



إستراتيجيات الميزة التنافسية ودورها في تعزيز إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية

د. فيصل بن عبد الوهاب الزهراني
أستاذ مشارك، رئيس قسم الفنون، كلية التصاميم والفنون التطبيقية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: fzahrani@tu.edu.sa

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على دور إستراتيجيات الميزة التنافسية في دعم الإستثمار في مجال الفنون البصرية المعاصرة، من خلال التعرف على الإستراتيجيات التنافسية ذات الصلة بالأسس العلمية للمضامين الفلسفية لإستراتيجيات إنشاء وإدارة المشروعات الفنية والتشكيلية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات والبيانات والمعلومات من خلال الإطلاع على المراجع والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة، كذلك الإطلاع على بعض التجارب العالمية، وعرض تجارب خليجية لتطبيق إستراتيجيات تنافسية، مصحوبة بعرض واقع إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية، قام الباحث بتصميم منظومة دراسة حالة لمعهد مسك الفنون كواحدة من المؤسسات ثقافية المعنية بإدارة وتسويق الفنون البصرية و عرض النتائج على مختصين في مجالات التربية الفنية، والفنون، وعددهم (10)، وضعت نتائج البحث نموذج تطبيقي لدراسة الحالة (مؤسسات راعية. قاعات عرض) لتحديد فعالية إستراتيجيات الميزة التنافسية للإستثمار في مجال الفنون البصرية كمشروع إستثماري إبداعي، واوصي بإنشاء بورصة وبيت مزاد للأعمال التشكيلية يدعم قيمة إستثمارية واقتصادية عالية تساهم في تحقيق التنمية الإبداعية المستدامة بما تكفله من موارد مالية مستمرة للفنان وبما لها من حفاظ على الأبعاد الاقتصادية والثقافية للمجتمع.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات، الميزة التنافسية، إدارة الفنون البصرية، تسويق الفنون البصرية.



Competitive Advantage Strategies and Their Role in Enhancing the Administration and Marketing of Visual Arts in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Faisal Abd El, Wahab Al Zahrani

Associate Professor, Head of Art Department, College of Design and Applied Arts, Taif University, KSA

Email: fzahrani@tu.edu.sa

ABSTRACT

The research aimed to identify the role of competitive advantage strategies in supporting investment in the field of contemporary visual arts, by understanding the competitive strategies relevant to the scientific foundations of the philosophical concepts of strategies for creating and managing artistic and visual projects. The researcher used the descriptive analytical approach by collecting information and data through reviewing relevant references, journals, and prior studies, as well as examining some global experiences and presenting Gulf experiences to apply competitive strategies, accompanied by a presentation of the reality of managing and marketing visual arts in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher designed a case study system for the Misk Art Institute as one of the cultural institutions concerned with managing and promoting visual arts and presented the results to specialists in the fields of art education and arts, numbering (10). The research results established an applied model for the case study (supporting institutions, exhibition halls) to determine the effectiveness of competitive advantage strategies for investing in the field of visual arts as a creative investment project. I recommend establishing a stock exchange and auction house for visual arts that supports high investment and economic value, contributing to the achievement of sustainable creative development by providing continuous financial resources for artists and preserving the economic and cultural dimensions of society.

Keywords: Strategies, Competitive advantage, Visual Arts Administration, Visual Art Marketing.



خلفية البحث:

يشهد قطاع الفنون البصرية والتطبيقية في المملكة العربية السعودية نمواً ملحوظاً، مدفوعاً بدعم الحكومة والاهتمام المتزايد بالفن والثقافة؛ يتجلى هذا النمو في ازدياد عدد الفنانين التشكيليين، ووفرة المبادرات الفنية، علاوة على ازدياد واضح في عدد المنصات الرقمية التي تروج لمجالات الفنون البصرية وتساهم في تسويقها. فمع نهايات القرن العشرين شهد العالم تغيرات واسعة على جميع الأصعدة العلمية والاجتماعية والاقتصادية، كل ذلك كان سبباً في توسع الرؤية المعاصرة لمفهوم الفن التشكيلي، من فكرة إنتاج اللوحة التزيينية إلى فكرة الإنتاجية والوظيفية في مجالات الفن التشكيلي المعاصر، وعلى خلفية هذه الصناعة أصبحت السياسات الاقتصادية في العالم الآن داعمة للإبداع والفن التشكيلي بصورة أكثر وضوحاً؛ حيث وجهت رؤية المملكة 2030 أن مستقبل الاستثمار في الفن التشكيلي يعتبر من مفاتيح التنمية المستدامة، من خلال المساهمة في بناء الإقتصاد المحلي ما يجعل هذا الاستثمار واحد من مسارات تحقيق القيمة المضافة للإقتصاد في مجال القدرة الابتكارية للفنون البصرية، فالفن البصري ليس مجرد شكل من أشكال التعبير، حيث تعمل التقنيات والاساليب التشكيلية على تغيير مشهد الصناعات الإبداعية بصفة مستديمة، ما يدعو الفنانين إلى تطوير مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي تتجاوز مواهبهم الفنية وتدعم توجهات تسويق الفن.

وتُعد استراتيجيات الميزة التنافسية ضرورية لتعزيز إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية، حيث تساعد على تمييز الأعمال الفنية وجذب الجمهور المستهدف، وفي ظل هذه القاعدة المحورية أصبح الفنان معنياً بإدارة أعماله ومشروعاته، منتجاً ومسوقاً لعمله الإبداعي، وبالتالي أصبح الإقتصاد الإبداعي هو إقتصاد جمعي قائم على أصحاب الأفكار الطليعية، لا يعتمد على الاستثمار الكمي في إنتاج الأعمال الفنية بل على مهارة التسويق وطريقة الترويج لها، وبالتالي يمثل الاستثمار بالفن التشكيلي أحد أهم المجالات في الاستثمار في الإبداع القائم على قدرة التوصل إلى أفكار تتصف بالتفرد والتميز، وابتكار تطبيقي لفكرة تشكيلية تتمحور في صياغة أفكار لتسويق وتوزيع المنتج الفني التشكيلي.

عليه يحتاج الفنانون البصريون إلى بناء علامة تجارية شخصية، وإلى إنشاء هوية وسمعة مميزة تعكس رؤيتهم وقيمهم وأسلوبهم، فضلاً عن استكشاف أفكار وتقنيات ووسائل جديدة بصفة مستمرة، وتجربة أشكال مختلفة من التعبير والتفاعل، ويتعين عليهم أيضاً الاستجابة لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم واتجاهاتهم المتغيرة، وتكييف منتجاتهم وخدماتهم الإبداعية وفقاً لذلك، إلى جانب ضرورة أن يكون الفنان على دراية بالجوانب الاقتصادية والقانونية لمهنتهم، مثل التسعير والعقود والملكية الفكرية والضرائب والتمويل. كما يحتاجون أيضاً إلى فهم الأنواع المختلفة لأسواق الفن، مثل المعارض الفنية والمزادات والمنصات الرقمية والمساحات البديلة لعرض الأعمال، وكيفية الوصول إليها والتفاعل معها. ويتعين عليهم أيضاً الاستفادة من التكنولوجيات والمنصات الجديدة، مثل الفن الرقمي، والفن التفاعلي، والواقع الافتراضي، واستكشاف أسواق وفرص جديدة مثل مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي.

إن التطوير المؤسسي لقاعات العرض ومنافذ تسويق الفنون البصرية يعزز مرتبة الاستثمار في مجالات الفن التشكيلي الذي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح من خلال العمل على تطبيق مفاهيم الإقتصاد الإبداعي المرتبط بعجلة الإنتاج للسلع، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الفنان التشكيلي هو صانع إبداعي بالأصل يتبع مبادئ الصناعة والإنتاج الهادفة للربح، والفكرة الرئيسية في علاقة الفن التشكيلي بالاستثمار تتمثل في دفع الفنان لتحويل العمل الفني المجرد إلى سلعة مربحة؛ ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى الفنون المعاصرة كاستثمار كونها جزء لا يتجزأ من الصناعات الإبداعية التي تحتفظ بقيمتها وغالباً ما تزيد مع مرور الوقت.

مشكلة البحث:

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة نهضة فنية متسارعة تتمثل في الاهتمام المتزايد بإدارة وتسويق الفنون البصرية، وذلك بفضل دعم حكومي واسع النطاق، وحركة تشكيلية تنافسية تطمح للتعبير عن التجربة السعودية بشكل معاصر في ظل التحولات الاجتماعية والثقافية الهائلة التي تمر بها المملكة، مع زيادة التحولات الاجتماعية والثقافية تحقيقاً للمساهمة في إنشاء بورصة أعمال تشكيلية لها قيمة اقتصادية عالية تساهم في تحقيق مفهوم التنمية المستدامة بما تكفله من موارد مالية مستمرة بما لها من حفاظ على الأبعاد الاقتصادية والثقافية، والتي تهدف إلى تنويع الإقتصاد وفتح المجال أمام الابتكار والإبداع، ومؤخراً أصبحت الفنون البصرية



مساحة فعالة تعكس هذه التغيرات حيث يتناول الفنانون السعوديون في أعمالهم موضوعات متنوعة: من القضايا المحلية والإجتماعية، إلى التأمّلات الفلسفية والبيئية، وذلك من خلال أعمال تحمل تحديات ما تزال قائمة على اعتبار أن الصناعات الفنية الإبداعية يمكن أن تكون قيمة مضافة للإقتصاد الوطني تركز على الإستثمار في إنتاج الفن التشكيلي المعاصر كونه يحمل قيمة تجارية عالية عن طريق توسيع فكرة الميزة التنافسية بين الأساليب التشكيلية المتنوعة وأماكن جاليريات العرض المخصصة، بهدف جذب المستثمرين لإقامة أنشطة تجارية تشكيلية مع الحفاظ على الطبيعة الخاصة للهوية الثقافية للمملكة، حيث ظهرت بعض المبادرات الحكومية منذ عام 2016 والمتعلقة بالإستثمار في مجالات الفنون بكافة أشكالها، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبرامج هيئة الفنون البصرية 2021، ومبادرات وزارة الثقافة كهدف إستراتيجي طويل الأجل من أهداف التطوير المؤسسي لقاعات عرض وتسويق الفنون البصرية قائم على تعزيز الكفايات المرتبطة بتطوير الإمكانات والموارد المادية والتنظيمية ما يجعلها قادرة على توفير بيئة جاذبة للإستثمار في مجالات الفنون التشكيلية بصورة تنافسية.

فرض البحث:

يفترض البحث أن إستراتيجيات الميزة التنافسية يمكن أن تعزز إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية.

أهداف البحث:

- (1) التعرف على إستراتيجيات الميزة التنافسية ذات الصلة بقطاع إدارة وتسويق الفنون البصرية.
- (2) عرض الأسس العلمية للمضامين الفلسفية لإستراتيجيات إنشاء وإدارة المشروعات الفنية والتشكيلية.
- (3) وضع تصور مقترح لإستراتيجيات الميزة التنافسية للإستثمار في مجال الفنون البصرية المعاصرة.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية: تُسهم الدراسة الحالية نظرياً من خلال النقاط التالية:

- (1) وضع الإطار المنهجي لتناول الموروث الثقافي للفنون وتطوير تطبيقاته ضمن برامج حاضرات المشاريع الريادية والأفكار الطليعية لمستقبل الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية بشكل معاصر.
- (2) تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والأفراد بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية.
- (3) طرح برامج أكاديمية المنشأ تهدف إلى تزويد أصحاب الإستثمار في المشروعات التشكيلية بالمعارف والمهارات الإستراتيجية اللازمة لتمكين المشروعات التشكيلية وتجنب مخاطر التعثر والمشكلات الإدارية.
- (4) إبتكار طرق وإستراتيجيات جديدة تسمح بتحسين وتطوير إدارة وتسويق الفنون للوصول إلى أداء متفوق.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تُسهم الدراسة الحالية تطبيقياً من خلال النقاط التالية:

- (1) وضع تصور مقترح لتوظيف الإنتاج الفني لطلاب الفنون البصرية والتطبيقية كمشروع تشكيلي ريادي، يسهم في زيادة وعي الطلبة حول التوظيف الذاتي كبدل محتمل لمهنة المستقبل في سوق العمل السعودي.
- (2) المساهمة في إنشاء بورصة أعمال تشكيلية لها قيمة اقتصادية عالية تساهم في تحقيق مفهوم التنمية المستدامة بما تكفله من موارد مالية مستمرة بما لها من حفاظ على الأبعاد الإقتصادية والثقافية.
- (3) زيادة نسبة نجاح مشاريع إدارة وتسويق الفنون البصرية، بما يسهم في تحسين الإقتصاد البديل وتوفير فرص وظائف بديلة، وذلك من خلال طرح وتطوير نظم التدريب على إستراتيجيات الميزة التنافسية.
- (4) جذب المستثمرين لإقامة أنشطة تجارية تشكيلية مع الحفاظ على الطبيعة الخاصة للهوية الثقافية للمملكة.

مصطلحات البحث:

الإستراتيجيات Strategies: الإستراتيجية هي فن التخطيط لمجموعة متجانسة ومتتابعة من القرارات يمكن ترجمتها من خلال الطرق والمهارات التي تلائم طبيعة البيئة المحيطة لتحقيق هدف محدد بوضوح، ويسبق ذلك



دراسة للمتغيرات، والإمكانات، والإحتمالات، وتحليل شامل لكل جوانب المشكلة، وذلك ضماناً لتحقيق الهدف المطلوب" (راسم، 2016، ص14).

يُعرف البحث الحالي الإستراتيجيات إجرائياً بأنها: تخطيط ينظم مجموعة من الأفكار والمبادئ في إطار عام متكامل مرتبط بمجال إدارة وتسويق الفنون البصرية يوضح علاقتها المتبادلة، ويضع تصميم لتحديد الأهداف وفق مجال التخطيط، ووضع أساليب التنفيذ والتقييم لهذه الأهداف.

الميزة التنافسية Competitive advantage : ترتبط تعريفات الميزة التنافسية تبعاً للتخصص المستخدم للتعريف بها، "عرف كلا من بيترز ولي Pitts&Lei الميزة التنافسية بأنها إستغلال المنظومة الخاصة بالمؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث يمكنها إبتكار قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" (قطب، 2012، ص80).

يُعرف البحث الحالي الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: هدف إستراتيجي طويل الأجل من أهداف التطوير المؤسسي لقاعات عرض وتسويق الفنون البصرية قائم على تعزيز الكفايات المرتبطة بتطوير الإمكانيات والموارد المادية والتنظيمية ما يجعلها قادرة على توفير بيئة جاذبة للإستثمار في مجالات الفنون التشكيلية بصورة تنافسية.

إدارة الفنون البصرية Visual Arts Administration: إدارة الفنون البصرية "هي مجال إداري وتنسيقي لصناعة القرارات في قطاع الفنون لوضع الخطط وإدارتها داخل المؤسسات الثقافية؛ ليتولى مديرو الفنون مسؤولية تيسير العمليات الإجرائية اليومية للمؤسسة بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف الطويلة الأمد وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها" (Derrick, 2010, p43).

يُعرف البحث الحالي إدارة الفنون البصرية إجرائياً بأنها: تبني ممارسات فنية مستدامة لإدارة المؤسسات والكيانات الربحية وغير الربحية المهنية في مجال قاعات عرض الفنون التشكيلية، ومؤسسات تسويق الفنون البصرية الهادفة إلى تطوير إستراتيجيات مبتكرة للتغلب على التحديات والإستفادة من الفرص.

تسويق الفنون البصرية Visual Arts Marketing: تسويق الفنون التشكيلية يعني "الإستثمار والترويج للأعمال الفنية وبيعها للمشتريين المحتملين ومقتني الأعمال الفنية على إختلاف مجالاتها النوعية، بالإضافة إلى بناء سمعة الفنان وعلامته التجارية (أسلوبه التشكيلي)، يشمل ذلك استخدام وسائل مختلفة للوصول إلى الجمهور المستهدف وتعزيز الوعي بطبيعة الفن المعروض" (الفصل، 2021، بتصرف).

يُعرف البحث الحالي تسويق الفنون البصرية إجرائياً بأنه: مجموعة من القرارات التسويقية الهادفة إلى جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية لقطاع الفن التشكيلي وبناء شركات مع المؤسسات الفنية المتخصصة، عبر استخدام إستراتيجيات تسويقية متعددة للوصول إلى الجمهور المستهدف، مثل التسويق الرقمي ووسائل التواصل الإجتماعي؛ وبناء علامة تجارية قوية وموثوقة لدعم الفنانين وتشجيعهم على الإبداع.

الإطار النظري والإستشهاد المرجعي:

أولاً: واقع إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية:

يعتبر مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية من المجالات المستحدثة في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل تسويق اللوحات أو المنحوتات الفنية هم الأكبر لدى الفنانين التي تزدهم مراسمهم ومحترفاتهم بتلك الأعمال، علاوة على حداثة عهد ثقافة الإستثمار في شراء وتسويق الأعمال الفنية لمن يرغبون في إقتناء أعمال لفنانين وطنيين قناعة منهم بما تحمله أعمالهم من إنتماء وتوظيف للموروث الثقافي بصورة جمالية تشكيلية، وفي دراسة أكثر قرباً لواقع إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة؛ نجد أن الكثير من صالات العروض التشكيلية في أغلب الأحيان لا تستمر في العمل بسبب عدم جدوى الإتجار بالفن التشكيلي على الصعيد المحلي، أما بالنسبة لصالات العرض التي مازالت قائمة ومستمرة؛ فنجد أن مجال الفن التشكيلي جزء مكمل لنشاطها؛ فإما أن تكون تابعة لصاحب مشروع سوق تجاري، أو جزء من مؤسسات الديكور العالية المستوى.

وفي أول توثيق لتسويق الفنون البصرية بصورة رسمية وبرعاية الدولة أعلن الناقد التشكيلي محمد المنيف (جريدة الجزيرة، العدد 15562، الجمعة 8 مايو 2015) عن تدشين مشروع يحمل أسم مركز الفنون التشكيلية وموقعه في محافظة جدة وهو مركز شامل لكل إبداعات الفنون البصرية، ضم مرافق تشكيلية عدة تخدم المشروع التجاري، في إشار من الكاتب إلى إستخدام المستثمرين مصطلح (تجاري) ما يعني الدليل الموضوعي على قناعة أصحاب رؤوس الأموال الذين وجدوا أن مجالات الفنون البصرية يمكن إدراجها ضمن مشاريعهم الربحية بعد دراسة



وافية للجذوى، كون المشروع يتضمن دعم تسويق أعمال فنية ومشاريع ريادية تشكيلية محلية وإقليمية تتمتع بالكفاءة المالية والتنظيمية والإستدامة كمشروع تجاري.

ويمثل مفهوم العرض والطلب واحداً من الأسباب الرئيسية لضعف تسويق الفنون البصرية في المملكة، فليس من المتوقع من الناحية الاقتصادية نمو العرض لأي منتج مع ضعف الطلب عليه، وقد أدت عدة أسباب لضعف الطلب على عرض وتسويق الأعمال التشكيلية سواء أعمال التصوير التشكيلي أو الأعمال ثلاثية الأبعاد، أولها محدودية وجود منافذ بيع متخصصة مثل الصالات والمزادات الفنية، والمؤسسات المتخصصة في راعية تسويق أعمال الفنانين، حيث ظل التسويق لفترة طويلة يعتمد كلياً على شبكة علاقات الفنان نفسه. لذلك كانت العلاقات الشخصية هي المسوق لأعمال أي فنان، وقد ساهمت تلك العلاقات في بدايات التسعينيات على تسويق أعمال بعض الفنانين الوطنيين وإكسابهم الشهرة داخلياً، حتى بعد تواجد الصالات الفنية فترة الألفينيات لم يكن تسويق الفنون البصرية رائجا بالصورة المتوقعة، واستمرت ظاهرة ضعف الطلب على تسويق وشراء الأعمال التشكيلية لقلة فئة المقتنين الذين يقدرون قيمة الفنون البصرية جمالياً وإقتصادياً، لذلك ظلت العلاقات الشخصية للفنانين، وملوك الصالات ومديريها هي المسوق الأول للفن، ونتج عن ذلك تراجع وإختفاء عدد غير قليل من الفنانين المتميزين، لعدم قدرتهم على مجابهة متطلبات الإنتاج الفني، وعدم قدرتهم على تسويق أعمالهم، وعدم وجود رعاة داعمين، أو منافذ بيع، وبعد النهضة الثقافية الحالية عاد مؤخراً بعضهم للساحة الفنية بعد تحسن سوق الفنون ورواج ثقافة الإقتناء التشكيلية على الصعيد المجتمعي.

وبنظرة متطلعة إلى واقع إدارة وتسويق الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية؛ نجد إن الاستثمار في الاقتصاد الإبداعي بالشراكة مع القطاع الخاص المحلي يعتبر من أهم دعائم الاقتصاد الوطني البديل وفق رؤية المملكة 2030، حيث تساهم تقنية تكنولوجيا المعلومات والإقتصاد المعرفي في مجال الفن التشكيلي المعاصر على زيادة الثقافة التشكيلية ما يساعد على زيادة الوعي بثقافة بيع وإقتناء الفنون، ما يدعم انتاجية الأعمال، كما تساهم في تعزيز أشكال التعبير الثقافي والتسويق الذاتي للفنانين.

وقد أدى ظهور الواقع الافتراضي والواقع المعزز إلى إحداث توافق تسويقي تشاركي بين الوسائط وصناعة المحتوى التشكيلي، حيث وفرت هذه البيئة مواقع رقمية جديدة في مجال تسويق الأعمال التشكيلية، يمكن الاستفادة منها في الترويج للسيرة الذاتية للفنان المُنتج، حيث يلعب التسويق الاحترافي للمحتوى دوراً بارزاً في دعم إدارة وتسويق الفنون البصرية من خلال:

- (1) دعم السيرة الذاتية للفنان واسلوبه التشكيلي وفلسفته في طريقة المعالجات للمفردات البصرية في أعماله.
- (2) استقطاب المزيد من المتابعين من خلال الترويج المدعوم للمحاضرات المصورة والنوادر المتخصصة.
- (3) اعداد محتوى رقمي احترافي يرفع من مستوى الفنان إلى مرتبة الخبير بعرض المحتوى الفني التشكيلي.
- (4) ربط تجربة التشكيل السعودي المعاصر بالوسائطية الرقمية، وتقنية الذكاء الاصطناعي، ومحركات البحث العالمية.
- (5) زيادة وعي جمهور المتلقي ورجال الأعمال والمستثمرين بثقافة بيع وإقتناء الأعمال الفنية لمجالات الفنون المختلفة.

ثانياً: تجارب خليجية لتطبيق إستراتيجيات الميزة التنافسية في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية:

- . درجات تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في الفنون البصرية للتجربة التشكيلية بدولة الكويت.
- . إستراتيجية تقاطع الفنون البصرية والإعمال التجارية لرواد الأعمال التشكيلين بسلطنة عمان.
- . تحقيق التوازن بين الإبداع والإنتاجية في تجربة إدارة وتسويق الفنون البصرية بدولة قطر.

(1) درجات تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في الفنون البصرية للتجربة التشكيلية بدولة الكويت:

تشهد الفنون البصرية في الكويت خلال السنوات الأخيرة ازدهاراً لافتاً، الأمر الذي يدعو لتسليط الضوء على درجة تحقيق الميزة التنافسية في تجربة تجاوزت خمسين عاماً من مسيرة الفن التشكيلي، تلك البداية على يد الفنان الرائد معجب الدوسري (1921م - 1956م)، فقد شهدت الكويت تطوراً ملحوظاً في عرض الحركة التشكيلية، مع فترات ازدهار وإنحدار، وتأثرت الحركة بعوامل مختلفة مثل الأحداث السياسية والاجتماعية؛ حيث تتجلى التجربة التشكيلية الكويتية في عدة مجالات، تضمنت الفنون التشكيلية، والمسرح والموسيقى، في ظل اهتمام حكومي متزايد هدف إلى دعم المبدعين وإبراز المواهب الشابة وتشجيع تجارب الفنون المعاصرة. وفي تناول البحث الحالي لدرجات تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في الفنون البصرية؛ نجد أن وثائقيات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت قد صنفت فاعلية (المرسوم الحر) وفاعلية (التفرغ الفني) من أبرز



مظاهر الميزة التنافسية التي أثرت تجربة التشكيل الكويتي المعاصر. ففي نهاية عام 1959م، أسست إدارة المعارف مقر يلتقي فيه الفنانون، يوفر لهم الخامات وبنيتهم موهبة الرسم، ويقوم أيضاً بتبني المواهب تحت إشراف أساتذة مختصين في مجالات: التصوير، والنحت، والخزف، أطلق عليها أسم (المعرض الحر)؛ أسسه الفنان حامد حميدة مفتش التربية الفنية خلال مرحلة الستينيات، وهي مرحلة بداية الميزة التنافسية بين الفنانين، وما لبس أن أسس الفنان عيسى صقر في عام 1961م فاعلية (التفرغ الفني)، الذي يتيح للفنان المناخ المناسب للإنتاج، والإبداع، والابتكار. وقد شكلت الميزة التنافسية بين فنانو الرسم الحر وفنانو التفرغ الفني خلال مسيرتهم الفنية، العمود الفقري للحركة التشكيلية في الكويت، بدأت من رعايتهم لمعارض الربيع السنوية، وتأسيس الجمعية الكويتية للفنون التشكيلية، ومعرض بينالي الفنانين التشكيليين العرب، وازداد حضور الفن التشكيلي أكثر مع انتقال رعاية الرسم الحر إلى المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، فعمل على إنشاء قاعات العرض المتخصصة، ورصد ميزانية سنوية لإقتناء اللوحات المتميزة، ما ساهم بشكل مباشر في دعم إدارة وتسويق الفنون البصرية بالكويت.

(2) إستراتيجية تقاطع الفنون البصرية والإعمال التجارية لرواد الأعمال التشكيليين بسلطنة عمان:

تشكل الثقافة الفنية البصرية إحدى ركائز التواصل الفكري بين المجتمعات الإنسانية على وجه العموم، وسلطنة عُمان ليست بمنأى عن خصوصية ذلك التواصل، إذ تفرض الساحة الثقافية وجودها في تشكيل الركائز التي طالما أوجدت مساحة للتعرف على الفنون بشتى أنواعها، بما فيها البصرية والتشكيلية. حيث يشهد الفن التشكيلي في سلطنة عمان تنافساً إيجابياً بين الفنانين، يسعى كل منهم لإبراز هويته الثقافية العمانية من خلال أعماله الفنية، وتتجلى هذه المنافسة في المشاركات المتنوعة في المعارض والملتقيات الفنية داخل وخارج السلطنة، ما يعكس نضج تجربة الفنانين وعمق طرحهم وجودة أعمالهم.

وفي مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية بسلطنة عُمان؛ تشكل الفنون التشكيلية جزءاً حيوياً من المشهد الثقافي، حيث يسعى الفنانون إلى توثيق الموروث والتعبير عن الهوية العمانية بأساليب تجمع بين الأصالة والتجديد، ومع تطور صور الاقتصاديات المعاصرة، ظهرت إستراتيجيات الميزة التنافسية في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية بالسلطنة؛ حيث يلتقي الفن البصري وريادة الأعمال في نقطة يمكن من خلالها للفنانين التشكيليين تحويل شغفهم بإنتاج الفن إلى مشاريع تجارية ناجحة، وتتطلب هذه العملية إستراتيجيات مبتكرة لتسويق الأعمال الفنية، وإدارة المشاريع الريادية في شقها التشكيلي، بجانب التعامل مع الجوانب المالية، وبناء علامة تجارية قوية بغرض التحول إلى الإستثمار في مجال الإقتصاد الإبداعي، وهو ما عرضته المجموعة البحثية للفنون البصرية العمانية، بكلية التربية، بقسم التربية الفنية، جامعة السلطان قابوس خلال المؤتمر الدولي الثاني للفنون البصرية والثقافة (2016)؛ حيث تبنت وضع معايير تقييم الإنتاج الفني، وحدود خصوصياته الثقافية، وفق مقتضيات السوق العمانية وكيفية التسويق لها في إطار فعاليات الحركة الفنية المعاصرة كون الفن التشكيلي هو أكبر من مجرد سلعة بل هو إرث ثقافي سيبقى إلى العصور القادمة، مع تزايد الإهتمام بالإستثمار في الأعمال الفنية وإعتباره جزءاً من أصول أو ممتلكات لها قيمتها المادية ترتفع مع مرور الزمن مما يسهم في تنافس الشركات الإستثمارية والمصارف على إقتناء الأعمال الفنية وإعتبارها جزءاً من الأصول لها، مما يسهم بشكل كبير في النشاط الإستثماري في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية.

(3) تحقيق التوازن بين الإبداع والإنتاجية في تجربة إدارة وتسويق الفنون البصرية بدولة قطر:

يشهد الفن التشكيلي في قطر تطوراً ملحوظاً، حيث تعكس إبداعات الفنانين التشكيليين القطريين تراثهم وتجاربهم الفريدة بأسلوب فريد، ويتميز هؤلاء الفنانون بتجسيد جماليات الثقافة القطرية من خلال أعمالهم، ما يسهم في إثراء المشهد الفني المحلي والعالمي في مجال الفن التشكيلي في قطر بعمق وروح حقيقية، فقد شهد تسويق الفنون البصرية تطوراً ملحوظاً مدفوعاً بالإهتمام المتزايد بالفن والثقافة ممثلاً في دعم الجمعية القطرية للفنون التشكيلية لمجالات الفنون البصرية، ودعم ورعاية الفنانين التشكيليين، حيث تستضيف فعاليات فنية متنوعة ومعارض دولية تسلط الضوء خلالها على المواهب الفنية، وتدعم كذلك المنافسات الطليعية بين المؤسسات الفنية الخاصة وتقدم فرصاً للفنانين للتعبير عن إبداعاتهم كجزء من رؤية قطر الوطنية 2030، التي طرحت ضمن أهدافها عرض مجالات أوسع للإستثمار الإبداعي في إدارة وتسويق صناعة الفن التشكيلي المعاصر، ليشمل كافة المنتجات التي يمكن أن ترتبط بها القيمة التشكيلية المضافة، إلى الحد الذي يكون فيه كل منتج إبداعي ذا قيمة فنية، ويصبح المفهوم العام للإبداع مرتبطاً بالإقتصاد الإنتاجي. وتتجلى هذه الرؤية في دعم ورعاية الفنانين القطريين وتشجيعهم، وعرض أعمالهم الفنية على المستويين المحلي والدولي، ما يساهم في إبراز الهوية الثقافية



والفنية للبلاد ويعزز مكانتها كمركز إقليمي للفنون في المنطقة، وبشكل عام تسعى قطر إلى تفعيل دور الفنون البصرية في المجتمع، من خلال تنظيم المعارض والفعاليات، بالإضافة إلى إستقطاب فنانين عالميين لعرض أعمالهم الفنية في الأماكن العامة بهدف إثراء الثقافة البصرية والتشكيلية.

وعند تناول تجربة إدارة وتسويق الفنون البصرية بدولة قطر؛ تتبنى الدولة إستراتيجية تحقيق التوازن بين الإبداع والإنتاجية، عبر تشجيع التنافس والإهتمام المتزايد من قبل المتاحف والمؤسسات الثقافية المختلفة على إقتناء الأعمال الفنية وتقديمها للجمهور، ويمثل مركز (كتارا) أحد كيانات الميزة التنافسية في مجال عرض وتسويق الأعمال التشكيلية، فهو مؤسسة ثقافية موجودة في الدوحة، ويهدف إلى تعزيز الحركة الثقافية في قطر، ودعم الطاقات الإبداعية عبر مختلف مرافقه وفعالياته. وهو ملتقى لجميع المثقفين والفنانين، ومركز لتعزيز الوعي الثقافي عبر المهرجانات، والمعارض، والندوات التثقيفية، والحفلات الموسيقية، وكل أشكال التعبير الفني، ليشهد تسويق الفنون التشكيلية في قطر عبر كتارا تطوراً ملحوظاً، يبرز دور المعارض الفنية، والمزادات الفنية في دعم وتسويق أعمال الفنانين القطريين وتعزيز حضورهم في المشهد الفني المحلي والعالمي.

ثالثاً: الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية:

تشير الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات الميزة التنافسية في مجال إدارة الفنون البصرية إلى ضرورة توافر نقاط القوة المميزة لمنظومة العمل بمؤسسات الدولة والخاصة براعية الفنون البصرية كذلك قاعات العرض، والتي قد تكون ممثلة في تعزيز كفايات موظفين مدربين بصورة متخصصة، أو رعاية عرض أعمال لمجموعة من الفنانين التشكيليين المبدعين، أو تفرد بإمتلاك قاعات عرض مجهزة بأدوات مخصصة لعرض مجالات الفنون البصرية بصورة معاصرة، أو ربما تمتلك تلك المؤسسات تكنولوجيا تواصل أفضل مقارنة بالمنافسين، علاوة على القدرة على تغيير طبيعة العروض التشكيلية بما يخدم الهوية الثقافية؛ مع الوضع في الإعتبار صياغة وتطوير إستراتيجيات تسويق العروض الفنية الهادفة إلى التكلفة المعتدلة والجودة الأعلى لأعمال فنية تحقق مواصفات المحتوى التشكيلي للتذوق الفني وتدعم الثقافة البصرية بصورة مستدامة.

وعلى صعيد عرض وتسويق الفنون البصرية يمكن إعتبار الميزة التنافسية أداة حيوية لتفعيل الإستثمار في مجالات الفنون التشكيلية داخل منظومة سوق العمل السعودي بما يساهم في تطوير وتعزيز مكانة الفنانين التشكيليين وأعمالهم الفنية على إختلاف أنواعها ومجالاتها كمنتج قابل للتداول والتجارة في سوق العمل الوطني؛ ما يزيد من فرص نجاح سوق الأعمال التشكيلية بشكل كبير. ومن أهم الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية هي العمل على إكتمال منظومة إعداد وتجهيز قاعات العروض التشكيلية بصور تؤكد على توطيد العلاقات مع الفنانين من خلال الشراكات والتعاون في تنظيم المعارض والفعاليات، كذلك بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال التواصل المستمر وتنظيم فعاليات فنية تخدم المجتمع وتساهم في نشر الوعي والثقافة التشكيلية.

إعتبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية الخاصة بصالات العروض التشكيلية من وجهة نظر البحث الحالي:

التمييز: التركيز على التمييز الفني من خلال تطوير منتجات وخدمات فريدة ومتميزة عن المنافسين:

- الريادة في إختيار الأعمال الفنية: إختيار أعمال فنية فريدة ومتميزة تجذب هوة جمع وإقتناء الأعمال الفنية والمهتمين بجماليات الفنون البصرية .
- التركيز على فنانين معينين (التخصص النوعي): بناء سمعة قوية لصالة العرض من خلال التركيز على فنانين موهوبين وذوي أسلوب ورؤية فنية مميزة .
- تقديم معارض فنية ذات مستوى عالٍ: تنظيم معارض فنية ذات محتوى فني وثقافي متميز يأصل للموروث الثقافي في إطار العادات والتقاليد ويعمل على جذب المهتمين .
- التركيز:** إستهداف شريحة معينة من السوق وتلبية إحتياجاتها الخاصة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة:
- خدمات ما بعد البيع: تقديم خدمات متكاملة للعملاء من متذوقي الفنون التشكيلية مثل توصيل الأعمال وتركيبها بصورة إحترافية، وخدمات الصيانة، والعناية بالعمل الفني.
- تقديم الإستشارات الفنية: توفير إستشارات فنية للعملاء حول إختيار الأعمال الفنية المناسبة وتقديم معلومات حول السيرة الذاتية للفنانين والإتجاهات الفنية الحديثة والمعاصرة.
- تنظيم فعاليات فنية: تنظيم فعاليات فنية متنوعة مثل المحاضرات التثقيفية، وورش العمل، والندوات الفنية، بهدف إبتكار بيئة تشكيلية تفاعلية حيوية مع الجمهور.

إستخدام التكنولوجيا: التركيز على تقديم تجربة فنية فريدة وخدمات متميزة، وإستخدام التكنولوجيا بشكل فعال:



- التسويق التشكيلي الرقمي: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني لعرض مجالات وأنماط الأعمال الفنية والتواصل مع العملاء ومقتني الأعمال التشكيلية.
- عروض المواقع الافتراضي والمعزز: توفير تجربة افتراضية لزيارة صالات العرض ومشاهدة الأعمال الفنية من خلال تقنيات الواقع الافتراضي وعروض المواقع المعزز.
- تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع التشكيلية: تطوير وتحديث تطبيقات الهاتف المحمول وصفحات الويب والروابط الفنية لتسهيل تصفح الأعمال الفنية والتواصل مع صالة العرض.
- **التنافس التفاضلي المستدام:** إمتيازات يصعب على المنافسين تقليدها، ولا تشمل عناصر قابلة للكسر:
 - سرعة الخدمات التي ترافقه مميزة تنافسية فريدة: عبر تقديم خدمات توصيل سريعة وفعالة بالاستفادة من عصر الإشتراكات الرقمية وتطبيقات وسائل التواصل؛ بما يضيف قيمة إضافية تميزهم عن غيرهم في التسويق التشكيلي ما يضمن إستمرارية سوق العمل الفني.
 - تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع التشكيلية: تطوير وتحديث تطبيقات الهاتف المحمول وصفحات الويب والروابط الفنية لتسهيل تصفح الأعمال الفنية والتواصل مع صالة العرض.
 - الاستفادة من الموقع الجغرافي لصالة العرض: ومن خلال دراسة الفروق الديموغرافية لكل منطقة يستطيع القاعات من خلالها تلبية تطلعات العملاء بعرض أنماط تشكيلية من منطقة جغرافية مختلفة تحمل نمط تشكيلي آخر (عروض القط العسيري، نموذجاً) بصورة تحقق الميزة التنافسية المستدامة بنظام يمتلك قدرة يتفوق بها على المنافسين.
- **إعتبرات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية من وجهة نظر البحث الحالي:**
 - (1) **التميز والإبتكار:**
 - تقديم أعمال فنية متميزة ومبتكرة تتجاوز التوقعات وتقدم قيمة تشكيلية مضافة للجمهور.
 - استخدام تقنيات وأساليب فنية حديثة ومميزة لإنتاج أعمال ذات أساليب فنية خاصة.
 - التركيز على تقديم تجارب فنية محلية وإقليمية ودولية تواكب الحركة العالمية للفنون البصرية.
 - (2) **التعاون والشراكات:**
 - بناء شراكات استراتيجية مع فنانين ومؤسسات ثقافية والتركيز على تلبية الاحتياجات الثقافية.
 - تقديم أعمال فنية تتناسب مع اهتمامات وثقافات العادات والقاليد والموروث الثقافي.
 - تقديم أعمال فنية عالية الجودة من حيث المحتوى التشكيلي والمضمون والأسلوب.
 - (3) **التسويق المستدام:**
 - استخدام استراتيجيات تسويق متعددة للوصول إلى الجمهور المستهدف، مثل التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي وتبني ممارسات فنية مستدامة صديقة للبيئة.
 - بناء علامة تجارية قوية وموثوقة للفنان أو المؤسسة الفنية ودعم قاعات العرض الخاصة.
 - الاستفادة من الشراكات مع المؤسسات والجهات ذات الصلة لتعزيز الوعي بالفنون التشكيلية.
 - (4) **تكنولوجيا خدمة العملاء:**
 - استخدام التكنولوجيا في خدمة عملاء متميزة للجمهور والاستجابة وتوفير المعلومات.
 - إنشاء منصات رقمية لعرض الأعمال الفنية والفعاليات الفنية والتواصل مع الجمهور.
 - استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتقديم تجارب فنية تفاعلية.
 - (5) **البقطة الاستراتيجية:**
 - متابعة التطورات وتحديث البيانات في سوق الفن التشكيلي وتحليل إستراتيجيات المنافسين.
 - تحديد الفرص والتحديات التي تواجه مجالات الفنون التشكيلية في الداخل والخارج.
 - تطوير استراتيجيات إدارية وتسويقية مبتكرة للتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص.
 - (6) **الاستثمار في الفن:**
 - جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية لقطاع الفنون البصرية.
 - توفير بيئة جاذبة للاستثمار في مجالات الفن التشكيلي والفنون التطبيقية.
 - تطوير برامج (الفنان المبدع المقيم) لدعم الفنانين وتشجيعهم على الإبتكار.



الدراسات السابقة والمرتبطة:

دراسة الدوسري (2025) بعنوان: دور الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع السياحي (منطقة الرياض). هدفت الدراسة المقدمة من الباحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المرجوة في القطاع السياحي، وقد استهدفت الدراسة الشركات والمؤسسات السياحية المتواجدة في حدود منطقة الرياض - عاصمة المملكة العربية السعودية - وقد سلك الباحث في هذه الدراسة مسلك المنهج الوصفي في سعيه نحو تحقيق الأهداف المنشودة من البحث، حيث تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في ملاحظة إغفال بعض المنظمات التي تعمل في القطاع السياحي - في القطاعين العام والخاص - عن قيمة وأهمية الإستراتيجية التسويقية كأداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة الشديدة. وتبعاً لذلك تظهر عدة استفسارات في الأفق مثل هل تملك المنظمات استراتيجيات تسويقية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والنمو في ظل التحولات التي يشهدها السوق؟ كما ويظهر سؤال آخر لا يقل أهمية حول عدم التركيز من قبل المنظمات على العلاقة الوثيقة بين الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. استخدم الباحث إستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج ال SPSS، حيث تم تصميم أستبانة خاصة بالعاملين في القطاع السياحي وقد توصلت الدراسة - بعد تحليل البيانات - لعدة نتائج تتمثل في كون الإستراتيجية التسويقية ذات دور كبير وواضح في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي والتسويق السياحي على وجه الخصوص، كما تبين أن غالب مؤسسات القطاع السياحي يطبق الإستراتيجيات التسويقية بنسبة عالية، في حين ثبت كون تطبيق الإستراتيجية التسويقية بأفكار وطريقة دقيقة يؤدي إلى رفع الأداء بالمنظمة السياحية. من ناحية أخرى فقد تم التأكد من كون الإستراتيجيات التسويقية لديها تأثير كبير في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع السياحة وهي الضامن الرئيسي لإنجاح عمل المنظومة، كما وأن طرق الإعلان عن المنتجات وتقليل الأسعار مع الجودة العالية يمثل إستراتيجية تسويقية تساعد في تفعيل الميزة التنافسية لمنظومة السياحة في المملكة العربية السعودية بشكل معاصر؛ ويساعد على التمكين في السوق.

دراسة تاج جان (2025) بعنوان: دعم مسار التطور المهني وسوق العمل من خلال برامج الفنون البصرية، هدف البحث إلى التأكد من توافق مخرجات برامج الفنون البصرية بجامعة أم القرى مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإمكانات التي تحققها برامجها من دعم الخريجين في مسار التطوير المهني والاستدامة والمواءمة مع سوق العمل في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية. كما هدف البحث إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الفنون البصرية. وللتحقق من هذين الهدفين، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة على عينتين من مجتمع الدراسة، وهما: "عشوائية بسيطة" تمثل 70% من المجتمع الأصلي للدراسة من خريجي برامج الفنون البصرية بجامعة أم القرى، من عام 2016م إلى المتوقع تخرجهم عام 2025م؛ و"عينة قصدية" تمثل 90% من المجتمع الأصلي للدراسة، وهم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بقسم الفنون البصرية بشطري الطلاب والطالبات. وبناءً على ذلك، أظهرت النتائج أن مخرجات برامج الفنون البصرية بجامعة أم القرى تعزز دعم الخريجين بنسبة 57.4%، وتتوافق مع دعم مسار التطوير المهني بشكل مستمر بنسبة 63%، وتحقق الاستدامة والمواءمة مع سوق العمل بنسبة 65.8%، بالتالي هي تتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنسبة 64.7%، وهذا يثبت أن قسم الفنون البصرية ببرامجه يحقق رؤية الجامعة ورسالتها، فهي تساهم في تحقيق أهداف الاعتماد المؤسسي بجامعة أم القرى. من ناحية أخرى أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الفنون البصرية بجامعة أم القرى جاء بنسبة 64.7%.

دراسة الهاجري (2016) بعنوان: إستراتيجيات تسويق الفنون العالمية ودورها في تكامل شخصية الفنان التشكيلي المعاصر. تناول البحث مفهوم تسويق الفنان التشكيلي لنفسه أولاً وللفن الذي ينتجه ثانياً؛ إن ما قد يفوق الفن أهمية هو التسويق له فالتسويق بحد ذاته فن يتوجب على من يمارسه أن يكون إنسان مبتكر وذو فكر واسع قادر على أن يصوغ الأفكار ليجعلها ملموسة على أرض الواقع، الإطار النظري للورقة تأسس بنظريات أن أهم عنصر لضمان نجاح التسويق هو الإبداع في التسويق نفسه أي بأنه يجب على من يسوق للفن أن يبتكر طرق جديدة إبداعية لترويج الأعمال بصورة جذابة تستولي على اهتمام العميل. واتفقت الكثير من الدراسات على أن الإبداع يشمل ستة جوانب مهمة تتجلى واضحة في: الإنسان، المكان، المنتج، والعملية، والممارسة، والممتلكات، وكل نوع يركز على شيء مختلف عن الآخر. فالإبداع في الشخص يركز على كون الإبداع قدرة أو سمة أو دور بينما الإبداع في المكان يركز على الظروف المتاحة التي تسهل أو تمهد للإبداع. أما الإبداع في



المنتج يتشكل في النتائج، في حين أن الإبداع في العملية يركز على كون الإبداع نشاط معرفي ويتعلق الإبداع في الممارسة بطرق أداء المهام في المؤسسة؛ يتمثل الإبداع في الممتلكات في حدود المؤسسة والتي بدورها تشكل علامة تجارية وثقافة تنظيمية في حل المشكلات وتطوير الحوافز. عليه تأتي هذه الدراسة للوقوف على أهم الإستراتيجيات العالمية في تسويق الفنون ودور الفنان التشكيلي والمؤسسات المعنية في ذلك. منهجية البحث: تتبع هذه الدراسة المنهجية النوعية الوصفية والتحليل للممارسات التجريبية تجاه المفاهيم قيد الدراسة. حيث قام الباحث بدراسة وتحليل آليات تسويق الفنون المعاصرة من وجهة نظر اخصائي التسويق والاختصاصين التربويين في الفنون البصرية، وجدت الدراسة أن مناهج الفنون الحالية تجاهلت أهمية الإبداع في التسويق ولم تضمنها في المقررات الدراسية وهذه مشكلة كبيرة، فالفنان بدون مهارات التسويق لا يستطيع أن يقدم نفسه للجمهور ولا يقدم نفسه لمتذوقي الفنون. أكدت الدراسة على أن لا ينحصر الإبداع بين مصطلحي الجديد المبهز أو المفيد فقط، بل يجب أن يتسع ليشمل جوانب أخرى كالانتشار والتأثير، وذلك لان مفهوم مرتبط كل الارتباط بالمعارف والتفكير كما أنه مرتبط أيضا بالانتقال من التفكير إلى التنفيذ. تؤكد الدراسة أن الحل لتطوير وسائل تسويق الفن من خلال نشر صورة أفضل للتسويق لدى فئة الفنانين.

الإطار المنهجي للبحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف توفير أدبيات المعلومات والبيانات والمعلومات الكافية عن مفهوم إستراتيجيات الميزة التنافسية في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية، حيث تم الإطلاع على بعض التجارب العالمية للتعرف على جوانب القوة والإستفادة منها في وضع تصور مقترح لصياغة الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات الميزة التنافسية للتجربة التشكيلية في المملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث:

المؤسسات الثقافية العامة والخاصة، المعنية بإدارة وتسويق الفنون البصرية على إختلاف تخصصاتها النوعية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: إعتبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية ودورها في تعزيز إدارة وتسويق الفنون البصرية.
الحدود المكانية: الرياض. المملكة العربية السعودية
الحدود المادية: الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات الميزة التنافسية.

إجراءات وأدوات البحث:

- (1) جمع المعلومات والبيانات والمعلومات الكافية حول مفهوم إستراتيجيات الميزة التنافسية في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية من خلال الإطلاع على المراجع والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- (2) إعداد الإستعراض المرجعي لأدبيات الإطار النظري، وإستعراض أهم نتائج البحوث الدراسات المرتبطة بمجال الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية.
- (3) الإطلاع على التجارب الناجحة لمؤسسات وشركات عالمية طبقت إستراتيجيات الميزة التنافسية، وقامت بإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بإدارة وتسويق مجالات الفنون البصرية بشكل معاصر.
- (4) تصميم منظومة دراسة حالة لواحدة من المؤسسات ثقافية المعنية بإدارة وتسويق الفنون البصرية وفق الإعتبارات والمتطلبات الأساسية لإستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية.
- (5) إجراء دراسة حالة وفق إعتبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية في مدينة الرياض نموذجاً. والتي تم إسخلاصها من وجه نظر البحث الحالي وتشمل: (التميز والإبتكار، التعاون والشراكات، التسويق المستدام، تكنولوجيا خدمة العملاء، الیقظة الإستراتيجية، الإستثمار في الفن).
- (6) تحكيم منظومة دراسة الحالة من أساتذة مختصين في مجالات التربية الفنية، والفنون، وعلم النفس التربوي وعددهم (10) في ضوء أهداف الدراسة.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيا والاعتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (124) September 2025

العدد (124) سبتمبر 2025



التجربة العملية للبحث:

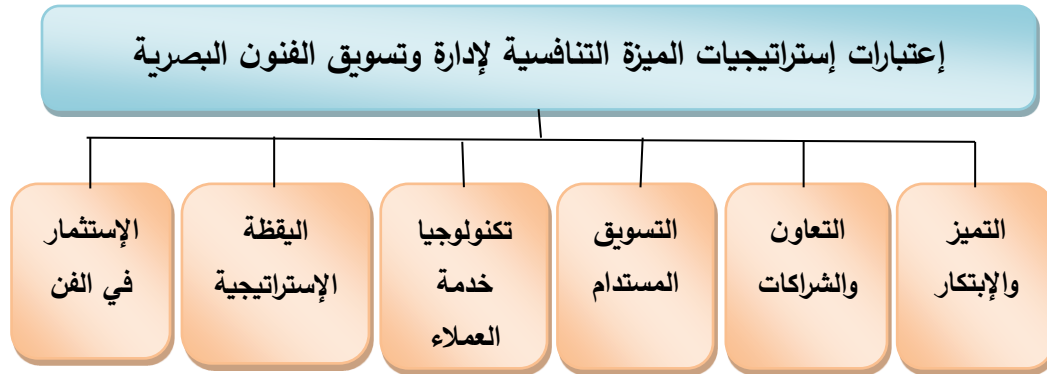
جدول رقم (1) يوضح دراسة حالة لمنظومة مؤسسة مسك الفنون بمدينة الرياض

 معهد مسك للفنون	إسم المؤسسة
رعاية ودعم الفنون البصرية مدينة الرياض. تليفون: 00966566740917 إلكتروني: بريد mai-info@misk.org.sa	طبيعة النشاط الموقع والتواصل
الإرجاعات التوثيقية	إعتبرات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية
	التميز والإبتكار تمكين الفنانين الصاعدين من خلال منظومة متكاملة من التعليم والدعم والخبرات لفتح فرص جديدة والارتقاء بمجالات الفنون البصرية في المملكة العربية السعودية.
	التعاون والشراكات أعادة تأهيل صالة الأمير فيصل بن فهد للفنون بالرياض لتكون مساحة إبداع تجمع الفنانين من مختلف الفئات والخبرات، وتضم المعارض التشكيلية والفعاليات الثقافية التي يطلقها معهد مسك على مدار العام.
 برامج «إقامة مسك الفنية» 	التسويق المستدام أضاف معهد مسك مساحة بصالة الأمير فيصل بن فهد للفنون مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي توفر للفنانين الجلسات الحوارية، والدورات التطويرية، وورش العمل، وبرامج الإقامة الفنية المحلية لتنمية مهاراتهم ضمن بيئة فنية احترافية مستدامة. تكنولوجيا خدمة العملاء 
 أسبوع مسك للفنون تعرّفوا على سوق الفن والتصميم DISCOVER ART & DESIGN MARKET →	اليقظة الاستراتيجية منظمة ثقافية غير ربحية تعنى بالفنون البصرية أسسها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان في ديسمبر (2017)، تسعى إلى المساهمة في تنمية مجتمع إبداعي، وإتاحة الفن للجميع عن طريق برامج فنية وثقافية ومبادرات لتوفير فرص جديدة. الاستثمار في الفن تبني مصطلح الاقتصاد الإبداعي وتعزيز علاقة الفن التشكيلي بالإستثمار؛ تتمثل في دفع الفنان لتحويل العمل التشكيلي إلى سلعة مربحة مرتبطة بسوق العمل.



تحليل النتائج:

عند عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة نجد أن إستراتيجيات الميزة التنافسية الخاصة بمعهد مسك للفنون هدفت إلى زيادة نسبة الإحترافية المهنية في مجال إدارة وتسويق الفنون البصرية ممثلة في دعم ورعاية الحركة التشكيلية في المملكة العربية السعودية بصورة معاصرة والعمل على ازدهارها؛ وتبني ورعاية الفنانين التشكيليين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الفنية والمهنية عبر الفعاليات التثقيفية وورش العمل الإثرائية، وتعزيز نظم إقامة المعارض، والمشاركة في البرامج التدريبية، بهدف توفير فرص استثمارية وتسويقية لأعمال الفنانين بما يساهم في دعم الاقتصاد الإبداعي ويؤمن لهم مصدر دخل مستديم. وقد توصل البحث إلى إستخلاص ستة عناصر إستراتيجية يتشكل الكيان التنافسي بمقتضاها لإدارة وتسويق الفنون البصرية بصورة تواكب آليات الإستثمار الإبداعي في السوق المحلية والعالمية، تناولها معهد مسك للفنون على النحو التالي:



شكل رقم (1) يمثل إعتبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية. من تصميم الباحث

التميز والإبتكار:

معهد مسك للفنون التابع لمؤسسة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان "مسك"، والذي أمر بإنشاء مسك للفنون في العام (1917) كمرکز ثقافي تعليمي يهدف إلى تنمية مجتمع إبداعي مزدهر ليكون الفن متاح للجميع، كما يُعنى بتمكين الفنانين التشكيليين من خلال منظومة متكاملة من التعليم والممارسة والخبرات متعددة التخصصات عبر برامج تعليمية وتجارب إبداعية نوعية، كما يسعى لتعزيز تقدير الفنون، والإرتقاء بالتجربة التشكيلية؛ ويسعى لتغذية تقدير وتذوق الفنون والثقافة، وتبني المواهب الشابة في المملكة العربية السعودية.

التعاون والشراكات:

تبني معهد مسك للفنون سياسة الخصوصية كنظام أساسي لإستراتيجية الكيان التنافسي والامتثال لأعلى معايير حماية البيانات للأفراد والهيئات في إطار التعاون والشراكات، وفقاً لنظام حماية البيانات الشخصية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/19) وتاريخ 1443/2/9هـ، وهو نظام يحفظ حقوق الملكية الفكرية، يأتي ذلك امتداداً لجهود المعهد في تمكين الفنانين السعوديين من خلال عقد شراكات نوعية مع المؤسسات الفنية البارزة عالمياً؛ من خلال برامج الإقامة الفنية مما يتيح للفنانين المشاركين التفاعل المباشر مع المشهد الفني المحلي والدولي، وتعزيز الإقامة أيضاً الروابط المهنية عبر لقاءات مع فنانين وقيمين فنيين ومحترفين من مختلف أنحاء العالم، أو برامج الشراكة الإستراتيجية والتي جاء أهمها رعاية المعهد إعادة تأهيل صالة الأمير فيصل بن فهد للفنون بالرياض لتكون مساحة إبداع تجمع الفنانين التشكيليين من مختلف الفئات والخبرات.

التسويق المستدام:

تتضمن إستراتيجية التسويق المستدام في معهد مسك للفنون دمج مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع جوانب أنشطة المعهد وبرامجه، بهدف تحقيق التوازن بين النمو الفني وتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة بما يحقق مخرجات أكثر إيجابية لمسار الحركة التشكيلية، ومكتسبات ثقافية ومهارية لمجموع خبرات الفنانين التشكيليين. فقد تضمنت إستراتيجية الاستدامة في معهد مسك للفنون: الإستدامة



البيئية: وتشمل هذه الاستراتيجية تقليل البصمة الكربونية للمعهد، والعمل على تشجيع استخدام مواد صديقة للبيئة في إنتاج الأعمال الفنية، والترويج لممارسات الاستدامة الخضراء في الفنون التشكيلية، وركزت الاستدامة الاجتماعية على تمكين الفنانين السعوديين على إختلاف توجهاتهم التشكيلية، وتعزيز التبادل الثقافي، وإشراك المجتمع في الأنشطة الفنية، وتطوير المهارات الفنية للشباب، كما تسعى الاستدامة الاقتصادية إلى تنويع مصادر الدخل، وتطوير شراكات استراتيجية، وتقديم برامج تدريبية ذات قيمة مضافة بهدف تحقيق الاستقرار المالي للمعهد كمؤسسة تُدار ذاتياً تحقيقاً لرؤية المملكة 2030.

تكنولوجيا خدمة العملاء:

تشكل منحة مسك للفنون (الإعلام والتقنية) فعالية تكنولوجيا خدمة العملاء، فهي تمنح الفنانين التشكيليين من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا فرصة لاستكشاف الظواهر التي شكلتها التكنولوجيا الحديثة، مثل علوم الاتصال، ونظم تحليل البيانات، وأنظمة التواصل الخوارزمية، كذلك دراسة كيف أعادت هذه التقنيات تشكيل التجارب الإنسانية وطريقة التفاعل مع العالم بفضل تكنولوجيا الاتصال، من خلال دعم إيجابية العلاقة بين التقاليد القديمة ومستقبل التكنولوجيا، مستقيماً تأثير تكنولوجيا الاتصال على التعبير الإنساني والعلاقات الاجتماعية، من خلال تأمل نقل الثقافة، بدءاً من الوساطة التكنولوجية وصولاً إلى السرد. وعلى صعيد التواصل التشكيلي؛ أقام معهد مسك للفنون شراكة مع متحف MAXXI الإيطالي، لتقديم دورات متخصصة، يستكشف فيها المشاركون تفاصيل خلف كواليس تصميم وتنظيم معارض الفن والعمارة. بدءاً من إدارة الجوانب اللوجستية مثل نقل الأعمال الفنية وإعارتها وصولاً إلى حل المشكلات والتفاوض والعمل الجماعي.

اليقظة الاستراتيجية:

تمثل مبادرة (مسك الابتكار) تطبيقاً ميدانياً لمفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال العمل على رفع مستوى التأهيل الإحترافي والمهاري لشباب الفنانين، وتمكينهم من امتلاك مهارات المستقبل والحصول على أعلى المعايير العالمية للتدريب في مجال التقنية والابتكار وريادة الأعمال الفنية، عبر الاستفادة من نتائج أفضل التجارب وتوسيع نطاق تواصلهم مع أقرانهم محلياً ودولياً، بما يساعدهم في بدء مشاريع استثمارية وريادية في مجال إدارة وتسويق الفنون تسهم في تنمية المجتمع والوطن، والجدير بالذكر أن البرامج والأنشطة الثقافية والتشكيلية جعلت من معهد مسك للفنون أداة فاعلة لتحقيق تطلعات برنامج (جودة الحياة)، وهو أحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة 2030. حيث تضمنت أهدافه تنمية مساهمة حكومة المملكة في رعاية ودعم مجالي الفنون والثقافة، من خلال تعزيز وتطوير مجالات الثقافة والفنون البصرية.

الاستثمار في الفن:

على الرغم من حداثة الاستثمار في مجالات الفنون؛ يُعد سوق الفن والتصميم منصة إبداعية ضمن منصات معهد مسك للفنون؛ تتجاوز فكرته السوق بمعناه الحرفي وتجمع الفنانين التشكيليين تحت سقف واحد، مُقدماً للفنانين ركناً مجانياً، وفرصة لعرض أعمالهم الفنية وبيعها، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل وتبادل الخبرات ضمن المجتمع الإبداعي، فضلاً عن مجموعة من البرامج وورش العمل موجه قصدياً إلى تفعيل الاستثمار الإبداعي في إدارة وتسويق الفنون البصرية، ومن هذه الفعاليات؛ مهارات إدارة القطع الفنية واللوجستيات، الإمكانات الجمالية والتشكيلية لتقنية السينوجرافيا ودورها في ابتكار المعارض، إلى جانب دورات كفايات مسؤول تسجيل الأعمال التشكيلية ومنظري الفن ومداخل التذوق الفني لأنماط التذوق البصري.

جدول رقم (2): يوضح نتائج تقييم المحكمين لإعتمادات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية

م	الإعتمادات الإستراتيجيات		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط حسابي	الوزن النسبي %
1	التميز والابتكار	العدد	6	4	0	0	0	4.6	92%
		%	60	40	0	0	0		
2	التعاون والشراكات	العدد	6	3	1	0	0	4.5	93%
		%	60	30	10	0	0		



3	التسويق المستدام	العدد	4	5	1	0	0	4.3	%86
		%	40	50	10	0	0		
4	تكنولوجيا خدمة العملاء	العدد	7	3	0	0	0	4.7	%94
		%	70	30	0	0	0		
5	اليقظة الاستراتيجية	العدد	5	4	1	0	0	4.4	%88
		%	50	40	10	0	0		
6	الاستثمار في الفن	العدد	8	2	0	0	0	4.8	%96
		%	80	20	0	0	0		
المتوسط الحسابي العام									%90
									4.50

بناءً على جدول نتائج تقييم المحكمين لإعبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية، حصل بند (التميز والإبتكار) على متوسط (4.6) بنسبة مئوية (92%) ويشير إلى رضا كبير عن توافر الميزة التنافسية، وحصل البند (التعاون والشرارات) على متوسط (4.7) بنسبة مئوية (94%)، مما يدل على التحقق لتوافر الميزة التنافسية، وحصل البند (التسويق المستدام) أقل البنود في المحور بمتوسط (4.3) بنسبة مئوية (86%)، مما قد يشير إلى وجود تباين طفيف في الآراء بشأن نسبة توافر الميزة التنافسية، وإن كانت النسبة لا تزال مرتفعة، بينما حصل البند (تكنولوجيا خدمة العملاء) على متوسط (4.7) بنسبة مئوية (94%)، مما يدل على توافق توافر الميزة التنافسية مع الجانب الوظيفي بشكل لخدمات المعهد جيد جداً، وحصل البند (اليقظة الاستراتيجية) على متوسط (4.4) بنسبة مئوية (88%)، ويشير إلى رضا متوسط عن توافر الميزة التنافسية، وحصل البند (الاستثمار في الفن) وهو الأعلى تقييماً على متوسط (4.8) بنسبة مئوية (96%)، مما يدل على التحقق الكامل لتوافر الميزة التنافسية.

التحليل العام بصفة عامة: تشير نتائج المحكمين على إعبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية أنه من الضروري وضع ترتيب الإعبارات وفق التطبيق الميداني للتنافس؛ وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن رصد التقديرات العامة لتقييم المحكمين لكل الإعبارات على النحو التالي:

جدول رقم (3): يوضح رصد التقديرات العامة لتقييم المحكمين لإعبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية واستثمارها في بشكل تطبيقي.

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	الإعبارات الإستراتيجيات
4	%92	4.6	التميز والإبتكار
3	%93	4.5	التعاون والشرارات
6	%86	4.3	التسويق المستدام
2	%94	4.7	تكنولوجيا خدمة العملاء
5	%88	4.4	اليقظة الاستراتيجية
1	%96	4.8	الاستثمار في الفن
-	%90	4.50	المتوسط الحسابي

يتضح من بيانات الجدول أن التقديرات العامة لإعبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية لإدارة وتسويق الفنون البصرية جاءت مرتفعة بوجه عام، حيث تراوحت القيم بين (4.3) و(4.8) من أصل (5.00)، مما يدل على مستوى عالٍ من الكفاءة الإعتبارية وفق المعايير المحددة. وقد بلغت النسبة المئوية لهذه التقديرات ما بين (86%) و(96%)، وهي نسب تعكس درجة رضا المحكمين عن إعبارات إستراتيجيات الميزة التنافسية المستهدفة



ومدى ملاءمتها لإدارة وتسويق الفنون البصرية. وتجدر الإشارة إلى ضرورة إعادة ترتيب الاعتبارات الإستراتيجية للميزة التنافسية وفق النتائج الإحصائية ولتصبح مرتبة حسب أولية التطبيق على النحو التالي: (الاستثمار في الفن) بوزن نسبي (96%)، (تكنولوجيا خدمة العملاء) بوزن نسبي (94%)، (التعاون والشراكات) بوزن نسبي (93%)، (التميز والابتكار) بوزن نسبي (92%)، (اليقظة الاستراتيجية) بوزن نسبي (88%)، (التسويق المستدام) بوزن نسبي (86%).

النتائج:

- (1) وضع البحث تصور مقترح لإستراتيجيات الميزة التنافسية للاستثمار في مجال الفنون البصرية المعاصرة، بإدارة وتسويق الأعمال الفنية والعناية بها لتؤدي وظيفتها الجمالية بكفاءة ومن ثم الحفاظ على قيمتها المادية.
- (2) عرض البحث أدبيات المحتوى المعرفي لإستراتيجيات الميزة التنافسية ذات الصلة بقطاع إدارة وتسويق مجالات الفنون البصرية؛ مع التركيز على مستقبل الاستثمار الإبداعي في المملكة العربية السعودية.
- (3) وضع البحث الإطار المنهجي والأكاديمي للمضامين الفلسفية لإستراتيجيات الإدارة والتخطيط السليم لريادة الأعمال التشكيلية، وإنشاء وإدارة الإستثمارات التشكيلية مع الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والموارد البشرية.
- (4) وضع البحث نموذج تطبيقي لدراسة الحالة (مؤسسات راعية. قاعات عروض) لتحديد فعالية إستراتيجيات الميزة التنافسية للاستثمار في مجال الفنون البصرية المعاصرة كمشروع استثمار في مجال الإبداع.
- (5) تناول المداخل البحثية والفلسفية لإدارة الفنون التشكيلية، وإنشاء المشروعات الفنية المعاصرة، وضع إستراتيجيات الميزة التنافسية لسوق الفن المعاصر والأفكار الطبيعية لمستقبل الفنون البصرية بشكل معاصر.

التوصيات:

- (1) التوسع في دراسة الحالة للمؤسسات التي ترعى الأنشطة والفعاليات التشكيلية؛ كذلك دراسة الحالة لقاعات العرض العامة والخاصة؛ لممارسة دعم وتمكين إستراتيجيات الميزة التنافسية لديهم وتجنبها مخاطر التعثر.
- (2) دعم مفهوم الاستثمار الإبداعي التشكيلي عبر إقامة المتاحف النوعية المتخصصة (تشكيلية وتراثية) وقاعات العرض المفتوحة في الساحات البيئية لمواقع التراث العمراني بما يتفق مع متطلبات المستقبل الثقافي.
- (3) تفعيل مفاهيم الشراكة المجتمعية من خلال فتح قنوات التعاون بين كليات التصميم والفنون، ومؤسسات المجتمع المدني لتوظيف الإنتاج الفني لطلاب الفنون البصرية كتوظيف ذاتي بديل محتمل لمهنة المستقبل.
- (4) جذب رجال الأعمال للاستثمار في مراكز التراث العمراني بإقامة أنشطة ثقافية وتسويقية لأعمال التشكيلية وأصحاب المشروعات التشكيلية الصغيرة؛ مع الحفاظ على الطبيعة الخاصة للهوية الثقافية لمناطق التراث.
- (5) إنشاء بورصة وبيت مزاد للأعمال التشكيلية لها قيمة إستثمارية واقتصادية عالية تساهم في تحقيق التنمية الإبداعية المستدامة بما تكفله من موارد مالية مستمرة للفنان وبما لها من حفاظ على الأبعاد الاقتصادية والثقافية.

المراجع

1. أبو حميدان، يوسف. (2008). تعديل السلوك : النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
2. الحيلة، محمود. (2010). تكنولوجيا التعليم والمعلومات، دار الكتاب الجامعي، دار المسيرة، عمان.
3. الزهراني، فيصل عبدالوهاب. (2021). نماذج التعلم السلوكي كمدخل لتعزيز الاستجابة الجمالية لدى طلاب كلية التصميم والفنون التطبيقية بجامعة الطائف، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (13)، العدد(1)، ص ص 341 – 367.
4. الشهري، علي محمد. (2021). مدى التزام مراكز التدريب التقني والمهني في السعودية بمعايير المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من منظور مشرفي المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد(4)، ص ص 110.124.
5. الحماحي، محمد حمدي. (2024). منهجية مقترحة لتوظيف التصميم الجرافيكي البيئي من منظور الاتصال المرئي، مجلة التراث والتصميم، المجلد (4)، كلية التصميم والفنون الإبداعية جامعة الأهرام الكندية.



6. الغامدي، عبدالله. (2007). التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، دار جامعة الملك سعود للطباعة والنشر، الرياض.
7. الثويني، سليمان بن ناصر. (2021). واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، مجلة تكنولوجيا التعليم والتعليم الرقمي، المجلد (2)، العدد (2)، ص ص 103.63.
8. الخنيفر، ابتسام. (2018). معوقات برامج تدريب المعلمات في ضوء التعليم المستمر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
9. الهاجري، سلمان عمور. (2016). إستراتيجيات تسويق الفنون العالمية ودورها في تكامل شخصية الفنان التشكيلي المعاصر، المؤتمر الدولي الثاني الفنون البصرية والثقافة، المجلد (2)، جامعة السلطان قابوس.
10. الدوسري، إبراهيم عادل. (2025). دور الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع السباحي (منطقة الرياض)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، الأردن، المجلد (6)، العدد (68)، يونيو 2025.
11. الفصيل، لطيفة عبد الرحمن. (2021). دور إستراتيجية المزيج التسويقي لتفعيل الفنون التشكيلية في سوق العمل من خلال رؤية 2030 (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (37)، العدد (4)، إبريل 2021، ص ص 390-413.
12. بن حسين، محمد، والامام، عبد الباسط. (2022). طرق وأدوات التصميم البيئي: نظرة عامة وقابلية التطبيق، المجلة الدولية للعلوم التقنية، المؤتمر الليبي الدولي للعلوم التطبيقية والهندسية، جامعة طرابلس، ليبيا، ص ص 19.1.
13. تاج جان، غادة غازي. (2025). دعم مسار التطور المهني وسوق العمل من خلال برامج الفنون البصرية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 2024، المجلد 16، العدد 3، ص 378.
14. حامد، رباب فهمي. (2010). الاعتبارات البيئية وتأثيرها في جماليات الواجهة المعمارية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم الزخرفة، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان.
15. حمدي، أبو القاسم. (2014). دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية الجرائد، (10)، 265-278.
16. راسم، ميرفت أمين. (2016). التصميم التفاعلي كمدخل لتطبيقات الإعلان التعليمي في ضوء إستراتيجيات التواصل، رسالة دكتوراه، كلية التربية الفنية، جامعة حلوان.
17. عبد الحميد، هبة عيسى. (2021). أثر التصميم من أجل السعادة على جودة الحياة في أماكن العمل، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، إبريل 2021. عدد خاص، ص ص 1775 – 1793.
18. قطب، محي الدين. (2012). إستراتيجيات التسويق، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون بالكويت، العدد 142.
19. قطب، محي الدين. (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. Chong, Derrick (2010). Arts Management. London: Routledge.
21. M. Husein, (2021) Integration of Eco-Design Tools into CAD System for Impact Assessment, University of Tripoli, Faculty of Engineering, Department of Mechanical and Industrial Engineering.
22. V. Varzinskas, Z. Markeviciute, Ieva Kazulyte, V. Daugelaite, (2020) Eco-design Methods and Tools: An Overview and Applicability to Packaging. Environmental Research, Engineering and Management Vol. 76 / No. 4 / 2020 pp. 32–45.
23. J. Fiksel, (2009) Design for Environment a Guide to Sustainable Product Development", 2nd, McGraw-Hill, New York.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (124) September 2025

العدد (124) سبتمبر 2025



24. Rahmawan1, M. Kholis (2017)"Implementation of Quality Function Deployment (QFD) in Agro-Industrial Technology Curriculum", Agro industrial Technology Journal (01) 10-21.

25. مستقبل التدريب في المملكة العربية السعودية <https://edtc.osarh.pro>

26. المنصة الوطنية الموحدة للتدريب <https://my.gov.sa>