

وان بناء المنظومة القيادية للمخرج تساعد في تنظيم المنجز الفني في ضوء العملية الابداعية.
لذا يثير البحث السؤالين التاليين :-
١. ما هو مفهوم المنظومة القيادية للمخرج المسرحي؟
٢. كيف يعمل المخرج كقيادة داخل المنظومة للعرض المسرحي؟

اهمية البحث والحاجة اليه

تكمّن اهمية البحث بما يأتي:
١. تنمية الوعي لدى المخرج المسرحي من خلال ترجمة المنظومة القيادية وتحويلها الى دليل عمل وخطة نظرية ضمن اطار البحث العلمي.
٢. تحقيق الموازنة بين الدراسات النظرية والممارسات العملية في حقل الاخراج وتنظيم العرض.
٣. التأكيد على بناء المنظومة القيادية للمخرج لانجاز العرض المسرحي والسيطرة والتحكم بالوحدات الفنية الأخرى (عناصر الانتاج) وتتحول عند تفاعلها الجمعي وبقية المخرج الى مسارات جديدة مركبة تتدفق في مكونات العرض.
٤. يفيد البحث المختصين والعاملين في مجال الفنون المسرحية وتخصصاته بغية التعرف على شبكة المنظومة واشتغالها.

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى:
١. التعرف على المنظومة القيادية، كمفهوم في حقل التداول الاخراجي.
٢. التعرف على كيفية عمل المخرج في المنظومة القيادية.

تحديد المصطلحات

١ - البناء construction // وهي مشتقة من الاصل اللاتيني Sturere بمعنى الطريقة التي يقام بها مبنى ما. (٢، ص ١٧٥) وبناءً: "سقفاً مرفوعاً كالقبة فوقكم" (سورة غافر، آية ٦٤)^(١).
السماء بناءً: (سقفاً مرفوعاً او كالقبة المضروبة) (سورة البقرة، آية ٢٢).

بناء منظومة قيادية للمخرج في العرض المسرحي

أ.م.د. سعد عبد الكريم خيون
كلية الفنون الجميلة - جامعة بغداد

الفصل الاول

اطار البحث العام

مشكلة البحث

صانع العرض يستخدم المتقابلات المكانية والزمانية ويدفع الاحداث الى ميدان الفكرة التي تنتظم في صورة العرض المسرحي. ويتجلى جوهر العالم في العرض عن طريق بناء اشكال خالصة لتصورات تقليدية تتسرب بصورة تفصيلات تجسيمية يتحدد فيها الشكل الحسي المباشر لطبيعة العلاقات التي تنظم وتتمسك بالمنظومة فيحول العرض من فكرة مجردة الى عيان. والاشكال تمارس ازاحة مستمرة للمضمون فتتعدد الصور وتتداخل ويصنع العرض اضداده، حيث يتم بناء السطح المادي لجسد العرض. ولما كان المخرج مفكراً وقائداً ومنظماً لجميع لعمليات المسرحية فإنه يعمل وفق نظرة تعتمد على اطار فكري معاصر يتعامل مع المسرح من خلال رؤية شاملة متكاملة تكشف جوانب القوة وتنميتها وتبرهن على قدراته في اداء مهام فنية معينة واثبات ذاته، وكذلك تشخيص جوانب الضعف وتفعيل برامج علاجه اولاً باول مع كل خطوة من خطوات (الاخراج والعرض) لتحقيق التكاملية في العرض المسرحي. وباتت المنظومة ليست غاية في ذاتها بقدر ما هي وسيلة لتحقيق غايات عديدة، من اهمها تحسين عملية الانتاج المسرحي وتحقيق الجودة، وان غياب المنظومة يؤدي الى ضعف وتشتت العرض وضياع الفكرة والتنظيم. ثم عدم وضوح الانظمة البنائية التي تحكم وتحدد سلوك المخرج القيادي.

اما كلمة النظام قاموسياً في اللغة الانكليزية: "تقابل مفردة order وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية -oridain ordo وتعني Arrangement ترتيب command. يامر، وكل ذلك مستمد من الفعل order (يضع ويبدأ ويفعل) وكذا ينظم Regulate او يقرر Destine, ordain, كذلك جاءت كلمة Organization، التنظيم ومنظومة "System" (٦، ص ١٢٠).

اصطلاحاً: "هو صيغة تقدم توضيحاً للعلاقات الثابتة بين الظواهر" (٥، ص ١٠) او هو: "عبارة عن فرض او قول ترتب بواسطته معرفتنا للعلاقات" (٥، ص ١١). ويأتي النظام على انه "اصطفاف العلاقات لا توصف احداها الا بغيرها، ولا تظهر لوحدها ويؤثر فيها ما يجاورها وهو على صور عدة، نجده قبلياً ينظم بايديولوجية وبيئة او نجده مؤسساً بارادة، تبدأ فردية، وتنتهي جماعية، ولا يخلو النظام من تعسف، بعضه ايجابي يمثل الضرورة في نسبية واقعها" (٧، ص ٢٠٩).

لذا التعريف الاجرائي للمنظومة: هي نسق العلاقات المخططة بين الاجزاء او المكونات والعناصر واهم مدلولاتها ومعانيها هو الهدف الذي تتواجد من اجله هذه العلاقات.

٣- القيادة //

اذا تم الرجوع الى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد ان كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ ويقود او يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك او يقود، اما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه او يرشد او يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه واشخاص اخرين يقبلون هذا التوجيه" (٨، ص ٨٦). وحسب لسان العرب لابن منظور: "فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من الخلف، ويقال اقاده خيلاً بمعنى اعطاه اياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قاده وهو جمع قائد" (٩، ص ٣١٥).

ويقال بنى امره على: عزم، صمم على، قرره-بنى نظرية: اوجدها وصاغها، اقام الدليل عليها- يبني قصورا في الهواء: يعيش على الاوهام.

وجاء في معجم اللغة العربية المعاصر: بنى على كلامه "احتواه واعتمد عليه استند اليه" بنى نظريته على وقائع ثابتة. والبناء الدرامي: (الثقافة والفنون) الجسم الدرامي المتكامل في حد ذاته الذي يتكون من اعمال مرتبة ترتيباً خاصاً ليحدث تأثير في الجمهور.

والبناء في اصله اللاتيني، يشير بمفهومه المعاصر الى نظام معقد ينظر اليه باعتباره كلا موحدا وليس الى أي من اجزائه المفردة.

واصطلاحاً يشير البناء الى التنظيم الى ترتيب مراكز معينة في المؤسسة مثلاً توزع الصلاحيات والمسؤوليات.

والتعريف الاجرائي للبناء: هو نسق تنظيمي للعلاقات قد يكون افقياً او عمودياً او دائرياً حسب طبيعة البنية الدرامية.

المنظومة :- لغة //

كلمة مشتقة من الفعل نظم ويعرف بانه نظم اللؤلؤ، جمعه في السلك..ونظم تنظيماً مثله، ومنه نظم، الشعر، ونظمته، والنظام، الخيط الذي ينتظم به اللؤلؤ (منظوماً)، ونظم من اللؤلؤ، وهو في الاصل مصدر (منظومة) والانظام، الانساق.

النظم: "التأليف، نظمته، ينظمه، نظاماً، ونظمته، فانتظم" (٣، ص ٦٦٧)

نظم، والتنظيم مثله ومنه نظمت الشعر، ونظمته ونظم الامر على الميل، وكل شيء قرنته باخر او ضمنت بعضه الى بعض فقد نظمته" (٤، ص ٢٦٤)

١. منظومة صيغة المؤنث لمفعول نظم.

٢. قصيدة شعرية "مقطع شعري" من منظومة وطنية.

٣. شعر تعليمي "منظومة بن مالك في النحو".

٤. مجموعة افكار ومبادئ مرتبطة ومنظمة "يحاول القادة العرب عمل منظومة شرق اوسطية للتكامل الاقتصادي".

٥. كلمة system لها (معنى) منهج، مُجمع، نسق، نظمه، جهاز، شبكة، منظومة (٥، ص ٩).

والتعريف الاجرائي للمخرج : هو الفنان صاحب الرؤية الفكرية والجمالية والقائد والمنظم لجميع الفعاليات المسرحية ولا يمكن الاستغناء عن دوره.

الفصل الثاني

المبحث الاول // الدور القيادي للمخرج في التاريخ المسرحي

١. المخرج في المسرح اليوناني: كان الدور القيادي للمخرج بسيط يعمل في "تنظيم وإدارة اليات العرض المسرحي مثل دخول الكورس واشعال البخور.. ووضع اكاليل الزهور" (١٣، ص ١٦) وهو دور بسيط كان يقوم به ربما الشاعر المسرحي نفسه او احد مساعديه فقد لقب اسخيلوس Exkhilos بلقب الاستاذ لانه كان يوجه الممثلين وهو امر طبيعي لان المساحة بين الكلمة المكتوبة والكلمة المسموعة، كانت شبه منعدمة، فقد لقب باب المسرح لانه كان شخصاً فريداً من نوعه، أي ان المخرج يوجه ويعطي تعليمات ووظائفه يقوم بمهمة التصحيح correction وان نموذج المخرج قبل التاريخ لم يكن ممثلاً في اسخيلوس الذي كان يعمل على تدريب ممثليه وعلى القاء الشعر وحركات الرقص فقد انطبق هذا الامر ايضا على بقية كبار المسرحيين امثال سوفوكليس Sophoklis وغيره ممن تبناوا الاخراج والقيادة في صورة جد بسيطة، أي ان نموذج المخرج، ربما كان المؤلف نفسه وان لم يكن المؤلف فمن المحتمل ان يكون شخص اخر، يعرف ما يريده المؤلف بالضبط وبالتالي يعرف الممثلين ويعرف كيف كان يمثل الدور كما كان ينطق الكلام: "ان تنفيذ العرض المسرحي في المسرح اليوناني كان يقع على عاتق الكاتب ولذلك كانت النصوص تكتب بناءً على شكل المكان والامكانيات التقنية المتوفرة عندئذ وهو ما اشار اليه (ارسطو Aristote) (٣٨٤-٣٢٢ ق.م) في كتابه فن الشعر عند ترتيب المناظر والحيل لجزء من العملية المسرحي" (١٤، ص ٨)

٢. المخرج في المسرح الروماني: يشير الاستعراض التاريخي في المسرح الروماني الى وجود شخصية فنية تقوم على اداء وظيفة الاخراج المسرحي وهو ما حاول

اما حسب (لاروسي) المعجم العربي الحديث: "فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدير امره" (١٠، ص ٤٠٣)

اصطلاحاً: تعددت تعاريف القيادة في ادبيات القيادة، وفيما يلي البعض منها:

القيادة بمعناها العام "هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امراً ناجحاً".

وهناك تعريف اخر للقيادة بانها "قدرة الفرد على التأثير" (١١، ص ٣٤) في شخص او جماعة، توجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل باعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة" (١٢، ص ١٩٣).

لذا فالتعريف الاجرائي للقيادة: هي منظومة من الخصائص والمهارات والقدرات التي تنسق عمل الافراد والجماعات واشتغالها بشكل منظم لتحقيق هدف ناجح.

المخرج :- لغة //

اتفقت جميع المعاجم العربية على ان مفهوم لفظ المخرج: "خرج من باب دخل، (مخرجاً) ايضاً. والمخرج: موضع الخروج، يقال، خرج مخرجاً حسناً. وهذا مخرجه "والمخرج: بالضم، يكون مصدر اخرج، ومفعولاً به، واسم مكان واسم زمان" (٣، ص ١٧١-١٧٢). اما في القاموس المحيط، فقد ورد لفظ المخرج بهذا المعنى "خرج اللوح، تخريجاً كتب بعضاً وترك بعضاً والعمل جعله ضرورياً واللوان والمخارجة ان يخرج هذا من اصابعه، ما شاء، والآخر مثل ذلك" (٩، ص ١٨٥).

اصطلاحاً: في المعنى الاصطلاحي، ورد مصطلح المخرج في المعجم المسرحي: "بأنه لفظ اشتق من كلمة (اخراج) وظهر بعد تحول الاخراج الى فن مستقل في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ١٨٧٤ تطلق تسمية المخرج على الشخص المسؤول عن التدريبات وعن صياغة العرض ويعتبر اليوم صاحب نص العرض تمام مثل الكاتب نفسه للنص. في انكلترا كان المسؤول عن الاخراج يسمى المنتج (producer) حتى عام ١٩٥٦ حيث استبدلت التسمية رسمياً بتسمية المخرج Director بتأثير من السينما الامريكية". (٨، ص ٤١٩).

تلقوا العبارة كما نطق بها امامكم، بلسان هاديء، اما اذا تشدقتم بالالفاظ، كما يفعل كثير من الممثلين: فاني افضل ان يلقي كلامي منادي لمدينة فيها) .

ومن هذا القول نستكشف ان شكسبير لم يكن كاتباً فقط وانما كان رجل مسرح (١٧، ص ١١١) بالمعنى الشامل، فشخصيته تتضح من هذا القول لجمعها عدة مواهب فنية وتوجيهاته لانه يعي ويدرك كيف يواجه ممثليه ويقدم نصوصه بشكل جيد، ويعود هذا ايضا الى كونه ممثلاً ومؤلفاً، وصاحب مسرح، اذا لقد تعددت وشكلت منه شخصية فنية لا يقتصر دورها على تنظيم اليات العرض المسرحي بل قيادته واشرافه الشامل . وفي فرنسا نشير الى دور مولير Moliere في قيادة الممثلين وتوجيههم وتحديد معالم الشخصيات، فقد عده الكثيرون رجلاً محظوظاً باعتباره مخرجاً لتوافره على كافة الامكانيات التي تمكنه من الاخراج مثل فرقة (الباليه) (الجوقة) (الاوركسترا) أي انه من اولئك الذين لا يركزون كثيراً على الكلمة المقروءة، وانما انصبت اهتماماتهم اكثر على العرض المسرحي .

وجاء المسرح الاسباني عند لوي دي فيجا والمسرح الايطالي عند كارلو جولدوني، وانتقال عصا القيادة الى المؤلف ثانيا حيث توحدت شخصية المؤلف ومنظم العرض المسرحي. وفي ايطاليا قدم ليون دي صوفي دراسة حول ادارة وتنظيم العرض. ثم انتقلت القيادة الى الممثل الاول سمي الممثل المدير حيث يتحمل قيادة العمل المسرحي ويدرب الممثلين ويربط عناصر العرض دون التزام اسلوب محدد وكان الممثل الاول (جيمبرياج ودافيد جاريك) يهتما بجانب العرض فيما يخص البناء الشكلي وبالتالي تسليط الضوء على الجانب التقني كالاضاءة والديكور والملابس ونجح الفنان (ساريو) في تصميم المناظر المصاحبة للعروض المسرحية كما وفق (سباتيني) في تطوير دور الاضاءة في التعبير عن مواقف مسرحية. (١٨، ص ٥٣)

٥. المخرج في العصر الحديث : مهدت السنوات المبكرة من القرن العشرين ظهور كتابات المنظرين المسرحيين التي حملت بين طياتها دعوة لوجود وحدة فنية بين عناصر

(احمد زكي) توضيحه حين كتب: "لن نعدم الوسيلة في امكانية استنتاج وجود تلك الشخصية كما تصورت ولاحظت، فظاهرة تحويل مكان الاوركسترا مثلاً في احد المسارح الرومانية الى حفرة تفيض بالماء وتطفوا على سطحها بعض القوارب التي تشتبك مع بعضها البعض في معركة حربية لدليل على وجود شخص ما يقوم باعداد وتنفيذ هذه العملية المسرحية كما يقوم بها مخرج معاصر" (١٥، ص ١٧) وعليه، ليس ما وضعه (احمد زكي) في هذا القول يؤكد على وجود شخصية تقود وتشرف على تحقيق هذه الصورة الجميلة بشكل احترافي كما هو حاصل في عصرنا الحالي، اذ قد يبدو ان هذا العمل يتطلب مهارة فذة تجعلنا لا نغفل اشادتنا بعمل ويدور قيادة الطاقم الفني الذي خلق مظهرها جديداً في العرض المسرحي وساهم في تطوير مؤثراته وحيله، واستطاع بطريقة او باخرى ان يقدم صياغة مختلفة في العرض المسرحي.

٣. المخرج في مسرح العصور الوسطى: ارتبط المسرح في العصور الوسطى بالكنيسة ارتباطاً وثيقاً والمتبع لمراسم تطور فن المسرح بصفة عامة، وفن الاخراج بصفة خاصة، يجد ان طريقة الاشراف وتقديم المسرحية قد ظلت على حالها بعدة سنوات "لقد كان رجال الدين والكهنة يقومون بترويج تعاليم الكنيسة فتحملو عبء الاداء التمثيلي فوظفو الحركة والايماة وسائر عناصر التعبير المسرحي بصورة بسيطة يفهما العامة من الناس" (١٦، ص ٣٧) وكان المخرج القائد من رجال الدين الذي يشرف ويستهدف اكثر ترويج الافكار الدينية، اذ يعمل اصحابها تقديم الموعظة والارشادات، ويضطلع المخرج بمهمة تعليم الاداء التمثيلي والانشاد ويعاونه في ذلك اثنان، احدهما للخدع والآخر لتوجيه الممثلين دخولهم وخروجهم من المسرح واستمر الحال الى القرن الثامن عشر.

٤. المخرج في المسرح الاليزابيثي : في هذا المسرح يبرز دور وليام شكسبير William Shakespeare وتتوحد شخصية المؤلف ومنظم وقيادة العرض المسرحي، بل ان دوره كمخرج ووعيه المسرحي، يتضح اكثر من خلال ملاحظاته وحواره في نص مسرحية (هاملت): "ارجوك ان

سنوات غير من طريقة توجيه الممثلين الى تطبيق العمل الجماعي وباشرافه. لان المخرج في رايه: "يتحكم في كل عنصر من عناصر الانتاج... ويعمل المخرج على توحيد جهود ممثليه الابداعية ضمن عرض مسرحي متكامل منسجم وهذا يحتاج الى عزيمة ومقدرة قوية" (٢١، ص ٤٥٧). وفي النصف الثاني من القرن العشرين اسس معهد (المختبر المسرحي) في بولندا بقيادة (جيرزي غروتوفسكي) الذي تآثر بـ (ستانسلافسكي ومايرهولد وفاختانكوف ودولان ودلسارت ويانغ، وليفيا شتراوس واليوغا والكاتاكالي) ليخرج بتاجاهه الخاص (٢٠، ص ٣٠٩). ورفض فكرة "ان المسرح يتالف من اتحاد الفنون كلها" (٢١، ص ٣٧١) مستبدلاً الفكرة بالدعوة نحو مسرح فقير يقتصر على جوهر العرض المسرحي وهو الممثل الطقوسي، وجمهور يشارك في الطقس وما يشكل وظيفة في الطقس من ادوات مسرحية وعمل (بيتر بروك) في تجاربه المسرحية على ممثلين من جنسيات مختلفة وثقافات مختلفة واعتمد على وحدة الارتجال ومن خلال جماعية التمرين حول محاور موضوعية ومحددة وتدوين يومي للتمرين ويفترض (بروك) طرقاً عدة للممثلين كطريقة القص واللصق (collage) (٢٢، ص ٢٢٢). وهو لا يقود الفريق المسرحي فقط بل حتى الجمهور الذي يذهب اليه وخاصة عروض الهواء الطلق للاستفادة من رمزية المكان وتشكيل فضاء العرض المسرحي. وفي امريكا يعتبر المخرج (روبرت ويلسون) ذو نزعة تركيبية فهو يبني العرض المسرحي بناءً تركيبياً معقداً، وخارج هندسة العلاقات المنطقية: "يتم دمج عناصر العرض وفق مبدأ تشكيلي مهيم، لا يأخذ في اعتباره عند التطبيق الثيمات المتضمنة في أي مجموعة او متتالية من الصور، بالرغم من علاقات التجاوب التي يوحي بوجودها من صور واحداث" (٢٣، ص ١٠٣). فهو يبت في الوحدة المشهدية اشارات تفسيرية ومفاتيح هي مساحات اشتغال يخلقها في العرض المسرحي وامتداد زمني مفرط للعرض الذي يتجاوز ٧ ساعات وإذا احس الجمهور بالملل يخرج ليتناول طعامه او شرابه ويدخل ثانية ولن يفوته شيء فما من تتابع

التعبير في العرض المسرحي وهو مبدأ اساسي قد كشف على الطبيعة الوظيفية للمخرج وان تتوفر قيادة فنية تمكنه من حل تلك المشاكل التقنية لتقدم صورة مسرحية تتحد فيها عناصر التعبير في العرض المسرحي. ويعتبر الدوق ساكس مينجن (١٨٢٦-١٩١٤) **Dok Saks Minjin** افضل من شكل بداية التكامل في شخصية المخرج كونه قيادة فنية لتجربة العمل المسرحي، واتضح هذا الامر بصورة واضحة عام ١٨٧٤ "عندما قام عرضه لفرقته في برلين، اذ من خلال هذا العرض استطاع ان يضع نظاماً دقيقاً يتولى بموجبه شخص واحد مسؤولية ادماج المناظر والملابس والاضاءة" (١٩، ص ٦١). وعمل على تطوير التدريبات ووضع نظام للعمل وادرك "ان وسائل التعبير المسرحي يجب ان تنظمها وحدة فنية تظهر في صورة فريدة، مرسومة لدقائق كل مشهد مسرحي وحركة الممثلين" (١٩، ص ٦٢). ثم تبعه (اندريه انطوان **Andri Antwan** ١٨٥٨-١٩٤٣) الذي دعا الى ضرورة توجيه الممثلين لدراسة الدور المسرحي ومن ثمة القاء الضوء على اهمية دور المخرج باعتباره قائد العمل المسرحي واسس فرقته (المسرح الحر) عام ١٨٨٧ في باريس واعجب بفرقة المايغن ومشاهد المجاميع وتأثر بالعمل الجماعي. ثم اسس (ريشارد فاغنر **Richard Wagner** ١٨١٣-١٨٨٣) في المانيا مفهوم الانتاج الفني الموحد حيث تتوحد جميع عناصر الانتاج من تاليف وعرض وتخضع لارادة واحدة (المخرج) وفي هذا التركيب التوحيدي (الفن المركب) يقوم شخص واحد تاليف الكلمات والالحن الموسيقية والغنائية ويتحكم بعناصر العرض ويكون موهوباً وفناناً شكلاً يمتلك القدرة على توحيد القوى لياخذ دور (الريجيسير) وهو المدير المنظم والموحد للعمل المسرحي وذلك هو الابتكار الحاصل في المسرح الحديث (٢٠، ص ٢٧). ثم يبرز قسطنطين ستانسلافسكي ١٨٦٣-١٩٣٨ مؤسس فرقة مسرح موسكو الفني مع زميله دانجينكو. الذي عمل في السنوات الاولى مخططاً لكل تفاصيل انتاجه سلفاً وطبقت نظاماً انضباطياً دقيقاً وكان يستخدم كتاب التلقين لتوجيه الممثلين لحظة بلحظة وبعد

منطقي يمكن ان ينكسر ويقوم العرض على خبرة المشاركة كما في حفلات الروك.

المبحث الثاني / مخطط منظومة قيادية للمخرج

المسرحي/ اجراء عام

المنظومة : هي العلاقات المخططة بين الاجزاء والمكونات او العناصر، ومن اهم مدلولاتها ومعاني هذه الكلمات هو الهدف الذي تتواجد من اجله هذه العلاقات او الهدف الذي يتحقق من وجود المنظومة نفسها او تعمل المنظومة لتحقيقه والوصول اليه . والنظرية العامة للمنظومة فانها تستمد وجودها من هذا الهدف والذي يجب ان تبني حوله ولا تستطيع ان تصل له دون وجود تخطيط محدد لها. فبناء المنظومة والتخطيط لتحقيق الاهداف المحددة لها وجهان لعملة واحدة. وللاستدلال على المعنى العلمي لكلمة منظومة نذكر هذا التعريف: "المنظومة هي مجموعة من المركبات والاجزاء التي تعتمد في عملها على بعضها طبقاً لتخطيط محدد يساعدها (المنظومة) للوصول الى اهداف محددة بعينها" (٢٤، ٧٣) وهذا التعريف يلقي الضوء على خصائص رئيسية للمنظومة اهمها :-

١. لا بد من تصميم وبناء المنظومة لتحقيق هدف او اهداف محددة.

٢. ان يكون ارتباط واعتماد المكونات والوظائف للمنظومة واضحاً وظاهراً.

٣. ان يكون للمنظومة هدفاً محدداً مسبقاً.

٤. ان المنظومة الواحدة يمكن ان تتناول دراستها باكثر من ترتيب لعناصرها تبعاً لاختيار هذه العناصر ومستوى التفصيلات التي تتناولها.

٥. الا يكون هناك أي تعارض بين اهداف أي من مكونات المنظومة والهدف الرئيسي لها، على ان يكون الهدف المحدد للمنظومة له الاولوية المطلقة بين اهداف مكوناتها.

خصائص المنظومة

حتى يمكن لنا ان نتعامل مع المنظومة ككيان فيجب ان نتعرف على خصائص هذا الكيان والتي تحدد ملامحه الاساسية لتجعله مختلفاً في المسرح عن نظم العمل

الاخرى، وتضم خصائص المنظومة المسرحية (للمخرج):

١- لها تنظيم ٢- تعمل بالتفاعل بين مكوناتها ٣- تسمح بالاعتمادية بين الاجزاء والمكونات مع بعضها ٤- تحقق تكامل جميع مكوناتها (او منظوماتها الفرعية الثانوية) (شكل ٢) معاً ٥- لها هدف رئيسي تعمل للوصول اليه.

١. التنظيم: يشير تعريف المنظومة ان لا بد لاجزائها ان ترتبط معاً طبقاً لخطة بمعنى انه يجب ان يكون للمنظومة تنظيم او بناء يضم المكونات الفرعية لها بترتيب يحدد اوليات او مستوى التعامل بين كل منها بالنسبة للآخر. (٢٠، ص ٤٤٤)

فاذا نظرنا الى العرض المسرحي مثلاً كمنظومة نجده يتكون من منظومات فرعية مثل: التمثيل، والديكور، والازياء، والموسيقى، والمؤثرات والاضاءة ويتم تجميعها معاً طبقاً لبناء محدد، وبمجرد ان تعرض المسرحية فان هذه الاجزاء تعمل معاً بما يمليه عليها هذا البناء او التنظيم. ويتم بناء الهيكل للمنظومة القيادية للمخرج في تنظيم بناء (هرمي) يحدد مستوى العلاقات بين المخرج والعاملين معه، ويربط بينهما قنوات اتصال تسمح بنقل الافكار والمعلومات من مستوى لمستوى اخر كما يوضح شكل (١١) رسم تخطيطي لترتيب هرمي.

(انظر الملحق مخطط رقم ١)

١- الخطوط الافقية ← تحدد مستوى كل منظومة فرعية ← (مصممون ← مساعدون وفنيون).
٢- الموقع الراسي يمثل مستوى المسؤولية (المخرج) قمة الهرم.

٣- ↔ خطوط الاتصال بين كل مستوى (فني، تصميم، ممثل) كقنوات لنقل الافكار والمعلومات والملاحظات.

٤- ليس بالضرورة ان يكون البناء هرمياً، هناك تعدد لانواع البناء: دائري او افقي. فيكون مركز القيادة (المخرج) يمثل بؤرة المراكز القيادية والاطار يمثل المستويات الاخرى. والشئ المهم هو ان يكون هناك تنظيم يوحد مكونات المنظومة معاً. شكل (١١) دائري

(انظر الملحق مخطط رقم ١)

التكاملية او كما يسميه الكسي بويوف (التكامل الفني في العرض المسرحي)

(انظر الملحق مخطط رقم ٣)

٥. الهدف: وجود المنظومة يجب ان يرتبط بوجود هدف محدد مسبقا تعمل على تحقيقه. هذا الهدف لابد وان يمثل محورا رئيسياً لجميع المنظومات الفرعية بها يضع المخرج (قائد المنظومة) نوعين من الاهداف: أ. اهداف معلنة تعلنها الفرقة المسرحية والجهة المنتجة للعرض المسرحي لاعتبارات مختلفة سواء سياسية او اجتماعية او مالية للفرقة المسرحية ب- اهداف غير معلنة (ابداعية وفنية) تعكس التوجه الحقيقي للمخرج قائد المنظومة وغالباً ما تكون هذه الاهداف هي التي يتحدد فيها البناء الداخلي للمنظومة التي تسعى لتحقيقها والوصول اليها. (شكل ٣ ج)

الفصل الثالث

مقاربات عمل المخرج القيادي (اجراء خاص)

تعددت معاني القيادة وعرفها فلمر Flumer "بأنها القدرة على اقناع الآخرين للسعي لتحقيق اهداف معينة ومهارة ايصالهم اليها" (٢٦، ص ١٩٣) كما ويعرفها (لتيرر litterer): "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد اخر لتحقيق اهداف معينة" (٢٧، ص ١٦٨).

ويعرفها كونتزو ادونيل Koontze & o'donnell بأنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف". (٢٨، ص ٣٢٦). كما يعرفها ايضا كل من (فيفنر ويرستوس) بأنها : فن تنسيق الافراد (piffner & presthus) والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى اهداف محددة والقيادة تتعلق اساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية" (٢٩، ص ٣٣٠). اما (براون Brown) فيختصر القيادة بأنها: "عملية سايكولوجية لتوجيه التابعين" (٣٠، ص ٣٣٠) بينما يعرفها (ستوغديل stogdill) بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (٣١، ص ٩٥). مثلاً عرفها (اورودي تيد Ordwaytead) بأنها: "ممارسة التأثير في الناس

٢. التفاعل: هو الطريقة التي تؤدي بها مكونات المنظومة او المنظومات الثانوية لها وظائفها فيما بينها حتى يمكن ان تحقق الاهداف المحددة لها، ففي منظومة العرض المسرحي يجب ان تتفاعل منظومة التمثيل (عمل واداء الممثلين) مع المنظومة الفرعية (الديكور) مع المنظومة الفرعية (الازياء) وهكذا حتى يتحقق الهدف للمنظومة الكلية هو العرض المسرحي المنظم علمياً وفنياً ومتوازناً وهو الهدف الرئيس لمنظومة قيادة المخرج.

٣. الاعتماد المتبادل: يتحقق بترباط المنظومات الفرعية فيما بينها بطريقة تجعلها تعتمد على بعضها في اداء وظائفها لتحقيق اهداف المنظومة. الا ان اهم ما يميز هذه الخاصية ان مخرجات أي من المنظومات الفرعية لا تعتمد فقط على مخرجات المنظومة الاخرى بل على المدخلات لها ايضا فاذا نظرنا الى العرض المسرحي كمنظومة فاننا نجد ان الحصول على رضا الجمهور واعجابه يعتمد على كل المنظومات الفرعية له (التمثيل والديكور والازياء والاضاءة والموسيقى) كل منهما يعتمد في ادائه على مدخلات المنظومة الفرعية الاخرى وتتكامل انشطتها معها لتحقيق رضا الجمهور.

(انظر الملحق مخطط رقم ٢)

٤. التكامل او التكاملية : يعبر تكامل المنظومة عن شمولية ادائها من وظائف المكونات الفرعية لها لانتاج مخرجاتها، وبالتأكيد يعتمد ذلك على الطريقة التي يتم بها البناء الشامل للمنظومة لتعمل به حتى تتكامل انشطتها لايخراج المنتج النهائي او لتحقيق الهدف الرئيسي لها. ويمكن النظر لتكامل المنظومة بمقارنة عرض مسرحي او عزف فرقة موسيقية معا لايخراج صوت متكامل من الانغام الموسيقية والالات بانواعها المختلفة (يختلف عن عزف كل آلة بمفردها) حيث يقوم كل مجموعة من الفرقة بعزف مجموعة التركيبات الموسيقية لتعطي اللحن بطبقاته الموسيقية الكاملة وبالطبع فان سماع اللحن من كل مجموعة لن يعطي نفس التأثير الذي يعطيه عزف الفرقة كلها معاً كذلك العرض المسرحي الذي يسعى الى تحقيق

ان اسلوب القيادة وممارسته تختلف وفقا لقدرة السلطة التي يمنحها القائد لمن معه من العاملين .

(انظر الملحق مخطط رقم ٤)

ويرى تاننيانوم وشميدت انه لا يوجد اسلوب قيادي واحد ناجح في كل الاوقات وانما يعقد نجاح الاسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة: ١- عوامل متعلقة بالقائد ٢- عوامل متعلقة بالعاملين ٣- عوامل خاصة بالعمل والموقف" (٣٥، ص ٢٥٣).

٢- نظرية (فيدلر Fiedler):

قام بتطوير نموذج القيادة لادخال متغيرات الموقف في اطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات واسلوب القيادة وهما: ١- اسلوب القيادة المهتم بالانتاج او العمل ٢- اسلوب القيادة المهتم بالفنيين او العاملين" (٣٦، ص ٢١٣)

اما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف حسب (فيدلر) فهي ثلاث: "علاقة القائد بالفنيين والعاملين، ٢- هيكل العمل ٣- مدى قوة مركز القائد" (٣٧، ص ٢١٢) ويرى ايضا ان اسلوب القيادة سواء المهتم بالعمل او المهتم بالعاملين يكون فعال جدا في المواقف التي تناظر اسلوبه، حيث وضع نموذجا.

(انظر الملحق مخطط رقم ٥)

ويرى (فيدلر) ان هناك ثمان انماط من المواقف اعتمادا على ما اذا كانت علاقات القائد بالعاملين جيدة او سيئة، هيكل العمل واضح او غامض وهل قوة مركز القائد قوية او ضعيفة. وتبعاً للنموذج ليس هناك اسلوبا بارزا في كل المواقف فالقائد المهتم بالعمل يتوقف في المواقف الصعبة (الموقف ٨، حيث العلاقة سيئة بين القائد والعاملين ، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف) وكذا في المواقف السهلة (الموقف ١، ٢، ٣) حيث العلاقة جيدة بين القائد والعاملين وهيكل العمل واضح والقائد ذو نفوذ قوي)، بينما يتوقف القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة (المواقف ٤، ٥، ٦، ٧) حيث العلاقة سيئة بين القائد والعاملين وهيكل العمل غامض ونفوذ القائد ضعيف.

بحيث يتعاونون في سبيل هدف ما يتوصلون الى ادراك انه مرغوب فيه" (٣٢، ص ٢٢٥). وبناء على التعاريف التي وردت يتضح ان القيادة عملية سايكولوجية لتوجيه التابعين والتاثير في افكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق اهداف معينة بشكل مرغوب "ويطلق على هذا النوع من القيادة (القيادة غير المباشرة) او القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر افكارهم واعمالهم بعمق في الآخرين، وقد يحدث التاثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه باشخاص اخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم (القيادة المباشرة) او القيادة وجها لوجه" (٣٣، ص ٣٨٩) وهذا النوع يشمل عمل المخرج المسرحي الذي يتولى القيادة بشكل مباشر ووجهاً لوجه مع العاملين معه. اسهم (لوثر جوليك Luther Gulick) في تطوير مفهوم القيادة من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (PosDCORB) التي تتكون من الحروف الانكليزية الاولى لعناوين المهام الرئيسية التي تندرج في اختصاص القائد: (٣٤، ص ٥٤)

P- Planning التخطيط

O- Organization التنظيم

S- Staffing شؤون العاملين (الفنانين، الممثلين، المصممين)

D- Directing التوجيه - الاخراج

C- Coordinating التنسيق

R- Reporting النصوص والوثائق

B- Budgeting النشاط المالي

ومع اختلاف تسميات هذه المهام الا انها في الاصل يمكن ان تكون قيادية اذا احسن المخرج استخدامها.

نظريات القيادة واشتغالاتها في عمل المخرج

١- نظرية تاننيانوم وشميدت Tannenbaum & shmidt

اقترحا مدى يضم سبع اساليب للقيادة تتراوح بين القيادة الاوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة العاملين فحسبهما

الاسلوب مع الممثلين القادرين على العمل لكن غير راغبين او مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون اسلوباً مسانداً لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط الى مرتفع).

٤- اسلوب المخرج المفوض (Deleguer)

يتميز باهتمام ضعيف بالانتاج والعاملين معاً، وفي هذه الحالة يستطيع المخرج ان يفوض مسؤولية اتخاذ القرار للعاملين معه ممثلين ومصممين وتنفيذه، ويتمشى هذا الاسلوب مع العاملين (الممثلين) جيدي الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لانجاز المهام واستعداد كبير لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع)

٥- نظرية (فروم ويتون Vroom & YETTON)

ويقسم فيها اساليب القيادة الى ثلاث انواع: (٣٩، ص ١٩٨)

١. اسلوب قيادي او توتقراطي: يقوم بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه او يجمعها من فريق العمل ثم يتفرد وحده بالامر والتوجيه مثل المخرج الاوتوتقراطي الذي يتحكم بجميع عناصر العرض حسب راي ستانسلافسكي.

٢. اسلوب قيادي استشاري : يقوم باعلام فريق العمل معه (رؤية العمل) لكل فرد على خبرة ويجعل على اراء ومقترحات لكل فرد منهم او يقدم الرؤية للجميع ويحصل على ارائهم جميعاً ثم ينفرد يصنع القرار او الراي النهائي. مثل اسلوب فختانكوف المخرج الروسي الذي دعا الى الارتجال في فرقته المسرحية.

٣. اسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي) يقوم باعلام طاقم العمل جماعة ثم يجمع ارائهم والبدائل التي يقترحونها ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم العمل والمقترحات ويصلون في النهاية الى اتفاق حول العمل النهائي. كما عمل المخرج كانتور مع فريقه المسرحي (الطاقمي).

ان الدور القيادي واسلوب المخرج يبرز من خلال قدرته على تنسيق جهود العاملين فريق العمل المسرحي وتوجيهها من خلال عمل كل مصمم في تخصصه وتحديد

٣- نظرية (هيرسي ويلانشارد) Hersey &

يطلق عليها نظرية دورة الحياة تم تطوير هذه النظرية اعتماداً على نظرية (الشبكة الادارية لبلاك وموتون) وذلك بادراج متغير ثالث وهو مستوى نضج العاملين- الذي يعد محصلة القدرة على العمل والرغبة فيه- اضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل او الانتاج ومحور الاهتمام بالعاملين) (٣٨، ٢، ٦٧). ويتضح من خلال النموذج شكل (٦) ان هناك اربع اساليب للقيادة بما يقابل مستوى نضج العاملين أي كلما تغير نضج العاملين تغير اسلوب القيادة المتبع معهم ١- اسلوب القائد الموجه ٢- اسلوب القائد المدرب ٣- اسلوب القائد المساند ٤- اسلوب القائد المفوض (٣٨، ص ٦٩)

(انظر الملحق مخطط رقم ٦)

١- اسلوب المخرج الموجه Diriger :

يتميز باهتمام مرتفع بالانتاج وضعيف مع العاملين (ممثلين ومصممين) فيكون دور المخرج في هذه الحالة اعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محدودة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ التوجيهات ويتمشى هذا الاسلوب مع الممثلين الهواة (الجدد) قليلو الخبرة، لان نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في اداء العمل (مستوى نضج منخفض).

٢- اسلوب المخرج المدرب Entrainer

يتميز باهتمام مرتفع بالانتاج والعاملين معاً، وفي هذه الحالة يستمر المخرج في توجيه الممثلين ومتابعتهم لتنفيذ العرض المسرحي كما يقدم لهم فرصاً للسؤال عن الجوانب الغامضة في العمل المسرحي ويشرح لهم ويحاول اقناعهم ويوضح لهم كيفية التنفيذ، فهذا الاسلوب يناسب الممثلين والعاملين الراغبين في العمل المسرحي غير القادرين على انجازه (مستوى نضج من منخفض الى متوسط).

٣- اسلوب المخرج المساند Epauler

فيتميز باهتمام مرتفع بالعاملين وضعيف بالانتاج، وفي هذه الحالة يقوم المخرج بتحفيز العاملين وتشجيعهم لانجاز العرض كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا

المصادر

١. القران الكريم.
٢. فضل، صلاح: نظرية البنائية في النقد الادبي، بيروت: دار الافاق الجديدة، ١٩٨٥.
٣. الرازي، محمد: ابي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، الكويت، دار الرسالة، ١٩٨٢.
٤. ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، مجلد ١٣، بيروت: دار الفكر، ٢٠٠٠.
٥. سعدي العلاف، مشهد، بنية النظرية العلمية، بغداد: وزارة الثقافة والاعلام، ١٩٨٩.
٦. البعلبكي، منير، المورد، قاموس انكليزي - عربي، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٨٤.
٧. ابن خالد، محمود احمد صالح، نظم التأثير في الخزف المعاصر في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد: جامعة بغداد، كلية الفنون الجميلة، ٢٠٠٠.
٨. كنعان، نواف، القيادة الادارية، عمان: دار الثقافة، ط٣، ١٩٩٩.
٩. ابن منظور، مصدر سابق.
١٠. لاروس، خليل الجر، المعجم العربي الحديث، باريس: مكتبة لاروس، ١٩٨٧.
١١. شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الادارة، القاهرة: دار غريب، ١٩٩٢.
١٢. حريم، حسن: السلوك التنظيمي، عمان: دار حامد، ٢٠٠٤.
١٣. ابو دومة، محمود، تحولات المشهد المسرحي (الممثل والمخرج)، القاهرة: دار شرقيات، ط١، ٢٠٠٥.

مهامه "فقيادة جميع جوانب العمل الفني تاتي من خلال التنسيق وتبنى وحدات العمل في توافق وتناغم وهذه من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه" (٣٤، ص ١٢٧)

الفصل الرابع

النتائج

لقد توصل الباحث الى النتائج الاتية :-

- ١- المنظومة هي المنهج البنائي المنظم الذي يقوده المخرج لانجاز العرض المسرحي.
- ٢- تشكل المنظومة الوعاء الاستراتيجي للنظام البنائي لاكتساب العرض المسرحي صفة التميز عن غيره من العروض.
- ٣- تمثل المنظومة القيادية معادلة افتراضية يقترحها المخرج لاعادة القراءة البنائية لخرائطه الاخراجية وفق نظام وتحول دائم واختبارات تجريبية في الحقل المسرحي.
- ٤- تمثل المنظومة السلطة الاكثر اهمية في خارطة الاخراج المعاصر لتأكيد المفهوم الاكاديمي التواصل للانجاز المسرحي.
- ٥- لا يوجد اسلوب مثالي للقيادة، وعلى المخرجين ان يزاولوا الموانمة الانتقائية من اسلوب قيادي الى اخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة للفرقة المسرحية او الجهة المنتجة مع مراعاة الشروط التالية :-
- ١-٥- التنسيق بين الجهود المختلفة والايان بالعمل الجماعي وممارسته.
- ٢-٥- القدرة على تنظيم المناقشات وادارتها وتشجيع فريق العمل على الاشتراك في المناقشات تبادل الاراء والتفاعل.
- ٣-٥- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع العاملين على تطوير مهارتهم (الممثلين، المصممين، الفنيين).
- ٤-٥- القيادة بحكمة وايجاد الحلول الابداعية.

١٤. الياس، ماري وقصاب حنان، المعجم المسرحي، لبنان: مكتبة ناشرون، ط١، ١٩٩٧.
١٥. ابو دومة، محمود، مصدر سابق.
١٦. دواره، عمر فؤاد، دور المخرج بين مسارح الهواة والمحترفين، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٦.
١٧. شكسبير، وليام: هاملت، تر: محمد عوض، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٢.
١٨. زلط، احمد، مدخل الى علوم المسرح، الاسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠١.
١٩. اردش، سعد: المخرج في المسرح المعاصر، الكويت: عالم المعرفة.
٢٠. عبد الحميد، سامي، ابتكارات المسرحيين في القرن العشرين، بغداد: مطبعة الدوسكي، ب.ت.
٢١. ستانسلافسكي، كونستانتين، اعداد الممثل في المعاناة الابداعية.
٢٢. كونل، كولن، علامات الاداء المسرحي، تر: امين حسين، الرباط، القاهرة: مركز اللغات والترجمة، اكااديمية الفنون، ١٩٩٨.
٢٣. كاي، نك: ما بعد الحداثية والفنون الادائية، تر: نهاد صليحة، ط٢، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٩.
٢٤. كوجك، كوثر حسين، التصميم التعليمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد: الجامعة التكنولوجية، ١٩٧٧.
٢٥. حريم، حسن، مصدر سابق.
٢٦. Syles, JB, The conscions oxford Dictionary, 1976.
٢٧. J.A.Littereer, the abalysis of organization,
- John Niley & Sonsic: New York, 2ed , 1973.
- ٢٨- هوارى، سيد، الادارة، الاصول والاسس العلمية، القاهرة: دار الجيل، ١٩٧٦.
٢٩. هوارى، سيد، المصدر نفسه.
٣٠. هوارى، سيد، المصدر نفسه.
٣١. المساد، محمود، الادارة الفعالة، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ط١، ٢٠٠٣.
٣٢. دنكان، جاك، افكار عظيمة في الادارة، تر: محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر، ١٩٩١.
٣٣. هاشم، زكي محمود، اساسيات الادارة، الكويت: منشورات دار السلاسل، ٢٠٠٠.
٣٤. Luc Broyer & Noel Equilbey, Organisation: Theories et Application Editions d' organization: paris, 2003.
٣٥. حريم، حسن، مصدر سابق.
٣٦. حريم، حسن، مصدر سابق.
٣٧. Cilbert J.B, Probstetal, organization et management, cerer le changement organizational Editions d' organization: paris, 1995
٣٨. Avbert Mcole, Diriger et motiver Editions chihab Batna Ned, 1997.
٣٩. عاشور، احمد صقر، ادارة القوى العاملة والاسس السلوكية، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٣.
٤٠. كنعان، نواف، القيادة الادارية، عمان: دار الثقافة، ط٣، ١٩٩٩.