

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية الأدب العربي والفنون  
قسم الفنون البصرية  
تخصص إدارة أعمال فنية وثقافية

## التسيير الثقافي

### دراسة ميدانية بدار الثقافة ولاية تمذراست

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الفنية والثقافية

تحت إشراف الأستاذة:

د. بومسلوك خديجة

إعداد الطالبة:

■ حليلة لغنج

#### لجنة المناقشة

أ. بن يلس حكيم..... رئيسا  
د. بومسلوك خديجة..... مشرفا ومقررا  
أ. عبد الإله محمد كمال..... مناقشا

السنة الجامعية

2021 / 2020

## شكر و عرفان

أشكر الله عز وجل الذي رزقني من العلم ما لم أعلم و أعطاني من القوة و المقدرة ما أحতاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام عملي المتواضع. و ما التوفيق إلا بالله.

ونصلي و نسلم على نبيه المصطفى خير الأنام و على آله و صحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و الاحترام إلى الأستاذة المشرفة " بومسلوك خديجة " لقبولها الإشراف على مذكرتي و على نصائحها و توجيهاتها التي لم تبخل بها راجية من المولى عز وجل أن يوفقها في حياتها المهنية و أن يجعلها سراجا ينير درب طلبة العلم .

كما أشكر من كان لهم الفضل في تعليمي الحرف فالكلمة فالجملة عبر كل مراحل دراستي من الابتدائية إلى غاية هذه المرحلة.

إلى كل طالب للعلم إلى كل من جاهد في سبيل العلم.

إلى كل هؤلاء جزاهم الله خيرا.



# الإهداء

قال الله تعالى: " ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل العقدة من لساني يفقه قلبي "

الحمد لله الذي أنار لنا سبيل لنقطف بثمار جهدي السنين

أهدي عملي هذا إلى:

إلى روح من فقدتهم في هذه الدنيا **أمي الحبيبة الغالية** التي تمنيتها بيننا في هذا اليوم الذي ينقصني وجودها  
لكني على ثقة أنها فرحة في قبرها، وإلى روح إخوتي الصبيان "**محمد الطاهر البشير و عتيقة نفيسة**" وإلى روح

جديا "**عبد الله و حسن**" رحمهم الله رحمهم الله رحمة واسعة وأسكنهم فسيح الجنان

إلى الذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح **أبي العزيز الغالي**-حفظه الله وأطال في عمره-

إلى من حملنا رحم واحد، وتقاسمت معهم الأيام بطلوها ومرها وجعلهم الله لي السند المعين

إخواتي: "**عبد النور، رقية، هاجر، مارية**" وإلى الملاك الصغير "**محمد زبير**"

وإلى جدتيا اطلال الله في عمرهما "**خديجة و عالية**"

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي كل واحد بإسمه وإلى أبنائهم

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة "**لغنج، حمدي، بوغردة**"

إلى كل من لقاني بهم القدر وجعلنا أصدقاء: صديقاتي الغاليات

إلى كل طلاب معهد الفنون وخاصة فرع الفنون البصرية

إلى كل الذين علموني ولو لحرف واحد.

وإلى كل من يحب الله ورسوله ثم العلم والعلماء والوطن.

إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه، إلى كل من سيتصفح

مذكرتي، إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

حليمة

# الفهرس

تقدير وشكر

الإهداء

الفهرس

فهرس الجداول

المقدمة.....(أ)

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الاشكالية.....(03)
2. الفرضيات.....(03)
3. أسباب إختيار الموضوع.....(04)
4. أهمية البحث.....(04)
5. أهمية البحث.....(04)
6. تحديد المفاهيم الإجرائية.....(04)

## الفصل الثاني: التسيير

1. تمهيد.....(06)
2. مفهوم التسيير.....(07)
3. أنواع التسيير.....(08)
4. مبادئ التسيير.....(10)
5. أهمية التسيير.....(12)
6. خلاصة الفصل.....(14)

## الفصل الثالث: الثقافة

1. تمهيد.....(16)
2. ماهية الثقافة.....(17)
3. مكونات الثقافة.....(19)
4. خصائص الثقافة.....(19)

5. وظائف الثقافة.....(21)
6. خلاصة الفصل.....(24)

### الجانب الميداني

#### الفصل الرابع: التسيير الثقافي للأنشطة الفنية لدار الثقافة

1. نشأة دار الثقافة.....(27)
2. التعريف بدار الثقافة.....(27)
3. الهيكل الإداري لدار الثقافة.....(28)
4. الورشات الفنية لدار الثقافة.....(28)
5. مهام دار الثقافة .....(29)

#### الفصل الخامس:

1. الإفتتاح.....(31)
2. الفرق المشاركة.....(31)
3. الخاتمة.....(32)
- قائمة المراجع.....(33)
- الملاحق .....(37)

# الجدول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
10	يوضح الفرق بين التسيير الإستراتيجي والعملي	01

المقدمة

## مقدمة

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

هذه الأساليب غير العلمية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة مما أدى إلى ظهور نظريات و مدارس متعددة في التنظيم ، يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية و الإدارة الحديثة لقد أصبح اليوم للتسيير الإداري الدور الهام و الأساسي في تطوير المؤسسة الثقافية و من هذا المنطلق العلمي و بغية التعرف على كيفية التسيير و إدارة المؤسسات الثقافية نلفت الإنتباه إلى ضرورة التسيير و الإدارة اللذان اصبحا الغاية و الهدف الأساسي لخدمة الثقافة و الوصول بها إلى مستوى جيد ، كما تعتبر المؤسسات الثقافية من أهم العوامل و الأسس لعنصر ممارسة الأنشطة الثقافية في أي مكان ما ، حيث أنها تساهم في توفير عدة أشياء كإحياء روح التكامل و التكافل... الخ .

إن عمل هذه المؤسسات و التنظيمات و الذي يرتبط أساسا بمضمون الاشطة و العروض التي تقدمها إلى الجمهور ، يرتبط أيضا بطريقة تنظيمها من أجل تحقيق أكثر إيصال للجمهور فهي بذلك تطبق القواعد و المبادئ في تسيير العمل ، بما يتطابق مع طبيعة نشاطها الثقافي و كذا بطبيعة المحيط الذي تنشط فيه . و من هذا المنطلق إنصبت الدراسة الراهنة على محاولة التعرف على علاقة التسيير بالمؤسسة الثقافية ، حيث طرح موضوع الدراسة في جانبين و هو الجانب النظري و الجانب التطبيقي تم تقسيت الجانب النظري إلى ثلاثة فصول ، حيث خصص الفصل الأول : للإجراءات المنهجية للدراسة و إبراز الإشكالية و فرضيات الدراسة ثم التطرق إلى أسباب إختيار الموضوع و أهميته و أهدافه ، إضافة إلى المفاهيم الإجرائية . أما الفصل الثاني : فقد خصص للمتغير الأول في الدراسة و هو التسيير ، و هذا من خلال إعطاء جملة من التعاريف للتسيير و أهم مبادئه و أنواعه .

بينما تناول الفصل الثالث متغير الثقافة ، و هذا من خلال تعريفها و عناصرها و خصائصها . أما الجانب التطبيقي فقد قسم إلى فصلين :

خصص الفصل الرابع : للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدأ بتعريف مدار الثقافة ثم الهيكل الإداري لدار الثقافة ثم مختلف الورشات الفنية التي تتضمنها و مهام دار الثقافة . و تضمن الفصل الخامس و الأخير : المهرجان الوطني للموسيقى الوطنية و الأغنية الأمازيغية كنموذج

الجانِبُ النَّظْرِي

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## 1. الإشكالية

إن الإدارة تلعب دورا مؤثرا في تحريك عجلة نمو المؤسسة و تقدمها و إن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها تنظيمها و هذا من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل الذي يتشارك فيه الجميع بمسؤولية و فعالية نحو الأهداف المطلوب تحقيقها فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها و أغراضها يتوقف على تفعيل الأجهزة الإدارية المتمثلة في السلطات الادارية و التي تعني بتنظيم الجهود الجماعية .

و المؤسسة الثقافية فضلا عن كونها القناة المترجمة إلى حد كبير للسياسات الحكومية و المجسدة لمشروع الدولة في الميدان الثقافي فهي أيضا مؤسسة أي أنها بناء تنظيمي له أطره المنظمة التي تعمل من خلالها من أجل تحقيق أهداف مسطرة بمعنى ان المؤسسة الثقافية كأى مؤسسة أو تنظيم آخر عبارة عن تنظيم له تقسيماته و أساليبه في الإدارة و العمل.

و لدراسة هذا الموضوع و التطرق لكل جوانبه المتعددة و لإبراز دور التسيير في نجاح المؤسسات الثقافية قمت بطرح التساؤل التالي:

– هل للتسيير دور في نجاح المؤسسات الثقافية؟

و ينتج تحت التساؤل عدة تساؤلات جزئية:

– على أي أساس تتم عملية التسيير داخل المؤسسة الثقافية؟

– ماهي أهمية تطبيق التسيير في المؤسسة الثقافية؟

## 2. الفرضيات:

حاولت من خلال هذا البحث التأكد من صدق الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

✓ التسيير له دور في نجاح المؤسسة الثقافية.

الفرضيات الجزئية:

✓ من خلال تطبيق الشروط التالية: التخطيط، التنظيم ،التوجيه و الرقابة.

✓ العمل على تحسين مكانة المؤسسة

## 3. أسباب إختيار الموضوع

ترجع أسباب إختيار موضوع الدراسة لمجموعة من الدوافع و هي كالآتي:

أ\_ أسباب ذاتية:

❖ حب التطلع و إكتشاف خبايا الموضوع و بذلك تطور مهارتي العلمية و كذلك لإفادة الطلاب و الباحثين

و مساعدتهم في مثل هذه المواضيع.

❖ كوني مقبلة على التخرج و التوجه الى الحياة المهنية إرتأيت إلى دراسة موضوع التسيير لما يكتسيه من أهمية لنجاح المؤسسة .

❖ إثراء و إضافة مراجع للمكتبة المركزية التي تفتقر لمصادر أو مذكرات تناولت الموضوع

## **ب\_أسباب موضوعية:**

❖ محاولة تسليط الضوء على مجال التسيير و التنظيم في المؤسسات الثقافية.

❖ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص تسيير المؤسسات الثقافية.

❖ فسح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

### **4.أهمية البحث:**

❖ معرفة حقيقة دور التسيير في المؤسسة الثقافية لأنه الأساس في تحقيق أسباب نجاح و فشل المؤسسة .

### **5.أهداف البحث:**

❖ التعرف على واقع و طبيعة التسيير السائد في المؤسسة الثقافية بولاية تمنراست.

❖ حث المنظمين في المؤسسات الثقافية على ضرورة تطوير أداء مؤسساتهم عن طريق تبني مبادئ الإدارة و التسيير الإداري.

❖ جمع ما كتب حول موضوع الإدارة مع محاولة تطبيقه على المؤسسات الثقافية.

### **6.تحديد المفاهيم الإجرائية**

و هي المفاهيم الأساسية في الدراسة (التسيير ، الثقافة)

**التسيير:** هو عملية إدارية يقوم بتنسيق بين جهود أفراد الجماعة و توجيه هذه الجهود و الإشراف عليها و تحفيزها من أجل الوصول إلى الهدف.

**الثقافة:** هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة و العقيدة و الفن و القانون و الاخلاق و العادات و التقاليد و غيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء كعضو في جماعة.

# الفصل الثاني

التسيير

## تمهيد

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسييرية و أخذ القرار في المؤسسة و من هذه الادوات المحاسبية العامة بإعتبارها الاداء الانجح و الاقرب للقيام بمتابعة و رصد التدفقات المجسدة لحركية أداة المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، حيث تعتبر التقنية الاكثر تداولاً من قبل المسييرين و المالكين .

## 1. مفهوم التسيير:

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الإقتصاديين مما جعل من صعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم بعرض بعض تعاريفه الشائعة.

### 1-1 لغويا

- سير يسير تسيير فهو مسير
- سير الشيء أساره ، حركه ، جعله يسير
- سير أعمال فلان ، ادارها ، وجهها ، أشرف عليها
- تسيير الأمور تحريكها و إدارتها.

### 2-2: إصطلاحا:

و هنا نتابع بعض الباحثين و كيف نظروا لمفهوم التسيير و من هذه التعاريف نذكر ما يلي:

▪ **Rose brawn** : بأنه عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين بهدف التنافس لصالح العمل و ليس التعارض بينهم<sup>1</sup>.

▪ عرفه تايلور "بأنه علم مبني على القوانين و قواعد و أصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية . فإنه يشمل المفهوم الضيق لإضافة إلى management هو مصطلح إنجليزي و يعني القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير<sup>2</sup>.

▪ كما يعرفه "محي الدين الأزهري" هو الذي يجمع بين القدرة الإدارية و القدرة الفنية و القدرة الفنية هي المهارات المهنية أو الوظيفة غير أن أهمية و حيز القدرة الإدارية يزداد كلما إرتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>3</sup>.

▪ يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التنظيم ، الإدارة و الرقابة للعمليات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. طارق مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة، إيتراك للطباعة و النشر، ط 1 سنة ،2007 ص182.

<sup>2</sup>. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر بدون طبعة، سنة 2004 ص31.

<sup>3</sup>. محي الدين الأزهري، الإدارة و دور المديرين، أساسيات و سلوكيات، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 2000 ص112.

<sup>4</sup>. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع السابق، ص103.

- يعتبر التسيير أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم و أهمها الإنتاج أن عدم ملائمة هذه الوسيلة للواقع الإجتماعي و الثقافي يؤدي إلى التأثير السلبي على مستوى الانتاج و علاقات العمل في المؤسسات.<sup>1</sup>
- هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ،التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، و انه تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.<sup>2</sup>
- و عرفه أيضا **كيمبل Kimbell** في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه "يشمل جميع الوحدات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية و توفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي و كذلك إختيار الرؤساء ، و الأعضاء الرئيسيين".
- أما تعريف **أبلي apley** بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين و تنقسم هذه الوظيفة على الاقل إلى عنصرين أساسيين أحدهما التخطيط و الآخر الرقابة .
- و أوضح **جون ستيوارت ميل** عن التسيير "بأنه الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يحقق أقصى ربح مساعدة لكل من صاحب العمل و العمال ،مع تقديم خدمة ممكنة للمجتمع".

## 2. أنواع التسيير:

- أظهرت التعاريف السابقة أن التسيير الإداري عملية تفاعل و كذلك قدم فهما أكثر عمقا للتسيير الإداري ، فالتسيير الإداري ظاهر اجتماعية يقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقودها و ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ، ينتج عن هذا التأثير تفاعل .
- و التسيير الإداري نوعان:
- (أ) \_ التسيير الإستراتيجي:
- يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع و التعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثين من إستخدامه و تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته و تحليله ، و كذلك شموليته ، و فيما يلي بعض التعاريف المقدمة له :
- \* هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها ، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد ، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر و التوزيع، دون طبعة، 1998، ص06.

<sup>2</sup>. محمد رفيق الطيب،مدخل للتسيير أساسيات، وظائف،تقنيات،الجزء الأول، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون سنة ص21.

<sup>3</sup>. حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، عمان، دار الحامد، ط1، سنة 2003 ص86.

\* هو رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة ، و بيان غايتها على المدى البعيد و إختيار النم  
الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ن على ضوء مختلف تغيرات المحيط ، ثم تنفيذ  
الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها.<sup>1</sup>

فإن التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الادارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية  
المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية ، و تزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة و يمكننا توضيح أهمية  
التسيير الإستراتيجي فيما يلي :

✓ يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك بإعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة و مساعد للمديرين و باقي الموارد البشرية  
على التغيير .

✓ يهيئ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، و آفاق تطورها.

✓ يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص.

✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل و التكامل و التعاون و الجدية.<sup>2</sup>

### ب)\_التسيير العملي :

يتميز بالتعددية ، اليومية ، التكرار في كل ميادين التسيير

إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج  
المادي ، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الإجتماعية .

### التمييز بين التسيير العملي و التسيير الاستراتيجي:

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاث أنواع :

القرارات الاستراتيجية : تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة ، و تكون بدلالة المحيط و هي  
غير قابلة للتراجع .

القرارات الإدارية: تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة ، و تتعلق بهيكل و  
تنظيم السلطات ، العمل و الإتصال داخل المؤسسة .

القرارات العملية: هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة ، و عادة ما تكون عبارة عن معلومات  
، و تهدف إلى إستغلال الموارد لتعظيم المردودية ، تحديد الأسعار ، الموازنات .

و من خلال هذا التصنيف ، نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير ، التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي :

التسيير العملي: يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى فعالية ممكنة، و هو يسمح

للمؤسسة بتحقيق أهدافها.التسيير الاستراتيجي:يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية

تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، دون طبعة، 2002 ص21.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص30.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع السابق، ص 139.

## جدول رقم (1): التمييز بين التسيير الاستراتيجي و التسيير العلمي<sup>1</sup>

التسيير الاستراتيجي	التسيير العلمي
_غامض	_روتيني
_معقد	_خاص بكل وظيفة
_يتعلق بمجموع المؤسسة(شامل)	_تطبيق قصير المدى
_تطبيق طويل المدى	

(سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنة 2005-2006)

### 3. مبادئ التسيير

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الادارة أو التسيير ، فإن المبادئ الاساسية لهذا العلم تتمثل في : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، القيادة ، و أن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى .  
\* **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقيع المستقبل و تحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية .

عرفه العالم جورج ستاينز بأنه :وظيفة يقرر فيها المديرين ماذا ينجزون  
\* **التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام و الصلاحيات.

يعرف علماء الاجتماع التنظيم كما يظهر في قاموس علم الاجتماع بأنه "جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة و قواعد و لوائح مقرر رسميا و نسق محدد للأدوار"<sup>2</sup>.  
و يعرفه معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة بأنه "التنظيم الذي يتقرر من الادارة العليا و يقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية و غيرها ، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارة المختلفة ببعضهم البعض أو بين مديري الإدارة و العاملين"<sup>3</sup>.  
و من خلال هذين التعريفين نستخلص أن هناك مستويات يتكون من خلالها التنظيم و يتمثل المستوى الأول في المشرفين ، المديرين ، و العمال بصورة واضحة و دقيقة .  
هذه العناصر المختلفة يجعلها "عبد الباسط محمد حسن" في تعريف أكثر دقة و تحديدا ، فيرى أن التنظيم يتكون من مجموعة من المستويات التنظيمية و تتمثل في المديرين و الفنيين و المشرفين و العمال ، هؤلاء الأفراد يخضعون إلى مجموعة من التعليمات و اللوائح و يشتمل على السياسات و القواعد التي تحدد بين الفرد و غيره من الأفراد العلاقة بين التنظيم البشري و التكنيكي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> . سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنة 2005-2006، ص10.

<sup>2</sup> . محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، سنة 1979، ص312.

<sup>3</sup> . كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص78.

<sup>4</sup> . عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972 ص101.

\* **التوجيه و القيادة:** هي تأثير فرد على مجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو للمؤسسة ، و هي كذلك توجيه الآخرين نحو غرض معين و بمعنى آخر القائد مسؤول عن تنسيق مجهود و نشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>1</sup>

\* هي عملية تتميز بفعالية مستمرة و تعبر عن علاقة بين شخص و آخر و هي العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ، و من خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا في سلوك المرؤوس و يتمكن من خلالها تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير .

و تعود ديناميكية القيادة إلى الإستمرارية في تغير الظروف في المشروع و هذا ما يتطلب تغير متواصل في الخطط و الإستراتيجيات هذا من ناحية و من ناحية أخرى ترجع إلى طبيعة السلوك الإنساني المتغيرة بإستمرار من حيث سلوك الفرد و مقدرته ، الأمر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقته مع رؤسائه و مرؤوسيه و زملائه أمرا حتميا .

و من هذا المنطلق يمكن تعريف القيادة على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجموعة من الأشخاص و توجيههم و إرشادهم بهدف كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

هذا ما يمكننا من إستخلاص أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل كل المرؤوسين و تحفيزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة لهم و توجيه طاقاتهم و إستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية ، و ترجع أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي ما يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود .

و يمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في إتجاهين متعاكسين ، فالقائد يؤثر على أتباعه و يتأثر بهم ، هذا ما يؤدي ، إلى تعديل في سلوك الطرفين و تصرفاتهم ، و قد لوحظ من خلال الدراسات العلمية العديدة أن العمل القيادي إذا كرر عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين و عاداتهم حيث أن ما يقوم به القائد ضمنا أو علنا يعمل على تفسير الخطط و السياسات التي تضعها الإدارة الرسمية و بذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم و إتجاهاتهم.<sup>3</sup>

و يرى "همفل hemphil" أن القيادة هي نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة ، ويرى Richard أنها عملية تأثير و فعالية لصفات و خصائص المرؤوسين و كذلك المواقف التي يمرون بها .

<sup>1</sup> بشير عباس العملاق، الإدارة مبادئ ووظائف تطبيقات، ليبيا، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ب.ط سنة 1962، ص262.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2004 ص199.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص416.

و مهما يكن من أمر فإ، هناك إتفاق بين الباحثين و الدارسين لموضوع القيادة على أنها تشتمل العناصر التالية :

- ✓ كل قائد لابد أن يكون له أتباع ، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون أتباع.
- ✓ كل قائد له أكثر من يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له و ذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم في القائد نفسه.

هدف القيادة أن يؤثر القائد في التابعين و ذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .

\* **الرقابة** : هي تلك الوظيفة الأساسية للتسيير و إنما هي الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية الأساسية ،إنها مرتبطة بالوظائف الأخرى و ضرورية للتنظيم و صنع القرار ،و القيادة و ذلك نظرا لما تقدمه من مساعدة في التحقيق و متابعة و تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها.

و تعرف الرقابة بالعملية التسييرية التي تهتم بتقويم إنجازات المؤسسة ، و ذلك بإستعمال معايير محددة و إتخاذ القرارات الصحيحة بناء على نتائج التقويم، حيث تسمح بقياس مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط. \_ أنها وظيفة تقوم عليها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف بكفاية و في الوقت المحدد لها فهي المتابعة لإنجاز الأعمال بدقة و بسرعة و العمل على تقييمها مع تحديد الإنحرافات و إصلاحها إن وجدت.<sup>1</sup>

#### 4. أهمية التسيير :

للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، فهي تعد احد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة و النامية، فلقد أثبتت التجارب أن الإدارة الناجحة قد تعرض بكفاءتها و فعاليتها عن قلة الموارد و الإمكانيات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة و تحسينها و تعزيز تحقيقها في حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.

و تعد الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد و الدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء و الأمن و التقدم. أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الإدارة مستمدة من الأهداف المرجوة منها و المتمثلة في:<sup>2</sup>

- قيادة و توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة و أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة و مواجهة المنافسة على المستوى المحلي و الخارجي.

<sup>1</sup> . عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة،2003، ص471.

<sup>2</sup> . أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال أساسيات و الإتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004، ص30.

- تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد ، و تطوير شخصيتهم الوظيفية و جعلها أكثر فعالية و إنسجام مع طبيعة العمل .
  - تبسيط إجراءات العمل ، و تجنب الإسراف و الإضراب و الإنسجام ، و الإستخدام الفعال للموارد.
  - التأثير الفعال على عناصر الإنتاج , فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها و التنسيق فيما بينها بما يتناسب ظروف العمل .
  - تطوير عناصر الإنتاج ، و تطوير شخصيتهم الوظيفية و جعلها أكثر فعالية و إنسجام مع طبيعة العمل.
  - تجميع المعلومات و تحليلها و بالتالي التنبؤ بالأحداث ، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية و الداخلية التي تمدها بالإبداع و التصور الإستراتيجي البناء الي يساعدها على الإستمرار و النمو.
- و لقد إزدادت هذه الأهمية نتيجة للتغيرات الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني و التي من أهمها :
- النظرة الجيدة للإدارة على أنها علم و فن و مهنة متخصصة.
  - إزدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف.
  - الفصل بين الملكية و الإدارة خاصة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك ، الأمر الذي أظهر أهمية الرقابة و التنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.
  - إزدياد عدد المؤسسات الإدارية و كبر حجمها و تنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.
  - تدخل الدولة في الرقابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع ، و تصاعد أفكار جديدة تنادي مسؤولية الإدارة نحو المجتمع.<sup>1</sup>
- و في الأخير يمكن القول أن الإدارة أمر حتمي لكل أنواع المؤسسات التي فيها جماعات من الأفراد تنشد إلى تحقيق هدف واحد فالعمل الجماعي و تحقيق التعاون بين أعضائه لن يتحقق دون إدارة جيدة قادرة على قيادة دقة العمل بنجاح.

<sup>1</sup>. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، نفس المرجع السابق، ص 30.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا لهذا الفصل يتضح لنا أن عملية التسيير وظيفة هامة و حيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم و أفعالهم و إتجاهاتهم للعمل برغبة تحقيق الأهداف المنظمة و هذا من اجل إيتاح استراتيجيات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها. فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية و نجاحها.

الفصل الثالث

التعاقب

## تمهيد:

تعد الثقافة عامل هام في تصنيف الشعوب و المجتمعات و تميزها عن بعضها البعض، و ذلك لما تحمله من خصائص و دلالات ذات أبعاد فردية و اجتماعية، فهي تشتمل على القيم التي يتمسك بها اعضاء جماعة معينة و المعايير التي يتبعونها و المنتجات المادية التي يوجيدونها. فالثقافة منظومة متكاملة تضم النتاج التراكمي لمجمل موجات الابداع و الابتكار التي تتناقلها أجيال الشعب الواحد.

## 1. ماهية الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع و ذو جوانب متعددة ،عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها و تختلف في الأخرى.

### 1.1 لغويا

#### 1.1.1 (أ) في اللغة العربية:

إن جذور كلمة ثقافة هو ثقف ،وله معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية:<sup>1</sup>

\_ المعنى الأول:

ثقف في القاموس: ثقفه أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه. و بهذا المعنى جاء قوله تعالى ((فإما

تتقنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلمهم يذكرون))<sup>2</sup>

و قال عز و جل ((و اقتلوهم حيث ثققتموهم و أخرجوهم من حيث أخرجوكم و الفتنة أشد من القتل و لا

تقاتلوهم عند المسجد الحرام حتى يقاتلوكم فيه فإن قاتلوكم فاقتلوهم كذلك جزاء الكافرين))<sup>3</sup>

المعنى الثاني:

ثقف، يتقف، ثقفا و ثقافا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، ومنه:

ثقف الكلام أي حذقة و فهمه بسرعة، و ثقف الولد: هذله و علمه، و ثقفه تثقيفا:سواه و ثاقفه فتقه: غالبه

فغلبه في الحذق.

– و ورد مصطلح ثقافة في لسان العرب "ثقف" بمعنى: جدد و سوى، و رجل ثقف: أي رجل

حاذق، و ثقف الرمح: قومه سواه.

#### (أ) في اللغة الانجليزية

كلمة Culture فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، و

أصل هذه الكلمة هو Cult و تعني عبادة و دين ،و من مشتقاتها Cultivation و تعني التعهد و

الرعاية و Cultural و معناها ثقافي أو حضاري.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خير الدين جمعة، دورثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادي، سنة 2014-2015 ص4.

<sup>2</sup> الآية 57، سورة الأنفال، القرآن الكريم.

<sup>3</sup> الآية 191، سورة البقرة، القرآن الكريم.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص5.

## – إصطلاحا:

إن الثقافة ظاهرة تختص بها كل المجتمعات و تتفق فيها عمومياتها ، و لكنها تختلف عن بعضها في الخصوصيات ، و نظرا للإرتباط بين الثقافة و المجتمع فقد أصبح المفهوم جزءا من العلوم الاجتماعية و خاصة علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية، و الذي عليه تقوم افتراضات النظريات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية حول تاريخ المجتمعات و تطورها و القوانين التي تحكمها ، و يتخذ علم الأنثروبولوجيا مفهومي (Civilization\_Culture) جوهرأ أساسيا لمقولاته و نظرياته.

\_ يري أحد الباحثين أن الثقافة أصبحت علم قائم بذاته،تساهم فيه فروع علمية مختلفة (2) فيما تعددت تعاريفها و معانيها حتى وصلت عام 1952 الى مئة و واحد و ستينة تعريفا لكلمة ثقافة كما يوردها عالم الانسان ألفريد كروبر (Alefred Kroeber)<sup>1</sup>.

– وقد أشار مالك بن بني الى مدرستين في الثقافة هما: المدرسة الغربية الرأسمالية،والتي ترى أن الثقافة إنعكاس لفلسفة الفرد و فكره، و المدرسة الماركسية التي ترى أن الثقافة إنعكاس لفلسفة المجتمع ، غير أن مالك بن نبي ضمن حديثه مدرسة ثالثة و هي المدرسة الاسلامية التي ترى الثقافة إنعكاسا لفلسفة الفرد و المجتمع في أن واد بشكل متوازن.<sup>2</sup>

– يرى تايور (Taylor)انها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة و المعتقدات و الفن و الاخلاق و

القانون و التقاليد و كل العادات و القدرات التي يكتسبها الانسان كعضو جماعة.<sup>3</sup>

– الثقافة مجموعة العلوم و الفنون و المعارف النظرية التي تؤلف الفكر الشامل للانسان ،فتكسبه أسباب الرقي و التقدم و الوعي عن طريق التهذيب العقلي، و التربية النفسية الخلقية.<sup>4</sup>

– يعرفان الكاتبان أ.د محمد سعيد أوكيل و أ.عاشور فني :الثقافة بأنها مجموعة من المقومات أو العناصر أو المعطيات المادية و الفكرية و كذلك السلوكيات و الإعتقادات التي تجعل فئات من البشر أو المجتمعات تعرف أو تصنف و تفتخر لها في آن واحد ، مع الإشارة إلى هناك عناصر ثقافية مكتوبة و مدونة و أخرى شفوية ،كلها قابلة للإتلاف و الضياع مع وجود إمكانية إسترجاعها أو إحيائها عند بذل الجهود.<sup>5</sup>

– يعرفها علماء "الأثروبولوجيا" بأنها مجموعة قواعد السلوك المكتسبة و القائمة على الإتجاهات و القيم و المعتقدات الموجودة في مجتمع ما.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>. نبيل علي، الثقافة العربية و عصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، العدد 276، الكويت، 2001، ص133.

<sup>2</sup>. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، الطبعة الخامس عشر، دار الفكر،دمشق، سوريا،2011، ص37.

<sup>3</sup>. أحمد أبو زيد، تايلر، سلسلة نوابع الفكر الغربي، دار المعارف، مصر، دون طبعة د.سنة، ص15.

<sup>4</sup>. خضر أحمد عطاء الله، دراسات في آفاق الفكر الإسلامي، دار الفكر للنشر و التوزيع، دبي،1990، ص12.

<sup>5</sup>. محمد سعيد أوكيل، عاشور فني، الصناعات الثقافية و أبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد2، سطيف، الجزائر، 2003، ص21.

<sup>6</sup>. طاهر مرسي عطية، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر،2000، ص06.

– تعرف أيضا بأنها مجموعة المعارف و القيم و المهارات و الاتجاهات و السلوكيات التي تكتسبها و تمارسها الادارة العليا من داخل المؤسسة أو خارجها و التي تقدم قواعد مستقرة لنظام العمل و لتصرفات أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

– ابن خلدون وصف الثقافة بال عمران الذي هو من صنع الإنسان ، بما قام به من جهد و فكر و نشاط ليسد به النقص بين بيئته الأولى حتى يعيش عيشة عامرة زاخرة بالأدوات و الصناعات .

و التعريف الشامل للثقافة يشير إلى أنها "طريقة الحياة الكلية للمجتمع بجوانبها الفكرية و المادية ، و هي تشتمل مجموعة الأفكار ، و القيم ، و المعتقدات ، و التقاليد و العادات و الأخلاق و النظم و المهارات ، و طرق التفكير ، و أسلوب الحياة و العرف و الفن و الأدب و الرواية و وسائل الإتصال و الانتقال ، و كل ما توارثه الانسان . فالثقافة هي كل ما صنعته يد البشرية و انتجه فكره ، فهي تختلف من مجتمع إلى آخر ، وعن طريقها يحاول كل مجتمع أن يحافظ على كيانه ، و يضمن لنفسه الإستقرار و التقدم و الرقي

## 2. مكونات الثقافة :

هناك من العلماء من يقسم عناصر الثقافة إلى عناصر مادية تشمل كل ما إختراعه الانسان من مخترعات حسية ، و عناصر غير مادية تتضمن الاعراف و العادات و التقاليد و القيم و الاخلاق و هي العناصر السلوكية التي يمارسها الفرد خلال حياته اليومية و حسب رأي "لينتون" فإن الثقافة هي النتاج الإنساني بشقيها الظاهرة و الباطنة و أشهر تقسيم لثقافة هو ما أورده "رالف لينتون" في كتابه "الأساس الثقافي للشخصية" حيث أعتبر أن كل ثقافة لها مركز مستقرا نسبيا يتكون من :عموميات، و خصوصيات مندمجة و متألفة يحي بالمركز البدائل ، و هكذا فإن أنماط الثقافة بالنسبة إليه تقسم إلى ثلاث أقسام و هي:

\_العموميات:

و هي مكونات الثقافة التي يشترك فيها جميع أفراد المجتمع و تشمل الأفكار و العادات و التقاليد و السلوك و أنماطه سواء بين الصغار و الكبار و جميع مظاهر الحياة في المجتمع.

\_الخصوصيات:

هي التي يشترك بها مجموعة معينة من أفراد المجتمع بمعنى عناصر تحكم سلوك مجموعة أفراد دون غيرهم متصلة بمناشط إجتماعية حددها المجتمع لفئاته في تقسيمه للعمل بين الأفراد و هي تنقسم إلى قسمين :  
(أ) خصوصيات مهنية:

و هي التي تستلزم لممارستها خبرات و مهارات فنية و مصطلحات سلوكية خاصة دون النظر للأفراد و المهارات التي يمتلكونها فهي ،ليست وقفا عليهم بل يمكن الدخول لأفراد الفئات الأخرى في المجتمع للعمل بها (الصناعة ،الزراعة ،التدريس...)

<sup>1</sup>. سعيد محمد الشيمي، قضايا إدارية، "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات و قطاع الأعمال العام" دراسة ضمن سلسلة دراسات محكمة مركز دراسات و إستشارات الإدارة العامة، العدد الخامس، جامعة القاهرة، ص20.

(ب) خصوصيات طبقية:

و هي تتواجد بين أفراد طبقة إجتماعية في المجتمع و توجد ثلاث طبقات إجتماعية بالمجتمع (راقية ،متوسطة ،عادية) فكل طبقة من هذه الطبقات لها ثقافة و إهتمامات خاصة بها

(ج) البدائل:

هي التي لا تنتمي إلى العموميات فهي لا تكون مشتركة بين أفراد المجتمع ولا تنتمي للخصوصيات فلا تكون مشتركة بين أفراد المهنة الواحدة أو طبقة إجتماعية واحدة ، و لكنها تظهر و تجرب لأول مرة في ثقافة المجتمع و يمكن الإختيار فيما بينها

و هي تتسم بالإضطراب إلى أن تستقر على وضع تتحول فيه إلى خصوصيات أو عموميات ثقافية .. و تكون مقتبسة من ثقافة مجتمع آخر

### 3. خصائص الثقافة

يتميز الإنسان بقدرته على إنتاج الثقافة و هي أهم خاصية تميزه عن بقية المخلوقات ،فهي مركبة و متكاملة ،ذات خاصية إنسانية إجتماعية مستمرة متغيرة ،و مكتسبة و تراكمية ،و لكل مجتمع ثقافته و مقوماتها المادية التي تتألف طرق المعيشة و الأدوات التي يستخدمها أفراد المجتمع في قضاء حوائجهم و من خصائص الثقافة: الإستقلالية:

تتميز الثقافة بأنها مستقلة عن الأشخاص الذين يمارسونها أو ينتجونها فهي أمور يكتسبها الإنسان بواسطة التعلم من المجتمع الذي يعيش فيه ،فهي أمور يكتسبها الإنسان بواسطة التعلم من المجتمع الذي يعيش فيه ،فهي لا تتصل بكل ما هو غريزي أو فطري أو موروث بيولوجيا فهي حصيلة العمل و الإختراع و الإبتكار و أن وجودها غير مرتبط بوجود الأفراد و هذا ما جعل "هربرت سبنسر و كروبير و غيرهما يستخدمون إصطلاح ما فوق العضوي ،و هذا لا يعني أن الفرد يقف مستلما لها بل يمكنه أن يرفضها أو يعدل فيها و هذا بحسب سلم القيم السائد في المجتمع و الذي هو بدوره جزء من الثقافة ،و لكن هذا لا يتم إلا بعد إستيعاب الثقافة الأصلية و ممارستها و معرفة جوانب التناقض فيها و من هنا يأتي التغير الثقافي و الإجتماعي<sup>1</sup>.

### \* مكتسبة:

الثقافة لا يرثها الإنسان بل يكتسبها بطرق مقصودة كالتعلم و أن الطفل الإنساني يولد صفحة بيضاء فتأتي الثقافة و تضع بصماتها على سلوك الفرد و طرق العادات و طبيعة القيم و الأخلاقيات من خلال نموه في المجتمع . ومن هنا نجد أن الثقافة تنتقل من فرد إلى آخر و من مجتمع إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى و ذلك عن طريق التعليم و التلقين و التقليد بمعنى أن الثقافة هي وسيلة للإتصال ما بين الأجيال و ما بين الجيل و الواحد و عن طريق التفاعل يكتسب الإنسان الثقافة منذ مولده ،فهي لا تنتقل بالوراثة لكنها تتكون من خلال التنشئة الإجتماعية أو الإنتشار ولا يدخل فيها السلوك الفطري و الأفعال المنعكسة، و مع ذلك لا يمنع أن تكون بعض النظم الثقافية قد أوجدها الإنسان لإشباع حاجات فطرية كنظام جمع الطعام أو الصيد و هي تكتسب عن طريق التعلم لذلك

<sup>1</sup>. يحي مرسى بدر، أصول علم الإنسان، جزء الأول، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص352.

يمكن تطويرها كلما تطورت قوانين التعلم و تقنياته ،و التي قطع العلم الحديث فيها شوطا كبيرا و بفضل اللغة يستطيع كل جيل أن ينقل خبراته بطريقة رمزية إلى الجيل الناشئ.<sup>1</sup>

#### \* إنتقالية و تراكمية:

تتميز الثقافة بخاصية التراكم ،فالأفكار و المهارات و غير ذلك من سمات الثقافة تتراكم عبر الوقت ،و تنمو بسرعة إذ يضاف إليها سمات ثقافية أخرى جديدة كما أنها تنتقل من وسط إجتماعي إلى آخر ،وهي بهذا المعنى تراكمية ،يستفيد فيها الإنسان من منجزات الجيل السابق و يضيف عليها و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصة ثقافية معينة ،و إن إنتقال عناصر الثقافة لا يتم بشكل ثابت بمعنى أن الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة ينتقي منها البعض و يستبعد البعض الآخر ،تبعاً لظروفه و حاجاته فالعادات القديمة لا تنتقل كما هي إلى الأجيال الجديدة التي تقوم بإستبعاد بعضها و الإبقاء على بعضها الآخر.<sup>2</sup>

#### \* متغيرة:

تمتاز الثقافة بالتغير شأنها في ذلك شأن كل الظواهر الكونية و يصيب التغير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية و اللامادية ،و يحدث التعبير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة من خبرات و وسائل و قيم ،و أنماط سلوك أو بفضل ما تستبعده و تحذفه من أساليب و أفكار و أدوات نتيجة لأنها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة ،و يبدأ التغيير بالعناصر المادية و يكون فيها أسرع من العناصر اللامادية التي يكون فيها التغيير بطيء إلى حد ما و هذا الامر من شأنه أن يحدث التناقض الثقافي و هذا ما نلاحظه عموماً في مجتمعات العالم و خاصة في المجتمعات العربية و التناقض بين المستوى المادي و اللامادي في الثقافة يؤدي عموماً إلى التخلف و يكرس المشكلات الإجتماعية و الثقافية.

#### \_الإنتشار:

من خصائص الثقافة إنتشار عناصرها و سماتها داخل المجتمع الواحد أو عدد من المجتمعات و يعرف الإنتشار الثقافي بأنه العملية التي ينتشر بواسطتها العنصر الثقافي من فرد أو جماعة أو مجتمع إلى فرد أو جماعة أو مجتمع آخر و يفسر "هوبل Hoebel" الإنتشار الثقافي بأنه عملية في ديناميات الثقافة تنتشر فيها العناصر أو المركبات الثقافية من المجتمع إلى آخر و تتم عملية الإنتشار و الذبوع بواسطة محركات أو وسائل كالتجارة و التزاوج و الآداب و تبادل الآثار العلمية و الجامعات و وسائل الإتصال الفكرية إلى غير ذلك من الوسائل.

#### \_الثقافة نتاج إجتماعي و إنساني:

تشعب الثقافة بصفة خاصة الرغبات و الحاجة الانسانية ،و قد تكون هذه الحاجات بيولوجية أو اجتماعية ثقافية و التي تظهر من خلال التفاعل الاجتماعي ،فعناصر الثقافة عامة و مشتركة بين الكائنات الانسانية التي تعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تتمثل للضغوط الاجتماعية كالعادات فهذه العادات الجمعية تنبثق من التفاعل الانساني و الاجتماعي ،و تشكل ثقافة هذه الجماعة .

<sup>1</sup> عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2006،

ص115-116.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص48.

ـ مشبعة لحاجات الانسان:

من خصائصها أنها تشبع حاجات الفرد البيولوجية و النفسية فهي تحدد للأفراد أنماط حياتهم و طرق تفكيرهم و عاداتهم و تقاليدهم و السمات العامة التي تميزهم عن الافراد الاخرين في المجتمعات الاخرى. و من خصائص الثقافة أيضا أنها أفكار و أعمال ،سواء نظرنا إلى الثقافة كعناصر أو اخترعها الانسان لسد حاجاته الأولية و الثانوية و تختلف الثقافات في مضمونها و تتباين إلى درجة التناقض أحيانا، فما يعتبره مجتمع ما فضيلة هو رذيلة و ربما جريمة في ثقافة أخرى .و يعود التباين بين الثقافات إلى عوامل موضوعية مثل البيئة الجغرافية و طبيعة الإتصال و التعاون، و حجم الجماعة الانسانية التي يجري فيها التفاعل، و القيم السائدة في المجتمع تلعب دورا كبيرا في التنوع الثقافي كما أن طبيعة الإنسان كصاحب عقل مفكر و مبدع قادر على إنتاج أعداد لا نهائية من الأفكار و البدائل.

#### 4. وظائف الثقافة

للتقافة وظائف عديدة منها تكوين الفرد إجتماعيا و بيولوجيا ،كما تزودهم بتفسير الظواهر الطبيعية و لهذا بين الباحثين وظائف الثقافة في نقاط عديدة للبعض منهم:

يبين محمد السويدي وظائف الثقافة التالية:

\* تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجياته البيولوجية

ـ تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف ،كما تهيء له أسباب التفكير و الشعور ،فمنذ الولادة يتعلم الطفل أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته و مدرسته و الجماعة التي ينتمي إليها.

\* الثقافة لا تقتصر على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم ،بل تطور لهم حاجات جديدة ،حاجة الفرد للنجاح و الثروة قد تكون في بعض الثقافات أقوى من رغبته الجنسية.

\* يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان و الكون و الظواهر التي يتعرضون لها كالزلازل و البراكين و غيرها.

\* تحدد الثقافة مختلف المواقف و تعرفها لأعضائها، كما تزودهم بمعاني الاشياء و الأحداث و لهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة من ثقافتهم عددا من المفاهيم الأساسية ،لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي و غير طبيعي ،منطقي و غير منطقي أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة و هدف الوجود.

\* تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالإنتماء ،لأنها تربط أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها ،و يظهر هذا جليا عندما يتقابل شخصان من ثقافتين مختلفتين ،فيحس كل واحد منهما بمدى انتمائه و تعلقه بثقافته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد السويدي، مفاهيم علم الثقافي و مصطلحاته، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الأولى، 1991، ص 90-92.

- \* تساعد الثقافة أفراد الجماعة الواحدة على التكيف لمكانتهم في المجتمع، فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم، و لذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو و ترعرع الشخصية و ازدهارها.
- \* يواجه الافراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالية التكامل، و لهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة، و لتعدد الجماعات التي ينتمي إليها، و هي الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين، و قد يفشل فيه الفرد.<sup>1</sup>

كما أن **حسين عبد الحميد أحمد رشوان** يرى أن وظائف الثقافة تتمثل في ما يلي:

- تؤثر الثقافة في حياة الناس فكل ثقافة تحتوي داخلها على بعض المعايير و القيم التي توجه أفعال و سلوك أعضائها.
  - تساهم الثقافة في المحافظة على الوظائف البيولوجية للكائن البشري عن طريق توفير حاجاته للطعام و الشراب و المأوى و الحب و التشجيع.
  - الثقافة تحدد المواقف فهي تزود الإنسان بمعاني الأشياء و الاحداث، مما يمكنه من أن يستمد منها مفهوماته الأساسية، فمن خلالها يميز بين ما هو صواب و غير ذلك.
  - تعمل الثقافة على عملية الابداع و الابتكار و ذلك بتزويد أفرادها بمملكات التفكير الملائمة.
  - الثقافة تحدد الاتجاهات و القيم و الاهداف فهي تفسر جوانب النجاح و الفشل في المجتمع بأسره، حيث يتعلم الاهداف و القيم و بطريقة لا شعورية، كما يتعلم اللغة، و الاتجاهات نحو الميل و الشعور.
  - الثقافة تزود الفرد و المجتمع بأنماط السلوك.
  - تعمل الثقافة على تزويد أعضاء المجتمع بوسائل الضبط الاجتماعي، كالأعراف و العادات و القيم، ثم تكافئ السلوك المقبول و الذي يكون موضع إتفاق جمعي، و تفرض الجزاءات على السلوك الخاطئ.
- و يمكن إيجاز "وظائف الثقافة" فيما يلي:
- الوظيفة النفسية: تقوم الثقافة بقولبة الشخصيات الفردية، فيصنع الفرد وفق مقتضيات الثقافة السائدة في ذلك المجتمع فالفرد يخضع لتعاليم الجماعة التي تروضه على مقاييس خاصة بها، فيكون الفرد مبرمجا حسب الحالة النفسية المجتمعة.
  - الوظيفة الاجتماعية: تعمل الثقافة على تزويد الفرد بأسلوب التعامل مع الجماعة، وفي إكساب سلوكيات تمكنه من العيش في وسطه الاجتماعي لذلك يقول "ابن خلدون" أن الإنسان "إن بيئته"، يتعلم منها كل ما يتطلبه للعيش في جماعته.
  - الوظيفة البيئية: تعمل البيئة على إكساب الافراد كيفية التعامل مع المحيط الطبيعي، لكي يتمكنوا من مجابهة الصعاب المحدقة بهم، خاصة فيما يتعلم بالظواهر الطبيعية كالزلازل و البراكين.
  - الوظيفة البيولوجية و التنشئة الاجتماعية: تعمل على تعليم أفرادها كيفية قضاء حاجاتهم البيولوجية، و كيفية إكساب الأفراد القيم الاجتماعية السائدة كالقيم و العادات و الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص92.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق، 65-68.

## خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة موروثاً إنسانياً مادياً كان أو غير مادي، إكتسبه الفرد ممن سبقوه و علموه على تلك القيم و المعايير و الفنون و السلوكات و يتم ذلك بواسطة اللغة، و التي تعتبر وعاء الثقافة التي تنتشر بها و تضمر بدونها، كما يمكن للإنسان أن يكتسب المزيد من الثقافات بواسطة الاحتكاك و الممارسة مع بقية بني البشر فيأخذ منهم و يعطي لهم و قد يسمح بإدخال ثقافة جديدة في مجتمعه و يتبناها ذلك المجتمع، كما قد يزيح شيئاً من ثقافته و التي يعتقد أنها غير مواكبة للعصر و المجتمع، أو هي عبارة عن أساطير لا حقيقة فإن تركها لا تأتي له بالسخط و السخرية.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

التسيير الثقافي للأنشطة الفنية لدار الثقافة

## 1. نشأة دار الثقافة:

أنشئت دور الثقافة بموجب المرسوم رقم 74-244 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1394 الموافق 06 ديسمبر سنة 1974، حيث تقرر إقامة في كل ولاية دار للثقافة من أجل المساهمة في تنمية ثقافة حية وطنية شعبية و ذلك بالعمل على توسيع أوجه النشاط الثقافي و جعلها اللامركزية من خلال نشر الإنتاج الفني و الأدبي و التعرف على الإنتاج الأجنبي بتنظيم تظاهرات ومعارض ثقافية وفنية تكشف على التراث الثقافي الوطني، من بين وسائل العمل الموضوعة تحت تصرف مؤسسة دار الثقافة لتحقيق أهدافها إنشاء نوادي متنوعة تتكلف بالتعليم الفني و التسلية الثقافية لتشجيع و تسهيل اللقاء و الحوار بين الجمهور و المبدعين من فنانيين ،مفكرين وغيرهم، إضافة إلى إغارة الكتب و الوثائق و المساهمة في تنمية المطالعة العمومية ،إلى جانب مشاركتها في التظاهرات الفنية المنظمة في البلاد أو في الخارج.

## 2. التعريف بدار الثقافة

تعد دار الثقافة تامنغست مؤسسة عمومية ثقافية إعلامية شهدت منذ افتتاحها سنة 1986 تحسنا في مستوى البرامج المقدمة للجمهور علي مختلف أعمارهم ومستوياتهم وتوجهاتهم بتعاقب السنين رغم الصعوبات التي واجهت الطاقم المشرف وذلك لأن هذه المؤسسة أنشئت لتكون مركزاً ثقافياً تابعاً لبلدية تامنغست ، ونظرا لإشكالية التسيير تنازل المجلس البلدي على هذا المرفق لصالح وزارة الثقافة ، لذا فالمرفق الموجود لا يلبي متطلبات الجانب البيداغوجي ( الورشات الثقافية ) أضف إلى ذلك ضيق القاعة المتعددة النشاطات ( 270 مقعدا ) والتي لم تعد تتوفر على المواصفات التقنية لاحتضان النشاطات الاحترافية (العروض الفنية،الملتقيات) ولكن بفضل وإرادة عمال و مسيري المؤسسة ، زيادةً على السهر في تحقيق وتجسيد مختلف برامجها الثقافية و الفنية المبرمجة خلال كل سنة فإن مؤسسة دار الثقافة لا تعرف الراحة أبداً لاستضافتها و المشاركة في تنظيم وتأطير العديد من النشاطات و التظاهرات والملتقيات المختلفة التي تنظمها مختلف الهيئات الإدارية والعسكرية والحركات الجمعوية والأحزاب السياسية .....الخ ، و بعمل كل من مصلحة الإدارة و مصلحة التنشيط الثقافي و الفني ، وعملاً بتوصيات وزارة الثقافة لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها الحكومة وانطلاقاً من الواقع الثقافي لمدينة تامنغست لما يحمله من مختلف الكنوز الثقافية المنعكسة على الساحة الثقافية والفنية حالياً ، و اعتماداً على الموارد البشرية من فنانيين و حركات جمعوية تعمل دار الثقافة على تحقيق البرنامج الثقافي المسطر خلال الموسم الثقافي.

### 3. الهيكل الإداري لدار الثقافة

تتكون المؤسسة من مصلحتين هما:

- مصلحة التنشيط الثقافي.
- مصلحة الإدارة و المالية

تتشكل مصلحة التنشيط الثقافي من فروع و هي:

- فرع التوثيق والمطالعة
- فرع الورشات البيداغوجية
- فرع البرمجة والعلاقات العامة

وتتشكل مصلحة الإدارة و المالية من فروع و هي :

- فرع الموظفين و المالية
- فرع الصيانة والوسائل العامة
- فرع الصيانة التقنية

### 4. الورشات الفنية لدار الثقافة

#### ورشة الفنون التشكيلية:

- الرسم بأنواعه يُؤطرها "الأستاذ بن عبد الكريم عبد الله"
- نادي الخط العربي يُؤطره "الأستاذ حفزي محمد"

#### ورشة الفنون الدرامية :

- مسرح الطفل يُؤطره "الأستاذ داخمي عبد الرحمان"
- مسرح للكبار يُؤطرها "الأستاذ عبد القادر عزوز"

#### ورشة الموسيقى:

- المجموعة الصوتية يُؤطرها "الأستاذ محمد زوكاني"
- الموسيقى العصرية يُؤطرها "الأستاذ محمد سمير"

نادي الأدب والفكر يُؤطره "الأستاذ فرتوني مولود"

نادي الرقص الشعبي يؤطره "الأستاذ زومالي صالح"

### نادي اللغات

- التيفيناغ يؤطرها "الأستاذ عبد الله صديقي"
- الفرنسية تؤطرها "الأستاذة نورة معزوزي"

### نادي التنشيط

تنشيط الحصص و النشاطات يؤطره الأستاذ بلالي خالد

### **5. مهام دار الثقافة**

تتولى دار الثقافة تامين مهمة الثقافة الوطنية والشعبية من خلال برامج النشاط الثقافي تشجيعا للتربية والتعبير الفني لدى المواطنين.

وبهذه الصفة تكلف بما يأتي :

- بعث الإبداع ونشر الأعمال الفنية والأدبية وتشجيعها.
  - المساعدة على كشف التراث الثقافي والتاريخي الوطني والتعريف به.
  - تلقين مختلف ألوان الفنون والثقافة .
  - تشجيع المطالعة العمومية وتطويرها.
  - تامين التقاليد والفنون الشعبية.
  - تنظيم معارض وزيارات ثقافية.
  - تنظيم مبادلات ثقافية وفنية مع المؤسسات المماثلة.
  - تقديم مساعدة تقنية للمراكز والنوادي الثقافية والجمعيات الثقافية الموجودة في الولاية .
- كامل تسهر المؤسسة على تأطير و تنظيم الإنخرطات في مختلف الورشات الفنية لمختلف الفئات العمرية و المستويات الدراسية.

# الفصل الخامس

نموذج عن مهرجان الأسبوع الثقافي الأمازيغي

## 1. الإفتتاح

إنطلقت من 9 إلى 12 جانفي 2020 فعاليات الطبعة الحادي عشر للمهرجان الثقافي الوطني للموسيقى والأغنية الأمازيغية ، بإستعراض للفرق المشاركة في مختلف الطبوع التراثية و الفنية ، وذلك بحضور سليم دادة كاتب الدولة مكلف بالإنتاج الثقافي وذا السلطات المحلية للولاية و على رأسها والي الولاية ، ومدير الثقافة و إطرارت قطاع الثقافة، و تنشط 26 فرقة فنية فعاليات المهرجان الوطني الثقافي للموسيقى والأغنية الأمازيغية في طبعته الـ 11

وعلى هامش الافتتاح أوضح دادة سليم كاتب الدولة المكلف بالإنتاج الثقافي في كلمة ألقاها بالمناسبة ، " أن ثراء الجزائر الثقافي وتنوعه هو مصدر اعتزاز "، داعيا بالمناسبة إلى "المحافظة على التراث اللامادي الذي تزخر به الجزائر على غرار رقصة السببية (جانت) ورقصة جاقمي وفن الإمزاد (تمنراست)". وتميزت وقائع افتتاح هذا الحدث الثقافي بتقديم مقاطع من فن التيندي واستعراضات للفرق المشاركة والفولكلورية في أجواء مليئة بالأهازيج والتراث الغنائي الأمازيغي.

## 2. الفرق المشاركة

وتمثل الفرق المشاركة في هذا الحدث الفني الذي تحتضن فقراته كل من دار الثقافة وساحة أول نوفمبر مختلف طبوع الغناء الأمازيغي (التارقي و المزابي و الشاوي و القبائلي ) إلى جانب مشاركة ثمانية (8) فرق فولكلورية وفرقتين شعبيتين، حيث ستشرف لجنة تحكيم على تقييم الفقرات الغنائية، حسب المنظمين.

ويعرف المهرجان شقين من التنافس ، أحدهما يخص التنافس بين الفرق المعنية بالمسابقة وشق آخر وهو جديد هذه الطبعة الذي يتمثل في التنافس في مجال العزف الفردي، فضلا عن جديد آخر يتمثل في حضور الديوان الوطني لحقوق المؤلف و الحقوق المجاورة باعتباره ممولا للمهرجان.

## خاتمة

نصل في الأخير إلى أن التسيير الإداري هو مسايرة التعقيدات التي تواجه المؤسسة و بدون تسيير دقيق تعم الفوضى ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ات كفاءة عالية.

و عملية التسيير هو مجموعة من العمليات الممتزجة و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و القرار

اذ يعد التسيير العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها و من أجل تحقيق الأهداف المرجوه لدى المؤسسة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة و مدروسة.

قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

- 1) أحمد أبو زيد، البناء الإجتماعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، 1975.
- 2) أحمد أبو زيد، تايلر، سلسلة نوابغ الفكر الغربي، دار المعارف، مصر، دون طبعة.
- 3) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال أساسيات و الإتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004.
- 4) بشير عباس العلق، الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، ليبيا، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع دون طبعة، 1996.
- 5) بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر و التوزيع، دون طبعة، 1998.
- 6) جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، دون طبعة، 2002.
- 7) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مصر، دار الجماعات المصرية، دون طبعة، 1970.
- 8) حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، عمان، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2003.
- 9) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 10) خضر أحمد عطاء الله، دراسات في آفاق الفكر الإسلامي، دار الفكر للنشر و التوزيع، دبي، 1990.
- 11) دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، ترجمة القاسم مقداد، إتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002.
- 12) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة العاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2007 .
- 13) سامية حسن الساعاتي، الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.

- (14) طارق مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة، إيتراك للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2008.
- (15) طاهر مرسي عطية، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.
- (16) عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972.
- (17) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، 2003.
- (18) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص93.
- (19) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، دون طبعة، 1993.
- (20) عبد الغني عماد، سوسولوجيا الثقافة المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
- (21) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- (22) قيس النوري، السلوك الإداري و خلفياته الإجتماعية، دار الكندي للنشر و التوزيع، أربد الاردن، 1999.
- (23) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2004.
- (24) كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- (25) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، الطبعة الخامسة عشر، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2011.
- (26) محمد السويدي، مفاهيم علم الثقافي و مصطلحاته، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الأولى، 1991.

- (27) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- (28) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
- (29) محمد مصطفى الخرشوم، نبيل مرسي، إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، 1999.
- (30) محي الدين الأزهرى، الإدارة و دور المديرين، أساسيات و سلوكيات، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 2000.
- (31) يحي مرسي بدر، أصول علم الإنسان، جزء الأول، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.

### ثانثا: المذكرات

- (32) خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، سنة 2014-2015.
- (33) كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008
- (34) محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة و تأثيرها على أدائها العام، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006.

### ثانثا: المصادر والمجلات

- (35) سعيد محمد الشيمي، قضايا إدارية، "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات و قطاع الأعمال العام" دراسة ضمن سلسلة دراسات محكمة مركز دراسات و إستشارات الإدارة العامة، العدد الخامس، جامعة القاهرة.
- (36) محمد سعيد أوكيل، عاشور فني، الصناعات الثقافية و أبعادها الإستراتيجية، مجلة العلو الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 2، سطيف، الجزائر، 2003.
- (37) نبيل علي، الثقافة العربية و عصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، العدد 276، الكويت، 2001.

الأملاح

## صور من ورشة الموسيقى



## صور من ورشة الفنون الدرامية



صور من ورشة الفنون التشكيلية

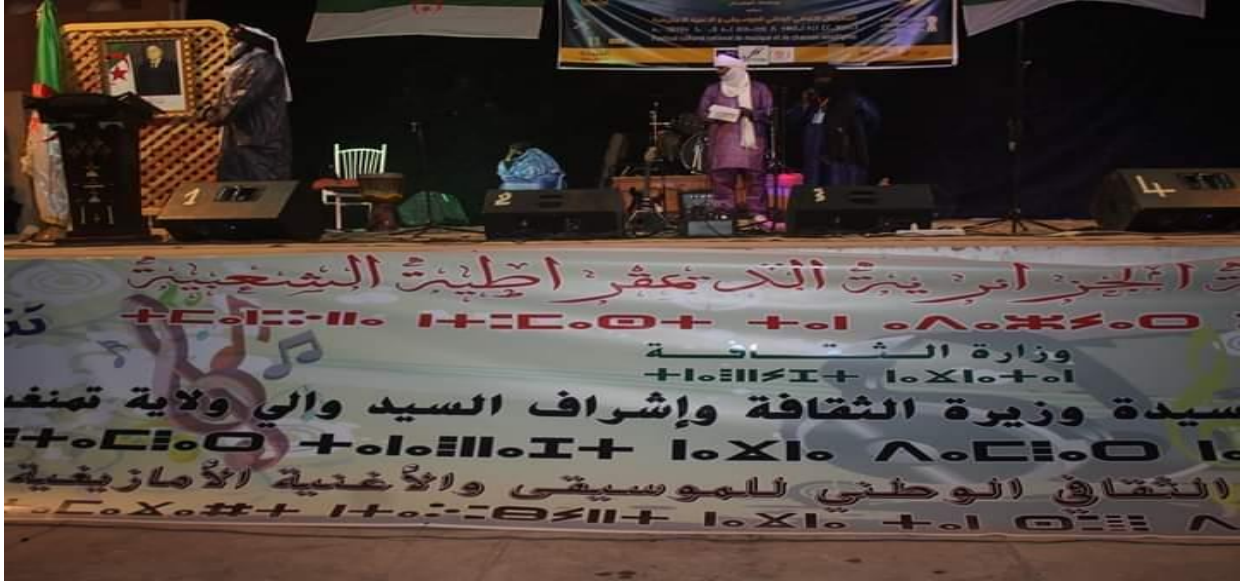


بعض الصور من المهرجان الثقافي الوطني للموسيقى والأغنية الأمازيغية

المهرجان الثقافي  
الوطني للموسيقى  
والأغنية الأمازيغية



بعض الصور من اليوم الأول ( الإفتتاح )



## بعض الصور من اليوم الثاني



## بعض الصور من اليوم الثالث



## بعض الصور من اليوم الختامي للمهرجان

