

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية الأدب العربي والفنون  
قسم الفنون البصرية



مختبر الجماليات البصرية في الممارسات الفنية الجزائرية

دكتوراه الجماليات البصرية الفنية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه نظام ل م د

الموسومة بـ:

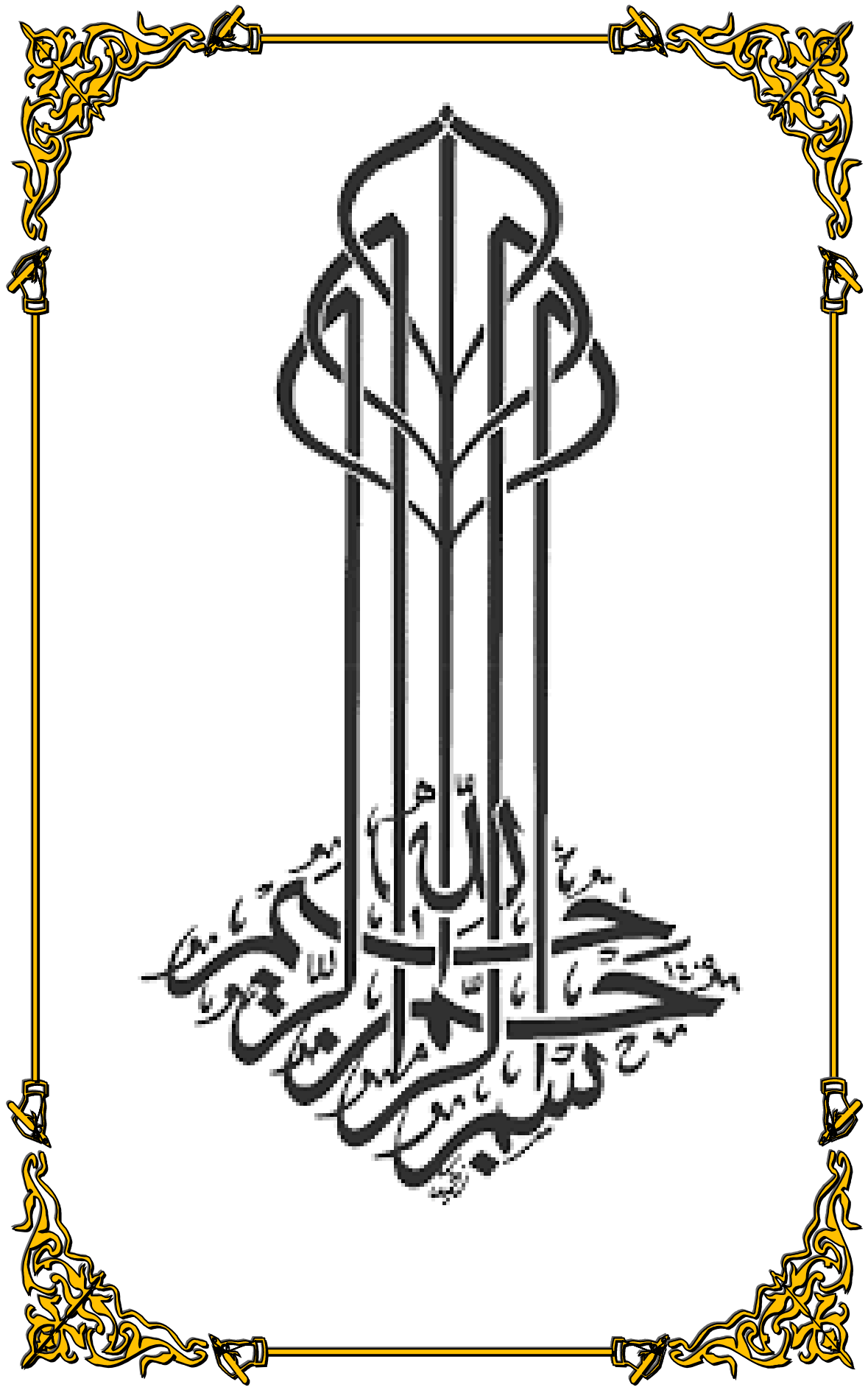
آفاق المؤسسة الثقافية في نظام السوق  
متحف الفن الحديث والمعاصر ماما بالجزائر العاصمة أنموذجا

إعداد الطالب: بن عدة حاج محمد تحت إشراف: أ.د. عمارة كحلي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس / مستغانم	أ . د . أحمد إبراهيم
مشرفا ومقررا	جامعة عبد الحميد بن باديس / مستغانم	أ . د . عمارة كحلي
عضوا مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس / مستغانم	د . محمد خطاب
عضوا مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس / مستغانم	د . نوال حيفري
عضوا مناقشا	جامعة أبي بكر بلقايد / تلمسان	أ . د . بلحاج طرشاوي
عضوا مناقشا	جامعة أحمد بن بلة / وهران 1	د . محمد شرقي

السنة الجامعية: 2019/2018



# إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر  
إلى من افتقده في مواجهة الصعاب  
ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه... أبي الغالي  
رحمه الله

لك كل التجلى والاحترام

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها  
من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه.. أمي  
إلى من كانوا يضيئون لي الطريق  
ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم  
لإرضائي والعيش في هناء  
\* إخوتي \*

إلى أساتذتي الكرام من كلية الأدب العربي والفنون  
وخاصة الأستاذة الدكتورة المشرفة عمارة كحلي  
إلى زملائي وزميلاتي في الدفعة:

\* عماري أبو بكر بن هلال سارة العالية سلاخ طارق \*

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من عرفني ولم أعرفه وعرفته ولم يعرفني

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

# كلمة شكر

أتوجه بأرقى و أثنى عبارات الشكر والعرفان إلى:

\*الأستاذة الدكتورة المشرفة **عمارة كحلي**، اعترافا بما بذلته من جهد وعناية لهذا البحث، وما قدمته لنا من نصائح قيمة في سبيل إكمال هذه المسيرة العلمية. فلها منا عظيم الشكر والامتنان ومن المولى عز وجل كمال الأجر.

\*الأستاذ الدكتور **عطاء الله أحمد**، أستاذ مناهج البحث العلمي من معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة مستغانم، والدكتور **غبريني مصطفى** أستاذ محاضر من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم لما قدماه لنا من جهد ونصح ومعرفة خلال انجاز هذا البحث.

\* مسؤولي متحف الفن الحديث والمعاصر ماما بالجزائر العاصمة والقائمين عليه على ما منحوه لنا من يد العون، ونخص بالذكر المستشار الثقافي **بو معروف نور الدين**.

\* مسؤولي ملحقة متحف الفن الحديث والمعاصر مامو بوهران، والمشرفين عليه ، لما قدموه لنا من تسهيلات.

\* وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إبداء النصح والرأي.

شكرا جزيلا



# مقدمة

إن الثقافة هي نبع الحضارة وقياس لتطور الشعوب، فهي الغذاء الروحي الذي يسري في وجدان المجتمعات فتوجهها نحو طريق الاستمرارية والنجاح. ومما لا يختلف فيه اثنان هو تلك القفزة النوعية التي عرفها العالم في مجال التطور، فبقدر ما قدمت التكنولوجيات الحديثة للفرد من رفاهية بقدر ما تركته يعيش فراغا روحيا وفكريا، ولقمة سائغة لأفكار ومعتقدات بعيدة عما ورثه عن أسلافه من خصوصيات، هذه الأخيرة هي التي تميز مجتمعا عن آخر، وتبني له حضارة، لذا بات من الضروري التفكير في السبل التي تحافظ للمجتمع على هويته وتزرع فيه روح الانتماء بعيدا عن الماديات وهنا تكمن مهمة الفن.

فلم تعد الفنون مجرد أشكال وألوان وجداريات، وإنما أصبحت نصوصا ورموزا مشفرة يجب تفكيكها وفهم مقاصدها ودلالاتها فأسمى الواجب التفكير في آليات تطويرها وفق مؤسسات ثقافية تحويها، هذه المؤسسات دورها نابع من خلال الوقوف عند متطلبات جمهورها وجلب المنصرفين عنها، فهي التي نجدها وراء المنتجات الفنية، فتخطط وتبرمج وتراعي أنواق متلقيها، كما تضع سياسات للعمل الثقافي وفق متطلبات نظام السوق.

إن تركيزنا على المؤسسات الثقافية نابع أساسا من الدور الذي تقوم به هذه الفضاءات في العمل الثقافي، فعلى الرغم من التشريعات القانونية كالقرار الوزاري

## مقدمة

المشارك المؤرخ في 07 يناير 2002 المتضمن التنظيم الداخلي لدور الثقافة، الانفتاح النسبي الذي شهدهما القطاع الثقافي، وكذا الاهتمام الذي توليه له الوزارة الوصية، إلا أن أداء هذه المؤسسات لا زال يطرح أكثر من تساؤل.

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن الثقافة وعن الاستثمار الثقافي، وعن إمكانية الارتقاء بالمؤسسة الثقافية إلى مصف المؤسسة الاقتصادية، كما عقدت العديد من المؤتمرات، ونظمت الكثير من الملتقيات داخل الجزائر وخارجها، للبحث في السبل الكفيلة التي تمكن دخول الثقافة عالم الاقتصاد، ولقد أتى هذا التوجه نتيجة الأزمة المالية التي تعرضت لها الجزائر على غرار دول العالم، جراء الانخفاض المفاجئ لأسعار البترول، والتي تطلبت إيجاد مصادر جديدة للدخل تدعم الخزينة العمومية.

إن الناظر لواقع المؤسسة الثقافية في الجزائر، يصعب عليه تقبل هذه الفكرة، بل والبعض يراها من باب المستحيلات، لذا، جاء موضوع بحثنا ليدرس القضية، وينظر في مدى تقبل هذه المؤسسة الثقافية الغير ربحية لفكرة الاستثمار الثقافي ودخول عالم السوق، وكذا البحث في السبل الكفيلة التي تؤهلها لذلك، بالنظر في كيفية تكيف خدماتها لتقدم منتوجا ثقافيا ذو جودة عالية، وتحويل الوافدين عليها من مجرد زوار إلى زبائن، فتتحقق بذلك فكرة قانون العرض والطلب .

ومن هنا نشير الإشكالية التالية:

-هل يمكن للمؤسسة الثقافية الجزائرية أن تحسن أداءها الثقافي في نظام السوق؟

-ويتفرع عنها الأسئلة التالية:

-السؤال الأول: ماهو دور المؤسسة الثقافية في تبلور الوعي الفني لدى المتلقي وتنمية

ذوقه الفني وثقافته البصرية؟

-السؤال الثاني: ماهي خصائص المؤسسة الثقافية متحف الفن الحديث والمعاصر-ماما

بالجزائر العاصمة؟

- السؤال الثالث: ما آراء الزوار حول الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الثقافية متحف

- ماما بالجزائر العاصمة؟

- السؤال الرابع: ماهو رأي الإدارة حول الاستثمار الثقافي في المؤسسة الثقافية متحف

ماما- بالجزائر العاصمة؟

ولتقديم الإجابات المناسبة على تلك الإشكاليات تمت الاستعانة بالفرضيات التالية:

- **الفرض العام:** تحديد الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية في ولوج السوق

الاستثمارية.

-**الفرضيات الفرعية:**

- المؤسسة الثقافية لمتحف - ماما تزخر بإمكانات هائلة لولوج السوق الاستثمارية.

- للزوار آراء متباينة حول الخدمات المقدمة من المؤسسة الثقافية متحف ماما الجزائر

العاصمة.

-الإدارة تتحجج بالقيود القانونية لولوج نظام السوق والاستثمار الثقافي.

## مقدمة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

أ- الأهمية العلمية (النظري): وتظهر في اعتبار أن هذا البحث يمثل إضافة جديدة للتراكم العلمي والمعرفي في مجال الدراسات المتعلقة بالاستثمار الثقافي، والتي تعتبر قليلة مقارنة بالمجالات الأخرى، وهذا من شأنه أن يفتح المجال أمام الباحثين لإثراء هذا الموضوع.

ب- الأهمية العملية (التطبيقية): مساهمة المؤسسة الثقافية في دعم الاقتصاد الوطني، باستثمارها في الثقافة.

- تصحيح الرؤى الخاطئة بخصوص الاستثمار في هذا القطاع الثقافي، وتحفيز المستثمرين لخوض غمار هذه التجربة.

- اكتشاف القيمة الحقيقية للزوار باعتبارهم زبائن وعملاء وليس مجرد جماهير.

ويعتبر الهدف العام من هذه الدراسة هو التعرف على إمكانية تحسين المؤسسة الثقافية لأدائها في نظام السوق، ودخول عالم الاستثمار.

ويندرج تحته الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على خصائص متحف الفن الحديث والمعاصر - ماما بالجزائر العاصمة.

- التعرف على آراء الزوار حول الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الثقافية متحف-ماما.

- التعرف على رأي الإدارة حول الاستثمار الثقافي بالمؤسسة الثقافية متحف -ماما بالجزائر العاصمة.

إن اختيارنا للموضوع لم يأت بمحض الصدفة ولا من باب الفضول وإنما هو نتيجة قناعات غذتها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية؛ وباعتبارنا باحثًا في المجال، بات من الواجب التفكير في عصرنة هذه المؤسسات والنظر بعين الجدية في الآليات التي تجعل منها فضاءً ليس فقط للترفيه وإنما بمثابة أداة لترسيخ العادات والقيم في خضم هذا الزخم الثقافي المليء بالتناقضات، فتصبح بذلك منارة تستقطب عقول الشباب وتبعدهم عن الزيغ والانحراف، وتقدم لهم برامج راقية تلبي جل تطلعاتهم، وتكون في مستوى التغيرات الحاصلة في المجتمع هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، استغلال هذه الفضاءات الثقافية لتصبح قطاعا منتجا، تدعم نفسها وتساهم بفعالية في دعم الاقتصاد الوطني، شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية الأخرى. ولعله من الأسباب الذاتية لهذا الاختيار، الرغبة الجادة في التغيير، والخروج بالإدارة الثقافية المحلية من جو روتيني آلي، إلى جو ثقافي اقتصادي تفاعلي إبداعي يتميز بالمرونة والانضباط والانفتاح وكذا الاستثمار.

أما فيما يخص حدود الدراسة، فتتحدد من الناحية المكانية على متحف الفن الحديث والمعاصر، المتواجد مقره بالجزائر العاصمة، وبالضبط شارع العربي بن مهيدي، ولقد أجريت الدراسة على مراحل أهمها تلك الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر ماي 2018، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من الزوار، وكذا عينة مستهدفة من الموظفين، اعتمادا على المنهج الوصفي دراسة مسحية، هذا المنهج الذي نعتبره الأنسب

لوصف وتشخيص وتفسير الظاهرة المدروسة، كما تمت الاستعانة بالمنهج التاريخي في تحليل بعض المعطيات المعرفية المرتبطة بالتاريخ، والتي ظهرت بشكل جلي في محتوى الفصول النظرية، إضافة إلى المنهج السوسيولوجي (سوسيولوجيا الفن)، الذي نلمسه بوضوح في "مقتنيات العرض المتحفي" و"الاستثمار الثقافي" وكذا في تحديد الخطاب الجمالي للمؤسسة الثقافية.

إن تفسير هذه الظاهرة يعتمد أيضا على توضيح بعض المصطلحات، التي تعتبر بمثابة مفاتيح للإدراك والفهم الصحيح لموضوع الدراسة، ومنها نذكر مايلي:

**النظام:** Système "مجموعة من العناصر المترابطة المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة وقنوات الاتصال مخصصة، من أجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات".<sup>1</sup>

**السوق:** Le marché "سوق مفرد. ج أسواق: موضع تجلب إليه الأمتعة والسلع للبيع والابتاع"<sup>2</sup>، "يستخدم الاقتصاديون مصطلح السوق ليشير إلى مجموعة المشتريين، والبائعين المتعاملين في سلعة معينة يتحدد سعرها عن طريق العرض والطلب، كما يعرف من الناحية التسويقية، أنه "مجموع طلب المستهلكين المحتملين لسلعة معينة أو خدمة"<sup>3</sup>.

**نظام السوق:** Système de marché "الارتباط الديناميكي بين الأشخاص والعلاقات"<sup>4</sup>

1- إيمان فاضل السامراني، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الأردن، دار الصفاء، 2004، ص.32.  
2- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة، عالم الكتب، المجلد الثالث، ط1، 2008، ص. 1138.  
3- مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص ص.93-94.  
4-Développement des systèmes de marché –Guide pour planifier et faciliter l'évolution des systèmes de marché ;zurich ;mars 2016.p.10.

والوظائف والقواعد التي تحدد كيفية إنتاج سلعة أو خدمة معينة والوصول إليها والاتجار بها. يمكن مقارنة نظام السوق بشبكة من اللاعبين في السوق، مدعومة بأشكال مختلفة من البنية التحتية والخدمات"<sup>1</sup>.

**الثقافة: Culture** "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق، والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"<sup>2</sup>، يتم استغلال هذا المصطلح في إطار هذه الدراسة للدلالة على مكونات المنتج الثقافي التي يتم استغلاله في العملية الاقتصادية.

**المؤسسة: Fondation** "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>3</sup>.

**المؤسسة الثقافية: Fondation culturelle** "أمكنة ثقافية تعبر عن غايات الوجود البشري، التي من سماتها تحويل المواصفات الحسية للمكان الثقافي إلى احتمالات لمواصفات معنوية وروحية ولا يمكن الفصل بينهما لتكون راصدة للكثافة الإبداعية"<sup>4</sup>.

1-Op.cit, p.10.

2-ميشيل تومبسون، ريتشارد إليس، آرون فيلدافسكي، نظرية الثقافة، تر:علي الصاوي، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1997، ص.10.

3-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2، 2014، ص.15.

4- زينب زموري، دور المؤسسات الثقافية في التنمية الثقافية، دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والتنمية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015، ص.104.

حيث تتواصل إبداعات الشعوب وأفكارهم بدون عقد نقص أو عقلية مؤامرة وغزو، فتقوم بدور التوالد القيمي المستمر وإنتاج القيم الحضارية للجماعة الوطنية وإعادة إنتاجها وفق متطلبات اللحظة التاريخية".<sup>1</sup>

**الإستراتيجية:** Stratégie "ترتبط كلمة إستراتيجية بجذورها العسكرية حيث يعرفها قاموس Webster's بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية. وهي عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار افضل هذه الطرق"<sup>2</sup> لاعتمادها في عملية التسيير.

**الفن الحديث:** Art moderne : "هو مصطلح عام استخدم للدلالة على الإنتاج الفني منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى سبعينات القرن العشرين، ومن أهم مميزاته، حصول الفنان على حريته، وغياب وصاية فنانيين نظراء لهم، والابتعاد عن سلطة الكنيسة، والملوك والأمراء، والطبقة المهيمنة اقتصاديا، وجهاز الدولة، وظهور الأساليب المختلفة الخاصة بكل فنان (...). وظهور العديد من المدارس الفنية المختلفة مثل الانطباعية، الوحشية، التعبيرية، السريالية، الدادائية، الفن البصري والفن الحركي والتجريد..."<sup>3</sup>

1-المرجع السابق،ص.104.

2-محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية،2007، ص.11.

3- فن\_حديث / <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

الفن المعاصر: Art contemporain مجموعة اتجاهات وتيارات فنية ظهرت في الغرب

منذ ما بعد الستينات من القرن العشرين، وتمتد حتى الوقت الحالي<sup>1</sup>.

الإستثمار: Investissement هو "توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح،

والمال عموماً قد يكون على شكل مادي ملموس أو على شكل غير ملموس"<sup>2</sup>.

لقد تناول العديد من الباحثين ومن جوانب مختلفة هذا البحث، فكانت الدراسات

السابقة منهلاً لنا لاختزال الوقت ومنطقاً لبحثنا، نذكرها على سبيل المثال لا الحصر،

فشملت تخصصات عدة منها دراسات أكاديمية في العلوم الاجتماعية، كدراسة الباحثة

"زموري زينب"، من قسم العلوم الاجتماعية، بجامعة بسكرة، المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،

للسنة الجامعية 2015/2014 بعنوان "دور المؤسسات الثقافية في التنمية الاقتصادية"

دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لمدينة بسكرة"، سعت هذه الدراسة للتعرف على دور

المؤسسات الثقافية التابعة للدولة في عملية التنمية الثقافية، وما يمكن أن تمارسه من

تنقيف وتوعية لأفراد المجتمع المحلي، وتصويب وترشيد آرائهم واتجاهاتهم في كافة

مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية، وعلى هذا الأساس تم تقسيم العمل البحثي إلى سبعة

فصول حيث تناول الفصل الأول المعالجة المنهجية للبحث من تحديد للإشكالية ولأهداف

البحث وللدراسات السابقة.... الخ، أما الفصل الثاني فتطرق إلى دراسة وتوضيح العلاقة

بين الثقافة والتنمية من خلال تحديد مفهوم التنمية، وأهدافها وتوضيح الجانب الثقافي لها،

1 - [https://ar.wikipedia.org/wiki/فن\\_معاصر/](https://ar.wikipedia.org/wiki/فن_معاصر/)

2- طاهر حيدر حردان، مبادئ الاستثمار، الأردن، المستقبل للنشر والتوزيع، ط.1، 1997، ص.13.

بالإضافة إلى عرض النظريات التي حاولت معالجة التنمية من منظور ثقافي، وإبراز معوقات الثقافة، بينما الفصل الثالث ف جاء لمعالجة الثقافة والمجتمع المحلي من خلال تحليل الثقافة من حيث التطور، والتعريف والخصائص، والاتجاهات النظرية التي عالجتها، بالإضافة إلى الحديث عن الثقافة الجزائرية وأبعادها إضافة إلى معالجتها للمجتمع المحلي، على أساس أن الثقافة والتنمية الثقافية وعملياتها تحدث داخل المجتمع المحلي، أما الفصل الرابع فقد تحدث عن عملية التنمية الثقافية وهي المتغير الرئيسي لهذه الدراسة حيث تم تعريفها والوقوف على أهدافها، فئاتها، وسياستها، أيضا تم عرض المنظور الإسلامي للتنمية الثقافية، وتحدث عن وضعيته بالنسبة للدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، أما الفصل الخامس فقد قام بعرض المؤسسات الثقافية وما تقوم به من عمل ثقافي من خلال تعريفها وتحديد مهامها وأنواعها بصفة عامة وفي الجزائر، وبعرض بعض الهيئات العالمية المهمة بشؤون الثقافة بصفة خاصة، أيضا طبيعة العمل الثقافي الذي تقدمه سواء بالنسبة إلى الدول العربية وبالنسبة للجزائر.

والفصل السادس تم تخصيصه للحديث عن الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث، أما الفصل السابع والأخير فقد اهتم بالعمل الميداني الذي كان مضمونه نتيجة لما تم تطبيقه من الإجراءات المنهجية المحددة في السابق، حيث تم فيه تبويب وتحليل البيانات واستخلاص النتائج في ضوء التراث النظري والمعطيات الميدانية وتم عرض في الأخير الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق .

انطلاقاً مما سبق فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه ينطوي على خاصية الوصف الكمي والكيفي للظاهرة، وكذا منهج تحليل المضمون باعتباره تقنية غير مباشرة، وقد تم الاعتماد عليه في تحليل البرامج المعتمدة من طرف المؤسسات الثقافية المدروسة من حيث الجوانب الثقافية التي تركز عليها أو التي توليها اهتماماً جزئياً والجوانب التي تم إهمالها وتحليل الوثائق المتعلقة بالنشاطات الثقافية التي تم تنظيمها طيلة السنة.

وقد خلصت الدراسة على أن ما تقدمه المؤسسات الثقافية المدروسة يؤدي دوره إلى حد ما في التنمية الثقافية لأفراد المجتمع المحلي المتمثل في مدينة "بسكرة"، حيث أدت إلى توعيتهم على مستوى الفكري وتغيير آراءهم واتجاهاتهم وأثرت على سلوكياتهم الاجتماعية فيها، فما يتم ممارسته من تنمية ثقافية هو فعال ولكنه غير كافي لأنه يفتقر إلى عنصر العمومية، وإن كانت فعالة فهي لم تستطيع التواصل مع كافة أفراد المجتمع.

أما الدراسة الثانية، فهي للباحث "عمى عبد الرحيم" من قسم التاريخ وعلم الآثار بجامعة تلمسان، في أطروحته المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، خلال السنة الجامعية 2014/2013، بعنوان "الدور التنقيفي للمتاحف الجزائرية-دراسة نموذجية للمتاحف الوطنية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المتاحف الجزائرية في عملية تنقيف الجماهير، بالتركيز على بعض النماذج من المتاحف الوطنية، كمحاولة لإظهار الدور التنقيفي والتربوي لهذه المؤسسات المتحفية.

## مقدمة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية للدور الذي يؤديه المتحف من خلال دراستها لهذه النماذج، خاصة التثقيفي منه، سواء من جوانب العروض المتحفية أو الأنشطة التثقيفية والتربوية المقدمة وكيفية تفعيل هذه المؤسسات على الوجه الصحيح كي تؤدي الدور المنوط بها كمؤسسة ثقافة تروحية لجمهور الزائرين ودون إغفال تلك المشاكل العويصة التي تعاني منها متاحف الجزائر الناتجة عن عدة أسباب مختلفة مثل: العمارة والمحيط والتأثيرات البشرية وغير البشرية.

ولإجابة عن هذه الإشكاليات المطروحة اعتمد الباحث على عدد من المناهج العلمية للوصول إلى نتائج سليمة، وهي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي والمنهج الإحصائي.

تطلبت طبيعة الرسالة تقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، تطرق الجانب النظري إلى النواحي المتعلقة بماهية المتحف وتاريخه، وعمارته وطرق عرضه وأدواره، أما الجانب الميداني فتناول تاريخ المتاحف المختارة للعينه لارتباطه بالتطور المعماري والهندسي للمتاحف، مع ذكر الأنشطة التثقيفية للمتاحف، مع القيام في الدراسة الميدانية بتحليل إحصائي لزوار هذه المؤسسات الثقافية، ثم تقديم استبيان لزوار العينه المختارة وبذلك تم تقسيم الرسالة إلى مقدمة، وتطرق فيها الباحث إلى أهمية الموضوع وأسباب اختياره سواء كانت دواعي ذاتية أو موضوعية، ثم تحديد إشكالية البحث والمناهج التي اقتضتها الدراسة، اتبعت المقدمة بفصل تمهيدي تناول فيه تعريف المتحف

من حيث اللغة والاصطلاح ثم نشأته تطوره، أما الفصل الأول فخصص لعمارة المتحف لما لها من أهمية قصوى في جلب الزوار فتحدث عن المبنى وهندسته وعن الحوائط والأسقف والتهوية، الإضاءة وطرق العرض وغيرها، والفصل الثاني خصص للحديث عن الإدارة المتحفية التي تعتبر المقدمة الأولى لنجاح المتحف في مهمته وعن دور هذه الهيئة الإدارية التي تعتبر مؤسسة عمومية لها مهام سامية اتجاه الزوار، أما الفصل الثالث فخصص لأدوار المتحف سواء الاجتماعية الثقافية، التربوية، التعليمية، الاقتصادية والسياحية. أما الفصل الرابع وهو الجانب التطبيقي فخصص لذكر الجانب التاريخي للعينة المختارة من المتاحف الوطنية لارتباط ذلك بالوصف المعماري لكل متحف ثم ذكر الأنشطة الثقافية المهمة لكل مؤسسة على حدة، مع تحليل إحصائي للفئات المكونة لزوار المتاحف الوطنية، وأخيرا الخاتمة التي تضمنت النتائج والمقترحات، وقد خلصت هذه الدراسة، إلى أنه وبالرغم من الحملات الإعلانية والإشهارية للتعريف بالمتاحف ونشاطاتها، كتنظيم المعارض المتنقلة وإصدار الكُتبيات، وإحياء المناسبات داخل المتاحف، يبقى الدور التثقيفي للمتحف تشوبه صعوبات، لاسيما أمام وجود فئة اجتماعية تنتمي إلى المجتمع الجزائري تمتاز بتدينها الكبير، حيث تنظر إلى المعارض من المعبودات القديمة والتماثيل العارية التي تمثل حقبة من الحقب تاريخ الجزائر بنوع من الحساسية المتطرفة.

تكمُن أهمية الدراسة الأولى، بكونها تناولت المؤسسة الثقافية من بُعدها التنموي الاجتماعي، وأبرزت العلاقة بين الثقافة والتنمية من منظور اجتماعي، في حين تطرقت الدراسة الثانية إلى المؤسسة الثقافية في بُعدها الثقافي من خلال إبراز الدور التثقيفي للمتاحف.

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في موضوع بحثنا، بالتعرف على أهمية المؤسسة الثقافية بالنسبة للفرد والمجتمع، ولقد تم استغلالها للبحث في نفس الموضوع ولكن هذه المرة في بُعدها الاقتصادي والاستثماري.

ناهيك عن ذلك، كتاب مخلوف بوكروح، المؤسسة الثقافية في الجزائر - قراءة في أداء المسارح العمومية (جانفي 2013)، الذي يستعرض فيه إشكالية المسرح والمجتمع بدءاً بمفهوم وطبيعة المسرح وأهميته الاجتماعية، مروراً بموقع المؤسسة الثقافية في المشاريع التنموية للمدينة، وصولاً إلى مسألتها التشريعية والتمويلية مع الإشادة بأداء المؤسسات المسرحية ودورها الحيوي.

وكتاب كولبير فرانسوا، تسويق الثقافة والفنون (2011)، الذي يشرح فيه مبادئ تسويق الثقافة والفنون ويضعها في إطار تحليلي بأسلوب واضح ومباشر مستعينا بالأمثلة من القطاع الثقافي كما يقدم لقرائه من المشتغلين في المجال الثقافي الأسس الحاسمة لفهم نظريات التسويق وممارساته في الوسط الثقافي.

## مقدمة

وكذا كتاب جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر (2009)، والذي من خلاله وظف خبرته ومعرفته المباشرة بالفنون وتاريخ الفن، والتي اكتسبها لسنوات عديدة من الدراسة والانخراط العملي في مؤسسات الفنون، وقام بمد العالم الثقافي بمعرفة أساسية حول الإدارة داخل السياق الثقافي، وتوفير بصيرة عملية ونظرية ومفاهيمية لمديري الفنون الممارسين لإدارة المؤسسات الثقافية الربحية والغير ربحية، كما وضح وبطريقة صائبة علاقة الإدارة بالقيادة ودورها في نجاح المؤسسة، باستخدام الأمثلة والرسوم التوضيحية والتصوير بالحالات، وقام بتحليل كل من الأبعاد النظرية والعملية للموضوع المطروح شأنها في هذا شأن أمور أخرى كثيرة متصلة بإدارة المشاريع، ليتوصل إلى وضع أسس متينة تعبر عن وضوح الإستراتيجيات.

إن أهم ما يميّز دراستنا عن الدراسات السابقة، كونها تبحث في ثنائية الثقافة والأداء من وجهة نظر إستراتيجية ذات أبعاد مستقبلية، فهي لا تصف الواقع كما هو وإنما كما يجب أن يكون، وبالتالي تبرز الخطوط العريضة التي يمكنها أن توصل المؤسسة الثقافية إلى مرتبة التميز والنجاح، وبالتالي دخول عالم المنافسة بكل ثقة وثبات.

كما تنظر في ثنائية الثقافة والاستثمار من وجهة نظر اقتصادية، ليتم التعامل معها كمنتج وليس كتراث، وليتم استغلالها وفق متطلبات وضعها الراهن لتكون مصدر دخل قوي لتمويل المشاريع الثقافية، وذلك بإبراز وجهها الآخر، وتحفيز المتخوفين من ولوج عالم الصناعة الثقافية لأخذ زمام المبادرة والاستثمار في هذه الثروة التي لا تتضب، كل

ذلك بمقاربة جمالية للنسق الثقافي المحلي وكذا مقاربة سوسيوثقافية في إدارة الفنون.

وقصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، تم تقسيم البحث إلى مقدمة، مدخل وأربعة فصول، بحيث تضمنت المقدمة الحديث عن مشكلة الدراسة والفرضيات وكذا الأهداف، كما تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جوانب أخرى ليتم التعرف عن الاختلاف الكامن في دراستنا، فيما تناول المدخل، والذي تمت عنونته بـ"صناعة الثقافة في نظام السوق"، أهم مكتسبات المؤسسة الثقافية التي تؤهلها لدخول عالم السوق، أما الفصل الأول والموسوم بـ"النسق التنظيمي للمؤسسة الثقافية" فجاء للتعريف بالمؤسسة الثقافية وأهم متطلباتها، لفتح المجال أمام الفصل الثاني الذي أتى بعنوان " المتحف مؤسسة ثقافية" للتعرف على أهم الخصائص التي يزر بها والتي من خلالها سنتعرف على مدى تقبل هذه المؤسسة لفكرة الاستثمار، وذلك بالاستعانة بمتحف الفن الحديث والمعاصر -ماما محل الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الثالث والمعنون بـ"الاستثمار الثقافي في الجزائر" فهو وقفة عند أهم الفرص الاستثمارية التي تقدمها الثقافة للمستثمر وموقع الجزائر من ذلك، أما الفصل الرابع وهو الجزء التطبيقي، فعنوانه "البعد الوظيفي لمتحف الفن"، وقد تضمن الدراسة الميدانية ومرحلة توزيع الاستبيان، وكذا وقفة عند آراء مسؤولي متحف الفن الحديث والمعاصر -ماما، وكذا الزوار الوافدين عليه، لاختبار موضوع الدراسة، وقد تُوجت هذه الدراسة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتوصل إليها، وكذا التوصيات.



المائل  
صناعة الثقافة في نظام السوق

**تمهيد:**

تسعى المؤسسة الثقافية لتجد لها مكانة هامة في المجتمع، فاهتدت إلى أن مصادر التمويل التقليدية لم تعد تغطي حجم التزاماتها لسرعة نفاذها، وأنه عليها أن تبذل لتستمر في عالم المنافسة اللامحدود، سيما وأن طبيعة نشاطاتها التي في معظمها لاربحية تستدعي إيجاد مداخل دائمة تدعم مركزها في السوق وتعزز ولاء متعاملها، وقصد نيل مركز مرموق في وسط هذا الزخم المعرفي والعلمي الذي تعرفه مختلف جوانب الحياة، وبغية تجسيد أهدافها المسطرة، أيقنت بضرورة استغلال مواردها المتاحة أفضل استغلال وتكييفها وفق ما يخدم مصالحها ومسعاها، وكذا إيجاد مداخل جديدة تدعم تلك المكاسب، ذلك أن بناء إدارة ثقافية بكل متطلباتها، لا يتحقق بصياغة الأفكار فقط، بل بتوفير رؤوس الأموال.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بإمكانيات المؤسسة الثقافية المتاحة، منها الرأس مال الفكري (Intellectual Capital) بكل مكوناته، وكذا البحث في الآليات التي ينبغي اتباعها لجلب أموال تمويل محتملة، وذلك تحقيقاً لتلك المتطلبات.

**1 - الثقافة والمنتج الثقافي:**

تعتبر الثقافة المادة الخام التي تستخدمها المؤسسة الثقافية في تكوين رأس مالها المادي، فهي الأداة الفاعلة التي بموجبها تتحرك عقول مدبريها لاستغلال كل ما من شأنه أن يصنع حدثاً ثقافياً، أو يبني مشروعاً ما، وهي تتطوي على ما يمكنها أن تحويه من عناصر ومكونات وبالتالي ما تتركه من طاقة تحرك بها دواليب الاقتصاد الثقافي،

"ولأن الاقتصاد اصطلاحاً هو الانتفاع بكل الموارد المتاحة، فالثقافة مورد سام وأمثلة، لأن الثقافة التزام من أجل الإنسانية، بها يمتلك الناس أساس تطور مجتمعاتهم ونهضتها المعرفية والاجتماعية والاقتصادية. وبها يعملون بتأثير إيجابي خلاق يرفع مستوى المعيشة ويرتقي بجودة العمل. وبالثقافة يتحدون لأنها قوة موحدة تقوم على الإبداع، بالحوار والمعرفة، وهي قوة محفزة للابتكار، وكل حركة ثقافية هي وليدة الفكر المتجدد، وقوة الإبداع، ولأنها كذلك المحرك الراسخ لكل استدامة تنموية ونهضة اقتصادية"<sup>1</sup>.

ليست الثقافة إذن فقط تعبير عن الهوية والحضارة، وإنما هي أيضاً أداة فاعلة لجلب الثروة وبناء الاقتصاد، ولأجل ذلك وجب التعريف بهذا المورد الهام والكشف عن مكوناته ليتسنى استغلاله أحسن استغلال.

### 1.1- مفهوم الثقافة:

لقد حظيت الثقافة باهتمام العديد من المنظرين والفلاسفة، تلخصت آراءهم في جملة من التفسيرات ذات الأبعاد المختلفة، حملت في طياتها الكثير من المقاربات، وللتعرف على حقيقة تلك المفاهيم، ينبغي الوقوف أولاً عند المعنى اللغوي لتلك الكلمة .

"الثقافة كلمة عريقة في اللغة العربية أصلاً، فهي تعني صقل النفس والمنطق والفتانة،

وفي القاموس المحيط ثقف ثقفاً وثقافة، صار حاذقاً خفيفاً فطناً، وثقفه تثقيفاً سواه،<sup>2</sup>

1- هدى الخميس كانو، الاقتصاد والمورد الثقافي، السعودية، الحياة، 2016/03/05، تاريخ الإطلاع: 2016/10/01  
<http://www.alhayat.com/Authors/14310728>.

2- عبد العزيز بن عثمان التويجري، الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الرباط، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو، ط.2، 2015، ص.11.

وهي تعني تثقيف الرمح، أي تسويته وتقويمه<sup>1</sup> كما عرفها المعجم الوسيط بأنها: "العلوم والمعارف والفنون التي يطلب إتقانها"<sup>2</sup>، "وخصت عند أهل العصر بالتربية التي تنمو بها أساليب التفكير والعمل بما يلائم الزمان والمكان"<sup>3</sup>.

"إن كلمة culture (الفرنسية) تعني في الأصل الزراعة والفلاحة. وقد تطور مدلولها، ابتداء من القرن السادس عشر، لتفيد معنى مجازيا هو "تنمية بعض القدرات العقلية بالتدريب والمران"، ثم لتدل بعد ذلك على "مجموع المعارف المكتسبة التي تمكن من تنمية روح النقد والقدرة على الحكم"<sup>4</sup>.

وما نخلص إليه، أن الثقافة في معناها اللغوي استخدمت للتعبير عن شيء مادي وهو تنمية الأرض وزراعتها، كما اعتبرت كآلة كانت تسوى بها الرماح لينتقل المفهوم ويستعار به للبشر ليفيد تنمية المهارات العقلية، ومن ثم لتدل على جملة المعارف التي تنمي تلك القدرات، " أما المصطلح فهي ذات أبعاد وآفاق واسعة تضم بين جنبها كل ما يصدر عن الإنسان، وأفعاله السلوكية وما يمكن أن يحتويه من مقومات بكل جوانب الحياة، فيضيق المفهوم أحيانا إلى إتقان مهنة أو حرفة من الحرف بدعوتنا له أنه مثقف من جانب واحد من هذه الجوانب المعرفية والعلوم، وفي مواضع أخرى يتسع ليشمل كل<sup>5</sup>

1- المرجع السابق، ص.11.

2- مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط 4، 2004، ص.98.

3- أحمد رضا، معجم متن اللغة، المجلد الأول، بيروت، دار مكتبة الحياة، 1958، ص.441.

4- محمد عابد الجابري(مفهوم الثقافة وقاموس الخطاب العربي)، مقال، تاريخ الإطلاع:2017/09/04.

[http://chajaraa.blogspot.com/2011/12/blog-post\\_9509.html](http://chajaraa.blogspot.com/2011/12/blog-post_9509.html)

5- عيد الدرويش، سيكولوجيا الثقافة، دمشق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط.1، 2003، ص.14.

الجوانب والبنى الفكرية، والاجتماعية، والسلوكية، والإبداعية، لحضارة من الحضارات أو مجتمع في جوانبه المادية والروحية لتتداخل في مفاهيم أخرى، مثل الحضارة، والمدنية<sup>1</sup> ولعل "من أقدم التعريفات للثقافة وأكثرها ذيوعا حتى الآن لقيمتها التاريخية، تعريف إدوارد تايلور الذي قدمه في أواخر القرن التاسع عشر في كتابه عن الثقافة البدائية (1871) والذي يذهب فيه إلى أن الثقافة هي :

" كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق، والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع، وهكذا يبرز هذا التعريف العناصر اللامادية لحياة الناس في جماعة، كالأخلاق والقانون والعرف التي تنشأ نتيجة للتفاعل الاجتماعي، وتأخذ طابعا إلزاميا، إلى جانب العنصر المادي للثقافة، علاوة على العلاقات بين الناس، وبين العناصر المكونة للثقافة " <sup>2</sup> .

"الثقافة بمعناها الأنثروبولوجي هي أسلوب أو طريقة الحياة التي يعيشها أي مجتمع، بما تعنيه من تقاليد وعادات وأعراف وتاريخ وعقائد وقيم واهتمامات واتجاهات عقلية وعاطفية وتعاطف أو تنافر ومواقف من الماضي والحاضر ورؤى للمستقبل، إذن، الثقافة بالنسبة لأية أمة هي ذلك الوعاء الذي يصب فيه أبنائه عصارة فكرهم وجهدهم، وتمثل الإنجازات الثقافية الكنز الأمثل والأكثر ديمومة وحيوية في تاريخ هذه الأمة، وهي<sup>3</sup>

1-المرجع السابق، ص.14.

2- ميشيل تومبسون، ريتشارد إليس، آرون فيلدافسكي، نظرية الثقافة، تر: علي سيد الصاوي، المرجع السابق، ص.9.

3- دينيس ألكساندروفيتش تشيكالوف، فلاديمير ألكساندروفيتش كوندراشوف، تاريخ الثقافة العالمية، تر: عماد محمود حسن طحينة، أبو ظبي:هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة كلمة، ط.1، 2011، ص ص.8-9.

أسلوب الحياة الذي يتشربه أفراد الأمة منذ ولادتهم عادات وتقاليد وإبداع، وينقلونه من جيل إلى جيل. ومن هنا تأتي مفاهيم "الهوية الثقافية" و"التفرد الثقافي" و"تنوع الثقافات" التي تحدد تنوع المجتمعات المبني على الاختلافات الكثيرة والكبيرة في الأحوال والأوضاع وطرق التفكير وأنماط السلوك والمستويات الحضارية للمجتمعات"<sup>1</sup>.

"واستعملت الثقافة في العصر الحديث للدلالة على الرقي الفكري والأدبي والاجتماعي للأفراد والجماعات، والثقافة ليست مجموعة من الأفكار فحسب ولكنها نظرية في السلوك بما يرسم طريق الحياة إجمالاً، وبما يتمثل فيه الطابع العام الذي ينطبع به شعب من الشعوب، وهي الوجوه المميزة لمقومات الأمة التي تتميز بها عن غيرها من الجماعات بما تقوم به من العقائد والقيم واللغة والمبادئ، والسلوك والمقدسات والقوانين والتجارب، وفي الجملة فإن الثقافة هي الكلُّ المركَّب الذي يتضمن المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعادات"<sup>2</sup>.

لقد اتفقت معظم التعاريف على أن الثقافة هي مرآة العصر والوجه الحقيقي لأي مجتمع من المجتمعات، تتشكل نتيجة التفاعل الإيجابي للأفراد وفق سلوكيات اجتماعية، يتحدد بموجبها نمط معيشتهم في فترة من الفترات، تتراكم عبر الزمن لتصنع له هويته.

1- المرجع السابق، ص.9.

2- عبد العزيز بن عثمان التويجري، الثقافة العربية والثقافات الأخرى، المرجع السابق، ص.11-12.

## 1.1.1-مكونات الثقافة:

إذا كانت الثقافة عبارة عن كلية مركبة، فإن تفكيكها سيحيلنا على أهم مكوناتها ذلك أن " ثقافة الأمة هي علمها غير الواعي الذي تتوارثه أجيالها وتسير به في شؤون حياتها أي هي طريقتها في الحياة، تدخل في ذلك اللغة أو اللهجة من اللغة، ونظام إقامة البيوت، وأنواع المآكل وطرق تحضيرها وطرق تناولها والملابس والفرش والثياب وأشكالها والحكايات الشعبية وتصور أهلها للعالم وموقفهم من الحياة وطريقة سيرهم فيها وحرفهم وطرائقهم في الصناعة والزراعة والتجارة والملاحة، باختصار ممارستهم للحياة بشتى الطرق، وما يخفي وراء هذه الممارسة من علم متوارث، ويتسع معنى الثقافة فيشمل أيضا المأثورات الشعبية المتواترة، كما يشمل ما يقدمه من طرق الصناعة اليدوية القائمة على تقاليد متوارثة، وما يتغنى به الناس من أغاني شعبية بسيطة، وما يعزفون من موسيقى، أو ما يستخدمون لذلك من آلة، وما يضررون من أمثال نظما أو نثرا، وكل ما يدخل تحت ما يسمى اليوم بـ"الفلكلور"<sup>1</sup>.

"يضم الفلكلور الخرافات، الأساطير، القصص الشعبية، النكات، الأمثال، الحزازير<sup>2</sup>،

الترانيم، التعاويذ، التبريكات، اللعنات والمسبات، الاقسام والإيمان، الإساءات اللفظية<sup>3</sup>،

1-علي القيم، وتبقى الثقافة-رحلة في محراب المعرفة-، سوريا، مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب، 2010، ص.43.

2- حُرُورَة (مفرد) جمع حزورات وحزازير: لغز أو سؤال ملتبس يطلب إيجاد الجواب المناسب له. ينظر: أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المرجع السابق، ص.485.

3- شريف كناعنة، دراسات في الثقافة والتراث والهوية، رام الله، فلسطين، مؤسسة ناديا للطباعة والنشر والإعلان والتوزيع، د. ط، 2011، ص.122.

الإجابات التقليدية المقننة، المقاهرة والمعايرة، الأنخاب، وجمل التحية والوداع. ويشمل أيضاً الملابس الشعبية، الرقص الشعبي، المسرح الشعبي، الفن الشعبي، المعتقدات والشعوذات الشعبية، الطب الشعبي، الموسيقى الشعبية، الأغاني الشعبية، المصطلحات العامة، التشبيهات الشعبية، الكنايات، الألقاب، أسماء الأماكن والمواقع، الشعر الشعبي وهو يتراوح من الملاحم الشعبية إلى ما يكتب على القبور، الكتابة على جدران المحلات العامة، الأغاني التي ترافق ألعاب الأطفال، الأغاني التي يغنيها الكبار عند ملاعبة الأطفال، وأغاني الحضانة، وتحتوي قائمة مواد الفولكلور أيضاً الألعاب، الإيماءات، الرموز، الدعاء، النكات العملية، التفسير الشعبي لنشوء بعض المصطلحات، طرق الطبخ، أنماط التطريز، أنماط البيوت والأسوار وبيوت الحيوانات، مناداة الباعة، وحتى الطرق التقليدية لاستدعاء أو طرد الحيوانات، وما يقال عند صدور أصوات مثل القحة أو العطس، هنالك أيضاً الاحتفالات الشعبية التقليدية والعادات والممارسات والتقاليد الشعبية المتبعة في الأعياد والمناسبات، هذه القائمة تعطي عينة فقط ولا تشمل جميع أنواع الفولكلور"<sup>1</sup>.

إن الفولكلور بكل هذه المكونات هو تعبير صادق عن ثقافة مجتمع ما، بما فيه من إحياء للتقاليد، هذا، ويتضمن مفهوم التقاليد إذن جزءاً مهماً تمت المحافظة عليه لأسباب رمزية ومعيارية. وفي الحقيقة ليست التقاليد بالتحديد عادات روتينية كيفما اتفق<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص. 122.

2- أدام كوبر، ألكسندر سرالز وآخرون، الثقافة بين الكوني والخصوصي، تر: إياس حسن، سوريا، دمشق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط. 1، 2008، ص ص 256-257.

(كالاستيقاظ صباحا والنوم مساء)، وإنما هي معارف وأفعال حاملة لقيمة ولدلالة تخص زمرة بشرية خاصة، إن صفة "تقليدية" التي تطلق على أشياء أو فنون أو حكايات أو مراسم أو آداب الكياسة أو المعتقدات أو صفات المطبخ، تمتلك القدرة على أن تسدل حجابا على ماضيها وأن تأسسها كرموز تتماهى معها (تأخذ منها هويتها). يرى بعض الأنثروبولوجيين أنه لا يجب التعامل مع التقاليد كميراث من الماضي، بل كممارسة راهنة، من خلالها "تختار هذا الذي بواسطته نعتزف بأنه يحدد وضعنا"، كما يصرح جان بويون Jean Pouillon. فالتقاليد هي بحسب جرار لنكود، "قطعة من الماضي تم تشذيبها على مقياس الحاضر". انتقال تقاليد ما، هو في معظم الأحيان القيام باختيار راهن<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن الحاضر حسب هؤلاء هو من صنع تقاليد الماضي ولكن بثوب جديد، وفي هذا دلالة على أهمية هذا الموروث الثقافي في حاضر الشعوب.

يوجد تصنيف آخر أكثر تحديدا، يقرب بشكل دقيق المجال أكثر نحو الفهم، حيث "تقسم ثقافة مجتمع من المجتمعات البشرية إلى قسمين رئيسيين يطلق على القسم الأول الثقافة الرسمية، وقد يشير إليه البعض بمصطلح "الثقافة العليا" أو "الثقافة الكبرى"، ويطلق على الثاني "الثقافة الشعبية" (...)

تنتقل الثقافة الرسمية من جيل إلى جيل من خلال المؤسسات والأجهزة الرسمية أو

شبه الرسمية مثل جهاز التربية والتعليم، والجامعات والمعاهد، والمؤسسات الدينية<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص ص. 256-257 .

2- شريف كناعنة، دراسات في الثقافة والتراث والهوية، المرجع السابق، ص ص. 46-47.

الرسمية، والقوانين الرسمية، والأدب، والفن العالي المعترف به رسمياً، وغير ذلك من المعارف والرموز الثقافية التي ترعاها وتحافظ عليها وتضمن استمرارها المؤسسات الرسمية في الدولة أو المجتمع كالمحاكم والوزارات والدوائر الحكومية أو المرخصة أو الموافق عليها أو المعترف بها من قبل هذه الدوائر الرسمية.

أما الثقافة الشعبية أو أساليب الحياة الشعبية فهي النتاج عفوي الجماعي المعبر عن شعور وعواطف وحاجات وضمير أبناء الشعب بشكل عام وليس النخبة أو المجموعة الخاصة، وتنتقل من جيل إلى جيل، كما تنتشر بين الناس من جماعة إلى أخرى ومن فئة إلى أخرى، بشكل عفوي، مشافهة أو عن طريق التقليد والمحاكاة والملاحظة<sup>1</sup>.

"وهناك طريقة أخرى لتقسيم الثقافة يمكن أن نصفها بأنها أفقية، وهي أن نقسم الثقافة ككل، رسمية وشعبية، إلى قسمين: ما هو تراث، وما لا يمكن اعتباره من التراث. وبشكل عام فإن القسم التراثي هو الجزء الذي نقدّره ونحترمه ونمجده أكثر من غيره بهذا نكون قد وصلنا إلى تقسيم ثقافة المجتمع، أيّ مجتمع إلى أربعة أجزاء، فأصبح لدينا:

1- ثقافة رسمية تراثية.

2- ثقافة رسمية عادية (غير تراثية).

3- ثقافة شعبية تراثية.

4- ثقافة شعبية عادية (غير تراثية)<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص ص. 46-47.

2-المرجع نفسه، ص. 48.

والملاحظ أن كل ما يصدر عن البشر نتيجة تكيفهم مع الواقع هو بمثابة ثقافة، ولكن الإختلاف يكمن في المكونات، فهي ليست على مستوى واحد من الأهمية، إنها درجات، ذلك أن سلوكيات البشر متشعبة ورغباتهم متنوعة فمنها البيولوجية ومنها غير ذلك، ومع كل رغبة تولد ثقافة جديدة، وبالتالي فإن التراث هو المعيار الحقيقي للتمييز بين كل تلك الأنواع، بل هو الأداة الفاعلة للتعرف على طبيعة المجتمعات.

"تكون الثقافة إذن قاعدة تأليف العناصر المختلفة للأمة، التاريخية والاجتماعية، أي أيضا وسيلة تحقق الفرد في الجماعة، وعمل الجماعة من خلال الفرد، إنها لا تشمل فقط مجموعة نشاطات عامة ذهنية، أو عقلية، أو سلوكية يفرضها-كما يقال- المجتمع على الفرد، ولكنها تضم مجموعة عمليات مستمرة من الربط بين مختلف أفراد جماعة ما، وفي ربطها هذا تبني الحقول المختلفة التي تتعرف فيها الجماعة على نفسها دون أن تفقد توازنها الداخلي تجاه الجماعات الأخرى، أي مجموعة العمليات التي تخلق الهوية القومية والتقدم الحضاري معا"<sup>1</sup> وبالتالي، فهي أداة لتكييف الفرد داخل الجماعة، وتوجيهه وفق تلك المتطلبات، صانعة له بذلك هويته وانتماءه الحضاري.

إن الثقافة علم وفن، فهي علم لأنها نتاج تفكير عقلي منظم وتمليه ردود الأفعال المتزامنة والظروف المتجددة، وهي فن، لأنها أسلوب حياة، تتجدد مع كل حركة يديها الفرد داخل الجماعة، وتفرضها الجماعة على الفرد، ومع كل تجدد، يولد أسلوب جديد، إن تلك الأساليب الجديدة، هي ما نطلق عليه بمكونات الثقافة، والتي ينصهر في بوتقتها

1- برهان غليون، مجتمع النخبة، بيروت، معهد الإنماء العربي، ط.1، 1986، ص ص 88-89.

كل ما من شأنه أن يصدر عن البشر ويصنع عاداتهم وتقاليدهم.

ولكن، ما الفائدة من وراء ذلك؟

إن حديثنا عن الثقافة وعن مكوناتها هو حديث عن التنمية والاقتصاد، فلم تعد

الثقافة مجرد حصر لسلوكيات وتقييم لحضارات وإنما هي أيضا أداة مهمة في أيدي الاقتصاديين ورجال الأعمال إذا ما أحسنوا استغلالها، لأنها مصدر مهم من مصادر الدخل يمكنها أن تدخل عالم الصناعة من أبوابه الواسعة، ذلك أن أية محاولة لإعادة بعث أحد تلك العادات وطرحها في حلة جديدة، على شكل عمل فني أو سينمائي أو على شكل كتاب من شأنه أن يلقى إقبالا لا حصر له من الجمهور، وهذا من شأنه أن ينعش الاقتصاد، ولنا أن نتخيل معا كم من عمل سننتجه باستغلال الآلاف بل الملايين من سجل ما تركه الأجداد.

## 2.1-المنتج الثقافي:

تحتل العديد من المؤسسات مركز الصدارة في السوق، بينما يضطر البعض منها البقاء في المؤخرة، ويبدو ذلك جليا من خلال ما تجنيه من مداخيل نتيجة ما تطرحه في السوق من منتج، ومن تم، فلما كان المنتج ( Product, Produit ) مصدرا مهما لجلب الثروة وعنصرها مهما في قيام أي صناعة وجب التعريف بهذا المورد الهام والإحاطة بالمفاهيم المرتبطة به بما يخدم الأهداف المرجوة.

"يقصد بالمنتج في مفهومه الضيق كل شيء مادي، أو له خصائص مادية يتم بيعه إلى المشتري في السوق"<sup>1</sup>، وقد يكون "أي شيء يتم عرضه للسوق بغرض جذب الانتباه، أو الاكتساب أو الاستخدام أو الاستهلاك لإشباع حاجة ورغبة معينة"<sup>2</sup>.

"إلا أن المنتج في مفهومه الواسع-وفي إطار علم التسويق-هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل. بمعنى أن المنتج عبارة عن حزمة من الخصائص ملموسة وغير ملموسة تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية واجتماعية ونفسية"<sup>3</sup>.

"ويرى كوتلر Philip Kotler المنتج على أنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة أو الإشباع لحاجة معينة وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات، والأفكار، وأن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيرها"<sup>4</sup>

إن الأشياء التي يتم عرضها في السوق لا تصلح أن تكون منتجا إلا بوجود مصلحة متبادلة يتحصل فيها البائع على فوائد مادية أو معنوية مقابل المنفعة التي

1-مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، المرجع السابق، ص.132.

2-زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، 2008، ص.35.

3-مليحة يزيد، المرجع نفسه، ص.132.

4- المرجع نفسه، ص.133.

طالت المستهلك، وهي لا تتعلق فقط بالسلع والخدمات "فقد أضاف (Philip Kotler) الأمور الآتية في المفهوم التسويقي الحديث:

-الأفراد People، الأماكن Places، المنظمات Organizations، الأنشطة/العمليات Processes، الأحداث Events، الممتلكات Propriétés، المعلومات Information " <sup>1</sup>.  
يتسع مفهوم المنتج ليشمل أيضا الثقافة، وذلك لما تحمله من مواصفات تؤهلها أن تكون كذلك، فما تمت البرهنة عليه سابقا ينطبق أيضا على المنتج الثقافي مع قليل من الخصوصية، فالأشياء التي يتم عرضها في السوق، وكذا الأمور التي ذكرها كوتلر، ينبغي أن تكون ذات طابع ثقافي، كالأنشطة الثقافية، الممتلكات الثقافية، الأحداث الثقافية...إلخ.

تأخذ المنتجات الثقافية إذن أشكالا متعددة، منها المنتجات المادية، والمنتجات الخدمائية الغير مادية، إضافة إلى العديد من المنتجات التي حددها كوتلر في تعريفه، كأن يتم تأجير مؤقت لفضاء ثقافي لصالح أحد الخواص للقيام بمعرضه الاقتصادي.

فأما المادية منها فهي التي يمكن حيازتها، كالتحف واللوحات الفنية، قطع نحتية، كتب ثقافية، وأسطوانات فنية...إلخ، وقد ورد ذكرها في " تقرير صادر عن منظمة الأمم

المتحدة للتربية والعلم والثقافة(يونسكو)بتاريخ 10 مارس 2016 عنوانه "عولمة التجارة <sup>2</sup>

1- زكريا أحمد عزام وآخرون، المرجع السابق، ص..35

2- الهواري عدلي، كلمة العدد 119: التجارة الثقافية، عود الند، مجلة ثقافية فصلية، لندن، دار عود الند، العدد119،

2016/04/04.

الثقافية: تحوُّل الاستهلاك الثقافي - التدفقات الدولية للمواد والخدمات الثقافية 2004-

2013"، وذلك من خلال تصنيفها ضمن الفئات الست التالية:

**الفئة الأولى:** التراث الثقافي والطبيعي، وتشمل القطع الحيوانية والنباتية والمعدنية والأثرية، إضافة إلى التحف التي يزيد عمرها عن مئة سنة.

**الفئة الثانية:** الأداء والاحتفال، وتشمل الآلات الموسيقية والوسائط التي يمكن التسجيل عليها مثل الأقراص المدمجة (سي دي أو دي في دي).

**الفئة الثالثة:** الفنون والحرف البصرية، وتشمل النقوش والمنحوتات والتماثيل والأعمال اليدوية التي تشمل بدورها المجوهرات والمنسوجات والمطرزات.

**الفئة الرابعة:** الكتب والصحافة، وتشمل الكتب الورقية والصحف والدوريات والمجلات، الكتب الإلكترونية التي تحمّل من المواقع صنفت إحصائياً ضمن الخدمات.

**الفئة الخامسة:** الوسائط السمعية-البصرية والتفاعلية وتشمل الأفلام السينمائية وألعاب الفيديو .

**الفئة السادسة:** التصميم والخدمات الإبداعية، وتشمل والمخططات المتعلقة بالعمارة".<sup>1</sup>

وبالتالي يتحدد لنا المفهوم إذ "يقصد بالمنتج الثقافي كل ما يصدر عن أفراد أو

جماعات أو مؤسسات أو جهات رسمية أو مبادرات تتضمن أفكار ورؤى لها طابع ثقافي<sup>2</sup>

1- المرجع السابق.

2- محمد سيد ريان، تسويق المنتج الثقافي في ظل الثقافة الرقمية، الرياض المملكة العربية السعودية، مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، 01-08-2016، تاريخ الإطلاع: 2017/01/20.

[http://asbar.com/ar\\_lang/?p=16334](http://asbar.com/ar_lang/?p=16334)

سواء كان ذلك كتاب أو فيلم أو مقطوعة موسيقية أو مسرحية أو لوحة فنية، ويتضمن الإبداع الثقافي: (الأدب - النقد - الفكر - الفن - الثقافة العلمية - الإبداعات الجديدة).

ويرتبط مصطلح المنتج الثقافي بمصطلح آخر وهو "الصناعات الثقافية"، وحسب

تعريف اليونسكو فإن المنتجات الثقافية تكون حاملة للهوية والقيم والدلالات، وفي الوقت نفسه عوامل تنمية اقتصادية واجتماعية. ويقتضي صون التنوع الثقافي وتعزيزه تشجيع قيام صناعات ثقافية مزودة بوسائل إثبات ذاتها على المستويين المحلي والعالمي.

ويتصل ذلك أيضا بمفهوم الإبداع الثقافي ويقصد به إنتاج رؤى وأفكار ومبادرات

في مواجهة التحديات والتحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية<sup>1</sup>.

ما يمكن ملاحظته، أن أهم معيار لتمييز المنتجات الثقافية عن غيرها من

المنتجات هو طابعها الثقافي، فكل ما يتم صناعته أو ابتكاره يتضمن صبغة ثقافية

حاملة للهوية، إضافة إلى كونه مصدرا مهما في عملية التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن

المنتج الثقافي هو من صنع الثقافة.

### 1.2.1- خصائص المنتج الثقافي:

لا يمثل المنتج ثقافي دائما عملا فنيا، إذ بإمكانه أيضا أن يكون أثرا ماديا أو تراث

غير ملموس، وذلك سواء أدمج العمل الفني أو لم يُدمج في عملية الإنتاج وبالتالي فإن له

العديد من الخصائص التي تُعرِّفه عن بقية المنتجات الأخرى، وتتمثل في التعقيد، التفرد،

الاستدامة، منتج الرمزية، المتعة، والجماليات، والوقت المحدد.

1-المرجع السابق.

"1-تعقيد المنتج الثقافي: La complexité du produit culturel: تعقيد المنتجات الثقافية

يمكن أولاً وقبل كل شيء في تنوعها، إذ تعتبر الخدمات الثقافية مجموعة غير متجانسة وتعرف تغييرات دائمة بسبب الظهور المتكرر والجديد للمنتجات. وإمكانية إنتاج المعنى من قبل المستهلك تبقى متعددة، وتتطلب في كثير من الأحيان معرفته الخاصة وتعلمه الذي يتطلب اكتساب الرموز الثقافية.

2-تفرد المنتج الثقافي: L'unicité du produit culturel: إن الإبداع ليس مجرد أداء،

ولكن عملية عفوية يصعب شرحها، والمنتج الثقافي الذي يأتي من هذا الإنشاء الأصلي، يسمى (النموذج الأولي)، ونتيجة لذلك، فلا يمكن استنساخه بنفس الطريقة، على سبيل المثال، تمثيلان من نفس العرض مع الموزع نفسه هي بالتأكيد قابلة للمقارنة، ولكن لا يعادل من وجهة نظر فنية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للفرد شاهد نفس العرض مرتين، قد حضر أداءً مختلفاً على كل مرة، فالعمل الأصلي يظل فريداً حتى لو كان انتشار المنتج الثقافي يستخدم تقنيات حديثة من الاستنساخ، هذا عدم اليقين هو الذي يؤثر على صنع القرار من المهنيين وعلى خياراتهم الاستراتيجية.

3- رمزية المنتج الثقافي: Le symbolisme du produit culturel: قيمة المنتج الثقافي

رمزي للغاية، وهكذا، فإن التراث الثقافي له قيمة رمزية جمالية ذاتية، وهي معرفة لا يمكن الوصول إليها على الفور وبسهولة، فالبحث عن المعنى الذي يقدمه المنتج الثقافي هو<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Dominique BOURGEON-RENAULT, Stéphane DEBENEDETTI, Anne GOMBAULT, Christine PETR, Marketing de l'Art et de la Culture- Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles, Paris, Dunod, 2009, pp. 26-31.

اقترح من الإطارات وتحليل يستند إلى التصورات المختلفة للمستهلك وحسب مكتسباته المعرفية .

#### 4- مذهب المتعة والجماليات للمنتج الثقافي: L'hédonisme et l'esthétisme du produit culturel

استهلاك الثقافة هو "استهلاك المتعة" فالمنتجات الثقافية وهي في مواجهة السلع الاستهلاكية هدفها الرئيسي هو أداء الوظائف النفسية والمادية نظرا للمتعة التي يوفرها، ليس فقط في شراء سلعة أو خدمة ثقافية، ولكن أيضا في استثمار الوقت وفي البعد الجمالي الذي يتوافق مع الإدراك الجمالي والذي يشير إلى جوانب سلوك المستهلك المتعددة منها الحسية والعاطفية والتخيلية للتجربة مع المنتجات، كما يمكن أن تتبع نتيجة الاستهلاك سلسلة متصلة يمكنها ذلك الذهاب من متعة بسيطة لمشاعر أعلى بكثير مماثلة للتعالي والنشوة، كما يتم التعبير عن هذا التقييم المؤقت بالحكم عليها بالجمالية أو القبح، فالقيمة الجوهرية للمنتج الثقافي بالنسبة للمستهلك هو ردة الفعل الذاتية، التي تثيرها، دون النظر في فائدتها في أداء وظيفة خارجية.

#### 5- الطابع الزمني الخاص للمنتج الثقافي: La temporalité particulière du produit culturel

يتميز المنتج الثقافي بعلاقته بالوقت المعين، فقد يكون دائما استثنائيا، كما سريع الزوال، ويمكن أن تتقلب قيمته بمرور الوقت مع تطور الأذواق والأزياء. يمكن نشر العمل الفني بطريقة خالدة، على سبيل المثال النحت المعروض في المتحف، ونتيجة<sup>1</sup>

1- Op.cit, pp.26-31.

لذلك، فإن هذا المفهوم دورة الحياة، التي تستخدم عادة في التسويق، قد تفقد معناها في المجال الثقافي<sup>1</sup>

فيما تتميز المنتجات الغير مادية "المشروعات الخدمية" بأربعة خصائص، وهي تحديدا أن الخدمة غير ملموسة، وغير مستدامة لوقت طويل، ومتزامنة، نضيف إلى ذلك البعد الظرفي. على سبيل المثال، في حالات فنون الأداء، أو دور العرض السينمائية، أو معارض المتاحف، لا يشتري المستهلك منتجا ماديا ملموسا، بما أنه لا يأخذ المنتج معه إلى المنزل، وهكذا يمكن القول إن المشتري غير ملموس أو غير مادي، كما أن المنتجات الثقافية لا يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة، بما أن المرء لا يمكنه تخزين عرض حي أو أن يعايش من جديد تجربة زيارته لأحد المتاحف. يمكن القول إن استهلاك العمل يكون متزامنا مع عملية شرائه فلا يمكن للمرء أن يمتلك العمل ثم يستهلكه في وقت لاحق (كما يمكنه أن يفعل في حالة قطعة ثياب)، رغم أنه يمكنه شراء التذكرة مقدما. وأخيرا سوف تنتوع جودة الأداء وفقا للظروف السائدة في ذلك الوقت (البعد الوظيفي)<sup>2</sup>.

### 2.2.1 - مكونات المنتج الثقافي:

إذا كان المنتج في مفهومه الضيق هو كل شيء مادي يتم بيعه في السوق، فإن عملية البيع والشراء لا تتم إلا إذا وجد المشتري ما يروقه حيال المادة المعروضة، بالتالي، فإن ما يمكن أن يثري هذا الفضول تلك المتعلقات المرتبطة به ونقصد المكونات، إذ

1-Op.cit, pp.26-31.

2- كولبير فرانسوا، تسويق الثقافة والفنون، تر: محمد عبد النبي، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2011، ص.63.

"تشمل أغلب المنتجات على المكونات الأساسية التالية:

1-المنتج المركزي أو المنتج ذاته. 2- خدمات مرتبطة.

3-القيمة، سواء كانت رمزية أو عاطفية أو سوى ذلك، تلك القيمة التي يلحقها المستهلكون بالمنتج.

عند شراء سيارة، يمتلك المستهلك وسيلة نقل(المنتج المركزي)، لكن يمتلك أيضا خدمات محددة، من قبيل الضمان وتعاقد الصيانة، وهناك أيضا قيمة رمزية بطبيعة الحال، قد تكون هي الوجاهة الاجتماعية، أو الإحساس بالنفوذ، أو تحقيق حلم ما<sup>1</sup>.  
" تتضمن المنتجات الثقافية أيضا تلك المكونات المختلفة، رغم أنها توجد مع عدد من الفوارق الطفيفة..."

جميع المنتجات الثقافية تتميز بأربعة مكونات: المنتج الفني ذاته، والمنتجات المتفرعة عنه، والخدمات المرتبطة به، وتجربة المستهلك للمنتج(بما في ذلك القيمة التي يضيفها المستهلك على المنتج).

المنتج الفني هو المنتج المركزي، إنه العمل ذاته كما أنتجه مبدع فرد واحد أو فريق من المبدعين(...).وحول هذا المنتج المركزي تدور تلك الجوانب: المنتجات المتفرعة عنه، الخدمات المرتبطة، وتجربة المستهلك<sup>2</sup>، وبالتالي، فإن هذا العمل المركزي-ولو كان ذا أهمية - قد يفقد قيمته تلك، إذا لم تكن الجوانب المرتبطة به عند المستوى المطلوب، إذ

1-المرجع السابق، ص.56.

2-المرجع نفسه، ص.57.

أن "المشتري وفقا لذلك، لا يشتري المنتج بخصائص مادية فحسب وإنما يشتري الانطباع عنه أيضا الذي يتجسد في الصورة التي يتخيلها عن هذا المنتج من جراء مشاهدته له وسماعه عنه كالاسم التجاري المميز (الشهرة أو خدمات ما بعد البيع.. الخ)"<sup>1</sup>.

كما "تعد أحاسيس ومفاهيم المستهلك مكونا أساسيا ولا غنى عنه لتقدير أي منتج ورفع قيمته. ويمكن قول الأمر نفسه حول إدراك السياق الذي يتم فيه تقديم المنتج فيه، على سبيل المثال ستبدو قطعة نحتية على خلفية من غروب الشمس مختلفة تماما عن وجودها على خلفية سماء كثيفة الغيوم. علاوة على ذلك فالشخص نفسه الذي يدرك المنتج يكون في حالات مزاجية مختلفة، وحالات بدنية مختلفة، ودرجات من الارتياح، وهكذا. كل تلك العوامل سريعة التغير تلعب دورا في العملية الكلية لإدراك أحد المنتجات والتأثير على رأي المستهلك. والحقيقة أنه ما إن يصير الإدراك البشري جزءا من المعادلة فإنه يصير عنصرا أساسيا منها، إنه هذا الجانب الذي يرفع من جودة وقيمة وتجربة المستهلك"<sup>2</sup>.

نستنتج مما سبق، أن هناك عدة عوامل تؤثر في المنتج الثقافي وتساهم بشكل أو بآخر في انجاح تواجده في السوق، منها ما تعلق بشخصية المستهلك ومدى إقباله، وطريقة تفاعله، ومنها ما يخص كيفية عرض المنتج وأماكن تواجده، ليتوسع فيصل المنتج في حد ذاته وفكرته الإبداعية ورغبته الجادة في عرض منتجته بطريقة ناجحة،

1- مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، المرجع السابق، ص.134.

2- كولبير فرانسوا، تسويق الثقافة والفنون، تر: محمد عبد النبي، المرجع السابق، ص.61-62.

يكون " أن الأشكال الثقافية تشبه أي نوع من المنتجات، فهي تتحول من مادتها الخام إلى "سلع ثقافية"، بمعنية مجموعة من الأفراد هم في الأساس "عمال الثقافة" أو "منتجو الثقافة، فهم من ينتجون المصنوعات الثقافية مثل برامج التلفاز وإعلانات السلع الاستهلاكية، ولهم تأثير واضح ونسبي على طبيعة السلع التي ينتجونها، إلى جانب عوامل أخرى محددة للإنتاج. فعلى سبيل المثال، لا يتأثر محتوى الفيلم بالرؤية الفنية للمخرج فحسب، إنما يتأثر كذلك بالتكلفة التي يلتزم المخرج بعدم تخطيها، وبتوجيهات مديري الأستوديو حول نوعية الجمهور المستهدف، وبما يشير به مدير الإنتاج على المخرج حول المشاهد التي يمكن تصويرها والمشاهد التي تتجاوز إمكانات طاقم الفيلم. يهدف هذا التركيز على العملية الاجتماعية المتكاملة والمرتبطة بإنتاج سلع ثقافية معينة إلى توضيح أن الإنتاج الثقافي يعمل وفقا لآلية مثله مثل أي سياق إنتاجي آخر. فكما يتطلب تصنيع ثلاجة تقسيم العمل على العمال، ووجود بنى إدارية لتوجيه جهود العمال، فإن الإنتاج الثقافي يحتاج إلى هذه الأشكال التنظيمية أيضا. ويتحدث هوارد بيكر (Howard Becker)، وهو أحد أهم الشخصيات الرئيسية في تطبيق منهج إنتاج الثقافة، عن إنتاج "الفن"، بقوله: فكر، في ما يتعلق بأي عمل فني، بالأنشطة كلها التي يجب القيام بها ليظهر العمل في صورته النهائية، إذ يجب على أوكسترا السمفونية، على سبيل المثال، لتستطيع أن تقدم حفلا موسيقيا أن تتوافر لها الأدوات الموسيقية التي سبق<sup>1</sup>

1- ديفيد إنغليز-جون هيوسون، مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة، تر: لما نصير، بيروت، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط.1، مارس 2013، ص.280. (بتصرف).

أن ابتكرت وصنعت وحفظت، كما يجب أن تكون هناك نوتات موسيقية معدة ومعزوفات موسيقية صيغت باستخدام هذه النوتات، وأن يكون الأفراد قد تعلموا عزف النوتات المدونة على الآلات، كما يجب أن تكون هناك أوقات وأماكن متاحة للتدريب وإعلانات موزعة عن الحفل، وقد رتبت الدعاية وبيعت التذاكر<sup>1</sup>.

وبالتالي، فإنه ينبغي لمن أراد أن يستثمر في الثقافة الإحاطة بتلك العوامل التي تتحكم في تحديد قيمة المنتج الثقافي وفي سلم الأرباح، والتي نوجزها فيما يلي:

1- **التكاليف:** وتتمثل في المواد المستعملة في الانجاز، الوقت (القيمة الزمنية في إنجاز العمل)، النقل، اليد العاملة.

2- **تقنيات توزيع التكاليف:** يتدخل فيها تكاليف الترويج والإشهار، تكاليف العرض (مكان العرض)، وتكاليف إيجاد نقاد متخصصين يحكمون على جودة العمل الفني.

3- **عرض المنتج (البيع):** يتحكم في المنتج الفني الرأي العام (الصحافة العادية)، والرأي الخاص (النقاد والمتخصصين).

وبالموازاة، ينبغي لمن يتولى أمور الثقافة ويسعى للحصول على مداخيل جديدة أن يكون مستعدا لكل ذلك، ويفترض منه وضع إستراتيجية معينة بخطط مدروسة أملا في الوصول إلى النتائج المرغوبة، بأقل التكاليف، حاله حال المعزوفة السنفونية التي تم تأديتها بنجاح.

1- المرجع السابق، ص ص. 280-281. (بتصرف)

لا يمكن إذن للمنتج الفني أن يظهر للوجود بشكل فردي، وإنما هو نتيجة منطقية لتضافر جهود مجموعة من الأفراد، تربطهم به علاقة وظيفية، إما كمنجزين للعمل أو كمتلقين، ولكل منهما نصيب في تقديم مساهمته، "وحتى الرسام أو الكاتب الذي يقوم بعمله بشكل منفرد فإنه يعتمد على سلسلة من الأفراد، بحيث يجعل بعضهم ممكنا أصلا، بينما يقوم آخرون بنشر العمل ليصبح متاحا للآخرين، ومن هذا المنطلق، فإن إنتاج الثقافة، سواء كان "عملا فنيا" أو سلعة لوسائل الإعلام الجماهيري يكون دائما محاطا بالعلاقات الاجتماعية التي تتسم بها سياقات الإنتاج"<sup>1</sup>، تلك العلاقات هي التي ينبغي التحكم فيها، ليحتل المنتج الثقافي مكانة لا بأس فيها في سوق السلع والخدمات، ويصبح مكسبا لا غنى عنه في تدعيم تواجد المؤسسة الثقافية واستمرارها، ودخولها لعالم المنافسة.

## 2- مفهوم الرأس مال الفكري وإسهاماته في بناء المؤسسات الثقافية:

وردت العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل العديد من الأكاديميين والممارسين، إذ اعتبره (Hamel&Heene) " قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل المهارات المختلفة تسهم في زيادة القيمة التي تقدم للمشتريين"<sup>2</sup> فيما اعتبره البعض أنه " رأس المال الحقيقي للمنظمات إذا تم استثماره بشكل فعال، لأن<sup>3</sup>

1-المرجع السابق، ص.282 .

2- محمود علي الروسان، محمود محمد العلجوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية(دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 26 -العدد الثاني، 2010 ، ص.43.

3- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال؛ عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2007، ص 129.

الفكرة الموجودة في ذهن العامل لن تكون ذات جدوى إذا لم توضع قيد التنفيذ"<sup>1</sup>. ويعرفه توماس ستيوارت على أنه "المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل إيجاد الثروة المربحة"<sup>2</sup>

هذا، و"يشمل الرأسمال الفكري كل ما يتميز بهم موظفو المؤسسة من معرفة، قدرة عقلية على الإبداع والتطوير والابتكار في كل ما يحقق لمؤسسة ميزة تنافسية لا تمتلكها سائر المؤسسات، فمن الواضح اليوم أن قيمة التكنولوجيا غير المادية قد فاقت قيمتها المادية، وهنا تبرز أهمية رأس المال الفكري في تثمين قيمة التكنولوجيا"<sup>3</sup>.

وعرفه العنزى بأنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"<sup>4</sup>، وبالتالي فالمعرفة الواسعة داخل المنظمة هي التي تصنع لها المهارة وتمنحها القدرة على التميز وأخذ مركز الريادة في سوق المنافسة، وك رأس مال، يشترط فيها أن تكون مفيدة وبالإمكان استثمارها بما يسير في صالح المنظمة، ووفقا لطبيعة نشاطها وتخصصها، كما أن توظيف تلك المعرفة يتطلب أيضا وجود أشخاص أكفاء سواء كانوا قياديين أم عاديين يسهرون على تحقيق الغاية المرجوة، ويسخرون أنفسهم لخدمة المؤسسة التي ينتمون إليها.

1- المرجع السابق، ص. 129 .

2- العنزى سعد علي محمود، رأس المال الفكري-الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(9)، العدد(31)، 2001، ص.117.

3-صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2009، ص.18.

4- العنزى سعد علي محمود، المرجع نفسه، ص.117.

إن الصفات الخاصة التي يتميز بها القادة والتي تجعلهم قادرين على تحويل ظروف مؤسستهم إلى فرص ثمينة تدخلهم عالم المنافسة، هي ما يمكن أن نعتبره كرأس مال فكري، مثلما عرفه (Webster) عام 1995 على أنه "صفة للقياديين التحويليين تمثل قدراتهم على تحويل التقنية في البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة"<sup>1</sup>.

وعلى ضوء ما سبق، يظهر جليا أن الرأس مال الفكري هو تلك المعرفة المفيدة التي تمتلكها فئة معينة من الموارد البشرية ذات الكفاءات العقلية المميزة والتي توظفها بما يسهم في إبداع ظرف مميز يساعد بفعالية في تسيير المؤسسة وإيجاد الثروة المربحة مما يتيح لها البقاء مدة أطول في عالم السوق والمنافسة.

## 1.2- مكونات رأس المال الفكري :

لا يمكن أن نحصر رأس المال الفكري للمؤسسة الثقافية في عنصر واحد دون سواه، وذلك لتعدد مكوناته، وتنوع المصادر التي يمكن استغلالها للغرض ولأجل ذلك اختلف الكتاب والباحثون حول ذلك، فهناك من حددها بأربعة وهناك من حددها بأكثر من ذلك، و"يعد تقسيم ستيوارت (Stewart) الأكثر شيوعا، حيث قسم رأس المال الفكري إلى ثلاث مركبات أساسية و هي: رأس المال البشري، الهيكلي، رأس المال الزبون"<sup>2</sup>.

أما Brooking فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية أو مركبات،

1-المرجع السابق، ص.15.

"وتشمل الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية و أصول السوق والذي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري والتي تتجاهلها كثير من المؤسسات، مثل فعالية فريق العمل، نظم الإدارة، أسرار العمل، ثقافة المؤسسة، طرق تقييم الخطر، العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء، سمعة المؤسسة و كفاءة منافذ التوزيع" <sup>1</sup> .

بينما يرى بعض الباحثين الآخرين أن "رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي الذي يقصد به المعرفة التي تظل باقية في المنشأة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، وتتمثل هذه المعرفة في قواعد البيانات والمستندات والبرامج الجاهزة ومكونات الحاسب الآلي، ورأس المال البشري، ويتمثل في العاملين وما يملكونه من معارف وخبرات، ورأس مال العملاء ويقصد به رأس المال الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي، المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء، ويعتبر رأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي ويشمل رأس المال الابتكاري، كبراءات الاختراع وتراخيص الإنتاج ورأس مال العملية ويقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنشأة" <sup>2</sup> .

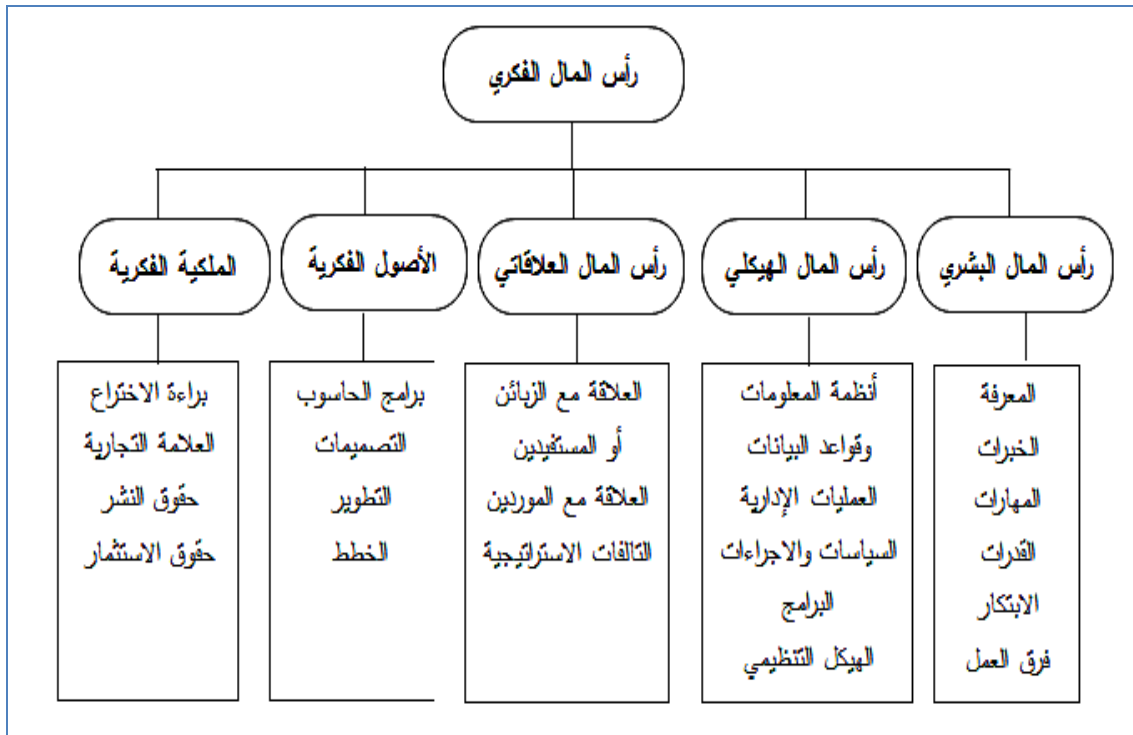
وفي هذا الصدد، يمكننا القول أن الرأسمال الفكري للمؤسسة الثقافية، يزيد أو ينقص

1- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط.1، 2008، ص.32.

2-سمية أمين محمد، المحاسبة عن عنصر رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، سنة 2003م، السنة الثانية والأربعين، ص.266 .

حسب كفاءة عنصرها البشري والتقنيات التي تعتمدها وشبكة العلاقات التي قامت ببنائها عبر مسارها المهني وكذا الإنجازات التي حققتها، فلا مجال لمقارنة مؤسسة حديثة النشأة التي تنفق من المال والجهد الكثير في سبيل القيام بعمل ما، بمؤسسة أخرى عريقة تمتلك خبرة طويلة في مجال تخصصها، فهي بحكم تجربتها بإمكانها اختزال الجهد والمال في تحقيق مشاريعها الثقافية والاستثمارية المتاحة، وهذا في حد ذاته مكسب لا يستهان به يطيل بقاءها في السوق ويدعم مركزها الاجتماعي.

والشكل التالي يبين أهم مكونات رأس مال الفكري:



شكل رقم (1): مكونات رأس المال الفكري. المصدر: أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري دراسة تحليلية- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير 2015، ص. 35.

إن الاستغلال الأمثل لكل هذه المكونات، من شأنه أن يعزز تواجد المؤسسة الثقافية

في السوق ويمنحها أكثر حظا لمنافسة المؤسسات الأخرى وخاصة وأن طبيعة عمل هذه

الأخيرة والمتعلق أساسا بالفكر والثقافة كفيل أن يجعلها قادرة دون غيرها على حسن استخدام تلك المعارف الغير ملموسة وما يصاحبها من أدوات، ووسط كل هذا يبقى العنصر البشري هو المصدر الرئيسي الذي تُبنى عليه المؤسسة.

"إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وبناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية، إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.

إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين"<sup>1</sup>.

يعد العنصر البشري الطاقة المحركة لعجلة الاقتصاد والانطلاقة الأولية لأية حركة تنموية، كما يعتبر الأداة الفاعلة لرسم أي إستراتيجية ناجحة، لذا أصبح الاستثمار في هذه الثروة ضرورة ملحة للسير قدما بالمؤسسة الثقافية نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، وقد أوكلت المهمة للمدير القائد والريادي، وكل من له دور مشابه، لتنمية تلك القدرات وفق

1- عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد7، 2009، ص. 25.

متطلبات الظروف الراهنة والمتوقعة، ووفقا ما اكتسبوه من معرفة وخبرة وأدوات في المجال حتى يصبح بالإمكان تطبيق مشاريعهم وإستراتيجياتهم بأمان، أو بمعنى آخر تحضير الأرضية الخصبة والمناسبة لاستيعاب كل طارئ.

إن التعبئة الداخلية و شحن القدرات والعمل التعاوني الجماعي وما يتبعه من استغلال أمثل للوسائل التكنولوجية الحديثة كأدوات لتخزين المعرفة، كفيل بأن يعزز مركز المؤسسة الثقافية في السوق ويمنحها أكثر تماسكا لتحقيق أهدافها المرجوة وتقوية هيكلها، وتدعيم علاقاتها الخارجية مع عملائها والداعمين لها، وبالتالي المحافظة على مكتسباتها ومسيرتها التاريخية الحافلة بالإنجازات.

### 3- الصناعة الثقافية:

تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم "الصناعة الثقافية" *Industrie culturelle* ، إذ تمت صياغته على حسب توجهات الفلاسفة ومدارسهم، فمنهم من اعتبرها وسيلة مثلى لخدمة فكر قائم بذاته، تدعمها جملة من العناصر هي بمثابة أدوات لقيام هذه الصناعة، في حين اعتبرها البعض الآخر عملية تصنيع آلية يتم بموجبها تحويل الثقافة إلى منتج ثقافي يتم تسويقه حسب قانون العرض والطلب، ويحقق قيمة مضافة .

يعود الفضل الكبير في صياغة هذا المفهوم إلى " مدرسة فرانكفورت"<sup>1</sup>، حيث ابتدعه

1-مدرسة فرانكفورت: هي حركة فلسفية نشأت بمدينة فرانكفورت سنة 1923 بدأت الحركة في معهد الأبحاث الاجتماعية بالمدينة. وارتبط إسمها بالنظرية النقدية في معناها الفلسفي وجمعت فلاسفة مثل ماكس هوركهايمر، والتر بنجامين. ينظر: [https://ar.wikipedia.org/wiki/مدرسة\\_فرانكفورت](https://ar.wikipedia.org/wiki/مدرسة_فرانكفورت)

بعض روادها، المنظر النقدي **ثيودور أدورنو**<sup>1</sup> Adorno Theodor (1903-1969) و**ماكس هوركهايمر**<sup>2</sup> Max Horkheimer (1895-1973) تم تناوله في الفصل الأخير من كتابه "جدل التنوير" "Dialectic of Enlightenment"، (صناعة الثقافة: التنوير والخداع الشامل)، ويشير مصطلح صناعة الثقافة بصفة عامة وفقاً لتعريف مدرسة فرانكفورت إلى عملية تصنيع ثقافة الإنتاج الواسع والقواعد التجارية التي تحرك النظام، حيث يصبح للصناعات الثقافية مهمة محددة، وهي منح الشرعية الأيديولوجية للمجتمعات الرأسمالية القائمة، دمج الأفراد في طريقة حياتها، وذلك عن طريق عناصر الصناعات الثقافية المتمثلة في الإذاعة وعالم الأزياء والإعلان والسينما والأشكال الأخرى لثقافة الإعلام (...)، وقد حدد **أدورنو** "ما الذي يعنيه بمفهوم صناعة الثقافة في كتاب "جدل التنوير"<sup>3</sup> وفيه أدرج المفهوم في صياغة يفهم منها تعرض الثقافة الشعبية للخطر، وتحول هذه الثقافة إلى ما يشبه المصنع الذي ينتج سلعا ثقافية تهدف إلى التلاعب بالمجتمع"<sup>4</sup>.

1- **ثيودور لودفيغ فيزنغراند أدورنو** Theodor Ludwig Wiesengrund Adorno (1903-1969): رائد من رواد مدرسة فرانكفورت الشهيرة ومن أبرز مفكري القرن العشرين في الفلسفة وعلم الجمال، اشتهر بدراسته للفن وعلم الموسيقى بالإضافة إلى كونه من أبرز كتاب المقالات، وأعماله تشترك مع أعمال مفكرين آخرين مثل الذين يعتبرون أعمال فرويد وماركس وهيجل أساسية لنقد المجتمع الحديث. ينظر: [https://ar.wikipedia.org/wiki/ثيودور\\_أدورنو](https://ar.wikipedia.org/wiki/ثيودور_أدورنو).

2- **ماكس هوركهايمر** Max Horkheimer (1895-1973) فيلسوف و عالم إجتماع ألماني، اشتهر بمجهوداته في النظرية النقدية كعضو في مدرسة فرانكفورت الفلسفية للأبحاث الاجتماعية، أهم أعماله: بين الفلسفة والعلوم الاجتماعية، خسوف العقل. ينظر: [https://ar.wikipedia.org/wiki/ماكس\\_هوركهايمر/](https://ar.wikipedia.org/wiki/ماكس_هوركهايمر/)

3- شريف محمد عوض، صناعة الثقافة في عصر العولمة وأثرها في تغيير ملامح الهوية الثقافية، تاريخ الإطلاع: 2017/06/24، ينظر: [http://scholar.cu.edu.eg/?q=hermes/files/shryf\\_wd.pdf](http://scholar.cu.edu.eg/?q=hermes/files/shryf_wd.pdf)

4- محمد طيفوري، صناعة الثقافة سمو إنساني يبتذله التسويق الاجتماعي، جريدة العرب الدولية الاقتصادية، 18 مايو 2017، تاريخ الإطلاع: 2017/08/26، ينظر: [http://www.aleqt.com/2017/05/18/article\\_1189141.html](http://www.aleqt.com/2017/05/18/article_1189141.html)

وحسب رأيه "فإن كل شيء أصبح مراقب ومحسوب، فالمواهب أصبحت في خدمة الصناعة والثقافة ولا يمر شيء إلى المستهلك إلا وقد تم التأكد من أنه في خدمة النظام، إن ما تنتجه الصناعة الثقافية من قيم أصبح يؤثر في الذهن الإنساني وبهذا تم إنتاج الناس وفقا لنماذجهم، أما معيار قياس القيم وتحديدها خاضع لمقاييس أخرى فالفيلم مثلا قيمته تتمثل في جلب عدد من النجوم بحيث يتم إبهار المشاهد، واختلاف القيم هو في الحقيقة تعبير على اختلاف المصالح(مصالح المنتجين) وبهذا تم إقحام الفن في المسائل الإيديولوجية وهذا ما أدى إلى تشيئته، فالفن أصبح مسخرا ومسيرا وبمهارة ضمن دائرة الاستهلاك، وتعتبر السينما الوسيلة القوية في التأثير على الناس فهي التي تصنع مفهوم جديد للجمال، ومفهوم جديد للحياة وللحب وللرومانسية وهذا ما تكرسه الأفلام التي تروج لمنتجات الرأسماليين عبر نوافذ مغرية تشد الجماهير وتعبّر عن نوع من التحضر الزائف، وبهذا أصبح الإنسان محاصرا جسدا وروحا"<sup>1</sup>.

كما اعتبر "أن ما تقدمه وسائل الإعلام عبارة عن أعمال وضيعة أو تشويه للأعمال الراقية هدفها إلهاء الناس على البحث عن الحقيقة، فمن خلال التجارة العالمية والثقافة الجماهيرية ينجح الاحتكار الرأسمالي في تحقيق أهدافه، حيث تكون السلعة هي الأساس والثقافة يمكن تسويقها أيضا لتحقيق الربح وهي تعمل من خلال مفهوم صناعة"<sup>2</sup>

1- عبد الله مصطفى، مختار غريب، قراءة في كتاب "جدل التنوير" لماكس هوركايمر و تيودور أدورنو، جامعة أم البواقي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص. 79.

2- مكاوي حسن عماد، السيد ليلي حسين، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية، 2001، ص ص.120-121.

الثقافة على ترسيخ الأفكار الخاصة بسيطرة الطبقة المالكة أو المهيمنة على المجتمع بمفهومه الرأسمالي<sup>1</sup> وبالتالي، فإن الثقافة لا تصنعها الجماهير وإنما تُصنع من أجل الجماهير وهي نتاج منظومة عالمية تسخر فيها القنوات المتاحة تنشر الثقافة لخدمة فكر معين، وفق إيديولوجية معينة، وبطريقة عملية ومدروسة يصعب على المتلقي تجنبها، ذلك أن "الأفكار تفرض على جو الثقافة، كما لو أنه جرى تعدادها من قبل أفلاطون، وقد تحدد عددها بشكل ثابت لا يتغير"<sup>2</sup>.

"ولقد أورد **معن خليل العمر** مفهوم صناعة الثقافة في معجمه، مؤكداً أنه يشير إلى تحديد التنظيمات التي تنتج ثقافة شعبية مثل: التلفزيون، الراديو، الكتب والمجلات والصحف، الموسيقى الشعبية، وقد تأخذ بعداً أوسع من هذا فتشمل المتاحف ووكالات الإعلانات والتنظيمات الرياضية، وذلك استناداً إلى مدرسة فرانكفورت، ولا سيما أدورنو الذي عني بصناعات الثقافة والإنتاج الرأسمالي الممزوج مع الثقافة الشعبية"<sup>3</sup>.

ومن هذا المنطلق، فإنه لا بد أن نفرق بين مفهوم صناعة الثقافة والصناعة الثقافية، ذلك أن مصطلح صناعة الثقافة يعني ابتكار ثقافة جديدة لما يخدم إيديولوجية وفكر سياسي معين، بينما الصناعة الثقافية فتعني استغلال ثقافة موجودة سلفاً وإعادة تقديمها في حلة جديدة بما يتلائم والظروف المستجدة دون المساس بالقيم التي حملتها.

1- المرجع السابق، ص.121.

2- هوركهايمر ماكس، أدورنو ثيودور، جدل التنوير: شذرات فلسفية، تر: جورج كتورة، بيروت، دار الكتاب الجديدة المتحدة، ط. 1، 2006، ص.158.

3- شريف محمد عوض، صناعة الثقافة في عصر العولمة وأثرها في تغيير ملامح الهوية الثقافية، المرجع السابق.

وفي هذا السياق، قدمت اليونسكو عام 1982 تعريفا للصناعات الثقافية مفاده: "يقصد بالصناعة الثقافية وجود سلع ثقافية وخدمات أنتجت أو يعيد إنتاجها، وتخزن وتوزع من خلال خطوط تجارية أو صناعية. وعلى مستوى أكبر ترتبط بإستراتيجية تقوم على اعتبارات اقتصادية ذات أهمية في التنمية الثقافية"<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس، فإنه من مقومات الصناعة الثقافية هو توفير المواد الأولية والمتمثلة في السلع الثقافية والخدمات المرتبطة بها، وهذه السلع بإمكانها أن تكون أصلية تُعرض مباشرة، كعرض لوحات فنية لفنانين معروفين، أو يُعاد إنتاجها مثلما هو الحال " بإعادة إنتاج شعبي مثل الحرف الإنتاجية التقليدية، فضلا عن إنتاج ثقافي جديد مثل صناعة النشر والأعمال الموسيقية والسينما والتلفزيون"<sup>2</sup>، يتم توزيعها عبر أسواق داخلية أو خارجية، إما للتجارة أو للتصنيع، هدفها الإستراتيجي تحقيق عوائد اقتصادية ذات قيمة مضافة ومردود إيجابي على المجتمع سواء في فرص العمل أو في دعم الهوية الثقافية"<sup>3</sup>

"تدرجيا أصبح مفهوم "الصناعة الثقافية" متحولا ومتغيرا، وقد قدّم فيه كثير من المفكرين والخبراء تحليلات كثيرة، من خلالها رصدوا أشكالاً مستحدثة من هذه الصناعات التي توزع الخدمات الثقافية، وتتنقل مختلف التعبيرات الثقافية بصرف النظر عن قيمتها"<sup>4</sup>

1- عابدة النبلاوي، نحو إعادة إنتاج الثقافة، مجلة الفلق، عمان، 2017/04/02، تاريخ الإطلاع: 2017/08/30، <http://www.alfalq.com/?p=9372>

2- المرجع نفسه.

3- المرجع نفسه.

4- محمد طيفوري، صناعة الثقافة سمو إنساني يبتدله التسويق الاجتماعي، المرجع السابق.

التجارية"<sup>1</sup>، "الموجة الجديدة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واندماجها الهائل بصناعة الإعلام والاتصال، ونمو السياحة الدولية منذ عقد الثمانينيات جميع هذه العوامل جعلت الصناعة الثقافية بالفعل تنتقل من كونها صناعات خفيفة إلى صناعات ثقيلة في ميزان اقتصاديات العالم، مع المحافظة على كونها صناعات نظيفة من دون مداخل أو تلوث، إلا أن هذا المعطى نسبي أيضا، فهي صناعات ناعمة إلا إنها في الوقت نفسه تملك قدرة عاصفة على البناء والتدمير معا، فهناك جيل جديد من المنتجات الثقافية الخدمية التي تعصف بالعالم نتيجة الالتقاء بين الإعلام والثقافة من جهة والتطبيقات التكنولوجية من جهة أخرى، فالعصف الهائل من هذه المنتجات الثقافية يمتد من هيمنة شبكات المعلومات والمكتبات الافتراضية والتلفزيون والبيث المباشر عبر السماوات المفتوحة والتلفزيون التفاعلي وتوظيف برمجيات الحاسوب وصناعة الألعاب الإلكترونية، وغيرها"<sup>2</sup>.

ولهذا، فإنه من الضروري استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتكييفها بما يخدم خصوصية كل مجتمع وهويته الثقافية التي عادة ما تعمل الصناعات الثقافية على حمايتها، ذلك أن الانسياق وراء التتميط العالمي من شأنه أن يعيدنا إلى ما ذهبنا إليه مدرسة "فرانكفورت" في عرضها للمفهوم .

يتضح مما سبق، أن الصناعة الثقافية هي صناعة تحويلية، تهدف إلى تحويل

1- المرجع السابق.

2- باسم الطويسي الصناعات الثقافية فرص تنمية، جريدة الغد، 2017، تاريخ الإطلاع: 2017/06/24

html الصناعات الثقافية فرص تنمية/file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/

المنتجات الثقافية إلى سلع وخدمات ذات قيمة مادية تبادلية تخدم الاقتصاد، تتنوع حسب تنوع المجالات التي تغطيها والأنشطة المرتبطة بها، توجه أساسا لتلبية متطلبات أكبر عدد من الجمهور، بما يثري فضوله و يتناسب مع هويته الوطنية، بعيدا عن أي إكراه خارجي قد يعصف بتلك الخصوصيات.

" لكن من المتعارف عليه أننا أمام عدة مستويات من المفاهيم الفرعية التي تتدرج تحت مفهوم الصناعات الثقافية وأهمها، **الأصول الثقافية**: تشتمل على رأس المال الثقافي لأي مجتمع ويقصد بها الموارد الثقافية الدائمة التي تحتاج إلى الرعاية والمحافظة عليها، أي الاستدامة وتشمل الموارد كافة التي تتعلق بالمواقع التاريخية والأثرية والتراثية والمتاحف وما يرتبط بها من صناعات ثقافية وما يسمى بصناعة السياحة الثقافية والأنماط الثقافية الموروثة من تقاليد وأعراف وطقوس تعكس الخصوصيات المحلية.

**أدوات ووسائل الصناعة الثقافية**: وهي كافة الأدوات والوسائل المعاصرة التي تسهم في عمليات التثقيف الجماهيري الواسع وأهمها وسائل الاتصال الجماهيري (الإذاعة والتلفزيون، الحاسوب، وصناعة النشر والطباعة، وشبكة الإنترنت، السينما.....).

**والسلع الثقافية**: ويقصد بها كافة السلع التي تنتجها أدوات ووسائل صناعة الثقافة، تلك المرتبطة بالأصول الثقافية ومنها الصحف والكتب والنشرات وألعاب الفيديو والحاسوب وبرامج الحاسوب والأفلام والتحف والنحت والهدايا والأفكار والبرامج المعنية بالترويج<sup>1</sup>،

1- حاج محمد بن عدة، أهمية المنتج الثقافي في تدعيم الصناعة الثقافية، مجلة جماليات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 04، ديسمبر 2017، ص.190.

"وتشمل الصناعات الثقافية على أشكال عديدة يتم حصرها عادة في أربعة محاور

هي كما يلي:

الطباعة والكتاب، الموسيقى المسجلة، السينما والسمعي البصري، الإعلام والصحافة،  
وتحت هذه المحاور الأساسية نجد عديد الصناعات الثقافية كالتلفزيون الراديو، السينما،  
ألعاب الفيديو، الصحافة المكتوبة... الخ، وكل هذه الأشكال ينطبق عليها مفهوم  
الصناعات الثقافية من حيث أنها أعمال يمكن إعادة إنتاجها صناعيا وتسويقها مثل السلع  
الأخرى"<sup>1</sup> ولكن هذا لا يمنع من وجود أشكال أخرى لها المميزات نفسها، وتقبل خاصية  
التسويق، وتتعلق بجميع ميادين الحياة.

"فإذا كانت الصناعات الثقافية تعني بالأساس أنشطة ترتبط بتكنولوجيا المعلومات  
والإنترنت وصناعة النشر والكتب والإعلام المرئي والمسموع والمكتوب، والسينما  
والموسيقى والفيديو والمشغولات الفنية، والنشر، والأزياء وغيرها، فهي تنتشر في العديد من  
الأنشطة الأخرى، مثل السياحة، النقل، الشحن الجوي، الطاقة، المالية، التأمين، الإعلان،  
الرعاية الصحية، الشؤون القانونية، المحاسبة، الاتصالات الهاتفية، البناء، الهندسة،  
العمارة، الضرائب، التعليم، التجارة الإلكترونية، الخدمات البيئية، وغير ذلك"<sup>2</sup>، وفي هذا  
السياق نجد أن عديد المؤسسات الاقتصادية على سبيل المثال، قد أحرزت نجاحا بفضل

1- علاوة فوزي، مساهمة في صياغة مفهوم الصناعات الثقافية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الشهيد  
حمة لخضر- الوادي، العدد 17، سبتمبر 2016، ص. 210.

2- نوزاد عبد الرحمن الهيتي، الصناعات الثقافية: المضامين والتطبيقات، مجلة آراء حول الخليج، دبي، العدد  
11، 2014/06/11، تاريخ الإطلاع: 2017/08/27.

[http://araa.sa/index.php?view=article&id=148:2014-06-11-08-37-42&Itemid=298&option=com\\_content](http://araa.sa/index.php?view=article&id=148:2014-06-11-08-37-42&Itemid=298&option=com_content)

استغلالها لبعض عناصر الصناعة الثقافية بما يخدم منتجها، وذلك إما في عملية التصميم (ابتكار فني للشكل)، أو في عملية الترويج (ملصق إشهاري)، أو حتى في طريق العرض (الترويج عن طريق السينما)، هذا وإن دل على شيء، فإنما يدل على الثراء المرتبط بتلك الصناعة، والتي ينبغي على المستثمرين استغلاله وفق إمكانياتهم المادية المتوفرة، بعد ما أثبتت فعاليتها في كثير من دول العالم، مثلها مثل الصناعات الأخرى.

"فكما أن للصناعات الكبرى خطط عمل واستراتيجيات ورجال أعمال، فقد أضحت للصناعة الثقافية أيضا مؤسساتها ومختصوها ورجال أعمالها"<sup>1</sup>؛ فهي "لم تعد صناعة مهملّة، أو كاسدة بالمعنى التجاري التقليدي (...)"، بل إن هذه الصناعة باتت تقترن بوجود دراسات علمية، ومراكز بحوث تخطط وترسم وتسوّق، لتجعل هذه الصناعة جزءا من اقتصاد حيوي يسهم في تعظيم فعاليات الثقافة، إذ تقترن فعاليات هذه الثقافة بوجود منتجين ومستهلكين، مع وجود بضاعة وسوق وإعلان ثقافي وعلاقات عامة، تلك التي تدخل فيها خدمات الكتاب والطبع والمعارض، مثلما دخلت في صناعة السينما وإنتاجها وتسويقها والمشاركة في المهرجانات العربية والدولية، وكذلك هي الفنون والآداب الأخرى كالمرسح والموسيقى والتشكيل وغيرها"<sup>2</sup>، وبوجه عام، فقد احتلت الصناعة الثقافية مكانتها الخاصة في إطار نظام السوق، وأصبحت مصدرا مهما من مصادر الدخل العالمي.

1- بن علي لونس، الصناعة الثقافية ورهانات الفن المعاصر، جرائر نيوز، 2013/04/15، تاريخ الإطلاع:

<http://www.djazairnews.com/djazairnews/54016>، 2015/07/23

2- سعد محمد رحيم، في الاستثمار الثقافي، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1910، 2007/05/09، تاريخ الإطلاع:

[www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=193](http://www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=193) .2016/09/12

## 4-الخطاب الجمالي للمؤسسة الثقافية:

أخذت مسألة المحافظة على الهوية الثقافية محط اهتمام العديد من المنظرين، وأجمعوا على ضرورة توفير مكان آمن لها يقيها من عواصف التغيير التي تحاول على الدوام ضربها في العمق، بل ويضمن استمرارها جيلا بعد جيل، ولن تجد مكانا أفضل من المؤسسة الثقافية، فهي الوعاء الذي يصب فيه الأفراد ثقافتهم نتيجة تفاعلهم وتكيفهم مع الظروف المعيشية المتنوعة.

"وفي هذا الاتجاه، يذهب أحد الباحثين إلى اعتبار المؤسسة الثقافية لها طابع خاص: يشمل مجموع الرموز والمعاني التي تتجلى في اللغة والطقوس والأساطير والهندسة المعمارية، والتي تظهر من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها، وتعبّر هذه الأخيرة عن القيم والاعتقادات المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة، والتي على الأعضاء الجدد التكيف معها، وتنتج أساسا إثر تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات السائدة فيها في زمن معين"<sup>1</sup>. وبالتالي، فإن طابعها ذلك يجعلها تأخذ شحنة الريادة لإيصال الهوية نحو بر الأمان، ولكن هذه المهمة ليست بالسهلة، بل تتطلب الكثير من العمل والحذر، والقيام بعدد الأدوار، باعتبار أن استيعاب الماضي يجب أن يكون بفكر الحاضر وحتى المستقبل، ذلك " أن الجيل القادم من المستقبل، فهو ذلك"<sup>2</sup>

1-محمد بغداد، إستراتيجيات الجودة في صناعة الإعلام الثقافي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط.1، 2014، صص.96-97.

2-المرجع نفسه، ص.205.

الجيل يأتي من زمن التكنولوجيا، ولد في أحضان الوسائط التكنولوجية التفاعلية والسريعة، فهو لا يعترف كثيرا بتأثير أو دور للإيديولوجيا عليه، ولكنه سريع التكيف معها، وإن كان حظه من المعرفة قليل، إلا أن رغبته شديدة وطموحه عالٍ، والذي يستمده انطلاقاً من مضامين العملية الإعلامية نفسها، وخاصة البصرية منها التي تضرع الكثير من الانجذاب إلى التطور والتقدم والتحسين، مما توحى به أضواؤها الكاشفة وكذا المنافسة التي ستكون بين أعضاء هذا الجيل نفسه الذي تتزايد أعداده بشكل كبير، على عكس الجيل الأول الذي لم يعرف الازدحام ولا المنافسة بين أعضائه، لقلة العاملين في المجال الإعلامي وقلة المؤسسات الإعلامية"<sup>1</sup>.

إن عدم اعتراف الجيل الجديد بتأثير الإيديولوجيا عليه، لا يجب أن يكون عائقاً أما فهم الخطاب البصري أو الجمالي الذي تقدمه المؤسسة الثقافية، سواءً من خلال برامجها أو من خلال المنتج الثقافي الذي تصدره، وحتى من خلال وجودها المكاني كعمارة، ذلك "أن العمارة، شأنها شأن الفنون الأخرى، لها موضوع، معنى، مضمون، فكرة... الخ بالضرورة، وهذه تمثل جوانب متنوعة من الحقيقة ونسقها الأعلى بطريقة أو بأخرى. ومثلما يمكن جعل عمل معماري ما يمثل عملاً معمارياً آخر، فإن بإمكان العمارة أيضاً تمثيل عمل فني آخر (كأن تمثل أسطورة، حكاية، قصيدة، مقطوعة موسيقية،... الخ)، أو"<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص. 205.

2- سعاد عبد علي مهدي، نقد العمارة فناً: نحو نظرية تكاملية في نقد العمارة على ضوء نظريات نقد الفنون، عمان، دار جهيبة للنشر والتوزيع، د. ط، 2006، ص. 122.

بإمكان عمل فني آخر ما تمثيلها هي (كأن تُمثّل العمارة بقصيدة، لوحة مرسومة، صورة فوتوغرافية، مقال نقدي، ديكور مسرحي أو سينمائي،...الخ)، وهذه يمكن أن تتعامل مع العمارة لتصبح جزءاً لا يتجزأ منها"<sup>1</sup>، ومن ثمة، فإن تفعيل تلك العناصر سيزيد من فرصة فهم ذلك الخطاب.

"إن الخطاب البصري يعد من الخطابات التي تتدرج ضمن الممارسات الثقافية فهو يؤثت فضاءات اليومي ويستهلك إلى جانب الخطابات الأخرى، فإلى جانب بعده الثقافي والاجتماعي يكتسي هذا الخطاب طابعاً يتمثل في مكوناته اللغوية والايقونية، فيمثل نسيجاً تتشابه فيه مجموعة من العلامات وفق قواعد تركيبية ودلالية وأحياناً يتكون الخطاب البصري من نسقين متلازمين أو مبتعدين، هما النسق اللساني والنسق الأيقوني البصري، ويكتسي النسق الأيقوني الأهمية نظراً لوظائفه المتعددة والتي يمكن إدراجها بالنقاط التالية:

- 1- الوظيفة الجمالية التي ترمي إلى إثارة الذوق قصد اقتراح المشاهدة.
- 2- الوظيفة التوجيهية لأن الصورة فضاء مفتوح على كل التأويلات التي تحيلنا الصورة على قراءة النص الذي تحمله من أبعاد فكرية وفلسفية.
- 3- الوظيفة التمثيلية حيث يقدم لنا الخطاب البصري الأشياء والأشخاص في أبعادها<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص. 122 .

2- صالح علي مسعود قحطوص، سيميائية الخطاب البصري، ليبيا، كلية الفنون والاعلام جامعة مصراته، مدرسة الإعلام والفنون الأكاديمية الليبية، مجلة الفنون والإعلام، العدد الثالث، السنة الثانية، 2017، ص ص. 79-80.

وأشكالها بالدقة التي تعجز عنه اللغة في كثير من الأحيان.

#### 4- الوظيفة الدلالية.

وتتماهى الوظائف الأربعة لخلق عالم دلالي معين نتيجة التفكير والتأمل الذي أسسته الصورة لدى المتلقي<sup>1</sup>، الذي سيصبح بإمكانه فهم مقاصد الرسالة التي تحاول المؤسسة تكريسها.

إن التزايد السريع لعدد أعضاء هذا الجيل، نتيجة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا، يفترض من المسيرين إعادة النظر في أساليب عملهم، " وفي هذا السياق يفرق الطالقاني بين أدوار المؤسسات الثقافية من ناحية أهداف عملها، المتمثل أساسا في التنمية الثقافية، ويقسمها إلى: التنمية الثقافية الآنية، تقوم بها مؤسسات ثقافية، تقدم برنامجا ثقافيا معيناً، تعمل من خلاله على تطوير نمط ثقافي، كإصدار سلسلة من الكتب أو إصدار مجلات ثقافية دورية، أو إقامة حفلات موسيقية، مبرمجة أو معارض فنية منتالية، على وفق رؤيا مدرسة أو مدارس فنية متعددة، وأما التنمية الثقافية المستدامة: فإنها تعني قيام جميع المؤسسات التي تقوم بعمل إستراتيجي ومبرمج، لرفد الحركة الثقافية على وفقا لحاجة الآنية، والمستقبلية، وتضع الخطط والدراسات لاستمرار ذلك، وتطويره كما ونوعاً، وإعداد الملكات المتخصصة والمؤهلة للقيام بهذا الدور"<sup>2</sup>.

إن التنمية الثقافية لا تقتصر فقط على ما تقدمه المؤسسة من برامج، بل أيضا من

1- المرجع السابق، ص. 80 .

2- محمد بغداد، إستراتيجيات الجودة في صناعة الإعلام الثقافي، المرجع السابق، ص. 96.

خلال ما تنتجه من أعمال فنية ومنتجات ثقافية، ذات أبعاد تراثية، أو بالأحرى إعادة تقديم التراث في حلتها الجديدة .

"كان العمل الفني دائما - من حيث المبدأ- قابلا لإعادة الإنتاج، وما عمله أناس يمكن أن يعمله آخرون ثانية، وهكذا فإن النسخة المطابقة للأصل قد مارسها المتمرسون أثناء تمرسهم على مهنة الفن، وأساتذة الفن قصد نشر أعمالهم الفنية، ومارسها أيضا أولئك الذين لم يكن همهم سوى تحقيق الربح المادي بشراهة، ولكن، وبالمقارنة مع هذه الطرائق تمثل إعادة الإنتاج التقني للعمل الفني شيئا جديدا، إنها ظاهرة تتطور في مجرى التاريخ بشكل متقطع، وعبر قفزات متعاقبة وتتخللها فترات زمنية طويلة، ولكن بشدة متزايدة"<sup>1</sup>. إن هذه العملية ستقرب الماضي بشكل ملموس من هذا الجيل الذي سيصبح بإمكانه التعرف على جذوره التاريخية بسهولة ويسر من خلال اقتناؤه لتلك المنتجات، وبالتالي ستكون هذه الأخيرة مصدرا مهما من مصادر المحافظة على الهوية الثقافية، لأن العبرة ليست في العمل الفني نفسه وإنما في القيمة التي يحملها والرسالة التي يقدمها، فما تم إنجازه في الماضي من عمل، من المستحيل إعادة إنتاجه مرة أخرى بالطريقة نفسها، حتى ولو تم استنساخه. وفي هذا الصدد يرى البعض في أن "تقنية إعادة الإنتاج تنزع الموضوع المعاد إنتاجه عن المجال الموروث، ومن خلال الإكثار من إنتاج النسخ،"<sup>2</sup>

1-كمال بو منير، مدخل إلى قراءة فلسفة فلتر بنيامين-دراسة ونصوص، الرباط، دار الأمان، ط.1، 2013، صص.77-78.

2-المرجع نفسه، ص.81.

تستبدل حالة وجودها المتفرد أشياء متماثلة، ويسمح ما أعيد إنتاجه بالعرض أمام المتلقي في أي وضعية يكون فيها، حيث تحين الموضوع المعاد إنتاجه، وقد نتج عن هاتين العمليتين ارتجاج هائل للموروث<sup>1</sup>.

يشير هذا الرأي إلى تعرض الموروث الثقافي إلى الخطر من خلال الإكثار من عملية استنساخه، و"إن ما يتلاشى في عصر إعادة الإنتاج التقني هو عبق العمل الفني"<sup>2</sup> فكل عمل فني تم إنجازه في لحظة فريدة ومكان فريد ومن طرف فنان فريد، فمن غير الممكن إعادة بعث تلك اللحظات من جديد وبالكيفية نفسها، "إنه نسيج متفرد من الزمان والمكان: ظهور متفرد لبعيد، مهما كان على مقربة منا"<sup>3</sup> هذا هو العبق (الهالة) Aura .

لقد "دشن فلتر بنيامين في كتابه الشهير العمل الفني في زمن استنساخه التقني (1936) *L'Œuvre d'art à l'ère de sa reproductibilité technique* ، تفكيراً جديداً حول نتائج الابتكارات التكنولوجية- ويعني بها التصوير الفوتوغرافي- على تلقي الفن، وفي الوقت الذي انتشر فيه تلقي الفن بين الجماهير، فقد العمل الفني "هالته" السحرية (أي تأثيره الباهر السحري الناجم عن فرادته أو وحدانيته) (Son unicité)<sup>4</sup>، وهنا يشير بنيامين إلى أن التقنيات التكنولوجية قد أفقدت العمل الفني خصوصيته المتفردة والتي أسماها بالهالة، ولكن على الرغم من ذلك فإن تلك التقنيات هي سبب في التعرف على وجود تلك

1- كمال بو منير، مدخل إلى قراءة فلسفة فلتر بنيامين-دراسة ونصوص، المرجع السابق، ص.81.

2- المرجع نفسه، ص.81 .

3- المرجع نفسه، ص.83 .

4- ناتالي إينيك، سوسيولوجيا الفن، تر: حسين جواد قبيسي، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، ط.1، 2011، ص.48.

تلك الأعمال الفنية وإلا فإن مصيرها سيكون الزوال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن ذلك "التفسير قد يحجب كون تقنيات إعادة الإنتاج تلك هي بالضبط شرط وجود الهالة القدسية السحرية: وذلك لأن (وليس برغم) التصوير الفوتوغرافي يكثر الصور، تتخذ الصورة الأصلية (اللوحة) امتيازها وتكتسب وضعاً متميزاً"<sup>1</sup>.

إن وظيفة المؤسسة الثقافية الأساسية، إضافة إلى الأدوار المذكورة، ليس فقط استنساخ الأعمال الفنية باستخدام التقنية، بهدف تكثيف الإنتاج والحصول على الربح، بل هي عملية منظمة تهدف إلى إعادة بعث التراث من جديد والتعريف به للأجيال اللاحقة، ليس فقط عن طريق تقديم الخطب والمواعظ بل عن طريق تحف ولوحات ملموسة تحمل في طياتها قيماً حضارية خالدة، تشير إلى الأصل وتعيدهم إلى عقب وهالات موروثها الثقافي الضارب بجذوره في التاريخ، وبالتالي فإن الخطاب الجمالي للمؤسسة الثقافية سوف يتجسد من خلال ما تقدمه من تحف مستنسخة وكذا من خلال وجودها المادي كعمارة، وبين هذا وذاك، فإن وجودها لا يعدو مجرد بناء يقدم وظيفة ينتهي بمجرد انتهائها، بل هو حصن منيع يحمي التراث ومشعل يتناوب على حمله جيل بعد جيل.

### خلاصة:

إذا كانت الثقافة بمفهومها الاصطلاحي هي الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات، فإن التركيبة لا يمكن أن تكون مجرد سلوك أو طريقة للعيش وإنما

1- المرجع السابق، ص. 49.

هي أيضا طاقة محرّكة للاقتصاد، فكما تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى مادة أولية لقيام صناعتها، فإن المؤسسة الثقافية مادتها الثقافة، هذا العنصر المهم الذي لطالما أهمله البعض وبات لا يعي قيمته، إلا أنه في الحقيقة أحد مكتسبات هذه المؤسسة، والتي إن عرفت كيف تستغله ستجني من ورائه الفوائد العظيمة، كيف لا وهو مقوم أساسي من مقومات الصناعة الثقافية، هذه الصناعة التي تحتاج بدورها إلى صناعة ثقافة تدعم ذلك التوجه، وترغب فيه وتبرز منه وجهها المشرق الذي يُقوي الاقتصاد ويصنع التنمية.

ولعل العنصر الآخر الذي لا يقل أهمية عن الأول، هو الرأسمال الفكري، بكل مكوناته، ذلك أن المؤسسة التي تمتلك قدرات فكرية، وتقنيات عالية، وعلاقات متينة، فإنها لا محالة ستعرف كيف تبني صناعة متينة لا تزول بظهور الأزمات، ولعل هذا سيعتبر حافزا للوقوف عن قرب، ومن خلال الفصول اللاحقة، لمعرفة العوامل التي سوف تخدم تلك الرؤية وتمهد لها الطريق نحو تحقيق المبتغى.



# الفصل الأول

## النسق التنظيمي للمؤسسة الثقافية

## تمهيد:

لا يمكن للإنسان أن يعيش بمعزل عن الجماعة، وبطبيعته تلك سعى دوماً لتأمين معيشتة وتحسين ظروفه، مما استدعاه إقامة تجمعات وبالتالي تكوين مؤسسات، فالمؤسسة هي الفضاء المنظم لتلك العلاقات والضابط لها، بما يضمن تحقيق مطالب الأفراد وحاجاتهم المتنوعة التي تنوّعت معها طبيعة عمل تلك الأمكنة.

ما يهمنا في هذا المقام، هو المؤسسة الثقافية التي تغطي جانباً من تلك الاحتياجات، والتي سوف نحيطها بالدراسة، وهذا ليس من باب الوصف أو النقد، وإنما هي رؤية مستقبلية لما يجب أن يكون عليه هيكلها الإداري والتنظيمي، ليتطلع القارئون عليها إلى أهم القواعد التي ينبغي إتباعها لبناء مؤسسة قوية بأفرادها وهيكلها.

إن الهدف من وضع هذا الفصل إذن، هو الحث على تحضير الأرضية المناسبة وتوفير المناخ الملائم لمسايرة مستجدات الثقافة، والتعامل مع المؤسسة الثقافية كمشروع وطني، تُبنى أسسه من خلال مجموعة من الأفكار المثمرة، ووفق جملة من المبادئ الأساسية التي يصبح بالإمكان الرجوع إليها لتجاوز العقبات.

إن تحسين الشؤون الداخلية للمؤسسة سينعكس لا محالة إيجاباً على صورتها الخارجية في المجتمع وما سوف تقدمه مستقبلاً، فتكون أهلاً لخدمة الغرض الذي وُجدت من أجله، ومنافسة نظيرتها في نظام السوق.

تعريف المؤسسة:

لقد تتوّعت الآراء حول تحديد ماهية المؤسسة، بل وتوسعت لتشمل العديد من المجالات، وباعتبار أن طبيعة المجتمع البشري اقتضت وجود فضاءات تنظم علاقاته وتضبط تعاملاته لتكون أكثر فاعلية ونشاطاً، وجب البحث في كيفية استغلالها من خلال الوقوف عن كثب بما تحمله هذه الكلمة من معانٍ ومفاهيم.

المؤسسة لغة جمع مؤسسات، ولقد ورد ذكرها في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس)، " الأس والأسس والأساس، كل مبتدأ شيء، والأس والأساس أصل البناء، والأسيس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكوّن في الرحم، وأس البناء مبتدئه"<sup>1</sup>.

أما من حيث المصطلح، فقد تضمن العديد من المفاهيم، إذ عرف علماء الاجتماع التابعين لمدرسة دوركهايم، المؤسسة بأنها "أساليب للعمل والإحساس والتفكير، "متبلورة"، وإلى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة إجتماعية معينة (...)، إن أتباع دوركهايم، بإشارتهم إلى السمة الملزمة للمؤسسات وبتشديدهم على أنها لا تنظم سلوك الأفراد إلا بشرط تحريك جزاءات تؤمن توافق هذا السلوك مع المعايير، دفعوا إلى إعتبار المؤسسة كمرادف لكل ضبط إجتماعي: كل ماهو إجتماعي يكون مؤسسياً، بما أن كل ماهو<sup>2</sup>

1-ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد السادس، 1997، ص ص6-7.

2- محمد مصطفى زيدان، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط.1، 1979، ص.157.

إجتماعي يكون ملزماً، وأن المؤسسة هي إلزام إجتماعي فعال<sup>1</sup>، وهذا الإلزام ليس إستغلالاً أو إخضاع، وإنما هدفه ضبط العلاقات والمحافظة عليها خدمة للصالح العام.

"إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظة (Entreprendre)، والتي تعني التعهد أو الإلتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً، ومن ثم فإن هذا العمل يتضمن بعض المخاطر<sup>2</sup> التي تحول دون ونجاح تلك المهمة.

"وعرفت المؤسسة خلال القرنين الأخيرين تطوراً ملحوظاً، من خلية للإنتاج لتصبح مركزاً لاتخاذ القرارات وقد صاحب هذا التطور إعطاء تعاريف عديدة لها<sup>3</sup>، فهي عبارة عن "إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها نظاماً مستقلاً أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضاً مركز اتخاذ القرارات"<sup>4</sup>.

لقد تدرج هذا التعريف في تحديد مفهوم المؤسسة، فهي في مفهومها العام، اتفاق جماعي منظم ينشأ في إطار قانوني معين مبني على أساس توحيد الرؤى والأهداف

1-المرجع السابق، ص.157.

2-منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2، 2014، ص.11.

3-المرجع نفسه، ص.11.

4-المرجع نفسه، ص.12.

لتحقيق أغراض معينة وجدت من أجلها، ومن ثمة لا يدخل تحت الإطار تلك التجمعات العشوائية التي لا تحتكم إلى القانون وإن توحدت أغراضها.

كما وُصفت بأنها نظام يتميز بالاستقلالية وله كيانه الخاص، وجد لتحقيق العديد من الأهداف المسطرة مسبقا، كإنتاج السلع لتحقيق الأرباح، فهي " كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح"<sup>1</sup>.

وهذه الغايات تختلف حسب نوعية وطبيعة كل مؤسسة، إذ لا تنشط بمعزل عن المجتمع، لأنها تحصل منه على عوامل الإنتاج، وتبني مركزها عن طريق ما تقدمه من منتج، يسيرها طاقم بشري خاص، "ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"<sup>2</sup>، لها من الوسائل القانونية والمادية والبشرية ما يؤهلها لأن تحافظ على تماسك نظامها، وتُعد بمثابة المحرك الأساسي للاقتصاد ومركز اتخاذ القرارات الهامة.

ومن هذا المنطلق، يعتمد قيام أية مؤسسة على توفر جملة من العناصر مجتمعة، إذ يستلزم وجودها فكرة، يحققها جملة من الأفراد بالارتكاز على الموارد المادية تنفيذا لأهدافها المسطرة.

إنّ ما تقوم به المؤسسة من نشاطات وما تبتغيه من أهداف، ليس من الصدفة

بعلاقة وإنما هو عملية منظمة ومدروسة تملئها طبيعة البرامج المسطرة، لذا يرى فيها

1- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط، القاهرة، مكتبة الشروق العربية، ط.4، 2004، ص.17.

2-ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، ط.1، 1998، ص.10.

"البعض الآخر أنها مجموعة من العناصر منظمة بدلالة هدف ما وهي تتكوّن عموماً من

ثلاثة تحت أنساق أساسية هي:

- تحت نسق علمي أو إنتاجي: وهو يضمن الإنتاج الفيزيقي بالمعنى الواسع للحاجات والخدمات وهو لا يضم فقط أنشطة الإنتاج بل أيضاً الأنشطة المتعلقة بالنقل، المحاسبية، الأمانة والبيع.

- تحت نسق القرار أو القيادة: دوره هو التقرير، تعديل والسهل على تنفيذ المهام من قبل تحت نسق الإنتاج .

-تحت نسق الإعلام:وهو يلي الحاجات الإعلامية للمؤسسة ويربط بين الأنساق الأخرى، ويضمن أيضاً دور الربط بين المؤسسة والمحيط"<sup>1</sup>.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري منظم مكوّن من عناصر منظمة بدلالة تكامل مجموعة من الأنساق، يتكفّل كل منها بمهمة تملّيها طبيعة النشاطات المراد القيام بها، والمركز الاجتماعي أو الاقتصادي الهام الذي تصبو إليه، تحقيقاً لمبدأ الاستمرارية.

### 1.1- الفرق بين المؤسسة والمنظمة:

يستخدم العديد من المنظرين مصطلح "المؤسسة" و"المنظمة" للتعبير عن مفهوم واحد، لاعتقادهم أن المؤسسة هي نفسها المنظمة، ولكن الأمر ليس كذلك إطلاقاً

1-العيفة جمال، مؤسسات الإعلام والاتصال- الوظائف، الهياكل، الأدوار-، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص.6.

"المؤسسة غير المنظمة، فلما كان الإنسان يعتمد على الآخرين من أجل مساعدته على تلبية حاجاته للتغلب على محدودية طاقته الجسمانية، فإنه لجأ إلى التنسيق والتعاون مع غيره من الأفراد، ومن هنا جاءت فكرة المنظمة ووجدت عدة منظمات في مختلف جوانب الحياة، وللمنظمة عدة تعريفات مختلفة باختلاف مرتكزات المدارس الفكرية، إذ تعرف المدرسة الكلاسيكية<sup>1</sup> المنظمة بأنها التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات، وهي بذلك تركز على البناء أو تقسيم العمل، أما المدرسة السلوكية<sup>2</sup> والتي تركز على العنصر البشري فتعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، أما مدرسة النظم<sup>3</sup> فقد عرفت المنظمة على أنها نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة<sup>4</sup>

1- المدرسة الكلاسيكية بالإنجليزية Classical School: المدرسة الفكرية التي استخدمت أفكارها من أجل دراسة الاقتصاد والإدارة؛ من خلال الاعتماد على نماذج نظرية، وتميزت بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين، تعود نشأتها إلى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد، ويعتبر المفكر والفيلسوف وعالم الاقتصاد آدم سميث هو أول من وضع قواعد هذه المدرسة.

ينظر: cite\_ref-tpFKxzMDsM\_2-0# http://mawdoo3.com/ تعريف\_المدرسة\_الكلاسيكية

2- المدرسة السلوكية: يتزعمها وطسون الأمريكي وتتصب ثورته على تعريف علم النفس بأنه "علم الشعور" وعلى أن التأمل الباطني هو الطريق لدراسة الإنسان وقد أهمل السلوكيون الناحية العقلية والآثار النفسية باعتبارها لا تخضع للملاحظة المباشرة وأنكروا الشعور كعامل في تكيف الكائن لبيئته، وتبعاً لذلك ينكرون صلاحية التأمل الباطني لأنه ليس ملاحظة موضوعية. ينظر: محمد مصطفى زيدان، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 1979، ص.157.

3- مدرسة النظم: ظهرت في سنة 1965م تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل. ينظر:

http://nawritagasta41.blogspot.com/2014/12/blog-post.html

4- قوي بوحنية، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص.11.

لتحقيق أهداف محددة، وهذا يعني أن مدرسة النظم تركز على مفهوم النظام المتكامل<sup>1</sup> الذي يعتبر المنظمة بأنها كيان منظم ومركب، تجمعها علاقة تعاون، تتكامل أجزائه لتشكل وحدة مترابطة محددة الأهداف، وهكذا يظهر التفاوت أحيانا والتداخل أحيانا أخرى بين تلك المدارس في إعطاء مفهوم واضح ومستقر للمنظمة، وذلك نتيجة تنوع أفكار ومشارب مؤسسيها.

لقد حاول "كل من ماكيفر<sup>2</sup> Robert Morrison MacIver وبيج Charles H. Page<sup>3</sup>، في كتابهما الموسوم **المجتمع** الذي نشر في عام 1949م التمييز بين المؤسسة (Institution)، والمنظمة (Organisation)، فيقولان بأن المؤسسة هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاطات الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تدير شؤونها هي المنظمة والشخص ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن ينتمي إلى المؤسسة لأنها تتكون من مجموعة أحكام وإجراءات سلوكية.<sup>4</sup>

1- المرجع السابق، ص. 11.

2- روبرت موريسون ماكيفر Robert Morrison MacIver : ولد باسكتلندا في 17 افريل 1882، أستاذ كرسي الفلسفة السياسية والاجتماعية بجامعة كولومبيا، من مؤلفاته بالإنجليزية: الجماعة المحلية، الدولة الحديثة، المجتمع تركيبه وتغيراته. ينظر: روبرت موريسون ماكيفر وتشالز هنط بدج، المجتمع، تر: علي أحمد عيسى، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2000، ص. 9.

3- تشالز هنط بدج Charles H. Page: ولد بنيويورك في 12 افريل 1909، أستاذ كرسي الإجتماع بكلية سميث، يربط في تدريسه بين علم الإجتماع والانثروبولوجيا، من مؤلفاته بالإنجليزية: النظام الطبقي، الحرية والضبط الاجتماعي، المجتمع. ينظر: روبرت موريسون ماكيفر وتشالز هنط بدج، المجتمع، تر: علي أحمد عيسى، المرجع نفسه، ص. 9-10.

4- العيفة جمال، مؤسسات الإعلام والاتصال- الوظائف، الهياكل، الأدوار، - المرجع السابق، ص. 7.

وتتميز المؤسسة عن السلوك الشعبي حسب **وليم كراهام سمنر**<sup>1</sup> William Graham Sumner في كتابه **السلوك الشعبي** "كون المؤسسة هي نوع من السلوك المهدب الذي يتميز بالرقى والسيادة ويتميز بالديمومة والوعي العقلي، أما السلوك الشعبي والأعراف فهي نوع من أنواع السلوك التقليدي الذي يبتعد كل البعد عن المبررات العقلية ولا يتميز بالديمومة فهو غير ثابت وتسيطر عليه الغريزة والعاطفة"<sup>2</sup>.

يحتاج الأفراد للقيام بتجمعات بشرية إلى قواعد قانونية تضبط علاقاتهم وتحدد حقوقهم وتؤسس التزاماتهم، وإذا أخذنا برأي **ماكيفر وبيج** فإن المؤسسة هي الأداة الفاعلة التي تفي بالغرض بما تملكه من أحكام وأدوات، تمكنهم من بناء كيان منظم لتجمعاتهم، وهذا الكيان هو المنظمة، وبالتالي نصل إلى أن المؤسسة تمثل الإطار القانوني للمنظمة.

## 2- تعريف المؤسسة الثقافية:

إذا كانت المؤسسة-كما رأينا-عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري منظم مكون من عناصر منظمة بدلالة تكامل مجموعة من الأنساق، يتكفل كل منها بمهمة تملئها عليه طبيعة النشاطات المراد القيام بها، فإن تلك النشاطات هي التي تحدد نوعية كل مؤسسة، فكما يمكن أن نربط الاقتصاد بمؤسسة فنقول مؤسسة اقتصادية، كذلك يكون للثقافة

1- وليام غراهام سمنر William Graham Sumner (1840-1910) عالم أمريكي من أهم علماء الاجتماع، كان يتطلع بنظره كعالم، إلى المجتمع كنسق من القوى التي تخضع لقوانين معينة؛ ومهمة عالم الاجتماع هي دراسة هذه القوانين، وعلى الإنسان أن يستجيب للقوانين الطبيعية وبطبيعتها، أشهر مؤلفاته كتاب "العادات الشعبية" Folkways.

ينظر: وليام سمنر/ [https://ar.wikipedia.org/wiki/وليام\\_سمنر](https://ar.wikipedia.org/wiki/وليام_سمنر)

2- العيفة جمال، المرجع السابق، ص.7.

مؤسسة، وهي المؤسسة الثقافية، التي تضمن مفهومها العديد من المعاني. جاء في أدبيات علم الاجتماع، أن المؤسسة الثقافية تعني "مجموعة مترابطة من التقاليد الاجتماعية على قدر كبير من الثبات وهي نمط سلوكي متكامل ومركب مستمر، يمكن عن طريقه إشباع الرغبات أو الحاجات الاجتماعية الأساسية. أما هيرسكوفيتس Melville Jean Herskovits<sup>1</sup> فيقول إن كل الثقافات هي مؤسسات تمثل استجابات منمطة، يرضى عنها المجتمع، لمتطلبات المعيشة. ويتصف مفهوم المؤسسة بنوع من الصرامة الذي يفصل بينها وبين العادة الاجتماعية أو التقاليد بصفة عامة، وهي تتمتع بقبول جماعي كجزء ثابت من التنظيم الاجتماعي ومن ثم تلعب دوراً أساسياً في الحياة الاجتماعية.

وقام مالينوفسكي<sup>2</sup> Malinovski بتحليل ماهية المؤسسة الثقافية، حيث يقول إن الثقافة هي كيان متكامل مكون من مؤسسات مستقلة جزئياً ومنسق بينها إلى حد كبير<sup>3</sup>. إن أهم ما يميز المؤسسة الثقافية حسب علماء علم الاجتماع أنها تتكوّن من

1-ميلفيل جون هيرسكوفيتس Melville Jean Herskovits : (1895-1963) هو عالم أنثروبولوجيا وفلكلور أمريكي، اشتهر بدراساته عن الزواج في أفريقيا، والعالم الجديد، والفلكلور، والاقتصاد البدائي. ينظر: ميلفيل\_هيرسكوفيتس / <https://ar.wikipedia.org/wiki>

2- رونيلاف كاسبر مالينوفسكي Ronislav Kasper Malinovski : (1884 - 1942) كان عالماً بولندياً مختصاً في علم الإنسان التطبيقي ويعد من أهم علماء الإنسان في القرن العشرين، وحاصل على درجة الدكتوراه في علم الأنثروبولوجيا. ينظر: برونسلاف\_مالينوفسكي / <https://ar.wikipedia.org/wiki>

3- شكري بلعوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لولاية قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، جامعة منتوري، 2008، ص.33.

مجموعة مترابطة من العادات والتقاليد على درجة من الثبات تعبر عن نمط معيشة معين تمليه ضروريات الحياة. بينما يعتبر هيرسكوفيتس أن كل الثقافات التي تتمتع بقبول جماعي ولها دور ريادي هي مؤسسات، في حين أن مالينوفسكي يرى أن الثقافة تتكوّن من مؤسسات مستقلة نوعاً ما، متناسقة، ومتداخلة، تعبر عن أنماط الحياة البشرية، وعلى ذلك، اقترن مصطلح المؤسسة بالثقافة للتعبير عن مفهوم المؤسسة الثقافية.

"إن الوحدات المكوّنة حقيقة للثقافات والتي تتميز بدرجة كبيرة من الثبات والعمومية والاستقلال. فهي أنساق النشاط البشري المنظمة التي تعرف بالمؤسسات وتتمركز كل مؤسسة حول حاجة أساسية، وتوجد بشكل دائم بين مجموعة من الناس في عمل تعاوني، وتتميز المؤسسة بكيان خاص من المبادئ، وتقنية حرفية معينة. ولا ترتبط المؤسسات بوظائفها ارتباطاً بسيطاً مباشراً، فالحاجة الواحدة لا تستقطب إشباعاً واحداً في مؤسسة واحدة، لكن المؤسسات تتصف بتداخل واضح في الوظائف وبطبيعة مركبة"<sup>1</sup>.

وبالتالي، فهي الكيان الذي يُعرف عادات وتقاليد البشر ويتعامل معها كوحدات ثابتة ومستقلة، يتعاون فيه بشكل دائم مجموعة من الناس لتحقيق غاية معينة وباستخدام أدوات تقنية وقانونية محددة.

فالمؤسسات الثقافية إذن "أمكنة ثقافية تعبر عن غايات الوجود البشري، التي من<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.34.

2- زينب زموري، دور المؤسسات الثقافية في التنمية الثقافية، دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لولاية بسكرة، المرجع السابق، ص.104.

سماتها تحويل المواصفات الحسية للمكان الثقافي إلى احتمالات لمواصفات معنوية وروحية، ولا يمكن الفصل بينهما لتكون راصدة للكثافة الإبداعية، حيث تتواصل إبداعات الشعوب وأفكارهم بدون عقد نقص أو عقلية مؤامرة وغزو، فتقوم بدور التوالد القيمي المستمر وإنتاج القيم الحضارية للجماعة الوطنية وإعادة إنتاجها وفق متطلبات اللحظة التاريخية<sup>1</sup>، كما يمكن اعتبارها "أبنية إدارية مهمتها تحريك السياسات الثقافية بحيث تعمل على تحفيز الجماهير وإشعارهم بثقافتهم الخاصة كذلك تعمل على الاحتفاظ بالتراث والتفاعل مع الأحداث"<sup>2</sup>.

لا يقتصر دور هذه المؤسسات فقط في تسجيل اللحظة الآنية للنشاطات البشرية وإنما هو إعادة بعث للقيم المتوارثة، والذي من شأنه يحفظ للموروث الثقافي مكانته، ويعيد صناعة الحدث وفق متطلبات الوقفات التاريخية الحاسمة، وبالتالي اختزان الذاكرة التاريخية للأمة، ومن ثم تُعرف المؤسسة الثقافية بأنها مصنع إعادة بعث الحضارة ومتحف حفظ القيم المتوارثة وكذا مصدر انبعاث الحوار الحضاري.

إن إعادة بعث تلك القيم ليس بالأمر اليسير، وإنما يتطلب تجنيد وسائل مادية ومعنوية معتبرة تترجم عظمة الحدث، وهنا تتجلى أهمية الصناعة الثقافية أو الاستثمار في الثقافة. "وفي هذا الإطار يصبح للمؤسسات الثقافية أهداف محددة، متعلقة بالإنتاج،<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.104.

2- المرجع نفسه، ص.104.

3- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2009، ص.39. (بتصرف)

أو التوزيع أو التعليم، وهنا نعتبر المسرح، والفن التصويري، والتصميم، والعمارة والموسيقى والأوبرا، والأفلام، والإعلام، والفنون الفضائية/الإلكترونية cyberart أو الإنترنت، والتراث الثقافي، جميعها أمثلة على التعبيرات والخدمات الثقافية<sup>1</sup> التي بإمكانها تحقيق تلك الأهداف بفعالية، ليس فقط من الجانب التربوي التثقيفي بل أيضا من الجانب الاستثماري الذي يمنح لها لأكثر ديناميكية ويجعلها تدخل عالم السوق بكل ثقة وثبات.

تشارك المؤسسة الثقافية مع المؤسسة الاقتصادية في عديد من المسائل، خاصة تلك المرتبطة بالإدارة والتسيير، ولكنها تختلف عنها في كثير من الأمور الأساسية الهامة، وهذا راجع إلى بعض الخصائص الهامة التي تتفرد بها والتي لا نستطيع تجاهلها.

"ويمكننا عموما القول بأن للمؤسسات الثقافية كيانها الخاص، بما فيها الصناعة الثقافية التي تركز على الإنتاج الصناعي للتعبيرات الثقافية القائم على عوامل السوق والتكنولوجيا (أقراص مدمجة CDS، فيديو، كتب). كما أن الإنتاج والتقديم والتوزيع والتعليم في الثقافة هي عمليات تقوم على حرية التعبير المعترف بها في معاهدات واتفاقات دولية عديدة للأمم المتحدة، وغيرها. كما أن المنتجات الثقافية تحميها أيضا قواعد وتنظيمات عامة وأخرى محددة لحقوق الطبع/النسخ، بحيث يكون من المستحيل التعامل مع الفن والثقافة بدون احترام المبدعين. فضلا عن ذلك، توجد عادة قواعد وطنية ودولية لاحترام القيم الفنية، والثقافية، والتاريخية في العلاقات الاقتصادية وتخطيط المدن وكذا التخطيط<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.39.(بتصرف)

2- المرجع نفسه، ص.40.

الإقليمي (التراث الثقافي) "1، فهي إذن عبارة عن محمية تؤطرها القوانين.

يمكن أن نخلص إلى أن ما نقصده بالمؤسسة الثقافية في هذه الدراسة هي تلك التي يتوجه جُل اهتمامها للثقافة، كالمتاحف، والمسارح، والمكتبات، والمراكز الثقافية، والهيئات المشرفة على الحياة الثقافية، ونستثني منها المؤسسات الاجتماعية الرياضية أو الشبابية، كدور الشباب أو مركز تنشيط وإعلام الشباب وكذا المؤسسات التعليمية؛ كالمدارس والجامعات دون أن نتجاهل الدور الثقافي الذي تقوم به أثناء تأدية وظائفها المعهودة.

## 1.2- رسالة المؤسسة الثقافية:

مع تزايد حاجة الإنسان إلى الاستقرار وتحسين نمط معيشته، في ظل الظروف الراهنة التي طبعها ثورة التكنولوجيات، أصبح من الضروري مواكبة المؤسسة لهذه المستجدات والبحث عن فكر موحد لأهدافها يضمن لها البقاء مستقبلا ويجعلها تواكب الظروف بتحد وإصرار، فأدركت أهمية تحرير خطة مدروسة منذ البداية تسير على نهجها وتوحد مسارها، ونقصد الرسالة.

"رسالة المؤسسة في جملة أو عبارة تحدد غاية المؤسسة ومبرر وجودها، كما تعمل على تحديد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، مع الإشارة إلى قيم وثقافة المؤسسة وما يميزها عن باقي المؤسسات العاملة في المجال نفسه. وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتختلف هذه<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.40.

2- رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص.149.

البيانات باختلاف المؤسسات، وتحاول رسالة المؤسسة الإجابة على السؤالين التاليين: ماهو مجال عمل المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟ ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، وأن تتكوّن من فقرة واحدة تصف سبب وجود المؤسسة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المؤسسة. فرسالة شركة على سبيل المثال هي "الحياة أسهل".

وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث إنّها توفر لهم الاتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق"<sup>1</sup>.

فالرسالة بمقتضى هذا المفهوم هو تلك الخطة المحددة المعالم، بألفاظ منتقاة والتي تضعها المؤسسة مسبقاً لإبراز مجالات عملها مستقبلاً وكذا تحديد عملائها. "وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثّل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث إنّها توفر للمؤسسة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص. 149.

2- المرجع نفسه، ص. 150.

كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد...<sup>1</sup>.

تتميز الرسالة بطابع الرسمية والوضوح وكذا الصراحة، تبرز في مضمونها الخصائص التي تتفرد بها عن باقي المؤسسات والتي كانت سببا في وجودها، فهي توفر الجهد مما يجعل بنيتها الداخلية أكثر انسجاما.

هذا، "ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المؤسسات، وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضا أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المؤسسة"<sup>2</sup>.

يرى إيجور آنسوف Igor Ansoff، الذي يعد الأب المؤسس للإدارة الإستراتيجية أن الرسالة لا بد أن تعبر عن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية أيضا. ومن وجهة نظره، تكون الرسالة من هذا النوع عبارة عن قائمة من الطموحات التي ترغب المؤسسة، بالاتفاق مع الأطراف المعنية، في السعي إلى تحقيقها. وبمجرد صياغة هذه الطموحات يصبح على الإدارة ترجمتها إلى أهداف تهيمن بدورها على السلوك المؤسسي"<sup>3</sup>.

1- رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص.151.

2- المرجع نفسه، ص.151.

3- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص.137.

تسعى المؤسسة من خلال صياغة رسالتها لتحقيق جملة من الأهداف المتنوعة المسطرة مسبقا، والتي حددها إيجور أنسوف في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ولكن تلك الأهداف غير ثابتة، إذ بالإمكان تعديلها وفق متطلبات الظروف المستجدة التي قد تزعزع مركزها أو تصنع لها فرصا كبيرة للنجاح، وهذا ما يضيف على الرسالة الثبات النسبي ويميزها عن الرؤية.

### 1.1.2- الرؤية الثقافية:

تختلف الرؤية عن الرسالة في عديد من النقاط، "الرؤية أكثر مرونة من الرسالة وهي أكثر ارتباطا بمستقبل المؤسسة بل هناك من اعتبرها جسرا يربط الرسالة بإستراتيجية المؤسسة وسياساتها وخططها، وهي تغطي فترة من عمر المؤسسة في الوقت الذي تغطي فيه الرسالة كل عمرها"<sup>1</sup>.

"وتختلف الرسالة عن الرؤية التي تمثل وجهة نظر الفنان أو المدير في الوضع المستقبلي للمؤسسة، وفي هذا السياق تكون الرؤية الشخصية ورسالة المؤسسة أداتين أساسيتين للتفكير الإستراتيجي، ومع ذلك فإنهما ليسا شيئا واحدا، فالرؤية في حالة الحركة والرسالة تذكّر أو أثر جوهري"<sup>2</sup>، وبالتالي فإن الرؤية هي وجهة نظر خاصة، تمتاز بالمرونة والحركة وهي قابلة للتغير في حين تبقى الرسالة ثابتة تحفظ للمؤسسة مبادئها.

1- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية الجزائرية، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جوان 2012، ص.59.

2- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص.137.

"تعتبر الرؤية الإستراتيجية واحدة من مكونات الإدارة الإستراتيجية إضافة إلى الرسالة والأهداف، وثقافة المنظمة، وهي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وإمكانيات غير متاحة حالياً مع ضرورة تتاعمها وتفاعلها لمطالب الأطراف ذات المصلحة"<sup>1</sup>.

الرؤية إذن هي وجهة نظر متغيرة تملئها طبيعة الظروف والأشخاص، تصنعها كفاءة المسير، تمتاز بالحركة والمرونة، وهي المرشد والدليل الذي يسير بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المطلوبة بنجاح وبناء إستراتيجية معينة تخدم مصالحها، وتُغذي رسالتها. إذ "تقاد معظم المؤسسات غير الربحية، وتؤسس كذلك-عبر قيم ومعتقدات تكشف عن سبب وجودها وكيف ترغب بأداء عملها دعماً لهذه القيم- ويقدر ما يكون وضوح هذه القيم أكبر، بقدر ما يصبح ممكناً أكثر وضعها في حالة الفعل. وعندما تصبح بيانات الرسالة والرؤية والقيم جاهزة في اليد تعرف المؤسسة ما هي بصدد فعله، ولماذا تفعله، وما تأمل أن تتجزه فإن المرحلة التالية من العملية تبحث عن كيفية أداء العمل"<sup>2</sup>.

وعليه، يتوقف نجاح عمل أي مؤسسة ثقافية على كفاءة المسير ورؤيته المستقبلية، التي تساعد في صياغة رسالة ثقافية كاملة ذات أبعاد وأهداف إستراتيجية تساهم في أداء عمله بنجاح.

1- السعيد قاسمي، المرجع السابق، ص.56.

2- مايكل أليسون وجود كاي، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية-دليل عملي وكتاب تمارين-، تر: مروان الحموي، الرياض، مكتبة العبيكان، ط.1، 2007، ص.54-55.

## 2.1.2- مقومات الرسالة الثقافية:

قصد الحصول على رسالة كاملة لمؤسسة ثقافية:

- ينبغي " لبيان الرسالة الثقافية أن يكون ثميناً، وفريداً، ومميزاً، ففي حالة وجود مؤسسة أخرى لديها، أو قد يكون، الرسالة نفسها، فإن البيان لا يمكن أن يعطي الإحساس نفسه بالتوجه، والخطوة الأولى في عملية الصياغة يمكن أن تكون بذكر الكلمات الدالة عن الرسالة، بدلا من محاولة وضع الصياغة الأخيرة في المرحلة الأولية.

- الرسالة الثقافية تكون ملهمة، داخليا بالنسبة للمستخدمين وأعضاء الإدارة، وخارجيا بالنسبة للممولين والجمهور والمتفرجين. والمؤسسة الثقافية التي تفنقذ لرسالة ملهمة لا تعدو مجرد هيكل تكتيكي.

- الرسالة الثقافية تكون مجردة إلى حد ما، وفلسفية وذات منظور يمتد لأكثر من خمس سنوات، وتكون الأهداف والأغراض الخاصة مسايرة لمواقف ملموسة بمجال زمني يتراوح بين ثلاثة وأربعة أعوام.

-الرسالة الثقافية تنوه بالذكر إلى الغرض المالي: ربحية أو غير ربحية، وتحدد الجماعات الرئيسية المستهدفة وتصوغ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

- الرسالة الثقافية تنص على نموذج السلوك داخل المؤسسة، حيث ينبغي على جميع المستخدمين أن يكونوا على علم بما هو متوقع منهم. وتقدم الرسالة للفنانين وغيرهم من<sup>1</sup>

1- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص.139.

المحترفين إطاراً للتشارك في القيم نفسها"<sup>1</sup>.

"- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق.

- أن تعكس رسالة المؤسسة الثقافية الصفات المميزة، بل أنها تمثل شخصيتها وبصمة إبهامها التي لا تفارقها ويعرفها من خلالها الجميع وليس معرفتها باسمها المعلن في عقد التأسيس.

- أن تتجه نحو الأسواق وحاجات العملاء، مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى هؤلاء العملاء وإمكانية تعزيزها مستقبلاً.

- أن تكون رسالة المؤسسة الثقافية واقعية وموضوعية تثير التحدي وليست مجرد شعارات، وهذه الواقعية تسمح للمديرين بتحقيق أهداف عالية ومتجددة.

- أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية لديها في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة فيها.

- أن تعمل على تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة"<sup>2</sup>.

إن كتابة بيان لمؤسسة ثقافية وبهذه المواصفات يستلزم الكثير العناية والاهتمام، ولا يتحقق بإرادة مفردة، بل بتكاتف جهود جميع أعضاء المؤسسة، كل حسب اختصاصه وهذا خدمة للصالح العام، وتحقيقاً لأهدافهم المسطرة.

1-المرجع السابق، ص.139.

2-محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، ماي 2009. ، ص.39.(بتصرف).

## 2.2- الهيكل الإداري للمؤسسة الثقافية:

تحتاج المؤسسة مهما كان نوعها إلى هيكل إداري معين يساهم في تنظيمها وتحديد مسؤوليتها، والهيكل التنظيمي يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، على وفق نظرة شاملة للعلاقات السائدة بداخلها، إذ يمدنا بعدد من المؤشرات التي تسمح بتقييم وضعها وضخامتها وكذا مركزها في السوق فيصبح بالإمكان الحكم عليها بالقوة أو الضعف وتحديد وظائفها الإدارية.

### 1.2.2- الوظائف الإدارية:

يرتكز تصميم أي هيكل تنظيمي على ما تحويه المؤسسة الثقافية من مكونات، وكذا عدد الموارد البشرية التي تشغلها، فيتم توزيع المهام الإدارية عليهم وفق قدرات كل فرد وحسب طبيعة المشاريع الثقافية التي ينبغي القيام بها، فمهمة الإداري الذي يرعى شؤون الموظفين من متابعة لمساراتهم المهنية، تختلف عن مهمة المحاسب المالي الذي يتولى دفع الرواتب وضبط المركز المالي للمؤسسة، ومن ثم تأتي مهمة القائمين على الشؤون الثقافية من مستشارين ومنشطين والساشرين على تجسيد المشاريع الثقافية. تتكوّن كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية التي تتحدد في ما يلي:

- 1- الأرض. 2- المباني. 3- رأس المال. 4- التكنولوجيا. 5- الأفراد.<sup>1</sup>

1- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص.9.

وهناك من الخبراء من يحرصها في ثلاث عناصر، وهي الأفراد، المال والمهمات ومهما تعددت العناصر، يمكننا القول إن أية مؤسسة أيا كان حجمها ونشاطها، تتكوّن من أصول مادية وموارد بشرية، ورغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا أنه في الوقت الراهن يبدو إجماع المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث إنّ عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناءً على هذا العنصر، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية<sup>1</sup>.

إن تسمية المصالح والأقسام يتحدد من خلال مؤهلات كل فرد، وكذا الشهادة العلمية التي يحملها، إضافة إلى حجم المهام الموكلة إليه والتي ترتبط أساساً بطبيعة نشاط المؤسسة التي ينتمي إليها، باعتبار أن الأصول المادية الأخرى هي ثمرة أدائهم المتميز، الذي يشرف عليه قادة أكفاء من ذوي الخبرة والاختصاص.

"ولاشك أن الإدارة العليا لأي هيئة تحتاج لتدعيمها بمجموعة قوية من مديري الأقسام المختلفة وينطبق ذلك على شتى الهياكل الإدارية، بينما يعتمد حجم كل قسم وعدد العاملين به على حجم الهيئة وقدرتها المالية ودرجة تعقيد تشغيلها. تعين معظم هيئات الفنون مديراً للتسويق ومديراً للتطوير في حين تدمج بعض المؤسسات كلتا الوظيفتين في<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.9.

2- مايكل م. كايزر، التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي، تر: أشرف رياض، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2007، ص.157.

يد مسؤول واحد (مثل مدير الشؤون العامة). ورغم أن هذه العلاقة التنظيمية تتسم بالمنطق إلا أنها لا تخلو من مخاطر كامنة<sup>1</sup>، تجعل المسير ينحاز للتسيير، على حساب عملية التسويق، وبالتالي يحدث عدم التوازن بين الوظيفتين، ومنها عدم استقرار المؤسسة. "وفي نهاية الأمر يفشل هذا النموذج في تحقيق هدفه في ضمان التفاعل الحقيقي بين التسويق والتطوير.

يعتمد الهيكل التنظيمي لباقي أقسام الموظفين على الهيئة ذاتها، ففي بعض الهيئات يتم التنظيم طبقاً للمجالات الوظيفية (الشؤون المالية والإنتاج... الخ) أو طبقاً للبرنامج وفي البعض الآخر يعتمد الهيكل الوظيفي على استراتيجيات الهيئة وأكثر الطرق فعالية لتنفيذه. وبينما يتم تنظيم معظم الهيئات حسب المجالات الوظيفية، فإن العديد منها ينفذ برامج لها خصوصيتها الفريدة لدرجة تستلزم إنشاء كيانات منفصلة داخل الهيئة مخصصة لإدارة هذه البرامج"<sup>2</sup>.

إذن "لا يوجد هيكل تنظيمي واحد صحيح ولكن يجب أن يكون هناك علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي ونوع المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات عملها. هناك فرق بنيوي وإداري بين مؤسسة تقدم إبداعاً فنياً خاصاً بشخص أو عدة أشخاص، ومؤسسة تقدم خدمات وأنشطة ثقافية متنوعة، ومؤسسة لديها موارد مالية أو أصول ثابتة كبيرة وتحتاج<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.157.

2- المرجع نفسه، ص.157.

3- حنان الحاج على وأشرف ماهر، دليل المدربين على الإدارة الثقافية، روافد للنشر والتوزيع، ط.1، 2012، ص.44.

إلى مجلس أمناء بدلاً من أو بالإضافة إلى مجلس الإدارة<sup>1</sup>. كما أن هنا فرق بين مؤسسة تقدم برامج ثقافية وبين مؤسسة تعرض منتوجاً ثقافياً، وتسعى للإستثمار، فهذه الأخيرة تحتاج إلى خبير تسويقي وإلى منتجين وكذا محاسبين وبالتالي فإن تصميم هيكلها التنظيمي سيتغير وسوف يأخذ هذه النقاط بعين الإعتبار.

نستنتج مما سبق بأن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الثقافية لكل منها هيكل تنظيمي خاص، تصنعه الموارد البشرية المنتمية إليها، يتحدد رسمه من خلال النشاطات التي تقدمها وحجم المشاريع التي تشتغل عليها، إذ كلما توسعت مجالات عملها تغير النموذج، وهي:

- مؤسسة ثقافية مهمتها فقط تقديم إبداعات فنية خاصة بشخص أو عدة أشخاص، تعتبر فضاءً لإقامة المعارض الفنية والأدبية.

- مؤسسة ثقافية مهمتها تقديم خدمات وأنشطة ثقافية متنوعة.

- مؤسسة ثقافية ذات موارد مالية أو أصول ثابتة كبيرة، لا تتحدد مهمتها فقط في تقديم خدمات وأنشطة ثقافية وإنما يتعداه إلى تقديم برامج تكوينية في الفنون وغيرها من المهام المتنوعة الأخرى المرتبطة بمهامها، أو المرتبطة بعملية الإستثمار والصناعة الثقافية، مما يتطلب تسييرها لأكثر من مدير.

1- المرجع السابق، ص.44.

## 2.2.2- توظيف العنصر البشري:

يتوقف نجاح المؤسسة الثقافية على حسن اختيار العنصر البشري، وتوظيفه وفق متطلبات كل وظيفة، ذلك أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، سيوفر الكثير من الجهد والوقت أثناء التسيير وتجسيد المشاريع الثقافية، إذ تضطلع "إدارة الموارد البشرية بدور هام في ضمان بقاء واستمرار المنظمة ونموها، وللفعالية وجهان هما الفعالية الخارجية والداخلية، أما الفعالية الخارجية، فتقاس من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المخططة، وعلى الجانب الآخر تقاس الفعالية الداخلية من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

إن الفعالية هي شرط أساسي لتحقيق الأهداف المسطرة، وهي مرتبطة أساسا بما يبديه الفرد من استعدادات لتقبل العمل الموجه إليه والقيام به باحترافية، ومع تضافر جهود وكفاءة كل الأفراد، تصنع المؤسسة تميزها. "فالفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تنقل"<sup>2</sup>. ذلك أنه من السهل اقتناء معدات تكنولوجية أو نقل بحوث جاهزة لتجارب رائدة، ولكن من الصعب الحصول على عنصر بشري فعال، لأن الفعالية تصنعها الخبرة ولا يمكن أن تشتري، وبالتالي فإن هذه الندرة هي التي تصنع النجاح.

1-حنان الحاج على وأشرف ماهر، دليل المدربين على الإدارة الثقافية، المرجع السابق، ص.44 .

2- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص.22.

ولكن هذا النجاح لا يمكن أن يتحقق بفعالية فرد واحد، بل بتضافر جهود كافة أفرادها، إذ "تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتتوّعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة"<sup>1</sup>.

يتحقق نجاح العمل داخل المؤسسة، بداية من كفاءة وإخلاص أبسط عامل، وصولاً إلى أعلى موظف في سلم الإدارة، "فإذا تم اختيار الأفراد على أساس مما لديهم من القدرات والاستعدادات والميول والذكاء العام وسمات شخصياتهم، وإذا توفر لهم التدريب الكافي والمناسب وإذا زودناهم بما يلزمهم من الإمكانيات المادية والبشرية وإذا توفرت الدافعية لديهم كان الأداء الإداري جيداً"<sup>2</sup>. وذلك سينعكس بالإيجاب على وضعية المؤسسة ككل، مما يدعم مركزها الاجتماعي وتوجهاتها المستقبلية، هذا "ويمكن تحديد أربعة أدوار مختلفة للإدارة داخل الإطار المؤسسي:

المدير هو المسؤول عن الوظائف الإدارية كالمالية، والأفراد، والتسويق، ويغلب على عمله الجانب الفني أو أن يكون ذا توجه وظيفي على مستوى التنسيق، ويُعد العمل بواسطة التخطيط، والمواعيد النهائية والعمليات من الاتجاهات المهمة في هذا السياق.<sup>3</sup>

1- السلمى علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط.1، نوفمبر 1997، ص.47.

2- عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992، ص.40.

3- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص.304-305.

والقائد شخص يحفز الناس ويدفعهم استنادا إلى نهج ذي رؤية، ويكون أكثر تركيزا على الأفكار من النظم والإجراءات .

أما الريادي /مغامر العمل الحر، فتكون توجهاته بيئية، ودائما ما يسعى نحو الفرص والاحتمالات، ويكون أكثر اهتماما بالإستراتيجيات والابتكارات من البنية.

وأخيرا الموظف، هو من يتولى مسؤولية لوائح وظروف ووقائع العمل<sup>1</sup>،

نستنتج مما سبق، بأن العنصر البشري هو الحجر الأساس لبناء أي مؤسسة ثقافية، بل هو إسمنتها المسلح الذي يضمن لها الاستقرار والنجاح، ويتحدد بموجبه هيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها، وبالتالي، فإن انتقائها لأفضل العناصر يعتبر أولى الخطوات لضمان الاستمرارية والبقاء.

### 3-الوظيف العمومي الجزائري:

في الدول مثل الجزائر حيث يدار القطاع الثقافي أساسا بواسطة وزارة الثقافة، وهي سلطة عامة كبرى تصنع الاستراتيجية الثقافية الوطنية، يخضع توظيف العنصر البشري في المؤسسة الثقافية إلى معايير تحددها الدولة من خلال قانون الوظيف العمومي وحسب الشروط التي تملئها.

لقد تطرقت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 19 يناير 2008

المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات

1- المرجع السابق، ص. 305 .

والإدارات العمومية، صراحة خضوع موظفي قطاع الثقافة لقانون الوظيف العمومي، وتم إدراجهم ضمن "المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني"<sup>1</sup>.

أما المرسوم التنفيذي رقم 08-383 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة، ف جاء، بهدف توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على هؤلاء الموظفين، وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرتب ومناصب الشغل المطابقة، وحصر الأسلاك الخاصة بالثقافة انتماءها إلى الشعب التالية:

"1-شعبة التراث الثقافي: وتشتمل على الأسلاك التالية:

- سلك مفتشي التراث الثقافي.

- سلك محافظي التراث الثقافي.

- سلك تقنيي الحفظ.

- سلك الأعوان التقنيين للحفظ والحراسة والمراقبة.

-سلك مرممي التراث الثقافي.

- سلك تقنيي الترميم.<sup>2</sup>

1- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. ( ينظر الملحق رقم 2: مراسيم وقرارات).

2- المرسوم التنفيذي رقم 08-383 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة ( ينظر الملحق رقم 2: مراسيم وقرارات).

-سلك المهندسين المعماريين للممتلكات الثقافية العقارية.

2-شعبة المكتبات والوثائق والمحفوظات وتشتمل على الأسلاك التالية:

-سلك مفتشي المكتبات والوثائق والمحفوظات،

- سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات ،

- سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات،

- سلك التقنيين للمكتبات والوثائق والمحفوظات،

3-شعبة التنشيط الثقافي والفني، وتشتمل على الأسلاك التالية:

- سلك المفتشين الثقافييين والفنيين،

- سلك المستشارين الثقافييين،

- سلك المنشطيين الثقافييين،

- سلك مساعدي التنشيط الثقافي والفني،

4-شعبة السينماتوغرافيا، وتشتمل على الأسلاك التالية:

-سلك مرممي ومحافظي الأفلام،

-سلك عارضي الأفلام،

-سلك المفتشين السينمائيين،

5-شعبة التكوين الفني، وتشتمل على الأسلاك التالية: <sup>1</sup>

1-المرجع السابق.

-سلك مفتشي التكوين الفني،

-سلك أساتذة التعليم الفني،

-سلك معاونين التقنيين للتكوين الفني"<sup>1</sup>.

كما حدد المرسوم قائمة الشهادات الواجب توفرها لاللتحاق بمختلف تلك الشعب، والمهام الموكلة لكل سلك من أسلاك الثقافة المذكورة آنفا، ومن تم فإن تلك المحددات وغيرها كفيلة بأن تسهل من عملية إدارة القطاع الثقافي باحترافية، وتفتح المجال واسعا أمام القائمين على القطاع لفهم ما يدور داخل مؤسستهم وبالتالي تجسيد برامجهم بنجاح.

#### 4-متطلبات الإدارة الثقافية:

تسعى العديد من المؤسسات على مختلف أنواعها لتحقيق أهدافها المسطرة مسخرة بذلك جل مواردها المالية والبشرية، وغالبا ما يكون النجاح حليفها بحكم طبيعة نشاطاتها التي تخضع لقوانين علمية ثابتة ومعروفة، كقانون العرض والطلب، وبالتالي لا تحتاج بذل جهد إضافي للوصول للنتيجة المرجوة، على غرار إدارة المؤسسة الاقتصادية.

ولكن إدارة المؤسسة الثقافية غير ذلك، فلا يمكن لأي كان أن يتقلد هذه المهمة، باعتبار أن مجال النشاط موضع الاختصاص هو إدارة الفنون، وهذا النوع من الإدارة يحتاج لبذل مزيد من الجهد والكثير من الصبر، وبالتالي فمن متطلبات الإدارة الثقافية نذكر مايلي:

1-المرجع السابق.

#### 1.4- الإطلاع على علم تاريخ الفن: على مديرها أن يكون على معرفة واطلاع

كبير بعلم تاريخ الفن ويعرف أن الإنتاج الثقافي له جذور ضاربة في التاريخ لا يجب تجاهلها، "وعملية اختبار الأثر التاريخي للمؤسسة الثقافية، إنما تدعم مدير الفنون بصياغة أكثر تعمقا لمنظوراته وطموحاته الفنية والثقافية وهو إذ يفعل ذلك فإنه، يمر بهذه الخبرة كقاعدة تأسيسية صلبة تمكنه من التعامل مع الجوانب المجهولة في القطاع الثقافي"<sup>1</sup>. إذ من خلال المرور بتلك المعرفة والخبرة يستطيع تفسير الجوانب الغامضة وفهم جل التطورات الحاصلة في المجال الثقافي في العصر الحالي، ولعل تعدد المسارات التاريخية فيه تعدد للطرق المؤدية إلى تعامله مع القضايا الثقافية باستنباط الطريقة المثلى التي من خلالها يصبح بالإمكان إدارة هذه المؤسسة بنجاح، وابتكار وضع فريد بنظرة مستقبلية تضمن له الاستمرارية ويتكيف وفق التطورات الجديدة التي يملها واقع ومستقبل العالم بما يحمله من موجات دولية ورقمية، وبالتالي صياغة رسالة واضحة لمؤسسته.

#### 2.4- المعرفة الجيدة بالمجالات الثقافية المختلفة:

"تتطلب الإدارة الثقافية على وجه التحديد، بالإضافة إلى الدراية الكافية بالإدارة، معرفة جيدة بالمجالات الثقافية المختلفة، مثل الموسيقى والمسرح والسينما والأدب والفنون التشكيلية، وبالعوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تؤثر في هذه المجالات،"<sup>2</sup>

1- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص. 56 .

2- مخلوف بوكروح؛ حنان الحاج علي؛ مارينا برهم؛ بسمة الحسيني، الدليل إلى الإدارة الثقافية، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط. 2، 2009، ص. 28.

السائدة في العمل الثقافي، وطبيعة العاملين في الفن والثقافة، وتنوع إنتاجهم، والمستفيدين من هذا الإنتاج والمشجعين والداعمين له"<sup>1</sup>، وبطبيعة الحال الإمام بجميع خبايا الثقافة. إن المعرفة الجيدة بكل هذه المجالات لا تقتصر فقط على المسيرين، بل يمكن أن تتعداه لتشمل كل الموكلين بتنشيط الحركة الثقافية داخل المؤسسة، كل حسب طاقاته وقدراته والمنصب الذي يشغله. لذا، ينبغي" عند صياغة خطط اختيار الموارد البشرية للهيئة وتوزيعها على الوظائف المختلفة بها، يجب أن يكون التركيز منصباً بحق على جذب أفضل العناصر لتولي مناصب الإدارة الفنية"<sup>2</sup>، ليتم بلوغ واستمرار هذه المثالية.

#### 3.4- إيجاد محاسب كفاء وخبير تسويقي:

إن تلك الوضعية المثالية التي نتحدث عنها والتي نصبو إليها، نتدعم أيضاً بوجود محاسب كفاء وخبير تسويقي مُتمكّن، يعرف كيف يضبط ميزانية المؤسسة وكيفية التصرف في مداخيلها، والأكثر من ذلك يجب أن يعرف كيف يستثمر في أموالها المتاحة وينميها، وبالتالي تكون لديه" مهارة خاصة في حشد الموارد المالية والحصول على موارد مالية من مؤسسات مانحة محلية ودولية ورعاية تجارية من شركات وأفراد"<sup>3</sup> والأهم من ذلك كيفية إنتاج وتسويق منتجها الفني بنجاح.

1- المرجع السابق، ص.28.

2- كايزر، مايكل م، التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي، ترجمة: أشرف رياض، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2007، ص.79.

3- مخلوف بوكروح؛ حنان الحاج علي؛ مارينا برهم؛ بسمة الحسيني، الدليل إلى الإدارة الثقافية، المرجع السابق، ص.44.

إن الخبرة والكفاءة تلك، تهدف أولاً وأخيراً إلى المحافظة على الوضع المالي للمؤسسة بما يضمن لها الاستمرارية ومواصلة مشوارها الفني بكل ثقة وثبات، كما تعمل على تكريس المبادئ الأساسية لرسالتها الثقافية.

**4.4- المعرفة العلمية:** إن الإلمام بالشؤون الثقافية والمعرفة الإدارية والاقتصادية يجب أن يتدعم أيضاً بالمعرفة العلمية، ونقصد بذلك التحكم في مجالات السمعى البصري واستعمالات الإعلام الآلي بما يتوافق ومتطلبات العصر، إذ في المجتمع الحديث، لا يمكننا فعل أشياء عملية مثل بيع تذاكر المسرح، ودفع رواتب الفنانين، والمحافظة على الكتب ومعالجة بيانات التسويق، بدون استخدام تكنولوجيا الحاسوب. حتى في أوضاع لا يكون فيها لدى مديري الثقافة تجهيزات مكتبية رقمية، (...) فإن لديهم فقط هاتفا محمولاً رقمياً، وفي بيئاتهم ذات البنية التحتية النامية، يكون هذا الهاتف وسيلة اتصال مؤثرة مع العالم الخارجي<sup>1</sup>، والملاحظ هنا، أنه وعلى الرغم من محدودية الوسائل التي كانت تستخدمها المؤسسة الثقافية في وقت غير بعيد، إلا أن تأثيرها على الرأي العام كان له وزنه، أما الآن، فلم تعد التجهيزات المكتبية القديمة ووسائل الاتصال الكلاسيكية تجدي نفعا أمام التطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، فلقد وفرت هذه الأخيرة للإنسان من الراحة ما جعلته يتفادى الكثير من العناء، فما كان مستحيلاً بالأمس، بات اليوم ممكناً، وما هو مستحيل اليوم، سيكون ذات يوم ممكناً، فالعالم في تطور، ومع كل قفزة

1- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص. 98.

نوعية تولد أفكار جديدة ومعها ستوجد تقنية جديدة، والجدير بالذكر، فإنه لا يكفي أبداً اقتناء معدات تكنولوجيا حديثة، ذات جودة عالية، دونما اقتناء المعرفة حول كيفية عملها، وإصلاح الخلل الذي قد يصيبها، وهذا سيمنح المؤسسة أكثر ثقة وطمأنينة في العمل.

#### 5.4- اقتناء المعدات التقنية المتطورة واستغلالها:

فمن متطلبات الإدارة الفنية إذن اقتناء المعدات التقنية المتطورة بما يخدم الرسالة الثقافية، ومن بينها، توفر آلة للطباعة تستغل أساساً في طباعة الملصقات الإشهارية وكتالوجات المعارض... الخ)، كاميرات رقمية عالية الجودة، إضافة إلى تخصيص قاعة بحث خاصة مجهزة بوسائل تكنولوجيا متطورة، يسهر القائمون عليها من أهل الاختصاص، والتي يمكن من خلالها الولوج إلى فضاء الانترنت، ومتابعة كل صغيرة وكبيرة حول ما وصل إليه التطور في عالم الفن لاستغلاله بما يصنع للمؤسسة تميزها وكذا استثماره بما يعود عليها بالفائدة وخاصة في الترويج لثقافتها ومنتجاتها الثقافية، والأهم من ذلك أن تكون لدى المنظمة ذاتها قواعد للبيانات؛ لأنها تحتوي على معلومات عن المنظمة وعن برامجها وشبكاتنا الفنية، وعن الفنانين وكل الفروع الفنية التي تعمل فيها المنظمة، ويجب أن تكون جميع مصادر المعلومات من الإدارات حتى الأرشيف والمكتبات موظفة لخدمة البرامج الرئيسية والفرعية التي تنفذها المؤسسة، وكذلك يجب<sup>1</sup>

1- ميلينا دراجشيفيتش شيشيتش، سانجين دراجوجيفيتش، إدارة الفنون في زمن عاصف: الإدارة الجيدة القابلة للتكيف: الملاحاة بالفنون وسط رياح التغيير، تر: نهاد سالم، المرجع السابق، ط.1، 2007، ص.151.

وضع أهم معلومات المنظمة على موقعها الإلكتروني، إذ سيتم بناء عليها تقييم جودة المنظمة وأهميتها بصفة عامة، والمقصود بذلك جودة الهيكل التنظيمي والمعلومات والاتصالات<sup>1</sup>. وهذا من شأنه أن يصنع لها وضعاً مثالياً تتأقلم به مع مختلف الأوضاع أو التغيرات الحاصلة جراء الظروف الغير عادية أو الأزمات الاقتصادية العابرة.

#### 6.4- الاستغلال الأمثل لمصادر الثقافة المتنوعة:

لقد تعددت مصادر الثقافة، ومنابع المعرفة، جراء التطور الهائل الذي عرفته البشرية في المجال التكنولوجي، والذي رافقه تطور في التقنية، كما وفرت وسائل الإعلام والاتصال الحديثة على الإنسان عناء التنقل والبحث، بل وأصبح بضغطة زر واحد يُبحر في عالم الصور والمعلومات، ويقبل على هذا التدفق الثقافي مع ما له من سلبيات وإيجابيات. ومن أمثلة ذلك شبكة الإنترنت التي تُعد "مصدراً مهماً في تلقي الثقافة المعاصرة لجيل الشباب، وأصبح الإقبال على هذه الشبكة من قبل الجيل الجديد يتضاعف يوماً بعد آخر، وذلك لما تتميز به هذه الشبكة من تنوع وثراء في مختلف الأبعاد والجوانب"<sup>2</sup>.

لا يمكن للإدارة الثقافية إذن أن تبحث عن التغيير وتبقى حبيسة أفكار وتقنيات قديمة، فكل شيء تغير، وحتى طريقة التفكير تغيرت، وبالتالي فإن العصر يحتم عليها

1- المرجع السابق، ص. 151 .

2- عبد الله أحمد اليوسف، الشباب والثقافة المعاصرة، رؤية قرآنية في معالجة التحدي الثقافي، المملكة العربية السعودية، ط. 1، 2010، ص. 49.

مواكبة هذا التطور بالإستغلال الأمثل لتلك المصادر والوسائل المتنوعة، وهذا الإستغلال ينبغي أن يكون في خدمة الثقافة، ونقصد الثقافة المرتبطة بهويتها ومبادئها السامية، وهذا ما نعينه بالمثالية، لأن التأثير على عقول الشباب وكسب ثقتهم، وتصحيح معتقداتهم، لا يمكن أن يتأتى إلا بمعرفة حقيقية بما يدور في خاطرهم، وكيف يفكرون، وهذا التفكير بطبيعة الحال لا يمكنه أن يخرج عن دائرة تلك المصادر وما تبثه من أفكار ومعتقدات.

إن نجاح أي مشروع ثقافي مرهون بمدى التجاوب الذي يبديه المتلقي تجاه الأعمال الفنية المقدمة، ولجلب أعلى قدر من الجمهور ينبغي الوصول إليه بالوسيلة نفسها التي يستخدمها، وباللغة التي يفهمها، "فإذا أراد المؤلف أن يجعل النص قادرا على التوصيل فعليه أن يفترض أن مجموعة الشفرات التي يعتمد عليها هي نفس المجموعة التي يستخدمها القارئ المتوقع والتي يفترض فيه القدرة على تفسير تعبيراته بنفس الطريقة التي ولدها بها المؤلف"<sup>1</sup>. فالعمل الفني مهما بلغت درجة جودته أو بساطته، إلا أن الحكم عليه يرجع أولا وأخيرا للجمهور، وفي هذا الإطار، فإن أمام المؤلف خيارين، إما أن يراعي أذواق المتلقين، ويرضي مطالبهم، وإما أن يفرض عليهم أعماله باستخدام أساليبه الخاصة والفعالة، ويعرف كيفية التحكم في أذواقهم ورغباتهم، مثلما تفعله الصورة الآن، ذلك أن "المشاهد يقع رهينة لوسائل الإعلام السمعية البصرية سواء منها العربية أو<sup>2</sup>

1- مخلوف بوكروح، التلقي في الثقافة والإعلام، الجزائر، مقامات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص.24.

2- بغداد أحمد بلية، سيميائيات الصورة-مقالات حول علاقة المتلقي بالمسرح والسينما والتلفزيون، وهران، منشورات دار الأديب، د ط، 2008، ص.16.

الغربية، إذ تتحكم في توجهاته وأذواقه وأفكاره ومواقفه، لأنه في ذاته يقف موقف المستسلم الوائق بصحة ما يعرض عليه دون مناقشة أو جدال، والسبب يرجع بلا ريب إلى قوة إقناع الصورة التي تعرض عبر وسائل الإعلام السمعية البصرية أبداع المشاهد وأجملها<sup>1</sup>. فعلى المؤسسة الثقافية إذن أن تصنع لنفسها أوضاعاً فريدة من خلال ما تقدمه هذه التكنولوجيا من تسهيلات، وهذا من أجل أن تضاهي الصورة المرئية في قوة إقناعها بل وتفوقها إلى أبعد الحدود.

#### 7.4- تجديد أشكال الفن:

لم تعد الطرق الكلاسيكية تجدي نفعاً أمام انصراف المتلقي لأمر آخر غير ما تقدمه المؤسسة الثقافية من برامج متنوعة، وما تنظمه من معارض ونشاطات تثقيفية، "وفي عصر تغير فيه كل شيء، تغيرت معه الصورة أيضاً، فلم تعد الصورة مجرد لوحة فنية، أو تعبير عن رسوم وصور، أو مجرد متعة تسر الناظرين إليها، بل أضحت تحمل أفكاراً وثقافة ومعرفة، (...) فالصورة المتحركة والمتطورة تحولت إلى وسيلة للتواصل الإنساني، وأصبحت من أسلحة المعركة الثقافية، وهي أضحت أكثر تأثيراً في جيل الشباب من أي جيل آخر"<sup>2</sup>، فمن واجب القائمين على المؤسسة الثقافية ابتكار سبل جديدة لمواكبة هذا التطور، "وتعبر كلمة ابتكار Innovation في نظرية الإدارة عن<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.16.

2- عبد الله أحمد اليوسف، المرجع السابق، ص.62.

3- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع السابق، ص.57. (بتصرف)

إيجاد طرق عمل جديدة تساهم في تطوير المنظمة، وهي خيار إستراتيجي متصل بعملية الإدارة<sup>1</sup>. والذي بفضلها يمكن تقديم شكل جديد للفن يساير التطورات الحاصلة في العالم، ويتكيف معها وفق المستجدات، كما يستقطب فئات واسعة من أفراد المجتمع، المهتمين بجماليات الفنون، وفي هذا السياق أوضح **جون فرانسوا ليوتارد** Jean François Lyotard<sup>2</sup> ظهور فن جديد "فترة الفن المرئي" الحديث في القرن العشرين الميلادي، وأكد على أنه بمثابة متنفس جديد للتعبير عن الأفكار، ولكنه ليس آخر مرحلة انتهى إليها.

إنه لمن الصعب تقييم ما وصلت إليه المنتجات الثقافية من ابتكار ويظهر ذلك جليا من خلال الفن الفضائي Cyberart الجديد أو ما يسمى الفن الإلكتروني أو فن الانترنت، لغياب مقاييس ومعايير جودة معينة لذلك، فلقد تحوّل الجمهور من مجرد متفرج إلى مشارك في عملية الإبداع من خلال الفضاء البصري، أو الشاشة، وهنا يكمن الفرق إذ من الصعب تحديد هوية منتج العمل الفني بكونه أصبح تحت سيطرة التعبيريين Expressionists على حد تعبير **نيكولاس نيجروبونت** Nicholas Negroponte<sup>3</sup>، والذي<sup>4</sup>

1- المرجع السابق، ص.57.(بتصرف)

2-جان فرانسوا ليوتارد Jean Francois Lyotard ( 1924 - 1998 ) فيلسوف وعالم إجتماع ومنظر أدبي فرنسي . اشتهر بأنه أول من أدخل مصطلح ما بعد الحداثة إلى الفلسفة والعلوم الاجتماعية، كما حلل صدمة ما بعد الحداثة على الوضع الإنساني. وساهم مع كل من جاك دريدا و فرانسوا تشالي وجيل دولوز في تأسيس المعهد العالمي للفلسفة.

ينظر: جان-فرانسوا-ليوتارد/ <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

3- نيكولاس نيجروبونت Nicholas Negroponte من مواليد 1943/12/01 بنيويورك وهو من رواد التصميم الحاسوبي وشريك مؤسس لمختبر أم.آي. تي . للإعلام (1985)، وقد تولى إدارة المختبر خلال عشرين عاماً منذ تأسيسه. تخرج من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وهو عضو في الهيئة التدريسية في المعهد من أبرز مؤلفاته كتاب "العيش في العالم الرقمي" الذي تُرجم إلى أكثر من أربعين لغة. ينظر المرجع: [https://en.wikipedia.org/wiki/Nicholas\\_Negroponte](https://en.wikipedia.org/wiki/Nicholas_Negroponte).

4- جيب هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، المرجع نفسه، ص 57-58.(بتصرف)

يعتبرهم مزيجا بين متفرجين وأشباه فنانيين (فنانين غير خالص)، ولكن هذه النظرة لاقت انتقادا باعتبار أن العملية التفاعلية تتحكم فيها عملية البرمجة وتقيدها قوانين محددة، فمن واجب الفنانين المتخصصين في مجال الإعلام والاتصال استغلال آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في عملية الابتكار الفني وبالتالي يصبح العلم هنا في خدمة الفن<sup>1</sup>، كما ينبغي اقتحام صرح هذه المعركة الثقافية لاسترجاع ما يمكن استرجاعه من هذا الجمهور الغائب الحاضر الذي أنهكته التكنولوجيا، حتى لا تضيق أهوائه بين أمواج الضياع، وحتى يستقر عند حدود قيمه الأصيلة، وهذا بوضعه في كنف حظيرة المؤسسة الثقافية، وبذلك يطيب لها اختيار برامجها وتسويق أفكارها ومنتجاتها متى أرادت ذلك، ووسط جمهورها، بعيدا عن أي ضغط أو إكراه ترسيخا لمشروعها الثقافي.

#### 8.4- مرونة القوانين التشريعية:

إن عملية التغيير التي يمكن أن تطال هذه المؤسسة تطبيقا لهذه المتطلبات، قد لا تُؤتي ثمارها إلا إذا صحبها وجود قوانين تشريعية مرنة تتكيف وفق المستجدات، وفي هذا الإطار " يمكن الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من التشريع تحتاج إليها التنمية الثقافية: أولا: تشريعات وقائية مهمتها الدفاع عن عناصر الهوية الثقافية مثل حماية الآثار والوثائق، وتسجيل الفنون والتراث الشعبي، وحماية حقوق المبدعين والمؤلفين، واللغة<sup>2</sup>،

1- المرجع السابق، ص ص. 57-58. (بتصرف)

2- مخلوف بوكروح؛ حنان الحاج علي؛ مارينا برهم؛ بسمة الحسيني، الدليل إلى الإدارة الثقافية، المرجع السابق، ص. 26.

والمؤسسات الثقافية والعلمية، ودفع التبعية الثقافية والغزو الثقافي.

**ثانياً:** تشريعات تشجيعية تهدف إلى تنشيط الحركة الثقافية وإنشاء مجالس بحث

ثقافي للرصد والتخطيط والمراقبة، وتأكيد حق تشكيل المؤسسات والنقابات والروابط الثقافية المختلفة، ونشر الإنتاج الثقافي وتوزيعه، وتنظيم الإدارات الثقافية وتيسير حركتها، وتوفير مصادر لتمويل الأعمال الفنية، والحرص على تأمين الحياة الكريمة للمبدعين.

**ثالثاً:** تشريعات دفاعية مهمتها إزالة العوائق في وجه التدفق الثقافي وسهولة الإنتاج

الثقافي، وكذلك التشريعات المتعلقة بالجمارك والنظم المالية والإدارية المتصلة بالتوريد والتصدير، والنظم المالية الوطنية والضرائب ذات الصلة بالصناعات الثقافية.

إن الغاية المنشودة من هذه التشريعات هي إبراز الدور الذي يمكن أن تضطلع به الثقافة في التنمية الشاملة وهو أمر يدعو إلى إعادة النظر في التشريعات القائمة بقصد تمييز الإنتاج الثقافي عن غيره وحمايته وتشجيعه وإعفائه من الضرائب والرسوم أو التخفيف منها إلى أدنى درجة ممكنة وتيسير النظم الإدارية للتوريد والتصدير بحيث تضمن سيولة هذا الإنتاج وتدفعه الحر<sup>1</sup>. كل ذلك من شأنه أن يمنح أكثر ثقة ومسؤولية لمسيري القطاع قصد الخوض في غمار تجربة التمويل الذاتي للمشاريع وضمان سيولة نقدية متواصلة تساهم في تخفيف بعض الأعباء عن الدولة فيما يخص عملية الدعم وكذا المساهمة بفعالية في صناعة وتنويع المشهد الثقافي .

1- المرجع السابق، ص ص 26-27.

## 9.4- إعتداد مبادئ النظام الإقتصادي المختلط:

تحتاج المؤسسة الثقافية إلى تبني سياسة ثقافية تعمل على تشجيع عملية الاستثمار في الثقافة، مع المحافظة على القيم الحضارية التي تحملها، وهذه السياسة تسمح لها بمواجهة السوق كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وبرعاية من الدولة.

وبالتالي، فهي تجمع بين توجّهين، التوجه الأنجلوساكسوني الذي يمنح ديناميكية أكثر في التعامل مع الثقافة كمنتوج، ودخولها عالم السوق، ونجد ذلك منتشرًا في النظام الرأسمالي خاصة، والتوجه الفرنكوفوني الأبوي الذي يجعلها على ارتباط وثيق بالدولة، حيث بإمكانها التدخل كيفما شاءت وكلما دعت الحاجة لذلك، مثل ما هو الحال بالنسبة للنظام الإشتراكي، ويمكننا أن نطلق على هذه السياسة، بالسياسة الثقافية المختلطة. لقد تم استنباط هذا المفهوم من خلال تبني بعض الدول لنظام اقتصادي يجمع في مزاياه " بين بعض سمات النظام الرأسمالي وبعض سمات النظام الإشتراكي مع الاحتفاظ بالمؤسسات الأساسية للنظام الذي كان سائدًا في كل منها من قبل"<sup>1</sup> وأصبح يُطلق عليه بالنظام الاقتصادي المختلط، إن هذا النظام يركز "على آلية السوق مع التخطيط الذي يستهدف

تصحيح ما قد يفشل السوق في تحقيقه"<sup>2</sup> فهو إذن يمنح درجة من الحرية الاقتصادية

ممزوجة بتخطيط اقتصادي، كما يتم بموجبه السماح بتدخل الدولة لتصحيح الانحرافات

1- محمد حامد عبد الله، النظم الاقتصادية المعاصرة: عرض وتحليل ونقد، الرياض، عمادة شؤون المكتبات - مطابع

جامعة الملك سعود، ط.1، 1987، ص.109.

2- المرجع نفسه، ص.8.

والآثار السلبية التي يخلفها نظام السوق بما يضمن لها توازنها واستقرارها المالي. إن السياسة الثقافية السابقة الذكر ستصنع من المؤسسة الثقافية مؤسسة منتجة لقيمتين، منتجة لقيمة حضارية من خلال إعادة إحياء التراث الذي يتمثل في المنتج الثقافي في حد ذاته الحامل للمعاني المرتبطة بتلك الأمة، وقيمة مالية من خلال ما تدره عملية بيع تلك المنتجات في أسواق ثقافية داخلية أو خارجية.

ومهما يكن، تبقى الدولة هي الدرع الحامي للثقافة الوطنية، وهي من خلال هذا الدور تحفز مساهمة الفاعلين الثقافيين من خلال خلق بيئة تمكينية تحمي الحريات الثقافية وتمنع الهيمنة والوصاية عليها من أي طرف كان<sup>1</sup>، سواء من القطاع الخاص أو من المجتمع المدني، وذلك عن طريق سن قوانين تحفيزية وأخرى ردية، تشجع القطاع الخاص على الاستثمار في الثقافة والمساهمة في عملية التمويل، مع العديد من الامتيازات، كما تضع له خطوطاً حمراء لا ينبغي تجاوزها، تتعلق أساساً بالمتاجرة بالهوية الوطنية والقيم الحضارية المتوارثة، بينما "التمويل الحكومي يبقى الضمانة الأخيرة لعدم خضوع المؤسسات لشروط السوق وآلياته"<sup>2</sup>، وتحفظ لها توازنها واستقرارها.

تتطلب الإدارة الفنية إذن وجود طاقم فني وإداري متمكن، ذي عمل تعاوني، تحت إمرة قائد فني متميز، بعيد النظر، مطلع على تاريخ الفن، ملماً بالمعرفة الإدارية والشؤون

1- جاد الكريم الجباعي، نحو تطوير الهياكل الثقافية في سوريا، المركز السوري لبحوث السياسات، مؤسسة المورد الثقافي، 2014، ص.47.

2- المرجع نفسه، ص.47.

الثقافية، يستطيع بحنكته أن يصنع الفرص ويكيفها وفق التطورات التكنولوجية الحديثة، وتوجيه ثقافة المؤسسة إلى ما فيه تحقيق لرؤاها ورسالتها، على أن تبقى الدولة هي الدرع الواقي للثقافة الوطنية، تتبنى سياسة ثقافية حكيمة تحفظ لها توازنها وتضمن حضورها المستمر في التنمية، تسعى بمعية المجتمع المدني للحيلولة دون المساس بالمقومات الأساسية للأمة، أو التعرض لضغوطات آليات السوق.

### 5- إدارة الفنون:

إن مجال عمل المؤسسات الثقافية هو إدارة الفنون ذلك أن "إدارة المؤسسات والمجموعات الثقافية هي فرع تطبيقي من أصل هو الإدارة. والإدارة بشكل عام مجال معرفي ودراسي حديث نسبيا، تطور مع المجتمعات الصناعية، ومع مرور الحاجة إلى تنظيم عمليات الإنتاج والتوزيع وكل ما يتعلق بهما. ويتميز هذا المجال بمرونته وقدرته على التكيف مع تطبيقاته العديدة. أكثر التعريفات شيوعا للإدارة هي أنها عملية استخدام الموارد المادية والبشرية والمعنوية بشكل سليم اقتصادي وفعال ويعيد النظر لتحقيق أهداف محددة سلفا. تتعلق هذه الأهداف في مجال الأعمال بتحقيق الربح، أما في مجال المؤسسات والمنظمات اللاربحية فيكون بهدف تحقيق صالح عام لفئة من فئات المجتمع أو للمجتمع ككل"<sup>1</sup>، وبالتالي من أهم وظائف الإدارة داخل المؤسسة الحصول على الأرباح وتحقيق المصلحة العامة.

1- المرجع السابق، ص.27.

إنه لمن السهل التنبؤ بما قد تحققه المؤسسة الاقتصادية من أرباح، وذلك نتيجة ما ترصده من إمكانات وموارد، وما تضعه من خطط وتقارير مدروسة، تتماشى وطبيعة المنتج الذي تقدمه، ولكن من الصعب جدا التنبؤ بما قد تنجزه المؤسسة الثقافية مستقبلا، ذلك أن المادة التي يتم التعامل معها هي مادة الفن، فبحكم تعقدها وتشعب مجالاتها التي تغطي الفنون التشكيلية، والمسرح، والموسيقى والشعر وغيرها من الفنون، يصبح من العسير التحكم فيها، كما أن تحقيق المصلحة العامة لا تركز عند معايير محددة وإنما تصنعها الظروف المرتبطة بالمؤسسة وطبيعة المجتمع المتلقي لتلك المادة.

"تتميز المؤسسات الثقافية على وجه التحديد بانخراط معظم العاملين في العملية الإبداعية مما يستلزم الأمر قدرا أكبر من الحرية في التصرف، ومساحة أوسع للمبادرات الفردية للعاملين. بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقات بين العاملين لا تسير في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، بل إنه من الضروري أن يفهم كل من يعمل بالإدارة دوافع واتجاهات من يرأسونه، وأن يعبر عن رأيه في التعليمات التي تصدر له منهم، وأن يكون هناك حوار متواصل في اتجاهين بين جميع الأطراف"<sup>1</sup>.

ولأجل ذلك، فإنه من واجب المدير أو القائد الفني أن يعمل على استغلال أمثل لتلك الموارد على اختلاف ميولاتها واتجاهاتها وتكييفها بما يخدم مصالح مؤسسته، وذلك عن طريق بناء القدرات.

1- المرجع السابق، ص.36.

"إن مفهوم "بناء القدرات" يشير إلى قدرة المنظمة على العمل على تحويل نفسها بما يتفق ورسالتها ورؤياها، وكذلك بما يتفق مع أهدافها وأولوياتها التنموية، ويشمل ذلك قدرة المنظمة على تكييف رسالتها وأهدافها وأولوياتها بحيث تتفق ومتطلبات الاستدامة الذاتية واحتياجات البيئة ذات الصلة"<sup>1</sup>. إن تحقيق هذه الغاية يتجلى من خلال إيمان الأفراد العاملين بالمؤسسة الثقافية بقدراتهم الذاتية، الذي ينمي فيهم التفكير الناقد في أنفسهم فيتحوّلون من مجرد عاملين إلى محلّين ومبتكرين بنظرات صائبة يشخصون مواطن الضعف ويقترحون الحلول في الأوقات المناسبة. "لقد اعترف إيشاك أديزيس Ichak Adizes فيه بأنه لا يمكن لفرد وحده أن يقوم بكافة وظائف الإدارة، بل ويشدد على أن أهمية تشكيل فريق للإدارة، يقوم على أساس تفاعلي وبالتالي رفض احتمال اعتماد المنظمة على قائد واحد، يحظى بالقبول لفترة طويلة من الزمن (...). لذلك فإن عملية تدارس الذات بعين ناقدة، والتقويم الذاتي من جانب فريق الإدارة يبدأ بتقويم الذات وتقويم النظراء بغية تشكيل الأدوار الإدارية وتوزيعها، والتوصل إلى "صيغ" مناسبة للقيادة الفردية، وفريق القيادة في داخل المنظمة ككل"<sup>2</sup>.

كما أن تطوير هذه القدرات، وتكييفها وفق متطلبات المؤسسة، وكذا جعلها أكثر فاعلية يفرض على المؤسسة تخصيص عدد معين من أيام العمل للتدريب، قصد التعلم

1- ميلينا دراجيشيفيتش شيشيتش، سانجين دراجوجيفيتش، إدارة الفنون في زمن عاصف: الإدارة الجيدة القابلة للتكيف:

الملاحة بالفنون وسط رياح التغيير، تر: نهاد سالم، المرجع السابق، ص.67.

2- المرجع نفسه، ص.75.

من الآخرين، والاحتكاك بمن لهم دراية بهذا المجال وخاصة العاملون الرئيسيون في المؤسسات المشابهة-التي أثبتت جدارتها-وذلك قصد تكيف هذه المعارف وفق الوسائل المتاحة والظروف المستجدة.

إن العمل الجماعي المنسق يجنب المؤسسة العديد من المشاكل، ذلك أن "المشكلة الرئيسية فيما يتعلق بالمؤسسة ذات الطابع القيادي هو أن مثل هذه المؤسسة تعرف نفسها بقائدها، في داخلها وأيضاً في علاقاتها بالجمهور، وقد يعنى ذلك أن أعضاءها لا يشعرون بالانتماء الكافي لرسالة المؤسسة(...)"، وهذا النقص يؤدي إلى عدم وضوح المسألة في توزيع المهام والمسؤوليات ونظام إدارة المشروع الذي يوضع من الصفر، وكذلك عدم الاستثمار في مستقبل المؤسسة، على سبيل المثال، في تدريب العاملين الذي يتطلب وجود أعضاء مرافقين لتأطيرهم"<sup>1</sup>، وتوضيح المسائل التي تبنى عليها المؤسسة.

ولأجل ذلك، "يروج دوريان مارسي Dorian Maase<sup>2</sup> فكرة جديدة للقيادة، وهي القائد كمدرّب Coach، وفي هذا النمط يؤكد على وظيفة تدعيم المواهب والصفات لدى المستخدمين بشكل خاص، وفي رأيه أن هذا النمط التدريبي يناسب القطاع الثقافي تماماً، نظراً للمعايير المهنية المرتفعة لدى الفنانين وغيرهم من العاملين المحترفين في هذا القطاع، ويمكن لمفهوم القائد المدرب أن يصبح أكثر نجاحاً إذا هيأت المؤسسة بيئة تعلم<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص 77.(بتصرف)

2- دوريان مارسي Dorian Maase: محاضر كبير في مجال الفن في كلية أوتريخت للفنون بهولندا.

3- المرجع نفسه، ص 318.

تفضي فيها الخبرات المكتسبة إلى معرفة جديدة يتم توزيعها على كافة مستويات المؤسسة وفي هذه المؤسسة التعليمية يتعلم المرء من أخطائه ويتم تشجيعه على المجازفة<sup>1</sup>، وأخذ زمام المبادرة للتغيير.

إن عدم استقرار الإدارة الفنية إنما يرجع أساسا إلى المجالات المتشعبة للفن والتي تستدعي بذل المزيد من الوقت والجهد في سبيل تكييف الموارد المادية والبشرية في اتجاه الأهداف المسطرة، مع مراعاة المصلحة العامة للمجتمع.

### 1.5- أساليب إدارة المؤسسة الثقافية:

كما يحتاج العنصر البشري إلى تطبيق أساليب معينة للاستثمار فيه والكشف عن قدراته، كذلك تحتاج المؤسسة الثقافية الحديثة لأساليب أخرى تسهل عملية التسيير، وتقضي على العجز الذي قد يصيبها، وهذه الأساليب تشبه أسلوب لعب بعض الفرق، التي وإن اختلفت فإن هدفها يبقى واحدا وهو تحقيق الانتصار، واحتلال مركز الصدارة، ومن هذا المنطلق "لا يمكن أن تكون المؤسسة الحديثة مؤسسة أسياد وأتباع، بل يجب أن تكون مؤسسة قائمة في بنائها كفريق واحد، هناك ثلاثة أنواع من الفرق: أحدهما فريق يلعب جماعيا كفريق كرة المضرب الثنائي-ويكون مثل هذا الفريق قليل العدد- فيكيف كل فرد فيه نفسه وفق شخصية ومهارات ونقاط القوة والضعف في العضو أو الأعضاء الآخرين، وثمة فريق كفريق كرة القدم الأوروبية يكون لكل لاعب مركز ثابت،<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص 318..

2- بيتر دركر، فن الإدارة، تر: عبد الهادي الميداني، الرياض، مكتبة العبيكان، ط.1، 2004، ص.240.

الفريق يتحرك معا بكامله (عدا حارس المرمى) ويحافظ أفراده على مراكزهم الفردية بصورة متناسبة، وأخيرا هناك فريق البيسبول الأمريكي، أو الأوركسترا حيث لجميع الأفراد مراكز ثابتة<sup>1</sup>.

نستنتج مما سبق، بأن هناك ثلاث أساليب لإدارة المؤسسة الثقافية: الأسلوب الأول فهو أسلوب تكيفي ودفاعي، مستتبط من فريق كرة المضرب، ويتميز بقلة الأفراد، ويسير وفق الفعل وردة الفعل، فمع كل مشكلة يولد حل. أما الأسلوب الثاني فهو أسلوب فريق كرة القدم، يتميز هذا الأسلوب بالتكامل، بوجود أفراد متخصصين، كل يعمل حسب موقعه، يتحركون معا، لخدمة الهدف العام، ولا يوجد تداخل في المهام، كما فعل "البيانيون، فقد رأوا أن يعتمدوا تطوير منتجهم الجديد ضمن فريق لكرة القدم حيث كل وظيفة في هذا الفريق تنجز مهمتها الخاصة وهي تعمل بصورة مشتركة مع غيرها من الوظائف منذ البداية، فينتقلون بالعمل وفق نفس الطريقة التي يستخدمها فريق كرة القدم"<sup>2</sup>، أما الأسلوب الثالث والأخير فهو أسلوب فريق البيسبول الأمريكي، أو الأوركسترا، يتميز هذا الأسلوب بكثرة أفراده، كل له مركز ثابت لا يتحرك، يؤدي عمله منفردا وبإتقان، دون أن يكثر بما يقوم به الآخر، ويكون عملهم موجه للقائد مباشرة .

تستخدم المؤسسة الاقتصادية " تقليديا أسلوب فريق البيسبول لإنتاج نموذج أو منتج<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.240.

2- المرجع نفسه، ص.240.

3- المرجع نفسه، ص.240.

جديد، فتبدأ بالبحث وبعد أن تتم مهمته يحيل الموضوع إلى قسم الهندسة الذي يحيله بعد إنجاز دوره إلى قسم التصنيع الذي ينهي مهمته ثم يحيله إلى قسم التسويق، وتتدخل المحاسبة عادة خلال مرحلة التصنيع، أما الموظفون فكانوا عادة يتدخلون فقط عند ظهور أزمة حقيقية<sup>1</sup>، أما المؤسسة الثقافية فعادة ما تستخدم أسلوب كرة القدم، في تسيير مشاريعها الثقافية، إذ تقسم الوظائف حسب تسلسلها، وكل فرد يؤدي وظيفته في الزمان والمكان المحددين، مثل ما هو الحال بالنسبة لإقامة معرض تشكيلي في إحدى المناسبات، إذ يتكفل مجموعة من الأفراد بإعداد الملصقات والقيام بعملية الإشهار، وبعد تهيئة فضاء العرض واستدعاء الفنانين، تقوم فئة بترتيب المعروضات وفق طبيعة المناسبة، ثم يكلف التقنيون بتوزيع الإضاءة المناسبة، فيما تتكفل مجموعة أخرى بعملية إرسال الدعوات الرسمية، وتتشغل أخرى بعملية الاستقبال ووضع البروتوكولات، ثم يأتي دور المكلفين بتوزيع شهادات مشاركة، وتقديم التكريمات، وهكذا حتى نهاية العرض.

"تستطيع المؤسسة وفي أي وقت محدد أن تلعب لعبة من نوع واحد فقط وتستخدم فريق من نوع واحد فقط ولأية مهمة محددة، كما أنها تقرر نوع اللعبة والفريق الذي سيلعب، ويعتبر هذا القرار الأهم في حياة المؤسسة"<sup>2</sup>، لأنه هو الذي سيحدد مصيرها مستقبلاً، ويصنع لها المرتبة التي تستحقها.

1- المرجع السابق، ص.240.

2- المرجع نفسه، ص.240.

خلاصة: المشروع الثقافي للمؤسسة الثقافية

تحتفظ العديد من المؤسسات الاقتصادية بمكانتها في السوق، وتحتل مركز الصدارة بتبنيها لجملة من المشاريع الاقتصادية الناجحة، ولعل سرّ هذا النجاح يكمن في الخطط المتبعة ودراسات الجدوى<sup>1</sup> التي سبقت تطبيقها، فالمشروع مهما كان صغيراً أم كبيراً ينبغي أن تشملته تلك الدراسة، ومن ثمة، وجب لنا الحديث عن المؤسسة الثقافية باعتبارها مشروعاً وطنياً وليس واهماً للمشروع. وبهذه الصفة، تقوم بدور أساسي في المجتمع، فهي تعكس الهوية الثقافية لهذا البلد، أو ذاك، وتعكس منتجاتها الثقافية صورة شعب هذا البلد: عاداتهم وقيمهم وتناقضاتهم وطموحاتهم، علاوة على ذلك...تفتح نافذة على العالم أمام المواطنين عن طريق تقديم الواقع الخاص بثقافات أخرى، وتشكل قوة اقتصادية ذات أهمية بفضل ما توفره من فرص عمل وما تسهم به من إجمالي الدخل القومي<sup>2</sup>، وبالتالي، فإن مكانتها لا تضاهيها مكانة.

ولإنجاح هذا المشروع، ينبغي توفير مجموعة من المتطلبات، سواء المتعلقة بالأشخاص، أو الهياكل نذكر منها على سبيل المثال الدراية الكافية بالإدارة، مع المعرفة الجيدة بالمجالات العلمية والثقافية المختلفة، المدعمة بالمعدات التقنية المتطورة. فمع

1- Etude de faisabilité : تتضمن كافة الدراسات (القانونية والتسويقية والمالية والاقتصادية) التي تمكن من توفير قدر من البيانات والمعلومات التي تساعد متخذي القرار الاستثماري في اتخاذ قراره بما يحقق هدفه. ينظر: خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، ط.1، 2008، ص.5.

2- كولبير فرانسوا، تسويق الثقافة والفنون، المرجع السابق، ص ص.26-27.

توفير فضاء جيد للعمل، وطاقم إداري متمكّن، ومعدات تكنولوجية متطورة، وسياسة حكيمة، وقوانين محفزة، وتبني أساليب الفرق، سنحقق النتيجة المرجوة التي تتطلبها المؤسسة الحديثة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ستصبح هذه المؤسسة مصدرا مهما في التنمية الاجتماعية، وموردا هاما من موارد الاقتصاد.

والملاحظ أنه بالرغم من "اختلاف المجالات الثقافية للمؤسسات والمجموعات الثقافية، بين فرق موسيقية ومسرحية وقاعات عرض للفنون التشكيلية ومراكز ثقافية ومؤسسات بحثية ونواد أدبية الخ، وكذلك تنوع العوامل المحلية التي تؤثر في عملها، إلا أن هناك خصائص مشتركة تؤثر فيها وتنعكس على أسلوب إدارتها<sup>1</sup>"، تلك الخصائص لا يمكن الإحاطة بها إلا من خلال دراسة عينة من تلك المؤسسات، ونقصد بها المؤسسة المتحفية التي ستكون موضوعنا في الفصل الموالي.

1- جاد الكريم الجباعي، نحو تطوير الهياكل الثقافية في سوريا، المرجع السابق، ص.28.



# الفصل الثاني

## المتحف مؤسسة ثقافية

## تمهيد:

تمتلك المؤسسة الثقافية العديد من الفرص لتطوير نفسها، تزيد وتنقص حسب طبيعة ونوعية نشاطاتها، وبغية استغلال تلك الفرص واختبارها، وجب الوقوف عن كثب عند إحدى تلك المؤسسات لمعرفة سبل تطويرها بالكيفية الصحيحة.

إن الهدف من وضع هذا الفصل هو التعريف بالمتحف باعتباره مؤسسة ثقافية، لما يملكه من الإمكانيات التي تجعله أكثر مرونة من غيره في صناعة التغيير، واختبار الأثر الذي يفرضه التغيير وبالتالي الحصول على الوسائل الكافية التي تصنع منه الأرضية المناسبة للقيام بعملية الاستثمار الثقافي.

### 1- مفهوم المتحف:

إن الاهتمام بجمع الأشياء الثمينة ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة منطقية لعظم الكنوز التي حظيت بها الأمم على مر العصور والتي تركتها وراءها جيل بعد جيل، وأمام الرغبة الجادة في حفظ تلك المكونات وحمايتها من التلف أو الضياع، تعززت فكرة الحاجة إلى توفير مكان خاص يفي بالغرض ويضمن استمراريتها على مر الزمن، وهذا ما اصطلح على تسميته بالمتحف.

وللإشادة بأهمية هذا المكان، ينبغي الوقوف عند فحوى هذا المصطلح واستنباط معانيه، حتى ندرك أهميته ويصبح بالإمكان استغلاله أحسن استغلال.

لقد "انحدرت كلمة متحف (Museum) من الكلمة الإغريقية (Mouseion) وهي تعني المعبد القديم الذي أقيم على تل الهيليكون (Helicon) القريب من الأكروبوليس<sup>1</sup>، ولم تنشأ المعاجم العربية إلى لفظة متحف باعتبار المكان الذي توضع فيه التحف"<sup>2</sup>.

"كلمة متحف في اللغات الأوروبية هي Museum بالإنجليزية و Muséum بالفرنسية و Museum بالألمانية، وتعني في معناها الأشمل الاهتمام بأجناس الشعوب وآثارهم. وهي في اللغة اليونانية القديمة مرتبطة بمكان أرباب الحكم The place of The Muses، والذي اشتق منه كلمة Museum، ولها ارتباط وثيق بكلمة Musa التي تعني سيد الجبل أو امرأة جبلية هو ذلك المكان الذي يتم فيه الاهتمام بالفنون والبحث والعلوم"<sup>3</sup> لم يستقر مفهوم كلمة متحف عند معنى واحد، بل اتخذ عدة معاني، فمن مكان للعبادة عند الإغريق، إلى بيت لآلهة اليونان ففضاء للاهتمام بمختلف مجالات العلوم.

"أما لفظ (متحف) باللغة العربية، فهو مشتق من (اتحفه به) أي أهدها إليه، ولفظ (تحفة) هدية، شيء فاخر ثمين، ويفيد لفظ (المتحف) بمعنى المكان الذي جمعت فيه الهدايا والأشياء الفاخرة الثمينة، والآثار الفنية، والممتلكات الثقافية والنفائس والقطع"<sup>4</sup>

1- اكروبوليس Acropolis عبارة عن جبل صخري اقيم على قمته مجموعة من المعابد للآلهة اليونانية القديمة، يرتفع في وسط اثينا حوالي 152 متر عن سطح البحر اضيف الموقع عام 1987 إلى قائمة اليونسكو للتراث العالمي. ينظر: أكروبوليس\_أثينا <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

2- هاني العمدة، متاحف الفنون الشعبية في الوطن العربي: المتاحف الشعبية في الأردن، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة الثقافة، 1995، ص.72.

3- حسين إبراهيم العطار، متاحف عمارة وفن وإدارة، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2004، ص.11.

4- بشير زهدي، المتاحف، دمشق، وزارة الثقافة، ط.1، 1987، ص ص.15-16.

النادرة التي تهفو النفوس إلى رؤيتها وتتطلع إلى التأمل فيها والإعجاب بها"<sup>1</sup>، فهو إذن كما ورد في المعجم الوسيط "موضع التحف الفنية والاثريّة والجمع متاحف"<sup>2</sup>، وهو تقريبا ما معناه في المفهوم الإصطلاحي، إذ "عرف أحد الباحثين العرب المتحف قائلا: "هو عبارة عن مبنى يحوي مجموعات من الأشياء، ويفتح للمشاهدة والدراسة والتسليّة"<sup>3</sup>.

وعرفه آخر فقال: "هو مبنى تحفظ به وتعرض الأعمال الفنية والآثار القديمة، وفي بريطانيا كلمة متحف تعني على الأخص الإهتمام بأجناس الشعوب والإهتمام بالآثار...."<sup>4</sup>. من خلال هذه التعاريف، يتبين أن المتحف هو عبارة عن بناء وُجد لجمع مختلف التحف في شتى مجالات الحياة تتم عملية إقتنائها للمحافظة عليها من التلف ليتم عرضها للجمهور قصد التمتع بها أو دراستها.

إن مصدر تلك المقتنيات لا يرتبط بزمكانية معينة، بل يمتد ليتجاوز حدود المكان إلى مناطق بعيدة وحضارات متفرقة وهذا ما جرى الإتفاق عليه في هذا التعريف الذي ينص على أن "المتحف أبسط أشكاله عبارة عن مبنى لإيواء مجموعات من المعروضات بقصد الفحص والدراسة والتمتع، وقد تكون المعروضات منقولة من أطراف الأرض، ومن تم يجمع المتحف بين سقفه مادة كانت أصلا متفرقة تقريبا كبيرا من حيث الزمان"<sup>5</sup>

1-المرجع السابق، ص.16.

2- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، المجمع، ط.3، 1985، مادة(تحفة).

3- عياد موسى العوامي، مقدمة في علم المتاحف، طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، ط.1، 1984، ص.7.

4- رفعت موسى محمد، مدخل إلى فن المتاحف، الدار المصرية اللبنانية، ط.1، 2002، ص.16.

5-المرجع نفسه، ص.16.

والمكان لبيسر على رواده رؤيتها"<sup>1</sup>، بغرض الإستمتاع "وهو أيضا مؤسسة تعني بجمع الوثائق والحقائق وحفظها وعرضها مع تقديم حقائق مادية وتوظيف المعلومات اللازمة للتعرف على التراث الحضاري "<sup>2</sup>.

لقد "عرف المجلس الدولي للمتاحف (Icom)<sup>3</sup> مصطلح Museum أنه مؤسسة تقام بشكل دائم بغرض الحفظ والدراسة والتسامي بمختلف الوسائل، وعلى الأخص بعرض مجموعات فنية أو تاريخية أو علمية أو تكنولوجية على الجمهور من أجل تحقيق المتعة والسرور"<sup>4</sup>.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه بالإمكان تخصيص فضاءات معينة لعرض مقتنيات قيمة، دون أن نطلق عليها تسمية متحف، كتخصيص جناح خاص لعرض التحف داخل فندق ضخم لصالح السياح، وبالتالي "وجد في القرن 10 هـ / 16 م مرادف لكلمة متحف في اللغة الإنجليزية هو القاعة Gallery، وهي عبارة عن غرفة مستطيلة لعرض الكتب والرسوم الملونة الكبيرة والمنحوتات (الأعمال الفنية)، والتي كانت الأعمال الفنية تُكون<sup>5</sup>

1- المرجع السابق، ص.16.

2- منى مروان محمود الأنصاري، دراسة لتصميم قاعات العرض المتحفي أنواعها وخصائصها، دراسات عليا، قسم الآثار، الجامعة الأردنية، 2000، ص. 19.

3- المجلس الدولي للمتاحف (Icom) هو منظمة مهنية دولية تأسست سنة 1948م. وتهدف هذه المنظمة إلى رفع مستوى العاملين في المتاحف، وتوحيد جهود المتحفيين، وعمل لقاءات دولية عبر مؤتمرات تهتم بتبادل الخبرات المهنية في هذا المجال، ونشر تلك البحوث الجديدة في مجالات دولية متخصصة. ينظر: رفعت موسى محمد، مدخل إلى فن المتاحف، المرجع السابق، ص.17.

4- المرجع نفسه، ص.17.

5- المرجع نفسه، ص.17.

جزءاً جوهرياً من زينتها، (...) وأضيف لهذا المرادف كلمة Art فأصبحت Art Gallery، ويعني في بريطانيا المكان الذي يحتوي على الصور والمنحوتات، واختلف مع كلمة "متحف" التي تعني الاهتمام بأجناس الشعوب والاهتمام بالآثار"<sup>1</sup>.

كما وُجد لها مرادف آخر في "كلمة CABINET، التي كانت تعني باللغة اليونانية القاعة التي بها التماثيل والصور، واستعملت أيضاً خلال القرن الثامن عشر للتعبير عن القاعة التي تحتوي على صور فقط، وكلمة CABINET OF COINS للتعبير عن خزينة النقود"<sup>2</sup>.

نستخلص مما سبق بأن المتحف عبارة عن مؤسسة قائمة في حد ذاتها، وظيفتها جمع وحفظ ما تم اقتناؤه، لعرضه أمام المتلقي، تحقيقاً لرسالة سامية تمّ تحديدها سلفاً.

**2-أنواع المتاحف:**

إن ما يتم عرضه في المتحف لا يمكنه أن يسع الجميع، بل من المستحيل أن يجلب اهتمام الكل، وبالتالي فإنه لا يمكن لمتحف واحد أن يعرض كافة أنواع المقتنيات، بل ويحتويها جميعاً، ومن أجل ذلك بات من الضروري التمييز بين أنواع عدة منها ليصبح بمقدرة المتخصصين نيل قسط كبير من الفائدة وتعميمها على الجميع.

"تقسم المتاحف إلى ثلاثة أنواع رئيسية"<sup>3</sup>:

1-المرجع السابق، ص.17.

2- حسين إبراهيم العطار، المتاحف عمارة وفن وإدارة، المرجع السابق، ص.18.

3-عياد موسى العوامي، مقدمة في علم المتاحف، المرجع السابق، ص.8.

أولاً: متاحف الفن: وهي تتخصص في منجزات الإنسان الفنية<sup>1</sup>، "أسست هذه المتاحف لخدمة الفنون الجميلة وجمع وعرض أروع أعمال الفنانين والرسامين والنحاتين والمعماريين سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي هي تضم أجمل ما أنتجه رجال الفن العظام، وقد اتخذت تلك المتاحف في بداياتها القصور التاريخية والدور القديمة والمباني ذات الشهرة موطناً لها وذلك بعد تعديلات وإضافات شملت هذه المباني"<sup>2</sup>.

ونظراً لضخامة تلك المنجزات، وصعوبة احتوائها ظهرت متاحف متخصصة مهمتها عرض التحف الفنية وفق طبيعتها أو تسلسلها الزمني، كمتحف الفن الحديث والمعاصر بالجزائر العاصمة، الذي يُعنى بالفنون الخاصة بهذه المرحلة، وكذا المتحف الوطني للآثار القديمة والفنون الإسلامية بالجزائر العاصمة والمتحف الوطني للآثار سطيف، وشملت أيضاً "متاحف الفنون الشعبية مثل: "المتحف الوطني للفنون والتقاليد الشعبية" بمدينة الجزائر، ومتاحف السينما، ومتاحف الفنون الجميلة، شأن "المتحف الوطني للفنون الجميلة" بالجزائر العاصمة، ومتاحف الفنون اليدوية، شأن قاعات العرض بمقرات غرف الحرف والصناعات التقليدية الجهوية، والفنون التشكيلية مثل "قرية الفنانين" بأعالي مدينة الجزائر العاصمة<sup>3</sup> ومن هذا المنطلق تم تقسيم " متاحف الفن إلى قسمين: قسم للفنون الجميلة والتي تشمل اللوحات المرسومة مهما اختلفت طرق إعدادها، والغرض<sup>4</sup>

1- المرجع السابق، ص.8.

2- عزت زكي حامد قادوس، علم الحفائر وفن المتاحف، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2008، ص.330.

3- شرقي الرزقي، فصول في علم المتاحف، قسنطينة، دار الألمعية للنشر والتوزيع، ط.1، 2014، ص.85.

4- عياد موسى العوامي، المرجع السابق، ص.8.

الرئيسي منها هو الإمتاع أو كما يقال الفن من أجل الفن، يتعلق القسم الثاني بالفنون التطبيقية وهذه تشمل الأعمال الفنية التي يمكن استعمالها بالإضافة التمتع بمشاهدتها مثل أنواع الأثاث أو السجاد أو فنون التزيين المختلفة كما تشمل الحلبي والملابس وأنواع المساكن<sup>1</sup>. "ويمكن القول بأن متاحف الفن تجمع وتعرض الإنتاج الفني للبشر ويشمل هذا الإنتاج فنون التصوير والرسم والنحت والنقش والتطريز وما شابه ذلك"<sup>2</sup>، وبالتالي، فهي من بين الأماكن الأكثر استقطاباً للجمهور مقارنة بالمتاحف الأخرى.

**ثانياً: متاحف التاريخ:** وتخصص هذه المتاحف لعرض التاريخ البشري ومنجزات الإنسان في مجالات السياسة والصناعة والزراعة وغيرها. وتهتم هذه المتاحف بعرض عينات من الأثاث والنقود والملابس التي ترجع لفترات التاريخ التي يتخصص فيها المتحف<sup>3</sup>، مثل متحفي المجاهد والجيش بالجزائر العاصمة.

**ثالثاً: متاحف التاريخ الطبيعي والمتاحف العلمية:** وتهتم هذه المتاحف العلمية بعرض وشرح مبادئ العلوم الطبيعية كالفيزياء والكيمياء والرياضيات وتبيان تطبيقاتها العملية في مجالات الصناعة والزراعة وغيرها ونجد في المقابل لها متاحف التاريخ الطبيعي وهي تحوي عينات من الطبيعة وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي النبات والحيوان والجيولوجيا. ويمكن أن تضم بعض متاحف التاريخ الطبيعي قسماً رابعاً هو قسم دراسة الإنسان الذي<sup>4</sup>

1- المرجع السابق، ص. 8.

2- عزت زكي حامد قادوس، علم الحفائر وفن المتاحف، المرجع السابق، ص. 289.

3- المرجع نفسه، ص. 289.

4- المرجع نفسه، ص. 289.

يشكل في كثير من الأحيان متحفاً خاصاً به يسمى متحف ما قبل التاريخ وهو يختص بجمع بقايا الإنسان القديم والعينات التي ترجع إلى فترة ما قبل اكتشاف الكتابة.

ويمكن إضافة نوع رابع من المتاحف وهي متاحف التراث حيث تهتم هذه المتاحف بعرض تراث منطقة معينة بكل خصائص هذه المنطقة من ملابس وأدوات وتقاليدها استخدمت في هذه المنطقة دون غيرها<sup>1</sup>، وكأمثلة على ذلك المتحف العمومي الوطني لزبانة - وهران والمتعدد التخصصات، وكذا المتحف العمومي الوطني للفنون والتعبير الثقافية التقليدية قسنطينة، المتحف العمومي الوطني لشرشال.

لا يمكن أن نحصر المتاحف في هذه الأصناف الأربعة فقط، بل يمكن أن تتجاوزها إلى أكثر من ذلك، باعتبار أن النشاط البشري في حركة دائمة ومستمرة، ومع كل اكتشاف يظهر صنف جديد، بتسمية جديدة وبمقتنيات متجددة، وما يهمنا في هذا المقام الإشادة بتلك المتاحف التي تتجدد باستمرار وتسعى لجمع تحفها ليس من أجل الجمع فحسب وإنما من أجل استغلالها بما يخدم اللحظة الراهنة ويصنع الثروة، ونخص بالذكر تلك المتعلقة بالفنون، لأن المتلقي من طبيعته ولوع بالفن وشغوف بكل ما هو جميل.

### 3- فنيات العرض المتحفي:

إن أي حديث عن المتاحف هو حديث عن المقتنيات، فكل الجهود التي تُبذل إنما هو حمايةً للتحفة، وتلك الحماية وإن تنوعت أساليبها، فهدفها هو إنجاح العرض المتحفي.

1- المرجع السابق، ص. 289.

### 1.3- مقومات العرض المتحفي:

إن إ نجاح العرض المتحفي يتطلب بالدرجة الأولى تهيئة الفضاء المناسب لتلك المقتنيات، ومن تم التفنن في كفيات استخدامه، ف جناح العرض هو "الجناح الوحيد من المتحف المخصص لدخول الجمهور، والسماح له بالتجول عبر أقسامه بكل حرية، حيث يشترط فيه بأن يكون له مدخل ومخرج واحد لتسهيل عملية رقابة الجمهور (...). كما يفضل أن تكون أرضيته من الرخام القاتم اللون، فيما تكون ألوان الجدران متنوعة الألوان، ومختلفة درجات الغمق بحسب كمية الإنارة الطبيعية المتدفقة من الخارج عبر المنافذ الاصطناعية كالنوافذ وغيرها، أي بعبارة أوضح كلما كانت الجدران مقابلة لمصدر الضوء الطبيعي (نافذة، أو باب، أو فتحات التهوية)، وقريبة منه، كلما كانت الألوان المختارة غامقة، والعكس بالعكس. كما يجذب تجنّب المبالغة في التتميق المعماري الداخلي تجنبا لصرف اهتمام الزائرين نحو البناية في حد ذاتها بدل التحف المحفوظة بداخلها، حيث يُجمع المختصون بأن لا تأخذ عمارة المتحف من اهتمام الزائر أكثر من نسبة ثلاثين (30) في المائة"<sup>1</sup>.

الواجب إذن لجلب اهتمام الزائر، وإثارة فضوله، استغلال رواق العرض بما يتلاءم وكل زيارة، باستغلال كل شبر منه، خصوصا وأن مستقبل المتحف مرتبط بما يخرج به الجمهور من انطباع، ف نجاح العرض المتحفي لا يتعلق دائما بقيمة التحف وإنما بكيفية

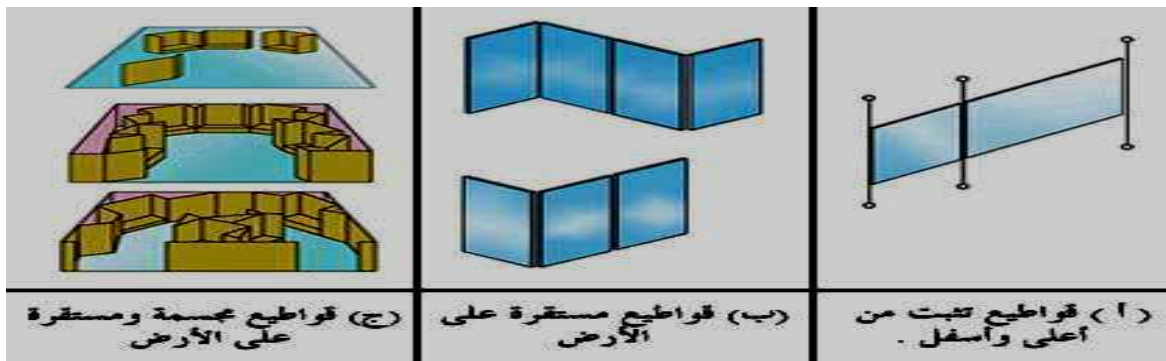
1-المرجع السابق، ص ص. 126-127.

تقديمها، ولاستعاب جميع أنواع التحف على اختلاف أنواعها وأحجامها، وتكييفها وفق الأهداف المسطرة، ينبغي التلاعب بفضاءات رواق العرض، حتى يظهر في كل مرة بحلة جديدة، فتبعد الزائر عن الإحساس بالملل وذلك بالاعتماد على الفواصل المتحركة .

"إن الاهتمام بحوائط وجدران صالات العرض وجعلها صالحة للعرض من مهام عناصر التصميم الداخلي للمتحف وذلك بمشاركة المواد والألوان المختلفة، حيث تساعد حوائط التقسيم (القواطع) في تحديد المساحات الداخلية المطلوبة وكذلك تنظيم حركة السير وتحديد مساره داخل المتحف وقاعاته..."

وللقواطع أقسام عديدة وهي:

- قواطع تحتاج إلى التثبيت من أعلى ومن أسفل، كما في الشكل رقم (2،أ).
- قواطع مستقرة على الأرض كما في الشكل رقم (2،ب).
- قواطع مجسمة ومستقرة على الأرض بسبب عمقها، كما في الشكل رقم (2،ج)<sup>1</sup>.



شكل رقم (2) أنواع القواطع،المصدر: عوض عمر عوض قندوس، متاحف مكة المكرمة وأساليب تطويرها "دراسة تحليلية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم التربية الفنية، 2008، ص.66.

1- عوض عمر عوض قندوس، المرجع نفسه، ص.66.

وتقسم القواطع القابلة للفك والتركيب إلى الآتي:

1-قواطع قابلة للفك: وتستخدم عند الحاجة إلى الفك والتركيب ببسر وسهولة، وهي

تصنع من الوحدات المعدنية أو البلاستيكية.

2-القواطع القابلة للحركة: وتستخدم إذا كانت حوائط القاعة كبيرة والمطلوب تقسيمها،

بشروط فتحها وغلقها بأقل مجهود، وقد تشتمل على عوازل للصوت.

3-الفواصل: وتستخدم لعمل تقسيم جزئي للمساحات الواسعة، وتعتبر قواطع أقل في

الارتفاع عن السقف، وربما تستخدم المتاحف الصغيرة فواصل لفصل أجزاء المتحف

عن بعضها، بحيث تفصل الجزء الإداري عن المتحف<sup>1</sup>.

تكمن أهمية هذه القواطع -إضافة إلى تحديد أماكن العرض- في استخدامها

المتعددة، بحيث يسهل نقلها إلى أي مكان، وخاصة عند تنظيم عروض خارج مبنى

المتحف، أو التنقل إلى أماكن أخرى لتقديم بعض النشاطات الثقافية المبرمجة.

وبالتالي، فإن تهيئة رواق العرض تختلف من متحف لآخر وهذا وفق تصميمات المبنى

ودرجة تعرضه للضوء الطبيعي. هذا و"يعتبر العرض روح المتحف"<sup>2</sup> وهو "الوسيط المباشر

بين المقتنيات المتحفية وزوار المتحف"<sup>3</sup>، "حيث لا بد أن يخضع لعدد من الأسس التي

تعتمد في المقام الأول على الذوق السليم وعلى روح فنية عالية مما يتيح في النهاية<sup>4</sup>

1-المرجع السابق، ص ص.66-67.

2-عزت زكي حامد قادوس، علم الحفائر وفن المتاحف، المرجع السابق، 2008، ص.299.

3- شرقي الرزقي، فصول في علم المتاحف، المرجع السابق، ص.92.

4- عزت زكي حامد قادوس، المرجع نفسه، ص.299.

مشاهدة جيدة وبتترك في نفس الزائر أثرا طيبا ويرتقي بالذوق الفني لدى النشء، ولا بد أن يراعى العرض المتحفي الحفاظ على التحف الأثرية وبقيها التلف والضياع، والعرض المتحفي الجيد له هدفان: إظهار المعروضات بطريقة مباشرة تسر العين وتبهج المشاهد، والثاني: الاستفادة القصوى من تلك المعروضات باعتبارها وسيلة لنقل المعرفة والثقافة<sup>1</sup>، وذلك عن طريق "تمرير الرسالة المتحفية للجمهور في قالب متميز على التلقين المعرفي الكلاسيكي في مدارس ومعاهد التعليم، حيث تكون في قالب يجمع على مرة واحدة، وفي انسجام متناغم بين المتعة الحسية، والإثارة والتشويق الفني، والتربية البناءة، والثقافة الهادفة بالنسبة لعامة شرائح المجتمع، ووخز قرائح الباحثين والفنانين وتحفيزهم على الإبتكار الخلاق بما يعرضه عليهم من مواضيع، وإشكالات علمية جديرة بالدراسة، وفضاءات فنية خصبة"<sup>2</sup>.

فالرسالة الثقافية هنا تكمن في ترجمة المعارف النظرية والكلاسيكية الجافة إلى معارف ملموسة ذات صبغة فنية مميزة ومثيرة تستهدف عامة الناس، كما تستفز عقول الباحثين للتوغل في خبايا وأصول تلك المعروضات، ولأجل ذلك، أصبح من أولويات الإدارة المتحفية التفكير في هذا الجانب، وخصت له أشخاصا أكفاء، من بينهم أمين المتحف، لذا، "يعتبر العرض من أكثر الاعتبارات أهمية لأمين المتحف، الذي قد يكون<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.299.

2- شرقي الرزقي، المرجع السابق، ص.93.

3- آدمز فيليب وآخرون، دليل تنظيم المتاحف-إرشادات عملية، تر:محمد حسن عبد الرحمن، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، 1993، ص.29.

لديه مواد ممتازة، ولكنه إذا لم يحسن الإفادة منها في عروض جيدة فإن كثيرا من عمله سيجعله الجمهور، ولذلك يجب عليه أن ينسق عيناته بشكل يمكن معه الاستمتاع بكل واحدة منها على حدة دون تداخل مع أخرى. كما يجب أن تكون المعروضات منظمة حيث أن المحتويات تعرض لتشجيع الزوار على التفكير فيها ومقارنتها ومعرفة أوجه خلاف كل منها عما يجاورها، ولتكوين مجموعة من الأفكار حول مجموعة العرض كاملة. ويجب أن يجذب الشيء المعروض نظر المار به ويستحوذ على انتباهه ويدفعه للفحص المتواصل، الأمر الذي يستلزم بعض المعرفة بالطبيعة الإنسانية وعلم النفس من جانب المصمم كما يستلزم مهارة كافية لوضع وعرض العينات المختلفة. وهنا تلعب طبيعة العينة والغرض من عرضها دورا كبيرا في تحديد التقنية التي تستخدم في العرض. ورواق العرض كوحدة متكاملة يجب أن يكون له مظهر حسن وعلى نسق فني من الألوان وأثاث وتجهيزات مناسبة<sup>1</sup>.

إن التحفة كشكل من الأشكال، تأخذ قيمتها كمدرک حسي من خلال علاقتها مع الأشكال الأخرى، ذلك أن "ميزة الأشكال ترتبط بإدراكنا لها من خلال قدرتنا على تمييزها من الأشكال والأشياء الأخرى، فالأشياء ترد في سياق متتابع من العلاقات التي تربط الأشكال ببعضها وما يميزها من خصائص هندسية أو غير هندسية ولعل في هذا تحديدا لنمطي الأشكال بشكل رئيسي منطلقا أوليا في وعينا بالأشكال الموجودة في ثنايا<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.29.

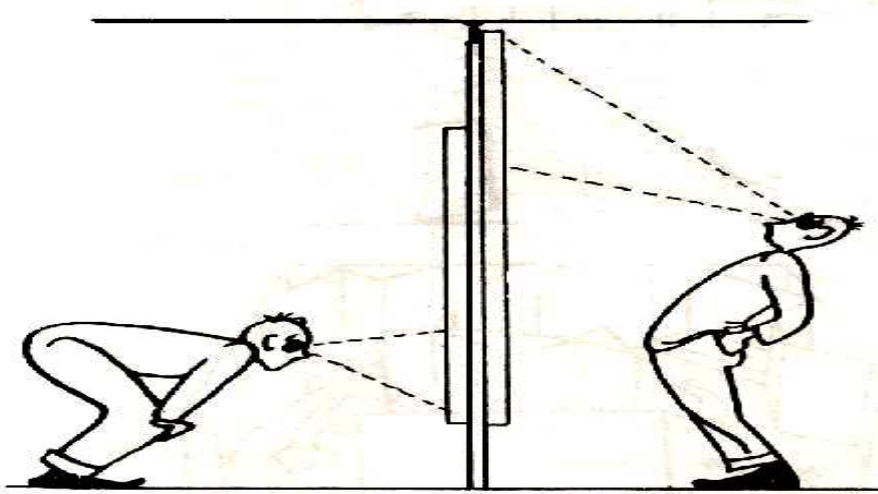
2- طاهر عبد مسلم، عبقرية الصورة والمكان: التعبير-التأويل-النقد، عمان، دار الشروق، ط.1، 2002، ص.30.

المكان، فلكي ندرك المكان ينبغي أن نخلق أنساقاً تميز الموجودات وتجعل لكل نوع منها خصائصه وميزاته وأبعاده. إن منطلقنا الأساسي في إدراك المكان إنما يقوم على دراسة الأشكال الموجودة والمرتبطة فيما بينها بعلاقات إنشائية، فالمكان يتم إنشاء مكوناته إنشائياً ويجري ملء الفراغ بالأشياء والموجودات التي تمتلك أشكالاً فالأشكال التي تتعامل معها، إما أن تكون ذات بعد واحد كالخطوط أو ذات بعدين كلوحات الرسم أو هذه الورقة أو ثلاثية الأبعاد كنماذج النحت المجسمة وأشكال العمارة أو رباعية الأبعاد إذا اقتربت بالزمن أي بالحركة والتغير"<sup>1</sup>.

وحتى يدرك المشاهد جمالية تلك العلاقات ينبغي أن تكون المعروضات في متناول رؤيته، لذا يفضل عند تعليقها "وضعها على مستوى نظر الشخص العادي أو تكون منخفضة قليلاً حتى لا يصاب الزائر بما يسمى "دوار المتحف" وإخفاء أعمدة الحمل بقدر الإمكان، وأن تكون هنالك مسافات نسبية بين القطع أو اللوحات المعروضة، حتى يتسنى إبراز أهمية وقيمة كل قطعة على حدها وعن تناسق التعليق وجماله، فهو يرجع إلى مدير المتحف ومساعديه وذوقهم وفكرهم في تناول المعروضات وتعليقها"<sup>2</sup>.

1-المرجع السابق، ص.30.

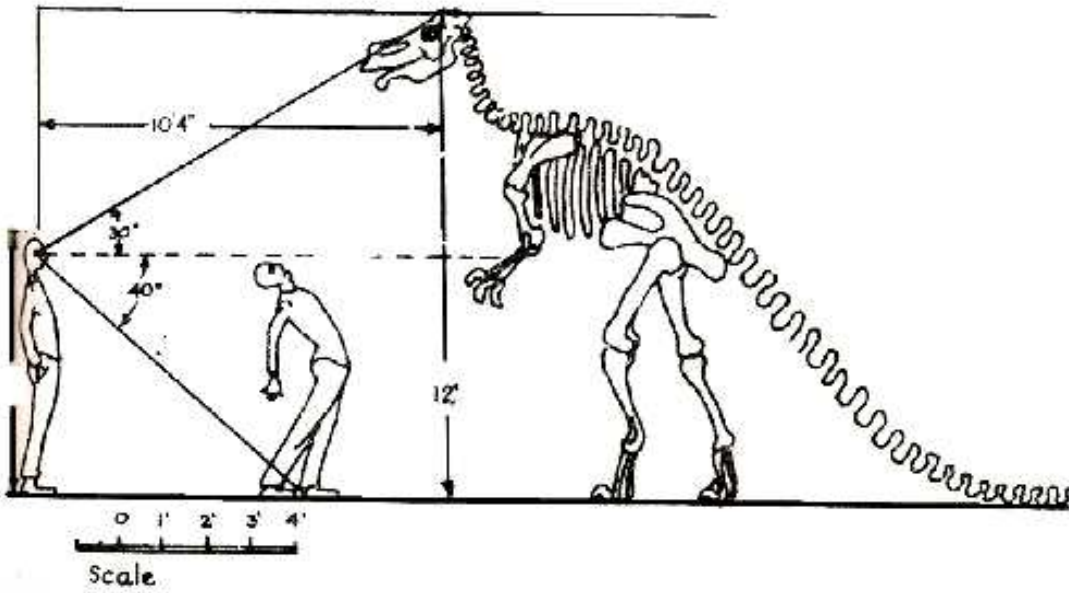
2- عوض عمر عوض قندوس، المرجع السابق، ص.109.



شكل رقم ( 3 ): أضرار المسافة الخاطئة لرؤية المعروضات على الزائرين

المصدر: عوض عمر عوض قندوس، المرجع السابق، ص. 109.

- والشكل رقم (4) يبين المسافة الصحيحة لرؤية المعروضات:



شكل رقم ( 4 ): المسافة الصحيحة بين القطعة المعروضة والمشاهد الزائر

المصدر: عوض عمر عوض قندوس، المرجع نفسه، ص. 104.

تتحدد المسافة الصحيحة لوقف المتلقي الصحية بطريقة علمية، وذلك باعتماد عملية

حسابية خاصة، تمكنه من المشاهدة والتمتع بجماليات التحفة بعيد عن كل الضغوطات

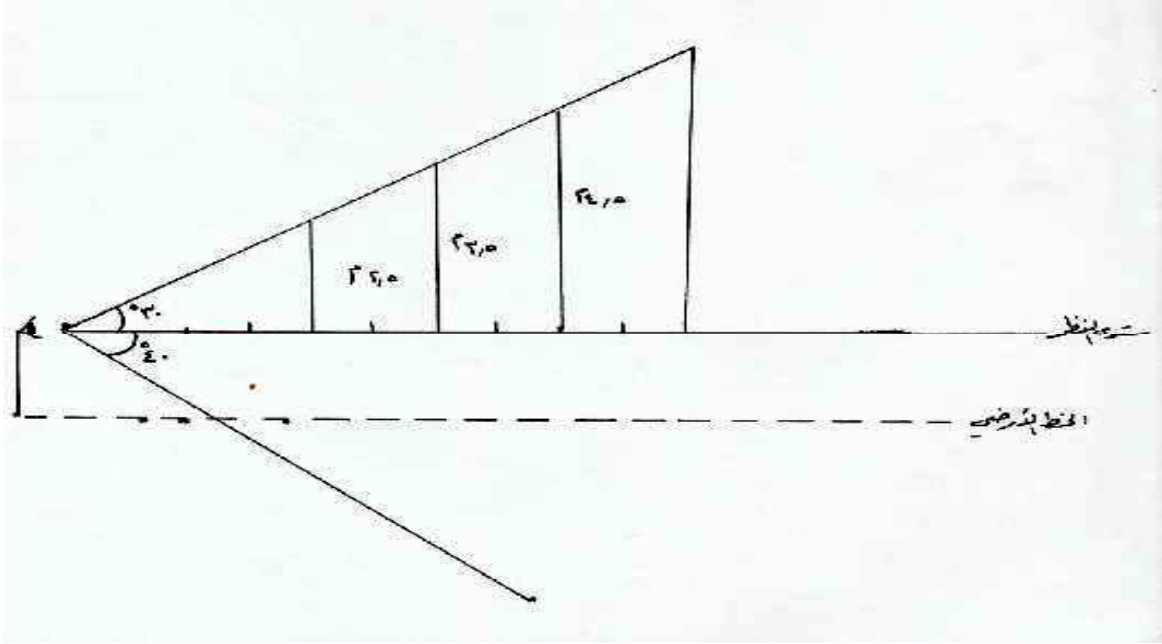
حيث أن " هنالك طريقة لحساب مستوى الرؤية في المتحف عن طريق حساب معدل مستوى النظر للزائرين والقدرات العضلية والجسمية لهم والمتمثلة بالحركة المريحة للرأس والعين حيث يستطيع الإنسان العادي أن يحرك عينيه بزاوية مقدارها 30 درجة إلى أعلى و 40 درجة إلى أسفل دون عناء.

ولحساب العلاقة بين مستوى العرض ومستوى النظر نتبع الخطوات التالية:

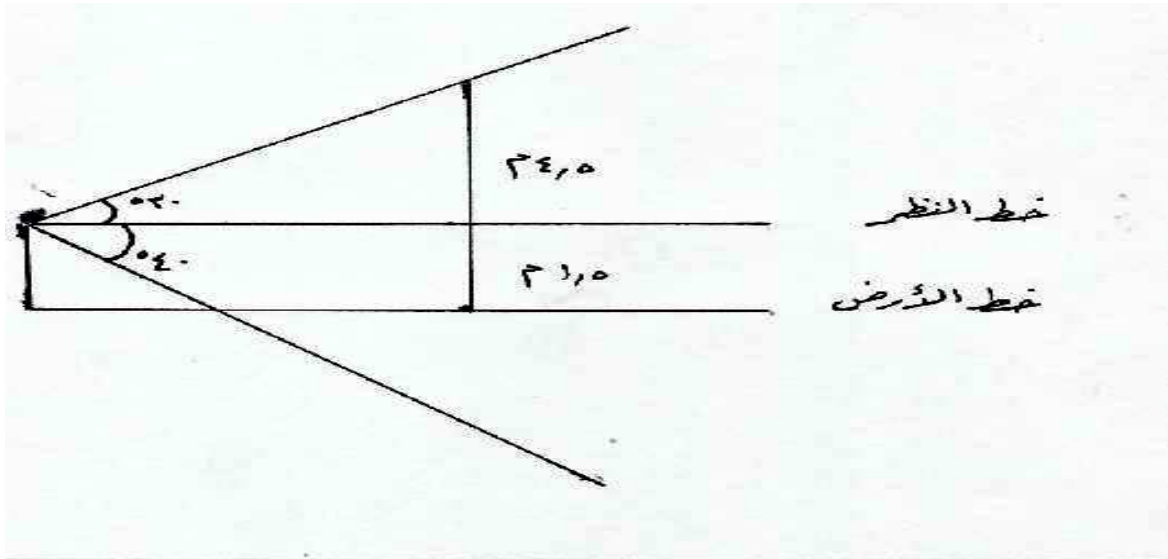
- رسم خط يمثل خط الأرض .
- رسم خط يوازيه ويمثل متوسط مستوى النظر للزائر.
- رسم زاوية 30 درجة فوق مستوى النظر إلى أعلى .
- رسم زاوية 40 درجة مع مستوى النظر إلى أسفل .
- يحسب الارتفاع المطلوب فوق مستوى النظر بطرح ارتفاع مستوى النظر من ارتفاع العينة.

- يحدد الارتفاع المطلوب ويحسب وفق مقياس الرسم المتبع في بداية الرسم.
  - قياس المسافة ما بين نقطة النظر عند رأس الزاوية والخط الذي يمثل ارتفاع العينة.
- وبذلك نحصل على المسافة المطلوبة والتي تمثل البعد المطلوب ما بين العينة المعروضة ونقطة النظر، والشكل رقم (5) ورقم (6) يوضح ذلك "1.

1-المرجع السابق،ص.105.



شكل رقم(5): قياس مستوى عرض العينات وفقاً لمستوى النظر.المصدر: عوض عمر عوض قندوس، المرجع السابق، ص.106.



شكل رقم (6): العلاقة بين مستوى العرض ومستوى النظر -المصدر: المرجع نفسه، ص.106.

ونتيجة لذلك، فإن إنجاز العرض المتحفي يتحقق باستغلال ثلاث مقومات أساسية

وهي : رواق العرض، طبيعة التحف، وكفاءة أمين المتحف ومعاونيه، ومع تضافرها تنشأ

صور جمالية هامة تصنع الحدث وتستقطب عقول وحواس المتلقين.

### 2.3- أساليب العرض المتحفي:

تتحقق كفاءة أمين المتحف من خلال استعماله لأساليب خاصة في عرض

المقتنيات، إذ "يخضع العرض المتحفي لأسلوبين هما:

الأول: التتابع التاريخي أو التسلسل التاريخي.

الثاني: العرض الموضوعي حسب المادة للمعروضات.

وقد يتبع المتحف إحدى الأسلوبين في العرض أو كليهما معا حيث يمكن عرض

المعروضات في تتابع تاريخي من الأقدم إلى الأحدث أو طبقا لتتابع عصور معينة مثل

العصر الفرعوني يليه العصر اليوناني يليه الروماني، يليه الإسلامي حيث يظهر من

خلال هذا العرض أسلوب العصر في الزخرفة أو التكنيك.

أما الأسلوب الثاني فيقوم على عرض المعروضات طبقا للمادة المصنوع منها الأثر

مثل الخشب أو الخزف أو المعادن وأحيانا يتدخل الموضوع المصور حيث يمكن

العرض عن طريق اختيار موضوع ما مثل تصوير المرأة مثلا أو تصوير مباني أو غيرها

في تسلسل تاريخي يشرح التطور الذي مر به هذا الموضوع أو ذاك وعلى ذلك يمكن

أيضا استخدام الأسلوبين معا<sup>1</sup>، وبالتالي، فإن المكلفين للقيام بعملية العرض لهم الحرية

المطلقة في إتباع أي الأساليب نجاعة، بحكم تمرسهم وخبرتهم المكتسبة، وذلك بغية نيل

رضا وقبول مختلف أذواق المتلقين.

1- عزت زكي حامد قادوس، علم الحفائر و فن المتاحف، المرجع السابق، 2008، ص ص. 302-303.

والجدير بالذكر، فإن تلك الأساليب تنطبق على كافة أنواع العرض، وفي هذا المقام يجزم الخبراء على أن "هناك نوعان من العرض أولهما العرض المباشر وثانيهما العرض الغير المباشر، أو ما نطلق عليه العرض الدائم والعرض المؤقت.

فالمتحف قد يضم تحفا تعرض بصفة دائمة في المتحف أي أنها من ضمن محتوياته الرئيسية التي تميز متحف عن الآخر ومن ثم يجب عرض هذه التحف عرضا جيدا يقوم على ثلاثة أسس هي الانسجام والتوازن والوحدة، فالانسجام يجب أن يسود بين كل المعروضات سواء داخل الفتارين أو خارجها حيث لا بد أن يتوافر انسجام كامل بين جميع معروضات المتحف.

والتوازن يعني تماثل الترتيب والتنظيم بين التحف المتقاربة في نوعها من حيث الأهمية والحجم والشكل والفترة الزمنية وكذلك اللون، أما الوحدة فهي القيمة الحيوية للأثر والتي تعكس شخصية الأثر.

أما العرض المؤقت فهو يقوم على أساس الإعارة من متاحف أخرى لفترة معينة أو إقامة معرض ما في مناسبة معينة وعلى ذلك يجب أن يتوافر في المتحف قاعة خاصة لهذه المعروضات والمناسبة يمكن أن تكون عيداً للمدينة مثلاً أو احتفالاً بشخصية معين أو إكتشاف معين (...)، أو مرور عدد من السنوات على إنشاء مبنى أو متحف معين (...). وهكذا. وعادة ما يكون هذا العرض لفترة معينة ثلاثة أو أربعة أشهر فقط. ويمكن<sup>1</sup>

1- المرجع السابق، ص ص. 301-302.

تنظيم هذا المعرض المؤقت حينما يعقد مؤتمر هام في المدينة التي تحتويها المتحف على مستوى عالمي أو محلي حيث يمكن استغلال هذا المؤتمر في الترويج لنوع معين من الآثار مما يخدم المجتمع وينمي الوعي الأثري لدى سكان المدينة<sup>1</sup>، وهنا تكمن الرسالة الأخرى للمتحف، ذلك أن إعاره التحف واستغلالها بما يخدم ثقافتها، من شأنه أن يؤكد توطيد العلاقة مع مختلف تلك المؤسسات المتحفية، وكذا بين جمهورها، بإحياء روح التعاون بينها، وتبادل الخبرات وكذا التعريف بما تزخر به المنطقة من كنوز، ناهيك عن القيمة التي سوف تكتسبها تلك التحف إذا تم عرضها بمهارة، وبالتالي تصبح مكسبا لصاحبها الأصلي.

ورغبة منها في تحقيق أهدافها، وإرساء ثقافتها، وتعميم الفائدة على كافة زوارها، ترى كثير من المتاحف ميزة في ترتيب معروضاتها وتقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

**الأولى:** المعروضات البسيطة ذات الألوان الكثيرة لتكون جذابة للأطفال حتى سن 12 كحد أقصى وهذه معدة لتلبي احتياجات دنيا الأطفال التي هي دنيا العجائب والاختراعات-وتبدأ بمصطلحات تتصل ببيت الطفل وما يحيط به، ثم تنتهي إلى آفاق أوسع وإلى تداعي الأفكار والخواطر وإلى تطوير مفهوم السببية.

**الثانية:** تتجه إلى أكبر المجموعات من الزائرين، ولكن بدون معلومات متخصصة<sup>2</sup>، فهي موجهة إلى عامة الناس على مختلف أعمارهم ومستوى تعليمهم، فهي لا تتطلب الكثير

1-المرجع السابق، ص.302.

2- آدامز فيليب وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 35-36.

من الجهد لفهمها، لأنه قد تمت تهيئتها لتكون كذلك، ذلك أن "المتاحف أهمية ثقافية لا تقتصر على المتعلمين أو المتخصصين فقط، بل تمتد إلى كل من يدخل المتحف، سواء كان عالما أو شخص عادي لو يتلق أي شيء من التعليم وهذا المفهوم ينطبق أيضا على الطلبة والأطفال الذين يقومون بزيارة المتحف من أجل التطبيق العملي لما يدرسونه في قاعة الدرس، فنجد معظمهم ينبهرون بأشياء لم تكن ضمن برامج تدريبهم. فيتساءلون عن تلك الأشياء لتصبح بالنسبة لهم معلومات ثقافية جديدة. هذا فضلا عما يقوم به المتحف من إعداد وتنفيذ برامج ثقافية من خلال الندوات والمحاضرات التي يلقيها المتخصصين داخل جدران المتحف، في شتى مناحي العلم المرتبط بالمعروضات المعروضة في المتحف، وغالبا يكون حضور هذه الندوات والمحاضرات عاما لكافة الجمهور، فتكون الاستفادة أشمل، ويكون ذلك أهم وأعظم فائدة للارتقاء بالذوق العام لدى الجمهور"<sup>1</sup>.

وبالتالي، "يمكن ترتيب صفوف لا حد لها من المعروضات تربطها كمية وافية من المعلومات الحقيقية التي تكفي لأن يقدروا قيمة أسباب عرض هذه المعروضات، ولما كان الكثير منها قد يكون غير مألوف فإنه من المهم جذب الانتباه باختيار معروضات لافتة للنظر في ترتيبها وربما تسليط ضوء خاص عليها. ويجب أن تكون المادة الوصفية على البطاقات المرفقة ممتعة، وأن تكون البطاقات والعينات مرتبة بحيث تقود منطقيا<sup>2</sup>

1- حسين إبراهيم العطار، المتاحف عمارة وفن وإدارة، المرجع السابق، ص.31.

2- آدمز فيليب وآخرون، المرجع السابق، ص.35.

من واحدة للأخرى كما يجب أن تكون مجموعة المعروضات أو خزانة العرض فكرة عامة تنتقل مع الزائر إلى ما يجاورها، فإذا تم ذلك بتشويق كاف، سوف يدفع المشاهد إلى أن يجول في صالة العرض ذهاباً وحيئة ليراجع انطباعاته ويشعر ببهجة الدخول إلى حقل جديد من المعرفة<sup>1</sup>، "لأن رؤية الشباب والأطفال للمعروضات تساعد في نقل وإيضاح الكثير من المعلومات عن المعروضات في وقت قصير وبأسلوب بسيط، فالأشياء المرئية والملموسة تستحوذ على لب المشاهد وتثير لديه الشغف لمعرفة معلومات عنها، فضلاً عما تحدثه لديه من إبهار خاصة إذا كان يراها لأول مرة..."<sup>2</sup>.

"المجموعة الثالثة: تشمل من الزائرين الأخصائيين والخبراء الذين عندهم بالفعل قدر كبير من المعرفة العلمية والنظرية بموضوع معين، وأهم ما يشغلهم هو أن يروا عينات بتفاصيل كثيرة وبأعداد كبيرة بقدر الإمكان، ولأنهم يبحثون بجدية عن مادة جديدة لدراساتهم،...وهم في أحوال كثيرة مؤلفو رسائل عن المعروضات وستساعد معلوماتهم وتجاربهم أمناء المتحف على معرفة أكثر بقيمة المادة الخام لمجموعاتهم. وتقوم التعريفات بالعينات وكذلك نصوص البطاقات على تسهيل عمل هؤلاء الخبراء"<sup>3</sup>.

إن ما يقدمه الأمناء للجمهور من تعريفات وشروحات حول التحفة المعروضة، ليس

من السطحية بشيء، بل هي مبنية على أساس دراسات معمقة يعود الفضل فيها لهؤلاء

1- المرجع السابق، ص.36.

2- حسين إبراهيم العطار، المتاحف عمارة وفن وإدارة، المرجع السابق، ص.27.

3- المرجع نفسه، ص.18.

الباحثين الذين ارتادوا تلك المتاحف وجعلوها قبلة لبحوثهم العلمية.

"إن الأبحاث العلمية لها دور هام في الاهتمام والمحافظة على المتحف ومقتنياته، حيث تقدم لنا المعلومات والوسائل التي تساعدنا على انتهاج أفضل أسلوب للحفاظ على المقتنيات، فالباحثون يهتمون بدراسة المادة التي صنعت منها القطع القديمة ويتدخلون في مكوناتها وتركيبها وحالتها من التلف واحتمالات ترميمها وحفظها حتى يمكن المحافظة عليها وعرضها بشكل جيد"<sup>1</sup>، "صحيح أن العمارة الضخمة للمتحف، والهدوء الذي يخيم عليها والروح الجلييلة في الديكور، يجعلها تبدو مثل كنيسة أو معبد أكثر من كونها مدرسة أو فضاء للتسوق"<sup>2</sup> لكنها في الحقيقة " ليست مباني جامدة ساكنة تعرض بداخلها تماثيل وصور ورسومات صماء، بل هي مثل الكائن الحي تتبض بالحياة وتتطور وتنمو تبعا لتغيير وازدياد الحاجة إليها، ويمكن أن تموت إذا تم إهمالها"<sup>3</sup> و"الأبحاث العلمية عليها تؤخر ذلك التلف إلى أقصى حد ممكن"<sup>4</sup>، لذا ينبغي المحافظة عليه بالسهر على توازن دقاته وانتظامها انتظاما يفي بمتطلبات حياته، وبالتالي، فإن اعتماد أساليب خاصة وتقسيم تلك المقتنيات وفق مجموعات سيسهل من عملية التعامل معها بما يمنح المتلقي المعارف اللازمة، ذلك أن الاستثمار في الجمهور كفيل أن يمنح المتحف فرصة أكبر في تمويل مشاريعه بكل ثقة واطمئنان وكذا جلب المزيد من المتعاطشين للثقافة،

1-حسين إبراهيم العطار، المرجع السابق، ص.27.

2-Paul Rasse, Eric Necker, Techniques et Cultures au Musée enjeux, ingénierie et communication des musées de société, Presses universitaires de Lyon, 1997, p.12

3- حسين إبراهيم العطار، المرجع نفسه، ص.18.

4-المرجع نفسه، ص.27.

إذ" لم تعد المتاحف في العالم كما في السابق تدور وظائفها حول الجمع والتوثيق والعرض والدراسة فقط وإنما تعددت مهامها وتشعبت وأصبحت تلبي حاجات أكبر في المجتمع، فقد كان زائر المتحف في السابق يبحث عن معارف بعينها وبالتالي هو زائر من نوع خاص أما اليوم مع انفتاح المجتمع وتطور الحياة في كافة مناحيها أصبح المتحف مركز ومؤسسة شاملة تجذب كافة أفراد الجمهور بثقافته المتعددة وأعماره المختلفة وشرائحه المتنوعة فامتد احتياج الزائر للمتحف لأغراض المتعة والترفية والتسلية وغيرها<sup>1</sup>، لذا ينبغي استغلال جميع الوسائل التي من شأنها لفت أنظار الزوار وإثارة غريزة الإعجاب لديهم وتنمية أذواقهم، حتى يصبح بإمكانهم العزم على معاودة الزيارة لاحقاً، ومع كل زيارة يولد عرض جديد.

### 3.3- وسائل العرض المتحفي:

#### 1.3.3- استخدام اللون:

تسعى العديد من المتاحف لجمع أكبر قدر من التحف، رغبة منها لاستقطاب قدر كبير من الجمهور، ولكن عجزها في اقتناء التحف النادرة، يجعلها تقع في حيرة من أمرها خصوصاً وأن عامة الناس لا تستهويهم إلا الأشياء المميزة، مما أدى بها إلى البحث عن السبل الكفيلة لاستغلال موجوداتها وعرضها في قالب يضفي عليها جانب من الإبداع والغرابة، فمن الوسائل التي أثبتت نجاعتها في عديد من المناسبات، التقنن في استخدام الضوء واللون، باعتبارهما مصدرين أساسيين لكل عملية تتطلب إضفاء نوع من الحيوية

1- أيمن الطيب الطيب سيد أحمد، المتاحف في السودان ودورها في السياحة، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل ماجستير الآداب في الآثار، السودان، جامعة دنقلا، كلية الآداب، قسم الآثار، أكتوبر 2009، ص.1.

والنشاط، وتقديم صور من الأنساق التي تمنح خطابا بصريا يخترق الشعور والوجدان حيث تعد الألوان والأضواء من العوامل التصحيحية القادرة على زيادة قيمة المعروضات المتحفية إذا تم توظيفها بقدر من الخيال وحسن التمييز، حيث تبدأ عملية توظيف تلك الألوان على حوائط قاعات العرض بمعرفة الفكرة الرئيسية للمتحف والدور الذي ستقوم به المعروضات في نقل الفكرة، فالألوان لها القدرة على إحياء الزائر بالبيئة الطبيعية للمعروضات والحقبة الزمنية التي وجدت بها تلك المعروضات، فلا بد من استخدام الألوان مع ملاحظة خواصها وتأثيرها على المكان والمعروضات وكذلك علاقاتها بالمحيط الموجودة فيه وتأثير الضوء عليها، وأيضا علاقة اللون بالحوائط والأرضيات وهناك مجموعة من الاصطلاحات لتوزيع الألوان في المتحف وقاعته وهو غير إلزامي لاختلاف ظروف العرض من بيئة لأخرى، ومن تلك الاصطلاحات يذكر خبراء تصميم المتاحف ما يلي:

- استعمال اللون الوردي الفاتح والغامق على الخشب في حالات معارض التعدين باستخراج المعادن من المناجم الموجودة بالمتاحف التاريخية.
- استعمال اللون الأحمر في حالات عرض الآلات الزراعية والصناعية وآلات النجارة.
- استعمال اللون الأزرق الباهت في حجرات العرض التي تقوم بعرض الصناعات<sup>1</sup>

1- لعمى عبد الرحيم، الدور التثقيفي للمتاحف الجزائرية-دراسة نموذجية للمتاحف الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفنون الشعبية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ وعلم الآثار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص ص 46-47.

اليودية التي تمثل التراث الشعبي كما تستعمل في قاعات عرض الطيور.

- يستعمل اللون الأصفر الزاهي في حوائط الحجرات التي تعرض المواد والأدوات التي تستخدم في الصناعة ومنتجاتها، وفي القاعات التي تعرض عينات من الحيوانات البرية .
- يستعمل اللون الأخضر الغامق خلف الواجهات الصناعية والمضاء بواسطة الكشافات المسلطة لعرض القطع الأثرية، أو الحلي ذات اللون الأصفر أو الأبيض .
- استعمال اللون الأزرق الغامق في قاعات عرض الآثار الخاصة بحفريات البحر الأبيض المتوسط القديمة أو عينات لحيوانات البحار و المحيطات.
- استعمال اللون الأرجواني الغامق، وكذا اللون الأبيض، والرمادي في المعارض التي تعرض الدروع والأسلحة الخفيفة.<sup>1</sup>

تتنوع إذن استخدامات اللون ويتم توظيفه حسب نوعية التحف وكذا طبيعة المعارض التي تُعرض فيها، وذلك لما له من أثر إيجابي ومباشر في إظهار جاذبيتها للزوار.

"ويمكن إجمال استعمالات اللون بالنقاط الآتية:

- أولاً: يعطي حركة في فراغ السطح تساعد على التصوير والرسم.
- أ- اللون يعطي قيمة متفاوتة في صياغة الهيئة التي يُكونها من الأشكال والمنظور.
- ب- اللون يعطي متعة جمالية في وضعه تكويناً بين الخلفية والمقدمة ويجعل بين ألوانها موازنة جمالية.<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص ص.47-48.

2- طاهر عبد مسلم، عبقرية الصورة والمكان: التعبير-التأويل-النقد، المرجع السابق، ص ص.50-51.

ثانيا: اللون يخلق حالات إبداعية جميلة تشعرنا بالمتعة الحسية والذهنية<sup>2</sup>.

ثالثا: اللون يخدم العاطفة الخاصة بالفنان ويساعده على إبرازها للحياة العامة بشكل جمالي جذاب.

رابعا: يمكن أن يعطي أسلوبا فلسفيا وجماليا عن طريق التنظيم الرفيع الذي يتبعه الفنان في الأداء.

خامسا: يؤكد الأشكال التي يكونها خلال الإنشاء معلنا عن أهميتها بإعطاء لون ظاهر على سطوحها.

سادسا: يعطي لنا قيما ضوئية متفاوتة في تكوين الأشكال والظلال والعلاقات ضمن الوحدة الإنشائية<sup>1</sup>.

لا يقتصر استخدام اللون فقط على إبراز خصوصية مادة العرض، فهو ذو تأثير نفسي وعضوي أيضا على المتلقي، لما يتركه من انطباع ومن تغيرات سلوك البشر، ويضفي عليهم نوعا من الاستقرار والراحة، كما يمكن أن يثير فيهم جانبا من الحيوية والحركة والنشاط.

**2.3.3- استخدام الضوء والموسيقى:** وإذا كان اللون كصبغة مادية يترك هذا الانطباع،

فإن خصوصيته تزداد بمعية الضوء، وما تجدر الإشارة إليه، هو أن بعض المتاحف قد عكفت على طلاء كافة جدران متاحفها من الداخل باللون الأبيض لعدة اعتبارات نفسية

1- المرجع السابق، ص ص.50-51.

ومعمارية مدروسة، لذا فإنه من الحلول الواجب اتخاذها لمثل هذه المواقف، والتي تدعم هذا التوجه، استغلال الضوء والإنارة الملونة، فالضوء سواء كان منبعثا من مصابيح ملونة، أو تم توجيهه على مساحات ملونة، لا يخلو من كونه مصدرا مهما في تغيير الصورة الحقيقية للمعروضات، أو تزيينها، "فتخليق الجو الإضائي إنما يقوم على ضرورات بناء المكان ضوئيا بمعنى تدعيم الأماكن المعروضة بواسطة الإضاءة من ناحية الكشف عنها، أو توظيف الانعكاسات والظلال لغرض الإيحاء بالغموض أو لغرض إضفاء بعض الجوانب التي يراد بها الكشف عن المكان على نحو تدريجي ومتصاعد"<sup>1</sup>، خدمة للمعروضات، "فللون علاقة وطيدة بالضوء، فاللون يتأثر ويتغير بالضوء ونوعه ودرجة وضوحه تبعا لقوة الضوء الساقط عليه، زد على ذلك تأثيره في علاقة المعروضات المتحفية بالخلفيات في القاعات، ويذكر علماء تصميم المتاحف أن المساحات الكبيرة في الحوائط، تناسبها الألوان القاتمة، وأنها والمقصود هنا الألوان لها علاقة عضوية بمحيطها أو بالفراغ الواقعة فيه حيث تكسب جوا ملائما، فالألوان الفاتحة تضفي على الفراغ مزيدا من السعة والإشراق وتعطي المكان مزيدا من الإحساس بالراحة والهدوء، وأما الألوان الدافئة القاتمة فتكسب الفراغ مزيدا من الدفء وتعطي إحساسا بضيق المكان وصغره وبالنسبة للأسقف فتعطي الألوان الفاتحة إحساسا بالارتفاع في حين تعطي الألوان القاتمة إحساسا بالانخفاض"<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص.70.

2-لعلى عبد الرحيم، الدور التنقيفي للمتاحف الجزائرية-دراسة نموذجية للمتاحف الجزائرية، المرجع السابق، ص.48.

والملاحظ هنا أن الضوء له تأثير مهم على سلوك البشر وعلى انطباعاتهم، وحتى على مستوى الرؤية لديهم، "فعد سقوط ضوء ملون على سطح معين فإنه يغير من ألوانها، وبالتالي تتغير ردود الفعل لدى الإنسان، ولربما يتأثر سلوكه عند رؤية الأشياء مضاءة بطريقة غير مألوفة فالضوء يؤثر على نشاط العقل وعلى مزاج وشعور الإنسان، وسواء كان هذا الضوء ملوناً أم سقط على أسطح ملونة فإن له مردودات نفسية وعضوية، اجتهد العلماء في تفسيرها ووضع النظريات المتعلقة بها، ويشير الباحثون هنا إلى أن هناك ما يثبت تأثير الأضواء الملونة على مركز المشاعر داخل جهاز الهيبيوثلاموس البصري في الدماغ، حيث أشاروا إلى أن هذا التأثير ينتقل إلى الغدة النخامية التي تتحكم بمجمل الغدد الصماء داخل الجسم بما في ذلك الغدة الدرقية والغدد الجنسية فتؤثر بالتالي على مستوى إفراز الهرمونات داخل الجسم وما لذلك من انعكاس على الجهاز العصبي وأمزجة البشر، واكتشاف التأثير الفسيولوجي العميق على وظائف الإنسان الحيوية ساعد على إيجاد طرق توظيف هذه الخاصية لمعالجة مشاكل مرضية عديدة"<sup>1</sup>.

للضوء إذن ميزات عجيبة في تغيير الانطباع حول خاصية المواد المعروضة وملمسها، فكلمة تغير إتجاه الضوء غيرت رؤيتنا للأشياء، كما أن الضوء "يقوم بوظيفته بفضل ما يبذله العقل من جهد، من خلال حسابات معضلات الشكل واللون، التي<sup>2</sup>

1- نادر خليل محمد عبيد، المرجع السابق، ص.62.

2- محمد جلال جميل، مفهوم الضوء والظلام في العرض المسرحي، مصر، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، د.ط، 2002، ص.20.

تواجهه بلا توقف، لا عن طريق الإيحاء فقط بل عن طريق المخيلة أيضاً، اللون هو موسيقى الفنون البصرية، كما هي مبادئ الميزان الموسيقي الممتد في السنفونية التي لا يمكنها الاستغناء عنه، كذلك اللون فهو تنوع غير محدد وإمكانية هائلة في معالجة الإحساس<sup>1</sup>

فالضوء واللون لهما قدرة فاعلة في توجيه سلوك المتلقي وإثراء مخيلته بما يجعله يتفاعل مع الأجسام المرئية ويتقبلها، وفي هذا الصدد "يحاول مصمم الإضاءة أن ينقل للمشاهد شيئين من خلال الشكل:

1- فكرة فيها معنى.

2- جمال فيه انفعال معبر عنه بالحس والشعور والعاطفة.

في الأولى، تتحقق مناقشة أفكار المشاهدين والخروج بنتائج (مع) أو (ضد) ما يحمله الشكل من معنى، والثانية خلق عالم يتفاعل معه إيجاباً أو سلباً في المتعة أو عدمها، من خلال الاتصال المباشر بينهم وبين الأشكال، وذلك بإلغاء الاستعمال التقليدي للغة اللفظية واستعمال لغة الضوء التي تثير فيهم الحس والشعور والعاطفة<sup>2</sup>.

تعتمد لغة الضوء فيما تعتمده على مفردة اللون، هذه المفردة التي وإن بدا فهمها سهلاً إلا أنها تحمل في طياتها عديد التفاسير، أهمها التفسيرات العلمية المقدمة في هذا المجال، والتي تمدنا بحقائق علمية تم إثباتها علمياً وتمت بلورتها من خلال العديد من

1- المرجع السابق، ص 20.

2- المرجع نفسه، ص 171.

النظريات، إذ ترى الفيزياء أن اللون عبارة عن موجات ضوئية اهتزازية تدركها العين، وهذه الموجات قد تقصر أو تطول، وعليه فإن اللون هو أكثر من مجرد زخرفة أو زينة للعين، إنه النور وقد تجزأ إلى موجات متباينة الطول والاهتزاز.

والألوان هي موجة أشعة الضوء، وكلما طالت الموجة اقترب اللون من الأحمر، وكلما قصرت الموجة، اقترب اللون من الأزرق إلى البنفسجي، وصولاً إلى ما فوق البنفسجي من جهة، وإلى ما تحت الأحمر من الجهة الأخرى<sup>1</sup>.

إن إدراك العين لتلك الموجة يستقر من خلال انعكاسها على الأجسام المقابلة التي تتفرع حسب "الملمس إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- ملمس عاكس للضوء ناعم التكوين يرجع الضوء بدرجات عالية راقية.

ب- ملمس خشن يمتص الأشعة ويرجع الضوء بدرجات منخفضة.

ج- ملمس شفاف كما في طبيعة الزجاج.

والمجسمات ذات الملمس تخضع لأمرين أساسيين هما الأبعاد الملونة والمنظور، فنحن عندما نشاهد المجسمات في الشريط السينمائي لا نتحسسها كي نتوصل إلى ملمسها ولكننا نراها وندرك الملمس بحاسة النظر ولذلك يجري التركيز على اللون لغرض إيصال الإحساس بالملمس، فاللون هو السمة الاختزالية أو الرمزية للملمس، وإن عملية<sup>2</sup>

1- كلود عبيد، الألوان: دورها، تصنيفها، مصادرها، رمزيتها ودلالاتها، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط.1، 2013، ص ص.12-13.

2- طاهر عبد مسلم، المرجع السابق، ص ص.46-47.

حصر اللون في الملمس فنيا تتوقف على العوامل الآتية:

أ- طبيعة لون وبناء الملمس.

ب- ما يشتهق من درجات ضوئية ملونة.

ج- كيفية رؤية هذه الألوان الللمسية بشكل يرضي رغباتنا النفسية والعاطفية.

د- كيفية تحقيق هذه الظواهر عمليا بواسطة الفن الذي ننتجه تطبيقا لعمل فني منجز<sup>1</sup>

إن الأشياء الحقيقية إذن ليست دائما كما تبدو، بل هناك مؤثرات خارجية تتدخل

في رؤيتنا لها تجعلنا نحكم عليها وفق المتغيرات المحيطة بها كالظل والنور والصوت.

هذا وتلعب اتجاهات الضوء الدور الأساسي في تكوين الأعمال الضوئية، سواء كان

الضوء ساقط على التصميم أو منبعث منه، وفيما يلي عرض لأنواع الإضاءة حسب

اتجاه الضوء وتكوين الظلال كما تبدو في الشكل رقم 7:

**1-الإضاءة الأمامية:** لها مقدرة ضعيفة لكشف الأجسام أو المواد المستخدمة في

الإكساءات الخارجية حيث أن الظلال تختفي خلف الأجسام، ونتيجة لذلك تظهر الأجسام

مستوية ومسطحة.

**2-الإضاءة الجانبية:** جيدة لعرض الأجسام ومواد الإكساءات وتعطي شعور ببروز

الشكل وإحساسا بأبعاده الثلاثة، الظلال تكون بارزة جذابة ونتيجة لذلك يكون التباين عال<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص.47.

2- نادر خليل محمد عبيد، دور الإضاءة الليلية في إبراز جماليات الشكل المعماري للمباني- حالة دراسية المباني العامة بقطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، قسم العمارة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2015، ص.18.

3-الإضاءة الخلفية: يكون التباين فيها عالي جداً، أما إذا كان مصدر الضوء بزواوية

مائلة صغيرة فسيظهر للأجسام طرف مضيء وتتضح بعض التفاصيل فيها.

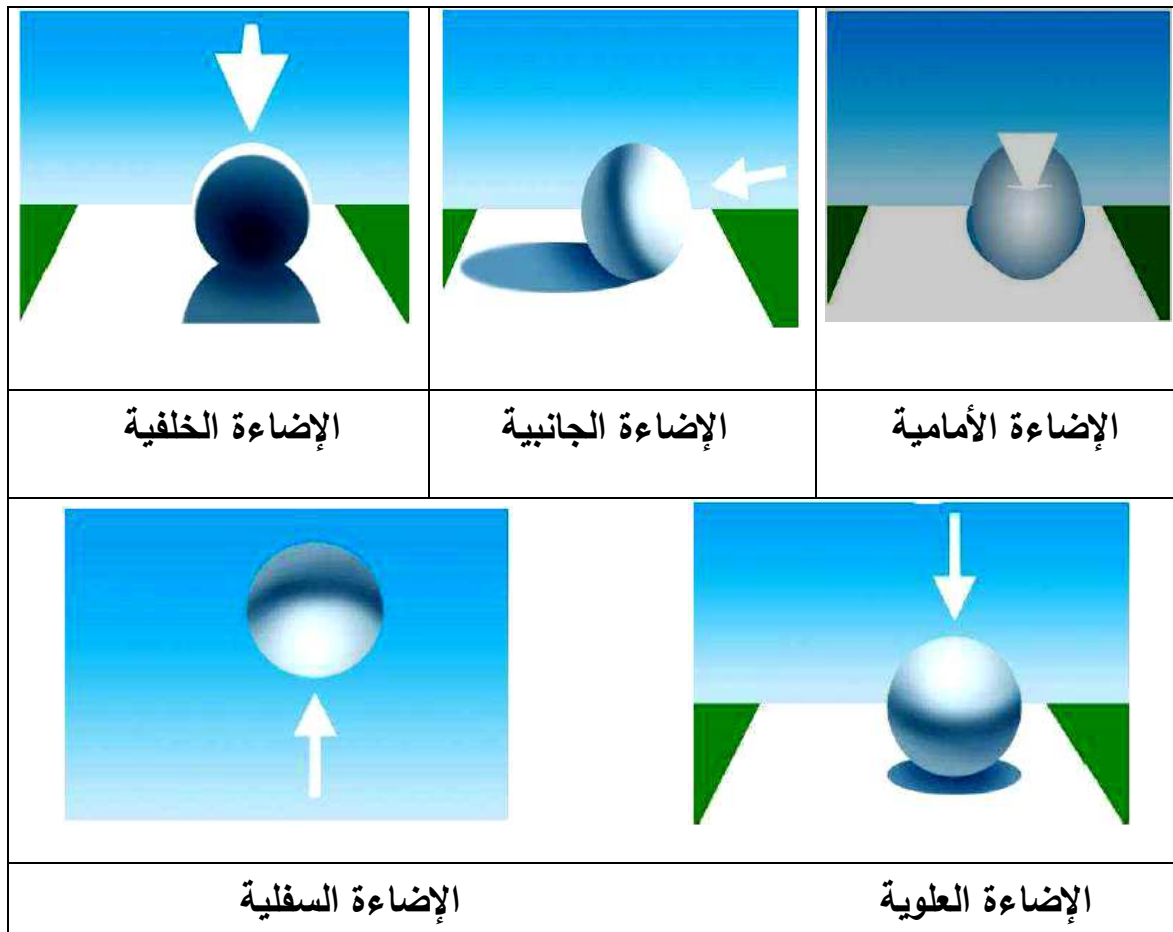
4-الإضاءة العلوية: تعتبر حالة غير عادية بالرغم من أنها موجودة في ضوء الشمس،

والضوء الخافت في هذه الحالة يكون وسيلة فعالة لعرض الأجسام، بينما الضوء القوي

يمكن أن يعبر عن الغموض باعتباره يخفي أغلب الأشياء .

5-الإضاءة السفلية: وهو نوع نادر من الإضاءة، والظل في هذه الحالة يكون معكوس،

ويمكن أن يستخدم لعمل تأثير مبدع-أنظر الشكل 7-1<sup>1</sup>



شكل رقم (7): اتجاه سقوط الضوء وتكوين الظلال. ينظر: نادر خليل محمد عبيد، المرجع السابق، ص.18.

1- المرجع السابق، ص.18.

ومن الوسائل ذات الأهمية لإنجاح العرض المتحفي والزيارة ككل، استخدام الموسيقى بما يتناسب وجمالية الألوان، فالمؤثرات الصوتية المريحة التي تشد الأذن للسمع، هي التي تصنع ذلك الانسجام، وتدخل الزائر في متعة بين ما يراه ويستمتع إليه، "إن العلماء وعلى رأسهم نيوتن قد وجدوا أن النسب الرياضية الفاصلة بين ألوان الطيف السبعة تتقابل مع الأصوات الموسيقية (مع ترتيبها كذلك)، ووفقا لذلك بدأت المحاولات العملية العديدة للربط بين اللون والصوت، بين العين والأذن، وذلك بعزف موسيقى مع عرض الألوان التي تتقابل معها، (...). وفي هذا السياق فإن إحدى مميزات اللون هي كونه قائما على (إيقاع) ينتظم تتابع الألوان ومن تم تجاوز الدلالات وتداخلها وتعدد الاشتقاقات المعنوية التي تستخرج من مزج الألوان أو انفصالها أو تركيزها وتخفيضها، فالتقارب اللوني يقوم على أساس تقارب الموجات والذبذبات الضوئية في دائرة الألوان وهكذا تتابع الألوان الأساسية وتتسجم فيما بينها"<sup>1</sup>، كذلك هو الشأن بالنسبة للصوت، فتقارب النوتات الموسيقية وتجاورها وكذا تباعدها أو المزج بينها يولد لحنا مميزا يتوافق وطبيعة المادة المعروضة.

إن الاستخدام الأمثل لكل تلك الوسائل سيضفي لا محالة جمالية خاصة على المتاحف، وبالأخص على المقتنيات، وهذا بدوره سوف يفتح شهية الجمهور لمعاودة الزيارة، وبالتالي المساهمة في إنعاش القطاع السياحي، يكفي فقط استغلالها بالكيفية

1- المرجع السابق، ص.49.

الصحيحة، وحسب قدرات كل مؤسسة متحفية للخروج بالنتيجة المرجوة والمسطرة .  
وهذا ما نعكف على دراسته من خلال الفقرات الموالية، والتي سنتطرق فيها إلى  
التعريف بمؤسسة متحفية، أقل ما يُقال عنها، أنها جاءت لتؤرخ بصدق تاريخ الفن الحديث  
والمعاصر، ونقصد بذلك متحف-ماما، وذلك حتى نتمكن من بناء تصور حول كيفية  
استغلال تلك العناصر الجمالية، وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وفق هذا الفضاء المعين .

#### 4- التعريف بالمتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما،

وعرض لأهم نشاطاته:

##### 1.4-البطاقة الفنية للمتحف:

يعتبر متحف الفن الحديث والمعاصر -ماما- الواقع مقره بالجزائر العاصمة، محل  
الدراسة، "أنشئ متحف الفن المعاصر في الجزائر بين عامي 1901 و 1909، والمبنى  
بطوابقه الخمسة كتحفة معمارية نادرة، من تصميم المهندس المعماري هنري بيتي Henri  
Petit<sup>1</sup>، في شارع إيسلي (ex-rue d'Isly) - اليوم شارع العربي بن مهيدي -الجزائر  
العاصمة، غير بعيد عن ساحة الأمير عبد القادر والمسرح الوطني الجزائري، ويعتمد  
النمط المغاربي الجديد، وهو نمط معماري حديث أمر به تشارلز سيليستين جونار،<sup>2</sup>

1 -Henri Louis Paul Petit, dit Henri Petit, architecte français actif en Algérie, est né à Paris le 19 juillet 1856 et mort à Alger le 21 juillet 1926 , Diplômé en 1880 de l'École nationale des beaux-arts à Paris, il fut élève dans l'atelier de Jules André. Il s'installe ensuite à Alger comme architecte puis devient architecte du Gouvernement général de l'Algérie , [https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Petit\\_\(architecte\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Petit_(architecte))

2-إيمان بن نعجة، المتحف الجزائري للفن الحديث والمعاصر يطرح تفسيرًا جديدًا للأعمال التشكيلية، المغرب اليوم،  
2015/02/16، تاريخ الإطلاع: 2018/01/16، (بتصرف)

<http://www.almaghribtoday.net/317/التشكيلية-للأعمال-التشكيلية>

حيث شيدت في تلك الحقبة من حكمه عدة صروح نيوموريسكية -mauresque néo، منها البريد المركزي بالعاصمة ومحطة وهران، هذا الحاكم العام للجزائر الذي قام بعد نيل البلاد استقلالها المالي بتوجيه سياسة الإدارة الاستعمارية نحو بناء صورة لمدينة تدعي حماية هوية السكان الأصليين واحترامها.

حيث استدعى سكان الأندلس المقيمين في الجزائر آنذاك، وأجبرهم على تصميم المبنى بطراز يمزج بين ثقافة الجزائر والإرث المعماري الأندلسي، وبعد الانتهاء منه، قرر الاستعمار الفرنسي تحويله إلى محلات تجارية باسم فرنسا أو كما كانت تسمى (Les Galeries de France) وبعد استقلال الجزائر، أبقت السلطات الجزائرية على الهوية التجارية للمبنى كمركز تجاري لكن باسم الجزائر حتى سنة 1988 تاريخ إغلاقه بعد إفلاس الشركة الوطنية، وفي ديسمبر 2005، قررت السلطات الجزائرية، ممثلة في وزارة الثقافة، ترميم الأروقة الجزائرية وتحويلها إلى متحف، وأسندت العملية إلى مجموعة من الشباب الجزائري<sup>1</sup>، وكلفت الوزارة مصطفى عريف Mustapha ARIF برئاسة مشروع الترميم وإعادة التهيئة، على أن يُشرف حليم فايضي HALIM FAIDI على فريق المهندسين المعماريين، في حين أسندت عملية تصميم الإضاءة إلى الفرنسي جورج بيرن George Bern، وبعد عامين من العمل المتواصل، تمكنت وزارة الثقافة من تسلم المشروع، وتم افتتاحه يوم 01 ديسمبر 2007 من طرف وزيرة الثقافة خليدة تومي<sup>2</sup>،

1- المرجع السابق.

2- المرجع نفسه.

التاريخ الذي صادف احتضان الجزائر لتظاهرة "الجزائر عاصمة الثقافة العربية"، وفي 2008 قررت الحكومة الجزائرية اعتماده كتراث وطني<sup>1</sup>، وتصنيفه ضمن المعالم التاريخية، "وإن كان وصف المتحف من الداخل صعبا، إلا أن زائره يكتشف نمطا ومظهرا مختلفين للمتحف الأكاديمي، ذلك أن فلسفة تصميمه الحالية التي تدهش الزوار هي مزيج بين متحف وقصر بطراز مغاربي جديد ومتجر واسع؛ ما يجعله مثل التحفة الفنية والثقافية النادرة في الجزائر التي أعطت إحساسا جديدا عند الدخول إلى المتاحف"<sup>2</sup>.

"قرار الجزائر تحويل المبنى إلى متحف وطني، يندرج في إطار استعادة الجزائر تاريخها الثقافي أو استكمال استقلالها الثقافي، وتدوين تاريخ الفن الجزائري الحديث، لأنّ هذا المتحف يضمّ كل مجموعات الفن الحديث، من بداية القرن العشرين، والفن المعاصر الجزائري والأجنبي على حد سواء، ويعرضها على الجمهور، ويضطلع أيضا بدور المسؤول عن جميع الأعمال الفنية الحديثة والمعاصرة، مثل الفنون البصرية والتصويرية، والتصوير الفوتوغرافي، والفيديو والتصميم الصناعي.

ومع افتتاح متحف الفن الحديث والمعاصر في الجزائر، خضعت عدة مبانٍ ومعالم

من عهد الاستعمار الفرنسي والعثماني للترميم وأدرجت على قائمة القطاع الثقافي مثل<sup>3</sup>

1- المرجع السابق.

2- يونس بورنان، متحف الفن المعاصر. يمزج بين ثقافة الجزائر وإرث الأندلس، بوابة العين الإخبارية، 2018/01/09، تاريخ الإطلاع: 2018/01/20، <https://al-ain.com/article/museum-algerian-art-modern>.

3- نذيرة العقون، متحف الفن الحديث والمعاصر في الجزائر في سياق الثقافة والمدينة والمجتمع، مجلة الفن نفس، نيسان 2010، تاريخ الإطلاع: 2018/01/21،

<https://universes.art/ar/nafas/articles/2010/mama-algiers/img/>

فيلا عبد اللطيف التي أصبحت داراً للفنانين أو قصر مصطفى باشا الذي بات متحف الخط العربي والمنمنمات<sup>1</sup>.

"عن هذا المتحف الأول من نوعه في الجزائر وربما في العالم العربي وإفريقيا تحدث المسؤول عن إعادة تأهيله المهندس الحليم فيضي، موضحاً (أنشأنا نظاماً جديداً، قمنا بإعادة تأهيله وليس بترميمه، إعادة التأهيل تعني إضفاء وظيفة جديدة، ولكن المبنى لا يزال كما هو، واكتسب إحساساً جديداً)، وأبرز أنّ (أعمال الديكور التي أنجزها حرفيون جزائريون معروفون، من نجارين ومزخرفين وعاملين في مجال المنمنمات مثل هاميمونا أو بلخزناجي، بما تمثله من عيّنة رائعة من الفن التقليدي المحلي، ستساهم حتماً في فرض مواجهة جمالية مثيرة للاهتمام مع معارض الفن الحديث والمعاصر المستقبلية)، وأكد المهندس المعماري أنه (حرص على توسيع المساحة عن طريق طلائها باللون الأبيض، وهو لون محايد، تتضح عليه الأعمال الفنية...).

لأنه يجدر بمتحف الفن الحديث والمعاصر أن يكون بسيطاً ومجرداً قدر الإمكان ليندرج أمام الأعمال الفنية)، وأبرز أنّه (يساهم المتحف نقل المستوعب الثقافي إلى مكان أقرب إلى الخطاب الجمالي المحلي في تغيير العلاقة القائمة بين ذاكرة المدينة ورؤية الناشطين الفاعلين المعاصرين فيها، لأن إعادة تفسير الرموز المعمارية الاستعمارية يحولها إلى موقع قوي بل إلى رمز لتملك أو استعادة الحاضر والماضي، وأداة للنقل<sup>2</sup>

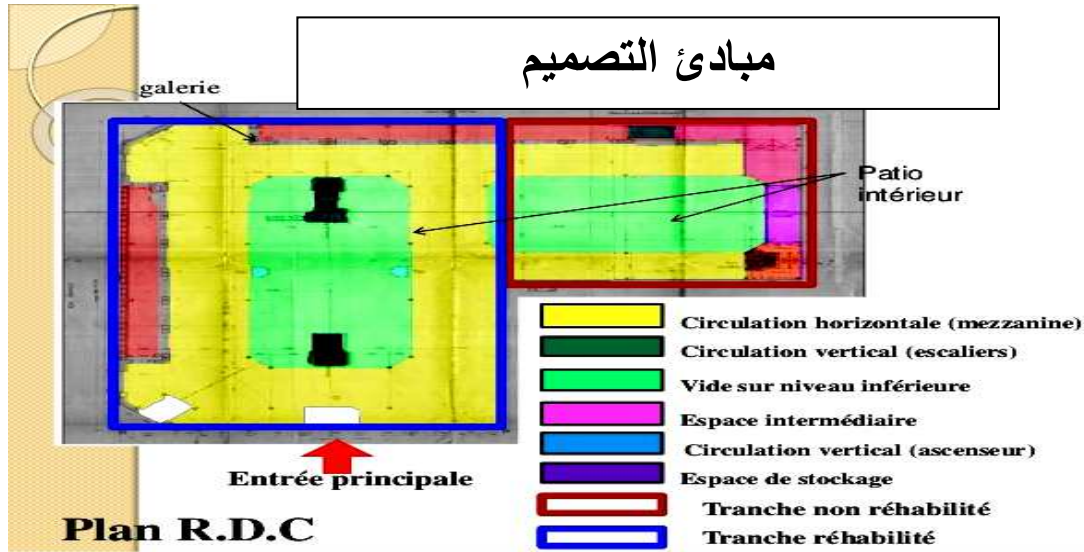
1-المرجع السابق.

2- إيمان بن نعمة، المرجع السابق.

الإيديولوجي. حصد هذا العمل الترحيب بالإجماع كمساحة عرض أكثر منه متحف للاحتفاظ بالأعمال الفنية"<sup>1</sup>.

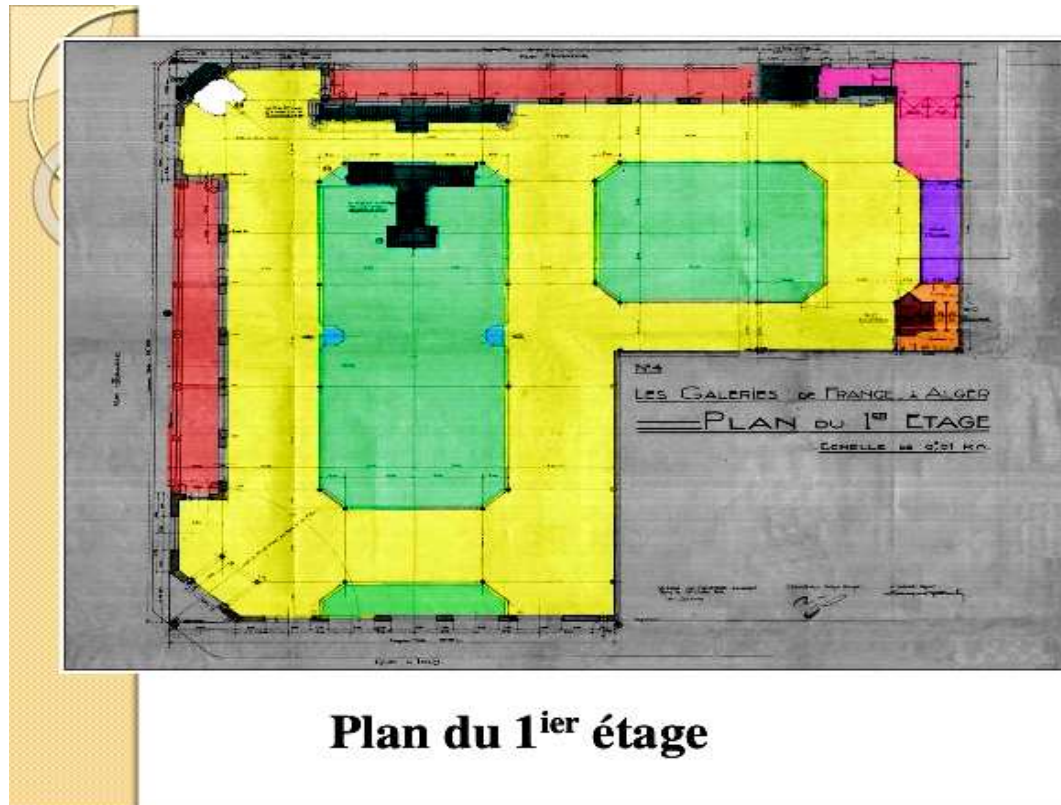
يتربع المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر على مساحة إجمالية قدرت بـ 13 ألف متر مربع، خُصص منها ما يقارب 8 آلاف متر مربع للعرض، وتتوزع المساحة المتبقية على مكاتب إدارية، إضافة إلى مكتبة تضم نفائس الفن التشكيلي الجزائري. في الطابق الأرضي للمتحف توجد مصلحة الاستقبال وقاعة عرض للوحات التشكيلية إضافة إلى المكتبة ومكتب المستشارين ومستودع الكتب، كما تم تخصيص فضاء للمطالعة لتصفح جموع الكتب الفنية الفاخرة التي تقدم التجارب الفنية التشكيلية في الجزائر، إلى جانب كتب أخرى تروي فصولا من تاريخ الجزائر وأهم مدنها، وفي السرداب، هناك قاعة عرض ثانية، أما الطابق الأول فيضم أيضا قاعة للعرض إضافة إلى مستودع الوسائل وقاعة مغلقة بها تحف المتحف من لوحات و مجسمات، أما بقية الطوابق فمتشابهة وهي عبارة عن أروقة مهيئة لمختلف العروض. أنظر الأشكال: رقم 8-9-10-11.

1-المرجع السابق.

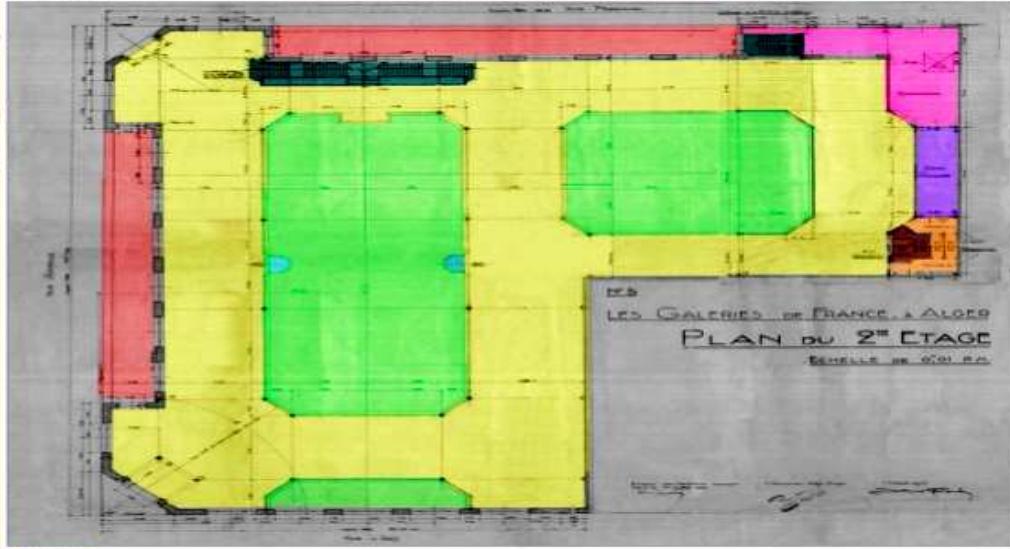


الشكل رقم (8): مخطط الطابق الأرضي لمتحف الفن الحديث والمعاصر - ماما

Source: Laouedj asma, belkebir meriem , Oeuvres de henri petit (diapositive), Tlemcen , Université Abou Bakr Belkaid ; Faculté De Technologie Département d'Architecture, Année universitaire : 2015 – 2016, P.24.

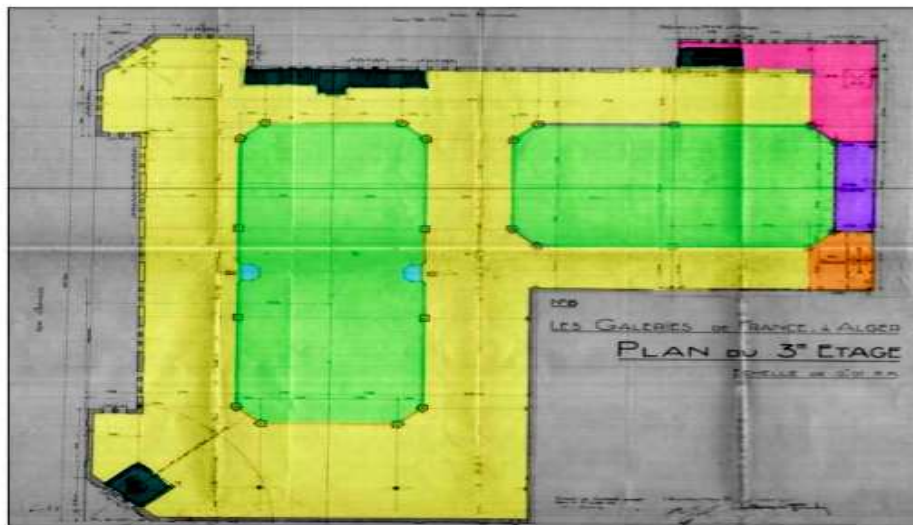


الشكل رقم (9): مخطط الطابق الأول لمتحف الفن الحديث والمعاصر - ماما - Ibid, p.27



**Plan du 2<sup>ème</sup> étage**

الشكل رقم(10):مخطط الطابق الثاني لمتحف الفن الحديث والمعاصر-ماما - Op.cit, p.27



**Plan du 3<sup>ème</sup> étage**

الشكل رقم(11):مخطط الطابق الثالث لمتحف الفن الحديث والمعاصر ماما. . Ibid, p.27

فيما الأعمال مازالت متواصلة لاستغلال المساحات المتبقية بما يخدم أهداف

متحف الفن الرامية إلى تشجيع الإبداع وتكريم رواد وأعلام الفن الحديث والمعاصر، وكذا

المحافظة على الذاكرة الجماعية وعلى الأعمال ذات القيمة الفنية والحضارية، " لي طرح سياسة ثقافية جديدة تقوم على تخصيص مواقع جديدة للفنون الجميلة، كان تراثها يقتصر على تلك الموروثة من حقبة الاستعمار.

تتم عملية عرض الموروث الثقافي والفني في المتحف من خلال اللوحات الفنية، الآثار، التحف... الخ بمشاركة كبار الفنانين العالميين والجزائريين أمثال إسياخم، خدة مما جعله مقصدا للمهتمين بالفنون التشكيلية، من طلبة المعاهد والجامعات وكذا السياح ومنذ افتتاحه، نظم المتحف أكثر من 40 معرضا وطنيا ودوليا في مختلف التظاهرات<sup>1</sup> من أبرزها وأكبرها "معارض ضمن فعاليات "الجزائر عاصمة الثقافة العربية" في 2007، و"تلسمان عاصمة الثقافة الإسلامية" في 2011، ومهرجان الجزائر الإفريقي والمهرجان الدولي للفن المعاصر في 2009، من نوفمبر 2009 إلى فيفري 2010 والمهرجان الدولي الثاني للفن المعاصر، والذي خصص معرضا للوحات الفنان التشكيلي الكبير محمد إسياخم طوال شهرين كاملين من الأول ديسمبر 2010 إلى نهاية جانفي 2011، هذا المعرض الذي زاره أكثر من 35000 زائر<sup>2</sup>.

#### 2.4- الإطار القانوني للمتحف:

لقد تم إنشاء المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 263 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006،

1- يونس بورنان، المرجع السابق.

2- المرجع نفسه.

الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50. دخل حيز الخدمة فعليا في الفاتح ديسمبر 2007 في إطار تظاهرة " الجزائر عاصمة الثقافة العربية " ومقره في مدينة الجزائر وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالثقافة.

تعمل المتاحف الوطنية، في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، على اقتناء الأشياء والمجموعات ذات الطابع التاريخي أو الثقافي أو الفني وجمعها وترميمها والمحافظة عليها وعرضها للجمهور، وبهذه الصفة تكلف المتاحف الوطنية بما يأتي :

#### - في مجال المحافظة والترميم والبحث :

-تحافظ على التراث الماكن إليها ترميمه، وذلك في إطار المعايير الموضوعة في هذا المجال، كما تتجز برامج البحث في ميادين فنون المتاحف والمحافظة على التراث الموكول إليها وترميمه،

-تحث على القيام بأشغال البحث المرتبطة بهدفها، وتشارك فيها مع الباحثين أو الهيئات الوطنية والأجنبية،

-تشارك في التقيب عن الحفريات،

-تجمع الوثائق المرتبطة بهدفها وتقوم بتبادل المعلومات العلمية والتقنية مع المتاحف والهيئات المختصة الأجنبية أو الدولية،

-تعمل على انجاز عمليات التكوين المرتبطة بمهمتها .

### في مجال الإعلام والتربية والثقافة :

-تثبث الإعلام المرتبط بهدفها بواسطة المنشورات والمجلات والسائد السمعية البصرية

-تعرض المجموعات الموكلة إليها على الجمهور،

-تنجز برامج التنشيط (محاضرات، معارض، ندوات الخ... )

تخول المتاحف الوطنية المشاركة في مختلف الاجتماعات والمحاضرات والندوات والتجمعات الوطنية أو الدولية التي لها علاقة بهدفه.

زيادة على المهام المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم رقم 85-277

المؤرخ في 29 صفر عام 1406 الموافق 12 نوفمبر سنة 1985 يكلف المتحف بمجموعات تحف الفنون الحديثة والمعاصرة مثل الفنون التشكيلية والفنون التخطيطية وفن التصوير وفن الفيديو ووسائل الإعلام الجديدة والإبداع الصناعي والفنون التلاؤمية منذ سنة 1905، كما يكلف بترميم تحف الفنون الحديثة الجزائرية منذ سنة 1945.

### 3.4- التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر:

لقد حدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1431 الموافق

25 مارس سنة 2010 التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر،

وضمنه أربعة أقسام ومصلحة، وهم على التوالي:

- 1- قسم المجموعات والبحث والجرد، يضم هذا القسم ثلاث (3) مصالح :
- مصلحة البحث والجرد ومجموعات الرسم الزيتي والنحت والتركيب .
  - مصلحة البحث والجرد ومجموعات الفنون التخطيطية وفن التصوير والفيديو والوسائط المتعددة والسينما التجريبية.
  - مصلحة البحث والجرد ومجموعات الفنون التلاؤمية والإبداع الصناعي.
- 2- قسم التوثيق والميدياتيك، يضم هذا القسم مصلحتين:
- مصلحة المكتبة والميدياتيك.
  - مصلحة التوثيق والمحفوظات.
- 3 - قسم العمل الثقافي والاتصال، يضم هذا القسم مصلحتين (2) :
- مصلحة الإعلام الآلي والوسائط المتعددة والمنشورات.
  - مصلحة الصحافة والعلاقات العامة ورعاية الفنون والبرامج التربوية.
- 4- القسم العلمي والسينوغرافيا، يضم هذا القسم مصلحتين (2):
- مصلحة الترميم.
  - مصلحة علم المتاحف والسينوغرافيا.
- 5 - مصلحة الإدارة والمالية والصيانة، تضم هذه المصلحة ثلاثة (3) فروع:<sup>1</sup>

1-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 25 مارس سنة 2010 يحدّد التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر، الجريدة الرسمية، العدد 40، بتاريخ 2010/06/30، ص.17.(بتصرف)

- فرع الموارد البشرية والمالية . - فرع الأمن والصيانة التقنية والبنائية.
- فرع الوسائل العامة والمحلات<sup>1</sup>.

ومع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 رجب عام 1435 الموافق 4

مايو سنة 2014 تم تحديد التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني وملحقاته تحت

سلطة المدير في أربعة أقسام:

-قسم الجرد والحفظ والترميم ،

- قسم نشاطات البحث والإصدارات والتوثيق،

- قسم التنشيط والورشات البيداغوجية والاتصال،

-قسم إدارة الوسائل،

"- يكلف قسم الجرد والحفظ والترميم، بما يأتي:

-إعداد مخطط وبرنامج حفظ المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،

-حفظ المجموعات وترميمها ودراستها واقتنائها وإثرائها،

-إعداد بطاقات جرد المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،

-مسك ووضع جرد المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات وتحيينها،

-إعداد مخطط تأمين المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص.17.

2- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 رجب عام 1435 الموافق 4 مايو سنة 2014 يحدّد التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني وملحقاته، الجريدة الرسمية، العدد 12، بتاريخ 08/03/2015، ص 30.

- إعداد مخطط تأمين المتحف،
- إعداد مخطط اقتناء المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،
- إعداد برامج ترميم التحف المكونة للمجموعات ومتابعتها ،
- ضمان تسيير المخازن والمخابر وورشات الحفظ والترميم،
- ضمان عمليات التبادل وتحويل المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات مع المؤسسات المتحفية الأخرى في إطار المعارض المؤقتة،

يضم هذا القسم مصلحتين(2) :

### 1-مصلحة الجرد، وتكف بما يأتي:

- إعداد بطاقات جرد المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،
- مسك ووضع جرد المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات وتحيينه،
- دراسة المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات وتوثيقها،
- تنفيذ مخطط اقتناء المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،
- ضمان مراقبة تنقل المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات، لا سيما في إطار المعارض والإعارات ومتابعته.

### 2 -مصلحة الحفظ والترميم، وتكف بما يأتي:

- تنفيذ مخطط وبرنامج حفظ وترميم المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات<sup>1</sup>،

1-المرجع السابق، ص.30.

- حفظ المجموعات و / أو التحف المكونة ودراستها وإثرائها،
- تنفيذ مخطط تأمين المجموعات و / أو التحف المكونة للمجموعات،
- تنفيذ مخطط تأمين المتحف، تسيير المخازن والمخابر وورشات الحفظ والترميم.
- يكلف قسم نشاطات البحث والإصدار والتوثيق، بما يأتي :
- المبادرة بعمليات نشاطات البحوث والتحريات العلمية والتقنية في الميادين المتصلة بموضوع المتحف ودعمها،
- تأسيس علاقات تبادل وشراكة وطنية ودولية في مجال نشاطات البحث والتحري العلمي والتقني، لا سيما في مجال علمي المتاحف والتحافة <sup>1</sup> La muséographie،
- المشاركة الفعالة في المشاريع والمقتنيات العلمية على الصعيد الوطني والدولي،
- نشر المعلومات وإنتاج النشاطات العلمية والتقنية عبر إصدارات ومقتنيات علمية موجهة إلى عالم متخصص،
- نشر نتائج التثمين العلمي والتقني عن طريق المعارض والدليل وكتالوجات المعارض وإصدارات عامة موجهة للجمهور العريض،
- حفظ وصيانة وثائق وأرشيف المتحف،<sup>2</sup>

1-La muséographie: est une activité intellectuelle tournée vers l'application pratique, celle qui consiste à définir ou à décrire et analyser la conception d'une exposition (qu'elle soit permanente ou temporaire), sa structure, son fonctionnement. C'est aussi le résultat de cette activité : on parlera de la muséographie d'une exposition pour désigner sa conception, son agencement, sa structure. Voir: Gob André et Drouguet Noémie, La Muséologie- Histoire, développements, enjeux actuels, Paris: Armand Colin, 2003,p.38

2-المرجع السابق، ص.30.

- حفظ الوثائق العلمية والأرشيف الناجمة عن عمليات البحث والتحريات العلمية في الأماكن الملائمة،

- تسيير المكتبة والرصيد الوثائقي للمتحف.

يضم هذا القسم مصلحتين (2):

### 1 - مصلحة نشاطات البحث، وتكآف بما يأتي :

- إنجاز نشاطات البحث العلمي والتقني ذات الصلة بموضوع المتحف والمشاركة فيها،

- تنظيم النشاطات والتظاهرات العلمية ذات الصلة بهدفه،

- المبادرة و/أو المشاركة في النشاطات العلمية والتقنية في مجالات السينوغرافيا،

الصوت والضوء وظواهر الرطوبة والتلوث وباقي المجالات التقنية ذات الصلة بموضوعه،

- المشاركة على الصعيد الوطني والدولي في نشاطات البحوث والتحريات العلمية

والتقنية في المجال التقني للمتحف،

- تنفيذ بروتوكولات التحريات في مجال تسيير المخاطر .

### 2 - مصلحة الإصدارات والتوثيق والأرشيف، وتكآف بما يأتي:

- نشر المعلومات وإنتاج الأنشطة العلمية والتقنية على كل الدعائم،

- نشر نتائج التثمين المتحفي على كل الدعائم البيداغوجية والتعليمية،

- ضمان تسيير وصيانة الرصيد الوثائقي والأرشيف والمكتبة ومكتبة الصور،<sup>1</sup>

1- المرجع السابق، ص ص 30-31.

-وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف والمكتبة في متناول الجمهور والمستخدمين العلميين.

**يكلف قسم التنشيط والورشات البيداغوجية والاتصال، بما يأتي :**

-تصور برامج التنشيط ذات الصلة بموضوعه وإنجازها،

-تنظيم الزيارات المرشدة داخل المتحف،

- جعل المجموعات في متناول الجمهور العريض،

- إنشاء فضاءات للإعلام والاتصال وورشات بيداغوجية وفضاءات تعليمية ،

-إنجاز برامج التنشيط كالمحاضرات والملتقيات والمعارض،

-تصور وتنفيذ أنشطة تربية وأنشطة البث،

-تطوير الشراكة من خلال تطوير الرعاية.

يضم هذه القسم مصلحتين (2) :

**1 - مصلحة التنشيط والورشات البيداغوجية، وتكلف بما يأتي :**

-تنفيذ برامج التنشيط في الداخل والخارج ،

- تنظيم ورشات بيداغوجية في الداخل والخارج،

- إنجاز المعارض المؤقتة والمنتقلة، وضع سينوغرافيا المعارض الدائمة والمؤقتة.

**2 - مصلحة الاتصال وتكلف بما يأتي :**

-إصدار المعلومات المتعلقة بهدفه وأنشطته بكل الوسائل البيداغوجية والتعليمية وتعميمها<sup>1</sup>

1-المرجع السابق، ص.31.

- وضع أنظمة البث الإعلامي والسمعي البصري وتزويدها،
- تكوين بنك معطيات على وسيطة آلية خاص بالمجموعات والأرشيف والمكتبة وإيصاله للجمهور.
- يتولى قسم إدارة الوسائل المهام الآتية :
- إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية،
- إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وتنفيذه،
- إعداد مشروع ميزانية المتحف، مسك محاسبة المتحف،
- ضمان التزويد بالوسائل العامة،
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية للمتحف وصيانتها،
- السهر على تأمين المتحف والمجموعات المتحفية. يضم هذا القسم ثلاث (3) مصالح:

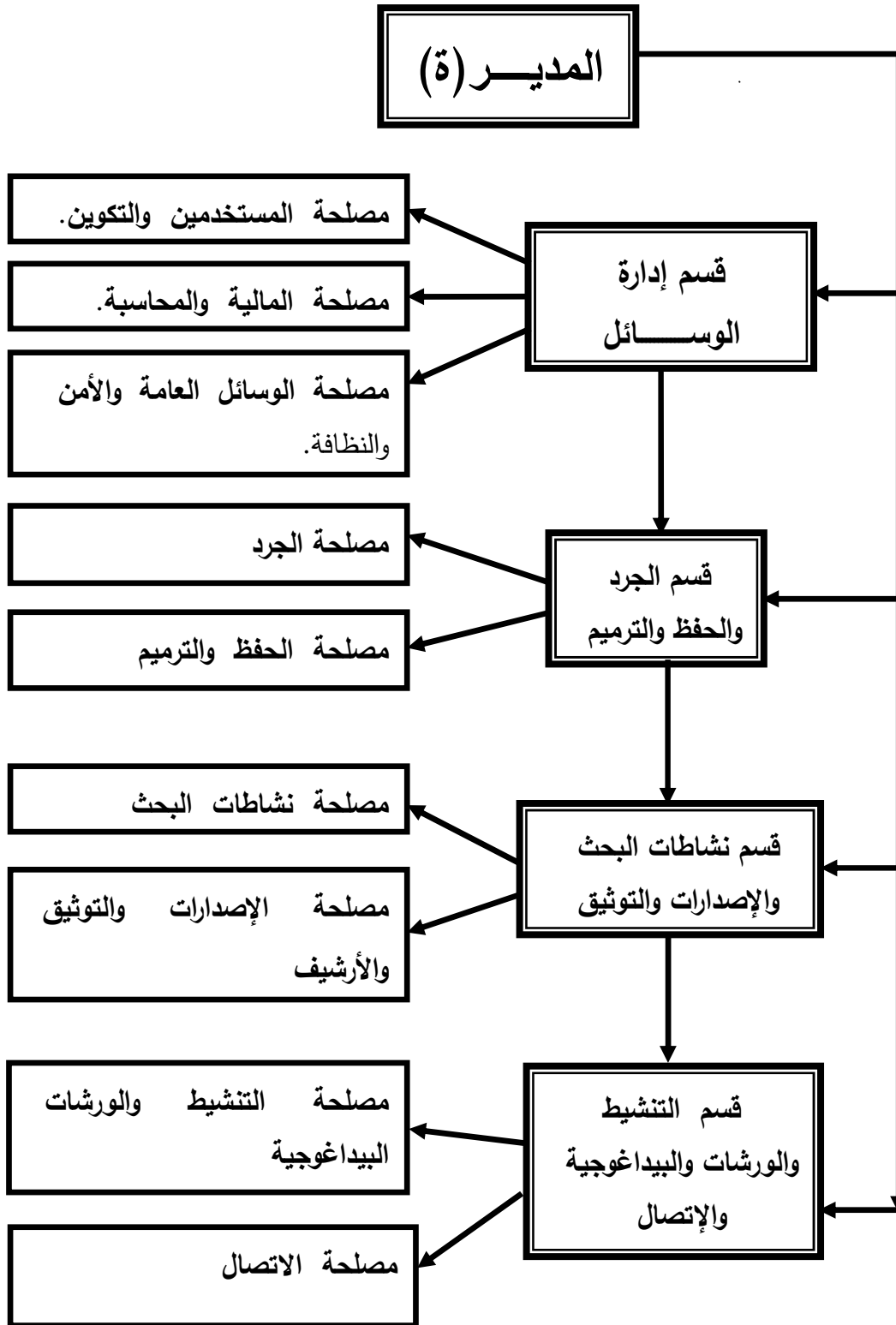
1- مصلحة المستخدمين والتكوين،

2- مصلحة المالية والمحاسبة،

3- مصلحة الوسائل العامة والأمن والنظافة.<sup>1</sup>

1-المرجع السابق،ص.31.

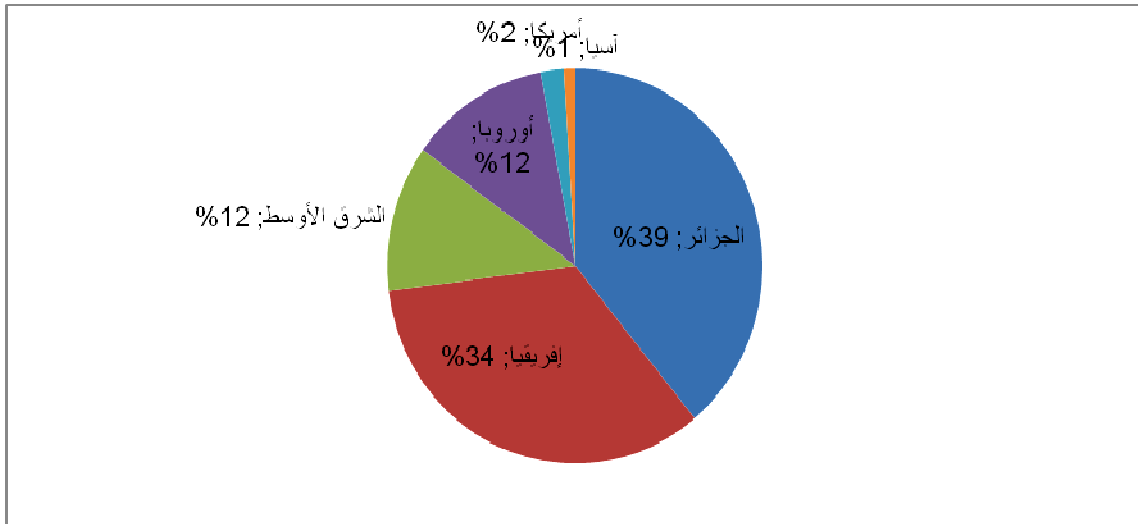
الهيكل التنظيمي للمتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر - ماما



المصدر: من إعداد الباحث.

4.4- معروضات المتحف: يتكفل متحف الفن الحديث والمعاصر "بمجموعات تحف

الفنون الحديثة والمعاصرة مثل الفنون التشكيلية والفنون التخطيطية وفن التصوير وفن الفيديو ووسائل الإعلام الجديدة والإبداع الصناعي والفنون التلاؤمية منذ سنة 1905 كما يكلف بتثمين تحف الفنون الحديثة الجزائرية منذ سنة 1945<sup>1</sup>، ومنذ افتتاحه أقام المتحف العديد من المعارض التي تخدم هذا الغرض، "منها حوالي 34 معرضا، في الفترة الممتدة بين 2007 إلى 2013، 13 معرضا فرديا، وعشرين معرضا جماعيا، وعرضا أجنبيا واحدا، وقد شارك في تنظيمها حوالي 464 فنانا، موزعين على عدة دول عربية وإفريقية، منها 180 فنانا من الجزائر، و 159 فنانا من إفريقيا، 56 من الشرق الأوسط، 53 من أوروبا، 10 من أمريكا وأخيرا 6 من آسيا"<sup>2</sup> وفق الشكل التالي:



الشكل (12): الفنانين الذين عرضوا أعمالهم في متحف "ماما" من سنة 2007 إلى سنة 2013

Source: Le MAMA , une histoire, une passion, déjà six ans !, collection musée, alger, 2013, p.431.

1- المرسوم التنفيذي رقم 06 - 263 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، ص.3.

2 -Le MAMA, une histoire, une passion, déjà six ans!, collection musée, alger, 2013, p.430.

من بين المعارض التي لقيت إقبالا من طرف الجمهور، معرض "مناظر وبورتريهات" الذي أقيم في الثلاثي الأخير من سنة 2017.

"عرض المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر (ماما) بالجزائر مجموعة من مقتنياته وصل عددها إلى 60 لوحة تحت عنوان "مناظر وبورتريهات". وأكد منظمو هذه التظاهرة الفنية أنّ المعرض ضمّ أعمالا لتشكيليين ومصوّرين من الجزائر، وتونس، ولبنان، وروسيا، وفرنسا، وهو يُعبّر عن جزء بسيط من مجموعة مقتنيات المتحف التي تشكّلت خلال السنوات الأخيرة، بفضل الهبات الكثيرة والسخية لبعض جامعي التحف. وتُعدّ هذه المجموعة من أغنى ما يملكه المتحف، من حيث أسماء المبدعين والأساليب والمدارس الفنية التي يُمثّلونها. ولهذا، فإنّ خطوة إقامة مثل هذا المعرض، بحسب المنظمين، تهدف إلى تقديم هذه التحف النادرة أمام الجمهور للاستمتاع بها واكتشافها من جديد (...). وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا المعرض جمع أعمالا لمشاهير التشكيليين الجزائريين والعرب والأجانب على غرار محمد إسيّاخم، موسى بوردين، محمد لوعيل، مراد سالم، نجا مخلوف، سيلوف أناتولي الكسندروفيتش، بيار فريلون، باتريك التيس، نورالدين شقران، لزه حكار، وغيرهم".<sup>1</sup>

1- معرض للمناظر والبورتريهات بالمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر بالجزائر، جريدة الوطن العمانية، يومية

سياسية جامعة، 04 نوفمبر 2017، تاريخ الإطلاع: <http://alwatan.com/details/224900،2018/06/12>

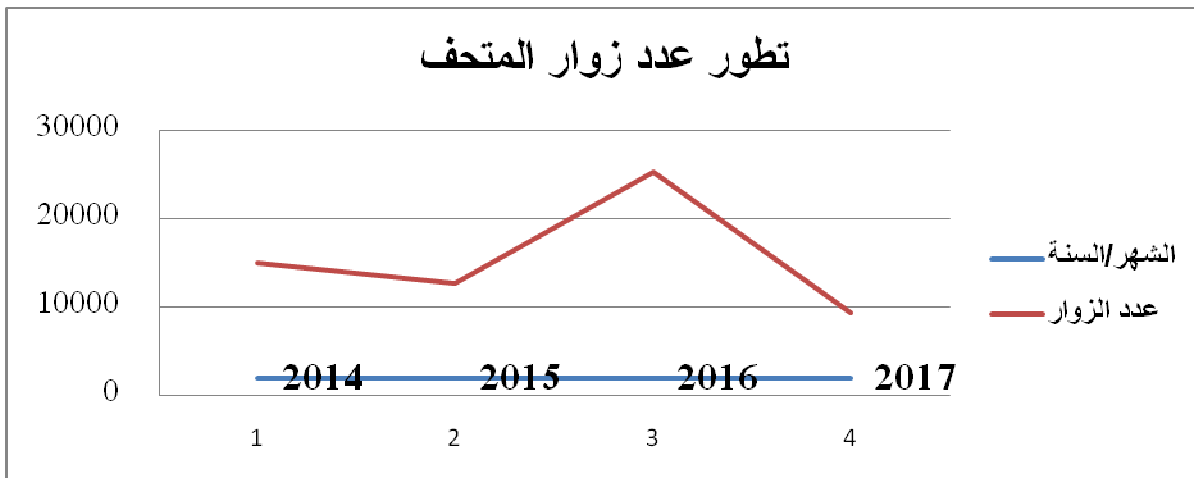
والجدول رقم (1) يبين عدد الزوار بحسب الصنف في معرض " مناظر و بورتريهات ":

الصنف/الشهر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
البعثات الدبلوماسية	00	00	02	02
ذوي الاحتياجات الخاصة	05	05	01	11
الأطفال	171	51	109	331
المراهقين	422	69	108	599
الشباب	91	28	227	346
65+	188	47	166	401
الأجانب	89	24	122	235
الطلبة	89	48	184	321
العمال	00	00	03	03
المجموع	1055	268	922	2245

جدول رقم (1) عدد الزوار بحسب الصنف في معرض " مناظر و بورتريهات " المصدر: إدارة المتحف.

ومن هذا المنطلق، يمكننا أن نشير إلى أن تطور عدد زوار المتحف يختلف من

سنة لأخرى ويرتبط بنوعية و ثراء المعروضات التي يقدمها، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (13): رسم بياني يمثل تطور عدد زوار المتحف من سنة 2014 إلى سنة 2017

المصدر: من إعداد الباحث

وفي ما يلي عرض لتطور عدد زوار المتحف من سنة 2014 إلى سنة 2017:

الشهر/السنة	2014	2015	2016	2017	المجموع
جانفي	929	843	2142	770	4684
فيفري	748	673	1820	861	4012
مارس	1493	763	2757	1482	6495
أفريل	2399	/	2068	/	4467
ماي	1560	1096	1130	1523	5309
جوان	1444	858	1919	1498	5719
جويلية	1523	744	1881	949	5097
أوت	1306	1389	3923	/	6618
سبتمبر	1545	491	1588	/	3624
أكتوبر	1302	1363	2359	1055	6079
نوفمبر	787	1686	1982	268	4723
ديسمبر	/	2758	1708	922	5388
المجموع	15036	12664	25277	9328	62305

جدول رقم(2) تطور عدد زوار المتحف من سنة 2014 إلى سنة 2017: المصدر:إدارة المتحف.

#### 5.4-العروض المنظمة في المتحف وأهم المقتنيات :

أقام متحف الفن الحديث والمعاصر-ماما- منذ افتتاحه العديد من المعارض وذلك تزامنا وتنظيم العديد من التظاهرات، كما سجل حضور الكثير من الفنانين من داخل الجزائر وخارجها، ولقد توجت هذه العملية تكوين مجموعة لا بأس بها من المقتنيات، تحمل أسماء كبار الفنانين، أمثال بايا محي الدين Baya Mahieddine، امحمد إسياخ M'hamed ISSIAKHEM، وغيرهم، تم الحصول عليها إما كهبات من العارضين أنفسهم

وأما كمبادرات من اشخاص نتيجة ارتباطهم بمتحف الماما، أو عن طريق الشراء.

شهد المتحف عرض للمجموعات الخاصة بالمتحف بعنوان "نشأة مجموعة فنية"

(2014) Genèse d'une collection، وعرض آخر خاص يضم جزءا صغير من

مجموعات المتحف التي تم إنشاؤها في السنوات الأخيرة، وتحمل مواضيع متنوعة تمس

جميع الجوانب الخاصة بالفن الحديث والمعاصر. ينظر: الملحق رقم 4: بعض مقتنيات المتحف.

### أهم العروض المنظمة في المتحف:

• "مجنون ليلى لمالك صلاح Malek Salah ، نظمت في عام 2007 بمناسبة "الجزائر

عاصمة الثقافة العربية 2007".

• "العصر الذهبي للعلوم العربية"، الذي تم تنظيمه بالتعاون مع معهد العالم العربي في

عام 2008، والذي يذكر بالتراث العربي الإسلامي في هذه الفترة.

• مشاهد من المصورين العرب المعاصرين، نظمت في عام 2008 والتي جمعت 24

فنانا يمثلون العالم العربي.

• الفن النسائي الذي تم تنظيمه في عام 2008 وتم تجميعه حصرياً للفنانات العربيات.

• تصميم مغربي، تم تنظيمه في عام 2008 بهدف تقديم الإبداع المعاصر للمصممين

المغربيين الشباب.

• معرض استعادي من المصمم شفيق قاسمي Chafik Gasmi، نظمت في عام 2008<sup>1</sup>.

1 - Musée public national d'art moderne et contemporain d'Alger ,  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Musée\\_public\\_national\\_d'art\\_moderne\\_et\\_contemporain\\_d'Alger](https://fr.wikipedia.org/wiki/Musée_public_national_d'art_moderne_et_contemporain_d'Alger)

- رجل وفن وإيكولوجيا الفنان البيروفي سيرجيو سيلفا كاجاهارينغا Sergio Silva  
Cajahuaringa الذي تم تنظيمه في عام 2009.
- انعكاس لإفريقيا، نظمت كجزء من المهرجان الإفريقي للجزائر (2009).
- المسلي الأفريقي، الذي تم تنظيمه في عام 2009، تكريما لشكري مسلي Choukri  
Mesli.
- معرض نقوش رشيد القرشي Rachid Koraichi، وخط حسن مسعودي Massoudy  
Hassan في شرح قصائد محمود درويش، كان تحت اسم أمة في المنفى، (2009).
- نظرات بناءة 2، في 2010 المكرسة للمصورين الجزائريين.
- معرض استعادي لأوليفي ديبري Olivier Debré (2010).
- معرض بأثر رجعي من محمد إسيخهم Issiakhem، 1 (2010).
- معرض استعادي لمحمد خدة، (2011).
- معرض الصور والفيديو، على خطى الأندلس (2011) راضية دزيري. بمناسبة تلمسان  
عاصمة الثقافة الإسلامية 2011.
- العائد، كجزء من المهرجان الدولي الثالث للفن المعاصر في الجزائر (2011).
- المعرض الأول في الجزائر لأعمال الفنان محبوب بن بلة Mahjoub Ben Bella  
(2012) . • معرض يقدم أحدث إبداعات لزهرة هكار Lazhar Hakkar (2013).<sup>1</sup>

1-المرجع السابق.

- معرض للمجموعات الخاصة بالمتحف بعنوان (Genèse d'une collection (2014).
- Techné، فن المصمم، يجمع 17 فنانًا وطنيًا ودوليًا (2014).
- معرض مجموعات المتحف الخاصة: محمد إسيخم ، محمد لؤيل ، بايا ، كامل نيزار،  
مقراني ، قريشي ، مالك صلاح .... (2015) Mohamed Louail, Baya,  
Kamel Nezzar, Mokrani, Koreichi, Malek Salah.
- قصة إنشاء سينماتك الجزائرية، معرض بالشراكة مع السينماتك الجزائري (2015).
- DZ MANGA AU MAMA ، الرسوم المتحركة في دائرة الضوء في (2016) .
- \*إقبال، العودة من أجل تصوير جزائري جديد الجزائر -باريس.
- يلتقي التصميم الإيطالي بالتصميم الجزائري، بمناسبة اليوم العالمي للتصميم الإيطالي  
في 2 مارس 2017 (2017) الطبعة الأولى، ومارس 2018 (الطبعة الثانية).
- المناظر الطبيعية والبورتريهات في مجموعات MAMA ، هي عبارة عن نظرة عامة  
على جزء صغير من مجموعات المتحف التي تم إنشاؤها في السنوات الأخيرة بفضل  
تبرعات الهواة إلى حد كبير (2017)
- الصالون الأول للرسم في الجزائر، 2018/01.
- التراث التصويري، من 02 جوان 2018 إلى 15 أوت 2018.<sup>1</sup>

1-المرجع السابق.

## 5- الهوية الثقافية للمتحف: الألفة الجمالية للعمل الفني

إن الحديث عن الألفة الفنية في المتاحف، هو حديث عن العلاقة التي تجمع المتلقي بهذه المؤسسة، أو بمعنى آخر، ما الذي تعنيه هذه الفضاءات بالنسبة للمتلقي؟، "نستطيع أن نعرف الألفة الفنية بأنها التعاطف والتآلف والاستمتاع أو محاولة الاستمتاع بالعمل الفني"<sup>1</sup>، ولكن هذه المتعة ليست واحدة لدى الجميع، فإنتاج المعنى يتوقف على كفاءة وقدرة الفرد على تفسير وفك الرموز المرئية، مستعينا برصيده المعرفي ومواقفه تجاه الحياة، فالتفاوت في درجة الفهم يصنع من المتحف سجلا حافلا بالمعاني المتجددة بتجدد المفسرين لها، فتتشكل الخبرة، "والواقع أن التجربة الثقافية والجمالية ثرية بمعانيها الرمزية، ومن ثم فهي مجال فريد للاستهلاك القائم على التجربة المباشرة، لأنه يقدم تجارب تخاطب حواس متعددة في الإنسان"<sup>2</sup>، وأولى هذه الحواس وأكثرها فعالية، حاسة العين البشرية، "فلقد أكد العديد من الباحثين في مجال الصورة والبصريات على أن العين البشرية تشتغل بنظام الكاميرا المستعملة للتصوير في الأفلام السينمائية، والمصور هو الإنسان ذاته، حيث يلتقط ما يشاء من المشاهد أمامه، وبهذا فهو يضبط اللقطات تماما مثل الكاميرا، ثم بعد ذلك يخزنها في الذاكرة"<sup>3</sup>، "الأمر الذي يثير خياله ويرفع درجة"<sup>4</sup>

1- هديل بسام زكارنة، المدخل في علم الجمال، المرجع السابق، ص.53.

2- مخلوف بوكروح، التلقي في الثقافة والإعلام، المرجع السابق، ص.69.

3- بغداد أحمد بلية، سيميائيات الصورة - مقالات حول علاقة المتلقي بالمرح والسينما والتلفزيون، وهران، منشورات دار الأديب، د.ط، 2008، ص.78.

4- مخلوف بوكروح، المرجع نفسه، ص.69.

التورط العاطفي، ذلك أن المتلقي يستخدم الرموز التي تقدمها المنتجات الثقافية لإضفاء معان جديدة على ما قرأه أو شاهده. بعبارة أوضح فإن معنى أي منتج ثقافي لا يكمن في المنتج نفسه، بل في خيال وعقل المتلقي، وإلى جانب المتعة التي توفرها التجارب الثقافية، فإنها تُعد فضاء للتفاعل الاجتماعي، تتيح الفرصة للمتلقي لأن يقوي من الروابط بينه وبين الآخرين، ويتقاسم الانطباعات معهم<sup>1</sup>، فيستتبط من تجاربهم وتفسيراتهم ما يثري بها أفكاره، ويصحح من نظراته، وفي هذا الصدد يقول "جون ديوي John Dewey": "إن الخبرة الجمالية هي التي تضيء على الأفعال والأحاسيس والأفكار المبعثرة الوحيدة والاتساق، لأنه في كل خبرة عقلية أو عمل من الأعمال التي يقوم بها الإنسان جانب جمالي يرجع إلى الإنسان نفسه والنظام الذي يسير عليه"<sup>2</sup>، وبالتالي، فإن المتحف كعمل فني مركب، يكتسب جماليته من خلال العديد من العناصر المكونة له، وأولى هذه العناصر، صورته الخارجية، ونقصد بذلك التصميم المعماري، بعيداً عن الوظيفة، "إن القيمة الأستيطيقية هذه في الأقل هي أحد الأشياء التي تجعل من العمارة فنا"<sup>3</sup>، فغالبا ما تعكس البناية جمالية معينة تعبر عن المظهر الخارجي، وتثير لدى المتلقي رغبة في استكشاف المكان ليدخل في تجربة جمالية تتكرر معه كلما وقعت عيناه على تلك التحفة.

1-المرجع السابق، ص.69.

2-صابر جيدوري، الخبرة الجمالية وأبعادها التربوية في فلسفة جون ديوي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثالث، 2010، ص.111.

3-سعاد عبد علي مهدي، نقد العمارة فنا-نحو نظرية تكاملية في نقد العمارة على ضوء نظريات نقد الفنون، عمان، جبهة للنشر والتوزيع، د ط، 2006، ص.40.

أما العنصر الثاني، فهو الفضاء الداخلي أو تقسيمات الفراغ وما يتعلق به من ترتيب القاعات وأروقة العرض وموضع الدرج وكذا الزخرفة وما إلى ذلك من الأماكن "فالمكان مدرك حسي أولاً ومن ذلك تتطلق معرفتنا به أن نختبره ونعيش فيه، وهو سلسلة من الأنماط الشبئية المتوزعة التي تحتل حيزاً ولها أبعادها وخصائصها المادية"<sup>1</sup>، والزائر هنا يُعجب بسعة المكان الداخلي وعُلُوّه، فيقصده للتمتع به لأنه قد يرى فيه انعكاس للعيش داخل القصور، والتمثل بحياة الأمراء.

بينما العنصر الثالث، المثير للإعجاب، وهو العرض المتحفي، وما يحتويه من مقتنيات، وتحف فنية متنوعة، ذلك أن الإثارة قد تحدث مع تحفة واحدة نادرة أو مع اجتماع العشرات من التحف، كما أن طريقة عرضها بالكيفية الصحيحة، قد يكون سبباً في حدوث تلك الألفة التي تجمع بين الزائر وما يراه أو يتصوره، أو يأمل فيه. قد تحدث تلك التجربة أيضاً من خلال العمل المنظم الذي يبديه موظفو المتحف بمعنى لباقة الكلام وحسن المظهر والتفاعل الإيجابي الذي يولد إحساساً لدى الزائر بالحرية والتلقائية، وهنا يجتمع الجمال الفني مع الجمال الأخلاقي ليصنع صورة جميلة تعبر عن نبيل المعاملة وتولد لدى المتلقي إحساساً بأنه في قصر بين الأمراء .

هناك إذن أربعة عناصر يمتلكها المتحف وبإمكانها أن تضع المتلقي في تجربة جمالية وتحدث ألفة فنية وهي:

1- طاهر عبد مسلم، عبقرية الصورة والمكان: التعبير-التأويل-النقد، المرجع السابق، ص.16.

1-جمالية المظهر الخارجي،

2-جمالية الفضاء الداخلي،

3-جمالية العروض والمقتنيات،

4-جمالية العلاقات، وتتعلق أساسا بالطاقم المُسَيِّر،

لا تحدث الألفة الفنية بين الزائر والمؤسسة المتحفية فحسب، ولكن كذلك بين طاقمها المُسَيِّر والأعمال المُسَيِّرة، فالتحف الفنية والمكونة أساسا من المقتنيات، وكذا مواد العرض، تجمعها علاقة مترابطة مع الأشخاص المنظمين لمواد العرض، فالترتيب والانسجام الذي قد نلمسه أو قد يعجب به الزائر ما هو إلا نتاج تلك الألفة والتي تنعكس على العمل الفني فتصنع منه تلك الجمالية، وبالتالي، فإن الألفة الفنية تتجلى في مظهرين، مظهر داخلي، وتتعلق أساسا بعلاقة الموجودات الشبئية والمكانية بالأفراد المنشئين لتلك الجمالية، وهم بالأحرى الموظفون والطاقم الإداري الساهر على إنجاز ظروف العرض، أما المظهر الخارجي، فيصنعه الجمهور في علاقته مع هذه المؤسسة ككل، فالصورة الخارجية للمتحف وكذا خامات التزيين وطرق العرض، كلها أدوات يمكن للخبرة الفنية أن تتبني عليها، ومع اجتماع هذه العناصر تتشكل الجمالية، ذلك أن "التشكيل الجمالي غائي، وغايته تأسيس المعنى، والحقيقة التي تكشف عن وجود الإنسان وفاعلية<sup>1</sup>

1-هلال الجهاد، جماليات الشعر العربي-دراسة في فلسفة الجمال في الوعي الشعري الجاهلي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، 2007، ص.13.

وعيه. وهكذا يتحول الوجود الإنساني إلى وجود من أجل المعنى. والجمال هو الذي يحدث هذا التحول، فيتحول العالم إلى نظام للمعنى، وإلى سلسلة من الظواهر الجمالية. إن الظاهرة الجمالية تجسّد عيني للوجود من أجل المعنى، ومن ثم، فإن تشكيلها ينطوي على مستويات متداخلة من هذا الوجود تؤسس ذات الوعي وعالمه تأسيساً جمالياً (...). وبذلك تصبح الظاهرة الجمالية شبكة من العلاقات التي تكشف عن المعنى وتحياه وتمارسه<sup>1</sup>، إن شبكة المعاني التي يمكن أن تكون نتاجاً للمعاينة والتأمل، لا يمكنها أن تكون على مستوى واحد من الفهم، فما نصبو إليه ليس الوصول إلى الجمال المطلق، ولا إلى مجرد متعة وإنما إلى فهم الرسالة التي يقدمها المتحف للمتلقي باعتباره عملاً فنياً، ونقصد هوية هذا المتحف وغايات وجوده، "فإذا كان الفن مجرد ترفيه أو كان مديناً به فقط للرجبة في إعطاء صورة دقيقة للأشياء، فلن يكون له أي اهتمام بالفعل، على العكس من ذلك، فإن العمل الفني يجعل من الحقيقة منطقية، فهي تخفي إحساساً روحانياً، مُعبّرًا عنه، ليس بطريقة عابرة، منطقية، ولكن بطريقة معقولة، فلإنتاج الفني هو أحد الوسائل التي يستخدمها العقل للتعرف على نفسه من خلال إعطاء نفسه أشكالاً خارجية تزيد من إدراكه للواقع"<sup>2</sup>، فيتعرف على هويته الثقافية وانتمائه الحضاري ومكتسباته التاريخية التي تميزه عن باقي الشعوب والحضارات، وهذا "يذكرنا بكلام هيدجر Martin Heidegger عن<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.13.

2- Dominique Ottavi , L'art - Textes expliqués, sujets analysés, glossaire, éditions Hatier dans la collection « Profil philosophie », Collection dirigée par Laurence Hansen-Løve, La gaya scienza, avril 2011, P.113.

3- هانز جيورج جادامر، تجلي الجميل ومقالات أخرى، تر: سعيد توفيق، مسقط، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ط 1، 1997، ص.22.

عملية "حفظ العمل الفني" "Preserving the work of art"، وهي عملية لا تشير إلى مفهوم التذوق أو الوعي الجمالي الذي ينصرف إلى المتعة بالمظاهر الشكلية، أو الخصائص الجمالية للعمل الفني، وإنما تشير إلى فهم الحقيقة التي يتردد صداها في العمل الفني، أو كما يقول جادامير: "نحن لا يمكن أن نفهم إلا إذا كنا نريد أن نفهم، أي لا يمكن أن نفهم دون أن نتيح لشيء ما أن يُقال لنا" وعندئذ فقط يفتح أمامنا عالم العمل الفني، وتصبح حقيقة متواصلة في عالمنا<sup>1</sup>، ذلك الصدى الذي يتردد في وعي الأجيال هو الذي يجمع بين مكتسبات الماضي الثقافي وتجليات الحاضر وتطلعات المستقبل.

يحاول المتحف إذن أن يتحدث عن نفسه بلغات مختلفة ومفهومه، وفي ذلك يقول هانز جورج جادامير Hans-Georg Gadamer: "وعلى أية حال، فإن العمل الفني "يتحدث" لا فحسب كما نتحدث بقايا الماضي بالنسبة للباحث التاريخي، أو كما نتحدث الوثائق التاريخية التي تجعل شيئاً ما له طابع الدوام من جديد. فإن ما نسميه لغة العمل الفني-التي بها يحفظ العمل ويتم تواصله-هي لغة العمل الفني ذاته تتحدث إلينا، سواء كان العمل بطبيعته لغوياً أو لم يكن كذلك، فالعمل الفني يقول شيئاً ما للمؤرخ، وهو يقول شيئاً ما لكل شخص كما لو كان يُقال له وحده، بوصفه شيئاً ما حاضراً ومتعاصراً، وهكذا فإن مهمتنا هي فهم معنى ما يقوله لنا وجعله واضحاً لنا وللآخرين"<sup>2</sup>.

1-المرجع السابق، ص.23.

2-المرجع نفسه، ص.23.

لقد ورد في سياق هذا الطرح، بأن وظيفة البحث عن المعاني وقراءتها وكذا فهمها، إنما تتعلق بفئة معينة دون غيرها، وهي عملية شخصية، ويرتبط الفهم أساسا بالمتحف كعمارة، وبما تحويه من عروض ومقتنيات، ذلك أن كل تحفة قد تحكي بطولها وكل عرض قد يروي تاريخا مميّزا، لذا فإنه من واجب هؤلاء السعي لإيصال فهمهم بأمانة إلى هؤلاء المتعطشين للتواصل مع مصادر هويتهم. لأنه لا يجدر لمعلم يحمل في طياته هذه الجمالية أن تتصرف لخدمة معاني لا صلة لها بالهوية الثقافية، ذلك أن وجودها يجب أن يعكس بصدق معالم الحضارة، ليردد صداها كل مشتغل بهذه الجمالية فيستطيع هو بدوره فهمها وإيصالها بصدق لمن لا يمكنهم الوصول إلى فهمها، فتجتمع لتشكّل نسقا من الأفكار المعبرة عن الأصالة، فتتحقق بالتالي الغاية من ذلك الوجود وتتجلى معالم الحضارة المميزة لها من ضمن الحضارات.

وعليه، فإن الهوية الثقافية للمتحف هو حديث للمتلقي، يخترق الوجدان من خلال حاسة البصر وحواس أخرى ويعبر عن جمالية المكان والعروض المقدمة، ليستقر في عالم الأفكار، ويشكّل ألفة فنية تصنع مفاهيم هادفة يتردد صداها مع تواصل الأجيال، معبرة بصدق عن مميزات الحضارة، الضاربة جذورها في التاريخ.

## خلاصة:

تمتلك المؤسسة المتحفية العديد من المقومات للوصول إلى درجة التميز، فالبناء المعماري، والتحف الفنية وكذا العروض المتحفية كلها عناصر تصنع التغيير، ولكن إذا تم استغلالها جيدا، إذ أن قيمة العرض المتحفى لا ترتبط بعدد التحف وجماليتها بقدر ما تتعلق بطريقة عرضها والتفنن في استغلالها، فالتحف كثيرة ومتنوعة، ولا أحد ينكر ذلك، ولكن الشيء الغائب هو الإقبال الجماهيري الكثيف على زيارة المتاحف والتمتع بمشاهدة تلك الكنوز وبالتالي اكتساب ثقافة جديدة تثري تجربتهم الجمالية، وترسخ هويتهم.

ولاستقطاب أكبر عدد من هذا الجمهور الحاضر الغائب ينبغي استغلال جميع الوسائل السمعية البصرية، والتي من شأنها التأثير عليه بما يُغيّر من نظرتة تجاه مثل هذه الأماكن المفعمة بالتاريخ والثقافة، لأن متلقي المادة الفنية اليوم وخاصة الشباب منهم، لم تعد تستهويه زيارة المتاحف، إذ أصبح يبحث عن المثير والخارق في أماكن بديلة وتقنيات متطورة مواكبة للعصر.

ينبغي إذن أن نستدرج قدر الإمكان تلك الطاقة الشبابية، لتغيير نظرتهم تلك، وذلك لن يكون إلا إذا قامت إدارة المتحف باستغلال تلك الوسائل المتطورة نفسها وتسخيرها داخل المتحف وهذا بغية صناعة المتعة والإثارة لديها وجعلها من تلك الزيارة فرصة وليست خيارا، وذلك بطبيعة الحال لا يمكن تجسيده وتطبيقه إلا في أروقة العرض وعلى التحفة نفسها.

فالعرض المتحفي هو علم وفن لا يفقهه إلا من أتقنه وعرف خباياه، فلا يمكن لشخص عادي تحقيقه دونما الإلمام بمجموعة من المعارف المتنوعة، والتي نسميها بمتطلبات الإدارة المتحفية، فلكل إذن تخصصه، ويمكن أن نشبه القائمين على تنظيم العروض المتحفية بالقائمين على تحضير العروض المسرحية، ذلك أن رجل المسرح وسط ديكور أبيض كلية، يمكنه استغلال الإضاءة واللون والصوت في تتبع أحداث مسرحية تعكس بصدق تسلسلها وتمنحنا إحساسا بأننا نعيش في بيئة حقيقية تذب بالحياة، وهذا هو شأن طاقم إدارة المتحف في تعامله مع التحفة.

فمن الواجب إذن تعرفهم على تلك الخبايا وتوظيفها، خدمة لمستقبل المتحف وتحقيق رسالته، وتغيير اعتبار المتحف مقبرة التاريخ، إلى كونه إحياء وإعادة بعث التاريخ من جديد، لتترسخ تلك القيم الحضارية بعمق في عقول الوافدين عليه، ويزيد من فرص جلب المستثمرين إليه، وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وبالكيفية التي سنعرضها في الفصل الموالي.



# الفصل الثالث

## الإستثمار الثقافي في الجزائر

تمهيد:

تختلف نظرة الاقتصاديين ورجال الأعمال للثقافة عن نظرة المنظرين وعلماء الاجتماع، ذلك أن المستثمر ينظر إليها باعتبارها مصدرا للثروة وبناء الاقتصاد وباعتبار أن تلك التراكمات الحضارية ذات العناصر المختلفة لم تأت من عدم، وإنما هي ثمرة جهد مستمر، وبذل لأموال ساهمت بطريقة أو بأخرى في بقائها، وبالتالي فهي بمثابة رأس مال مفتوح لا ينضب للمؤسسة الثقافية، تنهل منه متى وكيفما شاءت، ومن خلاله تبني خططها ومشاريعها المستقبلية، وهذا من شأنه أن يفتح المجال واسعا نحو الاستثمار ويصنع لها آفاقا واعدة نحو الحصول على مكانة لا تئق في نظام السوق.

ومن هنا، ينشغل هذا الفصل بتوطيد العلاقة بين المؤسسة الثقافية والاستثمار، وذلك من خلال إبراز الفرص التي يتيحها، والمداخيل التي يحرزها، في خضم الأرضية التي تم تحضيرها مسبقا، والتي تناولت مستقبل الإدارة الثقافية، وتعززت أكثر بدراسة إمكانيات المتحف باعتباره فضاءا للتجارب.

إن الهدف من وضع هذا الفصل إذن هو تحفيز المؤسسة الثقافية لدخول عالم الإستثمار، واستغلاله بما يخدم مصالحها ويوسع من مصادر تمويلها، بعد ما باتت مصادر التمويل المتاحة لا تكفي للسير بها قُدما نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1- الاستثمار الثقافي:

من الأهمية ربط الثقافة بالاستثمار، ذلك أن الاستثمار Investissement هو "توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح، والمال عموماً قد يكون على شكل مادي ملموس أو على شكل غير ملموس"<sup>1</sup>، ولما كانت الثقافة هي رأس مال غير ملموس، فإن تعريف الاستثمار الثقافي في إطار هذا المعنى هو توظيف للثقافة بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح، "ولكن يجب أن نفرق بين كل من العائد المتوقع Expected return والعائد الفعلي Realized return، حيث يشير المفهوم الأول إلى العائد الذي يتوقع الحصول عليه في المستقبل، في حين يشير الثاني إلى العائد الذي حققه المستثمر فعلاً، وهنا يلاحظ أن المستثمر يهدف إلى تحقيق العائد المتوقع ولكنه في النهاية يحصل على العائد الفعلي الذي قد يكون أعلى أو أقل مما كان متوقعا وهو ما يشير إلى درجة الخطر المرتبطة بالاستثمار أي تقلب العوائد المحتملة والناجمة عن عملية الاستثمار"<sup>2</sup>، إن تلك المخاطر بالإمكان تجنبها، مع قليل من الحيطة والحذر، وهنا تأتي الحاجة إلى المعرفة، وبالتالي، فإن "الاستثمار الثقافي هو استخدام المعرفة والخبرة والرؤية الثاقبة في تحويل التراث الثقافي والطبيعي إلى منتج مفيد للإنسان والبشرية سواءً كان ذلك التراث الثقافي<sup>3</sup>

1- طاهر حيدر حردان، مبادئ الإستثمار، الأردن، المستقبل للنشر والتوزيع، ط.1، 1997، ص.13.

2- محمد الحناوي ونهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الاستثمار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص.21.

3- خالد الثور، نسعى إلى استثمار التراث الثقافي وتحويله إلى صناعة، اليمن، صحيفة الثورة، العدد 19366، 2017/11/27، ص.7.

المادي أو اللامادي وكذلك التراث الطبيعي بعناصره المختلفة والمتنوعة ولعل أهم الاستثمارات الثقافية هي المعرفة التراكمية التي تُحوّل التراث الثقافي والطبيعي إلى مجالات استثمارية كثيرة سواء كانت زراعية أو اقتصادية أو صناعية أو علمية أو طبية أو بيئية وغيرها، وبوضوح الرؤية ومعرفة المجالات المختلفة للاستثمار يكون المردود كبيراً على الاقتصاد الوطني<sup>1</sup>، وهذه العملية ستجعل الثقافة وثيقة الصلة بالاقتصاد.

إن الاستثمار هو همزة وصل بين الثقافة والاقتصاد، بل هو الرابط الذي يجمعهما "باعتبارهما يشكلان أهم الضمانات للتنمية المستدامة والتي ينبغي ترسيخها اجتماعياً من خلال تحويل الجوانب الثقافية إلى موارد اقتصادية ذات قيمة مادية تسهم في توفير دخل مجز للمتعاملين مع الثقافة، وتضمن استمرارية التعامل مع الثقافة واستدامتها مع كل تطور للمجتمع، ومواجهة المتغيرات التي تعصف بالجوانب الثقافية والتراثية في ظل موجة التطور التكنولوجي وآثارها السلبية القادرة على طمس وسحق كل ما له علاقة بالثقافة والتراث وفي إطار النزال الكوني المرير ما بين ثقافتنا الوطنية وما بين الوافد إلينا، عبر الوسائل والوسائط الإعلامية المحدثة، من معتقدات وأفكار وثقافات لا تمت لنا بصلة... ومن الأهمية إخراج الثقافة من نطاقها الفكري إلى النطاق الاقتصادي الذي يسهم في إثراء الحركة الثقافية ومواجهة التحديات التي تواجهها كأحد أضلاع التنمية المستدامة<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.7.

2- علي بن راشد المطاعني، الإستثمار في الثقافة-بيت الزبير أنموذجاً-، جريدة الشبيبة، 2017/03/02، تاريخ الإطلاع: 2017/06/24، <http://signup.eshabiba.com/>

في أي دولة كانت، والبحث لها عن موضع يتناسب مع أهميتها في بناء المجتمعات، فمن الطبيعي أن يشكل الإخلال بهذا الجانب قصورا في البناء المعرفي في مفهوم التنمية الشاملة التي ننتهجها"<sup>1</sup>.

إن عملية الاستثمار في الثقافة لها بُعدين، بُعد اقتصادي يهدف إلى تحقيق العائد المالي بما يحقق الربح ويصنع التنمية، "وبناءا عليه، فإن الاستثمار يهتم بإدارة ثروة المستثمر التي تشمل كل من الدخل الحالي بالإضافة إلى القيمة الحالية للدخل المتوقع في المستقبل"<sup>2</sup>، وُبعد حضاري يهدف إلى المحافظة على التراث الثقافي من خلال ما يحمله المنتج الثقافي من خصوصية يدعم بها معالم الهوية الوطنية، ويخفف من حدة الصراعات القائمة في ظل تجليات العولمة.

### 1.1-مجالات اقتصاد الثقافة:

تعتبر الثقافة وبكل مكوناتها الخلفية الأساسية لكل عمل إبداعي، فهي المنهل الرئيسي لكل فنان أو أديب، يستخدمها متى شاء وكيفما شاء في بناء مؤلفه، " فإذا أخذنا الرواية نجد أن الكتاب الجزائريين قد استلهموا التراث الشعبي في أعمالهم مثلما فعل الطاهر وطار في الحوات والقصر (1978) وعبد الحميد بن هدوقة في الجازية والدرأويش (1983) وعز الدين ميهوبي في مسرحيته الشعرية حيزية (1997) وبوليفة"<sup>3</sup>

1- المرجع السابق.

2- محمد الحناوي ونهال فريد مصطفى، المرجع السابق، ص.18.

3- إبراهيم سعدي، الثقافة الجزائرية البنية والأساس، موقع الدكتور سليم درنوني، 2010/10/27، تاريخ الإطلاع: 2017/02/10، الثقافة-الجزائرية-البنية-والأساس/ www.dernounisalim.com

في الأوبرات التي تحمل العنوان نفسه (1994).

ونتحدث بهذا الصدد عما احتوته رواية ريج الجنوب (1970) لعبد الحميد بن هدوقة من تراث يتمثل في التقاليد بجوانبها المادية والروحية والسلوكية كالصناعات التقليدية التي تتمثل في الأدوات والأواني واللباس والمسكن، والاعتقادات التي تتمثل في أفكار الناس حول الكون والإنسان والموت والحياة وما وراء الحياة (...). والعادات الاجتماعية التي تتمثل في مراسيم الميلاد والزواج والاحتفالات والأعياد والمناسبات العامة والفنون كالأغاني والموسيقى والرقص والرسم والشعر والأمثال.

وفي الفن التشكيلي نجد محمد راسم يستثمر في أعماله ليس فقط التراث الشعري الكلاسيكي "المدرسي"، الجزائري والعربي، بل الشعبي منه أيضا، فقد كان يستوحى موضوعاته من قصائد عنتره وأبي نواس ومحمد العيد آل خليفة، ولكن أيضا من قصائد مأخوذة من التراث الشعبي<sup>1</sup>، وبالتالي، فإن كل عمل إبداعي يحمل في طياته شيئا من التراث، ليس هذا فقط، بل إن تلك الأعمال ستتحول إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية مصنعة، تخضع لسوق الطلب، ذلك "أنّ الأدب قبل أن يكون مضامينا أو أفكارا أو صورا فهو شيء ملموس يخضع لمعيار القياس الكمي، إذ يعتبر الأدب هو الفرع المنتج لما يسمى بصناعة الكتاب، علما أنّ يعرف الكتاب بأنه -نتاج مصنع ليوزع تجاريا وبالتالي<sup>2</sup>

1- المرجع السابق.

2- بن علي لونس، الصناعة الثقافية ورهانات الفن المعاصر، جزائر نيوز، 2013/04/15، تاريخ الإطلاع:

<http://www.djazairnews.com/djazairnews/54016.2015/07/23>

يخضع لقانون العرض والطلب-، فالأدب أول ما يخضع له هو لآلية التصنيع، وبذلك ينخرط في دائرة الإنتاج الصناعي الموجه إلى الاستهلاك العام، من هنا، ستغدو القراءة فعلا استهلاكيا بالدرجة الأولى، والقارئ هو المستهلك لأنه يقوم باقتناء الكتاب، كمرحلة أولى قبل الدخول في غمار القراءة والتأويل والفهم.

تقتضي إذن صناعة الكتاب وجود مؤسسات لها رؤوس أموال ومجهزة بيد عاملة وبآلات وتقنيات، والأهم من ذلك مدعمة باستراتيجيات وخطط عمل توضح سيرورة تحرك المنتج الثقافي في السوق، فالأدب ليس فقط الذي ينتج المعرفة والجمال، لكنه أيضا يمثل تجارة رابحة(...) في هذا السياق، جرى الحديث عن آليات النشر؛ وهي: الاختيار والصناعة، والتوزيع، وهي عمليات تراعي متطلبات الجمهور الافتراضي، وحاجات الواقع، فالناشر يراعي ما هو مطلوب في السوق، فالاختيار، يفترض أن الناشر (أو مندوبه) يتمثل جمهورا معينا، ويختار بين ما يتقدم له من مخطوطات، المناسب أكثر، لهذا الجمهور ولهذا التمثل، طابع مزدوج ومتضاد، إذ فيه، من جهة، حكم واقع على ما يفضله ذاك الجمهور، ليشتريه، ومن جهة أخرى، حكم قيمي على ما يجب أن يكونه ذوق هذا الجمهور انطلاقا من معطيات النظام الجمالي الخلقى للجماعة الإنسانية التي تجري العملية في بوتقتها"<sup>1</sup>. وفي هذا الصدد، نفرق بين نوعين من المستثمرين: المستثمر للعمل المبدع للعمل الفني، وظيفته استثمار التراث الثقافي لإنجاز مؤلفه، والمستثمر المُستغل

1- المرجع السابق.

للعمل المبدع، وظيفته تنمية وتسويق العمل المنجز والجاهز بما يخدم مصالحه والاقتصاد الثقافي، فالكاتب إذن يستعين بالأدب ويستلهم كتاباته من عادات وتقاليد شعبه ويحولها من مجرد أحداث عابرة إلى مؤلفات يدخل بها عالم السوق، ويجني منها مداخيل هامة، كذلك السينمائي، يعيد بناء أحداث مضت، ضمن مشاهد سينمائية تجمع بين حركة الممثل وأصالة لباسه، تغزو صالات العرض، وتباع فيها آلاف التذاكر، لتتحول تلك المشاهد كأداة ترويج لتلك الألبسة والتقليدية والحلي، مما يفتح المجال أمام الحرفيين للإبداع في صناعة تلك الحلي والألبسة والتفنن فيها، وبالتالي فتح آفاق جديدة لتنمية الاستثمار السياحي وتلبية احتياجات السياح من الصناعة التقليدية والتحف الفنية.

"ولا يتوقف الأمر عند الثقافة والفن، بل يتصل بالجانب الترفيهي ووسائل المعرفة والألعاب الذهنية، حيث تؤكد لغة الأرقام ارتفاع دخل مبيعات وسائل المعرفة، ومنتجات الفنون، فقد وصل حجم سوق تقنية الشبكات في الشرق الأوسط عشرات المليارات من الدولارات، وتعدى سوق السياحة في بلد مثل أسبانيا من السياحة الثقافية دخل الدول العربية النفطية مجتمعة"<sup>1</sup>.

إن "الاستثمار في القطاع الثقافي قد يكون، بقليل من الذكاء والتخطيط، أنجع الحلول للنهوض بالاقتصاد والخروج به من الأزمة، مثل هذه القناعات تعززت بعد ظهور"

1-المرجع السابق.

2- أنيسة مخالدي، الإستثمار في الثقافة تحدي الدول الناشئة، جريدة الشرق الأوسط الدولية، العدد1269، 2013/07/06، تاريخ الإطلاع: 2017/06/23.

<http://archive.aawsat.com/details.asp?section=19&issueno=12639&article=735186#.WcUuEcZpETE>

دراسات كثيرة ربطت بين زخم الحركة الثقافية في بلد ما وانتعاشه الاقتصادي، ليس فقط ما يخص الصناعات الثقافية الرائجة في أمريكا وأوروبا كصناعة الأفلام والموسيقى والكتب، لكن أيضا ما يخص التراث الشعبي، والمعالم الأثرية، والبنى التحتية الثقافية كالمسارح، والمتاحف، والمكتبات ودور العرض<sup>1</sup>، والجدير بالذكر، "فإن مجالات اقتصاد الثقافة تتسع باستمرار، فمن اقتصاد السلع الثقافية المفردة (العروض الحية، الفنون الجميلة، التراث) إلى الصناعات الثقافية التقليدية (الكتب والأسطوانات والسينما وألعاب الفيديو مؤخرا) فوسائل الإعلام (الصحافة والإذاعة والتلفزيون)"<sup>2</sup>، وهذا الثراء وما يحمله من فرص، سيمنح أكثر من خيار للاستثمار في إحدى هذه المجالات.

"عدة مؤسسات علمية حاولت تقديم البرهان بالتقييم الكمي لهذه الآثار: الغرفة الإيطالية للتجارة (مونزا إي بريانزا) التابعة لمنطقة لومبارديا Lombardia كشفت عام 2012 من خلال دراسة علمية جادة أنجزها خبراء "معهد الإنسات" نظير "معهد الإحصاء لينسي" الفرنسي أن رعاية المعالم الأثرية قد تصبح استثمارا مربحا، ف(برج إيفل) مثلا يساوي ما قيمته 464 مليار يورو وهو ما يعادل 1 على 15 من الدخل القومي لفرنسا، علما بأن هذا التقييم لا يأخذ في الاعتبار القيمة "المادية" بل قيمة ما يسمى "بعلامته التجارية" أو بمعنى آخر "ثقله الاقتصادي" أي صورته الخارجية وسمعته التي تسمح<sup>3</sup>

1-المرجع السابق.

3-Françoise Benhamou, L'économie de la culture, Éditions La Découverte & Syros, Paris, Septième édition, 2011, p.1.

3- أنيسة مخالدي، المرجع السابق.

باستقطاب أعداد السياح، وما يصرفه هؤلاء أثناء زيارتهم من أكل وشرب وزيارات ومواصلات ومشتريات، وأعداد العمال الذي يتم تشغيلهم في البرج ومحيطه مباشرة أو بواسطة شركات خارجية، علاوة على العوامل الإيجابية غير المباشرة التي قد تنتج عن هذه الزيارة، كالإقبال مثلا على تعلم اللغة، أو الشغف بالمأكولات الفرنسية أو حت الأهل والمعارف على زيارة فرنسا وهو ما يسمى في الاقتصاد "العوامل الخارجية الإيجابية".

وهي ليست الدراسة الوحيدة (...).دراسة أخرى لوكالة "تيرا" المتخصصة في تطوير المشاريع الثقافية، ضمت 74 مدينة أوروبية، أظهرت أنه إذا كان متوسط ما تصرفه كل مدينة على النشاطات الثقافية يبلغ نسبة 0.7 في المائة من الدخل القومي عن كل ساكن، فإن عائد هذا الاستثمار في النهاية يصل لنسبة 9 في المائة من الدخل القومي عن كل ساكن، لأن المدينة التي تتمتع بانتعاش قطاعها الثقافي تحث سكانها على الاستقرار فيها والأجانب على زيارتها وتشجع على الاستهلاك، وهو مثلا حال مدينة بيلباو الإسبانية التي مرت بركود اقتصادي شديد إلى أن تم افتتاح متحف " كوكينغام بيلباو" الذي ساعد على خلق أكثر من 45 ألف فرصة عمل جديدة في الفترة الممتدة بين 1997 و2007، لكن الآثار الإيجابية قد تكون " نوعية " أكثر منها " كمية " لا سيما ما يتعلق منها "بالإنطباع الجيد"الذي تتركه في الأذهان كل المدن التي تعيش حالة من الانتعاش الثقافي"<sup>1</sup>.

1-المرجع السابق.

وكذلك الحال بالنسبة للتظاهرات التي نظمتها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أن الحراك الثقافي الذي شهدته الساحة الثقافية نتيجة الممارسة الثقافية، مكن الجزائر من القيام بعدة إنجازات طالت عديد الميادين، كترميم المعالم الأثرية حفاظا على الهوية، أو تعزيز الحضيرة الثقافية ببناء هياكل جديدة وبالمواصفات الدولية على غرار بعض المكتبات، وكذا إعادة تهيئة بعض البناءات وتغيير وظيفتها كمتحف الفن الحديث والمعاصر ماما بالجزائر العاصمة، إضافة إلى تشجيع ودعم المبادرات الفردية والجماعية التي لها دور في إثراء المشهد الثقافي، إن هذه العملية قد أكسبت الجزائر سمعة طيبة في العالم وحسنت من صورتها، "بعد خروج مضني وحالك من الانعزال والعشرية السوداء، كما أعادت لها مكانتها وسمحت لها بالتعريف بهويتها التي استعادت من خلال هذه التظاهرات، ومكنتها من الحضور على الساحة الثقافية العربية والعالمية وسمحت لمتقفيها بالاحتكاك بزملاتهم من مختلف الأقطار والانتماءات، كما تم التعرف من خلالها على حضارتها وعراقة تاريخها، لا بل وتمت أرشفة كل ذلك بأفلام وثائقية وكتب جاءت من صنيع الشباب الذي أعطيت له الفرصة وفتحت في وجهه الأبواب طيلة التظاهرات، بدءا بسنة الجزائر بباريس سنة 2003، تلمسان عاصمة الثقافة الإسلامية 2011 وصولا إلى قسنطينة عاصمة الثقافة العربية لسنة 2015 .<sup>1</sup>

لقد أكدت هذه التظاهرات على القدرات الإبداعية والقوة العلمية الوطنية وعلى تحكّم

1-نوال جاوت، الاستراتيجية الثقافية الوطنية- إبراز الديناميكية الإبداعية في الجزائر، نشر في المساء يوم 2014/04/18، العدد 5237.

الجزائر في تنظيم أكبر الفعاليات وفق المقاييس الدولية مما يعزز مكانتها الثقافية على الصعيدين الإقليمي والدولي<sup>1</sup>، ويؤكد ذلك الثراء الثقافي الكبير الذي تزخر به.

إن الاستثمار الثقافي في الجزائر، وإن شهد انتعاشا في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يكن كافيا، على حد تعبير الكاتب والصحفي منصور عبروس Mansour Abrous، ففي مقال صادر عنه بجريدة الوطن بتاريخ 02 أبريل 2017، تحت عنوان-السياسة الثقافية: نهاية الوهم-، " أشار إلى مسألة تمويل المشاريع الثقافية الرسمية والأنشطة الثقافية في الجزائر وترشيد نفقات التشغيل والتحكم في المنح والبرامج المالية الموكلة إلى المؤسسات، وقام بوضع تقييم عام لها على غرار حدث -قسنطينة عاصمة الثقافة العربية 2015-، كما تطرق إلى تصريحات الوزارة الوصية المتعلقة بمسألة تمويل المشروع الثقافي وتأييدها لفكرة تمويل الأنشطة الثقافية من قبل القطاع الخاص.

إن منصور عبروس وفي انتقاده للواقع الثقافي في الجزائر، يأمل في مشهد فني محرر من كل رقابة، والعقبات الإدارية، مؤسسات مدارة بشكل جيد، ومشروعات مبتكرة، وترشيد النفقات العامة، وتدريب أصحاب المصلحة الثقافيين، ويتوقع من وزارة الثقافة أن تضع استراتيجية طموحة ومنسقة ومتماسكة وأن تضع الموارد الداخلية (البشرية، المالية) في خدمتها، فالهدف هو بناء مشروع ثقافي يقوم على الإنتاجية والابتكار واقتصاد<sup>2</sup>

1-المرجع السابق.

2- Mansour Abrous, Politique culturelle : La fin de l'illusion, Publié dans El Watan, le 02 avril 2017, date de consultation : 23/04/2017. <https://www.founoune.com/index.php/algerie-politique-culturelle-fin-de-lillusion-mansour-abrous/>

المعرفة، كما أن عدم وجود علاقات مع الفاعلين الثقافيين، والقطاع الثقافي المستقل، يجعل وضع الثقافات على الأراضي الوطنية ضعيفاً، الحماسة والازدهار ممكنان، لكنهما أيضاً مهددان بالفشل، وخيبة الأمل، والتراجع، فبالنسبة لمشروع ثقافات أكثر احتراماً للمواطنين، يجب أن نتعلم بناء التوقعات والتضامن والاستماع إلى المجتمع المدني واحترام المهارات.<sup>1</sup>

نستنتج مما سبق أن الاستثمار في المشاريع الثقافية الكبرى ورعاية المعالم الأثرية وإكسابها علامة تجارية مميزة، وتنظيم التظاهرات الثقافية وخاصة في المناطق المعزولة، مع الاستغلال الأمثل للرصيد المعرفي والثقافي، كلها مجالات يمكنها فتح آفاقاً جديدة أمام المستثمرين للخوض في هذا الباب بكل طمأنينة وأمان.

## 2.1- أهمية الإستثمار الثقافي:

تكتسي عملية الاستثمار في الثقافة أهمية بالغة في جميع المجالات وعلى كافة الأصعدة، وذلك من خلال ما تتركه من آثار إيجابية مادية كانت أو معنوية، ولما كانت بهذه الأهمية، فهي في الحقيقة ليست "عملية إضفاء تزويق شكلي محض على صورة المجتمع، أو تلبية لحاجات كمالية يمكن تأجيل إشباعها في الوقت الحاضر، بل هي ضرورة تتصل بأمننا الوطني، ورهان حضاري لتأمين المستقبل، وإذا كان لينيون قد قال قبل قرابة قرن من الزمان: "اعطني خبزاً ومسرحاً أعطيك شعباً مثقفاً"، فإننا، في زمننا<sup>2</sup>

1- Op.cit.

2-- سعد محمد رحيم، في الإستثمار الثقافي، المرجع السابق.

الراهن بحاجة إلى الخبز والمسرح والسينما والكتاب والصحيفة والمجلة وجهاز الكمبيوتر والتلفزيون، وكل ما له صلة بالحقل الثقافي، على طريق خلق مجتمع مثقف، ذي إرادة واعية، وقيم وأفكار في مستوى تحديات العصر"<sup>1</sup>. إن إيجاد مثل هذا المجتمع يتطلب معرفة جيدة بكل مجالات الثقافة، واستغلالها بما يجعل منه قادرا على تقبل كل ما يقدم له بكل ثقة، والابتعاد عن كل ما يمكن أن يغير من مساره التنموي أو القيمي، ذلك أن " قيم العمل والتعلم والكفاءة والتعاون والإخلاص والنجاح والطموح هي المغذية لشرابيين التنمية، وهذه القيم لن تترسخ وتغدو جزءًا من روح المجتمع وسلوكه ما لم يولده برنامج ثقافي وحركة ثقافية. وخلق أنماط سلوك جديدة في المجتمع إنما هو صناعة ثقافية، صناعة تقوم بأعبائها مؤسسات التربية والتعليم والثقافة والإعلام، ناهيك عن العائلة ومنظمات المجتمع المدني"<sup>2</sup>.

إنه بتضافر كل تلك الجهود، سيوجد اقتصاد من نوع خاص، اقتصاد ينمو ويزدهر على خلاف المعتاد، ذلك أن اقتصاديات الأفكار والتعبير الثقافي لا يمكن التعامل معها عن طريق اقتصاديات التعدين، أو المعادن، أو المياه المعدنية، أو السلع الزراعية، أو منتجات الاستهلاك المصنعة، فعلى عكس السيارات، أو فرش الأسنان، أو الأجهزة، لا تُستهلك منتجات المعلومات بمعدل وحدة في كل مرة، بل إن كل وحدة من المنتج تصمم<sup>3</sup>

1- المرجع السابق.

2- المرجع نفسه.

3- جون هارتلي، الصناعات الإبداعية: كيف تُنتج الثقافة في عالم التكنولوجيا والعولمة؟، تر: بدر السيد سليمان الرفاعي، الجزء الثاني، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، د.ط، 2007/05، ص.228.

لتستخدم أكثر من مرة من قبل أكثر من شخص، وهكذا تصبح أكثر قيمة بالإستخدام. وبينما تقل قيمة المنتج الصناعي المفرد، مثل السيارة أو البراد أو الكمبيوتر، يحدث العكس تماما في حالة المنتج المعلوماتي أو الثقافي، فالفيلم، أو الكتاب، أو البرنامج التلفزيوني، أو البرمجيات تزيد قيمتها كلما استخدمتها أعداد متزايدة من الناس. وهذه هي الحال منذ بدء النشر التجاري، وتحديدا منذ عصر المنتجات السمعية البصرية الواسعة التوزيع، مثل الموسيقى الشعبية، والأفلام، وبرامج التلفزيون<sup>1</sup>، وفي السياق ذاته، في حوار نشر بصحيفة لوموند Le monde، صرحت خبيرة الاقتصاد فرنسواز بن حمو Françoise Benhamou بما يلي: "الثقافة هي المجال الوحيد الذي يكذب النظرية الاقتصادية المعروفة ب(المنفعة الهامشية المتضائلة)، فكلما استهلك الشخص وحدة جديدة من أي بضاعة أو سلعة، ازدادت درجة إرضائه إلى أن يبلغ (الإشباع الكلي) فيتوقف استهلاكه ولن يفيدته أن تكون له سيارتان أو عشرة كيلوغرامات من اللحم، فهو سيتوقف عن قيادة السيارة حين يصل إلى مكان ما ويتوقف عن أكل اللحم حين يشبع، هذه النظرية الاقتصادية المعروفة تطبق على كل أنواع (السلع) ماعدا ما يتعلق بالمجال الثقافي، فكلما استهلكنا الثقافة، زادت رغبتنا في مزيد. ولا تتردد فرنسواز بن حمو في مقارنة مستهلك الثقافة بالمدمن على التدخين الذي لا يصل لحالة إشباع كلي؛ بل إن إدمانه يزيد يوما بعد يوم (بغض النظر عن الآثار السلبية على الصحة)، فمن يتعود منذ صغره على<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.228.

2- أنيسة مخالدي، الإستثمار في الثقافة تحدي الدول الناشئة، المرجع السابق.

المطالعة، فسيقراً طول حياته، ومن يُولع بالفن السابع، فسيتابع إنتاجات السينما كلما استطاع (...) ولهذا فإننا نقول بأن نظرية المنفعة الهامشية تكون متضائلة مع كل السلع ومتزايدة فقط مع الصناعات الثقافية<sup>1</sup>.

ومن هنا، نجد أهمية الاستثمار في القطاع الثقافي، ذلك أن المنتجات الثقافية وفق تلك الفكرة تزداد قيمتها مع كل استخدام وتتعاظم لتمثل رقما هاما في مداخيل المستثمرين، وبالتالي، فهو خيار لا بد منه للنهوض بالأمة وبناء مستقبلها، فمن واجب القائمين على هذا القطاع ترسيخ هذه الفكرة بما يزيل تلك النظرات القاصرة اتجاهها، ويضع لها الأسس المتينة والقواعد القانونية المنظمة بعيدا عن أية عقدة أو تخوف، بما يكفل للمستثمرين الولوج في هذا العالم المليء بالفرص والإمكانيات مثله مثل باقي القطاعات المنتجة.

### 3.1- إستراتيجية التنمية الثقافية:

تُسهم الثقافة بشكل فعال في عملية التنمية، وهذه الفعالية لا يمكن أن تظهر نتائجها إلا باعتماد أفكار وخطط ناجحة تكشف عن وجهها الآخر المتعلق بالاستثمار، إذ " لن يتسنى تمويل الثقافة وتحويلها إلى صناعة تركز على الجودة ما لم تتوفر "خطة وطنية للتنمية الثقافية" تعمل على جعل الثقافة في قلب "التنمية"، حينها يمكن للقطاع الخاص، والمنظومة المصرفية فيه تحمل مسؤوليته تجاه "تمويل الثقافة" باعتبارها "أداة للتنمية"<sup>2</sup>,

1- المرجع السابق.

2- عاصم الشيدي، مؤتمر "الاستثمار في الثقافة" يبحث تحويلها إلى منتج ثقافي، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان، تاريخ الإطلاع: 2017/06/12. <http://omandaily.com/?p=461021>

ولعل البنود التي ينبغي إدراجها في الاستراتيجية المراد إعدادها للخطة الوطنية لجعل الثقافة رقما في الناتج المحلي:

1- تعريف دقيق للثقافة تعتمد الاستراتيجية، لا يسلبها قدرتها على توليد الإيرادات، والإقرار بكونها وسيلة للنمو وتعزيز وإدامة التقدم الاقتصادي، محافظا في تعريفه لها على أبعادها الإنسانية.

2- تعريف دقيق لمغزى "صناعة الثقافة"، كالتى اعتمدها "اليونيسكو": "هي عملية إبداع وإنتاج وتوزيع للسلع والخدمات ذات الصبغة الثقافية، محمية بحقوق الملكية الفكرية"

3- تبني «الدورة الثقافية» التي تبدأ من دعم تحويل الأفكار المبدعة والمضامين المعرفية إلى منتج، فنشره، فعرضه، ثم رفع كل الموانع المعيقة من استهلاك الناس له.

4- تحديد المجالات الثقافية بدقة، كالتراث الثقافي التاريخي والطبيعي المنتج للثقافة السياحية، وفنون الأداء من سينما ومسرح، والفنون البصرية من البرامج التلفزيونية والأعمال الدرامية والوثائقية وغيرها، والصناعات الحرفية، وتأليف الكُتب المتنوعة المختلفة، والإعلام المرئي والمسموع والتفاعلي، وغير ذلك.

5- تحديد مواقع تكوين الثقافة وبؤر ظهور المبدعين، من قبيل النوادي الثقافية، الصالونات، الجمعيات الثقافية للأدباء والكتاب، نوادي الفنون التشكيلية والرسم واستوديوهات السينما والتصوير، والمجلات الثقافية والمحكمة، ودور النشر والمكتبات<sup>1</sup>

1- المرجع السابق.

العامة والمكتبات التجارية وغيرها، وإصدار قانون يرسم حقوقها وواجباتها.

6- تحديد تعريف يفرق المنتج للثقافة عن المثقف وعن المتعاطي للثقافة وعن الممارس

للعمل الثقافي، فالمنتج الأول للثقافة هو المبدع لفكرتها، كالكاتب والروائي والممثل

والمسرحي وذوي السبق الصحفي وأمثالهم ممن يبدعون الفكرة الخامة<sup>1</sup>.

"7- لا بد من الاهتمام البالغ بهذه الفئة تحديداً، فهؤلاء هم الذين يبدعون الفكرة الثقافية

التي تتحوّل إلى منتج لاحقاً، ومن الضروري التفريق بين مُبتكر للمادة الثقافية كالمؤلف

وكاتب الرواية السينمائية، وصاحب اللوحة التشكيلية وأمثالها من الأعمال التي تقبل أن

تتحول إلى صناعة، وبين المتعاطين للثقافة من قراء ومثقفين معلومانيين؛ فهؤلاء لا

ينتجون الثقافة، ولا يبتدعون الفكرة التي تتحول إلى نتاج، هؤلاء تتشكل منهم السوق

الثقافية وهم المستهلكون، بينما تكون الريادة لأولئك المبدعين للفكرة، الريادة الثقافية ينبغي

أن تكون للمبدع للفكرة التي تتحول إلى منتج ثقافي وليس المتعاطي.

8- إعادة رسم المكانة الثقافية للمثقف وقيّمته والتقدير الذي يستحقه على أن تكون

المكانة مبنية على الإنتاج الإبداعي الذي يصدر عنه وليست الشهرة، وتكون له سمة

كسمة رائد أعمال، سمة الريادة الثقافية الوطنية.

9- تأسيس وتسهيل تمويل بيوت صناعة الثقافة وسن الأنظمة حول ذلك، وتشجيع<sup>2</sup>

1- المرجع السابق.

2- محمد بن رضا اللواتي، نحو البرنامج الوطني للتنمية الثقافية، شرق غرب، الاستثمار في الثقافة، العدد 13، فكر

ومعرفة، 2017/05/14، تاريخ الإطلاع: 2017/06/12، 2-2331 http://sharqgharb.net/.

المنظومة المصرفية للصناعة الثقافية والقطاع الخاص لها ضمن مسؤوليتها الاجتماعية والتنمية.

10- تأهيل موظفي القطاعات الثقافية الحكومية بكيفية التعامل مع الشأن الثقافي، فالأنظمة الرتيبة والبيروقراطية القاتلة وقلة الاهتمام بالمتقف ومتطلباته التي من خلالها تتحول أفكاره المبدعة لمنتج لا بد من أن يلتزم موظفو القطاعات الثقافية الدولية ببذل أقصى الدعم.

11- تحديد المدة الزمنية كالخمسية<sup>1</sup> مثلا لأجل إعادة صلة الثقافة بالتنمية وتطبيق البرنامج الوطني للتنمية الثقافية بمكونات إستراتيجيته<sup>2</sup>، وذلك حتى يتسنى تقييم الوضع والوقوف عن كثب عند أهم النقاط التي تحول دون تحقيق الأهداف والإستراتيجية المتبعة.

"12- توجيه الأمانات بتأسيس أحياء ثقافية في المدن، وعلى أقل تقدير شوارع ثقافية لتكون مناطق جذب لتعزيز حركة الفنون والإبداع وهي ممارسة عالمية ويمكن تطبيقها وطنياً.

13- إضافة تخصصات ثقافية حديثة في التعليم العالي كتخصص الاقتصاد الثقافي<sup>3</sup>

1- حُطَّة حَمْسِيَّة : ( الاقتصاد ) مجموعة إجراءات تضعها الحكومة لتنفَّذ في خمس سنوات؛ من أجل تطوير فروع الاقتصاد الوطني ، وتحسين البنى التحتية ، وتنظيم جميع الأعمال التربوية والنشاطات الثقافية والعلمية التي تسهم بشكل فعّال في تطوير البلاد وتقدمها. ينظر : الخطة-الخمسية/ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

2-المرجع السابق.

3- عبد الله مغرم، الإقتصاد الثقافي السعودي رؤية للعام 2030، جريدة الرياض، 2016/09/30، تاريخ الإطلاع: 2017/01/06، <http://www.lriyadh.com/150125>.

لتأهيل قيادات يمكن أن تكون نقطة وصل بين فروع الإبداع المختلفة وبين الاقتصاد ومثل هذه التخصصات حول العالم يتم تعليمها في كليات الفنون وليس في كليات العلوم الإدارية.

14- الترخيص لمزادات الفنون العالمية لتعزيز المداخل الاقتصادية من الفنون ونقل الإبداع الوطني للعالم وكذا تأسيس مشروعات لتعزيز القراءة ودعم حركة التأليف والنشر<sup>1</sup>.

خلاصة القول، فإن الثقافة بإمكانها أن تصبح رقما مهما في الناتج المحلي إذا ما وجدت الأرضية المناسبة والرعاية الكافية من أصحاب القرار لتطبيق مثل هذه الإستراتيجيات، ومد يد العون لمن أراد الاستثمار ودخول هذا العالم المليء بالفرص والمفاجئات، ولما كان الهدف من الاستثمار هو الحصول على العائد، فإن هذا العائد هو ما تحتاجه المؤسسة الثقافية في تمويل بقية مشاريعها الثقافية.

## 2- تعريف التمويل:

إن المال هو المحرك الرئيسي للتنمية، وأداة دافعة لتطور الاقتصاد، تستغل العديد من المؤسسات هذه الطاقة لاستخدامها كوقود للسير قدما نحو مركز الريادة، ولكن سرعة نفاذ هذه الأخيرة تجعلها دائمة البحث عن سيولة جديدة تؤمن لها البقاء لأعوام لاحقة، وتمدها بالأموال اللازمة باستمرار فتضمن بذلك رأسمالها المادي.

1- المرجع السابق.

لا يمكن أن نتصور ظهور أية مؤسسة ثقافية إلى الوجود دونما رأس مال مادي، ولكن هذا الأخير إنما يتعزز من خلال قدرة المسير الإداري والمالي بالخصوص في المحافظة على هذا المكسب وتميمته بإيجاد السبل الكفيلة بذلك، وذلك بالبحث عن مصادر مالية جديدة ومضمونة، تضاعف من قدرات أدائها وتحفظ وجودها كمؤسسة تؤدي رسالة وبالتالي، السؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى أذهاننا من أين يمكن لتلك المؤسسة جلب رؤوس أموال جديدة، وهل هي كافية؟

أول ما يمكنها القيام به هو أخذ زمام المبادرة في التحري والبحث عن أنجع الوسائل لذلك، وبالطبع السير على خطى المؤسسات الأخرى، الاقتصادية منها، بطلب التمويل. فالتمول وإن كانت نتيجته واحدة، فإن طريقة تحصيله متعددة تعدد مفاهيمه، فهو عند البعض " البحث عن المصدر الذي تستخدمه الإدارة للحصول على النوع المعين من الأموال اللازمة ومن تم التزود به"<sup>1</sup>.

كما يقصد به تشكيلة الأموال التي حصلت عليها المؤسسة بهدف تمويل استثماراتها، ومن تم فإنها تضمن كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم"<sup>2</sup>. بينما عند البعض الآخر يعبر " عن كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في"<sup>3</sup>

1- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، بيروت، دار النهضة العربية، 1993، ص.333.

2- منير إبراهيم الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الإسكندرية، توزيع منشأة المعارف، ط.1، 1998، ص.5.

3- عبيد علي أحمد حجازي، مصادر التمويل، بيروت، دار النهضة، 2001، ص.11-12.

عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيم النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به<sup>1</sup>. إن حصول المؤسسة على الأموال اللازمة، إنما تترجمه تلك الجهود المبذولة من طرفها والمصاغة في كافة الأعمال والعمليات التي بموجبها تصل إلى تغطية مشاريعها الاستثمارية، وتعظيم سيولتها النقدية مستقبلا، وتأتي على شكل قروض، أو مساهمات ممنوحة من طرف الدولة أو الخواص وكذا كل الأطراف الفاعلة في المجتمع. إذا كان التمويل حركة ونشاط، فهو أيضا أسلوب عمل وطريقة ممنهجة، ومدروسة اقتُرنت بدراسة جدوى المشاريع فهو "مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها إدارة المشروع، للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية والتجارية، وعلى هذا الأساس فإن تحديد مصادر تمويل المشروع يعتمد على المصادر المتاحة في الأسواق والبيئة المالية التي يتواجد فيها"<sup>2</sup>.

وهو أيضا "توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، أو هو عبارة عن البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات"<sup>3</sup>

1- المرجع السابق، ص.12.

2- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، ص.99.

3- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص.95-96.

والتزامات المنشأة المالية<sup>1</sup>، مع "تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد"<sup>2</sup>.

إن تمويل أي مشروع يرتبط بالبيئة التي يتواجد فيها والظروف المحيطة به وبالتالي فإن إنجاح تلك العملية يقع على عاتق الإدارة التي يجب أن تحدد مكان وزمان إقامته، باستخدام أساليبها الخاصة، والوسائل المتاحة والأدوات اللازمة التي من شأنها استغلال المصادر الموجودة أحسن استغلال والبحث عن الطرق المتاحة لجلب الأموال وانتقاء أفضلها كلفة بما يدر عليها من طاقات وسلع إنتاجية هامة.

إن المعرفة المسبقة لمتطلبات تجسيد المشروع يسهل من عملية تحديد مصادر التمويل، وبالتالي فإن معاملة المؤسسة بوصفها مشروعاً والسير في خطاه كفيل بأن يتيح لها مصادر أضمن لبقائها ويوفر لها فرصاً متجددة، ويرسم لها خطى ثابتة تسير على نهجها بما يكفل لها الوصول بنجاح إلى بر الأمان .

ولما كان التمويل عند البعض هو حصر لرؤوس الأموال المتاحة مضافاً إليها كل مساهمات الدعم، فهو عند البعض الآخر أسلوب عمل واستخدام أمثل للأدوات .

التمويل إذن هو توفير المؤسسة لأفضل مصدر للأموال، باستخدام طرق وأساليب مختلفة وباستعمال أدوات مناسبة قصد ضمان بقاءها واستمراريتها.

1-المرجع السابق، ص.96.

2-أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، عنابة، الجزائر، دار العلوم، 2008، ص.24.

يعتبر قرار التمويل من "القرارات الأساسية التي يجب أن تعني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية، من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها واستخدامها استخداما أمثلا لها يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة"<sup>1</sup>.

وعليه، فإن الهيكل المالي لأي مؤسسة سواء أكانت اقتصادية أم ثقافية تحدده طبيعة نشاطاتها، وحجم مشاريعها الاستثمارية، وتتوقف على عبقرية الأشخاص المسيرين لها، وعلى رؤاهم المستقبلية، ومدى نجاعة خططهم الإستراتيجية، وكفاءتهم في تجسيدها على أرض الواقع .

## 1.2- مصادر تمويل المؤسسة الثقافية:

يعتبر المال الأداة الفاعلة لتنمية مسار أية مؤسسة، ولكن الوصول إلى هذا المصدر الهام يختلف من قطاع لآخر، وما يهمنا هنا هو القطاع الثقافي اللاربحي الذي لا يبعد عن كونه يحتاج إلى دعم أكثر. "هناك إذن ضرورة لتمويل الثقافة ووظائف اجتماعية واقتصادية هامة لها، بالإضافة إلى وظيفتها الجوهرية في تكوين الإنسان معرفيا وعاطفيا وتمكينه من التخيل والتعبير الإبداعي، لا ثقافة بدون مال، زاد أم قل، مثلما لا<sup>2</sup>

1- رابح خوني، رقية حساني، المرجع السابق، ص.96.

2- بسمة الحسيني وآخرون، دليل تمويل الثقافة والفنون في المنطقة العربية، روافد للنشر والتوزيع، ط.1، 2011، ص.3-4.

تعليم ولا خدمات صحية ولا طرق ولا مياه نظيفة دون مال، النظر إلى الثقافة باعتبارها نشاطا تطوعيا للهواة لا يجب أن يكلف المجتمع شيئا، نظرة قاصرة تحرم المجتمع من الإمكانيات الهائلة التي تتيحها الثقافة لتنشيط المجتمع وتحديد حيويته وإطلاق قدرته على الإبداع، ولا يتأتى عنها سوى مجتمع فقير معرفيا ووجدانيا وأيضا اقتصاديا.

إذن لابد أن يدفع أحد تكلفة الثقافة: المواطن الذي يشتري المنتجات، الدولة التي تقدم

دعما، أو أية مؤسسات أخرى يهملها الأمر<sup>1</sup>.

لقد أخذت الدولة على عاتقها مهمة الحفاظ على الهوية الثقافية، ولتحقيق مسعاها خصصت مبالغ معتبرة من أموال الدعم لتغذية هذه العملية، إذ "يتوزع الإنفاق العام والحكومي المخصص للثقافة على أغراض عديدة يصعب تغطية تكلفتها بشكل تجاري مثل الحفاظ على التراث الثقافي أو تعليم الفنون أو دعم الأعمال الفنية الجديدة التي تتراد أساليب فنية غير مألوفة أو مشروعات إدماج المهاجرين ثقافيا في مجتمعاتهم الجديدة أو التبادل الثقافي مع البلدان العالم النامي أو الأبحاث أو الأرشيفات الثقافية وغيرها. كل هذه الأغراض تقوم بدور كبير في إبراز الهوية الثقافية للأفراد والمجموعات داخل نفس المجتمع وفي الحفاظ على الأصول الثقافية التاريخية له وفي إمداده بالحيوية والقدرة على الإبداع التي تجعل منه مجتمعا منتجا، ينشأ عن ذلك كله وعي بين المخططين وصانعي السياسات بأهمية هذه الأغراض وبحاجة المجتمع إليها وضرورة تخصيص جزء مناسب<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.4.

2- المرجع نفسه، ص.8.

السياسات بأهمية هذه الأغراض وبحاجة المجتمع إليها وضرورة تخصيص جزء مناسب من المال العام للإنفاق عليها<sup>1</sup>، وبالتالي، فإن بقية الدعم الموجه للثقافة، لا يكاد يكفي المؤسسة الثقافية لرعاية برامجها وتقديم نشاطاتها السنوية المسطرة، مما سينعكس سلباً على مردودية عملها، وتجسيد رسالتها.

لقد أصبح من الواضح أن ميزانيات الدول لا يمكن أن تستمر في الزيادة إلى ما لا نهاية، وبالتالي فإن قطاع الثقافة لا يمكن أن يأمل في الحصول على تمويل من الدولة بصفة مستمرة، وقد أدى ذلك إلى ضغط شديد على المؤسسات الثقافية في القطاع العام، لتتمكن من توليد دخلها الخاص وتحسين مستوى فعاليتها من خلال تحسين الإدارة فيها وكان ذلك مؤشراً واضحاً للحاجة إلى التسويق من أجل تطوير سياسات البرمجة، وصار لزاماً على أفضل هذه المنظمات أن تتبنى فلسفة إنمائية جديدة - فلسفة المنظمة المدرة للدخل<sup>2</sup> التي تسخر جميع إمكاناتها المادية والبشرية، في سبيل تحقيق سيولة مالية تكفي، بل وتفوق احتياجاتها الخاصة من الموارد، "إن تنوع الموارد شرط جيد، وقد أحدثته التغيرات في السياسة الثقافية، نتيجة عدم استقرار الاقتصاد في البيئات غير المستقرة؛ حيث يصبح في مثل هذه البيئات، من الخطورة بمكان الاعتماد على مصدر واحد للتمويل، لأن ذلك قد يؤدي إلى توقف المنظمة عن النشاط بكل سهولة"<sup>3</sup>، كذلك فإن تبني

1- المرجع السابق، ص. 8 .

2- ميلينا دراجيشيفيتش شيشيتش، سانجين دراجوجيفيتش، إدارة الفنون في زمن عاصف: الإدارة الجيدة القابلة للتكيف: الملاحظة بالفنون وسط رياح التغيير، تر: نهاد سالم، المرجع السابق، ص. 197.

3- المرجع نفسه، ص. 123.

المؤسسة لفلسفة الإعتماد على النفس، سيمنحها أكثر استقلالية في اتخاذ القرار، ويجعلها تتحمل مسؤوليتها بنفسها للبحث عن حلول للمشاكل التي تعترضها، وبالتالي، سيصبح عملها أكثر مرونة وحركية، لتحقيق تنوع في مصادر تمويلها.

تمتلك المؤسسة الثقافية العديد من الخيارات للوصول إلى ذلك التنوع، وتلك الفرص المتاحة هي نتيجة الممارسة اليومية لنشاطاتها، والتي تدخل ضمن برامجها المسطرة، وتحصل من خلالها على بعض مداخيلها المحققة، وتلك المداخيل تختلف حسب طبيعة نشاطها، كالمتاحف مثلا، إذ تمثل مبيعات التذاكر ورسوم دخول المتاحف جانبا واحداً من الدخل المحقق حيث إن مصاريف الجولات الخاصة بالعروض أو المتاحف أو المعارض والمبيعات الترويجية وامتيازات الطعام والمساحات المؤجرة يمكن أن تساهم في الدخل المحقق، وبالنسبة للمتاحف بالتحديد فإن إيراد هذه الأشياء يعد ذا أهمية كبيرة عند مقارنته بإيراد رسوم الدخول.

وفيما عدا مصاريف الجولات فإن أغلب مصادر الدخل المحقق ترتبط بأعداد الجماهير الحاضرة، فإذا استطاعت الهيئة اجتذاب عدد كبير من الجمهور فإن مبيعات الطعام والمبيعات الترويجية وغيرها ستكون ذات قيمة حقيقية (...)، وتعتمد الجولات الناجحة على نفس العوامل التي تتسبب في حضور جمهور كبير ألا وهي تقديم العروض عالية الجودة والتمتع بشهرة قوية".<sup>1</sup>

1- مايكل م. كايزر، التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي، تر: أشرف رياض، المرجع السابق، ص.103.

هذا، وتسعى المؤسسة الثقافية لزيادة دخلها " ببذل جهود فيما يخص الاشتراكات من خلال تقديم تخفيضات وإظهار المرونة الكاملة في اختيار العروض الفنية وتقديم كل ما هو في صالح المشترك (...). حيث إن وجود مشتركين في أي هيئة تكون له فائدتين هامتين فبجانب مضاعفة المبيعات يساعد وجود المشتركين في عملية تدفق الأموال اللازمة للتمويل قبل بداية الموسم مما يتيح فرصة أفضل للفرقة الفنية لاختيار فقراتها، فكما توفر اشتراكات المجلات للناشرين وسيلة لجمع الإيرادات قبل التعرض لتكلفة الطبع، فكذلك تكون الاشتراكات بالنسبة لهيئات الفنون حيث توفر السيولة قبل بداية الموسم (...).، وتخفف من حدة الآثار السلبية لآراء النقاد على مبيعات التذاكر فتلك المنظمات والهيئات التي ليس لديها عددا كبيرا من المشتركين تكون عرضة لآراء نقدية لاذعة أما تلك التي لديها عدد كبير من المشتركين تحمي نفسها من تلك الآراء النقدية حيث تم حجز مقاعدها مسبقاً<sup>1</sup>، كما "تتسبب مبيعات التذاكر الفردية في زيادة الدخل المحقق لأغلب هيئات الفنون التي تقوم بأداء عروض فنية، وعلى الرغم من ذلك فإن مبيعات التذاكر الفردية ذات كلفة تسويقية عالية وتعد مبيعات غير مضمونة حيث إنها تتأثر بالآراء النقدية اللاذعة وبسوء الأحوال الجوية.

إن الهيئات التي تباع كميات كبيرة من التذاكر الفردية لابد أن تنتظر حتى نهاية

الموسم لمعرفة دخلها المحقق وهذا يعني ضرورة استمرار الجهود التسويقية أثناء الموسم<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص 103. (بتصرف)

2- المرجع نفسه، ص 105. (بتصرف)

لضمان تحقيق مبيعات عالية، لذا يمكن أن تكون تذاكر المجموعات أفضل صديق لهيئات الفنون التي لديها عدد كبير من المقاعد الخالية، بحيث تقوم بملء هذا الفراغ سريعاً، فالمقاعد غير المباعة تعد أكبر دخل محقق مفقود، مما يولد الانطباع بأن العرض غير جيد، بالإضافة إلى العواقب المالية المترتبة على عدم بيع هذه المقاعد وكذلك تأثيرها السلبي على الجمهور الموجود وعلى مؤيدي العروض، فالقوة التي تولد نتيجة ملء المقاعد الخالية تعد قوة عظيمة.

إن جودة العرض الفني ومدى سهولة وصوله للجماهير تعد من المحددات الرئيسية لمستويات مبيعات التذاكر، حيث إنه لا يستطيع أي برنامج تسويقي الإبقاء على المبيعات العالية للعروض الفنية أو المعارض ضعيفة المستوى وعلى النقيض فهناك الكثير من أدوات التسويق التي تساعد في بيع الاشتراكات وتذاكر المجموعات، إن الهيئات الناجحة هي تلك التي تقيم حملات إعلانية فعالة تتضمن طرق مختارة تستخدم بأسلوب منظم وفي وقت زمني مناسب<sup>1</sup>، ولعله من العوامل التي تساعد على إقبال الجمهور، هو بناء سمعة المتحف أو الاسم التجاري، "إن بناء اسم قوي لأحد المتاحف يمكن أن ينظر إليه على أنه عملية مكونة من خطوات أربع تبدأ بأقل وضع مطلوب، حيث لا يكاد الجمهور يعرف شيئاً عن المتحف، ويأتي في القمة أكثر وضع مرغوب فيه، حيث يكون لدى المتحف<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص. 105. (بتصرف).

2- باتريك.ج. بويلان، إدارة المتاحف- دليل عملي، تر: عدلى عبد الله محمد، المجلس الدولي للمتاحف اليونسكو، ص ص 173-175. (بتصرف)

مجموعة كبيرة من المساهمين المخلصين، الذين لا يكتفون باستخدام المتحف بأنفسهم، بل وينصحون الآخرين باستخدامه.

يجب أن يعرف الجمهور عن المتحف، اسمه وأي نوع من المتاحف هو، كما يجب أن يعرف بعضا من أهم سماته، مثل طرق العرض، والأنشطة البحثية، وخدمات الزوار، وسياسات الاسعار، فالمتحف الذي يركز على الاسرة يجب أن يوفر مرافق خاصة للأطفال، بينما يحتاج متحف يركز على البحوث إلى مرافق يمكن للباحثين أن يدرسوا فيها مقتنياته، ولكي يصل المتحف إلى المستوى الثالث من نموذج بناء الاسم، يجب عليه أن يكون على مستوى من الجودة يجعله أهلا للثقة، وذلك بعرض كنوز فريدة من نوعها أو معروضات تستند إلى بحوث قديمة، تنشأ مشاعر جمة وجياشة، تماثل تلك المشاعر التي يمكن إيجادها السائح في رحلاته الاستكشافية.

إن أعلى المستويات المطلوبة لبناء الاسم التجاري هو إيجاد مجموعة من الزوار المخلصين الذين يحافظون على زيارة المتحف باستمرار ويوصون الآخرين بزيارته، وربما يدعمون المتحف بقدر أكبر من التمويل والعمل التطوعي<sup>1</sup> وهذا النوع من الزوار نسميه بال جماهير المعتادة، والتي تتألف من مجموع العمال والموظفين في الحقل الثقافي ولهم علاقة مباشرة بالمؤسسة، وتساهم في جلب الجماهير المحتملة المتكونة من عامة الناس. لا يمكن لأحد أن ينكر الدور التي يمكن أن تؤديه تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة

1- المرجع السابق، ص ص. 173-175. (بتصرف)

في عمليات الترويج والإشهار والتأثير على الرأي العام لأخذ مواقف معينة اتجاه أمور معينة، فالحديث المتكرر عن جماليات تلك الأماكن والمصحوب بدعاية إعلامية واسعة، سيكسبها لا محالة سمعة قوية تضاهي مكانة تلك الوسائل التي أخذت على عاتقها تلك المهمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الحضور الحي إلى تلك الأماكن لزيارتها، سيكسبها أيضا تلك المكانة، والحضور له عدة أوجه، فإما لمشاهدة عروض مميزة من تنظيم المؤسسة ذاتها، وإما للتسوق نتيجة استغلال بعض المؤسسات الاقتصادية لفضاءاتها مؤقتا لبيع منتجاتها، وهذا الحضور له فائدتين، أولاها اقتناء المنتج وثانيها التمتع بجماليات المكان التي سوف تترسخ في العقول، ويصبح قبلة لمعاودة الزيارة، فبعد ما كانت الزيارة هدفها تجاري، تتحول لتصبح ذات طابع ثقافي.

قد يرى البعض في هذه الطريقة انحراف عن الأهداف التي وُجدت من أجلها المؤسسة الثقافية، ولكن مادامت الغاية نبيلة وتخدم مصالحها، فلا تهم الوسيلة، فكما يُقال الغاية تبرر الوسيلة، خصوصا إذا ما وُجدت بداخلها محلات تجارية متخصصة في عرض وبيع التحف الفنية ومنتجات الصناعة التقليدية، فإن الجمهور لن يتوانى عن اقتناء البعض منها أثناء عملية التسوق تلك، بالتالي تعم الفائدة على كلتا المؤسستين معا، إن وجود محلات تجارية داخل المؤسسة الثقافية لبيع المنتجات الثقافية والهدايا الرمزية، سيكسر ذلك الروتين الذي قد يشعر به الزائر بعد التجول في رواق العرض، فالحصول على تحفة فنية في نهاية الزيارة، يعد بمثابة إشهار لتلك المؤسسة، باعتبار أن المطلع

عليها ستتولد لديه الرغبة في معرفة مصدر تلك التحفة، وبالتالي اقتناءها، وبذلك سيزيد من توافد الجمهور عليها، فمن الأهمية إذن الحرص على تقديم الأفضل وبالموازاة، الحرص على تحقيق الأرباح، وذلك إما باقتناء معدات صناعية لابتكار المنتج، كالطباعات المتخصصة في طبع الصور والرسومات على الكؤوس والأواني الزجاجية، أو تلك المتعلقة بصناعة الفخار، بابتكار مجسمات للديكور ذات دلالة، سيكلف هذا المشروع في البداية بعض الأموال ولكن مع الوقت سيتحول إلى مصدر لا غنى عنه في عملية التمويل الذاتي للمؤسسة.

طريقة أخرى لا تقل أهمية، وهي إبرام عقود شراكة محددة المدة مع أصحاب الحرف والصناعات التقليدية، وذلك باقتناء منتجاتها بأسعار نوعا ما منخفضة، وإعادة عرضها داخل محلاتها، ويجب أن يتضمن العقد في إحدى بنوده أن تكون تلك المنتجات فريدة من نوعها، وموجهة لها خصيصا، كأن يتم ابتكار مجسمات على شكل أواني فخارية وفي نفس الوقت تحمل رسومات لصورة أو رمز المؤسسة الثقافية، كما يمكن أيضا تأجير بعض أماكنها لهؤلاء الحرفيين لبيع تلك المنتجات بمقابل مالي محدد، وهكذا...

هناك عدة طرق أخرى بالإمكان استغلالها لزيادة المداخيل، ومن بينها:

- العمل على اقتناء حافلة سياحية تحمل رمز أو شعار المؤسسة الثقافية مهمتها تنظيم زيارات لأماكن أثرية أو مؤسسات مماثلة وذلك لفائدة أطفال المدارس أو السياح بمقابل مادي معين، لجلب المزيد من الزوار للتعرف على جماليات وقدرات المؤسسة المنظمة.

- إبرام اتفاقيات تعاون مع العديد من الوزارات، كوزارة التربية التي بإمكانها إدراج مادة زيارة المتاحف كمادة إجبارية في المقررات الدراسية، وكذا وزارة السياحة، لتصبح المؤسسة الثقافية من ضمن مخطط الزيارة للسياح.

-تنشيط مختلف التظاهرات، وفق برنامج محكم يربط الاحتفالات الوطنية بمناسبة للزيارة.  
-عن طريق نظام التكامل: بحيث تُعقد اتفاقيات ما بين المؤسسات الثقافية في نفس المنطقة لتبادل الزوار، بأن تسخر جميع إمكاناتها لبرمجة المؤسسة الأخرى ضمن رزنامة زيارتها، وهذا سيساهم في الترويج لصورة ومقتنيات كلتا المؤسستين.

-عن طريق التحالف الثقافي: وذلك بالمشاركة الجماعية للمؤسسات الثقافية في إنجاز حدث وطني، بتقديم دعمها المادي والمعنوي، كإرسال بعض المقتنيات والمشاركة في العروض المقدمة، على أن تكون مداخلها في ذلك الحدث لصالح المؤسسة المشاركة نفسها، لأن إنجاز تظاهرة وطنية لا يمنع من رعاية المصالح الخاصة.

إن اكتساب المؤسسة الثقافية لعلامة تجارية مميزة، وسمعة وطنية وحتى عالمية، لا يأتي ببساطة، وإنما بالجد والمثابرة، فقد يمتلك المتحف مثلا الآلاف من التحف الفنية، بل ويملك حرفيين مهرة، ولكن مع غياب الجمهور، ستذهب كل تلك الإمكانيات أدراج الرياح، حال التاجر الذي أنفق الملايين لتجهيز أحد المحلات، وقام بفتح أفخر المطاعم، ولكنه أصيب بخيبة أمل لأن جهوده لم تكن عند مستوى الإقبال الجماهيري الذي بدا محتشما، فأمامه إذن طريقين، إما غلق المحل، وإما ابتكار حلول جديدة للتشهير بمأكولاته

وإعطائها نكهة مميزة وفريدة، بل وحتى تقديم وجبات مناسبة مجانية لجلب الكثير من الزبائن وبالتالي الحصول على شعبية كبيرة.

كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة الثقافية التي ينبغي أن تبتكر أوضاعا فريدة وفرصا جديدة للتعامل مع الجماهير.

" من الهام جدا أن تتنوع مصادر تمويل المؤسسات، وحتى المشروعات أيضا، من هذه المصادر:

- الدخل الذاتي (بيع التذاكر-تأجير أماكن- بيع خدمات ومنتجات- اشتراكات- رعاية من شركات تجارية).

- التمويل الحكومي (وزارة الثقافة-البلديات) .

- الأفراد (أعضاء-أصدقاء-رجال أعمال-مغربون).

- الجهات المانحة العربية والدولية (مؤسسات خاصة-مؤسسات وسيطة،مؤسسات حكومية)<sup>1</sup>، وهذا التنوع سيزيد من مردودية البرامج المقدمة، ويجعل منها مصدرا لا غنى عنه في التنمية الاقتصادية للمجتمع.

هذا، ويعتبر متحف "اللوفر" بفرنسا من المتاحف الرائدة، بمكانته كأول متحف في

العالم، إذ تؤكد دراسة صدرت عن المركز الاقتصادي التابع لجامعة السوربون، أن "اللوفر"

أصبح المتحف الأول في العالم اليوم، من حيث عدد الزوار، وهو يعود بفوائد مهمة على

1- بسمه الحسيني وآخرون، دليل تمويل الثقافة والفنون في المنطقة العربية، المرجع السابق، ص.8.

الاقتصاد الفرنسي تقدّر بين 600 مليون و بليون يورو سنوياً، بينما تقدّر موازنته الرسمية بمئتي مليون يورو، حوالى سبعين في المئة من زوار "اللوفر" هم من غير الفرنسيين، (...) ويعمل في "اللوفر" رسمياً، حوالى ألفي شخص، لكن المستفيدين فعلياً منه يتجاوز عددهم خمسة عشر ألف شخص، يعملون في المطاعم والفنادق المجاورة وغيرها من الأماكن التي تستقطب زوار المتحف ومحيطه<sup>1</sup>.

وفي مقال صادر عن جريدة الشرق الأوسط بتاريخ 18 مارس 2010 بعنوان "المتاحف الفرنسية تدخل عهد التسويق والإستثمار"، تطرق صاحبه إلى الإستراتيجية التي إعتدها متحف "اللوفر" للحصول على تلك المكانة والعوامل المساعدة والتي تمثلت فيما يلي :

"- سن الدولة لتشريعات جديدة تسمح لهذه المؤسسات الثقافية الحكومية بالاعتماد على الأموال الخاصة لتخفيف العبء الذي أصبح يثقل كاهل وزارة الثقافة وجعلها تتمتع بوضع قانوني جديد يصنع منها شركات وطنية، لكنها مستقلة إدارياً ومالياً (التوجه الإنجلوساكسوني في إدارة المؤسسة الثقافية)، بل وقلب الموازين حتى تصبح المداخل الخاصة بهذه المؤسسة تشكل نسبة 60 في المائة مقابل 40 في المائة توفرها المساعدات الحكومية<sup>2</sup>.

1- أوراس زيباوي، متاحف فرنسا تساهم في تنمية مدنها، جريدة الحياة، 61/05/2015، تاريخ الإطلاع: 15/08/2018، متاحف-فرنسا-تساهم-في-تنمية-مدنها /http://www.alhayat.com/article/661004/  
2- أنيسة مخالدي، متاحف الفرنسية تدخل عهد التسويق والاستثمار، الشرق الأوسط، جريدة العرب الدولية، العدد 11433، 18 مارس 2010، تاريخ الإطلاع: 17 أوت 2017، (بتصرف) <http://archive.aawsat.com/details.asp?section=19&article=561475&issueno=11433#.WZXmgVFpwTE>

- توقيع اتفاقية "حسن الأداء" مع الدولة، مقابل الحفاظ على بعض المساعدات، والعمل بمنطق تقييم الأداء وتحديد أهداف مسبقة،

- اعتماد إدارة المتحف في التوظيف على عقود قصيرة المدى، وذلك لتجديد الكفاءات واكتشافها، إلى جانب إلغائها لحق الدخول المجاني الذي كان ممنوحا للأساتذة والفنانين، مقابل الإبقاء على الحق نفسه للشباب بين 16 و25 سنة.

- اقتناء تحف نادرة ومتميزة ومتنوعة، التي تعتبر قيمة ثابتة تجذب الزائرين، ومن بينها رائعة "الموناليزا" لليوناردو دي فانشي، ونسخة من "شريعة حمورابي"، وتمثال "فينوس دو ميلو" "Venus De Milos".

-إعارة تحفه وبيع خبرته مقابل مكافآت مالية.

- إدارة المطاعم وتأجير قاعات المحاضرات وقاعات الحفلات للشركات الكبرى ودور الأزياء الكبرى.

- تكثيف المتحف من نسبة النشاطات التي ترفع من مداخيله الخاصة، كتنظيم ورش عائلية لتعليم الرسم التشكيلي أو النحت، وكذا تنظيم فساتح في الحدائق أو زيارات خاصة لبعثات دبلوماسية وشخصيات مشهورة خارج أوقات الافتتاح الرسمية مقابل مبالغ محددة - استغلال ماركة المتحف لجني المزيد من الأرباح، ومنع كاميرات التصوير داخل المتحف، لتفادي انخفاض نسبة مبيعات السلع المشتقة كالبطاقات والصور والكتالوجات،<sup>1</sup>

1-المرجع السابق(بتصرف)

وطبع كتيب صغير عن نشاطات المتحف يباع للجمهور .

- تحسين المتحف لمداخله الخاصة، عن طريق إغارة اسمه وخبرته ومجموعاته الفنية، لأطراف أجنبية وتنظيم معارض خارج حدود البلاد، بعضها بصفة منتظمة بمقابل مادي.

- إقامة مشروع تبادل الخبرات مع الدول الأجنبية، والانفتاح الواسع على دعم الأموال الخاصة، بل والسعي إلى تطوير استراتيجيات تعاون مع الشركات للفوز بعقود "مساعدة" .

- إنشاء المتحف لقسم خاص مكون من مجموعة من الموظفين على مستوى عال من الخبرة في تقنيات الاتصال والعلاقات العامة، شغلهم الشاغل هو البحث عن ممولين جدد لمشاريع المتحف وتظاهراته المختلفة لتغطية عجز المصالح الحكومية عن تمويل نشاطات ومرافق هي في نمو متزايد.

-إنشائه صندوق للهبات يقوم باستثمار مداخل المتحف، لحماية رأس ماله من الاندثار<sup>1</sup>

وما يمكن ملاحظته، هو أنه وعلى الرغم من وجود قوانين تسمح بالاستثمار الخاص في المؤسسات اللاربحية بفرنسا، إلا أن عددا معتبرا من المتاحف الوطنية، بقيت تعتمد بصفة شبه كلية على المساعدات الحكومية، وهذا يشير ضمنا إلى أن القوانين لا تكفي لخوض غمار تلك التجارب الرائدة، بل يجب أن تتبعها المبادرة والرغبة في التغيير.

-تملك المؤسسة الثقافية إذن العديد من الخيارات لتمويل نفسها، وسد العجز الذي يمكن أن يطالها، يكفي فقط توفر الإرادة والصبر للحصول على النتائج المرجوة.

1-المرجع السابق. (بتصرف).

## 2.2- المتاحف والسياحة:

تعتبر السياحة أداة فاعلة في دفع عجلة الاقتصاد، ومصدرا مهما من مصادر الحصول على الثروة، وفي ظل تدني مداخيل بعض القطاعات الاقتصادية الهامة، جراء الانخفاض المفاجئ لأسعار البترول، تسعى عديد من الدول للاستثمار في السياحة بغية جذب أكبر قدر من السياح، وذلك "بتقديم خدماتها المميزة وسط جو سياحي ملائم، يطبعه توفير الإقامة الطيبة في أفضل شروطها"<sup>1</sup>، هذا وتعتبر السياحة من الظواهر الاقتصادية الأكثر انتشارا في العالم، خصوصا ما يعرف بالسياحة الثقافية التي تتعلق بالمواقع التاريخية والأثرية والمتاحف، باعتبار أن الثقافة هي من بين الدوافع الرئيسية لتنقل الناس. ومن المؤكد أن حضور السائح لمنطقة معينة يكون للسفر والاستمتاع بالمناظر الخلابة، واكتشاف ما تزخر به من كنوز، لذا، فإنه من غير الممكن أن نتجاهل الدور الذي يمكن تقوم به المتاحف في هذا المجال إذ " تلعب المتاحف دورا هاما في مجال التنمية السياحية خصوصا في المقاصد التي تواجه نمواً سياحياً متزايداً، فهي بمثابة ميادين التفاعل بين السياح والمجتمعات المحلية، فقد أشير إليها على أنها الحارس التقليدي للهوية الثقافية، والتي من الممكن أن تصبح كالوسيط الأمين في علاقات التبادل السياحي والثقافي، لذلك يجب أن تركز على إطلاع السائح على تاريخ وإرث<sup>2</sup>

1 -Louis Cacomo Jean ,Fondement d'économie du tourisme Acteurs- ,Marchés , Stratégies,Belgique,Editions de Boeck Université ,1<sup>er</sup> édition,2007,p.175.

2- أكرم عاطف رواشده، دور المتاحف الأثرية الأردنية في جذب السياحة، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 41 ، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2014، ص.576.

المناطق التي يزورها، فالعلاقة بين السياحة والمتاحف علاقة تبادلية، فالسياحة تلعب دوراً هاماً في تنشيط المتاحف وزيادة عدد زوارها وبالتالي زيادة دخلها من العملة الصعبة، أما المتاحف فتساهم في جذب المزيد من السياح خاصة في المناطق التي تركز على السياحة الثقافية(...) وكما يشير البعض فإن المتاحف من عناصر الجذب الواجب زيارتها ومشاهدتها من قبل السائح الثقافي<sup>1</sup>، ومن ثمة فإنه ينبغي أن تكون مسجلة في خريطة الزيارة ومبرمجة من طرف المرشد السياحي، ذلك أن ما يبديه الزائر من انطباع وارتياح، وما يبذله من أموال، مصدره ما يتلقاه من اهتمام وعناية.

لقد بدأ الدور السياحي للمتاحف حالياً يزداد على حساب الجانب التعليمي؛ وذلك لما للسياح ورسوم دخولهم من دور في تحقيق أهداف حفظ وصيانة المقتنيات الأثرية وحمايتها خاصة في ظل تراجع التمويل الحكومي الرسمي لتحقيق تلك الأهداف، من هنا بدأت المتاحف تعمل على ابتكار وسائل ترويجية لإيصال منتجها إلى أكبر شريحة من الزوار كي لا يخنفي أو يضعف موقعها على خارطة عوامل الجذب السياحي المتزايدة<sup>2</sup>، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن تواجد متحف ما في منطقة سياحية، لا يعود بالفائدة عليه فقط، بل على جميع المحلات التجارية المحيطة به، والأماكن التي توفر وسائل الراحة والاستجمام، وهذا من شأنه أن ينعش حركة الاقتصاد في المنطقة ككل، وبالتالي فإن ما تقدمه المتاحف من عروض، يجب أن يكون عند مستوى تطلعات السياح وأن

1- المرجع السابق، ص.576.

2- المرجع نفسه، ص.576.

تعكس بحق معالم هويتها الثقافية، كما ينبغي استغلال مثل هذه الأوضاع بفعالية لتعم الفائدة على الجميع، ويصبح بالإمكان التأثير على السياح لمعاودة الزيارة كلما سمحت لهم الفرصة ذلك.

### 3- التمويل الثقافي في الجزائر:

يدار القطاع الثقافي أساساً بواسطة وزارة الثقافة، "وهي سلطة عامة كبرى ترسم الاستراتيجية الثقافية الوطنية، تتكون وزارة الثقافة من عدة إدارات وإدارات قطاعية فرعية، وهي تعتمد عليها لتنظيم الأنشطة الثقافية على المستوى القومي، وتقوم أيضاً بمؤسسات ومراكز وهيكل ثقافية أخرى، تحت الوصاية المباشرة لوزارة الثقافة، بتطبيق الاستراتيجية التي تملئها الوزارة عليها سواء على المستوى القومي أو الإقليمي، طبقاً للصلاحيات الإقليمية، ومن ناحية أخرى، تشارك السلطات المحلية الولايات والمجالس الشعبية البلدية (أيضاً في إدارة القطاع الثقافي).

في عام 2005، قررت الحكومة تخصيص وزارة للثقافة وحدها بعد أن تقاسمت الثقافة الوزارة طوال عقد من الزمان مع الاتصالات، منذ ذلك العام، بدأت الميزانية المكرسة للثقافة تعرف زيادة مدهشة، حيث دعمتها الميزانيات الخاصة التي خصصتها الحكومة للاحتفالات الثقافية الكبرى التي نظمتها الجزائر<sup>1</sup>.

1- عمار كساب، دنيا بن سليمان، دراسة مقارنة عن بعض جوانب السياسات الثقافية في الجزائر، وتونس، والمغرب ومصر -ميزانية الثقافة- اللامركزية-التبادل الثقافي، بلجيكا، مؤسسة المورد الثقافي، ط1، 2013، ص.9.

وبالتالي، بلغت ميزانية الثقافة في عام 2011 (تلمسان عاصمة الثقافة الإسلامية) 452 مليون دولار، وهو مبلغ تاريخي، أي أكبر ميزانية في المنطقة العربية وإفريقيا، وكانت قد بلغت في عام 2009، مع تنظيم المهرجان الإفريقي الثاني الذي أقيم في الجزائر العاصمة، مبلغ 360 مليون دولار، غير أن ميزانية الثقافة لم تبلغ خلال السنوات العشر الأخيرة، نسبة الـ 1% التي أوصت بها منظمة اليونسكو، إلا مرتين<sup>1</sup>.

قامت الدولة بتقسيم إتمادات الميزانية حسب أهمية كل قطاع، وقد أخذت المؤسسات ذات الطابع الإداري النصيب الأكبر من هذا الدعم، فقد بلغ 46.20%، ويمكن تفسير ذلك بعدد المؤسسات التي تتدرج تحت هذا الصنف (48 مديرية ثقافة و 40 دار ثقافة ومؤسسات التكوين الفني المختلفة)، تليها التظاهرات الثقافية بنسبة 33.84%، وتعود المرتبة الثالثة للمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري وتشمل المسارح والدواوين العمومية بنسبة 11.79%، في حين لم يتجاوز النشاط التربوي والثقافي الخاص بالتدريب والجمعيات نسبة 11.98% من مجموع ميزانية القطاع، وإذا كانت هذه النسب تبين الاهتمام بالجانب الثقافي على حساب المصالح الإدارية، فإن واقع المؤسسات الثقافية في الجزائر يكشف أن هذه المبالغ لا تخص النشاط الثقافي، بل تغطي أيضا الجوانب الأخرى: أجور العاملين ونفقات التسيير المختلفة.<sup>2</sup>

1- المرجع السابق، ص.9.

2- عمار كساب، وآخرين، مدخل إلى السياسات الثقافية في العالم العربي، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص.130.

يبين توزيع الإعتمادات على مختلف الأقسام أن التظاهرات الثقافية حظيت باهتمام ملحوظ إذ سجلت المرتبة الأولى وحقت نسبة 34.13%، تليها المكتبات والمطالعة العمومية بنسبة 25.30%، ثم المؤسسات بنسبة 19.71%، والتراث بنسبة 10.37%، والتكوين بنسبة 7.29%. أما المرتبة الأخيرة فعاتت للبحث بنسبة 3.17%<sup>1</sup>.

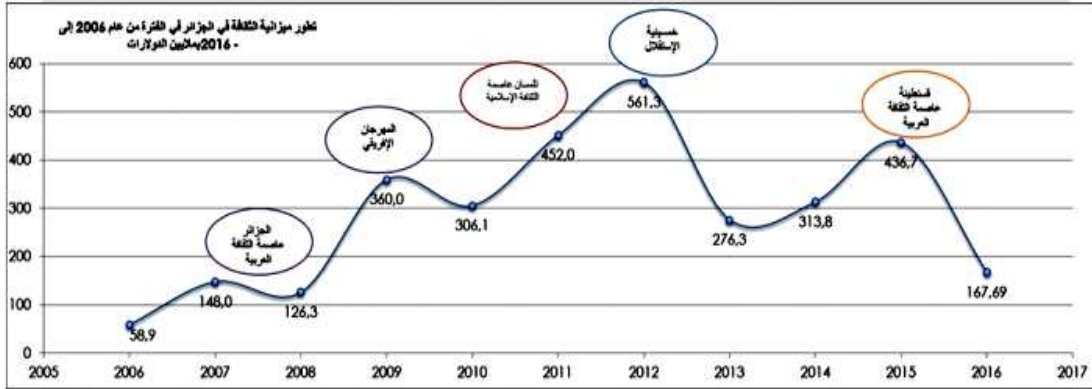
والجدير بالذكر، فإن هذه النسب تتأثر أيضا بحجم ميزانية القطاع المرصودة، ففي حين أن ميزانية الثقافة كانت 64,4 مليون دولار أمريكي في عام 2003 صعد هذا الرقم إلى 313,8 مليون دولار في 2014، أي بزيادة مقدارها 387% في فترة بالكاد تصل إلى 11 عاماً، وبذلك أصبحت وزارة الثقافة في الجزائر أكثر وزارات الثقافة غنى في أفريقيا وفي المنطقة العربية، هذا التطور يُفسر بزيادة ميزانية الدولة التي تضاعفت 6 مرات بين عامي 2003 و2014، على إثر الارتفاع الهائل في أسعار النفط<sup>2</sup>.

ومع الانخفاض المفاجئ لأسعار النفط، انخفضت ميزانية وزارة الثقافة، فبعدما كانت 436.7 مليون دولار أمريكي في سنة 2015 انخفض هذا الرقم إلى 167.69 مليون دولار سنة 2016 وذلك بنسبة 62%، أي ما يعادل 0.4 % من الميزانية الإجمالية للدولة، لتصل إلى أدنى حد منذ سبع سنوات.

1- المرجع السابق، ص. 130.

2- عمار كساب، التشريعات والتمويل، ثقافة ميد، 2014، تاريخ الإطلاع: 2017/01/08.

<http://www.medculture.eu/ar/country/algeria/structure/4182>



الشكل رقم(14): رسم بياني يوضح تطور ميزانية الثقافة في الجزائر بين عامي 2006 و 2016 بملايين الدولارات. المصدر: عمار كساب، انهيار ميزانية الثقافة أو نهاية الثقافة الرسمية في الجزائر، الدراسات والتقارير، السياسات الثقافية في المنطقة العربية، نوفمبر 2015، تاريخ الإطلاع: 2016/11/28. <http://www.arabcp.org/page/389>

"إذا نظرنا عن قرب نجد أن حصة ميزانية الثقافة من ميزانية الدولة لم تتغير بشكل عملي بين عامي 2003 و 2014 (على الترتيب: 0,6% و 0,5%)، باستثناء سنوات 2009، 2011 و 2012، حيث وصلت إلى عتبة الـ 1% " <sup>1</sup>.

"من المعروف أن تكاليف وزارة الثقافة الثابتة (أجور العمال في القطاع، تكاليف تنظيم المهرجانات المرسمة، تكاليف صيانة الهياكل الثقافية.. إلخ) قد تضاعفت مع هذه تضاعف ميزانية الوزارة 8 مرات بين عامي 2005 و 2015، ولذلك ستكون نتائج انهيار الميزانية على الثقافة الرسمية وخيمة " <sup>2</sup>.

1- المرجع السابق.

2- المرجع نفسه.

إن الملاحظ من خلال هذه النسب، أنه كلما احتضنت الجزائر لتظاهرة ثقافية كبرى كلما ارتفع حجم الميزانية وهذا أمر منطقي نتيجة لعظمة الحدث وكذا الفوائد المادية والمعنوية التي سوف تتجر من خلال السهر على إنجازها، كتشجيع السياحة وصناعة الكتاب، إضافة إلى أن تتابع تلك التظاهرات أدى إلى تتابع في ارتفاع الميزانية المرصدة، كاقتران تظاهرة تلمسان عاصمة الثقافة الإسلامية 2011 مع الاحتفال بخمسينية الاستقلال سنة 2012. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن هذا التطور قد يفسره كذلك انخفاض قيمة العملة في الأسواق العالمية، بحيث إن ميزانية الثقافة لسنة 2003، والتي بلغت 64,4 مليون دولار أمريكي، تعادل في القيمة ميزانية السنوات التي تلتها.

أما السنوات التي لم تشهد تنظيم أية تظاهرة، سجلت انخفاضا معقولا، عدا سنة 2016، التي تُعد بحق سنة استثنائية، نظرا للظروف العالمية التي طبعتها والتي حتمت على الجزائر إعادة النظر في سياستها الثقافية، لتفادي الوقوع في مواقف لا تحمد عقباها، وكذا للمحافظة على توازنها الاقتصادي.

" وبالفعل، شرعت وزارة الثقافة في مطلع عام 2017 في دمج عدد من مؤسساتها لترشيد النفقات وتقليص الميزانيات الموجهة لهذه المؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن، في حين سقفت الوزارة الميزانيات الموجهة إلى المسارح الجهوية وكل المؤسسات التابعة<sup>1</sup>

1-عمار شودار، قال إن عهد التمويلات وتبذير الأموال قد ولى. ميهوبي: "إدماج مؤسسات ثقافية وإحالة عمال على التقاعد لترشيد النفقات" الجزائر، جريدة النهار الجديد، العدد: 2841، الإثنين 23/01/2017، ص.3.

لها والمصنفة في الطابع الاقتصادي، وأبدت رغبتها مستقبلا للتخلي عن عدد من المهرجانات التي لا تحتاجها ولا تدر أموالا في مستوى النفقات المرصودة لها، إضافة إلى تسقيف قيمة الأموال المرصودة لإنتاج مختلف الأفلام، إضافة إلى منح الأولوية للمنتجين الشباب والذين يقدمون أعمالا تنافسية وبقية أقل، كما دعت الوزارة إلى ضرورة إحالة كل الموظفين العاملين في القطاع على التقاعد في حال وصولهم إلى السن القانونية، مؤكدة على أنه وبالرغم من التزام الدولة بالإبقاء على الخدمة العمومية، إلا أن هذه المؤسسات مطالبة بحل مشاكلها المالية التي تواجهها عن طريق البدائل<sup>1</sup>.

إن المؤسسات الثقافية في ظل الظروف الراهنة بحاجة إلى التفكير بجدية في إيجاد بدائل لتمويل مشاريعها الثقافية بعيدا عن الإتكالية، والبحث عن أحسن منابع لجلب رؤوس أموال جديدة وبأقل تكلفة، وبالمقابل، فقد قامت الجزائر بخطوات هامة لتشجيع الخواص على الاستثمار الثقافي، جسدتها جملة من الإجراءات الهامة منها التشجيعية كإنشاء صناديق الاستثمار، ومنها التشريعية وأخرى متعلقة بالإعفاء الضريبي، وكذا تلك الممنوحة لتسهيل إنشاء المؤسسات المصغرة.

### 1.3- امتيازات الاستثمار الثقافي في الجزائر:

1.1.3- الاستفادة من صناديق الاستثمار: تعتمد وزارة الثقافة في الجزائر على عنصر الدعم كإجراء تشجيعي، والتي تسعى من خلاله إثارة روح المنافسة والدعوة إلى الاستثمار

1-المرجع السابق، ص.3.

في هذا القطاع، إذ تقوم وزارة الثقافة بدعم النشاطات الثقافية من خلال صندوق تنمية فن السينما وتقنياته وصناعاته، الصندوق الوطني لترقية الفنون والآداب وتطويرها والصندوق الوطني للتراث الثقافي، بلغت ميزانية دعم النشاطات الثقافية في عام 2011 نحو ستمائة ألف دولار وهو ما يبلغ نحو 2% من إجمالي ميزانية وزارة الثقافة.<sup>1</sup>

"تبعاً لأحكام المادة رقم 100 من القانون المنبثق عن قانون المالية التكميلي لعام 2009، أنشأت السلطات العامة 48 صندوقاً استثمارياً في جميع ولايات البلاد، عهدت الدولة بإدارتها، من خلال اتفاقات موقعة مع وزارة المالية، إلى (5) خمس شركات استثمارية، ثلاث منها قيد الاستثمار فعلياً، هي:

1- الجزائر استثمار، يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR نسبة 70 % من رأسمالها، بينما يمتلك مصرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP نسبة ال 30 % المتبقية.

2- سوفينانس، المؤسسة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف SOFINANCE،<sup>2</sup>

أنشأها المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE .

3- فيناليب، الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP، وهي شركة مشتركة جزائرية أوروبية.<sup>2</sup>

1- بسمة الحسيني وآخرون، دليل تمويل الثقافة والفنون في المنطقة العربية، المرجع السابق، ص.126.  
2- عمار كساب، دليل المستثمر في القطاع الثقافي في الجزائر، بلجيكا، مؤسسة المورد الثقافي، ط1، 2016/01، ص.10.

4-الشركتان المتبقيتان: المصرف الخارجي الجزائري BEA، والمصرف الوطني الجزائري BNA ، ستكفان إدارة هذه الصناديق ريثما يُنشأ فرعاهما المتخصصان في رأسمال الاستثمار.<sup>1</sup>

### 1.1.1.3- " صندوق تنمية الفنّ السينمائيّ وتقنياته وصناعاته (FDATIC)

لقد " أنشئَ صندوق تنمية الفنّ السينمائيّ وتقنياته وصناعاته ( FDATIC ) عام 1991، وتتجلى أهدافه الرئيسيّة في العمل على إنتاج الأفلام السمعية بصرية الجزائرية من خلال منح إعانات ماليّة توظّف سواء لإنتاج أو توزيع الأفلام الجزائرية التي تزيد مدتها على(70) سبعين دقيقة، يشارك الصندوق في تمويل التجهيزات وتحديث الصناعات والتقنيات والمباني السينمائيّة والتليفزيونية، ويساعد في التحضير لإنجاز أعمال سمعية بصرية ويساهم في النّقّات اللازمة للارتقاء بالإنتاج السمعي بصري الوطني ونشره في الجزائر وخارجها، كما يدعم أعمال إنتاج الأفلام التي تقلّ مدتها عن (70) سبعين دقيقة من أفلام وثائقية وأفلام بحثية وأفلام محلّيّة- يجب أن يقدم صاحب المشروع ملفاً لطلب الإعانة مباشرة على مستوى وزارة الثقافة-".<sup>2</sup>

" تمنح قروضا بغرض :

-الإسهام في تمويل الإنتاج السمعي البصري الجزائري وتوزيعه.

1- المرجع السابق، ص.10.

2- المرجع نفسه، ص ص.12-13.

3- بسمة الحسيني وآخرون، دليل تمويل الثقافة والفنون في المنطقة العربية، المرجع السابق، ص.126.

-إعانة المؤسسات التي تعمل على توفير المنشآت الأساسية لدور السينما وإصلاحها أو تحسينها والمشاركة في تمويل أعمال الأمن والنظافة وتطوير الجانب التقني لدور العرض السينمائية التي يملكها القطاع العام.

### تقدّم منحاً بغرض:

-الإسهام في إنتاج الأفلام الجزائرية التي تزيد مدة عرضها على سبعين (70) دقيقة وتوزيعها.

-المشاركة في دعم تجهيز وتطوير الصناعات التكنولوجية وهياكل السينما والتلفزيون.

-المساعدة في إعداد الأعمال السمعية البصرية.

-الإسهام في النفقات المرتبطة بتحسين الإنتاج الوطني السمعي البصري وتوزيعه في الجزائر وفي الخارج.

-تشجيع ودعم عمليات إنتاج الأفلام التي تقل مدة عرضها عن سبعين (70) دقيقة من أفلام وثائقية وأفلام بحث وفن وتجريب.

### 2.1.1.3-الصندوق الوطني لترقية الفنون والآداب وتطويرها:

يقدم منحة مالية بغرض تحقيق الأهداف التالية: - دعم الإبداع الأدبي بمختلف مجالاته.

-تشجيع الإبداعات الفنية، باستثناء الأعمال السينمائية والأعمال الخاصة بالتراث الأثري

والتذكاري والمتحفي.<sup>1</sup>

1- المرجع السابق، ص.126.

-نشر البحوث المتعلقة بميداني الثقافة والفنون.

- دعم الملتقيات الفنية والأدبية والعلمية

- تمويل الجوائز الإبداعية الفنية والأدبية.<sup>1</sup>

" تُمنَح الإعانات المخصّصة لتحفيز الإبداع الأدبي لصالح:

-مؤلفي الأعمال الأدبية التحريرية الأصلية كما هو محدد في المادة رقم 6، الفقرة ( أ )

من القانون رقم 10 - 97 الصادر بتاريخ 27 شوال 1417 الموافق 6 مارس 1997

المتعلق الخاص بحقوق المؤلف والحقوق المماثلة، الراغبين في نشرها في الجزائر،

شريطة أن تكون أعمالاً أصلية لم تُنشر أو تُطبع مسبقاً داخل البلاد أو خارجها ولم تُنشر

مُسبَقاً باللغة العربيّة.

-المؤلفين الراغبين في إعادة نشر الأعمال الأدبية من الملكية الفكرية العامة شرط أن

تكون ذات شهرة وطنية أو عالمية.

-مترجمي الأعمال الأدبية الراغبين في نشرها باللغة العربيّة.

- تُمنَح الإعانات المخصّصة لتحفيز الإبداع الفني لصالح:

-مؤلفي الأعمال المسرحية والدرامية والدراما الموسيقية والراقصة والأعمال الموسيقية

والقصائد الغنائية والفن التشكيلي والفنون العملية كالرسم والتصوير والنحت والنقش

والزخرفة والرسم على الأحجار والسطوح المصقولة والتصوير الضوئي أو ما يعادلها<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص.127.

2- عمار كساب، دليل المستثمر في القطاع الثقافي في الجزائر، ص.13.

شريطة أن تكون أعمالاً أصلية لم تُعرض مسبقاً لا سيما خارج الجزائر.

-منظّمي التظاهرات الفنية والثقافية الرامية لتشجيع المواهب الإبداعية لا سيما بين الشباب.

-المؤسسات الثقافية الراغبة بالحصول على الوسائل التعليمية اللازمة لتنمية القدرات الفنية لدى الأطفال والشباب الموهوبين.

-الفنانين والكتاب اللامعين تكريماً لأعمالهم الفنية وإبداعاتهم القيمة.

### 3.1.1.3- الصندوق الوطني للتراث (FNP) :

يُتاح الحصول على تمويل من الصندوق الوطني للتراث للمستفيدين الجزائريين من القطاعين العام والخاص، وهم:

-شخصيات حقيقية أو معنوية من القطاع الخاص، أصحاب الممتلكات العقارية الثقافية المحمية بالقانون رقم 04 - 98 الصادر بتاريخ 15 جوان/يونيو 1998 المتعلق بحماية التراث الثقافي.

-المؤسسات والهيئات العامة المكلفة بإدارة واستثمار وصيانة وترميم وتقييم التراث الثقافي الوطني والحفاظ عليه.

-مبتكرو السلع الثقافية .

-أعضاء المجتمع المدني وجمعيات تنمية واعلاء التراث الثقافي.<sup>1</sup>

1-المرجع السابق، ص.13.

" تشمل نفقات الصندوق المصروفات التالية:

- الدراسات وأعمال الترميم الضرورية للحفاظ على الأملاك الثقافية الخاصة وإعادة الاعتبار إليها.

-الدراسات اللازمة للحفاظ على الأملاك الثقافية، وإعادة الاعتبار إليها.

-اقتناء الأملاك الثقافية المنقولة لإثراء المجموعات الوطنية.

-ممارسة حقّ الشفاعة للدولة على الأملاك الثقافية العقارية التي يتمّ التنازل عنها من طرف أصحابها.

-تنفيذ عمليات الحفريات الأثرية الكبرى.

-تمويل الأنشطة الدعائية التي من شأنها رفع مستوى الحسّ المدني وثقافة حماية التراث الثقافي والمحافظة عليه.<sup>1</sup>

إن الهدف الأسمى الذي تسعى الدولة لتحقيقه من وراء هذا الدعم، هو تشجيع كل ما من شأنه أن يعطي للمؤسسة الثقافية نفسا طويلا بحيث يصبح بإمكانها المحافظة القيم المتوارثة، بلمسات إبداعية لامتناهية، و فقط، بل إن الاستغلال الأمثل لتلك المنح، سيزيد من مردودية المؤسسات ويجعلها تفكر بجدية في عملية الاستثمار.

### 2.1.3- الاستفادة من الإجراءات التحفيزية المقدمة من طرف قانون الاستثمار :

تستفيد الاستثمارات في القطاع الثقافي إلى التحفيزات الخاصة نفسها بالقطاع

1- بسمّة الحسيني وآخرون، المرجع السابق، ص.127.

الاقتصادي، وتخضع لأحكام القانون رقم 03 - 01 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 ، المعدل والمتمم، المتعلق بتطوير الاستثمار، وترافق هذه الإجراءات المشاريع عبر مراحلها المختلفة، "ومن بعض تلك الإمتيازات:

-إعفاء من الجمارك على السلع المستوردة غير المستثناة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

-إعفاء من ضرائب التسجيل ورسوم السجل العقاري والمستحقات الحكومية الناتجة عن تراخيص الأملاك العقارية المشيدة وغير المشيدة ذات الصلة بإقامة المشاريع الاستثمارية. -امتيازات إضافية من أجل تحسين و/أو تسهيل الاستثمار مثل تأجيل العجز المالي ومُهَل سداد الديون"<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ذلك، يستفيد الاستثمار في القطاع الثقافي من عدة إجراءات تحفيزية إدارية ومالية، تُعتبر هذه الإجراءات نتيجة لاستيعاب السلطات الطابع الخاص للقطاع الثقافي وأهميته في الاقتصاد الوطني فبالإضافة إلى الامتيازات العامة المذكورة سابقاً، يستفيد بعض أقسام القطاع الثقافي من الامتيازات الإضافية التالية:

-إعفاء من الضرائب والرسوم لمدة ثلاث سنوات على التجهيزات المسرحية والمعارض المستوردة لحساب الدولة والمخصصة لتنظيم النشاطات الفنية والمتاحف والمعارض.<sup>2</sup>

1- عمار كساب، دليل المستثمر في القطاع الثقافي في الجزائر، المرجع السابق، ص. 5. (بتصرف).

2- المرجع نفسه، ص.9.

-التصنيع وطباعة الكتب:

-منح إعفاء من ضريبة القيمة المضافة على الورق المخصَّص حصراً لطباعة وتصنيع الكتب.

-أخضع قانون المالية لعام 2014 الكتب الصادرة والمنشورة بنسخة رقمية لرسوم مخفضة بمقدار ( 7 % قانون المالية (LDF) لعام 2014، المادة رقم 17 بهدف التشجيع على استخدام التقنيات الرقمية في إصدار الكتب وتخفيض تكلفة استخدامها، لا سيما بالنسبة إلى المؤسسات التعليمية والعلمية.

-منح إعفاء من الضريبة المضافة على عمليات إبداع وإنتاج وإصدار وطنية لكتب وأعمال على وسائل دعم رقمية.

-إيرادات الفرق والهيئات المسرحية مُعفاة من الضريبة على الأرباح.

المادة رقم 138 (قانون الضرائب) : كما يستفيد من إعفاء دائم من الضريبة على أرباح الشركات :مبلغ الإيرادات الذي تحقَّقه الفرق والهيئات التي تمارس نشاطاً مسرحياً.

-تستفيد مبالغ إيرادات الفرق المسرحية من إعفاء دائم من ضريبة الدخل ( قانون الضرائب، المادة رقم(. 13.1 )

- المبالغ التي يتقاضاها الفنانون ضمن إطار نشاطاتهم ليست مشمولة بأساس ضريبة

الدخل - المادة رقم ( 23 قانون الضرائب): المبالغ التي يتقاضاها الفنانون والمؤلفون<sup>1</sup>

1-المرجع السابق، ص.9.

والمُخترعون والمُخترعون على هيئة أجور وتعويضات حقوق المؤلف وبراءات الاختراع مقابل أعمالهم الأدبية والعلمية والفنية والسينمائية، ليست مشمولة بأساس ضريبة الدخل. -يستفيد الحرفيون التقليديون ومن يمارس نشاطاً حرفياً وفنياً من إعفاء تام من ضريبة الدخل لمدة 10 سنوات (قانون الجمارك، المادة رقم 13.1)<sup>1</sup>

### 1.2.1.3-التعهد والرعاية في القطاع الثقافي: الخصم على التكاليف الضريبي:

"- التعهد هو دعم مالي أو مادي تقدمه مؤسسة أو شخصية مستقلة لعمل أو نشاط ذي فائدة عامة، بينما الرعاية هي دعم مالي تقدمه مؤسسة ما (كفيل، راج) للمساهمة مالياً ومادياً أو تقنياً بعمل ثقافي ضمن المنظور التجاري بهدف اكتساب السمعة وتحسين الصورة.

في الجزائر، ينظم كل من التعهد والرعاية في القطاع الثقافي بالمرسوم التنفيذي رقم 129 - 11 الصادر بتاريخ 22 مارس 2011 المتعلق بخصم نفقات رعاية وتعهد وكفالة النشاطات الثقافية من ضريبة الدخل أو من ضريبة أرباح الشركات.

تستفيد المؤسسات الملتزمة بنفقات تعهد ورعاية وكفالة نشاطات ثقافية من خصم على التكاليف الضريبي بنسبة 10% من رقم الأعمال للسنة المالية دون أن يتجاوز المبلغ المخصوم عتبة (30.000.000) ثلاثين مليون دينار جزائري.

النشاطات الثقافية المستفيدة من الحق في الخصم هي:<sup>2</sup>

1- عمار كساب، دليل المستثمر في القطاع الثقافي في الجزائر، المرجع السابق، ص.9.

2- المرجع نفسه، ص.14.

-مجموع نشاطات الإنتاج والتوزيع الفني والأدبي المنظمة ضمن إطار مهرجانات ثقافية مؤسسية .

-نشاطات الإنتاج والتوزيع الفني والأدبي المنظمة ضمن إطار التظاهرات الثقافية الكبرى .

-النشاطات الثقافية التي تنظمها المتاحف الوطنية والإقليمية والمتنزهات الثقافية ومؤسسات الحفاظ على التراث الثقافي وحمايته ونشره واستثماره.

-النشاطات الثقافية التي تنظمها وزارة الثقافة لصالحها وكذلك مديريات الثقافة في الولايات.

-النشاطات الثقافية التي تنظمها دور الثقافة والمكتبات العامة ومؤسسات نشر وتوزيع المنتجات الثقافية.

-النشاطات الثقافية التي ينظمها أصحاب مشاريع العروض الثقافية والجمعيات الثقافية. -جلسات الحوار والندوات وورشات العمل والملتقيات الأخرى المخصصة لإعلاء التراث

الثقافي ولترويج اللغات الوطنية العربية والأمازيغية.<sup>1</sup>

2.2.1.3-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: ANSEJ : قرص بلا فوائد من الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب: " وقّع اتفاق شراكة بين وزارة العمل والتشغيل والضمان

الاجتماعي ووزارة الثقافة بتاريخ 2014/12/22 يسمح هذا الاتفاق للوكالة الوطنية

الوكالة الوطنية لدعم ( ANSEJ ) تشغيل الشباب موجهة إلى الشباب العاطلين عن<sup>2</sup>

1-المرجع السابق، ص.14.

2-المرجع نفسه، ص.11.

العمل من الشريحة العمرية 19-35 سنة، عندما يوفّر الاستثمار (3) ثلاث فرص عمل دائمة على الأقل (بما فيها الشباب ذوو المشاريع المرتبطون بالشركة)،  
 قد يصل حدّ سنّ المدير المالي للمؤسسة المنشأة إلى (40) أربعين عاماً، على أن يتمتع بتأهيل مهنيّ ذي صلة بالنشاط المنشود، ويكون قادراً على تقديم حصة شخصية محددة لتمويل المشروع.

تقترح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) صيغتي تمويل بتكلفة استثمارية إجمالية لا تتجاوز 10 ملايين دينار جزائري: تمويل ثلاثي وتمويل مشترك.  
 - من 0 إلى 5 ملايين دينار، تبلغ الحصة الشخصية 1% من مبلغ المشروع.  
 - أكثر من 5 ملايين دينار، تبلغ الحصة الشخصية 2% من مبلغ المشروع<sup>1</sup>.

إن الاستثمار في القطاع الثقافي لم يعد مستحيلاً أمام ما تقدمه الدولة من حوافز، وامتيازات، ولكن، وعلى الرغم من أن النصوص التشريعية والتشجيعية التي تنظم هذه العملية واضحة وشفافة، إلا أن الإقبال عليها يبدو محدوداً، لذا ينبغي على المؤسسة الثقافية المساهمة بفعالية إلى جانب الإعلام، في التعريف بتلك القوانين المحفزة والهامة لجلب أكبر عدد من المستثمرين الذي يجهلون وجودها.

1- المرجع السابق، ص. 12.

## خلاصة:

ليس بإمكان المؤسسة الثقافية إذن أن تتبوأ مكانة معتبرة في السوق وتنافس نظيراتها في المجال الاقتصادي دون تبني جملة من الإستراتيجيات المدروسة في كافة شؤونها، بالتركيز على قدراتها الذاتية وبيحثها عن أفضل السبل لاستقطاب رؤوس الأموال، وتمويل مشاريعها الخاصة بعيدا عن الاستدانة والتبعية، وكذا العمل على تفعيل فرص الاستثمار المتاحة بما يزيد من إقبال المستثمرين، ذلك أن الاستغلال الأمثل للقوانين والأموال المتاحة واستثمارها في مشاريع مضمونة الربح، وإقامة شراكة مع الفاعلين في المجتمع من جمعيات وحرفيين من ذوي الخبرة في الاقتصاد، مع إتقان فن الاستثمار في الجمهور، واستقطابه وفق ما يروق له، كفيل أن يغير من مسار الثقافة كونها مجرد وسيلة ترفيه إلى أداة واعدة للمساهمة في تنمية اقتصاد البلاد.

كما أن إقامة المشاريع الثقافية ليست فقط عملية ظرفية، مرتبطة بالزمن، أو احتفاء بمناسبة معينة، تخفي بمجرد مرورها وإنما هي إنجاز متواصل، مداخيله لا تتضب، بل هي مصدر لا غنى عنه في جلب أموال استثمارية جديدة، فمشروع ترميم القصبه مثلا، ليس مجرد إحياء لبناية قديمة بل هو مصدر لجلب السياح وصناعة حركة تجارية داخل الأحياء العتيقة، وكذا مشروع المكتبة المتنقلة، التي تعتبر حافزا للشباب للمطالعة وتنشيط سوق الكتاب، وليس مجرد عروض إظهارية، ناهيك عن المؤسسة المتحفية التي تحمل فرصا هامة للاستثمار، والتي سنتعرف عليها من خلال الفصل الموالي.

# الفصل الرابع

البعد الوظيفي لمتحف الفن

## 1- الإجراءات المنهجية

1- المرحلة الاستطلاعية.

2- منهج الدراسة.

3- عينة الدراسة.

4- مجالات الدراسة.

5- إختيار أداة البحث.

يتضمن هذا الجزء من الدراسة، الجانب الإجرائي، ويتعلق الأمر بسرد أهم المراحل التي مرّ بها الباحث للحصول على أجوبة كافية حول الإشكاليات المطروحة، وهذه العملية تعتبر مهمة لأنها تعبر عن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، بل وتعبر أيضا عن مدى جدية وأهمية موضوع البحث.

### 1- المرحلة الاستطلاعية:

بعد اختيار عنوان البحث بدقة وبناء تصور للدراسة، وتحديد مجالها، قام الباحث بزيارة ميدانية للمؤسسة لموضوع البحث، وهي **متحف الفن الحديث والمعاصر-ماما-** الواقع مقره بالجزائر العاصمة، وتعتبر هذه المرحلة الزيارة الأولى للميدان، هدفها اكتشاف طبيعة المكان والتعرف عن قرب على الطاقم المسير له، تقدم خلالها بطلب رسمي إلى مدير المتحف للقيام بتريص تطبيقي، ليتسنى له التصرف بكل حرية والحصول على المعلومات المطلوبة؛ وبالفعل فلقد حصل الباحث على الموافقة، وقام بعملية استطلاعية دامت قرابة الأسبوع ابتداءً من 25 أوت 2016، حضر خلالها لأهم نشاطات المتحف، وقام بتتبع طريقة العمل وملاحظة سلوكات الزائرين كما أجرى مقابلات شخصية حرة مع مستشاري الثقافة وبعض المسؤولين وقام بطرح مجموعة من الأسئلة التي تمس صميم الموضوع لمعرفة مدى التجاوب الذي يبديه هؤلاء، وبالفعل قام بتدوين آرائهم وجمع المعلومات الوثائقية المتعلقة بالمتحف والتقاط بعض الصور التي بإمكانه توظيفها في البحث لاحقا، كما تمّ تزويده ببعض المطبوعات المتعلقة بعروض المتحف.

لقد كانت هذه المرحلة الأهم، إذ فتحت له المجال واسعا لمعاودة الزيارة والحصول على المعلومات الكافية حول طبيعة المجتمع الذي سيتعامل معه، وقد تمّ وضعها في الحساب أثناء عملية كتابة مشروع الاستبيان.

## 2- منهج الدراسة:

قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة والمتعلقة بالمؤسسة الثقافية وأفاقها في ظل تقلبات السوق، وظف الباحث المنهج الوصفي دراسة مسحية، "والمنهج الوصفي كما يعرفه الباحثون هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"<sup>1</sup>. وما يميز هذا المنهج عن غيره من المناهج بأنه "مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية المساعدة مثل المسوح الاجتماعية أو الدراسات الميدانية أو دراسة الحالة وغيرها، ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية"<sup>2</sup>. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن أهمية هذا المنهج لا تتوقف "عند مجرد"<sup>3</sup>

1- أحمد إبراهيم خضر، إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، ط.1، 2013، ص.195.

2- المرجع نفسه، ص.195.

3- المرجع نفسه، ص.195.

جمع بيانات وصفية حول الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة التشخيص والتحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وبيان نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها واستخلاص النتائج منها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معيّنة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup>، وهذا ما نطلق عليه بأسلوب تحليل المحتوى.

لقد تمّت الاستعانة بهذا المنهج للتعرف على أهم النشاطات التي يقدمها المتحف، بوصف حجم إقبال الزائرين وسلوكياتهم ومدى تفاعلهم مع المادة المعروضة، كما استخدم لتسجيل ردة فعل الموظفين والعمال اتجاه عرض الباحث لأفكاره موضوع الدراسة، ليتم بعد ذلك تحليلها بطريقة علمية ووفق القواعد المنظمة للمنهج.

### 3- عيّنة الدراسة:

يتمثل المجال البشري في الحدود البشرية التي تغطيها الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام أسلوب المعاينة الذي يعتبر "من أهم الأساليب الإحصائية التي نستخدمها لدراسة مجموعة كبيرة من المفردات (تسمى مجتمع) بقصد التعرف على خواصها عن طريق دراسة مجموعة صغيرة من هذه المفردات (تسمى عيّنة)<sup>2</sup> وبالتالي، فإنّ دراستنا سنتناول فئتين: الأولى وهي فئة موظفي المتحف، والثانية هي فئة زوار المتحف أو الجمهور الوافد عليه.

1- المرجع السابق، ص. 195 .

2- جلال الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، جدة ، -المملكة العربية السعودية، تهامة للنشر والمكتبات، ط.1، 1983، ص.105.

1.3- بالنسبة للموظفين:

تطلبت هذه الدراسة اختيار عينة محددة من مجتمع الدراسة، وهي فئة الإطارات والمسؤولين، لأنها تملك من الخبرة والمؤهلات ما يجعلها تبدي آراء وجيهة بخصوص حاضر ومستقبل المتاحف، والمؤسسة التي بصدد دراستها تحوي منها عددا لا بأس به، إذ يُسير المتحف حاليا أربعة وأربعين (44) عنصرا بشريا، يتوزعون حسب رتبهم الإدارية، إلى موظفين وعمال وإطارات، منهم أربعة (4) رؤساء مصالح واثنين (2) رؤساء أقسام، يعملون تحت إمرة مديرة المتحف، إضافة إلى ثلاثة عشر (13) عون أمن تابعين للديوان الوطني لحفظ الممتلكات الثقافية وجردها (OGBC)، وستة (6) أعوان النظافة تابعين للقطاع الخاص، فيما تمّ إحصاء ستة عشر (16) منصبا شاغرا سيتم التكفل بها لاحقا لتغطية احتياجاتها البشرية.

والجدول التالي يمثل كيفية توزيع العمال والموظفين حسب رتبهم وطبيعة عملهم:

الرقم	الرتبة	العدد	عدد الإطارات	ملاحظات
01	أستاذ مساعد قسم " أ "	01	01	مديرة
02	مستشار ثقافي رئيسي	01	/	/
03	مستشار ثقافي	05	01	01 رئيس (ة) مصلحة
04	ملحق الحفظ	06	02	01 رئيس (ة) قسم +01 رئيس (ة) مصلحة
05	مكتبي وثائقي	02	01	01 رئيس (ة) مصلحة
06	منشط ثقافي	01	/	/
07	مهندس معماري	01	/	/

08	متصرف محلل	01	/	/
09	متصرف	03	02	01 رئيس (ة) قسم +01 رئيس (ة) مصلحة
10	ملحق رئيسي للإدارة	01	/	/
11	ملحق الإدارة	02	/	/
12	تقني سام في الإعلام الآلي	01	/	/
13	عامل مهني من المستوى الثاني	01	/	/
14	عامل مهني من المستوى الأول	15	/	/
15	سائق سيارة من المستوى الأول	03	/	/
المجموع العام		44	07	/

جدول رقم (1) يمثل توزيع الموظفين حسب رتبهم وطبيعة عملهم ، المصدر: إدارة المتحف

### 2.3- بالنسبة لزوار المتحف: يتمثل مجتمع بحثنا في مجموع الأفراد الذين يقومون

بزيارة المتحف وحضور مختلف العروض المتحفية، وذلك بمختلف فئاتهم الاجتماعية، وأعمارهم وكذا مستوياتهم الدراسية، في مدة زمنية محددة، وبالتالي فإنّ عدد الوافدين على المتحف تحكمه نوعية الخدمات والعروض التي تقدمها هذه المؤسسة، بحسب المناسبات.

وعليه، لقد تمّ اختيار عيّنة الدراسة من الجمهور الوافد على المتحف في الفترة الممتدة بداية من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2018، تزامنا وتنظيم المتحف لعدة تظاهرات ثقافية على غرار المعرض الذي أقيم بمناسبة اليوم العالمي للتصميم الإيطالي في مارس 2018 (الطبعة الثانية)، بعنوان "يلتقي التصميم الإيطالي بالتصميم الجزائري".

#### 4- مجالات الدراسة:

##### 1.4-المجال المكاني:المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما-

Le musée public national d'art moderne et contemporain(MAMA) الواقع مقره

في شارع إيسلي (ex-rue d'Isly) - اليوم شارع العربي بن مهدي-الجزائر العاصمة، غير

بعيد عن ساحة الأمير عبد القادر والمسرح الوطني الجزائري.

##### 2.4- المجال الزمني: بداية من شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي 2018.

##### 3.4-المجال البشري:180 فردا من فئة الزوار،و18 فردا من فئة الموظفين.

##### 5-اختيار أداة البحث: تتطلب عملية جمع البيانات اعتماد العديد من الأدوات، والتي

من بينها المقابلة والملاحظة، ولقد وقع اختيار الباحث على الاستبيان، لأنه بالنسبة إليه

من أفضل الطرق والأكثر استعمالا لمعالجة وقياس مدى إقبال الجمهور على المتحف،

والمسائل التي تستهويه وكذا معرفة مدى تقبل مسؤولي المتحف لفكرة خضوع هذه

المؤسسة لنظام السوق شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ولقد أرسى هذا

الاستبيان قواعده من خلال توظيفه لبقية الأدوات، وذلك بملاحظة حجم الجمهور الوافد

على المتحف وإجراء بعض المقابلات بخصوص موضوع البحث.

والاستبانة هي "نموذج مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبة بأسلوب

منطقي مناسب، مقسمة حسب وحدات معينة، وتدور حول موضوع معين، يتم وضعها<sup>1</sup>

1- أحمد إبراهيم خضر، إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة، المرجع السابق، ص.221.

في استمارة ترسل لعينة من المبحوثين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد، أو تنشر على صفحات الجرائد أو المجلات، أو تبت عن طريق التلفاز أو الإذاعة، أو على شبكة الأنترنت، يجيب عليها المبحوثون بدون مساعدة من الباحثين سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، ثم يقومون بإرسالها إلى الباحث أو الهيئة المشرفة على البحث بعد الانتهاء من ملئها<sup>1</sup>. كما يشير الكاتب عبد العالي الجسماني على أن "إجابة المفحوص على أسئلة الاستبيان بمثابة تقرير ذاتي عن نفسه"<sup>2</sup>، فهي تمثل رأيه الخاص والشخصي اتجاه المواضيع المطروحة، ولا تعبر بالضرورة عما يفكر فيه الآخرون.

قام الباحث بتصميم الاستبانة وضمها عددا من الأسئلة الدقيقة والمحددة والتي وُضعت بعناية للحصول على المعلومات المطلوبة، وأدرج فيها مجموعة من الأسئلة المغلقة التي يقوم من خلالها المبحوث باختيار إجابة واحدة أو أكثر من ذلك من الإجابات البديلة التي وُضعت للسؤال المطروح، وتكون إجابة المبحوثين إما بنعم أو لا، وإما أن يجيب على عدة استجابات يتم عرضها أمام كل سؤال.

لقد قام الباحث بإعداد استمارتين: أولاهما موجهة للجمهور وذلك بهدف قياس مدى إقباله على المتحف والتعرف على أهم العراقيل التي تحول بينه وبين زيارته لمثل هذه المؤسسات، قصد معالجتها، ذلك أن الهدف من إدراج هذه الاستمارة في هذا البحث، هو التعرف على طبيعة الجمهور الوافد على المتحف، ليتم التعامل معه فيما بعد كزبون

1-المرجع السابق، ص.221.

2-عبد العالي الجسماني، علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية، بيروت، دار العربية للعلوم، د ط، 1994، ص.417.

وليس كزائر، لأن المستقبل الاقتصادي للمتحف يتطلب وجود عملاء دائمين، يُقبلون على اقتناء ما تنتجه هذه المؤسسة من منتج ثقافي وفق قانون العرض والطلب، فكلما كان الإقبال كبيراً كان العرض أكبر، وهذا سيساعد فيما بعد للترويج لفكرة دخول المتحف لعالم السوق والاستثمار.

أما الاستثمار الثانية، فقد أُعدت أساساً لمعرفة آراء الموظفين وذوي الاختصاص، في مسائل تخص واقع ومستقبل المؤسسة المتحفية، ليتم أخذها بعين الاعتبار في مسألة تحويل المؤسسة المتحفية إلى مؤسسة ربحية.

لقد تمّ تقسيم الاستثمار الأولى إلى محورين: تمّ في البداية تخصيص جزء منها للتعريف بطبيعة العيّنة من خلال البيانات الشخصية، أما المحور الأول فكان تحت عنوان علاقة الزائر بالمتحف، وتضمن تسعة (9) أسئلة، تكون الإجابة عنها من قبيل المبحوث تارة بنعم أو لا وتارة أخرى باختيار إجابة أو أكثر، فيما تعلق المحور الثاني بعروض وخدمات المتحف، وشمل خمسة (5) أسئلة، تتم الإجابة عنها بالكيفية نفسها، وتمّ ترك السؤال الأخير مفتوحاً لتسجيل الآراء المتنوعة للجمهور، ليتم التعامل مع الاستثمار الثانية بالطريقة نفسها، وذلك بالتعريف أولاً بأفراد العيّنة من خلال البيانات الشخصية، وتمّ تخصيص أربعة (4) أسئلة في المحور الأول للتعريف بالمسار المهني للموظفين، بينما خصصت الست (6) أسئلة المتبقية لعلاقة المتحف بالسوق، تحت محور المتحف وقواعد السوق.

لقد مرّت عملية تصميم الاستبيان بعدة مراحل، إذ قام الباحث بإعداد الاستمارة وضمنها مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بمشكلة البحث، وتمّ عرض هذا المشروع على طاقم من الأساتذة المحكمين ومن بينهم **عطاء الله أحمد** أستاذ التعليم العالي وأستاذ مناهج البحث العلمي من معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة مستغانم وكذا **غبريني مصطفى** أستاذ محاضر من كلية العلوم الاجتماعية، وتوّجت هذه العملية بإجراء العديد من التعديلات خصوصاً فيما يتعلق الأمر بترتيب الأسئلة حسب الأولوية وحذف تلك التي لا تخدم الإطار العام للبحث، كما شملت أيضاً ضرورة تقسيم الاستمارة إلى محاور، وتوحيد نمط الإجابة على كافة الاستمارة، كاستبدال نمط الإجابة "موافق" و"موافق بشدة" وكذا "غير موافق"، بالإجابة بـ "نعم" أو "لا"، وبعد القيام بالتعديلات اللازمة، تم الاتفاق على أن يكون مشروع الاستبيان في صيغته النهائية، وجاهز على أن يطبق على أفراد العيّنة المختارة.

ولاختبار كفاءة استمارة الاستبانة قبل تطبيقها على العيّنة المختارة، قام الباحث بدراسة أولية استكشافية على عيّنة محدودة مماثلة للعيّنة الأصلية التي سيجرى عليها البحث، فقام بتوزيع كمية محدودة من الاستبانة على موظفي وجمهور **ملحقة الفن الحديث والمعاصر التابعة للمتحف العمومي الوطني زبانة وهران** وذلك بعد الحصول على رخصة عمل ميداني من طرف مديرة المتحف، والتي تمّ بموجبها تحديد أوقات القيام بهذه العملية، والتي كانت بدايتها الخامس والعشرين من شهر فبراير عام 2018.

وبعد أن لقيت هذه العملية نجاحا وتفاعلا من قبل الموظفين والجمهور على السواء، وبعد إثبات الاستبيان أنه ذا مصداقية عالية، شرع الباحث بالمرحلة الأساسية وقام بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة الأساسية بمتحف الفن الحديث والمعاصر - ماما بالجزائر العاصمة وكان ذلك بداية من شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي 2018، الفترة التي شهدت حركية في مجال التظاهرات الثقافية، وتوجت هذه المرحلة باسترجاع مائة وثمانين (180) استمارة خاصة بالجمهور، وثمانية عشرة (18) استمارة متعلقة بموظفي المتحف.

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الإستهيين الموجه للجمهور.

2 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الإستهيين الموجه للمسؤولين

في مجال متحف الفن.

-خلاصة

تعتبر هذه المرحلة استكمالاً لمنهجية البحث، فبعد القيام بالدراسة الميدانية، والتعرف على مجتمع البحث وتوزيع استمارات الاستبيان، قام الباحث بجمعها وتصنيفها، ومن ثمّ تفريغ المعلومات المتحصل عليها في جداول ليتم تحليلها ومناقشتها وفق ما تمليه طبيعة الدراسة ومشكلة البحث.

لقد تطلبت الدراسة إعداد وتوزيع استمارتين، إحداهما موجهة لزوار المتحف والأخرى لمسؤولي المتحف، وتمّ استغلالهما للإجابة على إشكالية البحث بكل موضوعية واستنباط أهم النتائج المتوصل إليها.

### 1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للجمهور:

تتضمن هذه "الاستمارة معلومات تعبر عن مدى اهتمام الجمهور، بمختلف أصنافه بالفن، فأقبال الجمهور المتزايد على متاحف الفنون، أو إعراضه عنها، يعتبر أحد المؤشرات التي تدل عن مدى نجاحها في أداء وظائفها على مستويات التنظيم والعرض والإشهار من جهة، وعن موقف الجمهور في تعامله مع واقعه الثقافي من جهة أخرى"<sup>1</sup>، وهذا من شأنه أن يفتح المجال واسعاً أمام المسؤولين للبحث في كيفية تكييف قدراتهم وفق متطلبات الساحة الفنية، وبالتالي تجسيد مشاريعهم الثقافية المتعلقة بالاستثمار ودخول عالم السوق والمنافسة.

1- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة الثقافة، متاحف الفنون الشعبية في الوطن العربي، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995، ص.21.

1.1-البيانات الشخصية:

جدول رقم (2): توزيع مفردات العيّنة من حيث السن:

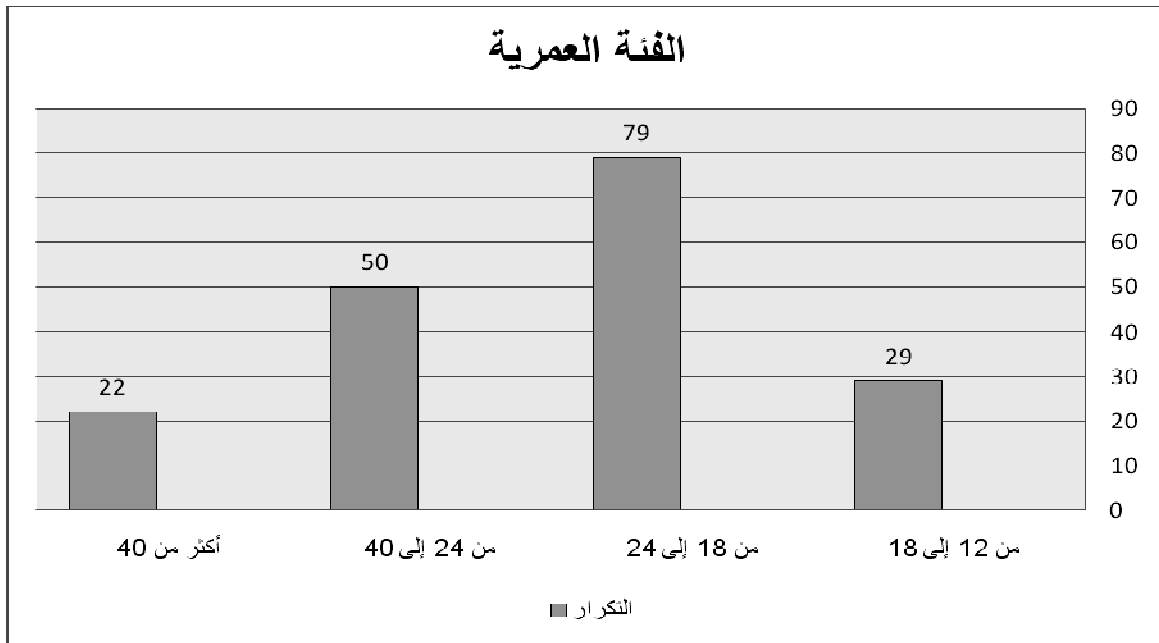
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
16%	29	من 12 إلى 18 سنة
44%	79	من 18 إلى 24 سنة
28%	50	من 24 إلى 40 سنة
12%	22	أكثر من 40 سنة
100	180	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن فئة الشباب والتي يتراوح سنها بين (18 و 24 سنة) وعددهم 79 فردا وبنسبة تقدر ب 44%، أكثر زيارة للمتحف، ويمكن أن نفسر ذلك، كون هذه الفئة تتميز بالحيوية والنشاط، وكذا حب الاستكشاف والإطلاع على كل ما هو جديد، كما تمتلك من القوة والعزيمة والطاقة الكامنة ما يجعل قدرتها على العطاء مستمرة، وبالتالي، فإنّ توافدهم على المتحف يُعد بالنسبة إليهم اكتشافا جديدا، وفرصة لتفجير طاقاتهم الإبداعية والاحتكاك بالآخرين.

يليها فئة الكهول والمتراوح سنها بين (24 و 40 سنة) وعددهم 50 فردا بنسبة 28%، تتميز هذه الفئة بنوع من الاستقرار النفسي، تأخذ قراراتها بتروي واقتناع، وبالتالي فإنّ إقبالها على المتاحف ليس من باب الصدفة، وإنما هي زيارة منظمة ومقصودة، تعبر عن الرغبة في الإطلاع على العروض والبرامج المتنوّعة والمقدمة من طرف متاحف الفنون. تأتي بعدها فئة الأطفال من 12 إلى 18 سنة، بعدد يقدر ب 29 فردا وبنسبة 16%،

هذه الفئة ليس ككل الفئات، وإن كانت تهوى المغامرة والاستكشاف، إلا أنها لا تتخذ قراراتها بنفسها ولكن بتوجيه من الآخرين، وبالتالي فإنّ هذا العدد مرشح للزيادة أو النقصان، حسب ما تملّيه رغبات الكبار.

أما الفئة الرابعة في الجدول فتمثل الأكثر من 40 سنة، وهي الأقل زيارة، بعدد يصل إلى 22 فردا ونسبة 12%، تتميز هذه الفئة بالاستقرار، والخبرة وفي مراحلها الأخيرة تمثل بداية التوقف عن العطاء نتيجة وهن الجسد والعقل، فهي إذن أقلّ حماسا ورغبة في زيارة المتاحف.



الشكل رقم (15): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (2)

من خلال ما تقدم يمكننا أن نستنتج أن فئة الشباب أكثر الفئات زيارة للمتحف مما يعني أنها شغوفة باكتشاف محيطها الثقافي، ممّا يساعد على زيادة الوعي الثقافي في أوساط الشباب، كما يدلّ على أن هذه الفئة قد وجدت في العروض المتحفية ما يروي

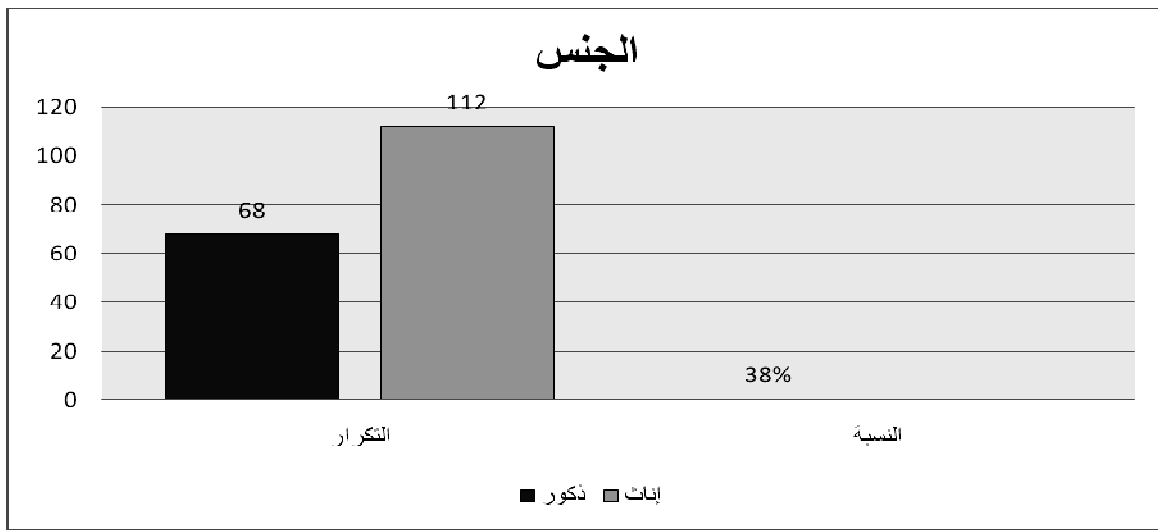
فضولها ويستوفي بعض متطلباتها، مما يشجع المسؤولين على إثرائها، لاستقطاب المزيد من هؤلاء، كما سيسمح باستثمار واعد لاستغلال المنشآت الثقافية لأغراض تجارية.

- الجنس :

جدول رقم (3) : توزيع مفردات العينة من حيث الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	38%
أنثى	112	62%
المجموع	180	100%

يبين الجدول رقم(3) أن نسبة 62% من عينة الدراسة هم من فئة الإناث حيث بلغ عددهم 112 فردا، وأن ما نسبته 38 % من عينة الدراسة من الذكور بتعداد 68 فردا، وهذا يدلّ أن فئة الإناث هم الأكثر زيارة للمتاحف، كما يدلّ على أن هذه الفئة شغوفة بالفن والأكثر ميلا لزيارة مثل هذه الأماكن المليئة بالأسرار.



الشكل رقم (16): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (3)

نستنتج من خلال ما تقدم أن الإقبال على المتحف يستهوي الإناث أكثر من الذكور، ويمكن أن نفسر ذلك، إلى أن هناك وعي أكثر من ذي قبل لدى المجتمع الجزائري بخصوص السماح بتعلم المرأة، فلم تعد الظروف الاجتماعية، والأعراف تعيق ذلك، وقد غدتها الإرادة القوية لدى الدولة التي فتحت لها هذا المجال، مما جعلها تتطلع إلى وصول أعلى المراتب، فبدأ جليا تلك النسبة العالية التي التحقت بالجامعات، والتي فاقت كل التوقعات، وشملت كل التخصصات، بما فيها تخصص علم المتاحف، وبالتالي فإن تفسير هذا الإقبال قد يكون لأغراض بحثية، كما سيأتي في نتائج الجداول الموالية.

- المستوى التعليمي :

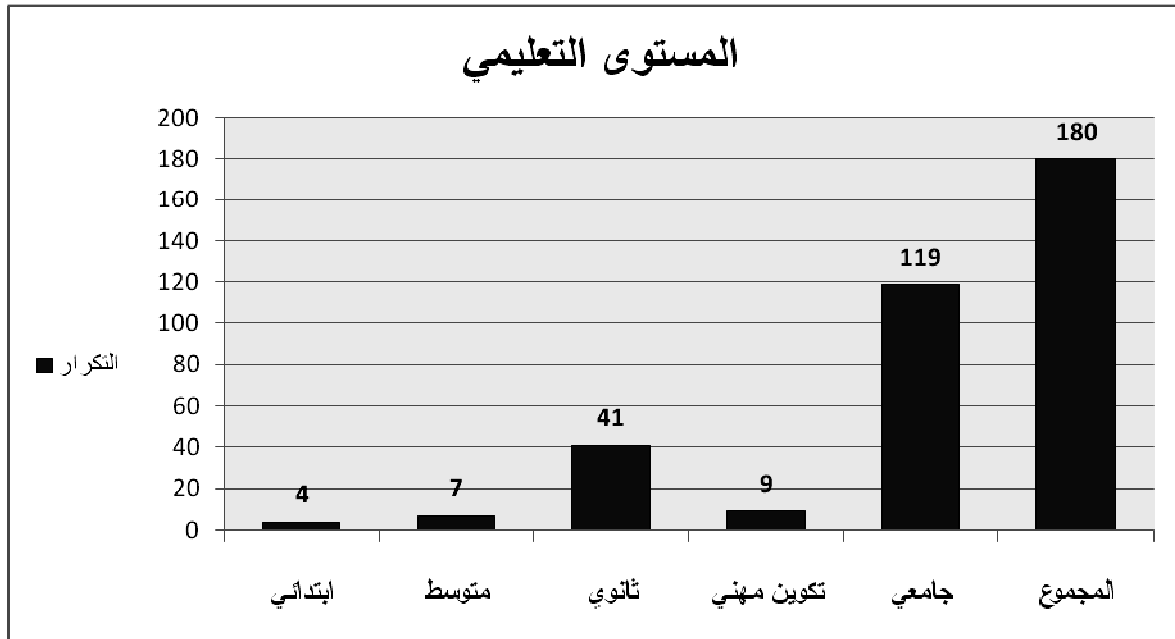
جدول رقم (4) : توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2%	4	ابتدائي
4%	7	متوسط
23%	41	ثانوي
5%	9	تكوين مهني
66%	119	جامعي
100%	180	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أكثر أفراد العينة زيارة للمتاحف هم ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم 119 فردا بنسبة 66%، يليها ذوي المستوى الثانوي البالغ عددهم 41 فردا بنسبة 23%، ليأتي بعدها أصحاب التكوين المهني والبالغ

عددهم 9 أفراد بنسبة 5%، ليتبعها ذوي المستوى المتوسط بـ 7 أفراد وبنسبة 4%، وأخيراً، المستوى الابتدائي بأربعة أفراد وبنسبة 2%، وهذا ما يؤكد أن الفئة الأكثر زيارة للمتحف هي الفئة التي تتمتع بمستوى ثقافي عالٍ إذ يمثلون أعلى نسبة، تبقى الفئة الأقل زيارة للمتحف هي الفئة ذات المستوى التعليمي المحدود ولكن هذا لا يمنع من وجود رغبة جادة من قبل الأفراد ذوي المستويات المختلفة لزيارة المتحف، وكل له دوافعه الخاصة.

ومهما يكن، فإنّ المستوى التعليمي له دور كبير في معرفة القيمة الحقيقية لمعروضات المتحف، وتتعاظم هذه القيمة مع أهل الاختصاص، من ذوي الكفاءات الفنية المتنوعة، فزيارة هؤلاء للمتاحف وولائهم سيشجع القائمين عليه على تكثيف أكثر للجهود في سبيل عرض منتج ثقافي ذي جودة عالية، يرقى إلى تطلعات كل فئات المجتمع، مما يشجع أيضاً على الاستثمار، ذلك أن قيمة الأشياء لا يقدرها إلا ذوي الاختصاص.



الشكل رقم (17): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (4)

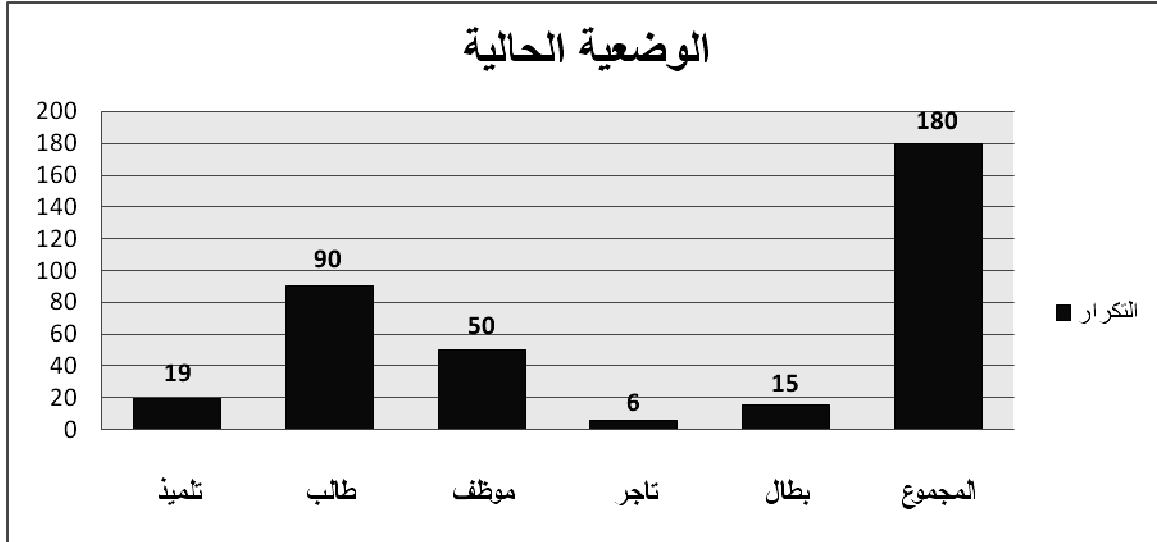
نلاحظ أنه كلما كان المستوى التعليمي عالياً، وتدرج المواطن في الشهادة أو المستوى التعليمي، كلما ظهرت لديه فكرة الوعي والحس الثقافي، وتقبل فكرة الاستثمار في المتاحف وهذا من خلال ما توصلنا إليه من نتيجة.

- الوضعية الحالية :

جدول رقم (5) : توزيع مفردات العينة حسب الوضعية الحالية:

الوضعية الحالية	التكرار	النسبة المئوية
تلميذ	19	11%
طالب	90	50%
موظف	50	28%
تاجر	6	3%
بطل	15	8%
المجموع	180	100%

تُظهر قراءتنا للجدول رقم (5) أن نصف أفراد العينة من الطلبة بنسبة 50% والبالغ عددهم 90 فرداً، تليها فئة الموظفين بخمسين فرداً وبنسبة تقدر بـ 28%، فئة التلاميذ وعددهم 19 فرداً وبنسبة 10%، لتأتي فئة البطالين وعددهم 15 فرداً ونسبة 8%، وأخيراً، فئة التجار وعددهم 6 أفراد بنسبة تقدر بـ 3%.



الشكل رقم (18): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (5)

نستنتج أن الطالب هو أكثر الأشخاص زيارة للمتحف، ربما يكون هذا مرتبطاً بأعمالهم البحثية كطلبة أو سعياً منهم للتواصل وإيجاد فرص جديدة للتكوين والعمل، يأتي بعده الموظف، ويكون ضمن زيارته الترفيهية، والتلميذ من أجل البحث، ولكن ما يهمنا هنا التاجر لأن الاستثمار يكون معه، ومن خلال هذا، نلاحظ التاجر آخر نسبة في زيارة المتحف، وربما هذا يرجع إلى أنه لا يجد في هذه الأماكن ما يستدعي الزيارة، فهي بالنسبة إليه فضاءات للترفيه فقط وبالتالي لا يمكنه أن يعرف الاستثمار في مجال الثقافة والفرص التي تتيحها.

وهذه النتيجة تستدعي إعادة النظر في البرامج والعروض المقدمة من طرف متاحف الفنون، بوضع بعض المؤشرات التي تغيّر من نظرة التاجر وتجعله يسعى لاستغلال تلك الفرص، ويكتشف أهمية الاستثمار في الثقافة، كتخصيص جناح خاص لبيع التحف ومنتجات الصناعة التقليدية، بالموازاة مع العروض المتحفية المبرمجة .

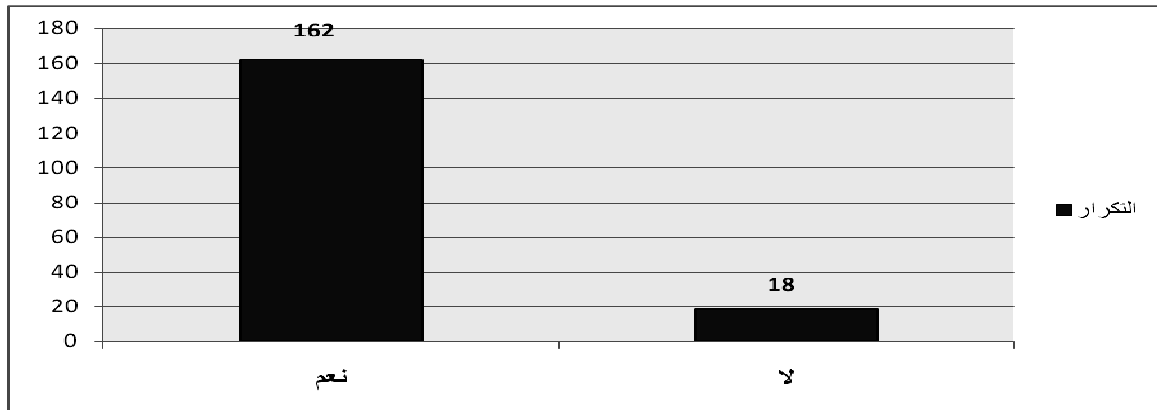
2.1- المحور الأول: علاقة الزائر بالمتحف:

السؤال رقم (1): هل تحب زيارة المتاحف؟

جدول رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب حبهم لزيارة المتاحف:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	162	90%
لا	18	10%
المجموع	180	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(6) بأن 162 فردا من أفراد العينة يحبون زيارة المتاحف، بنسبة تقدر بـ 90%، بينما عددا قليلا منهم وعددهم 18 فردا، لا تستهويه هذه الزيارة، وهم يمثلون نسبة 10% فقط، وهذا مؤشر جيد يدلّ على مدى الوعي المنتشر لدى العامة نتيجة السياسة الحكيمة التي انتهجتها الدولة لمحو الأمية، وكذا الانتشار الواسع للمدارس والجامعات ومعاهد التكوين، ناهيك عن الوسائل السمعية البصرية المتطورة التي غزت المجتمع، والتي من خلالها تمّ الإطلاع على مكونات تلك الأماكن الثقافية، ممّا وُلد لديهم تلك الرغبة وهذا الشغف والحب.



الشكل رقم (19): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (6)

نلاحظ أن الزائر يحب زيارة المتاحف والإطلاع على كل ما هو جديد فيها، مما

يعني أنه يمكن أن نستثمر في الثقافة.

-دوافع زيارة المتاحف:

جدول رقم (7): يمثل دوافع زيارة المتاحف:

الدوافع	التكرار	النسبة المئوية
حب الإطلاع	122	75%
زيادة الوعي	10	6%
القيام ببحوث	4	3%
في إطار التكوين	4	3%
للاستثمار	2	1%
لتدعيم الرصيد الثقافي	20	12%
شيء آخر	/	0%
المجموع	162	100%

يتضح من خلال الجدول رقم(7)، بأن 122 فردا من أفراد العينة، ما يمثل 75%

يأتون لزيارة المتاحف بدافع حب الإطلاع، لأنه ربما الكثير منهم قد يجهل ما تزخر به

هذه المؤسسات من كنوز، خصوصا وأن معظمهم شباب حسب أملته نتيجة الجدول

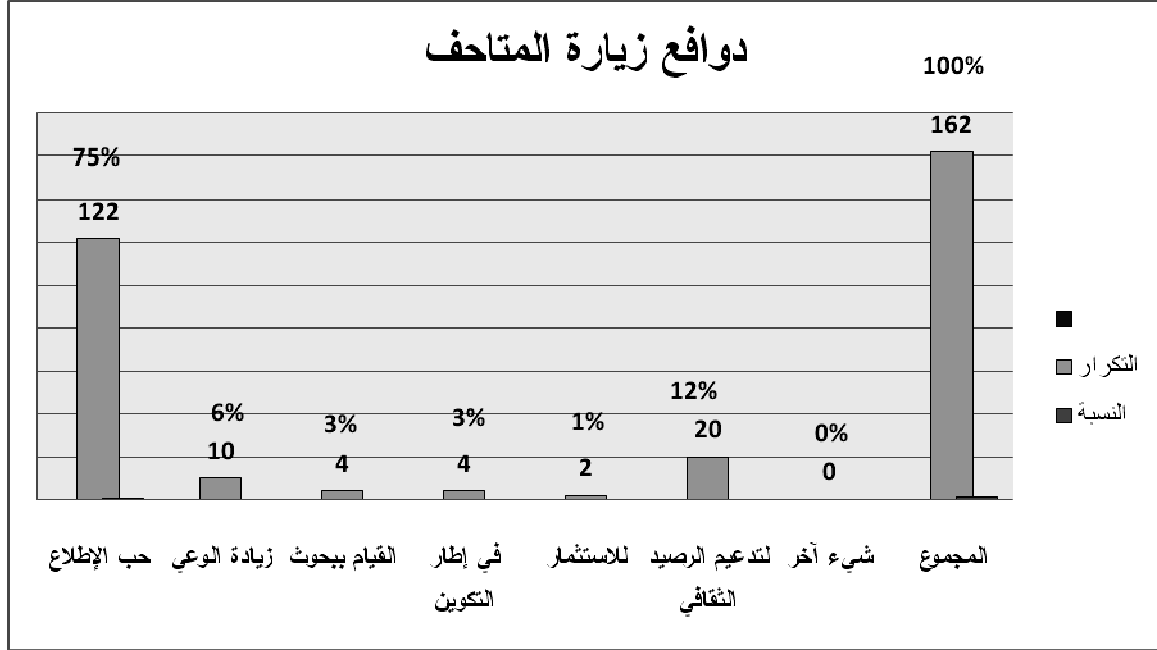
رقم(2)، والرغبة في الاكتشاف من شيمة هؤلاء، بينما 20 فردا منهم، أي ما نسبته 12%

فله دافع لتدعيم الرصيد الثقافي والمعرفي، لأنه حسب نتائج الجدول رقم (5)، فإن 50%

من أفراد العينة هم من الطلبة، في حين أن البقية والبالغ عددهم 20 فردا، تنتوع دوافعهم،

فمنهم من يرغب في زيادة الوعي، وآخرون للقيام ببحوث أو إجراء تكوين وعدد قليل جدا

للاستثمار، وهذه الدوافع الأربع قد تجد لها صدى إذا عرف القائمون على مثل هذه المؤسسات كيف يستثمرون الجهد والمال في سبيل تحسين صورتها في المجتمع وتقديم عروض في مستوى تطلعات الزائرين.



الشكل رقم (20): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (7)

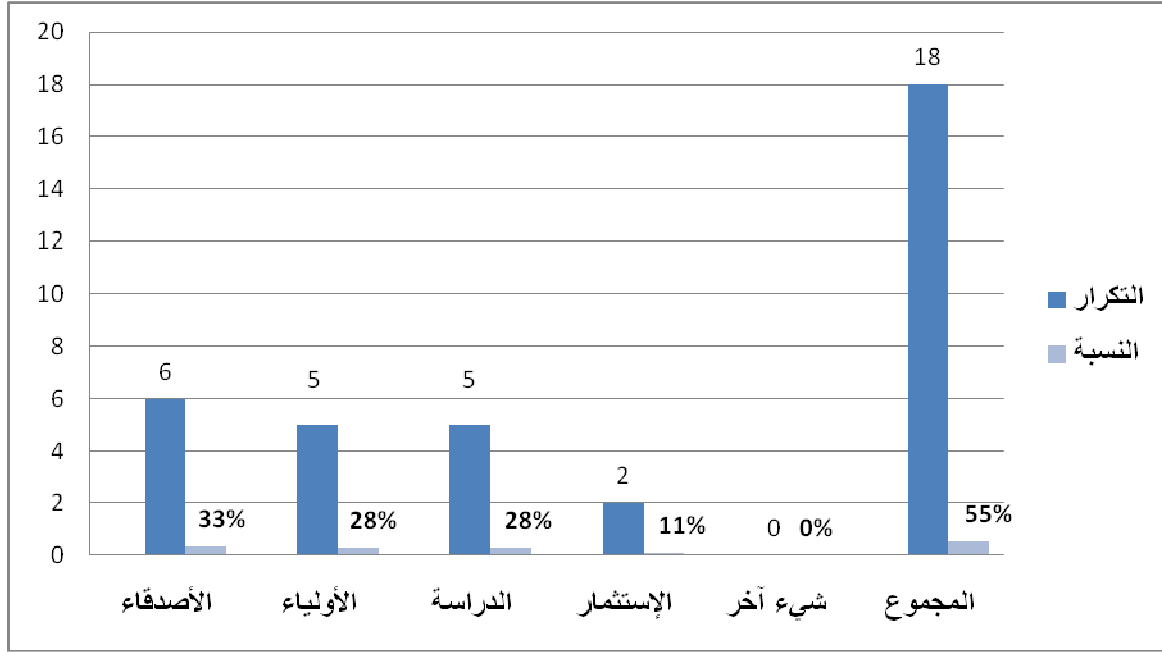
نلاحظ أن الجمهور له حب الإطلاع بدون أي غرض اقتصادي نفعي، لذا ينبغي التعريف بالفرص الاستثمارية التي يمكن أن يوفرها متحف الفن، ليتحوّل هذا الجمهور من مطلع إلى مستثمر، فنتنشر بذلك ثقافة الاستثمار.

- في حالة الإجابة بـ(لا)، من يرغبك على زيارة المتحف؟

جدول رقم (8): يمثل حافز زيارة المتاحف:

الحافز	التكرار	النسبة المئوية
الأصدقاء	6	33%
الأولياء	5	28%
الدراسة	5	28%
الاستثمار	2	11%
شيء آخر	0	0%
المجموع	18	100%

تظهر نتيجة الجدول رقم(8) بأن 33% من أفراد العينة الذين لا توجد لديهم رغبة في زيارة المتاحف، وعددهم 6، قد دخلوا المتحف بإرغام من الأصدقاء، كما أن 28% منهم وعددهم 5، يرغبون الأولياء على الدخول، والنسبة نفسها بالنسبة إلى الدراسة، وأخيراً، فإن 11% منهم وعددهم إثنين يجلبه الاستثمار، وبالتالي، فإنه بالإمكان تصحيح النظرات باستقطاب هذه الفئة وإرجاعها إلى الحضيرة الثقافية حتى ولو لم تكن ترغب في ذلك، والطرق عديدة يكفي أن يستغل المدير قدراته وخبرته وتكيفها وفق مستلزمات الأوضاع الراهنة.



الشكل رقم (21): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (8)

إنه وعلى الرغم من ذهاب الناس إلى المتحف، إلا أن هذه الزيارة تكون بعدة دوافع، إما شخصية، أو دوافع الزمالة، وهي تمثل أكبر نسبة، أو دوافع أخرى كالدراسة وإجراء البحوث، أو الأولياء، ونسبة قليلة المنظور الاستثماري، إذن لا يمكن أن نتكلم عن الاستثمار بفتة قليلة من هذا الجانب، وهنا نثير أكثر من تساؤل حول السبب الحقيقي الذي يقف وراء عزوف الناس عن زيارة المتاحف بدافع الاستثمار، هل يرجع إلى غياب ثقافة الاستثمار؟ أم لأنه لا يوجد هناك ما يستدعي الاستثمار؟ أم أن الإعلام لا يؤدي دوره للترويج لمتل هذه السياسة؟ هذه التساؤلات وغيرها قد تجد لها جوابا إذا تمكن القائمون على هذه المؤسسات تلبية متطلباتها وبناء وضع مثالي لها بما يصنع التميز، ويحافظ على المتاح من مواردها، وبالتالي جلب المزيد من المستثمرين الممولين للثقافة.

السؤال رقم (2): كم مرة زرت متحف الفن؟

جدول رقم (9): يمثل عدد مرات زيارة متحف الفن:

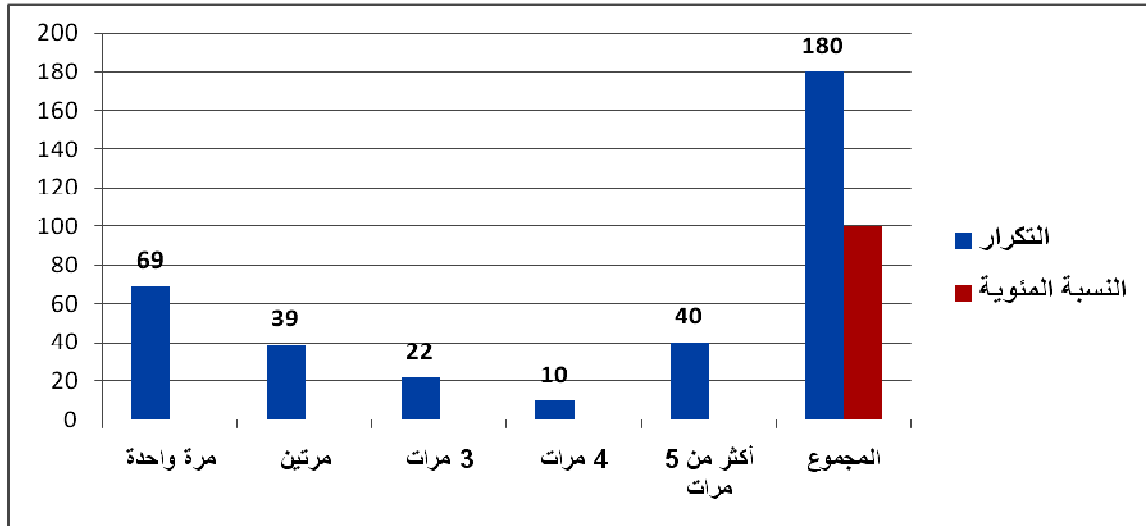
عدد المرات	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	69	38%
مرتين	39	22%
3 مرات	22	12%
4 مرات	10	6%
أكثر من 5 مرات	40	22%
المجموع	180	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن 69 فردا من العينة قد زاروا متحف

الفن لأول مرة، بنسبة تقدر بـ 38%، في حين قام 39 فردا بالزيارة مرتين بنسبة تقدر بـ

22%، تتساوى هذه النسبة مع الذين توافدوا على المتحف لأكثر من 5 مرات، بينما 22

فردا منهم حضر إليه ثلاث مرات، بنسبة 12%، و 10 أفراد فقط 4 مرات، بنسبة 6% .



الشكل رقم (22): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (9)

نلاحظ أن الزيارة في انحدار، وهناك تفهقر في عدد زيارات المتحف، مما قد يعني

أنه لا يوجد في المتحف أشياء أو أمور تساعد على تشجيع الرجوع إليها أو الانجذاب نحوها، ولكن، وبالنظر إلى العروض المتنوعة التي يقدمها متحف الفن الحديث والمعاصر-ماما-، وكذا طابعه المعماري الجذاب، يمكننا أن نستبعد هذا التفسير إلى تفسير آخر أكثر منطقية، والذي تمت الإشارة إليه سابقاً، وهو دافع الزيارة، الذي يتأرجح بين حب الإطلاع وبين الدراسة أو التكوين، فمع تكرر الدوافع تتكرر الزيارة، ومع تكرر الزيارة تتغير العروض، وبالتالي لا يمكن الحكم على رداءة العروض بزيارة واحدة، وهذا ما تؤكدته النسبة المعتبرة التي زارت المتحف لأكثر من خمس مرات بعد أن لمست قيمة تلك المعروضات.

السؤال رقم(3): من أين اكتشفت متحف الفن؟

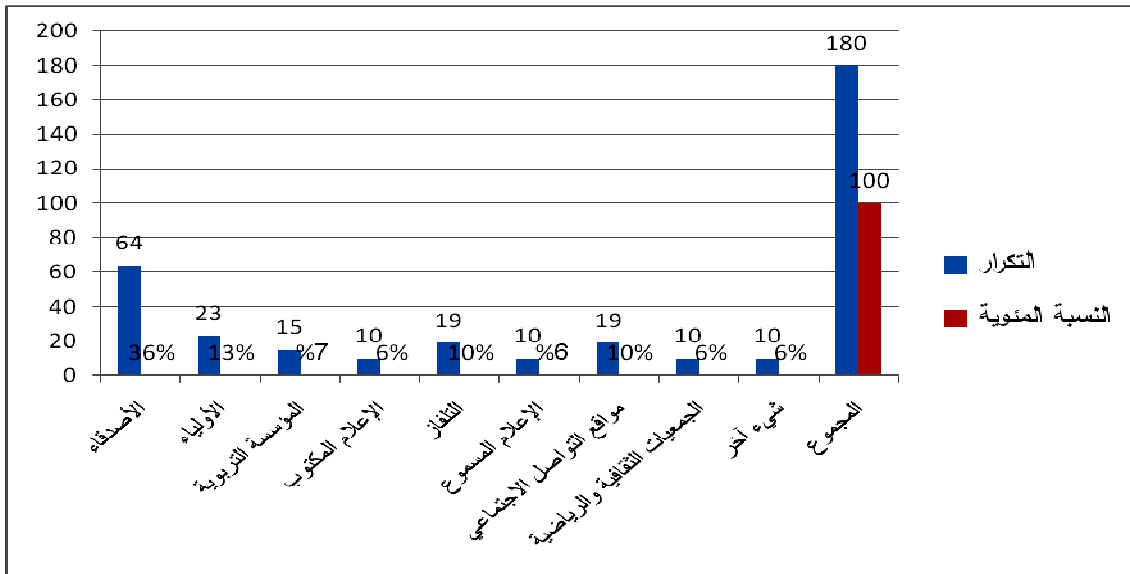
جدول رقم (10): يمثل كيفية اكتشاف متحف الفن:

النسبة المئوية	التكرار	اكتشاف المتحف
36%	64	الأصدقاء
13%	23	الأولياء
7%	15	المؤسسة التربوية
6%	10	الإعلام المكتوب
10%	19	التلفاز
6%	10	الإعلام المسموع
10%	19	مواقع التواصل الاجتماعي
6%	10	الجمعيات الثقافية والرياضية
6%	10	شيء آخر
100%	180	المجموع

من خلال الجدول يلاحظ أن 66 فردا من أفراد العيّنة قد اكتشفوا متحف الفن عن طريق الأصدقاء وذلك بنسبة 36%، وأن 23 فردا اكتشفوه عن طريق الأولياء، وهذا بنسبة 13%، في حين أن 19 فردا منهم قد تعرف على المتحف عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 10%، والنسبة نفسها بالنسبة للتلفاز.

أما بقية العيّنة فقد اكتشفته إما عن طريق الإعلام المسموع، أو المكتوب، أو الجمعيات الثقافية والرياضية، بتعداد 10 أفراد لكل منها، ونسبة 6% كذلك، أما الإجابات الأخرى، والتي تضمنت العدد نفسه والنسبة نفسها، فجاءت لتبين أن اكتشافهم للمتحف كان إما بالصدفة، وإما لقرب مقرّ سكنهم من المتحف.

ومنه، فإنّ هناك عدة وسائل لترويج زيارة المتاحف منها ما يكون بتدخل من الجانب البشري كالأصدقاء والأولياء، ومنها ما يتعلق بوسائل السمعية البصرية، كمواقع التواصل الاجتماعي، وقليل منها قد تتدخل فيه الصدفة لتتحول فيما بعد إلى فرصة للزيارة.



الشكل رقم (23): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (10)

نلاحظ أن الأصدقاء يمثلون النسبة الأعلى في حث الناس على زيارة المتاحف، غير أننا نلاحظ الضعف الإعلامي بمختلف وسائله في التوعية والتشجيع لزيارة المتاحف، بالإضافة إلى المؤسسات التربوية التي يجب أن تضطلع بدورها في هذا المجال كتشجيع البحوث ذات الطابع الثقافي المرتبط بالهوية الوطنية، وهنا نطرح تساؤلاً كبيراً حول دور المؤسسات والجمعيات الثقافية والتربوية في نشر الوعي الثقافي بين صفوف الشباب؟.

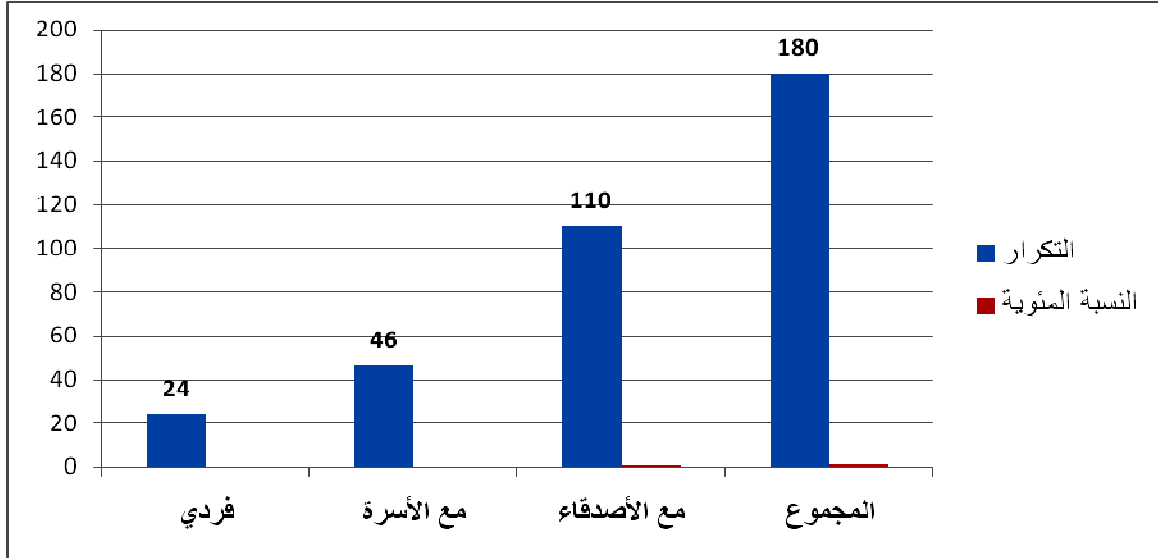
السؤال رقم (4): كيف يكون حضورك للمتحف ؟

جدول رقم (11): يمثل طبيعة الحضور إلى متحف الفن:

طبيعة الحضور	التكرار	النسبة المئوية
فردى	24	13%
مع الأسرة	46	26%
مع الأصدقاء	110	61%
المجموع	180	100%

يبين الجدول رقم(11) بأن الحضور إلى زيارة متحف الفن كان برفقة الأصدقاء حيث بلغ 110 فرداً، وبأكبر نسبة بلغت 61%، بينما سجل عدد الحضور مع الأسرة 46 فرداً بنسبة تقدر بـ 26%، فيما تمّ الحضور بصفة فردية لـ 24 فرداً، وبنسبة تقدر بـ 13%. إنّ زهاب الأفراد وبنسبة كبيرة إلى المتحف برفقة الأصدقاء يؤكد الدور الذي يؤديه هؤلاء في الترويج لثقافة المتحف، وهذا له علاقة بالجدول رقم (10) والمتعلق بكيفية اكتشاف متحف الفن، إذ أن الأصدقاء يحثون الناس على هذه الزيارة ليس بالكلام

فقط بل بالمرافقة الميدانية، وهذا له دور كبير في رفع هذه النسبة، دون أن ننسى الدور الذي تقوم به الأسرة في التحفيز لمثل هذه الزيارات.



الشكل رقم (24): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (11)

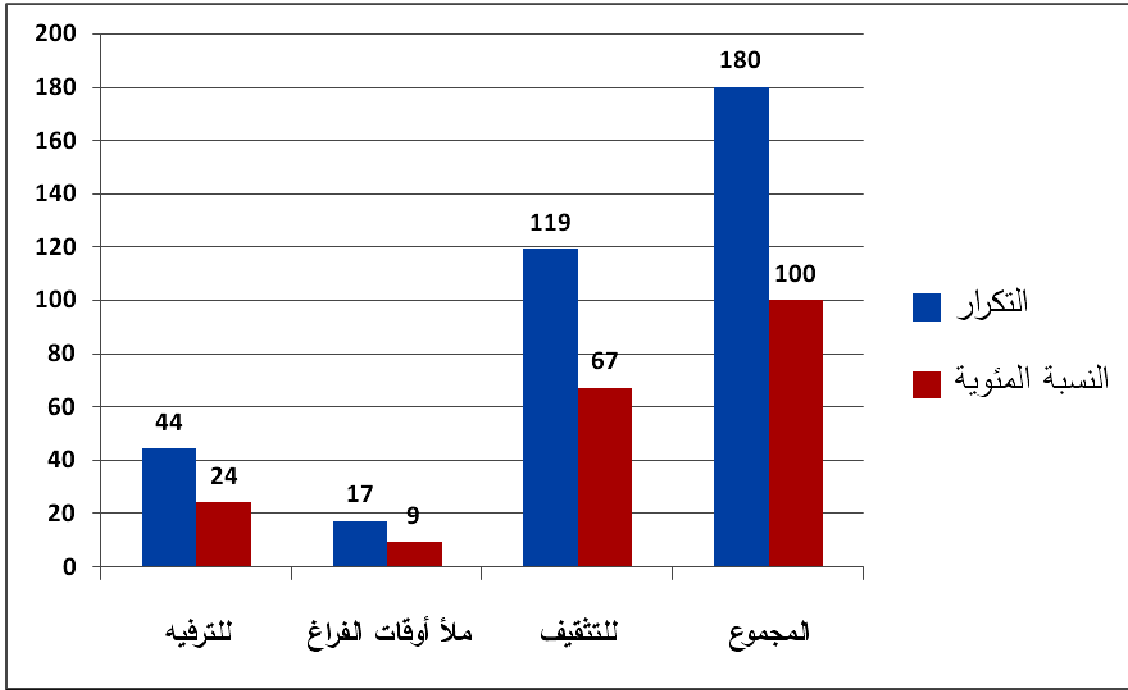
نلاحظ أن فئة الأصدقاء، تمثل النسبة الكبيرة، وهي نسبة تتم عن قدرة التأثير الذي يمكن أن يخضع له الشخص من قبل صديقه، وذلك حول مختلف التوجهات والآراء، مما يعطينا فكرة من أجل الاستثمار في فئة الشباب من خلال تنظيم حفلات أو نشاطات تجمع هذه الفئة وتكون حسب ميولاتهم وتوجهاتهم الشبابية.

السؤال رقم (5): لماذا تتراد متحف الفن ؟

جدول رقم (12): يمثل أسباب الحضور إلى متحف الفن:

أسباب الحضور	التكرار	النسبة المئوية
للترفيه	44	25%
ملاً أوقات الفراغ	17	9%
للتثقيف	119	66%
المجموع	180	100%

يُظهر الجدول رقم(12) بأن 119 من أفراد العيّنة وبنسبة 66% يرتادون المتاحف قصد التثقيف، في حين أن 44 فردا من أفراد العيّنة وبنسبة 25% يأتون إليها من أجل الترفيه عن أنفسهم، بينما 17 منهم يحضرون إليها فقط من أجل ملء أوقات الفراغ لا غير وهذا يمثل نسبة 9%.



الشكل رقم (25): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (12)

نلاحظ أن معظم العيّنة واعية بأهداف المتاحف التثقيفية والتوعوية، مما يستدعي محفزا لاستغلالها في الجوانب الترفيهية الاقتصادية التي تساعد على نشر ثقافة الاستثمار الثقافي.

### 3.1- المحور الثاني: عروض وخدمات المتحف.

السؤال رقم (5): ما هو الشيء الذي أعجبك عند زيارة المتحف؟

جدول رقم (13): يمثل الأشياء التي أعجبت زوار متحف الفن:

النسبة المئوية	التكرار	الأشياء
44%	79	العرض المتحفي
42%	75	جمالية المكان
13%	25	حسن الاستقبال
1%	1	شيء آخر
100%	180	المجموع

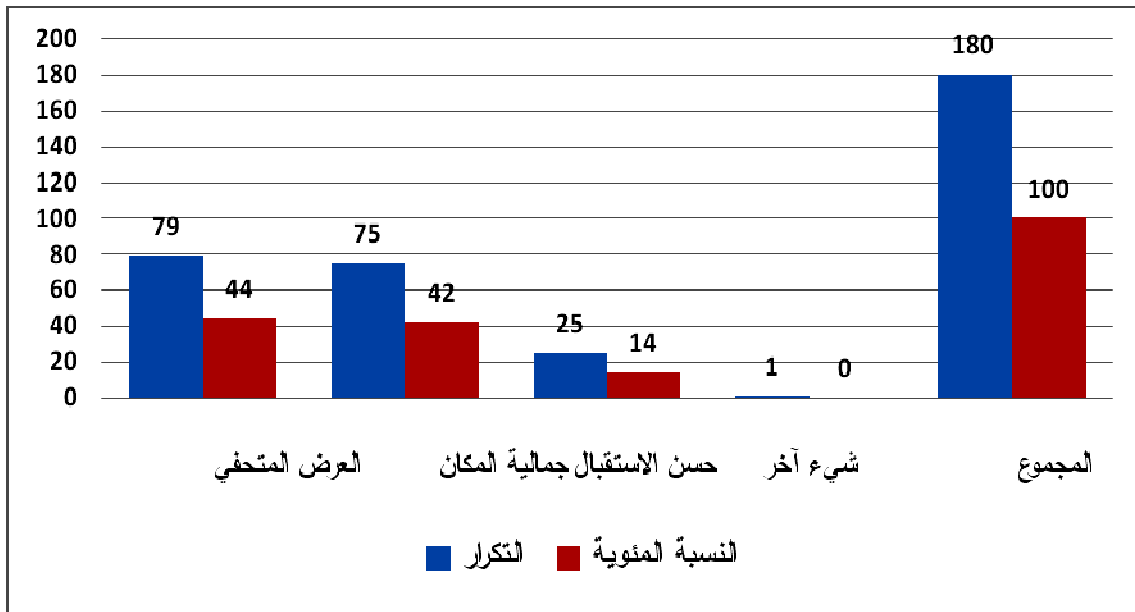
يتفق 79 فردا من زوار المتحف بما نسبته 44%، أن الشيء الذي أعجبهم في متحف الفن هو العرض المتحفي، وهذا يشير إلى أن العروض كانت ثرية ومتنوعة، وطريقة عرض التحف كانت جيّدة، وأن القائمين عليها قد نجحوا إلى حد ما في استغلال فضاءات المتحف بطريقة ملفتة للانتباه، وهذا يشجع كثيرا على زيادة إقبال الجماهير.

بينما 75 منهم أعجبهم جمالية المكان ويمثلون نسبة 42%، وبالنظر إلى متحف -ماما- وبنيته الداخلية والخارجية، يظهر جليا تلك الجمالية التي تجمع بين المتحف وقصر بطراز مغاربي جديد ومتجر واسع، فلا عجب أن يبهر هذا المكان الزائر ويثير فضوله، وهذه الجمالية بالإمكان استغلالها للترويج لصورة المتحف ومن ثمة الترويج لمعرضاته.

في حين 25 فردا جذبهم الاستقبال الحسن بنسبة 13%، ما يدلّ على أن إدارة المتحف قد عرفت كيف تستغل رأسمالها البشري لجذب المزيد من الزوار، ممّا يؤكد أنه بالمعاملة الحسنة والتفاعل الإيجابي مع الزائر سيجعله يفكر في معاودة الزيارة والاستمتاع بأوقاته، وهذه الميزة نجدها عند كثير من المؤسسات الاقتصادية التي تحاول الترويج

لسلعتها، إذ نجدها تختار أفضل العناصر، والأكثر أناقة، فتضعهم في المقدمة لاستقبال الزبائن والتفاوض معهم.

هذا وعلى الرغم من شساعة المكان، فإنّ فردا واحدا وبنسبة 1%، قد لفت انتباهه هذا الأمر، وهذا ما معناه أن الأمور الأخرى قد شغلته عن التفكير في هذا الأمر ولكن رغم ذلك، فإنّ هذه الشساعة قد تفتح آفاق جديدة للاستثمار، بتخصيص البعض منها كفضاءات لبيع التحف أو إقامة معارض لصالح مؤسسات اقتصادية معيّنة، بل وفتح محلات تجارية لصالح المتحف نفسه.



الشكل رقم (26): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (13)

نلاحظ أن الشيء الذي يعجب الزوار هو العرض المتحفي وجمالية المكان، لهذا يجب على القائمين على هذه المتاحف الاستثمار في هذه الأمور وجعلها نقاط قوّة في الاستثمار الثقافي الاقتصادي.

السؤال رقم (6): هل حضرت إلى عروض متحفية؟

جدول رقم (14): يمثل الحضور للعروض المتحفية:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	106	59%
لا	74	41%
المجموع	180	100%

من خلال الجدول يتبين أن 106 فردا من زوار المتحف حضروا عروضاً متحفية

بنسبة تقدر بـ59%، أما البقية وعددهم 74 فردا فلم يحضروا لتلك العروض، وهذا يمثل

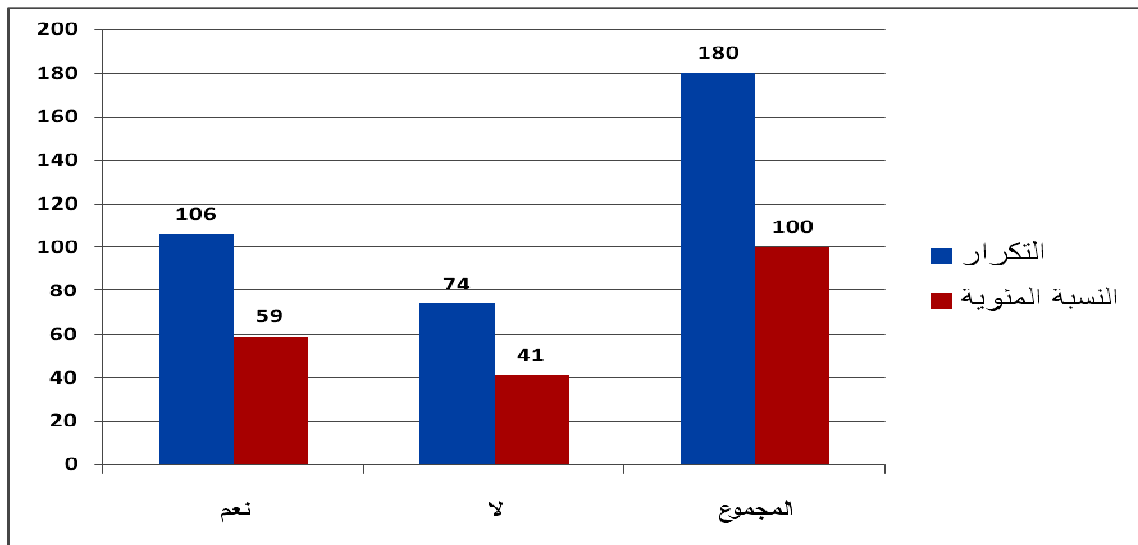
41%. تدلّ نسبة الحضور هذه إلى أن متحف الفن في حركية مستمرة، يطبعها التنظيم

المكثف للعروض المتحفية، وهذا ما تمّ التطرق إليه في عرضنا لأهم العروض التي

نظمها متحف-ماما-، أما فيما يخص هؤلاء الذين لم يحضروا تلك العروض، ربما تكون

تلك الزيارة الأولى قد تزامنت مع فترة التحضيرات، وهذا مؤشر جيد آخر لهم للتعرف على

المزايا الأخرى للمتحف.



الشكل رقم (27): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (14)

نلاحظ أن معظم المستجوبين حضروا إلى عروض متحفية.

السؤال رقم (7): - هل كانت متنوّعة وثرية؟

جدول رقم (15) : يمثل مدى تنوع العروض المتحفية

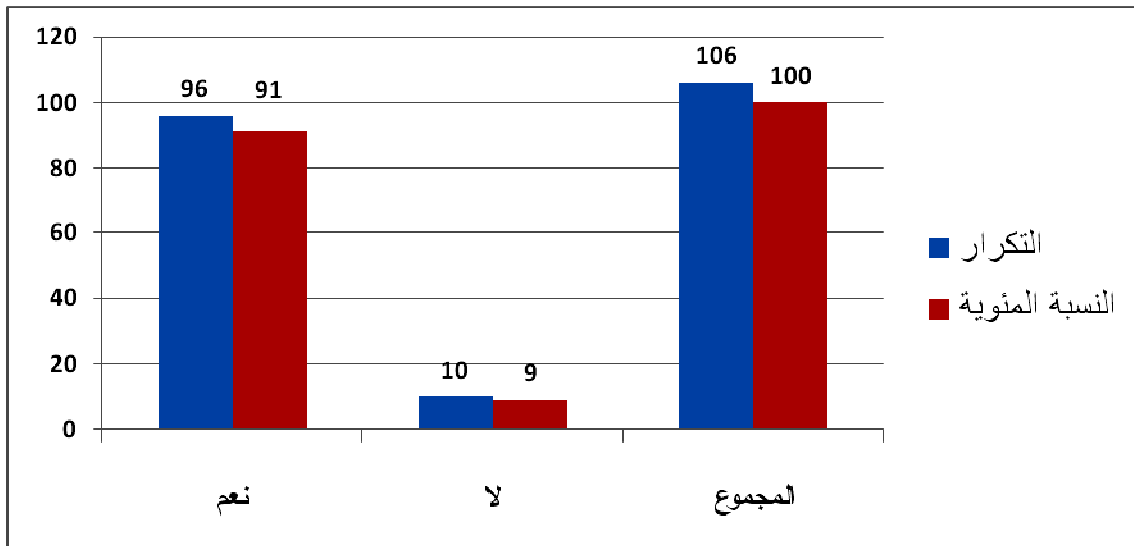
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	96	91%
لا	10	9%
المجموع	106	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 96 فردا من أفراد العيّنة أجمعوا على أن العروض

المتحفية كانت متنوّعة وهذا بنسبة 91%، وهذا يؤكد نتيجة الجدول رقم (13) المتعلق

بعنصر الإعجاب، في حين أن 10 أفرادا بنسبة 9%، رأوا بأنها غير متنوّعة، وهذا يعتبر

حافزا للبحث أكثر عن التنوّع، والوقوف عند مواطن الخلل وإصلاحه.



الشكل رقم (28): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (15)

نلاحظ أن العروض كانت معظمها متنوّعة، وهو ما نحسب أن تلبية أذواق مختلف

الشرائح الاجتماعية له اعتبار من قبل إدارة المتحف.

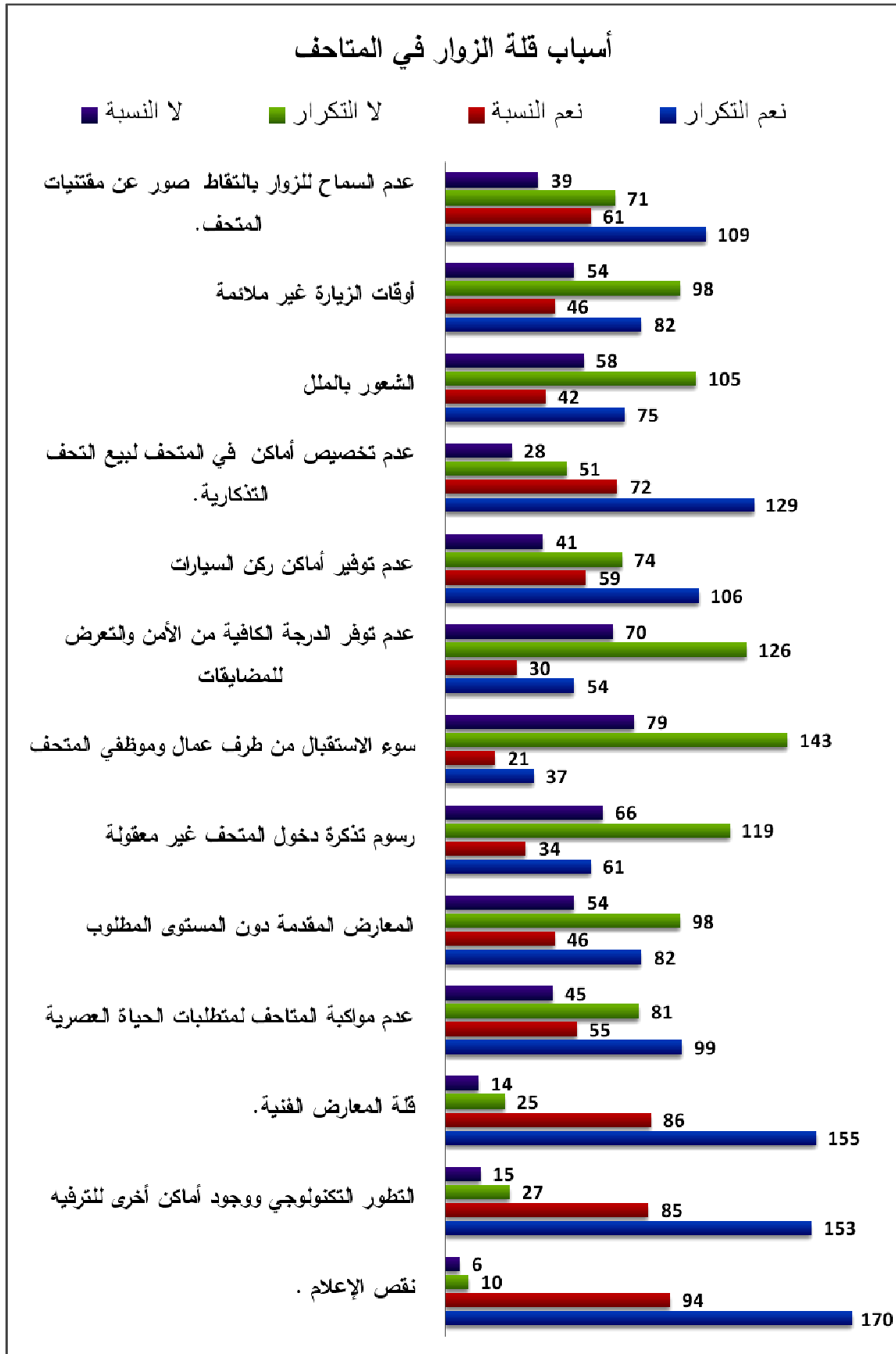
السؤال رقم (8): ماهي أسباب قلّة الزوار في المتحف؟

للوقوف عند الأسباب الحقيقية وراء قلّة زوار المتحف، تمّ ترتيب نتائج المقترحات

الموجودة في الجدول، حسب ترتيب إجابة أفراد العينة وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (16) : يمثل ترتيب نتائج أسباب قلّة الزوار في المتاحف

لا		نعم		الأسباب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6%	10	94%	170	1-نقص الإعلام .
14%	25	86%	155	2-قلّة المعارض الفنية.
15%	27	85%	153	3-التطور التكنولوجي ووجود أماكن أخرى للترفيه
28%	51	72%	129	4-عدم تخصيص أماكن في المتحف لبيع التحف التذكارية.
39%	71	61%	109	5-عدم السماح للزوار بالتقاط صور عن مقتنيات المتحف.
41%	74	59%	106	6-عدم توفير أماكن ركن السيارات
45%	81	55%	99	7-عدم مواكبة المتاحف لمتطلبات الحياة العصرية
54%	98	46%	82	8-المعارض المقدمة دون المستوى المطلوب
54%	98	46%	82	9-أوقات الزيارة غير ملائمة
58%	105	42%	75	10-الشعور بالملل
66%	119	34%	61	11-رسوم تذكرة دخول المتحف غير معقولة
70%	126	30%	54	12-عدم توفر الدرجة الكافية من الأمن والتعرض للمضايقات
79%	143	21%	37	13-سوء الاستقبال من طرف عمال وموظفي المتحف



الشكل رقم (29): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (16)

نلاحظ أن الأسباب مرتبطة مع النتيجة التي قبلها والمتعلقة بنقص دور وسائل الإعلام، ومن هنا نستنتج أن الإعلام يضطلعُ بدور كبير في نشر ثقافة زيارة الأماكن الثقافية، كما أن التنوع في نشاطات المتحف وتقديم خدمات مميزة، وتلبية متطلبات الزوار، كلها عوامل تساعد على جلب عدد كبير من الجمهور.

وما يمكن أن نلمحه من خلال المتحف موضوع الدراسة، وانطلاقاً مما سبق، أن العروض المتحفية كانت متنوّعة وعند مستوى تطلعات الزوار، كما نستبعد فكرة سوء الاستقبال، أو قلة الأمن بالتعرّض للمضايقات، في حين أن هناك عدة أمور ينبغي الالتفات إليها لجلب المزيد من الزوار، منها ما يتعلق براحة الزائر كتخصيص قاعة للجلوس مجهزة بمحلات صغيرة لبيع الأكلات الخفيفة والحلويات، وكذا محلات لبيع التحف الفنية. إضافة إلى ذلك، يمكن منح بعض الامتيازات للزوار المعاودين للزيارة والمثابرين، كتخفيض في سعر التذكرة، أو منح تذكرة مجانية عند كل أربع زيارات، وهكذا...، أما بالنسبة لتوفير أماكن لركن السيارات، وعلى الرغم من كونه سبباً هاماً لنقص إقبال الجمهور، فإنّ موقع بعض المتاحف لا يسمح بتخصيص مثل تلك الأماكن وهذا راجع إلى أن البعض منها يقع في مناطق حضرية آهلة بالسكان، أو في قلب المدن، مثلما هو الحال لمتحف -ماما-، وبالتالي، يمكن التفكير في حلول جديّة لهذه المشكلة، كإبرام اتفاقية مع البلدية لتعيين الأماكن الشاغرة القريبة من المتحف، والتعريف بها ليتمّ استغلالها، أو توزيع دليل خاص يحدد الأماكن القريبة المتاحة لركن السيارات.

السؤال رقم(9): هل تطوير خدمات متحف الفن يضاعف من إقبال الجمهور عليه؟

جدول رقم (17) : يمثل إمكانية مضاعفة إقبال الجمهور بتطوير خدمات المتحف

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	170	94%
لا	10	6%
المجموع	180	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن 170 فردا من أفراد العينة وبنسبة 94%، يتفقون

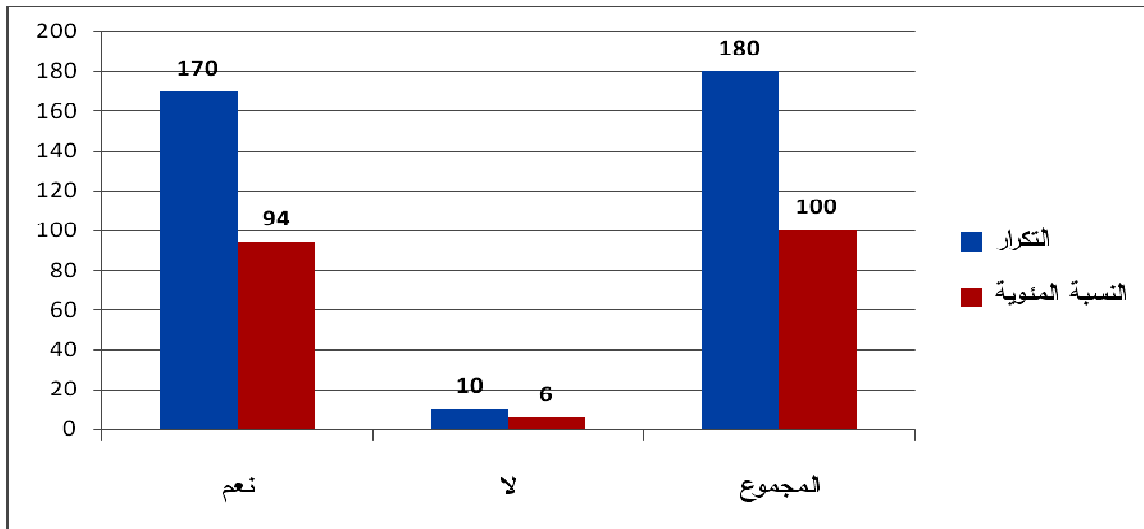
على أن تطوير خدمات متحف الفن يضاعف من إقبال الجمهور عليه، وهذا أمر

منطقي، ولكن ينبغي فقط أن تكون تلك الخدمات في مستوى تطلعاتهم. في حين أن 10

أفراد ويمثلون نسبة 6%، لا يوافقون الرأي، وربما يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة منها أن

هذه الفئة لا تستهويها زيارة المتاحف حتى ولو بلغت الخدمات أقصى درجات التطور،

لأن الأذواق كما يقال لا تتأقش.



الشكل رقم (30): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (17)

نستنتج أنه كلما كانت الخدمة مناسبة، كان الإقبال كبيرا.

السؤال رقم(10): هل ترى بفاعلية العروض المتحفية التي يقدمها متحف الفن؟

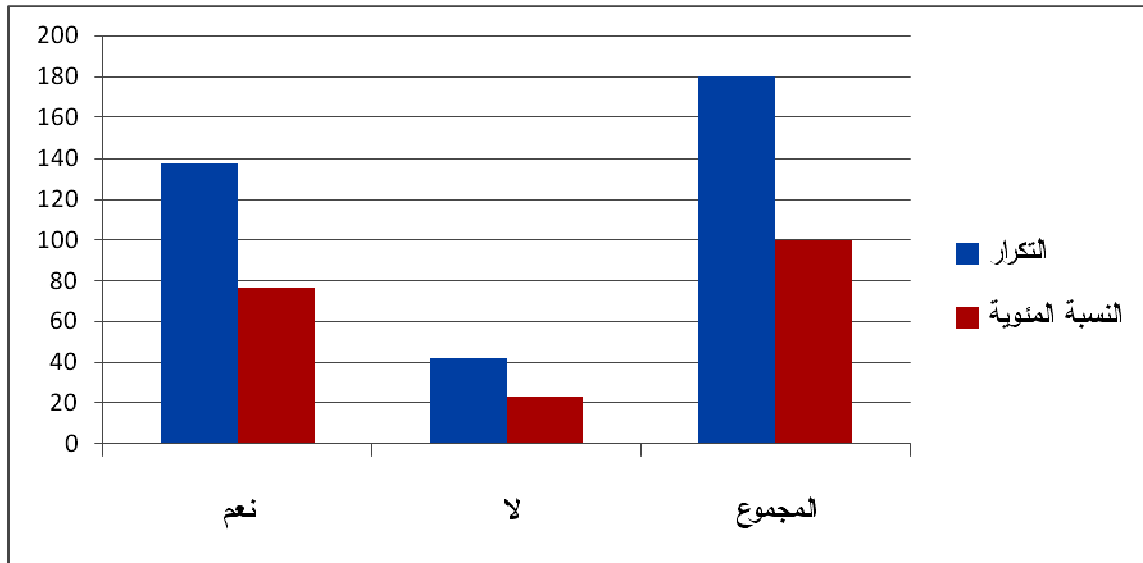
جدول رقم (18): يمثل مدى فاعلية العروض المقدمة في متحف الفن.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	138	77%
لا	42	23%
المجموع	180	100%

نلاحظ أن 138 فردا من أفراد العينة والتي تقابلها نسبة 77%، ترى بفاعلية

العروض المتحفية التي يقدمها متحف الفن، والبقية وعددهم 42 فردا ويمثلون نسبة

23%، يقرون بعد فاعليته، وكل له رأيه، حسب ثقافتهم وبيئاتهم الاجتماعية.



الشكل رقم (31): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (18)

نستنتج أن هناك تقبلا للعروض المتحفية من مختلف العينة، إلا أن هناك فئة لا

بأس بها غير راضية على ما يُقدم، ما يستدعي إعادة النظر من أجل تحسين العروض

والخدمات المتحفية.

السؤال رقم (11): هل تقترح حلولاً لزيادة رضا الجمهور لزيارة المتحف؟

قصد التعرف على أهم النقائص التي تحول دون زيارة المتاحف، ومعالجتها، تم إدراج هذا السؤال المفتوح لرصد آراء الجمهور حول هذه القضية، وقد تحصلنا على المقترحات التالية:

أ- في مجال الإعلام:

- تخصيص صفحة خاصة بالمتحف على الانترنت، وإنشاء صفحة خاصة بالفن للمتحف الحديث والمعاصر.
- الإعلام عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعبر الإذاعة.
- فتح صفحة على الفايس بوك.
- تخصيص قناة خاصة للتعريف بالفن.
- زيادة الإعلام حول المتاحف، محاولة الوصول إلى الزوار عن طريق الإعلام المرئي والمسموع.
- تعريف الإعلام بكافة النشاطات وتكثيف الرسائل التي تتحدث عنها لجلب الزوار.
- وضع إعلانات تُعرّف بالمكان.
- إنشاء مجلة خاصة بالمتحف للإطلاع على الجديد.
- الترويج للمعارض عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.

ب- في مجال الخدمات:

- تشجيع ذوي الحرف والمواهب والهوايات على عرض ما ينتجون والاشهار بهم عبر التلفاز، والراديو ومواقع التواصل الاجتماعي.
- إنشاء مسابقات والدعوة إلى المشاركة بالرسومات واختيار أفضلها ومكافئتها بجائزة.
- اختيار يوم للدخول المجاني للمتاحف.
- وجود مواقع داخل المتحف تقوم بالترفيه واقتناء أشياء مسلية في حالة الملل.
- أسلوب التشويق وتوظيف أشخاص متمكنين في عرض التحف بصفة مشوقة.
- جلب أشياء ثمينة تستقطب الزوار.
- تصميم أزياء للأبطال من أجل لأطفال والتقاط صور لهم بهذه الأزياء.
- تحضير وجبات تقليدية سريعة، وفتح محلات لبيع المأكولات والمشروبات.
- إعطاء الفرصة للفنانين الجزائريين والشباب الموهوبين لعرض لوحاتهم داخل المتحف.
- توفير دليل أو مرشد حتى نسأله في حالة غموض أي عرض.
- تقديم مسابقات تضم تحف هذا المتحف.
- القيام بعروض من مختلف البلدان وذلك مثلا وضع عدة اختيارات للعروض من أربعة بلدان مثلا، ثم نطلب من المهتمين أو الناس عامة أن يختاروا البلد الذي يريدون أن يروا العرض الخاص به، ثم نأخذ برأي الأغلبية(البلد الأكثر طلبا لعروضه)، وهذا يكون عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا سيزيد من رغبة الناس وشغفهم بالزيارة والاستمتاع.

- تقديم عروض خاصة بالأطفال.
- تقديم ابتكارات مستمدة من الواقع.
- جلب مقتنيات أصلية.
- استديو غناء، لاستقطاب فئة الشباب، وتفجير طاقاتهم الإبداعية.
- تشجيع ذوي الحرف والهوايات على تقديم ما يحترفون وتشهيرهم بالبحث إعلانا أو ما شابه، وتقديم عروض فنية تحفز الناس على حب الفن، خصوصا من جهة الأطفال كالمؤسسات التربوية التي تقوي إرادة التلميذ على حب فن بلاده والثقافة.
- العصرية بإضافة المرافق داخل المتحف.
- تنظيم زيارات لهذه المتاحف، مثلا كل شهر يعرض المتحف تراثا فنيا لمنطقة معينة في الجزائر ويتم الإعلان عنها في وقت سابق عبر مختلف وسائل الإعلام خاصة الفاييس بوك، وهكذا كل شهر ينوعون في العروض حتى يتعرف الجزائريون على تراثهم.
- لافتات المتحف تكون كبيرة وملفتة للانتباه وجذابة، والدخول مع إغراءات، بإقامة مسابقات ثقافية، مثلا والفائز يتم تكريمه بعرض أعماله في بلدان أجنبية لتحفيز الشباب المهتم بالإبداع.
- أن تكون اللوحات المعروضة في المتاحف تحاكي الواقع، وأن لا تكون خيالية.
- توفير مرشد لشرح محتويات المتحف.
- السماح بالنقاط الصور لجميع معروضات المتحف وعرضها على مواقع التواصل

الاجتماعي مع ذكر اسم المكان وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الترويج لصورة المتحف والخدمات المقدمة.

- إقامة منافسات بين أبناء البلد، وحتى مع الفنانين الأجانب.
- جلب تحف أخرى نادرة حتى يتسنى للمشاهد المجيء إلى المتحف.
- تخصيص كل طابق فيه عرض لبلد ما.
- تنظيم رحلات للبلدان المشاركة لفترة قصيرة لجلب الناس ولكن بشروط.
- تطبيق البعض من الخدمات التكنولوجية التي تناسب نوع المعرض.
- بيع تحف تذكارية للزوار.
- القيام بمتاحف متنقلة عبر الولايات.
- تقديم عروض مجانية مثل الطمبول (TOMBOLA).
- وضع لافتة أمام كل تحفة باللغة العربية حتى يتمكن الأشخاص الذين لا يمكنهم قراءة اللغة الفرنسية من فهم محتوى اللافتة.
- تطوير المتحف من حيث التجهيزات الحديثة.
- تمديد ساعات العمل، لتمكين العمال والموظفين من زيارة المتحف.
- مرافقة العروض المتحفية بمقاطع موسيقية متنوعة بين الحين والآخر للقضاء على الملل والروتين.

- وضع شكل كبير يحمل رموزا معيَّنة، عند مدخل المتحف، محاطا بالألوان والنباتات ومجهزا بمصابيح إضاءة متنوّعة، تجذب المشاة والزوار، وتغرس فيهم الرغبة في الاكتشاف ودخول المتحف، خصوصا إذا كانت واجهته عبارة عن نوافذ زجاجية.
- تخصيص أماكن للطلبة والتلاميذ، داخل المتحف لإنجاز بحوثهم ومذكرات تخرجهم.
- توفير أماكن جلوس خاصة بالزوار داخل المتحف ليتم التواصل بينهم، وليصبح المتحف ملتقى التعارف.

يمكننا أن نشير في النهاية إلى أن معظم أفراد العيّنة يشيدون بدور الإعلام في تحسين صورة المتحف في المجتمع ومضاعفة جمهوره، وقد تكررت هذه الإجابة في نسبة معتبرة من الاستمارات، في حين اكتفى البعض بإعادة كتابة ما تم التطرق إليه في مقترحات السؤال المتعلق بأسباب قلّة الزوار بالمتحف، كتوفير أماكن ركن السيارات مثلا، بينما قام البعض بترك هذا السؤال دون إجابة، إما لعدم التركيز أو لعدم رغبتهم في ذلك.

2- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للمسؤولين في مجال متحف الفن:

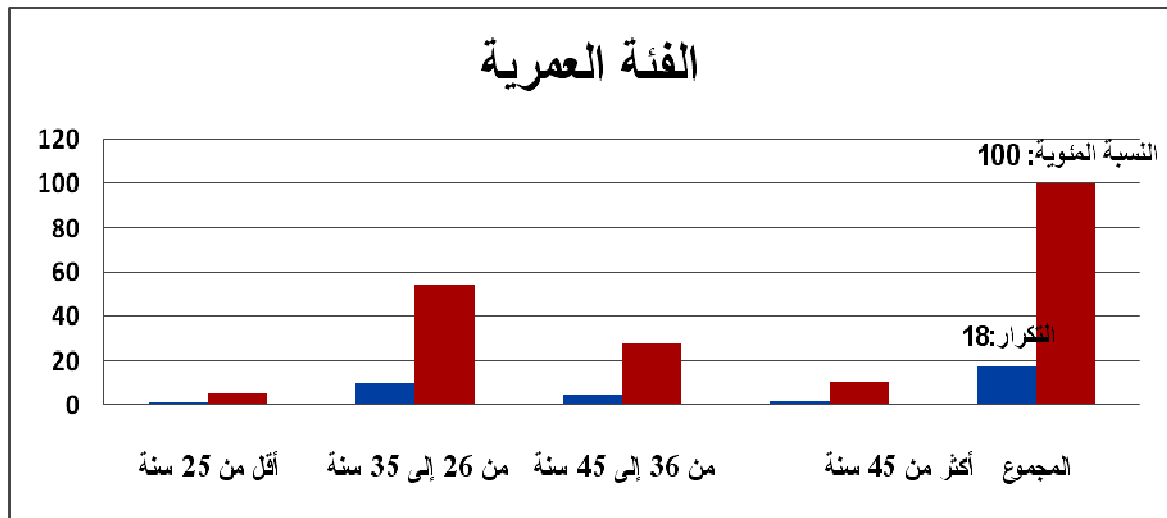
1.2- البيانات الشخصية:

- من حيث العمر:

جدول رقم (19): توزيع مفردات العينة من حيث السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
6%	1	أقل من 25 سنة
55%	10	من 26 إلى 35 سنة
28%	5	من 36 إلى 45 سنة
11%	2	أكثر من 45 سنة
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و35 سنة، يمثلون 10 أفراد بنسبة 55%، تليها الفئة التي يتراوح سنها بين 36 و45 سنة بعدد 5 أفراد وبنسبة مئوية 28%، تأتي بعدها الفئة الأكثر من 45 سنة والتي تمثل فردين وبنسبة 11%، فيما يمثل فرد واحد الأشخاص الأقل من 25 سنة بنسبة 6% .



الشكل رقم (32): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (19)

نستنتج أن معظم موظفي المتحف من فئة الشباب، وبالتالي لا يوجد لها خبرة التي تسمح لها بمعالجة المشاكل الميدانية المرتبطة بالجوانب الثقافية، وبالمقابل، فإنّ هذه النتيجة تعبر عن المستقبل الواعد للمتاحف، ذلك هذه الفئة تكون أكثر قابلية للتغيير، فينبغي على المسؤولين توظيف أساليبهم وخبرتهم، بما فيه توجيه لهؤلاء الشباب والاستثمار في طاقاتهم بما يصنع التميز، فبالمثابرة والتدريب تتحقق النتيجة المرجوة.

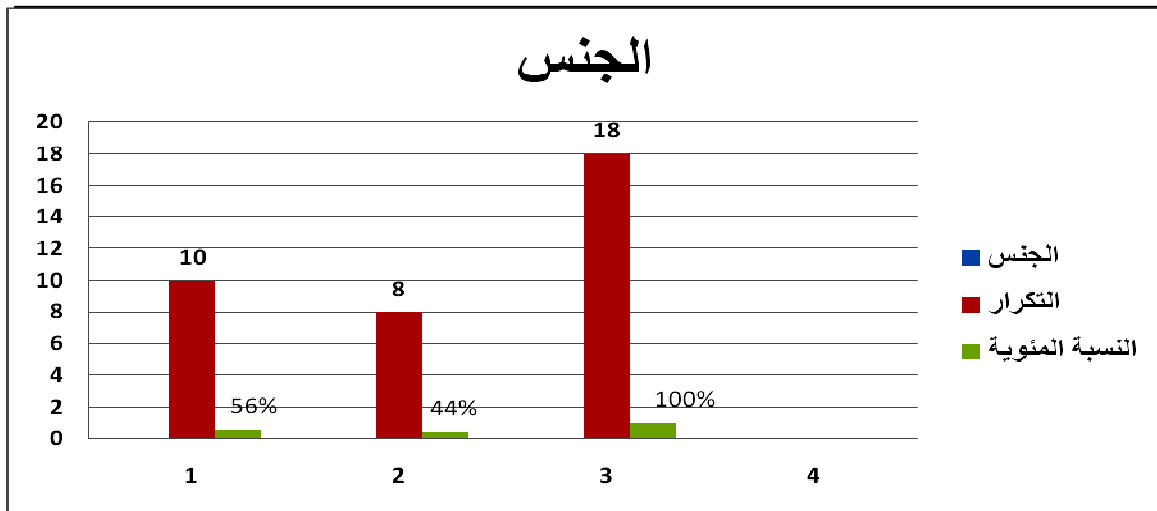
### -الجنس :

جدول رقم (20) : توزيع مفردات العيّنة من حيث الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	56%
أنثى	8	44%
المجموع	18	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 10 أفراد من موظفي المتحف هم ذكور، ويمثلون

نسبة 56 %، في حين أن 8 منهم يمثلون فئة الإناث بنسبة مئوية تقدر بـ 44%.



الشكل رقم (33): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (20)

نستنتج أن هناك توازن بين الجنسين في تسيير متحف الفن.

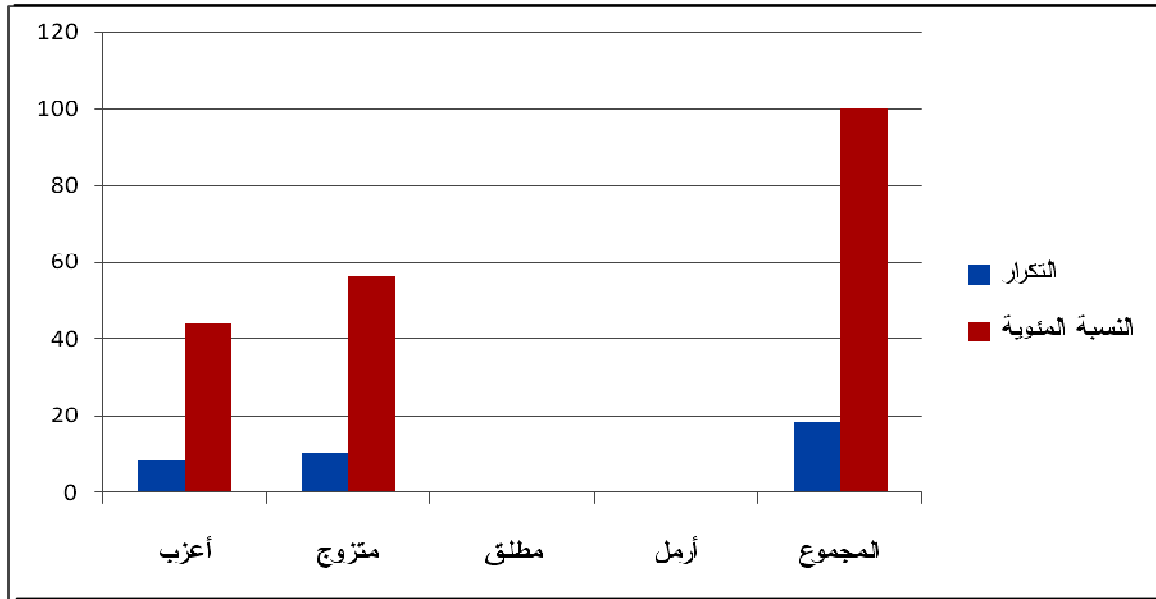
- الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (21) : توزيع مفردات العيّنة من حيث الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
44%	8	أعزب
56%	10	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	18	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن 10 أفراد من مجموع العيّنة متزوجون ويمثلون نسبة

56%، أما البقية وعددهم 8 فهم من العزاب، وتقدر نسبتهم 44%.



الشكل رقم (34): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (21)

نستنتج أن هناك تناسبا في الحالة الاجتماعية بين المتزوجين والغير متزوجين، مما

يدلّ على أن المتحف تسيره فئة مسؤولة، لها خبرة حياتية في إدارة أسرة، وبإمكانها

توظيفها في تسيير شؤون المتحف، وهذا بمعية بقية الطاقم الإداري.

4- ما نوع العمل الوظيفي الذي تشغلونه في متحف الفن؟

جدول رقم (22) : توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة:

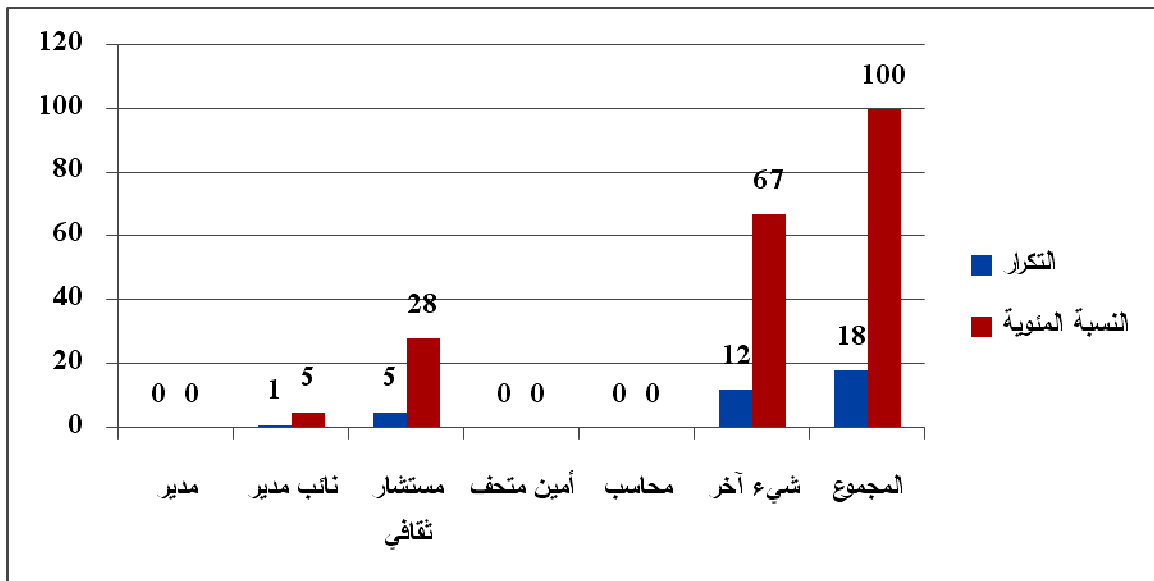
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	%0
نائب مدير	1	%5
مستشار ثقافي	5	%28
أمين متحف	0	%0
محاسب	0	%0
شيء آخر	12	%67
المجموع	18	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن 12 فردا من أفراد العينة، ويمثلون نسبة 67%، عملهم

الوظيفي متنوع، فمنهم المنشط الثقافي، والملحق بالحفظ، والمهندس المعماري، ومكتبي

أمين المحفوظات، والمتصرف، فيما تشمل وظيفة المستشار الثقافي 5 أفراد وتمثل نسبة

28%، إضافة إلى نائب مدير واحد ويمثل نسبة 5%.



الشكل رقم (35): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (22)

من خلال ما تقدم، شمل الاستبيان كل الفئات العاملة على مستوى المتحف.

## 2.2- المحور الأول: المسار المهني للموظفين:

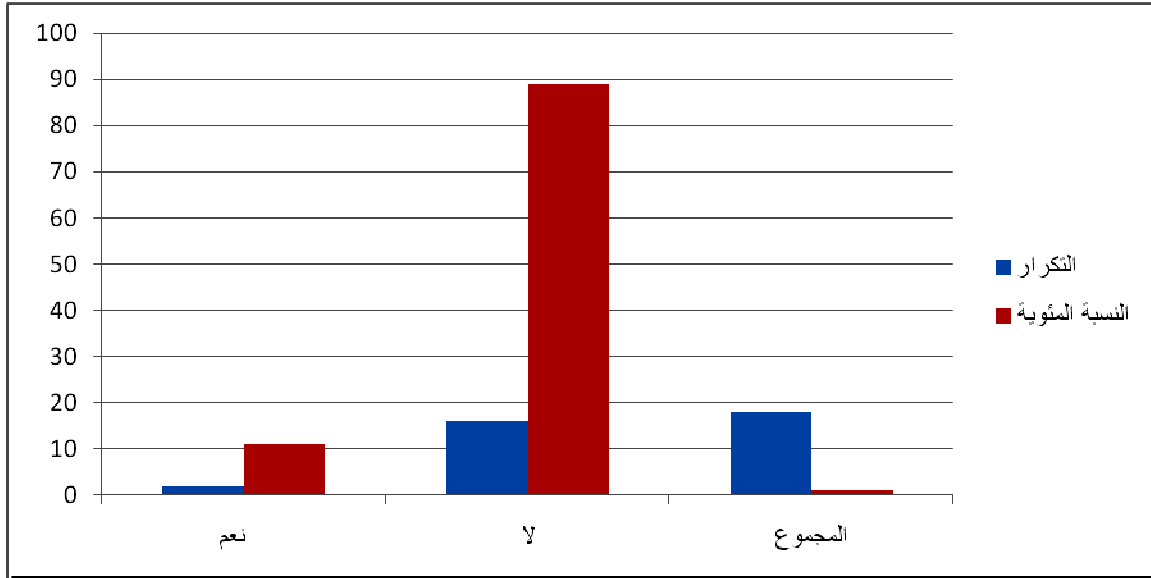
5- هل التحقتم بالمتحف بعد التخرج مباشرة؟

جدول رقم (23): توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة:

الالتحاق بالمتحف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	11%
لا	16	89%
المجموع	18	100%

يتضح من خلال الجدول أن 16 فردا من أفراد العينة لم يلتحقوا للعمل بالمتحف

مباشرة وتبلغ نسبتهم 89%، إثنان منهم فقط ونسبتهم 11%، وظفوا بعد التخرج مباشرة.



الشكل رقم (36): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (23)

نستنتج أن معظم الموظفين التحقوا بالمنصب متأخرين، إما مارسوا مهنة أو كانوا

بطالين قبل الالتحاق به.

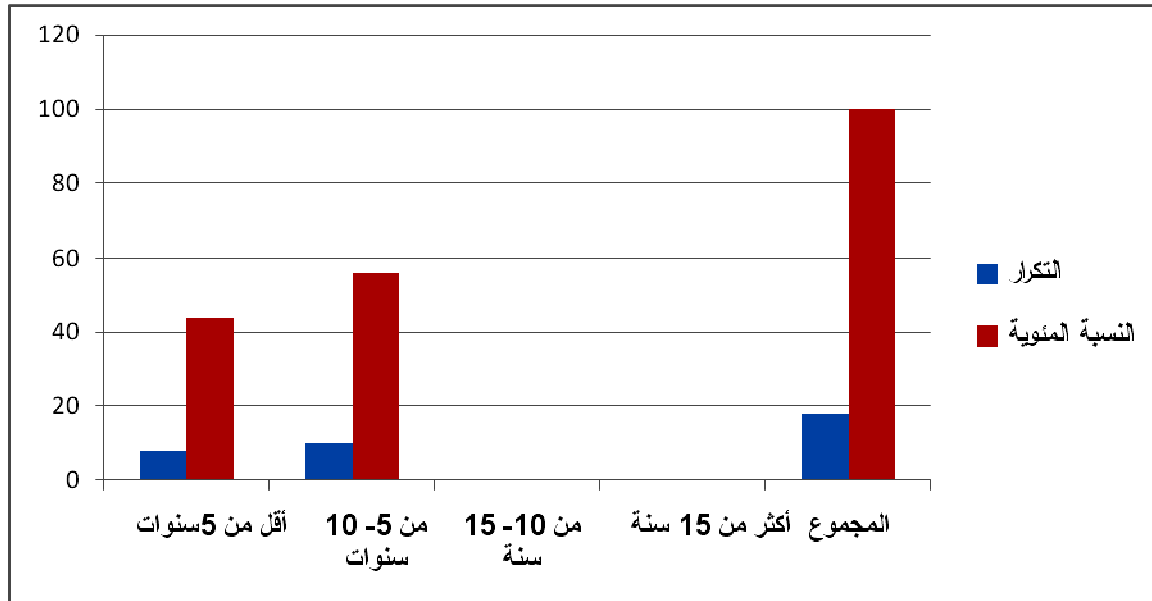
6- ماهي مدّة عملكم في مجال الإدارة المتحفية ؟

جدول رقم (24) : توزيع مفردات العيّنة حسب الأقدمية:

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقلّ من 5 سنوات	8	44%
من 5 - 10 سنوات	10	56%
من 10 - 15 سنة	0	0%
أكثر من 15 سنة	0	0%
المجموع	18	100%

نلاحظ أن 10 من أفراد العيّنة ويمثلون نسبة 56%، تتحصر مدّة عملهم بين 5

و10 سنوات، أما الفئة ذات الخبرة الأقلّ من 5 سنوات فبلغت 8 أفراد بنسبة 44%.



الشكل رقم (37): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (24)

نلاحظ أن كل الموظفين لهم أقدمية أقلّ من 10 سنوات، وبالتالي ليس لهم خبرة

ميدانية في هذا الجانب، لمعرفة المتغيّرات التي تطرأ على المتحف، قصد تنميته

وتطويره، فعملهم روتيني آلي، مرتبط بتطبيق البرامج الثقافية المسطرة مسبقاً وفق رزنامة

محددة، يملئها صاحب العمل، وأداءهم لها مجرد وظيفة لا أكثر، وبالتالي لا مجال لديهم للتفكير في أمور التجارة وفي الإستثمار الثقافي.

ولكن هذا لا يعني أن هؤلاء الموظفين لا يملكون معرفة في المجال، ذلك أن الوظيف العمومي قد اشترط شهادات معيّنة للالتحاق بسلك الثقافة<sup>1</sup>، وبالتالي فإنّ مساهم الدراسي يعتبر مؤهلاً لمسك مثل هذه الوظائف.

7- هل حصلت على دورات تدريبية ؟

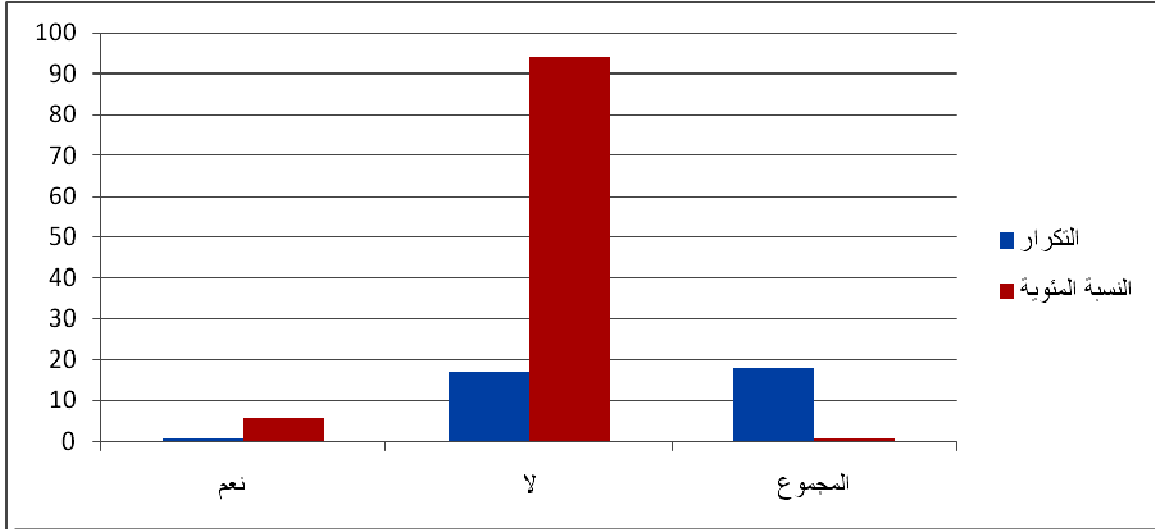
جدول رقم (25) : توزيع مفردات العينة حسب الدورات التدريبية:

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية
6%	1	نعم
94%	17	لا
100%	18	المجموع

نلاحظ أن 17 فرداً من العينة وبنسبة 94%، لم يقوموا بأيّ دورة تدريبية، في حين أن شخصاً واحداً أجرى هذه الدورة، بنسبة تمثل 6%، وهذا يدلّ على عدم وجود تطور في الجانب المعرفي، مما يؤدي إلى الجمود، والالتكالية، والآلية في العمل وعقم في عملية الإبداع. ومن هنا، يأتي دور المدير القيادي، الذي ينبغي عليه أن يستثمر في عقول طاقمه الإداري، ويبحث فيهم الجانب الإبداعي، ليتمكن في الأخير من توزيع الأدوار، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذا ليتمكن من تطبيق إحدى

1- المرسوم التنفيذي رقم 08-383 مؤرخ في 62 نوفمبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة ( ينظر: الملحق رقم(2) مراسيم وقرارات).

الأساليب الآتفة الذكر المعتمدة في الإدارة، كأسلوب فريق كرة القدم مثلا، وهذا بطبيعة الحال لن يكون إلا بالتدريب والمران.



الشكل رقم (38): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (25)

نلاحظ أن الموظف يشغل دون أن يقوم بتحيين المستجدات والسياسة المتبعة في

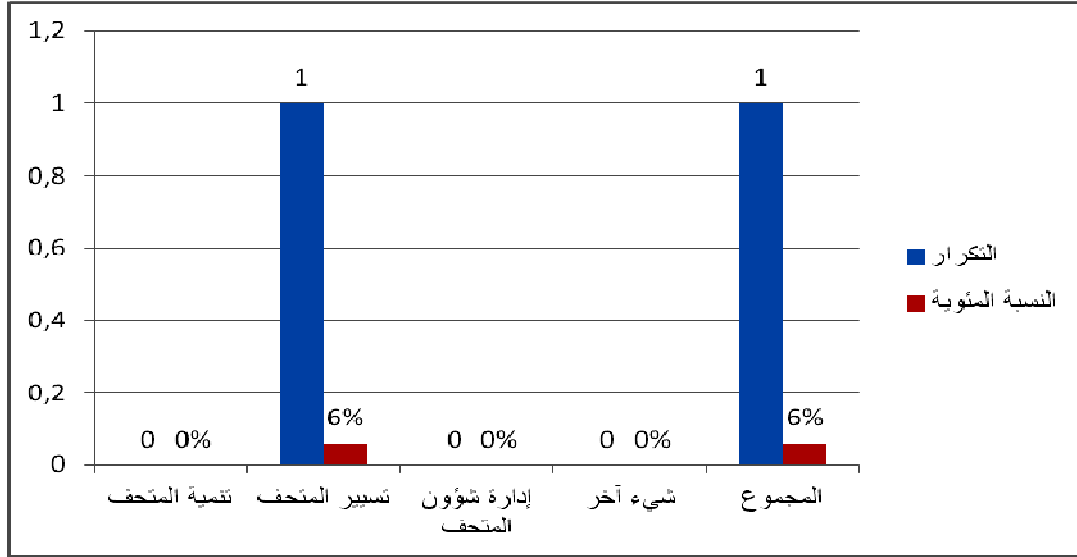
الاستثمار، مما يؤكد غياب الخبرة في هذا المجال.

- إذا كانت الإجابة بـ(نعم)، ماهو نوع هذه الدورات التدريبية؟

جدول رقم (26): توزيع مفردات العينة حسب نوعية الدورات التدريبية:

النسبة المئوية	التكرار	نوع الدورات التدريبية
%0	0	تنمية المتحف
%6	1	تسيير المتحف
%0	0	إدارة شؤون المتحف
%0	0	شيء آخر
%6	1	المجموع

نلاحظ أن شخصا واحدا من أفراد العينة قام بدورة تدريبية، ما يمثل %6.



الشكل رقم (39): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (26)

نلاحظ أن الموظف الذي أجرى دورات تدريبية هو نائب مدير المتحف ولمرة واحدة، وذلك حول تسيير المتحف وليس لأغراض اقتصادية، وهذا يدخل في إطار التسيير وليس في إطار الاستثمار.

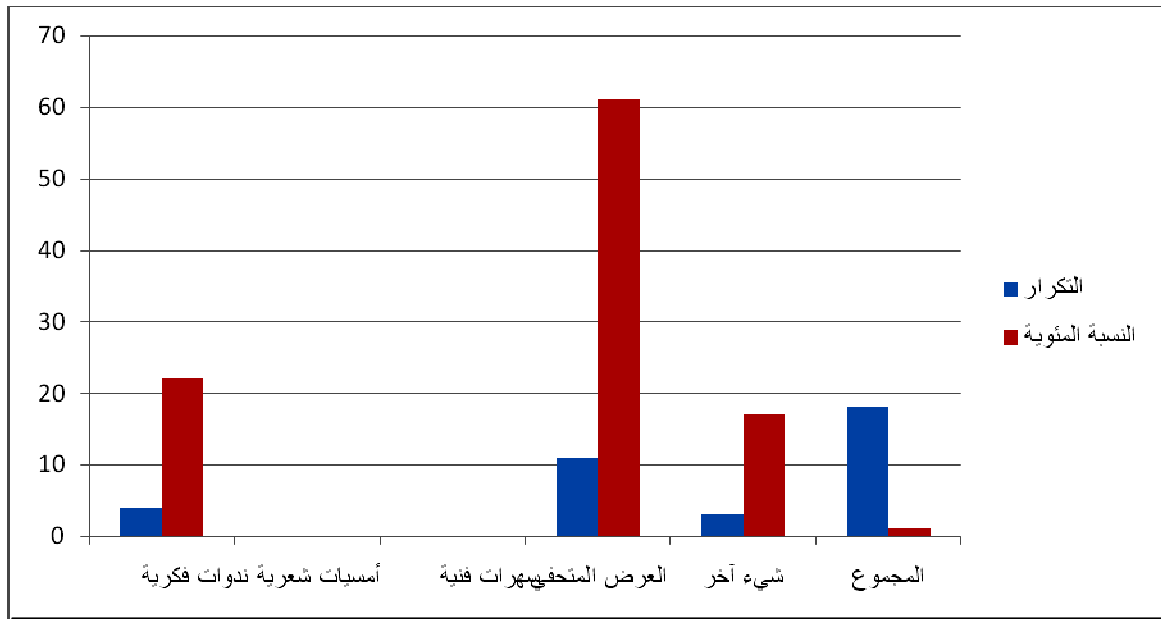
### 3.2- المحور الثاني: علاقة المتحف بالسوق.

8- ماهي نشاطات متحف الفن السنوية؟

جدول رقم (27) : يمثل نشاطات متحف الفن السنوية:

النسبة المئوية	التكرار	نشاطات متحف الفن السنوية
22%	4	ندوات فكرية
0%	0	أمسيات شعرية
0%	0	سهرة فنية
61%	11	العرض المتحفي
17%	3	شيء آخر
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 11 فردا من أفراد العيّنة ونسبتهم 61%، يؤكدون أن العرض المتحفي هو أهمّ نشاطات المتحف، في حين أن 4 منهم ونسبتهم 22%، تحدثوا عن الندوات الفكرية؛ وبالفعل، فإنّه وأثناء عرضنا لأهمّ نشاطات متحف-ماما، لاحظنا ذلك التنوع في العروض، حتى أن معظم تحفه التي أصبحت تزيد يوما بعد يوم، تم اقتناءها أو شراءها من خلال هذه المعارض، وبالتالي يمكن استغلال هذه المساحة أيضا لعرض المنتج الثقافي والقيام بعملية البيع والشراء، إلى جانب إقامة الندوات الفكرية، وتنظيم الأمسيات الشعرية.



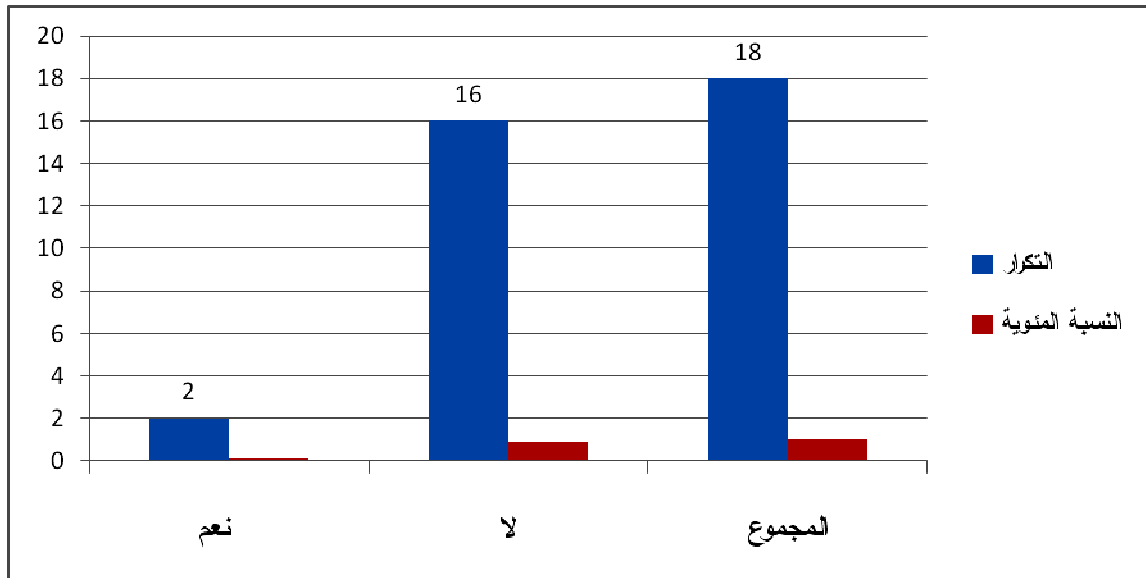
الشكل رقم (40): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (27)

نستنتج أن عمل المتحف محدود وليس ثريا، لا يلبي رغبات الزبائن وهم الجمهور، وإثراءه يتطلب الجدية في العمل وأخذ زمام المبادرة لاستثمار الأفكار وتجسيد المقترحات. هل يقدم المتحف نشاطات أخرى - تجارية - تتبع قانون العرض (قانون السوق)؟

جدول رقم (28) : يمثل تقديم المتحف لنشاطات أخرى تجارية:

النسبة المئوية	التكرار	نشاطات أخرى
11%	2	نعم
89%	16	لا
100%	18	المجموع

نلاحظ أن معظم أفراد العيّنة وعددهم 16 فرداً، وبنسبة 89%، رأوا بأن المتحف لا يقدم نشاطات أخرى تجارية تتبع قانون العرض والطلب، بينما اثنين منهم أجاب بنعم، وهذا لا يمثل سوى نسبة 11%، وبرروا إجاباتهم بالعروض التي تمّ تنظيمها في المتحف من طرف شركة سامسونغ SAMSUNG، بحيث تمّ إستغلال فضاءات المتحف للترويج للمنتوج الجديد لهذه الشركة، ولكن، وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذه العملية لا تدخل ضمن العمل التجاري-حسب رأي البعض الآخر-، بل هي خدمة تندرج ضمن إطار تحسين سبل العلاقات.



الشكل رقم (41): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم(28)

معظم العيئة تؤكد أن المتحف له قصور أو له مهام محددة، وليس له بعد تجاري اقتصادي، حتى الثقافي لا يلبي كل الرغبات، فهو مقتصر على تقديم العروض مما لا يشجع على الاستثمار الاقتصادي المنشود، وقد برر بعض المسؤولين ذلك بسبب عدم وجود قوانين تجيز الفعل التجاري وتحت عليه، كما بررها البعض الآخر في النقاط التالية:

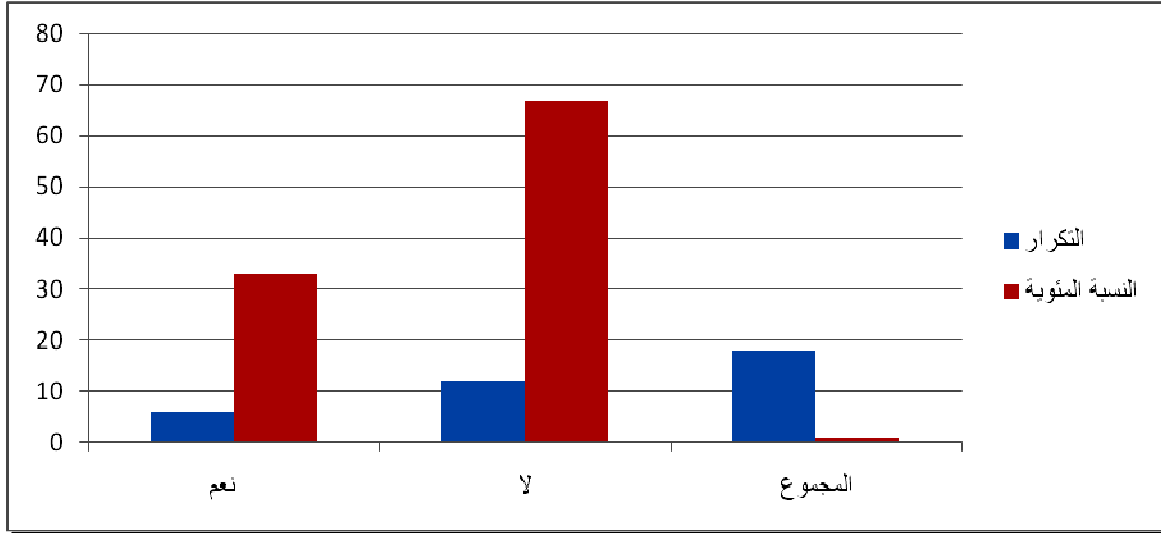
- التقشف، القانون الوزاري لا يسمح بذلك، لأن المتحف لا يتوفر على شروط قانون السوق، لأن هناك تجاوزات، لأن المتحف له قيمة فنية كبيرة ويعتبر من التراث لا يمكن استغلاله، تابع للوزارة، لأنها ليست مؤسسة ربحية تجارية، غياب القوانين التي تحدد النشاط التجاري في المتاحف، يركز على العرض الفني فقط.

9- هل يمكن اعتبار المتحف مؤسسة اقتصادية تُسهم في تدعيم نفسها مالياً؟

جدول رقم (29) : يمثل اعتبار المتحف مؤسسة اقتصادية:

النسبة المئوية	التكرار	المتحف مؤسسة اقتصادية
33%	6	نعم
67%	12	لا
100%	18	المجموع

يرى 12 فرداً من أفراد العيئة وبنسبة 67%، بأنه لا يمكن اعتبار المتحف مؤسسة اقتصادية تُسهم في تدعيم نفسها مالياً، بينما 6 منهم وبنسبة 33%، يرون أنه بإمكانه أن يكون كذلك.



الشكل رقم (42): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (29)

هناك قصور في رؤية المسؤولين في دور المؤسسات الثقافية لتدعيم نفسها مالياً، وهذا عكس ما هو حاصل في مختلف الدول الغربية التي تعتمد على الثقافة لتمويل مؤسساتها، وهي تتحجج بالقوانين المنظمة للمتاحف والتي تقيد عملية الاستثمار فيها، وهذه الحجة قد تركت العديد من المسؤولين يرون في ممارسة العمل التجاري استحالة.

ولكن، وحسب رأي بعض أفراد العيّنة، بإمكانها ذلك وهذا عن طريق:

- الترويج الإعلامي والرجوع إلى الأطر القانونية.
- تقديم عروض، خصوصاً المتحف العمومي ليتولى تسيير شؤونه بنفسه وذلك بإجراء عدة تغييرات والقيام بعملية التسويق والاستثمار.
- من خلال بيع التذاكر، البحث عن الرعاية للتظاهرات الثقافية، تشجيع منح الهبات المتعلقة بالأعمال الفنية من طرف الأشخاص والهيئات، جعل المتحف فضاء للإشهار مع الاستفادة المادية للكراء .

- كراء مساحات المتحف للعروض الأخرى وكذا للمتعاملين الاقتصاديين خاصة في مجال الاتصال.

10- هل توافق على الاقتراحات التالية؟

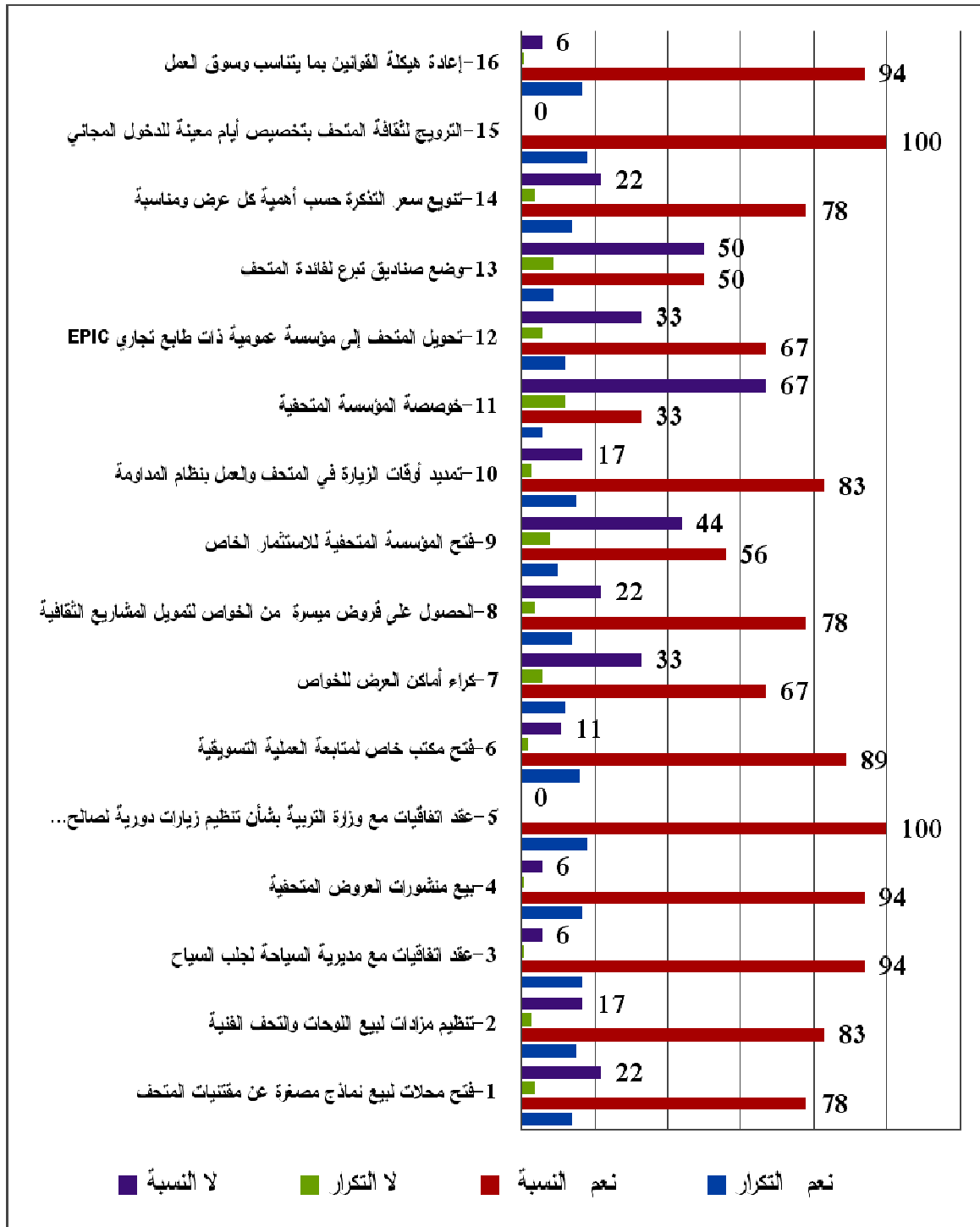
بعد عرض مجموعة من الاقتراحات على أفراد العينة، في مجال النشاطات التجارية، تم ترتيب النتائج الموجودة في الجدول، حسب إجابة أفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (30): يمثل ترتيب مقترحات الاستثمار في المتاحف

لا		نعم		العوامل المساعدة
النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0%	0	100%	18	الترويج لثقافة المتحف بتخصيص أيام معينة للدخول المجاني .
0%	0	100%	18	عقد اتفاقيات مع وزارة التربية بشأن تنظيم زيارات دورية لصالح التلاميذ.
6%	1	94%	17	إعادة هيكلة القوانين بما يتناسب وسوق العمل.
6%	1	94%	17	عقد اتفاقيات مع مديرية السياحة لجلب السياح
6%	1	94%	17	بيع منشورات العروض المتحفية
11%	2	89%	16	فتح مكتب خاص لمتابعة العملية التسويقية
17%	3	83%	15	تنظيم مزادات لبيع اللوحات والتحف الفنية
17%	3	83%	15	تمديد أوقات الزيارة في المتحف والعمل بنظام المداومة
22%	4	78%	14	الحصول على قروض ميسرة من الخواص لتمويل المشاريع الثقافية
22%	4	78%	14	فتح محلات لبيع نماذج مصغرة عن مقتنيات المتحف
22%	4	78%	14	تتويج سعر التذكرة حسب أهمية كل عرض ومناسبة.

12	67%	6	33%	تحويل المتحف إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري EPIC.
12	67%	6	33%	كراء أماكن العرض للخواص
10	56%	8	44%	فتح المؤسسة المتحفية للاستثمار الخاص
9	50%	9	50%	وضع صناديق تبرع لفائدة المتحف.
6	33%	12	67%	خوصصة المؤسسة المتحفية

نلاحظ من خلال الجدول، أن هذه المقترحات قد لقيت قبولا من طرف معظم أفراد العينة، خصوصا فيما يتعلق بإعادة هيكلة القوانين بما يتناسب وسوق العمل، وكذا عقد اتفاقيات مع وزارة التربية بشأن تنظيم زيارات دورية لصالح التلاميذ، وعقد اتفاقيات مع مديرية السياحة لجلب السياح، أما فيما يخص خوصصة المؤسسة المتحفية، فلقد تم رفض هذا المقترح بنسبة 67%، فيما أبدت نصف العينة رفضها لمقترح وضع صناديق تبرع لفائدة المتحف.



الشكل رقم (43): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (30)

نستنتج أن المؤسسة الثقافية بإمكانها أن تدعم نفسها ماليا ولكن بعيدا عن الخوصصة، وذلك بالاستغلال الأمثل لمواردها وبناء علاقات نفعية مع مختلف الوزارات وباقي الشركاء الاجتماعيين.

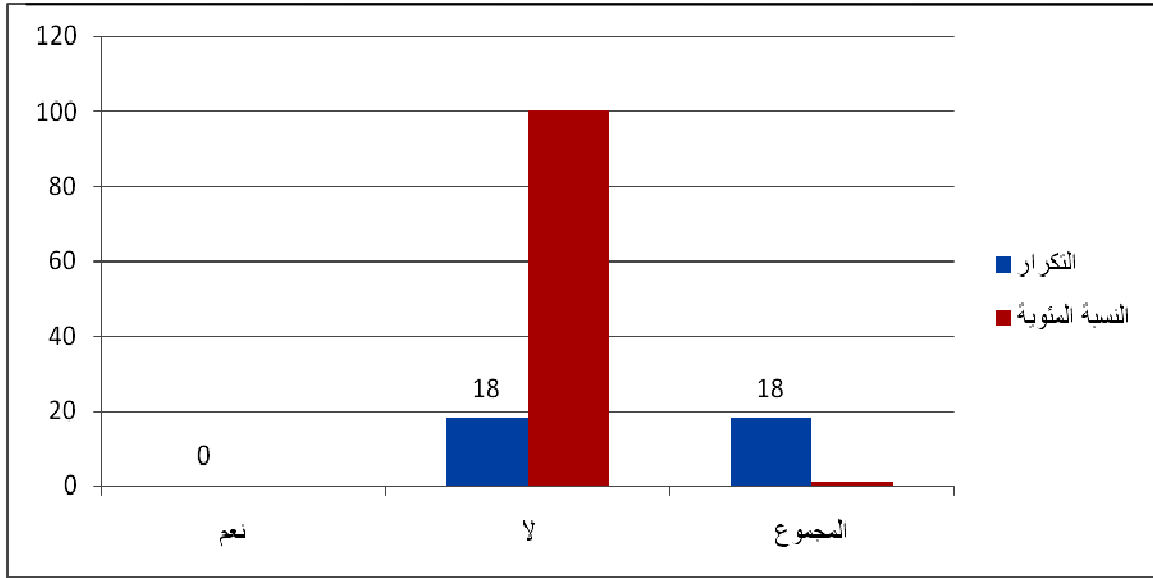
11- هل القوانين الحالية تساعد على الاستثمار في المتاحف؟

جدول رقم (31): يمثل واقع الاستثمار في المتاحف

النسبة المئوية	التكرار	القوانين الحالية والاستثمار
%0	0	نعم
%100	18	لا
%100	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 18 من أفراد العينة وبنسبة 100%، يقرون بأن

القوانين الحالية لا تساعد إطلاقاً على الاستثمار في المتاحف.



الشكل رقم (44): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (31)

نستنتج أنه يجب تكيف القوانين حتى تكون أكثر مرونة في العمل والمساعدة على

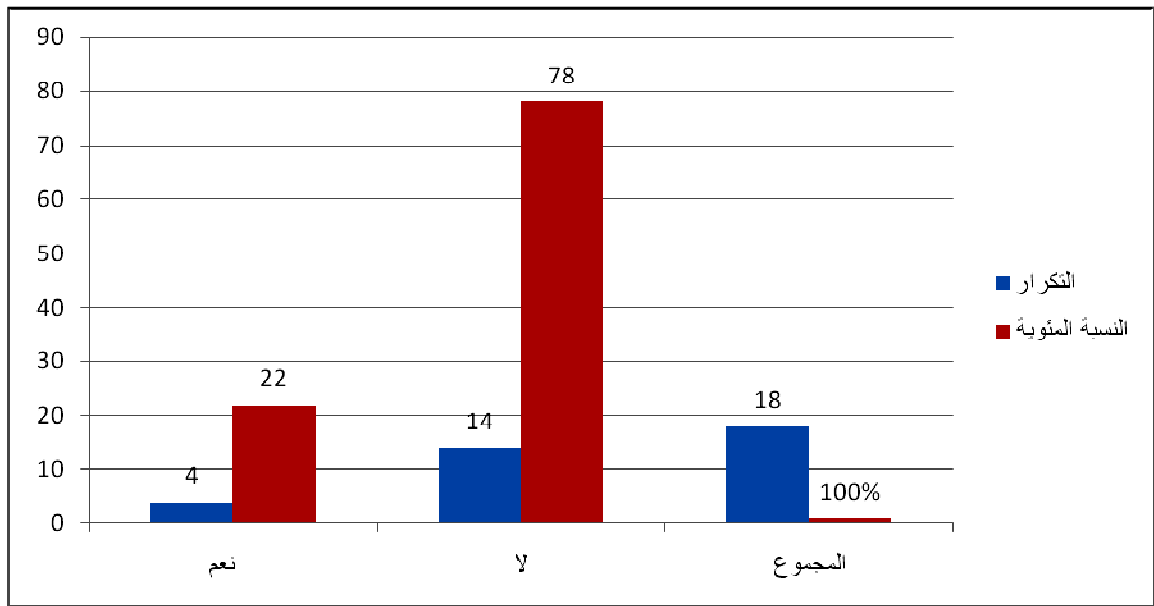
الاستثمار والتمويل الذاتي.

12 - هل قامت الدولة بمبادرة لتشجيع الاستثمار في الثقافة؟

جدول رقم (32): يمثل المبادرة في تشجيع الاستثمار في المتاحف

النسبة المئوية	التكرار	مبادرة تشجيع الاستثمار
22%	4	نعم
78%	14	لا
100%	18	المجموع

يرى 14 من أفراد العينة بما نسبته 78%، بأن الدولة لم تقم بمبادرة لتشجيع الاستثمار في الثقافة، فيما يرى 4 منهم وبنسبة 22%، بأن الدولة قد قامت بمثل هذه المبادرات وذلك من خلال تنظيم المهرجانات والعواصم الثقافية، وتنظيم مهرجانات دولية ووطنية وجهوية، ومن خلال تدعيم مالي، وقانون تخفيض الضرائب على المستثمرين الخاص .



الشكل رقم (45): يمثل الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (32)

نستنتج أن الدولة لم تقم بمبادرات في هذا الجانب، ما عدا مبادرات تنظيم المهرجانات الثقافية التابعة لها كالمهرجان الدولي الـ 11 للشريط المرسوم بالجزائر

العاصمة، الذي أُقيم من 2 إلى 6 أكتوبر 2018، وكذا المهرجان الثقافي العربي للسينما بوهران الذي نُظِم من 25 إلى 31 جويلية 2018، وهي ليس الهدف من الاستثمار الداخلي والخارجي.

13- كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم نفسها ماديا حسب خبرتك؟

قصد الاستفادة من آراء مسؤولي المتحف والإطلاع على وجهات نظرهم فيما يخص تدعيم المؤسسة المتحفية نفسها ماديا، تمّ إدراج هذا السؤال المفتوح وقد تحصلنا على الإجابات التالية:

يمكن للمؤسسة المتحفية أن تدعم نفسها ماديا وذلك عن طريق:

- بيع المنشورات المختلفة الخاصة بالمتحف .
- فتح محلات خاصة بالثقافة للبيع.
- تشجيع سوق الفن من خلال بيع التحف الفنية وشرائها.
- فتح مدارس ومصالح مختصة بترميم التحف الفنية.
- إعطاء طابع تجاري للمتحف.
- البحث عن التمويل.
- جلب أو مساعدة فئة الشباب التي لها مواهب.
- إشهار خاص للمتحف، وجلب الإعلام.
- إنشاء مجلة خاصة بالمتحف.

- التنوع من الأنشطة التي تتصل بعدد من المناسبات مثل الحفلات والمسابقات الربحية وتكون بذلك فائدة توسيع الثقافة وكذلك بيع التحف الفنية.
- تغيير تسعيرة الدخول إلى المتحف ووضع السعر اللازم.
- بيع لوحات فنية للعارضين مع الاستفادة من نسبة معينة.
- تشكيل مجسمات للمتحف وبيعها.
- جعل المتحف فضاء للإشهار بمبالغ مالية تعود بالفائدة على المتحف.
- عقد اتفاقيات مع شركات وطنية كبرى تكون راعية للمعارض المقدمة.
- بيع التحف الفنية المعروضة والاستفادة بنسبة معينة.
- طبع كتب وكتالوجات لكل المعارض بشكل فردي أو طبع اللوحات الفنية مع بورترية الفنانين وتشتمل على السيرة الذاتية والفنية للفنان من الخلف، وكذا طبع اللوحات الفنية في شكل رزنامات أو بطاقات فنية بريدية أو حتى طابع، أو طبعها في شكل تحف فنية كالكؤوس والأدوات المكتبية وحاملة الأقلام...بالإضافة إلى تسجيل العروض والمحاضرات وشهادات الفنانين والزوار في شكل أقراص مضغوطة وبيعها حتى تعود العائدات المالية للمتحف وحتى يتمكن من تمويل نفسه في حالة خفض الميزانية كما هو اليوم.
- نستنتج مما سبق، بأن متحف الفن يمتلك العديد من الفرص لتدعيم نفسه مادياً، منها ما هو متاحاً وتؤطره القوانين<sup>1</sup>، ومنها ما تصنعه إرادة المُسيرين، فالتخفيضات التي

1-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06 مارس 2012، يحدد حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفي.(ينظر الملحق رقم (2) مراسيم وقرارات)

تم تقديمها لبعض فئات المجتمع والتي وصلت إلى حد 50 %، بخصوص حقوق الدخول للمتاحف العمومية، تعتبر عاملا مشجعا لزيادة الإقبال على مثل هذه الأماكن، إذا تم الترويج لها، لأنه وكما سبق ذكره، لا يمكننا أن نستثمر في الثقافة دون جمهور، وهذا الأخير لن يتوان عن استغلال مثل هذه الامتيازات.

فعلى المسؤولين استغلالها بما يخدم المصلحة العامة ويحافظ على خصوصية هذه المؤسسة الثقافية وبالتالي يحافظ على القيم الحضارية المتوارثة، ذلك أن الاستثمار في الثقافة هو استثمار في القيم وتطويرها وتحريها من ذاكرة النسيان. يبقى فقط أن نذكر بأهمية سنّ قوانين خاصة، لا تسمح فقط بالاستثمار في الثقافة، بل وتنظيم هذه العملية بما يخدم المصالح الخاصة والعامة، وذلك بإشراك جميع الفاعلين في المجتمع، من جمعيات وفنانين وخبراء واقتصاديين، لتعم الفائدة ولا تبقى عوائد الثقافة حكرا لأحد.

### خلاصة:

تسعى متاحف الفنون للتعريف بمكوناتها، من خلال الوظائف التي تؤديها، ولما كانت العروض المتحفية هي التي تتيح للزائر دخول هذا الصرح، أصبح من الواجب إحاطتها بالعناية، ليتمكن القائمون عليها تحقيق وظائف أخرى جديدة لا قبل لهم بها، متعلقة أساسا بالاستثمار.

لقد بينت نتائج الاستمارة المتعلقة بالزوار، أن هناك توافدا لا بأس به من الجمهور وخاصة فئة الشباب التي تمثل نسبة 44 %، فئة الكهول بنسبة 28 %، ثم فئة الأطفال

بنسبة 16%، وكقراءة أولية، فإنّه يمكن القول بأن المتحف قد خدم الأهداف التي وُجد من أجلها وبات يقدم عروضاً تقف عند مستوى تطلعات الوافدين عليه.

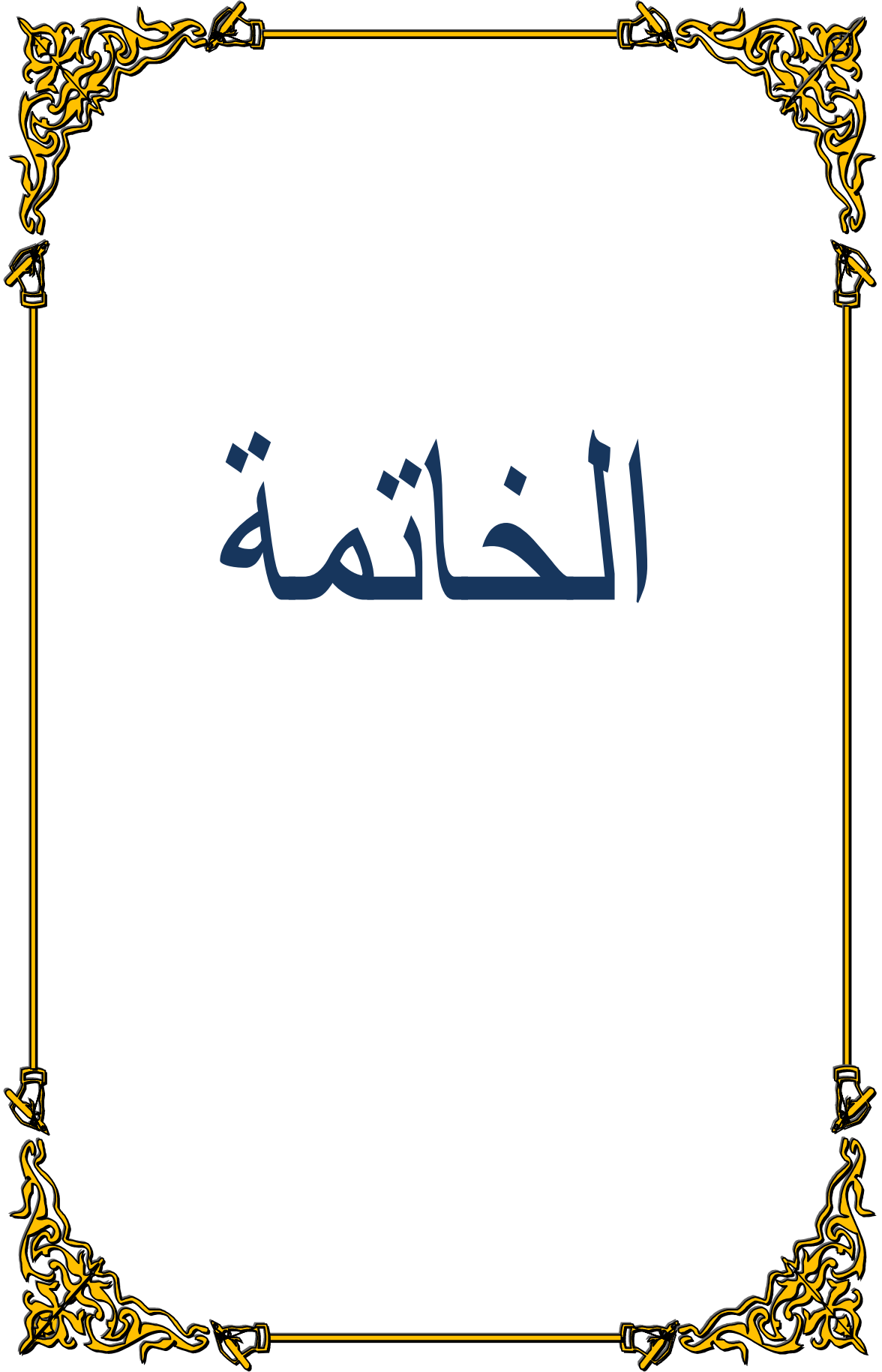
ولكن بالنظر إلى أسباب الزيارة ودوافع كل منها، تنقص نسبة هذا التفاؤل، لأن ذلك الإقبال متصل بدوافع معيّنة وبارتباطات محدودة لا تكاد تخرج عن دائرة الترفية أو الدراسة، حتى إقبال هؤلاء ما كان ليتحقق لولا تدخل من أطراف أخرى كالأصدقاء أو الأولياء. ومن هذا المنطلق، فإنّ التفكير في تحويل المؤسسة الثقافية وخاصة المتحفية منها إلى مؤسسة استثمارية، تقدم خدمات وتعرض منتوجاً ثقافياً يخضع لالتزامات السوق، ولقانون العرض والطلب، يعتبر نوعاً من التحدي الذي ينبغي التخطيط له جيداً، إذ ينبغي أولاً التغيير من دوافع الزيارة بل والترويج لتلك الخدمات والامتيازات، حتى يستطيع الزائر الحضور من تلقاء نفسه وليس بإيعاز من أحد، كما يجب رفع تلك العراقيل التي يراها البعض مانعاً للحضور، كتوفير وسائل الراحة، التي تنقص عليه عناء التنقل من جديد للحصول عليها، ومن ثمّة تمنع عودته من جديد، لأن ما سوف يجده في المتاحف، لن يجده في مكان آخر، وفي تلك الحالة، لن يستطيع أن يمنع نفسه من اقتناء منتوج ثقافي تم عرضه، أو التمتع بجماليات ذلك المكان الذي تتناغم معروضاته مع إيقاع الموسيقى وفتنة الألوان، هذا من شأنه أن يزيد من مداخل المؤسسة والتي ستجد صداها في عقول الراغبين بالاستثمار في هذا القطاع.

إن فكرة الاستثمار في القطاع الثقافي، وفي متاحف الفن بالخصوص، وإن كانت

تبدو فكرة مستحيلة، مع غياب الإرادة، إلا أنها ممكنة مع قليل من الصبر، لا تعدو عن كونها تحديا تبحث عن من يقبله، وقبول هذا التحدي أولا يقع على عاتق المسؤولين على تسيير شؤون المتحف، كل حسب موقعه ودرجة تأثيره. وبالفعل، وقصد الوقوف عند آراء تلك الفئة بخصوص الموضوع، قمنا بتوزيع استمارة بحث لمعرفة مدى التفاعل الذي يبديه هؤلاء؛ إن الفئة التي شملها البحث كانت تبدو مفعمة بالحيوية والنشاط وكذا حب العمل، على درجة من الاستعداد، أدارت المعارض الدولية والوطنية باحترافية ونجاح، وصنعت لنفسها رصيذا هاما من المقتنيات، ولكن، ماذا عن فكرة الاستثمار في القطاع الثقافي؟

على الرغم من الرغبة والإرادة القوية في دخول عالم الاستثمار، إلا أنه بقي هاجس واحد يمنعهم، ويقطع وصال هذه المبادرة وهو أن القوانين لا تسمح بذلك، والسؤال الذي يُطرح، هل بتغيير القوانين يتحرر هؤلاء ويطلقون العنان لأفكارهم ومبادراتهم؟

لم يتوان مجموع الموظفين في التفاعل مع هذه الفكرة، وبادروا بتقديم آرائهم المفعمة بالأمل، على أمل تجسيد أفكارهم، ومن أمثلة ذلك: فتح محلات داخل المتحف لعرض وبيع المنتج الثقافي الخاص بالمؤسسة، كصناعة نماذج مصغرة للمتحف وبيعها كتذكار. وعليه، فإنّ للمؤسسة المتحفية آفاق واعدة في نظام السوق، لها بعدها الوظيفي، إذا وجدت من يرهاها، ويعرف كيف يستغلها ويستثمر فيها، فتحويل العروض إلى منتجات، وتحويل الزائر إلى زبون هو الذي سيكفل لها النجاح والاستمرارية، ويجعلها تُضاهي بل وتفوق قدراتها قدرات المؤسسة الاقتصادية.



# الختامة

### الخاتمة:

هل يمكن للمؤسسة الثقافية أن تطرق باب الاستثمار وتدخل عالم السوق؟ سؤال ربما يتبادر إلى أذهان الكثيرين ويبحثون له عن جواب، والناظر إلى واقع الثقافة في مجتمعاتنا يرى أنه من غير المعقول ذلك، بل والبعض يعتبرها مستحيلا، لقد جاء موضوع بحثنا إذن ليزيل اللثام عن بعض الغموض الذي يكتنف هذا القضية وهذا بالتعمق والكشف عن حقيقة ما تزخر به هذه المؤسسة، والفرص التي تملكها لدخول هذا العالم .

وبطبيعة الحال، لا يمكن أن نجد الجواب بقراءة الكتب والمجلات، ولكن بالوقوف عن كثب ومعرفة حقيقة ما يفكر فيه أو يأمله أهل الاختصاص من عائلة الثقافة والفنون، فكان مقصدنا متحف الفنون، وبالضبط متحف الفن الحديث والمعاصر الواقع بالجزائر العاصمة، لأن تاريخ ميلاده كمتحف تزامن وافتتاح أكبر تظاهرة ثقافية وهي تظاهرة الجزائر عاصمة الثقافة العربية، التي أطلقت العنان للكثير من المشاريع، وأن القائمين عليه قد عايشوا الحدث وتفاعلوا معه، وعرفوا ما تزخر به هذه العاصمة من تراث وحضارة، وبالتالي أصبح بإمكانهم التفاعل مع الفكرة، ونتيجة بحثنا كانت أنه بإمكان المؤسسة الثقافية أن تستثمر في الثقافة وأن المادة الثقافية بإمكانها أن تتحول إلى منتج، حتى أن الزائر كان يتطلع بشغف لاقتناء تذكارات أو حتى التمتع بأوقاته داخل المتحف، ولكن ما حدث أن الكل أصبح متخوف، ليس من الاستثمار في الثقافة وإنما من تلك القوانين التي لا تتيح مثل هذا العمل، وتعيق هذه المبادرات ولأجل ذلك وجب علينا تقديم

## الخاتمة

بعض المبررات التي تشيد بمكانة الصناعة الثقافية وأثرها على الاقتصاد، بل وتبرز دعمها الشامل للتنمية، وبالتالي فإن هذه الحركية المتعمدة والتي تنسج خيوطها المنتجات الثقافية قد تجد مكانتها بين المستثمرين، ولكن أي مستثمر؟

مستثمر من خارج إطار الثقافة وهو الاقتصادي، والذي وجد في هذا الباب ضالته، أم مستثمر من أهل الثقافة وعلى صلة وثيقة بها، الذي يمكن أن نجده داخل المؤسسة الثقافية كما في خارجها؟

إن رجال الأعمال بإمكانهم الاستثمار في الثقافة، متى أرادوا ذلك، وليسوا بحاجة إلى قوانين تتيح ذلك، ما عدا تلك التي تمنح لهم بعض الامتيازات أو التسهيلات وتبين لهم بعض الحدود، وأما النوع الآخر، فهو المقصود، فرغم ما قيل ويقال عن الثقافة وعن الاستثمار وعن الفرص الكبيرة الذي يتيحها، إلا أن هناك بعض الشكوك مازالت تراود البعض، وبدت فكرة دخول المؤسسة الثقافية لعالم السوق وعرض منتوجها الثقافي جنباً إلى جنب مع تقديم برامج تربوية تدعم معالم الهوية، نوع من المغامرة، ولكن هذه المغامرة يمكن أن تكون ناجحة، بل ستكون كذلك، إذا ما أُعدت لها العدة جيداً، وهذا بتوفير متطلبات المؤسسة الثقافية المادية والقانونية، بما يفي ومتطلبات الاقتصاد الثقافي، لأنه وبالنظر إلى المداخل الهامة التي ستجنيها من وراء هذه العملية، وكذا الفرص التنموية المرافقة، والمكانة المرموقة التي سوف تحتلها في نظام السوق، سيصبح المستحيل ممكناً.

## الخاتمة

نتائج البحث: من خلال دراستنا وتحليلنا لبيان مفردات العينة المدروسة، تم التوصل إلى

النتائج التالية:

1- استنتجنا أن المتحف له عدة مزايا:

- الموقع الإستراتيجي.

- الموقع المعماري.

- جماليات المكان.

- ترتيب المكان.

- البعد الأثري للمكان.

2- يمكن أن يكون متحف ماما- ذا طابع ثقافي اقتصادي يؤهله لأن يمول نفسه ذاتيا.

3- من خلال آراء الزوار استنتجنا أن الزائر له الرغبات التالية:

- المتحف لا يلبي تطلعاته.

- الزائر لا يعود لزيارة المتحف مرة أخرى.

- الفئة الأكثر زيارة للمتحف، فئة الشباب، وذلك لارتباطات بحثية بحتة.

- الزائر يستغل المناسبات فقط للزيارة.

- لا يجد الزائر أشياء تلبي رغباته.

- لا يستطيع الحصول على هدايا تذكارية من المتحف.

- زيارته كلها قائمة على تشجيع الأصدقاء، أو من خلال توجيه الوالدين.

## الخاتمة

4- من خلال آراء المسؤولين استنتجنا ما يلي:

- القوانين لا تسمح بالاستثمار.
- البعد الإعلامي غائب من أجل التشهير بالمتحف.
- قلة الزوار.
- الروتين في العمل.
- قلة المبادرة.
- قلة الخبرة في المجال الاستثماري.
- عدم الوعي بأن الثقافة يمكن أن نستثمر فيها اقتصاديا.
- عمل المتحف محدود وليس ثريا، لا يلبي رغبات الزبائن وهم الجمهور.

### التوصيات:

#### 1- فيما يتعلق بالمتحف:

- استغلال الفضاءات الفارغة من أجل توفير أماكن لركن السيارات، وكذلك أماكن لنصب الخيم التجارية على سبيل المثال.
- صنع تحف فنية تذكارية وبيعها للزائر.
- التفكير في إنشاء خدمات لراحة الزوار.
- تنويع النشاطات لجلب الزوار.
- التركيز على الإعلام.

## الخاتمة

-اقتناء تحف فنية متميزة أو نادرة.

-استغلال الوسائل السمعية البصرية، كالإضاءة والمؤثرات الصوتية، في صناعة جمالية التحفة، فمع كل عرض تكتسب حلة جديدة.

### 2-فئة المواطنين(الزوار):

-التركيز على فئة الشباب.

-عقد اتفاقيات مع المؤسسات التربوية لتنظيم زيارات خاصة لأطفال المدارس بكل مراحلها.

-عقد اتفاقيات مع مديرية السياحة لجلب السياح إلى المتحف.

- ابتكار جوائز تحفيزية من أجل زيادة الإقبال.

### 3-فئة الإدارة:

-العمل على تكييف القوانين بما يتناسب وتغيرات سوق العمل الاقتصادية.

-اقتراح مبادرات ذات طابع ثقافي تجاري.

-توفير حوافز مادية للعمال والموظفين، للتشجيع على العمل الإبداعي.

-إجراء دورات تدريبية للمسؤولين في مجال الاستثمار الثقافي.

-توظيف عمال وموظفين مؤهلين أصحاب قدرات عالية تتماشى والوظائف الممنوحة لهم، لزيادة الأداء وتقليص الأخطاء.

- إنشاء المتحف لقسم خاص مكون من مجموعة من الموظفين على مستوى عال من

## الخاتمة

---

الخبرة في تقنيات الاتصال والعلاقات العامة، شغلهم الشاغل هو البحث عن ممولين جدد لمشاريع المتحف وتظاهراته المختلفة.

- إنشاء مؤسسات مصغرة داخل المؤسسة الثقافية للاستثمار الثقافي وسن قوانين خاصة تنظم هذه العملية، ومنح مهمة تسييرها لمديري نفس المؤسسة الثقافية .

# الملاحق

- الملحق رقم (1): الإستبيان.
- الملحق رقم (2): مراسيم وقرارات.
- الملحق رقم (3): الأشكال والصور.
- الملحق رقم (4): بعض مقتنيات المتحف.
- الملحق رقم (5): وثائق مختلفة.

1-استمارة استبيان  
موجهة لجمهور المتحف

أخي الزائر، أختي الزائرة:

في إطار إنجاز دراسة علمية لنيل شهادة الدكتوراه في الفنون حول المؤسسة الثقافية وعلاقتها بالسوق، نتقدم إليك بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى زيادة إقبال الجمهور على المتحف، بمعرفة رأيك الخاص حول الخدمات التي يقدمها متحف الفن وكذا الأشياء التي تأمل توفيرها ليتم التكفل بها مستقبلا. لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وبوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منك على إنجاز الدراسة، شاكرا لك اهتمامك وحسن تعاونك.

الباحث

-البيانات الشخصية:-

- 1- السن : - من 12 إلى 18 سنة  - من 18 إلى 24 سنة
- من 24 إلى 40 سنة  - أكثر من 40 سنة
- 2 -الجنس : - ذكر  - أنثى
- 3- المستوى التعليمي : - ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - تكوين مهني  جامعي
- 4- الوضعية الحالية : - تلميذ  - طالب  - موظف  - تاجر  - بطال

المحور الأول: علاقة الزائر بالمتحف:

- 5-هل تحب زيارة المتاحف؟ - نعم  - لا
- في حالة الإجابة ب (نعم)، ماهي دوافعك؟
- حب الإطلاع  - زيادة الوعي  - القيام ببحوث  - في إطار التكوين
- للاستثمار  - لتدعيم الرصيد الثقافي
- ..... شيء آخر.....

-في حالة الإجابة ب(لا)، من يرغبك على زيارة المتحف؟

- الأصدقاء  - الأولياء  - الدراسة  - الاستثمار
- ..... شيء آخر:.....

6- كم مرة زرت متحف الفن؟

- مرة واحدة  - مرتين  - 3 مرات  - 4 مرات  - أكثر من 5 مرات

7- من أين اكتشفت متحف الفن؟ عن طريق:

- الأصدقاء  - الأولياء  - المؤسسة التربوية  - الإعلام المكتوب  - التلفاز   
- الإعلام المسموع  - مواقع التواصل الاجتماعي  - الجمعيات الثقافية والرياضية

شيء آخر: .....

- 8- هل حضورك للمتحف يكون: - فردي  - مع أسرتك  - مع أصدقائك   
9- هل تتردد متحف الفن: - للترفيه  - ملاً أوقات الفراغ  - للتثقيف

**المحور الثاني: عروض وخدمات المتحف:**

- 10- ماهو الشيء الذي أعجبك عند زيارة المتحف؟- العرض المتحفي  - جمالية المكان   
- حسن الاستقبال  - شيء آخر: .....

- 11- هل حضرت إلى عروض متحفية؟ - نعم  - لا   
- إذا كانت الإجابة ب(نعم) ،هل كانت متنوعة وثرية؟ - نعم  - لا

12- ماهي أسباب قلة الزوار في المتحف؟

درجة الموافقة		الأسباب
لا	نعم	
		نقص الإعلام .
		التطور التكنولوجي ووجود أماكن أخرى للترفيه
		قلة المعارض الفنية.
		عدم مواكبة المتاحف لمتطلبات الحياة العصرية
		المعارض المقدمة دون المستوى المطلوب
		رسوم تذكرة دخول المتحف غير معقولة
		سوء الاستقبال من طرف عمال وموظفي المتحف
		عدم توفر الدرجة الكافية من الأمن والتعرض للمضايقات
		عدم توفير أماكن ركن السيارات
		عدم تخصيص أماكن في المتحف لبيع التحف التذكارية.
		الشعور بالملل
		أوقات الزيارة غير ملائمة
		عدم السماح للزوار بالتقاط صور عن مقتنيات المتحف.

- 13- هل تطوير خدمات متحف الفن يضاعف من إقبال الجمهور عليها؟ - نعم  - لا
- 14- هل ترى بفاعلية العروض المتحفية التي يقدمها متحف الفن؟ - نعم  - لا
- هل تقترح حلولاً لزيادة رضا الجمهور لزيارة المتحف؟

.....-

.....-

.....-

.....-

.....-

2- استمارة استبيان موجهة  
للمسؤولين في مجال المتاحف

أخي الموظف، أختي الموظفة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بهدف الحصول على شهادة الدكتوراه في الفنون، حول موضوع المؤسسة الثقافية ونظام السوق. إن تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة، يساهم بشكل فعال في إنجاح هذه الدراسة، لذلك نرجو منكم الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم.

الباحث

البيانات الشخصية:

- 1- السن: - أقل من 25 سنة  - من 26 إلى 35 سنة  - من 36 إلى 45 سنة   
- أكثر من 45 سنة
- 2- الجنس: - ذكر  - أنثى
- 3- الحالة الاجتماعية: - أعزب  - متزوج  - مطلق  - أرمل

المحور الأول: المسار المهني للموظفين:

- 4- ما نوع العمل الوظيفي الذي تشغلونه في متحف الفن ؟  
- مدير  - نائب مدير  - مستشار ثقافي  - أمين متحف  - محاسب
- شيء آخر: .....

5- هل التحقتم بالمتحف بعد التخرج مباشرة ؟

- نعم  - لا

6- ما هي مدة عملكم في مجال الإدارة المتحفية ؟

- أقل من 5 سنوات  - من 5-10 سنوات  - من 10-15 سنة  - أكثر من 15 سنة

7- هل حصلتم علي دورات تدريبية ؟ - نعم  - لا

- إذا كانت الإجابة ب(نعم) ،ما هو نوع هذه الدورات التدريبية؟

- تنمية المتحف  - تسيير المتحف  - إدارة شؤون المتحف

شيء آخر: .....

- ما هو عددها خلال مسارك المهني؟

المحور الثاني: المتحف وقواعد السوق:

8- ماهي نشاطات متحف الفن السنوية؟

- ندوات فكرية  - أمسيات شعرية  - سهرات فنية  - العرض المتحفي
- شيء آخر: .....

- هل يقدم المتحف نشاطات أخرى- تجارية - تتبع قانون العرض (قانون السوق)؟ - نعم  - لا
- إذا كانت الإجابة ب(نعم) ، ماهي هذه النشاطات؟
- .....
- .....
- .....

- إذا كانت الإجابة ب(لا) ، لماذا؟

.....

.....

- 9- هل يمكن اعتبار المتحف مؤسسة اقتصادية تساهم في تدعيم نفسها ماليا؟ - نعم  - لا
- كيف ذلك؟
- .....
- .....
- .....

10- هل توافق على الاقتراحات التالية؟

درجة الموافقة		العوامل المساعدة
لا	نعم	
		فتح محلات لبيع نماذج مصغرة عن مقتنيات المتحف
		تنظيم مزادات لبيع اللوحات والتحف الفنية
		عقد اتفاقيات مع مديرية السياحة لجلب السياح
		بيع منشورات العروض المتحفية
		عقد اتفاقيات مع وزارة التربية بشأن تنظيم زيارات دورية لصالح التلاميذ
		فتح مكتب خاص لمتابعة العملية التسويقية
		كراء أماكن العرض للخواص
		الحصول على قروض ميسرة من الخواص لتمويل المشاريع الثقافية
		فتح المؤسسة المتحفية للاستثمار الخاص

		تمديد أوقات الزيارة في المتحف والعمل بنظام المداومة
		خوصصة المؤسسة المتحفية
		تحويل المتحف إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري EPIC
		وضع صناديق تبرع لفائدة المتحف
		تتويج سعر التذكرة حسب أهمية كل عرض ومناسبة
		الترويج لثقافة المتحف بتخصيص أيام معينة للدخول المجاني
		إعادة هيكلة القوانين بما يتناسب وسوق العمل

11- هل القوانين الحالية تساعد على الاستثمار في المتاحف؟  
 لا  نعم  
 -كيف ذلك؟-  
 .....  
 -  
 -

12 - هل قامت الدولة بمبادرة لتشجيع الاستثمار في الثقافة؟  
 لا  نعم  
 إذا كانت الإجابة ب(نعم)، ما نوعها؟  
 .....

13- كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم نفسها ماديا حسب خبرتك؟  
 .....  
 -  
 -  
 -  
 -

## مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مجال التطبيق

**المادة الأولى:** تطبقا لأحكام المادتين 3 و 11 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وتحديد قائمة الشُّعب المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرُّتب ومناصب الشغل المطابقة.

**المادة 2 :** يكون الموظفون الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية والإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح غير المركزية التي تتبعها والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يكون مستخدموها خاضعين لأحكام القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

**المادة 3 :** تعتبر أسلاكاً مشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية :

- الإدارة العامة،
- الترجمة - الترجمة الفورية،
- الإعلام الآلي،
- الإحصائيات،
- الوثائق والمحفوظات.

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الضامن بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لاسيما المادتان 3 و 11 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 224 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتميين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006 والمتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها،

## مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مجال التطبيق

**المادة الأولى :** تطبقا لأحكام المادتين 3 و11 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة التابعة لوزارة الثقافة وتحديد قائمة الشعب المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرتب ومناصب الشغل المطابقة.

**المادة 2 :** يكون الموظفون الذين ينتمون للأسلاك الخاصة بالثقافة في وضعية الخدمة لدى الإدارة المركزية والمصالح غير المركزية والمؤسسات العمومية التابعة لها.

كما يمكن أن يكونوا في حالة الخدمة لدى إدارات أخرى.

تحدد الأسلاك والإدارات المعنية وكذا تعدادهم، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 3 :** تعتبر أسلاك خاصة تابعة للثقافة، الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية :

- التراث الثقافي،
- المكتبات والوثائق والمحفوظات،
- التنشيط الثقافي والفني،
- السينماتوغرافيا،
- التكوين الفني.

الفصل الثاني

التوظيف والترخيص والترسيم والترقية  
والترقية في الدرجة

الفرع الأول

التوظيف والترقية

**المادة 4 :** يوظف في الأسلاك التابعة للشعب المذكورة أدناه المترشحون الذين يثبتون شهادات في أحد التخصصات الآتية :

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 383 مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1429 الموافق 26 نوفمبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالثقافة.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزيرة الثقافة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 98 - 04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لرتب الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 340 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1412 الموافق 28 سبتمبر سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال الثقافة، المعدل والمتمم،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

غير أن هذه التعديلات، لا يمكن أن تتعدى نصف النسب المحددة لأنماط الترقية عن طريق الامتحان المهني والتسجيل في قائمة التأهيل، دون أن تتعدى هذه النسب 50 % من المناصب المطلوب شغلها كحد أقصى.

### الفرع الثاني

#### التربص والترسيم والترقية في الدرجة

**المادة 6 :** تطبيقا للمادتين 83 و84 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يعين المترشحون الذين يوظفون في الأسلاك والرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص بصفة متربصين بموجب قرار أو مقرر من السلطة المخولة صلاحية التعيين. ويلزمون باستكمال التربص التجريبي الذي تكون مدته سنة واحدة.

يلزم المترشحون الموظفون بصفة متربصين بمتابعة تكوين خلال فترة التربص الذي تحدد فترته ومحتواه بموجب قرار من الوزير المكلف بالثقافة.

**المادة 7 :** على إثر فترة التربص، يرسم المتربصون أو يخضعون لتمديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها، أو يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض.

**المادة 8 :** تحدد وتائر الترقية في الدرجة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة للثقافة حسب المدد الثلاث (3) المنصوص عليها في المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه.

### الفصل الثالث

#### الوضعيات القانونية الأساسية

**المادة 9 :** تطبيقا للمادة 127 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد النسب القصوى للموظفين الخاضعين لهذا القانون الأساسي الخاص الذين يمكن أن يوضعوا، بناء على طلبهم، في الوضعية القانونية المتمثلة في الانتداب أو خارج الإطار أو الإحالة على الاستيداع، بالنسبة إلى كل سلك وكل إدارة كما يأتي:

- الانتداب : 5 %،
- خارج الإطار : 1 %،
- الإحالة على الاستيداع : 5 %.

#### 1/شعبة التراث الثقافي :

- علم الآثار،
- الحفظ،
- الترميم،
- التاريخ،
- الهندسة المعمارية،
- علم المتاحف،
- علم الاجتماع.

#### 2/شعبة المكتبات والوثائق والمخطوطات :

- علم المكتبات والتوثيق،
- الترميم،
- الحفظ.

#### 3/شعبة التنشيط الثقافي والفني :

- الآداب،
- الفنون الجميلة،
- الموسيقى،
- المسرح،
- النقد الفني،
- السمعي البصري.

#### 4/شعبة السينماتوغرافيا :

- الحفظ،
- الترميم،
- الحقوق،
- السمعي البصري.

#### 5/شعبة التكوين الفني :

- الفنون الجميلة،
- الموسيقى.

يمكن تعديل أو تميم قائمة التخصصات المذكورة أعلاه، عند الاقتضاء، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 5 :** يوظف ويرقى الموظفون الذين يسري عليهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المنصوص عليها أدناه بموجب هذا المرسوم.

يمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف أنماط الترقية بناء على اقتراح الوزير المكلف بالثقافة بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

## مراسيم تنظيمية

**المادة 3 :** يتشتر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006.

عيد العزیز بلخادم

**مرسوم تنفيذي رقم 06 - 264 مؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006، يخليط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية التمشورية للمؤسسات الرياضية التجارية.**

إن رئيس الحكومة،

بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-211 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1386 الموافق 21 يوليو سنة 1966 والمتعلق بوضعية الأجانب في الجزائر، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 81-10 المؤرخ في 9 رمضان عام 1401 الموافق 11 يوليو سنة 1981 والمتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

**مرسوم تنفيذي رقم 06 - 263 مؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006، يتضمن إنشاء متحف وطني للفن الحديث والمعاصر.**

إن رئيس الحكومة،

بناء على تقرير وزيرة الثقافة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-277 المؤرخ في 29 صفر عام 1406 الموافق 12 نوفمبر سنة 1985 الذي يحدد القانون الأساسي التمشوري للمتاحف الوطنية، المتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-79 المؤرخ في 17 محرم عام 1426 الموافق 26 فبراير سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الثقافة،

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** طبقا للمادة 3 من المرسوم رقم 85-277 المؤرخ في 29 صفر عام 1406 الموافق 12 نوفمبر سنة 1985 والمذكور أعلاه، يتشأ متحف وطني للفن الحديث والمعاصر يكون مقره في مدينة الجزائر.

**المادة 2 :** زيادة على المهام المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم رقم 85-277 المؤرخ في 29 صفر عام 1406 الموافق 12 نوفمبر سنة 1985 والمذكور أعلاه، يكلف المتحف بمجموعات تحف الفنون الحديثة والمعاصرة مثل الفنون التشكيلية والفنون التخطيطية وفن التصوير وفن الفيديو ووسائل الإعلام الجديدة والإبداع الصناعي والفنون التلاؤمية منذ سنة 1905، كما يكلف بتشمين تحف الفنون الحديثة الجزائرية منذ سنة 1945.

## وزارة الثقافة

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 25 مارس سنة 2010 ، يحدد التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر.**

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير المالية،

ووزيرة الثقافة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-263 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006 والمتضمن إنشاء متحف وطني للفن الحديث والمعاصر،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-160 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 27 مايو سنة 2007 الذي يحدد شروط إنشاء المتاحف ومهامها وتنظيمها وسيرها، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

## يقررون ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 07-160 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 27 مايو سنة 2007، المعدل والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر.

**المادة 2 :** يضم التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر، تحت سلطة المدير، الأقسام والمصلحة الآتية :

1- قسم المجموعات والبحث والجرد،

2 - قسم التوثيق والميدياتيك،

3 - قسم العمل الثقافي والاتصال،

4 - القسم العلمي والسينوغرافيا،

5 - مصلحة الإدارة والمالية والصيانة.

**المادة 3 :** يقوم قسم المجموعات والبحث والجرد

بالهام الآتية :

- حفظ مجموعات المتحف وترميمها ودراستها وإثرائها،

- جرد ممتلكات المتحف،

- دراسة المجموعات والإشراف على الأبحاث العلمية المرتبطة بهدفه،

- اقتناء الممتلكات الثقافية المادية،

- تنظيم مؤتمرات علمية وطنية ودولية والمشاركة فيها.

يضم هذا القسم ثلاث (3) مصالح :

1 - مصلحة البحث والجرد ومجموعات الرسم الزيتي والنحت والتركيب،

2 - مصلحة البحث والجرد ومجموعات الفنون التخطيطية وفن التصوير والفيديو والوسائط المتعددة والسينما التجريبية،

3 - مصلحة البحث والجرد ومجموعات الفنون التلازمية والإبداع الصناعي.

**المادة 4 :** يقوم قسم التوثيق والميدياتيك بالهام الآتية :

- جمع الوثائق المرتبطة بهدفه،

- إنشاء رصيد وثائقي،

- ضمان فتح مكتبة.

يضم هذا القسم مصطلحتين (2) :

- مصلحة المكتبة والميدياتيك،

- مصلحة التوثيق والمحفوظات.

**المادة 5 :** يقوم قسم العمل الثقافي والاتصال بالهام الآتية :

- نشر المعلومات المرتبطة بهدفه،

- إنجاز برامج في التنشيط الثقافي،

- نشر نتيجة الأبحاث،

- جعل المجموعات في متناول الجمهور، بجميع الوسائل.

يضم هذا القسم مصطلحتين (2) :

1 - مصلحة الإعلام الآلي والوسائط المتعددة والمنشورات،

2 - مصلحة الصحافة والعلاقات العامة ورعاية الفنون والبرامج التربوية.

**المادة 6 :** يقوم القسم العلمي والسينوغرافيا بالهام الآتية :

- تبادل المجموعات التحفية بين المتحف والمتاحف الوطنية و/ أو الأجنبية،

- ترميم الممتلكات الثقافية المادية،

- جعل المجموعات في متناول الجمهور، بجميع الوسائل.

السيدات والآنسة والسادة :

- حميدة أكسوس، ممثلة الوزير المكلف بالثقافة،  
رئيسة،

- إلهام خنوف، ممثلة الوزير المكلف بالتعليم  
العالي والبحث العلمي،

- نور الدين بن عميروش، ممثل الوزير المكلف  
بالداخلية والجماعات المحلية،

- مراد شريزو، ممثل الوزير المكلف بالمالية،

- عبد الله قبيل، ممثل الوزير المكلف بالتربية  
الوطنية،

- طارق بوزبيد، ممثل الوزير المكلف بالتهيئة  
العمرانية والبيئة والسياحة،

- رشيد جيلالي، ممثل الوزير المكلف بالصناعة  
وترقية الاستثمارات،

- فتيحة مجدوب، ممثلة الوزير المكلف بالسكن  
والعمران،

- عواوش بومية، ممثلة الوزير المكلف بالشباب  
والرياضة،

- رضا رمضان، ممثل السلطة المكلفة بالتوظيف  
العمومية،

- محمد شريقي، رئيس المجلس التربوي للمدرسة  
العليا للفنون الجميلة،

- مصطفى بوعمامة، ممثل منتخب من بين سلك  
الأساتذة الدائمين للمدرسة العليا للفنون الجميلة،

- فلة عقلوش، ممثلة منتخبة من بين الموظفين  
الإداريين والتقنيين للمدرسة العليا للفنون الجميلة،

- أسامة تابتي، ممثل منتخب من بين الطلبة،

### وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

قرارات مؤرخة في 6 جمادى الثانية عام 1431 الموافق  
20 مايو سنة 2010، تتضمن اعتماد هيئات خاصة  
لتنصيب العمال.

بموجب قرار مؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1431  
الموافق 20 مايو سنة 2010، تعتمد الهيئة الخاصة  
لتنصيب العمال المسماة " آل أبي أو أم " الكائنة بـ 48  
شارع العربي بن مهيدي الطابق 2 الباب 33 - وهران،

يضم هذا القسم مصلحتين (2) :

- 1 - مصلحة الترميم،
- 2 - مصلحة علم المتاحف والسينوغرافيا.

**المادة 7 :** تقوم مصلحة الإدارة والمالية والصيانة  
بالهام الآتية :

- ضمان التسيير الإداري والمالي للمستخدمين،
- إعداد أجور الموظفين،
- السهر على حراسة الوثائق والبيانات،
- السهر على تأمين الممتلكات.

تضم هذه المصلحة ثلاثة (3) فروع :

- 1 - فرع الموارد البشرية والمالية،
- 2 - فرع الأمن والصيانة التقنية والبنية،
- 3 - فرع الوسائل العامة والمحلات.

**المادة 8 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية  
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 ربيع الثاني عام 1431 الموافق  
25 مارس سنة 2010.

وزيرة الثقافة  
خليدة تومي

وزير المالية  
كريم جودي

عن الأمين العام للحكومة  
وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية  
جمال خرشي

قرار مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 20  
أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين أعضاء المجلس  
التوجيهي للمدرسة العليا للفنون الجميلة.

بموجب قرار مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1431  
الموافق 20 أبريل سنة 2010، يعين أعضاء المجلس  
التوجيهي للمدرسة العليا للفنون الجميلة، تطبيقا  
لأحكام المادة 10 من المرسوم رقم 85 - 243 المؤرخ في 16  
محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985  
والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد  
الوطنية للتكوين العالي والمادة 2 من المرسوم رقم  
85 - 257 المؤرخ في 8 صفر عام 1406 الموافق 22 أكتوبر  
سنة 1985 الذي يحول المدرسة الوطنية للفنون الجميلة  
إلى مدرسة عليا للفنون الجميلة، كما يأتي :

## مراسيم تنظيمية

**المادة 3:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011.

**عبد العزيز بوتفليقة**

**مرسوم تنفيذي رقم 11 - 352 مؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتاحف ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفي.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزيرة الثقافة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملك الوطنية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس الحاسبة، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 98-04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي.

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83-200 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1403 الموافق 19 مارس سنة 1983 الذي يحدد شروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها،

**مرسوم رئاسي رقم 11 - 355 مؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011، يتضمن تصويب اعتماد إلى ميزانية تسيير رئاسة الجمهورية.**

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 77-8 و 125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 10-13 المؤرخ في 23 محرم عام 1432 الموافق 29 ديسمبر سنة 2010 والمتضمن قانون المالية لسنة 2011،

- وبمقتضى القانون رقم 11-11 المؤرخ في 16 شعبان عام 1432 الموافق 18 يوليو سنة 2011 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2011،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 3 رمضان عام 1432 الموافق 3 غشت سنة 2011 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التكاليف المشتركة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2011،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 11-41 المؤرخ في 4 ربيع الأول عام 1432 الموافق 7 فبراير سنة 2011 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لرئاسة الجمهورية من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2011،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** يلغى من ميزانية سنة 2011 اعتماد قدره مليار ومائتان وستة عشر مليوناً ومائتان وخمسة وثمانون ألف دينار (1.216.285.000 دج) مقيّد في ميزانية التكاليف المشتركة وفي الباب رقم 37-93 "احتياطي للتكفل بالأثر الناتج عن أنظمة التعويضات والقوانين الأساسية الخاصة".

**المادة 2 :** يخصص لميزانية سنة 2011 اعتماد قدره مليار ومائتان وستة عشر مليوناً ومائتان وخمسة وثمانون ألف دينار (1.216.285.000 دج) يقيّد في ميزانية تسيير رئاسة الجمهورية وفي الأبواب المبينة في الجدول الملحق بأصل هذا المرسوم.

- جعل المجموعات و/ أو التحف المكونة لمجموعات في متناول الجمهور،  
- إنشاء فضاءات للإعلام والاتصال وورشات بيداغوجية وفضاءات للقاء،  
- تنظيم مؤتمرات وتربصات في التكوين وتحسين المستوى والمشاركة فيها،  
- إنجاز برامج تنشيط مثل المحاضرات والمعارض ونشر المعلومات المرتبطة بهدفها،  
- إقامة علاقات في التبادل والتعاون مع المؤسسات المماثلة،  
- إنجاز أعمال ونشاطات البحث المرتبطة بهدفها.

**المادة 4 :** تنقسم المتاحف إلى ثلاثة (3) أصناف :

- المتحف العمومي الوطني،  
- المتحف العمومي التابع للجماعات المحلية،  
- المتحف الخاص.

يتوفر المتحف العمومي على مجموعات و/ أو تحف مكونة لمجموعات تابعة للأماكن العمومية للدولة.

**المادة 5 :** تؤسس بموجب هذا المرسوم تسمية "متحف الجزائر" تقديرا لقيمة المجموعات وأصالتها ومدى استجابتها للمهام الخدما والمنفعة العموميتين.

تمنح تسمية "متحف الجزائر" للمتاحف المنصوص عليها في المادة 4 أعلاه، بناء على طلب منها، بموجب مقرر من الوزير المكلف بالثقافة بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.

وللحصول على تسمية "متحف الجزائر"، يجب الاستجابة لمؤشرات الفعالية والنجاعة، ولا سيما في مجال سياسة الحفظ ونوعية استقبال الجمهور والديناميكية في تسيير المتحف.

تحدد معايير وكيفية منح التسمية وسحبها بمقرر من الوزير المكلف بالثقافة بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.

**المادة 6 :** مركز التفسير ذو الطابع المتحفي مؤسسة موجهة لتقديم مفاتيح قراءة أحداث تاريخية وتقنيات ومناظر معينة وتفسيرها واستعادتها على الجمهور، بواسطة دعائم متحفية و/ أو إعلامية.

### الباب الثاني

#### المتحف العمومي الوطني

**المادة 7 :** المتحف العمومي الوطني مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،  
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،  
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-268 المؤرخ في 16 ربيع الأول عام 1418 الموافق 21 يوليو سنة 1997 الذي يحدد الإجراءات المتعلقة بالالتزام بالنفقات العمومية وتنفيذها ويضبط صلاحيات الأمرين بالصرف ومسؤولياتهم،  
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-311 المؤرخ في 17 رجب عام 1424 الموافق 14 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد كفاءات إعداد الجرد العام للممتلكات الثقافية المحمية،  
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-160 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 27 مايو سنة 2007 الذي يحدد شروط إنشاء المتاحف ومهامها وتنظيمها وسيرها، المعدل،  
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

### يرسم ما ياتي :

#### الباب الأول

#### أحكام عامة

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تحديد القانون الأساسي النموذجي للمتاحف ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفي.

**المادة 2 :** تعد متاحفا، في مفهوم هذا المرسوم، كل مؤسسة دائمة تتوفر على مجموعات و/ أو تحف مكونة لمجموعات يكتسي حفظها وعرضها أهمية عمومية تنظم وتعرض بغرض المعرفة والتربية والثقافة والترفيه.

**المادة 3 :** تكلف المتاحف بإحدى أو بعدد من المهام الآتية :

- المحافظة على المجموعات و/ أو التحف المكونة لمجموعات وترميمها ودراستها واقتنائها وإثرائها،  
- مسك جرد للمتاحف المكونة لمجموعات وإنجاز كتالوجات عن التحف والمجموعات،  
- ضمان حماية المجموعات و/ أو التحف المكونة لمجموعات،

7	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 56	18 ذو القعدة عام 1432 هـ 16 أكتوبر سنة 2011 م
<p>يحضر مدير المتحف العمومي الوطني اجتماعات مجلس التوجيه بصوت استشاري ويتولى أمانته.</p>	<p>ينشأ المتحف بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالثقافة.</p>	
<p>يمكن مجلس التوجيه أن يستعين بأي شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله.</p>	<p>ينشأ المتحف التابع لدائرة وزارية غير الدائرة المكلفة بالثقافة، بموجب مرسوم تنفيذي بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المعني بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.</p>	
<p><b>المادة 13 :</b> يتداول مجلس التوجيه للمتحف العمومي الوطني، على الخصوص، فيما يأتي : - مشروع النظام والتنظيم الداخليين للمتحف وملحقاته،</p>	<p>يحدد مرسوم إنشاء كل متحف عمومي وطني مقره ووصايته وتخصصه.</p>	
<p>- برامج النشاطات السنوية والمتعددة السنوات وكذا حصائل نشاطات السنة المنصرمة،</p>	<p>يمكن إنشاء ملحقات للمتحف العمومي الوطني بقرار مشترك بين الوزير الوصي والوزير المكلف بالمالية.</p>	
<p>- قبول الهبات والوصايا، - الكشوف التقديرية للإيرادات والنفقات، - مشاريع الميزانية، - الحسابات السنوية.</p>	<p><b>المادة 8 :</b> يجب أن يستوفي إنشاء المتحف العمومي الوطني التابع لدائرة وزارية غير الدائرة المكلفة بالثقافة، الشروط الآتية :</p>	
<p><b>المادة 14 :</b> يعين أعضاء مجلس التوجيه للمتحف العمومي الوطني لمدة خمس (5) سنوات قابلة للتجديد. وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء، يستخلف بعضو جديد حسب الأشكال نفسها إلى غاية انتهاء مدة العضوية.</p>	<p>- وجود تحف مكونة لجموعات و/ أو مجموعات، - استيفاء معايير العمل المهني في المجال المتحفي، - مطابقة فضاءات العرض والحفظ للمعايير المتحفية المطلوبة.</p>	
<p>تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس التوجيه بقرار من السلطة الوصية.</p>	<p><b>المادة 9 :</b> يحدد التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني وملحقاته بقرار مشترك بين الوزير المعني ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.</p>	
<p><b>المادة 15 :</b> يجتمع مجلس التوجيه في دورة عادية مرتين (2) في السنة، على الأقل، بناء على استدعاء من رئيسه.</p>	<p><b>المادة 10 :</b> تحدّد حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة ووزير المالية.</p>	
<p>يمكن المجلس أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو من ثلثي (3/2) أعضائه.</p>	<p><b>المادة 11 :</b> يدير المتحف العمومي الوطني مجلس توجيه ويسيره مدير ويزود بلجنة علمية.</p>	
<p>ترسل الاستدعاءات مرفقة بجدول الأعمال قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع. ويمكن أن يقلص هذا الأجل في الدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.</p>	<p><b>القسم الأول مجلس التوجيه</b></p>	
<p><b>المادة 16 :</b> لا تصح مداوات مجلس التوجيه إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه على الأقل وإذا لم يكتمل التصاب يعقد اجتماع آخر في أجل ثمانية (8) أيام.</p>	<p><b>المادة 12 :</b> يتكون مجلس التوجيه للمتحف العمومي الوطني من الأعضاء الآتي ذكرهم : - ممثل السلطة الوصية، رئيسا، - ممثل الوزير المكلف بالثقافة، - ممثل الوزير المكلف بالمالية، - شخصيتين (2) تعينهما السلطة الوصية بحكم كفاءتهما،</p>	
<p>وفي هذه الحالة، تصح مداوات مجلس التوجيه مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.</p>	<p>- ممثلي الإدارات المعنية الأخرى وتحدّد قائمتهم بموجب مرسوم الإنشاء.</p>	
<p>تتخذ قرارات مجلس التوجيه بأغلبية الأصوات، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.</p>		

### القسم الرابع أحكام مالية

**المادة 21 :** تشتمل ميزانية المتحف العمومي الوطني على ما يأتي :

#### 1 - في باب الإيرادات :

- إعانات الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية،
- الهبات والوصايا،
- الإيرادات الخاصة المرتبطة بنشاطه.

#### 2 - في باب النفقات :

- نفقات التسيير،
- نفقات التجهيز،
- جميع النفقات الأخرى المرتبطة بنشاطه.

**المادة 22 :** تمسك محاسبة المتحف العمومي الوطني طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.

**المادة 23 :** يسند مسك الحسابات وتداول الأموال لعون محاسب يعينه أو يعتمده وزير المالية.

### الباب الثالث

#### المتحف العمومي التابع للجماعات المحلية

**المادة 24 :** يشترط لإنشاء متاحف عمومية تابعة للجماعات المحلية، شهادة مطابقة يسلمها الوزير المكلف بالثقافة بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.

يجب أن يستوفي إنشاء المتحف العمومي التابع للجماعات المحلية، الشروط الآتية :

- وجود تحف مكونة لجموعات و/ أو مجموعات،
- استيفاء معايير العمل المهني في المجال المتحفي،
- مطابقة فضاءات العرض والحفظ للمعايير المتحفية المطلوبة.

**المادة 25 :** يخضع تنظيم المتحف العمومي التابع للجماعات المحلية وسيره لأحكام المرسوم رقم 83-200 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1403 الموافق 19 مارس سنة 1983 والمذكور أعلاه.

### الباب الرابع المتحف الخاص

**المادة 26 :** المتحف الخاص مؤسسة دائمة لا يكون هدفها الربح ينشئها أشخاص معنويون خاضعون للقانون الخاص ويكون موضوعها المنفعة الاجتماعية الثقافية.

**المادة 17 :** تحرر مداوات مجلس التوجيه في محاضر تدون في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من الرئيس.

ترسل محاضر الاجتماعات إلى السلطة الوصية خلال الثمانية (8) أيام التي تلي الاجتماع للمصادقة عليها.

### القسم الثاني اللجنة العلمية

**المادة 18 :** تكلف اللجنة العلمية التي يرأسها مدير المتحف العمومي الوطني، بإبداء الآراء والتوصيات في مخططات العمل وبرامج النشاطات العلمية والتقنية للمتحف.

يتم اختيار أعضاء اللجنة العلمية من بين الشخصيات المعروفة بكفاءتها في هذا المجال.

تحدد تشكيلة اللجنة العلمية وسيورها بقرار من السلطة الوصية بناء على اقتراح من مدير المتحف.

### القسم الثالث المدير

**المادة 19 :** يعين مدير المتحف العمومي الوطني بمرسوم بناء على اقتراح من السلطة الوصية. وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

**المادة 20 :** يكلف مدير المتحف العمومي الوطني بضمان تسيير المتحف، وهو الأمر بصرف ميزانيته.

وبهذه الصفة، يكلف على الخصوص، بما يأتي :

- التصرف باسم المتحف وتمثيله أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية،
- إعداد مشروع الميزانية والالتزام بالنفقات والأمر بصرفها،
- إبرام جميع الصفقات أو الاتفاقيات أو العقود أو الاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به،
- ممارسة السلطة السلمية على جميع مستخدمي المتحف والتعيين في المناصب التي لم تتقرر طريقة أخرى للتعيين فيها،
- تحضير اجتماعات مجلس التوجيه والمجلس العلمي،

- إعداد مشروع النظام والتنظيم الداخليين،

- إعداد التقرير السنوي عن النشاطات وإرساله إلى السلطة الوصية بعد أن يوافق عليه مجلس التوجيه.

9	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 56	18 ذو القعدة عام 1432 هـ 16 أكتوبر سنة 2011 م
<p align="center"><b>الباب السادس</b> <b>اللجنة التقنية للمتاحف</b></p>	<p><b>المادة 31 :</b> تنشأ لدى الوزير المكلف بالثقافة لجنة تقنية تدعى "لجنة المتاحف".</p>	<p><b>المادة 27 :</b> يشترط لإنشاء متاحف خاصة من قبل أشخاص معنويين خاضعين للقانون الخاص، شهادة مطابقة يسلمها الوزير المكلف بالثقافة بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.</p>
<p>تكلف لجنة المتاحف بما يأتي :</p>	<p>- إبداء رأي مسبق لإنشاء المتاحف ومراكز التفسير المتحفي كما هو منصوص عليه في المواد 24 و 27 و 28 أعلاه،</p>	<p>ويتم تجديد شهادة المطابقة كل خمس (5) سنوات. يجب أن يستوفي إنشاء المتحف الخاص الشروط الآتية :</p>
<p>- إبداء رأي تقني مسبق لمنح تسمية "متحف الجزائر".</p>	<p>- إبداء كل رأي تقني في المسائل المتحفية أو المتعلقة بالمجموعات المتحفية، بناء على طلب من الوزير المكلف بالثقافة.</p>	<p>- وجود مشروع متحف، - وجود مجموعات ودعائم متحفية و/ أو إعلامية، - استيفاء معايير العمل المهني في المجال المتحفي، - مطابقة فضاءات العرض و/ أو الحفظ للمعايير المتحفية المطلوبة.</p>
<p>تحدد المعايير الضرورية لصياغة الآراء وكيفيات دراسة الملفات والقواعد المرتبطة بتكوين الملفات التي تسمح للجنة المتاحف بالتحقق من وجود مشروع متحف، بموجب نظام يتخذ بقرار من الوزير المكلف بالثقافة بعد استشارة لجنة المتاحف.</p>	<p><b>المادة 32 :</b> تتكون لجنة المتاحف من ستة (6) إلى تسعة (9) أعضاء، ومنهم الرئيس، يعينون بمقرر من الوزير المكلف بالثقافة ويتم اختيارهم لكفاءتهم وللاهتمام الذي يولونه للتراث الثقافي.</p>	<p align="center"><b>الباب الخامس</b> <b>مركز التفسير ذو الطابع المتحفي</b></p>
<p>يمكن لجنة المتاحف أن تستعين بأي شخص من شأنه أن يساعدها في أشغالها بحكم كفاءته.</p>	<p>يتولى الرئيس تنسيق نشاطات لجنة المتاحف ويسهر على تطبيق النظام الداخلي ويشرف على تحضير الاجتماعات ويسير المناقشات.</p>	<p><b>المادة 28 :</b> مركز التفسير ذو الطابع المتحفي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.</p>
<p><b>المادة 33 :</b> يستفيد أعضاء لجنة المتاحف وكذا الخبراء والمستشارون الذين يستعان بهم، من أتعاب تحدد مبالغها وكيفيات تخصيصها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية.</p>	<p><b>المادة 34 :</b> تعد لجنة المتاحف نظامها الداخلي وتصايق عليه وتعرضه على الوزير المكلف بالثقافة للموافقة عليه.</p>	<p>ينشأ المركز بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالثقافة بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.</p>
<p><b>المادة 35 :</b> تتولى المديرية المكلفة بالمتاحف في الوزارة المكلفة بالثقافة أمانة لجنة المتاحف.</p>		<p>ينشأ مركز التفسير ذو الطابع المتحفي التابع لدائرة وزارية غير الدائرة المكلفة بالثقافة، بمرسوم تنفيذي بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المعني بعد أخذ رأي لجنة المتاحف.</p>
		<p>يحدد مرسوم إنشاء مركز التفسير ذي الطابع المتحفي موضوع أو مواضيع التفسير و/ أو الاستعادة ومقر المركز وتنظيمه وسيره ووصايته.</p>
		<p><b>المادة 29 :</b> يشترط لإنشاء مركز التفسير ذي الطابع المتحفي وجود مشروع يتمحور حول موضوع أو مواضيع للتفسير و/ أو للاستعادة.</p>
		<p><b>المادة 30 :</b> يكلف مركز التفسير ذو الطابع المتحفي بالهام الآتية :</p>
		<p>- التوعية فيما يخص رهانات التراث الثقافي و/ أو الطبيعي بجميع الوسائل الإعلامية والسينوغرافية، - وضع الأدوات التربوية والبيداغوجية الضرورية لفهم مواضيع التفسير في متناول الجمهور، - تطوير ورشات بيداغوجية مفتوحة للجمهور من فئة الشباب توجه لتصحيح نظرتهم وتلقيهم التراث الثقافي و/ أو الطبيعي.</p>

18 ذو القعدة عام 1432 هـ 16 أكتوبر سنة 2011 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 56	10
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-12 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 الذي يحدد نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 08-08 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتعلق بالنزاعات في مجال الضمان الاجتماعي،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 10-01 المؤرخ في 16 رمضان عام 1431 الموافق 26 غشت سنة 2010 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2010، لا سيما المادة 71 منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 11-11 المؤرخ في 16 شعبان عام 1432 الموافق 18 يوليو سنة 2011 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2011، لا سيما المادة 53 منه،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي،</p> <p>- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،</p>	<p><b>الباب السابع</b> <b>أحكام ختامية</b></p> <p><b>المادة 36 :</b> تعد المتاحف التابعة لوزارة الثقافة التي تم إحداشها عن طريق التنظيم قبل نشر هذا المرسوم، مطابقة لأحكام هذا المرسوم وتعتبر بهذه الصفة متاحف عمومية وطنية كما هو منصوص عليه في المادة 7 أعلاه.</p> <p><b>المادة 37 :</b> تستثنى من مجال تطبيق هذا المرسوم المؤسسات المتحفية التابعة لوزارة الدفاع الوطني.</p> <p><b>المادة 38 :</b> تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-160 المؤرخ في 10 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 27 مايو سنة 2007 الذي يحدد شروط إنشاء متاحف ومهامها وتنظيمها وسيرها، المعدل.</p> <p><b>المادة 39 :</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالجزائر في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011.</p>	<p><b>أحمد أويحيى</b></p>
<p><b>يرسم ما يأتي :</b></p> <p><b>المادة الأولى :</b> تطبيقا لأحكام المادة 53 من القانون رقم 11-11 المؤرخ في 16 شعبان عام 1432 الموافق 18 يوليو سنة 2011 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2011، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد شروط وكيفيات منح المعاشات النوعية المتعلقة بالعطب لفائدة أعوان الحرس البلدي في إطار إعادة انتشار سلك أعوان الحرس البلدي، وكذا كيفيات دفع التعويضات المالية الممنوحة من طرف الخزينة العمومية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.</p> <p><b>المادة 2 :</b> يمنح المعاش النوعي المتعلق بالعطب لأعوان الحرس البلدي الذين يعانون من انخفاض دائم في قدرة العمل بسبب مرض ذي طابع مهني لا يخول</p>	<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 11 - 353 مؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011، يحدد شروط وكيفيات منح المعاشات النوعية المتعلقة بالعطب لأعوان الحرس البلدي.</b></p> <p>إن الوزير الأول،</p> <p>- بناء على تقرير وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83-13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83-14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،</p>	<p><b>أحمد أويحيى</b></p>

## وزارة الثقافة

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 رجب عام 1435 الموافق 4 مايو سنة 2014، يحدد التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني وملحقته.**

إنّ وزيرة الثقافة،

ووزير المالية،

والوزير لدى الوزير الأول، المكلف بإصلاح الخدمة العمومية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-79 المؤرخ في 17 محرم عام 1426 الموافق 26 فبراير سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الثقافة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-352 المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتاحف ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفي، لا سيما المادة 9 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية،

## يقررون ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 11-352 المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني وملحقته.

**المادة 2 :** يضم التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني تحت سلطة المدير، ما يأتي :

- قسم الجرد والحفظ والترميم،

- قسم نشاطات البحث والإصدارات والتوثيق،

- قسم التنشيط والورشات البيداغوجية والاتصال،

- قسم إدارة الوسائل،

- الملحقات.

**المادة 3 :** يكلف قسم الجرد والحفظ والترميم، بما يأتي :

- إعداد مخطط وبرنامج حفظ المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- حفظ المجموعات وترميمها ودراستها واقتنائها وإثرائها،

- إعداد بطاقات جرد المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- مسك ووضع جرد المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات وتحديدتها،

- إعداد مخطط تأمين المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- إعداد مخطط تأمين المتحف،

- إعداد مخطط اقتناء المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- إعداد برامج ترميم التحف المكونة للمجموعات ومتابعتها،

- ضمان تسيير المخازن والمخابر وورشات الحفظ والترميم،

- ضمان عمليات التبادل وتحويل المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات مع المؤسسات المتحفية الأخرى في إطار المعارض المؤقتة.

يضم هذا القسم مصلحتين (2) :

**1 - مصلحة الجرد،** وتكلف بما يأتي :

- إعداد بطاقات جرد المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- مسك ووضع جرد المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات وتحديدتها،

- دراسة المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات وتوثيقها،

- تنفيذ مخطط اقتناء المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- ضمان مراقبة تنقل المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات، لا سيما في إطار المعارض والإعارات ومتابعتها.

**2 - مصلحة الحفظ والترميم،** وتكلف بما يأتي :

- تنفيذ مخطط وبرنامج حفظ وترميم المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،

- حفظ المجموعات و/ أو التحف المكونة ودراستها وإثرائها،

- نشر المعلومات وإنتاج الأنشطة العلمية والتقنية على كل الدعائم،  
- نشر نتائج التثمين المتحفي على كل الدعائم البيداغوجية والتعليمية،  
- ضمان تسيير وصيانة الرصيد الوثائقي والأرشيف والمكتبة ومكتبة الصور،  
- وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف والمكتبة في متناول الجمهور والمستخدمين العلميين.  
**المادة 5:** يكلف قسم التنشيط والورشات البيداغوجية والاتصال، بما يأتي:  
- تصور برامج التنشيط ذات الصلة بموضوعه وإنجازها،  
- تنظيم الزيارات المرشدة داخل المتحف،  
- جعل المجموعات في متناول الجمهور العريض،  
- إنشاء فضاءات للإعلام والاتصال وورشات بيداغوجية وقضاءات تعليمية،  
- إنجاز برامج التنشيط كالمحاضرات والملتقيات والمعارض،  
- تصور وتنفيذ أنشطة تربوية وأنشطة البحث الرامية إلى ضمان تمكين الجميع من الحصول على الثقافة المتحفية،  
- تطوير الشراكة من خلال تطوير الرعاية.  
يضم هذه القسم مصلحتين (2):  
**1 - مصلحة التنشيط والورشات البيداغوجية،**  
وتكلف بما يأتي:  
- تنفيذ برامج التنشيط في الداخل والخارج،  
- تنظيم ورشات بيداغوجية في الداخل والخارج،  
- إنجاز المعارض المؤقتة والمتنقلة،  
- وضع سينوغرافيا المعارض الدائمة والمؤقتة.  
**2 - مصلحة الاتصال** وتكلف بما يأتي:  
- إصدار المعلومات المتعلقة بهدفه وأنشطته بكل الوسائل البيداغوجية والتعليمية وتعميمها،  
- وضع أنظمة البث الإعلامي والسمعي البصري وتزويدها،  
- تكوين بنك معطيات على وسيطة آلية خاص بالمجموعات والأرشيف والمكتبة وإيصاله للجمهور.  
**المادة 6:** يتولى قسم إدارة الوسائل المهام الآتية:  
- إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية،  
- إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وتنفيذه،  
- إعداد مشروع ميزانية المتحف،  
- مسك محاسبة المتحف،  
- ضمان التزويد بالوسائل العامة.

- تنفيذ مخطط تأمين المجموعات و/ أو التحف المكونة للمجموعات،  
- تنفيذ مخطط تأمين المتحف،  
- تسيير المخازن والمخابر وورشات الحفظ والترميم.  
**المادة 4:** يكلف قسم نشاطات البحث والإصدار والتوثيق، بما يأتي:  
- المبادرة بعمليات نشاطات البحوث والتحريات العلمية والتقنية في الميادين المتصلة بموضوع المتحف ودعمها،  
- تأسيس علاقات تبادل وشراكة وطنية ودولية في مجال نشاطات البحث والتحري العلمي والتقني، لا سيما في مجال علمي المتاحف والتحف،  
- المشاركة الفعالة في المشاريع والملتقيات العلمية على الصعيد الوطني والدولي،  
- نشر المعلومات وإنتاج النشاطات العلمية والتقنية عبر إصدارات وملتقيات علمية موجهة إلى عالم متخصص،  
- نشر نتائج التثمين العلمي والتقني عن طريق المعارض والدليل وكتالوجات المعارض وإصدارات عامة موجهة للجمهور العريض،  
- حفظ وصيانة وثائق وأرشيف المتحف،  
- حفظ الوثائق العلمية والأرشيف الناجمة عن عمليات البحث والتحريات العلمية في الأماكن الملائمة،  
- تسيير المكتبة والرصيد الوثائقي للمتحف.  
يضم هذا القسم مصلحتين (2):  
**1 - مصلحة نشاطات البحث،** وتكلف بما يأتي:  
- إنجاز نشاطات البحث العلمي والتقني ذات الصلة بموضوع المتحف والمشاركة فيها،  
- تنظيم النشاطات والتظاهرات العلمية ذات الصلة بهدفه،  
- المبادرة و/ أو المشاركة في النشاطات العلمية والتقنية في مجالات السينوغرافيا والصوت والضوء وظواهر الرطوبة والتلوث وباقي المجالات التقنية ذات الصلة بموضوعه،  
- المشاركة على الصعيد الوطني والدولي في نشاطات البحوث والتحريات العلمية والتقنية في المجال التقني للمتحف،  
- تنفيذ بروتوكولات التحريات في مجال تسيير المخاطر.  
**2 - مصلحة الإصدارات والتوثيق والأرشيف،**  
وتكلف بما يأتي:

17 جمادى الأولى عام 1436 هـ 8 مارس سنة 2015 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 12	32
رقم 05-488 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق 22 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد القانون الأساسي لديوان الوطني لتسيير الممتلكات الثقافية المحمية واستغلالها، المعدل والمتّم، في مجلس إدارة الديوان الوطني لتسيير الممتلكات الثقافية المحمية واستغلالها :	- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية للمتحف وصيانتها، - السهر على تأمين المتحف والمجموعات المتحفية. يضم هذا القسم ثلاث (3) مصالح : 1 - مصلحة المستخدمين والتكوين، 2 - مصلحة المالية والمحاسبة، 3 - مصلحة الوسائل العامة والأمن والنظافة.	
- السيد مراد بوتفليقة، ممثل الوزير المكلف بالثقافة، رئيسا،	<b>المادة 7 :</b> تُسيّر الملحقة المنشأة بموجب الشروط المنصوص عليها في المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 11-352 المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، من طرف رئيس ملحقة، وتضم ثلاث (3) مصالح :	
- السيد مجاهد لعريبي، ممثل وزير الدفاع الوطني،	1 - مصلحة الجرد والحفظ والترميم والبحث، 2 - مصلحة التنشيط والاتصال، 3 - مصلحة إدارة الوسائل.	
- السيدة ليندة حمراوي، ممثلة الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية،	<b>المادة 8 :</b> تسري أحكام هذا القرار على كل المنظمات الداخلية للمتاحف العمومية الوطنية وملحقاتها، ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.	
- السيد ساعد بلعابد، ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية،	<b>المادة 9 :</b> ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 4 رجب عام 1435 الموافق 4 مايو سنة 2014.	
- السيدة نور الهدى لونيس، ممثلة الوزير المكلف بالمالية،	<b>وزيرة الثقافة</b> <b>خليدة تومي</b>	
- السيدة بهية بوزرطيط، ممثلة الوزير المكلف بالشؤون الدينية والأوقاف،	<b>عن وزير المالية</b> <b>الأمين العام</b> <b>ميلود يوطية</b>	
- السيد عبد الحفيظ خلاف، ممثل الوزير المكلف بالجاهدين،	<b>عن الوزير لدى الوزير الأول</b> <b>المكلف بإصلاح الخدمة العمومية</b> <b>المدير العام للوظيفة العمومية</b> <b>يلقاسم بوشمال</b>	
- السيدة رتبية أبوب، ممثلة الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة،	★	
- السيدة فوزية بوخروبة، ممثلة الوزير المكلف بالتربية الوطنية،	<b>قرار مؤرخ في 23 رمضان عام 1435 الموافق 21 يوليو سنة 2014، يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة الديوان الوطني لتسيير الممتلكات الثقافية المحمية واستغلالها.</b>	
- السيد محمد بوسعادي، ممثل الوزير المكلف بالسياحة والصناعة التقليدية،	بموجب قرار مؤرخ في 23 رمضان عام 1435 الموافق 21 يوليو سنة 2014، يعين الأعضاء الآتية أسماؤهم، تطبيقا لأحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي	
- السيد عبد الحكيم جبراني، ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي،		
- السيد محمد شريف بن طالبي، ممثل الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين،		
- السيدة كلثوم براهيتي، ممثلة الوزير المكلف بالسكن والعمران،		
- السيدة وردية أركام، ممثلة الوزير المكلف بالطاقة والمناجم.		
تلغى أحكام القرار المؤرخ في 7 صفر عام 1432 الموافق 12 يناير سنة 2011 والمتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة الديوان الوطني لتسيير الممتلكات الثقافية المحمية واستغلالها.		

القانون الأساسي التموزجي للمتاحف ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفى، يهدف هذا القرار إلى تحديد حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفى.

**المادة 2 :** تمثل الإيرادات الناتجة عن حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفى، مؤشرات لتقييم الديناميكية المتحفية في علاقتها مع الجمهور .

تحدد حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفى بمائتي دينار (200 دج).

ترفع حقوق الدخول للمتاحف ذات تسمية إلى ثلاثمائة دينار (300 دج).

**المادة 3 :** لا يسمح دفع حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية، بالدخول للمخازن التي تبقى متنوعة متعا باتا إلا للخبراء والمختصين المرخص لهم قاتونا من وزارة الثقافة وذلك لأسباب الحفظ والحماية.

**المادة 4 :** يمنح تخفيض بتسبة ثلاثين في المائة (30%) عند شراء مشترك لعشر (10) تذاكر أو أكثر.

يمنح تخفيض بتسبة ثلاثين بالمائة (30%) للفتاتين وعمال الثقافة.

يمنح تخفيض بتسبة خمسين بالمائة (50%) للطلبة والمتربصين والمتمرتين.

**المادة 5 :** الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفى مجاني لكل من :

- الأشخاص دون سن السلاسة عشرة (16)،
- طالبي العمل والمستفيدين من الحد الأدنى الاجتماعي،
- الأشخاص ذوي الإعاقة ومرافقهم،
- الأشخاص الذين يبلغون من العمر 65 سنة فما فوق،
- مجتدي الخدمة الوطنية.

الدخول إلى المتاحف الموجودة داخل الحظائر الثقافية للمصحراء الكبرى (تامنغست وإليزي)، مجاني للسكان المحليين.

**المادة 6 :** الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفى، مجاني بمناسبة الأيام الآتية :

- اليوم العليل للمعالم الذي يصادف 18 أبريل من كل سنة،

**المادة 9 :** يجب إيداع الوثائق المذكورة أعلاه، لدى المصالح الجيائية المختصة، أثناء إيداع التصريح السنوي للتتائج.

**المادة 10 :** يطبق الإلزام الوثائقي ابتداء من السنة المالية 2010.

**المادة 11 :** يتشتر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 جمادى الأولى عام 1433 الموافق 12 أبريل سنة 2012.

كريم جوي

## وزارة الثقافة

**قرار وزاري مشترك مؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 6 مارس سنة 2012 ، يحدد حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفى.**

إن وزير المالية،

ووزير الثقافة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 454 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1412 الموافق 23 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شروط إدارة الأملاك الخاصة والعامّة التابعة للدولة وتسييرها ويضبط كيفيات ذلك،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 79 المؤرخ في 17 محرم عام 1426 الموافق 26 فبراير سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الثقافة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11 - 352 المؤرخ في 7 نون القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011 الذي يحدد القانون الأساسي التموزجي للمتاحف ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفى،

**يقرآن ما يأتي :**

**المادة الأولى :** طبقا لأحكام المواد 7 و10 و28 من المرسوم التنفيذي رقم 11-352 المؤرخ في 7 نون القعدة عام 1432 الموافق 5 أكتوبر سنة 2011 الذي يحدد

**المادة 10 :** يتم تحصيل حقوق الدخول على مستوى مدخل المتاحف العمومية الوطنية ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفي لدى شبابيك مفتوحة لبيع التذاكر.

يسلم للزوار، مقابل الدفع، تذاكر مقطوعة من دفتر ذي أرومة، ملغى من قبل المصالح المالية المختصة، تتضمن اسم المؤسسة والرقم التسلسلي قبل الطباعة وسعر وطبيعة الحق الواجب دفعه وتاريخ الدخول.

يشترط للاستفادة من مجانية الدخول والتخفيضات، تقديم وثائق تبريرية بالنسبة للأشخاص المذكورين في المادتين 4 و5 من هذا القرار.

**المادة 11 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 13 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 6 مارس سنة 2012.

وزيرة الثقافة  
خليدة تومي

وزير المالية  
كريم جودي

### وزارة التكوين والتعليم المهنيين

**قرار مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1433 الموافق 18 أبريل سنة 2012، يحدد قائمة الأشغال والنشاطات والخدمات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين، زيادة على مهامها الرئيسية، وكيفية تخصيص المعائدات المتصلة بها.**

إن وزير التكوين والتعليم المهنيين،

- بمقتضى القانون رقم 08 - 07 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 27 المؤرخ في 15 رجب عام 1412 الموافق 20 يناير سنة 1992 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني والتمهين، المعدل والمتمم،

- اليوم العالمي للمتاحف الذي يصادف 18 مايو من كل سنة،

- يوم اندلاع الثورة التحريرية الذي يصادف أول نوفمبر من كل سنة،

- عيد الاستقلال والشباب من 3 إلى 5 يوليو من كل سنة،

- يوم العلم الذي يصادف 16 أبريل من كل سنة،

- اليوم العالمي للمرأة الذي يصادف 8 مارس من كل سنة.

**المادة 7 :** تحدّد تسعيرة خدمات المرشد في المتاحف العمومية الوطنية ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفي كالاتي :

- مائتا دينار (200 دج) للشخص الواحد،

- أربعمائة دينار (400 دج) لفوج يتكون من شخصين أو أكثر.

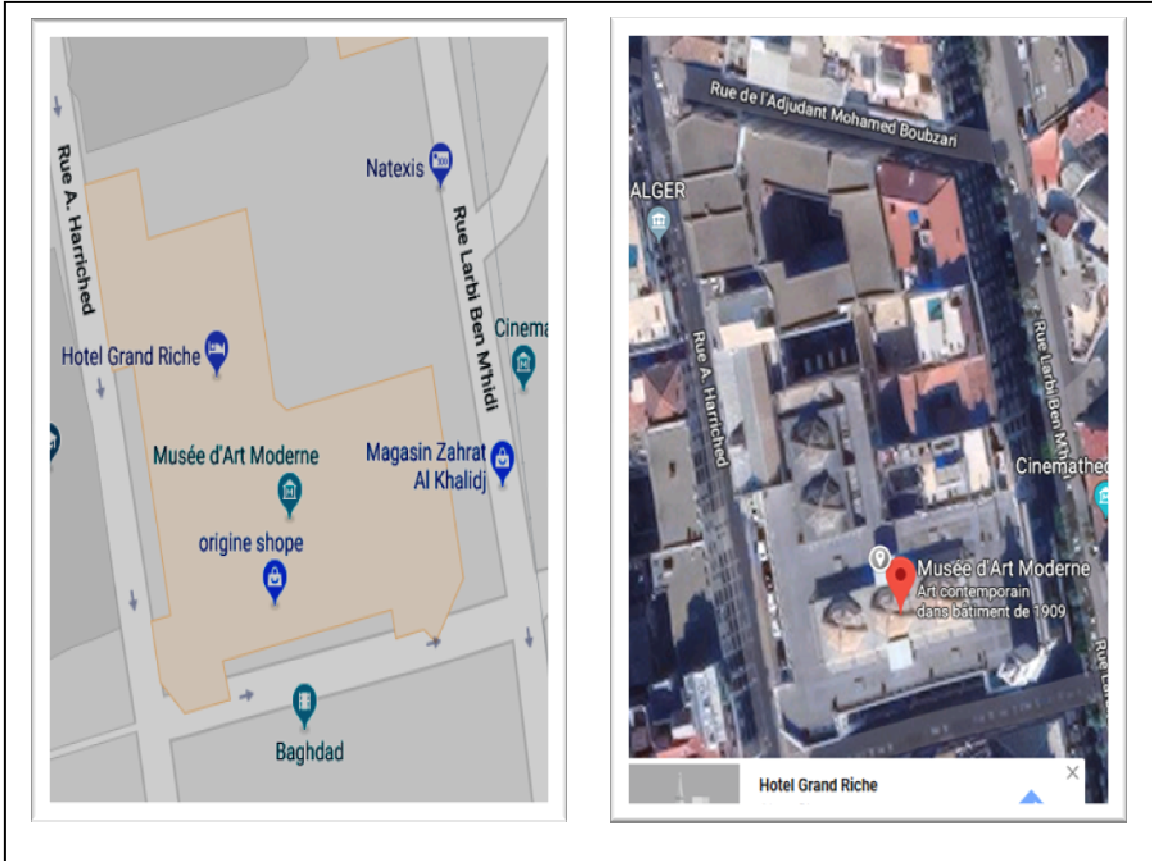
**المادة 8 :** يمكن مدير المتحف العمومي الوطني أو مركز التفسير ذي الطابع المتحفي، الترخيص باستعمال كاميرا أو آلة للتقاط الصور لأغراض غير تجارية.

يجب أن يسهر هذا الترخيص على حفظ الممتلكات الثقافية المعروضة وحمايتها والمحافظة عليها وكذا على حفظ حقوق المؤلف.

وفي هذه الحالة، يجب على الشخص المرخص له بذلك أن يدفع حقا يحدّد بمائتي دينار (200 دج).

يكون إنجاز مشاريع التصوير الفوتوغرافي أو مشاريع سينمائية في المتاحف العمومية الوطنية وفي مراكز التفسير ذات الطابع المتحفي، موضوع اتفاقية تبرم مع مديرية المتحف أو مركز التفسير بعد ترخيص من مصالح وزارة الثقافة. ويجب أن توضح الاتفاقية التسعيرات المطبقة وشروط استغلال المنتج الفوتوغرافي أو السينمائي.

**المادة 9 :** يؤدي حق الدخول للمعارض المؤقتة الرمزية التي تنظمها المتاحف أو مراكز التفسير إلى زيادة في السعر تقدر حسب أهمية المعرض. يحدّد مبلغ هذه الزيادة بمقرر من الوزير المكلف بالثقافة بناء على اقتراح من مدير المتحف أو مركز التفسير ذي الطابع المتحفي المعني.



شكل رقم (1) موقع متحف-ماما- باستخدام برنامج قوقل ماب "Google Maps"



الصورة رقم (1): نموذج مصغر للمتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما الجزائر العاصمة



الصورة رقم (2): المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما الجزائر العاصمة قديما



الصورة رقم (3): المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما الجزائر العاصمة قديما



الصورة رقم (4): منظر فوقي لمتحف -ماما الجزائر العاصمة قديما.



الصورة رقم (5): تمثل منظر داخلي عام للمتحف



الصورة رقم (6): تمثل الطابق الرابع للمتحف



الصورة رقم (7): تمثل الدرج السفلي للمتحف

المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-مما الجزائر العاصمة من الداخل قبل عملية الترميم



الصورة رقم(8): تمثل منظر داخلي عام للمتحف



الصورة رقم(9): تمثل الطابق الثالث للمتحف



الصورة رقم(10):تمثل الدرج السفلي للمتحف

المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما الجزائر العاصمة من الداخل بعد عملية الترميم



الصورة رقم (12): تمثل منظر أمامي للمتحف



الصورة رقم (11): تمثل منظر خارجي عام للمتحف



الصورة رقم (13): تمثل المدخل الرئيسي للمتحف

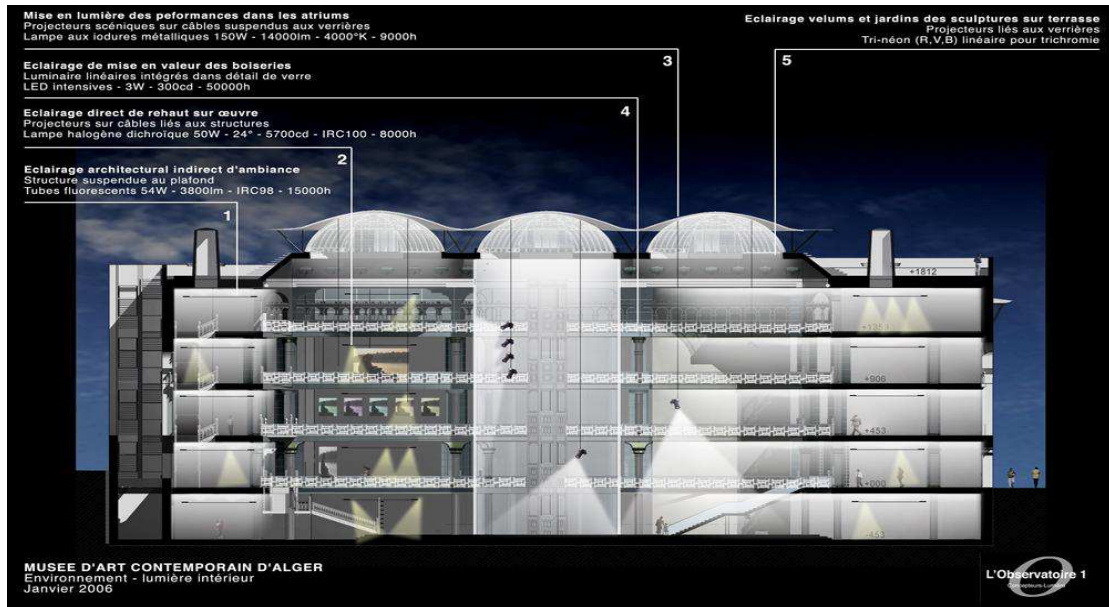


الصورة رقم (14): تمثل منظر ليلي خارجي للمتحف

المتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر - ماما الجزائر العاصمة من الخارج بعد عملية الترميم



الصورة رقم (15): تمثل إقبال الجمهور على زيارة أحد المعارض المنظمة من طرف متحف -ماما-



الصورة رقم (16): تمثل الإضاءة الداخلية لمتحف -ماما-.



Baya MAHIEDDINE Femme à l'oiseau Gouache sur papier  
104x52 cm 1982  
Achat



Baya Mahieddine La femme aux Oiseaux Gouache sur papier  
70x100 cm 1968 Achat



Baya MAHIEDDINE - Femme au bouquet Gouache sur papier  
104x52 cm -1982  
Achat



Baya MAHIEDDINE Sans titre  
Gouache sur papier  
52x48 cm Achat



Baya MAHIEDDINE Sans titre  
Gouache sur papier  
46.5x53 cm Achat



Djamel BELLAKH Sans titre  
Aquarelle sur papier  
15,1 X23,5 cm 1984  
Don de Mostépha .Inal



Djamel BELLAKH Sans titre  
Technique mixte sur papier  
37 X 24,5 cm  
1987; Don de M.Inal



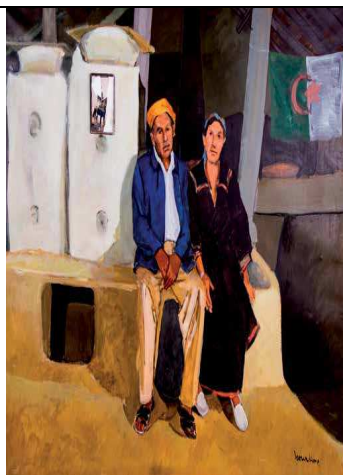
ALBEN Sans titre  
pochoir 80x80 cm  
Don de Khalida Toumi



Rachid DJEMAI Architectonique  
Sculpture en bronze 19 x 13 x 6 cm  
2008 Achat



Moussa BOURDINE Sans titre  
Huile sur toile 134 x 101.5cm  
Achat par ACCA\*



Moussa BOURDINE  
Sans titre Huile sur toile  
135 x 163 cm  
Achat par ACCA



Djamel BELLAKEH Sans titre  
Crayon sur papier 32 X24 cm 1989  
Don de M.Inal



Sergio Silva CAJAHUARINGA  
Mystère dans le temps  
Huile sur toile 130x220 cm  
Don de l'artiste



Mehdi DJELLIL Sans titre  
Acrylique sur papier  
100x 65 cm 2009  
Don de M.Inal



Rachid DJEMAI Gris blanc  
Acrylique sur papier 60 x 40 cm  
2009 Achat



Gundmundur GUNDMUNSSON  
ERRO L'armée américaine leaving  
Iraq Peinture glycérophtalique sur  
toile 104x 126 cm 2008;  
Don de l'artiste



Lazhar HAKKAR Triplés  
maghrébin Huile sur toile  
200x 200 cm 1999 Achat



Rachid DJEMAI Déhanche  
Gouache sur papier 30x 65 cm  
Don de l'artiste



**Rachid DJEMAI** Serpent  
fecondeur Acrylique sur papier  
45 x 27cm 2009 Achat



**Rachid DJEMAI** Bleu toute  
Acrylique sur papier  
60 x 40 cm 2009 Achat



**Rachid DJEMAI** Carré majeur  
Acrylique sur toile 50 x 50 cm  
Achat



**Rachid DJEMAI** Blanc bleu  
Acrylique sur papier 60 x 40 cm  
2009 Achat



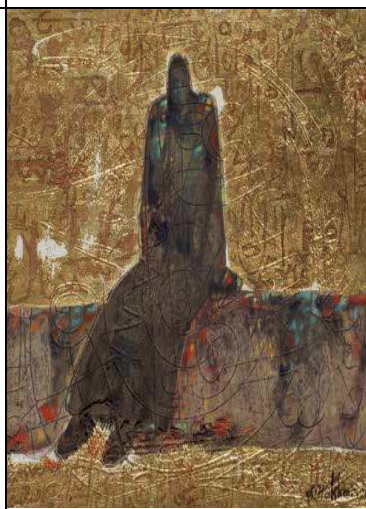
**Lazhar HAKKAR** A mon ami  
Technique mixte sur toile 107x83  
cm 2006 Achat par ACCA



**M'hamed ISSIAKHEM**  
Indépendance Encre sur papier  
25x25 cm 1963 Don de M.Inal



**Gérard GOSSELIN** Espace  
africain Acrylique sur toile  
100x81 cm 2004 Don de l'artiste



**Lazhar HAKKAR** Vieille rêveuse  
Acrylique et feuille d'or sur  
cartoline 23x 30 cm 2006 Achat  
par CAIA\*



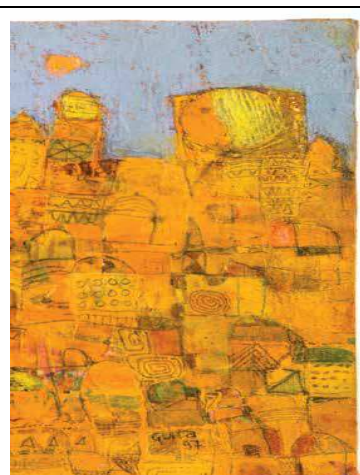
**M'hamed ISSIAKHEM**  
Mohammed prends ta valise  
Affiche offset 55x43 cm  
Don de M.Inal



**Lazhar HAKKAR Empreinte I**  
Technique mixte sur toile  
70× 55 cm 2007 Achat par CAIA\*



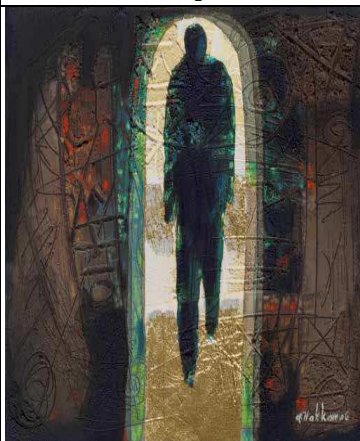
**Lazhar HAKKAR**  
Regard sur la lune Acrylique et  
dorure sur papier 115× 85 cm  
2008 Achat par CAIA\*



**Moncef GUITA Sans titre**  
Technique mixte sur papier  
26x34 cm 1997 Don de M.Inal



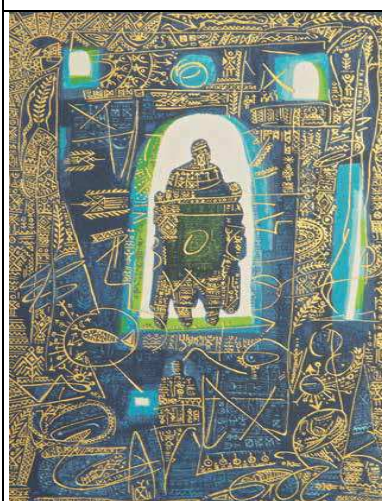
**Lazhar HAKKAR Frenguel**  
Technique mixte sur papier  
25× 35 cm 2006 Don de l'artiste



**Lazhar HAKKAR Sidi Boussaid**  
Acrylique et feuille d'or sur  
cartoline 23× 30 cm  
Achat par CAIA



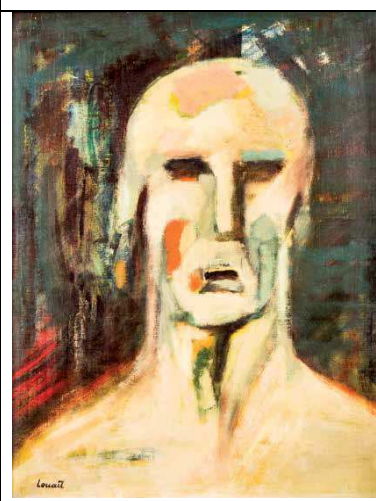
**Lazhar HAKKAR Vers la lumière**  
Acrylique et feuille d'or sur  
cartoline 28× 39 cm 2006  
Achat par CAIA\*



**Lazhar HAKKAR**  
Famille (porte folio Lumière)  
Lithographie sur papier d'arches  
24×16 cm 2001; Don de l'artiste



**Rachid KORAICHI**  
Ibn Ata Allah Al Iskandari  
Lithographie sur papier N° 8/8  
Exemplaire 68 /70 61 x 40 cm  
2009 Achat par CAIA\*



**Mohamed LOUAÏL Damné,  
debout ! Huile sur bois**  
41 x 33 cm 1972  
Mise en dépôt du FIAC



**M'hamed ISSIAKHEM**  
La guerre de deux mille ans  
Affiche 61x47cm  
Don de M.Inal

Où nous viennent  
la charité de survivre  
de cette de ne fuir  
parmi nous charbonnes  
vous pouvez tenir en cage  
l'impitoyable nos agents rouges  
l'air débordé de la peur  
le cœur lourd  
pourquoi aux crimes  
grandioses  
de vos parents  
après n'avez pas  
la moindre idée de la mort  
tant que  
un vivant requin  
qui habitent ses victimes  
près de l'ancêtre  
exploré d'elles  
est le peccat  
de l'être  
A. Yacine Kateb Yacine

**M'hamed ISSIAKHEM**  
Poème de Kateb Yacine  
Encre de chine sur toile  
118x71cm 1984 /1985  
Don de M.Inal



**M'hamed ISSIAKHEM**  
Sans Titre Gouache sur papier  
canson 40x30 cm 1980  
Don de M.Inal



**M'hamed ISSIAKHEM**  
La corvée Crayon.  
Stylo à bille sur papier de  
cahier de Classe 27x20 cm 1963  
Don de M.Inal



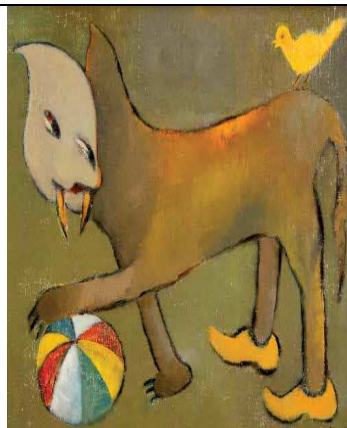
**M'hamed ISSIAKHEM**  
A la mémoire de ...  
Huile sur toile 162x130 cm  
1969 Don de BENZINE INAL



**M'hamed ISSIAKHEM**  
Inachevée II Huile sur aggloméré  
69 x 92 cm  
1985 Don de M.Inal



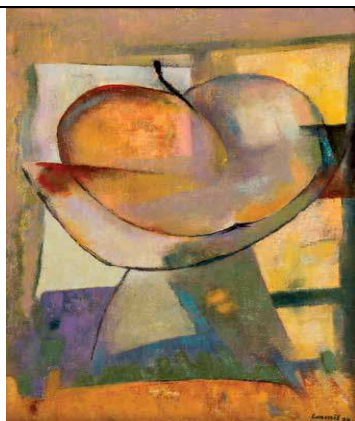
**Rachid KORAICHI**  
Gardien de l'arrière saison  
Lithographie sur papier N°  
104/150 Exemplaire 68 /70  
91x76 cm 1995 Achat



**Mohamed LOUAÏL** Confiscation  
huile sur bois 38x 45.5 cm  
1991 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL** Elucubration  
Huile sur toile 46x 33 cm  
1993 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Nature morte la pomme  
Huile sur bois 60 x 36,5 cm  
1991 Mise en dépôt du FIAC



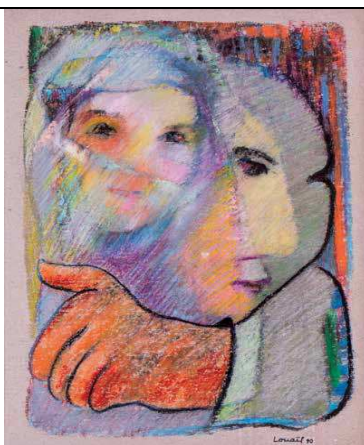
**Mohamed LOUAÏL**  
Bande dessinée Huile sur toile  
73 x 92 cm 2006  
Mise en dépôt du FIAC



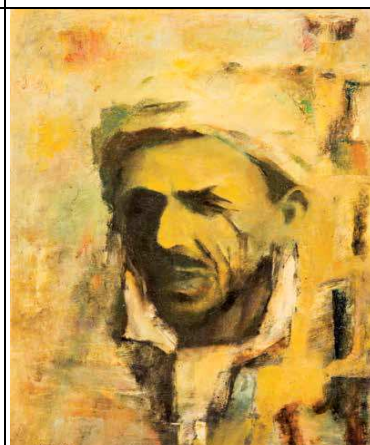
**Mohamed LOUAÏL**  
Bande dessinée Huile sur toile  
73 x 92 cm 2006  
Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Composition au damier  
Huile sur bois 45 x 37 cm  
1993 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Pas touche  
Pastel sur papier 37 x 27 cm  
1990 Mise en dépôt du FIAC



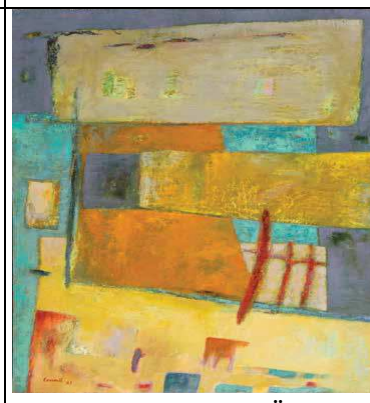
**Mohamed LOUAÏL**  
L'homme au turban  
Huile sur bois 45.5 x 33.5 cm 1977  
Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Déshérence  
Peinture sur toile 58 x 49,5 cm  
1991 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Neurones Huile sur bois  
57.5 x 41.5 cm 1991  
Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Sans titre (orange) Huile sur  
toile 60.5 x 41 cm 1993  
Mise en dépôt du FIAC



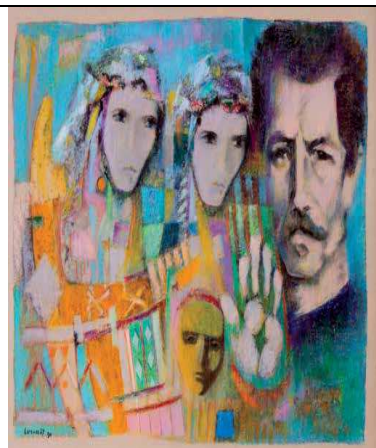
**Mohamed LOUAÏL**  
Femme à la fouta  
Huile sur bois 51x 37,5 cm  
1977 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Maternité ou Mabrouk  
Pastel sur papier 37 x 27 cm  
1990 Mise en dépôt du FIAC



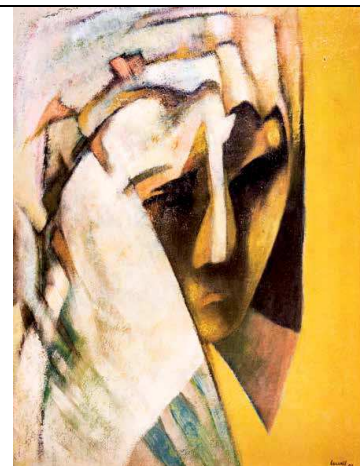
**Mohamed LOUAÏL**  
L'émissaire  
Pastel sur papier 26 x 36 cm  
1990 Mise en dépôt du FIAC



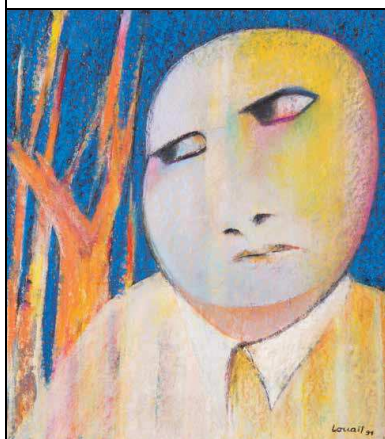
**Mohamed LOUAÏL**  
Hommage à Issiakhem  
Pastel sur papier 43 x 58,5 cm  
1990 Mise en dépôt du FIAC



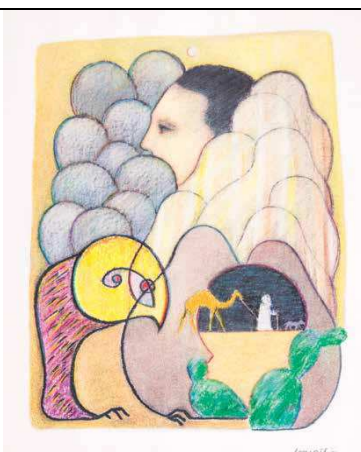
**Mohamed LOUAÏL**  
Errance  
Pastel sur papier 52,5 x 37,5 cm  
1991 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Pudeur  
Huile sur bois 57,5x 46 cm  
1993 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Interrogation  
Pastel sur papier 42 x 38 cm 1991  
Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
Contre courant  
Pastel sur papier 52 x 40 cm  
1990 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
La femme au masque  
Pastel sur papier 53 x 42 cm  
1989 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
**Le chat de gouttière**  
 Gravure 3/30 13 x 11 cm 1989  
 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
**Loin du bruit**  
 Gravure 45/50 16 x 20,7 cm  
 1993 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL « le temps  
 d'apprendre à vivre... »**  
 Gravure 17/40 15 x 11 cm 1989  
 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
**M'as-tu vu** Pastel sur papier  
 37 x 27 cm  
 1990 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL**  
**Repli** Pastel sur papier  
 37 x 27 cm 1990  
 Mise en dépôt du FIAC



**Mohamed LOUAÏL Tant va la  
 cruche à l'eau** Pastel sur papier  
 36,5 x 27 cm 1990  
 Mise en dépôt du FIAC



**Abdelouahab  
 MOKRANI**  
**Sans titre** Aquarelle sur papier  
 18.6 x 17cm Don de M.Inal



**Mohamed LOUAÏL**  
**Autoportrait**  
 Pastel sur papier  
 29,5 x 19 cm 1986  
 Mise en dépôt du Fiac



**Mohamed LOUAÏL**  
**Humeur**  
 Pastel sur papier 47 x 33 cm  
 1985 Mise en dépôt du FIAC



**Kamel NEZZAR**  
Arc en ciel/ damier rouge orange  
Technique mixte sur papier  
37× 54.5 cm 1997 Achat



**Kamel NEZZAR**  
Arc en ciel/ croissant vert  
Technique mixte sur  
papier 81× 65 cm 1997 Achat



**Slimane OULD MOHAND**  
Sans titre Aquarelle sur papier  
32,5 x 24,7 cm  
Don de M.Inal



**Abdelouahab MOKRANI**  
Sans titre Technique mixte sur  
papier, 37x 28cm Don de M.Inal



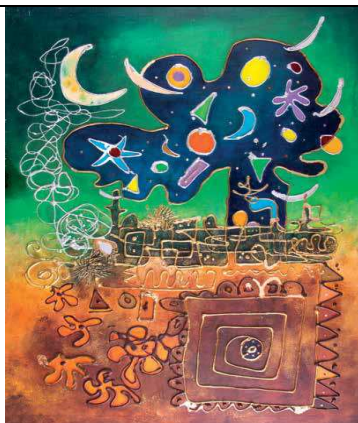
**Kamel NEZZAR**  
Essence / Dimension  
Technique mixte sur  
toile 104× 84 cm 1997 Achat



**Kamel NEZZAR**  
Essence / Taureau  
machine Technique mixte sur toile  
105× 84 cm 1997 Achat



**Kamel NEZZAR**  
Arc en ciel / couple idéal  
Technique  
idéale Technique mixte sur toile  
90× 120 cm 1997 Achat



**Kamel NEZZAR**  
Arc en ciel / l'arbre cosmique  
Technique mixte sur  
toile 125× 95 cm 1997 Achat



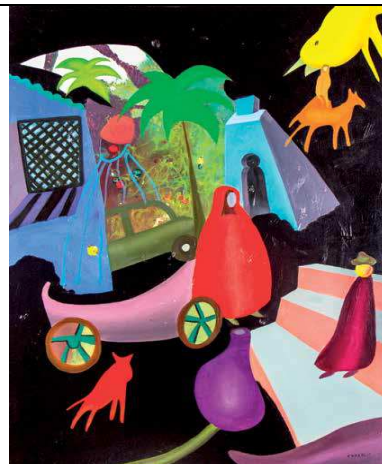
**Abdelouahab MOKRANI**  
Sans titre Technique mixte sur  
papier 32,5x 25cm Don de M.Inal



**Boukhari ZERROUKI**  
Mauve qui peut Aquarelle sur papier  
20,2 X14,5 cm 1989  
Don de M.Inal



**Boukhari ZERROUKI**  
Le retour des martyrs  
Aquarelle sur papier 26 X19 cm  
1987 Don de M.Inal



**Michel TYSZBLAT**  
Moacine Huile sur toile  
92x65 cm 2008  
Don de l'artiste



**Kamel NEZZAR**  
Essence / tête de taureau  
Technique mixte sur toile 104x 84 cm  
1997 Achat



**Kamel NEZZAR**  
Sans titre Technique mixte sur papier 67.5x 83 cm  
Don de Djamilia Nazzar



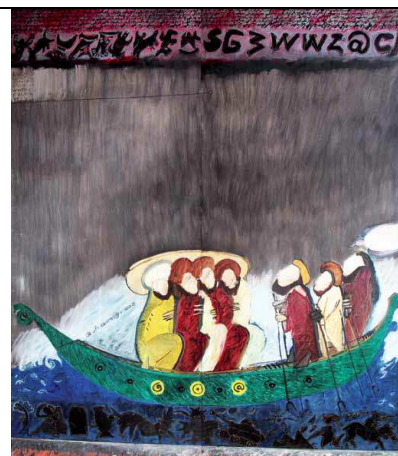
**Slimane OULD MOHAND**  
Sans titre Aquarelle sur papier  
32,5 x 24,8 cm  
Don de M.Inal



**Hellal ZOUBIR** Le minotaure  
Acrylique sur panneau  
160x200 cm 1999 Achat



**Hellal ZOUBIR** Gea le buste  
Technique mixte sur bois  
88.5x88.5 cm  
1992 Don de l'artiste



**Hellal ZOUBIR**  
Le départ, El Wassiti  
160x200 cm Acrylique sur Panneau 1999 Achat

3

الإثنين 23 جانفي 2017 الموافق لـ 25 ربيع الثاني 1438 هـ

التحرير

## قال إن عهد التمويلات وتبذير الأموال قد ولى .. ميهوبي: «إدماج مؤسسات ثقافية وإحالة عمال على التقاعد لترشيد النفقات»

داعيا كافة القائمين على القطاع إلى ضرورة تخفيض قيمة الأموال التي يتم تقديمها لمنتجي الأفلام، إضافة إلى منح الأولوية للمنتجين الشباب والذين يقدمون أعمالا تنافسية وبقيمة أقل.

كما دعا ميهوبي إلى ضرورة إحالة كل الموظفين العاملين في القطاع على التقاعد في حال وصولهم إلى السن القانونية، مشيرة إلى أن العديد من المنشآت الثقافية والمسارح لا تزال توظف عددا من العمال الذين بلغوا سن التقاعد، مشيرا إلى أن ذلك يسبب عائقا كبيرا لهذه المؤسسات من أجل تسديد ديونهم، مضيفا أن عهد التمويلات اللامتناهية قد ولى وعلى المؤسسات الثقافية تغيير ذهنياتها وسياساتها والتحول نحو الطابع الإقتصادي لحل مشاكلها المالية والبحث عن البدائل، مؤكدا أنه بالرغم من التزام الدولة بالإبقاء على الخدمة العمومية، إلا أن هذه المؤسسات مطالبة بحل المشاكل المالية التي تواجهها عن طريق البدائل على غرار «السبونسورينغ».

عبد الرؤوف شودار

شرعت وزارة الثقافة في دمج عدد من مؤسساتها لترشيد النفقات وتقليص الميزانيات الموجهة لهذه المؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن، في حين سقّفت الوزارة الميزانيات الموجهة إلى المسارح الجهوية وكل المؤسسات التابعة لها والمصنفة في الطابع الإقتصادي. وحسبما كشفه وزير الثقافة، عز الدين ميهوبي، فإن وزارة الثقافة هي من بين الوزارات الأولى التي شرعت في دمج عدد من المؤسسات التابعة لها في مؤسسة واحدة من أجل ترشيد النفقات وتقليص الميزانيات الموجهة إليها، وذلك في إطار سياسة الحكومة الرامية إلى تقليص النفقات وترشيدها.

وأضاف ميهوبي، أمس، خلال الاجتماع الذي نظمه مع مديري المسارح الجهوية على المستوى الوطني، أن وزارة الثقافة ستتخلى عن عدد من المهرجانات التي لا تحتاجها ولا تدر أموالا في مستوى النفقات المرصودة لها، إضافة إلى تسقيف قيمة الأموال المرصودة لإنتاج مختلف الأفلام،

ممنوعا

## الأخصائيين لعليا

ة الأطباء الأخصائيين، في إطار  
ر أفريل القادم.

وفي سياق ذي صلة، تشمل إجراءات التوظيف 59 تخصصا طبيا هي طب الكلى وطب الأعصاب والتخدير والإنعاش وطب الأمراض الجلدية وطب القلب والشرايين والأوبئة وطب الغدد، أمراض الجهاز الهضمي، طب التوليد، الأمراض المعدية، طب الأجنة، الدم، الطب الداخلي، الطب الشرعي، طب العمل، الطب الرياضي، بالإضافة إلى تخصصات الأورام، طب العيون، الفم والأذن والحنجرة، الأمراض الصدرية وطب الأطفال.

ويخصوص السكنات الوظيفية، تتحمل المصالح الولائية مسؤولية ضمان السكن الوظيفي للأطباء، والتي تعد السبب الأول



امتحان  
لطبعية

في حال  
الألتحاق  
ي، فسيتم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية الآداب والفنون  
قسم الفنون

مختبر  
الجماليات البصرية  
في الممارسات الفنية الجزائرية



مستغانم، 2018/02/06

إلى السيدة (ة)  
مديرة (ة) متحف الفن الحديث والمعاصر - ماما  
الجزائر العاصمة

الموضوع: منح تسهيلات للباحث في الدكتوراه بن عدة حاج محمد.

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة منح تسهيلات والسماح للطالب  
الباحث: بن عدة حاج محمد المسجل في السنة الرابعة دكتوراه ل م د ميدان فنون  
بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.  
وذلك لتوزيع الاستبيان على موظفي وجمهور المتحف، حتى يتسنى له  
استكمال دراسته المتعلقة بالمؤسسة الثقافية وأفاقها، في جزئها التطبيقي، والتي  
اتخذت متحف الفن الحديث والمعاصر - ماما أنموذجا لها.  
تقبلوا مني أسى عبارات التقدير والاحترام.

مديرة المختبر والمشرفة على الباحث بن عدة حاج محمد،

أ. د. عمارة كحلي

مديرة مخبر بحث الجماليات البصرية  
في الممارسات الفنية الجزائرية  
أ. عمارة كحلي



نصيب عماروش  
مديرة المختبر والمشرفة على الباحث بن عدة حاج محمد،

C.P.  
Monteganeim

Téléphone : .  
Fax :

laboraesthetique@gmail.com  
www..

REPUBLIQUE ALGERIENNE  
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE LA CULTURE  
MUSEE PUBLIC NATIONAL ZABANA



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الثقافة  
المتحف العمومي الوطني زبانة - وهران

N° /MPNZ/2018

Oran, le

رقم: 2018 / م ع و ز / 2018

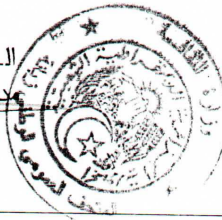
وهران، في

## رخصة عمل ميداني

بن عدة حاج محمد	اسم ولقب الباحث
كلية الادب العربي و الفنون – جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم	المؤسسة
مذكرة تخرج – دكتوراه	المذكرة أو البحث
عملية: - توزيع استبيان على موظفي و جمهور المتحف	لترخيص
ملحقة الفن الحديث و المعاصر	المجموعة
المؤسسة و أفاقها (جزء تطبيقي)	الموضوع
- رئيس قسم الجرد و الحفظ : بريدجي خيرة - المكلف بالمجموعة : بريدجي خيرة - مسؤول ملحقة الفن الحديث و المعاصر: مجاهد قدور - مسؤول الأمن: لطفي محمد	الموظرون داخل المتحف
من 2018/02/25 إلى 2018/05/31	مدة البحث
9:00 – 16:00	ساعات العمل
يلتزم الباحث بـ:	ملاحظة
- احترام مجال موضوع البحث وعدم استعمال المعطيات لأغراض خارج هذا الإطار. - تقديم نسخة من المذكرة أو البحث لمكتبة المتحف ( قرص مضغوط + نسخة ورقية) - تقديم ملف الصور للمكلف بالمجموعة.	

### المديرة

السيدة: بيشري صالح  
مديرة المتحف العمومي  
زبانة وهران



19 Bd Ahmed Zabana 31000 Oran. Algérie

Fax : +213 (0) 41 40 62 76 فاكس : Email : contact@musee-zabana.org

19 نوح أحمد زبانة 31000 وهران. الجزائر  
هاتف : +213 (0) 41 40 37 81 Tél :



# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	عدد الزوار بحسب الصنف في معرض " مناظر وبورتريهات "	153
2	تطور عدد زوار المتحف من سنة 2014 إلى سنة 2017.	154
1	توزيع الموظفين حسب رتبهم وطبيعة عملهم.	229
2	توزيع مفردات العينة من حيث السن.	237
3	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.	239
4	توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي.	240
5	توزيع مفردات العينة حسب الوضعية الحالية.	242
6	توزيع مفردات العينة حسب حبهم لزيارة المتاحف.	244
7	دوافع زيارة المتاحف.	245
8	حافز زيارة المتاحف.	247
9	عدد مرات زيارة متحف الفن.	249
10	كيفية اكتشاف متحف الفن.	250
11	طبيعة الحضور إلى متحف الفن.	252
12	أسباب الحضور إلى متحف الفن.	253
13	الأشياء التي أعجبت زوار متحف الفن.	255
14	الحضور للعروض المتحفية.	257
15	مدى تنوع العروض المتحفية.	258
16	ترتيب نتائج أسباب قلة الزوار في المتاحف.	259
17	إمكانية مضاعفة إقبال الجمهور بتطوير خدمات المتحف.	262
18	مدى فاعلية العروض المقدمة في متحف الفن.	263
19	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.	269
20	توزيع مفردات العينة من حيث الحالة الإجتماعية.	270
21	توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة.	271

## قائمة الجداول

272	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية.	22
273	توزيع مفردات العينة حسب نوعية الدورات التدريبية.	23
274	نشاطات متحف الفن السنوية.	24
275	تقديم المتحف لنشاطات أخرى تجارية.	25
276	اعتبار المتحف كمؤسسة اقتصادية.	26
277	ترتيب مقترحات الاستثمار في المتاحف.	27
279	واقع الاستثمار في المتاحف.	28
280	المبادرة في تشجيع الاستثمار في المتاحف.	29
282	ترتيب مقترحات الاستثمار في المتاحف	30
285	يمثل واقع الاستثمار في المتاحف	31
286	المبادرة في تشجيع الاستثمار في المتاحف	32

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	مكونات الرأس مال الفكري	28
02	أنواع القواطع	108
03	أضرار المسافة الخاطئة لرؤية المعروضات على الزائرين	113
04	المسافة الصحيحة بين القطعة المعروضة والمشاهد الزائر	113
05	قياس مستوى عرض العينات وفق مستوى النظر	115
06	العلاقة بين مستوى العرض ومستوى النظر	115
07	إتجاه سقوط الضوء وتكوين الظلال	131
08	مخطط الطابق الأرضي لمتحف الفن الحديث والمعاصر -ماما	138
09	مخطط الطابق الأول لمتحف الفن الحديث والمعاصر -ماما.	138
10	مخطط الطابق الثاني لمتحف الفن الحديث والمعاصر -ماما.	139
11	مخطط الطابق الثالث لمتحف الفن الحديث والمعاصر -ماما.	139
12	الفنانين الذين عرضوا أعمالهم في متحف "ماما" من سنة 2007 إلى سنة 2013.	151
13	رسم بياني يمثل تطور عدد زوار المتحف من سنة 2014 إلى سنة 2017	153
14	تطور ميزانية الثقافة في الجزائر بين عامي 2006 و 2016 بملايين الدولارات	209
15	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (2)	238
16	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (3)	239
17	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (4)	241
18	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (5)	243
19	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (6)	244
20	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (7)	246
21	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (8)	248
22	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (9)	249

## قائمة الأشكال

251	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (10)	23
253	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (11)	24
254	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (12)	25
256	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (13)	26
257	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (14)	27
258	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (15)	28
260	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (16)	29
262	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (17)	30
263	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (18)	31
269	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (19)	32
270	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (20)	33
271	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (21)	34
272	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (22)	35
273	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (23)	36
274	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (24)	37
276	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (25)	38
277	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (26)	39
278	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (27)	40
279	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (28)	41
281	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (29)	42
284	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (30)	43
285	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (31)	44
286	الأعمدة البيانية لنتائج الجدول رقم (32)	45



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### مصادر البحث:

- آدامز (فيليب) وآخرون، دليل تنظيم المتاحف-إرشادات عملية، تر: محمد حسن عبد الرحمن، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، 1993.
- بوكروح (مخلوف)، التلقي في الثقافة والإعلام، الجزائر، مقامات للنشر والتوزيع، ط.1، 2011.
- بوكروح (مخلوف) وآخرون، الدليل إلى الإدارة الثقافية، القاهرة: دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2006.
- بوبلان (باتريك.ج.)، إدارة المتاحف-دليل عملي، تر: عدلى عبد الله محمد، المجلس الدولي للمتاحف اليونسكو، 2007 .
- خلاصي (رضا)، مروج الإدارة الإستراتيجية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.
- دادي عدون (ناصر)، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، ط.1، 1998 .
- دراجيشيفيتش شيشيتش (ميلينا)، دراجوجيفيتش (سانجين)، إدارة الفنون في زمن عاصف: الإدارة الجيدة القابلة للتكيف:الملاحة بالفنون وسط رياح التغيير،تر: نهاد سالم، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2007 .

## قائمة المصادر والمراجع

- الرزقي (شرقي)، **فصول في علم المتاحف**، قسنطينة، دار الألمعية للنشر والتوزيع، ط.1، 2014.
- زموري (زينب)، **دور المؤسسات الثقافية في التنمية الثقافية**، دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنموية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2015.
- زهدي (بشير)، **المتاحف**، دمشق، وزارة الثقافة، ط.1، 1987.
- العطار (حسين إبراهيم)، **المتاحف عمارة وفن وإدارة**، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، د. ط، 2004.
- العمدة (هاني)، **متاحف الفنون الشعبية في الوطن العربي: المتاحف الشعبية في الأردن**، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة الثقافة، 1995.
- العوامي (عياد موسى)، **مقدمة في علم المتاحف**، طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، ط.1، 1984.
- كايزر (مايكل م)، **التخطيط الاستراتيجي في الفنون: دليل عملي**، تر: أشرف رياض، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2007.
- كساب (عمّار)، **بن سليمان (دنيا)**، دراسة مقارنة عن بعض جوانب السياسات الثقافية في الجزائر، وتونس، والمغرب ومصر-ميزانية الثقافة-اللامركزية-التبادل الثقافي، القاهرة، دار نشر المورد الثقافي، ط.1، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

- كساب (عمّار)، دليل المستثمر في القطاع الثقافي في الجزائر، بلجيكا، مؤسسة المورد الثقافي، ط.1، 1/2016.
- كساب (عمّار) وآخرون، مدخل إلى السياسات الثقافية في العالم العربي، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2010.
- كولبير (فرانسوا)، تسويق الثقافة والفنون، تر: محمد عبد النبي، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2011.
- لعمى (عبد الرحيم)، الدور التثقيفي للمتاحف الجزائرية-دراسة نموذجية للمتاحف الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفنون الشعبية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ وعلم الآثار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- محمد (رفعت موسى)، مدخل إلى فن المتاحف، الدار المصرية اللبنانية، ط.1، 2002.
- نوري (منير)، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2، 2014.
- هاجورت (جيب)، إدارة الفن على نمط العمل الحر، تر: ربيع وهبة، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ط.1، 2009.
- Le MAMA , Une histoire, une passion, déjà six ans !, collection Musée , Alger, 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- إبراهيم الهندي (منير)، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الإسكندرية، توزيع منشأة المعارف، ط.1، 1998.
- أحمد توفيق (جميل)، أساسيات الإدارة المالية، بيروت، دار النهضة العربية، 1993.
- أحمد عزام (زكريا) وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، 2008.
- بغداد (محمد)، إستراتيجيات الجودة في صناعة الإعلام الثقافي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط.1، 2014.
- بلية (بغداد أحمد)، سيميائيات الصورة- مقالات حول علاقة المتلقي بالمرح والسينما والتلفزيون، وهران، منشورات دار الأديب، 2008.
- بن عثمان التويجري (عبد العزيز)، الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الرباط، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو، ط.2، 2015.
- بن يمينة (سعيد)، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- بوحنية (قوي)، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- بوراس (أحمد)، تمويل المنشآت الاقتصادية، الجزائر- عنابة، دار العلوم، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

- بو منير (كمال)، مدخل إلى قراءة فلسفة فلتر بنيامين-دراسة ونصوص، الرباط، دار الأمان، ط.1، 2013.
- الجباعي (جاد الكريم)، نحو تطوير الهياكل الثقافية في سوريا، المركز السوري لبحوث السياسات، مؤسسة المورد الثقافي، 2014.
- الجسماني (عبد العالي)، علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية، بيروت، دار العربية للعلوم، 1994.
- جلال جميل (محمد)، مفهوم الضوء والظلام في العرض المسرحي، مصر، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2002.
- الجهاد (هلال)، جماليات الشعر العربي-دراسة في فلسفة الجمال في الوعي الشعري الجاهلي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، 2007.
- الحاج علي (حنان)، ماهر (أشرف)، دليل المديرين على الإدارة الثقافية، القاهرة، روافد للنشر والتوزيع، ط.1، 2012.
- حسن (حسين عجلان)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- حسن عماد (مكاوي)، ليلي حسين(السيد)، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

- الحسيني (بسمة) وآخرون، دليل تمويل الثقافة والفنون في المنطقة العربية، روافد للنشر والتوزيع، ط.1، 2011.
- الحناوي (محمد)، نهال (فريد مصطفى)، مبادئ وأساسيات الاستثمار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- خوني (رابح)، حساني (رقية)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، ط.1، 2008.
- الدرويش (عيد)، سيكولوجيا الثقافة، دمشق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط.1، 2003.
- زكارنة (هديل بسام)، المدخل في علم الجمال، عمان، مديرية المناهج والكتب المدرسية، د ط، 1993.
- زكي حامد قادوس (عزت)، علم الحفائر وفن المتاحف، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2008.
- سعاد عبد علي مهدي، نقد العمارة فنا: نحو نظرية تكاملية في نقد العمارة على ضوء نظريات نقد الفنون، عمان، دار جهينة للنشر والتوزيع، د.ط، 2006.
- السلمى (علي)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط.1، نوفمبر 1997.

## قائمة المصادر والمراجع

- الصياد (جلال)، محمد ربيع (عبد الحميد)، مبادئ الطرق الإحصائية، جدة-المملكة العربية السعودية، تهامة للنشر والمكتبات، ط.1، 1983.
- العيفة (جمال)، مؤسسات الإعلام والاتصال- الوظائف، الهياكل، الأدوار-، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- غليون (برهان)، مجتمع النخبة، بيروت، معهد الإنماء العربي، ط.1، 1986.
- فاضل السامراني (إيمان)، محمد الزعبي (هيثم)، نظم المعلومات الإدارية، الأردن، دار الصفاء، 2004.
- عبد الغني حسن هلال (محمد)، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2007.
- عبد علي مهدي (سعاد)، نقد العمارة فنا: نحو نظرية تكاملية في نقد العمارة على ضوء نظريات نقد الفنون، عمان، دار جبهة للنشر والتوزيع، 2006.
- عبد مسلم (طاهر)، عبقرية الصورة والمكان: التعبير-التأويل-النقد، عمان، دار الشروق، ط.1، 2002.
- عبيد (كلود)، الألوان: دورها، تصنيفها، مصادرها، رمزيتها ودلالاتها، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط.1، 2013.
- العطار (حسين إبراهيم)، المتاحف عمارة وفن وإدارة، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

- عطية (خليل محمد خليل)، دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، ط.1، 2008.
- علي أحمد حجازي (عبيد)، مصادر التمويل، بيروت، دار النهضة، 2001.
- القيم (علي)، وتبقى الثقافة-رحلة في محراب المعرفة-، سوريا، مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب، 2010.
- كامل آل شبيب (دريد)، مبادئ الإدارة المالية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004.
- كناعنة (شريف)، دراسات في الثقافة والتراث والهوية، رام الله، فلسطين، مؤسسة ناديا للطباعة والنشر والإعلان والتوزيع، 2011.
- يزيد(مليحة)، أصول وفصول التسويق، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
- المراجع المترجمة إلى اللغة العربية:**
- ألكساندروفيتش تشيكالوف (دينيس)، ألكساندروفيتش كوندراشوف (فلاديمير)، تاريخ الثقافة العالمية، تر: عماد محمود حسن طحينة، أبو ظبي، هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة، ط.1، 2011.
- إيسون (مايكل)، كاي (وجود)، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية-دليل عملي وكتاب تمارين-، تر: مروان الحموي، الرياض، مكتبة العبيكان، ط.1، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

- إنغليز (ديفيد)، هيوسون (جون)، مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة، تر: لما نصير، بيروت، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط.1، مارس 2013.
- إينيك (ناتالي)، سوسيولوجيا الفن، تر: حسين جواد قبيسي، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، ط.1، 2011.
- بيتر دركر، فن الإدارة، تر: عبد الهادي الميداني، الرياض، مكتبة العبيكان، ط.1، 2004.
- تومبسون (ميشيل) وآخرون، نظرية الثقافة، تر: علي سيد الصاوي، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، جويلية 1997.
- جادامر (هانز جيورج)، تجلي الجميل ومقالات أخرى، تر: سعيد توفيق، مسقط، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ط.1، 1997.
- كوبر (أدام)، سرالز (ألكسندر) وآخرون، الثقافة بين الكوني والخصوصي، تر: إياس حسن، دمشق، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط.1، 2008.
- ماكيفر (روبرت موريسون)، بدج (تشارلز هنط)، المجتمع، تر: علي أحمد عيسى، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2000.
- هارتلي (جون)، الصناعات الإبداعية: كيف تُنتج الثقافة في عالم التكنولوجيا والعلامة؟، تر: بدر السيد سليمان الرفاعي، الجزء الثاني، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 2007/05.

## قائمة المصادر والمراجع

- هوركهايمر (ماكس)، أدورنو (ثيودور)، **جدل التنوير: شذرات فلسفية**، تر: جورج كتورة، بيروت، دار الكتاب الجديدة المتحدة، ط1، 2006 .

### المراجع الأجنبية:

- Benhamou (Françoise) , **L'économie de la culture**, Paris, Éditions La Découverte & Syros, Septième édition, 2011.
- Bourgeon-Renault (Dominique) et autres, **Marketing de l'Art et de la Culture- Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles**, Paris , Dunod, 2009.
- Caccomo (Jean- Louis) , **Fondement d'économie du tourisme-Acteurs , Marchés , Stratégies**, Belgique, Editions de Boeck Supérieur , 1<sup>er</sup> édition, 2007.
- Gob (André), Drouguet ( Noémie), **La Muséologie- Histoire, développements, enjeux actuels**, Paris: Armand Colin, 2003.
- HEKS/EPER, Développement des systèmes de marché – Guide pour planifier et faciliter l'évolution des systèmes de marché, zurich , mars 2016 (PDF).
- Laouedj (Asma), Belkebir (Meriem), **Œuvres de Henri Petit (diapositive)**, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen , Faculté De Technologie Département d'Architecture, 2015 – 2016.
- Ottavi (Dominique), **L'art- Textes expliqués, sujets analysés, glossaire**, Paris, éditions Hatier dans la « Profil philosophie », Collection dirigée par Laurence Hansen-Løve, La gaya scienza, avril 2011.
- Rasse (Paul), Necker (Eric), **Techniques et Cultures au Musée enjeux, ingénierie et communication des musées de société**, Presses Universitaires de lyon, 1997.
- **Développement des systèmes de marché** –Guide pour planifier et faciliter l'évolution des systèmes de marché-, zurich, mars 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

### المعاجم:

- رضا (أحمد)، معجم متن اللغة، المجلد الأول، بيروت، دار مكتبة الحياة، 1958.
- زيدان (محمد مصطفى) ، معجم المصطلحات النفسية والتربوية، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 1979.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط.3، 1985.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط.4، 2004.
- مختار عمر (أحمد)، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة ، عالم الكتب، المجلد الثالث، ط.1، 2008.
- ابن منظور(جمال الدين)، لسان العرب، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد السادس، 1997.

### الأطروحات الجامعية (رسائل الماجستير والدكتوراه):

- بلعلوي (شكري)، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية الجزائرية - دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لولاية قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- خليل محمد عبيد (نادر)، دور الإضاءة الليلية في إبراز جماليات الشكل المعماري للمباني - حالة دراسية المباني العامة بقطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير

## قائمة المصادر والمراجع

- في الهندسة المعمارية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية الهندسة، قسم العمارة، 2015.
- زموري (زينب)، دور المؤسسات الثقافية في التنمية الثقافية، دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية لولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والتنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- السعيد (قاسمي)، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جوان 2012.
- الطيب الطيب سيد أحمد (أيمن)، المتاحف في السودان ودورها في السياحة، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل ماجستير الآداب في الآثار، السودان، جامعة دنقلا، كلية الآداب، قسم الآثار، أكتوبر 2009.
- العتوم (محمد فوزي علي)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، ماي 2009.
- عمر عوض قندوس (عوض)، متاحف مكة المكرمة وأساليب تطويرها دراسة تحليلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية

## قائمة المصادر والمراجع

التربية، قسم التربية الفنية، 2008.

- لعمى (عبد الرحيم)، الدور التثقيفي للمتاحف الجزائرية- دراسة نموذجية للمتاحف

الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفنون الشعبية، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم التاريخ وعلم الآثار، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014.

- مروان محمود الأنصاري (منى)، دراسة لتصميم قاعات العرض المتحفي أنواعها

وخصائصها، دراسات عليا، قسم الآثار، الجامعة الأردنية، 2000.

- هادي الحسيني (صلاح)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة ، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية

العربية في الدانمارك، 2009.

- الدوريات (الورقية والالكترونية):

### 1.المجلات:

#### 1. المجلات الإلكترونية:

- أمين محمد (سمية)، المحاسبة عن عنصر رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع

التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين (جامعة القاهرة)، كلية

التجارة، العدد:60، 2003م، السنة الثانية والأربعين.

- جيدوري (صابر)، الخبرة الجمالية وأبعادها التربوية في فلسفة جون ديوي، مجلة

جامعة دمشق(دمشق)، المجلد 26، العدد الثالث، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

- الروسان (محمود علي)، العلجوني (محمود محمد)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (جامعة دمشق)، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- سليمان أبو سويرح (أيمن)، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (غزة)، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير 2015.
- عاطف رواشده (أكرم)، دور المتاحف الأثرية الأردنية في جذب السياحة، مجلة دراسات (الجامعة الأردنية)، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 41، العدد: 2، 2014.
- علاوة (فوزي)، مساهمة في صياغة مفهوم الصناعات الثقافية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي)، العدد: 17، سبتمبر 2016.
- العنزى (سعد علي محمود)، رأس المال الفكري-الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (بغداد)، المجلد (9)، العدد (31)، 2001.
- قحطوص (صالح علي مسعود)، سيميائية الخطاب البصري، ليبيا، كلية الفنون والاعلام جامعة مصراته، مدرسة الإعلام والفنون الأكاديمية الليبية، مجلة الفنون والإعلام، العدد الثالث، السنة الثانية، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

- بن عدة (حاج محمد)، أهمية المنتج الثقافي في تدعيم الصناعة الثقافية، مستغانم، كلية الأدب العربي والفنون، جامعة عبد الحميد بن باديس، مجلة جماليات، العدد 04، ديسمبر 2017، ص.190.

- مصطفى (عبد اللطيف)، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد:7، 2009.

- مصطفى (عبد الله)، مختار غريب، قراءة في كتاب "جدل التنوير" لماكس هوركايمر وتيودور أدورنو، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة أم البواقي)، العدد: 6، ديسمبر 2016.

- العقون (نذيرة)، متحف الفن الحديث والمعاصر في الجزائر في سياق الثقافة والمدينة والمجتمع (نص مترجم عن الانجليزية)، مجلة نَفَس (الجزائر)، نيسان 2010، تاريخ

الإطلاع: 2018/01/21، <https://universes.art/ar/nafas/articles/2010/mama-algiers/img/>

- محمد رحيم (سعد)، في الاستثمار الثقافي، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 1910، 2007/05/09، تاريخ الإطلاع: 2016/09/12.

[www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=193](http://www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=193)

- النبلاوي (عايدة)، نحو إعادة إنتاج الثقافة، مجلة الفلق (عمان)، 2017/04/02، <http://www.alfalq.com/?p=9372>

- الهواري (عدلي)، كلمة العدد 119: التجارة الثقافية، مجلة عود الند (لندن)، مجلة ثقافية شهرية إلكترونية، العدد: 119، 2016/04/04.

- الهيتي (نوزاد عبد الرحمن)، الصناعات الثقافية: المضامين والتطبيقات، مجلة آراء

## قائمة المصادر والمراجع

حول الخليج (دبي)، العدد 91، 2014/06/11، تاريخ الإطلاع: 2017/08/27.

[http://araa.sa/index.php?view=article&id=148:2014-06-11-08-37-42&Itemid=298&option=com\\_content](http://araa.sa/index.php?view=article&id=148:2014-06-11-08-37-42&Itemid=298&option=com_content)

### 2. الجرائد الإلكترونية:

-بن علي (لونس)، الصناعة الثقافية ورهانات الفن المعاصر، جزائر نيوز،

2013/04/15، تاريخ الإطلاع: 2015/07/23.

<http://www.djazairnews.com/djazairnews/54016>

- الثور (خالد)، نسعى إلى استثمار التراث الثقافي وتحويله إلى صناعة، صحيفة الثورة

(اليمن)، العدد: 19366، 2017/11/27.

[www.althawranews.net/wp-content/uploads/2017/11/07-22.pdf](http://www.althawranews.net/wp-content/uploads/2017/11/07-22.pdf)

- جاوت (نوال)، الاستراتيجية الثقافية الوطنية - إبراز الديناميكية الإبداعية في الجزائر،

جريدة المساء (الجزائر)، العدد: 5237، 2014/04/18.

<https://www.el-massa.com/dz/5237-النسخة-الورقية/العدد-5237>

- الخميس كانو (هدى)، الاقتصاد والموارد الثقافي، السعودية، الحياة، 2016/03/05،

تاريخ الإطلاع: 2016/10/01.

<http://www.alhayat.com/Authors/14310728>

- زيباوي (أوراس)، متاحف فرنسا تساهم في تنمية مدنها، جريدة الحياة، 2015/05/16،

تاريخ الإطلاع: 2018/08/15،

<http://www.alhayat.com/article/661004/متاحف-فرنسا-تساهم-في-تنمية-مدنها/>

## قائمة المصادر والمراجع

- الشيدي (عاصم)، مؤتمر "الاستثمار في الثقافة" يبحث تحويلها إلى منتج ثقافي، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان، تاريخ الإطلاع: 2017/06/12.  
<http://omandaily.om/?p=461021>
- الطويسي (باسم)، الصناعات الثقافية فرص تنمية، جريدة الغد، 2017، تاريخ الإطلاع: 2017/06/24،  
[file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/الصناعات الثقافية فرص تنمية/Html](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/الصناعات%20الثقافية%20فرص%20تنمية/Html)
- طيفوري (محمد)، صناعة الثقافة سمو إنساني يبتذله التسويق الاجتماعي، جريدة العرب الدولية الاقتصادية، 18 مايو 2017، تاريخ الإطلاع: 2017/08/26،  
[http://www.aleqt.com/2017/05/18/article\\_1189141.html](http://www.aleqt.com/2017/05/18/article_1189141.html)
- مخالدي (أنيسة)، الاستثمار في الثقافة تحدي الدول الناشئة، جريدة الشرق الأوسط الدولية، العدد 1269، 2013/07/06، تاريخ الإطلاع: 2017/06/23.  
<http://archive.aawsat.com/details.asp?section=19&issueno=12639&article=735186#.WcUuEcZpETE>
- مخالدي (أنيسة)، متاحف الفرنسية تدخل عهد التسويق والاستثمار، الشرق الأوسط، جريدة العرب الدولية، العدد: 11433، 2018/03/18، تاريخ الإطلاع: 2017/08/17،  
<http://archive.aawsat.com/details.asp?section=19&article=561475&issueno=11433#.WZXmgVFpwTE>
- المطاعني (علي بن راشد)، الاستثمار في الثقافة-بيت الزبير أنموذجاً-، جريدة الشبيبة، 2017/03/02، تاريخ الإطلاع: 2017/06/24.  
<http://signup.eshabiba.com/>

## قائمة المصادر والمراجع

- معرض للمناظر والبورتريهات بالمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر بالجزائر،  
جريدة الوطن العمانية، يومية سياسية جامعة، 04 نوفمبر 2017، تاريخ الإطلاع:

<http://alwatan.com/details/224900> 2018/06/12

### المراسيم والقرارات:

- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 مؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

- المرسوم التنفيذي رقم 08-383 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1431 الموافق 25 مارس سنة 2010، يحدد التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر، الجريدة الرسمية، العدد 40، بتاريخ 2010/06/30.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06 مارس 2012، يحدد حقوق الدخول للمتاحف العمومية الوطنية ولمراكز التفسير ذات الطابع المتحفي.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 4 رجب عام 1435 الموافق 4 مايو سنة 2014، يحدد التنظيم الداخلي للمتحف العمومي الوطني وملحقاته، الجريدة الرسمية، العدد 12، بتاريخ: 2015/03/08.

## قائمة المصادر والمراجع

- المرسوم التنفيذي رقم 06 - 263 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006، يتضمن إنشاء متحف وطني للفن الحديث والمعاصر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50.

### المواقع الإلكترونية:

- سعدي (إبراهيم)، الثقافة الجزائرية-البنية والأساس، موقع الدكتور سليم درنوني،  
2010/10/27، تاريخ الإطلاع: 2017/02/10.

[www.dernounisalim.com/البنية-والأساس-الجزائرية-الثقافة/](http://www.dernounisalim.com/البنية-والأساس-الجزائرية-الثقافة/)

- بن نعجة (إيمان)، المتحف الجزائري للفن الحديث والمعاصر يطرح تفسيرًا جديدًا  
للأعمال التشكيلية، المغرب اليوم، 2015/02/16، تاريخ الإطلاع: 2018/01/16،  
<http://www.almaghribtoday.net/317/>

المتحف-الجزائري-الفن-الحديث-والمعاصر-يطرح-تفسيرًا-جديدًا-للأعمال-التشكيلية

- محمد عوض (شريف)، صناعة الثقافة في عصر العولمة وأثرها في تغيير ملامح  
الهوية الثقافية، تاريخ الإطلاع: 2017/06/24،

[scholar.cu.edu.eg/?q=hermes/files/shryf\\_wd.pdf](http://scholar.cu.edu.eg/?q=hermes/files/shryf_wd.pdf)

- كساب (عمّار)، انهيار ميزانية الثقافة أو نهاية الثقافة الرسمية في الجزائر،  
الدراسات والتقارير، السياسات الثقافية في المنطقة العربية، نوفمبر 2015، تاريخ

الإطلاع: 2016/11/28، <http://www.arabcp.org/page/389>

## قائمة المصادر والمراجع

- كساب (عمّار)، التشريعات والتمويل، ثقافة ميد، 2014.

تاريخ الإطلاع: 2017/01/08.

<http://www.medculture.eu/ar/country/algeria/structure/4182>

- اللواتي (محمد بن رضا)، نحو البرنامج الوطني للتنمية الثقافية، شرق غرب،

الاستثمار في الثقافة، العدد 13، فكر ومعرفة، 2017/05/14، تاريخ الإطلاع:

2017/06/12.

<http://sharqgharb.net/2331-2>

- الجابري (محمد عابد)، (مفهوم الثقافة وقاموس الخطاب العربي)، مقال، تاريخ

الإطلاع: 2017/09/04.

[http://chajaraa.blogspot.com/2011/12/blog-post\\_9509.html](http://chajaraa.blogspot.com/2011/12/blog-post_9509.html)

- سيد ريان (محمد)، تسويق المنتج الثقافي في ظل الثقافة الرقمية، الرياض، المملكة

العربية السعودية، مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، 2016-08-01، تاريخ

الإطلاع: 2017، /01/20، [http://asbar.com/ar\\_lang/?p=16334](http://asbar.com/ar_lang/?p=16334)

- بورنان (يونس)، متحف الفن المعاصر. يمزج بين ثقافة الجزائر وإرث الأندلس، بوابة

العين الإخبارية، 2018/01/09، تاريخ الإطلاع: 2018/01/20،

<https://al-ain.com/article/museum-algerian-art-modern>

- [https://ar.wikipedia.org/wiki/فن\\_حديث](https://ar.wikipedia.org/wiki/فن_حديث)

- [https://ar.wikipedia.org/wiki/فن\\_معاصر](https://ar.wikipedia.org/wiki/فن_معاصر)

- Musée public national d'art moderne et contemporain d'Alger ,

## قائمة المصادر والمراجع

---

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Musée\\_public\\_national\\_d'art\\_moderne\\_et\\_contemporain\\_d'Alger](https://fr.wikipedia.org/wiki/Musée_public_national_d'art_moderne_et_contemporain_d'Alger) \_

-Le blog de Mohamed.dehane.over-blog.com,le 11/08/2016 à 19:37.

- عبد الله مغرم، الاقتصاد الثقافي السعودي رؤية للعام 2030، جريدة الرياض،  
2016/09/30، تاريخ الإطلاع: 2017/01/06،

<http://www.lriyadh.com/150125>

-عمار شودار، قال إن عهد التمويلات وتبذير الأموال قد ولى، ميهوبي: "إدماج  
مؤسسات ثقافية وإحالة عمال على التقاعد لترشيد النفقات"، الجزائر، جريدة النهار  
الجديد، العدد: 2841، الإثنين 2017/01/23، تاريخ الإطلاع: 2017/08/30،

- Mansour Abrous, Politique culturelle : La fin de l'illusion, Publié dans El  
Watan, le 02 avril 2017 , date de consultation : 23/04/2017.

<https://www.founoune.com/index.php/algerie-politique-culturelle-fin-de-lillusion-mansour-abrous/>



الفهرس

الفهرس

-البسمة

-إهداء

ص

-كلمة شكر

-مقدمة عامة..... أ

المدخل: صناعة الثقافة في نظام السوق

02.....	تمهيد.....
02.....	1- الثقافة والمنتج الثقافي.....
03.....	1.1- مفهوم الثقافة.....
07.....	1.1.1- مكونات الثقافة.....
12.....	2.1- المنتج الثقافي.....
16.....	1.2.1- خصائص المنتج الثقافي.....
19.....	2.2.1- مكونات المنتج الثقافي.....
24.....	2- مفهوم الرأس مال الفكري وإسهاماته في بناء المؤسسات الثقافية.....
26.....	1.2- مكونات رأس المال الفكري.....
30.....	3- الصناعة الثقافية.....
39.....	4- الخطاب الجمالي للمؤسسة الثقافية.....
45.....	خلاصة.....

الفصل الأول: النسق التنظيمي للمؤسسة الثقافية

48.....	تمهيد.....
49.....	1- تعريف المؤسسة.....
52.....	1.1- الفرق بين المؤسسة والمنظمة.....
55.....	2- تعريف المؤسسة الثقافية.....
60.....	1.2- رسالة المؤسسة الثقافية.....
63.....	1.1.2- الرؤية الثقافية.....

65.....	2.1.2-مقومات الرسالة الثقافية.
67.....	2.2-الهيكل الإداري للمؤسسة الثقافية.
67.....	1.2.2-الوظائف الإدارية.
71.....	2.2.2-توظيف العنصر البشري.
73.....	3-الوظيف العمومي الجزائري.
76.....	4-متطلبات الإدارة الثقافية.
77.....	1.4- الإطلاع على علم تاريخ الفن.
77.....	2.4-المعرفة الجيدة بالمجالات الثقافية المختلفة.
78.....	3.4-إيجاد محاسب كفء وخبير تسويقي.
79.....	4.4-المعرفة العلمية.
80.....	5.4-إقتناء المعدات التقنية المتطورة واستغلالها.
81.....	6.4-الإستغلال الأمثل لمصادر الثقافة المتنوعة.
83.....	7.4-تجديد أشكال الفن.
85.....	8.4-مرونة القوانين التشريعية.
87.....	9.4-إعتماد مبادئ النظام الإقتصادي المختلط.
89.....	5-إدارة الفنون.
93.....	1.5-أساليب إدارة المؤسسة الثقافية.
96.....	خلاصة: المشروع الثقافي للمؤسسة الثقافية .

### الفصل الثاني: المتحف مؤسسة ثقافية.

99.....	تمهيد.
99.....	1-مفهوم المتحف.
103.....	2-أنواع المتاحف.
106.....	3- فنيات العرض المتحفي.
107.....	1.3-مقومات العرض المتحفي.
116.....	2.3-أساليب العرض المتحفي.
122.....	3.3-وسائل العرض المتحفي.
122.....	1.3.3-إستخدام اللون.
125.....	2.3.3-إستخدام الضوء والموسيقى.
133.....	4- التعريف بالمتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر-ماما،وعرض لأهم نشاطاته....

133	1.4-البطاقة الفنية للمتحف.....
140	2.4-الإطار القانوني للمتحف.....
142	3.4-التنظيم الداخلي للمتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر.....
150	-الهيكل التنظيمي للمتحف العمومي الوطني للفن الحديث والمعاصر - ماما.....
151	4.4- معروضات المتحف.....
154	5.4-العروض المنظمة في المتحف وأهم المقتنيات .....
158	5-الهوية الثقافية للمتحف: الألفة الجمالية للعمل الفني .....
165	خلاصة.....

### الفصل الثالث: الإستثمار الثقافي في الجزائر.

168	تمهيد .....
169	1- الإستثمار الثقافي.....
171	1.1-مجالات إقتصاد الثقافة.....
179	2.1-أهمية الإستثمار الثقافي.....
182	3.1-إستراتيجية التنمية الثقافية.....
186	2- تعريف التمويل.....
190	1.2- مصادر تمويل المؤسسة الثقافية.....
204	2.2-المتاحف والسياحة.....
206	3-التمويل الثقافي في الجزائر.....
211	1.3-إمميزات الإستثمار الثقافي في الجزائر.....
211	1.1.3-الإستفادة من صناديق الإستثمار .....
213	1.1.1.3-صندوق تنمية الفنّ السينمائيّ وتقنياته وصناعاته (FDATIC).....
214	2.1.1.3-الصندوق الوطني لترقية الفنون والآداب وتطويرها.....
216	3.1.1.3-الصندوق الوطني للتراث (FNP) .....
217	2.1.3-الإستفادة من الإجراءات التحفيزية المقدمة من طرف قانون الإستثمار.....
220	1.2.1.3- التعهّد والرعاية في القطاع الثقافي.....
221	2.2.1.3-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشّباب: ANSEJ .....
223	خلاصة.....

## الفصل الرابع: البعد الوظيفي لمتحف الفن.

224.....	1- الإجراءات المنهجية.....
225.....	1- المرحلة الاستطلاعية.....
226.....	2- منهج الدراسة.....
227.....	3- عينة الدراسة.....
228.....	1.3- بالنسبة للموظفين.....
229.....	2.3- بالنسبة لزوار المتحف.....
230.....	4- مجالات الدراسة.....
230.....	1.4- المجال المكاني.....
230.....	2.4- المجال الزمني.....
230.....	3.4- المجال البشري.....
230.....	5- اختيار أداة البحث.....

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

236.....	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموجه للجمهور.....
237.....	1.1- البيانات الشخصية.....
244.....	2.1- المحور الأول: علاقة الزائر بالمتحف.....
254.....	3.1- المحور الثاني: عروض وخدمات المتحف.....
269.....	2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموجه للمسؤولين في مجال متحف الفن.....
269.....	1.2- البيانات الشخصية.....
273.....	2.2- المحور الأول: المسار المهني للموظفين.....
277.....	3.2- المحور الثاني: علاقة المتحف بالسوق.....
289.....	- خلاصة.....
292.....	- الخاتمة.....
295.....	- نتائج البحث.....
296.....	- التوصيات.....
299.....	- الملاحق.....
342.....	- قائمة الجداول والأشكال.....
347.....	- قائمة المصادر والمراجع.....
369.....	- الفهرس.....

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن إمكانية تحسين المؤسسة الثقافية لأدائها في نظام السوق، ودخول عالم الاستثمار، مع الاحتفاظ بطابعها الثقافي، وقد تضمنت الدراسة النظرية آفاق تطوير الإدارة الثقافية، لتحقيق كفاءة الأداء، وكشفت عن كيفية استغلال إمكاناتها المادية والمعنوية المتاحة، تطبيقاً لمشاريعها الاستثمارية، وإرضاءً لزيائنها، وذلك بالوقوف عن كثب عند المؤهلات الحقيقية التي يمتلكها متحف الفن الحديث والمعاصر-ماما، موضوع الدراسة، الكائن مقره بالجزائر العاصمة. فيما شملت الدراسة الميدانية، عملية سبر للآراء، بتوزيع استمارة استبيان على فئة الزوار وكذا فئة مسؤولي المتحف، لمعرفة مواقفهم تجاه موضوع الزيارة أو الاستثمار. وقد خلصت الدراسة إلى أن متحف الفن الحديث والمعاصر-ماما يمكنه أن يكون ذا طابع ثقافي اقتصادي يؤهله لأن يُموّل نفسه ذاتياً، وأن الزائر يمكن أن يصبح زبوناً. وبالمقابل، فإنّ الجمهور لا يجد في متحف الفن ما يثير فضوله، والمسؤول يرى بأن القوانين لا تسمح بالاستثمار فيها. ومن هذا المنطلق، فإنّ تكييف القوانين، وإثراء العرض المتحفّي، هي أولى الخطوات لدخول عالم السوق من أبوابه الواسعة.

## الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الثقافية، الفن، الثقافة، متحف الفن، الاستثمار، إستراتيجية، المنتج الثقافي، الخطاب الجمالي.

### **Abstract :**

This study aims at revealing the possibility of improving the cultural institution regarding its performance in the marketplace and entering the world of investment, while retaining its cultural nature. The theoretical study included the horizons of developing cultural management to achieve efficiency of performance and revealed the ways of exploiting its available material and moral resources, and to satisfy its customers, by closely following the real qualifications of the Museum of Modern and Contemporary Art - Mama, the subject of the study, which is located in Algiers. The field study included a surveying process, the distribution of a questionnaire form to visitors and museum administrators to determine their attitudes towards the subject of the visit or investment. The study concluded that the Museum of Modern and Contemporary Art - MAMA can have an economic cultural aspect that qualifies it to finance itself and that the visitor can become a customer. On the other hand, people do not find curiosity in the Museum of Art, and the authorities believe that the laws do not allow investment. In this sense, adapting the laws and enriching the museum display is the first step to enter the market world from its widest doors.

**Key words:** Cultural institution, art, culture, art museum, investment, strategy, cultural product, aesthetic discourse.

### **Résumé:**

L'objectif de cette recherche est de mettre en valeur le rôle de l'institution culturelle et son influence sur le marché et l'investissement économique en Algérie. Tout en préservant sa vocation culturelle. L'étude théorique a mis en évidence les différents moyens (morales et matérielles) qui permettent une gestion culturelle efficace dans le but de satisfaire le client. A travers une enquête de recherche qui s'est déroulée au Musée d'Art Moderne et Contemporain à Alger (Algérie) le MAMA.

L'enquête par questionnaire réalisée dans ce musée était destinée essentiellement aux clients et aux administrateurs du Musée. Et ceci, afin de déterminer leurs attitudes à l'égard de la visite et de l'investissement dans ce lieu culturel. L'analyse des données et les résultats obtenus ont mis en évidence les aspects suivants:

- L'apport économique et culturel de ce musée où le visiteur peut devenir client ;
- Les lois de l'investissement empêchent d'accéder au marché.

**Mots-clés:** institution culturelle, art, culture, musée d'art, investissement, stratégie, produit culturel, discours esthétique.

