الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد إبن باديس مستغانم

كلية الأدب العربي و الفنون

قسم الفنون البصرية

التخصص:

إدارة الأعمال الفنية والثقافية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان

التسيير الإداري للمهرجان العربي للمسرح دورة 2017

إعداد الطالبة:

خيرة سري

إشراف:

د منصور كريمة

د منصور كريمة	مشرفا و مقررا
أ بلعباسي كلثوم	رئيسا
د شرقي هاجر	مناقشا

السنة الجامعية 2020- 2021

الشكر و العرفان

الحمد لله ربي العالمين و الصلات والسلام على أشرف المرسلين أما بعد لايسعني في هذه المذكرة إلى أن أشكر كل من كان له الفضل في إتمامها سواء من قريب أو بعيد كما أشكر جزيل الشكر للأستاذة المؤطرة منصور كريمة على حسن متابعتها و نصائحها

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي وأصداقائي كل وأسمه وصفاته كل الشكر والإمتنان

كما لايفوتني أن أهدي هذا الجهد إلى أساتذتي الكرام

مقدمة

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسيير و اتخاذ القرار في المؤسسة، من هذه الأدوات المحاسبية العامة باعتبارها الأداء الأنجح و الأقرب للقيام بمتابعة و رصد التدفقات المجسدة لحركية أداة المؤسسة سواءًا على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر التقنية الأكثر تداولا من قبل المسيرين و المالكين.

يتميز العصر الذي نعيش فيه بهيمنة الإدارة وشموليتها لكافة نواحي الحياة ومن المعلومات أن لكل إدارة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، إذ تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح الإدارة أو فشلها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه الإدارات، فالقيم والمعتقدات التي تستند عليها الإدارات في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقاتها مع بيئتها الخارجية هي التي تحكم الأداء، وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف، ولقد بات ضروريا تبني الإدارة الثقافية لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد نشأ هذا المصطلح باعتباره عاملا منتجا لمناخ العمل، إذ تعد من المفاهيم المهمة في الإدارة الثقافية مما تتضمنه من قيم واتجاهات وأفكار توجه سلوك العامل في الإدارة التي يعمل بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وذلك لما تؤديه الثقافة مندور مهم في تشكل قيمة العامل وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، فثقافة العامل هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة، مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصية الفنون بصفة عامة والمسرح بصفة خاصة حيث يتطلب إدارة المسارح الجهوية و المسرح الوطني في الجزائر العاصمة عناية مميزة من الوزارة الوصية و هو ما تجسد من خلال عملية تنظيم و تسيير المهرجان العربي

إشكالية الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور الإدارة الجزائرية إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها الإدارة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، وحيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب إدارة المؤسسات هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة

و بناءا على ما سبق من الطرح السابق يمكننا أن نحدد إشكالية البحث كالتالي:

– ماهي منظومة التسيير المسرحي ؟ وما هي مميزات وخصائص التسيير في تنمية المهرجان العربي للمسرح في دورته التاسعة المقامة بالجزائر؟

المنهج المتبع:

وللإجابة على الإشكالية تتبع المنهج التاريخي والمنهج التحليلي والمنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة .

و من أجل الإجابة على هذه الإشكالية فإننا فضلنا أن تكون المذكرة مقسمة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول:

ماهية التسيير و الذي بدوره تناولنا فيه ثلاث مباحث كانت كالتالي:

المبحث الاول: ماهية التسيير

المبحث الثالث: التسيير الاداري الثقافي

المبحث الثاني: ماهية الادارة

الفصل الثاني: ادارة وتسيير المسرح.

المبحث الاول: لمحة عامة حول المسرح و المسرحية

المبحث الثاني: كماليات المسرح العربي

المبحث الثالث: مواضيع المسرح الجزائري

و قد إعتمدنا على أهم المصادر والمراجع التالية :

- جميل أحمد توفيق : ادارة الأعمال دار الجامعات المصرية ـ 1970 .

- عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد المؤسسة ـ ديوان المطبوعات ـ2000 .

ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذا البحث :

- قلة المصادر والمراجع في تخصص إدارة الأعمال الفنية والثقافية نظرا لفتح التخصص لأول مرة وقلة الدراسات حول هذا التخصص ولا توجد في معظم الجامعات.

الفصل الاول

ماهية التسيير

المبحث الاول: مبادئ و وظائف التسيير

المبحث الثاني: المبادئ العامة للتسيير

المبحث الثالث: خصائص التسيير

المبحث الرابع: المسير و وظائف التسيير

المبحث الاول: ماهية التسيير

تمهيد:

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

مفهوم التسيير :

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

وقد حدد قابول خمسة انشطة أساسية للتسيير في تعريفه للوظيفة الإدارية وتتمثل في: التوقع، التنظيم، القيادة، والرقابة والتي تشكل عملية التسيير في مفهومه. كما يفضل كل من Koontz et C . O ' Donnel. H ، تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف التوجيه، والرقابة، من خلال التعريفين الأخيرين يمكن

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

تقليص وظائف التسيير إلى: التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة.[1] يعرف جورج شيري؛ "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط التنظيم، النفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف يفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد[2] يشير الافلام إلى أنه يمكن النظر إلى التسيير كطريقة عقلانية في تنسيق وتوجيه الموارد

البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه الطريقة عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل وبالتالي بشكل مختصر التسيير هو عملية تتكون من أربعة وظائف في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

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

-خصائص التسيير :للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر: • شامل؛ أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات

1 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.
2 المرجع نفسه، ص6.

من الرياضيات: يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء: يستعمل النماذج الإحصائية، يأخذ من بحوث العمليات البرمجة الخطية... إلخ[1] .

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

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

– ثقافة المسير؛ لأنهاتحكم الكثير من سلوكات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.

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

مستويات التسيير: نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعقدت مهام المسير وتنوعت الضغوطات ولم يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير. – مستوى التسيير الإستراتيجي: ضمن هذا المستوى يقوم

1 احمد الشرقاوي، مرجع سابق، ص83.

المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الإقتصادية أو مكاتب الإستشارات المختلفة... إلخ. [1]

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

– **مستوى التسيير العملي:** يدعي هذا المستوى بمستوى التسيير الجاري أو التشغيلي ويقوم بالاهتمام بالتسيير اليومي والعادي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحمل أهدافا فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا أهداف العاملين في الخطط نظرا لاحتكاكه بالمستوى العملي وبالمورد البشري .[2] لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على

1 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997، ص20.
2 ابراهيم العمري، الادارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص12-13.

الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. كما يسعى الباحث في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي نظريا.[1] مفهوم الثقافة التنظيمية: من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية. توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي: عرفها" " Taylorبأنها": ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."1 كما عرفها Nlintoبأنها": مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار[2].

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءا على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل

1 محمد فوزي حلوة، مبادئ الادارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص09.
2 المرجع نفسه، ص11.

ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة."[1] وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة".[2]

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

الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

والى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام. **ثقافــة القــوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام

1 ابراهيم العمري، المرجع اسابق، ص21.
2 ابراهيم العمري، المرجع نفسه، ص 22.

والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب. [1]

الثقافة الإبداعيـة: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الثقافة المسانـدة: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.

ثقافة العمليــات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد.

ثقافة المهمــة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ثقافة الانجــاز: وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف. **ثقافــة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

1 عبد السلام ابو قحف، المرجع نفسه، ص 18.

نمادج الثقافة التنظيمية: يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:

1 نموذج القيم المتنافسة: يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 20 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع مابين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها واحداث التوازن ما بين هذه الص ارعات والتناقضات نموذج "دينسون:" قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي: –بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هدا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين. [1]

1 - ابراهيم عبد العزيز شاحة، الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1980، ص14-16

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

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

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

المبحث الثاني: ماهية الادارة:

الإدارة:

تُعَدّ الإدارة **(بالإنجليزيّة: Management)** عاملاً أساسيّاً لنجاح المنظَّمات على اختلافها، أو حتى فَشَلها، سواء كانت مُنظَّمات اقتصاديّة، أو تعليميّة، أو غيرها، كما أنّها تؤدّي إلى تقدُّم المجتمع، أو تخلُّفه، وهي تُشكِّل مفتاحاً للتقدُّم على مستوى الدُّول أيضاً؛ فهي

مُحرِّك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقَّق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها مُتوفِّرة، علماً بأنّ هذه الإدارة لا بُدّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتَّخذ من الوسائل العلميّة المُستخدمة في اتّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإداريّة المتعدِّدة سبيلاً لها، حيث إنّها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيُّف مع شتّى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوُّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المُنظَّمة بكُفء وبما يُحقِّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسيّة في أن تتمكّن المنظَّمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوىً عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والمادّية المُتوفِّرة. [1]

ومن هذا المنطلق، كان لا بُدّ لنا من إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة، حيث تعدّدت تعريفات الإدارة حسب الإداريّين، والمُفكِّرين بشكل كبير جداً، وفي هذا المقال بعضٌ من التعريفات التي عُرِّفت بها الإدارة، وهي على النحو الآتي:[2]

* وصف (Weihrich & Koontz) الإدارة بأنّها: "العمليّة الخاصّة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيَّنة يعمل فيها الأفراد معاً –كفريق– بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة".

* يرى (Holt) أنّ الإدارة هي: "العمليّة المُتعلِّقة بالتخطيط، والتظيم، والقيادة، والرقابة لكلٍّ من الموارد البشريّة، والمادّية، والماليّة، والمعلومات في بيئة تنظيميّة مُعيَّنة".

1 ابراهيم عبد العزيز شاحة، الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1980، ص18-19.
2 أحمد نجم، مبادئ علم الادارة العامة، ادارة الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص65.

* يعرِّفها (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثمّ التأكُّد من أنّهم يُؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف".[1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المُنظّمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة كلّها، والتي تتضمّنها عمليّات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة.[2]

أهمّية الإدارة: للإدارة أهمّية بالغة تتمثّل بالعديد من النقاط التي من أهمّها:[3]

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

استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتمّ الاستفادة من المُختصّين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادّية، والبشريّة على النحو الأفضل، ممّا يؤدّي إلى تحقيق الفعاليّة، وتجنُّب الهَدر في المُنظَّمة.

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

1 حسن شتوت وحسن معوض، التنظيم والادارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.
2 كمال اميري محمد، عصم بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر القاهرة، مصر، ص172.
3 مفتي ابراهيم عماد، التطبيقات الدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص 18.

تأسيس مُنظَّمة سليمة: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيميّ سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظَّمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمَهامّ.

تحقيق التوازُن للمنظَّمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظَّمة ضمن البيئة المُتغيِّرة، وتكيُّفها مع مُتطلَّبات المجتمع، بالإضافة إلى أنّ من مهامّها الحفاظ على نُموّ المنظَّمة.

تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتمّ الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصاديّ، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فُرَص العمل للأفراد، ممّا يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككلّ.

وظائف الإدارة:

تُعَدّ الوظائف الإداريّة (بالإنجليزيّة Managerial Functions) مهام رئيسيّة في أيّ مُنظَّمة، بغضّ النظر عن نوع نشاطها، وهي تتمّ من قِبل المُدراء جميعهم من المستويات الإداريّة المختلفة، وهي على النحو الآتي:[1]

* **التخطيط (بالإنجليزيّة: Planning):** حيث يتمّ فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتمّ استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدّي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد على خبرة المُخطِّط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمُنظَّمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

1 مفتي ابراهيم عماد، المرجع نفسه، ص14.

* **التنظيم (بالإنجليزيّة: Organizing)**: وهي عمليّة تتضمّن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهامّ، والموارد المختلفة، حيث تتضمّن هذه العمليّة عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصّة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيميّ للمُنظَّمة، وغيرها الكثير.

* **صُنع القرار واتّخاذه (بالإنجليزيّة: Dicision Making)**: وفي هذه العمليّة يتمّ الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتمّ طَرْحها وِفق معايير مُحدَّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرّة في هذه العمليّة؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

القيادة (بالإنجليزيّة: Leadership): حيث تُعَدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعاليّة، إذ إنّه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤدّي إلى أدائهم للأعمال التي يُكلَّفون بها بثقة، كما تساعد على جَعلهم يعملون جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوّة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتّصال، وزيادة الدافعيّة، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

الرقابة (بالإنجليزيّة: Controlling): وهي تُعتبَر المرحلة الأخير في عمليّة الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدُّم في تحقيق أهداف المُنظَّمة، حيث تتضمّن خطوات أربع، هي:

– تحديد معايير الأداء، ومستوياته.

– قياس الأداء الفعليّ، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مُسبقاً.

– تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها.

– اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المُخطِّط، والمُنفِّذ، وتصحيح الأداء.

أنواع الإدارة:

يبرز النجاح الوظيفيّ؛ تبعاً لعدّة عوامل، مثل نوع العمل، أو الراتب، إلّا أنّ الأسلوب المُتَّبع في الإدارة يُعَدّ عاملاً مهمّاً، علماً بأنّ هناك ستّة أنواع للإدارة تمّ الاتّفاق عليها، على الرغم ممّا لكلٍّ منها من نقاط ضعف، أو قوّة، وفيما يأتي ذِكرٌ لها:[1]

الإدارة الأوتوقراطيّة (بالإنجليزيّة: Autocratic): حيث يُعنى هذا النوع من الإدارة باتّخاذ القرارات الخاصّة بالمُنظَّمة من جانب واحد، ويُعتبَر هذا النوع جيّداً في حال تمّ اتّخاذ القرارات الصحيحة، أو عند حدوث الأزمات التي يكون فيها الزمن محدوداً، إلّا أنّ الموُظَّفين الذين يتطلّعون إلى مزيد من الاستقلاليّة قد لا يناسبهم هذا النوع من الإدارة، ممّا يؤدّي إلى مغادرتهم للعمل.

الإدارة الديمقراطيّة (بالإنجليزيّة: Democratic): حيث يتمكّن الموظّفون في هذا النوع من الإدارة من المشاركة في صُنع القرارات، إذ إنّ قنوات الاتّصال تكون من الموظَّفين إلى

1 صالح حسن سمير، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستر، جامعة حلوان اليمن، 2009، ص73-80. غير منشورة

المدير، وبالعكس، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارات يُعَدّ مهمّاً لدى اتّخاذ القرارات المتشابكة، والتي تحتمل العديد من النتائج، إلّا أنّ هذه الديمقراطيّة قد لا تكون فعّالة في عمليّة اتّخاذ القرارات التي يكون فيها الزمن محدوداً لبطئ اتخاذ القرار فيها.

الإدارة بالإقناع (بالإنجليزيّة: Persuasive): في هذا النوع من الإدارة يكون التحكُّم بالقرار النهائي من قِبَل المدير نفسه، حيث يحاول الموظَّفون إقناعه بالقرار الذي سيتّخذه، إلّا أنّه في حال عدم مساندة الموظَّفين للإدارة، وعدم ثقتهم بالقرار، أو حتى عدم تقديمهم لأيّ مداخلات، فإنّ هذا النوع من الإدارة لا يُعَدّ ذا فائدة؛ حيث إنّ هناك بعض المدراء الذين يرغبون بمعرفة مداخلات الخبراء، ممّا يمكّنهم من اتّخاذ القرار النهائيّ. [1]

الإدارة الاستشاريّة (بالإنجليزيّة: Consultative): يتمتّع هذا النوع من الإدارة بإفساحه المجال للمناقشة أكثر من النوع الذي سبق ذكره، مع حفاظه على أنّ القرار النهائيّ يتّخذه المدير وحده، كما أنّه يحقّق الولاء لدى الموظَّفين الذين تشملهم عمليّة صُنع القرار، على العكس تماماً من الموظَّفين الذين لا تشملهم هذه العمليّة، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة قد يؤدّي إلى اعتماد الموظَّفين على المدير، وعلى الرغم من أنّها تهتمّ بالمصالح الخاصّة بهم، إلّا أنّها تهتمّ أيضاً بالعمل نفسه. [2]

1 عثمان محمدة غني، التخطيط اسس ومبادئ عامة، جامعة البلقان التطبيقية، عمان، دار حفاء للنشر والتوزيع، ط1، 1994، ص160.

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

إدارة الحريّة الاقتصاديّة (بالإنجليزيّة: Laissez-faire): حيث يشارك المُوظّفون في عمليّة اتّخاذ غالبيّة القرارات، على العكس تماماً من الإدارة الأوتوقراطيّة، كما أنّ المدير يكون مُوجِّهاً، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة غالباً ما يكون في الشركات التكنولوجيّة، والشركات التي هي في طور التكوين، والتي يتمّ فيها التشجيع على المخاطرة، إلّا أنّها قد تشكِّل صعوبات في عمليّة اتّخاذ القرارات.

الإدارة من خلال الاستماع (بالإنجليزيّة: Management By Walking Around): وفي هذا النوع من الإدارة يستمع المدراء إلى اقتراحات الموظَّفين التي من شأنها الحَدّ من المشكلات التي تُواجه المُنظَّمة، حيث لا بُدّ من الموافقة على القرار الجيّد، واحترامه من قِبَل الجميع، ومن الجدير بالذكر أنّه قد تظهر المشاكل في الإدارة إذا لم يساندها المُوظَّفون.

المستويات الإداريّة:

للإدارة ثلاث مستويات تختلف الأنشطة الإداريّة باختلافها، وهي:[1]

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

* **الإدارة الوُسطى (بالإنجليزيّة: Middle Level):** وتهتمّ بتنظيم الأعمال الخاصّة بالأقسام الرئيسيّة، والأقسام الفرعيّة التابعة لها، وغيرها من المَهامّ المُتعدِّدة.

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

الإدارة الدُّنيا (بالإنجليزيّة: Low Level): وهي تهتمّ بالمَهامّ التشغيليّة التي تُعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمّال، وتحفيزهم، وحلّ مشاكلهم، وتحديد مهامّهم، وما إلى ذلك من مهامّ مُتنوِّعة.[1]

المبحث الثالث: التسيير الاداري الثقافي

مفهوم الثقافة التنظيمية:

من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية.

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

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

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

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءا على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل

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

ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة."[1]

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

- أهمية الثقافة التنظيمية:

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

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

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

1 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل، الاردن، 2009، ص172.
2 المرجع نفسه، ص173.

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

– تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.[1]

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

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

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

خصائص الثقافة التنظيمية:

1 سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرة، جامعة قناة السويس مصر، 2005، ص162.

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: [1]

- **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بن أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

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

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

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

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

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

عناصر الثقافة التنظيمية

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

1 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل الاردن، 2004، ص300.

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

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

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

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

1 اسعد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستولى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستر، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2008، ص17. غير منشورة.

أنواع الثقافة التنظيمية:

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

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

- **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

والى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

- **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

- **ثقافـــة القـــوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

- **الثقافة الإبداعيـة:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات .

- **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.[1]

- **ثقافة الانجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.

- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

- **نماذج الثقافة التنظيمية:** يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:[2]

1 عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية واثرها على الانتماء الوظيفي بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص66.
2 زيد صالح، حسن سمير، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستر، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص80. غير منشورة.

-**نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 20نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع مابين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها واحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

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

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

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

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

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

قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.

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

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

الفصل الثاني

ادارة وتسيير المسرح

المبحث الاول: نشأة وتطور المسرح الجزائري

المبحث الثاني: ملامح الادارة المسرحية في البدايات

المبحث الثالث: الادارة المسرحية

المبحث الاول: لمحة عامة حول المسرح و المسرحية

المسرح والمسرحية:

تعريف المسرحية:

لغة:" يعد المسرح من أعرق الفنون و أقدمها، و كلمة مسرح Théatre تعود في معناها الاشتقاقي إلى الأصل اليوناني Theatron التي تعني مكان الشاهدة...وقد أخذت الكلمة عبر التاريخ دلالات معينة، فهي فن من فنون الشعر في الحضارة اليونانية، و نص مكتوب يؤديه ممثلون عند الرومان ".[1]

ويعرف المسرح في لسان العرب لابن منظور؛ المسرح : بفتح الميم: المرعى الذي تسرح فيه الّدواب للّرعي وجمعه المسارح، ومنه قوله: إذا عاد المسارِح كالسّباح ".[2]

أما في معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة فالمسرح: ج مسارح ؛ مكان السرح : القرية مسرح طفولتي، مكان تمثل عليه المسرحيات، ذهب الى المسرح ، أخشاب مرتفعة معّدة للتمثيل؛ مسرح فسيح وجّيد، صعد إلى المسرح ، ومنه فالمسرحية: ج مسرحيات ، تمثيلية رواية تمثل على مسرح ألف مسرحية ".[3]

1 الكبير الداديسي، تحليل الخطاب السردي والمسرحي، دار الراية، عمان، ط1، 004 ، ص 91.

2 ابن منظور، لسان العرب ، مادة س رح ، م ، 7دار صادر بيروت ط1، ص 123.

3 انطوان نعمة وآخرون ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق، بيروت، 2007، ص751.

وجاء في معجم الّرائد أّن المسرح : " مكان مرتفع من خشب، في قاعة أو في ساحة تمثل عليه الّروايات، قاعة عرض المسرحيات، جملة ما يخّلفه الأديب من روايات تمثيلية" مسرح شكسبير"، أّما المسرحية فهي رواية تمثل على المسرح ".[1]

ومنه فإّن المفهوم الّلغوي للمسرح هو مكان وقوع حدث ما، أو التمثيل فيه، اّما المسرحية فهي تمثيل رواية على خشبة ذلك المسرح.

اصطلاحاً:

" أصل المسرح: المكان المعروف لعرض المسرحيات ، ثم استعير للّدلالة على المكان الذي وقع فيه حدث ما، على التشبيه بالمسرح الذي تجري فوقه أحداث المسرحية ، فيقال: مسرح الأحداث، مسرح الجريمة ، مسرح العمليات... إلخ ".[2]

ويعّرف كذلك المسرح على أّنه " شكل من أشكال الفّن يترجم فيه الممثلون نصا مكتوباً إلى عرض تمثيلي على خشبة المسرح، يقوم الممثلون عادة بمساعدة المخرج على ترجمة شخصيات و مواقف النص التي ابتدعها المؤلف.

وتعّرف الموسوعة البريطانية المسرح على أّنه فن من التمثيل المسرحي أو الاحتفالي ، وهو واحد من الفنون الواسعة الانتشار في الثقافات ... والمسرح بالّدرجة الأولى فن أدب ّي، لكّنه يؤدى بدرجات متفاوتة في الأفعال، الغناء، الرقص، و العرض" .

1 جب ارن مسعود ، الرائد معجم لغوي عصري ، دار العلم للملايين ،بيروت، ط8، 2001، ص158.

2 :محّمد داود، معجم التعبير الاصطلاحي في العربية المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2003 ص 499.

أّما مصطلح " مسرحّية له معنيان:

* علم على الفّن المعروف: عرض التلفزيون، مسرحية (هاملت) .

* الاّدعاءات الكاذبة، وتصوير الأمور على غير حقيقتها للتمويه: ما تزعمه الولايات المتّحدة الأمريكية عن امتلاك الع ارق لأسلحة الّدمار الشامل، مسرحية مكشوفة .

تعبير مستحدث للدلالة على الفن المعروف،... تتحّرك فيه شخوص العمل الفّني. وهو تعبير مّوفق لدلالة الفعل على الحركة و السرعة، و ال ّظهور، كما تفيد ترجمة ابن منظور للمادة ، اللسان \ س ر ح، وكّلها ملامح دلالية تصف العرض المسرحي بدّقة. ثّم استعيرت المسرحية للّدلالة على الاّدعاء و التظاهر وتصوير الأمور على غير حقيقتها لأّن المسرحية فن يقوم على الخيال و الإيهام بأّن ما يجري على المسرح هو الواقع الحقيقي". [1]

والمسرحية في مدلولها العام ، " نموذج أدبي وشكل فني يتطلب لكي ُيحدث تأثيرا حقيقيا كاملا، اشتراك عدد من العناصر الأدبية، من أهّمها الحبكة والبناء الّد ارمي، الحركة والص ارع ، الّشخصيات، الحوار...مع عدد من العناصر غير الأدبية ومنها الملابس، الإضاءة، الموسيقى،.... و المسرحية عملية تغيير ديناميكية قوسية أو

1 لينا نبيل أبو مغلي ، الدراما والمسرح في التعليم ، دار الراية ،عمان، ط1، 2008، ص 38.

هرمية، تتمّيز بالتفاعل و الحركة و ال ّص ارع الذي ينمو شيئا فشيئا حتّى يصل إلى الذروة ثّم ينحصر بعد ذلك و ينتهي بحل المشكلة سبب الصراع ". [1]

وهي كذلك "شكل فّني يروي قصة من خلال حديث شخصياتها وأفعالهم، حيث يقوم ممثلون يتقمصن هذه الشخصيات أمام الجمهور في مسرح أو أمام آلات تصوير ليشاهدهم الجمهور في المنازل".[2]

ويقصد بالمسرحية أيضا النص الذي سبق إعداده ، ويستخدم فيها الملابس والديكورات والإضاءة، وجميع الأدوات اللازمة لعمل المسرحية، كما يتناول موضوع المسرحية قصة أو حادثة تاريخية أو حياة شخصية من الشخصيات، أو تطّور حياة شخصية من الشخصيات أو تطّور حياة الشعوب أو مشكلة من المشكلات الاجتماعية " .[3]

وقد عّرف بعض الأعلام المسرحية تعريفات لا تختلف كثي اًر عن بعضها بقدر ما تتفق، يقول أحمد أمين: " إّن المسرحية ليست أدبا خالصا بل هي فن مرّكب يتكّون

1 محّمد داود ، المرجع السابق ، ص. 50

2 وليد البكري ، موسوعة أعلام المسرح والمصطلحات المسرحية ، دار أسامة ،الأردن–عمان، 2003ص49

3 مير ابراهيم القرشي ، المناهج والدخل الدرامي ، أميرة للطباعة ، ط1 ، 2001، ص101.

من الفن الأدبي و الإخراج المسرحي والأداء التمثيلي، وبهذا تختلف عن الّرواية لأّنها مستقّلة عن هذه الفنون" .[1]

بمعنى أّن المسرحية فن متميز عن باقي الفنون الأخرى ،لأّنها تتكّون عادة من عّدة عناصر تتمثل في الفن الأدبي والإخراج المسرحي والأداء التمثيلي ، والتي تسهم بدورها في تحقيق وحدة فن المسرحية.

ويقول علي أحمد باكثير في فّن المسرحية: " إّنه فن جماعي تعاوني إلى حّد كبير لا يتحكم فيه صاحبه كما يفعل كاتب الق ّصة لأنه مض ّطر، أي ي ارعي اعتبا ارت كثيرة فمنها الممثلون.. ومنها الإمكانيات الّمادية للإخراج ومنها المخرج الذي كثيرا ما يحرص أن تكون له الأولوية في تفسير الّنص.. ثم هناك الجمهور.....".[2]

أي أّن المسرح فن تشترك فيه عّدة عناصر لإنجاحه ، فهو مستقل عن تحكّمات المؤلف إذ تراعى فيه الإمكانيات المادية و البشرية، كما يعطي هذا الفن للجمهور حّرية التأويل إلاّ أّن أولوية التأويل والتفسير تعطى للمخرج قبله.

1 محمد السندباد ، الخطاب الّنهضوي في المسرح العربي الحديث ، عالم الكتب الحديث ،الأردن ، ، 2013ص ، 15نقلا عن
أحمد أمبن ، النقد الأدبي .
2 المرجع نفسه ، ص ن ، نقلا عن علي أحمد باكثير ، فن المسرحية .

وأّما شوقي ضيف فيقول:" إّن المسرحية تستعين بالمسرح ولا يمكن أن تنهض بدونه، وهي تكتب أّولا ثم تُمثل ولكن كاتبها يلاحظ أنه يقوم بعمل مسرحي، عمل يسمع بينما يرى من طرف جمهور غفير" .[1]

وهذا يعني أّن للمسرحية ميزة أساسية ، فهي عمل أدبي في صورة صوتية سمعية ، يشاهد الجمهور المتلقي ، شرط أن تكون مكتوبة أّولا ثم تُمثّل اذ لا يمكن أن تمثل ثم يقوم المؤلف بكتابتها .

ونلاحظ في قول شوقي ضيف إشارة لعدم استقلال المسرح عن المسرحية، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تنهض بدون وجود المسرح رغم استعانتها به ؛ " فعلاقة المسرح بالمسرحية علاقة الخاص بالعام، أو بمعنى آخر النص الأدبي المسرحي أحد موضوعات المسرح وليس العكس". [2]

بمعنى أنه بالرغم من كون الكلمتين المسرح والمسرحية تستخدمان عادة لنفس المعنى، إّلا أّن العلاقة بينهما علاقة الجزء بالك ّل، وهذا يعني أّن المسرحية جزء من المسرح ، حيث أّن المسرح هو مكان العرض أو الخشبة التي تؤّدى عليها المسرحية كنص أدبي، إذن يمكننا القول أن المسرح والمسرحية وجهان لعملة واحدة.

1 محمد السندباد ،المرجع السابق ، ص ، 15نقلا عن شوقي ضيف ، في النقد الأدبي.

2 وليد البكري ، المرجع السابق ، ص.

نستنتج مما سبق أّن المسرح شكل من أشكال الفنون الأدبية الذي يرتبط ارتباط وثيقا بالجمهور، إذ يترجم فيه الممثلون ن ّص المسرحية المكتوب إلى عرض تمثيلي على خشبة المسرح، بالتعاون مع المخرج وهيكل المسرح العام (ديكور، إضاءة،...)، أي أّن المسرحية ليست للقراءة فحسب بل تكتب للمشاهدة باعتبارها فّن أدائي و هذا ما يمّيزها عن الفنون الأدبية الأخرى، كما تتناول قصة أو حادثة معّينة أو مشكلة من المشكلات الاجتماعية أو السياسية في مواضيعها معتمدة على الحوار في تقديمها.

أشكال المسرحية:

للمسرحية أشكال عّدة اجمع عليها الباحثون، و فيما يلي عرض مختصر لكل شكل من الأشكال التي تتخذها المسرحية، عدا آخر نوعين فهما مسرحيات أو تمثيليات علاجية أكثر منها فنّية، أرينا انه من الواجب الإشارة لهذا النوع من باب وجود علاقة بين علم النفس و فن المسرح.

1- المأساة أو التراجيديا:

تمثل نوع المسرحيات الجاّدة البعيدة عن الإضحاك ، إذ " يرى النقاد المحدثون أن الأصل في المأساة أنها نوع من الد ارما يقع البطل الّرئيسي فيها تحت تأثير

مجموعة من الصراعات الأخلاقية و التي تنتهي بكارثة كأن يموت البطل نفسه" ، فهي تستمد مواضيعها و شخصياتها من واقع حياة المجتمع العادي لا من حياة الآلهة وأنصاف الآلهة كما كان في القديم (التراجيديا القديمة)، وأهّم ميزة لهذا النوع موت البطل ونهايته المأساوية.

2- الملهاة أو الكوميديا:

"هي المسرحية الفكاهية والتي تنتهي عادة بنهاية مفرحة، ويتم فيها نقد المجتمع و الّسخرية منه بأسلوب خفيف مرح، وفيها أحداث وشخصيات فكاهية ، لكّن الملهاة قد تطرح بين المواقف المضحكة موضوعات في غاية الجّدية" ،[1] وهذا ما يميزها عن المأساة فبالرغم من تناولها مواضيع وأحداث مهمة وجدية، الا أنها تنقدها بطريقة خفيفة وطريفة وتنتهي غالبا بنهاية سعيدة ومفرحة.

3- الميلودراما:

"ولدت كنوع أدبي في المسرح الفرنسي، إّبان الثورة الفرنسية، وفي السنوات العشر الأولى من القرن التاسع عشر ارجت الميلودراما في فرنسا وانجلت ار كشكل تاريخي

1 لينا نبيل أبو مغلي ، المرجع السابق ، ص50

أو قصصي أطلق عليه آنذاك المسرحية الشعبية" ،[1] فشخصياتها من عامة الّشعب. " وهي في الأصل تعني المسرحية الموسيقية، فهي مسرحية تعتمد على الأحداث أكثر من اعتمادها على الشخصية، وتهتم بالموسيقى و الأغاني والسخرية والاستهزاء،...تلتزم مواضيع هامشية وحوارا بسيطا" .[2] كما أنها مزيج من الملهاة و المأساة (الدراما) إذ بالرغم من قّوة الشّر والاضطهاد إّلا أن النهاية تكون فيها الغلبة لفضيلة وقّوة الخير.

4- المسرحية الغنائية (أوبريت) :

هي نوع من الموسيقى الغنائية المسرحية، "نشأت في إيطاليا في أوائل القرن السابع عشر وكّونت الأساس الذي حذت حذوه البلدان الأخرى" ،[3] وما يميز هذا النوع من المسرحيات، أن حوار شخصياتها لا يكون كلاما وانما يقومون بالغناء متداولين لأدوارهم، تصاحبهم أوركسترا أ وفرقة موسيقية صغيرة(جوقة) تعزف موسيقى متناسقة مع نوع الغناء المؤّدى .

1 كمال الدين عيد ، أعلام ومصطلحات المسرح الأوروبي ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ط1 ، 2006 ، ص 164.

2 لينا نبيل أبو مغلي ، المرجع السابق ، ص. 51.

3 مير ابراهيم القرشي ، المرجع السابق ، ص80.

5- السوسيودراما: Sociodrama

أو ما يعرف بتمثيليات المشكلات الاجتماعية، " وترتبط موضوعات هذا النوع من التمثيليات بالمشكلات الاجتماعية، و تعّد هذه التمثيليات وسيلة فّعالة لدارسة المشكلات الاجتماعية المعّقدة".[1]

فهي تزيد من حساسية الفرد وتأثّره بالآخرين وما يواجهون من صراعات فتجعله يتخيل نفسه في نفس موقف الآخرين، ما يخلق في المجتمع عنصر إحساس أفراده ببعضهم وتضامنهم وتعاطفهم بمشكلات لما كل واحد فيهم وتفّهم ظروفه، وهذا تتميز به السوسيودراما من قدرة على إثارة الخيال والمساعدة على التنفيس عن المشاعر والانفعالات من خلال المشاكل المتناولة.

6- السيكودرام: Psychodrama

أو ما يعرف بتمثيليات المشكلات النفسية، وظهر هذا النوع عندما لاحظ علماء النّفس مدى تأثير التمثيل في معالجة بعض المشكلات السلوكية والنفسية عند بعض الأفراد، وتعتبر" السيكودراما أسلوب ابتكره مورينو Moreno ويعّد أهّم أساليب العلاج النّفسي الجماعي، الذي يعتمد على نشاط المفحوص، حيث يقوم المفحوص بأداء أدوار مختلفة على المسرح، تحت إشراف المعالج، وبذلك فهي تُعد نوع من أنواع

1 لمرجع نفسه ، ص 90

الأداء المسرحي الذي يعتمد على التعبير اللّفظي الحّر، وعلى التنفيس الانفعالي التلقائي" ،[1] أي أن المريض النفسي يمكنه الاستعانة بالتمثيل على المسرح كنوع من العلاج النفسي

الذي يساعده على إخراج مكبوتاته وانفعالاته، كما يَمكنه من اكتشاف ذاته من خلال الشخصيات التي يؤديها وحّريته في التعبير اللفظي تجعله أكثر انفتحا على الآخرين و تبعده عن التقوقع و الانطواء وذلك باحتكاكه مع أف ارد جدد عدا معالجه النّفسي الذي يُشِعره بالأمان والراحة فيلقى بذلك راحته مع أشخاص آخرين.

المبحث الثاني: كماليات المسرح العربي:

كماليات المسرح العربي:

الهيكل العام للمسرحية:

تتكّون المسرحية من فصول عّدة منسجمة ومتناسقة فيما بينها تتحدد في الهيكل العام للمسرحية والمتمثل في مجموعة من العناصر هي:

1) العرض: وفيه ُيعّرف بموضوع المسرحية و أهم الشخوص فيها، كما يخلق عن طريق التشويق والتطلع والانتظار للحوادث المقبلة، ويكون عادة في الفصل الأّول

1 مير ابراهيم القرشي ، المرجع السابق ، ص95

من المسرحية، ولا تظهر فيه الشخصيات الثانوية، ويعد بداية للأحداث دون الإيحاء بالنتيجة أو الحل .[1]

2) **العقدة:** وهي ذروة الص ارع ولحظة التوتر القصوى، اذ تمثل قلب موضوع القصة والطريق التي تسير فيها المسرحية وتتابع الأحداث، أي نقطة التأزم واشتداد أحداث المسرحية وبالتالي يتوق المشاهد إلى معرفة الحل لها، ويرتبط بعقدة المسرحية مفهومين هما:

أ) **الصراع:** هو المسؤول عن إنتاج العقدة الصغيرة التي تتراكم إلى أن تكون العقدة الكبيرة، كما أّنه الأساس الذي تقوم عليه المسرحية، وهو أنواع أهمها الصراع المتصاعد، كما يتطلب الصراع إرادة، هجوم، هجوم مضاد وشخصيات متكافئة.

ب) **الشخصية:** هي أهم عناصر الشخصية، فالعقدة النّاجحة تنبع من الأشخاص، لذا وجب على المؤلف أن ينسق بين شخصياته حتّى تسير على الخط المرسوم لها نجاح المسرحية.

3) **الحل:** نجده عادة في آخر فصل من فصول المسرحية، و يقصد به النهاية الهادئة المقنعة والمنطقية للصراع الشديد الذي نشب بين الشخصيات في الفصول

1 أمير ابراهيم القرشي ، المناهج والمدخل الدرامي ، أميرة للطباعة ، ط.1، 2001، ص 127.

السابقة ينجح الحل إذا كانت الأحداث واضحة ومتدّرجة إلى حين انفارجها، كما لا يجب أن يكون قريبا من الخيال والمبالغة.

تكتسب المسرحية قدرة تعبير فائقة إذا ما كان هيكلها العام مستوفيا لمتطّلباته الصحيحة لكن يزيد إشعاعها بإدراج تقنيات العمل المسرحي والتي سنتطرق إليها بعد توضيحنا السابق لهيكلة المسرحية،

إذ تخلق هذه التقنيات تفاعلا بين الأحداث و الأضواء والموسيقى مع الشخصيات(الممثلين) والملابس والماكياج والديكور، ما يحّول المسرحية إلى سيمفونية تعزف بقيادة 'مايسترو' هو المخرج فتصبح عزفا بصريا مرئيا بعد أن كانت عملا فنيا يسمع ويشاهد .[1]

تقنيات العمل المسرحي:

1) الديكور: هو عبارة عن تركيبات خاصة قد تصنع من الخشب والقماش أو البلاستيك أو لوحات كبيرة مرسومة تعطي شكلا لمكان و زمان أحداث المسرحية، فالديكور يضيف عنصرا جماليا على العمل المسرحي كما يساعد على "إخفاء

1 محمد السندباد ،الخطاب النهضوي في المسرح العربي الحديث، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2013، ص 75.

المنطقة الواقعة خلف المسرح، والتي يقف فيها الممثلون تمهيدا لدخولهم على المسرح" ،1وتتطلب عملية تغيير المناظر سرعة كبير لذا وجب أن تكون اللّوحات خفيفة يمكن تحويلها للاستفادة منها في مسرحيات أخرى. وقصد بالديكور أيضا" فّن تصميم المشهد على خشبة المسرح من خلال إضفاء نوع من المصداقية على أشياء غير حقيقية " ،وما يعني أن توظيف الألوان والرسومات والأشكال ال ّصحيحة قد توحي بالحقيقة رغم زيف المناظر واصطناعها.

2) **الملابس:** يجب أن تكون مناسبة لأدوار الشخصيات ومتناسقة مع الديكور إذ ترتبط أشكال وألوان ملابس الشخصيات بأحداث المسرحية، فهي توحي للمشاهد بعّدة أشياء تتعلق بتفاصيل تلك الشخصيات قد لا تذكر في الحوار القائم بينها.

3) الإضاءة: ظهرت الإضاءة المسرحية في" أواخر القرن التاسع عشر وأّول من أضاء مسرحه العربي بالكهرباء يعقوب الصّناع" ،2فهي توجه أنظار المشاهدين وتساعدهم على التركيز والانتباه إلى كل ما هو هام علة خشبة المسرح واغفال ما هو زائد، كما تساعد" على تصوير الجّو العام للمسرحية سواء كانت مسرحية كوميدية أو تراجيدية لأّن لكل موقف من المواقف التمثيلية إسقاطات ضوئية معينة،[1] الضوء الأبيض الباهر يعّبر عن السرور والفرح، والضوء الأزرق الخافت يعّبر عن الحزن والأحمر الخافت يعّبر عن الّشر" ،3وتستخدم الإضاءة كذلك للدلالة على وقت

1 لينا نبيل أبو مغلي ، الدراما والمسرح في التعليم ، دار الراية ، عمان ، ط1، 2008، ص99

الأحداث (الليل أو النّهار) كما يستعان بها في تعتيم المسرح لُيغَّير الديكور وفق كل مشهد دون اللجوء إلى إسدال الستار في كل وقت

4) الموسيقى: تكّمل العرض المسرحي وتوجهه إذ تساعد، الممثل غل تعميق أداءه وتزيد قّوته في الإيحاء، والمشاهد عل الإحساس و التأثر بالمشهد، وذلك بشرط أن تكون ملائمة للّنص(حزن أو فرح، أصوات حيوانات، رصاص...) ومؤقتة مع كلمات و أداء الممثل لدعم الجّو النفسي العام للمسرحية.

5) الماكياج: يرتبط الماكياج بالملابس وينتظم مع الإضاءة حتى يؤدي دوره في الإيحاء والتأثير، فالماكياج يعرف "بأنه فن التجميل و التنكر" ،1والهدف منه إبراز الملامح التي تعبر عن الشخصية، وقد يتطلب في بعض الأحيان الاستعانة بالأقنعة.

6) الإخراج: يمسك المخرج بخيوط العرض المسرحي و يحّركها، إذ يختار الّنص المسرحي عليها والممثلين ويّوزع عليهم الأدوار، كما يضع تصّور العرض المسرحي أو الخطة التي سيقوم هذا العرض من تحديد للموسيقى والديكور وطريقة إلقاء الممثلين، فهو بمثابة 'مايسترو' يقود أوركسترا كبيرة لتعزف مقطوعة موسيقية بكل

تناغم و انسجام ألا وهي المسرحية، حتى تعرض على الجمهور في أحسن صورة،[1] كما أنه المسؤول الأّول و صاحب القارر أثناء العملية المسرحية في جميع جوانبها

نشأة المسرح في الجزائر:

" إّن المتتبع لنشأة المسرح في الجزائر سيجد نفسه لا محالة يرتد حقبا زمنية بعيدة تضرب بجذورها في أعماق التاريخ الذي بقيت آثاره قائمة إلى اليوم ، شاهدة على رسوخ و تأصل هذا الفن في الجزائر، ولترد على مزاعم أولئك الذين يرجعون ظهور هذا الفن إلى عهود متأخّرة نتيجة الاحتكاك و التأثير و التّأثر ". [2]

إذ " يرجع العديد من الباحثين المهتمين بشؤون المسرح ، ظهوره و نشأته في المغرب العربي إلى الفترة الّرومانية مستدلين على ذلك بتلك الآثار التي تؤكد على وجود مسارح اشتهرت بها مدن رومانية في شمال إفريقيا ، إّلا أنه للأسف لم يستدلوا على ذلك بنصوص مسرحية تؤيد دعواهم ، مّما يجعل هذا الرأي ضعيف الإسناد "[3] وقد نستشهد في الجزائر بمدينة تيمقاد التي" بناها الفيلق الثالث من القوآت العسكرية الرومانية سنة 168م وأقاموا في المدينة مسرحا يتّسع لخمسة آلاف متفّرج ، هذا بالنسبة للهياكل أّما بالنسبة للنصوص المسرحية ، واضحة عن الّنصوص في

1 أمير ابراهيم القرشي، مرجع سابق ص 168
2 صالح لمباركة، مرجع سابق، ص 9.
3 المرجع نفسه، ص10.

المسرحية المقّدمة في تلك الحقبة " ،[1] وهذا يجعلنا نلحظ أّن المسرح و جد كبناية شّيدها الرومان آنذاك وبقيت آثارها إلى حّد الآن و لكنه يعّبر عن أفكار و معتقدات حضارتهم التي اندثرت دون أن يستغلها سّكان المنطقة المحتّلة لهذا لا نجد أي مخطوطات قديمة تّدل على وجود نصوص مسرحية في تلك الحقبة .

و إذا ما بحثنا في ثنايا التّاريخ الجزائري "فإننا نلحظ وجود أنشطة شعبية مشابهة للمسرح سواء منها الأشكال التراثية كالمّداح، الّاروية الشعبي و الحلقة و الّزردة ، واحتفالات الأعياد الّدينية و المناسبات الفصلية الفلاحية التي كانت تقام على طول شهور الّسنة كالّتّويزة وبوغنجة و بوسعدية.

وتمثيليات خيال الّظل و مسرح القاراقوز كانت تؤدى بالجزائر في شهر رمضان داخل قصور الّدايات و البشوات ، وقد شهد بعض الّرحالة الفرنسيين سنة 1835 ألعاب القا ارقوز وخيال الظل في الجزائر ، وبقيت هذه الألعاب تُمارس من قبل الطبقات الشعبية و تلقى رواجا كبيرا ، و تمثل في الغالب أمام جمهور من الأطفال ، يستمتعون بحكايات عن الغول و قصص خرافية ، وما فتئ خيال الظل و القاراقوز قائما في الجزائر حتّى منتصف القرن التاسع عشر " ،[2] حتّى "منع هذا النوع من التمثيل بقرار من الحكومة الفرنسية ، ذلك أن هذا الشكل من المسرح كان يقوم بدور

1 المرجع نفسه، ص11.

2 صالح لمباركية ، المرجع السابق، ص 21 نقلا عن نصر الدين صبيان اتجاه المسرح العربي في الجزائر.

الّنقد ، وخشي الحكام الفرنسيون من أن يصبح أداة للثورة على الاحتلال و أصحابه فمنعوه ، لذلك اندثر هذا المسرح بعد ذلك " ،[1] وهذا ما أراده الاستعمار من خلال محاولاته على القضاء على جميع الّسمات الحضارية و الثقافية للشعب الج ازئري بل و حتّى عاداته و تقاليده الّشعبية التي تميّزه وتعّبر عن هويته العربية الجزائرية ، وكانت حجتهم في ذلك أّنها تمثّل الّ صعلكة و المجون و بعيدة كل البعد عن التّحضر والتّمدن .

يجمع بعض الّدارسين للمسرح الجزائري " على أن انطلاق المسرح بدأ سنة ،1926 و هي السنة التي حاول فيها الجزائريون خلق مسرح عربي يستخدم الّلغة العربية الفصحى وسيلة للتعبير والتمثيل ، وهذه المحاولة تندرج في مجال المحاولات التي قام بها رّواد المسرح العربي في بلدان أخرى ، مثل سوريا ومصر ، وهذه المحاولة تنبع من الفكرة التي تدعو إلى الّنهضة الحديثة التي تستفيد من الغرب، و من تقدمه الثقافي و الحضاري ولعّ ل زيارة جورج الأبيض كان لها أثرها في تشجيع

المهتمين بقيام مسرح جزائري يتخذ العربية الفصحى أداة للتعبير ، فقد مثلت هذه الفرقة مسرحيات تاريخية أو مترجمة بلغة عربية فصحى "[2] ، ومن بين تلك المسرحيات التاريخية ، " نجد مسرحية صلاح الدين الأيوبي و ثارات العرب لجورج

1 عبد الله الركيبي ، تطور النثر الجزائري الحديث، دار الكتاب، 2009، ص 253.

2 عبد الله الركيبي ، المرجع السابق، ص255.

حّداد ، غير أن الفرقة لم تلق من النجاح في الجزائر ما لقيته في سائر بلاد شمال إفريقيا و خاصة تونس و ذلك لأّن صفوة المثقفين الجزائريين كانوا بينما يتّوجهون بفكرهم و أرواحهم نحو فرنسا ، فلم تكن المسرحيات العربية تهّمهم في كثير أو قليل لم تجد جمهرة الشعب الجزائري في مسرحيات تعرض باللغة الفصحى كثي ار من المتعة "[1] . ومرد ذلك ضعف مستوى اللّغة العربية الفصحى للجزائريين لعدم تداولها بينهم ، وانشغالهم بمشاكلهم مع السلطة الفرنسية ، إضافة إلى بعد قاعة المسرح عن الأماكن التي يقطنها الجزائريين إذ كان جّلهم في الأرياف.

ولعل سبب زيارة فرقة جورج الأبيض ، الأمير خالد الذي" بحكم وجوده بفرنسا للّدراسة فقد اطلع على أهّمية المسرح في إيقاظ الأّمة فطلب من الممثل المصري (جورج الأبيض) أن يبعث له ببعض المسرحيات لتمثيلها في الجزائر ، منها مسرحية ماكبث لشكسبير تعريب محّمد عّفت المسرحي ، ومسرحية المروءة و الوفاء لخليل اليازجي ، ومسرحية شهيد بيروت للشاعر حافظ ابراهيم . و أسس الأمير خالد في الّسنة نفسها ثلاث جمعيات فنية ، قامت بتقديم عروض مسرحية و نشاطات طوال السنوات اللاّحقة".[2]

1 ادريس قرقوة ،التراث في المسرح الجزائري ،مكتبة الارشاد ، الجزائري، ط1 ،2009، ص60.

2 صالح لمباركة، مرجع سابق، ص 37.

وكان هدفه إدراج فن المسرح ضمن الوسائل التثقيفية في الأوساط الشعبية و نجح في ذلك مع من أ اردوا محاربة الاستعمار و الّنهوض بالدولة الجزائرية و ذلك ببعث روح المقاومة و نشر الوعي بين أهالي الجزائر معتمدين في ذلك على جميع الوسائل ثقافية كانت أو نارّية ،" حيث كان المسرح الوسيلة الّفعالة للترويج للثورة و إعداد الجزائريين لها لأّنه أقرب الفنون إلى روح الّشعب و قد ارته على إيصال رسالته الوطنية و الفنّية حتّى و إن لم تكن سهلة ".[1]

لقد أنشا الفرنسيون " مسرحا فرنسيا في الجزائر ليعّبروا عن حياتهم و بيئتهم ، ولذلك كانت مسرحياتهم الأولى تحمل أسماء من الواقع الاجتماعي الج ازئري مثل : العربي والبدوي والبربري و المزابي واليهودي و سالم والتومي و بابا عّروج وخالد ، ثّم أسماء نسائية مثل : عائشة و اليهودية و الكاهنة ، بالإضافة إلى أسماء محّمد و قّدور وعيسى. وقد أوحت الجزائر لكتاب المسرحيين الفرنسيين بما لا يقل عن ثلاثة و أربعين مسرحية بين سنوات(1830/1925م) ، مما أّدى بالقّوات الاستعمارية الفرنسية إلى التّفكير في بناء مسارح بلدية في كبريات المدن الجزائرية المحتلة كالعاصمة و وهران و قسنطينة و عّنابة و سطيف و باتنة و سكيكدة ، وتّم تقديم عروض مسرحية داخل هذه المسارح كمسرحية (عبد القادر في باريس) التي عرضت

1 صالح لمباركة، المرجع نفسه، ص9.

حتى في باريس سنة 1842 ومسرحية أسير الّداي و مسرحية بابا عّروج لصاحبها جوبيان Jupin التي قّدمت على خشبة مسرح العاصمة ".[1]

إّن الأعمال المسرحية الُمؤلفة من قبل الكتّاب الجزائريين و الكتّاب الفرنسيين كّلها ساهمت في بناء كيان الفن المسرحي بالجزائر بالّرغم من ركوده أثناء الثورة لانشغال الّشعب و القائمين على هذا الفن بمجريات الثورة و ترقب ما سيترتب عنها ، إلى حين دخول الجزائر مرحلة الّنهضة بعد الاستقلال لينمو و يتطّور هذا الفّن من كثرة المسرحيات المؤلفة وعرضها على كافة أقطار الجزائر ما ساعد أيضا على تدوين وحفظ البعض منها .

و هذا لا يمنعنا القول أّن المسرح في الجزائر كان مسرحا شعبيا ، فقد رأى مصطفى كاتب أن نشأة المسرح في الجزائر في تلك الفترة (قبل الاستقلال) قد ارتكز على عنصرين اثنين هما :

" أّن المسرح في الجزائر تجّسد في العروض الشعبية الجماهيرية و أداته الغناء و الفكاهة ، وغايته التسلية و الترفيه و التثقيف .

1 صالح لمباركية ، المرجع السابق، ص 23 نقلا عن أبو القاسم سعد الله ، تاريخ الجزائر الثقافي ج. 5

أّن المسرح في الجزائر مسرح شعبي ارتجالي بعيد عن القوالب الأدبية و الفنّية الّرسمية وهو أساسا يعتمد على الموهبة و العفوية و لم يقترن أبدا بالمدارس الأوروبية ، وأصحابه عصاميّون يجهلون حتّى الكتابة و القراءة .

و هذا ما يجعلنا لا نعثر على نصوص مسرحية تم تمثيلها في تلك الفترة ، بل رّبما لم تكتب أصلا و لم تدّون ، ولم يعط للتدوين اهتماما كبي ار من قبل المؤلفين و الممثلين ، لأن جل المسرحيات كانت باللّغة العاّمية" ".[1] ، هذا حسب شهادة علاّلو نفسه الذي يعد رائدا من رّواد المسرح الجزائري ، إذ أشار إلى أنه كان التمثيل يعتمد على الارتجال ، والّنص المسرحي كان مرتبطا بالعرض فقط ".[2]

وهذا جعل النص المسرحي يضيع و خاصة المقّدم باللّهجة العامية. وجدير بنا أن نذكر حلقة هاّمة للمسرح في الجزائر و التي لم تلق اهتماما كبي ار ألا و هي المسرح الجزائري بلسان فرنسي و قد تحدث عنه الباحث و المسرحي أحسن ثليلاني في كتاب مختارات من المسرح الجزائري الجديد و الذي قام بتأليفه مع مجموعة من المؤلفين الجزائريين المقيمين بالخارج ، إذ أّن " 70% بالمائة من مضمون كتاب مختا ارت من المسرح الجزائري الجديد ، هو مضمون سياسي و يتطّرق أكثر إلى

1 صالح لمباركة، مرجع سابق، ص 46.

2 لمرجع نفسه ، ص ، 47 نقلا عن مصطفى كاتب ، النص المسرحي – مخطوطة

المأساة الوطنية الأخيرة ، ليس من خلال الشعارات ، بل بعمق و تحليل ، ليجد القارئ رؤية واضحة .

وفي هذا الصدد قال الأستاذ (أحسن ثليلاني) : إن الكاتب المغترب البعيد عن ارض الوطن يرى أوضح منا ، ذلك أننا كّنا جزاءا من المأساة بينا الكاتب المغترب كان معنيا بها وجدانيا .

على الّرغم من أّن الكتاب باللغة الفرنسية ، إّلا أّنه مرتبط بالواقع الجزائري، و عموما فإن الأدب الجزائري المكتوب بالفرنسية ، هو أكثر قربا من الأدب المكتوب بالعربية ، لأّنه أكثر قّوة و عمقا و قربا ر شجاعة و جمالا (حسب قول الأستاذ).

و نصوص مسرحيات الكتاب ذات مستوى ارق ها القاسي أحيانا ، وهي لا تعني أبدا تبعيتها للأدب الاستعجالي ، ذلك أّن المؤلفين تحكموا في الصنعة الفنية .

إّن المسرحية الجزائرية المكتوبة بالفرنسية تمّيزت بالطابع الّشعري منذ بداياتها مع كاتب ياسين في الجثة المطوقة و المرأة المتوحشة وكذلك في كتابات آسيا جّبار ، كما دعا من جهة أخرى ، أهل المسرح عندنا إلى الالتفات إلى هذه الّنصوص والاستلهام منها ، وعليها – كما قال– أن نستعيد هذا المسرح المهاجر ليستفيد و

يتمتع به الجمهور الجزائري، لأن محتوى هذا المسرح يبقى جزائريا محضا رغم تعدد لغاته".[1]

فهو مثل أي مسرح لكّنه مترجم إلى لغة غير لغته الأم و بالتالي فانتماءه واحد بالّرغم من تعدد لغاته المكتوب بها .

نستنتج مما سبق أّن للمسرح في الجزائر جذور تمتد إلى أعماق التاريخ ، كما كانت له بدايات أولى تجّلت في بعض التقاليد الشعبية ، ثم تبلورت بعد ذلك إلى فن مسرحي قائم بذاته و ذلك بوقوف بعض الّرواد و قيامهم بتأسيس هذا الفّن و إرخاء دعائمه ، فقد كان المسرح الجزائري مسرحا شعبيا ارتجاليا قريبا إلى روح شعبه ما جعله وسيلة فّعالة في ترويج الثورة و نشر الوعي بين الأهالي من خلال مواضيعه المختلفة و صموده ساهم في البناء الثقافي و الأدبي للجزائر إذ خطا نحو الازدهار و الّنمو بعد ذلك ليحتل مكانة عربية و عالمية في الساحة الفنية و الأدبية .

مواضيع المسرح الجزائري:

تنّوعت مواضيع المسرح الجزائري باختلاف القضايا المتداولة فيه، إذ شّكلت بدورها أنواع مستقلة من المسرح في الجزائري، وقد تطّورت المواضيع المسرحية واختلفت

1 مريم ن ، من مختارات المسرح الجزائري الجديد السعي الى استعادة مسرح المهاجر ، جزايرس ، نشر في المساء يوم 2008/12/5 .

على مّر الزمن، إذ تُطرح في كل فترة زمنية جديدة قضية جديدة فيقوم المسرح بطرحها وبالتالي ينتج لنا موضوع مختلف في كل فترة من تاريخ الجزائر.

فقبل الثورة التحريرية 1954عرفت الجزائري نشاطا تأليفّيا كبيرا في الفن المسرحي ومن أبرز الأدباء الذين كتبوا في المسرح الجزائري نذكر: علاّلو، رشيد القسنطيني محي الّدين باش تارزي، محمد الصالح رمضان، محمد التوري، أحمد توفيق المدني عبد الرحمن الجيلالي ،أحمد رضا حوحو، محمد العيد آل خليفة، وغيرهم كثير.

و قد تميز مواضيع هؤلاء المتناولة في نصوصهم المسرحية خاصة المكتوبة قبل الثورة المجيدة بالطابع الإصلاحي و الديني والاجتماعي و كذلك التاريخي ، فقد عالجت عدة قضايا ؛ كمشاكل الأسرة و الّدجل و الشعوذة والفقر و غيرها من المواضيع التي تهم المجتمع الجزائري، و التي نمّيزها في ما يلي :

1- المواضيع الاجتماعية:

"إن المسرح الاجتماعي في الجزائر كان الغالب منذ البدايات الأولى لهذا الفن، وقد كانت الموضوعات لاجتماعية ذات الّسمة الشعبية البسيطة هي موضوعات عّلالو و رشيد القسنطيني ومحي الدين باش تارزي، وهم الّرعيل الأّول من رجال المسرح الجزائري، ثم تبعهم في ذلك كالذين أحبوا هذا الفن واشتغلوا به، وان كانوا يعتمدون على الارتجال والعفوية في أعمالهم المسرحية سواء باللّهجة الجزائري الّدارجة أو

باللغة العربية الفصحى" ،[1] إلّا أنهم سلّطوا الضوء على أهم القضايا التي تهم المجتمع الجزائري.

ومن بين المسرحيات النّاجحة التي تناولت المواضيع الاجتماعية وطرحتها بأسلوب كوميدي ساخر نذكر: مسرحية(امرأة الأب) لأحمد بن ذياب ومسرحية (بوحدبة) لمحمد التّوري وكذلك": (البارح و اليوم)، (نّكار الخير)، (الفلوس)، (دار المهابل) (مصايب بوزيد)، (المشحاح)، (بوكريشة)، (الشباب الّسكير)، (علاش رايك تالف)، (فاطمة المقرونة)، (زعيط ومعيط ونقاز الحيط)، (دولة النساء)،(السحار)، (كيد النّساء)،.... " .[2]

2- المواضيع التاريخية:

" لقد حاول النّظام الاستعماري في الجزائر قطع الصلة بين الجزائريين وتاريخهم الحاضر والتّليد حيث كانت محاولاته من أيّام الاحتلال الأولى طمس التاريخ العربي الإسلامي واستبداله بتاريخ فرنسا المتمدنة، إلّا أن إد ارك رجال الإصلاح في الجزائر لهذا السعي جعلهمَ يْنَكّبوَن على تاريخ الجزائري القديمة لبعثه و إحيائه في كتابات مسرحية قدّمت خصيصا للنّاشئة في المدارس التعليمية وكان هدفهم الأسمى هو

1 صالح لمباركية ، المسرح في الجزائر ، دار البهاء الدين ،قسنطينة ، الجزائر ، ط2 ، 2007، ص 129.
2 نفس المرجع، ص 130 .

إحياء تاريخ الأّمة واستحضار أبطاله للاقتداء بهم و اتّباع آثارهم" .[1]وحتى يتخذون منهم أبطالا لكن من ماضي أجدادهم ليحذوا حذوهم في الكفاح والمقاومة وعدم الاستسلام، هذا ما سيشكل لهم حاف از قّويا لمواجهة الاستعمار والتمسك بقيم الأجداد وتقاليدهم الموروثة.

و الكتابة في التاريخ القديم تستلزم معرفة ودارسة معَّمقة، كما تفرض على الكاتب أن يكون على دراية كاملة بتفاصيل الأحداث و الوقائع، " ولّعل أّول من تصدى لمثل هذه المواضيع أحمد توفيق المدني في مسرحية حنبعل؛ التي قدمتها فرقة هواة المسرح العربي التي أنشأها محمد الطاهر فضلاء، حيث قدمت عدة مسرحيات ذات الاتجاه نفسه كمسرحية الّ صح ارء ليوسف وهبي، و الكاهنة لعبد الله ناقلي، و الكاهنة الأوراس لمحمد البشير الإبراهيمي ، و روما لعبد الرحمن ماضوي" .[2]وهذه المسرحيات جّسدت أحداثا تاريخيةُ رِّسخت في تاريخ الجزائري القديم .

3- المواضيع الدينية:

لم يغفل رجال الإصلاح عن الجانب الّديني فقد أولوا اهتماما كبيرا بالتراث العربي الإسلامي حيث قدمت الكثير من المسرحيات ذات الّ طابع الديني وذلك " بقصد

1 المرجع نفسه، ص137.

2 صالح لمباركية ، المرجع السابق ، ص.137.

إحياء مناسبات دينية بعينها، كعيد المولد النّبوي، وعيد عاشوراء، و قدوم رمضان و انتهائه و الهجرة النبوية، وتاريخ الغزوات في الإسلام كغزوتي بدر و أحد" .[1]

و من بين هذه المسرحيات نذكر مسرحية الخنساء لمحمد الصالح الصديق ، و مسرحية بلال بن رباح لمحمد العيد خليفة ، و كذلك بعض عناوين مسرحيات مثل: " أميرة الاندلس ، صلاح الدين ، طارق بن زياد ، الأميرة شجرة الدّر، هارون الرّشيد"[2]، لكن جل هذه المسرحيات ضاعت رغم أنّها قد عرضت في زمانها على المسارح وذلك بسبب عدم اهتمام أصحابها بالتوثيق و الطبع في وقتها.

أّما بعد الثورة التحريرية" توقف المشتغلون بالمسرح الجزائري عن رسالتهم النّضالية، فكل الذين اهتموا بالتأليف و الكتابة والتمثيل ، كانوا يواجهون الإدارة الفرنسية و قوانينها الجائرة بكل عزم وثبات، وقد كان لهؤلاء الرّواد الفضل في بقاء عناصر تهتم بالمسر و تكافح من أجل بقائه، ومن هؤلاء الأستاذ مصطفى كاتب الذي أنشأ فرقة مسرحية من الهواة سنة 1940 أطلق عليها اسم فرقة المسرح الجزائري، وقدمت عّدة أعمال داخل الوطن وخارجه حتى سنة 1957.[3]

" وقد تحدد العمل المسرحي إّبان الثورة التحريرية، وهو المشاركة مع الثورة و العمل على إبرازها بأعمال فنية يكون المنطلق فيها الكفاح و مقاومة الاستعمار ، يقول عبد

1 المرجع نفسه ، ص ، 148 نقلا عن نصر الدين صبيان ، اتجاه المسرح العربي في الجزائر.
2 صالح لمباركة، مرجع سابق، ص 149.
3 صالح لمباركة مرجع سابق، ص160.

الحليم رايس: إّن المسرح بالنسبة لنا يمثل إطار للكفاح ، لأن المسرح الج ازئري مسرح ملتزم يعمل في صميم الثورة ، و إننا نمثل مسرحا شعبيا يعيش في حالة حرب ومن الطبيعي بالّنسبة لنا نحن كفنانين ان نفكر و أن نفعل كمناضلين و في هذه المرحلة من الكفاح الوطني ، إننا نترجم عبره واقع الشعب الجزائري " .[1] بمعنى أن الثورة كانت الّدافع الأكبر للكتابة في المسرح بهدف بعث روح المقاومة والكفاح ضد الاستعمار ، اذ يرى عبد الحليم رايس أّن المسرح هو كذلك نافذة للمفكرين يرمون من خلالها بسهام الوعي والثورة على السلطة الاستعمارية لأّنهم يقومون بترجمة واقع الّشعب الجزائري وهو تحت وطأة الاستعمار لذا وجب توجيه المسرح صوب الثورة ضّد هذا الاستعمار للتحرر من أغلاله.

ومن بين المسرحيات التي أّلفت أثناء الثورة و التي كانت تمثل ظرفا معينا ، لأّن مؤلفيها تمكنوا من تحويل فن المسرح إلى سلاح يكافئ الأسلحة الّنارية نذكر: مسرحية (مصرع الّطغاة) لعبد الله الركيبي و مسرحية (التراب) لأبي العيد دودو ، ومسرحيات (أبناء القصبة) و(دم الأحرار) لعبد الحليم رايس.

4- المواضيع السياسية:

إّن" القضايا السياسية العاّمة كالبيروقراطية و المحسوبية و الانتهازية هي التي استقطبت اهتمام المؤلفين المسرحيين الذين تابعوا حياة المجتمع الجزائري و رصدوها

1 المرجع نفسه، ص161.

بكل أمانة و صدق"[1] حيث كان هدف المسرح السياسي في الجزائر هو محاولة إنقاذ الشعب و تحرير هّويته الثقافية من بقايا سياسة الاستعمار و تحقيق سيادة الشعب. ونذكر كأمثلة للمسرحيات السياسية مسرحية (الغولة) و(البوابون) لرويشد و مسرحية (الانتهازية) (محمد مرتاض) و كذلك (في انتظار نوفمبر جديد) لجندي خليفة.

5- المواضيع الفكرية (أو الذهنية):

" لم تبرز الموضوعات الفكرية في الفن المسرحي في الجزائر إّلا في مرحلة متأخرة ، و هي موضوعات ولج اليها عدد قليل من الكتّاب الجزائريين، لأن الموضوعات الفكرية عادة ما تكون مأّدتها الخيال المجّنح أو الفلسفة العميقة أو موضوعات ميتافيزيقية بعيدة عن الواقع" ،[2] إّلا أن هذه المواضيع تركز على الفكر و تؤثر مباشرة في عقل المتلقي وتتناول أفكار تتعّلق بنفسيات الإنسان وتناقض أحاسيسه و تضارب الأفكار المتناقضة في العقل البشري. " ويبقى الّنص المسرحي الذهني تجربة حاول بعض الأدباء المثقفين الذين تمّرسوا على الكتابة المسرحية واّ طلعوا على الآداب الغربية، فأعجبوا به و كتبوا على منواله" .[3] وكمثال على هذا النوع من المسرحيات نذكر مسرحية الهارب للطاهر وطار "والتي عّبر بها عن مبادئ و إيديولوجيات كانت

1 صالح لمباركة، مرجع سابق، ص199.

2 صالح لمباركية ، المرجع السابق ، ص.251

3 المرجع نفسه، ص252.

تتمخض في الجزائر قبل الاستقلال سنة "1961" حيث طرحت قضية اليأس و القنوط البشري في هذه المسرحية.

وكذلك مسرحية البشير لأبي العيد دودو، " التي ألّفها سنة، 1971 وهي نموذج للتركيبة الاجتماعية في الجزائر و التي اختلطت فيها القيم البالية بالقيم الجديدة و الإفرازات المرضية التي أصابت المجتمع"[1]

1 صالح لمباركة، المرجع نفسه، ص 267.

الفصل الثالث

المسرح العربي دورة 2017

المبحث الثالث: المسرح العربي دورة 2017

مهرجان المسرح العربي في دورته التاسعة

اختتمت العروض المسرحية المتنافسة على جائزة الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي حاكم الشارقة بتتويج العرض المسرحي المغربي "خريف" بجائزة أفضل عرض مسرحي للعام 2017 ضمن فعاليات مهرجان المسرح العربي في دورته التاسعة المنعقد بمدينتي وهران و مستغانم بالجزائر 10 – 19 يناير 2017.

و تنوعت فعاليات الدورة التاسعة من مهرجان المسرح العربي بشكل أوسع و كبير من كل الدورات السابقة حيث شمل على مدار تسعة أيام أنشطة و ندوات فكرية و ورش عمل و تكريمات و عروض مسرحية قدمت تنافساً كبيراً و خلّاقاً.

وكان اليوم الأول من المهرجان 10 يناير قد بدأ بحفل الافتتاح الذي استهل برسالة اليوم العربي للمسرح 2017 و ألقاها بمناسبة العاشر من يناير اليوم العربي للمسرح الفنان الأردني حاتم السيد و ألقيت بالنيابة عنه ثم أعاد إلقاءها في حفل الاختتام 19 يناير ليلة تتويج خريف المغربية بالجائزة.[1]

وشملت فعاليات مهرجان المسرح العربي الذي تنظمه الهيئة العربية للمسرح بالشارقة و يمثل تقليدا سنويا تلتزم به على مستوى الوطن العربي وبالتعاون مع الديوان الوطني للثقافة و الاعلام بالجزائر عروضا مسرحية كبيرة تم استيعابها ضمن برنامج المهرجان و كانت كالتالي : 8 عروض خاصة عرضت في المهرجان و 8 عروض مسرحية تنافست على جائزة القاسمي. و 4 عروض التي تبناها المهرجان ضمن المسار الثالث (التنمية و الترقية) تميزت بتوجهها للمعاقين و التراث و المرأة قدمتها فرق مسرحية من الجزائر و عُمان و السعودية و السودان. و بالإضافة إلى عروض محلية من مسرح الشارع إذا توفرت الشروط المناسبة نظمها ديوان الثقافة و الاعلام بالجزائر و ثمانية عروض قدمها المسرح الجامعي.

[1] هايل المذابي، الساعة، 16:25، https://diwanalarab.com/2021/06/11

ندوات فكرية:

وقدمت ضمن أعمال المهرجان مجموعة من الندوات الفكرية هدفت إلى تجديد روح المؤتمر الفكري الذي ينطلق من خلال المجال الفكري في الدورة التاسعة من مهرجان المسرح العربي (دورة عز الدين مجوبي) إلى أفق جديد في صياغة الندوات، من خلال الندوات المحكمة (أربع ندوات) و الندوات التطبيقية (ندوتان) و ملتقيات اختصاصية (ثلاثة ملتقيات) و الورش التدريبية (خمس دورات) أشرف عليها الإشراف العام مسؤول المجال: د . يوسف عايدابي. و نسق وتابع لها عبد الناصر خلاف و أ . عمر فطموش..

صورة توضح جانب من الندوات العملية و النقدية التي أقيمت على هامش المهرجان العربي للمسرح في دورته التاسعة بالجزائر

وكانت الندوات المحكمة وعددها أربع ندوات تبنت الأولى أفضل ثلاثة من المتنافسين في مسابقة البحث العلمي المسرحي و إصدار نتيجة الفوز بالمراتب الثلاث. و الثانية عن أفضل ثلاثة من المؤلفين المتسابقين في مسابقة تأليف النص المسرحي الموجه للطفل و إصدار نتيجة الفوز بالمراتب الثلاث. و الثالثة عن أفضل ثلاثة من المؤلفين المتسابقين في مسابقة تأليف النص المسرحي الموجه للكبار و إصدار نتيجة الفوز بالمراتب الثلاث. انتهاءا بندوة حسم الأمر في الحلقة الثانية من المناظرة العلمية التي بدأت عام 2014 (في الدورة السادسة) حول "ريادة النص العربي بين مارون النقاش و ابراهام دانينوس" و التي يتناظر فيها بشكل رئيسي الدكتور سيد علي اسماعيل من مصر، و الدكتور مخلوف بوكروح من الجزائر.[1]

وشملت الندوات أيضا مجموعة متنوعة وواسعة الأفق و الأهداف منها ما طرح حول سؤال القطيعة و الاغتيال وشهادات و مشاهد عن تجربة الشهيدين عز الدين مجوبي و عبد القادر علولة و شملت هذه الصيغة ثلاث هما: شهيد المسرح الجزائري، عز الدين مجوبي. و شهيد المسرح الجزائري، عبد القادر علولة.

و حين تضيق العبارة يتسع الإيماء. و أما الملتقيات الاختصاصية فكانت ملتقى نجوم التمثيل الجامعي الجزائري. عقدت في مستغانم. و ملتقى المسارح الجهوية الجزائرية. و ملتقى المهرجانات المستضافة.

[1] هايل المذابي، مرجع نفسه.

ورشة النص المسرحي "الموجه للكبار" بعد التأليف. الورشة الخاصة بالمسرح مع المكفوفين. تجربتان من الجزائر و سلطنة عُمان. الورشة الخاصة بالمسرح السعودي التغيير الاجتماعي. الورشة الخاصة بالمسرح السوداني العمل على التراث. ورشة المسرح الموجهة للأطفال من 6 إلى 12 سنة.

كما و عقدت ندوات أيضا تتبع المؤتمر الفكري و جميعها في مستغانم وكانت ندوة شهيد المسرح الجزائري عز الدين مجوبي. ندوة شهيد المسرح الجزائري عبد القادر علولة.

ندوة في النقد المسرحي لصالح كلية الآداب و الفنون. ندوة في التلقي و الجماليات البصرية لصالح كلية الآداب و الفنون.

وقدمت في اليوم السادس و السابع ندوتان محكمتان أعلن فيهما الفائزين بالمراتب الثلاث في مسابقة تأليف النص المسرحي الموجه للكبار للعام 2016. و لجنة تحكيم المسابقة للعام 2016 أ . بوكثير دومة – تونس. أ . مفلح العدوان – الأردن.[1] بالإضافة إلى الناقد د . مصطفى سليم – مصر. إدارة الندوة : د . أنوال طامر – الجزائر و أما المتنافسون فهم 1. سعيد حامد شحاتة – مصر.2. هزاع ضامن البراري – الأردن.3. محمود محمد القليني – مصر.4. البوصيري عبد الله – ليبيا.

[1] هايل المذابي، مرجع نفسه.

وبالمثل تم تحديد مراتب الفائزين الثلاثة في مسابقة تأليف النص المسرحي الموجه للأطفال للعام 2016. بلجنة تحكيم المسابقة للعام 2016 د. أياد السلامي – العراق. و أ . فتحي عبد الرحمن – فلسطين. وشارك فيها الناقد: أ . منصور العمايرة – الأردن. و إدارة الندوة: د . أحمد منور – الجزائر.

و كان المتنافسون فيها :

1- كنزة مباركي الجزائر.

2- محمد أحمد مستجاب- مصر

3- د.مصطفى عبد الفتاح – سوريا.

4- دحو فروج – الجزائر.

ورشة تدريبية

و فيما يخص الورش التدريبية التي عقدت في مستغانم فكانت كالتالي : ورشة مهارات التمثيل. ورشة مفاهيم الإخراج. ورشة فن الماكياج و الأقنعة. ورشة فن الإيماء و التعبير الجسدي. ورشة النص المسرحي "الموجه للأطفال" بعد التأليف.

وكانت كالتالي: 1. مهارات التمثيل للطلبة الجامعيين تأطير نادرة عمران / الأردن.

2. مفاهيم الإخراج للطلبة الجامعيين تأطير سليم الصنهاجي / تونس.

3. الماكياج و فنون الأقنعة لفناني المسارح الجهوية الجزائرية تأطير ياسر سيف / البحرين.

4. ورشة الإيماء للطلبة الجامعيين تأطير سعيد سلامة/ فلسطين

5. المسرح مع المكفوفين لصالح مسرحيتي أوديب و المزار تأطير نور الدين زيوال – المغرب.

6. المسرح و التغيير لصالح مسرحية أماني – السعودية، تأطير لينا أبيض.– لبنان. تأطير خالد جلال – مصر.

7.المسرح و التراث لصالح حصان البياحة السودان تأطير عزيز خيون – العراق.

8. المسرح و الأطفال لصالح أطفال مستغانم تأطير تأطير خالد الطريفي.

9.الكتابة للكبار لصالح كتاب جزائريين، تأطير بوكثير دومة – تونس.

10. الكتابة للأطفال لصالح كتاب جزائريين تأطير د. إياد السلامي – العراق.

ونظم المهرجان معرضان عن الهيئة العربية للمسرح الأول في وهران و الثاني في مستغانم احتفي فيهما بالإصدارات المسرحية الخاصة بالهيئة طيلة مسيرتها و منذ أن تأسست.

واختتمت أعمال مهرجان المسرح العربي في اليوم التاسع بتتويج عرض خريف المغربي و ألقى الأمين العام للهيئة العربية للمسرح الفنان إسماعيل عبدالله كلمة الهيئة وتم تكريم المبرزين و المتفانين في خدمة أبو الفنون ممن حضروا فعاليات المهرجان من قبل وزارة الثقافة الجزائرية.

صورة لإختتام الدورات التدريبية على هامش المهرجان العربي للمسرح في دورته التاسعة بالجزائر

جدير بالذكر أن الدورة التاسعة من مهرجان المسرح العربي شهدت هذا العام طفرة عظيمة فيما يخص الجانب الإعلامي و الذي أشرف عليه و وجهه الفنان القدير

غنّام غنّام مسؤول الإعلام و النشر بالهيئة العربية للمسرح و بالتعاون مع الديوان الوطني للثقافة و الاعلام بالجزائر.[1]

أعضاء اللجنة العربية لاختيار عروض مهرجان المسرح العربي.. للموسم 2017 المقام في الجزائر

أعضاء اللجنة في المهرجان العربي للمسرح لاختيار العروض

تكونت اللجنة العربية لاختيار عروض مهرجان المسرح العربي من الفنانين الآتين:

- من اليمين نور الدين زيوال من المغرب.

- عزيز خيون من العراق.

[1] هايل المذابي، مرجع نفسه.

- خالد الطريفي من الاردن.

- خالد جلال من مصر.

- لينا ابيض من لبنان.

رفقة الأمين العام للهيئة العربية للمسرح الاستاذ اسماعيل عبدالله و مسؤول الاعلام والنشر "للهيئة الكاتب المسرحي غنام غنام[1]

العروض المسرحية المتأهلة للمشاركة في المهرجان:

1-خريف.

إعداد وإخراج صميم حسب الله. رد زون – العراق.

صورة لغلاف مسرحية خريف المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

[1] الساعة، 10:42، 2021/5/10 /https://almasr7news.com/

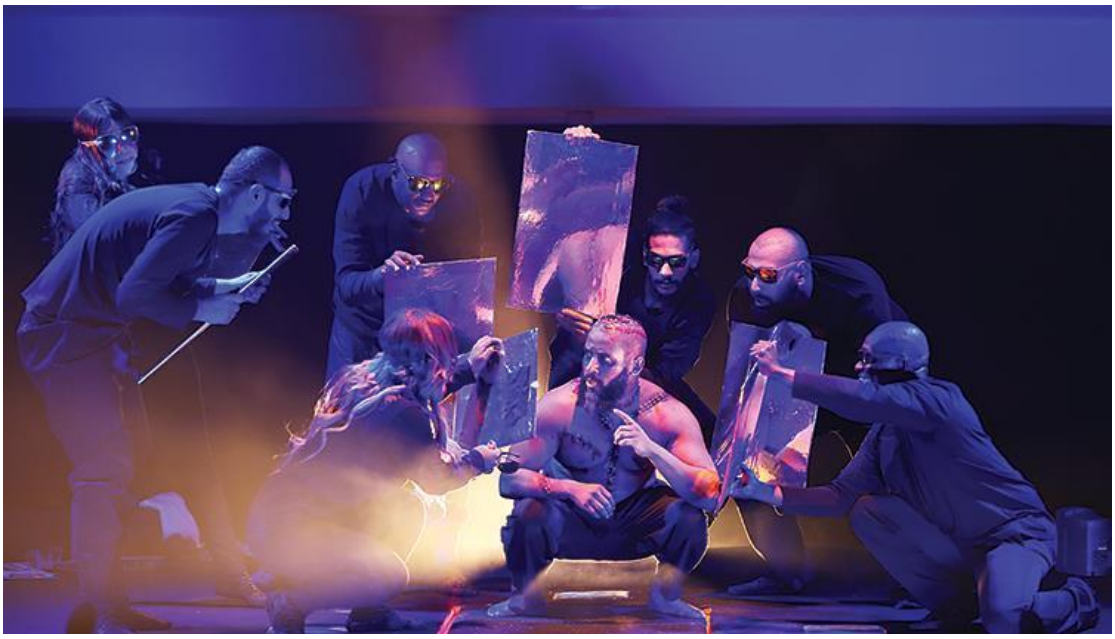
2-دوخة

تأليف وإخراج زهرة زموري – تياترو – تونس.

صورة لغلاف مسرحية دوخة المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

3-المجنون.

إخراج توفيق الجبالي . عن جبران خليل جبران – تياترو – تونس.



صورة لعرض مسرحية المجنون المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

4-الزومبي والخطايا العشر.

إخراج طارق الدويري – مسرح الهناجر . مصر.

صورة لغلاف مسرحية الزومبي و الخطايا العشرة المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

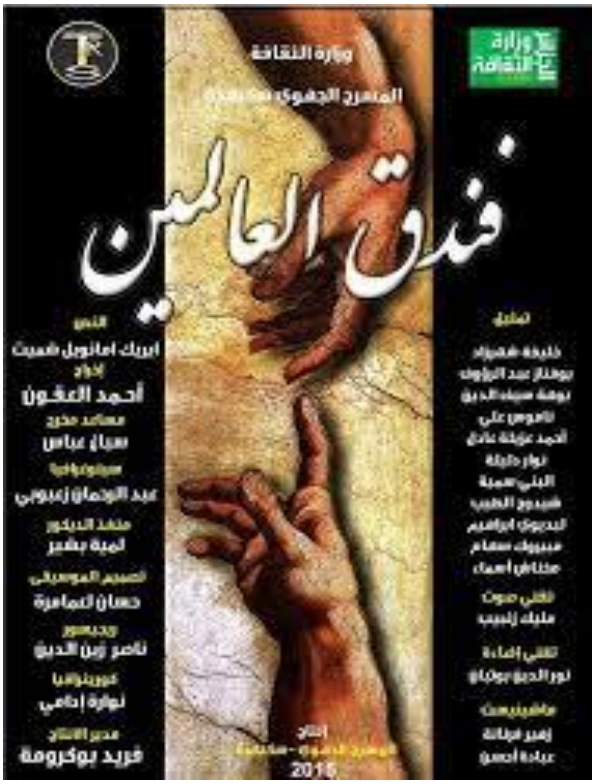
5-النافذة.

إخراج مجد فضة. تأليف إيرينيوش إيريدينسكي . سوريا.

صورة لغلاف مسرحية النافذة المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

6-فندق العالمين.

إخراج أحمد العقون. تأليف إيمانويل شميت. مسرح جهوي سكيكدة. الجزائر.



صورة لغلاف مسرحية فندق العالمين المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

– زي الناس.

إخراج هاني عفيفي . تأليف برتولد بريخت. مركز الإبداع الفني – مصر.

صورة لغلاف مسرحية زي الناس المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

7-القراب والصالحين.

إخراج نبيل بن سكة. تأليف ولد عبد الرحمن كاكي. المسرح الجهوي العلمة – الجزائر

أوصت اللجنة الأمانة العامة وإدارة المهرجان الاهتمام بمشاركة العرض المغربي

صورة لغلاف مسرحية القراب و الصاحين المشاركة في المهرجان العربي للمسرح في الجزائر

" خريف" المغربي يفوز بجائزة المسرح العربي بالجزائر

فاز العرض المغربي "خريف" بجائزة الشيخ سلطان بن محمد القاسمي لأفضل عمل مسرحي عربي –وقيمتها مئة ألف درهم إماراتي (حوالي 27 ألف دولار)– في الدورة

التاسعة لمهرجان المسرح العربي الذي اختتم فعالياته مساء أمس الخميس في الجزائر.

ويتناول العرض –وهو من إخراج أسماء هوري وتأليف شقيقتها الراحلة فاطمة هوري، وبطولة فريدة بو عزاوي وسليمة مومني– قصة امرأة تصاب بالسرطان، وعلاقة المرأة بالرجل بعد اكتشاف هذا المرض وما يطرأ على هذه العلاقة، كما يسلط الضوء على الجسد المريض في المجتمع ونظرته إليه.

وقال رئيس لجنة التحكيم الكاتب السوداني يوسف عايدابي في كلمة إعلان نتيجة المسابقة، إن العرض الفائز "نجح في الوصول إلى قلوب وعقول الجميع، سهل ممتنع.. قدم لنا رؤية إبداعية واضحة قوية بليغة تمس البشرية جمعاء، لم تجعل من مغادرة الحياة عويلا جانحا بل نشيدا للإرادة التي تتمسك بقيم الحياة وتقاوم كل الألم".

ودارت فعاليات المهرجان بمدينتي وهران ومستغانم، بمشاركة أكثر من 33 عرضا مسرحيا. وتنافس على الجائزة ثمانية عروض من الجزائر وتونس والمغرب ومصر والأردن الكويت والعراق، وحملت الدورة اسم المسرحي الجزائري الراحل عز الدين مجوبي الذي اغتيل عام 1995.[1]

[1] https://www.aljazeera.net/news/cultureandart/2017/1/20/

وتابع ضيوف حفل الختام أوبريت "رحلة حب" من إنتاج الديوان الوطني للثقافة والإعلام وإخراج فوزية آيت الحاج. وخلال الحفل كرم وزير الثقافة الجزائري عز الدين ميهوبي أعضاء مجلس أمناء الهيئة العربية للمسرح التي تتخذ من الشارقة مقرا لها.

وفي نهاية الحفل أعلن الأمين العام للهيئة العربية للمسرح إسماعيل عبد الله، إقامة الدورة العاشرة للمهرجان في تونس.[1]

[1] https://www.aljazeera.net/news/cultureandart/2017/1/20/

خاتمة

في الأخير و إنطلاقا من ما سبق و أن تناولناه في موضوع مذكرتنا و الموسومة بـ: تسيير المهرجان العربي و فإنه خلصنا إلى النتائج التالية: للمسرح الدورة التاسعة الجزائر

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

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

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

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

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

6- يعد المهرجان العربي للمسرح مهما في تطوير مستوى المسرح على المستوى العربي وخزان للمواهب

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

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

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

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

قائمة

المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع:

1- محمد الطيب العلوي : التربية والادارة بالمدارس الجامعية (دار النشر قسنطينة ـ سنة 1982 .

2- ينظر :مخلوف بوكروح، دراسة في سيولوجية المسرح الجزائري ومصادره الجزائر2002.

3- الراعي علي: المسرح في الوطن العربي المجلس الوطني للثقافة والادب ،ط2، الكويت.

4 - الهاشمي فيشيش-رسالة ماجستير في تحليل الخطاب موسوعة بالفضاء عند محمود درويش-جامعة السينيا-وهران-2011-2012.

5 -بشار عليلو-مسرح الشارع حفريات المفهوم الوظيفية و النتاج عن دار الرضوان للنشر و التوزيع في عمان بالتعاون مع مؤسسة دار الصادق الثقافية في بابل 1975.

6- بوعلام رمضاني، المسرح الجزائري بين الماضي والحاضر، المكتبة الشعبية للكتاب ، الشركة الوطنية للصحافة .

7- جميل أحمد توفيق : ادارة الأعمال دار الجامعات المصرية ـ 1970 .

8- -حسن المنيعي- أبحاث في المسرح البمغربي-مطبعة مكناس -المغرب-ط1- 1974.

9- د. خليل الشماع مبادئ (دار المسير للنشر والتوزيع ـ عمان 1999 .

10- د. خليل الشماع مبادئ (دار المسير للنشر والتوزيع ـ عمان 1999 .

11- رضا عصمت : المسرح العربي بين علم و الحلم – دائرة الشافة الثقافية 2002 ط1.

12- صالح المباركة : دراسات في المسرح، المسرح في الجزائر، والرواد والنصوص- دار الهدى للطباعة والنشر ،الجزائر 2005.

13- عبد الحليم رايس : مسرحيتان أبناء القصبة ودم الاحرار/ مطبعة برج الكيفان ، الجزائر، ط2 .

14- عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد المؤسسة ـ ديوان المطبوعات ـ2000 ..

15- -عبد القادر علولة-مسرحيات(الأقوال-الأجواد و اللثام) موفم للنشر 1997.

16- كارلسون مارخت : أماكن العرض المسرحي ،تر: ايمان حجازي ،مهرجان القاهرة للمسرح النجريبي،القاهر،2002.

17- م زكريا ،جريدة الرائد، يومية إخبارية وطنية، العدد 55 تاريخ لصدور:2013/01/28.

18- محمد الطيب العلوي : التربية والادارة بالمدارس الجامعية (دار النشر قسنطينة 1992.

19 -محمد عزام- وجوه البنيات الجذرية في مسرح علي عقلة عرسان-منشورات إتحاد الكتاب العرب-دمشق سوريا-1994.

20- محمد فركوس : الموازنات القديرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

21- مخلوف بوكروح : ملامح عن المسرح الجزائري الشركة الوطنية للنشر والتوزيع مركب الطباعة رغاية ،الجزائر 1982،.

22- ينظر: أحمد بيوض:المسرح الجزائري النشأة والتطور 1926-1989 منشورات التبيين / الجاحظية 1998.

23- ينظر:عبد القادر بوشيبة : مسرح علولة (مصادر و جماليات)، رسالة ماجستير، جامعة سينيا، وهران،1993 /1994.

24- يوسف قليلي واخرون:فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،2002.

الملخصات

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسيير و اتخاذ القرار في المؤسسة ،حيث تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور الإدارة الجزائرية إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها الإدارة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات

الكلمات المفتاحية: المسرح العربي، إدارة، تسيير، الثقافة التنظيمية

The management process is a complex process that needs a successful and efficient course, which in turn needs management tools to help him in the management and decision-making process in the institution, where the organizational culture is one of the basic ingredients for the success and development of the Algerian administration as it expresses the pattern of behavior and rules of behavior adopted by the administration, which Employees are convinced of it and adopt it in their dealings, as it includes rituals and practices that take root over time to form ways of thinking and ways to accomplish work and make decisions

key words: Arab theater, management, management, organizational culture

Résumé

Le processus de gestion est un processus complexe qui nécessite un cours réussi et efficace, qui à son tour a besoin d'outils de gestion pour l'aider dans le processus de gestion et de prise de décision dans l'institution, où la culture organisationnelle est l'un des ingrédients de base pour le succès et évolution de l'administration algérienne en ce qu'elle exprime le modèle de comportement et les règles de conduite adoptées par l'administration, dont les salariés en sont convaincus et l'adoptent dans leurs démarches, car il comporte des rituels et des pratiques qui s'enracinent au fil du temps pour former des modes de pensée et les moyens d'accomplir le travail et de prendre des décisions

mots clés: **Théâtre arabe, management, management, culture organisationnelle**