



روافد  
Rawafed  
تدعم الإبداع  
Enabling Creativity

روافد المشروع الثقافي لدى الأمانة السورية للتنمية

الأمانة السورية للتنمية  
The Syria Trust for Development



روافد، المشروع الثقافي لدى الأمانة السورية للتنمية  
برنامج احتضان الثقافة والفنون

## دليل حاضنة المشاريع الثقافية



3	1.	برنامج احتضان الثقافة والفنون	3-1
3	1-1	ما هو برنامج احتضان الثقافة والفنون؟	3-1
3	2-1	أهداف برنامج احتضان الثقافة والفنون	3-1
3	3-1	أدوات برنامج احتضان الثقافة والفنون	3-1
4	1-3-1	حاضنة المشاريع الثقافية	3-1
4	2-3-1	الأبحاث الثقافية	3-1
4	3-3-1	بناء القدرات	3-1
5	4-1	النتائج المتوقعة لبرنامج احتضان الثقافة والفنون	3-1
5	5-1	المستفيدون من البرنامج	3-1
5	6-1	الشركاء المحتملون للبرنامج	3-1
6	2.	لجنة حاضنة المشاريع الثقافية	3-1
6	1-2	معايير اختيار أعضاء لجنة الحاضنة الثقافية	3-1
6	2-2	مهام اللجنة	3-1
7	3.	لجنة حاضنة المشاريع الثقافية الاستشارية	3-1
7	1-3	أهداف تشكيل اللجنة	3-1
7	2-3	بنية اللجنة الاستشارية	3-1
8	4.	المشاريع التي تتوجه إليها الحاضنة	3-1
8	1-4	التوجه العام	3-1
8	2-4	الأولويات الرئيسية بخصوص المشاريع الثقافية المحتضنة	3-1
8	3-4	ما هي المشاريع المستثناة من الحاضنة الثقافية؟	3-1
9	4-4	المعايير الناظمة للعلاقة بين المشاريع المحتضنة والحاضنة الثقافية	3-1
10	5.	أشكال الدعم المقدمة للمشاريع الثقافية	3-1
10	1-5	الدورة التجريبية (2010 - 2011)	3-1

## 1. برنامج احتضان الثقافة والفنون

### 1-1 ما هو برنامج احتضان الثقافة والفنون

يساهم برنامج احتضان الثقافة والفنون في خلق بيئة محلية داعمة للعمل الثقافي والفني، من خلال تنمية الشراكة مع الأفراد وصانعي القرار والمؤسسات الثقافية المحلية والدولية، الحكومية والخاصة. بهدف تعميق الطابع الاحترافي للمهن الثقافية وتمكين وتنمية المسارات المهنية للعاملين في قطاع الثقافة من مدراء، باحثين، منشطين ثقافيين وفنانين سوريين.

يعمل برنامج احتضان الثقافة والفنون على تمكين العاملين في القطاع الثقافي لتطوير مبادراتهم وافكارهم باتجاه بناء مشاريع ثقافية فاعلة وحية ومتفاعلة مع النسيج الاجتماعي والاحتياجات في سورية . وذلك من خلال برامج تطوير وتأهيل مصممة لهذا الغرض، تشبيك الأفراد والمؤسسات، احتضان المشاريع، ومجموعة من المبادرات تهدف إلى التشبيك وتعزيز آليات التعاون بين الأفراد (كمبدعين، مفكرين، أصحاب مشاريع ) والمؤسسات الثقافية المحلية والدولية، والمجتمع الأهلي بكل مكوناته بدءاً من رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال إلى عموم شرائح المجتمع السوري التي تشكل الهدف الأساسي من عملية التنمية ثقافياً، اجتماعياً واقتصادياً.

يعمل البرنامج على احتضان ودعم المشاريع الثقافية طويلة المدى، القابلة للتطور والاستمرار بشكل مستقل، والتي تحمل عناصر مؤثرة على خارطة الثقافة والاجتماعية لسورية، كما يعمل على خلق فرص أمام الفنانين والعاملين في القطاع الثقافي من خلال بناء شبكة للتبادل والحوار وتطوير المهارات الرئيسة للعاملين في الحقل الثقافي من خلال برنامج بناء القدرات والتدريب.

### 2-1 أهداف برنامج احتضان الثقافة والفنون:

1. تمكين المؤسسات الثقافية السورية لتكون قادرة على الفعل والتطور بشكل مستقل.
2. تمكين العاملين في القطاع الثقافي والفنانين السوريين.
3. تطوير المناخ القانوني والاجتماعي للعمل الثقافي السوري.
4. تنمية الوعي بأهمية الثقافة في مستوى حياة السوريين.

### 3-1 أدوات برنامج احتضان الثقافة والفنون:

يحقق برنامج احتضان الثقافة والفنون أهدافه من خلال تصميم أدوات وبرامج عمل تركز على أربعة مفاهيم أساسية : التشبيك وبناء الشراكات طويلة الأمد، البحث وبناء المعارف، بناء القدرات، تطوير المناخ المحيط بالعمل الثقافي.

### 1-3-1 حاضنة المشاريع الثقافية

ينطلق مفهوم الحاضنة الثقافية من دور روافد كمشروع يعنى بتنمية القطاع الثقافي في سورية كجزء من التنمية الاقتصادية الاجتماعية. وتعمل الحاضنة كمحرض للعمل الإبداعي والخلق الفني، كما أنها أداة تحفيز للعاملين في القطاع الثقافي من أفراد ومؤسسات، نحو عمل ثقافي مرتبط بالنسيج الاجتماعي في سورية.

الحاضنة الثقافية هي برنامج عمل يهدف إلى دعم وتشجيع المبادرات الإبداعية والثقافية في سورية، من خلال العمل مع أصحاب المبادرات على تطوير أفكارهم ومشاريعهم وتحويلها إلى بنى مؤسساتية قابلة للاستمرار بشكل مستقل . تقدم الحاضنة مجموعة من عناصر الدعم كتأمين الأماكن للخلق والإبداع الفني، التدريب والتأهيل، التمويل، الدعم القانوني والاستشاري والإداري، التشبيك وخلق فرص التبادل بين المشروع المحتضن والأفراد والمؤسسات الثقافية الحكومية وغير الحكومية إضافة إلى المؤسسات الدولية.

الفضاء الجغرافي للحاضنة الثقافية : الحاضنة الثقافية هي مشروع وطني يسعى إلى دعم مشاريع من جميع محافظات سورية، وتشجيع التبادل والتشبيك بينها. وستطلق الحاضنة إعلانها الأول (المرحلة التجريبية) لتستقبل مشاريع من خمسة محافظات هي: دمشق، حلب، حمص، اللاذقية وإدلب.

### 1-3-2 الأبحاث الثقافية

يعمل برنامج احتضان الثقافة والفنون على تأسيس دراسات وأبحاث تهدف إلى رصد البيئة السياسية والتشريعية والمالية للعمل الثقافي في سورية، إضافة إلى الدراسات الإحصائية والميدانية كأداة لتفعيل دور المؤسسات الثقافية المستقلة في تطوير البيئة المحيطة بالعمل الثقافي . ويتم العمل على المستوى البحثي من خلال تصميم منهج تشاركي مع صانعي القرار والعاملين في القطاع الثقافي.

يعمل البرنامج في المرحلة الأولى خلال العام 2010/2011 على:

1. رصد السياسات والتوجهات الاستراتيجية للعمل الثقافي في سورية، إضافة إلى التشريعات النازمة لقطاع الثقافة.
2. دراسة إمكانيات التمويل للمشاريع والمؤسسات الثقافية والفنية في سورية، وتفعيل دور القطاع الخاص والبنوك في التمويل الثقافي.

### 1-3-3 بناء القدرات:

من خلال الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية، وبناء على دراسة الاحتياجات في القطاع الثقافي في سورية عبر الشبكة الثقافية، يعمل البرنامج على تصميم برامج بناء القدرات الموجه بشكل رئيسي إلى العاملين في القطاع الثقافي من مدراء ومنشطين وباحثين وغيرهم . يعمل البرنامج على فتح إمكانيات التبادل المعرفي وتبادل التجارب بهدف تنمية مجموعة من

المهارات لدى الفنانين ومدراء الثقافة . العمل على خلق مناخ وسياسات ناظمة لمفهوم التمويل بما يضمن بناء شركات بين القطاع التجاري (الخاص) والقطاع الأهلي (أصحاب المشاريع الثقافية).

#### 4-1 النتائج المتوقعة لبرنامج احتضان الثقافة والفنون

1. زيادة الوعي لأهمية الممارسات الثقافية ودورها في عملية التنمية.
2. بناء قدرات المؤسسات الثقافية لتكون قادرة على العمل بشكل مستقل.
3. بنية قانونية وإدارية متطورة تخدم العمل الثقافي في القطاع المستقل.
4. (16-20) مشروعاً ثقافياً محتضناً خلال السنوات الأربع الأولى لتنفيذ البرنامج.

#### 5-1 المستفيدون من البرنامج:

المستفيدون المباشرون من برنامج احتضان الثقافة والفنون هم: العاملون في القطاع الثقافي، الفنانون السوريون، المؤسسات الثقافية الحكومية السورية، المؤسسات والمبادرات الثقافية المستقلة.

خلال السنة الأولى لتنفيذ البرنامج (2010-2011):

- (4-5) مبادرات ومشاريع ثقافية سيتم احتضانها ضمن الحاضنة الثقافية، لمدة تتراوح بين السنة والثلاث سنوات.
- (5) مؤسسات ثقافية محلية ودولية أعضاء في الشبكة الثقافية.
- (3) شركات من القطاع الخاص التجاري أعضاء في الشبكة الثقافية.

#### 6-1 الشركاء المحتملون للبرنامج:

- الوزارات والمؤسسات المعنية بالثقافة.
- محافظة دمشق والوحدات الإدارية في المحافظات السورية الأخرى.
- جهات أكاديمية حكومية وخاصة
- دور نشر خاصة.
- مساحات إبداعية خاصة ومستقلة.
- شركاء من القطاع الخاص التجاري وشركاء إعلاميون.
- مؤسسات ثقافية دولية.

## 2. لجنة حاضنة المشاريع الثقافية

تتألف لجنة الحاضنة الثقافية من خمسة أعضاء من العاملين في المجال الثقافي من السوريين أو من بحكمهم، تعمل هذه اللجنة كمرجع معرفي لبرنامج احتضان الثقافة والفنون من خلال تقييم المشاريع المقدمة للحاضنة الثقافية، والمساهمة في بناء إطار العمل مع كل منها والترويج لها.

تعتبر اللجنة "هيئة علمية" تقدم الدعم للعاملين في الحقل الثقافي والفنانين السوريين الشباب، وتساعد من خلال توصياتها على إتاحة الفرص لهم لتطوير مهاراتهم وتنفيذ مشاريعهم.

أسماء أعضاء اللجنة يعلن عنها في أدبيات روافد وخلال الإعلان عن البرنامج ج وأنشطته، على أن تبقى أسماء أعضاء اللجنة سرية خلال فترة تقديم المشاريع.

### 2-1 معايير اختيار أعضاء لجنة الحاضنة الثقافية:

1. أن يحمل أعضاء اللجنة رؤية تنموية بعيدة المدى للعمل الثقافي.
2. أن يحمل أعضاء اللجنة خلفيات معرفية ومسارات مهنية متنوعة.
3. أن يمتلك أعضاء اللجنة معرفة عميقة بواقع العمل الثقافي في سورية وحاجات التطوير.
4. أن لا يكون أي من أعضاء اللجنة جزءاً من مشروع مقدم إلى الحاضنة الثقافية.
5. أن يتوافق أعضاء اللجنة مع رؤية روافد لدعم الإبداع والمتمثلة بدليل عمل الحاضنة الثقافية.

### 2-2 مهام اللجنة:

1. تقييم المشاريع المقدمة للحاضنة الثقافية وتقديم التوصيات، وإصدار النتائج.
2. تقديم التوصيات بما يخص آليات العمل ضمن برنامج الحاضنة الثقافية والعمل على تطوير البرنامج.
3. المشاركة في تقييم المشاريع المحتضنة في لحظة محددة مع عمر احتضان المشروع، ويتم الاتفاق عليها بين أعضاء اللجنة، صاحب المشروع، وإدارة الحاضنة.
4. الموافقة على خطة استمرارية المشاريع بعد تخرجها، وهو شرط لازم لتخرج المشاريع.



### 3. لجنة حاضنة المشاريع الثقافية الاستشارية

تعتبر اللجنة الاستشارية لبرنامج التنمية عبر الثقافة والفن هيئة استشارية مرجعية، يرتبط عملها مباشرة بإدارة البرنامج من قبل روافد، ويكتف دورها في مراحل التقييم والتخطيط لبرنامج العمل.

#### 3-1 أهداف تشكيل اللجنة:

1. إشراك خبرات محلية ودولية في صناعة القرارات الهامة من خلال توصياتها ونصائحها.
2. إحاطة حاضنة المشاريع الثقافية بشخصيات اعتبارية قادرة على دعم البرنامج فكرياً.
3. ربط حاضنة المشاريع الثقافية بالمؤسسات الثقافية عربياً ودولياً وبصناع القرار محلياً.
4. إشراك المؤسسات المستقلة ومؤسسات القطاع الخاص والحكومي في تطوير عمل البرنامج.

#### 3-2 بنية اللجنة الاستشارية:

تضم اللجنة الاستشارية أعضاء من سورية والدول العربية وممثلي المؤسسات الثقافية الأجنبية، كما تضم اللجنة أعضاء من ممثلي شركات القطاع الخاص الداعمة للعمل الثقافي.



#### 4 . المشاريع التي تتوجه إليها الحاضنة

##### 1-4 التوجه العام: تهدف الحاضنة الثقافية إلى دعم نوعين من المشاريع:

- .I المشاريع الثقافية ذات البعد التنموي: وهي المشاريع التي تحمل أهدافاً تنموية بشكل مباشر وواضح.
- .II المشاريع الثقافية ذات الأثر التنموي: وهي المشاريع التي لا تضع التنمية كهدف لها إلا أنها تبعاً لتقييم اللجنة، ذات أثر تنموي.

##### 2-4 الأولويات الرئيسية بخصوص المشاريع الثقافية المحتضنة<sup>1</sup>:

- .I أن يتضمن المشروع بطبيعته بعداً تنموياً.
- .II أن يرتبط المشروع بمجتمعات محلية وأن يصمم بناء على علاقته بالمحيط وحاجاته.
- .III أن يمنح المشروع فرص عمل لعدد من الشباب المحترفين من فنانين وتقنيين ومدراء ثقافيين ومنشطين.
- .IV أن يحفز المشروع على الإبداع والخلق الفني.
- .V أن تسمح طبيعة المشروع بتنفيذه في بيئات مختلفة (محافظات - تجمعات سكانية مختلفة...الخ).
- .VI أن تحمل المشاريع جانباً بحثياً وتوثيقياً.
- .VII أن يكون لدى صاحب المشروع عند تقديم الطلب شركاء.

##### 3-4 ما هي المشاريع المستثناة من الحاضنة الثقافية:

- .I المشاريع قصيرة المدى (التي تتألف من نشاط واحد فقط كإنتاج عرض مسرحي، إصدار كتاب، إنتاج فيلم سينمائي...الخ). حيث تقوم الحاضنة بدعم نشاطات وإنتاجات المشروع المحتضن إلا أنها تستهدف بشكل أساسي المشروع الإجمالي بعيد المدى.
- .II المشاريع الفردية التي لا تتضمن فرق عمل.
- .III المشاريع ذات الطابع التجاري.
- .IV المشاريع التي ينتوي أصحابها تنفيذها خارج سورية.

<sup>1</sup> والتي لا تشكل شروطاً إلزامية إلا أنها عوامل أساسية لاختيار المشروع.



#### 4-4 المعايير الناظمة للعلاقة بين المشاريع المحتضنة والحاضنة الثقافية:

- I. تعود الملكية الفكرية للمشروع لصاحب المبادرة الذي يمنح روافد، من خلال التوقيع على اتفاقية الحضانة، الحق في ممارسة دورها كحاضن للمشروع بناء على بنود الاتفاقية الموقعة.
- II. يوضع لكل مشروع إطار عمل يساعده على تنفيذ أهداف المشروع المتفق عليها، و يحق لروافد وضع مجموعة من الاقتراحات التي لا تمس أو تتناقض مع جوهر المشروع.
- III. يلتزم أصحاب المشاريع المحتضنة بذكر روافد - المشروع الثقافي لدى الأمانة السورية للتنمية كحاضن للمشروع في كافة المراسلات والتعاملات والتصريحات والمطبوعات، خلال فترة الاحتضان ولمدة عامين ابتداء بتاريخ التخرج.
- IV. تعتبر شروط التخرج جزءاً لا يتجزأ من اتفاقية الاحتضان الموقعة بعد قبول المشروع في الحاضنة، وهي شرط إلزامي للتخرج يتم الاتفاق عليها مع صاحب المشروع وبمشاركة لجنة الاختيار.
- V. يحق لصاحب المشروع تقديم طلب تخرج مبكر أو طلب التعديل بشروط التخرج. على ألا يقتضي التخرج المبكر الخروج من الحاضنة قبل انقضاء ثلثي مدة الاحتضان المتفق عليها وعلى أن يقدم صاحب المشروع ما يثبت قدرته على الاستقلال قبل انقضاء المدة المفترضة للاحتضان.
- VI. يحق للمشاريع المحتضنة مراجعة خطة عملها متضمنة الخطة التنفيذية وشروط التخرج بشكل نصف سنوي، وتعتبر هذه المراجعة فرصة للمشاريع المحتضنة لطلب التخرج المبكر.
- VII. تعلن روافد حال تخرج المشروع المحتضن عن استقلالية المشروع وعدم ارتباطه بالأمانة السورية للتنمية، الأمر الذي لا يمنع المشروع من التفكير بآليات تعاون مختلفة كشريك بدلاً من مشروع محتضن.
- VIII. يعين من قبل روافد ضابط اتصال مسؤول عن كل مشروع محتضن ويعتبر ممثلاً عن الأمانة السورية للتنمية.
- IX. يتم الاتفاق عند توقيع اتفاقية الحضانة على تقارير دورية يقدمها صاحب المشروع خلال فترة الاحتضان.
- X. يحق لأصحاب المشاريع المبادرة والاستجابة لفرص طارئة (لا تتعارض مع جوهر مشروعه) خلال مدة الاحتضان على أن يتم التنسيق مع روافد بشكل مسبق.

## 5. أشكال الدعم المقدمة للمشاريع الثقافية

### 1-5 الدورة التجريبية (2010- 2011)

يعتبر إطلاق الحاضنة الثقافية في شباط 2010 مرحلة تجريبية يتم من خلالها اختبار استراتيجية البرنامج، تقدم الحاضنة خلال المرحلة التجريبية برنامج دعم مصمم بناء على المشاريع المحتضنة واحتياجاتها، على أن تتسجم مع أشكال الدعم التالية:

1. **الدعم الاستشاري القانوني والإداري:** تهدف الحاضنة إلى دعم تحويل المشاريع المحتضنة إلى بنى مؤسساتية من حيث الصيغة القانونية والبراء الداخلي للمشروع، وبما يحقق الاستقلال القانوني التام للمشاريع عند تخرجها.
2. **الدعم اللوجستي:** تقدم الحاضنة من خلال شراكتها مع مؤسسات القطاع العام والخاص الدعم اللوجستي اللازم للمشاريع المحتضنة.
3. **الدعم على مستوى الأماكن:** تعمل الحاضنة على تأمين الأماكن الإبداعية وأماكن العرض والنشر بناء على خطة عمل كل مشروع محتضن، وبما يحقق احتياجاته.
4. **بناء القدرات:** تعمل الحاضنة على الاستفادة من ورشات العمل المقدمة إلى مشروع روافد، إضافة إلى إعداد برامج ورشات تدريبية تخصصية بناءً على اجتياحات كل مشروع محتضن . تقوم الحاضنة بتحديد احتياجات كل مشروع وتعمل على تأمين التدريب اللازم . وتقوم الحاضنة خلال تنفيذها لبرامج التأهيل بالتعاون مع المؤسسات المختصة المحلية، هادفة إلى لعب دور المحفز في عملية التواصل وبما يؤهل هذه المؤسسات لتكون قادرة على المبادرة ولتعب دور المحفز لاحقاً.
5. **التشبيك:** تعمل الحاضنة من خلال الشبكة الثقافية على ربط المشاريع المحتضنة بالجهات المحلية، والعربية، والدولية المهمة والمساندة لهذه المشاريع كل حسب توجهها واختصاصها.
6. **الدعم الإعلامي والإعلاني:** تعمل الحاضنة على الترويج للمشاريع المحتضنة بالتركيز على الناحية الإعلامية، إضافة إلى تأمينها المواد الإعلانية الأساسية للمشروع الثقافي ونشاطاته.
7. **الرصد والتقييم:** تقوم الحاضنة بناء على خطط العمل الموضوعية مع المشاريع المحتضنة، بوضع إطار للرصد والتقييم ينفذه خبراء متخصصين إضافة إلى أعضاء لجنة اختيار المشاريع المحتضنة.
8. **الدعم المالي:** تقوم الحاضنة بتقديم دعم مالي محدد، يقدر كقيمة مئوية من قيمة ميزانية المشروع المحتضن، بقرار حجم الدعم المالي بعد الموافقة على المشروع من قبل لجنة الاختيار، بناء على طبيعته واحتياجاته . كما تقوم الحاضنة بدعم المشروع للحصول على التمويل اللازم من خلال شركائها، وتوجيه أصحاب المشاريع والتوصية بمشاريعهم لدى الجهات المعنية بها.