



2012 2013 2014  
2015 2016 2017  
2018 2019 2020  
2021

اتجاهات - ثقافة مستقلة  
مسار العقد الأوّل  
وابتكار المستقبل

العنوان: جادة لويس شميت 119، صندوق بريد 3، 1040، إيترييك، بلجيكا.

هاتف: +32(0) 2 743.82.00 / +32(0) 2 634.02.23

فاكس: +32(0) 2 736.82.51

الموقع الإلكتروني: <https://www.ettijahat.org>

للتواصل معنا: [info@ettijahat.org](mailto:info@ettijahat.org)

هذا الدليل متوفّر تحت رخصة المشاع الإبداعيّ، نَسْبُ المَصْنَف 4.0 دولي (4.0 CC BY) وبموجب هذه الرخصة، يمكنك نسخ المحتوى، وتوزيعه، ونقله، وتعديله بدون مقابل، شرط أن تنسب العمل إلى صاحبه بطريقة مناسبة (بما في ذلك ذكر اسم المعدّ، وعنوان العمل، إذا انطبقت الحالة)، وتوفير رابط الترخيص، وبيان إذا ما أُجريت أيّة تعديلاتٍ على العمل.

للمزيد من المعلومات، الرجاء مراجعة رابط الترخيص هنا:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ar>

# جدول المحتويات

04

## مقدمة وتمهيد

- 05 رسالة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
- 06 تمهيد: الغرض من التقييم
- 11 الملخص التنفيذي

12

## حول اتجاهات – ثقافة مستقلة

- 21 أرقام من العقد الأول
- 29 الغرض من الدراسة

33

## مهمة اتجاهات – ثقافة مستقلة

- 34 المنهجية
- 34 المهمة
- 36 الأهداف
- 38 القيم
- 40 التوصيات الرئيسية لهذا المستوى

41

## أطر الحوكمة

- 42 المساءلة والشفافية
- 42 إدارة الطوارئ والمخاطر
- 42 الحضور والتواصل
- 44 الشراكات والاستدامة
- 44 التوصيات الرئيسية لهذا المستوى

45

## البرامج

- 47 الاستطلاع
- 49 النتائج
- 49 عملية تقديم الطلبات
- 49 بناء القدرات والتدريب
- 51 المشاركة العامة
- 51 إنتاج المحتوى والمعرفة
- 54 التوصيات الرئيسية لهذا المستوى

58

## في الختام

60

## ملحق

60 استبيان عن برامج مؤسسة اتجاهات – ثقافة مستقلة



# مقدمة وتمهيد

## رسالة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

في عام 2021 دعت اتجاهات - ثقافة مستقلة فريق تقييم مستقلاً للعمل على النظر فيما أنجزته المؤسسة خلال السنوات العشر الأولى، وتقييم أدائها وفعاليتها على عدة مستويات، ويكون هذا التقييم حجر الأساس في موضوعة أولويات عمل المؤسسة خلال السنوات العشر القادمة، وتصميم خطتها الاستراتيجية للأعوام الثلاثة من 2023 إلى 2025.

انطلقنا في عملنا على التقييم من سؤال نطرحه على أنفسنا على نحو دائم ومستمر، ومضمونه: كيف يمكننا تقديم المزيد، وكيف يمكن تعظيم فائدة وأثر ما نقوم به؟ وكيف يمكننا ونحن نحاول الإجابة عن هذا السؤال أن نحرص على الاستمرار في ممارسات يسمتها الشفافية، والمصداقية، والحرص على مقاومة التحديات العامة التي تحيط ببيئة عملنا وتعقيداتها الممتدة. من هنا، نظرنا إلى هذا التقييم على أنه أداة للتحقق مما نجحنا به بدون أن نخفي بذلك، ونواجه ما يمكن أن نصوّبه بوضوح وشفافية، ولا نساوم على الإطلاق على الاستمرار في خلق ممارسات مؤسساتية تتميز بالحرية والدقة، وتعزز من قدرات، وخبرات، وإنجازات جيل من الفنانين والفنانات المستقلين والمستقلات.

في مسار التقييم، حرصنا على أن نطلق من العمل داخلياً كفريق تنفيذي، ومجلس إدارة، وجمعية عمومية. وبالتوازي مع ذلك، حرصنا على أن يكون التقييم تشاركياً، ويتولاه فريق مستقل يضم عدة خبرات، وإحدى أعضائه هي فنانة ممارسة، كما حرصنا على أن يتم مسار التقييم باللغتين: العربية، والإنجليزية؛ لنضمن وصول الأفكار بالصيغة الأفضل. وهنا تشارك معنا فريق التقييم تقريراً مفصلاً عن مسار العملية الذي امتد على ثمانية أشهر تمت خلال عامي 2021-2022، وتشارك معكم هنا أهم الأفكار، والخلاصات، والملحوظات التي تضمنتها تقرير المقيمين.

تنوّعت الأجوبة والملحوظات التي أتتنا بين خلاصات نفترض أنه كانت هناك مؤشرات عنها، وأخرى جديدة، فيما كان الكثيرون ممن جرى اللقاء بهم حريصين على مشاركتنا ملحوظات وتوصيات لكيف نمضي في عملنا، وما الذي يتوجب علينا التركيز عليه، وما الذي يستحق مراجعة منا. وفي كل الأحوال، حرصنا على أن نتأمل في مسار التقييم على نحو دقيق جداً، وأن نفحص ونحلل كل النتائج التي حصلنا عليها.

بناءً على نتائج هذا التقييم، سيجري العمل على وضع الأولويات العامة لعملنا خلال العقد القادم، كما سنرسم خطتنا الاستراتيجية للأعوام: 2023-2025، وسنحرص على مراجعة بعض البرامج وتطوير برامج أخرى، وسنحرص على أن يكون هناك تركيز على سوريا والفنانين والفنانات المقيمين والمقيمات فيها، وتصميم أطر خاصة بهم/ن، والاستمرار في تطوير العمل على التراث الثقافي اللامادي، وتعزيز ربطه بالممارسات الإبداعية المعاصرة، كما سنحرص على أن نعزز الاهتمام بمسألة الحماية والفئات الأكثر هشاشة، كما سنعزز العمل في المهجر، وبما يزيد من الروابط بين الفنانين والفنانات السوريين والسوريات في مختلف أماكن وجودهم/ن، إضافة إلى موضوعة تجربة الفنون السورية في السياق العربي والجنوب العالمي.

خلال السنوات العشر الأولى من عمر اتجاهات، كانت المؤسسة ملابداً لعدة أجيال من الفنانين والفنانات، والتجمعات، والكيانات، والمؤسسات. وخلال عملها، ومنذ عام 2017، حرصت المؤسسة على أن تربط السياق السوري بالسياق الإقليمي من خلال توسيع جزء من عملها ليشمل سياقات في المشرق والمنطقة العربية تتقاطع مع التجربة السورية. وكان مدخلنا إلى كل ذلك هو أننا بحاجة إلى منتجي ومنتجات الفنون لنقدم غنى المنطقة على الرغم من المآسي والمحاولات المستمرة لإقصاء الممارسات المدنية التي تمتلئ بها المنطقة العربية.

نتقدم بجزيل الشكر للمشاركين والمشاركات كافة في هذا التقييم، ولحرصهم/ن على مشاركتنا آراءهم/ن، وملاحظاتهم/ن، وتوصياتهم/ن، وأفكارهم/ن التي ستساعدنا على أن نستمر

بالعمل على نحو أكثر انفتاحاً، وحرفيةً، وتنوعاً، وبما يزيد من غنى المشهد السوري. وبينما نضع هذا التقييم بين أيديكم من جمهور، وفنانين وفنانات، وداعمي فنون وداعمات، ومؤسسات عاملة في المجالات الفنية والمدنية، نأمل أن تجدوا فيه فائدة وذريعة لتعزيز التواصل معنا.

### محمد أقوبعاً: رئيس مجلس الإدارة عبدالله الكفري: المدير التنفيذي



Dust, © Hoor Malas, 2019

# الغرض من التقييم

الغرض من هذا الملف هو اقتراح مخطّط عام لتقييم فعالية مؤسسة اتجاهات - ثقافة مستقلة على مدى العقد الماضي، بالنظر إلى مهمة المنظمة، وتطورها المؤسسي، ومجالات عملها، والأدوار التي من المتوقع أن تضطلع بها خلال السنوات العشر القادمة.

## أهداف التقييم

- تقييم وضوح وفعالية المؤسسة من حيث ارتباطها بمهمتها، وقيمتها وأجالاتها خلال السنوات العشر الأولى الماضية.
- تقييم أداء اتجاهات المؤسسة من ناحية الفعالية، والاحترافية، والملاءمة، والشفافية المالية.
- فحص قدرات المؤسسة من ناحية نظم الحوكمة، والنظم الإدارية والبرمجية.
- تشكيل تصوّر عن فعالية المؤسسة وصورتها تجاه المستفيدين والمستفيدات والعاملين والعاملات في القطاع الثقافي السوري وفي المنطقة العربية.
- مساعدة المؤسسة على تعزيز مهمتها لتكون أكثر إشراكية، وبما يساعد الفريق على توسيع مساحة عمل المؤسسة.
- الوصول إلى وضع قائمٍ بأهم أولويات عمل المؤسسة خلال السنوات العشر القادمة.

## مستويات التقييم

**المستوى الأول: مهمة المؤسسة، الذي نعدّه بوصول تقييم بقية المستويات، ويضم:**

- نطاق عمل اتجاهات - ثقافة مستقلة.
- أولويات الدعم.
- العمل على مستوى سياسات القطاع الثقافي السوري المستقل.
- مدى تحقيق المؤسسة لنتائجها المرجوة على صعيد دعم القطاع الثقافي السوري المستقل، وأهم ارتباطاته في سياق العمل الثقافي في لبنان والمنطقة العربية.

**المستوى الثاني: التطور المؤسسي، الذي يضم:**

- آليات الدعم التي تقدّمها المؤسسة.
- آليات اختيار المستفيدين والمستفيدات وأطر التحكيم.
- الحوكمة وآليات اتخاذ القرار.
- التشاركية والقدرة على المحاسبة.
- مصادر التمويل، والشفافية، وفريق العمل.

**المستوى الثالث: مناطق تركيز المؤسسة، الذي يضم:**

- البرامج الرئيسية.
- الفعاليات الخاصة.
- التعاون، والشراكات، والعمل مع الأقران.
- الاستجابة لتحديات العمل في سوريا وتحديات المهجر.
- الحشد والمناصرة.

**المستوى الرابع: الدور المأمول من المؤسسة في السنوات العشر القادمة، الذي يضم:**

- اختبار صلاحية وفعالية مهمة المؤسسة.
- ما هي أولويات العمل ومناطق التركيز.
- نمو المؤسسة وبنيتها.
- التعلّم من الماضي.
- تعزيز الإشراكية.

## أسئلة التقييم

قادت الأسئلة التالية عملية التقييم، التي طوّرت مع فريق التقييم:

**الملاءمة ووثاقة عمل المؤسسة بقطاع الفنون: ويقصد بها تقييم مهمة ومجال عمل المؤسسة**

- إلى أي مدى حققت المؤسسة أهدافها العامة خلال السنوات العشر الأولى؟
- إلى أي مدى ساعدت المؤسسة في تمكين القطاع الثقافي

العربية والعمل في المهجر؟

- هل كانت الاستراتيجيات المعتمدة من المؤسسة محدّدة، ومناسبة، وواقعية تجاه احتياجات القطاع المستقل؟
- إلى أي مدى كان عمل المؤسسة واقعيًا ومرتبياً بأهم احتياجات القطاع المستقل؟
- ما الأثر الذي تركته المؤسسة خلال السنوات العشر الأولى؟

**الفاعلية: ويقصد بها النظم الإدارية وفعاليتها في تقديم الدعم**

- هل كانت المؤسسة فاعلة في تحقيق أهدافها؟
- إلى أي مدى كانت أطر الرصد والتقييم المعتمدة في المؤسسة قادرة على المساهمة في أهداف المؤسسة؟
- إلى أي مدى كانت الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة في تنفيذ البرامج فعالة؟
- ما مدى فاعلية المؤسسة في الاستجابة إلى احتياجات المستفيدين والقطاع الثقافي المستقل، وما النتائج التي تحققت عنه؟
- ما القضايا والأولويات المهمة للعمل عليها في السنوات العشر القادمة؟

**الكفاءة: ويقصد بها كيفية تنفيذ البرامج والأنشطة**

- هل الترابط بين النتائج المتحققة عن برامج وأنشطة المؤسسة على نحو فعلي ملائم للموازنات؟ هل استُخدمت موارد المؤسسة على نحو فعال؟
- هل تتداخل أنشطة وفعاليات المؤسسة مع أنشطة مؤسسات مشابهة؟ هل هناك طرق أكثر كفاءة لإنجاز الأنشطة؟
- هل من مقاربات أفضل يمكن اعتمادها لتحقيق النتائج؟
- ما مدى كفاءة الفريق التنفيذي والقدرة على المحاسبة في المؤسسة؟
- كيف أثرت الإدارة المالية للمؤسسة على عملها؟
- ما نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تتعامل معها المؤسسة خلال السنوات العشر الماضية؟

# أسئلة التقييم

الفاعلية

في تقديم الدعم

الملاءمة

ووثاقة العمل بقطاع الفنون

الاستدامة

والدروس المستفادة

الكفاءة

في كفيّة تنفيذ العمل





## الاستدامة

- إلى أي حدّ يمكن استدامة النتائج التي حققتها المؤسسة خلال السنوات العشر الماضية؟
- ما فرص استدامة عمل المؤسسة خلال السنوات العشر القادمة؟
- إلى أي حدّ كانت استراتيجيات عمل المؤسسة الإداريّة، والبرامجيّة، والماليّة مستدامة، وما العوامل المساعدة؟
- ما العوامل الأساسيّة التي تحتاج إلى اهتمامٍ حتّى تزداد استدامة وفعاليّة المؤسسة خلال السنوات العشر القادمة؟
- ما أهمّ الدروس المستفادة من عمل المؤسسة خلال السنوات العشر الماضية؟
- ما أهمّ التوصيات لعمل المؤسسة في السنوات العشر القادمة؟

## نطاق التقييم

- المستفيدون والمستفيدات.
- المحكّمون والمحكّمات، والخبراء والخبيرات، العاملون والعاملات في المجال الثقافي.
- المؤسسات الثقافيّة والعاملة ضمن نطاق المجتمع المدني السوري.
- المؤسسات الداعمة للعمل الثقافيّ: المحليّة، والإقليميّة، والأجنبيّة.



أعمال تضامنيّة وتعاونيّة  
عبر القطاع ومع القطاعات الأخرى  
محلياً، وإقليمياً، وعالمياً



# الملخص التنفيذي

مصدر إلهام للمنظمات/الممارسين في سوريا والمنطقة وفي أي مكان في العالم يصعب فيه دعم التفكير المستقل والإبداع وحرية التعبير.

## أنس درقاوي

نيابةً عن فريق التقييم الذي يضم

فاتن فرحات

وبيسان الشريف



- إعادة النظر في بعض العناصر الاستراتيجية للمؤسسة من دون إجراء تغيير كامل في التوجّه العام.
- إعادة النظر في محفظة البرامج (من حيث المحتوى و/أو الاتصالات).
- تعزيز سياسات المؤسسة وإجراءاتها وممارساتها في مجال الموارد البشرية.

ركّز المستوى الثاني من التوصيات على المدى الطويل. وشمل أسئلة استراتيجية حول التوجّه العام والدور المستقبلي للمؤسسة اتجاهات. نأمل أن تساهم هذه التوصيات في إطلاق العديد من المناقشات داخلياً، أي داخل المؤسسة، وخارجياً مع الجهات المعنية، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد أفضل السبل لمتابعة العمل في المرحلة اللاحقة.

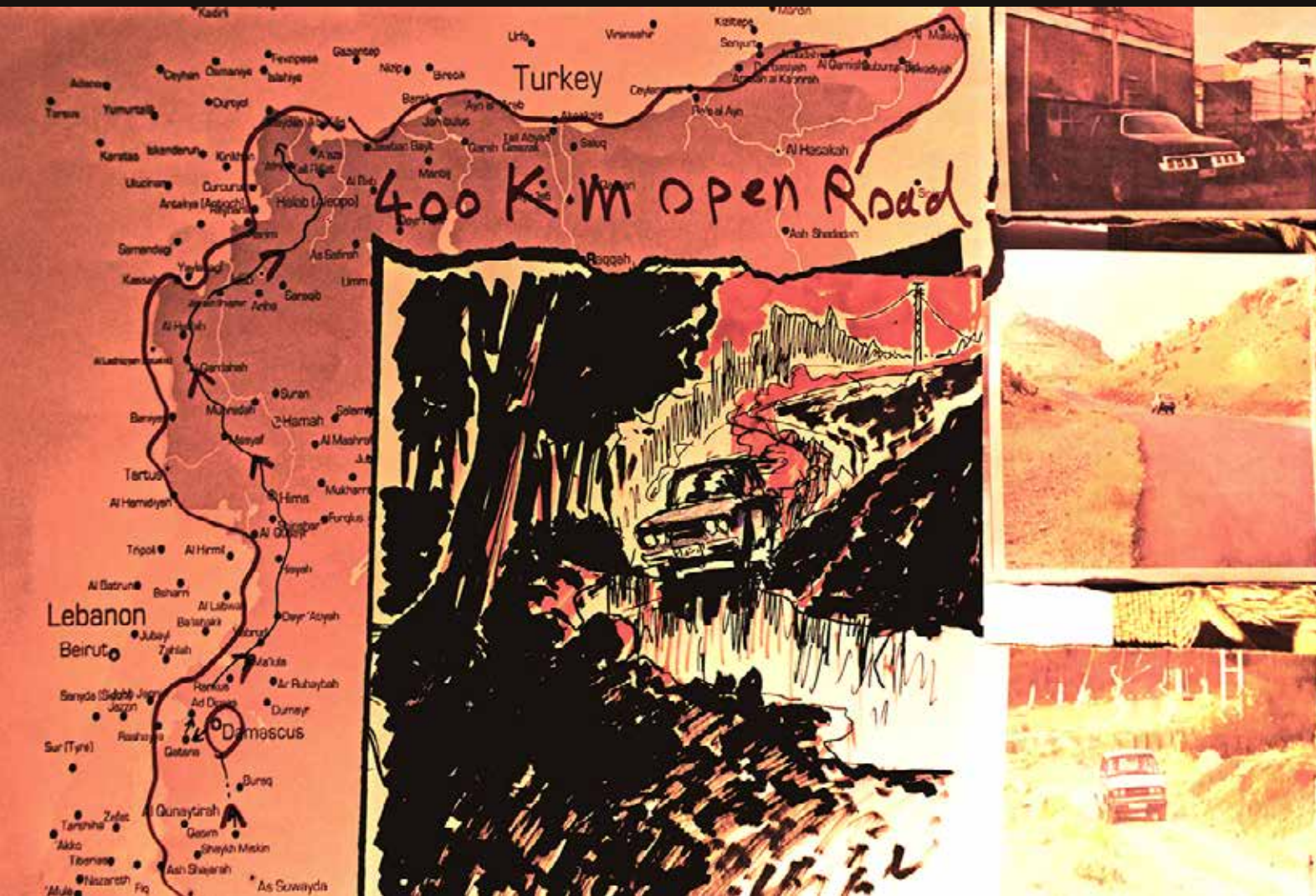
حققت اتجاهات نجاحاً باهراً في السنوات العشر الماضية، وتبنّت مسار عمل بالغ الأهمية بالنسبة إلى القطاع و"المستخدمين النهائيين". استطاعت المؤسسة بلوغ أهدافها غير أبهى بالصعوبات الاستثنائية في السياق العام. بالإضافة إلى ذلك، تبنّت اتجاهات مبدأ الشفافية وعززت مكانتها كمؤسسة فعّالة وقابلة للتطوير. قدّمت اتجاهات خدماتها إلى العديد من الفنانين والفنانات والممارسين الثقافيين خلال فترة حرجة، فنالت ثقتهم وتقديرهم. أخيراً، استطاعت اتجاهات بناء شبكة واسعة من الشركاء والداعمين على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. ولهذا السبب، تحظى اتجاهات باحترام شركائها الذين يُقرّون بأهميتها في المنظومة.

من وجهة نظرنا كفريق تقييم، باتت مؤسسة اتجاهات في وضع جيّد يحوّلها العمل على دعم تطوير مبادرات جديدة على نطاق أصغر لتعزيز مرونة القطاع واستدامته وتلبية الاحتياجات المتزايدة للفنانين والفنانات والممارسين الثقافيين الحاليين والناشئين في سوريا والمهجر. ومهما كان المسار الذي ستتخذه اتجاهات، لا شك في أنها ستبقى رائدة في القطاع. نأمل أن تحقّق المزيد من التفوّق في السنوات القادمة لتصبح

في إطار عملنا كمستشارين، نادرًا ما تُصادف مؤسسة فريدة مثل اتجاهات. استطاعت هذه المؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة أن تصنع لنفسها مكاناً متميزاً ضمن منظومة الثقافة والفنون المستقلة في سوريا والمنطقة. عمّلت على مدّ الجسور للوصول إلى مختلف الفئات المستهدفة أينما حلّت، وأقامت روابط متينة داخل وطنها الجديد في لبنان. إلا أنّ رحلة اتجاهات خلال هذه السنوات العشر لم تخلّ من التحديات المعقّدة، وأبرزها الانتفاضة في سوريا والأزمات المتتالية في لبنان وجائحة كوفيد-19 وغيرها من الصعوبات. أمّا الذين بقوا في سوريا فأصبح لديهم الآن احتياجات مختلفة، وتبدّلت أيضاً هوامش الحرية والقدرة على التنقل والتواصل مع الذين غادروا واستقرّوا في بلدان جديدة. وبالرغم من كلّ ذلك، يبدو أنّ المؤسسة لم تصمد بحسب، بل ازدهرت أيضاً.

كانت مهمّتنا كفريق تقييم ممتعة ومحفوفة بالصعوبات في آن معاً: كيف يمكننا مساعدة الفريق للاحتفال بالنجاحات التي حققتها اتجاهات واستخلاص الدروس والعبر من تجربتها؟ كيف يمكننا الإضاءة على عمق التجربة وثوراتها في ظلّ محدودية الموارد والمهلة الزمنية المتاحة للدراسة؟ كيف يمكننا تحليل ما تقدّمه اتجاهات (محفظة برامجها) من حيث الملاءمة والفعّالية والاستدامة والأثر وما إلى ذلك، من دون أن نكون قادرين على تقييم كلّ برنامج على حدة؟ كيف يمكننا طرح الأسئلة الصحيحة للمساعدة في تكرار نجاحات العقد الأوّل وتعزيزها في المستقبل؟ والأهمّ من ذلك، كيف يمكننا توفير قيمة مضافة للمؤسسة والقطاع بشكل عام؟

قسّمتنا العمل بيننا نحن الثلاثة بحسب خبرات وتجارب كلّ منّا. وكان لدى كلّ الذين قابلناهم واستطلعنا آراءهم من الفريق، أو "المستخدمين/ات النهائيين/ات" والشركاء والمنظمات المانحة، الكثير من الملاحظات الإيجابية حول ما يتمتّع به الفريق من كفاءة مهنية (وإنسانية)، وحول أهمية البرامج وفائدتها. تطرّفوا أيضاً إلى بعض نقاط التعلّم القيّمة ومجالات التطوير. بالتالي، ركّزنا في تحليلنا وتوصياتنا على مستويين. تمحور المستوى الأوّل حول المدى القصير والمتوسّط للمساعدة في "ضبط اتجاه القارب" بينما تستكشف "اتجاهات" مسارات جديدة للمستقبل. وشملت التوصيات ما يلي:



# حول اتجاهات - ثقافة مستقلة

## أولاً: من نحن

اتجاهات - ثقافة مستقلة: هي مؤسسة ثقافية ناشطة في الثقافة المستقلة في سوريا والمنطقة العربية، أسست في نهاية عام 2011. تعمل اتجاهات على تفعيل دور الثقافة والفنون المستقلة ليكون أكثر إيجابية في عملية التغيير الثقافي والاجتماعي. تحقق اتجاهات هذا من خلال دعم الفنانين والفنانات، وأصحاب وصاحبات المبادرات الثقافية، وتمكين الباحثين والباحثات الشباب، والعمل على بناء توافقات وتحالفات بين الأفراد والمؤسسات الثقافية تمكّنهم من وسائل الاستدامة المهنية ضمن المجتمعات التي يعملون بها، إضافة إلى الترويج للفنون والفنانيين والفنانات عبر خلق منصات إقليمية ودولية، وإتاحة الموارد المعرفية وفرص وصول الثقافة والفن إلى المجتمعات السورية أينما كانت.

## قيمنا

تقدير أعلى للحريات: من خلال موضحة سؤال الحرية في صميم عملنا، ورفض أشكال الرقابة كافة، والحرص على المساهمة في امتلاك الفنانين والفنانات القدرة على التعبير عن أفكارهم. إضافة إلى عملنا على زيادة أمان الفنانين والفنانات، وبما يشمل العاملين والعاملات من الفنانين والفنانات على الحساسيات الجندرية والكويرية، والناشطين والناشطات ضد أشكال التهميش السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والمعرفي كافة.

دمقرطة الثقافة والفنون: من خلال تعزيز إتاحة الوصول إلى منتجي الفنون ومنتجاتها، ومنتقلي الفنون ومنتقليها، والمساهمة في حضور الفنون في الفضاءات العامة، وتعزيز إشراكية ومضامين الفضاءات الرقمية.

احترام التنوع الفني والثقافي: من خلال تصميم أطر تمكين ودعم تتوجه إلى منتجي الفنون ومنتجاتها، ومنتقلي الفنون

ومنتقلياتها، وخلق مساحات ومنصات للبحث، والربط بين الأشكال الفنية وسياقاتها، والتركيز على الجانب البحثي والنقدي كمدخل لرصد حضور الفنون في حياتنا، ومتطلبات مَنيجيها ومُنيجاتها في مختلف السياقات الحاضرة لهم.

## الإيمان بقوة الفنون على مواجهة السياقات الهشة:

من خلال حرصنا على إظهار أدوار الفنون في ابتكار مستقبل أفضل، وإتاحة مساحات للنقاش عن إنتاج الفنون في سياقها المجتمعي، والتخفيف من تحديات التهجير، والنشريد، واللجوء، وإشراك القطاعات المجاورة في إنتاج وترويج الفنون، وخاصة في البيئات الهشة.

الشفافية: من خلال حرصنا على ممارسات وسياسات في استجلب التمويل متوافقة مع قيمنا كافة، ومن خلال سعينا الدائم إلى توسيع قاعدة مستفدينا ومستفيداتنا، وشركائنا وشريكاتنا، وبما يعزز حضور الحرية، والتنوع، والاستقلالية، وبيئذ الإقصاء والاندلاق.

## ثانياً: مناطق عملنا وبرامجنا

### دعم الإنتاج والترويج الفني

المساهمة في تنشيط الحركة الفنية وتمكين الإنتاج الفني في المجالات الإبداعية كافة، وفي مراحل الإنتاج كافة، من خلال التعاون مع الفنانين والفنانات، ودعمهم لإنتاج وعرض مشاريعهم الفنية عبر منصات محلية، وإقليمية، ودولية، يتمكّن المتلقي والمتلقية من خلالها بالتمتع بتذوق الفنون المختلفة وتقدير مساهمتها في بناء مجتمعات حيوية، وفي إغناء المجالات الفنية والجمالية الموجودة في هذه المجتمعات.

## البرامج

### مختبر الفنون

برنامج دعم موجه إلى الفنانين والفنانات والكيانات الثقافية المستقلة، بهدف دعم ممارساتهم الإبداعية لتكون متفاعلة مع أماكن وظروف عملهم الراهنة، وتعزيز مختلف أشكال التعبير الفني والإبداعي، وقدرة الفنانين والفنانات على الاستمرار في الإنتاج الفني، ما يخلق حواراً حيوياً، ويعزز من الإبداع وقيمه ضمن البيئات التي ينشطون بها. يدعم البرنامج حرية التعبير الفني

### ميناء: محطات لقاء وعبور فنية

ملتقى فني متعدد الوسائط، يتيح الفرصة أمام الفنانين والفنانات الحاصلين على الدعم من برنامج مختبر الفنون لعرض إنتاجاتهم الفنية للمرة الأولى، ولتبادل الخبرات والتجارب، وللتفاعل مع متلقي الثقافة والفنون ومنتقلياتهم مرة كل عامين، أو ثلاثة، ما يساهم في خلق حوار ونقاش حيوي حول أسئلة الراهن الثقافي بين الفنانين والفنانات، والفاعلين والفاعلات الثقافيين، والمتلقين والمتلقيات، كما يتيح الملتقى الفرصة لمناقشة أهم القضايا الملحة في سياق الإنتاج الفني المقيم في المنطقة العربية وأوروبا من خلال برمجيات خاصة تنحصر وفق موضوعات معينة في كل دورة.

### حياة: مساهمات لدعم الكيانات الثقافية السورية

تتوجه مبادرة حياة إلى الكيانات والتجمعات العاملة في قطاع الفنون السورية، إضافة إلى الكيانات المدنية، والحقوقية، والإعلامية التي تموضع الفنون في صميم عملها، والتي لعبت خلال العقد الأخير أدواراً مهمة في التأسيس لعلاقات وروابط مع منتجي الفنون ومنتجياتها جنباً إلى جنب مع متلقي هذه الفنون ومنتقليها في مختلف أماكن وجودهم. تهدف مبادرة حياة إلى المساهمة في تخفيف التحديات التي تواجه هذه الكيانات من خلال تقديم مساهمات مالية لدعم استقرارها الداخلي.



## دعم الإنتاج والترويج الفني

## سند: برنامج الدعم الحقوقي والقانوني للفاعلين في مجالات الثقافة والفنون

يهدف برنامج سند إلى تقديم خدمات قانونية ومعرفية للفنانين الإبداعية، من الذين اضطروا إلى مغادرة بلادهم، وانتقلوا إلى بيئات عمل جديدة، كما يهدف إلى تسهيل معرفتهم بحقوقهم القانونية، وضمان توفير فرص لحمايتهم في أماكن وجودهم. يتوجه سند إلى جميع العاملين والعاملات في الحقل الثقافي والفني، وخصوصاً الأكثر عرضةً للتمييز والخطر منهم، بما يشمل اللاجئين واللجئات، والفنانين والفنانات الكويريين، أو الذين هم خارج الدوائر الرسمية، للعمل والإنتاج الفني، إضافةً إلى العاملين والعاملات في مجالات الفنون بما يشمل التقنيين والتقنيات، والمديرين والمديرات الثقافيين.

ينطلق البرنامج من ضرورة تعزيز مبادئ الإنسانية والحرية المتعلقة بالوجود وممارسة الأعمال، إضافةً إلى تعزيز التضامن مع الأفراد كافةً في المجال الإبداعي، وبدون أي تمييز. ويرتكز على تقديم المعونة القانونية، ودعم حرية التعبير، والتضامن ضد أشكال الاضطهاد كافة التي يتعرض لها الفنانون والفنانات من استغلال، وتمييز، وقلة معارف، وتهديد، وتهميش.

والفكري، تغطي جزءاً من احتياجات تطوير المعارف حول التراث اللامادي السوري، يقوم دروب بإنتاج موارد بصرية وصوتية عن التراث اللامادي الثقافي السوري، ويعمل على دعم مؤسسات وكليات وتجمعات لتصميم برامج فنية تركز على التراث بشكل معاصر ما يساهم في تحسين شروط حياة الناس في مختلف أماكن وجودهم، ويساهم في خلق منصات لهم؛ للتعبير عن قصصهم وذاكرتهم الجماعية.

## تمكين الفنّ في المهجر وتجاه التغيير الاجتماعي

المساهمة في تمكين الفنانين والفنانات في المهجر، ودعمهم قانونياً في سياقات التغيير الاجتماعي والثقافي. وتعزيز الأدوار المحتملة التي يمكن أن تلعبها الفنون في تكييف المتلقي والمتلقية والمجتمعات عبر خلق أطر دعم تُعنى بسؤال الفنون والتغيير.

## البرامج

### ابتكر سوريا: مساحةً استكشافيةً حول الفنون والتغيير المجتمعي

يسعى برنامج ابتكر سوريا إلى تعزيز قدرات الفنانين والفنانات المعنيين بسؤال الفنون المجتمعية على المساهمة في تطوير مجتمعات أقوى وأكثر تماسكاً، من خلال تصميم وتنفيذ مبادرات فنية مجتمعية تهتم بالتجربة والسوية الفنية. كما يدعم البرنامج الأفراد والمبادرات لبناء مهارات جديدة، ولتطوير خبراتهم، وللتواصل مع الممارسين والممارسات، المبدعين والمبدعات، المهتمين والمهتمات بعلاقة الفنون بالممارسات المجتمعية.

## دعم البحث الثقافي وإنتاج المعرفة

المساهمة في تطوير ونشر الدراسات والأبحاث الثقافية الميدانية والأكاديمية، من خلال بناء قدرات الباحثين والباحثات الأفراد، وبناء شراكات مع الجامعات، والأكاديميات، والمؤسسات الثقافية، وإتاحة موارد ثقافية وبحثية متنوعة، ما يساهم في خلق سرديات مغايرة حول الثقافة واشتباكها مع الواقع.

## البرامج

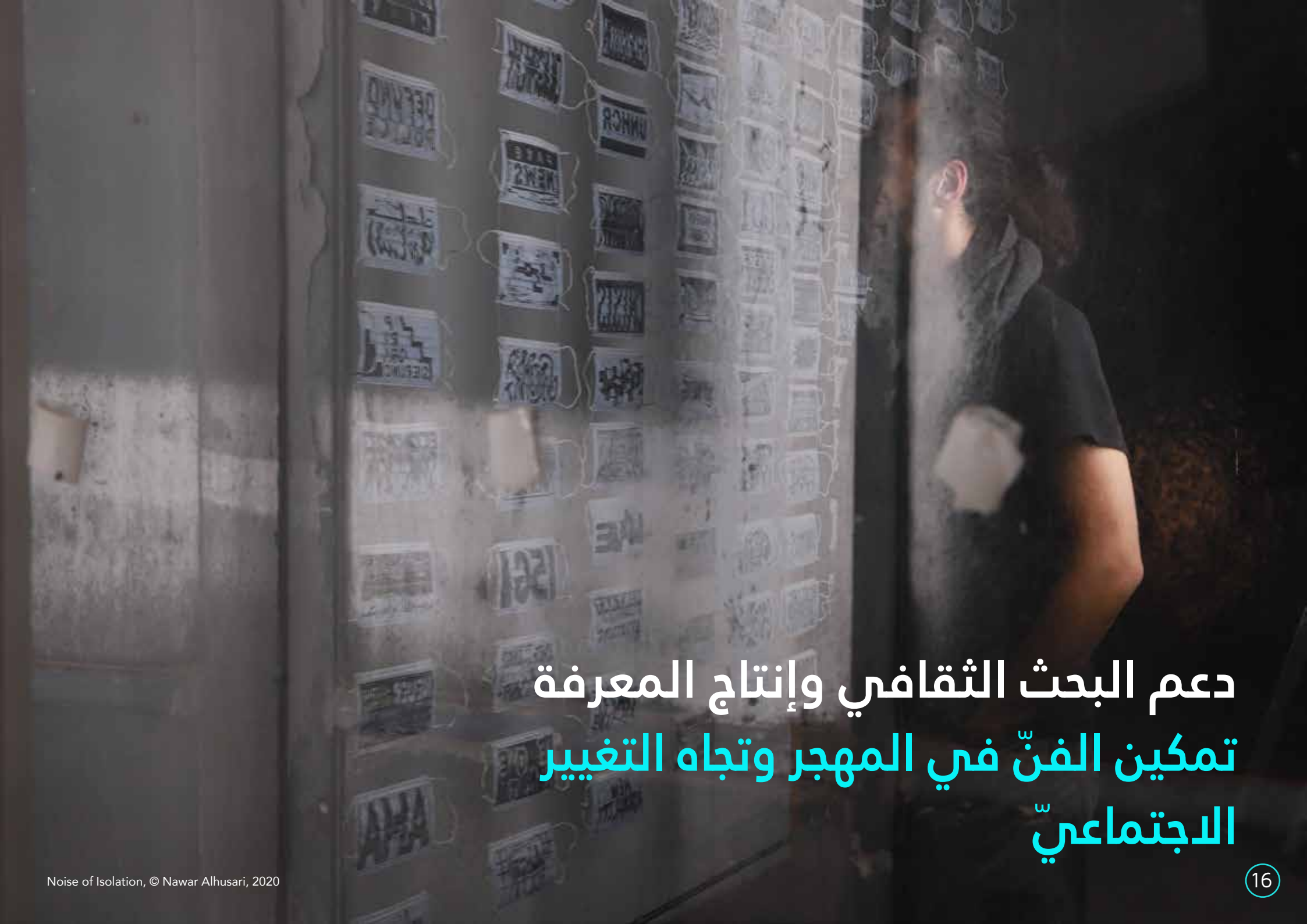
### أبحاث: لتعميق ثقافة المعرفة

برنامج تمكين معرفي في المجالات البحثية الثقافية في سوريا والمنطقة العربية. يدعم البرنامج سنوياً تطوير مهارات عشرة باحثين وباحثات مبتدئتي الخبرة، ومتوسطي الخبرة، من خلال برنامج منح، وتدريب، ومرافقة بحثية في مختلف التخصصات والمدارس المنهجية. ويتوجه إلى جميع المتخصصين والمتخصصات في المجال الثقافي، المهتمين والمهتمات بعلاقة الفنون بالمجالات الأخرى.

يساهم البرنامج في تطوير ونشر الأبحاث، والدراسات، والأدلة الثقافية، ويوفر منصات للتبادل والتواصل بين الباحثين والباحثات، ومنتجي الفنون ودارسيها، ويعمل على نشر نتائج الأبحاث في مطبوعات متخصصة، ومن خلال مواد مرئية ومسموعة، وندوات تتم بالشراكة مع أهم الجامعات والمؤسسات الثقافية في المنطقة العربية.

## دروب: تعزيز الموارد الثقافية والتراثية اللامادية السورية

يهدف برنامج دروب إلى التعريف ببعض مكونات الخريطة الثقافية السورية، وتقديم بدائل رقمية مصورة تعزز التنوع الثقافي



دعم البحث الثقافي وإنتاج المعرفة  
تمكين الفنّ في المهجر وتجاه التغيير  
الاجتماعي



## تعليم الفنون وبناء القدرات الفنية

المساهمة في تطوير قطاع التعليم الفنيّ، وربط الفنون بسوق العمل، وبناء القدرات الفنيّة التي تعزّز من احترافيّة وصورة قطاع الفنون تجاه القطاعات المجاورة. يأتي ذلك من خلال دعم تعلّم الفنون أكاديمياً ومهنيّاً، ودعم تطوّر الفنّانين والفنّانات على مستوى المهارات والمعارف.

## البرامج

### أجيال: برنامج دعم تعلّم الفنون

يهدف برنامج أجيال إلى تمكين الشباب السوري من مواصلة الدراسة الأكاديمية والتعليم في كافة مجالات الفنون، وذلك من خلال تغطية تكاليف دراستهم على نحو كامل، أو جزئي، ويلتزم البرنامج باستمرار دعم المستفيدين والمستفيدات المقيمين في سوريا حتى انتهاء دراستهم. يقوم برنامج أجيال على مجموعة من المبادئ هي: صقل مهارات الجيل الجديد من الفنّانين والفنّانات، وطلاب الفنون، والانفتاح على أشكال التعبير الفنيّ كافةً، وإيجاد قنوات اتّصال بين جيل الشباب والجيل الأكبر.

### سبل: موارد فنية وبدائل إبداعية

يهدف برنامج سبل إلى دعم التعليم الفنيّ العالي في سياقاتٍ هشة، وخلق بدائل حيويّة تعزّز المعرفة، وتقدّم محتوىً فنياً ذا سويّة عاليةً باللّغة العربيّة يغطّي جزءاً من احتياجات تطوير المعارف الإبداعية، ويتوجّه على نحو رئيس إلى من هم في بداية تجربتهم الفنيّة من جميع المتحدّثين باللّغة العربيّة.

يُصمّم محتوى برنامج سبل بناءً على مقرّرات ومناهج التعليم الأكاديميّة المعتمدة في المنطقة العربيّة، وإنتاجها للمهتمين

بالوصول إلى المعارف في المجالات الفنيّة، وخلق مجال معرفي تشاركي بين منتجي الفنون ومنتقّيها. كما يسهم في تعزيز ذاكرة بصريّة حول الإنتاج الفني العربي، والتخفيف من نقص المعارف الإبداعية في البيئات التي تتعدّد فيها فرص تطوير التحصيل المعرفي.

## مهارات: منصّة تطوير مهارات فنّاني فنون الأداء وتقنيّاتها

بناءً على الخبرات، والتجارب، والمعارف الموجودة والكامنة لدى قطاع فنون الأداء في المنطقة العربيّة، وعلى أهميّة الحفاظ عليها، انطلق برنامج مهارات لدعم تطوير حرفيّة هذا القطاع، وحماية خصوصيّة، والاستثمار في موارده، لتخفيف المركزيّة الثقافيّة والاقتصاديّة، ومواجهة البطالة ضمن القطاع، وقلّة فرص التدريب المتخصّص، وهشاشة شبكات الأمان المتوفّرة للعاملين والعاملات. صمّم البرنامج، لتوفير فرص بناء المعارف على مستويين:

- تطوير المهارات التقنيّة للكوادر العاملة في القطاع الفني والثقافي، لتعزيز مستواهم الاحترافي في مجالات فنون الأداء، وتلبية حاجة قطاع الفنون في لبنان والمنطقة العربيّة إلى هذه الكوادر المدربة، التي تُعدّ من الفئات الهشة ضمن القطاع نتيجة غياب التأييد الأكاديمي.

- دعم تجمّعات فنون أداء صغيرة ومتوسّطة الحجم في المنطقة العربيّة، والتي تعمل ضمن قطاع فنون الأداء على تطوير المهارات في التخطيط المالي، بشقيّه: الربحي، وغير الربحي، لتتمكّن من تطوير مواردها واستدامة عملها، وبذلك متابعة توفير الدعم للمجتمعات والفئات التي تستهدفها.

## المناصرة

منذ تأسيس اتّجاهات - ثقافة مستقلّة وضعت في صميم عملها أهميّة العمل على المساهمة في إعادة النظر في المشروع

الثقافي المستقلّ في سياق التحوّلات السياسيّة والاجتماعيّة الحاصلة مع السوريّين والسوريّات. تتبنّى اتّجاهات دوراً يسهم في خلق بدائل للتفكير في استحقاقات الثقافة والفنون على مستوى السياسات والأولويّات. ويشمل هذا الدور خلق توافقات بين المعنيّين بالشأن العام من المختصّين والمختصات، والباحثين والباحثات، والفاعلين والفاعلات، الفاعلين في المجالات الإبداعية لمناقشة القضايا المرتبطة بالتغيير الثقافي. لذلك تعدّ موضوعة دور الثقافة والفنون في حاضر ومستقبل سوريا والسوريّين والسوريّات جوهرية في عملها، وإن الحرص على توفير التعلّم من تجارب البلدان الأخرى في هذا السياق مفتاح لتفكير وتفعيل هذا الدور.

## أولويّات العمل الثقافي

يسعى البرنامج إلى إعادة النظر في المشروع الثقافي المستقلّ في سياق التحوّلات السياسيّة والاجتماعيّة الحاصلة مع السوريّين والسوريّات، وإلى خلق بدائل للتفكير في استحقاقات الثقافة والفنون على مستوى السياسات والأولويّات، وخلق توافقات بين المعنيّين والمعنيّات بالشأن العام من المختصّين والمختصات، والباحثين والباحثات، والفاعلين والفاعلات في المجالات الإبداعية لمناقشة القضايا المرتبطة بالتغيير الثقافي، وموضوعة دور الثقافة والفنون في حاضر ومستقبل سوريا والسوريّين والسوريّات، والعمل على تعزيز الدور الأساسي للفنون في تصوّر مستقبل أفضل، والتعلّم من تجارب البلدان الأخرى في هذا السياق.

يهدف البرنامج إلى تأسيس مساحةٍ مشتركة بين العاملين والعاملات في الفنون، والتوافق على تحديد أهمّ الأولويّات الناشئة عن التحوّل السياسي والاجتماعي في مرحلته الحاليّة، وإتاحة الفرص لرفع المعارف والوعي حول دور التدخّل الثقافي في المراحل الانتقاليّة، ومناقشة القضايا المحوريّة المرتبطة في هذا الشأن، وتأثيرها على أشكال التنظيم ومضامين الإنتاج والتلقّي.



# تعليم الفنون وبناء القدرات الفنيّة

## منصات المستقبل: برنامج الكتابة الإبداعية للكتاب الشباب

برنامج كتابة إبداعية، يستهدف مجموعة من الكتاب السوريين والسوريات الموهوبين، ممن سبق أن شاركوا في عدد من التدريبات والورش الإبداعية التي نظمتها اتجاهات، وعلى نحو خاص بإدارة مضر الحجي خلال عامي: 2014، 2015 في عددٍ من المناطق اللبنانية. هدف البرنامج إلى تزويد الكتاب الشباب بالمهارات الأساسية في الكتابة الإبداعية، وتزويد المشاركين بفرص اختبار مقاربات كتابية إبداعية متنوعة وتوجيههم فنيًا. واختبار دور الفنون في حاضر ومستقبل المشاركين والمشاركات في مجتمعاتهم.

وممارساتها في المنطقة العربية، التي أتت بمنزلة استجابة سريعة ومرنة لحماية فناني المنطقة العربية وفناناتها، والعاملين والعاملات في مجال الثقافة، والذين تأثرت مصادر عملهم وحالتهم الصحية بانتشار الوباء.

استهدفت المبادرة فناني المنطقة العربية وفناناتها بصرف النظر عن العمر، ومجال العمل، والنوع الجندي، والتوجهات الجنسية، والدين، والأصول العرقية، وتشمل المديرين والمديرات الفنيين والفنانات، والتقنيين والتقنيات العاملين والعاملات في قطاع الفنون الإبداعية، مع الحرص على إعطاء الأولوية للنازحين والنازحات، واللاجئين والللاجئات، والعاملين والعاملات وفق أسلوب "النمط الحر" الذين لا يتمتعون بإجراءات حماية اجتماعية رسمية، ومنهم أعضاء مجتمع الميم، والعين، والأمهات العازبات، والآباء العزاب، والمُعيلون والمُعيلات لعائلاتهم وشركائهم، والذين يعانون من مشكلات صحية: جسدية، أو نفسية، طويلة الأمد.

## أماكن: مساحات بحث، وإنتاج، وتشبيك

أماكن هي مبادرة لدعم الفنانيين والفنانات، والباحثين والباحثات، والمديرين والمديرات الثقافيين السوريين والسوريات، والفلسطينيين السوريين والفلسطينيات السوريات، خلال عملهم على إنتاج مشاريعهم الجديدة، وذلك من خلال توفير أماكن وخبرات من شأنها أن تسهل عملية إنجاز المشاريع والأعمال الفنية (مسرح-سينما- أبحاث ثقافية- تجهيزات بصرية) تنحصر الدورة التجريبية في لبنان وتمتد إلى مدة سنة بالتعاون مع مؤسسات: دوار الشمس، فابريكا، ستوديو كون.

تسعى مبادرة أماكن إلى إتاحة فرص عملية للتشبيك بين الفنانيين والفنانات السوريين وأقرانهم، من خلال تسهيل وجودهم في منصات فنية، والتعاون لإنجاز أعمال فنية تعرض لجمهور واسع ومتنوع.

## سوريا في سياق المنطقة العربية والعالم: تعلم مستمر وتشارك للمسارات

حرصت اتجاهات خلال السنوات العشر الماضية على أن تعمل ضمن بيئة تشاركية وتفاعلية مع محيطها، وخلال العقد الماضي انتقلت سوريا من الجغرافيا لتصبح حاضرة أكثر في سرديات العدالة، والحرية، والحق في التغيير، والنضال من أجل الأفضل. كنا نتأمل بإعجاب شديد تعامل الفنانيين والفنانات مع تحديات حياتهم اليومية، وتعزيز شرعية عملهم في السياق المحلي، الذي يرتبط بسياقات عديدة أخرى في المهجر، ومع الجمهور الجديد الذي كسبوه، وعبر استخدامهم للفضاء الرقمي كبديل للفضاء العام، كما كنا نرى التقاطع الكبير بين تجارب المنطقة العربية وسوريا وإمكانية التعلم والتشارك.

من هنا حرصنا في عملنا على موضعة جزء منه في سياق المنطقة العربية، وعلى نحو رئيس في لبنان، والبلدان المجاورة لسوريا، وعددٍ من البلدان الأوروبية التي انتقل إليها الكثير من الفنانيين والفنانات، وبدأوا فيها بتأسيس مسارات جديدة، وإبنا نؤمن بأن هذه المساحة تساعدنا على فهم مهمة المؤسسة على نحو أكبر وأعمق، وتعزز من فاعليته ضمن بيئة ديناميكية غنية، كما يمكن أن تمكنا من تشارك الكثير من التجارب الملهمة من السياق السوري مع المنطقة والعالم.

## برامج سابقة

### يحي الفنون: مبادرة لدعم ممارسي الفنون وممارساتها في المنطقة العربية

في أعقاب تفشي وباء كوفيد-19، أطلقت اتجاهات - ثقافة مستقلة بالتعاون مع مؤسستي: العمل للأمل، ومفردات مبادرة "يحي الفنون" في حزيران/يونيو 2020 لدعم ممارسي الفنون





نرى التقاطع الكبير بين تجارب  
المنطقة العربيّة وسوريا  
نرى إمكانية التعلّم والتشارك

## أرقام من العقد الأوّل

### أولاً: المنح

### طلبات دعم الأفراد

البلدان	المتقدّمون والمتقدّمات	النوع الجندي			الفئات
		غير محدّد	إناث	ذكور	
	283		91	192	السينما والرسوم المتحركة
	230		86	144	الفنون البصريّة
سوريا، المنطقة العربية وأوروبا.	212		61	151	الكتابة الإبداعيّة
	196		57	139	الفنون الأدائيّة
	168		54	114	الموسيقا
سوريا، عُمان، فرنسا، ألمانيا، تركيا، لبنان.	90	1	34	55	الفنون المجتمعيّة
الأردن، المكسيك، إسبانيا، ألمانيا، أمستردام، تركيا، سوريا، فرنسا، لبنان، مصر، هولندا.	131		50	81	منح دراسة الفنون
لبنان	6		1	5	طلب دعم أماكن عمل

البلدان	الكيانات المتقدّمة	الفئات
المملكة المتحدة، النرويج، النمسا، الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، تركيا، تونس، سوريا، فرنسا، لبنان، لوكسمبورج، ليشتنشتاين،	37	الكيانات الثقافيّة

### طلبات دعم المؤسسات

## المستفيدون والمستفيدات

البلدان	المستفيدون والمستفيدات	النوع الجندي		الفئات
		إناث	ذكور	
سوريا، المنطقة العربية وأوروبا.	25	8	17	السينما والرسوم المتحركة
	23	12	11	الفنون البصريّة
	23	8	15	الكتابة الإبداعيّة
	25	9	16	الفنون الأدائيّة
	22	5	17	الموسيقا
ألمانيا سوريا، فرنسا، لبنان.	46	17	29	الفنون المجتمعيّة
إسبانيا، ألمانيا، تركيا، سوريا، فرنسا، لبنان، هولندا.	31	14	17	منح دراسة الفنون
لبنان	4	1	3	طلب دعم أماكن عمل

طلبات  
دعم  
الأفراد

البلدان	الكيانات المتقدّمة	الفئات
ألمانيا، سوريا، فرنسا، لبنان.	14	الكيانات الثقافيّة

طلبات  
دعم  
المؤسسات



## ثانياً: برامج التدريب

### الطلّبات

### المستفيدون والمستفيدات

البلدان	المتقدمون والمتقدّمات	النوع الجندي		الفئة
		إناث	ذكور	
إسبانيا، الأردن، التشيك، المملكة المتحدة، النمسا، ألمانيا، الإمارات العربية المتحدة، الدنمارك، العراق، بلجيكا، تركيا، سوريا، فرنسا، كندا، لبنان، مصر، روسيا، قبرص، ماليزيا، هنجريا، هولندا.	291	138	153	مهارات البحث

البلدان	المتقدمون والمتقدّمات	النوع الجندي		الفئة
		إناث	ذكور	
الأردن، الإمارات العربية المتحدة، السودان، سوريا، فلسطين، لبنان، مصر، المغرب.	94	31	63	برنامج مهارات: التدريب التقني
الأردن، سوريا، فلسطين، لبنان، مصر.	32	10	22	برنامج مهارات: تدريب نماذج الأعمال

البلدان	المتقدمون والمتقدّمات	النوع الجندي		الفئة
		إناث	ذكور	
ألمانيا، بلجيكا، تركيا، سوريا، فرنسا، لبنان، مصر.	80	43	37	مهارات البحث
سوريا، لبنان.	47	16	31	برنامج مهارات: التدريب التقني
الأردن، سوريا، فلسطين، لبنان، مصر.	10	5	5	برنامج مهارات: تدريب نماذج الأعمال



## ثالثاً: برامج الحماية

البلدان	المتقدمون والمتقدّمات	النوع الجندي		الفئة
		إناث	ذكور	
ألمانيا، العراق، لبنان، مصر.	140	24	116	دعم قانوني

## الطلبات

البلدان	المتقدمون والمتقدّمات	النوع الجندي			الفئة
		غير محدد	إناث	ذكور	
الأردن، المغرب، اليمن، تركيا، تونس، الجزائر، سوريا، العراق، فلسطين، لبنان، مصر، موريتانيا.	219	1	72	146	يحيا الفن: الدعم الصّحي

## المستفيدون والمستفيدات

البلدان	المتقدمون والمتقدّمات	النوع الجندي		الفئة
		إناث	ذكور	
ألمانيا، سوريا، مصر، العراق، لبنان.	136	30	106	الدعم القانوني
الأردن، المغرب، اليمن، العراق، سوريا، فلسطين، لبنان، مصر، موريتانيا،	95	32	63	يحيا الفن: الدعم الصّحي



## رابعاً: الإصدارات والأوراق البحثية

### تقارير حول السياسات الثقافية في المنطقة العربية

9 تقارير دورية حول السياسات الثقافية في 12 بلداً عربياً: الأردن، الجزائر، السودان، العراق، المغرب، اليمن، تونس، سوريا، فلسطين، لبنان، مصر، موريتانيا.

### إصدارات حول بدائل السياسات في سوريا

- عن العمل الثقافي السوري في سنوات الجمر
- أما بعد.. شهادات من فنانيين وفاعلين ثقافيين مستقلين
- عن الفنون الفردية السورية وآليات إنتاجها (الرواية والمسرح كمنهجين) - ورقة بحثية
- الإنتاج الفني السوري: نماذج الدعم وتحديات الاستدامة
- الإدماج عن طريق الثقافة والفنون - نماذج من سياسات الإدماج في مدينة مونتريال

### أوراق بحثية باللغة العربية

- دليل تدريبي حول تصميم الأبحاث الثقافية من برنامج أبحاث- لتعميق ثقافة المعرفة
- أربع أوراق بحثية عن أسئلة الراهن السوري (كتاب)
- الطعام السوري ومعانيه الثقافية قبل وبعد عام 2011 - نور أبو فراج

- التركمان السوريون في المنفى التركي - حسام الحسون
- التراث الثقافي كفاعل مقاومة - صناعة الأغاني في دمشق نموذجاً - ديمة نشاوي
- بين الأدبية والتوثيق، نماذج روائية سورية معاصرة - علا المصياتي
- الخطر محذراً جمالياً في السينما الوثائقية - عمار المأمون
- موضوع اللجوء في المسرح السوري- الألماني - ودیعة الفرزلي

### باللغة الإنجليزية

- Different Perspectives on the Syrian Reality (Printed) | Book | منظور مختلف عن الواقع السوري: أربعة أبحاث باللغة الإنجليزية
- Creative Industries in Syria (Printed Book) | كتاب الصناعات الإبداعية في سوريا
- On Protecting Imagination and Creation: Needs Assessment for the Performing Arts Sector in Lebanon in Light of Accumulated Crises | عن حماية الخيال والابتكار: تقييم احتياجات قطاع فنون الأداء في لبنان
- Moving Beyond Relief Response: The needs of arts practitioners in the Arab region in times of crisis (report - Arabic and English)

### خامساً: الإنتاجات البصرية

#### 1- سبل: موارد فنية وبدائل إبداعية

- سلسلة الدراماتورجيا: مفاهيم وتطبيقات
- سيرة الإخراج المسرحي
- دروب: تعزيز التراث الثقافي السوري اللامادي دروب: تعزيز التراث الثقافي السوري اللامادي: مقطوعات موسيقية

سيرة الإخراج المسرحي

دروب: تعزيز التراث الثقافي السوري اللامادي

دروب: تعزيز التراث الثقافي السوري اللامادي: مقطوعات موسيقية

#### 2- مختبر الفنون

لقاء مع فنان: 28 حلقة تتضمن لقاءات مع فنانين وفنانات ضمن برنامج مختبر الفنون

#### 3- مهارات: منصة تطوير مهارات فنانين فنون الأداء وفناناتها، وتقنياتها وتقنياتها

سلسلة شهادات فنية: 9 حلقات تتضمن لقاءات مع فنانين وفنانات يعملون في لبنان ضمن برنامج مهارات.

سلسلة تقنيات الصوت مع جواد شعبان: 9 حلقات تتضمن نظريات وتمارين تطبيقية حول تقنيات الصوت لفنون الأداء.

سلسلة الإنتاج في أزمة غير مثمرة: 8 حلقات من تقديم كريستوفر هبما تتضمن لقاءات مع فنانين وفنانات، وخبراء وخبيرات دوليين عن التحديات والمقاربات المختلفة للإنتاج الفني، بما فيه التمويل، والشراكات، والتسويق، وحقوق الملكية.



بناء سوريا  
متعددة، متنوعة،  
منتجة فكرياً  
وأصيلة فنياً

## الغرض من الدراسة

وُلِدَت دراسة حالة جديرة بالتوثيق والمشاركة في ظلّ السياق الذي رافق تأسيس اتجاهات - ثقافة مستقلة عشيّة الثورة السوريّة والأحداث التالية التي اندلعت في سوريا والمنطقة على مدى العقد الماضي. بدأت اتجاهات بعضوين وبموارد محدودة، ومع ذلك كوَّنت رؤيةً جريئةً "لبناء سوريا متعدّدة، متنوّعة، منتجةً فكريّاً، أصيلةً فنيّاً، وتؤمن بالثقافة كحقّ لكلّ مواطن ومواطنٍ سوريّة". وبعد مرور عشر سنوات، تتخذ اتجاهات اليوم مقرّاً لها في لبنان، وتعوّل على 14 موظفاً وموظفةً مؤهلين، ومئات المستخدمين والمستخدمات النهائيين<sup>1</sup> (مشاركين ومشاركات/مستفيدين ومستفيدات) وشبكة كبيرة من الشركاء والشريكات، والداعمين والداعمات، ومجموعة متنوّعة من المشاريع والعروض، فضلاً عن ميزانيّة سنويّة تبلغ مليون دولار أميركي في المتوسط.

كيف استطاعت هذه المؤسسة أن تنمو وتتوسّع في مثل هذا السياق الصعب؟ ما الذي سار على ما يرام وما الذي كان يمكن تحسينه؟ ما الذي يمكن أن تتعلّمه مؤسسة أخرى في سياقٍ مشابهٍ من هذه التجربة؟ وما الذي يجب أن تركز عليه اتجاهات بعد ذلك؟

يهدف هذا التقييم إلى مساعدة الفريق التنفيذي، ومجلس الإدارة، والجمعية العموميّة، والجهات المعنيّة، على إيجاد أجوبةٍ على بعض من الأسئلة أعلاه. عيّنت اتجاهات فريقاً يتألّف من ثلاثة استشاريين مستقلين يتمتّعون بمهاراتٍ متنوّعة، وخبرةٍ للعمل معاً، وتولّي هذه المهمّة الهائلة:

**أنس درقاوي: خبير ومستشار دولي في مجال التنمية الاجتماعية والمجتمع المدني**

**فانت فرحات: مستشارة مستقلة وباحثة ومديرة فنية**

**بيسان الشريف: سينوغراف وفنانة بصرية**



The Wall – Dance Show © Rafat Zahr Eddin, 2020

<sup>1</sup> يُستخدم مصطلح "المستخدمون النهائيون" في هذا التقرير للإشارة إلى المجموعات التي تخدمها المؤسسة. يفضل البعض مصطلح "الشركاء" أو "المستفيدين". بالنسبة لهذا التقرير، يتم استخدام مصطلح "المستخدمون النهائيون" ليعكس نهج اتجاهات الواضح في النظر إلى احتياجات هذه المجموعة باعتبارها أساس كل ما تفعله.



Shada Safadi 2022

1/1

للنظر وتقييم عمل المؤسسة بأكمله، قسّم فريق التقييم العمل إلى أربع فئات مختلفة:

1. مهمة اتجاهات.
2. التطوير التنظيمي.
3. محفظة البرامج والمشاريع.
4. دور اتجاهات المستقبل.

الماضية، أما القسم الثاني من الورشة، فتناولَ الحاضر، حيث أجرى فريق التقييم مع الفريق التنفيذي تحليلاً رباعياً (SWOT Analyses) لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فضلاً عن الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. بعد ذلك، نُظِرَ إلى المستقبل باستخدام تقنيات تخطيط السيناريوهات، والخيال، والعصف الذهني؛ لاستباق الاتجاهات والإمكانيات. وتناولت الورشة أيضاً خطوط الاتصال بين فريق التقييم ومؤسسة اتجاهات من جهة، وبين الجهات المعنية من جهةٍ أخرى، إضافةً إلى قضايا أخذ العيّنات واختيار المشاركين في الدراسة، وأسئلة الاستطلاع وهيكله، وقضايا متعلقة بالموضوعية والشمول.

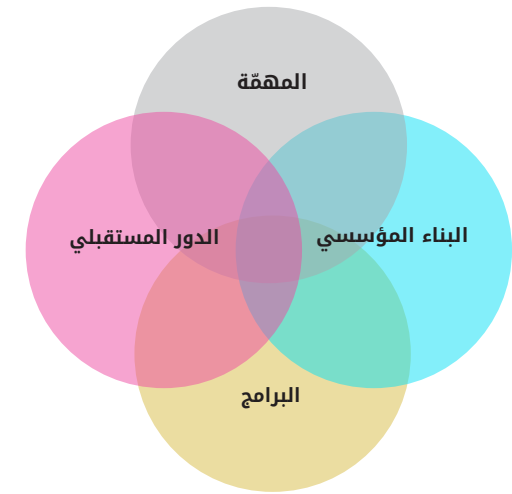
بعد انتهاء ورشة العمل، كان لدى فريق التقييم خطة واضحة للغاية مع مراحل. وبدأ العمل بإشراك عددٍ من الجهات المعنية في وضع أسئلة التقييم. عقد فريق التقييم اجتماعاتٍ رسميةً أسبوعية، وتبادلاتٍ يوميةً غير رسمية، حيث ناقش الفريق بأكمله جميع الخطوات والأدوات واتفق عليها. وعقدت أيضاً اجتماعاتٍ مراجعةٍ منتظمةٍ مع فريق اتجاهات الذي شارك وقدم المشورة طوال الدراسة.

جرّت مشاركة النتائج الأولية للدراسة مع اتجاهات في تقريرٍ مرحليّ، كذلك نوقشت النتائج الأساسية مع مجلس إدارة مؤسسة اتجاهات وجمعيتها العمومية في بروكسل في شباط/فبراير 2022 قبل وضع اللامسات الأخيرة على التقرير.

يلخّص الرسم البياني أدناه الجهات المعنية الرئيسة التي تعامل معها فريق التقييم، والأدوات التي استخدمناها لجمع البيانات وتحليلها.



مسار الملحوظات التقييمية والمراجعة



## ملحوظات:

- حصل فريق التقييم على حق الوصول الكامل إلى قاعدة بيانات الاتصال الخاصة باتجاهات.
- اختار الفريق على نحو عشوائي الجهات المانحة والمنظمة الشريكة من قاعدة البيانات للاتصال.
- جرّت مقابلة جميع الموظفين إمّا على نحوٍ فرديّ في ورشة العمل الافتتاحية في بيروت، وإمّا في ورشة عمل التطوير التنظيمي في بيروت في تشرين الثاني/نوفمبر 2022.
- جرّت مشاركة الاستطلاع مع جميع المستخدمين النهائيين للبرنامج من السنوات الأربع الماضية، ومُدّد الموعد النهائي لإكمال الاستطلاع من أجل السماح بمزيدٍ من المشاركة.
- ترد في كلّ قسمٍ معلوماتٌ حول المنهجية المستخدمة لمستوياتٍ مختلفةٍ من الدراسة.

ناقش فريق التقييم المطلوب منهم، واقترح خطة أولية استجابةً للإطار المرجعي الذي وضعته اتجاهات. وقد وزّع فريق العمل المهتمات على أعضاء الفريق بحسب مهاراتهم وخبراتهم المختلفة، وللإستفادة من نقاط قوة كل منهم. بعدها، بدأ فريق العمل الدراسة بورشة عمل في بيروت مع فريق اتجاهات التنفيذي في أواخر تموز/يوليو 2021 لإدارة التوقعات، ومناقشة المنهجية المقترحة، وتحديد الإطار الزمنيّ وقواعد الالتزام. ركّزت ورشة العمل على توثيق نظرة الفريق إلى ماضي اتجاهات، وحاضرها، ومستقبلها. وراجع القسم الأول منها قصة تأسيس اتجاهات في عام 2011 مروراً بالأحداث والمراحل الأساسية على مدى السنوات العشر

"رحلة اتجاهات  
مدهشة وفاقية  
التوقعات ...  
اتبعت نفس مسار  
الشعب السوري".

جهة مانحة



يتناول هذا المستوى من التقييم مهمة اتجاهات، ومدى تحقيقها لأهدافها، والتزامها برسالتها وقيمها على مدى السنوات العشر الماضية. ويشرح هذا القسم أيضًا كيف تكيفت مهمة اتجاهات مع البيئة المتقلبة وغير المستقرة التي تعمل فيها، وكيف استجابت للاحتياجات المتزايدة للمستخدمين والمستخدمات النهائيين، في ظل موجات النزوح والخسائر التي عانى منها النازحون والنازحات، فضلًا عن استنفاد الموارد والدعم المتاح لهم.



# مهمة اتجاهات - ثقافة مستقلة

## المنهجية

راجع فريق التقييم الدراسات المنشورة، بما في ذلك تقارير التقييم السابقة، وأجرى مقابلات شبه منظّمة مع فريق اتجاهات، ومجلس الإدارة، وأعضاء وعضوات الجمعية العمومية، فضلاً عن عدد من الشركاء والشركات/المانحين والمانحات، الإقليميين والإقليميات، والعالميين والعالميات؛ للحصول على وجهات نظرهم بشأن:

- أهمية مهمة اتجاهات.
- قدرة اتجاهات على تحقيق أهدافها الحالية.
- مدى عيشها وممارستها لقيمتها المعلنة.
- كيف يمكن أن يتطور دور اتجاهات في المستقبل كلاعب مستقل، وشريك ناشط في منظومة متصلة على نحو متزايد؟

إلى جانب المقابلات، طُبّق فريق التقييم مراجعةً للاستطلاع والمقابلات التي أُجريت مع المستخدمين والمستخدمات النهائيين لتقييم مدى تحقيق اتجاهات لأهدافها.

## المهمة

**رؤية اتجاهات:** "نتطلّع إلى سوريا متعدّدة، متنوّعة، منتجة فكرياً، أصيلة فنيّاً، وتؤمن بالثقافة كحق لكل مواطن ومواطنة سورية".

**رسالة اتجاهات:** "تهدف اتجاهات إلى تعمييق دور الثقافة والفنون المستقلة في عملية التغيير الثقافي والاجتماعي من خلال دعم الفنانين والفنانات، والمبادرات الثقافية، وتمكين الباحثين والباحثات الشباب، وبناء التحالفات بين الأفراد والمؤسسات الثقافية، والترويج للفنون والفنانين والفنانات من خلال المنصات الإقليمية والدولية، فضلاً عن جعل الثقافة والفن في متناول المجتمعات أينما كانت".

## تهدف اتجاهات إلى تحقيق هذه الرسالة من خلال:

- دعم الإنتاج الفني والترويج له.
- دعم البحث الثقافي والإنتاج المعرفي.
- تمكين الفن في المنفى وتعزيز التغيير الاجتماعي.
- تمكين تعليم الفنون وبناء القدرات.

رؤية اتجاهات ورسالتها شديدة الأهمية بالنظر إلى سياق سوريا: على مدى العقود الماضية، كان النظام الحاكم في سوريا وأجهزته يُسيطران على جوانب الحياة كافة. حُظرت حرية التعبير، وفُرضت رقابة صارمة على التعبير الفني. وكانت بعض الأشكال الفنية، مثل: الدراما، مزدهرة في السنوات التي سبقت الحراك الثوري، ووجدت بعض البنى التحتية، لكن الفساد والمحسوبية كانا شائعين للغاية، فتعدّر على الفنانين والفنانات عبور عدد كبير من الخطوط الحمراء التي وضعها النظام على نحو مباشر. كانت اتجاهات أول مؤسسة ذات بنية منظّمة من نوعها منذ عقود. وقد شرعت في تقديم الدعم على أساس الجدارة فقط، متحدىة الرقابة والأفكار التقليدية للثقافة والمجتمع. وقد سعت المؤسسة إلى إعادة ربط الفنون والثقافة بالقضايا الاجتماعية الأساسية، فضلاً عن دعم القيمة الفنية للإبداع والتعبير.


عندما بدأ الحراك الثوري، شارك عدد كبير من الفنانين والفنانات، المستقلين والمستقلات، والممارسين والممارسات الثقافيين في الثورة. وتعرّض بعضهم للاعتقال، أو حتى التعذيب، فيما اختار بعضهم الآخر التزام الصمت. غادر معظم هؤلاء الفنانين والفنانات المستقلين والمستقلات، والممارسين والممارسات الثقافيين سوريا بين عامي 2011 و2015، تاركين وراءهم كل شيء، فاضطّروا إلى البدء من الصفر. واضطّرت اتجاهات أيضاً إلى مغادرة البلاد في عام 2013 نظراً إلى ارتفاع مستوى العنف والقمع، ولتعدّر العمل من داخل سوريا؛ ونتيجة لذلك، حوّلت اتجاهات تركيزها تدريجياً من سوريا كدولة إلى السوريين والسوريات بصرف النظر عن مكان وجودهم. وقرّرت المؤسسة الاستمرار في خدمة السوريين والسوريات داخل البلاد مع تقديم الدعم لمن غادروا. وتطلّب الأمر بذل جهود هائل في ظل القيود القانونية والمالية واللوجستيات وما إلى ذلك. وقدّمت

المؤسسة أيضاً مجموعة متنوّعة من خدماتها للمجتمعات المضيفة، بما في ذلك من الفنانين والفنانات اللبنانيين، والفلسطينيين/اللبنانيين، والفلسطينيين/السوريين، المقيمين والمقيمات في لبنان.

كان هذا التحوّل عضويّاً وضرورياً للمؤسسة من أجل بناء الثقة والحفاظ على وجودها. وهذا قد دعا اتجاهات إلى النظر في ضرورة وقبلة توسيع بعض مجالات عملها لتتطال المستخدمين والمستخدمات النهائيين الإقليميين الذين لديهم الاحتياجات نفسها ويمكنهم مشاركة أفضل الممارسات والفرص مع نظرائهم السوريين والسوريات.

أشاد جميع أصحاب المصلحة بقدرة اتجاهات على العمل في ظل ظروف صعبة للغاية، وتلبية الاحتياجات المتنوّعة، والحفاظ على معايير عالية في التنفيذ بموارد محدودة. البرامج المقدّمة ذات صلة وريادية، وتعطي المؤسسة نطاقاً واسعاً من الخدمات التي تقدّمها عادةً مجالس الفنون، أو الهيئات الحكومية الممولة تمويلًا جيّداً.

اتفقت جميع الجهات المعنية على أنّ عمل اتجاهات (وشبكتها) داخل سوريا هو أحد أقوى مقوماتها، وأفروا بأنّ هذا المجال قد تحسّن بمرور الوقت، ويرى بعض الشركاء والشركات أنّ التركيز يجب أن يظلّ على سوريا والسوريين والسوريات، ويعارضون أن تصبح اتجاهات مؤسسة إقليمية، حتّى إنّ بعض المنظمات الشريكة تساءلت عن مدى وكيفية مقارنة التوسّع الإقليمي في السنوات القادمة، مقابل استمرار الاحتياج السوري، وتراجع فرص دعمه.



إعادة ربط الفنون  
والثقافة بالقضايا  
الاجتماعية الأساسية

دعم القيمة الفنيّة  
للإبداع والتعبير

# الأهداف

## أهداف اتجاهات

تحسين المنظومة العامة للعمل الثقافي السوري من خلال صياغة السياسات الثقافية، وتحديد الدورات الفنية، والثقافية، والأكاديمية، وتنويع مصادر التمويل ووسائله.

دعم الفنانين والفنانات الشباب والقطاع الثقافي المستقل من خلال إيجاد فرص للإنتاج، والتواصل، والتقدم في المهارات، والمعرفة، والخبرة.

دمج العمل الثقافي الإبداعي في عملية التغيير الاجتماعي من خلال الترويج للمبادرات الثقافية التي تسعى إلى تحسين حياة الشباب والفئات المهمشة الأخرى الأكثر تأثراً بالصراع السياسي.

حققت اتجاهات أهدافها الثلاثة الرئيسية، ووسعت نطاق عملها ليشمل الاستجابات الإغائية لقطاع الثقافة والفنون في أوقات الأزمات. وقد تأثر الهدف الأول المتعلق بالسياسات بالوضع في سوريا. على الرغم من اضطرار اتجاهات إلى مغادرة سوريا في عام 2013، إلا أنها واصلت العمل من لبنان على تحديد أولويات الثقافة والفنون وأهدافها في سياق الصراع والتغيير السياسي. وقد فعلت ذلك من خلال إشراك أكثر من 100 فنان وفنانة، وممارس وممارسة ثقافيين داخل البلاد وخارجها في المناقشات، والحلقات النقاشية، والبحوث، والاستطلاعات. ونتج عن هذا العمل سلسلة من المنشورات والتوصيات (من عام 2016 إلى عام 2019) تناولت أولويات العمل الثقافي في سوريا وفي المهجر الآن وفي المستقبل. وزاد هذا العمل أيضاً الوعي والمعرفة بدور التدخلات الثقافية في المراحل الانتقالية.

سعت جهود اتجاهات في هذا الصدد أيضاً إلى تعزيز الدور الأساسي للفن في تصوّر مستقبل أفضل، والتعلّم من تجارب البلدان الأخرى في سياق مشابه. وبفضل قدرة المؤسسة المتطورة في مجال البحث، وإنتاج المعرفة، ونشرها، امتدّ عملها في مجال السياسات للتركيز على السياسات الثقافية الإقليمية بالتعاون مع شركاء وشريكات إقليميين. وكانت المنطقة العربية بأكملها تُكافح من أجل التغيير الاجتماعي، وتحتاج إلى سياسات أفضل تصميمًا، وأكثر شمولاً. وأشاد الشركاء والشريكات بعمل اتجاهات في هذا المجال الذي شمل 12 بلداً في المنطقة.

من الصعب قياس تأثير مثل هذا العمل مقارنةً بالأهداف الأخرى، ذلك أنّ منظمات المجتمع المدني تتمتع بالقدرة على صياغة سياسات معينة ومناصرتها، عاكسةً بذلك احتياجات القطاع، إلا أنها لا تملك القدرة على تنفيذ هذه السياسات على نحو مباشر. ومع ذلك، فإنّ قيمة هذا العمل تتمثل في مواصلة الضغط باتجاه صانعي السياسات وصانعاتها، والإثبات لهم وللجهات المعنية الأخرى أنّ الفاعلين والفاعلات على الأرض قادرون وقادرات على التعبير عن احتياجاتهم، وإيجاد حلول لتحدياتهم من خلال منظمات المجتمع المدني. جرى تناول الجزء المتبقي من الهدف الأول من خلال الهدف الثاني.

يعدّ الهدف الثاني أكثر واقعيةً وقابليةً للقياس، فهو المجال الذي تتألق فيه اتجاهات وتتفوق في دعم الفنانين والفنانات الشباب، والقطاع الثقافي المستقلّ في سياقٍ صعبٍ للغاية. دعمت اتجاهات الفنانين والفنانات (المكرّسين والمكرّسات والصاعدين والصاعديات) داخل سوريا، فضلاً عن الفنانين والفنانات الذين اضطرّوا إلى النزوح في البلدان المجاورة وفي المهجر. وقد قدّمت المؤسسة هذا الدعم في جميع أشكال الفنّ، بما في ذلك التراث والبحث، فيما كانت هي أيضاً تختبر النزوح؛ إذ كان عليها الانتقال من سوريا والتسجيل في لبنان. يقدر المستخدمون والمستخدمات النهائيون دعم اتجاهات، والأثر الذي تركته في حياتهم ومسيرتهم المهنية. ويتوفّر المزيد في التعليقات الواردة

يتوضّح الهدف الثاني أيضاً من خلال الاستجابات في العمل الطارئ/الإغاثي الذي قدّمته اتجاهات في أثناء الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19 وتفجير مرفأ بيروت في عام 2020، لدعم من خلال تقديم مساعدة طبية استفاد منها 95 فناناً وفنانة، ودعم التكاليف المعيشية لـ 50 فناناً وفنانة، وتركيز جهود المناصرة للحفاظ على مستويات معيشة الفنانين والفنانات السوريين، واللبنانيين، والفلسطينيين، المقيمين والمقيّمات في لبنان وتحسينها. يمكن عدّ الحملات وأعمال المناصرة التي تجري من خلال الشراكات مع الشركاء والشريكات الإقليميين والعالميين هدفاً إضافياً يتعلّق بالاستجابة لحالات الطوارئ، بالنظر إلى مستوى الجهود والموارد المطلوبة.

أمّا الهدف الثالث فجرى تناوله من خلال تصميم برامج محدّدة لتقديم مشاريع فنية محلية لها تأثير إيجابي داخل المجتمعات المستهدفة، وتسهم في زيادة الشمولية والتماسك. على سبيل المثال: تكلّل برنامج ابتكر سوريا بالنجاح واستمرّ لعدّة سنوات وفقاً لتعليقات المستخدمين والمستخدمات النهائيين، والشركاء والشريكات، وتقارير التقييم.





# الفنون قادرةٌ على مواجهة السياقات الهشة

# القيم

## قيم اتجاهات

ضمان تقدير أعلى للحريات

دمقرطة الثقافة والفنون

احترام التنوع الفني والثقافي

الإيمان بقوة الفنون وقدرتها على مواجهة السياقات الهشة

الشفافية

بنت اتجاهات سمعةً طيبةً في الاحتراف، والشفافية، والمرونة في المنظومة. وأشاد شركاؤها وشريكاتها بنهجها الاستباقي والسريع في بناء الشراكات لمواجهة التحديات المشتركة، والاستجابة لحالات الطوارئ. وأثنى المانحون والمانطات على شفافية المنظمة، وأعربوا عن ثقتهم في عمليّاتها. وذكر الكثيرون القيادة القويّة، والتزام الفريق التنفيذي، وقدرته على القيام بعمله بشغف واحترام. كذلك أشار بعض من الذين جرت مقابلتهم إلى أنّ المؤسّسة تُراعي الاعتبارات السياسيّة، فقد تبنت موقفاً أخلاقياً واضحاً تجاه الصراع في سوريا من دون الإفراط في استخدام الشعارات السياسيّة، أو الإسهام في زيادة استقطاب السوريين والسوريّات؛ ونتيجةً لذلك، حازت اتجاهات على ثقة جمهورٍ واسع.

إلى جانب السمعة القويّة التي بنتها اتجاهات في صفوف الجهات الخاريجيّة، قدم الموظفون والموظفات أمثلة ملموسة لكيفيّة عيش القيم وممارستها داخل المؤسّسة ومع الجهات المعنيّة. يعمل الفريق انطلاقاً من هذه القيم، فيما يلي بعض الأمثلة حول طريقة العمل:

- يصمّم الفريق مبادرات مع مراعاة المجتمعات الضعيفة، مثل مبادرة حياة لدعم الكيانات الثقافيّة السوريّة، والتي دعمت في دورتها الأولى عام 2021 ست مؤسسات داخل سوريا من اصل 14 مؤسّسة حصلت على الدعم، منها مؤسّسات تقدّم خدمات للمجتمعات المحرومة في شمال شرق سوريا.

- تجري إجراءات التمويل، وإعداد التقارير، واختيار المستخدمين والمستخدمات النهائيين بشفافية تامة.

ويمكن في هذا السياق إدراج شغف الفريق وتضامنه الواضح من خلال استجابته للأزمات في المنطقة العربيّة على نحو صريح في قيم المؤسّسة، لإلهام جيل المستقبل من الموظّفين والموظّفات.

- يصمّم الفريق أيضاً مبادرات لتشجيع أشكال متنوّعة من التعبير والإبداع من دون تحيّز، أو قوالب نمطيّة، مثل برنامج مختبر الفنون.

- يحرص الفريق على دعم المساواة بين الجنسين وبين الأفراد الذين يعرفون عن أنفسهم بكونهم غير ثنائي التوجه، ويركّز عليها في كلّ جانبٍ من جوانب عمله.

- يتعامل أعضاء الفريق مع بعضهم، ومع الجهات المعنيّة باحترامٍ كامل.

- تشدّد المؤسّسة على التواصل الكامل باللغتين: العربيّة، والإنجليزيّة، لتجنّب استبعاد أيّ مجموعة من الجهات المعنيّة.



Ettijahat's Team in Beirut, Lebanon, 2021



تقدير أعلى للحريّات  
ضمان دمقرطة  
الثقافة والفنون  
احترام التنوّع الفنّي  
والثقافي

# "كان من الممكن أن يضيع جيل من الفنانين والمنتجين الثقافيين السوريين ... أنقذت اتجاهات ذلك الجيل".

مانح - شريك

## التوصيات الرئيسة لهذا المستوى (التركيز على المدى القصير)

### ملخص

**المنهجية:** مقابلات، مراجعة الدراسات، ورشة عمل للموظفين والموظفات، تحليل نتائج الاستطلاع.

**النتائج الرئيسة:** مهمة المؤسسة شديدة الأهمية، حيث امتدت لتستجيب للسياق، وجرى تحقيق الأهداف، وجرى عيش القيم، وجرى بناء سمعة طيبة.

**التوصيات الرئيسة:** إعادة النظر في بيان المهمة، وتطوير الأهداف، ووضع استراتيجية أكثر تحديداً داخل سوريا، وتنويع الموارد.

فيما يتعلّق بهذا المستوى من الدراسة، يوصى بما يلي:

- **الرؤية والرسالة:** إعادة النظر في مهمة اتجاهات للتأكد من أنّ الصياغة لا تزال تعكس الرؤية بدقة، ووضع رسالة لتوضيح نهج اتجاهات في تحقيق الرؤية.
- **الأهداف:** إعادة النظر في مجموعة جديدة من الأهداف وتعديلها وتطويرها للسنوات القادمة.
- **المستخدمون والمستخدمات النهائيون:** تحديد المستخدمين والمستخدمات النهائيين على نحو أكثر وضوحاً من خلال توضيح إطار العمل السوري مقابل الإقليمي، ومن ثمّ تحديد أولويات الدعم ضمن هذه الخطوط.
- **توحيد وتطوير استراتيجية التمويل، وتنويع الموارد.**
- **استراتيجية للدعم في سوريا:** وضع استراتيجية واضحة لدعم المستخدمين والمستخدمات النهائيين داخل سوريا، ودعم المبادرات/المنظمات الناشئة، وربط السوريين والسوريّات داخل البلاد بالسوريين والسوريّات في المهجر.
- **استراتيجية تعاقب القيادة:** التهيئة لجيل جديد من الإدارة التنفيذية.
- **مشاركة الدروس المستفادة من هذه الرحلة الاستثنائية على مستوى العالم.**





عموماً، كانت مجالس الإدارة المتعاقبة ناشطة، وقدمت دعماً كبيراً للفريق التنفيذي، ويعمل أعضاء وعضوات المجلس بانتظام مع المدير التنفيذي على المستويين: البرامجي، والإداري.

وضع مجلس الإدارة سياسات أساسية بالشراكة مع الجمعية العمومية، وكما يقتضي القانون، وبحسب الحاجة، وهناك تحديد لأدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته. لا يتعامل أعضاء وعضوات الفريق التنفيذي كافة مع مجلس الإدارة كثيراً، إلا أن الذين عملوا مباشرة مع أعضاء وعضوات مجلس الإدارة في ملفات محددة أفادوا عن تجارب جيدة. إن أعضاء وعضوات مجلس الإدارة باحثون وباحثات، وعاملون فنيون وعاملات فنيات، يتمتعون بسمعة طيبة، وتضم الجمعية العمومية أعضاءً وعضوات من خمسة بلدان.

# أطر الحوكمة

## صورة المؤسسة والتواصل مع الجمهور

تستثمر اتجاهات على نحو كبير في الاتصالات من خلال وسائل وأدوات مختلفة. وقد أثرت استراتيجيات الاتصالات التي اعتمدها المؤسسة على مرّ السنين على نحو إيجابي على السمعة الطيبة التي تحظى بها، وسلّطت الضوء على برامجها المختلفة والجديدة.

ومع ذلك، يمكن بذل المزيد من الجهود لبناء روابط واضحة بين الرؤية والرسالة من جهة وبين البرامج من جهة أخرى، لا سيّما في ضوء التوسع البرنامجي الكبير الذي شهدناه في السنوات الأخيرة.

كذلك، تستمرّ الحاجة إلى مواصلة الاستثمار في تطوير أدوات اتصال ذات صلة مع الشركاء والشركيات والمستخدمين والخدمات النهائية (الأفراد والمؤسسات)، الأمر الذي قد يتطلب تطوير أدوات اتصال جديدة وغير تقليدية بحسب المكونات الفريدة لكل مشروع.



On Loss © Wael Ali and Wael Kaddour, featuring Naila Al Atrash, Mohammed Al Rashi, Masa Zaher and Shehab Fattoum, MINA 2021 Edition

## المساءلة والشفافية

تحرص اتجاهات باستمرار على ضمان شفافية العمليات والإجراءات على نطاق المنظمة. يشير التقييم إلى مستوى عالٍ من الشفافية في اختيار المستفيدين والمستفيدات من المشاريع والبرامج المختلفة. ويجري اختيار أعضاء وعضوات لجان التحكيم بناءً على معايير الجدارة والأهميّة، ويبقى عملهم مستقلاً، ودائماً ما تُعتمد توصياتهم. كذلك، يجري التحقيق في تضارب المصالح المحتمل بين أعضاء وعضوات لجان التحكيم ووظائفهم المتوقعة على نحو مكثّف ومنهجيّ قبل الشروع في عملية الاختيار.

تختار اتجاهات موظفيها وموظفاتها، والمستفيدين والمستفيدات، عن طريق دعواتٍ مفتوحة، ممّا يتيح تكافؤ الفرص بين مختلف الفئات، كما أنّ النتائج وتحليلات المستفيدين والمستفيدات من المشاريع متاحة دائماً للجمهور (عدد المتقدمين، والمواقع الجغرافية، والجنس، والعمر، وما إلى ذلك).

## إدارة الطوارئ والمخاطر

تعمل اتجاهات في منطقةٍ مضطربٍ سياسياً، حيث تظهر أولويات جديدة باستمرار، وتتزايد احتياجات المستفيدين والمستفيدات، وتتغيّر باستمرار. ونتيجةً لذلك، ظهرت برامج جديدة في السنوات الأخيرة ضمن إطار الاستجابة. فتستجيب اتجاهات باستمرار لبيئتها، ولربّما تكون هذه القدرة على الاستجابة إحدى أقوى ركائز المؤسسة.

عندما تدعو الحاجة إلى تحديثاتٍ مستمرة في البرامج بما يتجاوز الخطط السنوية المعتمدة، وللحفاظ على مرونة المؤسسة، وسرعتها، واستجابتها، يمكن لاتجاهات دمج 75% من برامجها الحالية ضمن سياقات مخطط لها مسبقاً، تاركَةً هامش 25% للبرامج والفعاليات الطارئة.

يعرب أعضاء وعضوات لجان التحكيم، والشركاء والشركيات، والممولون والممولات عن تقديرهم وإعجابهم الشديدين بفريق اتجاهات التنفيذ وقيادتها؛ لمنهيتهم، وكفاءتهم، وتفانيهم. وينال نجاح المؤسسة فيما حقّقه تقديراً كبيراً، بالنظر إلى الموارد البشرية المحدودة نسبياً للعمليات والبرامج. ويتميّز فريق عمل اتجاهات بتنوّعه، والغالبية العظمى من الفريق تقلّ أعمارهم عن 40 عاماً، بما في ذلك المدير التنفيذي. الموظفون والموظفات من الجنسيات السورية، واللبنانية، والفلسطينية، وجنسيات أخرى مع تمثيلٍ نسائيٍّ وازن.

كانت اتجاهات من بين المنظمات الثقافية الأكثر استعداداً لمواجهة التحديات في بيئة العمل الناتجة عن جائحة كوفيد-19. ونظراً إلى خصوصية الوضع السوري، وأولوية تنمية قدرات الموظفين والموظفات، والجائحة، عمل عددٌ كبيرٌ من الموظفين والموظفات، ويواصلون العمل من الخارج. ويقدر الموظفون والموظفات هذه المرونة كثيراً، حيث جاءت بمنزلة تمهيد للنمط المفاجئ للعمل عن بُعد الذي فرض على الجميع في ظل انتشار الجائحة. وطوّرت المؤسسة أدوات وآليات عبر الإنترنت لتسهيل بيئة العمل المختلطة هذه، ونجحت إلى حدٍ كبير جداً في العمل بهذه الطريقة. وبصرف النظر عن المقر الرئيسي للعمل، يشير التقييم إلى أنه يمكن للموظفين والموظفات إدارة عددٍ كبيرٍ من برامج المؤسسة عن بعد. ومع ذلك، يشير فريق العمل إلى تحديات يجب معالجتها فيما يتعلق بتبادل المعلومات، وتنسيق ساعات العمل.

يفتخر الموظفون والموظفات بتنوّع البرامج المقدّمة للمستخدمين والمستخدمات النهائيين وجودتها، كما باستجابة اتجاهات للاحتياجات الجديدة والطارئة أيضاً. وتعتمد المؤسسة نهجاً استباقياً لتنمية قدرات الموظفين والموظفات، ولكن ثمة مجالاً للتحسين. تتسق إدارة المؤسسة أنشطة بناء القدرات مع منظمات شريكة، ممّا يزيد أيضاً من فرص التواصل.

- Political situation/context of your institution
- Context analysis → IRAK
- Research → T.O.R
- Evaluation (of past projects)
- Budget
- implementing partner

- Criteria
- Impact (planned)
- Call of proposals collecting ideas

Prep  
**Decide**

Monitoring  
Evaluation II

Projectary Report

NEED / PROBLEM

MAPPING THE STAKEHOLDERS  
(Enemy, Beneficiaries, Power, Supporters, Opponents, Suppliers)

SWOT

Objectives?

TIMELINE

BUDGET

ACTIVITIES

PROJECT REFINEMENT  
Investigation - Workshops

IMPLEMENTATION  
Activities - Communication

Documentation  
Results  
Outputs / Outcomes  
M&E

Analysis

Monitoring

and

Evaluation

FUNDING

post-project  
evaluation  
learning  
feedback

connection to the Marshall  
inspiration  
connected with others

reflection /  
collaborating /  
artists base  
group

bringing partners  
local to the  
place!

TEAM

LEAD

MEMBER

FOR THE

PROJECT

FOR THE

TEAM

LEADERS

MEMBERS

FOR THE

PROJECT

FOR THE

TEAM

LEADERS

MEMBERS

FOR THE

PROJECT

FOR THE

TEAM

LEADERS

MEMBERS

FOR THE

PROJECT

## الشراكات والاستدامة

### ملخص

**المنهجية:** مراجعة الدراسات، مقابلات مع الموظفين والموظفات، ورشّتا عمل.

**النتائج الرئيسية:** نما التنظيم الديمقراطي على نحو عضوي ومرن. وُضعت معظم العمليّات والسياسات الرئيسية، يحظى الموظفون والموظفات بتقدير كبير. بنت المؤسسة شراكات قويّة ويمكنها زيادة تنوع التمويل.

**التوصيات الرئيسية:** الاستمرار في التحلي بالمرونة للاستجابة لحالات الطوارئ، ولكن ضمن حدود، واستكشاف نماذج تمويل خارج الإطار التقليدي وشراكات خارج القطاع المباشر.

تعمل اتّجاهات مع مجموعة واسعة من المنظّمات، والمجموعات، والكيانات، للنهوض بأهداف المؤسسة، وإنشاء منظومة أقوى داخل منظمات المجتمع المدني الثقافيّة السوريّة والإقليمية، فضلاً عن منظمات المجتمع المدني الأخرى. ويكشف التقييم أنّ المؤسسة تتمتع بسمعة إيجابية في هذا المجال، وتحديدًا لناحية حماية واحترام المستفيدين والمستفيدات. لذلك، غالبًا ما يجري التواصل مع المؤسسة من قبل لاعبين ولاعبات رئيسيين جدد، ما يدلّ على قدرتها على الحفاظ على علاقات مستمرة طويلة الأمد مع الشركاء والشريكات المحليين، ومع عددٍ كبيرٍ من المانحين والمانحات الدوليّين. وفي السنوات الثلاث الماضية على وجه الخصوص، عملت اتّجاهات على توسيع شراكاتها إلى ما وراء الدوائر المحدودة والآمنة، وانخرطت في أعمال تضامنيّة داخل القطاع الثقافيّ وخارجه.

وفيما يتعلّق بالاستدامة الماليّة، تعتمد اتّجاهات على نحوٍ كبيرٍ على دعم المانحين والمانحات الدوليّين. وتمكّنت المؤسسة من

الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع عددٍ كبيرٍ من الممولين والممولات الدوليّين، ما ساهم في تعزيز استقرارها واستمراريتها (على الرغم من أنّ بعض المنح صغيرة). ومع ذلك، يتغيّر مشهد التمويل في المنطقة نحو تمويل قائمٍ على المشاريع أكثر من التمويل القائم على البرامج، إلى جانب تقلص التمويل المُخصّص للثقافة عموماً.

## التوصيات الرئيسية لهذا المستوى (التركيز على المدى القصير)

1. الطوارئ والمرونة: على الرغم من استمرار الحاجة لاختبار البرامج التي تتجاوز الخطط السنويّة المعتمدة، على اتّجاهات التفكير في دمج 75% من برامجها الحاليّة ضمن سياقات مخطّط لها مسبقاً، تاركة هامش 25% للبرامج والفعاليّات الطارئة. يجب دمج حالة الطوارئ في خطط المؤسسة لتفعيل موارد بشريّة كافية وأكثر كفاءة، فضلاً عن موارد أخرى.

2. التضامن والشراكات: يحتاج القطاع الثقافيّ ككل إلى أعمال تضامنيّة وتعاون عبر القطاع ومع القطاعات الأخرى (حقوق الإنسان، والبيئة، والمرأة، وما إلى ذلك) محليّاً، وإقليميّاً، وعالميّاً. ومنذ أن أصبحت اتّجاهات لاعباً رئيسياً على مستوى المنظومة الثقافيّة في المنطقة العربيّة ككل، وبسبب وجودها المتزايد في أوروبا، يمكن أن تضطلع المؤسسة بدورٍ أكثر تمكّناً، وأن تكون قوّة دافعة في تعزيز تبادل المعرفة وازدهار القطاع. ويمكن أن تقود اتّجاهات أيضاً نماذج جديدة للتمويل في المنطقة، مثل التمويل التضامني، والبرامج المدوّرة للدخل. كذلك، يمكن أن يؤدّي وجودها المؤسسي الأكثر تمكّناً في بلجيكا إلى جذب مصادر تمويل جديدة.

3. الاستدامة طويلة الأمد: طوّرت اتّجاهات سياسة احتياطيّة يمكن أن تساهم في استقرار المؤسسة وأمنها على المدى

الطويل. من المهمّ أن تواصل اتّجاهات الاستثمار في الصندوق الاحتياطي، وأن تجد طرقاً آمنةً نسبياً للاستثمار عندما يكون الوقت مناسباً.

## "تأثير المؤسسة واضح. أحدثت اتّجاهات نقلة نوعيّة في القطاع الثقافي". مستخدم نهائي



painting\_of\_woman\_falling\_from\_running\_hourse © Salina Abaza, 2022

يتناول هذا المستوى من التقييم مجموعة البرامج والمشاريع التي تقدّمها اتّجاهات لمستخدميها ومستخدماتها النهائيين من أجل تحقيق أهدافها. هذا ليس تقييماً لكل برنامج ومشروع على حدة، وإتّما نظرة شاملة إلى مجموعة البرامج لتحديد مدى تلبية احتياجات المستخدمين والمستخدمات النهائيين ومساهمتها في تحقيق أهداف اتّجاهات (لا سيّما الهدف الثاني العام). تقدّم اتّجاهات الدعم المالي والمنح، وبرامج التدريب، وبناء القدرات، وخدمات الإرشاد والمرافقة، والمناصرة، والبحث، والإصدارات والوصول إلى المعرفة والتواصل، فضلاً عن خدمات أخرى.

en français, je vais essayer.

# البرامج



© Mohammad Nour Dorra, @ Higher Institute of Dramatic Arts, 2022

كان من المهم تطوير منهجية بسيطة وسلسلة لهذا المستوى من التقييم، بالنظر إلى تنوع البرامج التي تقدمها المؤسسة لتغطية احتياجات المستخدمين والمستخدمات النهائيين.

#### قسّمتنا الجهات المعنيّة في هذا المستوى إلى مجموعتين:

- تتألّف المجموعة الأولى من المستخدمين والمستخدمات النهائيين من معظم البرامج خلال السنوات الأربع الماضية. بالنسبة إلى هذه المجموعة، صمّم فريق التقييم استطلاعاً باللّغة العربيّة مع أسئلة تغطي كل ما يتعلّق بالبرامج: دعوات التقدّم، واستمارات الطلبات، والاختيار، والتنفيذ، والدعم، والمتابعة بعد التنفيذ، والتواصل وما إلى ذلك. وأدرج فريق التقييم أيضاً أسئلة حول الاحتياجات المستقبلية، والدور المستقبلي لاتجاهات في العقد المقبل.

أطلق الاستطلاع في تشرين الثاني/نوفمبر، وأُغلق في كانون الأول/ديسمبر 2021. وقد اعتمد فريق التقييم على نتائج هذا الاستطلاع لتكوين صورةٍ عامّةٍ عن هذا الجزء من التقييم. في المرحلة التالية، اختار فريق التقييم بعض المشاركين والمشاركات لإجراء مقابلاتٍ فرديّة، من أجل استكشاف بعض المجالات والإيجابيات بمزيدٍ من التعمّق. كذلك، قابل فريق التقييم مشاركين ومشاركات تقدّموا بطلبات لكن لم يُقبَلوا في البرامج.

- تتألّف المجموعة الثانية (المتعاونون) من لجان التحكيم، واللجان الاستشارية، والمدرّبين والمدربّات، والمشرفين والمشرفات، والميسّرين والميسّرات. أجرى فريق التقييم عدّة مقابلات فرديّة في كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير 2022.

**تعمل اتجاهات في منطقةٍ مضطربةٍ سياسياً، حيث تظهر أولويّات جديدة باستمرار، وتتزايد احتياجات المستفيدين والمستفيدات، وتتغير باستمرار.**

## الاستطلاع

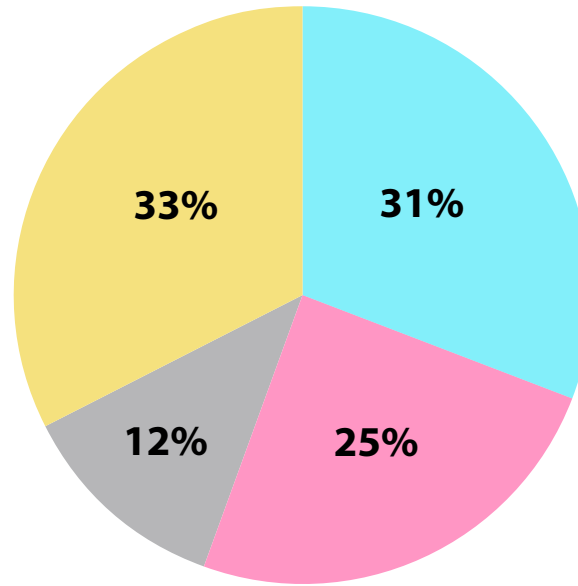
### أرقام رئيسة عن الاستطلاع

62	مشاركاً ومشاركة
41%	إناث
54%	ذكور
2%	آخر
3%	لم يحددوا
79%	فنانون وفنانات مستقلون.
21%	مع مجموعات/ مؤسسات.
92%	تلقوا دعماً مالياً.
16%	تلقوا دعماً طبياً وقانونياً.
5.5%	تلقوا دعماً للسفر.
	تلقى الآخرون دعماً تعليمياً.

- المحتوى والإنتاج المعرفي اللذان تقدّمهما المنظّمة.
- طرق الاتصال، والنشر، والتواصل.
- أسئلة حول دور اتجاهات في المستقبل.

كان المشاركون والمشاركات متنوعين للغاية من حيث الجنس، والتوجه الجندري، وبلد الإقامة، والاهتمامات، وتفاعلهم مع اتجاهات.

### دول إقامة المشاركين والمشاركات



لبنان 31% سوريا 25% دول عربية أخرى 33% أوروبا 12%

دول عربية أخرى: مصر، والعراق، والإمارات العربية المتحدة، إلخ.  
أوروبا: تركيا، وفرنسا، وإسبانيا، وهولندا، وألمانيا، واليونان.

المشاركون والمشاركات في الاستطلاع متخصصون في مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك الفنّ البصري، والفيديو، والتصوير، والبحوث، والمسرح، والرقص، وفنون الأداء، والكتابة الإبداعية، والسينما، والموسيقى، والهندسة المعمارية، والحرف اليدوية، والصحافة، والإدارة الثقافية.

وشارك عددٌ كبير منهم في برامج واسعة النطاق مثل مختبر الفنون، فيما شارك عددٌ أقل في برنامج ابتكر سوريا. وفي الوقت نفسه، شارك قرابة 30% في برنامج أبحاث: لتعميق ثقافة المعرفة، وشارك واستفاد 30% في برامج المناصرة مثل مبادرة يحيا الفن، وبرنامج سند.

تلعب اتجاهات أحياناً دور الوسيط بين المستخدمين والمستخدمات النهائيين، والمنظمات الأخرى كما هو الحال على سبيل المثال: في حالة برنامج أولويات العمل الثقافي. وينضمّ 5.41% من المشاركين والمشاركات في هذا الاستطلاع إلى هذه المجموعة من المستخدمين والمستخدمات النهائيين.

احتوى الاستطلاع على 89 سؤالاً في المجموع، بما في ذلك مسارات مخصّصة للسماح لكل مشارك ومشاركة بالإجابة فقط عن الأسئلة المتعلقة بنوع الدعم الذي تلقّاه.

إذا كان المجيبون والمجيبات مشاركين في أكثر من برنامج، مثل التدريب والدعم المالي، فيمكنهم اختيار الإجابة عن المسار الأكثر صلة بهم، أو الإجابة عن مجموعتي الأسئلة.





## النتائج

كانت الردود إيجابية للغاية، حيث أعرب معظم المشاركين والمشاركات عن رضاهم تجاه تجربتهم مع المؤسسة. ويعدّ المشاركون والمشاركات أنّ عمل اتجاهات مهمّ للغاية، وشفاف، وقيّم لمسيرتهم المهنية، وبناء قدراتهم. وتمكّنت اتجاهات من تغطية احتياجات جزء كبير من المستخدمين والمستخدمات النهائيين السوريين والعرب داخل سوريا وخارجها. ومع ذلك، ثمة بعض مجالات التحسين وبعض التوصيات لإعادة هيكلة وتبسيط مجموعة البرامج، وتجنّب بعض التداخل، وتحسين بعض العمليات المتعلقة بالتنفيذ ودعم المستخدمين والمستخدمات النهائيين.

## عملية تقديم الطلبات

طرحنا عدّة أسئلة حول استمارات التقدّم، وكانت الإجابات في الغالب إيجابية، حيث وجد 85.48% من المشاركين والمشاركات أنّ استمارات التقدّم مصمّمة جيّداً، فيما وجدها 14.52% مقبولة. في هذا الصدد، كشف الاستطلاع أنّ بعض المستخدمين والمستخدمات النهائيين يعدّون أنّهم في بعض الأحيان، يجب أن تكون عملية التقديم أكثر تخصيصاً، وأكثر تكيفاً مع البرنامج. ويرى بعضهم الآخر أنّ عملية التقديم المتعلقة بالسينما والأفلام يجب أن تُصمّم على نحو مختلف بسبب اختلاف شروط القبول.

كذلك، لاحظ فريق التقييم أنّهم في خلال فترة تفشّي الجائحة التي امتدّت على عامين، تداخلت المواعيد النهائية مع مواعيد طلبات برامج المناصرة الصادرة عن منظمات مماثلة. عندما سُئلوا عمّا إذا كانت فترة التقديم لبرامج اتجاهات المتزامنة مع التقديم لمنح المنظمات الأخرى قد وفّرت الدعم، أو التدريب نفسه، أجاب 25% من المشاركين والمشاركات بـ"نعم".

## لجان التحكيم

كان معظم المشاركين والمشاركات راضين عن شفافية لجان التحكيم في جميع البرامج. ومع ذلك، كشف الاستطلاع عن رغبة

متزايدة في تلقّي المزيد من التعليقات حول طلباتهم ومداولات لجنة التحكيم. وذكر بعض المشاركين والمشاركات، وخاصّة الأكثر خبرة منهم، أنّهم لا يفصّلون مفهوم هيئات التحكيم المجهولة.

## متابعة المشاريع بعد الحصول الدعم

عبّرت الغالبية العظمى من المشاركين والمشاركات عن رضاهم تجاه التواصل ومتابعة مشاريعهم من قبل فريق اتجاهات، ويقدرّون التزام الفريق ومهنيّته.

## المنح

أشار المشاركون والمشاركات إلى أهميّة الدعم الذي تقدّمه لهم اتجاهات، وتأثيره على حياتهم المهنية. يستفيد 69.35% من المشاركين والمشاركات في التقييم من برامج الدعم المباشر، مثل: مختبر الفنون، وابتكر سوريا، فيما يستفيد 40.32% من برامج المناصرة، مثل: مبادرة يحيا الفن، وبرنامج الدعم القانوني سند. كذلك يستفيد 19.35% من البرامج التي أُطلقت في السنوات الأربع الماضية لدعم تعليم الفنون، مثل: أجيال ومهارات، إضافةً إلى ملتقى مينا.

ذكر بعض المشاركين والمشاركات في التقييم من مجالات السينما والرسوم المتحركة الذين تقدّموا إلى برنامج مختبر الفنون أنّهم يبحثون عن منحٍ جديدةٍ مصمّمةٍ خصّوصاً لهذا المجال، وطلبوا ببرنامجٍ مخصّصٍ للسينما يجمع بين التدريب، وخاصّة في مجال كتابة وإنتاج الأفلام.

## مبالغ المنح

معظم المشاركين والمشاركات راضون عن المنح التي تلقّوها وعن الإطار الزمني لتلقي الدعم. ومع ذلك، ذكر بعض المستفيدين والمستفيدات من برنامجي سند وأجيال أنّهم لا يملكون حساباً مصرفياً، مما أدى إلى تعقيد إجراءات تحويل الأموال.

## بناء القدرات والتدريب

• تلقّى 61.54% من المشاركين والمشاركات تدريباتهم في لبنان في أطر عمل وتدريب نظّمها اتجاهات لهذا الغرض، فيما تلقّى 30.77% من المشاركين والمشاركات تدريباً عبر الإنترنت، وتلقّى 7.69% آخرون تدريباً مختلطاً.

• وجد معظم المشاركين والمشاركات (69.23%) أنّ وقت التدريب كان كافياً، فيما أعرب 30.77% منهم عن رغبتهم في تدريب أطول.

• ذكر معظم المشاركين والمشاركات أنّ ورش العمل والتدريب غطّت احتياجاتهم ومتطلباتهم، لكنّ الدراسة كشفت عن بعض الاحتياجات الفنيّة والعملية في هذا المجال:

1. تختلف احتياجات المشاركين والمشاركات القدامى ومتطلباتهم عن احتياجات ومتطلبات المشاركين والمشاركات الجُدد.

2. أشار عدد كبير من التعليقات (38.46%) إلى محدودية البحوث باللّغة العربيّة المتعلقة بموضوعهم.

## التواصل / الهوية المرئية

عندما سُئل المشاركون والمشاركات "كيف تعرّفتم على اتجاهات؟"، أجاب 72.58% بأنّهم سمعوا عن المؤسسة شفهيّاً، و12.90% تعرّفوا عليها من خلال المشاركة في أنشطة المؤسسة، و43.55% عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (معظمها من فيسبوك)، و38.71% من موقع اتجاهات. وتجدر الإشارة إلى أنّه كان من الممكن للمشاركين والمشاركات اختيار أكثر من إجابة واحدة.

وقيم المشاركون والمشاركات وضوح الهوية المرئية التي تتبناها المؤسسة وجاذبيّتها، من جيّد إلى جيّد جداً. واقترح بعضهم أنّهم في حال قرّرت اتجاهات مراجعة هويّتها المرئية.



خلال العقد الماضي  
انتقلت سوريا من الجغرافيا لتصبح  
حاضرةً أكثر في سرديات  
العدالة، والحرية، والحق في التغيير،  
والنضال من أجل الأفضل.

## المشاركة العامة

عندم سُئل المشاركون والمشاركات عن الجماهير التي وصل إليها المستخدمون والمستخدمات النهائيون، أجاب 78.26% بأنّ الجمهور الأوّل والأكبر هو جمهور المنطقة العربيّة، فيما أجاب 39.13% بأنّ الجمهور جاء من بلدان الإقامة الجديدة. كذلك وجد 50% منهم أنّ متابعيهم الرئيسيين حالياً هم مستخدمو الإنترنت ومستخدمات.

شعر 69.23% من المشاركين والمشاركات أنّ توقيت عرض المشروع الحاصل على الدعم كان منطقيّاً. في المقابل، أعرب 30.77% عن رغبتهم في إعادة عرض مشروعهم الفنيّ للوصول إلى جمهور أوسع.

في الوقت نفسه، لاحظنا في تعليقات المشاركين والمشاركات قلقاً كبيراً إزاء الوصول إلى جماهير أوسع. فقد ذكر المشاركون والمشاركات مراراً وتكراراً أنّه بالتوازي مع احتياجات الإنتاج، عليهم تعلّم أدوات جديدة لإدماجها مهنيّاً في دول إقامتهم الجديدة. لذلك يأملون في أن تفكّر اتّجاهات في الترويج لإنتاجاتهم على نطاق أوسع، وإجراء المزيد من المناقشات العامّة حول الإنتاج الثقافي والفنيّ السوري.

## إنتاج المحتوى والمعرفة

يؤمن 96.43% من المشاركين والمشاركات بقدرّة اتّجاهات على تقديم محتوى عالي المستوى، كما يؤمنون بمصداقيّة المحتوى الذي تقدّمه المؤسسة، ويقدرّون التزام المؤسسة برخص المشاع الإبداعي (CC).

وجد 76.36% من المشاركين والمشاركات أنّ المحتوى الفكري والثقافي الذي تقدّمه اتّجاهات مثاليّ، فيما وجده 23.64% مقبولاً. على سبيل المثال: يُعدّ برنامجاً: سبل، ودروب نموذجيّين

مثاليّين لقدرة المؤسسة على تقديم موضوعات ثقافيّة وفنيّة ومحتوى للمجتمع الثقافي والجمهور الأوسع. وتمتلك هذه السلاسل الثقافيّة والفنيّة على الإنترنت القدرة على الحفاظ على التراث الثقافي السوري غير الماديّ للأجيال الحاليّة والمقبلة، كما ويمكنها سدّ الفجوة في المحتوى العربي على الإنترنت.



الغالبية العظمى من المشاركين  
والمشاركات  
يؤمنون بشفافية المؤسسة  
وبمواردها الماليّة والتمويليّة

### ملخص

**المنهجية:** استطلاع ومقابلات

**النتائج الرئيسية:**

يعدّ معظم المشاركين والمشاركات أنّ عمل اتّجاهات وثيق الصلة، وشفافاً، وقيّم لمسيرتهم المهنية وبناء قدراتهم.

بعض التعليقات البسيطة حول كفيّة تحسين الدعم لبعض البرامج والخدمات.

**التوصيات الرئيسية:**

تعزيز الدعم للفنانين والفنانات داخل سوريا

إعادة هيكلة مجموعة البرامج

النظر في تعزيز دعم "ما بعد الإنتاج": العرض، والنشر، والتواصل، والترويج على سبيل المثال.

بناء منصات للتعاون والتعلّم للمستخدمين النهائيين في سوريا/المنطقة العربية والمهجر

يكشف الاستطلاع أنّ الغالبية العظمى من المشاركين والمشاركات يؤمنون بشفافية المؤسسة وبمواردها الماليّة والتمويليّة.

### العلاقة خلال الدعم

حافظ عددٌ كبيرٌ من المشاركين والمشاركات على علاقةٍ جيّدةٍ مع المؤسسة بعد إبرام عقدهم. من ناحيةٍ أخرى: يشير الاستطلاع إلى أنّ بعض المشاريع لا تزال غير مكتملة، لا سيّما في العامّين الماضيين في لبنان وسوريا.

## أثر اتّجاهات في المشهد الثقافي المستقل

أفاد 66% من المشاركين والمشاركات بأنّ التعاون مع اتّجاهات أشههم في تطوّرهم كفنانين وفنانات، في حين وجد 32% أنّه من السابق لأوانه معرفة تأثير هذا التعاون، وعدّ 2% فقط أنّ هذا التعاون لم يؤثر في حياتهم المهنيّة.

تحظى فئات المنح التي تقدّمها اتّجاهات بتقدير كبير من قبل الفنانين والفنانات والمنظمات الثقافيّة، ويبدو أنّها تلبي احتياجاتهم، حيث أفاد 43% من المشاركين والمشاركات بأنّ التعاون مع المؤسسة قدّم لهم فرص عملٍ جديدة.

وأشار المشاركون والمشاركات إلى أنّ هذا الموضوع وثيق الصلة بالوضع السياسي والاقتصادي، وقد يرتبط أيضاً ببعض الظروف الشخصيّة. كذلك لاحظنا أنّ 28.57% من المشاركين والمشاركات لم يتمكّنوا من إكمال مشاريعهم بسبب مشكلات ماليّة، و45.24% لأسباب شخصيّة.

ومع ذلك، أفاد 19.05% من المشاركين والمشاركات بأنّهم لم يتمكّنوا من استكمال مشاريعهم بسبب مشكلات فنيّة. وذكر بعض المستفيدين والمستفيدات الآخريّن من برنامج أبحاث: لتعميق ثقافة المعرفة أنّ الموارد المتاحة باللّغة العربيّة والمتعلقة بموضوعهم كانت محدودة.



# التوصيات الرئيسية لهذا المستوى (التركيز على المدى القصير)

1. إعادة تصميم بعض البرامج: يرى الفنانون والفنانات السوريون أنّ دعم اتجاهات ضروري. وعبر المشاركون والمشاركات في تعليقاتهم عن أنّ اتجاهات قد نجحت في إيجاد بيئة آمنة وحرّة لإبداعهم الفني والتعبير عنه، وشدّدوا على أنّ اتجاهات بحاجة إلى مواصلة التركيز ليس فقط على منح الإنتاج، ولكن أيضاً على التمويل الطارئ وبرامج المناصرة.

ومع ذلك، تشير التعليقات إلى أنّ البرامج الرئيسية التي أطلقتها المؤسسة في سنواتها الأولى، مثل: مختبر الفنون، وابتكر سوريا، وأبحاث: لتعميق ثقافة المعرفة، تحتاج إلى إعادة تقييم لتبني رؤية جديدة للسنوات القادمة. على سبيل المثال: يمكن لاتجاهات إعادة النظر في جوانب برنامج أبحاث: لتعميق ثقافة المعرفة، وتكييفه لمرعاة الاحتياجات الخاصة الناشئة في مجال البحث، من مشاركين ومشاركات آخرين يتمتعون بمستوى أعلى من الخبرة.

2. العمل في سوريا: يوصي فريق التقييم بتعزيز دور اتجاهات في دعم الجيل الجديد من الفنّانين والفنّانات وبناء قدراتهم، لا سيّما داخل سوريا (ليكونوا قادرين وقادرات على الأقلّ على المشاركة في البرامج التي تقدّمها المنظمات الشريكة). وبدأت اتجاهات العمل على برنامجيّ: أجيال، ومهارات، فضلاً عن مبادرة حياة. وقد صمّمت هذه البرامج الثلاثة، التي أُطلقت في السنوات الأربع الماضية، مع مراعاة الاستدامة والوعي بالاحتياجات المستقبلية؛ لذا فقد يجري تطويرها في السنوات القادمة.

يمكن أن تكون إحدى أولويات هذه البرامج سدّ الفجوة المتزايدة بين الفنّانين والفنّانات السوريين الذين يعيشون في سوريا، وبين الفنّانين والفنّانات السوريين الذين يعيشون في الخارج.

3. مواصلة التركيز على الفئات الضعيفة: بالنظر إلى الوضع الحالي في سوريا، ولبنان، ودول عربية أخرى، تحتاج اتجاهات إلى مواصلة تطوير برامجها الخاصة بالتعاون مع المنظمات الأخرى في المنطقة. ويجب أن تستمرّ برامج المناصرة هذه في التركيز على الفئات الاجتماعيّة الضعيفة والمهمّشة في السنوات القادمة.

تعدّ مبادرة "يحيا الفن"، وهي مبادرة أطلقتها اتجاهات بالشراكة مع مؤسّستي: العمل للأمل، ومفردات، مثلاً جيداً. تأتي هذه المبادرة الاستثنائية كاستجابة سريعة ومرنة لحماية الفنّانين والفنّانات، والممارسين والممارسات الثقافيّين في المنطقة العربية، الذين تأثرت سبل عيشهم وصحتهم بتفشي جائحة كورونا.

وقد اتّفقت المؤسّسات الثلاث على ضرورة تقديم هذا الدعم من أجل حماية الفنّانين والفنّانات، والفنيّين والفنيّات، المعرّضين للخطر، الذين قد يزول الإنتاج الفني والثقافي بدونهم.

4. النظر في دعم ما بعد الإنتاج: تشير عبارة دعم ما بعد الإنتاج إلى الترويج لعمل المستخدمين والمستخدمات النهائيين ونشره، وهو أمر يشدّد عليه كثيراً فريق التقييم في الدراسة. واقترحت الغالبية العظمى من المشاركين أنّ اتجاهات بحاجة إلى التركيز على توزيع شبكات متنوعة وتطويرها لعرض أعمالهم (مشاريع فنيّة وأبحاث)، وذكروا أنّ التواصل والترويج لمشاريعهم الفنيّة من الاحتياجات الأساسيّة في السنوات القادمة.

أما بالنسبة للباحثين والباحثات، والمؤلّفين والمؤلّفات، فقد أكدوا على الحاجة إلى مزيدٍ من النشر والتوزيع، وسلّطوا الضوء على أهميّة ترجمة أرشيف المطبوعات والبحوث التي أنتجتها اتجاهات منذ إطلاق برنامج أبحاث: لتعميق ثقافة المعرفة. وقد اقترح بعض الشركاء والشريكات/المنظمات المانحة أن تستخدم اتجاهات نتائج البحث لتوجيه السياسات.

ويمكن أن تمكّن اتجاهات في نهج يركّز على دعم التوزيع، والتداول، ومشاركة الجمهور. وقد يشمل هذا النهج تطوير جماهير إضافيّة

والوصول إليها، وإيجاد أسواق جديدة للفنّانين والفنّانات، وبناء روابط بين الفنّانين والفنّانات المستقلّين وبين المنظمات الإبداعية في المهجر.

ويمكن تحقيق هذا النهج من خلال تصميم برنامج معيّن لمرحلة ما بعد الإنتاج، والتواصل، والاتصال، أو عن طريق تدريب مؤسّسة أخرى على إدارة أنشطة مماثلة. وتعتمد هذه التوصية الأخيرة على الاتجاه الذي ستخاره اتجاهات في المستقبل.

5. بناء المنتديات والحفاظ عليها: في الاستطلاع، أصرّ الفنّانون والفنّانات على حاجتهم إلى منصّة، أو بنية تجمعهم وتسمح لهم بعرض أعمالهم والتفاعل أيضاً مع جمهور أوسع في لبنان، والعالم العربي، وأوروبا. وبعدّ ملتقى مينا مثلاً ناجحاً. غير أنّه بسبب عدم الاستقرار في المنطقة، كان هذا الملتقى في خطر دائم؛ لذلك، فمن أجل استدامة هذا الملتقى واستقراره، نشجّع المؤسّسة على النظر في أفضل السبل للاستفادة من نجاحه، سواء من خلال الاستثمار في موارد بشرية ومالية، أم من خلال التعاون مع منظمات أخرى في السنوات القادمة.



# "حان الوقت الآن" لكي تدعم اتجاهات المبادرات والمنظمات الجديدة".

جهة مانحة



# "شجرة اتجاهات نمت وازدهرت في صحراء ثقافية مقصودة"

استخدم أحد أعضاء الجمعية العمومية لاتجاهات هذه العبارة شديدة الوضوح لوصف تجربة اتجاهات في السنوات العشر الماضية. تسمح هذه الاستعارة البصريّة بالتفكير بالأسئلة التالية:

كيف يمكننا توفير ما يكفي من الماء لتغذية الشجرة؟  
كم شخصاً يستطيع أن يأكل من ثمار الشجرة، ويجلس في ظلّها، وما مقدار الأكسجين الذي يمكن أن تضحّه الشجرة في الغلاف الجوي؟  
من يجب أن يستفيد من الشجرة؟ هل يستفيد منها أيّ عابر سبيل أم مَنْ يعيش في الصحراء أم كلاهما؟  
هل الأفضل زراعة الشجرة أم الحفاظ على حجمها أم زراعة أشجار جديدة لبناء واحة؟



A woman with her hair in a bun, wearing a dark floral patterned top and blue jeans, is sitting on a wooden chair on a balcony. She is looking out towards a residential building with a red-tiled roof and several windows. The balcony has a metal railing and a glass screen. The scene is captured from an indoor perspective, looking out through a large window. The lighting is soft, suggesting an overcast day.

لعبت اتِّجاهات دوراً حيوياً  
في السنوات العشر الماضية،  
وستستمر في التطوُّر في  
العقد المقبل.

على أي مؤسسة مجتمع مدني تتأثر بالآزمات لتستفيد منها  
أينما كان مقرها، سواء كانت في أميركا اللاتينية أم أفريقيا، أو  
أوروبا، أو المنطقة العربية.

لعبت اتجاهات دوراً حيوياً في السنوات العشر الماضية،  
وستستمر في التطور في العقد المقبل. أيّاً كان المسار الذي  
تختره المؤسسة، تبقى حالة ناجحة لمؤسسة شعبية نمت في  
سياق ممتلئ بالتحديات، ونضجت بسرعة، فكان تأثيرها مشابهاً  
لتأثير المنظمات الإقليمية العاملة منذ عقود. وقد أثبتت اتجاهات  
قيمتها ليس فقط بالنسبة إلى المستخدمين والخدمات  
النهائيين، ولكن أيضاً في المنظومة الإقليمية. تتساءل العديد من  
الجهات المعنية عما ينتظر المؤسسة. وأفضل نهج يمكن لاتجاهات  
اعتماده في هذا الصدد هو إشراك أكبر عدد ممكن منهم في  
المناقشات الاستراتيجية المستقبلية.



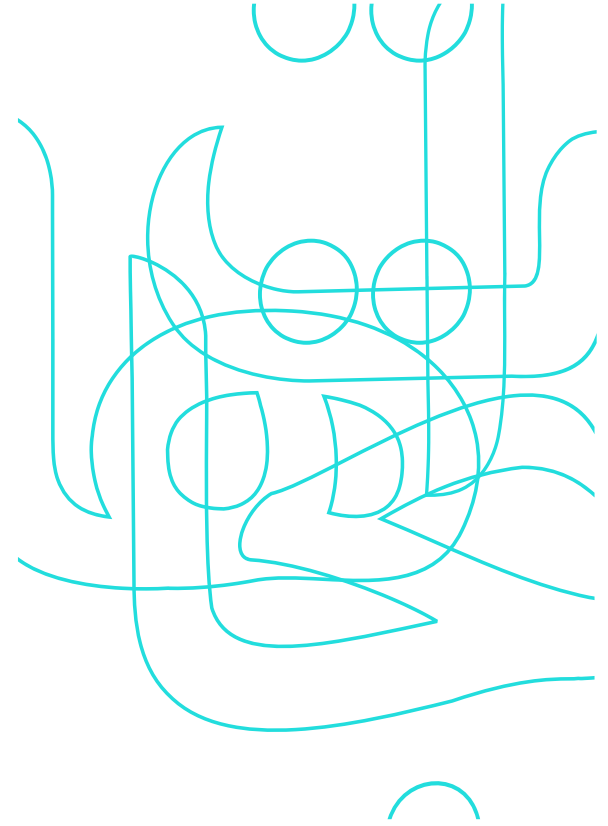
• حققت اتجاهات أهدافها على الرغم من السياق الصعب للغاية.  
وتدعي الجهات المعنية أنه بدون اتجاهات، كان من الممكن أن  
يضيع جيل من الفنانين والفنانات.

• نمت اتجاهات من فكرة إلى مؤسسة قوية وشفافة يمكن  
تعزيزها أكثر فأكثر.

• خدمت اتجاهات شريحة واسعة من الفنانين والفنانات،  
والممارسين والممارسات الثقافيّين، والمنتجين والمنتجات ذوي  
الاحتياجات المتنوعة، والمواقع المتفرقة. ويقدر المستفيدون  
والمستفيدات كثيراً الدعم الذي يتلقونه من المؤسسة،  
ويشهدون على أهميته وتأثيره.

• بنت اتجاهات شبكة واسعة من الشركاء والشريكات، والداعمين  
والدعائم المحليين، والإقليميين والعالميين. ويحترم الشركاء  
والشريكات مؤسسة اتجاهات، ويفرّون بأهميتها في المنظومة.

مهما كان المسار الذي قد تتخذه اتجاهات، تبقى المؤسسة  
رائدة في هذا القطاع. إضافة إلى التوصيات المقترحة لكل من  
المستويات الثلاثة المذكورة أعلاه، فإن التوصية الرئيسية الموجهة  
إلى الشركاء والشريكات والمنظمات المانحة في المنظومة هي  
إعطاء الثقة لاتجاهات بصدقها لاعباً مبدعاً، وشفافاً، وموثوقاً،  
وملتزماً، بإيجاد حلول ذات صلة ومبتكرة للقطاع بأكمله. تمكّنت  
اتجاهات من تقديم نفسها كمؤسسة جريئة وقادرة على اختبار  
نماذج وحلول جديدة للقطاع، والتعلّم منها، ومن ثم مشاركة  
هذه المعرفة، وتكرار النماذج الناجحة على المستوى الإقليمي  
(مع إمكانية تكرارها على الصعيد العالمي). وقد سبق أن حققت  
اتجاهات نجاحاً كبيراً، ويمكنها أن تقوم بالمزيد بتركيز ونية أفضل  
في المستقبل. بمعنى آخر: تتعلّم اتجاهات باستمرار من النماذج  
الإقليمية والعالمية ذات الصلة وتعيدها إلى سوريا. وتتعلّم  
المؤسسة أيضاً من تجربتها الفريدة داخل سوريا وتعمل في  
سياق ممتلئ بالتحديات الناتجة عن النزاع، ومن ثم تشارك هذه  
المعرفة مع المنطقة (مع إمكانية مشاركتها على الصعيد العالمي  
من خلال منظومتها القوية). تكمن قيمة الخبرة المكتسبة  
ودراسات الحالات التي جمعتها اتجاهات في إمكانية تطبيقها



## في الختام

تُظهر المحادثات مع الجهات المعنية وتحليل البيانات أنّ  
رحلة اتجاهات على مدى السنوات العشر الماضية كانت  
ناجحة للغاية.

• كانت مهمة اتجاهات ذات صلة بالقطاع والمستخدمين  
والمستخدمات النهائيين.



# أولويات المستقبل



## استبيان عن برامج مؤسّسة اتّجاهات – ثقافة مستقلة بهدف تقييم المؤسّسة وتحديد أولويّات المستقبل

يقوم بعملية دراسة هذا الاستبيان فريق تقييم مستقلّ، هدفه تقييم أداء مؤسّسة اتّجاهات - ثقافة مستقلة خلال السنوات العشر الفائتة، واستشراف أسئلة للمستقبل. يحق فقط لفريق التقييم الوصول إلى المعلومات المقدّمة في هذه الدراسة الاستطلاعية، وهم ملزمون ومُلزّمت باحترام سريّتها، كما أنّهم لا يقومون ببيع أيّة معلومات شخصيّة قدّمت من خلال هذه الدراسة إلى أيّ طرفٍ ثالثٍ، أو كشفها، أو تبادلها، كما أنّه يُمنع استعمال أيّ من المعلومات المقدّمة في أنشطة المؤسّسة.

تُترك الحرية للمشاركين والمشاركات في الاستبيان جميعهم بالإجابة باللّغة العربيّة، أو الإنجليزيّة (حسب التفضيل).

## يحتاج ملء هذا الاستبيان إلى قرابة 20 دقيقة.

السؤال 1: الاسم الكامل: (اختياري)

السؤال 2: الجنس

أنثى

ذكر

غير ذلك

أفضل عدم الإجابة

السؤال 3: مكان الإقامة: (اختياري)

السؤال 4: هل أنت؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

فنان/ة محترف/ة

فنان/ة هاو/ية

خريج/ة ثانوية عامة

طالب/ة جامعي/ة

طالب/ة دبلوم، أو دراسات عليا

غير ذلك

السؤال 5: ما مجال اهتمامك الثقافي؟

فني

فني تعليمي

تراثي

علمي

أدبي

اجتماعي

غير ذلك (يُرجى التوضيح)

السؤال 6: إذا كنت تعمل/ تعملين الآن في المجال الثقافي/ الفني، ما مجال عملك؟

مسرح

موسيقا

سينما

فنون أدائية

رقص

هندسة معمارية

فنون بصرية

فيديو آرت

تصوير فوتوغرافي

الكتابة الإبداعية

الكتابة البحثية/ الأكاديمية

حرف يدوية

غير ذلك (يُرجى التوضيح)

السؤال 7: هل تعمل/ تعملين على نحو:

فردي

ضمن مجموعة أو تجمع فني

كلاهما معاً

السؤال 8: هل تعمل/ تعملين ضمن مبادرة/ كيان/ تجمع/ مؤسسة ثقافية؟

نعم

لا

إذا كانت إجابتك نعم، يُرجى التوسع في الإجابة

السؤال 9: كيف سمعت عن برامج مؤسسة اتجاهات - ثقافة مستقلة؟

الفيسبوك

التويتر

الإنستغرام

الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة

من خلال معارف أو أصدقاء

حضور الأنشطة التي تنظمها المؤسسة

غير ذلك (يُرجى التوضيح)

### السؤال 10: ما البرنامج الذي شاركت فيه مع المؤسسة؟

في حال المشاركة في أكثر من برنامج يمكن تحديد أكثر من إجابة.

مختبر الفنون

حياة

مينا

أبحاث

ابتكر سوريا

سند

أولويات العمل الثقافي

يحيا الفن

أجيال

مهارات

سبل

أماكن

غير ذلك (يرجى التوضيح)

### السؤال 11: ما عدد المرّات التي حاولت فيها المشاركة في أيّ برنامج من برامج المؤسسة قبل أن تُقبَل في برنامج معيّن؟

في حال تقدّمت إلى أكثر من برنامج، يمكنك تحديد البرنامج الذي كان له الأثر الأكبر.

مرة واحدة

مرّتان

أكثر من مرّتين

ملحوظات

### السؤال 12: هل كان لديك حيرة/تردد في اختيار البرنامج الذي يناسب احتياجاتك؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك نعم، يُرجى التوسّع في الإجابة

### السؤال 13: في أي عام/ دورة تمكّنت من المشاركة في البرنامج؟

يمكن تحديد أكثر من عام/ دورة

### السؤال 14: كيف تقيّم استمارة التقديم على مشاريع المؤسسة؟

جيّدة

مقبولة

سيّئة

ملحوظات

### السؤال 15: هل شعرت أنّ هناك أسئلة، أو ملفات يجب ملؤها في الاستمارة غير مرتبطة تماماً بمشروعك، أو تصعب الإجابة عنها؟

نعم

لا

إذا كانت إجابتك نعم، يُرجى التوسّع في الإجابة

### السؤال 16: هل أجاب فريق المؤسسة عن استفساراتك، وهل تم ذلك بالسرعة المطلوبة؟

نعم

لا

لم يكن لديّ أيّ استفسار.

إذا كان الجواب لا...

### السؤال 17: كيف تقيّم المدّة التي احتاجت إليها المؤسسة لإعلان نتائج القبول، أو الرفض؟

جيّدة

مقبولة

طويلة وتطلبت منك تأجيل مشروعك بانتظار النتائج

ملحوظات

### السؤال 18: هل تزامن التقدّم للبرنامج مع التقدّم لبرامج أخرى لدى المؤسسة، أو المؤسسات الأخرى التي توفر أنواع الدعم، أو التدريب نفسها؟

نعم

لا

إذا كانت إجابتك نعم، يُرجى التوسّع في الإجابة.

### السؤال 19: عند إعلان النتائج، هل شعرت بأنّ طريقة التحكيم وآليّته التي اتّخذ القرار من خلالها واضحة وشفافة؟

نعم

لا

إذا كانت إجابتك لا، يُرجى التوسّع في الإجابة.

**السؤال 20:** تعتمد المؤسسة مبدأ " سرية " أسماء لجان تحكيم برامجها، ما رأيك بهذا المبدأ؟

- أوافق على هذا المبدأ للالتزام المؤسسة به.  
 لا أوافق على هذا المبدأ لأن المؤسسة لا تلتزم به.  
 لا أوافق على هذا المبدأ.

ملحوظات

**السؤال 21:** هل شعرت بأن لجنة التحكيم مؤهلة تماماً لتقييم الطلبات؟

نعم

لا

(إذا كانت إجابتك لا، يُرجى التوسع في الإجابة).

**السؤال 22:** كيف تقيّم مدى معرفتك بمصادر تمويل برامج المؤسسة؟

جيدة

مقبولة

سيئة

ملحوظات

**السؤال 23:** كيف تقيّم شروط التعاقد مع المؤسسة؟ (في حال وجود عقد)

جيدة

مقبولة

سيئة

ملحوظات

**السؤال 24:** كيف تقيّم متابعة فريق العمل في المؤسسة لمشروعك؟

جيدة

مقبولة

سيئة

ملحوظات

**السؤال 25:** هل استطعت الالتزام بالبرنامج الزمني المقترح لتقديم/عرض مشروعك؟

نعم

لا، احتجت إلى التمديد

قمت بتغيير كبير في المقترح

لم أنته بعد

توقفت عن متابعة المشروع

غير ذلك (يُرجى التوضيح)

**السؤال 26:** في حال احتجت إلى التمديد، هل كانت أسباب التمديد:

فنيّة

تمويليّة

شخصيّة

غير ذلك (يُرجى التوضيح)

**السؤال 27:** كيف تقيّم آلية إغلاق التعاقد بعد أن أنهيت مشروعك/بحثك؟

جيّدة

مقبولة

سيّئة

ملحوظات

**السؤال 28:** ما العقبات التي واجهتك، أو النقاط التي كان من الممكن أن تكون أفضل خلال مشاركتك ضمن البرنامج؟

**السؤال 29:** ما نوع الاحتياجات التي استطاعت مؤسسة اتّجاهات - ثقافة مستقلة تليبتها لك من خلال برامجها؟

يمكن الإجابة بأكثر من جواب

التدريب وبناء القدرات

أطر الدعم

كلاهما معاً

**السؤال 30:** كم كانت مدّة التدريب التي قمت بها؟

أقلّ من أسبوع

أقلّ من شهر

أقلّ من ستة أشهر

أقلّ من عام

**السؤال 31:** هل كانت مدّة التدريب كافية؟

نعم

لا

إذا كانت إجابتك لا، ما هي مدّة التدريب المثاليّة؟

**السؤال 32:** هل غطت ورشات العمل التي نظمتها المؤسسة احتياجاتك ومتطلباتك؟

نعم

لا

إذا كانت إجابتك لا، ما احتياجاتك الأخرى؟

**السؤال 33:** هل كان التدريب

مباشراً

عن بعد

مزيجاً من الاثنين معاً

**السؤال 34:** هل ترغب بتلقّي المزيد من التدريب؟

نعم

لا

(إذا كان الجواب نعم، يُرجى تحديد نوع التدريب ومجّاله)

**السؤال 35:** ما أكثر الأشكال التعليميّة/ التدريبية ملاءمةً لظروفك؟

يُرجى اختيار الإجابات جميعها التي تنطبق

حضور ورشات تدريبية محدّدة

الإرشاد والمرافقة

التعلّم من خلال الممارسة والعمل (مشروعك، أو إنتاجك الخاص)

التعليم الإلكتروني

غير ذلك (يُرجى ذكرها)

**السؤال 36:** أيّ العقبات الآتية ينطبق عليك فيما يتعلّق بالتدريب والتطوير المهني؟

يُرجى اختيار الإجابات جميعها التي تنطبق

قلة المعرفة ببرامج التدريب الموجودة

لغة التدريب

احتياجاتك التدريبية غير متوفّرة

موقع التدريب

وقت التدريب

مدّة التدريب

عدم إمكانية الوصول إلى مكان التدريب بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصّة

معارضة أفراد العائلة

غير ذلك (يُرجى ذكرها)

**السؤال 37:** ما أولوياتك الراهنة في مجال التدريب والتطوير؟

**السؤال 38:** ما نوع الدعم الذي حصلت عليه من المؤسسة؟

يمكن الإجابة بأكثر من جواب

دعم مالي

دعم فنيّ تعليمي

دعم الانتقال والسفر

دعم معيشي

دعم قانوني

دعم صحيّ

غير ذلك (يُرجى التوضيح)

**السؤال 39:** هل كان الدعم

دعماً مباشراً من المؤسسة

مارست المؤسسة دور الوسيط بين الفنّان والجهة الداعمة

**السؤال 40:** في حال كانت المؤسسة وسيطاً بينك وبين الجهة الداعمة، كيف تقيّم أداء المؤسسة؟

جيّد

مقبول

سيّئ

ملحوظات

**السؤال 41:** هل كان الدعم الذي قدّمته المؤسسة كافياً لتلبية احتياجاتك؟

نعم

لا

إذا كان الجواب لا، يُرجى توضيح احتياجاتك

**السؤال 42:** في حال الدعم المالي هل كانت عمليّة إرسال مبالغ الدعم

سهلة

مقبولة

صعبة

ملحوظات



**السؤال 43:** في حالة دعم المشاريع الفنيّة، بعد انتهائك من تنفيذ المشروع، هل كانت المدّة المخصّصة لعرض مشروعك على الجمهور كافية؟

- نعم  
 لا

إذا كان جوابك لا، يُرجى توضيح المدة الزمنية الذي كنت تطمح إليها لعرض مشروعك

**السؤال 44:** في حال دعم المشاريع الفنية، ما اللغة التي تُفدّ بها مشروعك؟

- العربيّة  
 الإنجليزيّة  
 الفرنسيّة  
 لا يوجد لغة  
 غير ذلك

**السؤال 45:** في حالة دعم المشاريع الفنية، بعد العرض الأوّل للمشروع، هل عرض المشروع في مكان/بلد آخر؟

- نعم  
 لا

(إذا كان جوابك نعم، فأين كان العرض)

**السؤال 46:** في حال دعم المشاريع الفنيّة، هل ترجو أن يُعرض مشروعك في مهرجان/ حدث/ مدينة معينة؟

- نعم  
 لا

إذا كان جوابك نعم، يرجى التوسّع في الإجابة

**السؤال 47:** في حال دعم المشاريع الفنيّة، من جمهورك اليوم؟

يمكن تحديد أكثر من إجابة

- جمهور المنطقة العربيّة  
 الجمهور في بلد إقامتك  
 جمهور الإنترنت  
 جمهور خاص (يُرجى التحديد)

**السؤال 48:** كيف تقيّم تأثير مشروعك الفنّي على الجمهور/المتلقّي؟

- مؤثّر جداً  
 مؤثّر  
 غير مؤثّر

ملحوظات

**السؤال 49:** ما الصعوبات التي واجهتك، أو واجهت مشروعك خلال مدّة الدعم؟

**السؤال 50:** برأيك، ما أشكال الدعم التي ستحتاج إليها في المستقبل؟

**السؤال 51:** كيف تقيّم تجدّد المحتوى الثقافي الفنّي وحدثته، الذي تقدّمه المؤسسة؟

- جيّد  
 مقبول  
 سيّئ  
ملحوظات

**السؤال 52:** هل تثق بدقّة المحتوى الذي تقدّمه المؤسسة ومصداقيّته؟

- نعم  
 لا

إذا كان جوابك لا، يُرجى تحديد السبب

**السؤال 53:** كيف تقيّم سهولة البحث عن المحتوى الذي توفره المؤسسة على شبكة الإنترنت؟

- سلس  
 مقبول  
 صعب  
ملحوظات

**السؤال 54:** من هم/هنّ برأيك الفئات الأكثر استفادة من المحتوى الذي تقدّمه المؤسسة؟

**السؤال 55:** تعتمد سياسة مؤسسة اتّجاهات - ثقافة مستقلّة رخصة المشاع الإبداعي في عملها كلّ، ما رأيك في هذا؟

**السؤال 56:** كيف تقيّم وضوح الهوية البصريّة وجاذبيّتها، التي تعتمدها المؤسسة؟

- جيّدة  
 مقبولة  
 سيّئة  
ملحوظات

السؤال 65: كيف ترى دور المؤسسة في دعم الثقافة المستقلة والفاعلين والفاعلات الثقافيين في المرحلة القادمة؟

السؤال 66: هل لديك أية ملحوظات أخرى تود أن تشاركها معنا؟

السؤال 57: كيف تقيّم مستوى الترويج الذي قدّمته المؤسسة لمشروعك؟

جيد

مقبول

سيئ

ملحوظات

السؤال 58: هل لا تزال تربطك علاقة مع المؤسسة بعد انتهاء هذا التعاون؟

نعم

لا

إذا كان الجواب لا، يرجى تحديد السبب

السؤال 59: ما التوصيات التي تقترحها لتطوير البرنامج كي يلبي حاجات الفنانين والفنانات بقدر أكبر؟

السؤال 60: برأيك، هل تحتاج المؤسسة إلى أن تركز على نشر الأشكال الفنية والأبحاث التي تدعمها وترويجها على نحو أوسع في السنوات العشر القادمة؟

السؤال 61: هل أسهم التعاون مع المؤسسة في نجاحاتك وتطورك كفنان/فنانة؟

نعم

لا

لا أعلم بعد

ملحوظات

السؤال 62: هل أسهم التعاون مع المؤسسة في فتح فرص عمل جديدة لك؟

نعم

لا

لا أعلم بعد

ملحوظات

السؤال 63: كيف تقيّم أثر المؤسسة على القطاع الثقافي السوري المستقلّ خلال السنوات الفائتة؟

السؤال 64: كيف تتوقع أن يكون دور المؤسسة في المشهد الثقافي السوري في السنوات العشر القادمة؟



[www.ettijahat.org](http://www.ettijahat.org)