

# دراسة تقييم الاحتياجات التّطويرية للمؤسّسات التّقافية التي لديها برامج في الفنون الأدائية في فلسطين

بحث وتحليل:

هدى عودة

مقدم إلى:

شبكة الفنون الأدائية الفلسطينية

نيسان 2017

## المحتويات

00	تقديم
00	ملخص الدراسة
00	مقدمة عامة
00	منهجية البحث
00	الصعوبات التي واجهت البحث
00	نتائج البحث
00	المحور الأول: نقاط القوة في عمل المؤسسات الثقافية والعاملة في حقل الفنون الأدائية
00	المحور الثاني: المعوقات ونقاط الضعف التي تواجه عمل المؤسسات
00	المحور الثالث: الأسباب الرئيسية للمعوقات
00	6.3.1. المعوقات الرئيسية أمام عمل المؤسسات في القطاع الثقافي بما فيه حقل الفنون الأدائية
00	6.3.2. معوقات خارجة عن سيطرة المؤسسات الثقافية وتحد من عملها
00	الاستنتاجات
00	التوصيات
00	8.1 توصيات للمؤسسات يمكن تنفيذها على المستوى الداخلي
00	8.2. التوصيات لتدخلات الشبكة على المستوى الداخلي للمؤسسات
00	8.3. التوصيات لتدخلات الشبكة لتعزيز دور القطاع الثقافي عامةً، وحقل الفنون الأدائية خاصةً

## 1. تقديم

جاءت دراسة تقييم الاحتياجات التطويرية للمؤسسات الثقافية التي لديها برامج في الفنون الأدائية، بناء على طلب من شبكة الفنون الأدائية الفلسطينية، وذلك ضمن توجهاتها وأهدافها الرامية إلى المساهمة في تطوير الحقل، في إطار برنامج الشبكة المدعوم، حالياً، من الوكالة السويدية للتنمية والتعاون الدولي "سيدا". وعليه، تم الاتفاق مع إدارة الشبكة على معايير المؤسسات التي ستغطيها هذه الدراسة، لتشمل المؤسسات المسجلة رسمياً لدى وزارة الثقافة، والفاعلة في الحقل الثقافي، وتنفيذ برامج في الفنون الأدائية كجزء من عملها.

امتدت الدراسة في الفترة ما بين أواسط كانون الثاني حتى نهاية نيسان 2017، وبدأت بعملية مسح وإحصاء المؤسسات المسجلة على قائمة وزارة الثقافة الفلسطينية، وعددها 219 مؤسسة، وتم التواصل مع 118 منها، وتجاوبت 62 مؤسسة مع تدخلات الدراسة؛ أي بنسبة 52%.

أخذت الدراسة طابعاً تشاركياً من ناحية المنهج المتبع؛ إذ تم استخدام أساليب مجموعات النقاش على شكل ورش عمل، وإجراء مقابلات فردية مع مديري المؤسسات، واستمارات موسعة غطت جوانب عدة عن المؤسسات، أدلى خلالها المشاركون كافة، بأرائهم حول القضايا التي تميز القطاع، والمعوقات التي تؤثر في برامجهم، والأسباب الجوهرية وراء تلك المعوقات على مستويات عدة، وطموحاتهم للنهوض بالعمل في حقل الفنون الأدائية خاصة، والقطاع الثقافي عامة. وبعد تجميع المعطيات وتحليلها كافة، تم الخروج بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

هدفت الدراسة إلى التعرف عن كثب على احتياجات المؤسسات في مجال تطوير القدرات، وبالتالي تمكين الشبكة من رسم خطة واقعية تتلاءم مع احتياجات المؤسسات كجزء من أهدافها الرامية إلى المساهمة في تطوير حقل الفنون الأدائية. أتت نتائج هذه الدراسة متناغمة مع رؤية الشبكة ورسالتها التي تهدف إلى "زيادة تقدير المجتمع للفنون الأدائية ودورها كأداة للتغيير المجتمعي، من خلال تقوية القدرات، وتعزيز التعاون والتأثير في الخطط والسياسات، والمساهمة في تطوير القطاع الفني في فلسطين وزيادة دعمه". لا بد من التأكيد، هنا، على أن هذه الدراسة أتت ضمن مراجعة الشبكة لاستراتيجيتها وأهدافها بعد إجراء تحليل لبيئتها الداخلية والخارجية، وأدائها منذ تأسيسها، والأثر على توجهاتها واستمراريتها وكفاءتها. من هنا، لم يكن مستغرباً أن الطروحات الواردة من المؤسسات المشاركة في الدراسة، كانت متناغمة مع النتائج التي خلصت إليها الشبكة، وآلية عملها ضمن السياق الفلسطيني، وكجزء من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، لفتح آفاق التعاون وتعميق الحوار حول القضايا التي تهم الواقع الثقافي عامةً، وقطاع الفنون الأدائية خاصةً.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة أخذت طابعاً شمولياً من ناحية طبيعة رصد وتحليل الاحتياجات المؤسسية والتدريبية، فإنها ليست شاملة للمؤسسات كافة التي تنفذ برامج في الفنون الأدائية، إذ إن هناك عدداً من المؤسسات التي تنطبق عليها المعايير، ولكن لم تتجاوب مع الدعوة إلى المشاركة في الدراسة، وهناك مؤسسات لم تتوفر آلية للتواصل معها، وأخرى لم ترد في قائمة وزارة الثقافة؛ كونها غير مسجلة رسمياً، إضافة إلى أن هناك عدداً من المؤسسات الشبابية، وبخاصة المسجلة تحت وزارة الرياضة والشباب، وتنفذ بعض الأنشطة في حقل الفنون الأدائية.

لا بد من التنويه إلى أنه على الرغم من أن البحث حاول التركيز على موضوع "الفنون الأدائية"، فإنه كان من الصعب التحدث عن هذا الحقل بمعزل عن الحقول الثقافية الأخرى، وبالتالي، فإن المعطيات والاستنتاجات التي قدمها المشاركون، لا يمكن تصنيفها بأنها تتعلق ببرامج مؤسساتهم في حقل الفنون الأدائية فحسب، بل تمتد لتشمل حقولاً أخرى؛ ذلك أن تلك المؤسسات تُعنى بالشأن الثقافي بشكل عام، وليس بحقل الفنون الأدائية فقط.

يعود الفضل في إنجاز هذه الدراسة، بشكل رئيسي، إلى المؤسسات المشاركة نفسها، فلولا تفاعلها وحرصها على المشاركة في تعبئة الاستمارات، والمساهمة في مجموعات النقاش، وتقديم المعلومات المغذية، لما حققت الدراسة أهدافها، كما أن فريق الشبكة الإداري كان داعماً رئيسياً وراء تحفيز العمل على البحث، وتقديم الدعم والتعاون اللازمين لإنجازها. وهنا لا بد من شكر المؤسسات المشاركة في الدراسة، والفريق الإداري للشبكة، وأعضاء شبكة الفنون الأدائية على ما قدموه.

## 2. ملخص الدراسة:

تلخص نتائج الدراسة المعطيات كافة، التي أدلت بها 62 مؤسسة شاركت في الدراسة، من خلال تجاوبها مع إحدى الوسائل التي استخدمت في البحث؛ سواء المقابلات (10 مؤسسات)، أو الاستمارات الموسعة (25 مؤسسة)، أو ورش العمل (27 مؤسسة) (انظر: ملحق رقم 3). وكانت المؤسسات المشاركة من محافظات: قطاع غزة، الخليل، القدس، بيت لحم، رام الله، طولكرم، نابلس، جنين، مع تفاوت في نسبة التجاوب مقارنة بعدد المؤسسات التي دعيت إلى المشاركة (انظر: ملحق رقم 4).

توخت منهجية الدراسة التواصل مع المؤسسات بغض النظر عن قدراتها، وحجم برامجها وموازناتها، مع التركيز أكثر على الوصول إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبخاصة في المناطق الريفية أو البعيدة عن مراكز المؤسسات الكبيرة. كما شملت الدراسة مجموعة فاعلة من مؤسسات قطاع غزة، التي بدونها تعتبر هذه الدراسة غير مكتملة. فالمعطيات التي قدمها المشاركون، بناء على أساليب البحث الثلاثة، تميّزت بتشارك المؤسسات كافة في الهواجس والطموحات والأولويات نفسها.

فمثلاً؛ شارك في الدراسة بعض المؤسسات التي لا يتجاوز حجم موازنتها التشغيلية أكثر من 5,000 دولار أمريكي سنوياً، أو مؤسسات تعتمد، بشكل أساسي، على المتطوعين أكثر من التوظيف (موظف واحد مقابل عشرات المتطوعين). أما بالنسبة للبنى التحتية مثلاً، فأجابت 25 مؤسسة (من أصل 36 شاركت في الاستثمارات والمقابلات) بأن مقراتها مستأجرة، أو يوفرها لهم المجلس القروي. أما بقية المؤسسات التي تملك مقرّاً لها، فمقراتها صغيرة وغير مناسبة للتدريبات والأنشطة. وفيما يتعلق بمصادر تمويل المؤسسات، أكدت 5 مؤسسات من أصل 25 ممن شاركت في الاستثمارات، أن تمويلها يأتي من أفراد، ومن مصادر ذاتية (تبرعات الأعضاء، مبيعات، اشتراكات)، أما بقية المؤسسات، فأشارت إلى أن تمويلها يأتي من مصادر خارجية.

أشارت المؤسسات المشاركة كافة إلى نقاط قوة عدة لحقل الفنون الأدائية، كما هو موضح في القسم 6.1، تتلخص، تحديداً، في القدرة على الوصول إلى أعداد كبيرة ومتنوعة من الفئات المستهدفة، وفي مناطق مختلفة، وانخراطهم في فعالياته، وتزايد الطلب على مزيد من برامج وأنشطته، وبخاصة في قطاع غزة. وكان لافتاً أن بعض نقاط القوة ظهرت كنقاط ضعف كما صنفها المشاركون، وذلك بالنظر إلى حجم المؤسسات وقدراتها، وهو ما سيبرز لاحقاً في الدراسة. وقد حددت المؤسسات جميعاً المعوقات التي تواجهها، وتحدّ من تحقيق رسالتها وأهدافها وبرامجها (القسم 6.2)، ومنها: قلة الموارد المالية، ضعف الكفاءات والنظم، عدم استمرارية البرامج، ضعف التبادل والتشبيك، ضعف العلاقة مع الوزارات. وقد اعتبرت قلة الموارد المالية، وقضية التمويل، الهاجس الأساسي لدى المؤسسات المشاركة كافة.

تم التعمق في مستويات هذه المعوقات، والأسباب الجوهرية الكامنة وراءها (قسم 6.3)، وتم تصنيفها إلى:

1. أسباب مباشرة لها علاقة بالمستوى الداخلي للمؤسسات.
2. أسباب أوسع على مستوى القطاع الثقافي والمجتمع عامة، والعلاقة مع السلطة (موضحة في القسم 6.3.1).

3. أسباب خارجة عن نطاق المؤسسات والقطاع الثقافي، تتعلق بالقضايا السياسية والاحتلال والحصار (موضحة في القسم 6.3.2).

طرح المشاركون آليات وأولويات للحد من تأثير هذه المعوقات، بعضها يمكن تطبيقه على المستوى الداخلي وبجهود من الشبكة، وبخاصة في مجال تطوير القدرات، وبعضها يمكن تنفيذه على مستوى القطاع الثقافي، ويتطلب تكاتف جهود المؤسسات والشبكة ومؤسسات القطاع الثقافي عامة. أما المستوى الثالث من القضايا الجوهرية، فهي التي لا يمكن الحد منها أو السيطرة عليها.

ولإعطاء أمثلة على التدخلات المطروحة للحد من المعوقات على المستوى الداخلي، يوضح الجدول رقم 1 أولويات ومجالات تطوير القدرات، حسبما أكدتها الـ25 مؤسسة التي تجاوزت مع الاستمارة الموسعة، كما أكدها، كذلك، المشاركون في المقابلات وفي مجموعات النقاش الثالث. فتطوير قدرات المؤسسات في مجال كتابة المقترحات، وتجنيد الأموال، والتواصل والإعلام، وإدارة المشاريع، اعتبرت من الأولويات.

وطرح المشاركون عدداً من التدخلات على مستوى القطاع (انظر: جدول رقم 2)، منها آليات ووسائل مختلفة لتقوية التعاون والتنسيق والتشبيك، وحملات الضغط على المؤسسة الرسمية، مع التشديد على إشراك مؤسسات قطاع غزة في أي تدخل، كذلك ضرورة تعزيز البرامج وتكاتف الجهود على مستويات عدة، وصياغة رؤية وطنية وثقافية جامعة.

إضافة إلى التدخلات المطروحة من المشاركين، وبناء على الاستنتاجات التي بنيت على المعطيات الواردة منهم، اقترحت الباحثة عدداً من التوصيات للمؤسسات، وللشبكة (انظر: قسم 7) يمكن تطبيقها على المديين القصير والمتوسط، وأخرى يمكن أن تفتح مجالاً لمزيد من الحوار والنقاش المعمق.

### 3. مقدمة عامة

برز اسم "شبكة الفنون الأدائية" في فلسطين، حين اجتمعت إحدى عشرة مؤسسة ثقافية تعمل في حقول المسرح، والرقص، والموسيقى، والسيرك، تحت إطار برنامج واحد خلال الفترة بين العام 2010 وحتى أوائل العام 2015، إذ تمخضت جولات الحوار والنقاش بين تلك المؤسسات عن تحقيق هدف واحد؛ وهو تأسيس "شبكة

الفنون الأدائية الفلسطينية"<sup>1</sup>، وتم تسجيلها كاتحاد رسمي لدى وزارتي الداخلية والثقافة في شباط 2015. وانطلقت الشبكة من رؤية واسعة ومشاركة بين المؤسسين كافة، وتسير بتوجيه من رؤيتها نحو الوصول إلى "مجتمع فلسطيني حر وعادل ينمي المعرفة والثقافة، ويحترم التعددية، والمساواة، وحرية التعبير".<sup>2</sup>

وبالنظر إلى عضوية الشبكة حتى الآن، نلاحظ أنها تشمل بعض أهم المؤسسات الفاعلة في حقل "الفنون الأدائية" في فلسطين، من ناحية تنوع البرامج، وامتدادها، واستمراريتها، إلا أن الحراك الفني في "الفنون الأدائية" في فلسطين، لا يقتصر على أعضاء الشبكة، فهناك العديد من المؤسسات المؤثرة في هذا الحقل، لكنها خارج عضوية الشبكة حتى الآن نظراً لحدائتها تأسيسها وانطلاقها الرسمي، أو لأن بعض المؤسسات تمارس أنشطة وبرامج متعددة تشكل الفنون الأدائية جزءاً منها.

لا بد من التأكيد على أن أنواعاً مختلفة من الفنون الأدائية كانت بارزة في فلسطين منذ نهاية القرن التاسع عشر، وأن فلسطين كانت "منارة ثقافية" حتى نكبة العام 1948، إلا أنها تضررت بسبب ما حصل من تهجير واقتلاع لكل مظاهر الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية الفلسطينية، وهجرة العديد من الموسيقيين والفنانين والمنتجين، حيث يقول نادر جلال مؤسس "المؤسسة الفلسطينية للتنمية الثقافية- نوى" ومشرفها العام، إنه "لا يعقل بعد 70 سنة من النكبة، أن لا يعرف غالبية الفلسطينيين أن لدينا موشحات وابتهالات وقصائد لموسيقيين من فلسطين، كانوا جزءاً من النهضة الموسيقية العربية التي كان مركزها القاهرة". ويضيف: "لدينا قائمة تضم أربعين فناناً كانوا موجودين قبل النكبة".<sup>3</sup> ومع حرب العام 1967، وما سببته من مزيد من التشتت واللجوء، وعلى الرغم من ظروف الاحتلال العسكري وأدواته القمعية، فإن كل ذلك لم يمنع من بروز الفرق والإنتاجات المسرحية والموسيقية، وفرق الدبكة خلال السبعينيات والثمانينيات كنوع من إثبات التحدي والصمود والدفاع عن الهوية، فتشكلت في تلك الفترة فرق مسرحية مهمة؛ مثل بلالين، ودبابيس، وصندوق العجب، والحكواتي، إذ تعتبر تلك الحركة المسرحية، أساس قيام العديد من المسارح والفرق في الفترة اللاحقة. كذلك تأسست فرقاً براعم وصابرين للموسيقى والغناء في القدس، وتنوعت المهرجانات الفنية والمسابقات، التي شكل بعضها جزءاً من الحياة الثقافية في الجامعات، إضافة إلى تركيز العديد من هذه الفعاليات الفنية في مدينة القدس قبل فرض الإغلاق والتضييق عليها مطلع التسعينيات، وقدمت تلك الفرق إنتاجات فنية مميزة، إضافة إلى وجود نقاد

<sup>1</sup> تشمل الشبكة في عضويتها حتى اليوم: مسرح نعم، مسرح الحارة، معهد المانيفيكات، معهد إدوارد سعيد الوطني للموسيقى، مركز الفن الشعبي، فرقة الفنون الشعبية، أيام المسرح، مسرح عشتار، مدرسة سيرك فلسطين، مؤسسة الكمنجاتي، مسرح الحرية.

<sup>2</sup> استراتيجية شبكة الفنون الأدائية 2017-2021.

<sup>3</sup> مقابلة مع نادر جلال، العربي الجديد: 2015/1/22.

مسرحيين، على الرغم من تفاوت نوعية الإنتاج، وعدد الفرق واستمراريتها، إذ كانت تعمل بإمكانيات مادية ومالية متواضعة، معتمدة أساساً على عنصر التطوع، كما إن العديد منها تعرض للملاحقة، وإغلاق مقارها وأماكن عروضها، واعتقال أعضائها ومطاردتهم، كأحد أشكال القمع الإسرائيلي المتواصل ضد الشعب الفلسطيني حتى يومنا هذا.

إثر اتفاق أوسلو، تزايد عدد المؤسسات غير الحكومية، وتوجّه الكثير من الدعم الدولي نحو المجتمع المدني الفلسطيني، بما في ذلك المؤسسات الثقافية والفنية، وشهدت التسعينيات إنشاء العديد من المؤسسات الفنية المتخصصة؛ سواء في الفنون الأدائية، أو البصرية، أو السينما، وجاءت هذه المؤسسات إما بمبادرات فردية، وإما جماعية من الفنانين أو الفاعلين في المجال. ويمكن القول إنه تم، في حينها، "مأسسة" القطاع الثقافي في فلسطين من مجموع المؤسسات حديثة النشأة، وتلك الأخرى التي سبقتها، إضافة إلى إنشاء وزارة الثقافة الفلسطينية في العام 1994، على الرغم من وجود تحديات جمة أمامها لا تزال ماثلة حتى اليوم، إذ تعتبر حصة الوزارة من الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، هي الأقل دائماً، ما يحدّ من قدرتها على إحداث أثر نوعي في تطوير القطاع الثقافي والفني وتعزيزه، وتبقى المؤسسات غير الحكومية الثقافية والفنية، هي الرائدة في الحراك المتنوع والمتواصل، وبخاصة تلك التي تمكنت من توسيع برامجها ومواردها. يدلل على ذلك، اليوم، الزخم في أعداد ونوعية وتنوع الإنتاجات والعروض والمهرجانات التي تنتزع على محافظات الوطن كافة، وإن كان بتفاوت بين وسط الضفة مقارنة بالشمال والجنوب، وبرزت أنماط جديدة من الفنون الأدائية في فلسطين لم تكن موجودة سابقاً، فإلى جانب المسرح، والديكّة، والموسيقى، تم، رسمياً، إنشاء أول مدرسة سيرك في فلسطين في العام 2009، حيث انطلقت ببرامج واسعة جذبت شرائح المجتمع كافة، وتم إنشاء مشروع متخصص لتطوير الدمى كمشروع ريادي، وإطلاق مهرجان للرقص المعاصر، وإبداع لوحات وتجارب مهمة في الرقص والموسيقى والمسرح تحمل قالباً فلسطينياً وعالمياً، إضافة إلى التعامل بحرفية عالية في إدارة هذه البرامج، النابعة أساساً من إيمان المؤسسات بأهمية الثقافة والفنون الأدائية في السياق الفلسطيني، كجزء من عملية التحرر والبناء والتغيير، ومن مصداقية المؤسسات أمام الجمهور، والممولين، والمجتمع بشكل عام، إضافة إلى إيصال الفن الفلسطيني إلى محافل فنية عالمية مهمة - جميعها عوامل رئيسية أسست لاستمرارية وتزايد هذا الزخم، على الرغم من التحديات المتزايدة فلسطينياً، وإقليمياً، وعالمياً.

وعند الحديث عن "حقل الفنون الأدائية"، لا بد من مراعاة أن له خصوصيةً من ناحية الوسائط، والموارد، والقدرات المؤسسية، ... وغيرها من العوامل التي تختلف عن حقل آخر، لكن لا يمكن فصل حقل الفنون الأدائية عن القطاع الثقافي العام، بل عن قطاع المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية عامة. وإذا أردنا تحديد

القضايا والمعوقات على الصعيد الوطني والمجتمعي العام، فالاحتلال، والوضع السياسي، والحصار، والانقسام، لها تبعاتها على كل نواحي الحياة في فلسطين، وعلى قطاعات المجتمع وشرائحه كافة، بما في ذلك المؤسسات المجتمعية. فسياسات الاحتلال العنصرية الممنهجة، تقف وراء زيادة الفقر والبطالة، وتشرذم المجتمع الفلسطيني، وتعميق الانقسام، وزيادة التعصب والانغلاق، وإعاقة التنمية الحقيقية على الأرض، وزيادة التبعية الاقتصادية والسياسية لإسرائيل وللدول المانحة، في ظل سيطرة محدودة للسلطة الفلسطينية، وغياب أفق للحل السياسي العادل، يترافق ذلك مع الوضع الإقليمي المتردي في العديد من الدول العربية المجاورة - كل ذلك يشكل تحديات جمة يعيشها المواطن الفلسطيني والمؤسسات المجتمعية، بما في ذلك الشبكة وأعضاؤها، ما يؤثر سلباً على استمرارية هذه المؤسسات ومواردها وبرامجها، ويحد من انخراط المجتمع والناس المثقلة بهمومها اليومية، بل يحد من القدرة على مزيد من الاحتراف في مجال الأعمال الفنية، والانتشار الأوسع محلياً وعالمياً.

وعلى الرغم من كل هذه المعوقات الرئيسية، تصر مؤسسات الفنون الأدائية، من أعضاء الشبكة وغيرها، على التحرك نحو تحقيق رؤاها التنموية والفنية معاً، ساعية إلى المساهمة في الوصول إلى مجتمع فلسطيني يتمتع بالحرية والاستقلال، ويحترم التعددية وحقوق الإنسان. أما بالنظر إلى خصوصية قطاع الثقافة والفنون الأدائية، فإن قلة البحث المتخصص في القطاع الثقافي بشكل عام، وفي حقل الفنون الأدائية بشكل خاص، تعيق التعريف بأهم القضايا التي تؤثر في هذا الحقل، وفي مؤسساته الفاعلة وبرامجها. حتى إحصائياً، لا توجد دقة في الأرقام الدالة على المؤسسات الفاعلة في حقل الفنون الأدائية تحديداً. فمثلاً، يصدر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني سنوياً، لمناسبة اليوم الثقافي الفلسطيني، إحصائية لواقع المؤسسات الثقافية، لكن "يقصد بالمؤسسة الثقافية تلك المؤسسة التي تتضمن السلع (الأدوات والمعدات) المستخدمة في أنشطة الفنون والحرف، وفي أنشطة اللعب والرياضة التي تسهل القيام بأنشطة الثقافة بالمعنى الواسع ... هناك 612 مركزاً ثقافياً عاملاً في فلسطين في العام 2016".<sup>4</sup> وبهذا التعريف، لا يمكن التعرف على الحقول التي تعمل فيها "المراكز الثقافية"، وكم منها يعمل في الفنون الأدائية. أما الخطة الاستراتيجية لوزارة الثقافة 2014-2016، فتشير إلى "وجود أكثر من 300 مؤسسة عاملة في الحقول الثقافية المختلفة،<sup>5</sup> وهناك إحصائية أخرى تشير إلى وجود 16 مؤسسة فنون أدائية ومسرحية."<sup>6</sup>

<sup>4</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. واقع المؤسسات الثقافية في فلسطين بمناسبة يوم الثقافة الفلسطيني (2017/3/13)، رام الله.

<sup>5</sup> وزارة الثقافة الفلسطينية. الخطة الاستراتيجية لقطاع الثقافة والتراث (2014-2016)، ص 13.

<sup>6</sup> This Week in Palestine, Cultural Centres in Palestine, 2012.

ومن ناحية المفهوم، فعلى المستوى الرسمي، لا يوجد تحديد خاص لمفهوم الفنون الأدائية بمعزل عن تعريف الثقافة، وبالتالي يصعب التعرف على خصوصية هذا الحقل ومتطلباته، فوزارة الثقافة الفلسطينية في خطتها الاستراتيجية 2011-2013، تتبنى "المفهوم الأوسع للثقافة، بحيث لا يقتصر على الآداب والفنون التشكيلية، أو ما يعرف بالثقافة الرفيعة، بل يشمل الثقافة الشعبية، والصناعات الحرفية، والموروث التراثي بمكوناته اللغوية والأدبية والمعمارية والموسيقية والأدائية"، ... وتدرك الوزارة أن "الفضاء الثقافي العام، يتسع لمجموعة من الحقول الثقافية التي لكل منها مرجعيته، ولغته، وبنيتها، وأدواته ... إن وعي هذا التنوع الواسع في الحقول الثقافية، يستدعي الحذر من التبسيط والتعميم لدى الحديث عن الثقافة، وبخاصة عند وضع خطط "تنموية"، أو تحفيزية، أو داعمة للثقافة، بعيداً عن شروط ومتطلبات ووسائل إيصال كل منها إلى الجمهور؛ فهذه تختلف اختلافاً نوعياً باختلاف كل حقل من حقول الثقافة، بما في ذلك البنية التحتية المادية والمؤسسية والموازنات الضرورية، ومن ثم فإنها تحتاج إلى خطط متباينة العناصر والمدى الزمني".<sup>7</sup>

وكما هو الحال بالنسبة لنقص المعلومات الإحصائية، فهناك، أيضاً، القليل مما كتب حول واقع المؤسسات الفاعلة في حقل الفنون الأدائية تحديداً، والقضايا التي تؤثر بهذا الحقل وسماته، ولكن توضح استراتيجية قطاع الثقافة الصادرة عن وزارة الثقافة الفلسطينية 2011-2013، الكثير من الخصائص والمؤثرات في واقع الحقول الثقافية الفلسطينية، ومنها طبعاً حقل الفنون الأدائية، وتشارك هذه الدراسة البحثية مع جوانب عدة مما جاء في الاستراتيجية، منها قضية تأثيرات التمويل الخارجي، والاعتماد عليه في ظل الحصة الضئيلة المخصصة للشأن الثقافي في الموازنة السنوية للسلطة الفلسطينية، والدور الذي يتوجب أن يلعبه القطاع الخاص في المجال الثقافي، إذ تؤكد الاستراتيجية "أن استمرار اعتماد الواقع الثقافي على الدعم المالي الخارجي بشكل تام، يقلل من إمكانية استدامته، ويساهم في تعزيز نخبوية الأنشطة الثقافية، وابتعادها عن احتياجات الجمهور وتطلعاته".<sup>8</sup> وعلى الرغم من أن موضوع التمويل يبقى الهاجس الرئيسي للعديد من المؤسسات، فإنه لا بد من توخي الحذر من خطورة الاعتماد عليه في قطاع الثقافة والفنون الأدائية بشكل رئيسي، بحيث يصل إلى مرحلة أن نقص التمويل أو انقطاعه، يعني إيقاف أو تخلخل الحراك الثقافي والفني، والتوجه نحو تقديم أنشطة وبرامج كخدمات مؤقتة مرتبطة بتوفر الدعم المالي لها، لكنها بعيدة عن احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة، ولا تترك أي تغيير أو تأثير حقيقي، والوصول إلى مرحلة تبعية القطاع إلى التمويل الخارجي، كما هو الحال -للأسف- في فلسطين اليوم، إذ إن حجم المساعدات الخارجية قد "وضع الفلسطينيين في أوائل قائمة المتلقين للمساعدات على

<sup>7</sup> وزارة الثقافة الفلسطينية. استراتيجية قطاع الثقافة (2011-2013)، ص 17-18.

<sup>8</sup> المصدر السابق، ص 24.

مستوى العالم"،<sup>9</sup> وهناك الكثير من الأدبيات والتحليلات حول خطورة التبعية إلى التمويل وسياسات الممولين وأثرها السلبي على عملية التحرر والتنمية.

وتشير استراتيجية وزارة الثقافة 2011-2013، بشكل واضح، إلى "الافتقار لدور متميز للجامعات الفلسطينية في الإنتاج والترويج الثقافي والفني والبحثي"،<sup>10</sup> الأمر الذي يتقاطع مع التوصيات التي طُرحت في هذه الدراسة، علماً أنه يوجد 52 مؤسسة تعليم عالٍ في فلسطين حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي،<sup>11</sup> منها الجامعات، وكلليات المجتمع، والكليات الجامعية المتوسطة، لكن من المعروف أنها تفتقر للمساقات المتخصصة؛ سواء في البحوث في مجال الفنون الأدائية، أو التقنيات في الإنتاج، وإدارته.

أما بخصوص "تعددية التشريعات القانونية ذات الصلة بالثقافة"، فتطرح استراتيجية وزارة الثقافة أن ما يحتاجه القطاع هو "فعل تشريعي في المرحلة الراهنة، وليس بالشيء الكثير، ويمكن تلخيصه فيما يلي: إعداد قانون لتحفيز الإبداع الثقافي والفني والفكري، رفع حصص الثقافة في قوانين الموازنة السنوية، وفي موازنات منظمة التحرير الفلسطينية، تعزيز استقلالية المؤسسات الثقافية الأهلية والخاصة على أسس الشفافية التامة".<sup>12</sup> وهنا، أيضاً، أشار المشاركون إلى هذه القضايا التي تؤثر على القطاع الثقافي والفني، والعلاقة مع السلطة، والتدخلات التي يمكن تطبيقها. كما تتطرق الاستراتيجية إلى غياب البنية التحتية المادية والمؤسسية للحقول الثقافية الفلسطينية، ومنها نقص أماكن التدريب المناسبة للمسرح والرقص، وهو ما أشار إليه العديد من المشاركين في هذه الدراسة، إضافة إلى "قلة أو ضعف الموارد البشرية، وبالأخص تلك التي تستلزم مهارات ومعارف وتقنيات متطورة وحديثة وإبداعية، وبخاصة في وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي للقطاع الثقافي، وإدارة المؤسسات الثقافية والفنية، أو المؤسسات العاملة في الصناعات الثقافية، ووجود نقص في الكوادر المدربة في الإدارة الثقافية التي تتطلب، إضافة إلى الدراية الكافية بالإدارة، معرفةً جيّدةً بالمجالات الثقافية المختلفة، مثل الموسيقى، والمسرح، والسينما، والأدب، والفنون التشكيلية".<sup>13</sup> وطرحَت الدراسة مجالات عدة حددها المشاركون في مجال تطوير الموارد البشرية من نواحٍ إدارية وفنية.

<sup>9</sup> علاء ترتير. "نحو رؤية تنمية فلسطينية"، مجلة الدراسات الفلسطينية، عدد شتاء 2016.

<sup>10</sup> وزارة الثقافة الفلسطينية. استراتيجية قطاع الثقافة (2011-2013)، مصدر سبق ذكره، ص 24.

<sup>11</sup> وزارة التربية والتعليم العالي. حقائق وأرقام-إحصائيات مؤسسات التعليم العالي للعام الأكاديمي 2014-2015.

<sup>12</sup> وزارة الثقافة الفلسطينية. استراتيجية قطاع الثقافة (2011-2013)، مصدر سبق ذكره، ص 26.

<sup>13</sup> المصدر السابق، ص 32.

وللتوسع أكثر في القضايا التي تؤثر على حقل الفنون الأدائية كجزء من القطاع الثقافي، تم إجراء مقابلة مع كل من مديرة البحث والتطوير في مؤسسة التعاون د. رنا الخطيب، ومدير برامج الثقافة والفنون في مؤسسة عبد المحسن القطان محمود أبو هشيش. وقد أكدت الخطيب على أن هناك الكثير من العقبات أمام القطاع الثقافي وحقل الفنون الأدائية، منها "مشكلة التمويل، وتهميش الثقافة في المجتمع، وقلة التشبيك والتعاون بين المؤسسات، وقلة التعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي"، إذ لا بد من البحث عن آليات لإدخال الثقافة والفنون إلى المدارس، وأنه لا بد للمؤسسات الكبيرة أن ترعى وتحتضن المؤسسات الصغيرة، وتسعى إلى تطويرها، وأنه لا بد للمؤسسات من التجديد والتطوير في توجهاتها واستراتيجياتها وأفكارها وآليات عملها، وأن تعمل على مزيد من التشبيك الفلسطيني-الفلسطيني بدل التنافس، ولا بد من تجاوز الإشكاليات نحو مزيد من التعاون، وبخاصة أن الحصول على التمويل للشبكات يحظى بفرص أكبر من تمويل المؤسسات منفردة. كما تمت على الشبكة الاهتمام، أيضاً، بالأفراد والمبدعين، وأن تضع معايير للنجاح والتميز.<sup>14</sup>

أما أبو هشيش، فذكر أن "هناك تفاوتاً في الخبرات والجودة في حقل الفنون الأدائية، وأن هناك نقصاً في بعض الكفاءات، وبخاصة في الإنتاج، والإعلام، والترويج أو الانتشار. كما أنه لا بد من القيام بتدخلات مختلفة في المناطق الأقل حظاً". وحث أبو هشيش المؤسسات "على الاهتمام بالأفراد وتعزيز قدراتهم، وأن تفتح أبوابها للطاقات الجديدة والفنانين الصاعدين، والاستفادة من هذه الطاقات لتجديد رؤيتها، وربط المحلي بالدولي، والاطلاع على التجارب". وقال: "إن المؤسسات بحاجة إلى إعادة النظر في طريقة عملها، والعمل، بشكل إبداعي، وبخاصة المؤسسات الصغيرة، لتجاوز العائق المالي. المطلوب ترميم الخطاب الثقافي الفلسطيني وإعادة الصلة بالواقع الثقافي. والتمويل ليس مشكلة المشاكل في فلسطين، بل المضامين والأفكار هي الأهم. وهناك ضرورة للتفكير بشكل مغاير، بحيث نجعل التمويل يلحق التفكير، وليس العكس. كما إن هناك ضرورة لوجود لجنة استشارية إبداعية في كل مؤسسة لرفد الأفكار والطاقات".<sup>15</sup>

أما من ناحية البرامج التدريبية المتخصصة للعاملين في حقل الفنون الأدائية لتطوير كفاءاتهم، أو لرفد المزيد من الكوادر للعمل في هذا الحقل، وبخاصة من أجل تطوير الإنتاج (مثلاً تصميم الإضاءة، الصوت، إدارة الخشبة، السينوغرافيا...) أو للإدارة الفنية، فلا توجد برامج من هذا النوع على مستوى الجامعات، أو كليات المجتمع كما ذكر أعلاه، سوى برنامج البكالوريوس في الموسيقى والمسرح في كلية دار الكلمة الجامعية في بيت لحم، وسيتم افتتاح كلية الفنون والموسيقى في العام الدراسي 2019/2018 في جامعة بيرزيت. وفي نظام

<sup>14</sup> مقابلة مع رنا الخطيب، وعبد الله أبو كشك، مؤسسة التعاون، 2017/3/20.

<sup>15</sup> مقابلة مع محمود أبو هشيش، مدير برنامج الثقافة والفنون في مؤسسة عبد المحسن القطان، 2017/3/20.

التعليم العام، يوجد تفاوت في تنفيذ الأنشطة والبرامج الفنية اللاصفية في المدارس الحكومية ضمن المديرية المختلفة، وبشكل عام لا يوجد وضوح كافٍ للسياسات المتعلقة بتنظيم تلك البرامج. وعلى الرغم من أن الفنون هي مساق أكاديمي تبرزه وزارة التربية والتعليم العالي في أدبياتها، إذ تؤكد في خططها القطاعية على "أهمية الهوية، والثقافة والإبداع"، وهذا يعني استخدام الفنون لتحقيق هذه المبادئ، فإنه لا توجد سياسات وطنية محددة تضع الفنون، بشكل خاص، كأولوية ضمن الخطط الاستراتيجية، كما لا يوجد منهاج موحد في المدارس لتعليم الفنون.<sup>16</sup> أما البرامج الموجودة في كليات المجتمع المهنية، فتبقى ضمن الفنون التطبيقية والتخصصات التقليدية مثل: تصميم الحلبي، التصميم الجرافيكي، السيراميك...<sup>17</sup> علماً أنه أعلن، مؤخراً، عن أن "وزارة التربية والتعليم العالي أصدرت قراراً بدمج التعليم المهني في التعليم العام على مستوى 150 مدرسة، وفي مجالات عدة؛ ابتداء من العام الدراسي 2017-2018"،<sup>18</sup> وذلك خلال افتتاحها، مع وزارة العمل، معرض "مراكز الكفايات في الضفة الغربية"، ولكن ليس واضحاً إن كانت الفنون وحقلها المهنية سيشملها هذا الدمج.

إدراكاً للنقص في البرامج المتخصصة في إدارة الإنتاج والتقنيات اللازمة للمساحات التي تحتضن فعاليات ثقافية وفنية، ونظراً لازدياد عدد الفرق في الفنون الأدائية، أنشأ مسرح الحارة "مركز تدريب تقنيات فنون الأداء" (PARK) لسد هذه الاحتياجات، مستهدفاً الشباب والشابات، ويمنح منتسبيه شهادة تدريب معترفاً بها من وزارة الثقافة. وقام معهد "غوته" في رام الله، بإجراء بحث من خلال مقابلات أجريت مع 27 مؤسسة تعمل في حقل الفنون الأدائية والبصرية، وتتعاون على مستويات عدة مع المعهد، وكان الهدف من وراء البحث "التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشهد الفني، والتدخلات التي يمكن تنفيذها لسد هذه الاحتياجات، والتعرف على كفاءات محلية للقيام بالتدريب". وحدد معظم المشاركين في المقابلات أن هناك حاجة إلى برامج "طويلة الأمد" للتدريب؛ أي على مستوى الجامعات والكليات، وفي مجالات متعددة. وعلى أثر الدراسة، نظم المعهد برنامجاً تدريبياً متكاملاً في مواضيع عدة، منها التمويل، والسياسات، وإدارة المشاريع، والمتابعة، والتقييم، وتم خلال التدريبات تطبيق أساليب تفاعلية عدة. وعلى الرغم من أن التقييم العام للبرنامج كان إيجابياً، فإنه واجه إشكاليات عدة، منها تدني نسبة الالتزام لدى بعض المشاركين، وعدم الوصول إلى مدربين فلسطينيين في مجال المتابعة والتقييم، كما لم يتمكن المعهد من تنفيذ برنامج يتعلق ببناء الجمهور، إذ اختلفت التوجهات من حيث: هل بناء الجمهور يتم النظر إليه من حيث العدد، أم من خلال تعزيز الوعي والارتقاء بالذوق الفني؟ كما لم يشمل البرنامج على

<sup>16</sup> "وضع التعليم العالي والمهني في الاختصاصات الفنية في لبنان والجزائر وفلسطين"، 2016، برنامج ميدكلتشر، ص 12.

<sup>17</sup> المرجع السابق، ص 16.

<sup>18</sup> وكالة دنيا الوطن الإخبارية: 2017/4/26.

الفنون للأطفال، وعلى موضوع النوع الاجتماعي.<sup>19</sup> وقد طرح المعهد البرنامج التدريبي مرة أخرى أوائل ربيع 2017 بطريقة إلكترونية، على أن تكون هناك مساهمة مالية بسيطة من المشاركين، والتزام خطي بالمشاركة. خلاصة القول، يبقى تنفيذ برامج تطوير الكفاءات الفنية والإدارية ضرورة ملحة، وبخاصة في قطاع غزة، وفي مناطق الشمال من الضفة، وهنا تؤكد الدراسة على ما جاء به المشاركون من ضرورة تلبية هذه الاحتياجات.

#### 4. منهجية البحث

حاولت الدراسة توحي الشمولية من ناحية المؤسسات المشاركة التي تنطبق عليها المعايير، فبدأت بعملية مسح شامل لأعداد المؤسسات وأماكن تواجدها، وطريقة التواصل معها، وذلك بناء على القائمة المتوفرة من وزارة الثقافة الفلسطينية.

أما ميزة الدراسة، فهي اعتمادها على أسلوب تشاركي وتفاعلي مع المؤسسات في الخطوات العملية كافة. فبدأً من تدقيق القائمة التي وفرتها وزارة الثقافة الفلسطينية، والتواصل بشكل مباشر مع المؤسسات المسجلة، ثم توزيع استمارة أولية لتحديد المؤسسات التي تنطبق عليها المعايير، ولديها اهتمام أن تكون في الدراسة، وبناء عليه، تم توجيه الدعوة للمشاركة في ثلاث مجموعات عمل تم تنظيمها في كل من: بيت جالا لمؤسسات محافظتي الخليل وبيت لحم، وفي جنين لمحافظة طولكرم، ونابلس، وجنين، وثالثة للمؤسسات من قطاع غزة تمت عبر تقنية السكايب. شارك في الورش الثلاث 27 مؤسسة (انظر: ملحق رقم 5)، أما المؤسسات التي لم تشارك في مجموعات العمل والنقاش من المحافظات المختلفة بما فيها القدس، فقد تم توزيع استمارة موسعة عليها، تناولت القضايا نفسها التي طرحت في ورش مجموعات النقاش، وتجاوب مع الاستمارة 25 مؤسسة (انظر: ملحق رقم 6). كما تم إجراء 10 مقابلات فردية مع مديري عدد من المؤسسات في محافظة رام الله والبيرة، إضافة إلى مؤسستين من الخليل وطولكرم.

ارتكزت الدراسة على طرح أربعة محاور رئيسية، وهي:

- نقاط القوة في عمل المؤسسات الثقافية والعاملة في حقل الفنون الأدائية.
- المعوقات ونقاط الضعف التي تواجه عمل المؤسسات.
- الأسباب الرئيسية للمعوقات أو نقاط الضعف.

<sup>19</sup> مقابلة مع لورا هارتز، مديرة معهد غوته في رام الله، 2017/4/11.

- التدخلات لمواجهة تلك المعوقات، ومجالات التطوير وتحسين الأداء.

تناولت كل من المقابلات، وورش العمل، والاستمارات الموسعة، المحاور الأربعة. ووضع المشاركون الأولويات التدريبية التي يطمحون إلى تحقيقها كجزء من عملية التطوير المؤسسي، كما طرحوا تدخلات يمكن تنفيذها بشكل واسع على مستوى القطاع الثقافي بشكل عام، وحقل الفنون الأدائية بشكل خاص، وتم التعرف من خلال الاستمارة الموسعة، تحديداً، على قدرات المؤسسات المادية والبشرية، وأولوياتها للتطوير، وهي التي برزت في جدول رقم (1)، وجدول رقم (2).

بعد أخذ المعطيات كافة من مجموع المشاركين (62)، تم إجراء تصنيف لتلك القضايا، والخروج بعدد من الاستنتاجات والتوصيات التي ستشكل الحجر الأساس في البرامج التطويرية التي ستسعى إليها الشبكة مستقبلاً. وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مؤسستي التعاون وعبد المحسن القطان، كأهم رافدين للقطاع الثقافي الفني في فلسطين، ومعهد غوته؛ كونه ينفذ برنامجاً تدريبياً لتطوير القدرات. وبناء عليه، يمكن أن ترسم الشبكة خطة تطويرية للسنوات 2017-2019، وستنفذ بعضاً من أجزائها خلال العام 2017 ضمن البرنامج الحالي. كما ستقوم الشبكة بعرض نتائج الدراسة على الأطراف المعنية، ومنها وزارتا الثقافة، والتربية والتعليم العالي، وعدد من الممولين الداعمين للقطاع الثقافي، ومؤسسات القطاع الفلسطيني الخاص، في خطوة لاجتراح برامج تطويرية مستقبلية، ستسعى الشبكة إلى تنفيذها لصالح المؤسسات العاملة في حقل الفنون الأدائية.

### أساليب البحث المستخدمة

**ورش العمل:** اتسمت ورش العمل بطابع تشاركي؛ إذ تناولت المحاور الأربعة من خلال النقاش والعصف الذهني للمجموعة المشاركة، ومن ثم القيام بشكل جماعي بتجميع وتصنيف الاستنتاجات التي خرج بها المشاركون، وإجراء نقاش حولها، وفي النهاية، طرح المشاركون المجالات التي يرونها ملائمة ولزامية لمواجهة المعوقات على مستويات عدة. وقد تم عقد أول ورشة في بيت لحم، وشملت مؤسسات الخليل أيضاً (بتاريخ 2017/3/15)، وورشة في جنين (بتاريخ 2017/3/29)، وشملت مؤسسات نابلس وطولكرم، وورشة عبر تقنية السكايب لمؤسسات قطاع غزة (بتاريخ 2017/4/13).

**المقابلات الفردية:** تم إجراء مقابلات فردية مع مديري 8 مؤسسات من رام الله، ومؤسسة من طولكرم، وعضو الشبكة من الخليل، تم خلالها تناول المحاور الرئيسية الأربعة، مع تركيز كل شخص على خصوصية العمل في مؤسسته/ها.

**الاستثمارات:** تم توزيع نوعين من الاستثمارات؛ الأولى كانت بهدف تجميع المعلومات الأولية عن المؤسسة (انظر: ملحق رقم 7)، وأرسلت بشكل واسع إلى معظم المؤسسات الواردة ضمن قائمة الوزارة. أما الاستثمار الثانية، فكانت موسعة، وشملت ستة أجزاء، منها ما هو متعلق بطبيعة العمل الفني والإداري والحوكمة للمؤسسة، وجزء آخر تناول أهم نقاط القوة والضعف، وأولويات التدخل (ملحق رقم 8)، وتم إرسال هذه الاستثمار إلى مؤسسات القدس، وكافة المؤسسات من المدن الأخرى التي لم تتمكن من حضور ورش العمل، وقد تجاوبت معها 25 مؤسسة.

سبق كل هذه التدخلات، حصر أسماء وعناوين التواصل للمؤسسات الثقافية والفنية التي تنطبق عليها معايير الدراسة، وذلك بناء على قائمة زودتنا بها وزراه الثقافة الفلسطينية (دائرة المراكز الثقافية)، إضافة إلى قوائم من أعضاء شبكة الفنون الأدائية في جنين، وبيت جالا، وغزة، والخليل. وتم رسم المعايير لاختيار المؤسسات التي ستشملها الدراسة، وهي: أن تكون مؤسسة مسجلة رسمياً لدى وزارتي الداخلية والثقافة؛ وأن تكون فاعلة منذ سنتين على الأقل في مجال الفنون الأدائية أو في المجال الثقافي، ولديها برامج في الفنون الأدائية؛ سواء بتنظيم مهرجانات أو عروض أدائية، أو لديها فرق تابعة لها. وكون التسجيل واستقرار المؤسسات يعتبر أساسياً لرسم وتنفيذ خطط تطوير القطاع التي سترسمها الشبكة للسنوات القادمة، فإن المؤسسات غير المسجلة رسمياً؛ مثل الفرق الموسيقية أو المسرحية، أو المبادرات الشبابية، تم استثناءها من الدراسة، على الرغم من وجود نشاط وحراك لها في الفنون الأدائية، وبخاصة في مجال الرقص أو الموسيقى، وعلى الرغم من أن هناك برنامجاً للشبكة تعمل فيه، من خلال المبادرات مع مؤسسات ليست بالضرورة مسجلة. كذلك، لم تشمل الدراسة المؤسسات الشبابية أو المسجلة تحت وزارة الرياضة والشباب، على الرغم من أن هناك عدداً منها ينفذ أيضاً أنشطة مهمة في الفنون الأدائية.

قبل البدء في عملية البحث، تم استثناء المؤسسات التي تعمل في حقول ثقافية أخرى من قائمة الوزارة، ثم تم إرسال رسالة إلكترونية رسمية من الشبكة إلى أكثر من 130 مؤسسة، توضح هدف الدراسة، وتعرّف بأهداف الشبكة، رافقتها أيضاً ورقة المعايير، والاستثمار المكثفة الأولية، مع إعطاء أسبوع من تاريخ الإرسال لاستلام الردود، للبدء في حصر المؤسسات التي تنطبق عليها المعايير. وحيث إن العديد من عناوين البريد الإلكتروني، أو أرقام التواصل لم تعمل، فقد اضطرت الباحثة إلى إعادة الإرسال، وإجراء المكالمات الهاتفية مجدداً مع كل مؤسسة للتأكد من وصول الرسالة ومرفقاتها. وبعد مضي مهلة الرد، لم تتجاوب الكثير من المؤسسات، ما اضطر الباحثة إلى إجراء جولات عديدة من المكالمات، ما استنفد الكثير من الجهد والوقت قبل البدء بالبحث

الفعلي، كما اضطرت إلى إعادة الإرسال إلى أكثر من 118 مؤسسة ممن كانت عناوينهم الإلكترونية أو الهاتفية غير صحيحة.

تم تجميع كافة المعطيات الناتجة عن التدخلات الثلاثة على شكل تقرير مفصل لكل محور من الدراسة، وتم تصنيف المعطيات إلى مواضع فرعية بناء على المعلومات الواردة من كل تدخل، ومن ثم إيجاز المعلومات بشكلها الكلي كما هو موضح تحت قسم "نتائج البحث". وبناء على المعطيات كافة، تمت صياغة الاستنتاجات الرئيسية وعدد من التوصيات التي يمكن البناء عليها، لإعداد خطة مستقبلية للشبكة في مجال التطوير والتشبيك وتعزيز التعاون، وهي المجالات التي تصب في أهداف شبكة الفنون الأدائية الفلسطينية وتوجهاتها.

## 5. الصعوبات التي واجهت البحث

واجهت الدراسة العديد من الصعوبات التي أدت إلى التأخر في إنجاز نسختها الأولية، إذ كان من المفترض أن يتم تسليم النسخة الأولية منها في نهاية آذار، وتم تمديد المدة حتى نهاية نيسان 2017. وتمثلت هذه الصعوبات في:

1. قلة الإحصائيات والمعلومات عن المؤسسات العاملة في مجال الفنون الأدائية، وصعوبة حصر المؤسسات التي تنطبق عليها المعايير. فالقائمة التي تم الحصول عليها من وزارة الثقافة، لا تحدد نوع التخصص أو الحقل الثقافي الذي تعمل فيه المؤسسة، إضافة إلى قدم أرقام وعناوين التواصل، وهو ما استحوذ على الوقت الأطول من عملية البحث.
2. عدم تجاوب العديد من المؤسسات مع المراسلات الأولية التي تم إرسالها (بتاريخ 2017/2/15)، بما فيها استمارة أولية (صفحة واحدة) لأخذ المعلومات الرئيسية عن المؤسسات لتسهيل التواصل، والتأكد من انطباق المعايير، وعدم تجاوب العديد، أيضاً، مع الاستمارات الموسعة التي أرسلت لاحقاً، أو الدعوة لحضور الورش، ما اضطر، دائماً، إلى القيام بجولة طويلة من المكالمات الهاتفية، للتأكد من وصول المعلومات، وانتظار الرد عليها، وهو ما استنفد الكثير من الوقت والجهد.
3. عدم التزام المؤسسات التي أكدت حضورها لدعوات ورش العمل بالحضور، وبالتالي تراوحت أعداد المؤسسات المشاركة في كل ورشة بين 8 - 10 مؤسسات. وعلى الرغم من أنه تم إرسال ما مجموعه 60 دعوة، فإن عدد الحضور للورش الثلاث كان 27 مشاركاً من المحافظات كافة، على الرغم من إرسال دعوات مسبقة لكل منطقة، تبعتها مكالمات للتأكد من وصول الدعوة، وتأكيدات من مستلمي الدعوات بالمشاركة.

4. عدم تلبية مؤسسات رام الله والقدس لدعوة ورشة العمل التي كان من المفترض أن تعقد بتاريخ 2017/3/9، إذ تم إرسال دعوة إلكترونية، تبعتها مكالمات هاتفية للتأكد من وصول الدعوة، وتجاوب مع الدعوة عدد قليل جداً، ما اضطرنا إلى الإعلان عن إلغاء الورشة واستبدالها بمقابلات فردية، أو استثمارات موسعة (مرفق قائمة بأسماء المؤسسات التي حضرت ورش العمل في جنين، والخليل، وغزة - انظر: ملحق رقم 5).

5. كانت مناطق الشمال أقل تجاوباً مع الرسالة الأولية، ومع الدعوة إلى الورش، أو الاستثمارات الموسعة، فمثلاً، تمت مراسلة 16 مؤسسة من نابلس، ولم يحضر الورشة سوى مؤسستين، وعباً الاستثمار الموسعة خمس مؤسسات على الرغم من الاتصالات المتكررة بأهمية إرسال المعلومات. أما قفيلية وسلفيت، فعلى الرغم من وجود أسماء مؤسسات عدة على قائمة الوزارة، فإن عناوين التواصل ومحاولات البحث عن أسمائها إلكترونياً، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو حتى دليل الهاتف لشركة الاتصالات الفلسطينية، لم تؤدّ إلى نتيجة، وبالتالي لم نتمكن من التواصل مع أيٍّ منها، كذلك الحال في مدينتي جنين وطولكرم (مرفق قائمة توضح تجاوب المؤسسات كافة التي شملتها الدراسة، مع التدخلات المختلفة، انظر: ملحق رقم 3). أما قطاع غزة، فشهدت الورشة حضوراً مميزاً (10 من أصل 16) من المؤسسات كافة التي تم توجيه الدعوة إليها، باستثناء مؤسسة واحدة شاركت عن طريق الاستثمار الموسعة.

6. قلة الأبحاث المتوفرة عن حقل الفنون الأدائية تحديداً، وعن دراسة الاحتياجات التطويرية الخاصة بهذا القطاع بشكل خاص، والقطاع الثقافي بشكل عام، سواء من المؤسسة الرسمية أو من غيرها من المؤسسات البحثية، أو غير الحكومية، إضافة إلى أن الدراسات القليلة المتوفرة، تغطي المؤسسات الثقافية بشكل عام، دون التطرق إلى حقل معين.

## 6. نتائج البحث

بناءً على الأساليب الثلاثة المستخدمة في عملية البحث/الدراسة: المقابلات، ورش العمل، الاستثمارات الموسعة، يوضح القسم التالي النتائج التي توصل إليها المشاركون في المحاور الأربعة التي تناولتها الدراسة:

### 6.1 المحور الأول: نقاط القوة في عمل المؤسسات الثقافية والعاملة في حقل الفنون الأدائية

بعد تجميع معطيات المشاركين كافة، تم تصنيف نقاط القوة إلى أربعة عناوين رئيسية، تشارك فيها الجميع، علماً أنه سيلاحظ أن بعض نقاط القوة سيتم تصنيفها على أنها نقاط ضعف، وبخاصة فيما يتعلق بالكفاءات

والقدرات، حسب ما أدلى به المشاركون، ما يشكل نتيجة طبيعية، نظراً لأن الدراسة شملت عدداً من المؤسسات التي تتفاوت فيما بينها، بشكل كبير، من حيث الموارد، والبرامج، والقدرات.

**أولاً. الفئات المستهدفة:** برامج الفنون الأدائية لها تأثير واسع كمي ونوعي على الفئات المستهدفة، ولأسباب مختلفة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب جمهور واسع ومتنوع من ناحية اجتماعية، وعمرية (أطفال، كبار السن، الشباب) ومن مناطق مختلفة.</li> <li>- تزايد في الطلب على مزيد من البرامج والأنشطة والعروض (في قطاع غزة إقبال جماهيري رغم الظروف).</li> <li>- تزايد في عدد الجمهور للفعاليات التي تجذب العائلة بأكملها.</li> </ul>	الجمهور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الإقبال على المشاركة في البرامج التدريبية المختلفة، أو الانتماء إلى المؤسسات الثقافية أو إلى الفرق، (كان ذلك مميزاً في قطاع غزة تحديداً، وبالمقارنة مع سنوات عدة سابقة، هناك طلب عالٍ على دورات البالية، والموسيقى، والغناء، وبخاصة لفئة الأطفال).</li> </ul>	المتدربون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حقل الفنون الأدائية يفتح المجال واسعاً أمام الأطفال والشباب من كلا الجنسين للانخراط في الأنشطة المختلفة، إما كمتدربين، وإما منظمين، وإما متطوعين، وهو ما يميزه عن غيره من الحقول الفنية الأخرى.</li> <li>- في قطاع غزة، هناك إصرار عالٍ، وبخاصة لدى الشباب، على التميز والعمل من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم، وذلك ربما اقتداءً بقدوة ما، وبخاصة بعد بروز برامج المواهب والمسابقات الفنية مثل "أراب آيدول" و"أحلى صوت"، ومشاركة فلسطينيين شباب فيها.</li> </ul>	الأطفال والشباب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتطوعون في المؤسسات والبرامج يشعرون بالملكية والانتماء إلى المؤسسة، على الرغم من تفاوت هذه الناحية من موقع إلى آخر.</li> </ul>	المتطوعون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الوعي لدى الناس حول أهمية الثقافة والفنون كوسائل للتعبير عن النفس/التفريغ النفسي، وبخاصة لدى الأطفال والشباب.</li> <li>- ثقة الناس بالمؤسسات التي توفر مساحة آمنة للمشاركين من كلا الجنسين.</li> <li>- قرب معظم المؤسسات من الفئات المستهدفة (مثلاً: في المخيمات أو القرى، البلدة القديمة/القدس).</li> </ul>	أسباب زيادة الطلب والإقبال

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير عروض مجانية، وبخاصة في قطاع غزة، يعتبر عامل جذب، (على الرغم من أن هذه النقطة قد تكون نقطة سلبية، وسيتم التطرق إليها في القسم التالي).</li> <li>- توفر المؤسسات مساحة مجانية للفرق والأفراد الفنانين، ما يشجع التقاف هذه المجموعات حول تلك المؤسسات.</li> </ul>	
---	--

ثانياً. ملاءمة البرامج والأنشطة وفعاليتها: أجمع المشاركون على أهمية البرامج المقدمة للفئات المختلفة من جوانب عدة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- متنوعة ومميزة، تخاطب قضايا المجتمع وهموم الناس، وتتبع من أفكار المجتمع واحتياجاته.</li> <li>- تفرز مزيداً من الموسيقيين، والمسرحيين، والفرق، والمواهب التي تحتاج إلى المزيد من التوجيه والتطوير والرعاية.</li> <li>- تسهم في التفريغ النفسي، وبخاصة لدى الأطفال، وتعمل على توجيه طاقتهم.</li> </ul>	<p>محتوى البرامج ونوعيتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع الوعي بقضايا عدة تهم الناس، وتتطرق إلى حياتهم اليومية.</li> <li>- تسهم في تعزيز الانتماء إلى القضية والهوية الفلسطينية.</li> <li>- تسهم في تعزيز الحس والتذوق الفني.</li> <li>- تسهم في إحداث التغيير الإيجابي، وتشجع الانخراط المتساوي لكلا الجنسين، وتحاول تغيير الأفكار التقليدية السلبية، ولغة التطرف، وتشجع لغة الحوار، والاحترام، والتعددية، والاختلاف.</li> </ul>	<p>رفع الوعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك تنوع وكثافة واستمرارية في البرامج والأنشطة، وبخاصة في رام الله وبيت لحم أكثر من مناطق الشمال والجنوب، ما يشكل حراكاً ثقافياً مميزاً.</li> </ul>	<p>التنوع والكثافة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البرامج والأنشطة الفنية تعتبر مساحات آمنة ومحفزة لتطوير المهارات والمواهب والقدرات المختلفة لدى المنخرطين فيها.</li> <li>- هناك انفراد بعض المؤسسات في البرامج والعمل الفني في مواقع معينة؛ مثل وجود مؤسسة سيرك فلسطين في نابلس، ومؤسسة نوى في دير البلح، ونرسان في يطا ... وغيرها.</li> </ul>	<p>الانفراد والخصوصية</p>

ثالثاً. القدرات، والكفاءات والموارد داخل المؤسسات: اعتبر المشاركون أن المؤسسات الكبيرة، وبخاصة من حيث البرامج والموارد والانتشار، تتمتع بالقدرات والأنظمة والكفاءات اللازمة لتطوير عملها واستمراريتها، وبالتالي اعتبرت هنا كنقاط قوة، لكن سيتم التطرق إلى بعض هذه الجوانب كنقاط ضعف، كما سيتم توضيحه في الجزء التالي.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميز المؤسسات بالشفافية، وروح التطوع، والتشاركية في أخذ القرارات، والمصداقية أمام المجتمع والجهات الممولة، والفئات المستهدفة.</li> <li>- الشعور بالملكية بين أوساط المتطوعين والموظفين.</li> <li>- روح عالية في الانتماء، والإيمان بالرؤية والرسالة، والعمل في المؤسسات، والإصرار على العمل على الرغم من شح الموارد والفرص، وعلى الرغم من الحصار والحروب في حالة قطاع غزة.</li> </ul>	<p>البيئة الداخلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك وضوح في الرؤية والخطط والرسالة والأهداف لدى المؤسسات، ووجود مجالس إدارة قوية.</li> <li>- وجود أنظمة وقوانين وسياسات واضحة تحكم عمل المؤسسات وتنظمه.</li> </ul>	<p>الحوكمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود كفاءات وموارد مالية وقدرات بشرية قادرة على قيادة المؤسسات والحفاظ على استقرارها البرامجي والمالي، وقادرة على تنشيط الحراك باستمرار لدى بعض المؤسسات أكثر من مؤسسات أخرى صغيرة.</li> <li>- مراكمة الخبرة عبر سنوات عدة من العمل في الحقل الفني، والقدرة على العمل مع فئات متنوعة.</li> <li>- ملكية مقر المؤسسة يلعب دوراً مهماً في استقرار برامج المؤسسة ومواردها.</li> </ul>	<p>الموارد والكفاءات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إفساح المجال أمام الفئات الشبابية للانخراط في العمل وقيادة البرامج.</li> <li>- نقل الخبرات إلى مؤسسات أصغر، وفئات مختلفة، من خلال البرامج الممتدة خارج مواقعها الرئيسية.</li> </ul>	<p>نقل الخبرات</p>

#### رابعاً. العلاقات والتشبيك

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة المؤسسات الثقافية والفنية على التشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني، والعمل معها في برامج مختلفة، والتوجه نحو العمل مع مؤسسات قاعدية وشبابية في مناطق خارج أماكن إدارتها.</li> <li>- قوة علاقة بعض المؤسسات مع المجتمع المحلي، ودورها في تعزيز الموارد المالية من التبرعات، (وبخاصة في المناطق الريفية؛ مثل: قرارة بني زيد، يطا، دورا) وبالتالي استمرار المؤسسات في عملها وتنفيذ برامجها.</li> </ul>	<p>العلاقات والتشبيك على المستوى المحلي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على نسج شبكة كبيرة من العلاقات الدولية مع مؤسسات ثقافية وفنية، ومع فنانين، وبخاصة المؤسسات التي لديها موارد بشرية متخصصة.</li> <li>- نقل رسالة الشعب الفلسطيني إلى العالم، ووصول فلسطين إلى خارطة الفنية العالمية، ونقل صورة مختلفة عن فلسطين عبر الثقافة والفنون.</li> <li>- تعزيز تبادل الخبرات والتعاون العربي والعالمي.</li> </ul>	<p>العلاقات الدولية</p>

العلاقات المؤسسة	داخل	- تتميز العلاقات الداخلية في المؤسسات بالاحترام المتبادل، والأجواء الإيجابية والمحفزة للعاملين، وإفراح المجال أمام تطوير الطاقات الشبابية، وتشجيع روح الانتماء والتطوع.
---------------------	------	---

لم تذكر المؤسسات المشاركة من الضفة، أن العلاقة بين المؤسسات الفنية والسلطة الفلسطينية أو الوزارات كنقاط قوة. أما المشاركون من قطاع غزة، فقد أشاروا إلى أن إصرار المؤسسات على العمل، والإقبال المتزايد من المجتمع على برامجها، يمكن أن يكون له أثر، ولو بسيط، في تغيير بعض السياسات في حكومة "حماس"، ومنها، مثلاً، افتتاح د. أنور برعاوي وكيل وزارة الثقافة في حكومة "حماس" في غزة، معرض التراث الشعبي لمؤسسة الثقافة والفكر الحر، حيث صرح "بأهمية الثقافة والفنون في التعبير عن القضايا الوطنية" (وكالة معا الإخبارية، 2017/3/2).

## 6.2. المحور الثاني: المعوقات ونقاط الضعف التي تواجه عمل المؤسسات

كما في المحور السابق، تم تجميع معطيات المشاركين كافة، وتقسيمها إلى عناوين فرعية تغطي جوانب ترتبط بالمصادر، والعمليات الإدارية، والعلاقات والنظم الحاكمة، والبرامج والأنشطة. واتضح أن بعض نقاط القوة التي وردت أعلاه، تم طرحها كمعوقات، في بعض الأحيان، وبخاصة بالنظر إلى حجم المؤسسات من ناحية الموارد والبرامج. وتم تصنيف المعوقات أو نقاط الضعف التي تواجه المؤسسات، وتم تحديد أسبابها على المستوى الداخلي أو المباشر للمؤسسات، وعلى مستوى أوسع يمتد خارج نطاق المؤسسات وحدها، ويحد من قدرات وعمل القطاع الثقافي عامةً، والمؤسسات العاملة في الحقول المختلفة خاصةً، وعلى مستوى ثالث يقع على الصعيد الوطني والسياسي، لا يمكن للقطاع الثقافي ومؤسساته التحكم به، أو التخفيف منه.

وللحد من المعوقات على المستوى الداخلي، سيتم سرد التدخلات التي طرحها المشاركون لتطوير الكفاءات والقدرات المؤسسية، مرتبة حسب الأولوية، علماً أنها تدخلات يقع تنفيذها على عاتق المؤسسات نفسها، ويمكن للشبكة أن تنفذها بشكل جماعي ضمن هدفها الرامي إلى تطوير قدرات المؤسسات العاملة في حقل الفنون الأدائية.

### المعوقات على المستوى الفردي أو الداخلي للمؤسسات وأسبابها

تم طرح وتصنيف المعوقات التالية كنقاط ضعف تحد من عمل المؤسسات، ومن قدرتها على تحقيق رسالتها وبرامجها، وتعود إلى أسباب مباشرة لها علاقة بالمستوى الداخلي أو الفردي للمؤسسات.

<p><b>1. محدودية المصادر المالية:</b> تشكل محدودية الموارد المالية وضعف التمويل هاجساً لدى المؤسسات كافة التي شاركت في الدراسة، إذ أقر الجميع بأن هناك ضعفاً شديداً في هذا الجانب، ما يعيق الكثير من عمل المؤسسات وبرامجها.</p>	
<p><b>أسبابها</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تنوع المصادر المالية؛ سواء من المجتمع المحلي أو المؤسسات المحلية الخاصة، أو الدولية، أو الأفراد.</li> <li>- قلة الموارد المالية الذاتية، مقابل تقديم الخدمات، وعدم القدرة على تطوير الموارد الذاتية.</li> <li>- عدم وجود كفاءات لتجديد الأموال، أو كتابة المقترحات التمويلية، وبخاصة داخل معظم المؤسسات الصغيرة، وفي مناطق شمال الضفة وجنوبها.</li> <li>- أشارت مؤسسات غزة تحديداً، إلى أن شح التمويل يؤدي إلى الركض دائماً وراء الممول على حساب التنسيق، وأحياناً على حساب الرؤية والأهداف داخل المؤسسة، وذلك من أجل ضمان الاستمرارية، إذ تضطر المؤسسات إلى أن تبحث عن طرق وصياغات جذابة لترضي الممول، وتلبي شروط التقدم للحصول على التمويل.</li> </ul>

<p><b>2. ضعف الأنظمة والسياسات والكفاءات:</b> أجمع المشاركون على أن المؤسسات، وبخاصة المتوسطة والصغيرة، تقتقد إلى النظم الإدارية والمالية والتخطيط المالي، والهيكليات، وأنظمة المشتريات، وشؤون الموظفين، ونظم المتابعة والتقييم.</p>	
<p><b>أسبابه</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود خطط استراتيجية، وعدم وضوح في الرؤية والرسالة لدى بعض المؤسسات.</li> <li>- عدم كفاءة الهيئات الإدارية، بل ضعفها، مقارنة بالهيئات التنفيذية في المؤسسة.</li> <li>- عدم التفريغ لأعضاء الهيئات الإدارية، أو التطوع في الهيئات الإدارية لمدة طويلة.</li> <li>- سيطرة الفرد أحياناً على رأي المجموع، وأحياناً أخرى عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.</li> <li>- ضعف في كفاءات الموظفين من ناحية، وغياب آليات أو نظم تقييم الأداء ونظام الحوافز والعلاوات؛ أي الأنظمة المتعلقة بشؤون الموظفين، من ناحية أخرى.</li> <li>- غياب السلم الوظيفي، ونقص الكادر، وبالتالي يجمع الموظف أحياناً بين أكثر من وظيفة داخل المؤسسة. هناك ضعف في إدارة المؤسسات بشكل عام، وإدارتها الفنية، أو إدارة المشاريع، بشكل خاص.</li> <li>- في قطاع غزة، ركزت المؤسسات على عدم وجود إدارة فنية حقيقية، والافتقار إلى العديد من التخصصات في الأمور التقنية من ناحية الصوت، والإضاءة، والتوثيق، وإدارة الخشبة.</li> <li>- عدم وجود أنظمة أو سياسات تحفز انخراط المتطوعين، وتساهم في تعزيز روح التطوع، وعدم الجدية في التعامل معهم.</li> <li>- غياب نظم المتابعة وقياس الجودة في الأداء؛ سواء الإداري أو الفني، وغياب أساليب تقييم الاحتياجات، وعدم توفر المصادر اللازمة لتنفيذها.</li> </ul>

تتعرض هذه المعايير سلباً على الجودة في الأداء الفني والإداري، والبرامج، وضعف في الأداء والفاعلية والإنتاج لدى الموظفين، وعدم استمرارية المتطوعين واستقرار أعدادهم أو زيادتها في الانخراط في الأعمال التطوعية.

<b>3. ضعف استمرارية البرامج والأنشطة: عدم استقرار البرامج وضمان استمراريتهما؛ وعدم القدرة على تكثيفها وتنظيمها بشكل متواصل، اعتباراً من المعايير المهمة</b>	
<b>من ناحية الفئات المستهدفة:</b>	<b>أسبابه</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم القدرة على الدخول إلى المدارس والوصول إلى الجيل الجديد، وعدم القدرة على تطوير الجمهور أو النهوض بانخراطه وتدوقه، وضعف الوصول إليه؛ أي صناعة جمهور جديد، على الرغم من وجود حراك شبه متواصل في منطقة الوسط (رام الله).</li> <li>- تدني نسبة مشاركة النساء/الفتيات في البرامج (طولكرم)، وقلة إقبال الجمهور أحياناً على بعض الأنشطة (المسرح مثلاً).</li> <li>- عدم إقبال الشباب على الاحتراف في العمل الإنتاجي، وتطوير إنتاجات جديدة، أو التعلم في المجال، والتوجه نحو مجالات أخرى مجدية اقتصادياً.</li> <li>- تغير متطلبات المتدربين وحاجاتهم، ما يؤدي إلى عدم استقرار البرامج (نابلس)، وضعف التواصل مع الأهالي (غزة، نابلس).</li> </ul>	
<b>من ناحية نوعية البرامج ومواقعها:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أشار المشاركون من قطاع غزة إلى أن الإنتاجات غالباً ما تكون على مستويات متدنية، ولا توجد رقابة على الجودة، فضلاً عن تركيز الأنشطة والمؤسسات في منطقة الشمال، وتهميش بقية المناطق (وسط غزة)، وعدم القدرة على الوصول إلى مناطق بعيدة عن مركز المؤسسة بسبب صعوبة الأوضاع، وقلة الموارد؛ أي إن توزيع الأنشطة غير عادل.</li> <li>- هناك أحياناً صراع بين القائمين على تنفيذ البرامج والمهتمين بها، ناجم عن اختلاف في القنوات والرؤية.</li> <li>- تدني الوعي والتتقيف والتعمق في المعرفة بمجال العمل داخل المؤسسات، يؤثر على الجودة والأداء في البرامج.</li> <li>- هناك أحياناً غياب للرؤية والهوية في البرامج، وتعتمد على أفراد، وليس على رؤية مؤسسية؛ أي إن هناك أحياناً غياب المؤسسة في العمل (غزة).</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف قدرة المؤسسات في المتابعة والتقييم للبرامج من ناحية فنية، وطرق ضبط الجودة، وقياس الأثر، وقياس الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، وعدم تلبية احتياجات المجتمع أحياناً (بيت لحم، غزة، طولكرم).</li> <li>- حيث إن العديد من الفعاليات، وبخاصة في قطاع غزة، تكون مجانية، فإن ذلك يشكل عنصر جذب للجمهور، لكنه يحد من قدرة المؤسسات على تعزيز مواردها المالية، واستمرارها في تقديم البرامج.</li> </ul>	
--	--

<b>4. ضعف العلاقات والتشبيك والإعلام:</b> على الرغم من أن ضعف التخطيط والتنسيق والتعاون له أسبابه على المستوى الأوسع، فإنه يعيق عمل المؤسسات على المستوى الداخلي أيضاً، ويحد من قدراتها على تنفيذ البرامج بطريقة أنجع.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب خطط للتعاون والتبادل بين المؤسسات، وظهور تنافس سلبي أحياناً.</li> <li>- عدم وعي المؤسسات بأنشطة بعضها البعض، وبروز إشكاليات في التنسيق والتعاون.</li> <li>- عدم أخذ المؤسسات الكبيرة بيد المؤسسات الصغيرة، وعدم تطوير المهارات أو نقل الخبرة/الاحتكار.</li> <li>- عدم وجود شراكات محلية حقيقية على أسس واضحة، وبخاصة بين المؤسسات الفاعلة والكبيرة والمؤسسات في مناطق الشمال أو الريف (طولكرم مثلاً).</li> <li>- عدم وجود فرص للتدريب والتطوير خارج قطاع غزة؛ سواء أكان في الضفة أم عربياً ودولياً، ما يؤدي إلى ضعف التبادل وبناء القدرات، ومحدودية الاحتكاك والاطلاع على التجارب والتطورات الأخرى (استخدم تشبيه هذا الواقع "كالاصطدام بالمرأة")، وهو عامل محبط للفنانين والعاملين في الحقل.</li> <li>- ضعف أثر العلاقات العامة على تعزيز علاقة المؤسسات مع نظيراتها المحلية والعربية والدولية، وذلك بسبب غياب المختصين أو ضعف الكفاءات في المؤسسة، فضلاً عن أن عدم إتقان التحدث بلغات أجنبية لدى الطواقم/الموظفين (غزة، نابلس) يحد من إمكانية نسج علاقات دولية أو تعزيزها.</li> <li>- إعلامياً: ضعف الجانب الإعلامي لدى المؤسسات من حيث تصوير الأنشطة، وتوثيقها، ونشرها بوسائط إعلامية مختلفة (القدس، بيت جالا، طولكرم، رام الله) نتيجة قلة التخصصات داخل المؤسسات في هذا المجال، وضعف القدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة فعالة.</li> </ul>	<b>أسبابه</b>

<b>5. ضعف العلاقة مع الوزارات والمؤسسة الرسمية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أجمع المشاركون على أن ضعف العلاقات والتواصل ما بين الوزارات ذات الاختصاص (الثقافة، والتعليم) والمؤسسات الفنية، يعتبر معيقاً لعملها، وغير محفز لتطوير برامج المؤسسات واستمراريتها، على الرغم من أن هذا الجانب له أسبابه خارج النطاق الداخلي لعمل المؤسسات.</li> </ul>	

### التدخلات في مجال التطوير المؤسسي للتعامل مع معوقات عمل المؤسسات على المستوى الداخلي

أجمع المشاركون، بلا استثناء، على أهمية تنفيذ برامج تدريبية لتطوير كفاءات المؤسسات والعاملين فيها على مستويات عدة، وذلك كاحتياجات ضرورية للحد من المعوقات والمشاكل التي تم تحديدها. يوضح الجدول التالي أولويات المؤسسات (التي تجاوبت مع الاستمارات الموسعة؛ أي 26 مؤسسة) في مجالات التطوير المختلفة:

جدول رقم (1)

عدد المؤسسات	مواضيع تطوير القدرات	الصعوبات أو نقاط الضعف	
25	كتابة المقترحات التمويلية	قلة الموارد المالية: التمويل	1.
20	التواصل والإعلام	ضعف التشبيك والعلاقات	2.
15	المتابعة والتقييم	ضعف النظم والسياسات والكفاءات	3.
13	تخطيط مالي		
12	مجالات إدارية أخرى (إدارة مشتريات، شؤون الموظفين/الأفراد...)		
18	إدارة المشاريع	ضعف استمرارية البرامج	4.
14	تقنيات: إضاءة، صوت ...		
9	إدارة فنية		

كما أكدت المؤسسات التي شاركت في ورش العمل وفي المقابلات، على المجالات أعلاه، من خلال التوجهات التالية:

- تدريب داخل المؤسسات (تدريب عملي) على إدارة المشاريع والإدارة الفنية، وطرق تجنيد الأموال، وكتابة مقترحات المشاريع.
- تطوير طرق تقييم الاحتياجات، والمتابعة والتقييم، وقياس الأثر، وضبط الجودة.
- خلق فرص تدريب في التخصصات التقنية، وبخاصة في الصوت، والإضاءة، والتصوير، والتوثيق (غزة).
- تطوير الإجراءات والنظم الإدارية والمالية داخل المؤسسات، بما في ذلك تطوير شؤون الموظفين، والمشتريات، والتدريب في مجالات العلاقات العامة والتشبيك (نابلس، طولكرم، جنين).
- تطوير الصفحات الإلكترونية، وتحقيق الاستخدام الأكثر نجاعة لوسائل التواصل الاجتماعي والإعلام لدى بعض المؤسسات.

- تدريبات فنية في مجال الفنون الأدائية، وبخاصة تدريب مدربين لخلق كوادر فنية داخل المؤسسات: تدريب مدربي رقص/ديكة، كتابة نصوص مسرحية، عازفين على آلات تقليدية: ناي، يرغول (رام الله، بيت جالا، الخليل).
- تدريب في إدارة الإنتاج الفني، وفي إدارة الورش الفنية للأطفال (بيت جالا، رام الله).
- تدريبات فنية وإدارية تمكّن المتدربين من خلق فرص عمل لهم، وتطوير قدرات المبادرات المستدامة (غزة).

### 6.3 المحور الثالث: الأسباب الرئيسية للمعيقات

بينما تم أعلاه توضيح المعيقات التي تضعف عمل المؤسسات وبرامجها، وأسباب تلك المعيقات التي لها علاقة مباشرة على المستوى الداخلي للمؤسسات، طرح المشاركون الأسباب الرئيسية والأشمل لتلك المعيقات؛ أي التي تقع خارج نطاق المؤسسات بشكل فردي، وهي معيقات تكون على مستوى القطاع الثقافي ومؤسساته عامة، والمجتمع، والعلاقة مع السلطة. هناك أيضاً أسباب رئيسية تقع على مستوى وطني وسياسي، ولا يمكن للقطاع الثقافي ومؤسساته التحكم بها أو الحد منها. ولتوضيح ذلك، تم التعمق في الأسباب الرئيسية لهذه المعيقات، وتم تصنيفها:

#### 6.3.1 المعيقات الرئيسية أمام عمل المؤسسات في القطاع الثقافي بما فيه حقل الفنون الأدائية:

##### أسباب شح المصادر المالية

- شح التمويل (المحلي والخارجي) الموجه لهذا القطاع، مقارنة بالقطاعات الأخرى، وعدم استمراريته.
- غياب العدالة في التمويل، والاعتماد على العلاقات، و"تفضيل" الممولين مؤسسات كبيرة تستحوذ على معظم التمويل، وبخاصة في منطقة رام الله على حساب المؤسسات الصغيرة؛ أي "احتكار التمويل" (حسب ما جاء في ورشة جنين وفي بعض المقابلات والاستمارات).
- التنافس الكبير بين المؤسسات مقابل شح التمويل.
- سياسة الممولين الساعية إلى فرض أجنداتهم وشروطهم الخاصة، وغياب الرقابة المالية.
- محدودية التمويل الموجه إلى قطاع غزة تحديداً، وأثر ذلك كماً ونوعاً، والتنافس المتواصل على التمويل الشحيح، وانجرار المؤسسة وراء سياسة الممول والرضوخ لمتطلباته، ما يؤثر على نوعية البرامج، ويؤدي إلى تشتت الأهداف لدى المؤسسات.
- أشارت العديد من المؤسسات إلى عدم ممارسة ضغط كافٍ على المؤسسات التمويلية الفلسطينية وعلى القطاع الخاص.

### أسباب ضعف الأنظمة والسياسات والكفاءات

- هروب الموظفين، وعدم الاستقرار الوظيفي؛ نظراً لتدني المعاشات نتيجة شح التمويل، مقارنة مع مؤسسات تعمل في قطاعات أخرى.
- رفض فكرة التطوع في بعض المناطق، ورفض بعض المتخصصين التطوع لصالح المؤسسات (طولكرم، جنين).
- ندرة تخصصات الإدارة الفنية، والإنتاج، والتقنيات، في الجامعات (الضفة وقطاع غزة).

### أسباب ضعف استمرارية البرامج والأنشطة

- تكاليف الإنتاج العالية، والأجور العالية للمختصين والخبراء، وتكاليف المواد والأجهزة، مقارنة بمحدودية المصادر المالية.
- عدم تقبل المجتمع للاستثمار في تطوير أبنائهم في مجالات الفنون، وعدم تقبل المجتمع للفنون بشكل عام، والمؤسسات العاملة في هذا الحقل، أو الاقتناع بالأنشطة والبرامج الثقافية، ودورها الإيجابي في بناء الفرد والمجتمع.
- العادات والتقاليد ورفضها للأنشطة الفنية، والنظر إليها بأنها خارجة عن ضوابط المجتمع وتقاليد.
- صعوبة التغيير، والعامل الديني، وزيادة التعصب، وعدم تقبل الرأي واحترام الاختلاف، وضعف لغة الحوار.
- تهميش المؤسسات الثقافية في طولكرم، وجنين، وغزة على أصعدة عدة: التمويل، السياسات، التشريعات، التشبيك ... إلخ.
- التنظيمات السياسية التي تحتكر النشاط الثقافي أو تعمل على إعاقته؛ إي إبراز اسم التنظيم على حساب الحدث الفني (وردت هذه النقطة من طولكرم وبيت لحم).
- عدم توفر أماكن للتدريب والإنتاج والعروض (وبخاصة في غزة) وصغرها لدى المؤسسات، يشكل عائقاً أمام تطوير البرامج والأنشطة.
- غياب الهوية الجامعة، والرؤية الوطنية، والهدف الوطني العام، وتراجع الوعي المجتمعي بالقضايا الجوهرية.
- غياب العمق في الموروث الثقافي، ما قد يؤدي إلى تشوه في الهوية، والبقاء على السطح، والتمسك بالقشور بدل التركيز على المحتوى والنوعية.
- غياب البحث، وقلة الأبحاث والدراسات في مجال الفنون الأدائية بشكل خاص.
- عدم وجود فرص عمل لما بعد التدريب؛ وغياب أي تطوير فني لفئة الشباب، أو تطوير مشاريع ريادية وربحية.

### أسباب ضعف العلاقات والتشبيك والإعلام

- غياب منصة إعلامية ثقافية تنشر وتروج لعمل المؤسسات وبرامجها، وقلة الصحافيين المتخصصين في هذا المجال.
- ضعف تغطية الإعلام الرسمي للثقافة والفنون.
- مشكلة الانتماء السياسي، وتبعية بعض المؤسسات، والانجرار نحو التنافس على حساب التعاون والتشبيك.

## أسباب ضعف العلاقة مع الوزارات والمؤسسة الرسمية

- ضعف دور المؤسسات غير الحكومية في الضغط على المؤسسة الرسمية.
- هناك تهميش للمؤسسات في قطاع غزة مقابل الضفة، ولا يوجد صوت لها عند أخذ القرارات فيما يتعلق بالسياسات والتشريعات.
- غياب الوجود الرسمي والوطني عن قطاع الثقافة، وتخلف نظرة المؤسسة الرسمية إلى الفنون والثقافة، ما ينعكس على شح التمويل المخصص لوزارة الثقافة.
- ضعف دور وزارة الثقافة في دعم الحدث الثقافي والفني، وقلة الموازنات المخصصة لها من الموازنة العامة، وبالتالي عدم مقدرة الوزارة على تخصيص دعم للمؤسسات وتطويرها.
- ضعف التشريعات والقوانين الداعمة والمحفزة للحراك الفني.
- ضعف المتابعة والتواصل بين وزارة الثقافة والمؤسسات، وذلك بسبب عدم وجود كفاءات أو متخصصين في المؤسسة الرسمية على اطلاع وتفهم لقضايا المؤسسات الفنية والثقافية، وبالتالي غير قادرين على المتابعة والتواصل مع المؤسسات.
- تفضيل الحكومة مؤسسات معينة على حساب أخرى، دون النظر إلى الجودة.
- تدني دعم وزارة التربية والتعليم العالي، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا)، لأنشطة المؤسسات الثقافية.
- الإجراءات البيروقراطية في الوزارات.
- عدم تعاون البلديات، وغياب الاستراتيجيات الخاصة بالثقافة والفنون لديها.

## 6.3.2. معوقات خارجية عن سيطرة المؤسسات الثقافية وتحذ من عملها:

- ارتفاع التكلفة التشغيلية، والضرائب، والإيجارات، وبخاصة في مدينة القدس.
- ترددي الوضع السياسي والاقتصادي، وغلاء المعيشة، ومحدودية مساهمة المجتمع المحلي والأفراد والفئات المستهدفة (طولكرم، نابلس، جنين، غزة).
- التضيق على حرية التعبير في قطاع غزة: الفنون حرام، والرفض الأمني؛ بعض الأعمال تعتبر "مقبولة" أمنياً، بينما يتم رفض الأفكار الأكثر إبداعية دون توضيح الأسباب.
- ضعف الجمهور: بشكل عام لا يمتلك الجمهور ثقافة عامة لتقدير العمل المقدم خلال حضور العروض المختلفة، ما ينعكس سلباً على مستوى الإنتاجات المقدمة، وعلى تقديمها بشكل مريح وممتع (وردت هذه النقطة من غزة).
- الانتهاكات الإسرائيلية (القدس، المخيمات؛ عايدة، الدهيشة)، وحالة الحصار والانقسام والدمار في قطاع غزة، وصعوبة التنقل، والتقسيم الجغرافي.

- الحصار (غزة) وكل تبعاته على نواحي الحياة كافة، ومنها عزل الفنانين، وعدم القدرة على التشبيك والاحتكاك، وتطوير القدرات والخبرات.
- التقسيم الجغرافي وعزل القدس عن امتدادها الطبيعي، وعدم القدرة على التفاعل بين المؤسسات في الضفة، وغزة، والقدس.

### التدخلات بشأن معيقات عمل مؤسسات القطاع الثقافي عامة

طرح المشاركون في الورش والمقابلات، العديد من الاقتراحات والآليات التي تتطلب جهوداً مجتمعة من المؤسسات والشبكة معاً (انظر: جدول رقم 2) للحد من المعوقات التي تؤثر على عمل القطاع الثقافي بشكل عام، ومؤسساته وبرامجه الموجهة للمجتمع، وعلى العلاقة مع مؤسسات السلطة أو الوزارات ذات الاختصاص. ويمكن تنفيذ مثل هذه التدخلات على المديين القصير والمتوسط، وقد يأخذ بعضها شكل تدريب لتطوير القدرات، وبعضها الآخر شكلاً أوسع كحملات الضغط والمناصرة، إضافة إلى تطوير آليات التعاون والتبادل والتشبيك.

### جدول رقم (2)

التدخلات المطروحة	القضية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع استراتيجية ضغط ومناصرة على الممول، وعلى السلطة، والمؤسسات الفلسطينية التمويلية، والحث على التمويل العادل.</li> <li>- تنفيذ ورش تدريبية في تجنيد الأموال.</li> <li>- تعزيز التشبيك والتواصل مع الممولين الدوليين، والمؤسسات الفلسطينية الداعمة، والقطاع الخاص.</li> <li>- تنظيم أنشطة مشتركة لتخفيف التكاليف والأعباء المالية والمادية.</li> </ul>	<p><b>على مستوى تطوير الموارد المالية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء دراسات تقييم الاحتياجات بشكل تشاركي مع المجتمع المحلي والفئات المستهدفة.</li> <li>- تطوير القدرات في المتابعة والتقييم وضبط الجودة في البرامج والإنتاجات.</li> <li>- إجراء دراسات قياس الأثر، وإبرازها، ونشرها.</li> <li>- إبراز قصص النجاح، والأشخاص القدوة، وإبراز دور الفنون للفئات المستهدفة بشكل سهل وسلس، ومبسط.</li> <li>- تكتيف البرامج المشتركة بين المؤسسات، وتنظيم الأنشطة على شكل مهرجانات (غزة) لتستهدف جمهوراً أكبر، وتنظيمها بطريقة أنجح؛ وذلك من أجل الحد من التكاليف.</li> <li>- إعداد مناهج تدريبية في الفنون، وإعداد دليل تدريبي للفنون وتعميمه على المدارس.</li> <li>- توفير أمكنة تدريب وإنتاجات للمؤسسات.</li> </ul>	<p><b>على مستوى استمرارية البرامج</b></p>

<p>- تكثيف الأنشطة التي تستهدف العائلات، والوصول إلى جمهور جديد.</p>	
<p>- تكثيف وسائل التشبيك والتبادل والتعاون بين المؤسسات، وتعزيز تبادل الخبرات والمعلومات عن الموارد المتوفرة.</p> <p>- ضرورة عمل منصة أو وسائل تجمع المؤسسات مع بعضها البعض، وتيسر التنسيق، مثل عمل قاعدة بيانات (Data) أو بوابة إلكترونية (Electronic portal) بموارد المؤسسات وأنشطتها والفرص المتاحة، وتجمع مؤسسات قطاع غزة أيضاً.</p> <p>- تعزيز التواصل الإلكتروني، وربط المؤسسات بمواقع وموارد مختلفة، وربط قطاع غزة بوسائل التواصل والتبادل والموارد كافة.</p> <p>- أخذ قطاع غزة دائماً بعين الاعتبار عند وضع خطط التبادل، والتنسيق، واتخاذ القرارات.</p> <p>- إبراز قصص النجاح والأشخاص القدوة، وتعميمها، ومشاركتها بين المؤسسات.</p> <p>- فتح الحوار بين المؤسسات حول رؤية القطاع الثقافي والفني، ودوره في السياق الفلسطيني، وأثره على المجتمع.</p> <p>- عمل حملات وأنشطة مشتركة تجمع، أيضاً، مؤسسات المجتمع المدني والقاعدية.</p> <p>- إبراز دور الفنون للفئات المختلفة بشكل سهل وسلس.</p> <p>- زيادة وسائل التشبيك بين المؤسسات وتعزيز تبادل وتوفير المعلومات عن الموارد.</p> <p>- تطوير الجانب الإعلامي للقطاع الثقافي، وتطوير العلاقات، وتعزيز التوثيق والتصوير.</p>	<p><b>على مستوى العلاقات والتبادل والتشبيك</b></p>
<p>- تعزيز العلاقة مع السلطة، وفتح قناة حوار، وبخاصة مع وزارتي الثقافة، والتربية والتعليم العالي، حول قضايا القطاع الثقافي الفني.</p> <p>- العمل على وضع خطة استراتيجية تشاركية تأخذ بعين الاعتبار الأطراف كافة.</p> <p>- الضغط باتجاه تحسين السياسات والتشريعات الخاصة بالثقافة، من خلال حملات الحشد والمناصرة.</p> <p>- التشارك مع الوزارة في تنفيذ حملات الحشد؛ من أجل زيادة الميزانيات المخصصة للقطاع الثقافي والفني.</p>	<p><b>على مستوى العلاقة مع الوزارات والمؤسسة الرسمية</b></p>

## 7. الاستنتاجات

بناءً على ما تقدم من عرض للمعطيات كافة، الواردة من المؤسسات التي تجاوبت مع الدراسة، نلخص الاستنتاجات الرئيسية التالية، مع التركيز على وصف الأولويات التي أدلت بها المؤسسات بالنسبة للقضايا المختلفة التي تؤثر على عملها:

**الاستنتاج الأول:** هناك جوانب جوهرية قوية، تشكل الحجر الأساس في عمل المؤسسات في القطاع الثقافي عامةً، وحقل الفنون الأدائية خاصةً، تركزت حول قدرة المؤسسات على الوصول إلى أعداد كبيرة ومتنوعة من الفئات المستهدفة، وانخراطها في برامج مختلفة، ما شكل حالة من الإصرار والتحدي للتألق والإبداع على الرغم من ظروف الاحتلال، والحصار، والتقسيم المفروض على النسيج المجتمعي الفلسطيني. ومن الجوانب القوية لهذه المؤسسات، كذلك، قدرتها على تنفيذ برامج ملائمة وذات فاعلية، وبناء شبكات من العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني، وإنشاء علاقات دولية واسعة، وتقديم صورة مشرقة عن فلسطين عربياً وعالمياً، فضلاً عن دورها في تعزيز الهوية الوطنية (انظر: الجزء 6.1).

**الاستنتاج الثاني:** تم حصر خمس قضايا كنقاط ضعف أو معيقات لعمل المؤسسات في تنفيذ رسالتها وأهدافها وبرامجها، وتم تجميعها وتصنيفها بناء على ما أورده المشاركون في الدراسة، وهي: ضعف الموارد المالية، ضعف النظم والسياسات والكفاءات، ضعف التشبيك والعلاقات والإعلام، ضعف استمرارية البرامج، ضعف العلاقة مع الوزارات (انظر: الجزء 6.2)، وتم التعمق في أسبابها المباشرة على مستوى المؤسسات، علماً بأن بعض نقاط القوة، تم تصنيفها على أنها نقاط ضعف أيضاً، اعتماداً على حجم المؤسسات، وما جاء على لسان ممثلي المؤسسات المشاركة، الأمر الذي قد ينظر إليه على أنه تناقض ما بين الجانبين.

**الاستنتاج الثالث:** هناك عدد من الأسباب الرئيسية الكامنة وراء المعوقات التي تواجه عمل المؤسسات، ولها علاقة بقضايا أوسع من نطاق عمل المؤسسات على الصعيد الفردي، بل ترتبط بقضايا متعلقة بالقطاع الثقافي والمجتمع عامة، والعلاقة مع السلطة (انظر: القسم 6.3.1)، وتتطلب تدخلات أشمل وأوسع. أما النوع الثالث من الأسباب، فهو يتعلق بقضايا خارجة عن قدرة المؤسسات منفردة، أو في إطار الشبكة، للحد منها أو السيطرة عليها، وهي متعلقة بالوضع السياسي، كالاحتلال، والحصار، والانقسام. وقد تم استعراض تلك القضايا تحت الجزء 6.3.2.

**الاستنتاج الرابع:** هناك عدد من التدخلات التي يمكن تنفيذها للتعامل مع المعوقات أو نقاط الضعف على المستوى الداخلي للمؤسسات، والتي تكمن في تطوير قدرات المؤسسات لتعزيز المصادر المالية، ولتطوير النظم والسياسات والكفاءات، وتحسين التشبيك والعلاقات، وزيادة استمرارية البرامج، وهو ما تم استعراضه في الجدول رقم (1). ويمكن تنفيذ هذه التدخلات على المستوى الفردي في كل مؤسسة، أو قد تساهم الشبكة في تنفيذها لتشمل عدداً أكبر من المؤسسات. أما بالنسبة للجوانب التي لها علاقة بالقطاع الثقافي عامة، فهناك عدد من التدخلات يقع تنفيذها على عاتق المؤسسات منفردة، والشبكة، والقطاع الثقافي عامة، لتطوير الموارد، وتعزيز

البرامج وتأثيرها على المجتمع، وزيادة التشبيك والتعاون والتبادل، والعلاقة مع السلطة، وهو ما تم سرده في الجدول رقم 2 حسب ما طرحه المشاركون في المقابلات وورش العمل، إضافة إلى طرح عدد من التوصيات في القسم 8 كما تقدمها الباحثة.

**الاستنتاج الخامس:** لا بد من توافر عوامل عدة من أجل تلبية الاحتياجات المطروحة على مستويات عدة للحد منها؛ مثلاً توفر الموارد البشرية والمالية؛ سواء للمؤسسات أو للشبكة، لكن الأهم هو توفر الإبداع، والعزيمة، والإصرار، والانفتاح، ولغة حوار، وروح التعاون، للنهوض بالقطاع الثقافي والفنون الأدائية كرافعة أساسية في سبيل التحرر من الاحتلال، وفي التنمية المجتمعية، وفي صياغة هوية فلسطينية متجذرة، وحيوية متجددة.

**الاستنتاج السادس:** إن التوجهات والاقتراحات التي طرحها المشاركون للتدخلات على المستويات المختلفة، تتناغم مع رسالة الشبكة وأهدافها التي تسعى إلى تقوية حقل الفنون الأدائية والقطاع الثقافي، من حيث تعزيز القدرات والتبادل والتشبيك والضغط، من أجل تحسين السياسات والتشريعات المحفزة للعمل الثقافي. وعليه، فإن تدخلات الشبكة، بناء على هذه الدراسة، سوف تبني على أهدافها الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال رسم خطة عمل على المديين القريب والمتوسط، ورصد الموارد اللازمة لتحقيقها.

**الاستنتاج السابع:** على الرغم من أنه بإمكان الشبكة تلبية العديد من الاحتياجات، وعلى المدى القريب، فإن هذه الدراسة تعتبر خطوة أولى على طريق إجراء مزيد من التعمق والبحث في الكثير من القضايا التي تؤثر في عمل حقل الفنون الأدائية بشكل خاص، والقطاع الثقافي بشكل عام، وهي بالتالي لا يمكن أن تكون نهاية الطريق، ولا بد من تطوير ورسم الاستراتيجيات المختلفة على الجوانب التي تم تناولها كافة.

## 8. التوصيات

إضافة إلى المقترحات التي طرحها المشاركون حسب أولوياتهم لتطوير النظم والكفاءات والموارد والبرامج، واقتراحاتهم لتعزيز التبادل والتعاون والوعي المجتمعي، تطرح الباحثة عدداً من التوصيات للمؤسسات، وللشبكة أساساً، لتسهم في الحد من المعوقات أو الأسباب التي تضعف عمل المؤسسات والقطاع الثقافي، وبخاصة حقل الفنون الأدائية في فلسطين، وهي توصيات قد تسهم في فتح المجال أمام مزيد من التمعن في القضايا المطروحة على مستويات عدة، وقد تلهم البعض للغوص في مزيد من البحث، أو لرسم استراتيجيات وسيناريوهات مستقبلية للخروج بخطط واقعية وأكثر فاعلية تخدم القطاع الثقافي بشكل خاص، المجتمع بشكل عام.

## 8.1 توصيات للمؤسسات يمكن تنفيذها على المستوى الداخلي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تعزيز روح المعرفة والاطّلاع والتعمق والتثقيف في المجال الثقافي الفني للموظفين والقائمين على البرامج؛ ذلك أن الإنسان هو محور عملية التنمية، والمحرك في عمل المؤسسات الثقافية، وتثقيفه وتقوية معارفه وإمكاناته جزء لا يتجزأ من أي عملية ثقافية تهدف إلى التغيير الإيجابي، إضافة إلى أثرها في تطويره كفرد فاعل، وخطوة لتقوية روح الانتماء إلى المؤسسة، وتعزيز القدرة على العطاء والأداء بكفاءة وفاعلية أكثر.</li> <li>- إفساح المجال أمام الطاقات الشبابية للعمل وإطلاق العنان لإبداعاتها وأفكارها في قيادة العمل الإداري والفني، وتحفيز هذه الطاقات الكامنة؛ من أجل تجديد روح العمل المؤسسي، وبرامجه، وأنشطته بشكل إبداعي وخالق.</li> <li>- قيام المؤسسات بتوضيح رؤيتها ورسالتها وصياغتها بشكل واقعي، والأهم بشكل تشاركي مع المستويات كافة داخل المؤسسة، دون طغيان رؤية الفرد الواحد على المجموع، وبالاستناد إلى الاحتياجات الحقيقية للغئات المستهدفة، والتحليل الكافي للبيئة المحيطة، وفحص مدى قابليتها للتطبيق والتنفيذ ضمن السياقات المختلفة التي تعمل فيها المؤسسات.</li> <li>- قيام المؤسسات بتمحيص معمق للقدرات الكامنة في المجتمع المحلي؛ سواء في الأماكن، أو الموارد المادية أو البشرية أو المالية، ومحاولة حصرها، وفحص طرق الاستفادة منها لخدمة البرامج واستمرارية المؤسسة، وليس فقط الاعتماد على الموارد الخارجية والتمويل الخارجي غير المستدام.</li> <li>- تنفيذ الأنشطة والبرامج في مواقع مختلفة، مع مراعاة استمرارية تلك الأنشطة في المواقع نفسها قبل الانتقال إلى مواقع جديدة وعديدة، وبناء شراكات مجتمعية حقيقية طويلة في الموقع نفسه، تعمل على تعزيز المؤسسات القاعدية والمجتمعية، وترك أثراً أطول؛ أي العمل بشكل عمودي ومعمق بدل العمل بشكل أفقي متشعب وغير متواصل.</li> </ul>	<p>لتطوير النظم والكفاءات والموارد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيام المؤسسات المتوسطة والكبيرة (من حيث البرامج والموازنات والامتداد ...) بتعزيز سبل التعاون فيما بينها بدل التنافس، وذلك من خلال تطبيق آليات للتنسيق والتعاون على أسس واضحة ومقبولة للأطراف كافة، وبخاصة في تنفيذ البرامج، من أجل ضمان النجاح والكفاءة والفاعلية، لما له من انعكاسات إيجابية في عمليتي التعلم والتبادل، إضافة إلى مساهمته في الحد من المدخلات المالية، والوصول إلى</li> </ul>	<p>لتطوير التعاون والتبادل</p>

<p>أكبر عدد ممكن من المستهدفين، وزيادة الأثر، فمع زيادة التنسيق والتعاون والتبادل، ستتم تقوية التشبيك والاستدامة على المستويات كافة.</p> <p>- بناء شراكات متوسطة إلى طويلة المدى مع المؤسسات الأصغر أو القاعدية، على أساس تطوير الخبرات والكفاءات، وتقوية أنشطتها وبرامجها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مؤسسة قاعدية، ومحدودية مواردها، والبيئة المحيطة بها، والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه، وبخاصة في المناطق الريفية، والمؤسسات البعيدة عن منطقة الوسط (الشمال، وبخاصة طولكرم، والجنوب).</p>	
--	--

## 8.2. التوصيات لتدخلات الشبكة على المستوى الداخلي للمؤسسات

بناءً على المعوقات التي تم تحديدها في الجزء (6.2)، وإضافة إلى طروحات المؤسسات المشاركة للحد منها على المستوى الداخلي (جدول 1، وجدول 2)، وإضافة إلى التوصيات أعلاه، التي يمكن تنفيذها على مستوى المؤسسات بشكل فردي، يمكن للشبكة أن تعمل على عدد من التدخلات في هذا الإطار، ومنها:

<p>- رسم برنامج تطوري متكامل يلبي احتياجات المؤسسات حسب أولوياتها، على أن توفر الموارد المالية له، وأن يأخذ هذا البرامج شكلاً غير تقليدي؛ بمعنى أن لا يقتصر على المعرفة النظرية خلال أيام تدريبية في موقع محدد وينتهي، بل يتبع الأسلوب الحيوي والتشاركي؛ أي إضافة إلى اكتساب المعرفة النظرية خلال التدريب، يجب العمل، أيضاً، على شكل مجاورة داخل أماكن العمل، أو إجراء تطبيق عملي على عدد من المؤسسات، أو دراسة حالات وتحليلها وتطبيق المعارف المكتسبة عليها، مع توشي المتابعة والتقييم بشكل دوري مع المنخرطين في هذه التدريبات طوال الوقت، ومن ثم العودة إلى تجميع التغذية الراجعة عن العملية التدريبية والتطبيقية، لاستخلاص أهم الدروس والمهارات والممارسات.</p> <p>- أن تقوم الشبكة بتطوير عدد من الوسائل التفاعلية والمدرسة التي تخدم مؤسسات الفنون الأدائية، وأن تكون متلائمة مع احتياجاتها في مجالات المتابعة والتقييم وقياس الأثر للبرامج الفنية، إضافة إلى اعتماد نماذج إدارية ومالية تتعلق بالأنشطة الفنية التي يمكن تجميعها على شكل كتيب (دليل)، ويمكن، في هذا المجال، التعاقد مع شركة مختصة في التطوير المؤسسي، لإعداده، بالتعاون مع أعضاء الشبكة وبناءً على خبرتهم بشأن خصوصية العمل في برامج الفنون الأدائية.</p>	<p>تطوير النظم والكفاءات والموارد:</p>
--	--

<p>- حيث إن تكاليف الإنتاج عالية، وهناك محدودية في أماكن التدريب، وصعوبة في الوصول إلى مصادر التمويل، يمكن للشبكة أن تعمل على إنشاء وتحديث قاعدة للبيانات، بحيث تحوي فرص التمويل، والخبرات، والأجهزة، وأماكن التدريب، والمواد المتوفرة لدى كل المؤسسات العاملة في حقل الفنون الأدائية، وفرص التدريب، سواء المحلية أو الخارجية، بحيث يمكن لكافة المؤسسات العاملة في الحقل، الدخول إلى هذه القاعدة والاستفادة من المعلومات. ويجب العمل على تطوير قاعدة المعلومات حول الموارد والأماكن والخبرات والأجهزة، وبخاصة في قطاع غزة. وهنا، يمكن أن تلعب الشبكة دوراً تنسيقياً فعالاً بين جميع المؤسسات.</p>	<p><b>تعزيز التبادل والتعاون</b></p>
---	--------------------------------------

### 8.3. التوصيات لتدخلات الشبكة لتعزيز دور القطاع الثقافي عامةً، وحقل الفنون الأدائية خاصةً

بالإشارة إلى الأسباب أو المعوقات الرئيسية التي تم طرحها في الجزء 6.3.1، وإضافة إلى التدخلات التي اقترحها المشاركون (انظر: جدول رقم 2)، والتي يمكن للشبكة العمل على تطبيق بعضها على المدى القصير، فإنه يمكن للشبكة، أيضاً، العمل على صياغة برامج استراتيجية تتطلب حشد الجهود مع المؤسسات الثقافية بتخصصاتها كافة، على أن يتم تعزيز الموارد المالية والبشرية للشبكة؛ من أجل تطبيقها على محاور عدة:

<p>- إجراء الدراسات المعمقة في حقل الفنون الأدائية خاصةً، والقطاع الثقافي عامةً، سواء أكانت بحثاً إحصائية، أو دراسات لها علاقة بإبراز الأثر المهم لحقل الفنون الأدائية بشكل خاص، وقطاع الثقافة بشكل عام، أو بحثاً حول عمق الموروث الثقافي الذي يسهم في إبراز جذور الهوية، وتعميم هذه البحوث ونشرها، وأخذ نتائجها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات وخطط العمل، والإنتاجات الفنية.</p> <p>- اتخاذ خطوات استراتيجية من شأنها أن تحث الجامعات والكليات التقنية لتدريس الإدارة الفنية، والمساقات التقنية التي لها علاقة بتطوير الإنتاج.</p> <p>- إجراء دراسات جدوى اقتصادية لعدد من المجالات التدريبية في حقل الفنون الأدائية التي لها فرص في خلق مجالات ريادية مدرة للدخل، وخلق فرص عمل خاصة لفئة الشباب، أو لإنشاء أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم.</p>	<p><b>برامج لتعزيز قدرات حقل الفنون الأدائية والقطاع الثقافي</b></p>
<p>- تشكيل وحدة خاصة داخل الشبكة تعمل كحاضنة لتعزيز وتسهيل التشبيك بين المؤسسات القاعدية والمجتمعية، والتعرف على طبيعة عملها، وعلى احتياجاتها،</p>	<p><b>لتعزيز التبادل والتعاون والتشبيك</b></p>

<p>والقيم المشتركة، والاهتمامات على مستوى المجتمع المحلي، ومواردها، والعمل معها لتطوير برامجها وأنشطتها، بناءً على احتياجاتها وأولوياتها، وربطها مع حقل الفنون الأدائية؛ أي العمل من القاعدة نحو الأعلى، وليس فرض برامج المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة.</p> <p>- إشراك مؤسسات قطاع غزة في الحملات وعمليات التبادل وتعزيز الموارد وتطوير الكفاءات، وأخذ القرارات المتعلقة بالتشريعات والسياسات.</p> <p>- صياغة برامج وخطط عمل مشتركة بين المؤسسات؛ هدفها إحداث التأثير والتغيير حول قضايا نابعة من اهتمامات الناس وهمومهم وطموحاتهم، والعمل على تنسيقها وتطبيقها.</p>	
<p>- المبادرة إلى طرح خطوات عملية لفتح حوار حول رؤية القطاع الثقافي عامة، بما يشمل قضايا الهوية الوطنية، والوعي المجتمعي، ودور المؤسسات الفاعلة، مع إشراك واسع ومتنوع للمؤسسات في المناطق المختلفة، وإشراك وزارة الثقافة ومؤسسات المجتمع المدني، والأطراف الفاعلة كافة؛ بغية الخروج برؤية شاملة تعبر عن طموحات القطاع الثقافي بحقوقه المختلفة، والمؤسسات الفاعلة، ودورها في السياق الوطني والمجتمعي.</p> <p>- وضع استراتيجية للشبكة، بأهداف واضحة وواقعية، في مجال الحشد والمناصرة، ودور المؤسسات الفاعلة في حقل الفنون الأدائية في القضايا الوطنية والمجتمعية، والتأثير على تغيير السياسات والتشريعات، وتعزيز المصادر والكفاءات، والتأثير على سياسة التمويل، لتقوية الحراك في مجال الفنون الأدائية، وإعداد خطط عمل واقعية تحقق أهداف الاستراتيجية.</p> <p>- رصد الموارد الكافية لهذه الاستراتيجية، وإنشاء وحدة خاصة بالحشد والمناصرة داخل الشبكة، يكون هدفها تنفيذ وترجمة الخطط العملية لحملات الحشد والمناصرة لضمان تطبيق الاستراتيجية واستدامتها، مع مراعاة ضرورة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطط وتطوير الاستراتيجية.</p> <p>قد تحتوي الاستراتيجية التي سيتم تطبيقها من وحدة الحشد والمناصرة داخل الشبكة، على القضايا التالية التي طرحها المشاركون عند الحديث عن المعوقات، لكنها ليست حصراً عليها:</p>	<p><b>لتعزيز التأثير بالمجتمع والسياسات</b></p>

- الضغط على المؤسسة الإعلامية الرسمية لتغيير توجهاتها وتغطيتها لحقل الفنون الأدائية، كي تساهم كرافعة في الحراك الثقافي بشكل خاص، والتنمية المجتمعية بشكل عام في فلسطين (حملات ضغط، شراكة، ...).
- التعاون مع المؤسسات الإعلامية الخاصة، على أسس من الشراكة، في حملات الحشد والمناصرة التي تسعى إليها الشبكة على مستويات عدة، إضافة إلى تعزيز دورها في زيادة الوعي بأهمية الثقافة والفنون، ودعم الترويج لبرامج المؤسسات.
- صياغة وتطوير حملات تهدف إلى تطوير التشريعات والقوانين الداعمة والمحفزة للحراك الفني، إضافة إلى زيادة الموازنات المخصصة لوزارة الثقافة.
- العمل على تطوير شراكات فعلية وواقعية مع وزارتي الثقافة والتربية والتعليم العالي، ووكالة غوث اللاجئين، لتعزيز برامج الفنون الأدائية داخل المدارس، ضمن خطة واضحة ومدروسة تلبي احتياجات الأطراف كافة.
- الضغط باتجاه رسم برنامج تدريبي وتعلمي، يتناول بعض التخصصات التقنية التي لها علاقة بعملية الإنتاج وإدارة الحدث الفني (صوت، إضاءة، أزياء، سينوغرافيا ... ) ودمجه في مجال التعليم المهني، واستغلال فرصة الاهتمام به، مؤخراً، من قبل وزارتي العمل، والتربية والتعليم العالي، وعدد كبير من الممولين.
- تنفيذ برامج وأنشطة تخدم شعارات محددة على مستوى المجتمع المحلي، بأهداف واضحة ومحددة نابعة من احتياجات المجتمع والمؤسسات القاعدية، بهدف إحداث الأثر والتغيير المنشود.