

BEYOND PARTICIPATION?

صخلم

صخلم

Summary Contents

.1 ص خ ل م	
1.1	06
2.1	07
3.1	13
4.1	17

النتائج الصغرى والوسطى المقدمة

المشاركين في المشروع لتقاسم الخبرات والتجارب من منظورهم الخاص. وكان ذلك بمثابة الإقرار بتنوع الأدوار والمسؤوليات، وبأن السلطة ليست ثابتة في هذه الأدوار بل تتحرك بينها.

وقد قمنا بالاستماع إلى تسجيلات لعبتي [البطاقات على الطاولة](#) والمواعيد العشوائية وبقراءة اليوميات الميدانية وتم ضبط وتحديد المواضيع التي برزت من خلال هذه البيانات. ثم قمنا بتحويل هذه البيانات الخاصة لكل منظمة إلى رسوم بيانية (انظر أدناه). وقد تمت صياغة التقرير الكامل على أساس المواضيع الرئيسية التي تناولتها الشبكة. ويتضمن الملخص خلاصة النتائج التي توصلنا إليها نتائجا مبدئية ضمن قسمين. وتتعلق مجموعة النتائج الأولى بالدرس الرئيسي المستخلص المتعلق بالمستوى الأصغر (العمل الميداني / المشروع) والمستوى الأوسط (التنظيم). أما المجموعة الثانية من النتائج فتتعلق بالتأملات والتفكير الشامل حول عملية "بي-بارت" برمتها.

تمتد الشبكة عبر طيف متنوع من المقاربات في مجال المشاركة والابتكار التشاركي. وباعتبارنا شبكة، تعلمنا الكثير من بعضنا البعض حول صيرورة العمل معا. وتهدف هذا الوثيقة إلى اطلاق العموم على ما تعلمناه والدروس التي استخلصناها.

والمساهمة في تحليل العمليات والخطاب النقدي الناشئ. وقد أنتج هؤلاء الفنانون ثلاثة بروتوكولات لـ (إعادة) توزيع السلطة عبر المنظومة البيئية للفنون الأدائية.

وقد تم التعاقد معنا، باعتبارنا باحثين نتخذ من لندن مقراً لنا ، للقيام بمهمة تقييمية مستقلة لفائدة "بي-بارت". وقد قامت مقاربتنا في التقييم على ثلاثة عوامل رئيسية: اهتمام بأساليب البحث الإبداعية والتشاركية والقائمة على الممارسة العملية ؛ الرغبة في تضمين أساليب التفكير النقدي في الممارسات العملية للشركاء؛ وضرورة إجراء البحث عن بُعد نظراً للقيود التي فرضتها جائحة كوفيد ١٩ وتلك المرتبطة بالميزانية. وقد تم تطوير ثلاث أساليب يمكن للأشخاص المشاركين في الشبكة اتباعها وتنفيذها بأنفسهم. وتتمثل هذه الأساليب في: ["البطاقات على الطاولة"](#) و"المواعيد العشوائية"، واليوميات الميدانية (يمكن الاطلاع على مزيد التفاصيل في النص الكامل للتقرير.

وبالنظر إلى كمية التجارب عبر الشبكة وعددها ، استخدمنا إطاراً يتكون من ثلاثة مستويات تتفاعل فيما بينها لفهم "بي-بارت": مستوى أدنى (مكروي) يخص العمل الميداني/ المشروع، ومستوى أوسط يخص الجانب التنظيمي لدى الشريك ومستوى جامع أو شامل، وهو المستوى المتعلق بشبكة "بي-بارت".

ولقد أردنا من خلال اعتماد الأساليب المشار إليها أعلاه أي ["البطاقات على الطاولة"](#) و"المواعيد العشوائية"، واليوميات الميدانية فتح قنوات أمام

هذا الملخص هو خلاصة لأهم النتائج التي توصلنا إليها على مدى ٤ سنوات من التقييم لـ "بي-بارت"، وهو مشروع تم تمويله بالشراكة مع برنامج "أوروبا المبدعة" التابع للاتحاد الأوروبي وجرى تنفيذه على امتداد الفترة من عام ٢٠١٩ حتى عام ٢٠٢٣. وإن ما نصلو إليه من هذا التقرير هو اتاحة الفرصة لأي مشارك من المنخرطين في هذا العمل المشترك، الذي لا يخلو من تعقيدات، سواء كانوا فنانيين أو منتجين أو مشاركين أو وسطاء أو ميسرين، لقراءة هذا التقرير والإطلاع على مضمونه. وقد تم ترجمة هذا الجزء من التقرير إلى اللغات السبع الممثلة عبر الشبكة. ويمكن الاطلاع على تقرير أكثر تفصيلاً حول عملية التقييم والنتائج التي أفضت إليها باللغة الإنجليزية على إثر هذا الملخص.

ولقد سعى برنامج «بي-بارت» إلى القيام بقراءة نقدية للسياسات والممارسات المتعلقة بالتشاركية في ميدان الفنون ، بدءاً من الانتاج التشاركي للفن ومقاسمته ، وصولاً إلى نماذج الحوكمة اللامركزية التي تشمل المواطنين المحليين والفنانين وصناع السياسات. وعلى مدى الأربع سنوات التي استغرقتها المشروع، أنجزت المنظمات الشريكة سلسلة من الأعمال الميدانية من ضمنها إقامات لفائدة الفنانين وتكليفهم بإنجاز أعمال فنية. وقد عقدت الشبكة [مجالس](#) (جمعيات عامة) مشتركة سنوية أتاحت للمشاركين فيها الفرصة للتواصل والتداول حول الأفكار والعمليات المتعلقة بممارسات العمل التشاركي. وعلاوة عن ذلك، تم تشكيل شبكة نقدية وذلك من خلال التعاقد مع ثلاثة فنانيين لتوفير مساحة تأملية لمتابعة ومرافقة أنشطة المشروع

1

2

3

4

5

6

النتائج الصغرى والوسطى

البدايات/التحضير

1. لقد كان النموذج السائد الذي اعتمدناه في اطار مشروع "بي بارت" يقضي بدعوة فنانين لإنجاز اعمال فنية مرتبطة بمكان معين أو بمجموعة من الناس. وقام هؤلاء الفنانون بربط الصلة مع الأشخاص بطرق مختلفة: من خلال اطلاق دعوات للمشاركة وربط الصلة بمجموعات قائمة مسبقا وعقد لقاءات ثنائية (بين شخصين) أو ايجاد مساحات لفائدة الآخرين مع دعوتهم للمشاركة والاستفادة. وكان من المهم للغاية، في معظم الحالات المرور بمرحلة تمهيدية للتعرف من خلال الابداع أو الرقص معا او مجرد التلاقي. ولئن استغرقت هذه المراحل بعض الوقت، فإنها كانت ضرورية لبناء جسور الثقة.

2. وكانت بعض الأعمال الميدانية التي تم القيام بها في سياق برنامج "بي بارت" بمثابة الجسور بين الشركاء و الأهالي الذين يقيمون أو يعملون في المناطق المحيطة، مما أتاح الفرصة للشركاء كي ينشئوا أو يعيدوا بناء علاقات مع المجموعات التي يرغبون في مواصلة العمل معها في المستقبل. وطُرح في صلب شبكة "بي بارت" تساؤلات حول مدى قدرة المنظمات على الحفاظ على علاقات الثقة المشار إليها والتي يتم بناؤها مع مرور الزمن من طرف الفنانين والوسطاء الذين يعملون لحسابهم الخاص، وذلك بالنظر الى محدودية الموارد واختلاف الأولويات. وإذا كانت الرغبة في العمل المشترك متبادلة بالنسبة لبعض المنظمات التي تهتم بالفنون وبعض المجموعات الأهلية أو بعض المشاركين، فإن توازن القوى بين مثل هذه المنظمات والمجموعات الأهلية أرخى على التعاون ظللا من الشك.

3. حتى يتم تجنب مختلف أشكال المشاركة الرمزية و/ أو الاستغلالية، طرح الكثيرون تساؤلات عما إذا كان **للمرحلة التي ينخرط فيها الأشخاص في العملية** ومستوى الخبرة التي يتمتعون بها تأثير على مدى اعتبار تلك العملية عملية «تشاركية» أم لا. وكان الدور الذي يلعبه الاشخاص الذين يصوغون أو يساهمون في توجيه المشروع من المواضيع المهمة والحيوية.

1

2

3

4

5

6

النتائج الصغرى والوسطى

البدايات/التحضير

4. وقد عبّر العديد من الأشخاص الذين شاركوا في الأعمال الميدانية لـ «بي بارت» عن ارتياحهم وتقديرهم لما تميزت به العملية من طابع غير رسمي ومفتوح (غير محدد المدى) مع الاقرار بالكمّ الهائل من العمل الذي تنطوي عملية خلق ذلك الشعور بالسير نحو المجهول. وحرصاً منهم على متابعة ما سيحدث، سعى الفنانون الى التنازل عن مكانهم في صميم العملية والاحتفاظ به لغيرهم.

5. تم التسليم بأن عمليات الاحتفاظ تتطلب الكثير من المهارة والطاقة والحنكة في الإدارة، وأن أولئك «الذين يحتفظون بمساحة للمجهول» بحاجة أيضاً إلى الاحتفاظ بهم. وكان المجهود الذي يتطلبه تنظيم ودعم الأشخاص الذين لم يعتادوا على "الديناميكيات الخاصة بالصناعة" محسوساً عبر مختلف الأنشطة الميدانية. وأجبر الشركاء والفنانون والأشخاص الذين عملوا معهم في بعض الحالات، على الاقرار بمحدودياتهم الشخصية، وعلى الاعلان صراحة وبصدق عن الوقت والموارد التي يمكنهم تخصيصها للمشروع.

6. أثبتت مخاوف بشأن الافتراض - الذي هو محل شك - والذي مفاده بأن المشاركة في المشاريع الفنية أمر جيد ومفيد في حد ذاته بالنسبة للمنخرطين فيها. وقد تطرح الدعوات للمشاركة في المشاريع الفنية، التي تنطلق من الاعتقاد بأن مجموعة معينة من الناس تحتاج فعلاً الى هذه المشاركة جملة من الاشكاليات. كما سُجل عدم ارتياح بشأن تصنيف المشاركين والحرص على توجيه بعض الأعمال الميدانية نحو ضمان تنوع الخبرات بناءً على الهويات التقاطعية. و يثير ذلك تساؤلات أوسع نطاقاً حول كيفية التعامل مع التجربة التقاطعية على المستوى النُظمي . ذلك أن السياسات وطلبات التمويل والتقارير غالباً ما تميل الى تصنيف الناس ضمن فئات ضيقة على أساس هويات متفردة، كما وأنها تميل إلى التركيز على عدد الأشخاص المشاركين في نشاط ما بدلاً من التركيز على التجارب التي خاضوها وعاشوها.

1

2

3

4

5

6

النتائج الصغرى والوسطى

العملية مقابل المُنْتَج / الاستمرارية مقابل التعطل / التدفق /
علاقات العمل / الثقة / العناية / الهويات / الأدوار

1. تم، بالنسبة لمعظم الأنشطة الميدانية، ضبط أجل محدد لتقديم عرض أدائي أو عمل ما. وبما أن طريقة العمل مع الآخرين المعتمّدة مفتوحة المدى وتركّز على العملية (الصيرورة)، فقد كانت **الفترة الزمنية المخصصة لانجاز الأعمال** في بعض الأحيان قصيرة جدًا. كما تعاضم الضغط على عملية التعاون نتيجة لارتفاع سقف التوقعات بخصوص مخرجات المشروع. وبرزت رغبة قوية لعرض أعمال غير ممثلة بشكل كافٍ وهي أعمال لن يتم بالضرورة برمجتها.

1. ومن بين المسائل الهامة التي تمّت إثارتها خلال الأعمال الميدانية التي انجزت في سياق مشروع "بي بارت" هي ما عسى أن يحدث بعد أن يُغادر الفنانون. وفي هذا الصدد أقرّ العديد من المنظمات المشاركة بأهمية دور الوسيط في الحفاظ على قنوات الاتصال والتواصل التي تم تركيزها في سياق الأنشطة الميدانية. على أن ذلك يثير بعض التساؤلات حول ما إذا كانت المنظمات والمشاركون يرغبون في البقاء على اتصال، وإن توفرت الرغبة، ما هو الهدف من وراء ذلك؟ وهل يملكون الوقت الكافي للقيام بذلك. وغنيّ عن القول أن بعض العلاقات لا يمكن أن تستمر ولا بدّ لها من نهاية؛ وقد يكون ذلك صعبًا خاصة إن توطدت علاقات الصداقة بين الأطراف المعنية. ولمّا كانت الثقة مسألة جوهرية في أي محاولة للابتكار المشترك، فإن بناء العلاقات ورعايتها والحفاظ عليها مسألة جوهرية عند اعتماد طريقة مختلفة للبرمجة تضع الروابط المحلية، أو على الأقل الانفتاح على الرغبات والقدرات لمواصلة العمل معًا، في صلب العملية. وقد أشار البعض الى مسألة الوقت والموارد اللازمة لبناء العلاقات وخاصة **علاقات العمل طويلة الأمد**؛ فما هي الأطراف التي أقيمت بينها علاقات الثقة، وكيف يتم الحفاظ عليها؟

1. تم، بالنسبة لمعظم الأنشطة الميدانية، ضبط أجل محدد لتقديم عرض أدائي أو عمل ما. وبما أن طريقة العمل مع الآخرين المعتمّدة مفتوحة المدى وتركّز على العملية (الصيرورة)، فقد كانت **الفترة الزمنية المخصصة لانجاز الأعمال** في بعض الأحيان قصيرة جدًا. كما تعاضم الضغط على عملية التعاون نتيجة لارتفاع سقف التوقعات بخصوص مخرجات المشروع. وبرزت رغبة قوية لعرض أعمال غير ممثلة بشكل كافٍ وهي أعمال لن يتم بالضرورة برمجتها.

1

2

3

4

5

6

النتائج الصغرى والوسطى

العملية مقابل المُنْتَج / الاستمرارية مقابل التعطل / التدفق /
علاقات العمل / الثقة / العناية / الهويات / الأدوار

5. حاولت بعض المنظمات التخلي عن تكليف الفنانين بالقيام بمشاريع منفصلة باعتبار أن الأنشطة الميدانية كانت تصب الواحدة في الأخرى. وقد تمّت معالجة هذه المسألة على المستوى التنظيمي من خلال **توسعة نطاق الأعمال الميدانية** بدلاً من مواصلة التكليف من الأعمال في إطار مشاريع جديدة والتعامل مع فنانين جدد وجمهور جديد. وتم اللجوء إلى جمع عدد المرصودة **وبالآجال النهائية** لعرض الأعمال أمام الجمهور. وفي غياب الموارد المالية اللازمة لبناء العلاقات، كانت أساليب العمل المشار إليها تستند على **اليد العاملة غير المستدامة، إما غير المدفوعة الأجر أو ذات الأجر الزهيد**. وعلى الرغم من وجود رغبة في التركيز على طمس الحدود بين الأدوار والهويات، أعتبر هذا المنطق، القائم على المشاريع، "أكبر مشكلة" حيث أنه يحول دون تحقيق استمرارية المشاريع ويحدّ من القدرة على المساءلة.

4. ولقد اشار العديد من المنتجين والعاملين في الحقل الثقافي والفنانين الى أهمية الدور الذي يؤديه **الوسطاء** باعتبارهم محترفين في مجال الانصات والاصغاء. وبإمكان الفنان تجسيد هذا الدور، غير أن الحاجة تبرز أحيانا الى الاستعانة بخبرة خارجية. وسواء كان الفنانون يفهمون ويقومون بالوساطة كجزء من ممارستهم أم لا، فقد خلصت شبكة **"بي بارت"** برُمتها الى التأكيد على أهمية الحاجة الى وسيط قادر على إقامة الروابط وقنوات التواصل وتعزيزها بين المنظمات والفنانين ومختلف فئات الجمهور المشارك. وفي معظم الحالات تعددت وتنوعت الأصوات والأجندات المنخرطة في الأنشطة الميدانية. والواضح ان **التعامل مع تطلعات مختلفة** يمكن أن يكون **عملية صعبة و مستنزفة للوقت**. وفي الكثير من الأحيان لعب المنتجون أو بعض الفنانين أو الشركاء الآخرين دور الوسيط بدلا من أن يؤديها شخص مكلف بهذه المهمة. وقد وفرت أحيانا **لعبة البطاقات على الطاولة** حيّزا للوساطة.

6. يرى البعض أن والعلاقات في صميم ممارسة منظمة من المنظمات يستدعي ادخال تغييرات على بنيتها التحتية. ويستتبع ذلك الانتقال من تكليف الفنانين بانجاز مشاريع الى **اعادة توزيع الاعتمادات المالية وتقاسم الموارد مع من لهم صلات قائمة مع مكان ما أو مع جماعة ما**. ولا يعني ذلك بالضرورة أن التجارب المنفصلة أو القائمة بذاتها عديمة الجدوى، غير أنها مرتبطة بشبكات علاقات داخلية متشعبة نشأت في مكان ما يمثل الفنانون والمنظمات الشريكة جزءًا لا يتجزأ منه.

1

2

3

4

5

6

النتائج الصغرى والوسطى

الاستراتيجيات والتكتيكات/الحوكمة/التسلسل الهرمي

3. إعتبرت بعض الأعمال الميدانية المشاركين فيها شركاء [في العمل] يحتاجون إلى الدعم والمساندة وذلك بالنظر لتفاوت خبراتهم. ويعكس ذلك **الأهمية المركزية للعناية**، مما يعني أن المنظمات التي تشتغل في الحقل الفني مدعوة إلى أن تكون حاضرة جسديًا وذهنيًا لتوفير المساحات الآمنة للعاملين الثقافيين الأقل خبرة لطرح الأسئلة وتطوير وسائل التواصل فيما بينهم. وقد أثبتت في هذا السياق تساؤلات حول **مدى قدرة** المنظمات على توفير فرص التدريب وتطوير المهارات لفائدة الأشخاص المعنيين، حتى يصبحوا مشاركين فعليين في عملية الإبداع أو عمالًا ثقافيين منفذين يسهمون بطريقة تشاركية في انجاز الأعمال الفنية.

1. فيما يتعلق بالاستراتيجيات العامة على المستوى الأوسط، دارت بعض النقاشات حول الجهة التي تضع أجندات أساليب العمل. وقد كانت بعض المنظمات تنظر إلى دورها كمنظمات مجتمعية، مع الاقرار أيضًا بتوجهاتها الفنية. وسعى بعض الشركاء إلى تطوير مهمتهم الفنية لبرمجة أعمال جديدة **رغبة منها في الاستجابة إلى الاحتياجات المحلية**.

2. برزت مفارقة في صميم بعض المشاريع الميدانية: فقد نُفذت مبادرة من و/أو نُظمت من قبل فنانيين و/أو منظمات، ولكنها كانت في الآن نفسه تهدف إلى أن تكون مساحات يمكن للآخرين الانضمام إليها وتوليها. ولم يكن زمام القيادة لهذه المشاريع والمنظمات بين أيدي الجماعات الأهلية، بل كانت تمثل (بشكل أساسي!) صراعات ودية بين الأنا والأجندات، حيث تداول على قيادتها ومسك زمام الأمور بها أشخاص مختلفون. وبقدر ما كان الفنانون والمنظمات الفنية يشعرون بالضعف في هذه العملية، بقدر ما كان الآخرون **يعتبرون عن قدرتهم** على التحرك والقيادة أو **اتخاذ القرارات** و طرح تساؤلات حول العملية أو الانسحاب منها.

1

2

3

4

5

6

النتائج الصغرى والوسطى الاستراتيجية والتكتيكات/الحوكمة/التسلسل الهرمي

4. تطرقت بعض النقاشات التي استمعنا إليها إلى الدور المُحدد للإدارة - والذي غالبًا ما يشكل الجانب غير المرئي وهو جانب لا نوليه حقه من التقدير- في العمل. وفي حين يرى البعض، ان المسائل الادارية المرتبطة بالجدول الزمنية والميزانيات تشكل عاقبة للعملية الإبداعية التشاركية، يرى البعض الآخر أنه من المهم النظر الى الإدارة على أنها تمثل في حد ذاتها عملية ابداعية وجذرية. وقد تقاسمت بعض المنظمات والأعمال الميدانية المعلومات التي تتوفر لديها حول الشروط والإجراءات الإدارية المعمول بها مع الفنانين والمشاركين. ويُعتبر هذا أيضا أحد الجوانب المهمة **لتدريب** المبدعين التشاركيين. ويتعين أن تكون استراتيجيات تقاسم **نتائج المشاريع** التشاركية مشجعة وأن تُصاغ في الوقت المناسب، مع التسليم بأن الجميع ليسوا مستعدين أو قادرين على المشاركة في هذا المستوى. كما وأنه ليس الجميع يهتمون بـ "الأمر الداخلي" للعمل الإداري.

6. اكتفى العديد من الشركاء، باعتماد منهج الابداع التشاركي في مستوى المشاريع فحسب وذلك بسبب **صعوبة إحداث التغييرات المطلوبة على المستوى التنظيمي**. وفي حين تحدث البعض عن عزمهم على تطوير هياكل أقل تسلسلا هرميا، فإنهم لم يخفوا وعيهم بمدى صعوبة القيام بذلك على أرض الواقع. وأسفرت هذه النقاشات عن التطرق الى مستوى الشفافية المرغوب فيه أو المطلوب - كما اشارت الى أن مقدار العمل التشاركي أو الابداع التشاركي في مشروع ما مرتبط أيضا بمن يتخذ القرارات في عملية انجاز هذا المشروع. وطُرحت تساؤلات حول ماهية القرارات المتخذة، وشكل العملية ذاتها؟ كما لوحظ أن التغييرات غالبا ما تحدث على مستوى الأشخاص وصغائر الامور بدلاً من أن تكون تحولات شاملة في الهياكل الدستورية أو في هياكل الحوكمة.

5. ومن ضمن الاستراتيجيات التي اعتمدها برنامج **"بي بارت"** دعوة المنظمات المشاركة الى النظر في هياكل الحوكمة التابعة لها وذلك للبحث عن سبل زرع فكري المشاركة و الابداع التشاركي في صلب العمل الداخلي لهذه المنظمات. وفي حين سعت بعض المنظمات الى خوض هذه التجربة من خلال الاستعانة بعدد من الفنانين كاستشاريين أو لممارسة **النقد المؤسسي**، تبين أنه من الصعب ادخال تغييرات هيكلية، لذلك ظلت التغييرات قليلة ومحدودة.

1

2

3

4

5

6

1. لم تكن أهداف برنامج "بي بارت" منذ البداية واضحة لدى بعض الشركاء. ويعود ذلك بالأساس الى التغييرات التي كانت تحدث في صفوف العاملين لدى هؤلاء الشركاء على امتداد فترة الأربع سنوات المحددة للمشروع. لذا كان توقيت التحاق الشريك بالشبكة من العناصر المؤثرة على مدى شعوره بالانخراط كليا في أنشطتها وتوجهاتها. وكان نقص العروض المتجولة للأعمال الميدانية أيضا مصدر إحباط لبعض الشركاء، حيث فهموا أن ذلك هو الهدف الرئيسي لبرنامج "بي بارت". وقد نوقشت صعوبة تنظيم جولات لعرض المشاريع الفنية الناتجة عن ابداع تشاركي أو المرتبطة بسياق معين، وهي صعوبة ناجمة بالأساس عن القيود التي فرضتها جائحة كوفيد ١٩.

2. على الرغم من أن التبادل بين الشركاء لم يكن بالمستوى الذي كان يؤمله الكثيرون، فإن "بي بارت" وفرت للبعض الوقت والمساحة والمال لطرح تساؤلات حول الكيفية التي كانوا ينظمون بها المشاريع ودفعت بالعديد من الشركاء الى التفكير أكثر في اعتماد ممارسات عمل أطول مدى. واعتبر جميع الشركاء أن برنامج "بي بارت" وفر لهم موارد إضافية سمحت لهم بالعمل بطرق لم يكن بمقدورهم في العادة اعتمادها. وقد أتاحت الموارد التي وفرها برنامج "بي بارت" للشركاء القيام بتجارب كما سمحت لهم بتوسيع نطاق نشاطهم الى أبعد مما هو متاح لهم في اطار الميزانيات المعتادة.

1

2

3

4

5

6

2. لم تتم بالشكل الكافي معالجة مسألة التفاوت الاقتصادي المسجل بين مختلف السياقات الاقتصادية والاجتماعية عبر الشبكة.

3. على الرغم من الفوائد الجمة التي جناها الشركاء من برنامج "بي بارت"، أكان ذلك في شكل تمويلات أو وقت، فإن الكثيرين يعتقدون أن هناك حاجة أكبر للشفافية في التصرف في الأموال عبر الشبكة. وأدى الافتقار إلى الوضوح والشفافية في بعض الأحيان إلى الشعور بالتفاوت، حيث جعلت الفوارق الاقتصادية والجغرافية البعض يشعرون بالحيث وعدم الإنصاف. وقد رحّب العديد من الشركاء بالخطوات المتخذة لإضفاء المزيد من الشفافية على صرف المكافآت والمسائل المحاسبية واعتبروها خطوات إيجابية. وقد قُدمت بعض الاقتراحات لصياغة نموذج عادل للمكافآت يُعتمد عبر الشبكة، غير أن هذه المقترحات لم تجد طريقها إلى التفعيل.

1. تباينت ممارسة منح المكافآت للمشاركين والمبدعين التشاركيين من شريك إلى آخر عبر الشبكة ولم يكن هناك اتفاق حول الممارسات المثلى. ونظرًا للتركيز على العمل مع الجماعات المهمشة، واجهت بعض المنظمات صعوبات قانونية في تسديد المكافآت للمشاركين (على سبيل المثال الأطفال و/أو الأشخاص الذين لا تتوفر لديهم وثائق رسمية). وفي حين وجد بعض الشركاء سبلا لتجاوز هذه الإشكالية فإن عدم القدرة على تسديد مكافآت لفئة معينة من الأشخاص يشير إلى وجود عائق نظامي أوسع (على مستوى المنظومة) يحول دون تحقيق ادماج مثل هذه الفئات. كما تم الاقرار بأن تسديد المكافآت واعتماد الشفافية في التصرف في الميزانيات يمثلان دوما الحل الأمثل لتقاسم السلطة وعدم الانفراد بها. وإن فهم تفاوت مستويات الالتزام والكيفية التي يمكن بها تغيير هذه المستويات مع مرّ الزمن أثناء القيام بالعمل التشاركي هو الأساس لإدخال ديناميكية على العديد من الأعمال الميدانية.

1

2

3

4

5

6

المستوى الأشمل

الالتقاء والاجتماع

3. كانت المشاركة في الشبكة وبشكل خاص في المجالس في بعض الأحيان لا تخلو من اشكاليات بالنظر الى الحواجز اللغوية وقلة الثقة في النفس (باعتبار أن البعض من الشركاء كانوا حديثي العهد بالشبكة) و الصعوبات التي تعترض المبدعين التشاركيين الذين يحتاجون للسفر. ولعله من المفيد التفكير في اتاحة الفرصة لجميع الشركاء لاستضافة المجالس (الجمعيات). كما أنه سيكون من الأفضل عقد اجتماعات مصغرة في صلب المجالس وغيرها من الاجتماعات الي تعقدها الشبكة، لفائدة المشاركين الذين يفتقرون الى الثقة الكافية بالنفس للتحدث باللغة الإنجليزية.

1. وقر برنامج "بي بارت" للبعض الوقت والمكان والمال لطرح تساؤلات حول كيفية تنظيم مشاريعهم. وقد أدت المجالس (الجمعيات) المنعقدة الى خرق العادات السائدة والصيغ المعتادة، مما جعل الحاضرين يشعرون بانتمائهم الى الشبكة. واعتبر توجيه الدعوات لحضور هذه المجالس الى المبدعين التشاركيين وغيرهم من المشاركين خطوة ايجابية للغاية. على أن التوقعات المرتبطة بالدعوات لم تكن دوما واضحة وجليّة.

2. كان الطابع غير الرسمي للمجالس مهما للغاية. وقد ساهم اجتماع المشاركين وتمضيّتهم لبعض الوقت معا خارج أطر العمل في تقوية أواصر الشبكة وأتاحت للمشاركين فرصة ثمينة لتبادل المعارف والخبرات.

1

2

3

4

5

6

المستوى الأشمل الشبكة النقدية والبروتوكول

لم تتناسب الشبكة النقدية و**البروتوكول** مع أساليبنا بالطريقة التي تناسب بها الجوانب الأخرى لـ "**بي يارت**". ونادرا تعرض الشركاء في مناقشاتهم الى ممارسات " الشبكة النقدية". لذلك فان البيانات التي تم تجميعها كانت قليلة نسبيا. وعليه، سنكتفي بالقيام بتعليقات عابرة حول هذا الموضوع.

في أفضل حالاتها، شجعت الشبكة النقدية المشاركين على إجراء مناقشات صعبة ولكنها صادقة، مما ساعد على نقل المهمة النقدية إلى الشبكة نفسها مجددا. وتمثل ناتجها الرئيسي في مجموعة من البروتوكولات التي وُضعت على ذمة الشركاء لاستخدامها عند العمل وفقا لطرق تستند الى التشاركية والإنتاج المشترك. غير أنه اتضح ان المهمة المتمثلة في صياغة هذه الوثيقة لشبكة تتميز بالاتساع والتباين مهمة عويصة، مما جعل الكثيرين يعتقدون في نهاية المطاف بأن هذه المهمة لم تُنجز بصورة مرضية.

1

2

3

4

5

6

المستوى الأشمل

التوصيات

وتتوزع توصياتنا الى ثلاثة محاور، يليها ملخص موجز للنتائج والاقتراحات الرئيسية للعمل في المستقبل. والتوصيات مخصصة لشبكة **"بي بارت"** ولكل الاطراف التي تعتزم مواصلة العمل بأساليب تقوم على الابداع المشترك والتشاركية.

البنية التحتية

من المهم أن تفهم المنظمات المهتمة بالفنون والفنانون والشركاء وتعرف من يحافظ على العلاقات وما هي العلاقات التي تحظى بتقدير أكبر. وتلعب الوساطة دوراً أساسياً في هذا الصدد، شأنها في ذلك شأن الزيادة في مستوى شفافية التصرف في الموارد. وحتى نعرف الاطراف التي تتحكم في المساحات وترعى مقدمي الرعاية، نوصي باتخاذ الإجراءات التالية:

- مراجعة وتدقيق الموارد وضبط المهارات والمعارف والقدرات المالية على نطاق المنظمات وعلى نطاق الشبكة؛
- توضيح القيم والأدوار والميزانيات والعمليات في مستوى المنظمات الشريكة وفي مستوى الشبكة ككل؛
- إعادة التفكير في سلطات الحوكمة وصنع القرار داخلياً وعبر الشبكة. ويمكن أن يشمل ذلك مجالس الشباب أو إنشاء مسارات تتيح للمشاركين الحضور في مجالس [الإدارة].

خلق الروابط

- إعادة التفكير في نموذج المجالس (الجمعيات

- (العامّة) واستبدالها باجتماعات حضورية تكون جداول أعمالها أقل رسمية وكثافة.
- صياغة سياسة مشتركة منصفة لصرف المكافآت للمشاركين بحيث يمكن استخدامها للتأثير على الأطر التشريعية ([على سبيل المثال، انظر هذا الاستخدام لتقنية سلسلة الكتل أو البلوك تشين](#))؛
- التخلي عن المنهاج القائم على المشروع. الاستفادة من العلاقات القائمة والسعي للعمل على مدى فترة زمنية أطول ؛
- توفير أكبر قدر من الفرص للتدريب والعمل مدفوع الأجر - يمكن أن يكون مُدوّنو يوميات العمل الميداني، إحدى الوصال للمضي قدماً في هذا الصدد غير أنه يتعين منحهم دوراً أكثر تضميناً وإتاحة الفرصة لهم كي يستمروا في العمل لفترة أطول.
- ويمكن للشركاء محاولة العمل معاً بشكل أوّثق، وعقد اجتماعات أكثر دورية وتطوير المزيد من الفرص للمبدعين التشاركيين والمشاركين. وينبغي الاستفادة من متانة الروابط الاجتماعية المشتركة التي تنشأ عبر الشبكة في موفى فترة السنوات الأربع التي يستغرقها البرنامج ووضعها في صميم ممارسات العمل في المستقبل.

التقييمات

نعتبر - ولا غرابة في ذلك - أن التقييم يمثل عنصر أساسياً لممارسة أي عمل تشاركي في المستقبل وهو عنصر يتعين التركيز عليه في بداية أية عملية ومنحه مزيداً من المساحة على امتداد أي مشروع من المشاريع. ويُعدّ التعلّم الجماعي والمشارك

فرصة مذهلة يوفرها برنامج **"بي بارت"**، غير أنها تحتاج إلى المزيد من الموارد، بهدف توفير فضاءات للتفكير والتأمل، سواء على مستوى الشركاء أو على مستوى الشبكة. وتتمثل اقتراحاتنا بهذا الخصوص فيما يلي:

- اعتماد التقييم منذ البداية والسعي الى معرفة ما يرغب كل فرد في تحقيقه من خلال العمل الجماعي وما يقدره فيه. وقد يكون من الممكن تعيين أفراد أو مجموعات عمل وتكليفهم بالقيام بعملية التقييم والتفكير في مستوى كل شريك من الشركاء على حدة
- القيام بالبحوث بصفة فردية وعلى مستوى الشبكة حتى يمكن للتعلم واستخلاص الدروس أن يحدث على المستويات المحلية وعلى مستوى الشبكة.
- عقد اجتماعات منتظمة حضورية تُخصّص للتفكير الجماعي. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشكيل مجموعات عمل فرعية أصغر حجماً داخل الشبكة.

التعلم العنلي

ويتعين القيام بكل ما سبق، بأكثر قدر من العنلية والانفتاح على العموم. وتجدر الإشارة الى أن توجيه الجهود نحو اعضاء الصبغة العنلية والعمومية على عمل الشبكة يستدعي تبسيط "المفاهيم الفنية" وترجمتها إلى لغة تكون أكثر انفتاحاً وقابلية للتداول. وقد يتطلب ذلك من الشركاء ادخال تغييرات على اللغة المستخدمة على مواقعهم الالكترونية على شبكة الويب، بما يتيح استهداف جمهور أوسع ، بدلا من الاقتصار على جمهور المهتمين بالفنون،

بحيث يشعر المزيد من الناس بالقدرة على استيعاب المحتوى الموجود بالموقع والتفاعل معه. كما ينبغي عدم النظر إلى مهمة الاتصالات العامة على أنها مهمة مركزية فحسب، بل أيضاً مساحة للتعلم الجماعي والمشاطرة. وسيمثل ذلك خطوة نحو تحويل المنظمات الى مساحات قادرة على إفادة مختلف الجماعات المحيطة بها.

1

2

3

4

5

6