



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

كلية الآداب والفنون

قسم الفنون البصرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة الأعمال الفنية و الثقافية

# تسيير المسارح في الجزائر - المسرح الجهوي مستغانم (النموذج)

تحت إشراف الدكتورة:

\* بومسلوك خديجة

من اعداد الطالب:

\* عطية محمد الوردي

\* مقداد عصام

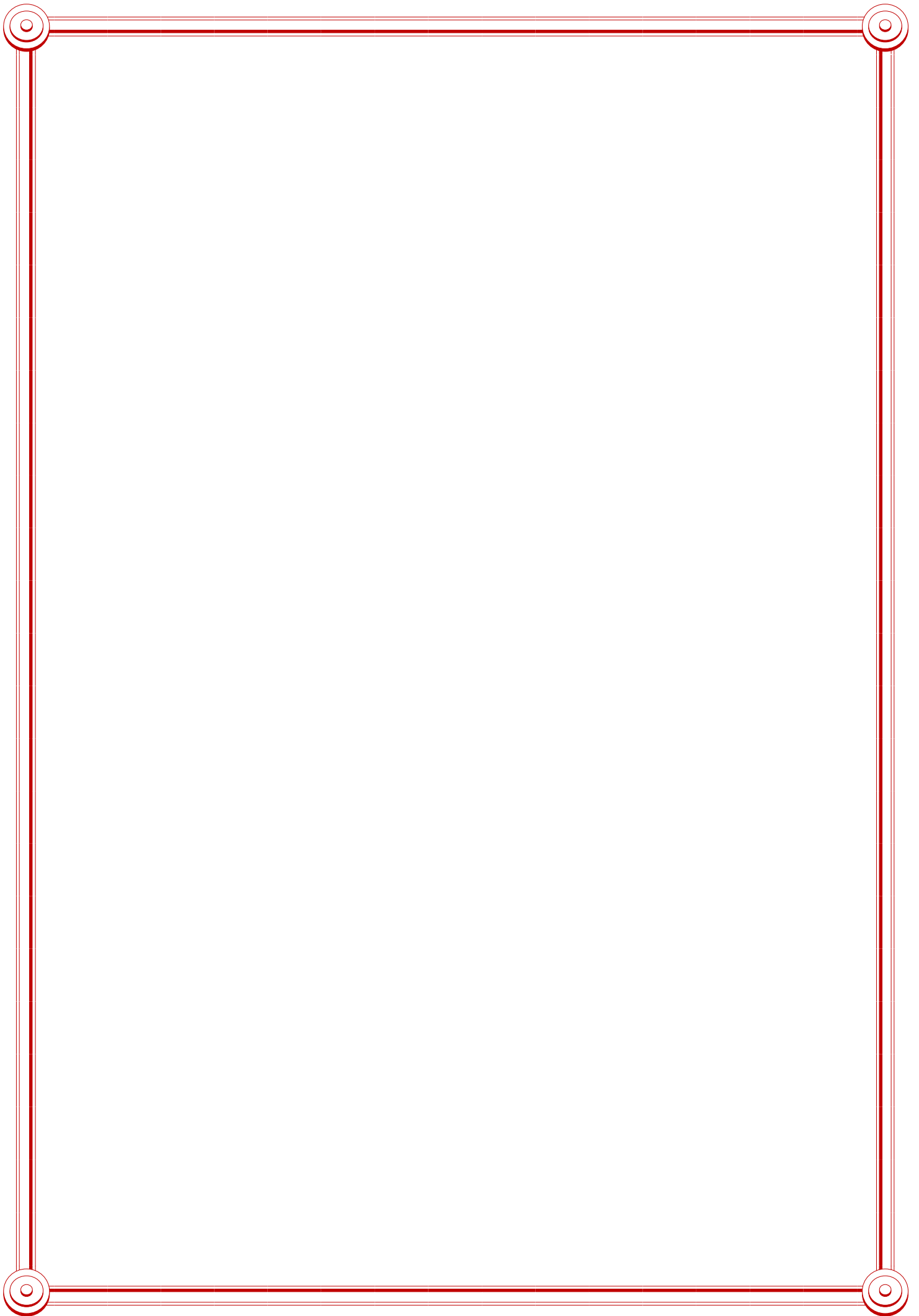
لجنة المناقشة:

د. شرقي هاجر.....رئيسا

د. بومسلوك خديجة.....مشرفا مقرر

أ. عبد الإله محمد كمال.....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

كلية الآداب والفنون

قسم الفنون البصرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة الأعمال الفنية و الثقافية

# تسيير المسارح في الجزائر- المسرح الجهوي مستغانم (النموذج)

تحت إشراف الدكتورة:

\* بومسلوك خديجة

من اعداد الطالب:

\* عطية محمد الوردي

\* مقداد عصام

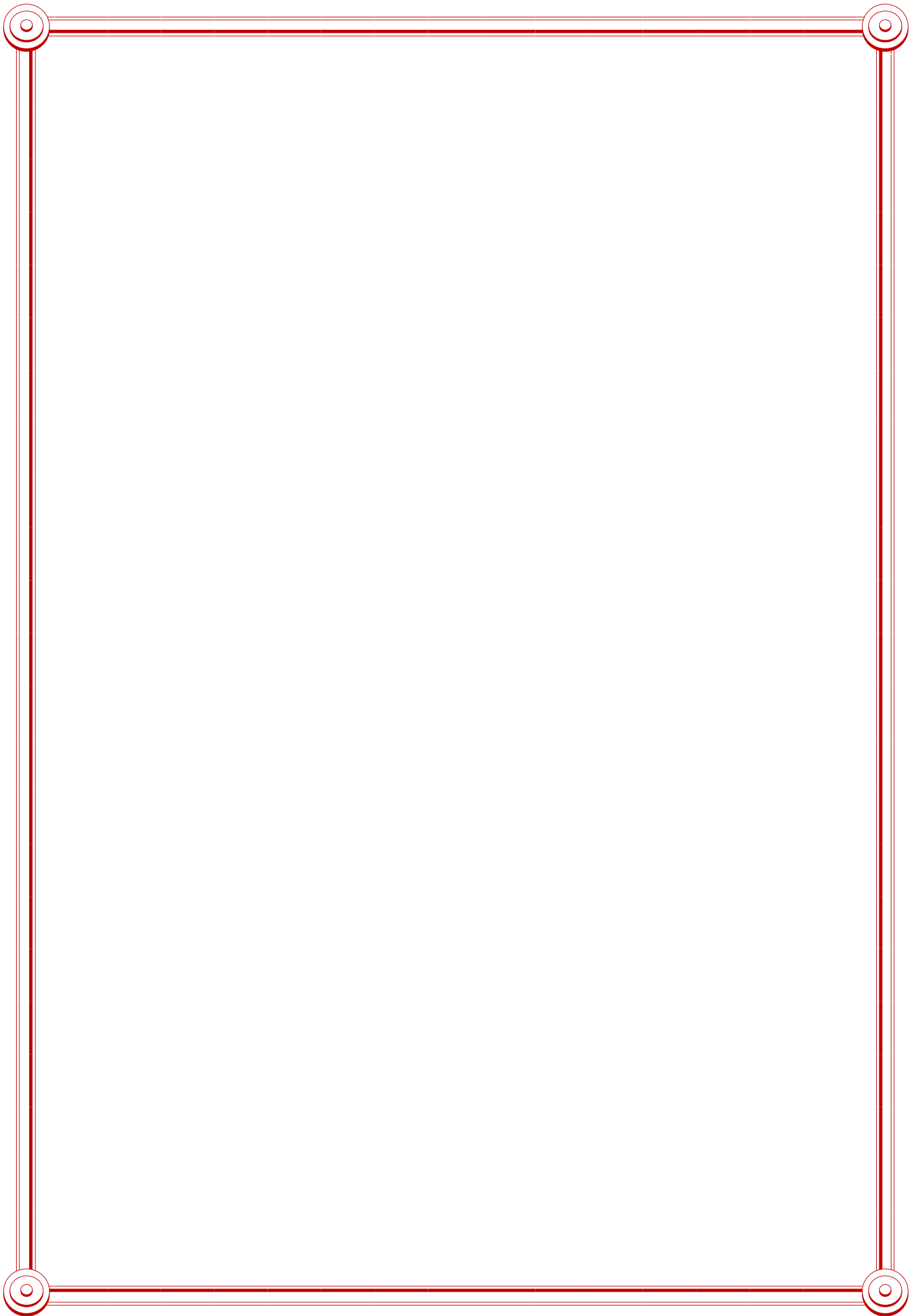
لجنة المناقشة:

د. شرقي هاجر.....رئيسا

د. بومسلوك خديجة.....مشرفا مقرر

أ. عبد الإله محمد كمال .....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شکر و عرفان  
شکر و عرفان

## شكر وعرّفان

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته

(والدي العزيز)

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

إلى أساتذة جامعة - مستغانم -

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يجوز على رضاكم.

## شكر و عرفان

الحمد لله عز و جل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث المتواضع و الذي الهمننا الصحة و العافية و العزيمة

اهدي ثمرة جهدي هذا الى روح ابي الطاهر رحمة الله عليه

فالحد لله حمدا كثيرا

الي أعلى انسانة في حياتي التي انارت دربي بنصائحها و كانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب و البسمة الي من زينت حياتي

بضياء البدر الوالدة حفظها الله و رعاها

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى الاستاذة المشرفة "بوسلوك خديجة" على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات ساهمت

في اثراء موضوع دراستنا. كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة و أساتذة جامعة مستغانم و كل من علمنا حرف

وشكر موصول الى كل من عائلتي و اصدقائي

وفي لأخير اشكر كل من مد يد العون من قريب أو بعيد

# مقدمة

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

### أسباب اختيارنا لهذا الموضوع:

- محاولة منا لتقديم معلومات أكثر حلول التسيير المسرحي
- تهدف هذه الدراسة إلى وضع إستراتيجية محكمة للحفاظ على الإرث الثقافي المادي وغير المادي والعمل على منظومة تسيير وتنمية الفن.

### إشكالية البحث:

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

- ماهي منظومة التسيير المسرحي ؟ وما هي مميزات وخصائص التسيير في تنمية المسرح العالمي والجزائري خاصة؟

- لذلك أردنا أن ندرس "التسيير المسرحي"

### المنهج المتبع:

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

خطة البحث:

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.

الفصل الثاني: ادارة وتسيير المسرح.

المبحث الاول: نشأة وتطور المسرح الجزائري.

المبحث الثاني: ملامح الادارة المسرحية في البدايات.

المبحث الثالث: الادارة المسرحية.

الفصل الثالث: تسيير المسرح مستغانم

المبحث الاول: دراسات تاريخية حول المسرح الجهوي مستغانم.

المبحث الثاني: الهيكل الإداري و التنظيمي للمسرح الجهوي مستغانم.

المبحث الثالث: نشاطات المسرح الجهوي مستغانم.

أهم المصادر والمراجع:

– جميل أحمد توفيق : ادارة الأعمال دار الجامعات المصرية – 1970 .

– عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد المؤسسة – ديوان المطبوعات –2000 .

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.
- نظرا للظروف، واجهنا صعوبة في إيجاد المراجع وخاصة في الفصل التطبيقي من قلة المعلومات.

# الفصل الاول

## ماهية التسيير

المبحث الاول: مبادئ و وظائف التسيير

المبحث الثاني: المبادئ العامة للتسيير

المبحث الثالث: خصائص التسيير

المبحث الاول: ماهية التسيير

تمهيد:

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

مفهوم التسيير :

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

وقد حدد قابول خمسة أنشطة أساسية للتسيير في تعريفه للوظيفة الإدارية وتتمثل في: التوقع، التنظيم، القيادة، والرقابة والتي تشكل عملية التسيير في مفهومه. كما يفضل كل من Koontz et C . O ' Donnel. H ، تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف التوجيه، والرقابة، من خلال التعريفين الأخيرين يمكن تقليص وظائف التسيير إلى: التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة.<sup>2</sup> يعرف جورج شيري؛ "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط التنظيم، النفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق

1 احمد الشراوي، ادارة الاعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.  
2 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيا، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

الأهداف يفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد<sup>1</sup> 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 وتنوع حسب الظروف.

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

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

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

**مستويات التسيير:** نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعددت مهام المسير وتتنوع الضغوطات ولم يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير. - مستوى التسيير الإستراتيجي: ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع

1 المرجع نفسه، ص6.

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 أصلاً كمكاتب الدراسات الاقتصادية أو مكاتب الإستشارات المختلفة... إلخ.<sup>1</sup>

- **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 أهدافاً فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضاً أهداف العاملين في الخطط نظراً لاحتكاكه بالمستوى العملي وبالمورد البشري.<sup>2</sup> لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً 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.

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.

بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي نظرياً.<sup>1</sup> مفهوم الثقافة التنظيمية: من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية. توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي: عرفها " Taylor بأنها": ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع."1 كما عرفها Nlinto بأنها": مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.<sup>2</sup>

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءً على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة."3 وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة".<sup>4</sup>

**الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:** هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماماً ملحوظاً.

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

1 محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص09.

2 المرجع نفسه، ص11.

3 ابراهيم العمري، المرجع اسابق، ص21.

4 ابراهيم العمري، المرجع نفسه، ص 22.

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 منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام. **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.<sup>1</sup>

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

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

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

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

**ثقافة الانجاز:** وتقرب 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.

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

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:

**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 الصراعات والتناقضات نموذج "دينسون": قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي: -بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.<sup>1</sup>

-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.

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

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

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

المبحث الثاني: ماهية الادارة:

الإدارة:

تُعَدّ الإدارة (بالإنجليزية: **Management**) عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكّل مفتاحاً للتقدم على مستوى الدول أيضاً؛ فهي مُحركٌ للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، ولإدارة المقدرّة على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يُحقّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المنظمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتوفرة.<sup>1</sup>

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

ومن هذا المنطلق، كان لا بُدُّ لنا من إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة، حيث تعددت تعريفات الإدارة حسب الإداريين، والمُفكِّرين بشكل كبير جداً، وفي هذا المقال بعضٌ من التعريفات التي عُرِّفت بها الإدارة، وهي على النحو الآتي:<sup>1</sup>

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

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

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

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

أهمية الإدارة: للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمّها:<sup>4</sup>

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

1 أحمد نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، ادارة الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص65.

2 حسن شتوت وحسن معوض، التنظيم والادارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.

3 كمال اميري محمد، عصم بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر القاهرة، مصر، ص172.

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

استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتم الاستفادة من المُختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنب الهدر في المنظمة.

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

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

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

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

### وظائف الإدارة:

تعدّ الوظائف الإدارية (بالإنجليزية Managerial Functions) مهام رئيسية في أيّ منظمة، بغض النظر عن نوع نشاطها، وهي تتم من قبل المدراء جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو الآتي:<sup>1</sup>

\* التخطيط (بالإنجليزية: Planning): حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن

1 مفتي ابراهيم عماد، المرجع نفسه، ص14.

الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد على خبرة المُخطِّط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

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

\* **صنع القرار واتخاذ (بالإنجليزية: Dicision Making):** وفي هذه العملية يتم الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتم طرحها وفق معايير مُحدّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرة في هذه العملية؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

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

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

- تحديد معايير الأداء، ومستوياته.

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

- تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها.

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

### أنواع الإدارة:

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

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

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

**الإدارة بالإقناع (بالإنجليزية: Persuasive):** في هذا النوع من الإدارة يكون التحكّم بالقرار النهائي من قبل المدير نفسه، حيث يحاول الموظّفون إقناعه بالقرار الذي سيّخذه، إلّا أنّه

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

في حال عدم مساندة الموظّفين للإدارة، وعدم ثقتهم بالقرار، أو حتى عدم تقديمهم لأيّ مداخلات، فإنّ هذا النوع من الإدارة لا يُعدّ ذا فائدة؛ حيث إنّ هناك بعض المدراء الذين يرغبون بمعرفة مداخلات الخبراء، ممّا يمكّنهم من اتّخاذ القرار النهائي.<sup>1</sup>

**الإدارة الاستشاريّة (بالإنجليزية: Consultative):** يتمتّع هذا النوع من الإدارة بإفصاحه المجال للمناقشة أكثر من النوع الذي سبق ذكره، مع حفاظه على أنّ القرار النهائي يتّخذه المدير وحده، كما أنّه يحقّق الولاء لدى الموظّفين الذين تشملهم عمليّة صنع القرار، على العكس تماماً من الموظّفين الذين لا تشملهم هذه العمليّة، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة قد يؤدّي إلى اعتماد الموظّفين على المدير، وعلى الرغم من أنّها تهتمّ بالمصالح الخاصّة بهم، إلا أنّها تهتمّ أيضاً بالعمل نفسه.<sup>2</sup>

**إدارة الحرّيّة الاقتصاديّة (بالإنجليزية: Laissez-faire):** حيث يشارك الموظّفون في عمليّة اتّخاذ غالبيّة القرارات، على العكس تماماً من الإدارة الأوتوقراطيّة، كما أنّ المدير يكون مُوجّهاً، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة غالباً ما يكون في الشركات التكنولوجيّة، والشركات التي هي في طور التكوين، والتي يتمّ فيها التشجيع على المخاطرة، إلا أنّها قد تشكّل صعوبات في عمليّة اتّخاذ القرارات.

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

### المستويات الإداريّة:

1 عثمان محمّد 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.

للإدارة ثلاث مستويات تختلف الأنشطة الإدارية باختلافها، وهي:<sup>1</sup>

\* **الإدارة العليا (بالإنجليزية: Top Level):** حيث يتم فيها تحديد السياسات، والأهداف، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط، والقوانين اللازمة، وغيرها من المهام العديدة.

\* **الإدارة الوسطى (بالإنجليزية: Middle Level):** وتهتم بتنظيم الأعمال الخاصة بالأقسام الرئيسية، والأقسام الفرعية التابعة لها، وغيرها من المهام المتعددة.

**الإدارة الدنيا (بالإنجليزية: Low Level):** وهي تهتم بالمهام التشغيلية التي تُعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمال، وتحفيزهم، وحلّ مشاكلهم، وتحديد مهامهم، وما إلى ذلك من مهام متنوعة.<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

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

#### - 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 ومساعدة 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.<sup>1</sup>

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

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

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

### خصائص الثقافة التنظيمية:

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

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

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

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

- **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 واداركهم وذلك تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

### عناصر الثقافة التنظيمية

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

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

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

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

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

#### 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.

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

- **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها 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<sup>1</sup>.
- **ثقافة الانجاز:** وتقرب 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:<sup>2</sup>

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 ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص80. غير منشورة.

- 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 الصراعات والتناقضات.

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

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

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

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

- بعد المهمة:

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

### قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها.
- التحقق من مدى التوافق 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

في العصور القديمة كان المؤلف او الشاعر هو الذي يدير العملية المسرحية بشكلها المبسط ، حيث يقوم بمهام المخرج ومدير المسرح في آن واحد فضلا عن مهمته كمؤلف لنص المسرحية وبقية المهام الأخرى ، وعندما اصيح الفن المسرحي قنا مركبا تسهم فيه فتون وتقنيات اخرى فضلا عن النص والتمثيل ، ظهر تخصص الاخراج ، فاصبح المخرج هو الشخص الذي يتولى المسؤولية الرئيسية في الانتاج المسرحي الذي يقترن باسمه ، وحيث أن هذه المسؤولية كبيرة وتبعاتها ثقيلة ..

لذا كان لابد من ايجاد شخص اخر يقوم بالتخفيف عن كاهل المخرج في النواحي الادارية والتكميلية ... ومتابعة الخطوات الجارية لتهيئة عناصر الانتاج غير النص والممثل محددًا مهامه ، ليقوم بالتحضير للتمارين وتجهيز احتياجاتها وتنظيم مواعيدها ومتابعة ارشادات المخرج وتدوينها ، وتهيئة (كتاب التلقين) أو (كتاب الاخراج ) ومراقبة الممثلين والعاملين في تنفيذ واجباتهم وعدم الخروج عنها او التفريط بها . لانه سيصبح المسؤول الأول عن الانتاج خلال ايام العرض حيث للمخرج أن يغيب عن العرض بعد ان اكمل مهمته.

### 1/ نشأة وتطور المسرح الجزائري:

يعتبر المسرح أحد الفنون الأدائية يعتمد على ترسيخ الأفكار وطرحها أمام الجمهور المتعطش لفن المسرح في ظرف زمني محدد للتعبير عن حالة ما، ولقد عرف المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات الإنسانية فن المسرح و استغل التراث والأسطورة العربية والغربية لتأصيل هذا الفن كما أن المسرح الجزائري منذ نشأته و تأسيسه تبنى في شكله ومحتواه قضية البحث عن الذات الجزائرية، وقد ارتبط المسرح منذ نشأته بفضاء العرض فكنا يتبنى سلطة الجمهور ويلبي احتياجاته واهتماماته وذوقه، فهو مسرح شعبي من حيث اختيار الموضوعات العربية من أمزجة الجمهور.

ومن الطبيعي جدا أن تكون رسالة المسرح الجزائري امتداد لمهمته التي قام بها قبل الثورة التحرير المتمثلة في التعريف بالقضية الجزائرية للرأي العالمي وحماية الشخصية الوطنية ومحاربة الآفات الاجتماعية، ففي فترة البناء والتشييد ومحاولة التحرير الإقتصادي و الإجتماعي والثقافي كان لابد للمسرح أن يكتسب نفسا جديدا وطويلا لمواصلة الدرب على طريق التحرير التام .

ان الأهم في ميلاد المسرح بعد سنة 1920م ،هو أن الجزائريين بدأ و يعبرون جماهريا ،عن شخصيتهم بلغتهم الأم ،ويؤكدونها بواسطة مسرح يجب أن يعي خصوصية مصيره وقواه ولن يتأتى له ذلك دفعة واحد ،فلا فرقة أو مجموعة مسرحيات أو قاعة أو جمهور يستطيع بمفرده القيام بهذه المهمة.

ومن هذه النقطة ،يتضح لنا جليا أن نشأة المسرح الجزائري كانت ثمرة الوعي الذي وصل اليه الشعب الجزائري في الدفاع عن وجوده و عن شخصيته ولغته العربية اد يقول علي

سلالي المعروف بـ علاو (1992/1902): "هوخلق مسرح لنا نحن، نعبر من خلاله عن أنفسنا وبلغتنا، ونعالج فيه مشاكلنا اليومية..."<sup>1</sup>

وقبل الشروع في الحديث عن خصوصية التجربة التي كان يمارسها الجزائريون قبل أن يعرفوا المسرح بمفهومه المعاصر نجد المسرح الجزائري الذي تم على أساس تعديل أشكال التعبيرية الثقافية التي يسخر بها التراث الجزائري إلى جانب مسرح خيال الظل ومسرح القراقوز بعض التمثيليات القصيرة والتي كانت تعرض في مناسبات مختلفة دينية وديوية وكانت تعرض غالبا في احتفالات المولد النبوي الشريف ويوم عاشوراء وموسم الحج.

كان للمسرح في الجزائر ممثلوه وجمهوره الخاص به وهو عبارة عن فعل أو مشهد قصير يقدم بحسب المناسبات وكانت أحداث القصة جد بسيطة، تصور في الغالب سلوك الناس في المجتمع خاصة الطبقات الشعبية الفقيرة<sup>2</sup>.

وظهر المسرح وانتشر وأزدهر في المقاهي الشعبية العربية من التجمعات السكانية الشعبية، ثم انتقل إلى الساحات العامة، وكانت هذه التمثيليات أو ما يشبهها تقدم في الأعياد الدينية والأعراس.... إلخ، حيث كانت تعرض مشاهد مستمدة من الأساطير والحياة الشعبية، إلا أنه كان يحتوي على مضامين حية تصور الواقع الاجتماعي تصورا دقيقا، والواقع أن هذه الأشكال لم تلعب دور المتنفس عن الإنسان الجزائري ولم تستهدف تمجيد الماضي بقدر ما كانت تحمل في طياتها معنى الرفض للأمر الواقع.

أما الكاتب الجزائري (عبد الحليم رايس) فيرى بأن "المسرح هو تصوير للواقع وتعريفه قصد الكشف عنه للإصلاح ما هو فاسد وتقوم ما هو معوج، ومنه كان المسرح منذ الأزل

<sup>1</sup> ينظر: أحمد بيوض: المسرح الجزائري النشأة والتطور 1926-1989 منشورات التبيين / الجاحظية 1998ص

<sup>2</sup> ينظر: عبد القادر بوشيبة: مسرح علولة (مصادر وجماليات)، رسالة ماجستير، جامعة سنييا، وهران، 1993

مقترنا بالثورة، ثورة الإنسان على القهر والظلم وأشكال الشر ومحاولة الإقتراب من الخير والعدل والمساواة<sup>1</sup>

يتفق جل الدارسين لشؤون المسرح الجزائري أن البدايات الأولى للحركة المسرحية الجزائرية تعود إلى مطلع القرن العشرين حيث تعد هذه الفترة مرحلة مهمة في تاريخ المسرح الجزائري حيث ظهرت وجوه مسرحية جربوا الشكل المسرحي محاولين إعادة بناء الفلك الثقافي في الجزائر الذي تعرض إلى الطمس من طرف الاستعمار ، فساهموا في تأسيس مسرح شعبي يهتم بقضايا كل الطبقات الشعبية ويتطلع بكل المهمات المنوطة به، وفي هذا السياق يلاحظ عبد القادر جغلول: "أن المسرح الجزائري في بداية ظهوره كان يمثل عملا معياريا، بل أصبح مشهدا قائما على أداء الممثلين وعلى لغة عربية تعمل من جديد لتعبر عن الواقع المعيش.... " 1.

فحاول رواد المسرح الشعبي الجزائري الأوائل تكوين مسرح شعبي يعبر بصدها عن قضايا الإنسان الجزائري، وذلك نظرا للوضع الثقافي التي كانت تعيشه الجزائر في تفشي الأمية، الأمر الذي يصل حركة المسرح الشعبي تتخذ اللغة العامية أداة للتعبير.

إن أساس اي نهضة مسرحية هو الواقع الاجتماعي بكل قيمه وعناصره الحضارية و التراثية والتي تجسد أصالة كل أمة ، ويستطيع الدارس أن يعرف هذه الأمة من خلال هذا التراث "المسرح الجزائري والذي يشكل جزءا من المسرح العربي بدأ شعبيا في الساحات العمومية" 1، تمثل في الشعر الملحون والمديح النبوي الذي كان يعبر تعبيرا شفويا وحركيا، والذي يعرف بالقوال والذي كان يسرد للمتفرجين أساطير وخرفات شعبية "وكانت رواية هذه القصص تتم بطريقتين إما في شكل الحلقة المعروفة في الأسواق

<sup>1</sup> عبد الحليم رايس : مسرحيتان أبناء القصبه ودم الاحرار/ مطبعة برج الكيفان ، الجزائر، ط2، ص 02

الشعبية حيث كان الراوي يستعين في بعض الأحيان بشخصيات أخرى تقوم بالرد على الشخصية الرئيسية في الحلقة، وإما بطريقة المداح الذي يقوم بدور المغنى<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى أن رواد المسرح الجزائري لم يكونوا من المتخصصين المتخرجين من أكاديميات الفن الدرامي، بل كانوا فقط من هواة المسرح ذوي موهبة فطرية مشفوعة عامة مع شعور وطني ودوافع خصلالية مكنتهم من الامتزاز بقضايا الأمة والاستماع بحسن مرهف وذكاء فني إلى صوت المجتمع وهو بعيد اكتشاف ذاته في سياق تطور الحركة الوطنية، ولذلك لم تكن صناعتهم المسرحية مفيدة في نصها وإخراجها بالحرفية، بل كانت لديهم بصمات جزائرية شعبية فيما يقدموه، فكان المسرح واقعيا شعبيا متشعبا بقيم النضال.

لقد انطبع المسرح الجزائري منذ انطلاقة على يد رواده الأوائل (علالو، وبشطارزي، وقسنطيني) بالطابع الشعبي إذ بشير محي الدين بشتارزي إلى أن المسرح الجزائري قد اتخذ طابعا شعبيا منذ نشأته في العشرينات، وكان ذلك بشكل عفوي وتلقائي قبل أن يتأثر بالمسرح الغربي<sup>2</sup>.

ويعتبر رشيد قسنطيني رائد المسرح في الجزائر وبدون منازع وصاحب موهبة فريدة في فن الإضحاك والهزل قام بتقديم العديد من المسرحيات، فنجاحه العظيم تمثل خاصة في الأدوار الهزلية<sup>2</sup>، حيث قال عنه كاتب ياسين "شابلين جزائري"، وهناك أعمال مسرحية شعبية أخرى وهي أعمال علالو الذي يعتبر أحد المسرحيين اللذين أعلنوا ميلاد المسرح الناطق بالعامية فقال: "كنت أكتب باللغة الدارجة المفهومة من الجميع، ولكن لا أقصد اللغة السنوية الرديئة فهي لغة عربية ملحونة ولكنها منتقاة"<sup>2</sup>، مثلا حكاية "جا"

<sup>1</sup> إدريس قرقوة : الطاهرة المسرحية في الجزائر، دار العرب للنشر، التوزيع، وهران، ص 22.

<sup>2</sup> مخلوف بوكروح : ملامح عن المسرح الجزائري الشركة الوطنية للنشر والتوزيع مركب الطباعة رغبة، الجزائر 1982، ص 10.

المستلهمة من الإبداع الشعبي العربي الذي يبين رغبة الكاتب في بعث ثقافة وطنية من جهة ويرفض الرفض القاطع للاستعمار والفرنسي من جهة أخرى فاعتمد على الكتابة والتمثيل بالعامية المعروفة لدينا بالدارجة وهذا ما يعرف "بالمسرح الشعبي" هذه الفكرة تبلورت كرد فعل على المركزية في الثقافة وفي المسرح، وهذا دفع بهؤلاء المسرحيين إلى إقامة مسرح شعبي متميز عن المسرح الفرنسي الذي كان سائدا آنذاك في تعاملهم مع التراث العربي والمحلي في أعمالهم المسرحية التي لم تنطلق من التأثر بالمسرح الفرنسي، وفقد لعب كل من رشيد قسنطيني وباشتارزي وعلالو دورا هاما في تطوير الحركة المسرحية في الجزائر طيلة هذه الفترة<sup>1</sup>.

أكمل مفهوم المسرح في نهاية القرن 19 وقد كان الكثير يطلق عليه اسم "المسرح الضاحك" بحيث اقتصر روضة على أنواع معينة من المسرحيات ذات الطابع الهزلي أو ما يعرف "سكاتش"، وأيضا "مسرحية الارتجالية" و "الكوميديا دبلارتي" وهي تعتمد شخصيات معينة وثابتة.

ولقد لقيت هذه المسرحيات صدى كبيرا ونجاحا باهرا لدى فئات الشعب في كل أنحاء الوطن ويرجع هذا النجاح للمواضيع التي عالجه هذا المسرح والذي يحاكي الواقع الجزائري وأيضا الأسلوب الهزلي الضاحك.

وفي مجال إبراز سيمات المسرح الشعبي، فإن " مصطفى كاتب" قد أشار إلى هذا النوع من المسرح يتميز بالخصائص الآتية :

أنه ظهر من خلال العرض الشعبي، مرتبطا بذوق الجماهير الشعبية غير المكتفة ولذلك فقد لبي منذ البداية مطالب الاهتمامات الشعبية.

<sup>1</sup> ينظر: مخلوف بوكروح، دراسة في سيولوجية المسرح الجزائري ومصادره الجزائر 2002، ص 15.

أنه مسرح ارتبط بالغناء والفكاهة وبلغته خفيفة قادرة على توصيل الفكرة .

أنه مسرح شعبي غير مثقف.

أن الممثلين أنفسهم الذين اضطهدوا بمهمة كتابة وإعداد النص المسرحي.<sup>1</sup>

وفي هذا المجال يقول مصطفى كاتب "إنه مسرح شعبي بقي بعيدا عن رجال الأدب حتى أن بعض هؤلاء حينما جربوا الكتابة لم تكن نصوصهم صالحة للتقديم لذا بقيت إجمالا أدبية نشرت في الكتب والمجلات"<sup>2</sup> .

وأكد الباحث حسن الكيلاني أن المسرح الجزائري هو مسرح شعبي بالنظر إلى المؤسسين الأوائل الذين لم يتكونوا في أبي الفنون وكانوا بطالين حبه قبل الانخراط في الفن مضيفا أن المسرح الجزائري تأسس على يد رجال بسطاء، لدرجة جعلت الفن الرابع في بلادنا فنا شعبيا لا أكثر مع إقراره بعدم خلوه من الرسائل الهادفة والمشرفة في آن واحد وأكد على عنصر العصامية التي ميزت رجال المسرح الجزائري<sup>3</sup> .

ونستخلص من هذا كله أن المسرح الجزائري برز عن طريق المسرح الشعبي والذي لديه اتصال بالطبقة الشعبية غير المثقفة، ولقد تولى بعض الفنانين مسؤولية تقديم بعض العروض في أحياء شعبية مكتظة بالسكان.

ومن الخصائص العامة للمسرح الشعبي في الجزائر :

<sup>1</sup> بوعلام رمضاني، المسرح الجزائري بين الماضي والحاضر، المكتبة الشعبية للكتاب ، الشركة الوطنية للصحافة ، ص 14.

<sup>2</sup> صالح المباركة : دراسات في المسرح، المسرح في الجزائر، والرواد والنصوص - دار الهدى للطباعة والنشر ،الجزائر 2005، ص 80.

<sup>3</sup> الراعي علي: المسرح في الوطن العربي المجلس الوطني للثقافة والادب ،ط2، الكويت ، ص460

يتميز المسرح الشعبي المعتمد على التراث والثقافة الشعبية المحلية بمميزات وخصائص نجملها فيما يلي :

- "طابعه وإطاره الخاص وسعيه إلى توظيف مخزول التراث الشعبي.

- تطوير اللهجات المحلية، ليجعل منها لغة مسرح بامتياز وبصورة فنية جميلة تختلف و تتنوع من كاتب إلى آخر.

- يتناول واقع الحياة الإجتماعية للإنسان الجزائري من عادات وتقاليد وأعراف .

- غلب عليه طابع الهزل والإضحاك والمبالغة.

- ارتباط النص بالفرجة، فالنص في المسرح الشعبي يكاد يأخذ صيغة السيناريو مع اعتبار أنه كتب للإمتاع السمعى البصرى.

- الإعتماد على الممثل وموهبته"<sup>1</sup>.

و يرى البعض أن : "استعمال الفصحى هو الطريق الوحيد للتخاطب في ميدان المسرح خاصة الوطن العربي يتميز بتنوع اللهجات وكثرتها وأن اللغة العربية هي الوحيدة الكفيلة بتخطي هذا المشكل"<sup>2</sup>، لكونها لغة مشتركة يستطيع فهمها الإنسان العربي أينما كان، يميز أن الكتابة بالفصحى لم تلقى روجا كبيرا من طرف الجمهور الجزائري. ولم ينجح المسرح إلا بالدارجة حتى وإن كانت هناك مسرحيات بالفصحى في بعض المناسبات، ثم أخذ الاقتباس بعد ذلك أشكالا متعددة حتى أنه في بعض الأحيان لم يكن ينبغي بعد "الجزارة" سوى عقدة المسرحية<sup>3</sup> وقد غلب هذا النوع من الاقتباس على المسرح الجزائري منذ نشأته وهو يظهر بوضوح في أعمال الكاتب المسرحي المعروف كافي ولد عبد

<sup>1</sup> ينظر: الراعي علي: المسرح في الوطن العربي، المرجع السابق، ص 460.

<sup>2</sup> م زكريا جريدة الرائد، يومية إخبارية وطنية، العدد 55 تاريخ الصدور: 28/01/2013 ص 17.

<sup>3</sup> أدريس قرقورة : فضاء المسرح، المرجع السابق ، ص 95.

الرحمان، الذي يأخذ هيكل لمسرحياته من أعمال غيره، ثم يضمن هذا الهيكل قصة شعبية معروفة يصوغها بلغة شعبية خفيفة، وبهذه الطريقة اعتماد الأشكال والقصص الشعبية لمسرحياته وأصبح كافي ولد عبد الرحمان أحد الفنانين البارزين في المسرح الشعبي الجزائري.

إن المسرح الجزائري في عمومه سار على منهج المسرح الشعبي الاجتماعي الذي سعى إلى تقديم خدمة المجتمع من خلال تقديمه لنقد شامل للفساد الاجتماعي الذي اعتبر دافعا لوجود هذه المسرحيات فهي كانت تشخص الداء لتعرض بعده الدواء.

2/ ملامح الادارة المسرحية في البدايات:

كانت العملية الفنية في المسرح قديما تعتمد على جهد شخص مركزي واحد يقوم بكل او معظم الأدوار والمهام على المسرح ، فهو المؤلف وهو الممثل الرئيس للشخصيات الرئيسية ، وهو الموجه والملحن ومدرّب الرقصات وصانع الحيل ... كان هذا ايام الاغريق واستمر الحال الى العصور الوسطى والعهد الاليزابيثي . الى ان جاء عام (١٨٧٦) ذلك العام الذي ثبت فيه المؤرخون التاريخ الحقيقي لظهور تخصص في المسرح اسمه ( الاخراج) ولشخص يمارسه يسمى ( المخرج) وبظهور هذا التخصص الذي ظهر على يد شخص درس المسرح لكنه لايعمل عليه ويمارسه، لأنه حاكم مقاطعة في المانيا يدعى (الدوق جورج الثاني) حاكم دوقية (ساكس منفن) ولحبه للمسرح فقد اسس فرقة مسرحية في دوفيته ، جلب فرقته الى برلين ليقدّم انتاجات مسرحية يتمثل بها نماذج للمسرح الذي يتحكم فيه المخرج فقد استطاع ذلك الفنان أن يجمع كل الاكتشافات السابقة ويوحد بينها بوحدة رائعة ، فقد عمد الى التمارين المشددة والضبط التام والتمثيل الأصيل والدقة التاريخية في الديكور والملابس كل ذلك من اجل خلق صورة مسرحية واقعية 1.

إن فن المسرح لم يتعرف على دور المخرج بالمفهوم المعاصر والمحدود الأعلى يد ذلك (الدوق) "لقد طور عمل المخرج عبر العصور تطورا كثيرا اذ حتى اواخر القرن التاسع عشر لم يكن مركز المخرج في الانتاج المسرحي قد تحدد بعد منذ ذلك الزمان وقد كثرت الالقاب التي يطلقها المخرج على نفسه مثل (سيد العمل) او (الحاكم المطلق) (المخرج الأتوقراطي) ... ومارافقها من اطلاق للصلاحيات وممارسة للسلطات المفتوحة وما تلاها من تضيق الفسح امام اعوانه ومساعديه من مصممين واداريين وفنيين ، ومن تلك الاختصاصات التي صادر حقها المخرج منذ ولادته والتي لا يعترف بها الكثير من

<sup>1</sup> -محمد عزام- وجوه البنيات الجذرية في مسرح علي عقله عرسان-منشورات اتحاد الكتاب العرب-دمشق سوريا- 1994.

المخرجين هو تخصص ( الادارة المسرحية ) ولا يلزم المخرج بالحضور الى القاعة خلال ايام العرض ولكن يجوز أن يقوم المخرج من بعض الأحيان ببعض التعديلات والتصحيحات على العمل بعد العرض الاول ، وذلك على وفق ردود الفعل التي بلمسها من المتفرجين وقد يستدعي المخرج أحيانا ليدرب احد الممثلين البدلاء أو عندما تقرر الفرقة عرض المسرحية في مكان اخر "1

ومن خلال رصدنا لسلوك الكثير من المخرجين وجدنا انهم لم يطلعوا على واجبات ومهام الادارة المسرحية بالشكل العلمي والأكاديمي وانما الادارة المسرحية لم تدرس مستقلة ... وانما تعلم ضمنا مع مادة الاخراج ولكن رواد مسرحنا المؤسسين كان لديهم حب التعلم ،،، ومن التخصصات التي تعلموها بالممارسة كانت (ادارة المسرح) ضمن سياقات العمل المسرحي في المعهد ، فصفت بعضهم الشخصية تتواءم مع ماتحتاجه عملية الادارة.

مدير المسرح (.....) يحتاج الى هدوء اعصاب وثقة بالنفس وقدرة كبيرة في تلافي المشاكل والصعاب ،، وحتى ان كانت ضربة قاصمة توجه الى الانتاج بغتة .. ومن تلك الضربات القاصمة التي تحدث أحيانا عدم حضور ممثل مهم في ليلة العرض وهذه شهادة اخري من (بدري حسون فريد ) عن استاذة (جاسم العبودي) عندما عاد الاستاذ من بعثته يقول " كنت اضافة الى عملي كممثل أعاونه في تسجيل الملاحظات المهمة-كمدير مسرح اول -) في موضع آخر يكرر المعلومة بشكل اخر " كانت هذه التجربة مفيدة لي ، لانني حققت نجاحا في اداء دوري الثانوي ، وتعلمت حرفة ادارة المسرح وهذا يدل على أن الرواد قد اهتموا بعنصر (الادارة) بالممارسة فقط دون التنظير ، وانهم مارسوها مراحل التأسيس على بساطة ذلك الأداء، مع العلم أن وقت التخصصات كان يحبو، وأن المجاميع المسرحية والفرق كان نشاطها وعملها جماعي حيث كل الأعمال ممكن أن

<sup>1</sup> -حسن المنيعي- أبحاث في المسرح البمغربي- مطبعة مكناس -المغرب-ط1-1974.

توكل لكل الاعضاء ، وان كل عنصر من الفرقة يقوم بكل عمل يعود للفرقة وبشكل طوعي، ولكن هذا لا يخدم العمل الرصين الذي يحتاج الى التخصصات الدقيقة ، ولكنهم متفاعلون بهذا الشكل من اجل ان يتحقق النجاح للفرقة أي لكل المجموعة ... لكل الأعضاء مع العلم انه في ذلك الوقت لا يوجد بينهم متخصص بالدراسة كان كل الجهاز الإداري كل اعضاء الفرقة ذاتهم بصيغة التضامن من الانتاجي والاداري لا التخصص

1.

بينما تحدد التخصص بعض الشيء في مرحلة الاحتراف ( ولكن بالممارسة ايضا) مرحلة عمل المسرحيين في مؤسسات الدولة وبعد تأسيس (مصلحة السينما والمسرح عام ١٩١٠) وبعد ذلك عند تأسيس الفرقة القومية للتمثيل عام 1968 في بغداد وفي فرق المحافظات فضلا عما اسس له من تقاليد مسرحية في المعهد والاكاديمية عبر السنين ومن خلال نتاجات. 2

الأساتذة التي كان يخصص لها فريقا اداريا ومن بعض التدريسيين والمعيدون او البارزين ومن الطلبة المعروفين بأماكناتهم الادارية تصوري ان الأهمية التي تحتلها شخصية (مدير المسرحية العمل المسرحي يجب ان تكون ذاتها في العمل المسرحي سواء في الفرق الأهلية اوية الكلية ولكني أجدتها الفرق المسرحية أكثر أهمية وكذلك مكانة (مدير المسرح) العمل المسرحي (النتاجات الأساتذة لكنها تكون اقل اهمية في اعمال الطلبة وكذلك اوصي أن يعمل استاذ مادة الإدارة المسرحية على تعزيز دور (مدير المسرح في الأعمال الطلابية " و هذه التفاتة من تدريسي من قسم المسرح يعرف هامشية الادارة المسرحية في القسم لذلك يوصي بزيادة الاهتمام بها من اجل ان ترسخ التقاليد التي هي قوانين العمل المسرحي

<sup>1</sup> سامي عبد الحميد ، وبديري حسون فريد (مصدر سابق)

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 20.

جواكاديمي بحاجة الى ترسيخ القيم الأخلاقية والتربوية في العملية الفنية للمسرح" للمسرح تقاليد وضوابط واخلاقيات يمارسها العاملون فيه خلال فترة التحضير - التمرين وخلال فترة التقديم - المعرض - ومهما تغيرت الجزئيات فان الأسس تبقى ثابتة لكي تبقى

مركزه الثقالية المرموق ، فاختيار المسرحية ليس أمرا سهلا واختيار الممثلين ليس امرا هينا واجراء التمارين له أصوله وأبعاده التي تأخذ وقتا وجهودا ، وهذا تأكيد يعطي خصوصية المواصفات مدير المسرح ومن هو الاكفأ والأجدر بالقيادة لتسند اليه مهمة الإدارة ، وهذا صادر من رأي الرائد (بدري حسون فريد) اليه في احد مدراء المسرح لاحد اعماله " كان الله عليهم دالة وتأثير وله شخصية مؤثرة واعجبني هدوؤه واتزانه انشاء التمارين و العرض أيضا "هذه اهتمامات القلة من أساتذة المعهد والأكاديمية التي توجه باهمية الإدارة ، ولكن تظل المؤسسات التعليمية وبقية رواد الحركة المسرحية لم يكتشفوا دور ادارة المسرح ولم يركزوا عليها ولم يعطوها الاهتمام في مناهج المعهد والكلية \* كما أسلفنا.. ويتأثير الأساتذة قادة فرقة المسرح الفني الحديث وبفعل جهودهم قادوا الحياة المسرحية البلاد استطاعوا أن يرسخوا فيما وتقاليد أكاديمية في فرقهم فاقت في الكثير من الأحيان حتى الفرقة القومية للتمثيل ، الفرقة الوحيدة للدولة العراقية التي لم تعمل على ترسيخ تقاليد ولم تطبق مفاهيم الادارة بشكلها العلمي والتخصصي لحد الان ، يقول الفنان (فاضل خليل) عن تجربة فرقة المسرح الفني الحديث عن الادارة المسرحية (ردا عن سؤال) تناول مثلا مسرحية ( النخلة والجيران) التي انتجتها الفرقة في الموسم المسرحي ١٩٩٩-١٩٧٠ وكيف أن مدير المسرح يعد الأهم التحضيرات والتجسيد ويعد المخرج فهو الذي يقوم بالمهام ابتداء من توزيع النص المسرحي وليس انتهاء بتسجيل الحركة، واعطاء اوامر اليوم التالي : كان مدير المسرح يتابع المستلزمات كافة المكملة للتجسيد من التحضيرات التصميمية والتنفيذية للديكور والإضاءة والملابس ، والمكياج والاكسسوارات، ومتابعة المنفذين ( النجارين والخياطين وسواهم) والمؤلف الموسيقي وتحضير الأغنيات

وتسجيلها من خلال حجز الاستوديو للتسجيل و معاضل خليل، مقابله با كاسه ١١ . ٠٠ .  
سياحا ثم اشرح، من بيوم ٢٠١٢ سامي عبد العيد، ظواهريا مسرعا الغامر الافلام ته  
اشار السنين القادة العامة ببغداد. ١٩٩٠ "حي 11 بغيري عون فريد، قصتي مع الشرح  
"دار التين الثقافة العلة بغداد ٠٠ حيازضا انه كان يقصد اليامت نفسه عندما حمل معه  
مدير مسرح مسرحية بيضاسة شد الت الغرفة التاء سالم ١٦٩ ، والتي عرضت على  
المسرح القومية كراة مريم )

وما يتبعها من تهيئة القائمين على التنفيذ في ايام العرض ومايسيقها ولا أبالغ حين اقول  
كان يتابع المستحقات المالية للممثلين والعاملين مع المسرح جميعا أن روى المخرجين  
تتفاوت في حدود مهامهم وطبيعة عمل مدير المسرح ، وبحسب قناعاتهم وفهمهم لدوره ،  
فمنهم من يعده عنصرا خدميا مسؤولا عن البنى التحتية التي تخدم التمرين ونهي،  
متطلبات الجماعة وراحتهم وحسب ، وبناء عليه يتم اختيار مدير مسرح مناسباً لهذه  
المهام والمواصفات ، ومنهم من بعده عنصرا اساسا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة  
البرنامج العمل المسرحي منذ الخطوة الأولى وضى اسدال الستار على اخر عرض وهذا  
- لب اختصاصه. طبيعي ان هذه المهمة الصعبة تحتاج الى قدرة ادارية وشخصية  
قيادية السيطرة على التمارين وتسجيل الملاحظات ، وتوفير المتطلبات اللازمة لدفع سير  
الانتاج قدما الى امام ومراقبة الأعمال الفنية الأخرى وتعجيل مسيرتها لغرض اتمامها  
وانجازها في الوقت المحدد كالمناظر المسرحية والملابس والاثارة والمتممات  
المسرحية1..". لذلك يعطيه دوره الطبيعي للمشاركة في التخطيط والجدولة والمتابعة  
والتسيق مع المصممين العناصر الانتاج وبعد ذلك ينتقل الى مراحل التنفيذ ومتابعة  
الورش والمراسم والمعامل المكلفة بانجاز التصاميم - خارج اوقات التمرين- وكذلك يطلب

<sup>1</sup> - عبد القادر علولة-مسرحيات(الأقوال-الأجواد و اللثام) موفم للنشر 1997.

استشارته في توزيع الأدوار وتكليف المصممين وما الى ذلك ، وهكذا المخرجون يعرفون ويعون ما للادارة من دور ويدركون ما للمدير من دعم واسناد للمخرج ، وانه يتمثل ب ( المدير التنفيذي لمشروع العرض المسرحي لاسيما وانه سيكون ( المدير المفوض المسؤول الأول عن العرض المسرحي في ليالي العروض واعتبارا من اليوم الأخير للتمارين أي بعد ( الجنرال بروفه ) وهنا بعطينا صورة اخرى الرائد (سامي عبد الحميد) عن اهمية الادارة المسرحية ، حيث يتحدث عن أهم واعرق معهد دراما في العالم - كان يدرس فيه - الا وهو الأكاديمية الملكية الفنون الدراما (رادا)

في المملكة المتحدة فيقول " انه من افضل معاهد تدريس الفن المسرحي في العالم حيث انه الايتوفر تخصص لدراسة الإخراج في تلك الأكاديمية بل هناك تخصص لدراسة ادارة المسرح يستطيع الطالب من خلالها أن يتعلم الإخراج على ايدي عدد من المدرسين المخرجين الذين يتولون تدريس فن التمثيل ويقدمون في نهاية كل فصل انتاجا مسرحيا بعرض للجمهور 1.

وهذا عكس ما نقوم به في مناهجنا التي اشرنا اليها سابقا إن بعض مدراء المسرح يمارس مهمته باستسهال شديد ويخضع للمخرج او لمدير الانتاج او للمنتج أو رئيس الغرفة أو المدير الدائرة المنتجة على حساب مهامه ومسؤولياته وان بعض المخرجين يتعامل بشوقية وتشنج ،،، ويتقصد تحجيم أو ابعاد مدير المسرح الجيد عن ممارسة عمله بمتابعة الممثلين وخصوصا النجوم منهم فهم مرتبطون بالمخرج والمنتج حصرا وهذه تراكمات الفهم الناقص لمهمة الادارة المسرحية ومن غريزة ممارسة السلطة والتسلط وهذا الفهم لم يستثن منه خريج معهد أو كلية من كليات الفنون مهما كان موقعها الجفران البلاد، لانهم لم يتعلموا المفاهيم والتقاليد والصلاحيات والحدود المدير المسرح ومساعديه

<sup>1</sup> -بشار عيلو-مسرح الشارع حفريات المفهوم الوظيفية و النتاج عن دار الرضوان للنشر و التوزيع في عمان بالتعاون مع مؤسسة دار الصادق الثقافية في بابل 1975.

ولا يعرفون سبل التعامل الصحيح في التمارين و العروض على الخشبة وفي الكواليس ويعود ذلك الى طبيعة المنهج العلمي في هذه المعاهد والكليات ( وعلى الرغم من أن مدير المسرح هو الرجل الاداري والفني ويعد الرجل الثاني بعد المخرج ، الا انه يستلم الراية من جميع الوجوه ... ويمكن أيضا لمدير المسرح أن يقدم للمخرج (.....) كل مساعدة وعون ونصيحة وخبرة علمية اثناء التمارين بشكل انساني وبروح من التواضع الفتي دون استعراض للعضلات او تقليل من قيمة المخرج ، قائد العمل، الا أن المهمة الاساسية المدير المسرح تهيئة كل الأجواء العلمية والسيطرة الكاملة على القاعة ، وتوفير المستلزمات الفنية المطلوب لاجراء التمارين اليومية"<sup>1</sup>

## المبحث الثالث:

<sup>1</sup> د. فاضل خليل (مصدر سابق) لا يدري حسون فريد ، دليل التطبيقات (مصدر سابق )

**3/ الادارة المسرحية 1**، :خلال فترة البداية ولغاية الآن ، عدم وجود درسى مختص بالادارة المسرحية في كليات الفنون ومعاهدها على مستوى البلاد ٣. كانت الادارة المسرحية تعهد الى اناس لايمتون للادارة بصلة ، كانت الأعمال المسرحية تسيطر عليها الفردية والممارسات الشخصية للمخرج فهو المخرج والمدير وهو احد الممثلين احيانا" الاستنتاجات" ، لم يكن هنالك اهتمام بالادارة المسرحية في مراحل التأسيس ، لعدم وجود ثقافة مسرحية كافية للاختصاصات السائدة للمخرج والممثل.

كانت الادارة تعهد لأناس غير متخصصين بادارة المسرح لعدم وجود تخصص على المستوى الأكاديمي في المعهد والاكاديمية . ، لم تاخذ الادارة المسرحية دورها كما ينبغي وعليه فليس هناك تطور للعمل الإداري منذ التأسيس الى الان . ، ليس هناك ضوابط تلتزم جهة الانتاج او المخرج في تكليف مدير مسرح اداري ناجح حسب المواصفات العلمية التوصيات:- ، ضرورة فك الاشتباك بين اختصاصي (ادارة المسرح) و ( ادارة الانتاج) في مادة ادارة المسرح والانتاج التي تدرس الطلبة الثالث اخراج فقط. ٢، يجب أن يدرس هذا الاختصاص كل طالب دارس في قسم الفنون المسرحية، وبأي تخصص مادام له علاقة بمدير المسرح عند ممارسته المهنة عمليا- التوصية بشيء من الاهتمام بتخصيص مقاعد دراسية للادارة المسرحية في الدراسات العليا، سواء داخل البلاد أم خارجها. 2

<sup>1</sup> سامي عبد الحميد (تجريشي بة المسرح ) ، (مصدر سابق) ص 17"

<sup>2</sup> مايدري حسين فريد (دليل التشينات) ، مصدر سابق) سه

### العلبة الإيطالية :

ويقال أيضا المسرح على الطريقة الإيطالية و الخشبة الإيطالية Scene à l'italienne ولد شكل العلبة الإيطالية حين ظهرت الحاجة لبناء أمكنة مغلقة مخصصة للعروض بعد أن كانت تقدم في الهواء الطلق أو في البلاطات الأبرياء ، وقد استند معماريو عصر النهضة في إيطاليا على المبادئ التي طرحها المعماري الروماني فيثروف Vitruve (62-88 ق.م) في كتابه حول العمارة (De l'architecture)

نأخذ العلبة الإيطالية في مسرح شكل حدوة حصان Fer à cheval تحيط بالثلث الأمامي للخشبة و تتوزع مقاعد المتفرجين فيها بين الأرضية Parterre وبين الطوابق العليا، وهذا الترتيب في أمكنة الجمهور .

ومن هذا المنطلق، فإن مصطلح العلبة الإيطالية لا يدل على شكل معماري مسرحي وحسب، وإنما هو في الوقت نفسه مفهوم له علاقة بشكل التلقي و بتحقيق الإيهام، لذلك فقد أطلقت تسمية المسرح الإيهام Thaetre d'illusion على كل ما يقدم على خشبة المسرح.

أما الخشبة في العلبة الإيطالية فهي مساحة مستطيلة لها في أرضيتها فتحات Trappe تؤدي إلى ممرات تحت الخشبة وتأخذ الخشبة شكل المنحدر Rompe الذي يميل بشكل خفيف باتجاه المقدمة ، و تأخذ هذه الخشبة شكل العلبة أو المكعب إذ تحدها الكواليس من الجوانب و يمكن أن تغلق العلبة من الأمام بما يسمى الستارة الحديدية Ricleaucbfer التي تغزل الخشبة عن الصالة في حالة الحريق وستارة مقدمة الخشبة Rideau d'avantscène وهي الستارة القماشية التي تفتح وستدل بين الفصول وشكل حاجزا يفصل بين عالم المتخيل و عالم المتفرجين الواقعي.

هذا الفصل بين الصالة والخشبة في العلبة الإيطالية يخلق علاقة مجابهة ويعمق الإيهام و الواقع أنه قد ظهرت منذ القرن التاسع عشر محاولات لتحسين شكل العلبة الإيطالية، و أهم هذه المحاولات ما حققه الألماني ريتشاد فاغندر R.wagher (1813-1883) وقد عدل فاغندر عناصر العلبة الإيطالية الأساسية لتعديل شكل المتلقي.1

### فضاء مفتوح :

ورث العالم في مختلف أرجائه شكلا معين لخشبة المسرح أصبح سائدا إلى درجة معينة للتطور، بدأت المسارح عند الإغريق وبقية الحضارات الأخرى في الشرق مفتوحة فإما أن تجري العروض في ساحة أو في ملعب نصف دائري، ثم انتقل المسرح إلى دور العبادة، وما لبث أن استقر به المقام في شكل العلبة المحاطة بالكواليس و المفتوحة من طرف واحد على الجمهور فقط.

ويسمى هذا بالمسرح "العلبة" و أصبح مسرح المؤسسات و أصبحت له تقاليده في الحضور و الأداء ولكن من ناحية أخرى ابتعد بالفن عن الفضاء المسرحي المفتوح في المعمار المسرحي الإغريقي و الاليزاجيتي 2، وتسمية المسرح المفتوح تحمل فكرة انفتاح المسرح على ما هو جديد و الخروج عن الصيغ التقليدية للعرض المسرحي و عن أسلوب التعامل مع المؤسسة المسرحية وقد استخدم هذه التسمية في تجربتين مسرحيتين في فرنسا وفي أمريكا ضمن توجه التجريب الذي ساد المسرح 3 .

ومنذ أواسط القرن العشرين ظهرت حركات تمرد كثيرة على كل ما هو تقليدي ورائج في المسرح وشملت المعمار المسرحي معيدة الأهمية إلى الفضاء المفتوح بين

<sup>1</sup> ينظر: ماري اليبسا و حنان حسن قصاب: معجم المسرحي، مرجع سابق ص 314-315.

<sup>2</sup> رضا عصمت : المسرح العربي بين علم و الحلم - دائرة الشافة الثقافية 2002 ط1 ص 147.

<sup>3</sup> ماري اليبسا و حنان قصاب حسن: المهجم المسرحي- مرجع سابق- ص 452.

المؤدي و المتفرج، وهكذا ظهرت العديد من المسارح منها المرجعة ونصف دائرية وخاصة في الولايات المتحدة نزعاً مسرح هواء الطلق وعروض الشارع كما أننا نجد فرقا وفنانين كبار على قدر كبير من الشهرة والشعبية يعملون في الهواء الطلق مثل يوجينو باربا، وداريونووفرقة سان فرانسيسكو الاجمائية وفرق يابانية طليعية<sup>1</sup>.

لا شك أن مسرح الفضاء المفتوح قد أصبح ثورة في عصرنا، هذه الظاهرة متزايدة الانتشار يوماً بعد يوم، جعلته يترك ملامح جديدة على الإخراج و الأداء و الديكور، وحتى على التأليف المسرحي، بحيث صارت تتحدى كل الأعراف، في مسرح الفضاء المفتوح، تتحقق كثير من النقاط التي دعى إليها برتولد بريشت من كسر للإبهام والإيحاء الصريح للمتفرج أنه يشهد لعبة في مسرح بل إن خليفة الممثلين في المشاهد من زوايا عدة تصبح باقي المتفرجين وليس الديكور، ثم أن الديكور نفسه اضطر لأن يتطور فيختصر التفاصيل الطبيعية ويغتنى بالإكسسوارات التي تخدم الفعل<sup>2</sup>.

فالمخرج بحاجة إلى رسم للحركة يضمن روعة ودلالة التشكيلات المسرحية من مختلف الزوايا، وليس من إيجاه واحد، وهو بحاجة إلى توجه حديث في الرؤى المسرحية الجمالية، على نحو يبرز النص من جهة، والممثل من جهة أخرى وبالتالي فإن الحداثة تصبح أمراً بديهياً و تلقائياً لا مفر منه، ولمسرح الفضاء المفتوح داخل أبنية مغلقة تقنية خاصة تزداد خصوصية كلما ازدادت خشبة المسرح دائرية، فالإضاءة يجب أن تأخذ بعين الإعتبار الجهات الأربع، والمداخل المخارج تتنوع بين مقاعد المتفرجين يؤدي هذا بالطبع إلى تفسير في علاقة المتفرج بالممثل، فهي تزداد مخاطرة و حميمية و صراح في مسرح الفضاء المفتوح، سواء كانت خشبة بارزة، نصف دائرية أو دائرية تماماً، هناك اتفاق

<sup>1</sup> رضا عصمت- المسرح العربي بين علم و التعلم -مرجع سابق- ص 138.

<sup>2</sup> كارلسون مارخت : أماكن العرض المسرحي ،تر: ايمن حجازي ،مهرجان القاهرة للمسرح التجريبي، القاهرة، 2002، ص28.

ضمن بين المتفرجين والمؤدين على شروط اللعبة المسرحية. لذا فإن مصادر التقنية لا تخفي عن الأنظار أما الأداء فإنه أكثر ما يتأثر بالمعمار المسرحي .

الممثل في مسرح الفضاء المفتوح أكثر انكشافا وتعرضا لعيون المتفرجين الذين يرقبون أدق خلجاته، وهو لا يشعر بأي نوع من الأمان قريبا من كواليس منقذة فهو كمن يرمى في البحر وعليه أن يكون سباحا ماهرا حتى تكتب له النجاة.

إن إشعاع الممثل وحضوره القوي (صوتا وحكة وتعبيرا وشعورا) يزداد ضرورة ومثولا في مسرح الفضاء المفتوح.<sup>1</sup>

وهذا النوع من المسارح شاع في أوروبا و أمريكا بشكل واسع في فرقة المسرح المفتوح الأمريكية open theatre في أمريكا أسس جوزيف شاكين J.chaikin (1935) فرقة مسرحية اعتمدت أسلوب الإبداع الجماعي على كل المستويات وضمت مؤلفين ومخرجين و ممثلين وموسيقيين ورسامين ونقاد، وقد عملت هذه الفرقة خارج إطار المسرح التجاري و من أهم العروض التي قدمتها فرقة المسرح المفتوح الأمريكية عرض "قيتروك" عن حرب الفيتنام (1966) و ثلاثية "تحيا أمريكا" سنة (1966) و الافعى سنة (1968)، كما كان تأثر شالين باديا في أعمال بالمخرج البولوني جيرزي غروتوفسكي J.grotowski (1933) بعد أن عمل معه في نيويورك في عام (1967) وبكتابات المخرج الروسي كونستانتين ستانسلافسكي C.stanislavski (1838-1963) حول إعداد الدور 2 .

وفي فرنسا أسس الفرنسيان لوسيان أتون L.attoun و زوجته مشلين عام (1971) فرقة المسرح المفتوح الفرنسية Théuter ouverte وحملت اسم المسرح المفتوح،

<sup>1</sup> كارلسون مارخت : أماكن العرض المسرحي ، مرجع نفسه ص29

<sup>2</sup> ماري الياس و حنان قصاب حسن : معجم المسرحي مرجع سابق ص 452.

وقد شاركت فرقتها بمهرجان اقينيون بشكل دائم منذ عام 1971 وحتى 1978 بعد ذلك انتقلت للعمل في باريس، وقد عملت هذه الفرقة المسرحية دورا هاما في تعريف الجمهور الفرنسي على التجارب المسرحية الجديدة وعلى الأخص مسرح الحياة اليومية استخدمت هذه الفرقة المسرح المفتوح لتحقيق صيغا متعددة منها قراءة النصوص المسرحية بشكل درامي و منها تقديم التدريبات على شكل عرض يحضره متفرجون وصولا إلى تقديم عروض متكاملة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ماري الياس و حنان قصاب حسن : مرجع نفسه ص 453.

# الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسات تاريخية حول المسرح الجهوي مستغانم.

المبحث الأول: لمحة حول المسرح الجلالي بن عبد الحليم.

المبحث الثاني: الهيكل الإداري و التنظيمي.

المبحث الثالث: نشاطات للمسرح الجهوي جلالي بن عبد الحليم.

1/ دراسات تاريخية حول المسرح الجهوي مستغانم.

المطلب الأول: لمحة حول المسرح جلاي بن عبد الحليم:

يعتبر مسرح مستغانم أحد أهم التحف الفنية إذ يعتبر أول مرفق يشيد بعد الاستقلال على المستوى الوطني على المستوى الوطني، مؤكداً أن "هذا الصرح الثقافي هو أعظم هدية يمكن أن تقدم للإبداع الجزائري ولأرواح كل المسرحيين الجزائريين الذين أعطوا للمسرح الجزائري هذا الحضور والتميز والقدرة في أن يذهب بعيدا ليس على الصعيد الوطني والعربي فحسب ولكن على الصعيد العالمي." وميلاد جديد للولاية باعتباره مكسب للفنانين والمحترفين وحتى الهواة لجعله متنفس يبرزون قدراتهم ومهاراتهم، هو طراز معماري من الهندسة الايطالية اعتمد في بنائه هذا الهيكل الثقافي، يحتوي على ثلاث طوابق وعلى قاعة للعرض تتسع لأكثر من 500 شخص بالإضافة الى رواق للمعرض، وفي الأيام الماضية تم إضافة هيكل ثقافي جديد باستغلال المقهى وتحويله الى نادي الفنانين سعيا من الادارة للتطوير الفن ودعمه بكل الطرق للشباب الواعد والمواهب المتعددة.

تم تدشين المسرح مستغانم من طرف الوزير السابق عز الدين ميهوبي لوزرة الثقافة والفنون الجزائرية بتاريخ 26-03-2016 بحضور طاقم من نخبة من الفنانين والمبدعين وتميز حفل الافتتاح بتقديم عرض للأوركسترا السيمفونية والفرقة البوليفية الوطنية بقيادة المايسترو أمين قويدر، تخللتها مشاهد لمسرحيتي 132 سنة و مسرحية القراب والصالحين لولد عبد الرحمان كاكي، كما تم تكريم أعمدة الفن المسرحي بالولاية على غرار عائلتي الراحلين سي الجيلالي بن عبد الحليم وولد عبد الرحمان كاكي وكذا جمال بن صابر و مزاجة عبد القادر، محمد بن محمد ومصطفى شقراني.

أصل تسميته :

حمل إسم الفنان الراحل ابن مدينة تجديت الحي العتيق سي الجيلالي بن عبد الحليم الذي يعتبر من أقدم رواد المسرح التي عرفتتها الحركة المسرحية بالولاية فهو مؤسس لأقدم مهرجان للفن الرابع في إفريقيا اذ كان سي الجيلالي من الأوائل الذين ارسو أسس وقواعد مسرح الهواة في الجزائر .

انخرط في فوج الفلاح للكشافة الجزائرية الاسلامية لي تكون البداية الاولى للفن الرابع حيث مكنه نشاطه وبرامج الكشافة ادرك عالم الثقافة والفن فبرزت مواهبه الابداعية في مجال المسرح وسجل حضوره من خلال كتابات و اخراجات لمختلف الأعمال المسرحية.



صورة للمسرح الجهوي مستغانم

صورة المسرح الجهوي مستغانم



العنوان : حي 400 مسكن - مستغانم  
www.facebook.com/TRMostaganem

البريد الالكتروني : trm.mostaganem@gmail.com  
رقم الهاتف / الفاكس : 045.41.79.38

### الاطار القانوني لمسرح مستغانم:

تم إنشاء مسرح مستغانم الجهوي قانونيا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-181 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1434 الموافق لي 05 ماي 2013 يتضمن احداث مسرح جهوي مستغانم

تحت ادارة مديرة المسرح الجهوي السيد نبيلة محدي بمرسوم تنفيذي من الرئاسة من سنة 2016 الى غاية يومنا هذا.

بالإضافة الى وجود مجلس إدارة تابع لوزارة الثقافة والفنون يخضع لها تحت إدارة مدير التطوير وترقية الفنون بالنيابة السيد ميسوم لعروسي.

### 2/ سي الجبالي

#### حول شخصية: مصطفى بن عبد الحليم المدعو سي الجبالي

من الشخصيات المسرحية في الجزائر، وهو من مواليد 04 ابريل 1920 بحي تجديت الشعبي بمدينة مستغانم، يعد السيد مصطفى بن عبد الحليم سي الجبالي من الشخصيات البارزة التي سجلها التاريخ الثقافي الجزائري بأحرف من ذهب من خلال مساهمة الرجل في تاسيس المهرجان الوطني لمسرح الهواة مند صيف 1967. لقد تشبع سي الجبالي بالحس الوطني من خلال انخراطه المبكر في صفوف فوج الفلاح للكشافة الاسلامية الجزائرية، حيث مكنه نشاطه المتواصل من اكتشاف عالم الفن الثقافة اين برزت مواهبه الابداعية في مجال المسرح، اين سجل حضوره في تلك الفترة بكتابة وإخراج عدد من المسرحيات على غرار زواج بالرضا و مجرمون.

وفي خضم تجربته المسرحية في صفوف فوج الفلاح، تمكن سي الجبالي من اقناع المسرحي ولد عبد الرحمان كاكي بالالتحاق بالممارسة المسرحية حيث سجلت اولى

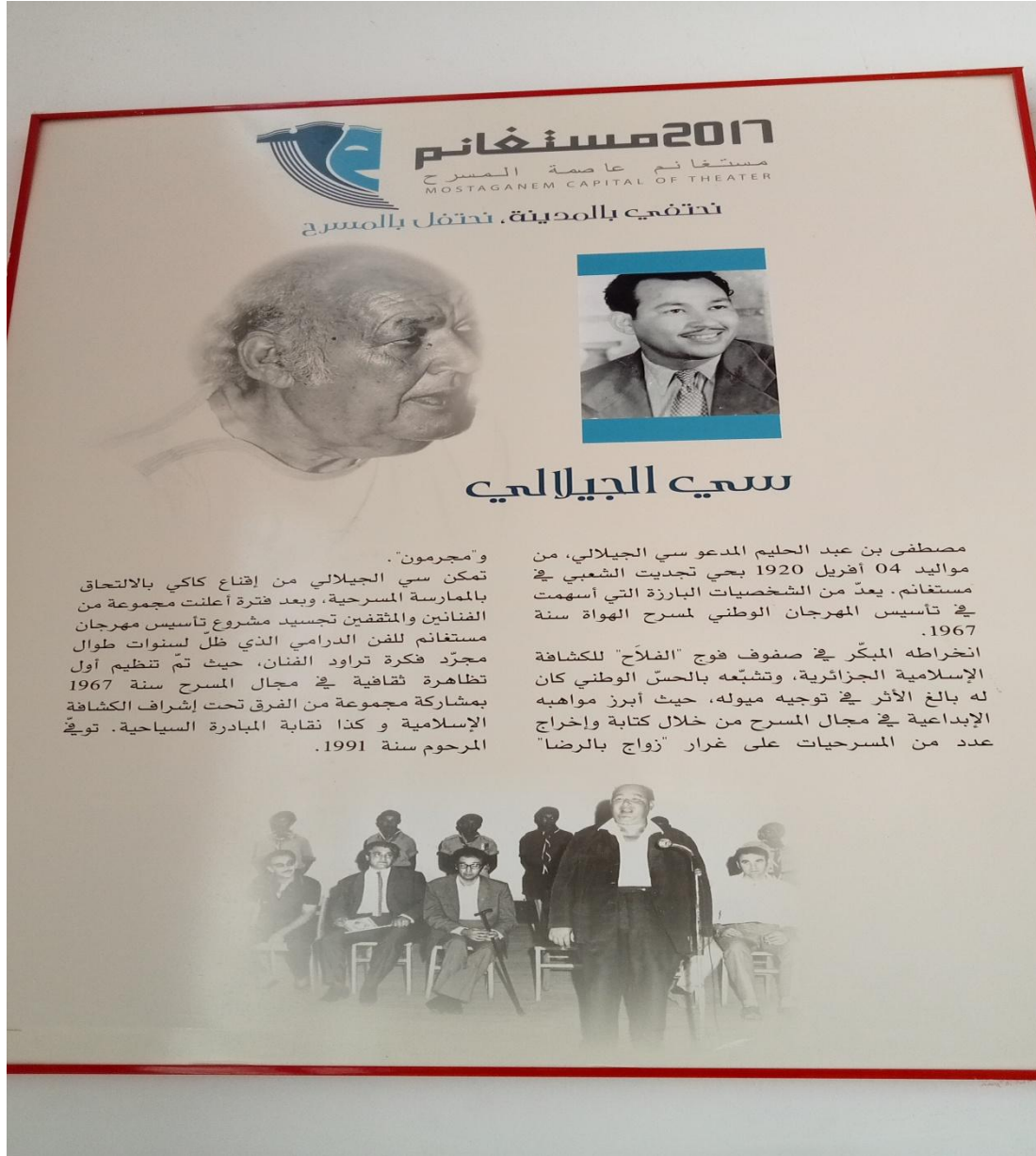
تجارب كاكي المسرحية في الجمعية الثقافية السعيدية. سنة 1966 تكللت مسيرة سي الجيلالي الثقافية بإعلان مجموعة من الفنانين والمثقفين تجسيد مشروع تأسيس مهرجان مستغانم للفن الدرامي الذي ظل لسنوات عبارة عن فكرة تراود المرحوم حيث تم تنظيم اول تظاهرة ثقافية في مجال المسرح سنة 1967 بمشاركة مجموعة من الفرق تحت اشراف الكشافة الاسلامية الجزائرية وكذا نقابة المبادرة السياحية.



مصطفى بن عبد الحليم المدعو سي الجيلالي



صورة من قاعة العرض



صورة من المسرح الجهوي مستغانم

### 3/ الهيكل الإداري و التنظيمي للمسرح الجهوي مستغانم

المطلب الأول: الهيكل الادارة

دار المسرح جلالى بن عبد الحليم لولاية مستغانم كباقي المؤسسات العمومية تعمل تحت قانون و أسس الوظيفة العمومية حيث تنقسم إلى فرعين.

**الهيكل التنظيمي:**

(1) فرع الاسلاك المشتركة.

(2) فرع النشاط الثقافي والفني.

**فرع الأسلاك المشتركة من: يتكون**

- رئيس مصلحة الأداة و المالية.
- رئيس فرع مصلحة المستخدمين.
- رئيس فرع الوسائل العامة.
- رئيس فرع الصيانة التقنية.

**يتكون فرع النشاط الثقافي والفني:**

- رئيس مصلحة النشاط الثقافي والفني.
- رئيس فرع الورشات البداغوجية.
- رئيس فرع البرمجة والعلاقات العامة.
- رئيس فرع الوثائق و المطالعة.

المطلب الثاني: تسيير الاداري

### دور ومهام مديرة

المديرة مهامه :

- المسئولة الأولى على إدارة المسرح والإشراف على جميع الأعمال والمصالح.
- تخطيط برنامج المؤسسة وأهدافها.
- تسيير وتوجيه المصالح لمساعدتهم على مهامهم.

المطلب الثالث: مهام ودور المدراء الفرعيين

الامانة مهامه :

- ارسال واستقبال رسائل التلكس الفاكس.
- استقبال المكالمات.
- تنظيم وترتيب كل الوثائق.
- المحافظة على اسرار العمل.
- تلعب دور الوسيط بين المدير والمصالح الاخرى.
- استقبال الزوار.
- مكتب المحاسبة.
- اعداد مرتبات الشهرية.
- تسديد فاتورات العمال.
- دفع الحولات الشهرية.
- تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد.

المدير الفرعي للإدارة والمالية مهامه:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمدرسة وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي المدرسة.
- ضمان تسيير الارشيف وتوثيق للمدرسة والمحافظة عليها.
- تحضير مشروع ميزانية المسرحية وضمان تنفيذه.
- ترقية الانشطة العلمية والثقافية لفائدة الزوار.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للمسرح والسهر على صيانتها.

الاعلانات و اشهارات قد تكون عبره المواقع تواصل اجتماعي

- <https://www.theatre-mostaganem.com>

- حساب فيسبوك: théâtre Régional de mostaghanem-المسرح

الجهوي مستغانم

- حساب انستغرام: Trmostaganem

- حساب ايميل: [Trmostaganem@gmail.com](mailto:Trmostaganem@gmail.com)



### المبحث الثالث: نشاطات المسرح الجهوي مستغانم

تتمثل نشاطات المسرح الجهوي جلالى بن عبد الحليم حسب مناسبات و بتقريب في كل شهر مسرحية

#### المطلب الأول: أهم انتاجات المسرح مستغانم الجهوي:

- مسرحية حورية للأطفال للمخرجة ياسمين بوجمعة سنة 2016

- مسرحية المنبع الاول والثاني للمخرج ربيع قشي سنة 2017 مسرحية للكبار

- بكالوريا للمخرج عز الدين عبار سنة 2018 مسرحية للكبار

- مسرحية نور للأطفال للمخرج فتحي دراوي سنة 2018

- مسرحية خاطيني للمخرج أحمد رزاق سنة 2019 مسرحية للكبار

- مسرحية loading عيسى شواط سنة 2020 مسرحية للصغار

#### المطلب الثاني: احتضن مسرح مستغانم عدة تظاهرات وطنية ودولية منها:

- الدورة التاسعة للمسرح العربي سنة 2017

- مستغانم عاصمة المسرح سنة 2017

و احتضن عديد من مهرجانات من بينها الشعر الملحون و مهرجان المسرح الهاوي للمسرح وتظاهرات فنية وثقافية مختلفة بالإضافة الى ملتقيات بيداغوجية منها قراءة في

مسرح كاكي و ايام تكوينية للشباب وتربصات وغيرها من الأعمال الفنية وتكريم عمالقة الطرب الشعبي، بالضافة الى القيام بطبعتي ايام مسرح الطفل تكريم لروح حديدوان .

### المطلب الثالث: الجوائز والتتويج

❖ جائزة لجنة التحكيم لمسرحية المنبع سنة 2017 الدورة 12 للمهرجان المحترف.

❖ جائزة احسن عرض متكامل لمسرحية بكالوريا للمهرجان المحترف الدورة 13

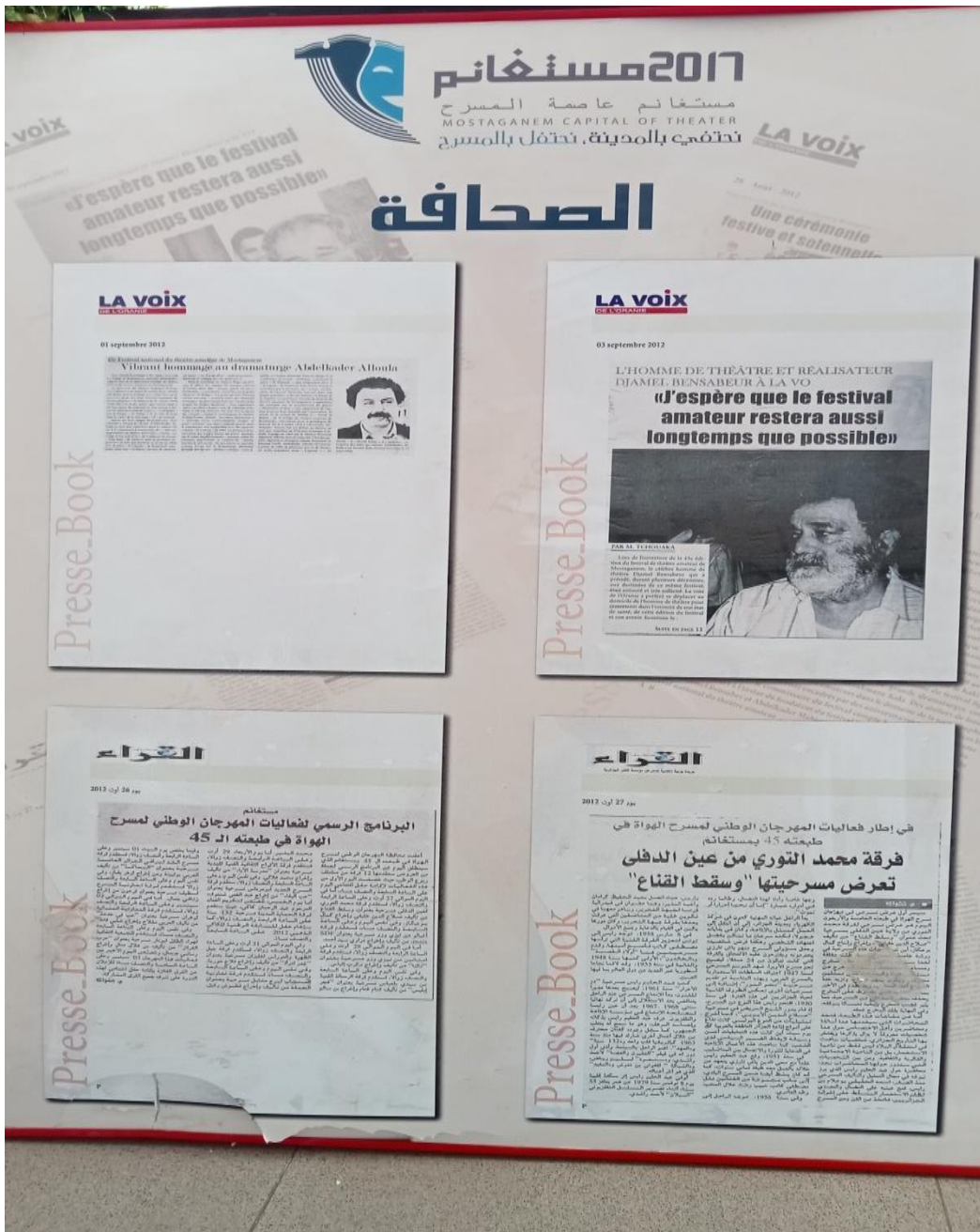
سنة 2018.

❖ جائزة احسن عرض متكامل لمسرحية خاطيني لمخرجها أحمد رزاق

❖ جائزة أحسن أداء رجالي للممثل بوحجر بوتشيش،

❖ جائزة أحسن سينوغرافيا للمهرجان المحترف الدورة 14 سنة 2021

- بعض الجرائد التي نشرت بعض أعمال المسرح



صورة من مسرح الجلاي بن عبد الحليم







## 2016 مستغانم

مستغانم عاصمة المسرح  
MOSTAGANEM CAPITAL OF THEATER

نحتفي بالمدينة، نحتفل بالمسرح

وتعود إلى تونس في 4 جانفي 1961، وبدأت في إعداد وترتيب مسرحية "دم الأحرار"، وفي شهري جوان وجويلية 1961 انتقلت الفرقة إلى المغرب وزارت: مراكش، الدار البيضاء، الرباط، مكناس، تيتوان. وفي الشهر الموالي من السنة نفسها قامت الفرقة بجولة فنية في العراق لتقديم حوالي 27 عرضا مسرحيا، وتواصل جولتها خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من السنة نفسها في جمهورية مصر وتقديم خمس عروض مسرحية. وختمتها يوم 29 ديسمبر 1961 بعرض مسرحية "دم الأحرار" في المسرح البلدي بتونس. وجاء يوم 20 مارس 1962 يوم العودة النهائية للفرقة إلى أرض الوطن، غداة وقف إطلاق النار.

### قائمة أعضاء الفرقة الفنية لجهة التحرير الوطني

- مصطفى كاتب / مدير فرقة
- بوعلام رايس (عبد الحليم رايس) // مؤلف مسرحي للفرقة
- محمد بوزيدي / شاعر وممثل
- دريشي التجاني (أحمد وهيبي) / مغني وملحن
- عبد الحميد جلاوي (عبد الحميد النعمري) / ممثل
- محمد زينبات (زينبات) / ممثل
- سعداوي حمو (حمو) / ممثل
- محمد حمدي (حمدي) / ممثل
- العربي حسني (أحيسين) / مغني
- خليفي علي (فريد علي) / مغني
- قدوح مسعود (بولعويثات) / موسيقي
- بوعلام الدهماني (الشيخ الدهماني) / موسيقي
- علي دباح (اعيلو) / موسيقي
- العباس الشيخ (محمد خليفي) / موسيقي
- محمد بن يحيى / موسيقي
- بوعلام منصر / موسيقي
- مهدي عبد الرحمان / موسيقي
- يوسف عليوش (يوسف البداوي) / مغني وموسيقي
- يوسف سليمي (يوسف شوكون) / مغني وموسيقي
- علي العياشي (سيد علي كيميسار) / تقني
- أحمد حرب / تقني
- محمد كواصي / مصور
- بوعلام سحنون / سائق
- يحيى بن مبروك (لابراتني) / ممثل
- الحاج بلاحة (بلعربي وفيه) / ممثلة
- ابراهيمي مليكة (مليكة) / ممثلة
- باسطنانجي عبد الرحمان (طه العامري) / ممثل
- سيد علي كوريات / ممثل
- حليث أحمد / ممثل
- دري إبراهيم / ممثل
- سواغ محمد / ممثل
- بلحاج حسني / ممثل
- خليفة الطاهر / ممثل
- جعفر دمارجي / ممثل
- رزقاوي حليلة / ممثلة
- بن براهيم الزهرة / رقاصة
- فواسي صافية / مصممة أزياء
- شروق عبد القادر (جعفر باك) / مغني
- ثامر الطاهر (طاهر بن أحمد) / مغني
- سايح سعيد / مغني
- فارس أحسن (حسبين) / موسيقي
- مصطفى تومي / شاعر
- عبد اللاوي مجيد (عبد العزيز بودية) / موسيقي
- بوليفة الهادي (الهادي رجب) / مغني
- مصطفى سحنون / قائد الأوركسترا

### الفرقة الفنية لجهة التحرير الوطني 1958 - 1962

سلاحهم الوحيد الكلمة الجميلة والفعل الدرامي الصادق والنوتات الموسيقية التي حركت الجماهير على الحدود التونسية الليبية، والمغربية والبلدان الشقيقة والصديقة التي فتحت مساحاتها التاسعة للفنانين الجزائريين ليصدحوا بالقضية الجزائرية ليصبح صداها مدويا في كل مكان.

تعود فكرة إنشاء الفرقة الفنية لجهة التحرير الوطني إلى أواخر عام 1956 وبداية عام 1957، حيث كان الاتصال بين المناضل أحمد بومنجل ومصطفى كاتب لتأسيس الفرقة، واستدعي على إثرها مصطفى كاتب إلى فديرالية جبهة التحرير الوطني بفرنسا أين تمت الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع عام بتونس، يضم كل الفنانين الذين لبوا نداء الواجب.

وفي مارس 1958 تم انعقاد الاجتماع المذكور بقرار من لجنة التنسيق والتنفيذ، وتكونت الفرقة الفنية لجهة التحرير الوطني التي ضمت 35 فنانا من كل مناطق الوطن ومن الخارج، ينقسمون إلى فرقتين: فرقة للمسرح وأخرى للموسيقى والغناء. تم إنتاج أول عرض مسرحي في 24 ماي 1958 يحمل عنوان "نحو النور" في المسرح البلدي بتونس، وهو عبارة عن لوحات فنية تمثيلية لتقافة الشعب الجزائري، وخلال شهري جوان وجويلية 1958 قامت الفرقة بجولة فنية عبر المدن التونسية التالية: بن زارت، ساحل سوسة، باجة... وفي شهري أوت وسبتمبر 1958 قدمت الفرقة مسرحية "المنصرات" في تونس وكذا في مدن أخرى مجاورة.

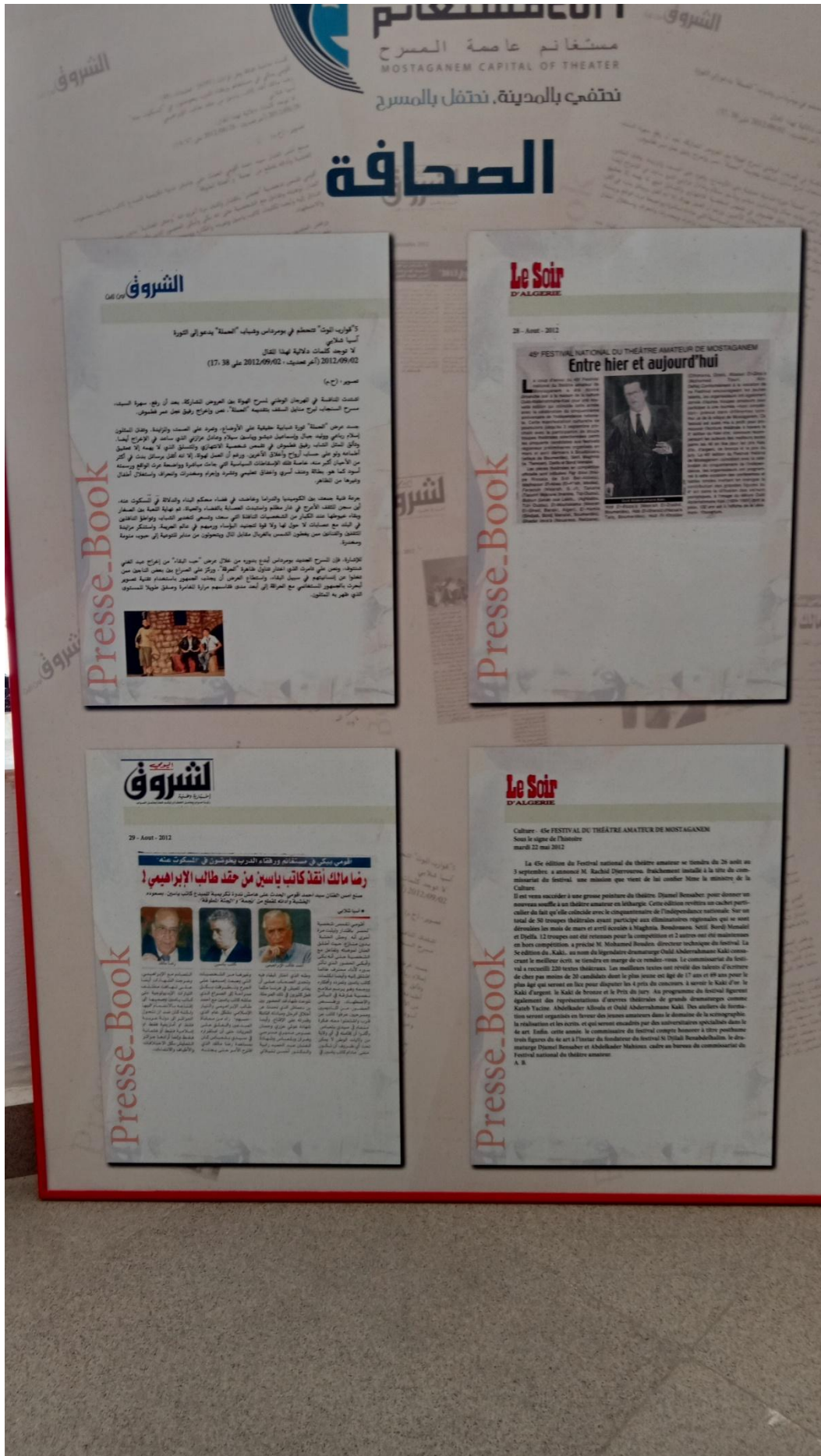
في 06 جانفي 1959 عادت الفرقة مباشرة إلى تونس وأنتجت مسرحية "آبناء القصبية" مؤلفها المرحوم عبد الحليم رايس، وتتألف من ثلاثة فصول وأربع لوحات، وفي الشهر الموالي قامت بجولة فنية في تونس وعلى الحدود التونسية الجزائرية قدمت عروضاً مسرحية للمجاهدين في المراكز الصحية ومراكز العبور. وكان أول عرض لمسرحية "آبناء القصبية" في المسرح البلدي بتونس في العاشر ماي 1959، وقامت الفرقة بجولة فنية عبر كامل التراب التونسي خلال شهر جوان من السنة نفسها.

مسرحية "الخالدون" للمؤلف عبد الحليم رايس أنتجت في فيفري 1960 وهي تبين واقع الثورة والثوار في الجبل، وتم عرضها بالمسرح البلدي بتونس في 12 أبريل 1960. وخلال شهري سبتمبر وأكتوبر من سنة 1960 انتقلت الفرقة إلى دولة الصين الشعبية لتقديم العديد من العروض الغنائية والمسرحية، أولها كان في العاصمة بيكين بحضور الوزير الأول الصيني آنذاك شوان لاي، ثم قدمت الفرقة عروضاً أخرى في كل من كانكي، شانغ هاي، يونغ هانغ وهون سين، حظيت كلها باستقبال جماهيري واسع، ودفعت الصينيين للتعبير عن تأييدهم للثورة الجزائرية من خلال مظاهرات نظمها للتبديد بالاحتلال الفرنسي للجزائر.

وتراوحت نشاطات الفرقة بين العروض الفلكلورية الموسيقية الجزائرية والعروض المسرحية "نحو النور" و"الخالدون"، التي عادت بالصينيين إلى ذكريات ثورتهم، لقد تزامنت زيارة الفرقة للصين مع زيارة وفد عن جبهة التحرير الوطني بقيادة المناضل فرحات عباس، وكانت مهمة الفرقة ناجحة للغاية.

وبمباشرة من الصين تصل الفرقة إلى موسكو - الاتحاد السوفياتي سابقاً - في 5 ديسمبر 1960، وهناك قامت وزيرة الثقافة آنذاك السيدة "فوستيفا" بتقديم الفرقة في مسرح موسكو، ونقل العرض على شاشة تلفزيون الاتحاد السوفياتي، كما قامت الفرقة بعد ذلك بجولة فنية في أرجاء هذا البلد مثل مدينة لينينغراد الذي قدمت فيها الفرقة المسرحية "نحو النور".









# 2016 مستغانم

مستغانم عاصمة المسرح  
MOSTAGANEM CAPITAL OF THEATER

## نحتفي بالمدينة، نحتفل بالمسرح



### عبدالحليم رايس

اسمه الحقيقي بوعالم بن رايس من مواليد ماي 1924 بوهزان، بدأ الراحل حياته الفنية كممثل بالأدعة، التحق بفرقة المسرح العربي 1974 تحت إشراف محي الدين بشطارزي، بذار الأوبرا بعد اعتراف السلطات الاستعمارية الفرنسية بالمسرح الجزائري، والذي وقع معه عقدا عمل محدد معه بثمانية سنوات.

خلال الموسم المسرحي لسنة 1947 و1948 لهذه الفرقة، قدم من تأليفه، مسرحية، نحاتون... قام سنة 1950 وتمثيل شخصية الشيخ المريض في مسرحية، صلاح الدين الأيوبي، أخرج العديد من المسرحيات الإلامية التي كانت تلبث عبر إذاعة الجزائر الناطقة بالعربية. كان ينشط أيضا ضمن فرقة المسرح البلدي إلى جانب مجموعة من الفنانين مثل مصطفى كاتب، حبيب رشا، علاء الحب، وفيه العامري.

توجه الراحل إلى باريس، حيث التحق سنة 1956 بعد انتقاله إلى باريس بعبد الحفيظ كرامان وأخيه الشاذلي، وهما عضوان في هيدرالية فرنسا لجمعية التحرير، وساهم معهما في تكوين خلية من الناشطين التي عرفت بعدها بالفرقة الفنية لجمعية التحرير. توجه بتاريخ 8 مارس 1958 إلى تونس لتعزيز الفرقة الفنية لجمعية التحرير التي يرأسها مصطفى كاتب، وعين أمينا لها. قدم مسرحيتين هما، أولاد القصبة، و، الخالدون، الأولى كتبها سنة 1948 والثانية في سنة 1955 وقد لاقتا نجاحا عبر العديد من دول العالم التي زارها الفرقة منها الصين والاتحاد السوفياتي وأيضا على الحدود الجزائرية التونسية. كتب عبد الحليم رايس مسرحية، دم الاحرار، سنة 1961 ليصبح بعدها مديرا للفنون.

عرف عبد الحليم رايس بذكائه وحساسه المرهف مما سمح له بحلب الجمهور، كما جعل وجوده كفنان محترفا من خلال أعمال أخرى شارك فيها منذ سنة 1963 كإفريقيا قلب واحد، و132 سنة، والعهد، اهم الراحل ياسينما وأي دور له في فيلم، الطيرون والعصا، لأحمد راشدي، وسعود، تسليم رياش، و، الشبكة، لغفتي بن دوش، والمفيد، الذي هو آخر أعماله.

توفي عبد الحليم رايس إثر سكتة قلبية يوم 8 نوفمبر سنة 1979 عن عمر يناهز 55 سنة، أثناء تصوير السلسل التلفزيوني، السيلان، لأحمد راشدي بيوستغانم.



### محمد بودية

#### عاش مناضلا ومات شهيدا

ولد محمد بودية في 24 من شهر فيفري 1932 بحي القصبة بالجزائر العاصمة، انخرط في صفوف الحركة الكشفية في سن مبكر، وابتعث بالحركة المسرحية ابتداء من سنة 1940 حين اشتغل بالمركز الجهوي للفن المسرحي كخادم تذاكر، وكانت هذه الفرصة جد مواتية للاقتراب من الفنانين والتعرف عليهم، وكان من أبرز الأسماء التي تعترف عليها في تلك المرحلة الأستاذ مصطفى كاتب الذي بعث فيه حب المسرح.

غداة اندلاع الثورة التحريرية التحق بودية بصرفها وكلف بمهمة في فرنسا حيث شغل عدة مناصب سياسية وكان على رأس فرقة الكومندوس الخاصة المكونة من أربعة عشر عضوا فدائيا تقفوا لتجسير محطة البليز، بمرورهم، هناك، التي عليه القبض سنة 1959 بمارسيليا، وحكم عليه إثرها بـ 20 سنة نافذة، قضى منها أقل من ثلاث سنوات، هنا كون فرقة مسرحية ونظم دروسا خاصة بالفن المسرحي، وبجهد هذا القضاء المطلق ظهرت إلى الوجود أول مسرحية له عنوانها «ديسانس»، ثم تمكن من الهرب والتوجه مباشرة إلى تونس، والتحق بالفرقة الفنية لجمعية التحرير الوطنية التي كان يشرف عليها الفنان مصطفى كاتب، رحمه الله، بعد سنة من الاستقلال اقترح بودية تأميم المسرح الوطني وعين مديرا لإدارته إلى جانب مصطفى كاتب، كان له دور أساسي في وضع خطة عملية للتكوين المسرحي بمرکز بسبدي فرج.

كان عصاميا حيث قال عنه المعلق في الميدان المسرحي جون فيلار، بأنه أحد الرجال الممازيين في الفن المسرحي بالسنينة لجهينة.

بودية الرجل الذي يسري في شرايين دمه الشمال، بقر سنة 1967 الانضمام إلى منظمة التحرير الفلسطينية والخاصة في مختلف نشاطاتها السياسية والثقافية إلى جانب كونه مدير المسرح الصغير جنوب باريس.

ذكا بودية وغير له دهفته إلى التأكد من أن المواسد تريد فير هويته وعناوينه. ولكن ... بعد مضي بضعة أيام استيقظ بودية، وشرب قهوة الصباح، ونزل إلى سيارته، ومن شدة العزيمة فقتلها من كل جوانبها ولكن بعدما شغلا، انفجرت فستقط شهيدا في ميدان الشرف.



### يحيى بن مبروك

#### الأسطورة الخالدة

عرف لقب بليرتجي كان مصدر سعادة الكليبين ورسم البسمة على وجه المشاهد الجزائري سنوات طويلة كان أول صعود للشباب يحيى بن مبروك، على الخشبة سنة 1940 بناء على دعوة من مصطفى كاتب المسؤول الأول على فرقة المسرح الجزائري لتعويض أحد الممثلين الذين غيبهم المرض للانطلاق في مشواره الفني بقوة خيبره.

لكن وقوعه سنة 1956 ضحية هجوم من طرف من طرفين فرنسيين اضطره لغادرة البلاد والاتجاه إلى فرنسا وهناك عمل على تقديم العديد من العروض المسرحية خاصة في المدن التي تسم الجالية الجزائرية، التحق بفرقة جمعية التحرير الوطني سنة 1958 إلى جانب كل من بوعالم رايس، محمد بوزيادي، احسين، سيد علي كويرات... من أجل التعريف بالثقافة الجزائرية، بقيادة مصطفى كاتب.

بعد استقلال الجزائر التحق بالمسرح الوطني الجزائري فكان له حضور بارز، إلا كان لا يكاد ينتهي من مسرحية حتى يشرع في أخرى منها، «حسن طيرو»، و1963 ثم، القاعدة والاستثناء، في السنة ذاتها، وفي سنة 1964، وردة حمراء من أجلتي، و«الوفاة»، وفي السنة الموالية في «ماينغ غير الصح، والسلطان العاجر»، «البوايون»، وبعدها يستثنى جسد رواية كاتب ياسين «الرجل صاحب النعل المطاطي»، ليتواصل عطاه بالمسرح إلى غاية 1983 حيث مثل في «حجاج باع حمارة».

أهم محطة في تاريخه الفني كانت سنة 1968 وذلك بعد لقائه مع فريق دراهج عبد الرحمان ليشكالا ثنائيا متلازما، ليرتني، والمفتش الطاهر، وكان أول عمل جمعهم هو فيلم، الظان، 1968، ثم هروب المفتش الطاهر، الذي تبعه بالعديد من الأفلام الأخرى على غرار، المفتش الطاهر، 1976، وعملت المفتش الطاهر، 1975، المفتش يسجل الهدف، 1977، القطع...، 1978، ليتسحب، ليرتني، لهايا من الساحة بعد وفاة صديق العمر لنيستكتور الطاهر، سنة 1981 عاد إلى الساحة من جديد لكن ليس عبر الخشبة بل عبر الشاشة الضخمة من خلال فيلم، الطاكسي الخطي، وعطلة لايرتني، قبل أن توافيه المنية، ليرحل عن عمر يناهز السادسة والسبعين سنة بعد صراع مرير ومعاناة طويلة مع المرض.



### كاتب ياسين

#### نجمة المسرح الشعبي الجزائري

لا يمكن إحتساب منشور حافل بالإنجازات التاريخية، لأن هذه المساحة هي رحلة في الزمن، وعودة بالذاكرة الجماعية إلى واحد من مائة المبدعين الحاليين في الجزائر وخارجها، أنه وبمساهمة كاتب، وشاعر ورجل مسرح ومناضل فوق العادة، كتب للأسيانية فتجاوزت أفكاره الحدود، وخرجت أعماله إلى عوالم مسرحية اختلفت قرانيا من ربح لأخر ولكن القيمة الإبداعية لنصوص لم تبت بحبل صاحبها عن هذا العالم.

كاتب ياسين ... القلم الذي تشعب بالانتماء الوطني والذي سقلته الغربية بفرنسا ليقاومها بلغتها مع المحافظة على مبدأ الحرية، وناضل من أجل أن يعلى كلمة الاستقلال في وجه القوى الاستعمارية في العالم.

صاحب رائعة، نجمة، من مواليد مدينة الجسور المعلقة في السادس من أوت 1929 وهو مخضرم التكوين لأنه تنقل ما بين المدرسة القرآنية والمدرسة الفرنسية.

هو أيضا أحد المشاركين في مظاهرات الثامن ماي حيث سجن وعمره لا يتجاوز 16 سنة، بعدها بسنة واحدة نشر أول مجموعة شعرية، «مناجاة»، دخل عالم الصحافة سنة 1948 فشرع بجديدة الجزائر الجمهورية، انضم إلى الحزب الشيوعي وازر الاتحاد السوفياتي ثم انتقل إلى فرنسا سنة 1951.

كاتب ياسين شغل أيضا منصب مدير المسرح بسبدي بلعيا قبل وفاته واستلم من الواقع السياسي مجموعة مسرحياته. تحصل سنة 1987 على الجائزة الوطنية الكبرى للأداب.

كما لا تزال «فلسطين مفدوة»، ومحمد عبد حقيقتك، تستحضر ياسين من خلال مختلف الاقتباسات عن النص الأصلي وتكتيف مع واقع الإنسانية، وسيظل «نجمة المسرح الجزائري الشعبي».

رحل عن هذا العالم في 28 أكتوبر سنة 1989 بقرنوبل الفرنسية تاركا كما ما يخلد ذكره أشعار الجزائر المضطهدة، سنة 1948 «نجمة»، سنة 1956، «الف عصاة»، سنة 1958، «دائرة القصاص»، سنة 1959، «الضلع النجمي»، سنة 1966، و «الرجل صاحب النعل المطاطي»، سنة 1970.



صورة من مسرح الجلاي بن عبد الحليم

خاتمة

بتوفيق من الله وتسديد وصلت إلى أعز محطة من هذا البحث المتواضع الذي خصصته لدراسة التسيير المسرحي في الجزائر وإدارته ، فإنني لا أدعي تقديم حقائق نهائية ولا أدعي تقديم حقائق نهائية ولا يقينا مطلقا، ولا أراء ثابتة، وإنما قدمت ما توصلت إليه من مجموعة من النتائج حول :

- مفهوم التسيير

- مفهوم الادارة

- المسرح الاغريقي

- العلبة الايطالية

- نشاته وتطوره

- نشاة المسرح الجزائري وتطوره.

ختاما اتمنى ان ينال بحثي المتواضع الاعجاب، واتمنى ان يتطور الفن الجزائري والادارة خاصة في مجال الأعمال الفنية بما فيها المسرح والموسيقى والفنون التشكيلية والسينما .

قائمة

المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- محمد الطيب العلوي : التربية والادارة بالمدارس الجامعية (دار النشر قسنطينة - سنة 1982 .
- 2- ينظر:مخلوف بوكروح، دراسة في سيولوجية المسرح الجزائري ومصادره الجزائر 2002.
- 3- الراعي علي: المسرح في الوطن العربي المجلس الوطني للثقافة والادب ،ط2، الكويت.
- 4 - الهاشمي فيشيش-رسالة ماجستير في تحليل الخطاب موسوعة بالقضاء عند محمود درويش- جامعة السينا-وهران-2011-2012.
- 5 -بشار عليو-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 . 1970 .
- 8- حسن المنيعي- أبحاث في المسرح البمغربي-مطبعة مكناس -المغرب-ط1-1974.
- 9- د. خليل الشماع مبادئ (دار المسير للنشر والتوزيع - عمان 1999 .
- 10- د. خليل الشماع مبادئ (دار المسير للنشر والتوزيع - 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 القصة ودم الاحرار/ مطبعة برج الكيفان ، الجزائر، ط2 .
- 14- عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات .2000 ..
- 15 - عبد القادر علولة-مسرحيات(الأقوال-الأجواد و اللثام) موفم للنشر 1997.

- 16- كارلسون مارخت : أماكن العرض المسرحي، تر: ايمان حجازي، مهرجان القاهرة للمسرح  
النجربي، القاهرة، 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 وجماليات)، رسالة ماجستير، جامعة سينا،  
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.

## مقدمة.

الفصل الاول: التسيير الاداري.

المبحث الاول: ماهية التسيير.

المبحث الثاني: ماهية الادارة.

المبحث الثالث: التسيير الاداري الثقافي.

الفصل الثاني: المسرح العربي: دورة 2017.

المبحث الاول: لمحة عامة حول المسرح و المسرحية.

المبحث الثاني: كماليات المسرح العربي.

المبحث الثالث: المسرح العربي دورة 2017.

الفصل الثالث: دراسات تاريخية حول المسرح الجهوي مستغانم.

المبحث الأول: لمحة حول المسرح الجلاي بن عبد الحليم.

المبحث الثاني: الهيكل الإداري و التنظيمي.

المبحث الثالث: نشاطات للمسرح الجهوي جلاي بن عبد الحليم.

مقدمة.....ص أ

اهدء

الفصل الاول: ماهية التسيير

المبحث الاول: مبادئ و وظائف التسيير .....ص 02

المبحث الثاني: المبادئ العامة للتسيير .....ص 08

المبحث الثالث: خصائص التسيير .....ص 14

الفصل الثاني: ادارة وتسيير المسرح

المبحث الاول: نشأة وتطور المسرح الجزائري.....ص 25

المبحث الثاني: ملامح الادارة المسرحية في البدايات.....ص 33

المبحث الثالث: الادارة المسرحية.....ص 40

الفصل الثالث: تسيير المسرح مستغانم

المبحث الاول: دراسات تاريخية حول المسرح الجهوي مستغانم.....ص 47

المبحث الثاني:الهيكل الإداري و التنظيمي للمسرح الجهوي مستغانم.....ص 50

المبحث الثالث: بعض نشاطات المسرح الجهوي مستغانم.....ص 54

خاتمة.....ص 68

قائمة المصادر والمراجع .....ص 70

فهرس

ملخص:

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

Résumé :

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