مقاربة سوسيو-تنظيمية لفعالية المنظمات الثقافية

the approach of socio organizational for the effectiveness of cultural organizations

خلدون بايع راسو
جامعة باتنة1،الجزائر،b.khaldoun1199@gmail.com
مخبر الديناميات الاجتماعية في الأوراس
كمال بوقرة
جامعة باتنة1،الجزائر،kamboug34@yahoo.fr
مخبر الديناميات الاجتماعية في الأوراس

تاريخ الإرسال: 2019/11/07 **تاريخ القبول:** 2020/04/18 **تاريخ النشر:** 2020/07/01

ملخص:

تعتبر السياسة الثقافية القالب الذي تنصهر فيه الجهود التنظيمية لتجسيد المشروع الثقافي للدولة معتمدة في ذلك على المنظمات الثقافية كالمسارح، المتاحف والسينما...الخ، التي خصصت لها الدولة إمكانيات معتبرة، غير أن فعالية هذه التنظيمات باتت محل تساؤلات مقارنة بإمكانياتها خاصة مع أبعادها الجمالية والفنية العَصِيَّة على القياس الكمي، لكن تطور مفهوم الفعالية من تحقيق الأهداف إلى جودة العلاقات التنظيمية، إدارة المعلومات...الخ، سمح باكتشاف مؤشرات كيفية تسمح بقياس فعالية هذه التنظيمات، إلا أن الحديث عن فعاليتها يظل ناقصا دون فهم معوقاتها، فكيف تؤثر المعوقات السوسيو-تنظيمية على فعالية المنظمات الثقافية؟

الكلمات المفتاحية: *المنظمة الثقافية؛ السياسة الثقافية؛ الفعالية؛ المعوقات .*

Abstract:

Cultural policy is considered as a template that fused the organizational to embody the cultural project of the state accredited to cultural organizations such as theaters museums and cinema…etc, that allocated considerable possibilities by the state. however the activities of these organizations are being questioned on comparison to their possibilities although their aesthetic and technical dimensions are difficult to quantify the evolution of the concept effectiveness from achieving goals to the quality of organizational relations…etc, allowed the discovery of indicators of how to measure the effectiveness of cultural organizations. But the talk about their effectiveness remains incomplete without understanding constraints, so how do socio-organizational constraints affect the cultural organizations ?

Keywords: *cultural organization; cultural policy; effectiveness; constraints.*

* **المؤلف المرسل: خلدون بايع راسو، b.khaldoun1199@gmail.com**

مقدمة:

سمح تقسيم العمل وكثرة وتنوع الحاجيات الإنسانية بظهور كمي ونوعي للمنظمات فلا يخلوا مجال إلا كانت له تنظيمات خاصة به، ومن المنظمات التي باتت تشكل اهتماما متزايدا من الباحثين هي المنظمات الثقافية ويرجع هذا الاهتمام للأبعاد المختلفة التي تتميز بها الثقافة والدور الذي تلعبه في تعزيز التضامن والتماسك الاجتماعي، وتوجيه السلوك المجتمعي، والمحافظة على هوية الأمة، ويزداد هذا الاهتمام مع الأزمات المالية العالمية وتهاوي أسعار النفط خاصة بالنسبة للدول الريعية، حيث يتجدَّدْ الحديث عن البدائل الاقتصادية فتظهر أهمية البعد الاقتصادي للثقافة، وهو ما يستدعي تَكيُّف هذه المنظمات مع الوظائف والأدوار المستحدثة أو المستجدة على القطاع الثقافي وهذا من خلال الاستعانة بنظرية التنظيم لفهم وتحليل العمليات والسلوكيات داخل النسق التنظيمي وتوجيهها للتكيف مع المحيط الخارجي.

غير أن تحقيق الفعالية في بيئة سوسيو سياسية وتنظيمية كالحالة الجزائرية يتطلب سلك مسار وفقا لسياسة ثقافية واضحة المعالم تُوَجِّد أبعاد الثقافة الجزائرية وتَغْتَنِق رؤية علمية لتسيير التنظيمات الثقافية بعيدا عن البيروقراطية في تمظهراتها السلبية ومعتمدة على كادر على دراية بتسيير الإدارات الثقافية على ما تحمله من خصوصيات، لكن ما يميز القطاع الثقافي في الجزائر هو التبعية التامة للدولة من حيث التمويل، التسيير والنشاطات، حيث خُصِّصَتْ لها ميزانيات ضخمة واستضافت الجزائر أحداث ثقافية، إقليمية و قارية واستحدثت تشريعات سواء لفتح المجال للخواص للاستثمار في القطاع الثقافي أو الجمعيات الثقافية لتوفير جو من الديمقراطية في الحياة الثقافية، ورغم هذه الإمكانيات والطفرة الكمية والنوعية في المنظمات الثقافية لم يحقق القطاع الثقافي الفعالية المطلوبة أو القفزة المنتظرة، مقارنة مع الاعتمادات المالية المرصودة للفعل الثقافي وهو ما يقودنا لطرح الاشكالية الاتية: كيف تؤثر المعوقات السوسيو تنظيمية على فعالية المنظمات الثقافية؟ وما هي الاليات التي تسمح بتجاوز هذه المعوقات؟

وللإجابة على هذه التساؤلات سنتطرق لمختلف المعوقات التنظيمية والاجتماعية وسبل تجاوزها انطلاقا من الزخم النظري لمداخل الفعالية وكيفية توظيفها لخدمة الفعل الثقافي والمنظمات الثقافية، كما يمكننا أن نفترض انه كلما اهتمت المنظمات الثقافية بالتكوين كلما حدَّت من تأثير المعوقات السوسيو تنظيمية، لأن التكوين يسمح بعقلنة مختلف العمليات التنظيمية التي لا تتعلق فقط بحجم الاعتمادات المرصودة لها بل بأداء وكفاءة مواردها البشرية أيضا، وسنحاول الوقوف على هذه المعطيات وفقا للخطة الموالية:

1: الإطار المفاهيمي.
2: أهمية المنظمات الثقافية.
3: المنظمات الثقافية والمداخل النظرية للفعالية.
4: المعوقات السوسيو-تنظيمية في القطاع الثقافي.

1. الإطار المفاهيمي:

أ-المنظمة الثقافية:

"هي التي تقدم الموجهات والضوابط الرمزية والتعبيرات الخاصة بثقافة المجتمع لتضع فعل الفاعل الاجتماعي في إطار ثقافي، أي تَعْجنه عجنة ثقافية تُعْطيه المذاق المعتقداني و التصوري والرمزي"(معن 2014،ص. 81) فالمنظمة الثقافية هي البناء التنظيمي الذي يعمل على قولبة ثقافة أفراد المجتمع وفقا لنسق فكري وتصور سياسي يجعل من الفرد ينتمي للنسق الثقافي لمجتمعه ويعمل على تعزيزه من خلال اندماجه فيه، وتتميز المنظمة الثقافية عن غيرها من المنظمات في تنوع مخرجاتها الثقافية بين الربحي واللاربحي، وتندرج تحت هذا السياق منظمات"كالمسرح الأوركسترا، المتاحف، التصميم، فن العمارة، الموسيقى الأوبرا، الأفلام، الإعلام الفنون الفضائية/ الالكترونية أو الانترنت والتراث الثقافي، وفي هذا الإطار يصبح للمؤسسات الثقافية أهداف محددة متعلقة بالإنتاج أو التقديم أو التوزيع أو التعليم، وهو ما يقدم القطاع الثقافي كَلُحَافْ مُرَقَّعْ patchwork quilt، حيث يشمل هذا الإطار مؤسسات فنية رفيعة مثل القاعات الفنية والاوركسترا السيمفوني، ومؤسسات الثقافة الجماهيرية مثل فن الهواة وجماعات الفن الشعبي/الفلكلوري"(هاجورت 2009.ص. 39).

وتنقسم المنظمات الثقافية في الجزائر إلى: منظمات خاضعة للوصاية كالمديريات الولائية، دور الثقافة، المراكز الثقافية والمتاحف...الخ، أما النوع الثاني فهي منظمات المجتمع المدني ممثلة في الجمعيات الثقافية، ويمكن إضافة القطاع الخاص بحضوره المحتشم.

ب. السياسة الثقافية:

مشروعات وأنشطة محددة، وهي غالبا ما تحوي في إطارها المشروع الثقافي الذي يشير إلى نسق من القيم والمعايير العامة التي تحكم وتشكل مجمل الحياة في مجتمع ما ويرتبط بمنظور إيديولوجي محدد وضمن وعائه الواسع يندرج العمل الثقافي الذي يشير إلى النشاط الثقافي الذي تقوم به أو ترعاه أجهزة الدولة، بخاصة أجهزة وزارات الثقافة في معظم بلدان العالم، وذلك وفقا لاعتبارات تؤكد أن السياسة الثقافية تقوم على التفكير المنظم الذي يوجه الأنشطة والمشروعات في ميادين العمل الثقافي لبلوغ الأهداف التي يتطلع المجتمع والأفراد إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانيات المتاحة"(الزيدي 2013. ص. 27) فالسياسة الثقافية هي الإطار العام الذي يتضمن مختلف نشاطات المنظمات الثقافية الموجهة لإشباع حاجيات الأفراد والمجتمع في الميدان الثقافي، وهي النسق البنائي والوظيفي الذي يعكس المشروع الثقافي للدولة.

ج. الفعالية:

"هي تحقيق نتائج مرغوب فيها، مخطط لها، وبنفقة معقولة، وتحقق في النهاية التغيير المستهدف(قنديل 2008، ص. 222) إذن تحقيق الفعالية مرتبط بالتخطيط في حدود نفقات مقبولة لتحقيق النتائج المرجوة، كما أن الفعالية تتطلب بيئة اجتماعية غير متناقضة فكرياً لتكون هي الاساس الذي ينطلق منه المجتمع لتحقيق الفعالية في المجالات الأخرى إذ لا يمكن تصور مجتمع غير فعَّال بمؤسسات أو تنظيمات فعَّالة.

د. المعوقات:

هي: "كل النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي وينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل والتوافق والاستقرار في هذا النسق ومع ذلك فان ما قد تعتبره معوقا وظيفيا بالنسبة لجانب معين للنسق الاجتماعي قد لا يكون كذلك بالنسبة لجانب آخر"(محمد 2003،ص. 544)، إذن فالمعوقات هي كل

الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ومختلف الآليات القانونية التي تحول دون تحقيق المنظمة للفعالية المطلوبة.

2. أهمية المنظمات الثقافية:

لا تقتصر أهمية التنظيمات الثقافية على بعض الأعمال الثقافية ذات البعد الجمالي والرمزي المميز للنَّسَقْ الثقافي والاجتماعي لمجتمع معين أو إقامة نشاطات مناسباتية، بل إن هذا النوع من التنظيمات يسهم كغيره من التنظيمات الأخرى في المجالات الاجتماعية، السياسية و التربوية، بل وحتى الاقتصادية وهو ما تجسده مداخيل السينما الأمريكية، تجارة الكتب عبر الانترنيت، السياحة الثقافية والسلع الثقافية المختلفة، وهو ما يعكس قوة وتطور البعد الاقتصادي للثقافة وتفاعله مع التطور التكنولوجي وقدرته على استقطاب وتشغيل اليد العاملة، ما يؤكد على ضرورة إعادة النظر في الأبعاد الاقتصادية للسياسة الثقافية في الجزائر لمواكبة التطور في هذا المجال خاصة مع سعي الحكومات المتعاقبة للبحث عن بدائل اقتصادية للخروج من التبعية للريع البترولي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إعادة النظر في المنظومة التشريعية التي تحكم الاستثمار في القطاع الثقافي للحد من تغول الجهاز البيروقراطي.

-"كما أن للمشروعات الثقافية دورا أساسيا في المجتمع فهي تعكس الهوية الثقافية لهذا البلد أو ذاك وبالإضافة إلى ذلك فإن منتجاتها الثقافية تعكس صورة شعب هذا البلد عاداتهم، قيمهم، تناقضاتهم وطموحاتهم ومن ناحية أخرى تفتح المشروعات الثقافية نافذة على العالم أمام المواطنين عن طريق تقديم الواقع الخاص بثقافات أخرى"(كولبير 2011،ص. 27) ما يسمح لهم بالاطلاع على مختلف الثقافات والتعريف بثقافتهم خاصة مع تطور وسائل الاتصال التي وفرت الجهد والوقت في تقارب الثقافات.

- لعبت المنظمات الثقافية دورا مهما قبل و إبَّان الثورة التحريرية لتقديم الوجه الحقيقي للشعب الجزائري ومن ورائه الثورة الجزائرية وقد كانت الثقافة دائما وأبداً جزءا من الأهداف الأساسية للثورة الجزائرية"(الإبراهيمي 2008،ص. 119) لمقاومة السياسة الثقافية الفرنسية الموجهة لمحو الهوية الجزائرية، ولعل هذا أهم دور قامت به المنظمة الثقافية من خلال الوقوف كحاجز أمام مسخ هوية الجزائر لصالح هوية الاستعمار وخططه الثقافية الرامية لسلخ الشب الجزائري عن هويته.

- تُشَكِّلْ المنظمات الثقافية حاجزا أمام زحف العولمة الثقافية التي تعتمد على ما توفره التكنولوجيا(شبكات التواصل الاجتماعي) التي فتحت نافذة على الثقافات المختلفة متجاوزة بذلك الحدود الكلاسيكية لنقل ثقافة الغرب ونمط معيشته، وهنا يمكن للمنظمات الثقافية أن تلعب دورا مهما في المحافظة على ثقافتنا والتعريف بتراثنا المادي واللامادي من خلال انخراط الجمعيات الثقافية في العمل الثقافي للحد من تأثيرات العولمة على مجتمعاتنا وحماية ثقافتنا من التغريب.

3. المنظمات الثقافية والمداخل النظرية للفعالية:

يتوقف نجاح أي منظمة على قدرتها على تحقيق الفعالية، وتتجسد هذه الأخيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها، ولأن الأهداف تختلف باختلاف طبيعة المنظمة فإنه من الصعب تحديد معايير واضحة للفعالية خاصة بالنسبة للمنظمات الثقافية التي تتضمن مخرجات ذات أبعاد مختلفة، حيث يرى" غزافيي غريف (Xavier Greffe) أن قيم السلع الثقافية متعددة ويحصرها في سبع قيم: الجمالية، الفنية، التاريخية،

الإدراكية، الاجتماعية، الاقتصادية وأخيراً القيمة المتعلقة بصورة العلامة"(بوكروح 2013،ص. 53)، وإذا كانت للمنظمات الاقتصادية أو التجارية مخرجات ذات قيمة اقتصادية فان الفعالية في هذه الحالة تخضع لقياس المردودية الاقتصادية التي تأخذ الطابع الكمي، عكس ذلك فان المنتج الثقافي قد يتضمن أبعادا ذات طابع كيفي وهو ما يعوق قياس الفعالية، إلا أن التطور في المداخل النظرية للفعالية التي تجاوزت ذلك المفهوم المحدود في تحقيق الأهداف إلى" ما يقارب ثلاثين معيارا لقياس الفعالية ومنها: إجمالي الفعالية، الإنتاجية، الكفاية الربحية، النوعية دوران العمل، الحوادث أثناء العمل، النمو، الغياب عن أوقات العمل، الدافعية، الروح المعنوية، السيطرة،...الخ(بن نوار 2006، ص. 199)، إذن أمام الديناميكية المفاهيمية للفعالية وتطور أيضا مفهوم الثقافة والتأكيد على إرتباطه الوثيق بالتنمية الشاملة بأبعادها المختلفة الاجتماعية الاقتصادية والسياسية سمح بإيجاد معايير جديدة ذات طابع كيفي تسمح بقياس فعالية المنظمات الثقافية.

وفي الجزائر وأمام المنحى التصاعدي في ميزانية قطاع الثقافة في العشرية السابقة (أنظر الجدول1)

لسنة	المبلغ(د ج)	لنسبة	لسنة	المبلغ	لنسبة
003	4.974. 836.000	0.6	007	5.269. 191.000	0.4
004	5.102. 512.000	0.5	008	8.276. 873.000	0.5
005	2.687. 529.000	0.4	009	14.32 7.280.000	0.6
006	4.271. 339.000	0.3	010	21.36 0.130.000	0.8
			011	22.91 3.218.000	0.8

والتي" دعمتها الميزانيات الخاصة التي خصصتها الحكومة للاحتفاليات الثقافية الكبرى التي نظمتها الجزائر وبالتالي بلغت ميزانية الثقافة في عام 2011(تلمسان عاصمة الثقافة الإسلامية) 452 مليون دولار وهو مبلغ تاريخي أي أكبر ميزانية في المنطقة العربية وإفريقيا غير أن ميزانية الثقافة لم تبلغ خلال العشر سنوات الأخيرة نسبة 1% التي أوصت بها منظمة اليونيسكو إلا مرتين"(كساب و بن سليمان 2013،ص. 9) لكن رصد هذه المبالغ والميزانيات الكبيرة لا يعني بالضرورة تحقيق الفعالية، حيث يجب مرافقة الإعتمادات المالية بالمورد البشري المؤهل والمدرَّب على خصوصية الإدارة الثقافية، والعقلنة في تسيير الموارد المالية،" فعند النظر في العمليات الفنية والإدارية التي تتم داخل المؤسسات الثقافية من المهم أن نكون على وعي بتاريخ الفن والشيء الثاني الذي يعين على فهم المؤسسات الثقافية في القرن الحادي والعشرين هو نظرية الإدارة "أو التنظيم(هاجورت 2009، ص. 32)، التي تؤكد على التقسيم العلمي للعمل، دور العلاقات الإنسانية ومراعاة مختلف العلاقات التفاعلية داخل وخارج المنظمة،" فما كان للدول المتقدمة أن تستطيع تحقيق أهدافها

وتطوير مقدراتها لولا إيمانها بالتخصص الفني والإداري بكافة فنونه ونشاطاته وأدواته الحديثة"(المطيري 1990،ص. 50)

وفي المجال الثقافي "تعتبر الإدارة الثقافية حديثة العهد وهي في الأصل فرع تطبيقي لعلم الإدارة، وقد ارتبطت في بداية الأمر بالأعمال التجارية كمجال معرفي، وطبقت هذه المعارف في مرحلة لاحقة في المجال اللاربحي" (بوكروح 2013،ص. 51) وقد تمكنت الإدارة الثقافية من خلال محاكاة الإدارات في المجالات الأخرى من تحقيق الأهداف التنظيمية وفقا للسياسات التنموية التي باتت تأخذ بعين الاعتبار الدور المحوري للمنظمات الثقافية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تستفيد من المداخل النظرية للفعالية في قياس فعاليتها لتدارك السلبيات وتعزيز الايجابيات، ومن أهم هذه المداخل:

أ-المداخل التقليدية:

-مدخل النظم:

يؤكد هذا المدخل على أن "المنظمة كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل وتتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء ويؤثر فيها" (المغربي 2016، ص. 59) فالمنظمة تتألف من بناءات صغيرة تكمل بعضها وظيفيا وتتوقف فعاليتها على هذا التكامل بين الوحدات وتَأَثُّر أي من الوحدات سيعيق الوحدات الأخرى وبالتالي النظام الكلي، كما يؤكد هذا المدخل على أن المنظمة لا تعيش في معزل عن بيئتها الخارجية ولا تخضع فعاليتها للعمليات التنظيمية الداخلية فقط بل للخارجية أيضا، ولفهم سيرورة المنظمة حسب هذا المدخل لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العمليات وهي:

-"المدخلات: جميع الإمكانيات الداخلة للمنظمة بشرية، مادية فنية معنوية
-المخرجات: مختلف السلع والخدمات.
-العمليات التنظيمية التي تحول المدخلات إلى مخرجات
-ترجيع الأثر: عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة و المدخلات(المطيري 1990،ص. 64).

فالمنظمة الثقافية وفقا لهذا المدخل مدعوة للانفتاح على بيئتها وتحويل مدخلات المجتمع الواردة إليها إلى مخرجات وهذا من خلال الشراكة مع التنظيمات الأخرى، وخاصة الجمعيات الثقافية التي تعبر عن ثقافة المجتمع، تاريخه، عاداته، تقاليده...الخ التي تعتبر كمدخلات تحولها التنظيمات الثقافية الخاضعة للوصاية إلى مخرجات على شكل أعمال مسرحية، كتب، نشاطات ثقافية وفكرية، وفنون تشكيلية تعبر عن ثقافة المجتمع وتنتظر ترجيع الأثر أو الصدى المتمثل في حكم وانخراط المجتمع في هذه النشاطات، كما أن الفعالية تتجسد في التكامل مع المؤسسات العلمية الشبابية، الدينية والتربوية لأنها تمثل كلها أحد أبعاد الثقافة التي هي من صميم النشاط الثقافي، غير أن الواقع يكشف أن التنسيق بين القطاعات غائب وهو ما يؤثر على التكامل الوظيفي وبالتالي على فعالية التنظيمات.

-مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل على مختلف العمليات التنظيمية التي تجري داخل المنظمة ويعتبرها مؤشرا على درجة معينة من الفعالية،" والعنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من

موارد ومن مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة وارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية"(بن نوار2006، ص. 204)، إنّ أهم ميزة لهذا المدخل هو التركيز المفرط على مختلف العمليات الداخلية المتصلة بالمورد البشري ورغم أهميتها إلاّ أنها غير كافية لتحقيق الفعالية، لذا فإن "أوجه القصور في هذا المدخل هو تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسالة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية"(بن نوار 2006،ص. 204)، وتستطيع المنظمة الثقافية وفقا لهذا المدخل فهم فعاليتها من خلال المناخ الإيجابي السائد داخل النسق التنظيمي الذي يتمظهر في روح الجماعة وتعاونها، غياب الصراع التنظيمي، ودوران العمل، إلا أن هذه المؤشرات تبقى غائبة في قطاع الوظيف العمومي الذي تنتمي إليه أغلب المنظمات الثقافية بسبب تدني الأجور، غياب التحفيز المادي والمعنوي...الخ، إلاّ أن الاهتمام المفرط البيئة الداخلية وإقصاء دور البيئة الخارجية وتحكمها في كثير من العمليات التنظيمية كالتمويل لن يسنح بفهم الفعالية.

-مدخل تحقيق الأهداف:

يؤكد هذا المدخل على" أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت تحقيق أهدافها، وبالتالي فان الأهداف هي قياس للمخرجات والأداء المتحقق"(العامري و الغالبي 2008،ص. 399) إلا أن الأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى فالمنظمة الاقتصادية لها أهداف ربحية وتسعى لتحقيق مردودية اقتصادية بينما المنظمة الخدماتية أهدافها تنحصر في تقديم خدمة نوعية ورضا الزبائن والمنظمات التعليمية والتربوية هدفها تقديم تعليم نوعي ونجاح الطلبة، أما المعوقات التي تبرز في استخدام هذا المدخل" فهي الافتراض أن هناك أهداف واضحة يمكن قياسها وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم الإدارة العليا لكن الملاحظ هو تعدد الأطراف المشاركة في تحديد الأهداف"(القريوتي 2013،ص. 116) أوالتي يجب استشارتها عند تحديدها، بالإضافة إلى ذلك فان المنظمات تمتلك أهداف متنوعة، وقد يصعب قياسها في الكثير من الأحيان خاصة عندما يتعلق الأمر بأهداف نوعية وليست كمية وما يعيق قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل أيضا هو "تعارض الأهداف فالمساهمون ينتظرون زيادة الأرباح والزبائن الحصول على سلعة جيدة بسعر معقول وهدف الموظفين هو الحصول على أكبر قدر من المزايا بينما يهدف أنصار البيئة إلى الحفاظ على البيئة، وعلى الإدارة أن تستوعب كل هذه الأهداف وتوفق بينها وهو أمر ليس من السهل تحقيقه"(القريوتي2013،ص117)، والمنظمات الثقافية وفقا لهذا المدخل تتعدد وتتداخل أهدافها بين تجسيد السياسة الثقافية للدولة التي تعتبر الممول الرئيسي للعمل الثقافي، وبين المجتمع الذي ينتظر أنشطة متنوعة تتجاوز مركزية السياسة الثقافية للدولة، لتجد نفسها في حاجة لإرضاء جهات متعددة، وهو ما يتعذر تحقيقه في كثير من الأحيان لتعدد أهداف الفاعلين.

ب. المداخل المعاصرة:

- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم:

المنظمة الفعالة حسب هذا المدخل" هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصلها"(بن نوار 2006، ص. 206)، غير أن التأكيد على ربط الفعالية بإرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم وخاصة الموجودة في البيئة يضع المنظمة في صعوبة

إرضاء جميع الأطراف خاصة التي تُمَوِلُها والتي قد تمارس ضغوطا على المنظمة لتحقيق أهدافها، ويكمن الحل للخروج من إشكالية إرضاء جميع الأطراف باعتماد إستراتيجية تراعي التناقضات الموجودة في البيئة وتحاول خلق توافق وتقارب بين الأهداف المختلفة بما يرضي جميع الأطراف مع الأخذ بالحسبان مصالح المنظمة وتباين الجهات المؤثرة في التنظيم بين الممولين، الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، السلطة، المجتمع وغيرهم ممن يملكون تأثير مادي أو معنوي على المنظمة، وباعتبار التنظيمات الثقافية في الجزائر تنظيمات بيروقراطية وأجهزة إدارية تابعة للسلطة فإنها تجد نفسها أمام حتمية إرضاء مُمَوِّلَهَا الوحيد والاتجاه إلى تنميط العمل الثقافي وفقا لرؤية السلطة للثقافة وهو الموقف الذي قد يتعارض مع الحاجات الحقيقية للمجتمع في ظل غياب مجتمع مدني فعَّال وقطاع خاص حقيقي يستثمر في المجال الثقافي وهو ما يجعل من إرضاء مختلف الجهات المؤثرة في التنظيم أمرا صعبا نظرا لتعدد الأطراف المؤثرة والتباين في القدرة على التأثير.

- مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة(القيم المتنافسة):

في هذا المدخل يتم التأكيد على" عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها ولا أولوية بعضها على البعض الأخر لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة لتشكيل معايير خاصة لكل تنظيم"(بن نوار 2006،ص.207).

إن تحديد معايير أو قائمة موحدة حسب طبيعة المنظمة يحد من المعايير الشخصية للمكلفين بعملية التقييم ويضع معايير موضوعية تتماشى مع تعدُّدْ وظائف المنظمة وتداخلها" فالفاعلية تحتاج في بعض الحالات إلى مرونة عالية وفي حالات أخرى إلى سيطرة وثبات فكيف يتم موازنة هذين الأمرين في ظل معطيات معينة؟"(العامري و الغالبي 2008، ص. 399) وهو ما يفرض على المنظمة مراعاة مختلف الظروف واعتماد قائمة من المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار التعارض الذي قد يحدث أثناء التقييم، وفي القطاع الثقافي تجد التنظيمات نفسها أمام أولويات متعددة في ظل غياب الإمكانيات المالية والبشرية المؤهلة، وأمام حاجيات ثقافية مجتمعية متعددة، وحتمية تجسيد السياسة الثقافية للدولة، وهو ما يضع المنظمة أمام خيارات صعبة ومحدودة.

وبالإضافة الى المداخل السابقة قدم كابلاو نموذجا آخرا لقياس الفعالية يرتكز على أربع عناصر وهي: الاستقرار التكامل بين أعضاء التنظيم، رغبة العاملين التي تتمظهر في ولائهم للمنظمة والتحصيل أي محصلة أعمال المنظمة(بن نوار 2006،ص. 213بتصرف)، بينما يذهب" بريسbrice "إلى تحديد 5عوامل تسهم في تحقيق الفعالية سماها بالعوامل الوسيطة وهي: الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف واستقرار المنظمة(بن نوار، 2006،ص. 214 بتصرف) وهي عوامل في أغلبها ذات طابع كيفي أو نوعي، وبالرغم من صعوبة قياسها إلا أنها تسمح للتنظيمات غير الربحية من الاعتماد على بعض هذه المؤشرات في ظل غياب مؤشرات كمية.

إذن فالمنظمة الثقافية الفعَّالة هي تلك التي تسعى لتحقيق المردودية سواء كانت اقتصادية، خدماتية أوجمالية فنية، أي الموازنة بين الأهداف المادية والثقافية، لذا لا يجب التَّحجج بطبيعة العمل الثقافي لحصر أهداف التنظيم في بعض الجوانب ذات البعد الثقافي الخدماتي فالأرقام المحققة في اقتصاديات الدول تؤكد على العلاقة الوطيدة بين الثقافة والتنمية الشاملة والمستدامة، هذا وإن كانت بعض التنظيمات تتميز

بالطابع العمومي غير الربحي(المديريات الولائية، المكتبات، المراكز الثقافية...الخ) فهي مطالبة بتحقيق الفعالية عن طريق تقديم خدمات نوعية للمجتمع، الحد من دوران العمل، الولاء للمنظمة وتكوين الأفراد بما يتناسب مع تحديات القطاع الثقافي...الخ، وبالرغم من التباين والتداخل في الطرح النظري لمداخل لفعالية بين تلك التي تركز على البيئة الداخلية أو الخارجية يبقى على المنظمات الثقافية تكييف هذه المقاييس والمؤشرات مع معطيات المناخ التنظيمي والبيئي.

4. المعوقات السوسيو-تنظيمية في القطاع الثقافي:

تنشط المنظمات الثقافية في بيئة تنافسية تفرض عليها تحقيق أعلى درجات الفعالية للبقاء، لكن تحقيق الأهداف غالبا ما يصطدم بالعديد من المعوقات سواء الناتجة عن العمليات الداخلية للمنظمة أو التي يفرزها النسق الاجتماعي، ومن هذه المعوقات:

أ. المركزية:

تعتبر وزارة الثقافة المنظمة الثقافية الأولى التي تشرف على السياسة الثقافية في الجزائر وتحدد البرنامج العام لمختلف النشاطات الثقافية، وإن كانت المركزية حصرت النشاطات الثقافية الكبرى في الجزائر العاصمة أو في بعض المدن الكبرى فإن محاولة إضفاء نوع من اللامركزية على بعض المؤسسات الثقافية وقع في إشكال آخر وهو التوزيع غير المنظم للهياكل الثقافية، ففي المجال المسرحي مثلا تتمركز المسارح" البالغ عددها 15 مؤسسة مسرحية كالتالي: (المسرح الوطني بالجزائر العاصمة) وثمانية مسارح بالشرق(قسنطينة ، عنابة، قالمة، سوق اهراس، باتنة العلمة، سكيكدة، ام البواقي) و4 بالغرب (وهران، سيدي بلعباس، معسكر، سعيدة) و2 في الوسط (بجاية ، تيزي وزو)، وهذا التوزيع لا يعكس التوازن الجهوي المراد تحقيقه وهذا يعني أن 33 ولاية من بين 48 لا توجد بها مؤسسات مسرحية وجمهورها لا يشاهد العروض المسرحية بانتظام"(بوكروح 2013،ص. 155) وإن كانت الجهود الرامية للتقليص من مركزية العمل الثقافي والتي تتمظهر في المديريات الولائية المتواجدة على مستوى كل ولاية، دور الثقافة والمكتبات إلا أنَّ "إحدى اكبر المشكلات التي واجهت القطاع الثقافي في الجزائر منذ سنة 1962 هي مشكلة التفاوت الجغرافي فيما يتعلق بالعرض الثقافي حيث تضم الجزائر العاصمة منذ الاستقلال أغلبية الأنشطة وذلك رغم الجهود التي بدأت منذ السبعينات من القرن العشرين لجعل العرض الثقافي لا مركزيا"(كساب وبن سليمان 2013،ص. 11)، وتبرز أهمية اللامركزية في القطاع الثقافي من خلال" توزيع البنى التحتية الثقافية والأنشطة الثقافية لصالح السكان في كل المناطق الجغرافية حتى يستفيدوا من حياة ثقافية أكثر ثراء"(دراجوجيفيتش2007،ص. 228) وفي بيئة جغرافية شاسعة ومتنوعة ثقافيا كالجزائر فإن اللامركزية تعتبر ضرورة قصوى وليست خياراً لمنح الفرصة للفاعلين الثقافيين باختيار ما يتناسب مع بيئتهم الثقافية لإضفاء المرونة على قطاع هو في أمّس الحاجة لإطلاق يد المبدعين بعيدا عن تعقيدات المركزية.

ب- البيروقراطية:

تتميز المنظمات الثقافية بطابعها الجمالي والفني فهي بذلك تتطلب عمليات تنظيمية على درجة عالية من المرونة لاستقطاب المبدعين والفنانين، غير أن هذه التنظيمات في الجزائر هي تنظيمات بيروقراطية تتبع وزارة الثقافة فهي تتميز بالهيراركية في نسق اتخاذ القرار، وظهور نزعة لمقاومة الروتين والجمود الذي تتميز به

التنظيمات العمومية، لذا فان" نظم الإدارة شديدة البيروقراطية (استمارات ،تقارير، طوابير طويلة وهرمية) تسبب إزعاجا للعملية الإبداعية،"(هاجورت 2009،ص. 40) سواء كانت داخل التنظيم أي بين الإدارة والعاملين الذين سيقل ولائهم للمنظمة، كما تؤدي إلى ظهور نتائج لاوظيفية، وعلاقات غير مستقرة مع محيطها الخارجي خاصة الجمعيات الثقافية التي تتبعثر جهودها بين الإدارات للحصول على تراخيص الاعتماد والنشاط و الدعم.

ج. التكوين:

يعتبر التكوين من أهم المعوقات بالنسبة للمنظمات الثقافية خاصة بالنسبة للإطارات المسيرة فالديناميكية التي عرفها المجال الثقافي تفرض تكوينا يراعي خصوصية الادارة الثقافية، فالتقصير في تدريب العاملين أو عدم أخذه بعين الاعتبار في السياسة الثقافية سينعكس على فعالية العمليات الداخلية للتنظيم وسيؤثر بدوره على العلاقة مع البيئة الخارجية، ولم تتجاوز نسبة الاعتمادات المخصصة للتكوين من ميزانية الوزارة 0.06 بالمائة من مجموع 7.29 بالمائة المخصصة لمعاهد الفنون الجميلة، الموسيقى، فنون العرض والسمعي البصري و التدريب"(بوعدة 2013،ص. 215)، والملاحظ أن السياسة الثقافية اهتمت أكثر بالجانب الثقافي في التكوين وأهملت الحاجة لتكوين مسيرين،"وتعد إشكالية تدريب كوادر إدارية لمجالي الثقافة والفنون كأولوية مطلقة في الجزائر"(الحاج علي (محررا) 2010،ص. 145)خاصة مع الآمال المعلقة على البعد الاقتصادي كاحتمال بديل لاقتصاد الريع وهو ما يعكس الحاجة" لمدراء قادرين على أن يأخذوا في اعتبارهم ما له من بعد اقتصادي واجتماعي وتربوي، ولايوجد في الجزائر أي تدريب للمديرين الثقافيين لذا يجب إقامة شراكة بين وزارة الثقافة ووزارة التعليم العالي لإنشاء تدريب نوعي أكاديمي على مهن الإدارة الثقافية"(الحاج علي(محررا) 2010،ص. 145) وهذا من أجل اكتساب ثقافة ودراية باليات التسيير المرتكز على نظريات التنظيم قصد التطبيق الفعَّال للسياسة الثقافية.

د. تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:

من المعوقات التنظيمية الأخرى التي تبرز في القطاع الثقافي وتحد من فعاليته هي تقسيم العمل، "فقد يكون لمؤسسة ثقافية أو فنية ما رسالة ثقافية براقة و إستراتيجية واضحة ولكن إذا افتقدت إلى تطوير تقسيم العمل والى التنسيق فسوف يستحيل عليها في الغالب تحقيق رسالتها"(هاجورت2009،ص. 216) ومن الإشكاليات التي تطرح في هذا المجال التخصص الوظيفي حيث يلاحظ غياب أو" نقص في الاتفاق حول مدى وجوب أن يكون المدير(ة) متخصص(ة) في مجاله(ها) الأصلي وتنشأ القلقلة هنا من أن طبيعة إدارة الفن دائما ما تكون محل نقاش وهذا بدوره يؤثر في طرق الاختيار وبرامج التدريب"(هاجورت 2009،ص. 40) كما أن تعيين مدير متخصص(في مجال الفن) سيطرح بدوره إشكالية أخرى، وهي مدى تمرسه واطلاعه على أساليب الإدارة كون هذه الأخيرة عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي يتطلب إلماما بأساليب القيادة، الإشراف وفهم وتحليل العلاقات التنظيمية،

هـ. السياسة الثقافية:

تعتبر السياسة الثقافية خارطة الطريق للمنظمات الثقافية إلا أن هذه السياسة غالبا ما تخضع للتوجهات السياسية للسلطة التي تعمل على توجيه النشاط الثقافي بما يتوافق وأيديولوجيتها والتي لا تتماشى في الكثير من الأحيان مع حاجيات المجتمع حتى أن وزارة الثقافة كوزارة قائمة بحد ذاتها وحتى سنة 2005 لم تكن

محل إجماع للسياسة الثقافية للسلطة في الجزائر حيث غالبا ما كانت تدمج مع وزارة التربية الاتصال أو السياحة أو الإعلام، وفي هذا الصدد يشير أحمد طالب الابراهيمي في فترة إشرافه على القطاع الثقافي أن" مجالات الثقافة المختلفة كالكتاب والمسرح والسينما مرتبطة بوزارات أخرى في حين أن إدارة الثقافة التابعة للتربية الوطنية تضم بين اختصاصاتها الأنشطة المتعلقة بالمتاحف والمكتبات والمطالعة العمومية وعلم الآثار والتراث التاريخي"(الإبراهيمي 2008،ص. 70) وهو ما ينتج عنه تذرير الاختصاص الثقافي بين قطاعات مختلفة، وهو مايؤدي بدوره إلى غياب التنسيق والتكامل بين الوظائف والبناءات المختلفة للثقافة.

وفي مجال السينما مثلا وفي الوقت الذي وصلت فيه مداخيل هذا القطاع في دول أخرى إلى أرقام خيالية بفضل سياسات ثقافية تشجع الإنتاج المحلي، خفض الضرائب وفتح المجال للشراكة، وإدخال الرقمنة والتكنولوجيا التي مهَّدت لتحقيق الفعالية، فإن الجزائر" أين ولدت السينما ولادة سليمة وسارت بخطوات تطورية مدروسة، وبهذا استطاعت أن تخرج بالسينما العربية إلى المستوى العالمي وأن تقدم أفلاماً ممتازة بالرغم من أنها ولدت في قلب الإعصار في قلب معركة التحرير"(الكسان1982 ،ص. 216) إلا أن اليوم وفي ظل غياب سياسة واضحة فإن الحديث مازال يتراوح بين تبعية قاعات السينما إلى البلدية أم إلى الوزارة كما أن أغلب هذه القاعات مغلقة وغير مستغلة مايكشف عن قصور واضح في السياسة الثقافية وغياب رؤية لمستقبل هذا القطاع.

و. الواقع السوسيو-اقتصادي:

الخدمات أو السلع الثقافية فما بالك بدعم الجمعيات الثقافية، بل تصبح الثقافة من الكماليات وهو ما ينعكس سلبا على المنظمات الثقافية سواء الخدماتية أو الربحية.

إن الإنفاق الفردي والدعم الحكومي للفرد يعطي نظرة عن الوضع الذي تعيشه المنظمات الثقافية ففي فرنسا مثلا "يبلغ الدعم الثقافي 32 دولار سنويا للفرد وفي بريطانيا 9.5 دولار سنويا وفي الولايات المتحدة الأمريكية 3دولارات سنويا لكن تحمل التكاليف غير المباشرة في شكل تخفيض الرسوم تبين مشاركة السلطات الأمريكيةب13دولار" (الزيدي 2013،ص. 30)

إن الدعم الحكومي الدوري والشفاف الذي يخضع للمراقبة الفعالة يسمح للمنظمات الثقافية باكتساب جمهور دائم وغير موسمي وظرفي وهو الشيء الغائب في الجزائر، أي أنه من الصعب أو من"غير الممكن إيجاد حلول مؤسسية في القطاعات المختلفة قبل حدوث تغيير حقيقي في المجال الاجتماعي والاقتصادي وفي الثقافة السياسية بما في ذلك تغيير جوهري وكامل لنظم القيم والمعتقدات ولأشكال السلوك"(دراجوجيفيتش 2007،ص. 35) بما يمنح للثقافة ومن ورائها المنظمة الثقافية قيمتها الحقيقية على غرار المنظمات الاقتصادية أو الخدماتية الأخرى، ولا يتوقف دعم المجتمع للثقافة في تمويل الفعل الثقافي على العامل المادي، بل بالإنخراط في الجمعيات الثقافية ومتابعة نشاطاتها، وتوجيه الأطفال للاستفادة من مسرح الطفل فانخراط المجتمع في الحركية الثقافية يعد عاملا مهما لتنشيط المنظمات الثقافية وهو ما ينقص المشهد الثقافي الجزائري.

د. الاتصالات :

إن عدم فعالية نظام الاتصالات يؤثر في العلاقات السوسيو- تنظيمية بين المنظمات الثقافية المختلفة بل إن التواصل مع المحيط يشكل عاملا مهما في فعالية التنظيم كما أن" عدم التدفق في الاتصالات

بين القطاعات الثلاث (العام، التجاري والمدني) بسبب وجود مجتمع مدني، وقطاع خاص لم تمتد إليهما التنمية، وعادة ما يعني ذلك عدم المساواة في الظروف التي تعيشها كل المنظمات الثقافية وبالتالي فان تنمية المبادرات الفردية في مجال الثقافة تواجه عقبات تقلل من فرص البقاء لمنظمات المجتمع المدني"(دراجوجيفيتش 2007، ص. 35) فغياب الاتصالات في بيئة متباينة ومتفاوتة من حيث الأهداف والإمكانيات بين منظمات تتولى الدولة إدارتها وتمويلها وتسييرها، وبين منظمات بدون إمكانيات(الجمعيات الثقافية) سيؤثر حتما على فعاليتها، كما أن عدم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في التواصل يكلف التنظيمات مزيد من الوقت والجهد والمال لإيصال رسالة الثقافة الى المجتمع.

ي. إشكالية التمويل والإنتاج:

تبرز أهمية الثقافة في مجتمع معين من خلال الاعتمادات المالية المخصصة لها سواء من طرف الدولة أو المجتمع حيث يعكس الدعم المادي الوعي الاجتماعي والثقافي للمجتمعات بمختلف الأدوار التي تلعبها الثقافة في تاريخ، حاضر ومستقبل الأمم ويخضع تمويل القطاع الثقافي بصفة عامة إلى أشكال مختلفة وفقا للسياسة الثقافية للدولة ومع تنامي أهمية البعد الإقتصادي للثقافة وحاجة اقتصاد الدول لمداخيل متنوعة فإن السياسات الثقافية أصبحت تأخذ بالحسبان كل الأدوار المنتظرة من الفعل الثقافي سواء كانت اجتماعية، سياسية، تربوية وغيرها، ومن هنا أصبح تمويل القطاع الثقافي يأخذ أشكالا مختلفة وتبرز في هذا الشأن طريقتين للتمويل الثقافي:

-الأولى: تتبناها الدول ذات الاقتصاد الموجه حيث تسيطر على الساحة الثقافية تمويلا وتسييرا، كما يغلب عليها الطابع السياسي بتنميط وتوجيه العمل الثقافي وفقاً للتوجهات السياسية للدولة، إلا أن الثقافة في هذا النظام تتمتع بتمويل الدولة بما يمنح الفرصة للجماهير بالاستفادة من السلع الثقافية.

-الثانية: تتبناها الدول ذات الإقتصاد الموجه الحاضرة في دعم العمل الثقافي كالمسارح والمتاحف مع فتح المجال أمام القطاع الخاص للعب دور مميز في التدعيم والاستثمار في القطاع الثقافي، إلا أن الثقافة قد تقع رهينة للطبقات الاجتماعية المسيطرة بما يخدم توجهاتها الإيديولوجية" (الزيدي2013،ص. 29 بتصرف).

وفي الجزائر تأثرت عملية التمويل بتطور النظام السياسي ومختلف التشريعات التي يصدرها لتنظيم وتمويل القطاع الثقافي وإذا كانت الدولة قد تكفلت بالتمويل في الفترة الاشتراكية فإن الفترة التي عرفت فيها الجزائر التحول الديمقراطي أي بعد سنة"1988 وحتى سنة 2002 في ظل الأزمة الاقتصادية والأمنية فان الحكومة تخلت عن القطاع الثقافي وكانت منذ 1994قد توقفت عن تمويل الهياكل الثقافية العامة لتكتفي بتمويل بضعة مشروعات فنية صغيرة تولها اهتماما(تم إغلاق المسرح الوطني الجزائري والمسرح الجهوي لوهران وقسنطينة)"(كساب 2013، ص. 1) ومع المنحى التصاعدي الذي عرفته أسعار البترول في السنوات السابقة ارتفعت بدورها ميزانية الثقافة" من4.271.339.000 دج سنة 2006 أي ما يمثل 0.4 بالمائة من الميزانية العامة للدولة إلى 22.913.218.000دج سنة 2011 ما يمثل 0.8 بالمائة"(بوعدة 2013، ص. 213) أي زيادة ب 500بالمائة، ورغم ذلك غابت الفعالية ما يَدُلُ على أن إشكالية التمويل لا تتعلق فقط بالحجم بل بالعقلنة في تسيير هذه الاعتمادات التي تفتقر لكوادر مؤهلة لتسيير الإدارات الثقافية، وباعتبار أن بقاء التنظيم مرتبط بالتمويل فإن السلطة مطالبة بإعادة النظر في الكثير من الإجراءات لتحفيز الاستثمار في هذا القطاع من خلال إعفاءات ضريبية ومنح قروض مع الحد من الإجراءات البيروقراطية فيما يخص الحصول على التمويل.

خاتـمة:

بعد تحليل الواقع التنظيمي للمؤسسات الثقافية ولبيئتها السوسيو اقتصادية خلصت هذه المقالة إلى مجموعة من النتائج :

النتيجة الاولى: أن غياب الكفاءة في المنظمات الثقافية يؤثر على فعالية مختلف العمليات التنظيمية وتكاملها الوظيفي، فالفعالية لا ترتبط بالإمكانيات وحجم التمويل فقط بل بعقلنته أيضا، وبجودة الاتصال، وبالحد من التمظهرات السلبية للبيروقراطية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تكوين كوادر على دراية بفن وعلم التسيير، وأيضا على دراية بتاريخ الفن ودور الثقافة في المجتمع والاقتصاد والسياسة، وعلى إطلاع على الحاجيات الثقافية للمحيط الاجتماعي والاقتصادي، وهو ما يسمح للمسير الثقافي بتكييف أهداف المنظمة ومخرجاتها مع الحاجيات الحقيقية للنسق المجتمعي لا مع النشاطات المناسباتية.

النتيجة الثانية: أن الواقع السوسيو اقتصادي يحد من فعالية المنظمة الثقافية وهو ما يفرض وضع استراتيجية للشراكة مع هذا المحيط، من خلال فتح المجال للجمعيات الثقافية للمشاركة في تجسيد السياسة الثقافية لتسهيل استقطاب وانخراط أفراد المجتمع والمبدعين في العمل الثقافي، وأيضا رفع التشريعات الكابحة والمُكَبِّلَة للاستثمار لخلق مسار استثماري ربحي في القطاع الثقافي كأحد البدائل للريع البترولي ولإشكالية التمويل.

النتيجة الثالثة: أن تدخل السلطة السياسية له تأثير سلبي على فعالية المنظمات الثقافية، فالفعالية مرتبطة بإرادة السلطة السياسية في رفع يدها عن الفعل الثقافي واستقلاليته وعدم الاستخدام الذرائعي للثقافة لخدمة الاغراض السياسية، ونفس الشيء بالنسبة للمعارضة السياسية، وهذا من أجل الحد من تسييس الثقافة والاتجاه نحو تثقيف السياسة.

لذا يمكننا القول أن المعوقات السوسيو تنظيمية تؤثر سلباً على فعالية المنظمات الثقافية وعلى علاقتها ببيئتها السوسيو-ثقافية والاقتصادية لدرجة تهديد بقائها، ففعاليتها ترتبط بالنسق التنظيمي وببيئتها الخارجية، وتجاوز المعوقات ينطلق من الاهتمام بالتكوين وظيفيا وبنائيا، وفي شَقَّيْهِ التسييري والثقافي الفني لعقلنة العمليات التنظيمية، كالارتقاء بالنسق الإتصالي التنظيمي، وحوكمة تسيير الموارد المالية لمواكبة ديناميكية التطور في العمل الثقافي المؤسساتي، ووضع تصور لمسارات شراكة اجتماعية خدماتية، واقتصادية ربحية، و الاستفادة من الزوايا المختلفة للمداخل النظرية للفعالية التي تسمح بالتقييم الواقعي للفعالية.

قائمة المراجع :

1. الإبراهيمي، أ ط(2008). مذكرات جزائري الجزء الثاني :هاجس البناء(1965-1978). الجزائر: دار القصبة.
2. الحاج علي ،ح(محررا)(2010). مدخل إلى السياسات الثقافية في العالم العربي. القاهرة: دار شرقيات.
3. الزبدي، و ك (2013). سياسة فرنسا الثقافية دراسة حالة لبنان1959-1986. بيروت: منتدى المعارف.
4. العامري ،ص م م و الغالبي ،ط م م(2008). الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل.
5. القريوتي، ح ق (2013). نظرية المنظمة والتنظيم.ط4 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،
6. الكسان،ج(1982). السينما في الوطن العربي. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون و الآداب.
7. المطيري، ث م (1990). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. السعودية: دار اللواء للنشر والتوزيع.
8. المغربي ،م ا م ب (2016). أصول الإدارة والتنظيم. السودان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

9. بن نوار.ص (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينية: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة..
10. بوعدة، ح(2013). تمويل الثقافة مقاربة سوسيو ميدانية لتمويل الفعل الثقافي في الجزائر. الحوار الثقافي: (1)،207-222
11. بوكروح، م (2013). المؤسسة الثقافية في الجزائر قراءة في أداء المسارح العمومية. الجزائر: مقامات للنشر والتوزيع والإشهار.
12. دراجوجيفيتش، م د ش س (2007). إدارة الفن في زمن عاصف. ترجمة نهاد سالم القاهرة : دار شرقيات للنشر والتوزيع.
13. قنديل ،أ (2008). الموسوعة العربية للمجتمع المدني. القاهرة: سلسلة العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
14. كساب ،ع (2013). التشريع والتنظيم الثقافي في الجزائر (2002-2012). القاهرة: منشورات المورد الثقافي.
15. كساب ع و بن سليمان د (2013). دراسة مقارنة عن بعض جوانب السياسات الثقافية في الجزائر وتونس والمغرب ومصر: ميزانية الثقافة-اللامركزية-التبادل الثقافي. القاهرة: المورد الثقافي.
16. كولبيرا، ف (2011). تسويق الثقافة والفنون. ترجمة محمد عبد النبي. القاهرة: دار شرقيات.
17. محمد ،ع م (2003). علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
18. معن، خ ع (2014). نظريات معاصرة في علم الاجتماع-عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
19. هاجورت ،ج(2009). إدارة الفن على نحو عمل حر. ترجمة ربيع وهبة. القاهرة: دار شرقيات للنشر و التوزيع.