

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل م د ميدان: الفنون
تخصص ادارة الأعمال الفنية والثقافية

الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية
المدرسة الجهوية للفنون الجميلة - مستغانم - أنموذجا

- إشراف :

معروف نورالدين

م. مشرف: خدومة عبدالقادر

- الطالب:

عزيزي عبدالوهاب

بوخريص منال

رئيسا	أ. عبد الإله كمال
مناقشا	أ. بن يلس عبدالحكيم
مشرفا و مقررا	أ. معروف نورالدين
مساعد مشرف	أ. خدومة عبدالقادر

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر و العرفان

بادئ البدء اشكر الله العلي القدير الذي منحني القوة وأعانني في اتمام هذا العمل المتواضع

اللهم لك الحمد بالإيمان ولك الحمد بالإسلام ولك الحمد بالقران ولك الحمد بالآمال والمال والمعافاة وصلى الله على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين اما بعد:

اتوجه بجزيل الشكر والإمتنان الى الأستاذ معروف نور الدين الذي كان شرف موافقته الاشراف على هذه المذكرة ومساعدتي في اثراءها من خلال ملاحظاته الثمينة

ويطيب لي اعترافا بالجميل ان اتقدم بالشكر والعرفان الى الاستاذ خدومة عبد القادر على كل النصائح والمعلومات القيمة فقد كان حاضر معي في كل مراحل انجاز هذا العمل اسال الله ان يجعلها في ميزان حسناته

كما اتقدم بالشكر الى موظفي ومدير مدرسة الجهوية للفنون الجميلة بمستغانم على حسن الاستقبال ومنحنا كل المعلومات المستلزمة

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع الى منبع المشاعر الصادقة التي جعل الله

جنان الخلد تحت اقدامها أمهاتنا الأحبة

إلى سندنا الذي نستمد منه قوانا والدانا العزيزان

إلى أخواتنا

إلى اصدقاء الطفولة وزملاء التخصص ادارة الاعمال الفنية والثقافية

إلى من وسعته ذاكراتنا ولم تسعه مذكرتنا

فهرس المحتويات	
03	الشكر و العرفان
04	الفهرس
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	
01	المبحث الاول: ماهية الثقافة التنظيمية
31	المبحث الثاني: أهمية ودور الثقافة التنظيمية
39	المبحث الثالث: تصنيفات الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها
الفصل الثاني: التسيير الإداري للمدرسة الجهوية لمدرسة الفنون الجميلة مستغانم	
51	المبحث الاول: دراسة تاريخية حول مدرسة الفنون الجميلة مستغانم
56	المبحث الثاني: الهيكل الاداري والتنظيمي للمدرسة الجهوية الفنون الجميلة مستغانم
60	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية حول بعض نشاطات مدرسة الجهوية للفنون الجميلة
هـ	الخاتمة
85	الملخصات
88	قائمة المصادر والمراجع

المقدمة

يتميز العصر الذي نعيش فيه بهيمنة الإدارة وشموليتها لكافة نواحي الحياة ومن المعلومات أن لكل إدارة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، إذ تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح الإدارة أو فشلها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه الإدارات، فالقيم والمعتقدات التي تستند عليها الإدارات في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقتها مع بيئتها الخارجية هي التي تحكم الأداء، وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف، ولقد بات ضروريا تبني الإدارة الثقافية لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد نشأ هذا المصطلح باعتباره عاملا منتجا لمناخ العمل، إذ تعد من المفاهيم المهمة في الإدارة الثقافية مما تتضمنه من قيم واتجاهات وأفكار توجه سلوك العامل في الإدارة التي يعمل بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وذلك لما تؤديه الثقافة مندور مهم في تشكل قيمة العامل وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، فثقافة العامل هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة، ولما كانت الثقافة سلوكا يبتدعه العاملين وتتبناه الجماعات ويتشكل من اللغة والدين والعادات والتقاليد وبوسائل التي تدرج في المجال الثقافي والفني، وبما أن الموظفين لا يتركون قيمهم وأفكارهم خارج أبواب إدارتهم، فإن تلك المؤخرات الثقافية تؤدي دورا بارزا في التفاعل الاجتماعي داخل الإدارة الثقافية، لذا شهدت الثمانينات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظرية والتطبيق حيث كشفت دراسة أوت OTT أن ضعف الثقافة التنظيمية يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلبا على أنشطتها ويؤدي على هبوط مستواها.

إشكالية الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور الإدارة الجزائرية إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها الإدارة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق

إنجاز العمل واتخاذ القرارات، وحيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب إدارة المؤسسات هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل ومن هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

• ما هو واقع تسيير الثقافة التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- أين يكمن دور فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل نشاطات الإدارة؟
- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على سلوك العامل؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفنون الجميلة؟

فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية:

واقع تسيير الثقافة التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية عن طريق تنظيم عمل الموظفين وطبيعة قيادتهم داخل الإدارة بالإضافة لتوضيح نظم مكافئاتهم وتقييمهم كالعاملين بها.

ب. الفرضيات الفرعية:

- يكمن دور فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل نشاطات الإدارة في درجة تقدير مسؤولي المؤسسة للمعوقات داخل الإدارة الجزائرية، حيث تعتبر المحرك الساسي للقدرات داخل الإدارة فهي تؤثر على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل وأساليب التحرك الفعال.

- يعتبر الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على سلوك العامل.

- طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفنون الجميلة علاقة مكتملة لها من خلال الاهتمام بالوسائل الرسمية في ضبط سلوك العاملين وتطوير النماذج.

أسباب وأهمية الموضوع:

- قلة الأبحاث عن هذا الموضوع في مجال الفنون تخصص إدارة الأعمال الفنية والثقافية.
- النجاح الذي حققته المؤسسات الجزائرية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل الإدارة وآثاره على سلوك العاملين.

أهداف الدراسة:

- ❖ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- ❖ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- ❖ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختيار فرضياتها والوصول إلى الأهداف المسطرة، ثم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعرضنا من خلاله المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية في المبحث الأول، وتناولت فيه مفهوم الثقافة ومفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى أهمية ودور الثقافة التنظيمية وقد تم من خلاله إبراز أثرها داخل الإدارة، أما المبحث الثالث تضمن تصنيفات وآليات خلق الثقافة التنظيمية ووسائل التعبير عنها.

أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية في مدرسة الفنون الجميلة بمستغانم، فقد قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى دراسة تاريخية حول مدرسة الفنون الجميلة بمستغانم وتناولنا فيه المدرسة القديمة للفنون الجميلة والمدرسة الجديدة للفنون الجميلة ، وفي هذا المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الهيكل الإداري

لمدرسة الفنون الجميلة، وإذ تم الجمع من خلاله بين كل من دور ومهام مدير المدرسة الجميلة ومهام ودور المدراء الفرعيين، أما المبحث الثالث وهو الأخير كان عبارة عن دراسة تطبيقية حول بعض نشاطات المدرسة الجهوية للفنون الجميلة وتطرقنا فيه إلى مسابقة فنية لإحياء ذكرى الفنان محمد خدة والملتقى البيداغوجي الثاني حول تدريس الفيسفاء ثم الاحتفال بيوم الشجرة.

الفصل الأول

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والسلوك والمواقف واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد والموظفين والتفاعل الإنساني بين الأفراد والموظفين في الإدارة.

المطلب الأول: تعريف الثقافة

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أعمقت الثقافة التي تبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من النادرة أن نجد الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئاً متنقلاً وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.⁽¹⁾

¹ عثمان فراج، "الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 36.

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف فلهم أوزفالد w.osfald ابتداء من عام 1909.⁽¹⁾

تعريف الثقافة:

1- تعريف اللغوي: يشار إلى أن أصل كلمة الثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " cultura " التي كان يقصد بها "culturage" و " culture" و "cultuvement" و "colture" و "coulture"، والتي انطلقت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة وهي معاني مجازية يقصد منها "خياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى"، وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحهم لتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.⁽²⁾

ولقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث عنى في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ومؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص38.

² العلامي الصادق: العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص26-27.

وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تيلور. (1)

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقف أي حذف وفهم وضبط ما حويه وما قام، وتعني تهذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني: (2)

- الحذف: نقول: ثقف الرجل أي أصبح فطينا.
- التهذيب والتأديب: يقال: ثقف المعلم الطالب، أي هذبه وأدبه.

¹ بشير محمد: مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غري روشي، تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009، ص 20-21.

² نورة عبد الرحمن: الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، مقال بالموقع - <http://www.noura-aprashed.com/?p=863>، بتاريخ 2011/01/28.

وبهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات يمكن إجمالها في ما يلي:

- أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني الفطرة البشرية وتقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتتشيء المعارف التي يحتاج إليها الإنسان.
- إن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتتقيب والظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني وتهذبه وتقوم اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف والعلوم النافعة.
- 'ن' الثقافة عملية متجددة ولا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها.

2-التعريف الاصطلاحي للثقافة:

الفرع الأول: تعريفات الباحثين

من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعا هو تعريف "إدوارد تايلور"، وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابه الثقافة البدائية > e.taylor primitive culture <1871>، ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق، القانون والعادات وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع.⁽¹⁾

¹ العلامي الصادق: مرجع سابق، صفحات 30-31-51-61.

وأوضح "الدكتور حامد عمار" الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة على أن الثقافة جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وغيرهم من المجتمعات.⁽¹⁾

وحسب كوفالرون يرى أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره التكنولوجي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي، وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.⁽²⁾

يتفق اليوت مع الأنثروبولوجيون حول كون الثقافة تعني "طريقة حياة شعب معين يعيش معا في مكان واحد، وهي الثقافة تظهر في فنونهم، في نظامهم الاجتماعي، في عاداتهم وأعرافهم، وفي ديانتهم."⁽³⁾

¹ عثمان فراج، مرجع سابق، ص33.

² المرجع نفسه، ص32.

³ عبد الله عبد الكريم بن أحمد بن سالم: أهمية الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، 2001، ص 54-55.

مدخل إلى الثقافة تنظيمية

ويشير الدكتور "سعيد عبد الواحد" إلى أن الثقافة تعني منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين والتعلم والاكتماب وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية.⁽¹⁰⁾

فيما يرى "محمد بن عبد الكريم الجزائري" 1988 أن لها عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج.⁽¹¹⁾

الفرع الثاني: تعريف المنظمات الدولية

1- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة Unesco:

جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينها وفئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات والتي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي وعن طريقها نهتدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه والتعرف

¹⁰ المرجع نفسه، ص33.

¹¹ بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب لنشر والتوزيع، ط2، وهران، 2003، ص6.

مدخل إلى الثقافة تنظيمية

على ذاته كمشروع غير مكتمل، وعلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه.⁽¹²⁾

ومن جهة أخرى تعرف الثقافة على أنها ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدھا في هذا الميدان أو ذلك.⁽¹³⁾

2-تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم:Alecso:

مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليها من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعدة بها.

والجدول التالي يمثل ملخص للتعريفات السابقة:⁽¹⁴⁾

طبيعة التعريف	خصائصه
تعريف كوفالرون	قيم مادية واللامادية، الإنتاج الفكري، الأدب والفن.
تعريف اليوت	طريقة الحياة، الفن، العادات، الدين.

¹² العلامي الصادق: مرجع سابق، ص61.

¹³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير "دار المسيرة للنشر والتوزيع"، عمان، 2004، ص198.

¹⁴ من إعداد الطالبة.

مدخل إلى الثقافة تنظيمية

تعريف حامد عمار	الأفكار، المعاني، القيم، الرموز.
تعريف سعد عبد الواحد	القواعد السلوكية
تعريف محمد الجزائري	تصحيح وتقويم الاعوجاج.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

أ- التعريف اللغوي للثقافة التنظيمية: هي عبارة عن المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة.⁽¹⁵⁾

وتعرف الثقافة التنظيمية أنها بطاقة تعريف الإدارة للمجتمع وهي المكونة لشخصية الإدارة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء وهي توفر صورة كاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول كيف ستكون الإدارة مستقبلاً. ويرى الباحث أنها تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير لأنها تجعله يشعر بأنه مقبول في جماعته.

¹⁵ أمل مصطفى عصفور: القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص47.

ومن دافع التعريف السابق يمكن استخلاص من العناصر التالية لتحديد مفهوم

الثقافة التنظيمية:

- ان الثقافة التنظيمية هي مجموع مبادئ واسس.

- أن الثقافة التنظيمية من صنع الإنسان.

- تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة الإدارة.

- أنها اداة لحل المشاكل الإدارية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تحتوي على مجموعة من

الأفكار وتقوم على نجاح الإدارة من حيث نشاط العمال.

ب- التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية مع عدم وجود اتفاق تام

حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أشار Sharma إلى وجود أكثر من 250

تعريفًا للثقافة التنظيمية، قد يكون سبب عدم الاتفاق في تعريفها عائداً إلى خلفية

هؤلاء الباحثين واختلاف ثقافتهم، حيث ركز بعض الباحثين في تعريفاتهم على

الأنماط الفكرية في وصف الثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، اللغة، فريق

آخر من الباحثين ركز في تعريفه للثقافة التنظيمية على المظاهر المادية⁽¹⁶⁾ مثل:

اللباس، المباني، بينما الثالث قد مزج بين الأنماط الفكرية والمظاهر المادية لإعطاء

¹⁶ أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص49.

صورة واضحة كما ذكر حول تعريف الثقافة التنظيمية، هناك عدة تعاريف تبين ذلك:

- عرفها uttal: بأنها منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الشخص داخل الإدارة ومع الهيكليات الإدارية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي وبالتالي قواعد عامة للسلوك.⁽¹⁷⁾
- وحسب محمد الصيرفي: يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء الإدارة.⁽¹⁸⁾
- وقال العتيبي: هي عبارة عن المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المميزة التي توجه داخل الإدارة والتي يتبناها العاملون فيها بالوعي أو اللاوعي أي تلقائية.⁽¹⁹⁾
- يعتبر تعريف إدجارشين أكثر وضوحاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يرى أنها نمط من الافتراضات الأساسية تم اختراعاً أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها، كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل أو الاندماج الداخلي والتي ثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة يجب

¹⁷ كعلوش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة جيجل، الجزائر.

¹⁸ الصيرفي محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2005، ص75.

¹⁹ صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص75.

تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.⁽²⁰⁾

• وأوضح Thévent أن الثقافة التنظيمية مفهومها يتم تحليله بطريقة مختلفة بحسب طريقة النظر إليها كمتغير.⁽²¹⁾

• و يعتقد ديل أن الثقافة التنظيمية هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو سكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للإدارة وعبر حدودها.⁽²²⁾

• وميّز smircich تيارين من البحوث مصدرهما الثقافة التنظيمية هما:

(1)- مقارنة Has: التي بحسبها تمتلك الإدارة ثقافة تنظيمية وتعتبرها كجهاز أو متغير يؤثر أو يتأثر بمتغيرات أخرى تنظيمية، إذن التنظيمية هنا تعتبر كآلية تكيف أو كمنظم مساهم في الأداء الكلي للإدارة.

(2)- مقارنة Is: التي تستمد أصلها من الأنثروبولوجيا التقليدية، وتعتبر الإدارة بحد ذاتها ثقافة أو أكثر، وتعتبر الثقافة التنظيمية على أنها وصف لدراسة الإدارة ومنه

²⁰ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2005، ص235.

²¹ Mourice thevenet, la culture d'entreprise , pvf, paris, France, 2003, p03.

²² مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق، ص236.

مدخل إلى الثقافة تنظيمية

فقد تبع هذا التعريف مجموعة كبيرة ومختلفة من التعاريف التفسيرية للثقافة التنظيمية.⁽²³⁾

الثقافة التنظيمية تميل إلى تسليط الضوء، وتوجيه هذه العناصر، لكن لا تقترح إطارا رسميا للعمل من أجل تحسين التعاون أو تصورات الأطراف الفاعلة في الإدارة، بل هي مقارنة هدفها جعل أصحاب القرار يفكرون في ماهية إدارتهم، القيم التي تحملها وحتى القيم التي يحملونها، فقادة الإدارة وكل مصلحة هم من يقدمون إيديولوجية الإدارة، القيم الأساسية ويتم خلق وتنفيذ ودعم الثقافة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي.⁽²⁴⁾

فيما يرى Meier بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة طرق التفكير والعمل المشترك بين أفراد إدارة ما.⁽²⁵⁾

بينما أوتشي وويليام Willian autchi يعرفها بأنها الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذها الإدارة والتي تحدد نمط النشاط والاجراء، فالمديرون يفسرون ذلك

²³Smircich g, concept of culture and organiza tional a,alysis, administrative science quatrelly, september, 1983, vol 28, p345.

²⁴Trice h.m, bayerj .m, the cultures of work organizations, pretince- hall, engle word cliffs, nj, 1993, p05.

²⁵Meier o, managemenet cinterciel turel stretégier, organization performace, paris, France, 2008, p09.

النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين في الإدارة.⁽²⁶⁾

أما إيليو جاك jaeques Elliot يرى أن الثقافة التنظيمية هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء الإدارة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في الإدارة.⁽²⁷⁾

ويشير نلسون وكويك أن الثقافة التنظيمية التي لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء الإدارة كأنها نظام رقابة داخلي.⁽²⁸⁾

أما حسب تعبير محمد القريوتي بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء الإدارة حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه.⁽²⁹⁾

²⁶ علي عبد الله: أثر البيئة على أداء الإدارة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تحت اشراف عبد السلام سعدي، جامعة الجزائر، 1999، ص220.

²⁷Crilles bressy et christau, economie dent reprise, 4 édition dallo, paris, France, 1998, p513.

²⁸ مصطفى محمد أبو بكر: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ن.ط، 2007، ص77.

²⁹ عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، مرجع سابق، ص55-56.

أما الكاتب Gribson وآخرين عرفوها بأنها تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم وافتراسات وقواعد ومعايير.... إن الثقافة التنظيمية هي شخصيتها ومناخها..... تحدد السلوك والروابط المناسبة.

المطلب الثالث: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مكونات أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك العمال داخل الإدارة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتغيير الأشياء الموجودة بالإدارة.⁽³⁰⁾

وتتمثل المكونات (العناصر) في الاحتفالات والقيم والأعراف التي تتبناها الإدارة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأعضاء العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

ويمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: الإشارات الثقافية: وتشمل القيم الثقافية على مايلي:

³⁰ أحمد بوشفاقة وأحمد بوسمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي، جامعة المسيلة، ص03.

(1) - القيم:

وهي قواعد الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة الإدارة⁽³¹⁾، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في الإدارة، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين الموظفين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين⁽³²⁾.

(2) - المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية⁽³³⁾.

(3) - الأعراف والتوقعات:

³¹ المرجع نفسه، ص 03.

³² محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 312.

³³ مرجع نفسه، ص 312.

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل الإدارة⁽³⁴⁾، أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو الإدارة، كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في الإدارة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل⁽³⁵⁾.

(4)- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المتمثلة للإدارة، إضافة إلى نمط اللباس أي كيفية إدارة الوقت، واللغة المستعملة داخل الإدارة⁽³⁶⁾.

(5)- الطابوهات (المنوعات):

وهي ما تود الإدارة إخفاء ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها، داخل الإدارة وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها الإدارة مثل: مدير فاشل ومن شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل الإدارة

³⁴ أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص03.

³⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313.

³⁶Gilla bressy et christian kankayt, oput, p52.

وكذا الصورة الخارجية للإدارة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والإدارة ككل. (37)

6- الأساطير:

تعتبر رواية من تمثيل أشخاص خياليين⁽³⁸⁾، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة بالقيم والمبادئ التي يعتقدونها الناس التي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني⁽³⁹⁾.

كما أنها عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال الإدارة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبقا لهم أن حققوا نتائج مرضية بالإدارة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال الإدارة⁽⁴⁰⁾.

7- الطقوس الجماعية والاحتفالات:

³⁷Philippe schewsaig, les communications de l'entreprise megraw hill, paris, 1991, p44.

³⁸Dictionnaire de lange français, institute pégagogique national, alger, p52.

³⁹ كمال قاسي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة، مذكرة نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تبسة تحت اشراف، د. زين العابدين، بروش، 2003، ص190.

⁴⁰Gille bresse, christian konkoyt, opcit, p53.

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة والمتعلقة بالأنشطة اليومية للإدارة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، العيد السنوي لإنشاء الإدارة وتعرف الطقوس الجماعية بأنها:

• التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة⁽⁴¹⁾، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى الإدارة.

• كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها: (42)

- التأكيد على القيم المشتركة مثل: المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط في مكان واحد.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين، أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء الإدارة والاشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أداتهم الفردي⁽⁴³⁾.

⁴¹Pascat lourau, français bouard, economie d'entreprise, btstome, 2 éditions d'organisations, paris, 1991, p247.

⁴² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص20.

⁴³Steven i.mcshame, mary annve, glimaw, organizational behaviar, mcgrau hill, usa, 200, p502.

ثانياً: الموروث الثقافي للإدارة:

يشمل الموروث الثقافي للإدارة على ما يلي:

(1) - المؤسسون:

إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في إدارتهم، حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم، طرق تسيير قائمة حتى ولو غادروا الإدارة.

(2) - سلوك قادة الإدارة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة تنظيمية، لأن العاملين سيدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يتولونه⁽⁴⁴⁾. حيث أن هناك ثقافة تنظيمية تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة إدارة عليا.

(3) - تاريخ الإدارة:

يلعب تاريخ الإدارة دور كبير في تشكيل ثقافتها ويتكون من التجارب التي بها النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار

⁴⁴ سعود عبد العزيز الشمير: ثقافة المؤسسة الجودة الشاملة، الكهرباء، العدد 08، www.apkahraba.cim/

وكذلك العاملين في الإدارة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

(4) - الأبطال:

وهم الأشخاص كانوا يعملون في الإدارة وقدموا أداء متميز وكانوا من خيرة العاملين من حيث التزامهم وانضباطهم وولائهم لإدارتهم التي ينتمون إليها نم خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد الإدارة⁽⁴⁵⁾.

(5) - مهنة الإدارة (النشاط):

تعرف مهنة الإدارة: النشاط الرئيسي لها بأنها مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء الإرادة.⁽⁴⁶⁾

فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين يمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية الإدارة.

مما سبق يتضح أن تاريخ الإدارة، الأساطير، الطقوس الجماعية، الرموز والاحتفالات تتغذى وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل الإدارة، إضافة إلى مساعدة العضو على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأعضاء العاملين مع الإدارة.

⁴⁵ سعود عبد العزيز الشمري: المرجع السابق، العدد 08.

⁴⁶ Pascal laurant, français baurd, cit, p249.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز الإدارة عن الإدراك الأخرى وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، ومن هذه الخصائص نذكرها كالتالي:

• الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو الإدارة أو المديرين⁽⁴⁷⁾.

• وتتمثل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

أ- الجانب المعنوي: يتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

ب- الجانب السلوكي: يتمثل في العادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

ت- الجانب المادي: وهو كل ما أنتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات العملية المختلفة.

⁴⁷ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003/02، ص406.

- إن الثقافة التنظيمية تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة الإدارة وهي دالة في ثقافتها.
- الثقافة نظام متكامل فهو تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للإدارة والمجتمع.
- للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظرًا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.
- تعكس الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ الآراء، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل الإدارة.
- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطلب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالإدارة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها

الفرد في الإدارة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. (48)

- الثقافة التنظيمية عملية انسانية حيث يعتبر الانسان هو المصدر لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول أمنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام. (49)

- التقرب من العاملين ومعرفة حاجاتهم وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تمكينهم من انجاز أنشطة وعمليات الإدارة وتحقيق أهدافها.

- استخدام استراتيجية التوزيع لأنشطة الإدارة وتدعيم القدرة التنافسية.

- تزويد أفراد الإدارة بالمعلومات الخاصة بأهداف الإدارة والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء مميز.

- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالإدارة والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة الإدارة وفعاليتها بغية تمكينهم من انجاز أنشطة وعمليات الإدارة وتحقيق أهدافها.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

⁴⁸ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.

⁴⁹ فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، دار النشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94.

- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- القافة التنظيمية عملية اجتماعية باعتبار الانسان ينتج أفكار ويصنع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها.

المبحث الثاني: دور الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في الإدارة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها والعناصر الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه الإدارة فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم عادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للإدارة التي يعملون فيها، ثم تنفي الإدارة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية الإدارة ويميزها عن غيرها من الادراك.

هذا الجانب إلى دور الثقافة التنظيمية وأهميتها وأثرها على الإدارة.

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل الإدارة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في الإدارة، إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية تحدد كالاتي:

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة التنظيمية في فهم الإدارة المعقدة.⁽⁵⁰⁾
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الثقافية للإدارة، وأيضا لتهيئة أعضاء الإدارة لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء الإدارة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل الإدارة وتشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء الإدارة.⁽⁵¹⁾

⁵⁰ يوسف جغلولي: مقال أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل الإدارة الجزائرية،

<http://kmal.google.com> بتاريخ 2011/01/27.

⁵¹ السعيد بن يمينة: مقال أثر الثقافة التنظيمية مع سلوك الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية - <http://drsaid->

maktoobblog.com/13 بتاريخ 2011/01/10.

- تشكل السلوك من غير مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها. (52)
- تحقيق التكيف بين العمليات الداخلية للإدارة ما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية. (53)
- تحقيق أهداف ورسالة الإدارة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين الإدارة من النمو والبقاء.
- الثقافة التنظيمية تحدد السلوك المتوقع. (54)
- تعزيز الأدوار القيادية والارشادية المرغوبة.
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.
- الثقافة التنظيمية لها دور كنظام الرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.

⁵² حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

⁵³ عادل رشيد: الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص50.

⁵⁴ ثابت عبد الرحمن، ادريس: إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص63.

- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى، فالثقافة التنظيمية تقود أقوال وأفعال العاملين.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة، ذلك أنها قائمة في كل الإدارات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام المعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون الثقافة التنظيمية مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في باقي الإدارات الدول العربية، وقد تكون الثقافة التنظيمية مصدرا لضعف الإدارة وثقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم الإدارة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للإدارة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل الإدارة.⁽⁵⁵⁾

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل الإدارة:

⁵⁵ خضير كاظم محمود الفريجات: السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص265.

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في الإدارة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على العامل داخل الإدارة:

- (1)- تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
- (2)- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- (3)- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- (4)- تسهل العمل في الإدارة وذلك باتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم الثقافة التنظيمية.⁽⁵⁶⁾

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية للإدارة⁵⁷:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للإدارة في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تكوين شخصية مستقلة للإدارة عن باقي الإدراك.

⁵⁶ خضير كاظم محمود الفريجات، مرجع سابق، ص267.

⁵⁷ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير منشورة، اشراف مازنفراس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص23.

- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التحكم مجالات الاهتمام المشترك.
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للإدارة عن غيرها من الادراك وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- تحقيق ميزة تنافسية للإدارة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية الإدارة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم الإدارة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت أقدر وأحرص على الإفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل الإدارة.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الابداع والتميز التنافسي للإدارة.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الإدارة

الثقافة التنظيمية هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في الإدارة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي،

وفعالية الإدارة والأداء والابداع والالتزام، زكماً أنه يمكن أن تكون للثقافة التنظيمية نتائج إيجابية وسلبية.

أ- الفرع الأول: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الإدارة⁽⁵⁸⁾

لقد أشارت بعض الدراسات والتي أجراها PETERS و WATERMAN حول خصائص الإدارات متميزة الأداء أن هناك تأثير إيجابي للثقافة القوية على أداء الإدارة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال، كذلك فإن فاعلية الإدارة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للإدارة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي كما لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لاستراتيجية للإدارة وأن أي تغيير في هذه الاستراتيجية يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية وإلا يكون مصير هذه الاستراتيجية هو الفشل.

ب- الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية، وإن ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الفعالية للإدارة حيث أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز وتقوي سلوك العاملين وهو ما يؤدي إلى نوع من

⁵⁸ السماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2001، ص235.

الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الإدارة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك العاملين.

ت- تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بحملة من العناصر⁵⁹:

- تنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء للإدارة وذلك من خلال إحساس العاملين بالهوية وغرس فيهم القيم التي تساعد على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية على العمل.
- مساعدة العاملين في الإدارة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للإدارة.
- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة التنظيمية تقود أقوال وافعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

د- الفرع الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي⁽⁶⁰⁾

⁵⁹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 274-275.

⁶⁰ نورة عبد الرحمن، مرجع سابق.

يتميز العاملون في الإدارة التي هي ذات ثقافة تنظيمية قوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للإدارة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالإدارة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للإدارة تعد بنتائج إيجابية عليها.

المبحث الثالث: تصنيفات الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من تصنيفات فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة التنظيمية، وهذا وفق ما سيتم التطرق له من خلال:

أولاً: تصنيفات الثقافة التنظيمية.

ثانياً: آليات خلق الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: وسائل التعبير عن الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تصنيفات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً سائداً داخل الإدارة، حيث تعتبر ناتجاً للثقافة بين العاملين، إذ تنسب الكثير من القيم الإيجابية بين الأفراد، ومن هنا قامت العديد من الدراسات بتصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لعدد من المداخل هي:

1- التصنيف البيئي للثقافة التنظيمية

يرى هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه الإدارة، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك الإدارة، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التنظيمية التي قد تسود وتميز الإدارات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها، وقد توصل إلى مجموعة من الخصائص بعد إجراء استقصاء على 116 ألف موظف لشركة IBM على 14 فرع للشركة بدول مختلفة، هذه الخصائص تتمثل في⁽⁶¹⁾

- قوة الإدارة المرتبطة بالوظيفة: قوة الإدارة تشير إلى الإدارات التي يتمتع بها الأفراد وفقا للإدارة الوظيفية أو المكانة التي ينتسبون إليها، معناه أن سلوك الأفراد داخل الإدارة يكون موجها للحصول على منصب قيم.
- الفردية مقابل الجماعية: كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمر والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، اتسمت الإدارة بنفس السمات.
- الذكورية مقابل الأنثوية: المجتمعات الذكورية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس، الطموح، القدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمر وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية

⁶¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 52-53.

قدراته أكثر من المرأة وتنعكس هذه النظرة داخل الإدارة في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.⁽⁶²⁾

(2) - الثقافة التنظيمية من مدخل آدائي:

قام Deal et Kennedy بقياس الثقافة التنظيمية من حيث توفر العنصرين التاليين:

- التغذية المرتدة: كلما استطاعت الإدارة أن تجمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت الإدارة أقدر على مواجهة هذه التغيرات وتطوير نظمها وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة.
- المخاطرة: حيث يجب التفرقة بين الإدارات التي ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين الإدارات التي تصنع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية، ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبات الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط هي كالتالي:

- ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة: هي الإدارة التي تعمل في بيئات سريعة التغيير وتتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وهي تهتم أيضا بمكافأة الأداء والاستعداد لتحمل المخاطر.

⁶² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص: 54-59-60.

مدخل إلى الثقافة تنظيمية

- ثقافة تنظيمية ذات العمل الجاد: الإدارات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية.

- ثقافة تنظيمية ذات البناء: وهي الإدارة التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات تحتاج لفترات طويلة نسبياً حتى تجنى ثمار هذا التطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية.⁽⁶³⁾

- ثقافة تنظيمية ذات البقاء: هذا النوع من الإدارة قليل الاستجابة للتغيرات البيئية والاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات بجمع المعلومات عن البيئة، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف.

(3) - الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

في تصنيف آخر أشار "randy 1985" إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنیان التنظيمي، وبالتالي فقد صنفها إلى:

- الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

⁶³ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص: 60-61-62.

- الثقافة الفردية: تسود هذه الثقافة التنظيمية في الإدارة التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من الإدارة نفسها، وهي تعاني من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمة تعوق إرساء ثقافة إيجابية.

المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للعاملين من البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في الإدارة، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للإدارة، حيث تلعب الرؤية التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للإدارة في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية لتأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أن سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

مدخل إلى الثقافة التنظيمية

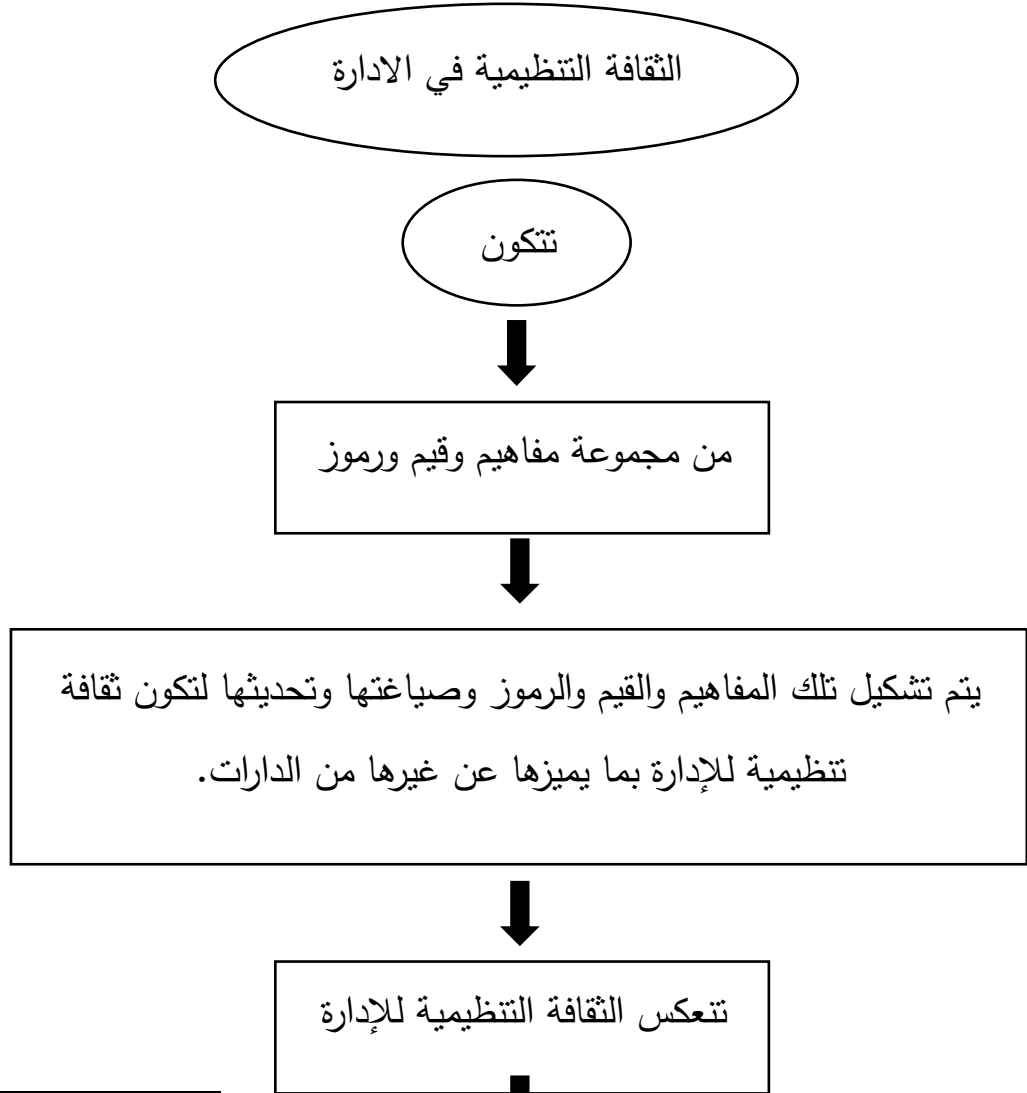
ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي (64):

- إجراءات اختيار الموظفين.

- الممارسات الإدارية.

- طرق التنشئة المتبعة.

والشكل الثاني يمثل كيفية تشكل الثقافة التنظيمية في الإدارة (65):



⁶⁴ أحمد الكردي: الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع: http://kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/topics/

67893/ post/277410 بتاريخ 2011/02/03.

⁶⁵ جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

على منهج التفكير وأسلوب
التصرف

آليات خلق الثقافة التنظيمية:

(1)- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على العاملين الذين ترى الإدارة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها. (66)

(2)- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال ممارسات أنواع السلوك التي مكافأتها والسلوكيات التي يتم

⁶⁶ العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص82.

استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع الإدارة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لها هو موجود فعلا.⁽⁶⁷⁾

2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع الإدارة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس

⁶⁷ محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص82.

ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام، وبهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا. (68)

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم الإدارة وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتأقن بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن الإدارة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن الإدارات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم واجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

المطلب الثاني: وسائل التعبير عن الثقافة التنظيمية

⁶⁸ محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص164.

من طرف التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر⁽⁶⁹⁾:

(1)- الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين العاملين في نفس الإدارة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الإيجابي والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

(2)- المعاني المشتركة لمجاميع العمل:

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

(3)- القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتصلة بالإدارة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والعاملين، وتعتبر محور تركز عليه ثقافة الإدارة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التنظيمية التي قد تكون ممثلة بالجودة، الثقة

⁶⁹ سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر، الإسكندرية، مصر، ص238.

والتميز والانفراد كل شيء، الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات الإدارة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين.⁽⁷⁰⁾

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية من الأساسيات الرئيسية لنجاح أو فشل الإدارة، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للإدارة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن قيم الموظفين والجماعات داخل الإدارة، فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات العاملين واتجاهات الإدارة والخطط الإدارية، كما تلعب دور كبير في تماسك الموظفين تآزرها داخل الإدارة، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية لدى الأفراد وتعمل على استقرار الإدارة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك العاملين.

⁷⁰ سعد غالب يابن، المرجع نفسه، ص: 239.

الفصل الثاني

الفصل التطبيقي

المبحث الاول:دراسة تاريخية حول مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

المطلب الاول:المدرسة القديمة للفنون الجميلة بمستغانم

إن المدرسة الجهوية للفنون الجميلة بمستغانم تعتبر تحفة فنية معمارية من الطرز المعماري العربي الإسلامي الأندلسي , هي بناية قديمة يعود تاريخ بناؤها إلى القرن العشرين الماضي , فهي تعتبر بناية ساحرة بجمالها الخلاب ومنظرها الرائع تتربع هذه المدرسة الجهوية للفنون الجميلة على مساحة تفوق الخمسة آلاف متر مربع.

محيطه بحدائق تزينها أشجار النخيل وعدة أشجار اخرى وهو مايعطي منظرا جميلا و مريحا للطلبة و للزائرين تزيدها جمالا تلك الأزهار المختلفة الشكل والنوع وألوانها التي تجلب الأنظار⁷¹



صورة رقم (01) صورة للمدرسة الجهوية للفنون الجميلة مستغانم

المصدر: <https://www.google.fr/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Flookaside.fbsbx.com>

فتحت مدرسة الجهوية للفنون الجميلة سنة 1986 فتحتها المدير احمد عسله رحمة الله عليه , كانت مدرسة مبتدئة وغير معروفة في ذلك الوقت.

⁷¹ - مرجع مسك الغنائم ص 21

وكانت ولاية مستغانم لها طابع سحري من الثقافة والفن والمسرح والأغنية البدوية حيث أن هذه المدرسة أضافت إلى الصرح الثقافي، ولم تقبل عدد كبير من الطلبة في بداية مشوارها ، تتكون المدرسة من التخصصات الآتية:

- قسم الفنون الدرامية

- قسم الموسيقى

- قسم الفنون التشكيلية

ولكن مع مرور السنين وتنظيمها للمعارض والمسابقات المحلية والوطنية وحتى الدولية واحتضانها لفنانين كبار ومشرفين ومؤطرين ، أصبحت مدرسة يضرب بها المثل وتخرج على يدها عدة شباب مجتهدين ، حتى صارو فنانين كبار هنا في الجزائر وفي الخارج أيضا، تحتوي على أكثر من 300 طالب ،وفي آخر كل سنة تنظم ملتقى مستغانم الدولي للفن المعاصر⁷²

كانت ملحقة تابعة إداريا وماليا للمدرسة العليا للفنون الجميلة بالجزائر العاصمة ، يعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1848 ، تم نقلها إلى هذه البناية الجميلة بعد تشييدها سنة 1950 التي تقع بأعالي منطقة تيليملي بالعاصمة.

يبلغ عدد المدارس الجهوية الخاصة بالفنون الجميلة في السنوات الماضية الى أربعة مدارس موزعة عبر مختلف الوطن ، مدرسة قسنطينة في الشرق ، ومدرسة وهران بالغرب، ومدرسة عزازقة بمنطقة القبائل ، ومدرسة الجزائر العاصمة ويكون الالتحاق بهذه المؤسسات على أساس الامتحان كتابي ونفسي ، وتدوم مدة التكوين أربع سنوات وتشمل تخصصات عديدة منها الفنون التشكيلية النحت الزخرفة الرخام الاتصال البصري المنمنمات وغيرها.

- رويورتاج فيديو المدير السابق الهاشمي عامر من د 01:15 الى 03:15 د⁷²

وكانت المدرسة الوطنية للفنون الجميلة من أهم المؤسسات التعليمية في هذا المجال منذ إنشائها سنة 1952, غير أن تغير شروط الالتحاق ومنها اشتراط شهادة البكالوريا ساهم في تراجع عدد المسجلين ب هذا التكوين الذي يدوم 5 سنوات كاملة⁷³

في عام 1998 أخذت مستغانم استقلاليتها من ملحقة إلى مدرسة جهوية , كان موقعها ب وسط المدينة آنذاك و حولت كل الأقسام إلى المعاهد الأخرى نذكر منهم قسم الفنون الدرامية حول إلى معهد الفنون الدرامية ب برج الكيفان بالعاصمة و حول قسم الموسيقى إلى المعهد الموسيقي ب وهران بقيت في المدرسة الجهوية للفنون الجميلة ب مستغانم إلا الفنون التشكيلية فقط حيث كانت موجودة فيها كل من التخصصات التالية الرسم والزخرفة والنحت والتصميم الجرافيكي.

المطلب الثاني : المدرسة الجديدة للفنون الجميلة بمستغانم

دخلت المدرسة المنجزة الجديدة حيز الخدمة منتصف شهر سبتمبر 2014 ويتوفر الهيكل الثقافي الذي كلف انجازه ب 350 مليون دج وفي يوم 27 مارس 2016 قام السيد عز الدين ميهوبي وزير الثقافة بتدشين المدرسة الجهوية للفنون الجميلة ب مستغانم التي كان اسمها محمد خده وهذه المدرسة تتسع ل 300 طالب وتحتوي على إقامة ومطعم وقاعات العرض و 17 ورشة للرسم وهي التصميم النحت المنمنمات الخط الزخرفة والاتصال البصري ومدرج وأقسام للتدريس نظريا⁷⁴

إلى بيت تم اقتراح تحويل المقر القديم للمدرسة الجهوية للفنون الجميلة بمدينة مستغانم للفنانين حسب ما علم من المديرية الولائية للثقافة. وأوضح مدير الثقافة عبد العالي قويد الجرائرية أن ملف المقر القديم للمدرسة الجهوية للفنون الجميلة هو حاليا في لوكالة الأنباء

⁷³ : موقع ويكيبيديا (المدرسة العليا للفنون الجميلة)

⁷⁴مقابلة مع الاستاذ شندر سعيد يوم الثلاثاء 16,02.2021

طور الدراسة وفي مرحلة تفكير جد عميق من أجل تحديد ماهية هذه البناية مستقبلا .
وأوضح قويدد أن الفكرة الأولى المطروحة حاليا هي تحويل هذا المقر إلى بيت للفنانين
وليس كفندق أو نزل بل كفضاء يضم ورشات وأروقة للعرض ومتحف يستضيف الفنانين
. والحرفيين ومختلف العارضين بشكل دائم أو دوري .

وستضم هذه المؤسسة الفنية الجديدة رواقا متحفيا يخصص لبعض الفنانين
الجزائريين الرواد كالفنان محمد خدة الذي ولد بتاريخ 14 مارس 1930 ب والتشكيلين
مستغانم وتوفي يوم 04 ماي 1991 بسبب سرطان في الرئة يعتبر احد مؤسسي المدرسة
التشكيلية في الجزائر بدأ مشواره في الرسم في السن السابع عشر قبل ان يهاجر إلى فرنسا
بمستغانم بعضا من أعماله ولوحاته. وأشار سنة 1953 الذي تمتلك مديرية الثقافة لولاية
المتحدث الى أن هذه الفكرة بدأت بالتبلور كاقترح لدى السلطات المحلية مع انفتاح الإدارة
لاستقبال مختلف الأفكار والإقتراحات الأخرى بشأن هذه البناية ذات الطابع العمراني المميز
الذي يجب إعادة توظيفه في مجال يناسب هندسته وشكله من الداخل والخارج وكموروث
ثقافي عربي وعثماني وأندلسي من جهة أخرى أبرز المصدر أن هذا العقار ليس فارغا أو
متروكا بحكم أن عدة نشاطات تقام به دوريا وبينها نشاطات النادي الأدبي والفكري
وهو مفتوح للزوار وبإمكان توظيفه لاستقبال أية تظاهرة ثقافية أو فنية بما مستغانم لنساء
يناسب طبيعة البناية لافتا إلى أن هذا المقر بحاجة إلى ترميم وصيانة وهو ما تعمل عليه
. حاليا الهيئات المحلية والوصاية قصد إيجاد التمويل المالي المناسب لعملية من هذا النوع
مستغانم طالبوا في وكان عدد من الفنانين والأساتذة الجامعيين والمعماريين بولاية
وقت سابق بضرورة توضيح وضعية هذه البناية العتيقة وحمايتها حيث أكد الفنان التشكيلي
أهمية تسجيلها كمعلم تاريخي وفني الجزائرية والأساتذ الجامعي سعيد دبلاحي لوكالة الأنباء
وتحديد وظيفة قارة لها كمركز أو متحف للفنون مع إقامة للفنان . وأبرز الأستاذ دبلاحي بأن
هذه البناية هي درس معماري له قيمة فنية وهندسية يجسد النزعة المعمارية التي مزجت بين

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

الأسلوب المعماري المحلي العربي الإسلامي والطابع العمراني الأوروبي وهي جوهرة وسط المدينة.



صورة (02) صورة للمدرسة الجهوية الجديدة للفنون الجميلة - مستغانم -

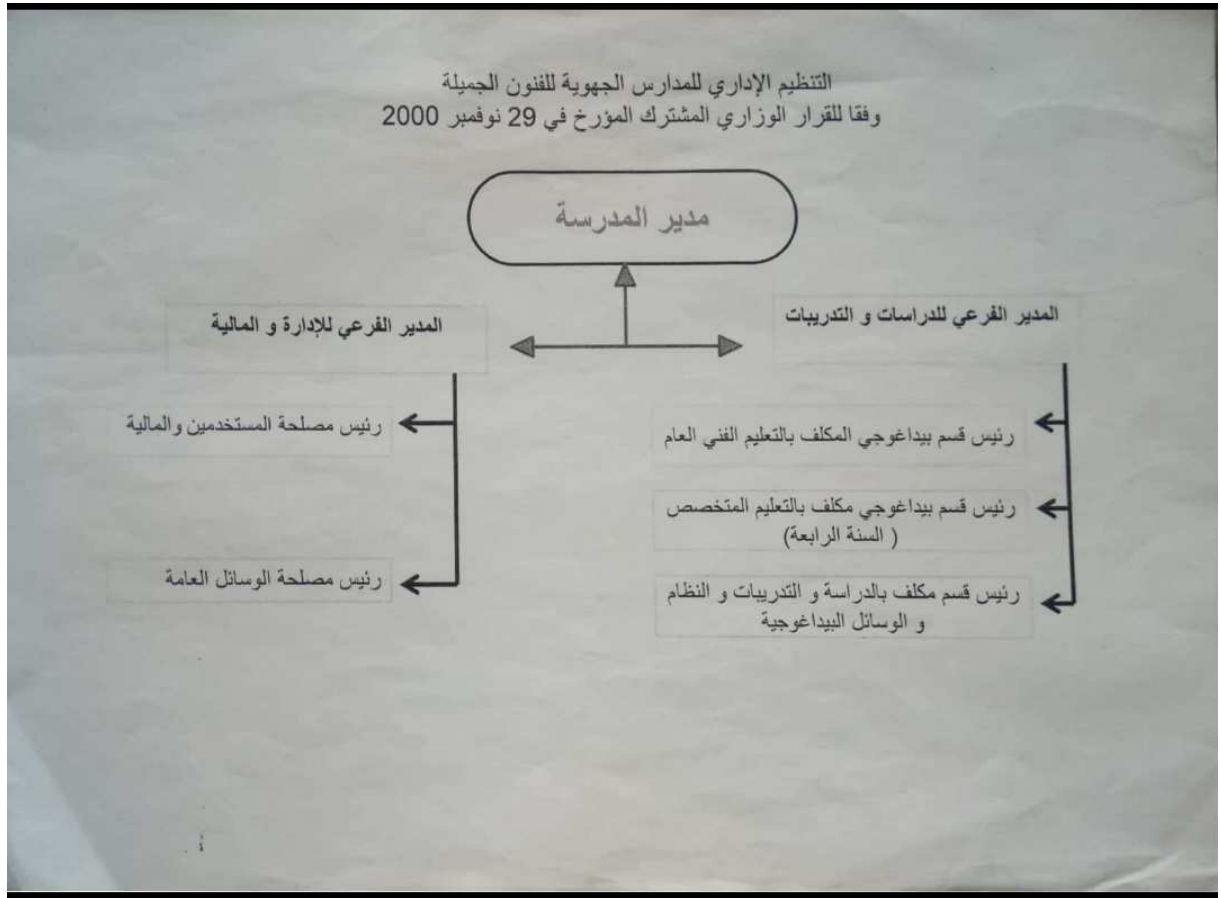
المصدر: <https://www.youtube.com/watch?v=QzADbpjU8HA>

وكشف المتحدث عن تنظيم يوم مفتوح قريبا داخل هذه البناية بمبادرة من أساتذة من أجل التعريف بأهمية هذا وفنانين وطلبة المدرسة الجهوية للفنون الجميلة وجامعة حسب وصفه. من جهتها ذكرت المهندسة المعمارية المكان الذي كان الفنانين والتشكيليين والمختصة في التراث زينب ابن دريس بأن المقر القديم للمدرسة الجهوية للفنون الجميلة يعتبر ب الشاهد على الفترة الاستعمارية الفرنسية حيث تم إنجازه بين 1906 و 1910 وهو في ذلك الوقت شارل جوناو شاهد على الطابع المعماري الاستعماري الذي فرضه حاكم والذي أصبح يعرف بإسمه فيما بعد بين المعماريين . وحذرت المهندسة المعمارية من إمكانية تساقط بعض الأسقف والأعمدة بعد تسجيل عدد من التسربات المائية مؤكدة أن فصل الشتاء لموسمين قد يكونا كافيين لخسارة هذا المعلم النادر حيث لا يعبر عن هذا النوع من المعمار حاليا سوى البريد المركزي بالعاصمة ومحطة القطار بوهران للإشارة فإن المقر

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

القديم للمدرسة الجهوية للفنون الجميلة بمستغانم وهذه البناية الموجودة هي عبارة عن إقامة سكنية بنيت في 1906 من طرف عائلة فرنسية ثم تم تحويله إلى عيادة وأصبح مقرا للمدرسة من 1987 إلى غاية 2013 حيث تقرر تحويلها للبناية الجديدة التي تم إنجازها بحي صلامندر التي سميت بالفنان رحمه الله محمد خده مع بقاء المقر القديم شاغلا⁷⁵

المبحث الثاني: الهيكل الإداري و التنظيمي للمدرسة الجهوية للفنون الجميلة



المطلب الأول: دور ومهام مدير المدرسة

مهام المدير:

- المسؤول الأول على إدارة المدرسة والإشراف على جميع الأقسام والمصالح

من جريدة الخبر نشر بواسطة ق . م يوم 14.10.2017⁷⁵

- تخطيط برنامج المؤسسة وأهدافها

- تسيير وتوجيه المصالح لمساعدتهم على مهامهم⁷⁶

المطلب الثاني: مهام ودور المدراء الفرعيين

أ. المدير الفرعي للدراسات والتدريبات مهامه:

- إعداد جداول توقيت الأقسام وخدمات الأساتذة وضبطها

- مراقبة والسهر على تطبيق البرامج والمواعيت

- ضبط جداول التوقيت بالتنسيق مع رئيس الأشغال

- السهر على ترشيد استعمال المحلات والوسائل التربوية والتجهيزات

- يشكل الأقسام والأفواج

- يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها مع لجانها

- في حالة انشغال مدير المؤسسة او غيابه يمكن لنائب المدير للدراسات أن يناوبه

في المؤسسة⁷⁷

ب. المدير الفرعي للإدارة والمالية مهامه:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمدرسة وضمان تنفيذه

- تسيير المسار المهني لمستخدمي المدرسة

- ضمان تسيير الارشيف وتوثيق للمدرسة والمحافظة عليها

- تحضير مشروع ميزانية المدرسة وضمان تنفيذه

- ترقية الانشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للمدرسة والسهر على صيانتها

⁷⁶ مقابلة شخصية مع مدير المدرسة معراجي العربي يوم الاحد 14 فيفري 2021 على الساعة 10:00

⁷⁷ مقابلة شخصية مع مدير الدراسات مصطفى بنلامي يوم الاحد 14 فيفري 2021 على الساعة 14:00

- ضمان تنفيذ مخطط الامن الداخلي للمعهد⁷⁸
- المطلب الثالث: دور ومهام رؤساء المصالح والاقسام
- أ. رئيس مصلحة المستخدمين والمالية مهامه:
- مكلف بتسيير حركة الموظفين والمسار المهني
- برمجة تواريخ الترقية في الدرجات بعد استشارة اللجنة المتساوية الاعضاء
- اعداد المخطط السنوي
- اعداد القائمة الاسمية من كل نهاية السنة
- تحضير رزنامة العطل السنوية
- يلعب دور بين العمال والوظيف العمومي
- اعداد بطاقة التقيط السنوية تهم الموظف بين قوسين خلال ترقية في رتبة اعلى 5 سنوات عن طريق امتحان مهني او 10 سنوات عن طريق تاهيل مهني⁷⁹
- ب: رئيس مصلحة الوسائل العامة مهامه :
- توفير وسائل التدخل البشرية والمادية
- الوسائل البشرية فرق حراسة مناوبة ليلا ونهارا تتشكل على مستوى اقامة الاناث والذكور لها دراية باستعمال مطفاة الحرائق وخراطيم المياه
- الوسائل المادية مطفاة الحرائق وعددها 14 خراطيم المياه وعددها 12
- تسجيل الطلبة التي تستوفي فيهم الشروط للايواء
- ترتيب المخالفات حسب جسامه الخطا الى درجتين⁸⁰
- ج. رئيس قسم بيداغوجي المكلف بالتعليم الفني العام مهامه:

⁷⁸ مقابلة شخصية مع المدير الفرعي للادارة والمالية جفال عدنان يوم الاثنين 15 فيفري 2021 على الساعة 11:00

⁷⁹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين عامر مصباح سعادة يوم الثلاثاء 16 فيفري 2021 على الساعة

09:30

⁸⁰ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الوسائل العامة خفيف سيد احمد يوم الاربعاء 17 فيفري 2021 على الساعة

14:00

- القيام بمجالس الاقسام لكل مستويات كشف النقاط
- التنسيق بين رؤساء الاقسام
- تحديد الامتحانات
- تاطير النشاطات داخل وخارج المؤسسة
- المجالس التأديبية والبيداغوجية
- تسيير الورشات
- توجيه الطلبة بالنسبة للتخصصات عن طريق (بطاقة الرغبات)⁸¹
- د. رئيس قسم بيداغوجي مكلف بالتعليم المتخصص (السنة الرابعة) مهامه:
 - تشريف على تحديد رزنامة الامتحانات
 - التنسيق بين اساتذة التخصص والادارة والطلبة
 - التنسيق في احترام البرنامج السنوي
 - تقويم الاعمال التطبيقية
 - السهر ومراقبة مذكرات واعداد شهادات للطلبة المقبلين على التخرج⁸²
- م. رئيس قسم مكلف بالدراسة والتدريبات والنظام والوسائل البيداغوجية مهامه:
 - تسيير ومتابعة طلبة التدرج
 - متابعة أنشطة التعليم واخذ او اقتراح كل اجراء من اجل تحسينه
 - مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة
 - توفير كل وسائل الرسم والعمل المشترك للطلبة⁸³

مقابلة شخصية مع رئيس قسم البيداغوجي المكلف بالتعليم الفني العام مصباح هوارية يوم الاحد 21 فيفري 2021⁸¹
على الساعة 10:30

مقابلة شخصية مع رئيس قسم بيداغوجي مكلف بالتعليم المتخصص مسعودي العربي يوم الاحد 21 فيفري 2021⁸²
على الساعة 14:30

مقابلة شخصية مع رئيس قسم مكلف بالدراسة والتدريبات والنظام والوسائل البيداغوجية سعيد شنذر يوم الثلاثاء 23⁸³
فيفري 2021 على الساعة 10:00

- ن. الامانة مهامه:
- ارسال واستقبال رسائل التلكس الفاكس
 - استقبال المكالمات
 - تنظيم وترتيب كل الوثائق
 - المحافظة على اسرار العمل
 - تلعب دور الوسيط بين المدير والمصالح الاخرى
 - استقبال الزوار
 - مكتب المحاسبة
 - اعداد مرتبات الشهرية
 - تسديد فواتير العمال
 - دفع الحولات الشهرية
 - تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد⁸⁴
 - و. المكتبة مهامه :
 - ترتيب الكتب
 - الاشراف على توزيع الكتب للطلبة
 - الجرد السنوي للكتب
 - ترقيم الكتب الجديدة
 - أنظمة الإعلام الألي⁸⁵

المبحث الثالث:دراسة تطبيقية حول بعض نشاطات مدرسة الجهوية للفنون الجميلة

⁸⁴ مقابلة شخصية مع السكرتيرة فاطيمة يوم الاربعاء 24 فيفري 2021 على الساعة 11:00

⁸⁵ مقابلة شخصية مع مسؤولة المكتبة باخا انيسة يوم الخميس 25 فيفري 2021 على الساعة 09:30

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

مستغانم، الاثنين 27 فيفري 2018

السيدة / بخاخ أنيسة
الوظيفة / مسؤولة المكتبة

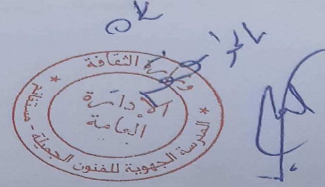
28/02/2018

إلى السيد مدير المدرسة الجهوية للفنون الجميلة بمستغانم.

موضوع/ طلب تنظيم تظاهرة ثقافية احتفالا
بذكرى الفنان محمد خدة.

في اطار الأنشطة الفنية التي تقوم بها المدرسة ، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم
بطلبنا هذا و المتضمن قبولكم لتنظيم ذكرى الفنان الجزائري محمد خدة المبرمجة في تاريخ
15/14 مارس 2018 بالمدرسة الجهوية وبتنسيق مع الأستاذة مصباح هوارية والأستاذ العربي
مسعودي عبد الغني و الأستاذ بن تامي مصطفى ، من بين الأعمال المقترحة تنظيم مسابقة
لأحسن رسم ذاتي للفنان.

في إنتظار موافقتكم تقبلوا منا سيدي المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

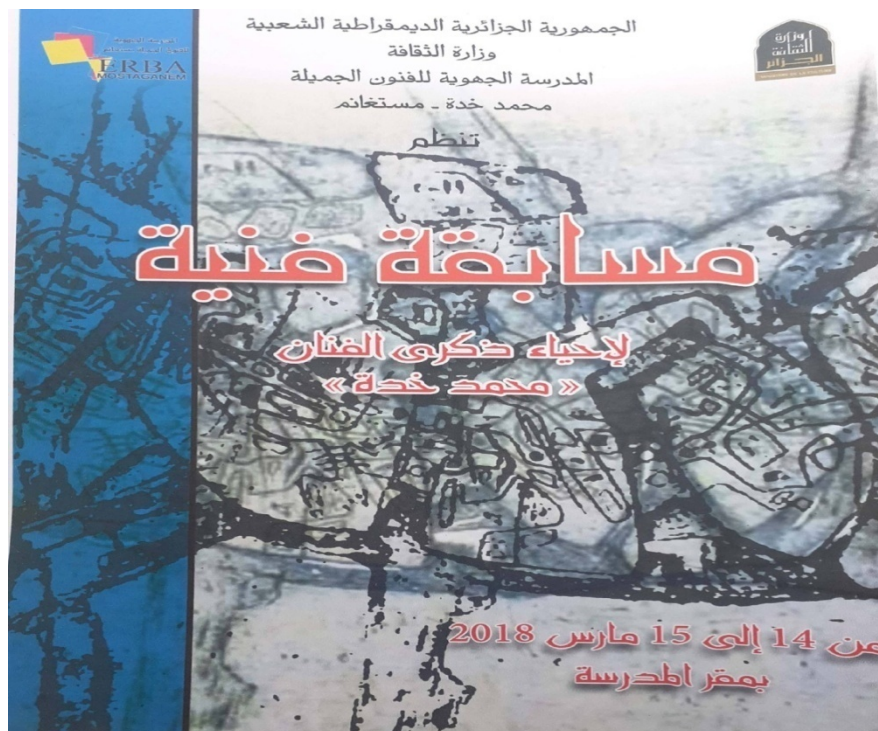


المطلب الاول:

مسابقة فنية لاهياء

ذكرى الفنان محمد

خدة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الثقافة
MINISTÈRE DE LA CULTURE

المدرسة الجهوية للفنون الجميلة
« محمد خدة »
مستغانم

Ecole Régionale des Beaux-arts
Mohamed KHADDA
Mostaganem

ERBA
MOSTAGANEM

بمناسبة إحياء ذكرى الفنان " محمد خدة "
من 14 إلى 15 مارس 2018
اجتماع تحضيرى حول المسابقة

في يوم 12 مارس 2018 على الساعة 13 سا 00 اجتمع الأساتذة و مسؤولة
المسابقة و مدير المدرسة وذلك قصد تحضير المسابقة الفنية بمناسبة إحياء ذكرى
الفنان " محمد خدة ".
الأساتذة و الموظفين :

- العربي مسعودي عبد الغاني
- شندر سعيد
- جفال عدلان
- خطاب أمين
- بخاخ أنيسة
- مهدي حسن
- بن تامي مصطفى

تم النقاش حول تنظيم بالنسبة للورشتين و اللوازم المطلوبة لتسييرها و عدد الجوائز
و محتوياتها و عدد المشاركين. و في نفس الإطار و بحضور مسؤول الإطعام تم
الاتفاق على تقديم وجبة الغداء و الحفلة الإختتامية، رفعت الجلسة على الساعة
16 سا 00 د.

ص . ب 146 ع . ب - مستغانم 27102 artmosta@gmail.com 045 35 71 90 / 045 35 71 93

اجتماع لجنة التحكيم

في يوم 13 مارس 2018 على الساعة 10 صباحا اجتمعت لجنة التحكيم لمناقشة نقاط التقويم في الورشتين وبهذا بحضور مدير المدرسة ومسؤولة المسابقة السيدة بخاخ انيسة كانت تتكون لجنة التحكيم من 6 اعضاء

اختتم الاجتماع على الساعة 11 ونصف وكانت فيه اقتراحات ونقاط لتقويم

وكانت ايضا هناك قوانين لمسابقة الرسم نذكر منها

- المشاركة مجانية لطلبة المدرسة والطلبة الاحرار ايضا
- الطالب له الحق في عمل واحد
- الاعمال تتجز بالمقاييس التالية 50_65
- كل التقنيات مقبولة

الفائزون يتحصلون على جوائزهم في نهاية التظاهرة , الاعمال المنجزة خلال التظاهرة لا ترد الى اصحابها

البرنامج العام للمسابقة

2018/03/14 الفترة الصباحية

- 08:30 سا : القاء الكلمة الافتتاحية للتظاهرة في المدرج مكانها

- 09:00 سا : القاء مقدمة عن حياة واعمال الفنان محمد خدة

- 09:30 سا: انطلاق اعمال الورشات

خطاب فتحي : ورشة مسابقة رسم زيتي

عدلان جفال : ورشة مسابقة اعمال حرة ترجمة اعمال محمد خدة

- 10:45 سا : استراحة

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

- 11:00 سا : الاستمرارية في اعمال الورشات

- 12:30 سا : استراحة الغذاء

الفترة المسائية

- 13:30 سا : متابعة الاعمال في الورشات

- 16:00 سا : انتهاء الاعمال

15.03.2018 الفترة الصباحية

- 08:30 سا : انطلاق اعمال الورشات

- 10:30 سا : انتهاء اعمال الورشات

- 10:45 سا : عرض فيلم قصير عن اعمال محمد خدة + مناقشة عامة عن اعماله

- 12:45 سا : استراحة الغذاء

الفترة المسائية

- 13:30 سا : افتتاح معرض اعمال المسابقة للطلبة

- 14:00 سا: محاضرة حول حياة الفنان محمد خدة من القاء الدكتورة بن مخلوف

سليمة

- 14:15 سا: تكريم احسن اعمال الطلبة 03 جوائز من كل ورشة _ ورشة رسم زيتي

_ ورشة اعمال حرة

شارك فيها 54 طالب من بينهم 24 اناث و 30 ذكور

وقائمة المنظمين تحتوي على 6 منظمين

وتحتوي قائمة لجنة التحكيم ايضا على 6 حكام

قائمة الجوائز: ورشة الرسم والرسم الزيتي

الجائزة الاولى: علبة الوان زيتية احترافية + 02 كناش رسم + علبة الوان مائية + لوحة زيتية + اقلام زيتية

الجائزة الثانية : علبة الوان زيتية احترافية +01 كناش رسم + علبة الوان مائية +لوحة زيتية

الجائزة الثالثة : 01 كناش رسم + علبة الوان مائية + لوحة زيتية + اقلام زيتية

الجائزة التشجيعية : علبة الوان مائية + علبة الوان زيتية + 01 كناش

ورشة التعبير الحر:

الجائزة الاولى : علبة الوان زيتية احترافية + علبة الالوان المائية +01 كناش الرسم + لوحة زيتية

الجائزة الثانية : علبة الالوان المائية +01 كناش الرسم +لوحة زيتية +اقلام زيتية

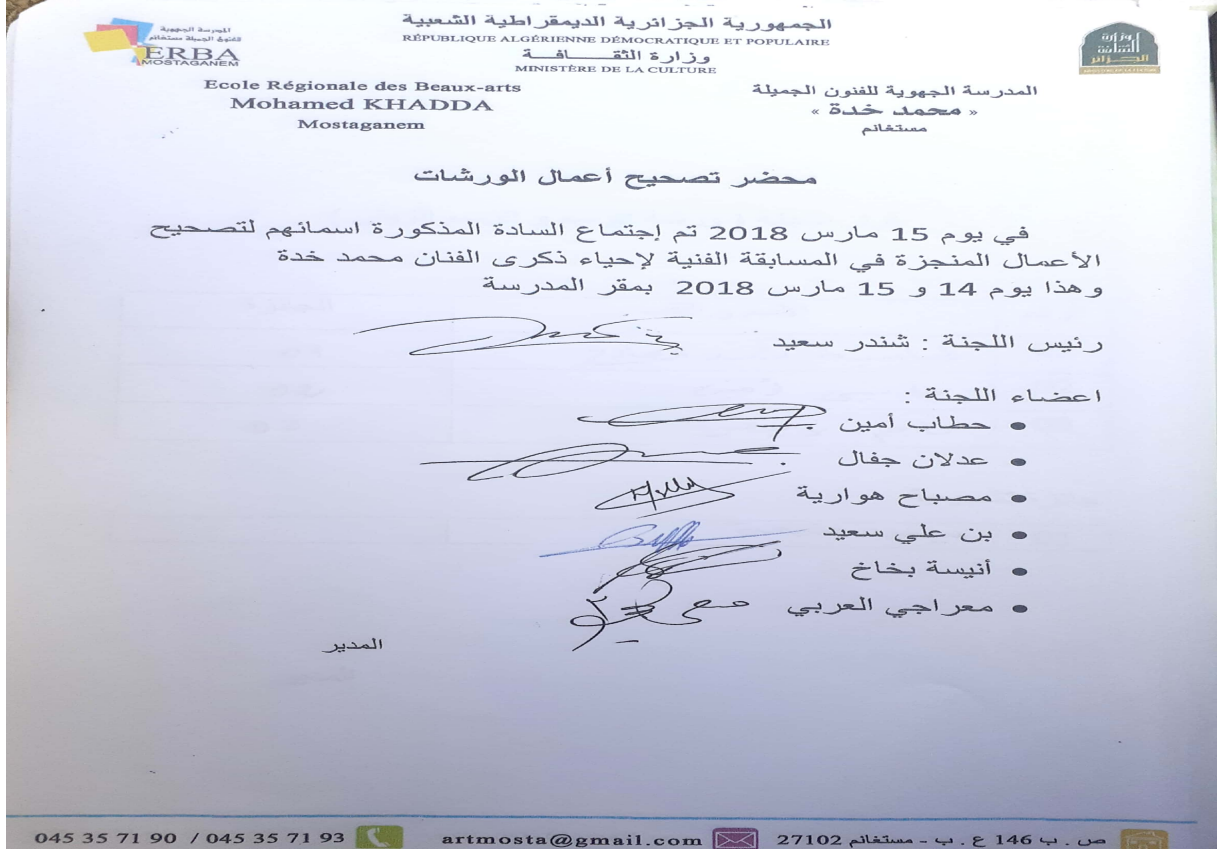
الجائزة الثالثة : علبة الالوان المائية + 01 كناش الرسم + لوحة زيتية

الجائزة التشجيعية : علبة الوان مائية + علبة الوان زيتية + 01 كناش رسم

الجائزة التشجيعية للمديعة : علبة الوان مائية + علبة الوان زيتية +01 كناش رسم

محضر تصحيح اعمال الورشات

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم



بعض صور الورشات

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم



Ecole Régionale des Beaux-arts
Mohamed KHADDA
Mostaganem

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الثقافة
MINISTÈRE DE LA CULTURE



المدرسة الجهوية للفنون الجميلة
« محمد خدة »
مستغانم

بعض صور الورشات



مدرسة الفنون الجميلة مستغانم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الثقافة
MINISTÈRE DE LA CULTURE



Ecole Régionale des Beaux-arts
Mohamed KHADDA
Mostaganem

المدرسة الجهوية للفنون الجميلة
« محمد خدة »
مستغانم



مدرسة الفنون الجميلة مستغانم



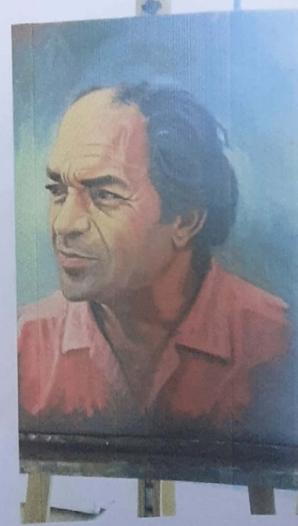
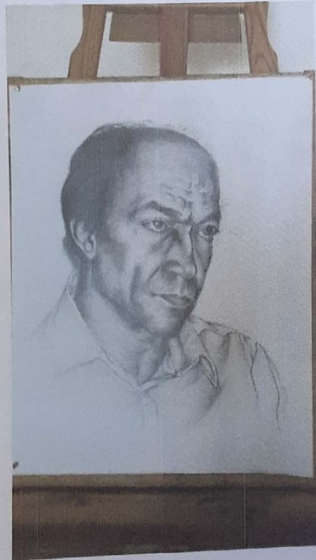
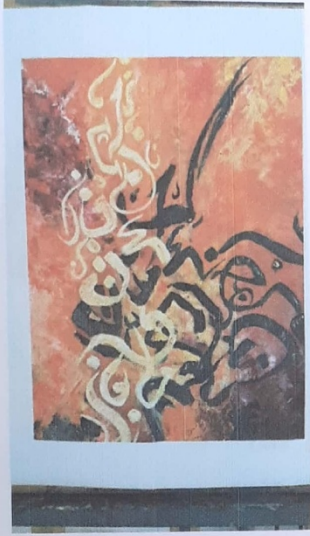
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الثقافة
MINISTÈRE DE LA CULTURE



Ecole Régionale des Beaux-arts
Mohamed KHADDA
Mostaganem

المدرسة الجهوية للفنون الجميلة
« محمد خدة »
مستغانم

بعض الأعمال المنجزة



15 3

045 35 71 90 / 045 35 71 93



artmosta@gmail.com



ص. ب 146 ع. ب - مستغانم 27102





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الثقافة
MINISTÈRE DE LA CULTURE



Ecole Régionale des Beaux-arts
Mohamed KHADDA
Mostaganem

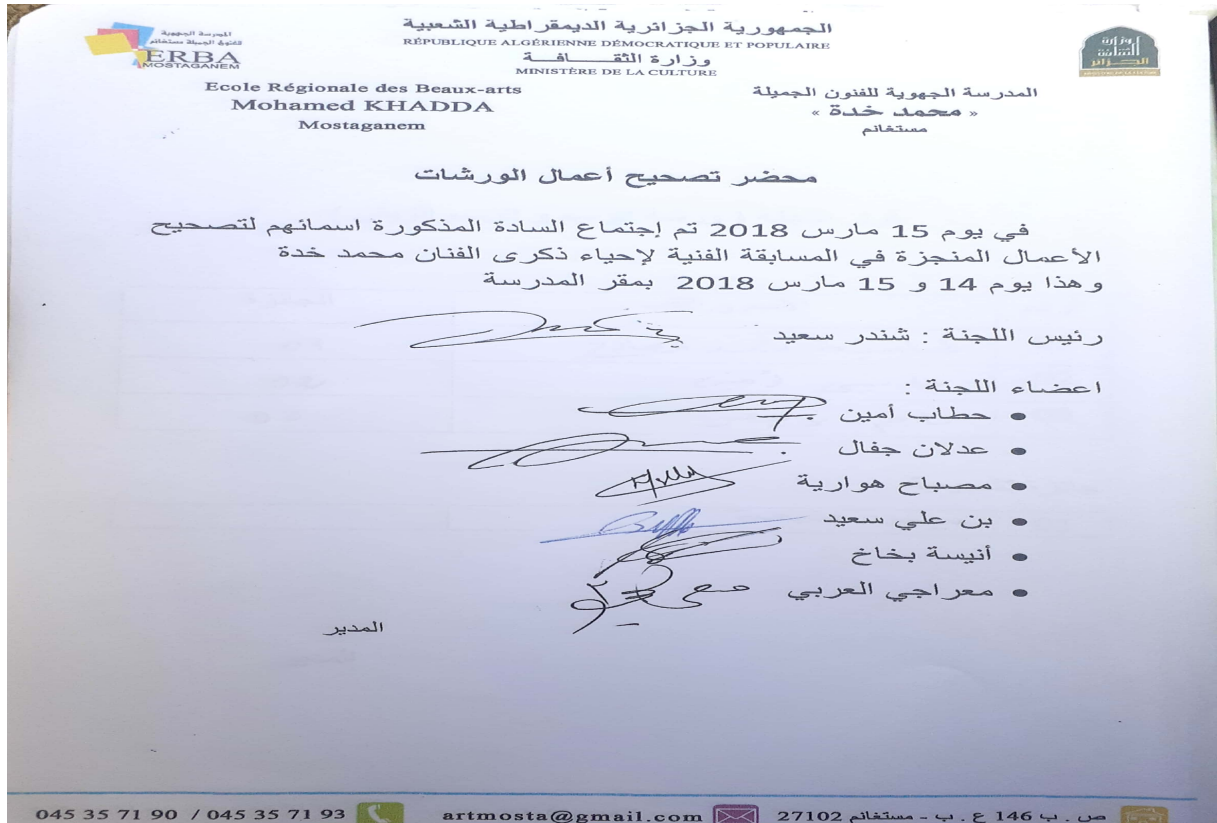
المدرسة الجهوية للفنون الجميلة
« محمد خدة »
مستغانم

بعض صور المحاضرة

من تقديم الدكتورة بن مخلوف سليمة من جامعة مستغانم



مدرسة الفنون الجميلة مستغانم



المطلب الثاني: الملتقى البيداغوجي الثاني حول تدريس الفسيفساء



مشاركة المدرسة العليا و 10 مدارس جهوية للفنون الجميلة

احتضنت المدرسة الجهوية للفنون الجميلة بحي صلامندر في مستغانم على مدار يومين فعاليات الملتقى البيداغوجي الثاني حول تدريس الفسيفساء بمشاركة المدرسة العليا للفنون الجميلة من الجزائر العاصمة و 10 مدارس جهوية للفنون الجميلة منها 5 ملحقات وتمثل المدارس تقريبا كل ولايات الوطن من خلال مشاركة 8 اساتذة من ذوي الاختصاص لحضور الاشغال الخاصة بمديري الدراسات لمناقشة ملف توحيد ادوات التسيير والتلقين البيداغوجي وتدريس الفنون التشكيلية و 15 استاذ يشاركون في ورشات الفسيفساء ويقام على هامش الورشات معرض ببهو المدرسة مخصص لاعمال وانجازات الطلبة المشاركين مع

عرض اشربة فيديو قصيرة من انتاج طلبة مدرسة مستغانم منها فيديو حول الحنين وتاريخ الفسيفساء الى جانب تواجد 3 ورشات خاصة بفن الفسيفساء حول كيفية تدريس وتعميم هذا النوع من الفن الراقى ب مدارس الفنون الجميلة للعلم فان الجزائر تزخر بهذا الفن الضارب في الجذور والاعماق منذ التواجد الروماني والبيزنطي وتزخر بهذا الارث الفني مختلف مناطق الوطن والعديد من المتاحف الوطنية على غرار فسيفساء الاسرة الامازيغية الموجودة بمتحف تيبازة الفصول الاربعة بمتحف شرشال اله الخمر عند الرومان بمتحف سطيف وغيرها كما سيتم تكريم الطلبة المتفوقين من خلال الاعمال المنجزة في اطار احتفالية الذكرى 60 لاندلاع ثورة نوفمبر الخالدة ولتحفيزهم على مواصلة المسار الفني(جريدة الخبر الاربعة 28 جانفي 2015)

برنامج الملتقى

الاثنين 26 جانفي 2015 مساء : استقبال الضيوف للمشاركة

الثلاثاء 27 جانفي 2015 صباحا

- 09:00 صباحا : الاستماع للنشيد الوطني - كلمة السيدة مديرة القطاع - كلمة السيد

مدير المدرسة حي يكون افتتاح رسمي للملتقى

• محاضرة الاستاذة نادية قجال من كلية الاداب والفنون جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم حول الفسيفساء

• عرض فيلم قصير حول الفسيفساء من انجاز الطالبة بن عيسى سارة

• تدشين رواق الفن التابع للمدرسة رسميا

• افتتاح معرض اساتذة المدرسة

- 13:00 مساء : تناول وجبة الغذاء

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

- من الساعة 14:00 الى 17:00 مساءً :انطلاق ورشة الفسيفساء الثلاثة بإشراف
الاستاذ عدلان جفال

- الورشة 1 السيدة بابا موسى قسال زينب بمساعدة الاستاذ مشلوف
- الورشة 2 الاستاذ رابح بن قديدح بمساعدة الاستاذ بن علي سعيد
- الورشة 3 الاستاذ طاهر عجرود بمساعدة الاستاذة هوارية مصباح

- 18:00 : استراحة

- 19:00 : تناول وجبة العشاء

الاربعاء 28 جانفي 2015

- 09:00 صباحا : مواصلة الاشغال بورشات الفسيفساء

- إعطاء اشارة انطلاق الاجتماعات الخاصة بمديري الدراسات لدراسة ملف ادوات

التسيير البيداغوجي بإشراف الاستاذ سعيد دبلاحي

- 13:00 مساءً : تناول وجبة الغذاء

- من 14:00 الى 17:00 مساءً : مواصلة اشغال الورشات

نهاية اشغال اليوم الثاني

- 18:00 مساءً : استراحة

- 19:00 مساءً : تناول وجبة العشاء

الخميس 29 جانفي 2015

- 09:00 صباحا : مواصلة الاشغال بورشات الفسيفساء

مواصلة الاجتماعات الخاصة بمديري الدراسات لدراسة ملف ادوات التسيير البيداغوجي وتوحيدها

- 13:00 مساء : تناول وجبة الغذاء

- من 14:00 الى 17:00 مساء : مواصلة اشغال الورشات

نهاية اعمال اليوم الثالث

- 18:00: استراحة

- 19:00 مساء : تناول وجبة العشاء

الجمعة 30 جانفي 2015

- 09:00 صباحا : الشروع في تحضير المعارض الخاصة بانجازات الطلبة المشاركين

تحضير التوصيات من قبل رؤساء الورشات والمؤطرين

تحضير التوصيات حول توحيد ادوات التسيير البيداغوجي من قبل مديري الدراسات

- 13:00 مساء : تناول وجبة الغذاء

- من 15:00 الى 17:00 مساء : افتتاح معرض الطلبة المشاركين من قبل السلطات

المحلية للولاية

• عرض فيلم قصير حول مجريات الملتقى من انجاز بن تازي ابراهيم

• قراءة التوصيات الخاصة بالورشات من قبل الاستاذ جفال عدلان

• قراءة التوصيات الخاصة بتوحيد ادوات التسيير البيداغوجي

• اختتام الملتقى وتكون فيه توزيع جوائز على الطلبة المتفوقين

وتوزيع شهادات على المشاركين

مدرسة الفنون الجميلة مستغانم

• توزيع الجوائز على الاساتذة المؤطرين وكذا المنظمين

- 18:00: استراحة

- 19:00 مساء : تناول وجبة العشاء

السبت 31 جانفي 2015

- 09:00 صباحا : العودة الى الديار

تكون هذا الملتقى من : هيئة الاستقبال والتوجيه , خلية الاعلام , لجنة المعارض , الاشراف
وتأطير الورشات , لجنة توعي ادوات التسيير البيداغوجي , المحافظة

شاركت فيها 12 مدرسة جهوية ومن بينهم 49 طالب مشارك و 21 استاذ مشارك ايضا

ومن بعض مطويات الملتقى

الملتقى البيداغوجي الثاني حول تدريس الفسيفساء

ملخص عن المداخلة:



عنوان المداخلة:

الفسيفساء بالجزائر إرث حضاري جدير بالدراسة والبحث تبين هذه المداخلة أسباب وأهداف اختيار الفسيفساء موضوعا للأيام البيداغوجية مع التأكيد على ضرورة الربط بين التكوين الفني ومتطلبات السوق الجزائرية على غرار النظام الجامعي الجديد ، وتوضح أهمية التبرص القصير المدى المبرمج على امتداد فعاليات هذا النشاط البيداغوجي ومساهمته في تدعيم المعارف الأولية الشاملة المكتسبة عند الأساتذة بمعرفة أكثر تخصصا في الفسيفساء نظريا وتطبيقيا مع إبراز البعد التاريخي الحضاري والجمالي والوظيفي لهذا الفن والعمل على إعادة بعثه من جديد لملمة لما أبيض في زمن الاستعمار الفرنسي. وتؤكد المداخلة أيضا أن الفسيفساء هي أحد معايير عراقة حضارات الشعوب، وان الاستعمار الفرنسي كان نكبة على الفنون الجزائرية بما فيها الفسيفساء ، وتتطرق إلى أسباب إغفال هذا الفن بعد الاستقلال ، و لزوم وأهمية إعادة الاعتبار له في مدارس الفنون الجزائرية.

من 27 إلى 30 يناير 2015

بالمدرسة الجهوية للفنون الجميلة مستغانم

السيرة الذاتية



• الاسم : نادية Nadia
• اللقب : قجال Guedjal
• تاريخ ومكان الأيداد : 15. 10. 1989 م بالمدينة.
• العنوان الرسمي : - حي يفورامن عمارة ج 9 رقم 08 - وهران (الجزائر)
• الهاتف النقال : - 0553603793
• البريد الإلكتروني: www.nadia-guedjal@hotmail.com

الشهادات المتحصل عليها

• شهادة البكالوريا شعبة العلوم في 18 جوان 1989م.
• شهادة الليسانس في الفنون التشكيلية في 03 جويلية 1993 م .
• شهادة الماجستير في الفنون الشعبية في 22 ديسمبر 2003 م .
• شهادة دكتوراه في العلوم تخصص فنون شعبية في 22 جانفي 2012م.

المهام العلمية والبيداغوجية

• في 03 فيفري 2009 م عينت رئيسة للجنة العلمية لقسم الفنون.
• في 28 فيفري 2012 عينت نائبة لرئيس قسم الفنون كلية الآداب والفنون جامعة مستغانم
• في جانفي 2012 شغلت مركز رئيس فريق الفنون التشكيلية في مخبر الفنون التابع لجامعة وهران
• في 12 ديسمبر 2012 عينت في المنصب العالي بصفتي مسؤولة تخصص ليسانس فنون تشكيلية
• في فيفري 2013 توليت رئاسة ميدان الفنون بقسم الفنون جامعة مستغانم
• عضو في مختبر " الجماليات البصرية في الممارسات الفنية الجزائرية" قسم الفنون كلية الآداب والفنون جامعة مستغانم
• في جانفي 2015 عينت نائبة عميد كلية الآداب والفنون لما بعد التدرج

المطبوعات

" الفن التشكيلي والهوية الوطنية" مقال في المجلة الفوقية والأدبية الدورية الأكاديمية " التلم" المجلد 11 ، جامعة السنيها وهران أكتوبر 2009
ISSN 1112-69-06
" الوظائف الأساسية للرسم الاستشرافي قبيل وإبان الاستعمار الغربي للعالم الإسلامي
" مقال في مجلة إنسانيات المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية التابعة لمركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية بوهران، عدد مزدوج 46 أكتوبر-ديسمبر 2009 .
ISSN 1111-2050
" الأساليب الفنية المستحدثة أزمة التلقي" مقال في مجلة التلم المجلد 23 ، جانفي 2012
ISSN 1112-69-06
"الفيلم الكوميدي والثورة الجزائرية، حسان تويرو نموذجا " مقال في مجلة أفاق سينمائية ، مجلة محكمة تصدر عن مخبر فهرس الأفلام الثورية في السينما الجزائرية تعنى بالدراسات النقدية السينمائية ، بقسم الفنون الدرامية كلية الآداب واللغات والفنون جامعة وهران المجلد 1 ديسمبر 2013 2335-1888 ISSN
كتاب : " قصة إسلام الرسام الفرنسي إيتيان دينيه " مطبعة impact pub هي بن داود رقم 94 بنز الجير وهران 2014 ، - ISBN 3-4138-0-9947-978-

الملتقى البيداغوجي الثاني حول تدريس الفسيفساء

الفسيفساء



فن تجميع و تلصيق قطع الحجارة ، الزجاج
و السيراميك بواسطة مواد لاصقة كغراء الإسمنت
أو السليكون و غيرها... لتشكيل زخارف و أشكال
متنوعة و مختلفة.

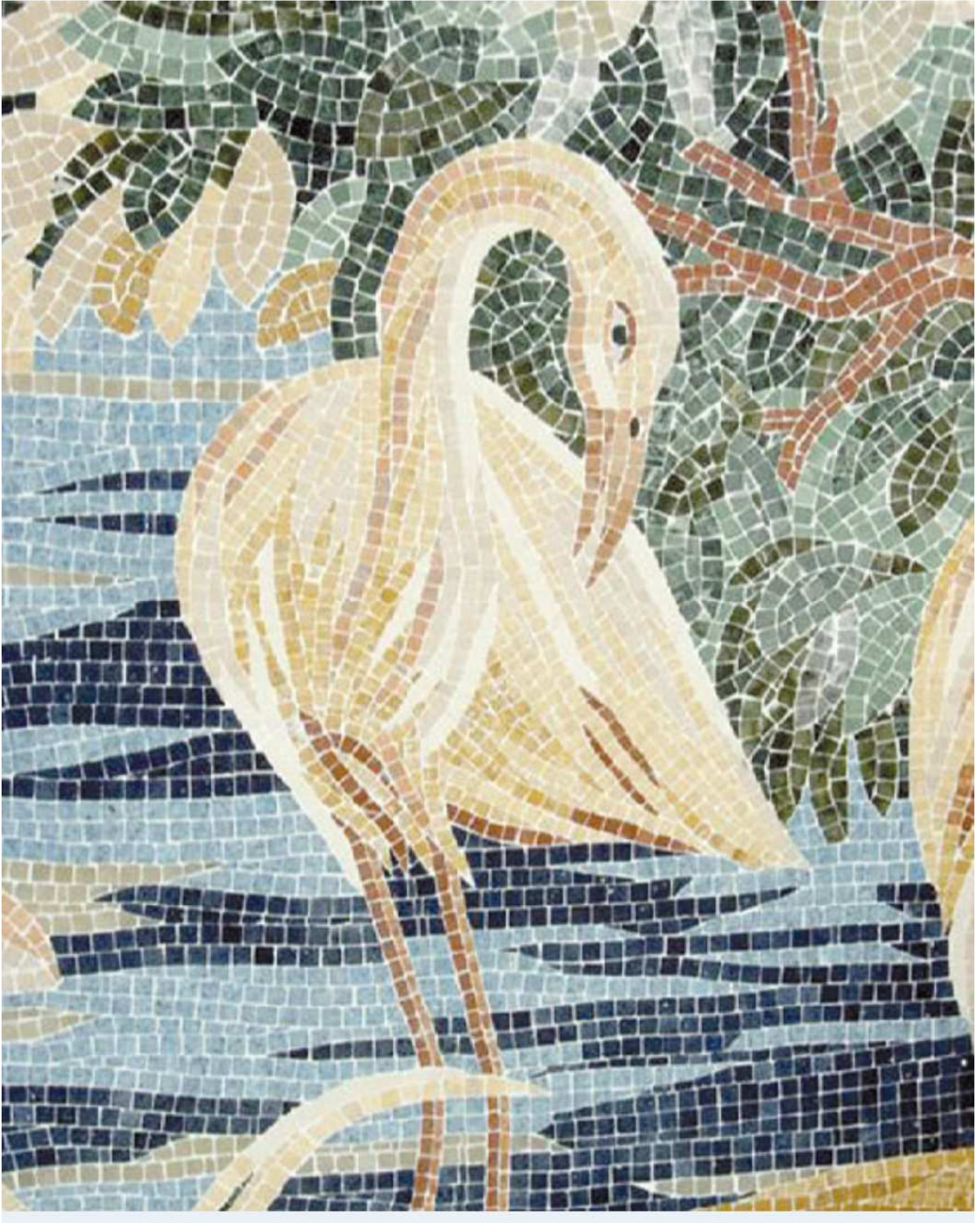
من 27 إلى 30 يناير 2015

بالمدرسة الجهوية للفنون الجميلة لمستغانم

واهم ما جاء وما قيل في الصحف

احتضنت المدرسة الجهوية للفنون الجميلة بحي سلامندر في مستغانم على مدار يومين، فعاليات المتلقي البيداغوجي الثاني حول تدريس الفسيفساء، بمشاركة المدرسة العليا للفنون الجميلة من الجزائر العاصمة، و10 مدارس جهوية للفنون الجميلة، منها 5 ملحقات. وتمثل المدارس تقريبا كل ولايات الوطن، من خلال مشاركة 8 أساتذة من ذوي الاختصاص لحضور الأشغال الخاصة بمديري الدراسات، لمناقشة ملف توحيد أدوات التسيير والتلقين البيداغوجي وتدريس الفنون التشكيلية، و15 أستاذا يشاركون في ورشات الفسيفساء. ويقام على هامش الورشات معرض ببهو المدرسة مخصص لأعمال وإنجازات الطلبة المشاركين، مع عرض أشرطة فيديو قصيرة من إنتاج طلبة مدرسة مستغانم، منها فيديو حول "الحنين وتاريخ الفسيفساء"، إلى جانب تواجد 3 ورشات خاصة بفن الفسيفساء، حول كيفية تدريس وتعميم هذا النوع من الفن الراقي بمدارس الفنون الجميلة، للعلم فإن الجزائر تزخر بهذا الفن الضارب في الجذور والأعماق منذ التواجد الروماني والبيزنطي، وتزخر بهذا الإرث الفني مختلف مناطق الوطن والعديد من المتاحف الوطنية، على غرار "فسيفساء الأسرة الأمازيغية" الموجودة بمتحف تيبازة، "الفصول الأربعة" بمتحف شرشال، "إله الخمر" عند الرومان بمتحف سطيف وغيرها. كما سيتم تكريم الطلبة المتفوقين من خلال الأعمال المنجزة في إطار احتفالية الذكرى 60 لاندلاع ثورة نوفمبر الخالدة، ولتحفيزهم على مواصلة المسار

الفني



جريدة الخبر يوم الاربعاء 28 جانفي 2015 مستغانم مدني بغيل

التخصص: الرسم والتلوين

العنوان: الشجرة

عنوان المعرض: شجرة , فنان

العارضين : طلبة المدرسة السنة الاولى

عدد الاعمال التي عرضت : 30 عمل (الوقايات)

الحجم: شكل العنب (65+50)

الموضوع : ارسم لي شجرة

البرنامج العام للاحتفال بيوم الشجرة 17 مارس 2018

- 08:30: استقبال عام

- 09:00 : الكلمة الافتتاحية (الاستاد جفال)

- 09:30 : انطلاق الورشات (غرس الاشجار على مستوى ساحة المدرسة)

ورشة للاطفال

ورشة للطلبة

- 11:00 : انطلاق مسابقة الرسم للاطفال (ارسم لي شجرة)

- 11:00 : انطلاق مسابقة لطلبة المدرسة (رسم حر)

- 12:00 : استراحة الغداء

- 13:00 : جولة استكشافية لاطفال بالمدرسة

- 14:00 : افتتاح المعرض لاعمال الطلبة

- 15:00 : بداية الحفل

كلمة اختتامية

عرض فيلم قصير لمجريات اليوم

• تكريم الفنان هاشمي عامر

• تكريم احسن عمل للاطفال

• تكريم احسن عمل للطلبة

- 16:30 : الكلمة الاختتامية

التكريمات :

تكريم 3 الاوائل في مسابقة الرسم للاطفال بشهادة مشاركة ووسائل الرسم والتلوين

تكريم 3 الاوائل في مسابقة الرسم للطلبة بشهادة ومشاركة ووسائل الرسم والتلوين

الختامة

في الأخير و إنطلاقا من ما سبق و أن تناولناه في موضوع مذكرتنا و الموسومة ب: الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية المدرسة الجهوية للفنون الجميلة مستغانم و فإنه خلصنا إلى النتائج التالية:

1- تعد الثقافة التنظيمية من أهم عناصر نجاح الإدارة في تفسير منظومتها و نشاطاتها

2- تعمل النشاطات الثقافية في المؤسسات الثقافية الجزائرية على تكريس روح المواطنة و تكريس الموروث الشعبي الجزائري

3- تساهم الإدارة الثقافية في الجزائر في تثبيت الثقافة المادية و اللامادية لدى الشعب الجزائري

4- تجسد الإدارة الثقافية في الجزائر روح الشعب الجزائري و تعمل على تبني و تطوير الفنانين الجزائريين

5- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إنجاح المهرجانات و الملتقيات التي بدورها تركز لثقافة الشعب و تشجع على المحافظة عليه

6- تعد مدرسة الفنون الجميلة لمستغانم أهمية بالغة في تطوير مستوى طلبتها و خزان للمواهب الجزائرية في ميدان الفنون الجميلة

7- النشاطات التي تتبناها المدرسة تصب في إطار تكوين الفنان بالدرجة الأولى و تنمية المتلقي بالدرجة الثانية بحكم أن نشاطاتها مفتوحة أمام المتلقين

8- الأطر التنظيمية المتبعة في نشاطات المدرسة جيدة و هو ما جعلها تحقق أهدافها

9- لاقت نشاطات المدرسة نجاحا باهرا تجسد في الانطباعات العامة عليها من خلال ما نشر في الجرائد و المجلات و مواقع التواصل

10- تتبع المدرسة الجهوية في أطرها التنظيمية أقصى درجات المهنية و الاحترافية
من خلال إتباع ترسانة من القوانين التنظيمية التي تضمن نجاح التجربة التسييرية
على مستواها

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

مصادر المذكرة:

1. جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. مصطفى محمود أبو بكرن مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون نشر الطبعة، 2007.
3. مقابلة شخصية مع السكرتيرة فاطيمة يوم الاربعاء 24 فيفري 2021 على الساعة 11:00¹
4. مقابلة شخصية مع المدير الفرعي للادارة والمالية جفال عدنان يوم الاثنين 15 فيفري 2021 على الساعة 11:00
5. مقابلة شخصية مع رئيس قسم البيداغوجي المكلف بالتعليم الفني العام مصباح هوارية يوم الاحد 21 فيفري 2021 على الساعة 10:30
6. مقابلة شخصية مع رئيس قسم مكلف بالدراسة والتدريبات والنظام والوسائل البيداغوجية سعيد شندر يوم الثلاثاء 23 فيفري 2021 على الساعة 10:00
7. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين عامر مصفاح سعادة يوم الثلاثاء 16 فيفري 2021 على الساعة 09:30
8. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الوسائل العامة خفيف سيد احمد يوم الاربعاء 17 فيفري 2021 على الساعة 14:00
9. مقابلة شخصية مع مدير المدرسة معراجي العربي يوم الاحد 14 فيفري 2021 على الساعة 10:00¹ مقابلة شخصية مع مدير الدراسات مصطفى بنتامي يوم الاحد 14 فيفري 2021 على الساعة 14:00
10. مقابلة شخصية مع مسؤولة المكتبة باخاخ انيسة يوم الخميس 25 فيفري 2021 على الساعة 09:30
11. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

ب.المراجع

أولاً: باللغة العربية

01: أحمد شعلال وأحمد الكريد، مسلك الغنائم، وزارة الثقافة الجزائرية للنشر، الجزائر، 2013.

02: أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.

03: أمل مصطفى عصفور، القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

04: بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009.

05: بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، 2003.

06: ثابت عبد الرحمن، ادريس، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.

07: حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

08: حسين عبد الحميد أحمد رشوان الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ومؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

09: خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم امعاصرة، أثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

10: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية، مصر، دون نشر السنة.

- 11: الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
- 12: الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 14: عاطف وصفي، الثقافة الشخصي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 15: عبد العزيز صالح بن حثور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 16: عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، أهمية الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث واوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، 2010.
- 17: العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية، 1993.
- 18: العلامي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 19: فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، دار النشر، عمان، الأردن، 2000.
- 20: محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 21: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 22: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1-كتب باللغة الفرنسية:

01 : Dictionnaire de Lang français, Institute pédagogique national, Alger.

02 : grillez Bressay et kankoyt christian, economie d'entre prise, 4 éditions Dalloz, paris, France, 1998.

03 : Pascal Laurant, français bouard, economie, dent prise btstome, 2 éditions d'organisation, Paris, France, 1991.

04 : Philippe schewsaig, les communications de l'entreprise megraw Hill, paris, France, 1991.

05 : Mourice thevent, La culture d'entreprise, PVF, paris, France, 2003.

2-مراجع باللغة الإنجليزية:

01 :Meiero, Management intercul turel stratégi, Organization perfomance, paris, France, 2008.

02 : Smiriche I,concept of culture and Organizational Analysis, Administrative science Quaterly, september, 1983, vol28.

03 : Stevent. Mc shame, mary annven glimaw, Organizational behavior, MC gravhill, usa, 2000.

04 : Trice H.M, Bayer J.M, the cultures of work Organizations Pretine- Hall, Engle wood cliffs, Nj, 1993.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

01: أحمد بوشافة وأحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، جامعة المسيلة، بدون نشر السنة.

02: عثمان فراخ، الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون نشر السنة.

03: عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمر العربي في إدارة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

رابعا: الرسائل والمذكرات الجامعية:

01: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء الإدارة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت اشراف عبد السلام سعدي، جامعة الجزائر، 1999.

02: كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة، مذكرة نيل شهادة ماجيستر في إدارة الأعمال تحت اشراف الدكتور زين العابدين، بروش، جامعة تبسة، 2009.

03: محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجيستر منشورة، تحت اشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

رابعا: المقالات:

01: أحمد الكريدي، الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع:

[http:// Kenanaonlin.com/users/ahmedKordy/ topics/67893/ posts/277410](http://Kenanaonlin.com/users/ahmedKordy/topics/67893/posts/277410), بتاريخ 03/02/2011.

02: السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية 13 <http://drsaid-maktoobblig.com/> بتاريخ 2011/01/10.

03: نورة عبد الرحمن، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي مقال بالموقع: <http://www.noura-alrasheed.com/? P: 863>، بتاريخ 2011/01/28.

04: يوسف جغلوي، مقال أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل الإدارة الجزائرية <http://Knol.google.com> بتاريخ 01/27.

خامسا: المجالات والجرائد

01: سعود عبد القادر الشمري، ثقافة المؤسسة الجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 www.alkahraba.com

02: جريدة الخبر، مدني بغيل، مستغانم 2017/10/14.

ملخص:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال الإدارة الثقافية، خاصة في الآونة الأخيرة، لما لها من تأثير على نجاح أو فشل الإدارات والذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة دور الفنون داخل الإدارة الثقافية، والذي يتأثر بشكل كبير الأداء بالثقافة التنظيمية السائدة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، الالتزام بقواعد الإدارة، الاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء الأفراد، مما يدعم قيم الولاء والانتماء والإخلاص في تحقيق أهداف الإدارة الثقافية ومنه تحقيق أداء تنظيمي ثقافي متميز، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في مدرسة الفنون الجميلة مستعانم تبين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد ونجاح مرتفع، أي أنه يوجد قيم ثقافية ونشاطات تأثر على الإدارة بالإيجابية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة - ثقافة تنظيمية - مدرسة الفنون الجميلة

Résumé :

La question de la culture organisationnelle est l'une des sujets les plus importants qui ont reçu une grande attention dans la gestion culturelle, en particulier ces derniers temps, en raison de son impact sur le succès ou l'échec des départements, qui est principalement déterminé par l'efficacité du rôle des arts dans la gestion culturelle, et dans la performance est grandement affectée par la culture et le style organisationnels dominants penser les individus à travers leur jouissance d'un ensemble de valeurs, de croyances et d'idées telles que la participation, la créativité et l'innovation, le respect de temps et la discipline au travail tâches, toutes ces valeurs ont un impact sur le compartiment et la performance des individus, parmi nous soutient les valeurs de loyauté, d'appartenance et de sincérité dans la réalisations des objectifs .des gestion. Y compris la réalisation d'une performance organisationnelle culturelle distincte, et ce là est devenu évident grâce à notre étude terrain que nous avons réalisée à l'école des beaux-arts de Mostaganem, montrant la

présence de nombreuses lune des valeurs culturelles qui est considérée composante culturelle importants pour obtenir de bonne performances et succès élève, ce qui signifie qu'elle unit valeurs culturelles et activités que affectent positivement l'administration.

les mots clés :

Management – Culture organisationnelle – École des Beaux-Arts

Summary :

The issue of organizational culture is one of the most important topics that have received great attention in the field of cultural management, especially in recent times, because of its impact on the success or failure of departments, which is mainly determined by the efficiency of the role of the arts within cultural management, which is greatly affected by the performance of the prevailing organizational culture Values, beliefs and ideas such as: participation, creativity, adherence to management rules, independence in the exercise of tasks, all of these values have an impact on the behavior and performance of individuals, which supports the values of loyalty, belonging and sincerity in achieving the goals of cultural management, including the achievement of a distinct cultural organizational performance, and this became evident Through our field study at the School of Fine Arts Mostaganem, it was found that there are many cultural values, which are an important cultural component to achieve good performance and high success, meaning

that there are cultural values and activities that positively affect the
.administration