



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



قسم الفنون البصرية

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

التسيير الإداري الثقافي للمهرجانات الثقافية
ودورها في المجتمع مهرجان "تيمقاد" نموذجاً

تحت إشراف:
- د. منصور كريمة

من إعداد:
- براهيم ضياء الدين

الصفة في اللجنة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيساً	استاذ محاضر أ	د. حيفري نوال
مشرفاً ومقرراً	استاذ مساعد أ	د. منصور كريمة
مناقشاً	استاذ مساعد أ	د. شرقي هاجر

السنة الجامعية: 2022/2021

مقدمة

مقدمة

كانت طرق التسيير الادارية والثقافية السائدة ابتداء من الثورة الصناعية و حتى القرن 19 تنبع من كل من التجربة و الخطأ، والقواعد التقديرية لأن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية و التفكير الرشيد بقدر ما كانت ستمد أسسها من التقاليد و العرف.

هذه الأساليب غير العلمية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحا جادة مما أدى إلى ظهور نظريات و مدارس متعددة في التنظيم ،يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية و الإدارة الحديثة .

لقد أصبح اليوم للتسيير الإداري الدور الهام و الأساسي في تطوير المؤسسة الثقافية و من هذا المنطلق العلمي وبغية التعرف على كيفية التسيير و إدارة المؤسسات الثقافية نلفت الإنتباه إلى ضرورة التسيير و الإدارة اللذان اصبحا الغاية و الهدف الأساسي لخدمة الثقافة و الوصول بها إلى مستوى جيد ،كما تعتبر المؤسسات الثقافية من أهم العوامل و الأسس لعنصر ممارسة الأنشطة الثقافية في أي مكان ما ،حيث أنها تساهم في توفير عدة أشياء كإحياء روح التكامل و التكافل...الخ.

إن عمل هذه المؤسسات و التنظيمات و الذي يرتبط أساسا بمضمون الأنشطة و العروض التي تقدمها إلى الجمهور ،يرتبط أيضا بطريقة تنظيمها من أجل تحقيق أكثر إيصال للجمهور فهي بذلك تطبق القواعد و المبادئ في تسيير العمل ،بما يتطابق مع طبيعة نشاطها الثقافي و كذا بطبيعة المحيط الذي تنشط فيه. و للإمام بالموضوع من جميع جوانبه نطرح الإشكالية الآتية :

الى اي مدى ساهم التسيير الاداري الثقافي للمهرجانات الثقافية؟ وما هو دورها في المجتمع؟

وللاجابة على الاشكالية استعنت بتكاملية منهجية استخدمت آليات المنهج التاريخي وذلك في ذكر: التسيير الاداري والثقافي للمهرجانات الثقافية في التطرق إلى مهرجان تيمقاد العريق و في ذكر خصوصية وأهمية تسيير الادارة للمهرجانات الثقافية كونها مستقلة وذكر أهم نقاط خصائصها.

حيث قسمنا موضوع الدراسة الى فصلين:

الفصل الاول: التسيير الاداري الثقافي

المبحث الاول: ماهية التسيير

المبحث الثاني: ماهية الإدارة

المبحث الثالث: التسيير الثقافي

الفصل الثاني: دور المهرجانات الثقافية في المجتمع

المبحث الأول: مفهوم المهرجانات

المبحث الثاني: علاقة المجتمع بالثقافة ودوره في المهرجانات

المبحث الثالث: مهرجان تيمقاد الدولي.

ومن بين المشاكل التي اعترضتنا في هذا البحث الأكاديمي نقص المؤلفات في تخصص إدارة الأعمال الفنية خاصة ما تعلق بالتسيير الإداري والثقافي للمهرجانات الثقافية وكذا عدم تواجد بعض الفنانين ذوي الاختصاص في إدارة المهرجانات بمحل إقاماتهم ما حال دون إمكانية محاورتهم.

الفصل الأول:

المبحث الاول: ماهية التسيير

تمهيد:

يعتبر التسيير علم وفن في آن واحد، فهو علم لأنه مجموعة من المعارف النظامية المتراكمة والمعروفة تسمح بقهم الحقائق المتعلقة بالتسيير، وهو فن لأنه يترك المجال للمسير في استخدامه استعداداته الإبداعية وقدراته الشخصية في الحصول على النتائج أمام المواقف التي يتعرض لها أو التي تواجهه.

مفهوم التسيير :

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد المدارس والإتجاهات الفكرية ونذكر منها: الشهير هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، علم الاجتماع، الإقتصاد، والطرق الكمية.¹

وقد حدد قابول خمسة أنشطة أساسية للتسيير في تعريفه للوظيفة الإدارية وتتمثل في: التوقع، التنظيم، القيادة، والرقابة والتي تشكل عملية التسيير في مفهومه. كما يفضل كل من Koontz et C . O ' Donnel. H ، تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف التوجيه، والرقابة، من خلال التعريفين الأخيرين يمكن تقليص وظائف التسيير إلى: التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة.² يعرف جورج شيري؛ "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط التنظيم، النفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف يفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد³ يشير إلى أنه يمكن النظر إلى التسيير كطريقة عقلانية في تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه الطريقة عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل وبالتالي بشكل مختصر التسيير هو عملية تتكون من أربعة وظائف في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

وفي الحقيقة أن هذه الوظائف التي يمارسها المسير تتم بغض النظر عن موقعه في المستوى التنظيمي كما أنها لا تمارس وفق ترتيب معين فهي عمليات ديناميكية متداخلة فيما بينها ومن الصعب التحكم فيها نظرا لأن المشكلات تظهر باستمرار وأن الأهداف والحاجات تتجدد وتتنوع حسب الظروف.

¹ احمد الشرقاوي، ادارة الاعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

² محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

³ المرجع نفسه، ص6.

-**خصائص التسيير:** للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر: • شامل؛ أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات: يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء: يستعمل النماذج الإحصائية، يأخذ من بحوث العمليات البرمجة الخطية... إلخ¹.

عام: عمومية التسيير معناه أن التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص أو مجال معين، ممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكيات والأمور الغير علمية، وهي كممارسة نشاط أو أي علم آخر يختلف من شخص إلى آخر ومن بين أهم الأمور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير ما يلي:

-**شخصية الفرد:** أي أن التسيير يختلف من شخص إلى آخر.

- ثقافة المسير؛ لأنها تحكم الكثير من سلوكيات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.

- **نظام القيم:** مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هذه العوامل تدخل في ممارسة التسيير.

مستويات التسيير: نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعقدت مهام المسير وتنوعت الضغوطات ولم يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير. - مستوى التسيير الإستراتيجي: ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الاقتصادية أو مكاتب الإستشارات المختلفة... إلخ².

- **مستوى التسيير التكتيكي:** في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن أهداف المستوى الإستراتيجي كإطار عام حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أو كيفية الحصول عليها من أجل وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى أهداف المستويات الدنيا، ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الأوسط.

¹ احمد الشرقاوي، مرجع سابق، ص83.

² محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997، ص20.

- مستوى التسيير العملي: يدعي هذا المستوى بمستوى التسيير الجاري أو التشغيلي ويقوم بالاهتمام بالتسيير اليومي والعادي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحمل أهدافا فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا أهداف العاملين في الخطط نظرا لاحتكاكه بالمستوى العملي وبالمورد البشري.¹ لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. كما يسعى الباحث في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي نظريا.² مفهوم الثقافة التنظيمية: من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية. توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي: عرفها " Taylor بأنها": ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."

كما عرفها Nlinto بأنها": مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.³

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة."⁴

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة."⁵

القيادة والتسيير:

أ- البنية المؤسسية

¹ ابراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص12-13.

² محمد فوزي حلو، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص09.

³ المرجع نفسه، ص11.

⁴ ابراهيم العمري، المرجع اسابق، ص21.

⁵ ابراهيم العمري، المرجع نفسه، ص 22.

البنية المؤسسية بحسب نوع المؤسسة وحجمها، والعناصر المؤسسية التالية هي التي أثبتت فعاليتها في بيئات متنوعة. هذه العناصر هي المكونة لأبسط وأوضح أنواع البنية المؤسسية، وقد يكون لبعض المؤسسات بنية أكثر تعقيداً، لذا كانت مؤسسة ذات فروع مثلاً، هي منهجية تعمل داخل المؤسسات حيث تهدف إلى تحقيق المواءمة والتكامل بين بنية أعمال المؤسسة وبين بنية تقنية المعلومات فيها حتى يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأفضل صورة ممكنة دون هدر موارد هذه المؤسسة.

ب- الأعضاء:

تتمركز معظم المؤسسات بمجموعة من الأعضاء المؤسسين، وقد حدث ذلك بشكل معتمد واضح لذي يعمل مجموعة من الناس معاً لفترة ثم يأخذ عملهم معاً شكلاً مؤسسياً ومن الهام بعد حدوث هذا التحول أن يقوم الأعضاء المؤسسون بتحديد معايير نوبة ودور الأعضاء، وكيفية ضم أعضاء جدد بحيث يكون هناك توازن بين رغبة مجموعة المؤسسة في الحفاظ على الأسباب الجوهرية لوجودهم معاً وبين وجوب الانفتاح أي دائرة أوسع بهدف النمو والتطور.

ان جمعية الأعضاء المثالية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم اتفاق مبدئي متين على مبدأ عام هو هدف المؤسسة الرئيسي، ويلتزمون جميعاً بالعمل من أجل تحقيق هذا الهدف بعيداً عن مصالحهم الشخصية .

ويستحسن أن تكون رؤى وخبرات هؤلاء الأفراد متنوعة وغنية وألا يكونوا كلهم من جيل واحد أو يعملون في نفس التخصص أو من نفس الجنس أو الطريقة الاجتماعية.¹

ج- مجلس الأمناء:

هو آلية تقترن بالمؤسسات ذات الصبغة العامة التي لديها موارد مالية من هبات الأفراد، ويتكون مجلس الأمناء من شخصيات مرموقة في مجالات الأعمال أو الثقافة أو السياسة أو العمل الاجتماعي، و تكون مهمته الاولى و هي الحفاظ على موارد المؤسسة المالية وتنميتها ومراقبة التصرف في هذه الموارد عن الذكر أن أعضاء مجلس الأمناء لا يجب أن يستفيدوا مادياً من شكل ينتخب مجلس الأمناء رئيساً له ويتخذ قراراته عن طريق التصويت وبالأغلبية يقرر مجلس الأمناء آلية مناسبة لتجديد عضويته، مثل استبدال ثلث الأعضاء مثلاً كل سنتين أو ثلاث سنوات ، ويضم الاعضاء اجدد بترشيح من القدامى بالتصويت.

د- مجلس الادارة:

هو هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو شركة أو مؤسسة ما. ومن المسميات الأخرى المتعارف عليها

¹ بسمه حسيني، الدليل الى ادارة الثقافة، دار الشقيقات للنشر و التوزيع ط ، 1القاهرة ، ، 2006ت ، ص47

لمجلس الإدارة تسمية مجلس المحافظين، ومجلس المديرين، مجلس الحكام، ومجلس الأمناء. وغالبا ما يشار إليه اختصارا بإسم "المجلس".

ويتم تحديد أنشطة المجلس حسب السلطات والواجبات والمسؤوليات المفوض بها أو المسندة لليها من قبل سلطة أعلى. وترد تفاصيل هذه المسائل عادة في اللوائح المنظمة. وحدد النظام الداخلي عادة عدد أعضاء المجلس، وكيفية اختياره، وآلية عقد اللقاءات .

وعلى سبيل المثال ففي مجتمع مهني مؤسسي يعتمد على تصويت الأعضاء، يتصرف المجلس نيابة عن ويخضع للسيطرة الجمعية العامة للمنظمة، التي تختار عادة أعضاء المجلس. وفي الشركات المساهمة يجري انتخاب المجلس من قبل المساهمين وهي أعلى سلطة في لدارة الشركة. وفي المؤسسات غير المساهمة لا تعتمد على تصويت الأعضاء كالجامعات على سبيل المثال يكون المجلس هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة.

ففي بعض الأحيان يتم اختيار أعضائها من قبل المجلس نفسه¹

هـ- العاملون:

يتزأس العاملين بالمؤسسة مدير يعينه المجلس ويكون المدير مسؤولا أمام المجلس سير العمل بالمؤسسة وعن تنفيذ خططها والالتزام بالميزانية الموضوعة. ومن الهام أن يفوض المجلس للمدير صلاحيات واسعة في لدارة المؤسسة، مع متابعة عمله والرقابة عليه. وفي المؤسسات الصغيرة قد يكون المدير هو كل العاملين بالمؤسسة وقد يستعين أحيانا بعاملين مؤقتين أو بمتطوعين، وفي هذه الحالة يجب أن يكرس المدير وقته للمهام الأساسية التي لا غني عنها وتتعلق عادة بالإدارة المالية والاهتمام بالأمور القانونية ان المتوسطة أو الكبيرة يتكون الهيكل الإداري عادة من نائب المدير أو أكثر عن التسويق والعلاقات العامة والأعلام و مسؤول أو أكثر عن اض أو النشر الخ بحسب طبيعة عمل المؤسسة، ومحاسب ومساعد أكثر.

ومن الهام عدم لثقال كاهل المؤسسة بعدد كبير من العاملين ذوي أو الذين يتخصصون في مجال واحد وبالتالي لا تستفيد المؤسسة من كل مدير لداري و مسؤول أو أكثر عن التسويق والعلاقات الإنتاجية أو قاعات العرض أو النشر الخ الاداري أو سكرتير أو أكثر، ومن الهام تعدد المواهب المحدودة أو الذين يتخصصون في مجال واحد وبالتالي لا تستفيد المؤسسة من كل وقتهم.

4-النظام واللوائح الداخلية :

¹ بسمه حسيني،الدليل الى ادارة الثقافة،دمرجع سابق ص51

عادة ما يشترط القانون لوائح داخلية ثابتة لعمل المؤسسات، وفي كثير من الأحيان لا تحتا المؤسسات الإضافة لهذه اللوائح تنظم اللوائح العلاقة بين الجمعية العمومية والمجلس والإدارة وتضع شروط العضوية ومدة عمل المجلس وطريقة الانتخاب و التصرف المالي وغيرها من الأمور الأساسية من الهام.

ويمكن وضع لوائح داخلية خاصة بالإدارة لذا دعت الحاجة على ألا تكون معقدة أو متعسفة . وفي حالة الاحتياج وضع لوائح ادارية مفصلة ينبغي مناقشة تلك اللوائح مع العاملين قبل تقديمها لدى المجلس لإقرارها.

يستثنى من هذه القاعدة للحد ما اللوائح والقواعد المتعلقة بالإدارة المالية والتي ينبغي أن تطابق القانون بدقة وأن تتمشى مع توصيات مراجع الحسابات الخارجي الذي يعينه المجلس، ويلتزم العاملون بها التزاما دقيقا.¹

المبحث الثاني: ماهية الادارة:

الإدارة:

تُعدّ الإدارة (بالإنجليزية: **Management**) عاملاً أساسياً لنجاح المنظّمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمّات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنّها تؤدي إلى تقدّم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكّل مفتاحاً للتقدّم على مستوى الدّول أيضاً؛ فهي مُحركٌ للتنمية التي لا يمكن أن تتحقّق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفّرة، علماً بأنّ هذه الإدارة لا بُدّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتّخذ من الوسائل العلميّة المُستخدمة في اتّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإداريّة المتعدّدة سبيلاً لها، حيث إنّها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيّف مع شتّى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يُحقّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسيّة في أن تتمكّن المنظمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والماديّة المتوفّرة.²

¹ بسمة حسيني، الدليل الى ادارة الثقافة، مرجع سابق ص51

² ابراهيم عبد العزيز شاحنة، الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1980، ص18-19.

ومن هذا المنطلق، كان لا بُدّ لنا من إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة، حيث تعدّدت تعريفات الإدارة حسب الإداريين، والمفكرين بشكل كبير جداً، وفي هذا المقال بعضٌ من التعريفات التي عرّفت بها الإدارة، وهي على النحو الآتي:¹

* وصف (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنّها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيّنة يعمل فيها الأفراد معاً -كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة".

* يرى (Holt) أنّ الإدارة هي: "العملية المُتعلّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلّ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيّنة".

* يعرفها (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثمّ التأكّد من أنّهم يُؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف".²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة كلّها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة.³

أهمية الإدارة: للإدارة أهمية بالغة تتمثّل بالعديد من النقاط التي من أهمّها:⁴

المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة: بحيث يتمّ تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.

استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتمّ الاستفادة من المُختصّين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، ممّا يؤديّ إلى تحقيق الفعالية، وتجنّب الهدر في المنظمة.

تقليل التكاليف: حيث إنّ التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.

تأسيس منظمة سليمة: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.

¹ أحمد نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، إدارة الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص 65.

² حسن شتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 13.

³ كمال اميري محمد، عصم بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر القاهرة، مصر، ص 172.

⁴ مفتي ابراهيم عماد، التطبيقات الدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص 18.

تحقيق التوازن للمنظمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المنظمة.

تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

وظائف الإدارة:

تُعدّ الوظائف الإدارية (بالإنجليزية: Managerial Functions) مهام رئيسية في أي منظمة، بغض النظر عن نوع نشاطها، وهي تتم من قبل المدراء جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو الآتي:¹

* **التخطيط (بالإنجليزية: Planning):** حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أن التخطيط يعتمد على خبرة المخطط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

* **التنظيم (بالإنجليزية: Organizing):** وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهام، والموارد المختلفة، حيث تتضمن هذه العملية عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وغيرها الكثير.

* **صنع القرار واتخاذ (بالإنجليزية: Decision Making):** وفي هذه العملية يتم الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتم طرحها وفق معايير محددة، ومن الجدير بالذكر أنه لا بدّ من المتابعة المستمرة في هذه العملية؛ وذلك لمعرفة مدى صحة القرار الذي تم اتخاذه، ومستوى إسهامه في حل المشكلة.

* **القيادة (بالإنجليزية: Leadership):** حيث تُعدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعالية، إذ إنه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، مما يؤدي إلى أدائهم للأعمال التي يُكلّفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنبا إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتصال، وزيادة الدافعية، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

¹ مفتي ابراهيم عماد، المرجع نفسه، ص14.

الرقابة (بالإنجليزية: **Controlling**): وهي تُعتبر المرحلة الأخير في عملية الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمن خطوات أربع، هي:

- تحديد معايير الأداء، ومستوياته.

- قياس الأداء الفعلي، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مسبقاً.

- تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها.

- اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المخطّط، والمُنفَّذ، وتصحيح الأداء.

أنواع الإدارة:

يبرز النجاح الوظيفي؛ تبعاً لعدّة عوامل، مثل نوع العمل، أو الراتب، إلّا أنّ الأسلوب المُتَّبَع في الإدارة يُعدّ عاملاً مهماً، علماً بأنّ هناك سِتّة أنواع للإدارة تمّ الاتفاق عليها، على الرغم ممّا لكلٍ منها من نقاط ضعف، أو قوّة، وفيما يأتي ذكرٌ لها:¹

الإدارة الأوتوقراطية (بالإنجليزية: Autocratic): حيث يُعنى هذا النوع من الإدارة باتّخاذ القرارات الخاصّة بالمنظمة من جانب واحد، ويُعتبر هذا النوع جيّداً في حال تمّ اتّخاذ القرارات الصحيحة، أو عند حدوث الأزمات التي يكون فيها الزمن محدوداً، إلّا أنّ الموظّفين الذين يتطلّعون إلى مزيد من الاستقلالية قد لا يناسبهم هذا النوع من الإدارة، ممّا يؤدي إلى مغادرتهم للعمل.

الإدارة الديمقراطية (بالإنجليزية: Democratic): حيث يتمكّن الموظّفون في هذا النوع من الإدارة من المشاركة في صنع القرارات، إذ إنّ قنوات الاتّصال تكون من الموظّفين إلى المدير، وبالعكس، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارات يُعدّ مهماً لدى اتّخاذ القرارات المتشابكة، والتي تحتمل العديد من النتائج، إلّا أنّ هذه الديمقراطية قد لا تكون فعّالة في عملية اتّخاذ القرارات التي يكون فيها الزمن محدوداً لبطئ اتّخاذ القرار فيها.

الإدارة بالإقناع (بالإنجليزية: Persuasive): في هذا النوع من الإدارة يكون التحكّم بالقرار النهائي من قِبَل المدير نفسه، حيث يحاول الموظّفون إقناعه بالقرار الذي سيّخذه، إلّا أنّه في حال عدم مساندة الموظّفين للإدارة، وعدم ثقتهم بالقرار، أو حتى عدم تقديمهم لأيّ مداخلات، فإنّ هذا النوع من الإدارة لا يُعدّ ذا فائدة؛ حيث إنّ هناك بعض المدراء الذين يرغبون بمعرفة مداخلات الخبراء، ممّا يمكّنهم من اتّخاذ القرار النهائي.²

¹ صالح حسن سمير، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان اليمن، 2009، ص73-80. غير منشورة
² عثمان محمّدة غني، التخطيط اسس ومبادئ عامة، جامعة البلقان التطبيقية، عمان، دار حفاء للنشر والتوزيع، ط1، 1994، ص160.

الإدارة الاستشارية (بالإنجليزية: **Consultative**): يتمتع هذا النوع من الإدارة بإفساحه المجال للمناقشة أكثر من النوع الذي سبق ذكره، مع حفاظه على أنّ القرار النهائي يتّخذه المدير وحده، كما أنه يحقّ الولاء لدى الموظّفين الذين تشملهم عملية صنع القرار، على العكس تماماً من الموظّفين الذين لا تشملهم هذه العملية، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة قد يؤدي إلى اعتماد الموظّفين على المدير، وعلى الرغم من أنّها تهتمّ بالمصالح الخاصة بهم، إلا أنّها تهتمّ أيضاً بالعمل نفسه.¹

إدارة الحرية الاقتصادية (بالإنجليزية: **Laissez-faire**): حيث يشارك الموظّون في عملية اتّخاذ غالبية القرارات، على العكس تماماً من الإدارة الأوتوقراطية، كما أنّ المدير يكون مؤجّهاً، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة غالباً ما يكون في الشركات التكنولوجية، والشركات التي هي في طور التكوين، والتي يتمّ فيها التشجيع على المخاطرة، إلا أنّها قد تشكّل صعوبات في عملية اتّخاذ القرارات.

الإدارة من خلال الاستماع (بالإنجليزية: **Management By Walking Around**): وفي هذا النوع من الإدارة يستمع المدراء إلى اقتراحات الموظّفين التي من شأنها الحدّ من المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث لا بدّ من الموافقة على القرار الجيد، واحترامه من قبل الجميع، ومن الجدير بالذكر أنّه قد تظهر المشاكل في الإدارة إذا لم يساندها الموظّون.

المستويات الإدارية:

للإدارة ثلاث مستويات تختلف الأنشطة الإدارية باختلافها، وهي:²

* الإدارة العليا (بالإنجليزية: **Top Level**): حيث يتمّ فيها تحديد السياسات، والأهداف، واتّخاذ القرارات، ووضع الخطط، والقوانين اللازمة، وغيرها من المهامّ العديدة.

* الإدارة الوسطى (بالإنجليزية: **Middle Level**): وتهتمّ بتنظيم الأعمال الخاصة بالأقسام الرئيسية، والأقسام الفرعية التابعة لها، وغيرها من المهامّ المتعدّدة.

الإدارة الدنيا (بالإنجليزية: **Low Level**): وهي تهتمّ بالمهامّ التشغيلية التي تُعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمّال، وتحفيزهم، وحلّ مشاكلهم، وتحديد مهامهم، وما إلى ذلك من مهامّ متنوّعة.³

المبحث الثالث: التسيير الثقافي

¹ عشي صليحة، الاداء والاثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، اطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة باتنة 2011، ص127.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى السعودية، 2008، ص16، غير منشورة.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل، الاردن، 2004، ص 314-316.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية.

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:

عرفها " Taylor بأنها": ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."

كما عرفها Nlinto بأنها": مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة."¹

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة."²

- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل، الاردن، 2009، ص172.

² المرجع نفسه، ص173.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات

أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.¹

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

- الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين واتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:²

- **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

- **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.

¹ سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرة، جامعة قناة السويس مصر، 2005، ص162.
² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل الاردن، 2004، ص300.

-القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

-المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية لأنها للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم واداركهم وذلك تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.¹

أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

¹ اسعد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص17. غير منشورة.

- **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
- والى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:
- **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفقتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات .
- **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف¹.
- **ثقافة الانجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.
- **نماذج الثقافة التنظيمية:** يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:²
- **نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 20 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي

¹ عيد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص66.

² زيد صالح، حسن سمير، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص80. غير منشورة.

وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها واحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

- نموذج "دينسون": قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

- بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

- بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

- بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

- بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف والغايات.

قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.

- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها.

- التحقق من مدى التواءم بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.

الفصل الثاني:

المبحث الاول: مفهوم المهرجانات

مفهوم المهرجانات:

يشكل المهرجان الجانب العصري للاحتفال الذي طبع و بطبع حياة الإنسان، فالإنسان يحتفل على الدوام بالطبيعة و بالولادة و بالزواج ...، والمهرجان يعبر عن رغبة في التواصل، و فرصة سانحة في الوجود للابتعاد عن مشاكل الحياة اليومية، و إبداء الرأي بحرية أكبر داخل الفضاء الثقافي. وهو أيضا رابطة اجتماعية و فرحة مشتركة مع الآخر. وعلى العموم فإن المهرجان الذي ينظم تحت شعار معين يتخذ أشكالاً ثقافية و فنية مختلفة.

- تعريف المهرجان: (Festival)

يعرف المهرجان بأنه: "احتفال عام يكون عادة في إطار ثقافي أو ديني. ويرجع أصل الكلمة إلى كلمة (Mehregan) في اللغة الفارسية، وهو من الأعياد القديمة في إيران، مشتق من الأشهر الإيرانية/الشهر الأول من فصل الخزان".

وهناك من يعرف المهرجان على أنه: "عمل خاص محدد في مكان معين ووقت، مخطط من قبل شخص أو مجموعة أو منظمة، ويكون له موضوع محدد (ثقافي - اقتصادي - اجتماعي- سياسي.....)، لتحقيق أهداف معينة."¹

يمكن تعريف المهرجان بأنه: "هو ذلك الحدث الخاص الذي يحمل في طياته طابع شعبي مميز."²

و هو ما يعنى ضرورة أن يعبر المهرجان عن موروث ثقافي، أو تاريخي، أو اجتماعي يميز الدولة، أو المنطقة، أو المدينة المستضيفة عن غيرها من الأماكن المماثلة الأخرى.

وكذلك عرف المهرجان على أنه: "حدث يقدم مجموعة من الأنشطة الثقافية والموسيقية والألعاب الرياضية، بالإضافة إلى أنه يعد أسلوباً لعرض نشاطات الآخرين مما يزيد في التبادل الثقافي مع البلدان الأخرى".

وهناك من يعرف المهرجانات على أنها تظاهرة جماهيرية ترفيهية تقام فيها مختلف الفعاليات والأنشطة السياحية، والفنية، والرياضية، والثقافية، والتسويقية خلال فترة زمنية محددة، ويهدف إلى تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية وثقافية وترويجية على المستوى المحلي والوطني.

Verhaae J., (2004), Project management 1-Ecn, professional aanpak van evenementen, Boom.p 45¹

² حمزه، جلال محمد. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة حلون، ص56.

ويمكننا القول بأن المهرجان: هو خضم من الفعاليات الثقافية والتراثية التي تسعى إلى خلق الإبداعات الوطنية وتنميتها وتبنيها، ومنحها فرصة الظهور جنباً إلى جنب مع الإبداعات الإقليمية الدولية لإتاحة فرصة الظهور خارج نطاق الإطار المحلي، ويعدّ المهرجان ذراعاً من أذرع تنمية الثقافة الوطنية.¹

أنواع المهرجانات:

هناك أنواع عديدة من المهرجانات في العالم، مع ذلك الكثير منها له أصول دينية، وبعضها يعتمد على التغيير الموسمي، أو له أهمية ثقافية، أيضاً بعض المؤسسات تحتفل بمهرجانهم الخاص لإحياء بعض المناسبات الهامة في تاريخهم.

و يمكن لنا تصنيف المهرجانات إلى عدة أنواع تبعاً لعدد من الأسس، وذلك كما يأتي:

- أنواع المهرجانات حسب عدد الزوار:²

- * مهرجان صغير: ويضمّ هذا المهرجان أقل من 500 زائر.
- * مهرجان متوسط: يستقبل المهرجان نحو 500 – 5000 زائر.
- * مهرجان كبير: إذ يتجاوز عدد الزوار 5000 زائر.

- أنواع المهرجانات من حيث الهدف من تنظيمها:

- * مهرجانات تهدف إلى نشر المعلومات.
- * مهرجانات تهدف إلى إنشاء اتصالات.
- * مهرجانات تهدف إلى تبادل المعارف، والمعلومات، والخبرات.
- * مهرجانات تهدف إلى تطوير شبكة.
- * مهرجانات تهدف إلى تنظيم المعلومات.
- * مهرجانات تعريفية، لتعريف سياسة منظمة مثلاً.

¹ إبراهيم، فتحي. مبادئ إدارة الأعمال. جامعة القاهرة: كلية التجارة. 2001. ص 65
² مرجع سابق Verhaae, 2004. ص 50

- * مهرجانات تهدف إلى تحسين صورة الشركة.
- * مهرجانات تهدف إلى تنمية روح الجماعة.
- * مهرجانات تهدف إلى شكر الموظفين ، تشجيعهم وتحفيزهم.
- * مهرجانات التعرف على الجمهور المستهدف، واهتماماته¹.

- تصنيفات أخرى:

- * المهرجان الثقافي: عرف على أنه: حدث دوري متكرر في مناسبة اجتماعية من خلال أشكال وسلسلة من الأحداث المنسقة، والمشاركة المباشرة وغير مباشرة من قبل جميع أفراد المجتمع الذين توحدوا بفعل العرق أو اللغة أو الدين أو بفعل الروابط التاريخية وذلك لتبادل وجهة نظرهم مع المجتمعات الأخرى.
- * المهرجانات الربحية و اللاربحية.
- * المهرجانات السياحية.
- * المهرجانات الخاصة.
- * المهرجانات الدينية.
- * المهرجانات العامة: تتميز هذه المهرجانات بما يأتي:
 - أ- تكون هذه المهرجانات موجهة لعامة الناس.
 - ب- تخلق هذه المهرجانات حفلات لجميع مدن البلد الذي تقام به .
 - ت- يجب أن يكون المهرجان حدثاً سنوياً يهدف إلى تقديم وتجهيز نشاطات ثقافية إلى الشباب، بالإضافة إلى الموسيقى والألعاب الرياضية، وبشكلٍ مثيرٍ لتعريف الشباب بالنشاطات التي يقوم بها الآخرون ، وبالتالي إتاحة الفرصة لهم لتبادل المعارف فيما بينهم.
 - ث- تسويق البلد وزيادة التبادل الثقافي بين البلدان.²

¹ الياض، سراب. وآخرون. تسويق الخدمات السياحية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2002. ص 96

² المرجع نفسه، ص 100

أهداف المهرجانات:

ينتظر من تنظيم المهرجانات وإقامتها تحقيق العديد من الغايات والتي أبرزها العديد من الكتاب والباحثين من خلال أبحاثهم ومن بينهم¹.

وقامت الباحثة بتلخيص آرائهم من خلال العرض الآتي:

- * المساهمة في تعزيز التنمية السياحية الوطنية بلفت الأنظار والترويج للمناطق السياحية
- * النهوض بالتراث الثقافي والحفاظ عليه وتعزيز الاتصال بين الثقافات المختلفة، وبالتالي خلق قاعدة للتعارف والتفاهم بين المضيف والضيف، وذلك من خلال :
- * تقديم ما تنفرد به ثقافات الشعوب المختلفة في مجالات الفنون الشعبية، وثقافة الطعام ، والفنون التشكيلية، والنزى القومي، والموسيقا، وغيره ، مما يشجع التبادلات الثقافية بين الشعوب.
- * بيان السبل التي يمكن للشعوب عن طريقها أن تتحاور كالفنون والموسيقا والرياضة... وغيرها.

* رفع مستوى الوعي الثقافي، وتقدير أهمية حوار الحضارات في التآلف بين الشعوب.

* نشر قيم العصور الثقافي ، مثل : التسامح ، والتفهم ، وقبول الآخر، ورؤيته للقضايا، وأنماط فكره، وثقافته.

* المساهمة في تعزيز الحياة الاقتصادية من خلال فعاليات التسويق المختلفة، وتوفير الفرص للعديد من المؤسسات العاملة في مجال الخدمات والتمويل والإمداد بالمنطقة المضيفة للمهرجان، بالإضافة إلى خلق فرص عمل للشباب وتسويق الخدمات السياحية والمنتجات الفنية والثقافية.

* المساهمة في التنمية الاجتماعية.

* ترسيخ الموروث الحضاري والتاريخي والثقافي المتنوع من خلال المحاضرات والبرامج الثقافية التي يقدمها المهرجان بمشاركة عدد من المختصين والعلماء.

¹ Benjamin B., (2009), Tourists' Satisfaction With Cultural Tourism festival, International Journal of Business an Management, Calabar, Nigeria, March. P 97

* تحفيز رجال الأعمال للاستثمار في المنشآت الاقتصادية والسياحية في المنطقة التي يقام فيها المهرجان.

أهمية المهرجانات:

تعدّ المهرجانات استثماراً ثقافياً، واقتصادياً، وسياحياً، واجتماعياً، وهذا ما أكدّه العديد من الباحثين من أمثال وآخرين، وتعرض الباحثة من خلال النقاط الآتية بعض آرائهم:¹

* تعدّ المهرجانات حلقة ربط وتواصل بين الثقافات نظراً لأهميتها في إبراز التراث الثقافي والتعريف به محلياً وخارجياً، بالإضافة إلى اعتباره عنصراً فعالاً في التنمية الثقافية.

* توسيع مجال الاهتمام بالمناطق المختلفة المضيفة للمهرجانات، فهي تسهم في تجديد المحلية والازدهار.

* إن أغلب المهرجانات تتمحور حول الموسيقى والفنون الشعبية، وان مزايا هذه الفنون وتنوعها وأشكالها التعبيرية العامة التي تجمع الغناء و الموسيقى و الحركة، علاوة على ما تضيفه الملابس و الآلات و الإكسسوارات من مسحة جمالية، كلّ ذلك سيمكن من الحفاظ على الجانب الهام من موروثنا الثقافي.

* تعدّ المهرجانات انفتاحاً على العالم الخارجي؛ إذ إن المشاركة الأجنبية تغني الميدان الثقافي الوطني، وتخلق نقاط للتلاقي والتبادل ومقارنة التطور المحلي بنظيره في الثقافات الأخرى، وبالنتيجة لذلك تسوق للمنطقة المضيفة.

* إن صناعة المهرجانات من الصناعات المهمة التي تسهم في تنشيط العجلة الاقتصادية.

* المهرجان هو في حدّ ذاته عنصر ثقافي يفرض نفسه أكثر فأكثر ضمن أية استراتيجية أو سياسة ثقافية، لذلك يجب الحرص على أن تكون وسيلة من وسائل التنمية الثقافية التي تعدّ رافد من روافد التنمية المستدامة.

* تعزيز الشعور لدى أبناء المجتمع بالانتماء إلى مجتمعهم.

وفي النهاية نجد أن المهرجانات بشكل عام – إن أحسن تنظيمها – تزيد من الحراك الثقافي وتنشطه وتزيد من الحركة السياحية والاقتصادية والاجتماعية.

¹ الطائي، حميد. 2002. المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة. الإمارات العربية المتحدة- الشارقة: الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، ص30.

المبحث الثاني: علاقة المجتمع بالثقافة ودوره في المهرجانات

أولاً: تعريف المجتمع

المجتمع هو مجموعة من الأفراد ذات سمات خاصة تميزها من غيرها من المجموعات الأخرى تعيش على مساحة من الأرض لمدة لا تقل عن متوسط العمر الزمني لإفرادها ويرتبط أفرادها بمجموعة من الروابط التي تشعرهم بالانتماء إلى جماعتهم وتشكل مكونات ثقافتهم.¹

يغطي مفهوم المجتمع معنيين ينبغي الحرص على أن يضلا منفصلين من أجل أن تكون المعالجة العلمية ممكنة، "إن المجتمع" أولاً: مجموعة معقدة من الأفراد الموحدين في جماعة، أي المادة البشرية التي اكتسبت شكلاً اجتماعياً، كما شكلها الواقع التاريخي، أنه "ثانياً": مجموع هذه الأشكال العلائقية التي يفضلها يتحول الأفراد إلى مجتمع" بالمعنى الأول للكلمة، هذا الشأن أيضاً بالمعنى الرياضي المجرّد الشكل أو الصورة التي يفضلها تصبح المادة مكعباً بمعناه الأول، وعندما نتحدث عن علوم المجتمع بمعناها الأول، فإن موضوعها يكون هو ما هو كل ما يحدث المجتمع وبواسطته، أمام موضوع على المجتمع بمعناه الثاني فإنه القوى.

والعلاقات والاشكال التي يحقق بها الأفراد الاجتماع، وبالتالي عنما تدرس لوحدها تكون المجتمع بالمعنى الحصري للكلمة .²

¹ محسن علي عطية، اسس التربية الحديثة ونظم التعليم، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2010، ص164
² جورج زيمل، الفرد والمجتمع، تج: حسين احجيج، ط1، دار رؤيا للنشر والتوزيع، عبيد، مصر 2017، ص147.

ثانياً: مقومات المجتمع:

يقوم المجتمع على بعض الأركان الرئيسية ويطلق عليها مقومات المجتمع تتلخص فيما يلي:1:

الحدود الجغرافية: لكل مجتمع اقليم خاص به، يشمل مساحة من الأرض وقد تتحدد بالحدود الإدارية و السياسية ويمكن تحديدها على حسب حاجات المجتمع الذي يسعى لإشباعها، او مشكلاته التي يسعى إلى حلها، ويحيط بالاقليم ظروف بيئية وجغرافية معينة تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الحياة الاجتماعية والثقافية وتطبعها بطابع مميز، وقد تنطلق بعض الجماعات البدوية من مكان لآخر، إلا أن

ذلك يتم داخل اقليم محدد له ابعاده و حدوده الجغرافية.

2- السكان: لا بد لقيام مجتمع وجود اعداد كبيرة من السكان ويحصل المجتمع على افراده

عن طريق التكاثر والإنجاب، وقد تحصل بعض المجتمعات على اغضاء جدد عن طريق الهجرة مثلاً، غير أن التكاثر الجنسي داخل المجتمع يعتبر موردا اساسيا من موارد التجدد البشري.

3 - علاقات اجتماعية: يتمخض عن العلاقات الاجتماعية مجموعة من المعايير الاجتماعية و القواعد والنظم الخاصة بالتبادل والمشاركة التي تسود فيه وذلك كالعادات والتقاليد والعرف والقانون يلتزم بها الناس في تعاملهم مع بعضهم البعض فلكل علاقة اجتماعية اعتباران هاما : ما هو قائم وما يتبعني ان يكون ، وتستقر اتجاهات شعور الحد لما هو صواب وما هو خطأ من خلال ما يلقيه الاباء للابناء (قواعد ونظم) والتي تعتبر اساس التمايز بين هذا المجتمع وذاك، وهي أربع نظم القوات الأخلاقية، القواعد التشريعية، العرف والأذواق.

4- الشعور بالولاء والانتماء للمجتمع: يدفع الشعور بالولاء المجتمع إلى تكوين وحده واحدة يعملون بواسطتها على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن الشعور بالولاء يشعر الإنسان بكيانه.

5- التفاعل الاجتماعي: يكشف التفاعل الاجتماعي عن مدى التعاون والتنافس والتضامن

في الصراع والتماسك أو التفكك ويؤدي التفاعل إلى إبراز القادة وتحديد الأدوار الاجتماعية للجماعات والأفراد واتخاذ القرارات اللازمة لممارسة نواحي الحياة المختلفة

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، علم الاجتماع النفسي، المجتمع والصقافة والشخية، مؤسسة شباب الجامعة/ الاسكندرية، مصر 2010، ص19-22.

6- **المكانة الاجتماعية:** تشير المكانة الاجتماعية إلى وضع الفرد، أو الوضع الاجتماعي الجماعة، أو الوظيفة، أو الدور الذي يقوم به الفرد، ويعبر عن ذلك بالعلوية أو السفلية، ويعتبر المركز الاجتماعي ضرورة الترتيب المراكز والمراتب، ويتحكم في هذا الترتيب الاختلافات في قدرات الأفراد، والقوة الفيزيائية، والمهارة والنسق القرابي، والجماعات السلالية، والجنس، والثروة، والمهنة، وكذلك الاختلافات في الأدوار التي يقوم بها الأفراد في التنظيمات الاجتماعية كالجيش ورجال الدين.

ثالثاً: علاقة المجتمع بالثقافة¹:

بالرغم التداخل بين المجتمع والثقافة، وصعوبة وضع خط فاصل بها أو بين الصفة الشخصية والأشكال الاجتماعية المتطلبة، أو الأدوات والأفكار ففكرة دوركاييم عن التشكيلات الجمعية أو العقل الجمعي هما موضوعات في الثقافة وتعتبر اساسية في الحياة الجمعية، وكثيراً ما استخدم دوركاييم كلمة مجتمع حين تستخدم اليوم مصطلح الثقافة، وعندما يريد التمييز بينهما كان يستخدم مصطلحين متميزين، هما الوعي الجمعي، والتصورات الجمعية، وقد فرق أورفالد بين علم الثقافة والمجتمع، بان هذا الأخير شديد الاتساع، طالما أنه يركز على التفاعل الاجتماعي، ومن ثم فهو يشتمل على كافة الظواهر التي تدخل ضمن فئة اجتماعيا ثقافي، ومع ذلك يبدو ان التركيز على التفاعل الاجتماعي، قد استبعد عن مجال اهتمامه بعض الظواهر مثل الفلسفات والفنون، وبعض السمات الثقافية الأخرى مما يؤيد القول بأن مصطلحي الاجتماعي والثقافي لسيا مترادفين.

ويمثل المجتمع والثقافة حجر الزاوية في فهم السلوك الإنساني فالإنسان لا يرجع سلوكه على الفطرة والغريزة، وإنما هو كائن اجتماعي ثقافي في آن واحد، وإذا كانت الحاجات العضوية والنفسية من الأمور الضرورية لدى الفرد، فإن إشباع هذه الحاجات تطلب وجود بعض المهارات والعادات التي تساعد الفرد على القيام بهذا الإشباع المطلوب.

هذا ولا يمكن أن تفسر التغير الاجتماعي أو الثقافي في ضوء عامل واحد بعينه، وعلى ذلك يحاول علم الاجتماع تجنب المحاولات الحتمية للتفسير، ليتخذ من مدخل العوامل

المتعددة اساساً منهجياً لما يقدمه من تحليل وفهم الظواهر، و على ذلك نجد أنه من الصعب ان نفصل بين ما هو اجتماعي وما هو ثقافي لذلك نقول ان كلاهما يمل وجهان لحقيقه واحدة.

رابعاً: دور المهرجانات في المجتمع:

تلعب المهرجانات دوراً هاماً في المجتمعات المضيفة من خلال دفع عجلة التطور فيها وتحسين صورتها وجاذبيتها، بالإضافة إلى دورها الهام في عملية التخطيط، وتعزيز

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، ص139-145.

السياحة، والتجارة والتنمية المحلية ودعم القطاعات الصناعية المختلفة ويمكن لنا توضيح ذلك كما يأتي:

تعدّ المهرجانات عامل اقتصادي إيجابي يتضح أثره من خلال التوظيف المؤقت للمواطنين وبخاصة فئة الشباب، ونشر ثقافة التطوع و إتاحة الفرصة للمواطنين الموجودين في المناطق المضيفة لعرض الحرف والمنتجات الشعبية التي تمتاز بها هذه المناطق،

وبالتالي فهي تسوق المنتجات الزراعية والصناعية والخدمية والحرفية... ونتيجة لذلك تسهم في إقناع رجال الأعمال للاستثمار في المنشآت الاقتصادية والسياحية بما يعود بالنفع على هذه المناطق وانعاش أسواقها، وكذلك التشجيع على تحسين وتطوير نوعية البنية التحتية إلى جانب ذلك تعمل على زيادة الطلب على المناطق وتشغيل منشآت الإيواء بها وهي بذلك تحفز الجانب التجاري من خلال تلبية الطلب من مجموعات المجتمع المحلي، وزيادة الأعمال والفرص المتاحة للمؤسسات والشركات المحلية تضيف المهرجانات الحيوية إلى الحياة الثقافية للمجتمعات المضيفة، فهي فرصة لتطوير وتبادل الثقافات والمعلومات والخبرات لأفراد المجتمع المحلي من خلال إتاحة المجال أمام نشر الثقافة المحلية و ابراز التراث الثقافي والتعريف به محلياً وخارجياً.

وهي بذلك تساعد على تحسين وابقاء الثقافة والتاريخ المحلي،² فضلاً عن كون المهرجانات تلعب دوراً هاماً في حياة الناس سواء من حيث الحصول على منافع عامة من الترفيه والتعرف والاختلاط مع أناس جدد وثقافات جديدة وعمل شيء جديد، أو من حيث إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن شخصية المجتمع وتراثه والقيم والمعتقدات السائدة فيه وبالتالي تعزيز شعورهم بالانتماء إليه.

بالإضافة لذلك تؤثر المهرجانات على نوعية حياة السكان المحليين وتكسر الروتين اليومي لهم، إلى جانب المساهمة في التنمية الاجتماعية من خلال تقوية وتمتين الروابط بين أفراد المجتمع، وتوجيه الشباب إلى قضاء وقت الفراغ في أعمال مفيدة وأماكن آمنة فيها أشياء ممتعة وتعلم أشياء جديدة³ وفي النهاية نجاح المهرجانات يعتمد بشكلٍ أساس على حماس السكان المحليين وما تقدّمه من فرص للتبادل الثقافي وانعاش التقاليد المحلية وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياحية.

¹ شاهين، الياس. النجار، حلا. (٢٠٠٩) سياحة الأعمال. سورية: وزارة السياحة، مديرية التسويق السياحي، إدارة التطوير والتسويق السياحي، ص62.

² Huang, J. Z., (2009), A model of community-based festival, image. Int. J. Hospitality Manage. doi:10.1016/j.ijhm.10.010.

³ Gursoy D., Kim K., & Uysal M., (2004), Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation, Tourism Management, April: p430.

المبحث الثالث: مهرجان تيمقاد الدولي:

انطلق مهرجان تيمقاد بصبغة محلية سنة 1967 تحت تسمية "مهرجان الفنون الشعبية" بمبادرة من سكان المنطقة قصد تثمين التراث الثقافي و السياحي في المنطقة ، لاسيما مسرح مدينة تيمقاد الشهير الذي يعد "متحفا" يحوي أثارا ثمينة من عهد "تاموقادي.

"اكتسب هذا المهرجان شهرته الدولية بفضل تواصل نجاحاته من خلال مشاركة نوعية للعديد من الفنانين العالميين من البلدان الصديقة و الشقيقة.



• مهرجان الفنون الشعبية تيمقاد

نبذة عن مهرجان تيمقاد الدولي:

مهرجان تيمقاد الدولي يقام هذا المهرجان سنويًا في مدينة تيمقاد الأثرية الرومانية بولاية باتنة عاصمة الأوراس وبلاد الشاوية يشارك فيه كوكبة من مختلف مشاهير الفن العربي يجذب المهرجان سنويًا آلاف الزوار من منطقة القبائل وغيرها من المناطق في الجزائر ومن خارجها كان مهرجان تيمقاد من أبرز المهرجانات الدولية في الجزائر، حيث كان يحتضن عديد من الحفلات لأهم الفنانين العرب والعالم لكن بسبب إجراءات التقشف، أصبح المهرجان أقرب للمحلية منه إلى الدولية و بمشاركة فنانين محليين فقط بعد ما كان يشهد مشاركة عالمية سابقًا¹.

¹ مطوية المهرجان، سنة 2016.



في 1965 كان يسمى بأيام ثقافية لتيمقاد كانت تقام فيها مسرحيات تابعة لمديرية التربية باتنة اشرف الاستاذ فصلة مدير التربية لولاية باتنة اول مسرحية اسمها médie في عام 1966 قام السيد مادوي عبد العزيز بدراسة الايام الثقافية و اعطاها ابعاد مهرجان كبير يستقطب العديد من الانشطة الثقافية و الفنية ثم قام السيد psuiquodo excavé بدراسة اقتصادية للمهرجان وبعدها قام الاخوة Bonnal et Luis بدراسة الاثار الرومانية من حيث عدد المتفرجين و المسرح بعدها قاموا بأنشاء جمعية Festival international Timgad méditeraient de

بعدها اعطى ما دوي مهمة الى اعضاء الجمعية بالذهاب الى العاصمة و دفع ملف المهرجان باسم الجمعية في شهر أفريل و الى قصر الحكومة حيث تم انعقاد اجتماع مع كل من وزير المالية و وزير الثقافة و وزير السياحة و الموافقة على المهرجان من طرف مجلس الوزراء بعد اسبوع¹.

وفي عام 1967 كانت اول طبعاته حيث كان اقبال كبير للجماهير على المهرجان وكان برنامج الطبعة الاولى في الفترة المسائية مسرحيات وفي الليل شعر وتم عرض مسرحية

¹ لقاء مع السيد سعيد مزروقي لمؤسسة مهرجان تيمقاد.

ديوان القار قوز شارك فيها ايضا عبد الرحمان كاكي حيث تم عرض مسرحية *histoire le petit solda* التي مثلت فيها ماريا كازا راس التي كان عرضها الاول على مسرح تيمقاد كان احمد طالب الابراهيمى و وزير الثقافة وزوجته كضيف شرف وكانت بميزانية المهرجان 12 مليون التي شارك فيها كل من وزارة التجارة بملغ مليون ونصف والرئيس الراحل هواري بومدين بمليونين ونصف وشركة سوناطراك بملغ ثلاثة ملايين ودعم من الولاية وكان ثمن التذكرة يقدر ب 500 دينار جزائري ونظرا لعدم وجود فنادق في ولاية باتنة كانوا احباب المهرجان يفتحون منازلهم كمبيت ومطاعم للمشاركين في المهرجان ،اما النقل كانت وسائل تقليدية متمثلة في كاليش وعربات لنقل وذلك للحفاظ على الاثار و جذب لفت نظر السياح.¹

وفي سنة 1969 اصبح المهرجان متوسطي ليصبح في سنة 1973 مهرجانا للفنون الشعبية شاركت فيه العديد من البلدان الشقيقة مع مرور السنين صار المهرجان تظاهرة سنوية قارة حافلة بالأنشطة الثقافية والفنية خلال مطلع كل شهر جويلية من كل سنة بميزانية 40 مليار لتتوقف رحلة المهرجان أثناء عشرية المأساة الوطنية سنة 1987 حيث عمل الديوان الوطني للثقافة و الإعلام و السيد محمد الشريف جبار والي ولاية باتنة على إعادة بعثه من جديد ليكتسي صبغة جديدة ، بهدف كسر الصمت و جدار العزلة التي عاشتها الجزائر في تلك الفترة ، و بث الأمل من جديد من خلال الفن و الثقافة سنة 1997 بعد توقف دام عشر سنوات الذي يعتبر هو من اعاد احياء المهرجان عام 1997 وفي سنة 1998 قام والي الولاية اعطاء onci مهمة احتضان المهرجان في سنة 2003م ترسيم مهرجان وتسميته المهرجان الدولي لتيمقاد بقيادة خضر بن تركي كمحاف للمهرجان.²

وفي سنة 2018 تم تعيين يوسف بوخنتاش محافظا للمهرجان من طرف وزير الثقافة عزالدين ميهوبي³ لكن بسبب إجراءات التقشف، أصبح المهرجان أقرب للمحلية منه إلى الدولية حيث ان النسخة الـ 40 من هذا المهرجان كانت بمشاركة فنانيين محليين فقط، بعدما كان يشهد مشاركة عالمية سابقا، أي أنها ستكون "وطنية بامتياز"، خلال هذه الدورة تم إدراج كل ماله صلة بالثقافة والفن، دون اقتصار المهرجان على الغناء فحسب، كونه مهرجانا ثقافيا، يشمل كل ما له علاقة بالثقافة من مسرح ورسم وموسيقى ونحت، وغيرها من الفنون التي همشت لعدد من الدورات السابقة.

جمعية احباب مهرجان تيمقاد:

¹ المرجع نفسه.

² لقاء مع السيد لخضر عامرة، مدير مجلة باتنة انفو.

³ مرجع سابق، مطوية المهرجان، 2016.

هي جمعية تأسست عام 1966 على يد السيد مادوي عبد العزيز كان الغرض من تأسيسها هو احتضان مهرجان تيمقاد وكان لها دور كبير في تأسيس مهرجان تيمقاد الدولي حيث ان عام 1966 اعضاء الجمعية هم من قامو بالذهاب الى العاصمة و دفعو ملف المهرجان بإسم الجمعية في شهر أفريل الى قصر الحكومة حيث تم انعقاد اجتماع مع كل من وزير المالية و وزير الثقافة و وزير السياحة و الموافقة على المهرجان من طرف مجلس الوزراء بعد اسبوع ، اعضاء الجمعية هم :

1. حمدي كان رئيسا
2. شيخي مموح مساعد عام
3. كمال مصطفى
4. حميد بوزيان مسؤول الاتصال
5. السعيد مرزوقي مدير الشؤون الاقتصادية

مؤسسي المهرجان:

- * مادوي عبد العزيز.
- * مرزوقي السعيد.
- * exavi psiquido

* السيد فصلة.

* كمال مصطفى.

* موموح شيخ.

* دحمان صالح.

* حمدي كان.

* مزيان حميد.

4- النظام الداخلي لمهرجان تيمقاد الدولي:

- المادة الاولى:

- تقديم:

مهرجان تيمقاد هو تظاهرة ثقافية دولية تقدم كل سنة في شهر جويلية بمدينة تيمقاد الاثرية ولاية باتنة تعرض من خلاله احسن الاعمال الفنية (مسرح ، موسيقى ، رقص ...)

- المادة الثانية:

- الاهداف:

يهدف مهرجان تيمقاد الدولي الى ما يلي:

- المساهمة في انتعاش الثقافة الوطنية

- المساهمة في ترقية الفنون الشعبية الوطنية و المحافظة عليها وذلك بعرضها امام الجمهور وبنها بالوسائل السمعية و البصرية داخل وخارج الوطن

- السماح باقامة حوار جدي ومثير بين الثقافة الوطنية والثقافات الاخرى¹

- العمل من اجل تطوير العلاقات والاحتكاك بين الفنانين الجزائريين من جهة وبين الفنانين الاجانب من جهة اخرى.

- المادة الثالثة:

- التنظيم:

ينظم مهرجان تيمقاد الدولي تحت رعاية وزير الاتصال و الثقافة و بإشراف من والي ولاية باتنة و تسهر على تسييره هيئة خاصة تتكون من :

- رئيس المهرجان / والي ولاية باتنة

- محاف المهرجان / مدير دار الثقافة

وتحتوي اللجنة المنظمة على ما يلي :

- لجنة البرمجة والاعلام

- لجنة المالية

- لجنة النقل

- لجنة الاستقبال

*** ملاحظة:**

¹ جريدة الشروق، سنة 2018/06/11.

تتكون اللجان المذكورة من جمعيات ثقافية موجودة بمدينة باتنة حيث تعتبر لجنة التنظيم هي الهيئة المسؤولة عن المهرجان في الفترة المحددة .

المادة الرابعة:

توجه الهيئة المنظمة دعوة للمشاركين في المهرجان للفرق الفنية الموجودة في كل من الدول العربية و الافريقية و الاوروبية¹

المادة الخامسة:

ميزانية المهرجان في مجملها عبارة عن مجموعة من مساهمات و اعانات تقدمها الجهات المختصة في بعض المؤسسات سواء كانت خاصة او عامة وذلك لتدعيم هذه التظاهرة الثقافية الكبرى الاعانات و المساهمات تتمثل في ما يلي :

- (1) اعانة وزارة الاتصال والثقافة.
- (2) اعانة وزارة السياحة والصناعات التقليدية.
- (3) مشاركة الديوان الوطني للثقافة والاعلام.
- (4) مساهمة الشركات و المؤسسات (العامة و اخضاصة).
- (5) الهدايا.
- (6) المداخل.

- المادة السادسة:

- نشاطات المهرجان:

تتمثل نشاطات المهرجان في ما يلي:

- (1) حفلات فنية متنوعة يحييها المع نجوم الاغنية الجزائرية و الاجنبية.
- (2) تقديم عروض مختلفة من الفنون الشعبية.

¹ انظر القانون الداخلي لمهرجان تيمقاد الدولي.

3) محاضرات وندوات فكرية.

- التكريمات:

يكرم مهرجان تيمقاد الدولي بعض الشخصيات الوطنية و الاجنبية و يتم اختيارهم من طرف الهيئة المنظمة.

- المادة السابعة:

تتكفل لجنة التنظيم بإواء ونقل المشاركين الى متخلف اماكن العروض الى مدينة تيمقاد و غيرها.

- المادة الثامنة:

تؤدي الفرق الفولكلورية المشاركة في المهرجان حفلاتها باللباس التقليدي المميز للمنطقة.¹

الجدول رقم 01 برنامج مهرجان تيمقاد الدولي من 05 الى 15 جويلية 1998:

التاريخ	الفرقة --- المطرب	البلد	الساعة
1998/07/05	• صوت وضوء • كورال بلادي • احبك زكية محمد • كاتشو • حسان دادي • يوسف توفيق • فلة عيايسة • بوزاهر		2سا
1998/08/06	• محمد فؤاد ومان • الفنانة اصالة * فرقة فلكلورية	سوريا	
1998/07/07	• فرقة فلكلورية • ناس الزيبان • جهيدة • رايح اصمى • حمدي بناتي • عبد الله مناعي • كاتشو		
1998/07/08	* فرقة فلكلورية * استعراض اغاني * غرفة كارا كلا	لبنان	
1998/8/9	• فرقة فلكلورية • سعاد بو علي	لبنان	

¹ انظر القانون الداخلي لمهرجان تيمقاد الدولي.

	لبنان	<ul style="list-style-type: none"> • سماهر • معين الشريف 	
		<ul style="list-style-type: none"> • فرقة فلكلورية • سمير السطايفي • نعيمة عبايسة • حسان داداي • حكيم صالح • مع فرقة ليالي 	1998/8/10
	مصر	<ul style="list-style-type: none"> • فرقة فلكلورية • سلمى • فرقة الميد تيرانيو • هاني شاكر 	1998/8/11
		<ul style="list-style-type: none"> • فرقة فلكلورية • الجوق الفيلا رمتيل • مدينة باتنة الفكاهي • لزهر فندي • هواري بنشونات • كريمة القبائلية • راينا راي 	1998/7/12
		<ul style="list-style-type: none"> • فرقة فلكلورية • فرقة تقبار • ماسينيسا • الشابة يمينة • ايدير 	1998/8/13
	اسبانيا العراق	<ul style="list-style-type: none"> • بلبش • فوزي حنان • نادي 21 • فرقة الجرف • ابكاكشي الخير • فرقة فلكلورية • فرقة اسبانيا • فلة عبايسة • الفنان كاظم الساهر 	1998/7/14

بعدها توقف المهرجان الدولي لتيمقاد لمدة 10 سنوات ، أثناء عشرية المأساة الوطنية تعتبر الطبعة 20 من اهم طبقات المهرجان منذ بدايته ، اكتسبت هذه الطبعة شهرتها الدولية بفضل نجاحها من خلال مشاركة نوعية للعديد من الفنانين العالميين من البلدان الصديقة و الشقيقة .

عرف المهرجان ارتقاء نوعيا ابتداء من سنة 1998 ، حيث تكفل مركز الثقافة و الاعلام – الجزائر- بإعداد برنامج فني متنوع ابرام العقود مع الفنانين وتسديد مبلغها نظرا للأهمية الكبرى التي تولتها ولاية باتنة للمهرجان في الطبعة 20 تم استيراد اجهزة خاصة بالصوت

من ايطاليا يوم 03 جويلية 1998 أي بيومين قبل انطلاق التظاهرة و نظرا لأهمية مهرجان تيمقاد الدولي 20 فإن الولاية وفرت وسائل نقل معتبرة سواء كان ذلك بالنسبة للمشاركين او الجمهور الذي تنقل من عاصمة الولاية الى تيمقاد مما سهل على لجنة التنظيم من اداء مهامها في احسن الظروف من اجل انجاح هذه التظاهرة الكبيرة سخرت الولاية اماكن الايواء و الاكل لكل المشاركين و المتمثلة في :

1. فندق شيليا

2. فندق كريم

3. فندق امين

4. فندق المنصور

5. فندق الكاهنة

6. المعهد التكنولوجي خديجة

وتم تنظيم معرض كبير للصناعات التقليدية على مستوى المركز التجاري باتنة و الذي شاركت فيه 12 ولاية حيث لقي معتبرا و اقبالا كبيرا من طرف الجمهور الذي بلغ عدده اكثر من 60000 شخص وكانت اغليبيتهم عائلات كما تم النقل المباشر من طرف التلفزة الوطنية لكل من سهرتي الافتتاح و الاختتام .

و من باب الذكر لا الحصر، تجدر الإشارة إلى أن الارتقاء الثقافي و الفني لهذا المهرجان إلى مصاف المهرجانات الدولية ، لم يصحبه تفاعل واضح من قبل المجتمع المدني للاستثمار الثقافي قصد دفع حركية و نهضة سياحية يرافق هذا العطاء الثقافي على غرار ما هو معمول به في مختلف التظاهرات الثقافية الدولية و ذلك من أجل تنمية ثقافية و سياحية للمعالم الأثرية عبر الوطن . يعتبر مهرجان تيمقاد الدولي من أهم المواعيد الثقافية و الفنية السنوية ، التي تحرص الجزائر على تنظيمها للإسهام في الإشعاع الثقافي و الفني و السياحي للبلاد.¹

¹ مديرية الثقافة، باتنة.

خاتمة

خاتمة

تبدو المهرجانات الثقافية العربية، على كثرتها وتنوعها، متشابهة، الى حد كبير، من عدة نواح، خاصة كثرة المدعوين اليها وهو امر تفتخر به دائما ادارات هذه المهرجانات مع انه ليس في صالحها- وقلة الفاعلين.

ويعرف الجميع ان قوائم المدعوين هي نفسها تقريبا، وتتكرر آليا كل عام مع بعض التغييرات الطفيفة، وبذلك تتحول هذه المهرجانات، عاما بعد عام، الى ما يشبه المناسبات الاجتماعية التي تتيح فرصة لقاء الاحبة والمعارف، بدل ان تكون ورشات عمل حقيقية يمكن ان تغني الثقافة العربية، فهذه المهرجانات، بسبب الامكانيات الكبيرة الموضوعية تحت تصرفها، يمكن ان تتحول الى مهرجان تيمقاد الدولي نتيجة لتجميعها عددا كبيرا من المثقفين العرب في ساحة واحدة تتيح لهم التعرف الثقافي بعضهم على بعض، وعلى ثقافة ومثقي البلد المضيف.

ولكن شيئا من ذلك لم يحدث للأسف، بالرغم من العمر الزمني الطويل لقسم من المهرجانات الكبيرة. لقد أصبح الغياب الواضح لمثقي البلد المضيف سمة ملحوظة لهذه المهرجانات، مشاركة وحضورا، اما نتيجة لعدم دعوتهم او استنكاف هؤلاء المثقفين الحضور، لهذا السبب او ذلك، وهي اسباب معلنة يتحدث عنها الجميع، ويكتب عنها في الصحف المحلية، دون ان يكلف اصحاب الشأن انفسهم اعادة النظر بطريقة التنظيم انسجاما مع الهدف المرجو من اي مهرجان او لقاء ثقافي.

ونقطة التشابه الاخرى، من نقاط تشابه كثيرة، ان هذه المهرجانات تنتهي كما بدأت وبالرغم من تنظيم محاور ثقافية مهمة، ومدخلات حيوية، كما في قسم من دورات مهرجان تيمقاد على سبيل المثال، الا ان الفائدة منها ظلت محصورة في اطر ضيقة، وقلما تم جمعها في كتب او حتى كراريس ليطلع عليها عموم الناس، وبذلك ينتهي تأثيرها مع انتهاء المناسبة، وبالطبع فان ميزانية اي مهرجان لن ترهقها طباعة كتاب او كتابين سنويا.

ملاحق



مسرح تيمقاد





اختتام مهرجان تيمقاد

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:*

- 1 ابراهيم العمري، الادارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998.
- 1 ابراهيم عبد العزيز شاحة، الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1980.
- 1 ابراهيم، فتحي. مبادئ إدارة الأعمال. جامعة القاهرة: كلية التجارة. 2001.
- 1 احمد الشرقاوي، ادارة الاعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 1 أحمد نجم، مبادئ علم الادارة العامة، ادارة الفكر العربي، القاهرة، 1975.
- 1 اسعد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2008. غير منشورة.
- 1 الطائي، حميد. 2002. المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة. الإمارات العربية المتحدة- الشارقة: الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير).
- 1 الياس، سراب. وآخرون. تسويق الخدمات السياحية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2002.
- 1 القانون الداخلي لمهرجان تيمقاد الدولي.
- 1 بسمة حسيني، الدليل الى ادارة الثقافة، دار الشرقيات للنشر و التوزيع ط ، 1 القاهرة ، 2006 ب ت .
- 1 جريدة الشروق، سنة 2018/06/11.
- 1 جورج زيميل، الفرد والمجتمع، تج: حسين احجيج، ط1، دار رؤيا للنشر والتوزيع، عبيدين، مصر 2017.
- 1 حسن شتوت وحسن معوض، التنظيم والادارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- 1 حسين عبد الحميد، احمد رشوان، علم الاجتماع النفسي، المجتمع والصقافة والشخية، مؤسسة شباب الجامعة/ الاسكندرية، مصر 2010.
- 1 حمزه، جلال محمد. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة حلون.
- 1 زيد صالح، حسن سمير، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، غير منشورة.
- 1 سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرة، جامعة قناة السويس مصر، 2005.
- 1 شاهين، الياس. النجار، حلا. (٢٠٠٩ سياحة الأعمال. سورية: وزارة السياحة، مديرية التسويق السياحي، إدارة التطوير والتسويق السياحي.
- 1 صالح حسن سمير، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان اليمن، 2009، ص73-80. غير منشورة
- 1 عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية واثرها على الانتماء الوظيفي بصائر المعرفة، مصر، 2007.

- 1 عثمان محمدا غني، التخطيط اسس ومبادئ عامة، جامعة البلقان التطبيقية، عمان، دار حفاء للنشر والتوزيع، ط1، 1994.
- 1 عشي صليحة، الاداء والاثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، اطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة باتنة 2011.
- 1 كمال اميري محمد، عصم بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر القاهرة، مصر.
- 1 لقاء مع السيد لخضر عامرة، مدير مجلة باتنة انفو.
- 1 لقاء مع السيد سعيد مرزوقي لمؤسسة مهرجان تيمقاد.
- 1 محسن علي عطية، اسس التربية الحديثة ونظم التعليم، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2010.
- 1 محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى السعودية، 2008، غير منشورة.
- 1 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 1 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997.
- 1 محمد فوزي حلوة، مبادئ الادارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 1 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل، الاردن، 2009.
- 1 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل الاردن، 2004.
- 1 مديرية الثقافة، باتنة.
- 1 مطوية المهرجان، سنة 2016.
- 1 مفتي ابراهيم عماد، التطبيقات الدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999.

*بلغة أجنبية:

- 1 Benjamin B., (2009), Tourists' Satisfaction With Cultural Tourism festival, International Journal of Business an Management, Calabar, Nigeria, March.
- 1 Gursoy D., Kim K., & Uysal M., (2004), Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation, Tourism Management, April.
- 1 Huang, J.Z., (2009), A model of community-based festival, image. Int. J. Hospitality Mangement. doi:10.1016/j.ijhm.2009.10.010.
- 1 Verhaae J., (2004), Project management 1-Ecn, professional aanpak van evenementen, Boom.

فہرس

المقدمة.....	ص أ
الفصل الاول: التسيير الاداري الثقافي.....	ص 4
المبحث الاول: ماهية التسيير.....	ص 4
مفهوم التسيير	ص 4
خصائص التسيير	ص 5
مستويات التسيير.....	ص 6
القيادة والتسيير.....	ص 8
النظام واللوائح الداخلية.....	ص 11
المبحث الثاني: ماهية الادارة	ص 12
الإدارة.....	ص 12
أهمية الادارة.....	ص 13
وظائف الإدارة.....	ص 14
أنواع الإدارة.....	ص 15
المستويات الإدارية.....	ص 17
المبحث الثالث: التسيير الثقافي.....	ص 18
مفهوم الثقافة التنظيمية.....	ص 18
أهمية الثقافة التنظيمية.....	ص 19
خصائص الثقافة التنظيمية.....	ص 20
عناصر الثقافة التنظيمية.....	ص 21
الفصل الثاني: دور المهرجانات الثقافية في المجتمع.....	ص 27
المبحث الاول: مفهوم المهرجانات.....	ص 27
مفهوم المهرجانات.....	ص 27

أنواع المهرجانات.....	ص 28
- أنواع المهرجانات حسب عدد الزوار.....	ص 29
- تصنيفات أخرى.....	ص 30
أهداف المهرجانات.....	ص 31
أهمية المهرجانات.....	ص 32
المبحث الثاني: علاقة المجتمع بالثقافة ودوره في المهرجانات	ص 34
أولاً: تعريف المجتمع.....	ص 34
ثانياً: مقومات المجتمع.....	ص 35
ثالثاً: علاقة المجتمع بالثقافة.....	ص 36
رابعاً: دور المهرجانات في المجتمع.....	ص 37
المبحث الثالث: مهرجان تيمقاد الدولي	ص 40
نبذة عن مهرجان تيمقاد الدولي.....	ص 40
جمعية احباب مهرجان تيمقاد.....	ص 43
مؤسسي المهرجان.....	ص 44