



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية
الثقافية في محافظة الخليل

**Obstacles to Managing Musical Projects in Institutions, Centers, and
Cultural Clubs in Hebron Governorate**

إعداد

معالي عبد الرحمن عودة

إشراف

د. أسامة شهوان

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا
والبحث العلمي في جامعة الخليل

2018 م

إجازة الرسالة

معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل

Obstacles to Managing Musical Projects in Institutions, Centers, and Cultural Clubs in Hebron Governorate

إعداد: معالي عبد الرحمن عودة

إشراف: الدكتور أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الأحد بتاريخ 2018/12/9 من أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | |
|---|-----------------|--------------------|
|  | مشرفاً ورئيساً | 1. د. أسامة شهوان |
|  | ممتحناً داخلياً | 2. د. سمير أبو زين |
|  | ممتحناً خارجياً | 3. د. وسيم سلطان |

ب	إجازة الرسالة	
ج	فهرس الجداول	
ز	الإهداء	
ح	الشكر والتقدير	
ط	ملخص	
1	الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
2	1.1 المقدمة:	
3	2.1 مشكلة الدراسة:	
4	3.1 أهداف الدراسة:	
4	4.1 أسئلة الدراسة:	
5	5.1 أهمية الدراسة:	
5	6.1 حدود الدراسة:	
5	7.1 مصطلحات الدراسة:	
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	2.1 الإطار النظري	
10	1.1.2 مقدمة	
11	2.1.2 ماهية إدارة المشاريع	
11	3.1.2 أهمية المشاريع	
12	4.1.2 أهداف إدارة المشاريع	
12	5.1.2 مبادئ إدارة المشاريع	
13	6.1.2 خصائص المشروع	
13	7.1.2 مراحل اعداد خطة المشروع	
15	8.1.2 دورة حياة المشروع	
17	9.1.2 معيقات إدارة المشاريع	
18	10.1.2 أهمية الأندية والمراكز الثقافية	
20	11.1.2 ماهية المشاريع الموسيقية وأهدافها	
21	2.2 الدراسات السابقة	
21	1.2.2 الدراسات العربية	

25	2.2.2 الدراسات الأجنبية.....
29	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
31	الفصل الثالث: المنهجية وتصميم الدراسة
32	1.3 المقدمة
33	2.3 منهجية الدراسة.....
33	1.2.3 المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات
35	2.2.3 المرحلة الثانية: المقابلات الهاتفية.....
35	3.2.3 المرحلة الثالثة: العينة البورية والاستبانة.....
37	الفصل الرابع : نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية
38	1.4 المقدمة:
38	2.4. عرض نتائج المقابلة الهاتفية
42	4.4 عرض نتائج الإستبانة
42	1.4.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني.....
43	1.1.4.4 النتائج المتعلقة بالمحور الأول
45	2.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني
46	3.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الثالث.....
47	4.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الرابع
49	5.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الخامس.....
51	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
51	1.5 المقدمة:
52	2.5 ملخص نتائج الدراسة
53	3.5 التوصيات.....
55	المراجع
60	الملاحق.....

- جدول رقم (1) خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات 35
- جدول رقم (2) معاملات الثبات والاتساق الداخلي للمحاور والأداة الكلية..... 36
- جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة والأداة الكلية 43
- جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التخطيط 44
- جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنظيم 45
- جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات بمرحلة التنظيم..... 46
- جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات بمرحلة التقييم..... 48
- جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات المالية..... 49

61	ملحق رقم (1) الاستبانة
66	ملحق رقم (2) كتاب تسهيل مهمة
67	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين
68	ملحق رقم (4) معلومات العينة البؤرية
69	ملحق رقم (5) أسماء مدرّبي الموسيقى في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية
71	ملحق رقم (6) خصائص المجتمع الديمغرافية
77	ملحق رقم (7) مؤسسات ومراكز وأندية ثقافية فيها تدريب موسيقى

الإهداء

إلى الذين منحوني الحب كي أحيأ

أمي،، أبي،، أخوتي،، أصدقائي،، شريكي

الشكر والتقدير

أحمدك ربي على نعمك علي، الحمد لله الذي هداني لطريق العلم والعمل، الحمد لله الذي تولى أمري وشرح لي صدري ووقفني لإنجاز هذه الرسالة.

يسعدني ويطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لمشرفي الدكتور أسامة شهوان الذي لم يخل عليّ بعلمه، ومعرفته، ونصيحته، وتوجيهه، ومتابعته المستمرة لي طوال فترة دراستي.

ولا أنسى في هذا المقام الدكتور وسيم سلطان الذي كان له أثرٌ واضحٌ وجليٌّ في إبداء ملاحظاته التي أضفت طابعاً معرفياً وزخماً علمياً فله جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما وأتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وذلك لتكرمهم بقبول مناقشتهم لهذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة، وكل التقدير للسادة محكمي أداة الدراسة لما بذلوه من جهد ونصائح قدموها لي، كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال بجامعة الخليل على ما قدموه لي من علم ومعرفة وخبرة، وأقدم شكري إلى أفراد أسرتي، وأصدقائي، وشريكي عبد الفتاح القواسمة الذي كان نعمّ السند طيلة فترة الدراسة، وإلى كل من ساهم بإنجاز هذه الرسالة.

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري هذه المراكز ومدربي الموسيقى فيها، وتحاول الدراسة تقديم توصيات للتقليل من أثر هذه المعوقات على نجاح المشروع الموسيقي.

شملت عينة الدراسة المراكز الثقافية التي مارست تجربة المشاريع الموسيقية، حيث أكمل تعبئة الاستبانة مديري هذه المراكز، ومدربي الموسيقى فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت المنهج المختلط لجمع البيانات الذي شمل المجموعة البورية والمقابلة الشخصية إضافة إلى الاستبانة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف تحديد الهدف من المشروع الموسيقي، يؤدي إلى صعوبة في تحديد احتياجات المشروع الموسيقي، وضعف في تقدير كلفته الفعلية، إضافة إلى عدم الاحتفاظ بفريق عمل مكوّن من نفس الأفراد من بداية المشروع حتى نهايته ينعكس سلباً على تنفيذ خطة المشروع، غياب التقييم المتزامن مع العمل، وصعوبة تحديد عوامل تقييم محددة للمشروع الموسيقي يؤدي إلى ضعف في إنهاء المخرجات المطلوبة بناءً على الجدول الزمني المحدد، كما أن المشاريع الموسيقية تعاني من ارتفاع الكلفة وضعف التمويل المخصص لها.

وقد خلصت الدراسة إلى توصيات عديدة منها: تدريب مديري المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية على وضع خطط لإدارة المشاريع الموسيقية والاستعانة بخبرات موسيقية من خارج المشروع لتقييم وتقويم العمل خلال مراحل التنفيذ.

Abstract

This study aims to identify the obstacles to 'musical projects Management' facing cultural institutions in Hebron governorate. Directors and musical trainers of these institutions were surveyed and interviewed. Based on their perceptions, this research project attempts to minimize the impact of these obstacles on the success of musical projects.

This crosssectional descriptive study employed a mixed method of data collection, including focus groups and questionnaires. Many obstacles were identified through out the research work including: the lack of management knowledge among the directors of the investigated centers where the setting of ambiguous objectives for musical projects is not uncommon. Further, results revealed that, projects suffer poor practices to estimate project budget. One interesting result shows that no project could retain the work team during the whole project lifecycle. All in all, results revealed poor managerial practices. On the other hand, donors are less motivated to fund musical projects than other aspects. The research project recommends the engagement of training courses that enhance managerial skills among managers of cultural institutions as well as musical trainers. The Centers are advised to develop plans that suite the uniqueness of musical projects.

الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أسئلة الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل

1.1 المقدمة:

أولت المجتمعات الحديثة في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية جميعها اهتماماً خاصاً بالإدارة، وأصبحت تحيط بالموضوعات المختلفة مثل النظم والبنيان الاجتماعي وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة، سواء على مستوى الافراد، المؤسسات، أو الدول من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، وقد تحولت حياة الإنسان من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة؛ بسبب تعدد الاحتياجات، الأمر الذي حفّر المجتمعات على خلق نظام يوفّق بين مصالح الأفراد ويوائم بين الاحتياجات، وما لديهم من موارد؛ الأمر الذي تطلب أيضاً وجود إدارة لتحقيق تلك الأهداف؛ فالإدارة هي المركز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة (شقورة 2012).

تعد إدارة المشاريع جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة وتتشترك معها في المفهوم العام، فهي فن استخدام الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال فترة حياة المشروع، وذلك من خلال استخدام الأساليب والأفكار الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع (الدلو 2013).

إن أول ما يتبادر للذهن عند قراءة عنوان البحث عدم التوافق بين كلمة مشروع وكلمة موسيقى؛ فالمشروع بنظر العامة عمل مكتبي يقتصر على الجلوس خلف المكتب والعمل لساعات على

الحاسوب، أما نشاطات الموسيقى فهي عبارة عن آلات موسيقية وشخص هاوٍ يمارس الموسيقى من باب التسلية وإهدار الوقت، لكن الحقيقة غير ذلك فالموسيقى منذ الأزل رفيقة الإنسان و بوابته للخروج من واقع سيء، كما أن الموسيقى تعدّ جزءاً من التراث الثقافي والحضاري للشعوب كلها، وهي الهوية الخاصة التي تميز كل شعب عن الآخر، فالموسيقى ليست شخصاً هاوياً، إنما شخص يحترف الموسيقى كمهنة في مشروع موسيقي له كيان وهيكل إداري كامل شأنه شأن أي مشروع آخر، له موظفين وطاقم عمل وله عائدات.

تتمتع محافظة الخليل بمزايا عديدة، جعلتها من أهم محافظات الوطن سواءً كان ذلك على صعيد الأهمية الدينية، أو التاريخية، أو على صعيد الأهمية الاقتصادية، إضافة إلى مساحتها المتسعة والزيادة السكانية العالية فيها حيث بلغ عدد سكانها 750 ألف نسمة؛ إلا أننا نجد إقبالاً ضئيلاً على النشاط الموسيقي فيها، بالرغم من وجود 83 مركزاً ثقافياً، وقد يرجع ذلك إلى أسباب عدة منها على سبيل المثال لا الحصر: انشغال نسبة كبيرة من السكان بالتجارة والصناعة، والمهن الحرة، إضافة إلى اعتقاد الكثيرين بعدم موافقة مشاريع الموسيقى لأشكال التربية السائدة في مجتمع محافظة الخليل، الأمر الذي سبب ابتعاد بعض المراكز الثقافية في المحافظة عن الاستثمار في المشاريع الموسيقية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يلاحظ ضعف الاهتمام بالأعمال الموسيقية في محافظة الخليل مقارنة بباقي محافظات فلسطين وكذلك ضعف توجيه المصادر المتاحة لدى المراكز ذات العلاقة (الثقافية، التربوية، الرياضية) لتقديم خدمات التعليم الموسيقي أو احترافه أو ممارسته، دفعت هذه الملاحظات الباحثة - كون طبيعة عملها جزء من البيئة التربوية الموسيقية - لدراسة الانطباع لدى مديري المراكز الثقافية حول المشاريع

الموسيقية، وتحديد معيقات تنفيذ إدارة المشاريع الموسيقية في هذه المراكز في محافظة الخليل من أجل التعمق في فهمها ومحاولة تقديم طرق للتخفيف من آثارها.

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف البحثية التالية:

1- التعرف إلى الأسباب التي منعت مديري المراكز الثقافية الذين لم يقوموا بمشاريع موسيقية من التوجه الى الأعمال الموسيقية.

2- التعرف إلى المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية التي نفذت هذه المشاريع من وجهة نظر مديريها ومدربي الموسيقى فيها.

4.1 أسئلة الدراسة:

تحقق الدراسة أهدافها البحثية من خلال الاجابة على السؤالين التاليين:

1. ما هي الأسباب التي منعت كثير من المراكز والمؤسسات والأندية الثقافية في محافظة الخليل

(75% من المجموع العام للمراكز الثقافية في المحافظة) من ممارسة تقديم الخدمات المتعلقة

بالموسيقى؟

2. ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في

محافظة الخليل من وجهة نظر مديريها ومدربي الموسيقى فيها؟

ينفرد عن السؤال الثاني الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بمرحلة التخطيط للمشروع من وجهة

نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

2- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بمرحلة تنظيم المشروع من وجهة

نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

3- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بمرحلة تنفيذ المشروع من وجهة

نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

4- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بمرحلة تقييم المشروع من وجهة

نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

5- ما هي المعوقات التي تواجهه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بتمويل المشروع من وجهة نظر

مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

5.1 أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع الدراسة، حيث يستمتع الناس يومياً للموسيقى ويمكن لها أن تلعب دور نفسياً واجتماعياً إيجابياً في حياتهم إذا ما أحسن إدارة تقديمها والاستماع لها، إلا أن الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع نادرة في المنطقة العربية؛ وبذلك تساهم هذه الرسالة في سدّ الفجوة المعرفية في حدود موضوع الدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في مجتمع محافظة الخليل خلال سنة 2017 ولا يمكن تعميم نتائجها على باقي محافظات فلسطين أو تعميمها لفترة زمنية أخرى، كما تتحدد بوجهة نظر مدير المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى ولا تشمل النتائج وجهة نظر طلبة الموسيقى أو صانعي القرار.

7.1 مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة الرئيسة في الآتي:

- المعيق عن العمل: مانع له ومثبط (المعجم الرائد 2017)

المعوقات: يقصد بها في هذه الدراسة الصعوبات التي تواجهه تنفيذ المشاريع الموسيقية والتي تحول دون تحقيق نجاحها قياساً مع الأهداف المخطط لها.

الإدارة: عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية (عبدالعزيز 2013).

المشروع: مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة من أجل تقديم منتج أو خدمة ما؛ بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة (خيرالدين 2012).

إدارة المشروع: هي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح.

وتعرف الباحثة إدارة المشروع الموسيقي: عملية متابعة وتنظيم مجموعة الأنشطة الموسيقية التي لها بداية ونهاية محددة، من خلال الإستخدام الأمثل للكوادر والآلات والإمكانات المادية والبشرية المختلفة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح.

الموسيقى: هي لفظ ينتمي لأصل يوناني، وأطلق على الفنون الخاصة بالعزف على الآلات الموسيقية والطربية، واشتقت كلمة موسيقى اللاتينية من الكلمة Muse، وهي آلهة اليونان للفن، وهي نوع من أنواع الفنون التي تهتم بتأليف الألحان وإيقاعها وتوزيعها، وطريقة الغناء والطرب، كما تُعدّ الموسيقى علماً يدرس أصول ومبادئ النغم من حيث التوافق أو الاختلاف (رموز 2005).

هو كل ما يحتاجه الأفراد ذوي المواهب والاهتمامات الموسيقية وللعمل على إبراز هذه المواهب بتأمين كافة المتطلبات اللازمة من الآلات والكوادر والفراغات اللازمة لها (سيد 2014).

المؤسسات الثقافية: شخصية معنوية مستقلة مرخصة من قبل وزارة الثقافة الفلسطينية، تنشأ بموجب إتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهمّ الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء لتحقيق منفعة شخصية (موقع وزارة الثقافة الفلسطينية).

المركز الثقافي: كل مؤسسة تعليمية مرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، لتعليم وتدريب الدارسين بالدورات المعتمدة من قبل الوزارة (موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

النادي الرياضي / الثقافي: كل مؤسسة أهلية غير ربحية مرخصة من قبل وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، تختص بالأمور الرياضية أو الثقافية غير التنافسية (موقع وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية).

المركز الثقافي "إجرائياً": كل مؤسسة ومركز ونادي ثقافي مرخص من قبل وزارة الثقافة أو التربية أو التعليم العالي أو الشباب والرياضة، وبذلك يعني استخدام كلمة مركز أحد هذه المؤسسات و المراكز والأندية الثقافية.

المراكز الثقافية في محافظة الخليل:

تحتوي محافظة الخليل على 83 مركزاً ثقافياً موزعة حسب الجهة المرخصة كالتالي:

- مراكز مرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي (29مركزاً).
- مراكز ومؤسسات مرخصة من قبل وزارة الثقافة (23 مركزاً).
- أندية ثقافية مرخصة من قبل وزارة الشباب والرياضة (29 مركزاً).
- مراكز مرخصة من قبل بلدية الخليل (مركزان).

تتكون الدراسة من خمسة فصول مرتبة كالاتي:

- **الفصل الثاني:** الإطار النظري للدراسة، الذي يتكون من ماهية الإدارة والمشاريع والموسيقى، بالإضافة إلى نبذة عن المراكز الثقافية في محافظة الخليل، كما تمّ عرض عناصر إدارة المشاريع، ومراحلها، والمشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة المشاريع، والقسم الثاني متمثل في الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة (دراسات عربية وأجنبية).
- **الفصل الثالث:** تضمن منهجية الدراسة، أدوات الدراسة، والأسلوب الإحصائي، وصدق الأداة وثباتها.
- **الفصل الرابع:** تضمن تحليل فقرات أداة الدراسة ومجالاتها من خلال الوصف الإحصائي لها باستخدام الإحصاءات الوصفية (أعداد، نسب، أوساط حسابية، وانحرافات معيارية)؛ ذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليلها للتوصل إلى نتائج الدراسة.
- **الفصل الخامس:** نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1 الإطار النظري

2.1 الدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة

تتوافق إدارة المشاريع مع الإطار العام لإدارة الأعمال وتستخدم بهدف إنتاج سلعة أو خدمة، وتختلف إدارة المشاريع عادة عن الإدارة في منظمات الأعمال بحقيقة أن المشروع له أهداف ومخرجات واضحة وغير مكررة، وله بداية ونهاية محددتان، ويجب إنجازه في الوقت المحدد بالموازنة المحددة، والجودة المطلوبة، كما يجب أن يقابل أدائه برضا المستفيدين.

وبما أن المشاريع الموسيقية تعدّ جزءاً أساسياً في الأنشطة الثقافية؛ فإنه ينبغي على إدارة المؤسسة أن تراعي البعد الثقافي كأساس لنجاح تنفيذ هذه المشاريع وبالتالي خصوصية المشروع والمهارات المطلوبة لتنفيذه، بالإضافة إلى تحقيق النتائج المتوقعة من القيام بالعمل المخطط له.

وسيعرض هذا الفصل المواضيع الآتية:

أولاً: ماهية إدارة المشاريع

ثانياً: أهمية المشاريع

ثالثاً: أهداف إدارة المشاريع

رابعاً: مبادئ إدارة المشاريع

خامساً: مواصفات المشروع

سادساً: مراحل إعداد خطة المشروع

سابعاً: مراحل حياة المشروع

ثامناً: معوقات إدارة المشاريع

تاسعاً: أهمية الأندية والمراكز الثقافية

عاشراً: ماهية المشاريع الموسيقية وأهدافها

2.1.2 ماهية إدارة المشاريع:

الإدارة: عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية (عبدالعزیز 2013).

المشروع: عمل مخطط، يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار زمني محدد، و هو إجراءات محددة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً وزمنياً، ولها مهمة هادفة، و يمكن أن يشكل المشروع جزءاً من برنامج أكثر شمولية (HBR 2011).

إدارة المشاريع: تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الإبتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق (HBR 2011).

كما أنها مجموعة الإجراءات المهمة التي تتخذ قبل البداية الفعلية لتنفيذ المشروع والتي من شأنها وضع عمليات التنفيذ في إطارها السليم (الديري 2011).

3.1.2 أهمية المشاريع:

تحتل المشاريع أهمية بالغة في إقتصاديات المجتمعات البشرية كافة، حيث تلعب دوراً هاماً في حياة العديد من الأسر في دول كثيرة من العالم، خاصة في الدول النامية إذ يظهر أثرها جلياً في إقتصادياتها، حيث تساهم في خفض مشكلة البطالة، على اعتبار أن الشركات الكبرى والشركات الصناعية التي تعتمد على المناطق الحضرية قد فشلت في لعب دور فعال ومميز في معالجة مشكلة البطالة والحد منها (الدماغ 2008).

ومن هنا يظهر دور المشاريع في زيادة فرص العمل وزيادة معدل الصادرات للدولة، حيث تساهم المشاريع الصغيرة بحوالي 46% من الناتج المحلي العالمي، وتمثل 65% من إجمالي الناتج القومي في أوروبا مقابل 45% بالولايات الأمريكية، أما في اليابان فإن 81% من الوظائف هي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (Latha 2009).

4.1.2 أهداف إدارة المشاريع:

يحتاج أي مشروع حتى يحقق النتائج المرجوة إلى مصادر بشرية تقوم بتخطيط المشروع وتنفيذه ومتابعته وتقييمه، ومصادر مادية تشمل مواد ومعدات وأجهزة ومصروفات مالية، كما يحتاج المشروع إلى إدارة، وهو عنصر غير مادي، ولكن بدونها لا يمكن توظيف العناصر الثلاثة المذكورة السابقة بطريقة تؤدي إلى إنجاز العمل بأقل قدر من الجهد والتكاليف؛ وعليه فإن إدارة المشروع تهدف إلى: تحقيق أفضل نتائج ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المشروع في إطار زمني محدد وعبر تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمنسقة معاً، ومن غير إدارة لا يوجد استخدام أمثل للموارد ولا تخطيط واضح للأنشطة والفعاليات مما يقود إلى العشوائية وفقدان الاتجاه والنتائج الزمنية (منتدى الاعمال الفلسطيني 2016).

5.1.2 مبادئ إدارة المشاريع:

من أهم مبادئ إدارة المشروع (منتدى الاعمال الفلسطيني 2011):

1- لا بد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة المؤسسة الأهلية لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته؛ ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع أنشطة المنظمة.

2- لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية الجمعية/ المؤسسة الأهلية ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.

3- عند إدارة المشاريع يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة وغير المباشرة والأثر طويل المدى.

4- تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم، لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.

5- تتميز بالخصوصية، فالمشاريع غالباً ما تكون فريدة من حيث أهدافها الخاصة.

6.1.2 خصائص المشروع (منتدى الأعمال الفلسطيني 2011):

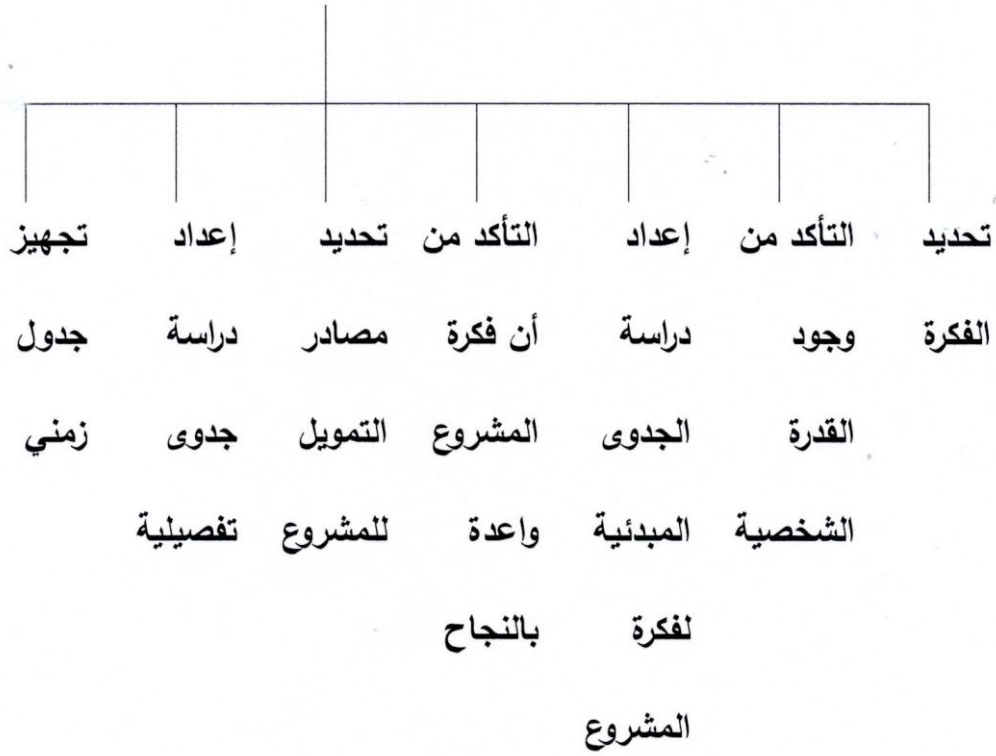
للمشروع مجموعة من الخصائص وهي على النحو الآتي:

مؤقت: ويقصد بكلمة مؤقت أن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة يتم الوصول للنهاية عندما تتحقق أهداف المشروع، أو عندما يتضح أن أهداف المشروع لن تتحقق أو لا يمكن تحقيقها، أو عند فقدان الاحتياج إلى المشروع فيتم إنهاؤه.

منتج أو خدمة: حيث يقدم المشروع خدمات أو منتجات، مثل القدرة على أداء أحد الخدمات، الوظائف الإدارية، أو تطوير المعرفة التي يمكن استخدامها في تحديد وجود طريقة أو أسلوب ما من عدمه أو عملية جديدة يستفيد منها المجتمع.

7.1.2 مراحل إعداد خطة المشروع (عبدالعزيز 2013):

يوضح الشكل (1) المراحل التي تمرّ بها خطة المشروع وهي على النحو الآتي:



الشكل (1)

1- تحديد الفكرة: من خلال تحديد الهدف والتأكد من الموارد.

2- التأكد من وجود القدرة الشخصية: مثل الخبرات الفنية، المعلومات والمعرفة عن المشروع، المهام الإدارية والسلوكية في فن التعامل مع الآخرين.

3- إعداد دراسة الجدوى المبدئية لفكرة المشروع: مثل المشاريع المشابهة للمشروع، مراحل عمليات الأنشطة للمشروع، الفائدة العائدة على المجتمع.

4- التأكد من أن فكرة المشروع واعدة بالنجاح: من خلال التأكد من وجود طلب فعال على الخدمة التي سيقدمها المشروع.

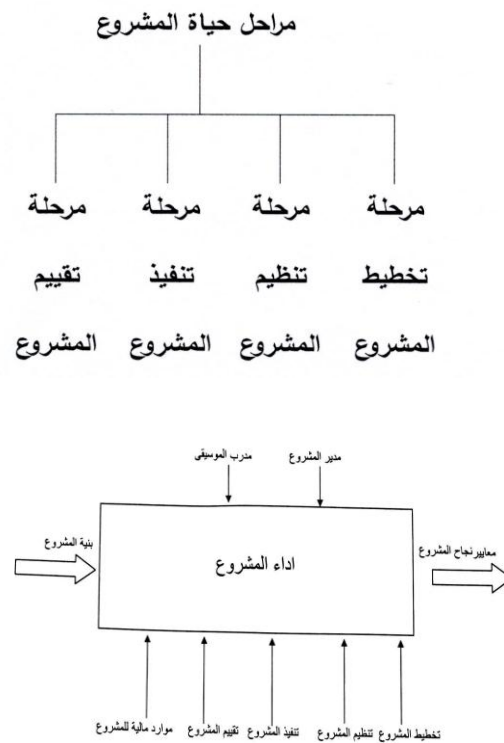
5- تحديد مصادر التمويل للمشروع: ويشمل التمويل الشخصي المتمثل من الفرد ذاته، أو التمويل الخارجي مثل القروض ومقدارها وطرق سدادها.

6- إعداد دراسة جدوى تفصيلية: مدى توافقه مع البيئة والمجتمع المحلي، وتغطية الطلب عليه في السوق.

7- تجهيز جدول زمني: مثل وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع، وإعداد الموقع وتجهيزه، وتحديد الفترات الزمنية اللازمة لإنجاز العمل.

8.1.2 حياة المشروع:

يوضح الشكل (2) دورة حياة المشروع والتي تمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة التخطيط، يتبعها مرحلة التنظيم، ومن ثم التنفيذ، يليها مرحلة التقييم.



الشكل (2)

أولاً: مرحلة تخطيط المشروع:

هي المرحلة التي يتم من خلالها تصميم فكرة المشروع والتي ثبت أهميتها وجدواها من جميع النواحي، ويتم تصميم وتفصيل أهدافه ونشاطاته وخدماته والفئات الذين يخدمهم وكيف سيخدمهم، كما يتم في هذه المرحلة رصد الموارد البشرية والمالية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع، وتحديد عدد الأفراد المراد تعيينهم وفرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم، وتعتبر عملية تخطيط المشروع مرحلة حرجة في إدارة المشروع، حيث يعتمد عليها قياس كفاءة وفعالية مرحلة التنفيذ وتعنى هذه المرحلة بوضع وحصر متطلبات إكمال المشروع بنجاح بشكل مفصل ودقيق، ويعتبر التخطيط الجيد في بداية أي عمل جديد هو العنصر الأساس لتحقيق النجاح حيث توفر القرارات التي تتخذ في المراحل الأولى من عمر المشروع الكثير من المشقة والوقت والمال الذي قد يتم تحمله في حالة إتخاذ قرار خاطئ (Hardcastte A. 2011).

ثانياً: مرحلة تنظيم المشروع:

هي المرحلة التي تبدأ عندها عملية توظيف الموارد مقارنة بالنشاطات والأهداف المحددة مسبقاً، حيث يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية لإدارة المشروع، وكيفية متابعة العمل وتوثيقه، وتصميم إجراءات التقييم المرحلي، وصولاً إلى تحديد الكلفة اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع (خيرالدين 2012).

تتكون هذه المرحلة من أربع خطوات: إدارة الموارد البشرية، التوثيق والتقارير، تصميم نظم المتابعة والتقييم، وتحديد موازنة المشروع وإدارة عملياته المحاسبية والمالية (القرعان 2016).

ثالثاً: مرحلة تنفيذ المشروع:

هي مرحلة البدء بتطبيق المشروع، وترجمة الخطة إلى أنشطة فعلية حيث يباشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل، وتكمن أهمية إدارة المشروع في

هذه المرحلة، في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله، وعادة ما يشرف على التنفيذ شخص يطلق عليه اسم منسق المشروع. وتعتبر هذه المرحلة هي أطول مراحل المشروع زمنياً ولكن مدى الجهد المبذول فيها وكفاءتها وفعاليتها يعتمد على مرحلة التخطيط فكلما كان التخطيط جيداً وفعالاً ظهر ذلك في التنفيذ (Hardcastle A. 2011).

رابعاً: مرحلة تقييم المشروع:

تؤدي المتابعة وتقييم المشروع إلى ضبط تكاليف المشروع، وكذلك مراقبة وقت المشروع وتحقيق أهداف المشروع في الوقت المتفق عليه، فهي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل في المشروع، والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له، إن مرحلة المتابعة والتقييم لها علاقة بالتخطيط واتخاذ القرارات، وهي تهتم بالموارد البشرية أيضاً وبأنماط السلوكية لفريق المشروع، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم؛ فالمتابعة والتقييم تساعد مدير المشروع في معرفة هل سيتم الانتهاء من أنشطة المشروع في الوقت المحدد له (منتدى الأعمال الفلسطيني 2016).

9.1.2 معيقات إدارة المشاريع: (خضر 2002)

تتلخص المعوقات التي تواجهها المشاريع بمعيقات اقتصادية، وإدارية، وفنية، وتنظيمية، وتشريعية.

1- معيقات اقتصادية: حيث تشمل المشاكل المرتبطة بمناخ النشاط الإقتصادي ومناخ الإستثمار بصفة عامة، وتتمثل في حصول إنكماش في النشاط الإقتصادي أو ركود في قطاع ما يكون المشروع مرتبطاً به، مما يعيق تشغيل المشروع تشغيلاً إقتصادياً يضمن تحقيق أقصى معدل للربح بأقل تكلفة (الرملاوي والمشهوروي 2015).

2- معيقات إدارية: تعتبر المشاريع فرصة لإظهار كفاءة صاحب المشروع الذي لديه المهارة في الإدارة والتسويق، بالرغم من ذلك فإنّ المشاريع تفتقر للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويقية أو الأمور الفنية وغيرها (خضر 2002).

3- معيقات فنية: من أهم المعوقات الفنية التي تواجه المشروعات الصغيرة أنها تبدأ بمشكلة إختيار الفكرة المناسبة لتأسيس المشروع، حيث نجدها غالباً ما تتم باختيار غير مناسب ومدروس، مما يكتب للكثير من المشروعات بعد فترة ليست بطويلة عدم الاستمرار والفشل أو محاولة التغيير إلى نشاط آخر، ثم تليها مشكلة الحصول على المساحة والموقع المناسب لإنشاء المشروع، إلى صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج (الكردي 2012).

4- معيقات تنظيمية وتشريعية: تتمثل فيا لتعقيد في إجراءات إنشاء المشاريع الصغيرة، وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها، حيث تعاني المشاريع الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الاقتصادية، الصحية، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المواصفات والمقاييس وغير ذلك ، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين هذه الجهات وبين الجهات الناطمة للمشاريع الصغيرة في حال وجدت (الرملاوي والمشهراوي 2015).

10.1.2 أهمية الأندية والمراكز الثقافية:

تشكّل المراكز الثقافية في فلسطين جزءاً لا يتجزأ من هوية الشعب الفلسطيني وتاريخه الحضاري، حيث وجدت هذه المراكز لتواكب الحركة الثقافية الفلسطينية وتعمل على تنظيمها وتنشيط فعاليتها.

وتشير إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى وجود 597 مركزاً ثقافياً عاملاً في الأراضي الفلسطينية حتى نهاية عام 2016 منها 513 مركزاً عاملاً في الضفة الغربية و66 مركزاً

ثقافياً عاملاً في قطاع غزة. أما في محافظة الخليل فيوجد 83 مؤسسة ومركز ونادٍ ثقافياً حسب جهاز الإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2016).

■ دور المراكز والمؤسسات الثقافية في الحياة الموسيقية: (أوهديبا 2009).

كانت هناك العديد من التجارب، والمبادرات الموسيقية المهمة عبر القرن العشرين في التعليم، وفي إنشاء مدارس للموسيقى أو معاهد أو مراكز موسيقية، ولقد كان من أهم هذه المبادرات معهد الأستاذ أمين ناصر في رام الله، ومعهد الفنون الجميلة في رام الله، ومدرسة صابرين لتعليم الموسيقى، ومركز القدس للموسيقى العربية في القدس، ومعهد إدوارد سعيد في القدس وبيت لحم، إضافة لتعليم الموسيقى من قبل العديد من الأساتذة بشكل فردي، أو من خلال المؤسسات الثقافية، أذكر منهم سلفادور عرنيطة، ويوسف بتروني، وأوغستين لاما، وناديا عبوشي وآخرين.

تتبع العديد من المهتمين بتراثنا الشعبي وفنونه الشعبية حديثاً إلى الخطر المحدق بالفنون الشعبية والموسيقية من ظهور فرق ومن ثم غيابها دون وجود مؤسسة ترعاها وتعنى بها وتحافظ عليها؛ فعملوا على بناء أجسام تراثية ترعى هذه النشاطات وتواصلها، وتقسم هذه المؤسسات إلى الأقسام الآتية:

- الجمعيات والمؤسسات الثقافية التابعة لوزارة الثقافة.
- المراكز الثقافية: المرخصة من قبل وزارة الثقافة أو وزارة التربية والتعليم العالي حيث كان ولا زال لهذه المراكز دور بارز في الاهتمام بالنواحي الثقافية والفنية.
- الأندية الرياضية والثقافية التابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث لم تقف النوادي عند حد نشاطها الرياضي بل تعدته لأداء دور ثقافي وطني؛ وذلك بإنشاء فرق دبكة داخل النوادي وخاصة بعد أن

تبنّت وزارة الشباب والرياضة فكرة إقامة مهرجان كنعان للشبكة الشعبية والذي أقيم لثلاث دورات ثمّ توقف، ولكن العديد من الأندية واصل مسيرته الفنية إلى جانب مسيرته الرياضية.

11.1.2 ماهية المشاريع الموسيقية وأهدافها:

المشاريع الموسيقية هي مشاريع إدارية تهدف إلى تحسين الأداء الموسيقي للموسيقيين وطلبة الموسيقى وإغناء تجربتهم في مجال العزف على الآلات الموسيقية بشكل منفرد أو جماعي بالإضافة إلى الغناء العربي والتأليف الموسيقي، كما تهدف إلى تحفيزهم على التدريب المتواصل فتساهم هذه الأهداف جميعها بتعميق الثقافة الموسيقية، ويتم ذلك من خلال التعاون بين مؤسسات الدولة من وزارات ومؤسسات رسمية وغير رسمية مثل المعاهد والجامعات والجمعيات الثقافية (موقع وزارة الثقافة الفلسطينية).

تهدف المشاريع الموسيقية في فلسطين إلى إيصال ثقافة موسيقية مبدعة وحيوية إلى كل بيت فلسطيني؛ ولتحقيق هذا الهدف تعمل المشاريع الموسيقية في ثلاثة اتجاهات رئيسة: الأول والأكثر أهمية هو التعليم، حيث يتم تدريس الموسيقى العربية والغربية في المعاهد والمراكز الثقافية، ويتلقّى الطلاب دروساً فردية على الآلات الموسيقية، كما يتلقون حصصاً نظرية، وأخرى في العزف الجماعي وتاريخ الموسيقى، ولا يقتصر التعليم على التعليم داخل البلد بل وخارجه وذلك بعقد شراكات مع مؤسسات في الدول الأخرى.

أما الاتجاه الرئيس الثاني للمشاريع الموسيقية فهو توسيع دائرة الجمهور المهتم بالموسيقى، وذلك بإقامة مهرجانات موسيقية وتنظيم عروض طلابية مسرحية.

أما الاتجاه الثالث فيتمثل بالإسهام في الاستثمار في البنية التحتية الثقافية في فلسطين من خلال تخصيص وتوفير قاعات مخصصة للاحتفالات مجهزة بأحدث التجهيزات، والمساحات المخصصة

للتدريب للجوقات والفرق الموسيقية المحلية إضافة إلى توفير استوديوهات تسجيل ومشغل لإصلاح الآلات الموسيقية على أيدي أخصائيين (موقع معهد ادوارد سعيد للموسيقى).

إذاً المشاريع الموسيقية هي جميع المشاريع التي تعنى بتعليم الموسيقى وانتشارها في المجتمع، والمدعومة بالبنية التحتية الثقافية المناسبة، والتي تكرس وتحيي الهوية والثقافة الوطنية داخل البلد.

2.2 الدراسات السابقة:

تمّ الرجوع إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يأتي تناول لهذه الدراسات، ومن ثمّ التعقيب عليها وإظهار مدى التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

1.2.2 الدراسات العربية:

- **دراسة (الزعبي 2013)** بعنوان "التربية الموسيقية والنشاط الموسيقي" هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التربية الموسيقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والتي لا زالت تعاني من الكثير من المعوقات والصعوبات بسبب اعتبارها كحصة صافية أو نشاطاً موسيقياً بحتاً، وغالباً ما يساء فهمها من حيث كونها تتضمن جانبين مهمّين هما الجانب التربوي والجانب التطبيقي العملي، وقد تبين من خلال الدراسة أنّ هناك خللاً في مفهوم التربية الموسيقية حيث لم يتم تنفيذ المنهاج الدراسي؛ وذلك لقلة عدد المعلمين وقلة عدد المشرفين التربويين، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع الجامعات لابتعاث معلمين لدراسة الموسيقى لتغطية النقص الحاصل في عدد المعلمين.

■ **دراسة (حسين 2013)** بعنوان "الاتجاهات الثقافية والمهنية نحو التربية الموسيقية من وجهة نظر طلبة الفنون الموسيقية في الجامعة الأردنية" استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات حول هذا الموضوع وتحليلها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلبة الفنون الموسيقية (بكالوريوس، ماجستير) والبالغ عددهم 56 طالباً وطالبة، في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2013/2012 وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بأن يعمل القائمون على العملية التربوية، على بيان أهمية الدور الذي تلعبه الموسيقى من جميع النواحي الحياتية الوجدانية، والمادية، والثقافية بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ برامج تدعم وتنتشر الثقافة الموسيقية بين أفراد المجتمع الأردني، وذلك لتوعيتهم بأهمية التربية الموسيقية والمهن الموسيقية، وتأثيرها على الدخل الفردي والقومي.

■ **دراسة (الكردي 2012)** بعنوان "المشروعات الصغيرة الشبابية في قطاع غزة" تعنى هذه الدراسة بالمشاريع الصغيرة وخصائصها والمعايير المتبعة في تمييزها عن غيرها من المشاريع الأخرى، وتبرز أهمية هذه المشاريع في تنمية المجتمعات ودورها في الحياة الاقتصادية في فلسطين، وهي تهدف إلى تسليط الضوء على أهم المشكلات التي تعاني منها هذه المشاريع وتعيق تطورها ونموها في محاولة للتوصل إلى بعض الحلول والاقترحات المناسبة لها، ولقد أجريت الدراسة على عينة من المشاريع الصغيرة في غزة، وبيّنت أن هذه المشاريع تعاني من العديد من المشكلات من بينها نقص التمويل، وضعف الخبرة والإدارة، إضافة إلى ندرة وجود نظم معلومات إدارية وقلة اهتمام الحكومة بمثل هذه المشاريع ، ولقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بهذه المشاريع من خلال الاهتمام بالعمالة والاهتمام بالمعلومات والبحوث، إضافة إلى قلة الإعتماد على مصادر التمويل غير الرسمية، وضرورة إيجاد صيغ تمويلية مصرفية جديدة للتعامل مع المشاريع الصغيرة على أسس غير تقليدية.

■ **دراسة (قدومي 2011)** بعنوان "تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن" هدفت هذه الدراسة البحث في أهمية المشاريع الصغيرة، والتعرف إلى اهم المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة، ومن خلال دراسة ميدانية على عينة من أصحاب هذه المشاريع، حيث تمّ تحليل 568 استبانة ومن خلال التحليل تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قلة كفاية مبلغ التمويل من قبل مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة، فضلا عن قيام هذه المؤسسات الممولة بالتشدد في طلب الضمانات مقابل الموافقة على القرض، كما أن إرتفاع معدلات فائدة القروض كان أحد أهم المعوقات التي واجهت أصحاب المشاريع عينة الدراسة، بناءً على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بضرورة قيام مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة بتوفير كامل مبلغ التمويل المطلوب؛ لضمان نجاح المشروع وتسديد أقساط القرض، وضرورة تفعيل دور الحكومة في ضمان هذه القروض من قبل مؤسسة مختصة بضمان القروض، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية بتأسيس صندوق خاص لتمويل المشاريع الصغيرة وبمعدل فائدة منخفض.

■ **دراسة (حماد 2011)** بعنوان "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمّم إستبانة خاصة بجمع البيانات إعتماً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، ومعيار الاستدامة)، وتمّ استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تمّ توزيع 160 استبانة واستردّ 145، أي ما نسبته 90.6% وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم المشاريع اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73.9%، ومعيار الكفاءة بنسبة 69.16%، ومعيار الفاعلية بنسبة 68.23%، ومعيار الأثر بنسبة 70.93%، ومعيار الاستدامة بنسبة 69.34%، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى كل من المتغيرات الشخصية " العمر، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وخصائص

المنظمات غير الحكومي، وعمرها، وعدد المشاريع وعنوان المنظمة“ ، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنه من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط، والاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، والتركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة، وزيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأن يراعى تعزيز معيار الاستدامة، وضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب الممولين، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع، وأن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع للتقييم .

■ **دراسة (أبو هدبا 2009):** بعنوان "دور المراكز والمؤسسات الفلسطينية في المحافظة على التراث الشعبي وتطويره" هدفت الدراسة التعرف إلى دور المراكز والمؤسسات الفلسطينية في المحافظة على التراث الشعبي وتطويره، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي فقط، حيث تحدثت عن الجهود التي بذلت لحماية هذا التراث من قبل أبناء الشعب ومؤسساته، إضافة إلى التحدث عن دور الفرق والمراكز الشعبية، والتحدث عن دور المؤسسات والأندية الشعبية والجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لم يكن هناك نتائج كبيرة لهذه الجهود، كذلك هناك مشاركات فنية وتراثية للعديد من الفرق في الخارج والتي أبدعت في إبراز تراثنا الفني وفنونه الجميلة، وعلينا جميعاً حراسة تراثنا وحمايته من الانتحال والابتعاد عن الأصالة، وأوصت الدراسة كل من المؤسسات العلمية، و الإجتماعية والتراثية، والإعلامية، والفنية، والرياضية عمل دراسات أكاديمية دقيقة، والتنسيق فيما بينها من أجل مواصلة مسيرة الاهتمام بالتراث الشعبي وفق منهج علمي وعملي دقيق؛ يحافظ على أصالة التراث والبنية الثقافية ويواكب عصر التقدم دون المساس بأساسيات هذا التراث وجذوره العميقة، كما أوصت الدراسة

القائمين على العمل في مجال الفنون الشعبية الالتزام بالمحافظة على أصالة التراث الفلسطيني ليبقى أحد المنابر والمنارات المشعة التي تتسم بالفلسطينية بشكل خاص والعربية بشكل عام.

- **دراسة (علوان 2007)** بعنوان "الصعوبات التي تواجه معلم الموسيقى في الأردن" هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التعليم الموسيقي في الأردن والتعرف إلى الصعوبات التي تواجه معلم الموسيقى فيها، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الموسيقى، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الحلول والمقترحات من شأنها التعرف إلى الصعوبات منها: زيادة توعية الإدارة المدرسية نحو التربية الموسيقية، وزيادة البرامج التدريبية للمعلمين، و توفير ميزانية كافية لتجهيز قاعات موسيقية وشراء الآلات الموسيقية، كما أوصت الباحثة بعقد لقاءات مستمرة مع أولياء أمور الطلبة لتوعيتهم بالتربية الموسيقية وتفعيل دورهم في تحفيز أبنائهم لممارسة الأنشطة الموسيقية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Raji Sivaraman and Chris Wilson 2016)**: كتاب بعنوان "Making projects sing" يستكشف هذا الكتاب إدارة المشاريع من وجهة نظر موسيقية، كما يسلط الضوء على أوجه التآزر والتمييز بين الممارسات الموسيقية وإدارة المشاريع في القطاعات الصناعية.
- **دراسة (الياس 2011)** بعنوان "Problems of teaching music education in the first cycle of basic education from the point of view of mentors, directorates and teachers Field study in schools" هدفت الدراسة للوقوف على واقع تعليم مادة التربية الموسيقية في مدارس الجمهورية السورية، والتعرف إلى الصعوبات التي تواجه تعليم مادة التربية الموسيقية، ووضع الحلول المناسبة لتلك الصعوبات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها :

عدم وجود فروق دالة بين آراء الموجهين بشأن مشكلات تعليم التربية الموسيقية وفقاً لتوزيعهم الجغرافي وسنوات الخبرة بين آراء مديري المدارس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن مشكلات التعليم وفقاً لتوزيعهم الجغرافي وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء معلمي الموسيقى وفقاً لمحور الكتاب وأهدافه، ومحتوى دفتر الأنشطة، ومحور طرائق التعليم، وساعات مادة التربية الموسيقية.

■ أجرى الباحثان ديموريست وبيرجي (2010) دراسة بعنوان "Developing Tomorrow's Music Teachers Today"

هدفت الدراسة التعرف إلى الأسباب الحقيقية وراء اختيار طلبة قسم الموسيقى في المرحلة الجامعية تخصص التربية الموسيقية ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تمّ وضع أفكار مقترحة من أجل تشجيع إيجاد معلمي موسيقى جدد يغطون حاجة التعليم الموسيقي، وذلك عن طريق اكتشاف آراء الطلبة من خلال دراسة اعتمدت على مسح واستعراض آرائهم عن طريق الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة إجماع الأغلبية على أن قرار إختيارهم للتخصص جاء بينما كانوا على مقاعد الدراسة الثانوية من خلال معلمي الموسيقى في (الفرق النحاسية، الكورال، الاوركستر)، بينما عبّر 14 % من الطلاب عن قرار إختيارهم للتخصص في مرحلة عمرية أصغر (إبتدائي، متوسط) و فقط 20 % من الطلبة اتخذوا قرار إختيارهم للتخصص في المرحلة الجامعية؛ حيث أوضحت الدراسة تأثير كل من عوامل الأشخاص (المعلمين، الأهل، معلم الآلة الخاص)، الخبرات المدرسية والأنشطة كالفرق الموسيقية، إضافة إلى عامل المشاعر الشخصية والتي اقترنت برغبتهم في الموسيقى حيث أشارت الدراسة إلى أن 98 % من داخلي تخصص التربية الموسيقية أكدوا على حبهم للموسيقى، وأخير ركزت الدراسة على أهمية فهم العوامل التي أدت إلى اختيار هؤلاء الطلبة التربية الموسيقية كتخصص ومتابعة دراستهم ليصبحوا معلمي موسيقى.

■ **دراسة (هيلير 2010)** بعنوان "Meeting the Challenges of General Music" هدفت

الدراسة تحديد بعض التحديات التي تواجه معلمي الموسيقى في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي شملت ما يأتي أولاً: كيفية إيجاد حلول تجاه اللغة التي يستعملها معلمو الموسيقى حديثي التخرج لمصطلحات تقنية في الموسيقى مع الطلاب، حيث ناقش صعوبة تواصل معلمي الموسيقى الجدد مع طلابهم بالمصطلحات الموسيقية المستعملة في حصة الموسيقى، حيث يتواصل المعلمون بلغة المعهد الموسيقي المتخصص بينما يكون الطلاب في مراحل عمرية صغيرة وليست لديهم الخبرة الموسيقية الكافية لفهم تلك المصطلحات، وأشارت الدراسة إلى أهمية إيجاد قاعدة مشتركة بين المعلم والطلبة تعتمد على احترام قدراتهم بغض النظر عن مراحل معرفتهم الموسيقية إضافة إلى أهمية تعليم تلك المصطلحات الموسيقية للطلاب حتى يتمكنوا من فهم المواضيع بشكل متكامل، تناول السؤال الثاني أسباب نفور الطلاب من الأداء الموسيقي، حيث ازداد مع زيادة الفئة العمرية لدى الطلاب، وبين الباحث أهمية الرغبة في الأداء لدى معلمي الموسيقى وهو أحد الأسباب التي تجعل الناس يرغبون في التخصص كمعلم موسيقى والذي اقترن بخلفتهم الموسيقية والتدريب الذي تعرضوا له في المرحلة الجامعية وركز على الأداء المستمر مقارنة مع الطلاب الذين يتلقون التعليم الموسيقي المدرسي والذي يكون فيه الأداء بشكل نادر مما يوِّد شعور بعدم الرضا عن نتائج أدائهم والتي أحيانا تتكرر بالفشل؛ لذلك يتحتم على معلمي الموسيقى توفير أنشطة يشارك طلابه جيداً بأدائها وأن تكون محاولاتهم الصائبة في العزف أكثر بكثير من المحاولات المخففة، كما أشار الباحث إلى أهمية أخذ المهارات الفردية للطلاب بعين الاعتبار.

■ **دراسة (هارديكاسل 2009)** بعنوان "The quality and accessibility of primary school

music education" هدفت الدراسة التعرف إلى واقع برامج التربية الموسيقية في المدارس الابتدائية وتصورات المعلمين والمعلمات حول واقع برامج التربية الموسيقية، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق

بين المدارس حول جودة برامج التربية الموسيقية، كما أظهرت أن الإدارات المدرسية لا تهتم بشكل كبير ببرامج التربية الموسيقية، وأن برامج التربية الموسيقية في المدارس الابتدائية غير قادرة على تلبية توقعات معلمي ومعلمات التربية الموسيقية، وأن غياب الوعي لدى الإدارات المدرسية حول أهمية التربية الموسيقية وعدم إعطاء المعلمين والمعلمات الوضع الذي يستحقونه كان من أهم الصعوبات التي يواجهها معلمو التربية الموسيقية.

■ دراسة (ويجنز 2008) بعنوان " Primary Music Education in the Absence of Specialists"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استخدام التعليم الموسيقي في نظام المدرسة الوطني الخالية من الاختصاصيين في مستوى المرحلة الابتدائية، لم يقم الباحثان بذكر الدولة التي تمت فيها الدراسة بشكل مقصود حيث إنهما وضحا ذلك في متن الدراسة والأسباب التي دعتهن لعدم ذكر الدولة والمتمثل بأن هدف الدراسة لم يكن لتقييم النظام التعليمي للتربية الموسيقية في تلك الدولة والسبب الثاني كان لتجنب القارئ من التركيز على الممارسات والسياسات المستخدمة في النظام التعليمي والتركيز على الجوانب الأكاديمية، أظهرت نتائج الدراسة عدم قدرة المعلمين الموجودين على تنفيذ أفكار المادة الموجودة في المقرر أو تعليم الطلاب من خلال الطرق الموجودة فيه أو ورشات العمل، كما بيّنت أن المعلمين يقومون بتدريس المعلومات والمفاهيم الموسيقية بمعزل عن السياق، وأن نقص المعرفة بكيفية تعليم الموسيقى سببت لهم نقصاً في الثقة في قدرتهم على تعليمها.

■ دراسة (Pofgieter 2008) بعنوان " Service Training For class music teachers in the Secondary Schools"

هدفت الدراسة تزويد معلمي التربية الموسيقية بدروس موسيقية مخطط لها عبر برنامج تدريبي أثناء الخدمة، وتوصّلت الدراسة إلى أن معلمي الموسيقى ليس لديهم المعرفة والمهارات اللازمة التي تمكنهم من التدريس كما يجب، وأن من أهم النتائج التي توصلت

الدراسة إليها : لشخصية معلم الموسيقى وثقافته الأثر الكبير في إنجاح حصة الموسيقى، وتعتبر الموسيقى من المباحث الدراسية المهمة في تنمية التفكير الإبداعي.

■ **دراسة قام بها (دون كامبل 2002) بعنوان "The Mozart effect for children" لقياس أثر** موسيقى موتزارت، اذّ وجد باستخدامه معياراً أن الأطفال الذين يتم إسماعهم وتعليمهم موسيقى موتزارت أبدوا تطوراً في قدرتهم على التواصل الاجتماعي، والوعي العاطفي، وفهماً أفضل للعالم الفيزيائي من حولهم، إضافة إلى تخفيض التوتر العاطفي، وتحفيز الحركة، والقدرة اللغوية والتعبير اللفظي، والتفكير الرياضي، والذاكرة، وتحفيز الشعور القوي بهويته الشخصية.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات التي تمّ الاطلاع عليها يتضح أن أغلب هذه الدراسات تناولت أهم المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع بشكل عام، كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت واقع تعليم مادة التربية الموسيقية الذي أصبح أمراً حتمياً؛ مما يتطلب الاستعداد بشكل مستمر للتعامل مع المعوقات التي تحول دون تنفيذ وتعليم الموسيقى، وأشارت بعض الدراسات إلى الدور الذي يجب أن تقوم به المؤسسات والأندية الثقافية من أجل تطوير تعليم الموسيقى في المجتمع، بينما تميّزت هذه الدراسة بإيجاد علاقة بين كل من إدارة المشاريع، والتعليم الموسيقي والذي لم تقم به أي من الدراسات السابقة.

1- استخدمت معظم الدراسات السابقة والمتعلقة بالموضوع المنهج الوصفي، واعتمدت

الاستبانة كأداة للدراسة وتشابه ذلك مع الدراسة الحالية.

2- إعتمدت الدراسة الحالية على اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتشابه ذلك مع

دراسة (المشهوراوي 2015؛ حسين 2013؛ علوان 2007).

3- تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع مثل

دراسة (المشهوراوي 2015؛ الكردي 2012؛ حماد 2011)؛ حيث انفقت هذه الدراسات مع

الدراسة الحالية بأن أكثر المعوقات التي تواجه ادارة المشاريع تتمثل في: نقص التمويل، وضعف الخبرة الإدارية لدى مديري هذه المشاريع، إضافة الى غياب التشريعات والقوانين التي تنظم عمل المشاريع.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، إضافة الى تعريف مصطلحات الدراسة.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت الدراسة الحالية بالتطرق إلى تعليم الموسيقى ضمن مشروع مستقل، والمعوقات التي تواجهه إدارة مثل هذه المشاريع من حيث التخطيط لها وتنظيم العمل وآليات التنفيذ والتقييم، إضافة الى أهم المعوقات المالية التي تواجه ادارة هذه المشاريع، كما بينت أهم المعوقات التي تقف في وجه المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل وهذا ما لم توضحه الدراسات السابقة، وقدّمت في النهاية أهم التوصيات والإجراءات الفعّالة التي من خلالها يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية.

الفصل الثالث: المنهجية وتصميم الدراسة

1.3 . المقدمة

2.3 . منهجية الدراسة

1.2.3 المرحلة الأولى مراجعة الأدبيات

2.2.3 المرحلة الثانية المقابلات الهاتفية

3.2.3 المرحلة الثالثة العينة البورية والاستبانة

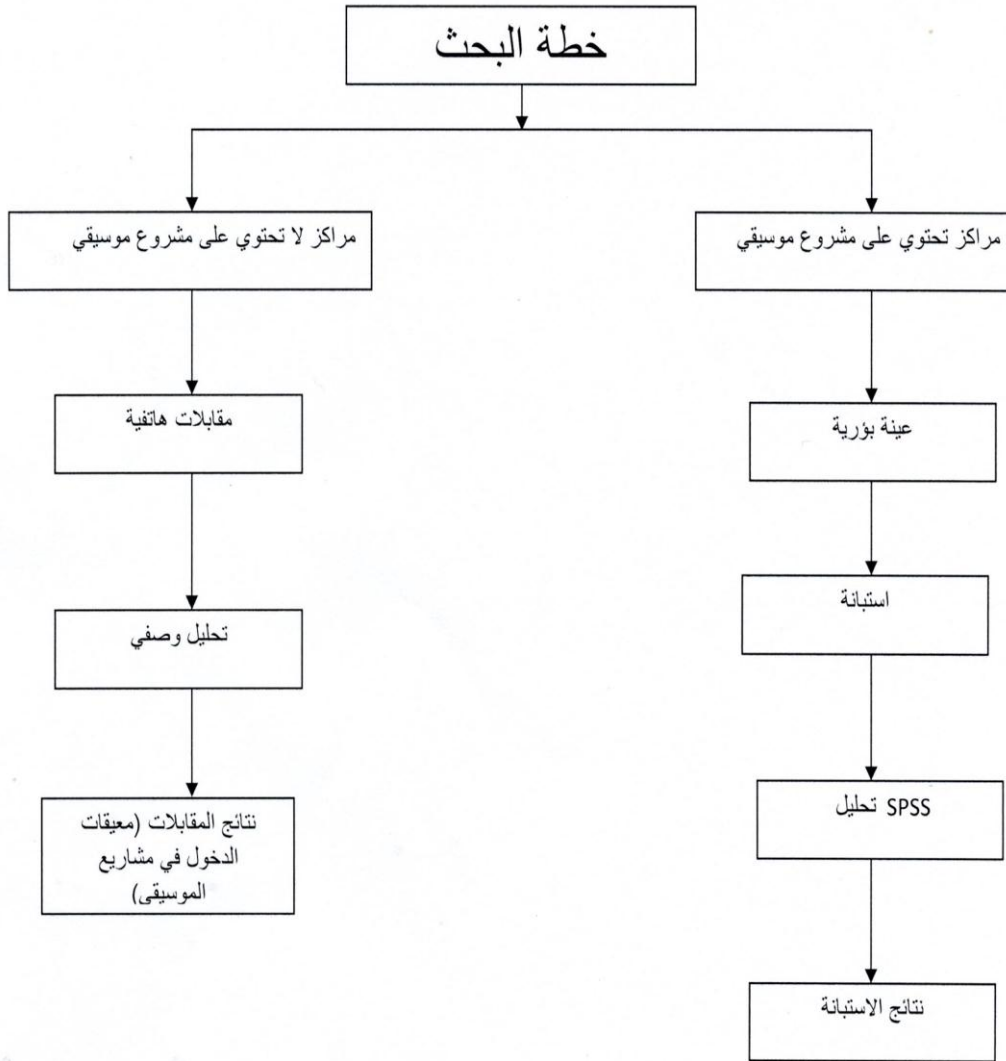
الفصل الثالث

المنهجية وتصميم الدراسة

1.3 المقدمة

تضمن هذا الفصل وصفاً للتحضيرات والخطوات المستخدمة في هذه الدراسة بالتفصيل ويمثل الشكل

المرسوم النموذج الهيكلي لإجراءات البحث



الشكل (3)

النموذج التصوري للدراسة

المصدر: أعدته الباحثة

تم استخدام نوعين من الأدوات لجمع البيانات، تمثل الأولى الأدوات النوعية (مقابلات هاتفية) لمعرفة اسباب تخوف مديري المراكز الثقافية من الاقدام على المشاريع الموسيقية وشملت المراكز التي لم تخض تجربة المشاريع الموسيقية، والأداة الثانية كانت كمية حيث مثلت تصورات مديري المراكز الثقافية التي خاضت تجربة المشاريع الموسيقية وتم استخدام نتائج هذه العينة البؤرية لتطوير أسئلة الأداة الاستبانة وهي أداة الدراسة الرئيسية التي استخدمت لقياس المعوقات التي واجهت مديري هذه المراكز في تنفيذ المشاريع الموسيقية.

2.3 منهجية الدراسة

أجرت الباحثة الخطوات الأولية في هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر كانون ثاني حتى حزيران من سنة 2017، وقامت بالتحضير لمتطلبات الدراسة، وتعريف ومحاولة فهم مشكلة الدراسة من خلال الأدب النظري، إضافة إلى تطوير أسئلة الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة.

استخدمت الباحثة البيانات الثانوية والتي حصلت عليها من مكاتب الوزارات ذات العلاقة لمعرفة أي المراكز الثقافية خاضت تجربة، مكتب وزارة الثقافة الفلسطينية، مكتب وزارة الشباب والرياضة، ومكتب وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل.

جمعت الباحثة البيانات الأولية من المقابلات الهاتفية المشاريع الموسيقية، إضافة إلى توقعات مديري المراكز الثقافية التي لم تخض هذه التجربة، وفي ما يلي عرض مفصل لمنهجية الدراسة:

1.2.3 المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات

تم تعريف مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات الصلة في مجال الدراسة؛ لتحديد أفضل طريقة يجب اتباعها، نتائج هذه المرحلة كانت الوصول الى أداة الدراسة الأولى، والعينة ونوع المعلومات المراد الحصول عليها من الجهات المختصة (وزارة التربية والتعليم العالي، الثقافة، والشباب والرياضة)، كما حددت مجتمعي الدراسة حيث مثل المجتمع الأول مديري المراكز الثقافية التي لم تنفذ مشاريع موسيقية وعددهم (62) مدير، بينما مثل المجتمع الثاني مديري المركز الثقافية التي نفذت مشاريع موسيقية ومديري الموسيقى فيها وعددهم (21) مدير، و(17) مدرب موسيقي.

وصفت العديد من الدراسات السابقة معيقات إدارة المشاريع بشكل عام، واستخدم معظمها المنهج الوصفي مثل دراسة (المشهراني 2015) و(الكردي 2011) إضافة الى دراسة (حماد 2011)، وفي هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي.

2.2.3 المرحلة الثانية المقابلات الهاتفية

لتحقيق الهدف الأول من الدراسة والتعرف إلى الأسباب التي منعت مديري المراكز الثقافية الذين لم يقوموا بمشاريع موسيقية من التوجه الى مثل هذه المشاريع، استخدمت المقابلات الهاتفية مع مديري هذه المراكز وعددهم (62) -الملحق رقم (6) - وسؤالهم عن أهم الاسباب التي واجهتهم ومنعت اقامة مشاريع موسيقية في مراكزهم، تم تسجيل اجاباتهم وتحليلها تحليلاً وصفيًا.

3.2.3 المرحلة الثالثة: العينة البؤرية والاستبانة

1- لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة والتعرف إلى المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية التي نفذت هذه المشاريع من وجهة نظر مديريها ومدربي الموسيقى فيها تم عمل عينة بؤرية لمجموعة من مدربي الموسيقى في المراكز الثقافية وعددهم (8) -علماً أنه تم استبعادهم من الاجابة على الاستبانة بعد تطويرها- سجلت إجابات المبحوثين يدوياً واستخدمت الاجابات لتطوير أسئلة الاستبانة.

2- بدأت الاستبانة بطلب تعبئتها من قبل المبحوثين والتعريف بانفسهم في (5) أسئلة ديموغرافية. تكونت القسم الثاني من (5) محاور رئيسة مقسمة حسب مقياس ليكرت الى 5 مستويات، يمثل القياس (1) موافق جداً والقياس (5) معارض بشدة وتناولت مراحل المشروع (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التقييم، والموارد المالية) وتوزعت على (37) فقرة. استخدام أسلوب المسح الشامل في توزيعها، حيث ورّعت على(21) مدير و(9) مدربي موسيقى في شهر نيسان 2018 خلال (20) يوم.

ويبين الجدول رقم (1) خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة: الجنس، الوظيفة المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وآلية تمويل المشروع.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	%83
	أنثى	5	%17
	المجموع	30	%100
الوظيفة	مدير	21	%70
	مدرب موسيقى	9	%30
	المجموع	30	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5	6	%20
	من 5 الى 10	9	%30
	أكثر من 10	15	%50
	المجموع	30	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	4	%13
	بكالوريوس	21	%70
	ماجستير فأعلى	5	%17
	المجموع	30	%100
تمويل المشروع	من الخارج	19	%63
	ذاتي	11	%37
	المجموع	30	%100

3- تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS، بتقسيم مقياس ليكرت إلى خمسة مستويات لقياس معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل، وكان مفتاح التصحيح على النحو الآتي:

- المتوسطات (1.00 – 2.33) معيقات بمستوى منخفض.
- المتوسطات (2.34 – 3.44) معيقات بمستوى متوسط.
- المتوسطات (3.45 – 5.00) معيقات بمستوى مرتفع.

ومن ثم حساب معامل الثبات والاتساق الداخلي عن طريق معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2): معاملات الثبات والاتساق الداخلي للمحاور والأداة الكلية

معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات	المحور
0.78	0.74	محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التخطيط
0.77	0.68	محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنظيم
0.87	0.82	محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنفيذ
0.73	0.81	محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التقييم
0.83	0.78	محور المعوقات المالية
	0.83	الأداة الكلية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية

1.4 . المقدمة

2.4 . عرض نتائج أداة الدراسة الأولى (المقابلة الهاتفية)

3.4 . مناقشة نتائج العينة البورية Focus group

4.4 . نتائج أداة الدراسة الثانية (الاستبانة)

1.4.4 . النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني

1.1.4.4 . النتائج المتعلقة بالمحور الاول

2.1.4.4 .النتائج المتعلقة بالمحور الثاني

3.1.4.4 . النتائج المتعلقة بالمحور الثالث

4.1.4.4 . النتائج المتعلقة بالمحور الرابع

5.1.4.4 . النتائج المتعلقة بالمحور الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية

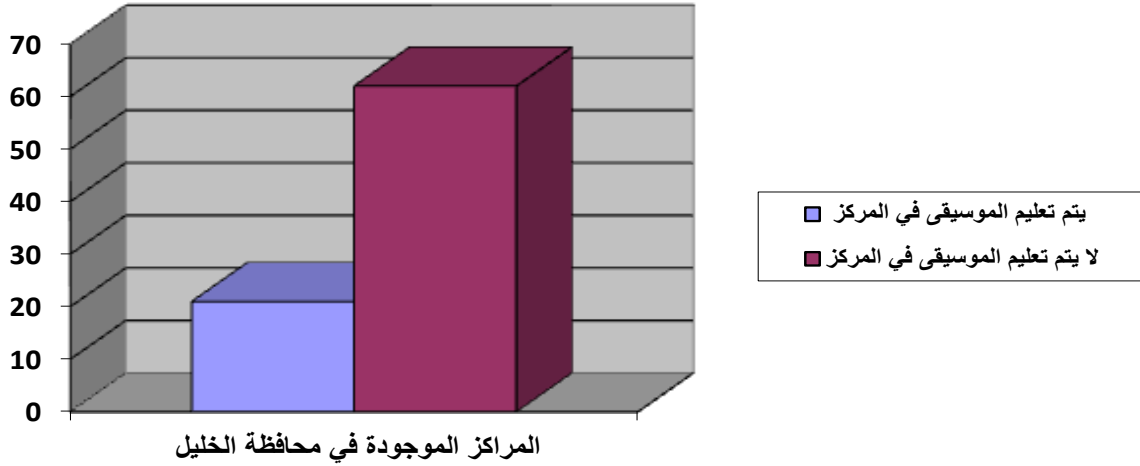
1.4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من تحليل بيانات المقابلة الهاتفية، والعينة البؤرية والاستبانة وذلك للإجابة عن سؤالي الدراسة.

2.4. عرض نتائج المقابلة الهاتفية:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما هي الأسباب التي منعت كثير من المراكز والمؤسسات والأندية الثقافية في محافظة الخليل (75% من المجموع العام للمراكز) من ممارسة تقديم الخدمات المتعلقة بالموسيقى؟

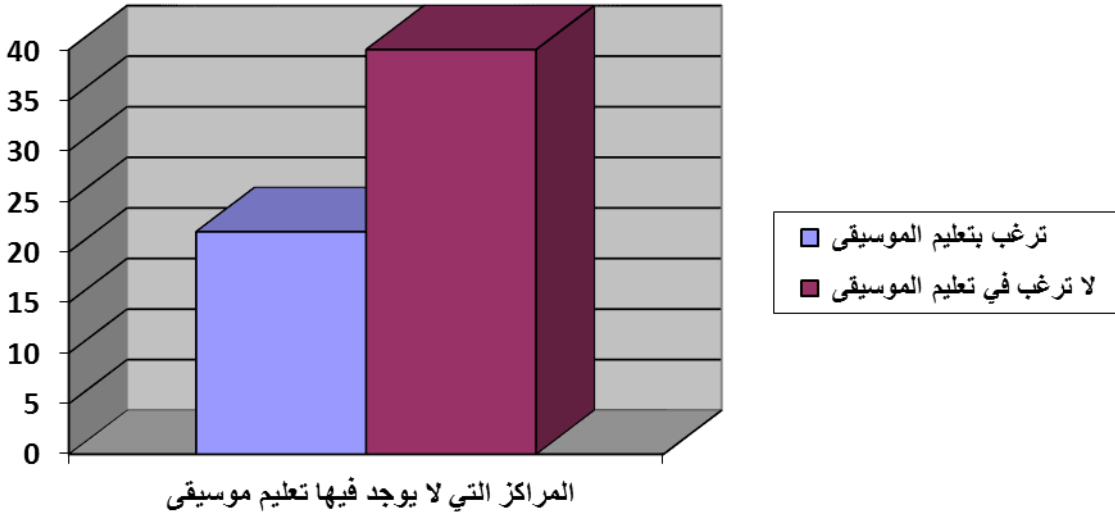
1- تم الاتصال على كافة المراكز الثقافية في محافظة الخليل وعددها (83) لتقسيمها إلى مراكز نفذت مشاريع موسيقية وأخرى لم تخض التجربة الموسيقية، يمثل الشكل (4) المراكز الثقافية في محافظة الخليل كما يوضح نسبة المراكز الثقافية التي نفذت مشاريع موسيقية إلى نسبة المراكز الثقافية التي لم تخض تجربة المشاريع الموسيقية:



الشكل (4)

يتضح من الشكل رقم (4) أن 21 مركز ثقافي أي ما نسبته (25%) من مجموع المراكز الثقافية في محافظة الخليل تحتوي على مشاريع موسيقية.

2- يوضح الشكل (5) نسبة المراكز الثقافية التي لا تحتوي على مشروع موسيقي ويرغب مديروها أو لا يرغبوا بتنفيذ مثل هذه المشاريع.



الشكل (5)

يتضح من الشكل (5) أن ستة من مديري الأندية أي ما نسبته (7%) من مجموع مديري

المراكز الثقافية في محافظة الخليل ليس لديهم رغبة في إقامة مشروع موسيقي إذ أن أنشطتهم رياضية

فقط، بينما كانت إجابة 16 مدير أي ما نسبته (19%) من مجموع مديري المراكز الثقافية في محافظة الخليل بعدم رغبتهم في إقامة مشروع موسيقي إذ أنّ البنية التحتية للمركز لا تسمح بذلك كما أنّ عدد الغرف في المركز لا تكفي لذلك.

3- كانت إجابة 40 من مديري المراكز الثقافية أي ما نسبته (48%) من مجموع مديري المراكز الثقافية في محافظة الخليل على سؤال "هل ترغب في إقامة نشاط موسيقي في مؤسستك/مركزكم/ناديكم؟" نعم ترغب بذلك.

4- تلخصت إجابة مديريّ المراكز الثقافية الراغبين في إضافة مشروع موسيقي إلى أنشطتهم عن السؤال " لماذا لم تعمل على إقامة مثل هذه الأنشطة الموسيقية سابقاً؟ وما هي أهم المعوقات التي منعتكم من إقامة هذه المشاريع" بما يأتي:

- 1- ندرة وجود جهات داعمة ترعى مثل هذه المشاريع.
- 2- ندرة توافر مديري موسيقى ينفذون مثل هذه المشاريع.
- 3- ضعف في الإقبال الجماهيري على مثل هذه المشاريع.
- 4- نظرة المجتمع السلبية للموسيقى والمشاريع الموسيقية.
- 5- اللوائح والقوانين الفلسطينية غير مرنة فيما يتعلق بالترخيص وإستحداث أنشطة ومشاريع جديدة.

3.4 عرض نتائج العينة البؤرية:

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني: ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديريها ومدريّ الموسيقى فيها؟

- 1- تم تنفيذ عينة بؤرية لاستخدام اجابات المبحوثين فيها لتطوير أداة الدراسة الثانية (الاستبانة) وفيما يأتي مناقشة نتائج العينة البؤرية Focus group:

جاءت أسئلة العينة البؤرية لمدربيّ الموسيقى الفلسطينيين والأجانب في المراكز الثقافية التي تحتوي على مشاريع موسيقية على النحو الآتي:

1- ما هي أهم المعوقات الإدارية التي واجهتكم كمدربيّ موسيقى خلال عملكم في المراكز الثقافية؟

2- هل لاحظتم وجود فجوة بينكم وبين مديري هذه المراكز وما هو سبب هذه الفجوة؟

وكانت إجاباتهم على السؤال الأول كما يأتي:

1- المباني غير مجهزة لمثل هذه المشاريع، ويتم استغلال الغرف لتفويض أكثر من نشاط.

2- استغلال جزء كبير من التمويل الخاص بالمشاريع الموسيقية لصالح نفقات المؤسسة وإصلاح البنية التحتية فيها، ويتم تخصيص جزء مالي صغير للمشروع الموسيقي لا يكفي لتغطية أجور المدرسين وشراء الآلات الموسيقية ونفقات إصلاح الآلات التالفة.

3- لا يتم توظيف أصحاب الكفاءة والحاصلين على شهادات موسيقية بالعمل في المشاريع الموسيقية، بل يتم البحث عن أشخاص يتقاضون رواتب قليلة (هواة/متطوعين) للقيام بهذا العمل.

4- يفرض الممول الأجنبي أحياناً طاقم تدريبي من نفس بلده، ويحضر المدرب خطة تدريبية بدون دراسة لثقافة فلسطين والوطن العربي بشكل عام وتاريخ الموسيقى فيه، فتتحصّر أفكاره في نوع الموسيقى الخاص به والتي قد لا تتناسب مع المتدربين وأذواقهم ونوعيه اختياراتهم مما يعكس نتائج سلبية في نهاية التدريب.

5- يتم اختيار المتدربين بناءً على معرفة أو علاقتهم بالعاملين في المركز وليس بناءً على موهبة أو رغبة في تعلم الموسيقى.

وكانت إجاباتهم على السؤال الثاني كما يأتي:

1- هناك فجوة دائماً بين مدير المركز و مدرب الموسيقى سببها قلة معرفة المديرين بالاحتياجات اللازمة لتنفيذ مشروع أو نشاط موسيقي؛ مما يؤدي ذلك إلى سوء في التخطيط لهذا المشروع الذي بدوره يؤدي إلى مشاكل في تنفيذه وتنظيمه وبالتالي تكون النتائج غير مرضيه في معظم الأحيان.

2- تتطلب الأنشطة الموسيقية نشاطات مرافقة لها عادةً لا ينتبه لها المدير مما يؤدي إلى زيادة في النفقات التي قد لا ترضاها إدارة المركز؛ مما يؤدي إلى مشاكل في تنفيذ الأنشطة الموسيقية ومثال ذلك الاحتفالات الموسيقية التي تقام بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التدريب والتي يتم دعوة أهالي المتدربين والجهات المانحة لها، تحتاج هذه الاحتفالات إلى أنظمة صوتية محدّدة ذات تكلفة مالية عالية قد لا تكون مدرجة بالخطة المالية للمركز.

3- أعداد المتدربين الكبيرة التي يتم تسجيلها من قبل الإدارة والتي تشكل عبئاً على المدرب الموسيقي إذ أنّ بعض الأنشطة (العزف مثلاً) يتم تدريبها بشكل فردي بينما يسجل المدير عدد كبير من المتدربين قد يصل إلى 20 متدرباً لنفس النشاط في نفس الوقت.

4.4 نتائج أداة الدراسة الثانية (الإستبانة)

من خلال إستجابات أفراد العينة على أداة الاستبانة ظهرت النتائج الآتية:

1.4.4. **النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:** ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل من وجهة نظر كل من مديريها ومدربي الموسيقى فيها.

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة من جهة، والأداة الكلية من جهة أخرى كما يبين الجدول أدناه.

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة والأداة الكلية

الرقم	الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	محور المعينات المتعلقة بمرحلة التنفيذ	3.70	0.62	مرتفع
2	1	محور المعينات المتعلقة بمرحلة التخطيط	3.60	0.72	مرتفع
3	2	محور المعينات بمرحلة التنظيم	3.50	0.51	مرتفع
4	4	محور المعينات بمرحلة التقييم	3.49	0.63	مرتفع
5	5	محور المعينات المالية	2.70	0.62	متوسط
		المتوسط الكلي للمحاور	3.60		

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لجميع مجالات أداة الدراسة ما بين (3.7) و(2.7) وانحرافات معيارية ما بين (0.62) و(0.62) بدرجة مستوى مرتفع للمعينات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل، حيث حصل محور المعينات المتعلقة بمرحلة التنفيذ على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.62)، ومستوى مرتفع كما حصل محور المعينات المالية على الترتيب الأخير بوسط حسابي (2.7) وانحراف معياري (0.62)، أما بالنسبة للأداة الكلية فكان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (3.6) مما يدل على مستوى مرتفع في المعينات التي تواجه تنفيذ مشاريع الموسيقى في المراكز الثقافية في محافظة الخليل.

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور بفقراته، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مرتبطة بمحورها كما يأتي:

1.1.4.4 النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما هي المعينات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بمرحلة التخطيط للمشروع من وجهة نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعينات المتعلقة بمرحلة التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	صعوبة في تحديد احتياجات المشروع الموسيقي	4.0	0.32	مرتفع
2	6	ضعف في تقدير التكلفة الفعلية للمشروع الموسيقي	3.9	0.90	مرتفع
3	9	عدم توضيح الأهداف المرجو تحقيقها في المشروع الموسيقي	3.9	0.81	مرتفع
4	2	ضعف في قدرة المدير على تحديد أهداف المشروع الموسيقي	3.5	0.61	مرتفع
5	1	ضعف فهم المدير لطبيعة المشروع الموسيقي	3.4	0.52	مرتفع
6	8	عدم توفر التخطيط الواضح لإدارة المشروع الموسيقي	3.4	0.43	مرتفع
7	3	عدم توفر المعلومات اللازمة للخطة وتحليل البيانات الموجودة	3.3	0.65	متوسط
8	5	عدم معرفة الجهات المنفذة للمشروع الموسيقي لأهداف الممولين	3.2	0.15	متوسط
9	7	عدم وضوح التشريعات التي توضح طبيعة عمل المشروع الموسيقي ونطاقه	3.2	0.24	متوسط
10	11	عدم وجود جدولة للمشروع الموسيقي	3.2	0.52	متوسط
11	12	ندرة وجود الخبرات التي تعمل في المشروع الموسيقي	3.2	0.71	متوسط
12	10	غياب دعم الإدارة العليا للمشروع الموسيقي	3.1	0.63	متوسط
المحور الثاني : مرحلة التخطيط			3.6		مرتفع

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (محور المعينات

المتعلقة بمرحلة التخطيط) تراوحت بين (3.1-4.0) وقد حصلت الفقرة رقم 4 (صعوبة في تحديد

احتياجات المشروع الموسيقي) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0) وهو درجة مرتفعة، أما أقل متوسط حسابي فكان من نصيب الفقرة رقم 10 (غياب دعم الإدارة العليا للمشروع الموسيقي) بمتوسط حسابي (3.1) وهو يدل على درجة منخفضة.

2.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة

بمرحلة تنظيم المشروع من وجهة نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومديري الموسيقى فيها؟

جدول (5): نتائج السؤال والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنظيم

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	ضعف في توضيح الخطة للعاملين وإقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها	4.5	0.72	مرتفع
2	1	عدم الاحتفاظ بفريق عمل مكون من الأفراد أنفسهم من بداية المشروع الموسيقي حتى نهايته ينعكس سلباً على تنفيذه	3.9	0.53	مرتفع
3	6	إدارة المشاريع عن بعد من قبل مديري المشروع يعمل على فشل المشروع الموسيقي	3.7	0.62	مرتفع
4	4	قلة وجود ضوابط إدارية تنظم عملية إدارة المشروع الموسيقي.	3.8	0.49	مرتفع
5	7	عدم تخصيص الكوادر المؤهلة لإدارة المشروع الموسيقي	3.6	0.55	مرتفع
6	5	ندرة وجود ضوابط قانونية تنظم العمليات داخل المشروع الموسيقي	2.6	0.23	متوسط
7	2	نقص الخبرة في وضع الجدول	2.5	0.44	متوسط

			الزمني لتنفيذ المشروع الموسيقي		
مرتفع		3.5	المحور الثالث : محور التنظيم		

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (محور التنظيم) تراوحت بين (2.5-4.5) وقد حصلت الفقرة رقم 3 (ضعف في توضيح الخطة للعاملين وإقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5) وهو درجة مرتفعة، أما أقل متوسط حسابي فكان من نصيب الفقرة رقم 2 (نقص الخبرة في وضع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع الموسيقي) بوسط حسابي (2.5) وهو يدل على درجة منخفضة.

3.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة

بمرحلة تنفيذ المشروع من وجهة نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومديري الموسيقى فيها؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات بمرحلة التنفيذ مرتبة تنازلياً حسب

المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	عدم تأمين التسهيلات اللازمة للمشروع الموسيقي من قبل إدارة العليا	4.8	0.75	مرتفع
2	4	عدم وجود نظام حوافز لمكافأة المساهمين بتقديم المشروع الموسيقي بصورة أفضل	4.3	0.66	مرتفع
3	7	ندرة في توفر ميزانية مفترضة للمشروع	3.7	0.90	مرتفع
4	1	ألاحظ غياب التنسيق بين الإداريين والفنيين العاملين في المشروع الموسيقي	3.6	0.42	مرتفع

مرتفع	0.91	3.2	قلة تمتع مدربي الموسيقى بكامل الصلاحيات أثناء تنفيذ المشروع	3	5
مرتفع	0.32	3.4	سوء الإدارة يسبب الإحباط في بيئة المشروع الموسيقي	5	6
متوسط	0.82	3.1	التدخلات الخارجية من غير فريق المشروع الموسيقي يؤدي إلى إرباك العمل والإخلال بالخطة المتبعة	6	7
مرتفع		3.7	المحور الأول : مرحلة التنفيذ		

يتضح من خلال جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث (محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنفيذ) تراوحت ما بين (3.1-4.8)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.75، 0.82) حيث جاءت فقرة (عدم تأمين التسهيلات اللازمة للمشروع الموسيقي من قبل الإدارة العليا) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.8) وتعتبر درجة مرتفعة، ثم جاءت أدنى الفقرات هي الفقرة (التدخلات الخارجية من غير فريق المشروع الموسيقي يؤدي إلى إرباك العمل والإخلال بالخطة المتبعة) وجاءت بمتوسط حسابي (3.1) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور، حيث ظهر المتوسط الحسابي الكلي لمحور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنفيذ (3.7) وهذا يدل على درجة مرتفعة.

4.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الرابع:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية المتعلقة بمرحلة لتقييم المشروع من وجهة نظر كل من مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعينات بمرحلة التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	غياب التقويم المتزامن مع العمل	3.60	0.82	مرتفع
2	1	صعوبة تحديد عوامل تقييم محددة لتقييم المشروع الموسيقي	3.50	0.61	مرتفع
3	3	ضعف في إنهاء المخرجات بناء على الجدول الزمني المحدد لها	3.49	0.51	متوسط
4	6	عدم الإستعانة بموظفين مسؤولين عن المراقبة وكتابة التقارير أثناء تنفيذ المشروع الموسيقي	3.48	0.70	متوسط
5	5	غياب الشفافية في الحديث عن المشروع الموسيقي أمام المسؤولين	3.46	0.72	متوسط
6	2	عدم وجود وعي لدى المشرعين الفلسطينيين حول طبيعة عمل المشاريع الموسيقية	3.37	0.65	متوسط
المحور الرابع: مرحلة التقييم			3.49		متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع (محور المعينات بمرحلة التقييم) تراوحت بين (3.37-3.6) وقد حصلت الفقرة رقم 4 (غياب التقويم المتزامن مع العمل) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6) وهو درجة مرتفعة، أما أقل متوسط حسابي فكان من نصيب الفقرة 2 (عدم وجود وعي لدى المشرعين الفلسطينيين حول طبيعة عمل المشاريع الموسيقية) بمتوسط حسابي (3.37) وهو يدل على درجة متوسطة.

5.1.4.4. النتائج المتعلقة بالمحور الخامس:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس ما هي المعوقات التي تواجهه إدارة المشاريع الموسيقية

المتعلقة بتمويل المشروع من وجهة نظر مديري المراكز الثقافية ومدربي الموسيقى فيها؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات المالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	المشاريع الموسيقية غالباً ما تكون عالية التكلفة والنفقات	3.2	0.67	متوسط
2	3	تعاني المشاريع الموسيقية في فلسطين من ارتباط التمويل بأجندة الممولين	2.9	0.55	متوسط
3	4	تعاني المشاريع الموسيقية في فلسطين من ضعف التمويل	2.7	0.51	متوسط
4	1	نقص في توفر الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع الموسيقية	2.7	0.72	متوسط
5	2	ندرة إنهاء المشروع الموسيقي بالتكلفة المقدرة مسبقاً	2.1	0.65	متوسط
المحور الخامس : المعوقات المالية			2.7		متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس (المعوقات المالية)

تراوحت بين (2.1 - 3.2) وقد حصلت الفقرة رقم 5 (المشاريع الموسيقية غالباً ما تكون عالية

التكلفة والنفقات) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2) وهو درجة متوسطة، أما أقل متوسط

حسابي فكان من نصيب الفقرة 2 (ندره إنهاء المشروع الموسيقي بالتكلفة المقدرة مسبقاً) بمتوسط

حسابي (2.7) وهو يدل على درجة متوسطة.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 ملخص النتائج

3.5 التوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وتحليل بياناتها إضافة إلى توصيات الباحثة.

2.5 ملخص النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت التعرف الى معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل، وصلت الباحثة إلى عدة نتائج تم إجمال أهمها فيما يأتي:

1- أظهرت نتائج المقابلة مع مديري المراكز الثقافية التي لم تخض تجربة المشاريع الموسيقية وعددها (62) مركز أن لديهم بعض المعوقات التي منعتهم من الاقدام على هذه المشاريع أهمها: ندرة وجود جهات داعمة ترعى مثل هذه المشاريع، وندرة توافر مدربي موسيقى ينفذونها، إضافة إلى ضعف الإقبال الجماهيري على تعلم الموسيقى بسبب نظرة المجتمع السلبية للموسيقى والمشاريع الموسيقية، واللوائح والقوانين الفلسطينية غير المرنة فيما يتعلق بالترخيص واستحداث أنشطة ومشاريع جديدة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكردي 2012؛ ودراسة المشهراني 2015).

2- أظهرت النتائج أن هناك معيقات تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل وجاءت بمستوى مرتفع لجميع المحاور الإدارية ولأداة الدراسة الكلية، وجاء في المرتبة الأولى محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التنفيذ، ومن ثم محور المعوقات المتعلقة بمرحلة التخطيط، وأخيراً

محور المعوقات المالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها ما يتعلق بمرحلة التخطيط ومنها ما يتعلق بالتنفيذ ومنها ما يتعلق بالتقييم والآخر يتعلق بالمعوقات المالية.

3- أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل كانت بدرجة كبيرة في مرحلة التخطيط بسبب ضعف تحديد الهدف من المشروع، إضافة إلى قلة خبرة مديري المراكز الثقافية بإعداد خطة للمشروع الموسيقي، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في تحديد احتياجات المشروع الموسيقي، وضعف في تقدير كلفته الفعلية.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية المتعلقة بمرحلة التنظيم كانت كبيرة وتعزى هذه النتيجة إلى عدم الاحتفاظ بفريق عمل مكوّن من نفس الأفراد من بداية المشروع حتى نهايته مما ينعكس سلباً على تنفيذ خطة المشروع، إذ يتبنى كل مدرب جديد خطة وطريقة في التدريب تختلف عن قبله مما يسبب إرباكاً في الخطة العامة والجدول الزمني للمشروع.

5- أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل كانت بدرجة كبيرة في مرحلة التنفيذ، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام المسؤولين في المراكز الثقافية بالموسيقى وبمدرب الموسيقى واحتياجاته وقلة درايتهم بخصوصية الثقافة الموسيقية مما يؤدي إلى قلة تأمين التسهيلات اللازمة للمشروع الموسيقي من قبل الإدارة.

6- أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة في مرحلة التقييم، و تعزى هذه النتيجة إلى غياب التقويم المتزامن مع العمل، وصعوبة تحديد عوامل تقييم محددة للمشروع الموسيقي بسبب عدم الاستعانة بموظفين مختصين بذلك؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في إنهاء المخرجات المطلوبة بناءً على الجدول الزمني

المحدد، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزعيبي 2013؛ ودراسة حسين 2013؛ ودراسة علوان 2007).

7- أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الموسيقية في المراكز الثقافية في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة في المعوقات المالية، وكان أهمها إرتفاع كلفة المشاريع الموسيقية مقارنة مع مشاريع أخرى عديدة، وارتفاع ثمن الآلات الموسيقية وصعوبة صيانة العديد منها، إضافة إلى إرتفاع ثمن الساعة التدريسية للموسيقى في المراكز الخاصة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي 2013).

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يأتي:

1- تقديم التدريب اللازم لمديري المراكز الثقافية لتطوير قدراتهم على إعداد خطط تتناسب مع المشاريع الموسيقية.

2- توظيف أصحاب الكفاءة والخبرة الموسيقية في المشاريع الموسيقية واشراكهم بإعداد الخطة أملاً بالاحتفاظ بهم طيلة فترة المشروع.

3- الاستعانة بالخبرات الأجنبية في التدريب على أن تكون خططهم التدريبية مناسبة لرؤية المركز ومناسبة لثقافة البلد.

4- التعاون بين خبرات موسيقية من جميع أنحاء الوطن لتقييم المشروع الموسيقي في كل مراحله، وقد اتفقت هذه التوصية مع توصية دراسة اتفقت مع دراسة (حماد 2011).

5- توفير ميزانية كافية لشراء الآلات الموسيقية وصيانتها واتفقت هذه التوصية مع دراسة (علوان 2007).

6- العمل بشراكة مع القائمين على العملية التربوية على بيان أهمية الدور الذي تلعبه الموسيقى من جميع النواحي الحياتية من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدعم وتنتشر الثقافة الموسيقية، وابتعاث طلاب لدراسة الموسيقى لتغطية النقص الحاصل في عدد المعلمين والمدربين، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسين 2013).

المصادر والمراجع

المراجع العربية

الكتب العلمية:

- أبو رموز، سيما (2005). حكم الموسيقى في الإسلام، القدس، فلسطين.
- برنوطي، سعاد (2008). أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمام، عبد الحميد (2008). ملامح الحياة الموسيقية الأردنية في ثمانين يوماً، وزارة الثقافة، عمان، الأردن.
- خضر، حسان (2002). تنمية المشاريع الصغيرة، غزة، فلسطين.
- خير الدين، موسى (2012). إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- درويش، عبد العزيز (2003). دروس في التربية الموسيقية، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- الدلو، أحمد (2013). تقييم إدارة المشاريع الزراعية في منظمات المجتمع. غزة، فلسطين.
- سيد، اسماعيل محمد. (2014). المدخل المنهجي في دراسات جدوى المشروع، القاهرة، مصر.
- القرعان، فيصل (2016). دورة حياة المشاريع وإدارتها، عمان، الأردن.

المجلات والدوريات

- أبو هدبا، عبدالعزيز (2009). واقع وتحديات دور المراكز والمؤسسات الفلسطينية في المحافظة على التراث الشعبي وتطويره، مؤتمر الفن والتراث الشعبي الفلسطيني، فلسطين.

- تيسير، أيمن، وحداد، رامي (2011). واقع التربية الموسيقية في الأردن وأثرها في رفع الذائقة الموسيقية، المؤتمر الدولي للتربية الموسيقية في الدول العربية، جامعة الروح، لبنان.
- الزعبي، محمد (2010). التربية الموسيقية والنشاط الموسيقي، دراسة تحليلية لواقع الموسيقى في الأردن، المجلة الأردنية للفنون، الأردن .
- الزعبي، محمد (2013). التربية الموسيقية والنشاط الموسيقي، دراسة تحليلية لواقع الموسيقى في الأردن، المجلة الأردنية للفنون، عمان، الأردن.
- شورى، نبيل (2011). دليل معلم الموسيقى في التربية والتذوق، منشورات كلية التربية الموسيقية جامعة حلوان، القاهرة.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (2007). وثيقة أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، اليمن.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (2011). الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وحدة التدريب والدعم المؤسسي، الإصدار الأول، اليمن .
- الكردي، أحمد (2012). المشاريع الصغيرة الشبابية في قطاع غزة مشاكل وحلول، مجلة الإدارة والاقتصاد، غزة، فلسطين.
- المشهراوي والرملاوي، أحمد (2015). أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الأقصى، فلسطين.
- منتدى الاعمال الفلسطيني (2011). الخلفية النظرية في إدارة المشاريع، فلسطين.
- منتدى الاعمال الفلسطيني (2016). دليل إدارة المشاريع، فلسطين.
- منتدى الاعمال الفلسطيني (2004). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، فلسطين.
- منتدى الأعمال الفلسطيني (2011). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، فلسطين.

- منتدى الاعمال الفلسطيني (2013) . تمويل المشروعات الصغيرة، المعلومات والتحديات، مركز المعلومات والدراسات، فلسطين.

- وزارة الثقافة الفلسطينية (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع الثقافة والتراث، فلسطين.

الرسائل العلمية

- أبو اسنينه، صفاء (2010). واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. فلسطين.

- حسين، ايمن (2013). الاتجاهات الثقافية والمهنية نحو التربية الموسيقية من وجهة نظر طلبة الفنون الموسيقية في الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

- حماد، رشاد (2011) . تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، دراسة غير منشورة، فلسطين.

- الدلو، أحمد (2013). تقييم إدارة المشاريع الزراعية في منظمات المجتمع. غزة، فلسطين.

- الدماغ، حنين جلال. (2008). دور التمويل في تنمية المشروعات الصغيرة، غزة، فلسطين.

- الديري، علاء الدين علي (2011). ادارة وتخطيط المشاريع، عمان، الأردن.

- الشماع، إكرام (2007). تأثير استخدام الإيقاع كوسيلة مساعدة للإرتقاء بالمستوى الرقمي والأداء المهاري، مجلة العلوم وفنون الموسيقى، جامعة حلوان، القاهرة.

- شقورة، منير (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- عبد العزيز، أحمد (2013). مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المنهاج، المملكة العربية السعودية.

- علوان، رائدة (2007). **الصعوبات التي تواجه معلم الموسيقى في الأردن**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- قديمي، ثائر (2011). **تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن - المعوقات والتحديات**، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

المواقع الالكترونية

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2016، فلسطين. تمّ الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني [/http://www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps)
- موقع وزارة الثقافة الفلسطينية 2017، فلسطين. تمّ الوصول إليه من خلال الرابط <http://www.moc.pna.ps/page.php?id=217>
- موقع معهد ادوارد سعيد للموسيقى 2018، فلسطين. تمّ الوصول إليه من خلال الرابط [.http://ncm.birzeit.edu/ar/twjhtn](http://ncm.birzeit.edu/ar/twjhtn)
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اليمن. تمّ الوصول إليه من خلال الرابط <https://hrdiscussion.com>

المراجع الأجنبية

- APM body of knowledge. (2006). **Association of project management body of knowledge**, fifth edition, uk: Hobbs the printer ltd, Totton Hampshire.
- Bergee and Demorest (2010) Martin J., Steven M., **Developing Tomorrow's Music Teachers Today**, Music Educators Journal, Vol.89, No.4, pp. 17-20, Sage publications. [Http://www.jstor.org/stable/3399899](http://www.jstor.org/stable/3399899).

- Campbell, D. (2002) **The Mozart effect for children – awaking your child’s mind**, health, and creativity with music, Quill- An imprint of Harper Collins Publishers, USA, 272.
- Elias, Simon (2009) **Problems of teaching music education in the first cycle of basic education from the point of view of mentors, directorates and teachers**_Field study in schools.
- Hardcastle, A. (2009) **The quality and accessibility of primary school music education: Provision, perceptions and hopes in six non-metropolitan schools**. Australian Journal Of Music Education, (1), 38-51.
- HBR. (2011). **Guide to project Management**, USA.-
- Heller, George N. (2010) **Meeting the Challenges of General Music**, Music Educators Journal, Vol. 65, No.1, pp. 36- 38, Sage publications.<http://www.jstor.org/stable/3395523>.
- Iyathya, K.Lavany and Murthy, B.E.V.N (2009). **Problems of small scale enterprenus in Nellor district**.
- Pofgieter ‘hetta Magdalena(2008) **Service Training For class music teachers in the Secondary Schools (AFRIJAANA TEXt)** PHD Disseration. University of Pretoria South Africa.
- Raji Sivaraman and Chris Wilson. (2016). **Making Projects Sing: A Musical Perspective of Project Management** U.S.A
- Wiggins, R.A, &Wiggins, J. (2008) **Primary Music Education in the Absence of Specialists**. International Journal Of Education &The Arts, 9 (12), 1.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل مهمة

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (4) معلومات العينة البؤرية

ملحق رقم (5) أسماء مدرّبي الموسيقى في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية

ملحق رقم (6) خصائص المجتمع الديمغرافية

ملحق رقم (7): مؤسسات ومراكز وأندية ثقافية فيها تدريب موسيقى

ملحق رقم (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل - كلية التمويل والإدارة

الأخ/ت الكريم/ة، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول معيقات إدارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية في محافظة الخليل؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل/فلسطين، وقد وقع عليك الاختيار لتكون ضمن عينة الدراسة؛ لذا نرجو من حضرتك التكرم بتعبئة هذه الاستبانة؛ نظراً لأهمية دورك في إعطاء المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بما يتوافق مع وجهة نظرك علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل

معها بسرية تامة.

شكراً لتعاونكم

إعداد الباحثة: معالي عودة

إشراف: الدكتور أسامة شهوان

القسم الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الإجابة التي تنطبق عليك

- الجنس : ذكر أنثى
- الوظيفة: مدير مدرب موسيقى
- سنوات الخبرة: أقل من 5 من 5-10 أكثر من 10
- المؤهل العلمي: دبلوم أو أقل بكالوريوس ماجستير أو أعلى

القسم الثاني : معلومات عن المشروع/النشاط الموسيقي في المؤسسة/المركز /النادي الثقافي

- المشروع الموسيقي في المؤسسة/الجمعية/المركز :
ممول من جهة خارجية ذاتي التمويل غير ذلك.....

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة
أولاً: المعايير المتعلقة بمرحلة التخطيط:						
1	ضعف فهم المدير لطبيعة المشروع الموسيقي					
2	ضعف في قدرة المدير على تحديد أهداف المشروع الموسيقي					
3	عدم توفر المعلومات اللازمة للخطة وتحليل البيانات الموجودة					
4	صعوبة في تحديد إحتياجات المشروع الموسيقي					
5	عدم معرفة الجهات المنفذة للمشروع الموسيقي لأهداف الممولين					
6	ضعف في تقدير التكلفة الفعلية للمشروع الموسيقي					
7	عدم وضوح التشريعات التي توضح طبيعة عمل المشروع الموسيقي ونطاقه					
8	عدم توفر التخطيط الواضح لإدارة المشروع الموسيقي					
9	عدم توضيح الأهداف المرجو تحقيقها في المشروع الموسيقي					
10	غياب دعم الإدارة العليا للمشروع الموسيقي					
11	عدم وجود جدول للمشروع الموسيقي					
12	ندرة وجود الخبرات التي تعمل في المشروع الموسيقي					
ثانياً: المعايير المتعلقة بمرحلة التنظيم:						
1	عدم الاحتفاظ بفريق عمل مكون من الأفراد أنفسهم من بداية المشروع الموسيقي حتى نهايته ينعكس سلباً على تنفيذه					
2	نقص الخبرة في وضع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع الموسيقي					

					ضعف في توضيح الخطة للعاملين وإقناعهم بها وتحفيزهم لتنفيذها	3
					قلة وجود ضوابط إدارية تنظم عملية إدارة المشروع الموسيقي	4
					ندرة وجود ضوابط قانونية تنظم العمليات داخل المشروع الموسيقي	5
					إدارة المشاريع عن بعد من قبل مديري المشروع يعمل على فشل المشروع الموسيقي	6
					عدم تخصيص الكوادر المؤهلة لإدارة المشروع الموسيقي	7
ثالثا: المعوقات المتعلقة بمرحلة التنفيذ:						
					ألاحظ غياب التنسيق بين الإداريين والفنيين العاملين في المشروع الموسيقي	1
					عدم تأمين التسهيلات اللازمة للمشروع الموسيقي من قبل إدارة العليا.	2
					قلة تمتع مدربي الموسيقى بكامل الصلاحيات أثناء تنفيذ المشروع	3
					عدم وجود نظام حوافز لمكافأة المساهمين بتقديم المشروع الموسيقي بصورة أفضل	4
					سوء الإدارة يسبب الإحباط في بيئة المشروع الموسيقي	5
					التدخلات الخارجية من غير فريق المشروع الموسيقي يؤدي إلى إرباك العمل والإخلال بالخطة المتبعة	6
					ندرة في توفر ميزانية مفترضة للمشروع	7
رابعا: المعوقات المتعلقة بمرحلة التقييم:						
					صعوبة تحديد عوامل تقييم محددة لتقييم المشروع الموسيقي	1
					عدم وجود وعي لدى المشرعين الفلسطينيين حول طبيعة عمل المشاريع الموسيقية	2

					ضعف في إنهاء المخرجات بناء على الجدول الزمني المحدد لها	3
					غياب التقويم المتزامن مع العمل	4
					غياب الشفافية في الحديث عن المشروع الموسيقي أمام المسؤولين	5
					عدم الاستعانة بموظفين مسؤولين عن المراقبة وكتابة التقارير أثناء تنفيذ المشروع الموسيقي	6
خامساً: المعوقات المالية:						
					نقص في توفر الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع الموسيقية	1
					ندرة إنهاء المشروع الموسيقي بالتكلفة المقدرة مسبقاً	2
					تعاني المشاريع الموسيقية في فلسطين من ارتباط التمويل بأجندة الممولين	3
					تعاني المشاريع الموسيقية في فلسطين من ضعف التمويل	4
					المشاريع الموسيقية غالباً ما تكون عالية التكلفة والنفقات	5

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل مهمة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ :

2016/11/13

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة معالي عبد الرحمن عودة ورقمها الجامعي (21329017) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (معيقات ادارة المشاريع الموسيقية في المؤسسات والمراكز والاندية الثقافية في محافظة الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو مزنيده
رئيس
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص ومكان العمل
1	د. أسامة شهوان	جامعة الخليل/ إدارة عامة
2	د. ميرفت شاهين	جامعة البوليتكنك/ إدارة اعمال
3	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة/ إدارة اعمال
4	د. معتصم عديله	جامعة القدس (أبو ديس)/ موسيقى
5	د. احمد موسى	جامعة النجاح الوطنية/ موسيقى

ملحق رقم (4) معلومات العينة البؤرية

تم الاجتماع مع العينة البؤرية لمدربي الموسيقى في مقر نادي بيت الطفل الفلسطيني يوم السبت بتاريخ 2017/12/17 الساعة العاشرة صباحاً.

وكانت العينة مكونة من:

- 1- ماتيلد فيتو مدرسة صوت وكورال في مشروع أمواج الموسيقي.
- 2- ميكيلي كانتوني مدير مشروع أمواج الموسيقي وعزف كمان في نفس المشروع.
- 3- روبين بارلتون/ مدرب صوت في مشروع أصوات من فلسطين.
- 4- عبد الفتاح القواسمة/ مدرب موسيقى لآلتي العود والطبلة في جمعية التعاون الثقافي الخليل/فرنسا.
- 5- لارا جمال/ مدرسة للموسيقى العربية في مشروع أمواج الموسيقي.
- 6- حمزة حمدان/ مدرب موسيقى لآلة العود في مركز إسعاد الطفولة.
- 7- لويس ترونش/ مدرسة للموسيقى الغربية في مشروع أمواج الموسيقي.
- 8- عثمان أبو زرقة/ مدرب دبكة في نادي بني نعيم الرياضي.

ملحق رقم (5) أسماء مدرّبي الموسيقى في المؤسسات والمراكز والأندية الثقافية

- 1- عبد الفتاح القواسمة/ مدرب لألتي العود والطبلة في جمعية التعاون الثقافي الخليل/فرنسا.
- 2- حمزة حمدان/ مدرب لآلة العود في مركز إسعاد الطفولة.
- 3- أشرف أبو شمة/ مدرب لألتي العود والأورغ، ومدرب صوت في مركز إسعاد الطفولة/المركز الكوري/إكسيلنس.
- 4- محمد طمیزی/مدرب كورال.
- 5- جابر جبران/ مدرب لآلة القانون في معهد إدوارد سعيد.
- 6- تامر الساحوري/ مدرب لآلة العود في معهد إدوارد سعيد.
- 7- أفنان عباسي/ مدربة لآلة الكمان في معهد إدوارد سعيد.
- 8- شفاء كرجة/ مدربة كورال وعلى آلة الأورغ.
- 9- وائل إدعيس/ مدرب كورال.
- 10- ميساء ملحم/مدربة كورال.
- 11- عثمان أبو زرقة/مدرب دبكة.
- 12- ماتيلد فيتو مدربة صوت وكورال في مشروع أمواج الموسيقى.

13- ميكيلى كانتونى مدير مشروء أءواج الموسيقى وعزف كمان فى نفس المشروء.

14- روبين بارلتون/ مءرب صوت فى مشروء أصوات من فلسطين.

15- لارا جمال/ مءربة للموسيقى العربية فى مشروء أءواج الموسيقى.

16- لويس ترونش/ مءربة للموسيقى الغربية فى مشروء أءواج الموسيقى.

17 - روان عرفة/ مءربة لآلى العود والبىانو.

ملحق رقم (6): خصائص المجتمع الديمغرافية

الرقم	مؤسسة/مركز/نادي	خاص/عام	لديه مشروع موسيقي	الجهة التابعة لها / جهة الترخيص
1	شباب الخليل	عام		وزارة الشباب والرياضة
2	أهلي الخليل	عام		وزارة الشباب والرياضة
3	طارق بن زياد	عام		وزارة الشباب والرياضة
4	بيت الطفل الفلسطيني	عام	نعم	وزارة الشباب والرياضة
5	شباب بني نعيم	عام	نعم	وزارة الشباب والرياضة
6	شباب الشيوخ	عام	نعم	وزارة الشباب والرياضة
7	شباب يطا	عام		وزارة الشباب والرياضة
8	شباب السموع	عام		وزارة الشباب والرياضة
9	بيت عوا	عام		وزارة الشباب والرياضة
10	الاستقلال/يطا	عام		وزارة الشباب والرياضة
11	اتحاد شباب اذنا	عام		وزارة الشباب والرياضة
12	شباب بيت أولا	عام	نعم	وزارة الشباب والرياضة
13	شباب تفوح	عام		وزارة الشباب والرياضة
14	بيت كاحل	عام		وزارة الشباب والرياضة
15	مركز العروب	عام		وزارة الشباب والرياضة
16	نادي الكرمل/ يطا	عام		وزارة الشباب والرياضة
17	شباب صوريف	عام		وزارة الشباب والرياضة

وزارة الشباب والرياضة	نعم	عام	نادي حلحول	18
وزارة الشباب والرياضة	نعم	عام	شباب سعير	19
وزارة الشباب والرياضة	نعم	عام	شباب بيت أمر	20
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب الظاهرية	21
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب الرماضين	22
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب دورا	23
وزارة الشباب والرياضة		عام	مركز شباب الفوار	24
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب رابود	25
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب البرج	26
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب ترقوميا	27
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب نوبا	28
وزارة الشباب والرياضة		عام	شباب خاراس	29
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	المكتبة المتنقلة من أجل اللاعنف والسلام	30
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	عام	جمعية أحلام الشباب والطفولة	31
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	عام	الجمعية الفلسطينية لتقافة الطفل الفلسطيني	32
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	منتدى الجامعيين/بني نعيم	33
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	جمعية جفرا / العروب	34
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	عام	منتدى حلحول الثقافي	35
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	مركز العلاقات العامة	36

			الفلسطينية	
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	جمعية سيدات ترقوميا	37
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	عام	نادي ثقافي بيت أولا	38
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	مركز المرأة الثقافي/دورا	39
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	عام	ثقافة الطفل الفلسطيني/ الفوار	40
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	خاص	مركز نرسان الثقافي/بطا	41
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	ملتقى صوريث الثقافي	42
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	مركز الحرية/الرماضيين	43
وزارة الثقافة الفلسطينية		خاص	مركز الفجر الثقافي/ الكوم	44
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	مسرح نعم	45
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	عام	جمعية التعاون الثقافي الخليل/فرنسا	46
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	خاص	العودة لآحياء التراث الفلسطيني	47
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	جمعية البيوت السعيدة	48
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	جمعية رؤى/بطا	49
وزارة الثقافة الفلسطينية		عام	مركز شهداء دورا الثقافي	50
وزارة الثقافة الفلسطينية	نعم	خاص	مركز الغصن الثقافي	51
وزارة الثقافة الفلسطينية		خاص	الغد الثقافية	52
التربية والتعليم العالي/ جنوب الخليل		خاص	دورا الثقافي	53
التربية والتعليم العالي/ جنوب الخليل		خاص	بارعة الثقافي	54

التربية والتعليم العالي/ جنوب الخليج	خاص	ربوع الثقافي	55
التربية والتعليم العالي/ جنوب الخليج	خاص	يافا الثقافي	56
التربية والتعليم العالي/ شمال الخليج	خاص	مركز سعيير الثقافي	57
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	مركز المسار التعليمي	58
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	مركز الاعلام العصري للتدريب والتطوير التعليمي	59
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	آفاق التعليمي	60
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	الكامل التعليمي	61
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	مازن الثقافي	62
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	نيروخ	63
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	الموارد لتطوير القدرات البشرية HRD	64
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	المركز الألماني	65
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	الخبراء للتنمية البشرية والتطوير	66
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	مهارات الحياة للتنمية البشرية والتطوير	67
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	ياسر الثقافي	68
التربية والتعليم العالي/ وسط الخليج	خاص	النجاح	69

التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل	نعم	خاص	اكسفورد للتعليم والخدمات	70
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	المركز الثقافي الاوروبي	71
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	البراء للكمبيوتر والتدريب	72
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل	نعم	خاص	اكسلنس للتعليم وخدمات التدريب	73
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	جالاكسي للتدريب	74
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل	نعم	خاص	سرمد التعليمي	75
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	مركز نور الثقافي	76
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	جلوبال	77
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	الاجيال	78
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	رجاء	79
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	العطاء	80
التربية والتعليم والعالبي/ وسط الخليل		خاص	بال اكاديمي	81
بلدية الخليل	نعم	عام	اسعاد الطفولة	82
بلدية الخليل	نعم	عام	المركز الكوري	83

ملحق رقم (7): مؤسسات ومراكز وأندية ثقافية فيها تدريب موسيقى

الرقم	مؤسسة/مركز/نادي	خاص/عام	الجهة التابعة لها /جهة الترخيص
1	بيت الطفل الفلسطيني	عام	وزارة الشباب والرياضة
2	شباب بني نعيم	عام	وزارة الشباب والرياضة
3	شباب الشيوخ	عام	وزارة الشباب والرياضة
4	نادي حلحول	عام	وزارة الشباب والرياضة
5	شباب سعير	عام	وزارة الشباب والرياضة
6	شباب بيت أمر	عام	وزارة الشباب والرياضة
7	جمعية أحلام الشباب والطفولة	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية
8	الجمعية الفلسطينية لثقافة الطفل الفلسطيني	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية
9	منتدى حلحول الثقافي	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية
10	نادي ثقافي بيت أولا	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية
11	ثقافة الطفل الفلسطيني/ الفوار	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية
12	مركز نرسان الثقافي/يطا	خاص	وزارة الثقافة الفلسطينية
13	جمعية التعاون الثقافي الخليل/فرنسا	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية
14	العودة لحياء التراث الفلسطيني	خاص	وزارة الثقافة الفلسطينية
15	اكسفورد للتعليم والخدمات	خاص	التربية والتعليم / وسط الخليل
16	اكسلنس للتعليم وخدمات التدريب	خاص	التربية والتعليم / وسط الخليل
17	سرمد التعليمي	خاص	التربية والتعليم / وسط الخليل
18	إسعاد الطفولة	عام	
19	المركز الكوري	عام	
20	مركز حلحول الثقافي	خاص	وزارة الثقافة الفلسطينية
21	نادي ثقافي بيت أمر	عام	وزارة الثقافة الفلسطينية