القطاع العرضي

للقطاع العرضي دور جوهري في مفهوم الإدارة الاستراتيجية التفاعلية، وفيه يتم تمثيل جميع المجالات المعرفية، فالأعضاء يعملون على تطوير أفكار؛ وتجريب طرق تفاعلية جديدة لوضع الاستراتيجية وتطوير معايير للتوظيف المستقبلي. وقد تكونت طريقة العمل الحقيقية من:

١. ثنائيات تطوّر أفكاراً ظهرت من اجتماعات الفرقة؛

للغاية، وأنهم يفشلون في استخدام المعرفة المتوافرة داخل الفرقة. وقد وجد الباحثون أنه لا توجد سوى درجة قليلة جداً من اليقظة فيما يتعلق بتطوير قدرة التعلم الفردية، وأن التعلم بطريقة "الحلقة المزدوجة" يعد بطيئاً عملياً في مجال الاتصال بشكل خاص. وأن جماعة أمستردام المسرحية غالباً ما تستعين باتجاه تحليلي دون أن يكون أعضاؤها قادرين على التوصل إلى حل.

وقد تم تخطيط قطاع عرضي صغير للتعامل مع موضوع المسرح الخاص بالفرقة، ومتابعة فكرة مصنع المسرح بهدف توضيح السلوك الاستراتيجي للفرقة. لجنة صغيرة (مدير، ورئيس قسم الدراما، وممثل، وباحث) قاموا بعمل قائمة بما تم طرحه من مقترحات وصلت إلى خمسين مقترحاً تقريباً. وقد ذكرنا من قبل أن كثيراً من هذه المقترحات قد تم تحقيقه بالفعل. والدرجات التالية تتعلق بجميع المجالات المهنية للمؤسسة الثقافية: عمليات العمل، المالية، المؤسسة، أنشطة الأفراد، التسويق. ستون في المئة من جميع الخطط الاستراتيجية تم تحقيقها وستة وعشرون منها تم البدء فيها. ويمكن الاطلاع على النتيجة فيما يلي:

النسبة المئوية	الحالة
١٣	تحققت
٣٤	تحققت/ إعيد توجيهها
١٣	تحققت/ إعيد توجيهها
٢٦	تم البدء فيها
٠٢	لم يتخذ تحرك بشأنها
١٢	أخرى.

وقد أدت هذه القائمة إلى تزايد ثقة الناس بقدراتهم، ومع ذلك تم الاتفاق على تجديد طاقة الاتصال التفاعلي، وعلى أن الممثلين سوف يقومون قريباً بخطط للتحسين.

والشكل م.٧ يبين تطور التأثيرات المستمرة. في البداية، أثناء مرحلة القطاع العرضي، ازدادت ثقة الأشخاص بقوتهم بشكل كبير. وأثناء مرحلة التقويم ظهرت علامات عدم الرضا حول تطبيق صيغ الاتصال الجديدة، وفي الجلسة الأولى التي أعقبت هذا التقويم كانت هناك حالة من الرضا عن بناء المؤسسة الداعمة، ولكن

٢. نقاش جماعي للأسئلة والمآزق ووضع الحلول الممكنة؛

٣. التفكير الجماعي حول التحسينات في توظيف العمل الفني.

لقد تم عقد خمسة اجتماعات دام كل منها بضع ساعات في ستة أسابيع، وقادها رئيس واحد ثابت، ترأس أيضاً مجلس الأعمال النيابي.

وفي منتصف الطريق تهدد القطاع العرضي بالغرق في بحر من الأوراق. وهي المشكلة التي أشار إليها المشاركون أنفسهم وبصورة فعالة. وكنيجة لهذا عادت الاجتماعات إلى مناخ حوار إيداعي مع المناقشات وطرح الأسئلة. وفي مناسبات عديدة استخدم تكتيك المسدس hexagon technique، حيث تمت استثارة الارتباطات الخاصة بموضوع محدد بطريقة إيداعية. وقد سجلت طريقة العمل بالقطاع العرضي درجة (٣.٩)، وقد وجد أنها تعليمية، وفعالة، ومؤثرة. وفي تعليقات إضافية حول إجابات التقييم، ذكرت عدة مآزق: السرعة مقابل العمق، نقص المعرفة مقابل الفعالية. وهؤلاء الذين طلب منهم الحكم ردوا بإيجابية حول المعيار الخاص بضرورة أن تكون نتاج لنهج من القاع إلى أعلى (الدرجة: ٣.٧). وتناولت تعليقات أخرى الفرق بين "التوجيه" (الدرجة: ٥) والواقع (الدرجة: ٣) والخبرة الخاصة بأن الإدارة الاستراتيجية التفاعلية نفسها مفروضة من أعلى.

ومن واقع التعليق القائل إن النهج من "القاعدة لأعلى" مفروض من فوق، يبدو أن الإدارة الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تشوش إذا لم يكن واضحاً أن القطاع العرضي يمثل جميع الطبقات داخل المؤسسة. وفي المقابل: إذا لم يكن مستوى القاع متطابقاً، حينذاك يمكن تعريفياً ألا يكون هناك مشروع تفاعلي. وبالرغم من هذا الاضطرار الديمقراطي، فإن أحدًا لم يعهد الإدارة الاستراتيجية التفاعلية على هذا النحو. وفي مثل هذه المواقف يمكن لإعادة تفسير الهدف من الحوار أن توضحها لنا.

وأخيراً، ثمة تعليق على تشكيل القطاع العرضي: حيث يجب حمايته من شدة تجانس تفكير المجموعة. فمن الضروري للحوار أن يكون هناك تصادم في الآراء والرؤى، وأن تجد هذه المجموعة رؤية مشتركة جديدة معاً. وهذا التشكيل قد تحقق في جماعة أمستردام المسرحية.

إعادة النقطة ٣: دور الباحثين على أساس بحث التحرك

في مناقشة الإشراف على العملية فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية التفاعلية، تم ذكر مجالٍ خبرة ضروريين. (١) أن الباحثين فهموا المشاريع الاستراتيجية المركبة التفاعلية. والدليل على ذلك قدرتهم على التدخل الملائم عند ظهور المشكلات، وتحسبهم للمواقف الخادعة التي قد تمثل خطراً. (٢) لم يواجه الباحثون مواقف صعبة ناجمة عن الهرمية أو الوظيفية.

في البداية انطبقت معظم المداخلات على الأفكار (الاستراتيجية) والعملية (من خلال إنتاج مطويات وأجندة للقطاع العرضي)، لكنها لاحقاً كانت أكثر توجهاً نحو العملية. وقد تمت المداخلات على مستوى الأفكار في الغالب من خلال القطاع العرضي والثنائيات العاملة في إطاره.

والتحفظ الذي يمكن تسجيله حيال العملية التي رسمناها سابقاً، هو أنه يتوجب على الباحثين الاستراتيجيين الاستمرار في اتخاذ قرارات، وخلق بنية للعملية تتيح الإشراف المتكامل يعد عملية صعبة. وعند بناء الحوار أخذت التفضيلات الفردية بعين الاعتبار، كما ذكرنا من قبل.

ويجب على الباحث أن يضع نصب عينيه دائماً قوة العلاقات داخل الفرقة. فإعلان المسؤوليات، تتضح المناصب الرسمية وغير الرسمية، ويتقلص النفوذ اللاديمقراطي (أي النفوذ خارج الحوار الديمقراطي) إلى حده الأدنى. وتم وقد مورس التحكم والتأثير أيضاً من خلال بناء المعلومات. فبقدر ما يتأسس هذا التحكم على المعرفة المشتركة بقدر ما يكون مرغوباً فيه وقابلاً للتصرف. ولكن الأمر يزداد أكثر صعوبة عندما تهيمن آراء الباحثين على العملية. وهو ما يمكن حدوثه عندما في "المواقف المعيارية" وفي حالة وجود رؤى حول النظام الاجتماعي. وهنا يمكن للدافع الاستراتيجي أن يكون موجهاً ليس لتحديد اتجاه ممكن فحسب، بل أيضاً لملاءمة سؤال البداية أو الرؤى والمناهج الخاصة بباحث التحرك مع الخطة المشتركة لوضع الاستراتيجية التفاعلية.

لقد كان أعضاء القطاع العرضي غاية في الإيجابية حيال دور الباحثين (الدرجة: ٤). وجاءت التعليقات الإضافية والعرضية، والنقدية:

- توازن جيد بين "هذه هي الطريقة التي يجب أن تكون" وبين "اكتشفوا لأنفسكم"؛
- النهج الصحيح كما ظهر: في البداية "ناعم" قليلاً، ولاحقاً نغمة مشتركة؛
- نغمة صبي الكشافة الإيجابية كان من الصعب التقاطها أحياناً؛ الدور التوجيهي والتدعيمي أنجز على أكمل وجه؛ لم يكن يتسنى لنا الإنجاز بدونها؛
- في البداية كان الأمر شديد التوجيه؛
- لا يمكنني أن أفكر في أي بديل جيد.

توضح هذه التعليقات أنه في بداية العملية كان هناك تلاق بين عالمين مختلفين تمام الاختلاف، كل بلغته، وهما: الجماعة المسرحية والباحثون. والتعليقات حول "القطاع الناعم" مثلاً، توضح كيف أن الجماعة المسرحية فكرت أساساً في ضوء الإنتاج، بينما أكد الباحثون على الحاجة إلى الاتصال والحوار كشرطين لوضع الاستراتيجية الناجحة. ومن البداية يحتاج خلق لغة تعاون جديدة إلى أولوية كبيرة في مشروع الإدارة الاستراتيجية التفاعلية.

#### م. ٥ الأثر التوضيحي: رسم خريطة النتائج

كان الهدف من دراسة هذه الحالة هو تحديد الطريقة التي عملت بها المقاربة التفاعلية للحوار الثقافي الاستراتيجي، من خلال بحث التحرك الاستراتيجي في مؤسسة ثقافية بعينها. ما الأثر التوضيحي الذي يمكن تشكيله؟ ما التوضيح الذي توفره النتائج عن الحوار الثقافي الاستراتيجي؟

ومن واقع بحث التحرك يبدو أن الحوار الثقافي الاستراتيجي كان منطبقاً على جميع الجوانب وبتأثير جيد. والخلاصة العامة أن وضع الاستراتيجية التفاعلية تأسيساً على الحوار الاستراتيجي وفقاً للإدارة الاستراتيجية التفاعلية يعد أمراً ممكناً داخل المؤسسة الثقافية. ومع ذلك، فمن الواضح أيضاً أن جودة التطبيق لم تكن متساوية. وسوف نتعامل في هذه الفقرة الأخيرة مع ما تعلمناه من الحوار الثقافي الاستراتيجي. فبعد مناقشة عامة، سنتعامل مع القضايا التالية: الأبعاد الرئيسية، والمسارات الثقافية، والإدارة الاستراتيجية التفاعلية. وأخيراً سنورد عدداً من التعليقات حول منهج المشروع نفسه.

لقد غير المدراء، والممثلون، وطاقم العاملين من جميع الطبقات المؤسسة من مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة مفتوحة بوسائل الحوار الاستراتيجي. في مرحلة بداية المشروع، وتحت توجيه القائد الفني، خرجت المؤسسة على العالم بعروض مبهرة، ولكن بدون تفاعل مؤثر بين المؤسسة وبيئتها.

وتتطبق صفة الانفتاح الجديدة على أفكار الفرقة (اتجاه جديد تم التعبير عنه في الخطة الاستراتيجية ١٩٩٧-٢٠٠٠) والطريقة التي يعمل بها الناس داخل المؤسسة. وفي إطار الحوار الثقافي الاستراتيجي أنجز القطاع العرضي للإدارة الاستراتيجية التفاعلية وظيفة رئيسة وفرت رؤية واضحة للمستقبل وفقاً لحكم المشاركين، وقد تم تطبيقها بمجرد انتهاء العملية، ولاقت هذه الرؤية استحساناً وتصديقاً من قبل الممولين الذين عندما أخفقوا في توفير مزيد من الأموال للأولويات الاستراتيجية، كانت الفرقة قادرة على تمويل هذه الابتكارات بنفسها، ولو بطريقة انتقائية.

وأثناء التقويم تم التأكيد على التأثيرات المستمرة للنتائج على المؤسسة. وقد تعثرت المقاربات المتغيرة في الإدارة الوسطى خلف المقاربات المتغيرة الخاصة بالقطاع العرضي. حيث سمح لهذه الطبقة الوسطى بالاشتراك في الابتكارات بصورة غير كافية في بداية العملية. وكان رد الفعل السريع على هذا هو الحوار الثقافي الاستراتيجي.

وقد ظهرت مشكلات التطبيق في الاتصال مع الممثلين. وبالرغم من تحقيق عناصر كثيرة من هذه الاستراتيجية، فإن مشاركة الممثلين في بناء المؤسسة الجديدة لم تكن كافية حسب معايير الحوار الثقافي الاستراتيجي (المنبثق عن الإدارة الاستراتيجية التفاعلية).

والشكل م.٨ يبين الوضع الاستراتيجي حول الثمانية عشر شهراً بعد إتمام الخطة الاستراتيجية.

الشكل م.٨ تطور الوضع الاستراتيجي



ويمكن مقارنة استوديوهات الديكور في هذا المقام باستوديوهات الترميم في المتاحف، ومتخصص الدراما والمهنيين مسئولون معاً عن إنتاج وتوزيع المنتجات الفنية، ومدير معه فنان/مدرس فن. بالنسبة لكل هذه المؤسسات الثقافية يبين الحوار الثقافي الاستراتيجي كيفية تعزيز استمرارية المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجية التفاعلية.

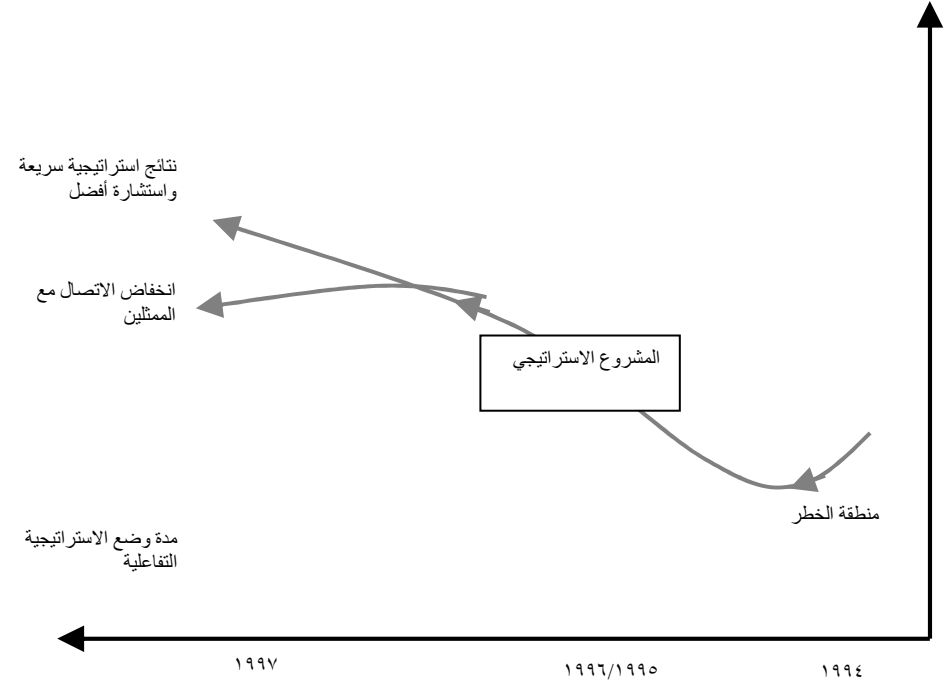
أي تأثير توضيحي يمكن صياغته بصورة أكثر وضوحاً؟

#### م. ٥-١ الأثر التوضيحي للأبعاد الرئيسية

إن وضع الاستراتيجية يعد عملية تفاعلية (صندوق أسود)؛ لا تستلزم في الممارسة العملية اتباع نموذج عام. ومناقشة الممارسة تقضي هنا إلى استخلاص مفاده أنه ينبغي اعتبار ترتيب الأبعاد الرئيسية في الحوار الاستراتيجي متغيراً. فمقدمة الدافع الاستراتيجي تبين كيف يمكن مقارنة خاصية "الصندوق الأسود" في وضع الاستراتيجية: تكوين انطباع سريع عن الخبرات، والإمكانات، والمنظورات، والمشكلات التي قد تعوق وضع الاستراتيجية. وكان من المهم أيضاً وضع تيمات استراتيجية أخرى وأبعاد جوهرية من منظور صحيح في الدافع الاستراتيجي، وهو ما كان نفسه عنصراً مهماً في بنية العملية التفاعلية.

وبمجرد تطوير بنية العملية، يمكن اتباعها، حيث تم رصد النقاط الضعيفة مثل البداية المترددة والفجوات داخل التطبيق المؤسسي، والتدابير المناسبة التي احتوتها هذه البنية. وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد الجوهرية كتلك التي تم وضعها في النموذج القياسي، يمكن ملاحظة أنها قد تتصادف جزئياً في الممارسة العملية. وهذا ما يحدث خاصة في حالة التقويم وتحليل نقاط القوة والضعف، ومرده إلى خبرات التعلم المحدودة لدى المؤسسة في مجال العمليات الاستراتيجية.

وبالرغم من أن التراث يحتوي على كثير من أدوات تحليل الأبعاد المنفصلة، إلا أنها لم يتم استخدامها عملياً إلا كإطار مرجعي شامل. وقد كان هذا مرتبطاً جزئياً بإدخال مشروع استراتيجية معقدة في مؤسسة ذات خبرة تعلم ضئيلة. علاوة على أنه لم يتم تطوير ما يكفي من الأدوات التحليلية، خاصة للقطاع الثقافي. وكما ازداد البحث في وضع الاستراتيجية داخل هذا القطاع كلما اتسع مدى الأدوات الإجرائية.



لم يضع البحث العملي في اعتباره تطبيق الحوار الثقافي الاستراتيجي داخل أنواع أخرى من المؤسسات الثقافية، بالرغم من أن اختياره لمؤسسة مسرحية هنا كان بدافع قابليتها للتعميم. ومع ذلك، لم يوفر مشروع الاستراتيجية أية أرضية للبحث نظراً لاقتصاد خبرة التعلم على الجماعة المسرحية أو على مؤسسة إنتاجية. وتمثل العملية المسرحية الفنية، بالمعنى المجرد، جميع الأحكام والتحركات المهنية الموجهة نحو إظهار التعبيرات الفنية المنطوقة. وتظهر هذه العملية من المعنى نفسه للاستقلالية الفنية (كما رسمنا خطوطها في الفصل الأول) والتي تنطبق أيضاً على الإنتاج المنظم للأفلام، والفن المرئي، والتصميم، والمعارض، والمهرجانات، وأيضاً برامج المنصة podium programmes، وتقديم الموسيقى المتكاملة، وإعارة الفن، والممارسة الجماعية لفن الهواة. وتعد صيغة المؤسسة امتداداً للحكم الفني.

وبقدر ما تعلق الأمر بالأبعاد الرئيسية الستة (استراتيجية جديدة) بقدر ما يحتاج التطبيق إلى تأكيد أكثر مما كان مزعمًا عليه فيما سبق. والحوار الثقافي الاستراتيجي يمكن المبادرات الاستراتيجية من النجاح في فترة قصيرة. فإذا احتوت الاستراتيجية الجديدة على مقاربات يمكن أن تفسر بصورة خاطئة أو غير كاملة من قبل المحيط البيئي، فإن الاتصال التفاعلي سيحتاج إلى تطوير وتطبيق مبكرًا.

#### م. ٥-٢ التأثير التوضيحي للمسارات الثقافية

لقد تم تطوير المسارات الثقافية لمنح المضمون لعملية وضع الاستراتيجية، ومنع البيئة من أن تكون عاملاً مظللاً، بحيث تخضع بعض القيم الثقافية الخاصة الأخرى لضغط من البيئة. وبالرغم من عدم وصول المسارات في هذه الدراسة إلى صيغتها النهائية إلا بعد الحدث، فقد كان هناك "شعور بالاتجاه" مشابه. وكان الحوار الثقافي جيد البناء بحيث كان للمسارات الثقافية مكان مسوّغ في وضع الاستراتيجية. ولكن بحكم تأخير إتمام التكوين الفعلي لهذه المسارات، فإن هذا العنصر كان في ترتيب مختلف عن ترتيب البحث في تطبيق الأبعاد الجوهرية.

وفي هذه الحدود يمكن تقديم النتائج التالية:

- إذا كانت هناك أفكار كافية حول قيمة ثقافية (على سبيل المثال، في حالة السياق متعدد الثقافات) حينئذ سيكون من الصعب وضع خيارات استراتيجية جيدة التأسيس. وفي صياغة قيم ثقافية مهمة (مثل في العلاقة بالمسارات الثقافية) فإنه يمكن البحث في مدى فهم هذه القيم. وإذا جاءت الإجابات على ذلك سلبية، سيحتاج الأمر حينئذ إلى مزيد من استكشاف المصادر الفنية الموجودة.
- يمكن أن تتعرض القيم الثقافية لتهديد في العملية الاستراتيجية إذا لم يكن هناك تطبيق كاف لصيغة الحوار. وهنا تظهر الحاجة إلى إزالة أحجار عثرة مثل طبيعة الموضوع الحساسة أو التثبيت أحادي الجانب على مناصب معينة، وذلك من خلال البناء الفعال للحوار.
- وكما رأينا سابقاً، فإنه في مرحلة مهمة معينة تحتاج المسارات الثقافية إلى بعض التوضيح، لأنها لا تحتوي على مجرد قيمة العملية الفنية فحسب، بل تمتلك المساحة الخاصة بها التي تمكن من إتمام هذه العمليات

بداخلها. وبالرغم من عدم ذكر المرحلة في تراث الإدارة الاستراتيجية، فإن توضيح المشارات الثقافية يبدو عاملاً مهماً فنياً ووظيفياً في القطاع الثقافي.

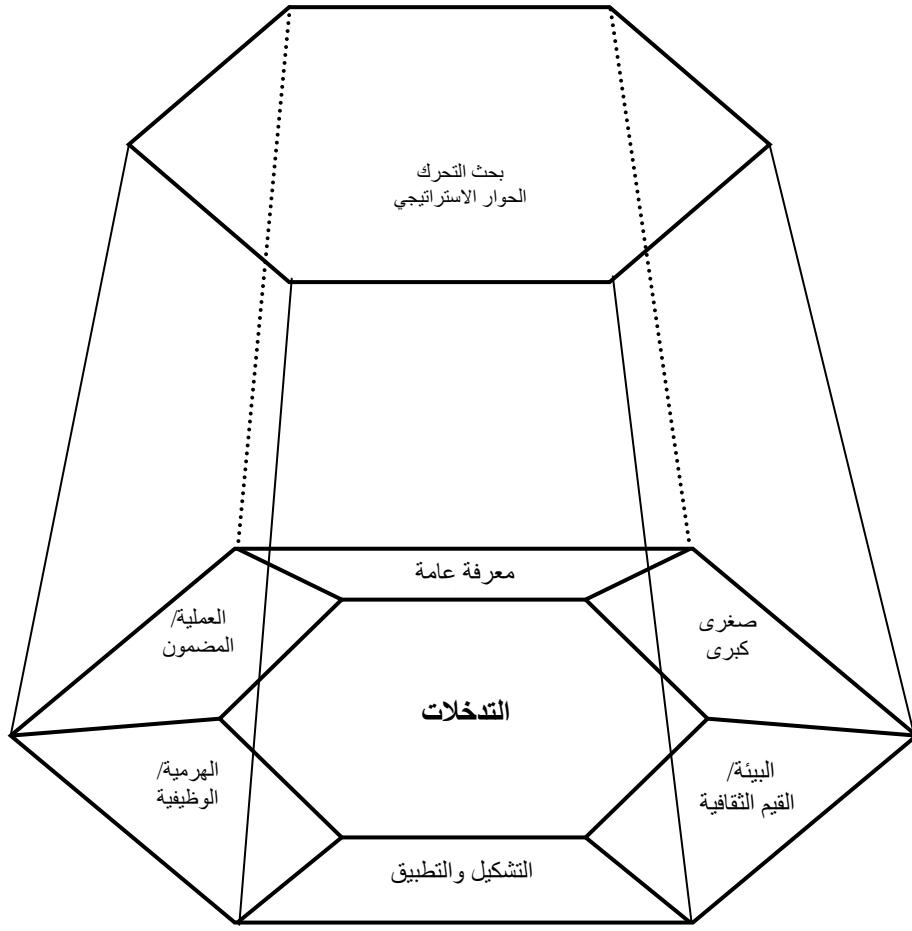
وبالرغم من أن بحث التحرك لم يسفر عن اكتشاف قيم ثقافية جديدة، فإن طبيعة الدراسة المحدودة تعني أنه لا يمكن استنتاج تحديد المسارات الثقافية السبعة الموجودة الآن. وهنا، ينبغي أن نكرر ما خالصنا إليه في الفصل الرابع، وهو أن المسارات الثقافية الجديدة أو المتغيرة لم يتم العثور عليها بعد.

النتيجة النهائية: إن وجود المسارات الثقافية يفضي في الحقيقة إلى وضع استراتيجية ذات توجه قيمي داخل مؤسسة فنون؛ وأن المسارات الثقافية تجعل هذه الاستراتيجية أكثر كمالاً، حتى لو كان تطبيقها قد ينتج توترات في بعض الأحيان.

#### م. ٥-٣. التأثير التوضيحي للإدارة الاستراتيجية التفاعلية

لقد ساهم المشروع الاستراتيجي في تكوين المعرفة العامة حول الإدارة الاستراتيجية التفاعلية. وتبين الخبرة أنه يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية التفاعلية بنجاح في قطاع الفنون وأن المنخرطين في هذا المجال يجدون هذا النهج مفيداً. لقد مكنت الإدارة الاستراتيجية التفاعلية الموضوعية بشكل مشترك تضمين خيارات في المؤسسة بطريقة سريعة وفعالة. والتصوير التوضيحي لهذا يتمثل في حقيقة أنه بعد ثمانية عشر شهراً من نهاية المشروع الاستراتيجي، تم تحقيق ٦٠% من التدابير السياسية مع البدء في ٢٦% أخرى منها. وقد أوضح بحث التحرك الاستراتيجي أن المعلومات الجديدة تشكل إطاراً حاكماً للأنشطة الجديدة والسلوك الجديد أيضاً. وقد كان هذا مهماً بالنسبة لمرحلة المتابعة التي أفضى فيها نهج الإدارة الاستراتيجية التفاعلية إلى بواعث جديدة سرعان ما التقطها الأعضاء السابقون في القطاع العرضي.

إن العلاقة بين القطاع العرضي والإدارة الوسطى تحتاج إلى وضع أفضل في إطار الإدارة الاستراتيجية التفاعلية. وبالرغم من أن الإدارة الاستراتيجية التفاعلية تحقق بالفعل مشاركة نشطة على هذا المستوى من الإدارة (مشاركة انقائية في القطاع العرضي، ومشاركة في الاجتماعات) فإنه يجب اتخاذ خطوات عملية



لا ينبغي للنموذج أن يعطي انطباعاً بأن الحوار الثقافي الاستراتيجي لا يمكن تنفيذه إلا في ظل ظروف معينة، أو، بمعنى آخر، أن الحوار لا يمكن أن يأخذ مجراه إلا وفقاً للنهج الموصوف هنا، تحت توجيه باحثين خارجيين. واعتماداً على حجم المؤسسة والقضايا المتضمنة (التي تم فحصها أثناء مرحلة الدفاع الاستراتيجي) يكون الاحتمال الآخر هو النهج المتوجه نحو المشروع بقيادة المشرفين التابعين للمؤسسة. ولكن هذا الإشراف يحتاج منهم إلى امتلاك القدرة على الاطلاع باتجاه مستقل، ومعرفة أساسية بالإدارة الاستراتيجية والخبرة بالتدخل في عمليات الاستراتيجية التفاعلية. ويمكن لمثل هذا الإشراف أن يأخذ

لتجنب عزل هذه الإدارة أثناء تشغيل القطاع العرضي، خاصة عند حدوث تغييرات مهمة. ولا يمكن التعامل التكهني بنقل التأثير الإيجابي من المدراء المشاركين في القطاع العرضي كأمر مسلم به. ولذلك ينبغي عقد ورش عمل خاصة لهؤلاء المدراء أثناء العملية بدلاً من إعادة النظر، كما حدث في الدراسة.

والنقطة الأخرى التي تعلمناها هنا، أن القطاع العرضي يحتاج إلى غرسه في اجتماعات كبيرة (اجتماعات الفرقة، اللجان العامة، إلخ) وأن غير الأعضاء ينبغي عليهم أن يكونوا قادرين على المساهمة عبر الفرق متعددة المجالات المعرفية. وفي الوقت نفسه فقد أكدت الإدارة الاستراتيجية التفاعلية على أن جميع المواضيع يمكن مبدئياً أن تكون موضوعاً لوضع الاستراتيجية، بالرغم من احتمال وجود حاجة إلى منهج معالجة معين من أجل مواضيع ذات حساسية استراتيجية. واتجاه الإخلاص والنزاهة من قبل المديرين والحكام سيساعد على استدامة النتائج الاستراتيجية، ويمكن أية مؤسسة من مواجهة مستقبل محفوف بالمخاطر اضطلاعاً بمسئوليتها المجتمعية.

وقد ظهرت صورة واضحة أيضاً لدور الباحثين المتدخل في بحث التحرك الاستراتيجي. وفي الشكل م. ٩ تحديد يبين مهامهم ومسئولياتهم. الخط المستمر في هذه المهمة هو الدمج: دمج المعرفة العامة مع الخاصة، والمستويات الصغرى مع الكبرى، والمسارات الثقافية، وكذلك دمج وضع الاستراتيجية مع التطبيق، والمناصب الهرمية مع الوظيفية في أشكال عمل جديدة. والباحث الاستراتيجي في التحرك يتحول دائماً بين أنماط مختلفة من التدخلات، خاصة في التفاعل مع المشاركين في المشروع الاستراتيجي.

الشكل م. ٩ الدور التداخلي ذو التوجه الإدماجي لإشراف الإدارة الاستراتيجية التفاعلية

النموذج السابق نقطة انطلاقه لتوضيح المسؤولية الإدماجية داخل الحوار الثقافي الاستراتيجي.

#### م. ٥-٤: مزيد من النتائج حول منهجية المشروع

بالرغم من عدم صياغة هدف بحثي واضح لمنهجية إدارة المشروع في إطار بحث التحرك، إلا أن عددًا من الخبرات قد أنتجت معلومات شيقة تتعلق بدور منهجية إدارة المشروع في العملية ككل. وكما رأينا لا يولي تراث الإدارة إلا قليلاً من الانتباه لتطبيق منهجية إدارة المشروع في وضع الاستراتيجية. وفي بحث التحرك لجماعة أمستردام المسرحية، تم تطبيق هذه المنهجية عندما كان الأمر معنيًا بتحديد المراحل، والتخطيط، والتقرير التمهيدي. وعلى أساس منهجية المشروع تم تطوير صيغة مؤسسية يمكن في إطارها أن تتمتع عمليات الإنتاج، والتحكم، والاتصال، وصنع القرار بالشفافية، وذلك عن طريق مجموعة العملية، و/أو المشرفين. وقد أسهم في هذا الإطار النهج المرتكز إلى مشروع في العمل المتوجه نحو النتائج، وحدّ من المخاطر المؤسسية.

وقد أمكن إعمال إدارة المشروع مع الحوار الثقافي الاستراتيجي بصورة أكمل في جانبين محددتين: الجانب الأول، أن الدافع الاستراتيجي بكل تأكيد ينبغي أن يختتم بخطة مشروع استكشافية، ليكون محددًا في مرحلة الإعداد. الجانب الثاني، أن مرحلة التوظيف يجب أن تتضمن خطة تطبيق تعمل بعد إرساء النتيجة مباشرة في صيغة خطة استراتيجية. ويجب ألا يتاح للحوار الثقافي الاستراتيجي النهوض بصيغة غير مهيكلة في هذه المراحل.

وبسبب أن المشروع تضمن أيضًا بحثًا فقد استغرق وقتًا أطول مما يلزم لنتيجة استراتيجية. وقد كان الوقت الإضافي مطلوبًا لعمل توثيق مفصل للأحداث والمواقف والنقاش بين الباحثين والمؤسسة.

وهذه الملاحظات حول منهجية المشروع تختتم هذا التقرير حول الأثر التوضيحي للبحث الإمبريقي.

#### م. ٦: أسئلة وبنود للنقاش

##### م. ٦-١: العملية

١. لم يكن مجلس الأمناء منخرطًا بقوة في المشروع الاستراتيجي، فقد شارك عضو واحد منه فقط في القطاع العرضي، وفي المرحلة النهائية اتخذ المجلس قرارًا رسميًا بقبول الخطة الاستراتيجية. ناقش هذه المشاركة في علاقتها بـ "الحكم الثقافي" من الفقرة ٤-٢-٤.
٢. افترض أن مجلس الأمناء لم يكن راضيًا عن العملية الداخلية. فما أنواع الأدوات التي يجب عليهم إدخالها؟
٣. كان المشرفون على المشروع الاستراتيجي باحثين خارجيين في التحرك. هل كان لهذا الإشراف أن يعمل إذا كان هؤلاء المشرفون من أعضاء الطاقم الداخلي؟ وما معايير نجاح أعضاء الطاقم الداخلي في مثل هذه الحالة؟
٤. لم يكن استخدام الإنترنت بارزًا في العملية الاستراتيجية. هل يمكنك ذكر طريقة ما لتقوية العملية بتعديل الإمكانيات الرقمية؟
٥. الحكومة الممولة (المحلية والوطنية) ليسا عضوين في القطاع العرضي. هل تستطيع ذكر محاسن ومساوئ هذه المشاركة؟
٦. اتفق مجلس العمل مع المشروع الاستراتيجي، وشارك رئيسه في القطاع العرضي. لماذا تعد موافقة ممثلي العمال على المقترح مهمة؟ وهل كان لاتحادات الفنانين نصيب في هذه العملية؟
٧. ما الذي يمكن عمله لحفز الإدارة الوسطى لمؤسسة ثقافية ما، لتصبح إدارة نشطة في العملية الاستراتيجية؟
٨. إذا شارك كل من الفنانين والقادة الفنيين في القطاعات العرضية الاستراتيجية، ما نوع الاتفاقات التي يجب إرسالها لضمان إسهام متكافئ؟
٩. في حالة جماعة أمستردام المسرحية، وفي مرحلة الدافع الاستراتيجي، كانت الأبعاد الرئيسية الأخرى مرتبة بدون استخدام أدوات تحليلية واضحة، فكثير منها اعتمد على التفاعل بين الباحثين والجماعة. أذكر تعليقك على هذه الطريقة العفوية في العمل.
١٠. في نهاية المشروع الاستراتيجي ظهرت مرة أخرى مشكلات اتصال بين المديرين والممثلين. فما الذي يمكن لمؤسسة ثقافية أن تفعله للمحافظة على حيوية انخراط فنانين ذوي خيارات استراتيجية؟

١١. شكل مراحلك الرئيسية الخاصة للعملية والتي تعد مهمة بالنسبة لك لتطوير مشاريع استراتيجية.

## م. ٦-٢ المضمون

١٢. افترض أن القطاع العرضي قد أجرى تحليلاً أفاد أن الدعم سينخفض بنسبة ٥٠%، فما الطريقة التي سوف تؤثر بها هذه النتيجة على الخيارات الاستراتيجية؟

١٣. أوجد القطاع العرضي طريقة جديدة إجمالية للإنتاج بواسطة مصنع المسرح ومصنع المسرح الجوال. هل يمكنك إيجاد بدائل لهذه الابتكارات لتحسين التنظيم الفني؟

١٤. كان القائد الفني (وما زال) مخرجاً مسرحياً شديداً الابتكار، ولكنه لم يملك أفكاراً لتجديد المؤسسة المسرحية. فماذا يمكن عمله لحل هذه المفارقة عامة؟

١٥. كانت مشكلة مسار التعدد الثقافي (داخل مؤسسة مسرح بيضاء في مدينة متعددة الثقافات مثل أمستردام) تكمن في عدم امتلاك الباحثين وأعضاء القطاع العرضي لكفاءات بين ثقافية تمكنهم من بدء حوار مفتوح حولها. فهل يمكنك صياغة بعض المقاربات لحل هذه المشكلة؟

١٦. في الخطة الاستراتيجية، يتم ذكر التحالفات، ولكنها لم تكن تحالفات حقيقية. اقترح بعض التحالفات الاستراتيجية لجماعة أمستردام المسرحية في إطار الحالة، وقم بصياغة بعض الطموحات المستقبلية. هل هذه الطموحات ذات توجه فني، تجاري، أم الاثنين معاً؟

١٧. في إطار المشروع الاستراتيجي لم يناقش القطاع العرضي جودة القيادة الفنية. حدد السبب في ذلك. كيف يمكن للقطاع العرضي أن يضع هذا المسار الثقافي على الأجندة الاستراتيجية؟ وهل كان هذا ضرورياً؟

١٨. في الخطة الاستراتيجية لم تكن خيارات الإنترنت مذكورة كمكانية لتعزيز العروض المسرحية. افترض أن الإدارة طلبت منك عمل بعض المقترحات لإعمال هذه "الأرض البور". ماذا تقترح؟ قدم أيضاً بعض الاقتراحات لتطبيق أفكارك.

١٩. في عام ١٩٩٩، تم تعيين قائد فني جديد، وهو المخرج المسرحي البلجيكي البراز "يفو فان هوف" Ivo van Hove. وقد وضع هذا القائد

الفني- بنمط مختلف وأفكار فنية جديدة تماماً- تدويل الجماعة المسرحية على رأس الأولويات. بمعرفتك بجماعة أمستردام المسرحية (انظر: دراسة الحالة) ماذا تقترح لحفز التدويل للفرقة؟ ضع خطة تطبيق لتحقيق هذه الطموحات الجديدة.

٢٠. طلب مجلس الأمناء من هذا القائد الفني الجديد تطوير خطة استراتيجية جديدة للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٤. وفي فترة زمنية قصيرة نشر خطته الجديدة تأسيساً على نهج من أعلى لأسفل. وكان من ضمن القضايا الجوهرية وقف تجربة مصنع المسرح، وتركيز العروض في قاعات المسرح الكبرى. هل يمكنك أن تتخيل لماذا تم اختيار نهج من أعلى لأسفل؟

٢١. الدافع الاستراتيجي يمثل بعداً تفاعلياً ذا توجه للعملية والمضمون في بداية عملية وضع الاستراتيجية. حاول (فرضاً) معرفة مدى إمكانية عمل هذه الخطوة الأولى في مؤسستك. اكتب تقريراً مبدئياً (افتراضياً) بالنتائج، وناقشه مع فريق الإدارة أو طاقم العمل. ما خبرات التعلم؟

إذا كانت لديكم تعليقات حول حالة جماعة أمستردام المسرحية، أو خبرات بارزة مع عمليات استراتيجية تفاعلية (أو غير تفاعلية) في القطاع الثقافي، نرجو إرسالها عبر البريد الإلكتروني: [giep.hagoort@central.jku.nl](mailto:giep.hagoort@central.jku.nl) نشكركم على تعاونكم.

## عودة

نزعت السلطات القيادة عن الجنرال تمهيداً لمحاكمته في البندقية. وفي بيانه، يطلب عطيل من الحاضرين أن يعتبروه قاتلاً شريفاً. وها هي مؤامرة ياغو تطفو على السطح فعلة بعد أخرى، فيدرك عطيل أخيراً عماء عن هذه المكائد، وينطق بأخر كلماته:

مهلاً: كلمة أو اثنتان قبل أن تذهبوا.

لقد أدبت بعض الخدمات للدولة، وهم على علم بها

فلا حاجة لقول المزيد عنها.

إني أرجوكم عندما تروون وقائع الشؤم هذه في رسائلكم،

أن تتحدثوا عني كما أنا، لا تلتطفوا شيئاً،

ولا تدونوا شيئاً بضعينة.

عليكم عندها أن تتحدثوا عن رجل لم يعقل في حبه ولكنه أسرف فيه.

رجل ليس حاضر الريبة، ولكنه إذا أثير

وقع في أشد التخبط، رجل رمى عنه بيده

(كهندي غبي جاهل) لؤلؤة

أثمن من عشيرته كلها، رجل إذا انفع

درت عينه، وإن لم يكن من دأبها الذرف،

دموعاً سراعاً كما تدر أشجار العرب صمغها الشافي،

دونوا هذا، وقولوا أيضاً إنني ذات مرة في حلب، هوى تركي شريراً معمم

على بندقي بالضرب وأهان الدولة،

فأمسكت بالكلب من عنقه

وضربته هكذا! (يطعن نفسه)

قبل أن أقتلك، قبلتك، وما من سبيل آخر - قتلت نفسي، لأموت على قبلك.

(الفصل الخامس، المشهد الثاني)

<sup>1</sup> J.M.HUTJES and J.A.van BUREN, De gevalstudie : Strategie van kwalitatief onderzoek, Boom/ Open universiteit, Meppel/Amsterdam/Heerlan, 1992.

<sup>2</sup> Gareth MORGAN, Imaginization ; the art of creative management, San Francisco, 1993. Morgan uses the term "action learning" as a somewhat freer from of action research, p . 310-312.

<sup>3</sup> Nico van ROSSEN, De Roos en de rede, over Gerardjan Rijnders, International Theatre and Film Books, Amsterdam, 1992, p. 9-52; Gerardjan Rijnders, Toneel , International Theatre and Film Books, Amsterdam, 1992.

<sup>4</sup> RAAD VOOR DE KUNST, Kunstenplanadvies 1993/1996: Theater , Den Haag, p.8-10.

<sup>5</sup> TGA – Jaarversag 1993-4

<sup>6</sup> Hans van MAANEN, Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 to 1995, Amsterdam University Press, Amsterdam, 1997 , p. 145-265. The figures in the sketch are not based on this book.

<sup>7</sup> VERENIGING NEDERLANDSE TONEEL GEZELSCHAPPEN, Mythes en feiten over het Nederlandse toneel, VNT, Amsterdam, 1995, p.3 (figures generally refer to 1994-1995).

<sup>8</sup> MINISTERIE VAN VOLKSGEZONDHEID, WELZIJN EN SPORT, Rijksbegroting 1995, tweede kamer, vergaderjaar 1994-95,23 900 hoofdstuk XVI, nr. 3, p. 67 .

<sup>9</sup> MINISTERIE VAN WELZIJN, VOLKSGZONDHEID EN CULTUUR, Culturbeleid in Nederland, S.I. 1993, p. 147 – 164.

<sup>10</sup> BERENSCHOT, De podiumkunsten na 2000: naar een nieuw beleid, Berenschot, Utrecht, 1995, p. 4-5, 74.

<sup>11</sup> MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAPPEN, pantser of Ruggegraar: Uitgangspunten voor Cultuurbeleid, Sdu, S.I., 1995

<sup>12</sup> This judgement is also based on the evaluation of the organization against the four effectiveness criteria as as mentioned in see 1.1.2.

<sup>13</sup> As TGA theatre technicians constructed a theatre boat in the past !



---

Eburon, Delft, 1998; Arnold HAUSER. *Sozialgeschichte der Kunst und Literatur*, Verlag C.H.Beck, Munchen (Dutch version, 1975).

<sup>ii</sup> Ricky W. GRIFFIN, *Management* (Sixth ed.), Houghton Mifflin Company, Boston, 1999; D. KEUNING, D.J. EPPING, *Management & Organisatie: Theorie en Toepassing*, Stenfert Kroese, Houten, 1996; Alfred KIESER, Herbert KUBICEK, Organisation, Walter de Gruyter, Berlin, 1993.

<sup>iii</sup> Giep HAGOORT, *Kunst en management*, Research Paper, Utrecht School of the Arts, 1999.

<sup>iv</sup> Patricia C. PITCHER *The Drama of Leadership*, John Wiley & Son, New York, 1997.

<sup>v</sup> للإطلاع على مزيد من المقاربات الشيقة في هذا السياق وتصوير شارح لها، انظر أيضاً:

Pierre GUILLET DE MONTHOUX, *Estétique du management, Gestion du beau en du sublime de Kant á Gadamer*. L'Harmattan, Paris, 1998 ; Terry SULYMKO, Business is the Best Art, in : *AIMAC Proceedings 99*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1999.

<sup>vi</sup> Michael E. PORTER, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

<sup>vii</sup> Henry MINTZBERG, *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York, 1989.

<sup>viii</sup> KEUNING, EPPINK (1996), pp. 28-31.

<sup>ix</sup> للمناقشة، أنظر: Jo CAUST, Is the audience more important than the arts? الجمهور أهم من الفنون؟ في:

*AIMAC'99*, pp. 15-22; Graeme EVANS, The arts organization: Managing change or changing the management?, in: *AIMAC'99*, PP. 42-52; Annukka JURAMA, Johanna MOISANDER, Knowledge and Expertise in the contemporary art markets, in: *AIMAC'99*, PP. 74-82; Michihiro WATANABE, Arts management and dilemmas in cultural policy, in: *AIMAC'99* PP. 483-495.

<sup>x</sup> HGOORT (1998), p. 19.

<sup>xi</sup> Paul DIMAGGIO, *Managers of the Arts*, Washington, 1988, p. 18.

<sup>xii</sup> Paul BECK, *The arts & Culture Management Programme in South Africa*, Conference paper Arts Center Management Training, Johannesburg, 1999; Paula CLANCY, *Managing the Cultural Sector, Essential Competences for managers in arts, cultural and heritage in Ireland*, Oak Tree Press, Dublin, 1994; Giep HAGOORT, Joost SMIERS, *In dienst van de gekte, bevindingen over twee jaar onderwijs in kunstmanagement*, (Centrum voor Kunstmanagement), Utrecht, 1986; Susumu KOBAYASHI, Toshie Yamazaki, Survey on the status quo of arts management training in Japan: training conditions from the participants' perspective, in: *AIMAC'99, Helsinki, 1999*; Ritva MITCHELL, Rod FISCHER, *Professional managers for the arts and culture? The training of cultural administrators and arts managers in Europe, trends and perspective*, Circle/Council of Europe, The Arts Council of Finland, 1992; Hermann RAUHE, Kulturmanagement als management für Kunst and Kultur, in: *Kulturmanagement*,

---

<sup>i</sup> Daniel BOORSTIN, *The Creator, a History of Heroes of the Imagination*, Random House, New York, 1992, Giep HAGOORT, *Strategische Dialoog in de Kunstensector, interactive strategievorming in een kunstorganisatie*,



WETENSCHAPPEN, Cultural Policy in the Netherlands, Sdu, the Hague 1998; Joost SMIERS, *Rough weather. essay on the Social and Cultural Conditions for the Arts in Europe in the 1990s*, Utrecht School of the Arts, 1995; UNESCO (1996); Joyce ZEMANS, Archie KLEINGARTNER (ed.), *Comparing Cultural Policy, A Study of Japan and the United States*, Altamira Press, Walnut Creek, 1999.

<sup>xxvi</sup> See also: WATANABE (AIMAC'99), PP. 483-495.

<sup>xxvii</sup> Margaret A. BODEN, *The creative mind*, Little, Brown and Company, London, 1990; Edward de BOND, *Lateral thinking for management*, Penguin books, London, 1971; Sybren POLET, *De creative factor: Kleine Kritiek der creative (on)rede*, Wereldbibliotheek, Amsterdam, 1993.

<sup>xxviii</sup> GRIFFIN (1999), pp. 472-474; J.B.R GASPERSZ, *De creative organisatie*, Nyenrode University, Breukelen, 1999.

<sup>xxix</sup> Truus BRONKHORST, Truus Bronkhorst tells Bronkhorst Truus, in: *Theaterschrift 3*, Brussels, 1993.

<sup>xxx</sup> Jan HULSKER, "*Dagboek van Gogh*, Meulenhoff, Amsterdam, 1970.

<sup>xxxi</sup> See note 1.

<sup>xxxii</sup> Ron GROVER, *The Disney Touch: How a Sharing Management Team Revived an Entertainment Empire*, Business One Irwin, Homewood, 1991.

<sup>xxxiii</sup> Frank ZAPPA, Peter OCCHIOGROSSO, *The Real Frank Zappa Book*, Poseidon Press, 1989.

<sup>xxxiv</sup> Manuel CASTELLS, *End of Millennium, The information age: economy, society and culture*, Volume III, Blackwell Publishers, Malden, 1998; SMIERS (1995), Joost SMIERS, Marieke van SCHIJNDEL, *Ruimte aan verscheidenheid, Kunst en Kunstonderwijs in lokaal en mondiaal perspectief*, Utrecht School of the Arts, 1999;

<sup>xxxv</sup> GRIFFIN (1999), pp. 132-165.

<sup>xxxvi</sup> See also: Carl Arthur SOLBERG, Kultex- Export promotion of culture products from Norway, in: AIMAC'99, Helsinki, 1999.

<sup>xxxvii</sup> Michael E. PORTER, *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press, Hampshire, 1990, p. 71.

<sup>xxxviii</sup> BOEKMANSTICHTING, *Trading Culturem Vatt, European cultural policies and transatlantic market*, Boekman foundation, Amsterdam.

<sup>xxxix</sup> Abram de SWAAN, *Perron Nederland* (Alles is in beginsel overall), Meulenhof, Amsterdam, 1991, NATIONAL GEOGRAPHIC SOCIETY, *Global Culture*, Vol. 196, No 2, August 1999, Washington, 1999.

<sup>xl</sup> UNESCO (1996).

<sup>xli</sup> NEGROPONTE (1995); Don TAPSCOT, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence age: economy, society and culture*, Volume 1, Blackwell Publishers, Malden, 1996; Ben TIGGLAAR, *Internet Strategic, Concurrentievoordeel in de digitale economie, theorie & praktijk*, Addison Wesley, Amsterdam, 1999.

<sup>xlii</sup> NEW YORK TIMES, April 18, 1999.

<sup>xliii</sup> NEGROPONTE (1995), pp.219-226.

*Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Walter de Gruyter, Berlin, 1994; Michihiro WATANABE, Arts Management and dilemmas in cultural policy, in: AIMAC'99, Helsinki, 1999; Brann J. WRY, The relation between education and practice in arts management in the U.S.A, in : *Workdocument Arts Management; escaping from bounds*, Utrecht School of the Arts, 1990.

<sup>xliii</sup> من بين الدوريات الأخرى التي نستخدم هنا "أعمال الفن" ART BUSINESS، المجلة الخاصة بالمحترفين في الفنون.

.Cambridge <www.arts.business.co.uk>

<sup>xliv</sup> HAGOORT (1998), chapter 5.

<sup>xv</sup> HAGOORT (1998). في الأصل تم ذكر القيم الشعبية في العمل الحر الثقافي، الفصل الأول والأكثر جدية في تقرير عن بحثي للدكتوراه، الفصل الرابع.

<sup>xvi</sup> Klaus MANN, *Mephisto, Roman einer Karriere*, Verlag Ellermann, Munchen, 1976.

<sup>xvii</sup> انظر: الهامش رقم ١

<sup>xviii</sup> HAGOORT (1992), par. 2-4, MARY CLOAKE, Management, The Arts and Innovation, in: *From Maestro to manager* (1997), pp 271-295, see also note 1, the examples were described in my ph.D research.

<sup>xix</sup> Jean- Francois LYOTARD, Defining the postmodernism, in *The cultural Studies Reader*, Routledge, London, 1993.

<sup>xx</sup> Nicholas NEGROPONTE, *Being digital*, Coronet Books, London, 1995.

<sup>xxi</sup> Charles TAYLOR, *Multiculturalisme*, Boom, Amsterdam/Meppel, 1995, ROTTERDAMSE KUNSTSTICHTING, MED URBS VIE, Rotterdam, 1993, UNESCO, *Our Creative Diversity: Report of the World Commission on Culture and Development*, Paris, 1996.

<sup>xxii</sup> Nelly van der GEEST, *Starting points for intercultural education*, Utrecht School of the Arts, Centre for Intercultural Studies, Utrecht, 1999.

<sup>xxiii</sup> William J. BAUMOL, William G. BOWEN, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, M.I.T. Press, Cambridge, 1981; Peter BENDIXEN, *Enfuhrung in die Kultur- und Kunstökonomie*, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, 1998; CAUST (AIMAC'S99), PP.15-22; James HEILBRUM, Charles M. GRAY, *The Economics of Art and Culture: An American Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993; Arjo KLAMER, *The value of culture, On the relationship between economics and arts*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 1995; Harold L. VOGEL, *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993.

<sup>xxiv</sup> Bier Bourdieum *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*, Van Gennep, Amsterdam, 1959, pp. 120-141; Peirre BOURDIEU, *The Field of Cultural Production*, Polity Press, Cambridge, 1993.

<sup>xxv</sup> E. BOEKMAN, *Overheid en kunst in Nederland*, Bijleveld Utrecht, S.a; COUNCIL OF EUROPE: *European Programme of National Cultural Policy Reviews*; Milton C. CUMMINGS and Richard S. KATZ, *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan*, Oxford University Press, New York, 1987, MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN

<sup>lxii</sup> Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management, Inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989, pp. 221-235.

<sup>lxiii</sup> Andrew CAMPBELL, Kiran TAWADEY, *Mission & Business Philosophy: Winning Employee Commitment*, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1990.

<sup>lxiv</sup> HAGOORT (1993), chapter 2.

<sup>lxv</sup> HAGOORT (1998), chapter 1.

<sup>lxvi</sup> استخدم المفهوم التفاعلي للمرة الأولى في بحثنا للدكتوراه حول القطاع الثقافي. وهذه مراجع عن مسار تطور المفهوم في هذا السياق:

Annemieke J.M. ROOBEEK, *Een race zonder finish: De rol van de overhead in de technologiewedloop*, VU Uitgeverij, Amsterdam, 1988.

Annemieke J.M ROOBEEK, Technologie en democratie, laugurele ede Nijenrode Universiteit voor bedrijfskunde, in: *PEM*, 1991, p. 705-718.

Annemieke J.M ROOBEEK, Strategisch Management van Onderop, in: *Ecocratie, Op weg naar waarde-vol Op-Organiseren*, Van Arkel, Utrecht, 1994.

Annemieke J.M Roobeek, "Strategic action research: in de praktijk, in: *De toekomst van de spciale interventie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.

Annemieke J.M. ROOBEEK, Mariska M.F. de BRUIJNE, *Strategisch Management van Onderop: Een action research projelt over democratisering van de strategisch besluitvorming in deNederlandse industire*, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1993.

<sup>lxvii</sup> Henry MINTZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, *Strategy Safari, A Guided tour through the wilds of strategic management*, 1989.

<sup>lxviii</sup> MINTZBERG (1989).

<sup>lxix</sup> HAGOORT (1998), pp. 82-89, see also: Margot GERENE, Het opstarten van een strategieproject, paper Utrecht School of the Arts, 1996.

<sup>lxx</sup> Deborah HAYES, Protective Crisis management strategies for arts organizations, in *AIMAC'99*, pp. 54-65.

<sup>lxxi</sup> HAGOORT (1998), pp. 12-17.

<sup>lxxii</sup> ANSOFF (1990), pp. 30-31.

<sup>lxxiii</sup> Kees van der HEIJDEN, *Scenarios, The art of strategic conversation*, John Wiley & Sons, Chishester, 1996.

<sup>lxxiv</sup> Gareth MORGAN, *Scenarios, The art of creative management*, San Francisco, 1993.

<sup>lxxv</sup> Michael E. PORTER, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

<sup>lxxvi</sup> Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, Competition for the Future; Breakthrough strategies for seizing control for your industry and creating the markets of tomorrow, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

<sup>lxxvii</sup> Harold KERZNER, *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlig* (6<sup>th</sup> ed.) John Wiley and Sons, New York, 1998; Jan VERHAAR, *Project management, Een professionele aanpak* (2e druck), Boom,

<sup>xliv</sup> من الجوانب الأخرى لتعميم هذا الإطار، حيث نعرف جميعًا أن الثورة الرقمية تسيطر عليها الولايات المتحدة. ولها فتراتها الخاصة التي تأتي قبل بضع سنوات من عرضها في شكل 1-1:16:

Giep HAGOORT, *Bericht aan de digitale onderklasse*, HvU Press, Cluemborg, 1996. See also: CASTELLS (1996), chapter 1.

<sup>xliv</sup> NEGROPONTE (1995), p. 82.

<sup>xlvi</sup> UNESCO (1996).

<sup>xlvi</sup> Michael J. WOLF, *The Entertainment Economy, how mega-media forces are transforming our lives*, Random Houde, New York, 1999. See also: B. Joseph PINE II, James H. GLIMORE, *The Experience Economy, Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

<sup>xlvi</sup> Rolf JENSEN, *The Dream Society, how the coming shift from information to imagination will transform our business*, McGraw-Hill, New York, 1999.

ليستند النص في هذا الفصل على نحو رئيس على كتاب المؤلف: الحوار الاستراتيجي في القطاع الثقافي، وضع الاستراتيجية بنهج تفاعلي في مؤسسة ثقافية،

*Strategische dialog in de kunstensector, interactieve strategievorming in een kunstorganisatie*, Eburin, Delft, 1998.

<sup>li</sup> Benjamin M. BANK, Valerie B. MORRIS, Strategic management in non-profit arts organization: an analysis of current practice, in: *AIMAC Proceedings'95*, Paris.

<sup>lii</sup> Yves EVRARD (coord.), *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica, Paris, 1993.

<sup>liii</sup> Jeannette WETTERSTROM, In search of strategy: some reflections on a case study at the Royal Opera in Stockholm, in: *AIMAC'95*, p. 383-392.

<sup>liv</sup> طريقة لمعالجة القيم الثقافية في الإدارة الاستراتيجية كطبقة في ملحق دراسة الحالة الخاصة بجامعة أمستردام المسرحية.

<sup>lv</sup> Stephen B. PREECE, Strategic management types and the performing art organization: an adaptation of the Miles & Snow typology, in *AIMAC'99*, pp. 109-115.

<sup>lvi</sup> Nello MCDANIEL, George THRON, *Arts Planning, a dynamic balance*, Arts Action Issues, Brooklyn, 1997.

<sup>lvii</sup> UTRECHT SCHOOL OF THE ARTS, Educational and research document; Students, Staff members and Lectures, Department for Art and Media Management (1990-1999).

<sup>lviii</sup> See note 1.

<sup>lix</sup> Giep HAGOORT, *Cultural Entrepreneurship, an introduction to arts management* (Draft), Phaendon, Culemborg, 1993, par. 1.3; HAGOORT (1998), PAR. 2-2-4.

<sup>lx</sup> Igor ANSOFF, *Implanting Strategic management*, Prentice Hall, Cambridge, 1990, p. 122.

<sup>lxi</sup> Peter, F. Drucker, *Managing for the Future, the 1990's and beyond*, Truman Talley Books, Dutton, 1992.

---

Dublin, 1997. Special issues about opera organizations: Tuomas AUVINEN , Opera house – A difficult thing to manage?, in AIMAC'99, pp. 507-521; Joyce ZEMANS, Archie KLEINGARTNER, *Comparing cultural policy, a study of Japan & the United States*, Sage Publications, Walnut Creek, 1999, pp. 203-225

<sup>xciii</sup> GRIFFIN (1999), p. 334.

<sup>xciv</sup> B.C.J. LIVEGOED, *Organisaties in ontwikkeling*, Rotterdam, 1984, pp. 44-54.

<sup>xcv</sup> MINTZBERG (1989), pp. 281-300.

<sup>xcvi</sup> Th.B.J. NOORDMAN, *Kunstmanagement*, Vuga, Den Haag, 1997.

<sup>xcvii</sup> HAGOORT (1993), p. 11-14.

<sup>xcviii</sup> See also: Marja ERIKSSON, *Patterns of management in four Finnish Festivals*, in: AIMAC'99, pp.32-41.

<sup>xcix</sup> MINTZBERG (1989), pp. 93-300.

<sup>c</sup> HAGOORT (1998), p. 59-66; see for a comparison between an orchestra and a professional configuration: CATANER (AIMAC'99), pp. 396- 398; MINTZBERG (1989), p. 265.

<sup>ci</sup> See also: Gareth MORGAN , *Imagination; the art of creative management*, 1993.

<sup>cii</sup> Harold KERZNER, *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (6<sup>th</sup> ed.), John Wiley and Sons, New York, 1998; Jan VERHAAR, *Project management, Een professionele aanpak* (2e druk), Boom< Amsterdam, 1999; Lucio ARGANO, *Le gestion dei progetti di spettacolo, Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

<sup>ciiii</sup> GRIFFIN (1999), P. 370.

<sup>civ</sup> Giep HAGOORT, *Tijd voor projectarchitectuur, projectmanagement in de culturele sector*, in: *Vakblad Management Kunst & Cultuur*, 4/1998a.

<sup>cv</sup> Igor ANSOFF, *Implanting Strategic management*, Prentice Hall, Cambridge, 1990, p. 207.

<sup>cvi</sup> GRIFFIN (1999), P. 580.

<sup>cvii</sup> 21 GRIFFIN (1999), P. 371; MINTZBERG (1989), p. 265.

<sup>cviii</sup> GRIFFIN (1999), P. 170.

<sup>cix</sup> KEUNIN, EPPINK (1996), p.364; see also David CARY, Geoffrey R. MALLORY, *Making sense of managing culture*, Int. Thomson Business Press, London, 1989.

<sup>cx</sup> Tom PETERS, *Thriving on Chaos*, London, 1989.

<sup>cxii</sup> Knut BLEICHER, *Das Konzept Integriertes Management*, Campus Verlag Frankfurt/New York, 1991.

<sup>cxiii</sup> Mathieu WEGGEMAN, *leadership and cultures*, MA AMMEC-Guest lecture, Utrecht School of the Arts, 2000

---

Amsterdam, 1999 (An English version is available at the Amsterdam School of Arts).

<sup>lxxxviii</sup> ROOBEEK, de BRUIJNE, (1993).

<sup>lxxxix</sup> Giep HAGOORT, *Strategievorming van kunstenaarsinitiatieven*, Research paper, Utrecht School of the Arts, 1999.

<sup>lxxx</sup> Rosabeth MOSS KANTER, Barry A. STEIN, Todd D. JICK, *The challenge of organizational change; how companies experience it and leaders guide it*, 1992.

<sup>lxxxii</sup> Graeme EVANS, *The arts للاطلاع على بعض الأمثلة في القطاع الثقافي غير الربحي، انظر:* organization: management change of changing the management, in AIMAC'99 Helsinki, 1999.

<sup>lxxxiii</sup> Thomas G. CUMMINGS, Edgar S. HUSE, *Organization Development and Change*, West Publishing Company, St Paul, 1993, p. 85.

<sup>lxxxiiii</sup> Chris ARGYRIS, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1992.

<sup>lxxxv</sup> Peter SENGE, *The Fifth Discipline, the and practice of the learning organization*, Doubleday, New York, 1991. See also: Paul van AMEROM, *Lerende organisatie/kennis management*, Research paper, Utrecht School of the Arts, 2000.

<sup>lxxxvi</sup> Peter SENGE, *The Unwritten Rules of the Game*, McGraw-Hill, London, 1994.

<sup>lxxxvii</sup> Jay Conrad LEVINSON, *The Way of the Guerrilla, Achieving success and balance as an entrepreneur in the 21<sup>st</sup> century*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997.

<sup>lxxxviii</sup> Giep HAGOORT, *Cultural Entrepreneurship, an introduction of art management*. Phaedon, Culemborg, 1993, chapter 3. See also: William J. BYRNES, *Management and the Arts*, Focal Press, Boston, 1993, 87-111.

<sup>lxxxviiii</sup> Ricky, W. GRIFFEIN, *Management* (6<sup>th</sup> ed.), Houghton Mifflin Company, Boston, 1999, pp.372-373; D. KEUNING, F.J. EPPINK, *Management & Organisatie , Theorie en Toepassing*, Stenfert Kroese, Houten, 1996, pp. 296-302; James Brian QUINN, *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New Yourk, 1992; see for a radical change of the traditional division organization; Christopher A. BARLETT, Sumanta GHOSHAL *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management* 1997.

<sup>lxxxix</sup> GRIFFIN, (1999), pp. 322-351; D. KEUNING, D.J. EPPINK (1996), pp. 81-103; henry MINTZBERG, *Mintzberg on management, Inside our Strange world of organizations*, Free Press, New Yourk,1989, pp. 95-115.

<sup>xc</sup> MINTZBERG, (1989), p. 100.

<sup>xci</sup> This process is based on: KEUNING, Eppink (1996), 109-119.

<sup>xcii</sup> See different perspectives from: perspective from: William J. BYRNES, *Management and the Arts*, Focal Press, Boston, 1993. pp. 87-111; Xavier CASTANER, *The tension between artistic leaders and management in arts organizations: the case of the Barcelona Orchestra*, in: *From Maestro to Manager, Critical issues in arts & culture management*, Oak Tree press,

<sup>cxxx</sup> GRIFFIN (1999), pp. 581-583.

<sup>cxxxi</sup> GRIFFIN (1999), p. 555; KEUNING, EPPINK p. 486.

<sup>cxxxii</sup> See for the position of Dutch works councils: KEUNING, EPPINK (1996),

Appendix 2.

<sup>cxxxiii</sup> Alan PAUL, Archie KLEINARTNER, Flexible Production and the Transformation of Industrial Relations in the Motion Picture and Television Industry, in: *Industrial & Labor Relations Review*, Volume 47, number 4, July 1994, pp. 663-678.

<sup>cxxxiv</sup> PAUL, KLEINGARTNER (1994).

<sup>cxxxv</sup> COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE, *Cultrual governance, kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering*, Stichting Kunst & Meer Waarde Amsterdam, 2000.

<sup>cxxxvi</sup> Michael E. PORTER, Mark R. KARMER, Philanthropyis New Agenda: Creating Value, in: *Harvard Business Review*, November-December 1999, pp. 121-130.

<sup>cxxxvii</sup> COMMISSIE CULTURAL GOVERNANCE (2000).

<sup>cxxxviii</sup> Nello MCDANIEL, George THORN, *Arts boards, Creating new community equation*, Arts Action Issues, Brooklyn, 1994.

<sup>cxxxix</sup> See for a basic idea: Geip HAGOORT, *Ondernemerschap als motor in bedrijfsorganisaties*, in: *Besturen en Innovatie*, Samsom, Alphen aan den Rijn, C 0200.

<sup>cxl</sup> Peter F. DRUCKER, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row< New York, 1985; Peter F. DRUCKER, *The New Realities*, London, 1989.

<sup>cxli</sup> S.K. CHAKRABORTY, *Management by Values, towards cultural congruence*, Oxford University Press, Delhi, 1991, p. 262.

<sup>cxlii</sup> Manfred F.KETS DE VRIES, *Prisoners of Leadership*, Paris, 1989 (De F Factor, p. 115).

<sup>cxliii</sup> Jeffrey R. CORNWALL, Baron PERLMAN, *Organizational Entrepreneurship*, Irwin, Boston, 1990. pp. 17-30. The writers distinguish three forms of entrepreneurship: individually, within an organization (*intrapreneurship*) and as organization.

<sup>cxliv</sup> See on intrapreneurship: Giep HAGOORT, *Ontwikkeling van ondernemerschap naar intern ondernemerschap*, in: *Besturen en Innovatie*, Samson, Alphen aan den Rijn, C 0200; Gifford PINCHOT III, *intrapreneurship*, Harper and Row, New York, 1985.

<sup>cxlv</sup> Dragan KLAIC, *European Internationalism, guest lecture MA AMMEC*, Utrecht, 2000.

<sup>cxlvi</sup> GRIFFIN (1999), pp. 470-474; K.B.R. GASPERSZ, *De creatieve organisatie*, Universiteit Nyenrode, Breuklen, 1999. See also: Suzy WETLAUFER, Common sense and, conflict, An interview with Disney's Michael Eisner, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, January- February 2000, Boston.

<sup>cxlii</sup> These dimensions, with the exception of dimension g, are mentioned by Keuning and Eppink and originally formulated by Hofstede, Sanders and Neijnen: KEUNING, EPPINK (1996), pp. 366-369.

<sup>cxliv</sup> KIESER, KUBICEK (1983), p.12.

<sup>cxv</sup> See also: CRAIG DREESZEN, Pam KORZA (ed.), *Fundamentals of Local Arts Management*, Arts Extension Service, Amherst, 1994, pp. 205-229; KOTLER, SCHEFF (1997), pp. 424-429;janet SUMMERTON, Hidden from view: the shape of arts work and arts organizations in the UK, in: *AIMAC'99*, pp. 159-165.

<sup>cxvi</sup> Brann J. WRY, *Arts Governance in the USA and the Netherlands*, in: *Reader International Art Management Seminar*, New Yourk University & Utrecht School of the Arts,1995.

<sup>cxvii</sup> Nello MCDANIEL, George THORN, *Arts boards, Creating a new community equation*, Arts Action Issues, Brooklyn, 1994.

<sup>cxviii</sup> GRIFFIN (4<sup>th</sup> ed. 1987), p. 469 (in the 4<sup>th</sup> ed., the definition of informal organization was scratched)

<sup>cxix</sup> CUMMING, HUSE (1993), p. 65.

<sup>cxx</sup> و(1994) THIRN ثمة سوء فهم جوهرى فيما يتعلق بمعنى بنية وتشغيل. فبعض الكتاب أمثال ALLUIVSEN (AIMAC'99), Henry MINTZBERG, Ludo van der HYDEN, Organigraphs: Harvard Business Review, September-October 1999; GHOSHAL, BARTLETT (1997) نقد للبنية الرسمية على أنها ليست حقيقة المؤسسة. وتخبرنا البنيات (المنظومات المؤسسية) أن التنسيق الرسمي يوظف أشخاصاً ضروريين لمعرفة أي عمليات التشغيل تلك التي تكون داخل البنيات الرسمية. ونحن نتعامل مع تيمتين مختلفتين، كما بينا في هذه الفقرة.

<sup>cxxi</sup> See for an interesting contribution: Sara L. TALAS, The sense of organizing theatre: exploring repertoire decision making in narrative perspective, in: *AIMAC'99*, pp. 617-627.

<sup>cxlii</sup> Henry MINTZBERG, *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York, 1989, pp. 15-22.

<sup>cxliii</sup> John PICK, *Arts Administration*, London, 1980, p. 13.

<sup>cxliv</sup> D. KEUNING, D.J. EPPING, *Management & Organization, Theorie en Toepassing (6<sup>th</sup> ed.)*. Stenfert Kroese, Houten, 1996, pp. 127-129.

<sup>cxlv</sup> KEUNING, EPPINK (1996), p. 119.

<sup>cxlvi</sup> Stephen, R. COVEY, *The seven habits effective people, Restoring the character ethic*, Simon & Schuster, New York, 1989. See also: Peter F. DRUCKER, Managing Oneself, Success in the knowledge economy comes to those who know themselves- their strengths, their values, and how they best perform, in: *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 65-74.

<sup>cxlvii</sup> GRIFFIN (1999), p. 464.

<sup>cxlviii</sup> GRIFFIN (1999), p. 522, KEUNING, EPPINK (1996), pp. 477-478.

<sup>cxlix</sup> Harold KERZNER, *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling (6<sup>th</sup> ed.)*, John Wiley & Sons, New York, 1998, pp. 256-257; KEUNING, EPPINK (1996), p. 484.

والكتاب بهذا المعنى، يساعد الطلاب، والمعلمين، والفنانين، ومديري الفن الممارسين كيفية تحويل نظرية الإدارة إلى مؤسسات ثقافية ناجحة. والحالات الواردة هنا من منظور محلي عالمي، وكذلك الأمثلة عن أحدث التطورات، بالإضافة إلى كثير من الممارسات العملية من أرجاء المعمورة تجعل من هذا الكتاب مضموناً عالمياً حقيقياً. كما يشمل الجزء الأخير منه على دراسة جريئة للمستقبل. هنا تصبح الكفاءات الشبكية بين الثقافية هي مفتاح بقاء العاملين الفنانين ومديري الفن في قرية عالمية ثقافية تهيمن عليها الثورة الرقمية والترفيه الفني في سياق متنوع.

## صورة المؤلف

درس جيب هاجورت Giep Hagoort (١٩٤٨) القانون في جامعة أوترخت ونال درجة الدكتوراه في الاقتصاد من كلية الأعمال الهولندية بجامعة "نينرود". وهو كمعيد مدير لمركز الفن والاقتصاد في كلية أوترخت للفنون، يتألف جزء من مهام عمله في إدارة مشاريع تدريب إدارية. وقد شارك جيب هاجورت في حلقات نقاشية لباحثين ذوي شهرة عالمية مثل "إجور أنسوف" Igpr Ansoff، و"بيتر دراكر" Peter F. Drucker، و"هنري منتسبرج" Henry Mintzberg، وخدم كأستاذ زائر في جامعة "جاجيلونيان" Jagiellmoian (كاركاو Karakpw)، وجامعة "ويتواترساند" Witwaterdand (جوهانسبرج) وجامعة نيويورك. وتناقش كتبه وأوراقه مغامرة العمل الحر الثقافي، والإدارة الاستراتيجية الثقافية، والمشاريع الاستراتيجية والسياسات الثقافية. في عام ١٩٩٨ بدأ في البرنامج الرئيسي لإدارة الفن والإعلام في السياق الأوروبي في كلية أوترخت للفنون.

يقول البروفيسور "أركي كلاينجراتنر" Archie Kleingratner حول هذا الكتاب:  
"...تعبير رائع عن أهمية المفاهيم والنتائج البحثية لأدبيات الإدارة، وكيف يمكن نسجها معاً للمساعدة في تناول قضايا واقعية لقيادة وإدارة الفنون والمؤسسات الثقافية."

- cxlvii Lydia A. KAN, New models for corporate/non-profit arts partnership, in: *AIMAC'99*, pp. 83-85; Michihiro WATANBE, Arts management and dilemmas in cultural policy, in: *AIMMAC'99*, pp. 483-495.
- cxlviii J.M.HUTJES and J.A.van BUREN, De gevalstudie : Strategie van kwalitatief onderzoek, Boom/ Open universiteit, Meppel/Amsterdam/Heerlan, 1992.
- cxlix Gareth MORGAN, *Imagination ; the art of creative management*, San Francisco, 1993. Morgan uses the term "action learning" as a somewhat freer form of action research, p. 310-312.
- cl Nico van ROSSEN, *De Roos en de rede, over Gerardjan Rijnders*, International Theatre and Film Books, Amsterdam, 1992, p. 9-52; Gerardjan Rijnders, *Toneel*, International Theatre and Film Books, Amsterdam, 1992.
- cli RAAD VOOR DE KUNST, *Kunstenplanadvies 1993/1996: Theater*, Den Haag, p.8-10.
- clii TGA – Jaarversag 1993-4
- cliii Hans van MAANEN, *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 to 1995*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 1997, p. 145-265. The figures in the sketch are not based on this book.
- cliv VERENIGING NEDERLANDSE TONEEL GEZELSCHAPPEN, *Mythes en feiten over het Nederlandse toneel*, VNT, Amsterdam, 1995, p.3 (figures generally refer to 1994-1995).
- clv MINISTERIE VAN VOLKSGEZONDHEID, WELZIJN EN SPORT, *Rijksbegroting 1995, tweede kamer, vergaderjaar 1994-95*, 23 900 hoofdstuk XVI, nr. 3, p. 67.
- clvi MINISTERIE VAN WELZIJN, VOLKSGEZONDHEID EN CULTUUR, *Cultuurbeleid in Nederland*, S.I. 1993, p. 147 – 164.
- clvii BERENSCHOT, *De podiumkunsten na 2000: naar een nieuw beleid*, Berenschot, Utrecht, 1995, p. 4-5, 74.
- clviii MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAPPEN, *pantser of Ruggegraar: Uitgangspunten voor Cultuurbeleid*, Sdu, S.I., 1995
- clix This judgement is also based on the evaluation of the organization against the four effectiveness criteria as mentioned in see 1.1.2.
- clx As TGA theatre technicians constructed a theatre boat in the past !

في القرن الحادي والعشرين توجد حاجة عالمية هائلة للمعرفة الأساسية بإدارة في القطاع الثقافي. وهذه المعرفة هي الأساس يوفره هذا الكتاب *إدارة الفن بروح مغامرة العمل الحر*. إنه حصيلة خمسة عشر عاماً من الخبرة في كلية أوترخت للفنون. والمعرفة بإدارة القطاع الثقافي معنية بملء الفجوة القائمة بين نظرية الإدارة العامة وبين الممارسات الثقافية.