



المجلس  
الوطني  
للثقافة  
والفنون  
والآداب



# الخطة الاستراتيجية

لتطوير أداء المجلس الوطني  
للثقافة والفنون والآداب

2020 / 2015

5x5x6

الإنفتاح الثقافي

Openness to Horizon

- الإصدار الثاني -

Quest  
CONSULTANTS

مركز كويست  
للاستشارات الإدارية  
والاقتصادية والاجتماعية  
- دولة الكويت -

المستشارة / د. هنادي الجملي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





حضرة صاحب السمو أمير البلاد  
الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح





سمو ولي العهد

الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح





سمو رئيس مجلس الوزراء

الشيخ جابر المبارك الحمد الصباح





معالي وزير الإعلام ووزير الدولة لشؤون الشباب  
رئيس المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب  
**الشيخ سلمان صباح السالم الحمود الصباح**

# المحتويات

## كلمة فريق التخطيط الاستراتيجي توطئة مهمة

### الفصل الأول : الإطار العام

- 1 – دليل المصطلحات
- 2 – الاعتبارات الحاكمة لاستراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- 3 – سمات الهوية الكويتية من منظور المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- 4 – المنطلقات الخمسة لأداء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب عند وضع أهدافه الاستراتيجية
- 5 – دوافع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لتطوير الاستراتيجية
- 6 – المراحل المنهجية لتطوير الاستراتيجية المستهدفة

### الفصل الثاني : التحليل الاستراتيجي

- 1 — قياس الوضع الراهن كما يراه الجمهور المتعامل مع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- 2 – التحليل الاستراتيجي
- 3 – خلاصة التحليل

## الفصل الثالث: المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية

- 1 - مصفوفة الخيارات الاستراتيجية
- 2 - منظومة القيم
- 3 - الرؤية المستقبلية والرسالة
- 4 - استراتيجية 5x5x4
- 5 - مجالات العمل الرئيسية والهيكل التنظيمي
- 6 - الغايات والأهداف الاستراتيجية والإطار العام للخطط التشغيلية
- 6-1 الأهداف الاستراتيجية للأمانة العامة وقطاعاتها المساندة
- 6-2 الأهداف الاستراتيجية للقطاعات الحيوية الرئيسية
- مكتبة الكويت الوطنية
- قطاع الثقافة والفنون
- قطاع الآثار والمتاحف والتراث

## الفصل الرابع: التطبيق الاستراتيجي

- 1 - متطلبات ومهام تنفيذ خطة تشغيل المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- 2 - نظام الرقابة الاستراتيجية والمتابعة

## الفصل الخامس: ضمانات النجاح

- 1 - المبادرات والمشاريع
- 2 - توصيات للنجاح

# كلمة فريق التخطيط الاستراتيجي

رؤية واضحة ورسالة تواصل مؤسسية تفعل خلالها اقتصاديات الثقافة والمعرفة والإبداع وتدعم بها الحركات الثقافية المنتشرة والمتسارعة الحركة والتغير. ولما كان التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية لرسم التوجهات الرئيسية للمؤسسات ووضع أولوياتها، تسلّحت الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بإرادة واضحة لتفعيله، وقصدت به رسم استراتيجية شاملة للأعوام الخمسة القادمة فسخرت المساندة الفنية عبر التعاقد مع مستشار استراتيجيات ووزعت المهام والمسؤوليات وشكّلت فرقا للدعم والمساندة، ورفعت شعارا للتغيير المؤسسي عنوانه: استراتيجية 6x5x5 ذات الدلالة على خمسة أعوام وخمسة منطلقات استراتيجية في أربعة محاور أساسية بأهداف تشغيلية ومؤشرات نجاح تكلف بها الأمانة العامة للمجلس

لأننا نعمل في مجال الصناعة الثقافية، ولأن التحول إلى مجتمع المعرفة، وهو المطلب العالمي اليوم (استرشادا بالتقرير العربي الخامس للتنمية الثقافية)، وهذا المجتمع المنشود ينطوي على أبعاد اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية ومؤسسية وغيرها، ولأن هذا التحول يصحبه تغيير متعدد المستويات والنوع، ومن ذلك التغيير توجيه اهتمام أكبر لكل من الإبداع وثقافته واستثماره في مختلف القطاعات وبخاصة قطاع الثقافة، كما هي الحال نحو الانفتاح وبخاصة الانفتاح الثقافي وثقافته واستثماره للتنمية الثقافية.. من أجل ذلك كله، لم يكن أمام الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في خضم المتطلبات الراهنة والتحديات القائمة إلا أن تسرع إلى التمحور حول استراتيجيات منهجية لتكوين





الاستراتيجي نحاول توثيق تصورات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منا المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل: تحديد رسالة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وأهدافها الرئيسية، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، وتنمية البدائل الاستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة.

لذا تعهدنا بالمسؤولية وأخذنا بزمام المبادرة واجتهدنا في التدريب وسعينا نحو الحرفية وانتهجنا الطرق العلمية والعملية واستخدمنا الوسائل والأدوات المعيارية لصياغة رؤية توصل مع عالم يسعى إلى التنمية الثقافية في كل ثانية من ساعته البيولوجية.

الوطني للثقافة والفنون والآداب، والتركيز على ثلاثة مجالات قطاعية تتعلق با مكتبة الوطنية وقطاع الثقافة والفنون وقطاع الآثار والمتاحف والتراث، وستعمل من خلال أهداف استراتيجية قطاعية وأهداف تشغيلية ومؤشرات نجاح واضحة ومركزة.

وبناءً عليه، شكّل فريق لتطوير الخطة الاستراتيجية يضم خيرة من شباب المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ممن يمتلكون الطموح والالتزام والخبرة والاستعداد للتعلم، وأضيفت إليه خبرات استشارية محلية في خطوة لدعم الخبرة الكويتية المتخصصة، وأعطت الأمانة الدعم والمساندة للتخطيط الاستراتيجي كوظيفة حيوية في الهيكل التنظيمي وكفريق عمل مسؤول عن تطوير الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

وخلال إعداد الاستراتيجية، فإننا كفريق للتخطيط

## توطئة مهمة

يُستلهم التركيز على التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة من النطق السامي المرتكز على الإصلاح الإداري وتشجيع الإبداع والكفاءات الشابة، وتبسيط إجراءات العمل، وتطوير المنظومة الإدارية، وتفعيل الرؤية المتكاملة في الأعمال والخدمات الحكومية. ونستحضر في هذا السياق أيضا كلمات خالدة لصاحب السمو أمير دولة الكويت الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح (حفظه الله)، حيث أشار سموه إلى:

«إن التخطيط والتنمية هما في طليعة أولوياتنا الوطنية التي يجب الاتفاق عليها والعمل على إنجازها، فالتخطيط والتنمية هما ضرورة حياة وأساس بناء وضمان مستقبل لأبنائنا وأحفادنا وأجيالنا القادمة، وإن ما نتطلع إليه من تخطيط وتنمية لا بد أن يكون محورهما الإنسان الكويتي، وهدفهما خيره وسعادته، وأدوات تحقيقهما عمله وجهده ونشاطه وعلمه ومبادراته مع تسامحه وانفتاحه.

إخواني،

إن الكويت هي وطننا الخالد».

وانطلاقا من هذه التوجيهات الكريمة قام المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب برسم تصورات المستقبلية عن دوره الريادي في التنمية الثقافية.



كما يُستلهم التركيز على الطاقات الشابة والناشئة والأطفال والموهوبين من كل شرائح المجتمع من معاقين وحرفيين وفنانين ومفكرين ومبدعين ورجال ونساء وأطفال الكويت ممن يسهم بثقافته في ثقافة المجتمع، باختصار: جميع شرائح المجتمع الكويتي.

وأخيراً تُستلهم في التخطيط الاستراتيجي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب مرتكزات وأطر حيوية تستوجب الأخذ بها كإطار عام ونقطة تركيز لجميع الجهود الرامية والتصورات المستقبلية لتقوية مركز الاستراتيجية كوثيقة جادة وواقعية، ونحصر هذه الاستراتيجية في الآتي:

- السمعة والمكانة: الصورة الذهنية Brand & Positioning.

- البيئة التنظيمية: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الموارد البشرية، النظم والإجراءات، التوافق

والتكامل التنظيمي People & organization status.

- الخدمات والمنتجات الثقافية: المنتجات الثقافية و وحدات الأعمال الخمسة Products & services.

- الإعلام والعلاقات العامة والتسويق: احترام الحملات، ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة PR & Marketing.

- العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية: التعاون والتنسيق والدعم Proactive Relations & Corporates.

- العملاء: التنوع والإحصاءات واستطلاعات الرأي Beneficiaries.





## الفصل الأول

# الإطار العام

- 1 – دليل المصطلحات
- 2 – الاعتبارات الحاكمة لاستراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- 3 – سمات الهوية الكويتية
- 4 – المنطلقات الخمسة لأداء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب عند وضع أهدافه
- 5 – دوافع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لتطوير الاستراتيجية
- 6 – المراحل المنهجية لتطوير الاستراتيجية

# الإطار العام

## 1 - دليل المصطلحات

### أولاً: مصطلحات الخطط الاستراتيجية

تحدد الوثيقة التعريفات المستخدمة ضمن نطاق الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية ومؤشرات نجاح الأداء المرتبطة بها، حيث تشرح المقصود بمجموعة المفاهيم والمصطلحات والمرادفات الدارجة، وذلك بإيجاز يهدف إلى توحيد اللغة المستخدمة في مجال الخطة الاستراتيجية وتحديد نطاق استخدام المعاني وتوضيحها لدى المتعاملين والمستفيد من الخطة وهي كالتالي:

#### ◆ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب:

تُقصد به المؤسسة التنظيمية بدءاً من رئيس المجلس الوطني وانتهاءً بالموظف.

#### ◆ الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب:

يُقصد بالأمانة العامة الأمين العام للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ورؤساء القطاعات الحيوية الرئيسية (الأمناء المساعدون).

#### ◆ القطاعات الحيوية الرئيسية:

تعتبر المكتبة الوطنية وقطاع الثقافة والفنون وقطاع الآثار والمتاحف ودار الآثار الإسلامية وقطاع المسرح هي القطاعات الحيوية الرئيسية، لأنها المسؤول الأول عن نشاطات المجلس مع جمهور المتعاملين والمستهدفين بالخدمات بالتنسيق مع القطاع المساند وهو قطاع الشؤون المالية والإدارية.

#### ◆ الإدارة الاستراتيجية:

رسم الاتجاه المستقبلي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وبيان غاياته على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

#### ◆ التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي هو عملية فكرية تتصور بها الأمانة العامة مستقبلها وسبل تحقيق هذا المستقبل المنشود، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية والمترابطة لبلوغه وفق أفضل الطرق لاستخدام الموارد.

#### ◆ الرسالة والرؤية: Mission & Vision

الرسالة هي الهدف العام والأسمى لوجود المؤسسات، وهي المهمة الكبرى أو الدور الأكبر الذي ترتضيه المؤسسات من أجل تحقيقه في المجتمع الإنساني، ويجب أن تكون متفردة و متميزة عن غيرها، وهي تلك الجملة التي تشرح سبب وجود المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بإيجاز جامع. الرؤية هي ما يودُّ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الوصول إليه، في أهدافه العامة، وتعدُّ أقصى صورة واقعية يمكن من خلالها تحقيق رسالته على أكمل وجه في ضوء الإمكانيات والطموحات.

#### ◆ مجالات ونطاق العمل: Lines of Business

المجال هو نطاق العمل الذي ينطلق من خلاله المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في تحقيق غاياته، ويشار إليه في الهيكل التنظيمي بطبيعة الاختصاصات والمسؤوليات. ويختص أيضا بالجزء المرتبط بالغايات والأهداف ويسعى من خلال أنشطة وبرامج وأعمال محددة لتحقيق أهداف القطاعات المرجوة، كما يسهم في تحقيق الرسالة من زاويته.

#### ◆ الغايات الاستراتيجية: Strategic Goals &

##### Objectives

وتُعرّف الغايات بأنها: الرغبة التي يسعى المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب إلى تحقيقها، وتصنّف بحسب المستوى التنظيمي ومستوى الأهداف العامة (غايات) التي تتعلّق بالأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ويُطلق عليها اسم الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلّق بالإدارة التنفيذية والوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة وتعرف بالأهداف التشغيلية، وتتكاثر هذه الأهداف لتحقيق رسالة ورؤية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

#### ◆ الخطة الاستراتيجية: Strategic Plan

تعتبر الخطة توثيقا للنوايا وتحديد ما يرغب في أن يكون عليه المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب على المدى الطويل، ويستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفاديا للعتثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة إلى المنتجات والخدمات الثقافية المعنى بها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وتتمثّل الخطة الاستراتيجية في مجموعة المكونات المترابطة التي تشمل القيم والرسالة والرؤية ومجالات العمل ومجموعة من الغايات والأهداف وعددا من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس مستوى الأداء ومتابعته.

#### ◆ الخطط التشغيلية: Operational Plans

هي الخطوات التنفيذية (الإجراءات والأنشطة) لتحقيق أهداف الخطة الموضوعية، وهي البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتحاول الخطط التشغيلية المساعدة على تحويل الخطة من الواقع النظري إلى الواقع العملي، والمساعدة في معرفة مدى مطابقة التنبؤات المستقبلية بفرضيات الخطة، والمساعدة في معرفة جدوى الإمكانيات البشرية والمادية ومطابقتها لاحتياجات ومستلزمات مراحل الخطة، والمساعدة في الرقابة والتقييم.

#### ◆ قيم المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب:

##### Organization Values

هي مجموعة المبادئ التي يختارها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بأفراده وجماعته وتنظيمه الرسمي وغير الرسمي فتتحرك سلوكهم وتصنفه وفق معانيها ومضامينها، فتكون سلوكا مقبولا ومحبا، ومخالفتها تعتبر خرقا غير مقبول ومحاربا من الغالبية.

إطارها التشغيلي حدود تلك المسؤوليات المباشرة وغير المباشرة عن إنجاز الأهداف.

### ثانياً: المصطلحات الثقافية

تختلف المفاهيم والمصطلحات الثقافية، ولكن ينحصر التعريف في نطاق الخطة الاستراتيجية بالمفردات التالية، وذلك من باب التركيز على مفاهيم مشتركة للمتعامل مع الخطة الاستراتيجية وهي:

#### ◆ الثقافة: Culture

الثقافة مفاهيم متعددة من أبرزها:  
- الثقافة بالمعنى التقليدي تعني عملية الإنتاج الأدبي والفكري والفني.  
- الثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي تعني أنماط السلوك المادية والمعنوية السائدة في مجتمع من المجتمعات والتي تميّزه عن سواه.  
- الثقافة تشمل مجموعة النشاطات والمشروعات والقيم المشتركة التي تكون الأساس للرجعة في الحياة المشتركة لدى أمة من الأمم، والتي ينبثق منها تراث مشترك من الصلات المادية والروحية تغتني عبر الزمن، وتغدو الذاكرة الفردية والجماعية التي تبنى على أساسها مشاعر الانتماء والتضامن والمصير الواحد، ويمكن أن يُنظر إليها على أنها نسق اجتماعي، عناصره هي القيم والمعتقدات والمعارف والفنون والعادات والممارسات الاجتماعية والأنماط المعيشية، أو بوصفها تواصلاً من خلال نقل أنماط العلاقات والمعاني والخبرات بين الأجيال، أو بوصفها دافعاً للابتكار وإضافةً إلى رصيد المعرفة الإنسانية.

- ولقد عرّف إعلان مكسيكو (1982) الثقافة بأنها «مجمع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميّز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وتشمل

#### ◆ الهيكل التنظيمي: Organization Structure

هو طبيعة التركيب الداخلي للمنظمة من كل التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته وتصنيف اختصاصه.

#### ◆ مؤشرات النجاح: Success Indicators

هي مقاييس محددة مسبقاً من قبيل الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وإدارة التخطيط الاستراتيجي تعمل لقياس حالة الجوانب المالية، الإدارية، الفنية... الخ، المرتبطة بالخطة، وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وقطاعاتها المختلفة نجحت في بلوغ أهدافها وحققت التقدم اللازم.

#### ◆ المبادرات: Initiatives

هي الأفكار والبرامج والمشاريع والأنشطة والفعاليات المقترحة والتي تدعم تحقيق الأهداف وتطور بشكل يرسد ويتابع في الخطة.

#### ◆ المعنيون بالخطة: Stakeholders

هم المؤثرون والمتأثرون بجهود وأهداف الاستراتيجية من داخل وخارج المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب من الجمهور المستهدف والعاملين والمتعاملين والجهات وغيرهم، الذين يساهمون ويؤثرون في تشكيل الاستراتيجية بشكل مباشر أو غير مباشر، وتقع عليهم متابعة وتقييم جهود وأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر وغير مباشر.

#### ◆ حدود المسؤولية: Accountabilities

تعتبر مسؤولية الإدارة المعنية بشكل مباشر عن تنفيذ الخطة مسؤولية مباشرة للإدارات، وتوضح الخطة في

- الفن الصوتي: مثل الموسيقى - الغناء - عالم السينما والمسرح - الشعر - الحكايات - التجويد - الترتيل... إلخ.  
- الفن الحركي: مثل الرقص - السيرك - الألعاب السحرية - بعض الرياضات - البهلوان والتهرج - مسرح الميم - الدمى... إلخ.

وهناك الفنون المرئية وهي مقسّمة إلى:

- **الفنون التشكيلية:** (الرسم / التصوير الزيتي / التصوير الضوئي / تصوير جداري / الفسيفساء - الموزايك / النحت / الطباعات الفنية / فن الكتابة بالخط / العمارة / فنون الوسائط المتعددة / فن التجميع - الكولاج / فن التركيب / فن الفيديو / فن الكمبيوتر / التصميم).  
- **الفنون التعبيرية:** (فن الأداء الحي / فن الحركات الإيحائية / الرقص / التمثيل / الإلقاء).  
- **الفنون التطبيقية:** (تصميم داخلي / تصميم الأزياء / الحياكة والتطريز / الزخرفة / صناعة السجاد / الديكور / صناعة الأثاث / صناعة الزجاج المعشق / صناعة الحلي والمجوهرات / الخزف).  
- **مجالات فنية أخرى:** (الشعر / الأدب / الموسيقى / المسرح / الأوبرا / الغناء / الطهو / الإلقاء والخطابة / السينما (الفن السابع).

الأدب هو أحد أشكال التعبير الإنساني عن مجمل عواطف وأفكار وخواطر وهو جسد الإنسان بأرقى الأساليب الكتابية التي تتنوع من النثر إلى النثر المنظوم إلى الشعر الموزون لتفتح للإنسان أبواب القدرة على التعبير عما لا يمكن أن يعبر عنه بأسلوب آخر. يرتبط الأدب ارتباطاً وثيقاً باللغة. فالنتاج الحقيقي للغة المدونة والثقافة المدونة بهذه اللغة يكون محفوظاً ضمن أشكال الأدب وتجلياته، والتي تتنوع باختلاف المناطق والعصور، وتشهد دوماً تنوعات وتطورات مع مر العصور والأزمنة.

الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الإنسانية ونظم القيم والمعتقدات».

- إن الثقافة حركة الحياة، فهي الحركة المشخصة والمعيشة، وهي تستند إلى موروث ثقافي وتاريخي يسهم في تكوين البشر وإنتاج ثقافتهم وإعادة إنتاجها في حيز قومي معلوم لغةً واقتصاداً وجغرافياً وموقعاً وأرضاً وأنماط سلوك.

#### ♦ الثقافة الكويتية:

تعدُّ الثقافة في الكويت امتداداً للثقافة الإسلامية والعربية بشكل عام وثقافة شبه الجزيرة العربية بشكل خاص. كما أن طبيعة الموقع الجغرافي الخاص بدولة الكويت كان له الأثر الأكبر بجعل المجتمع الكويتي مجتمعاً منفتحاً متقبلاً للثقافات المحيطة به. كما أن مبدأ التشاور والحوار بين الكويتيين والحكام منذ قيام الدولة جعل من ثقافة الديمقراطية وحرية التعبير أساساً مهماً للثقافة الكويتية.

ولتفصيل جوانب الثقافة الكويتية ننصح بالاطلاع على المختصر المعروف في ويكيبيديا تحت عنوان: التراث الكويتي.

#### ♦ الفنون والآداب: Arts and Literature

الفن لغة استخدمها الإنسان لترجمة التعابير التي ترد في ذاته الجوهرية، وهو دلالة على المهارات المستخدمة لإنتاج أشياء تحمل قيمة جمالية، وهو موهبة ومهارة وحرفة وخبرة وإبداع وحس ومحاكاة.

قُسم الفن إلى ثلاثة أقسام شاملة هي:

- الفن التشكيلي: مثل الرسم - الألوان - الخط - الهندسة - التصميم - فن العمارة - النحت - الصناعات التقليدية - الأضواء... إلخ.

### ◆ الهوية الثقافية: Cultural Entity

عرّف مؤتمر بوغوتا عام 1978 الهوية الثقافية بأنها «أساس حياة الشعوب تنبثق من ماضيها وترسم على مستقبلها، بحيث لا تكون أبداً شيئاً ساكناً، بل هي في الوقت نفسه معطى تاريخي واستشراقي، وذلك من حيث إنها تتجه دوماً نحو التحسن والتجدد».

فالهوية الثقافية هي ما ترتضيه الشعوب من سمات وسلوكيات وأعراف وتقاليد خاصة بها، تحب أن تعرف به دون غيرها من الشعوب، وتفتخر وتعزز بانتمائها وممارستها لهذه السمات والسلوكيات على مرّ الأجيال، بل وتحافظ عليه على مرّ الأجيال وتتناقله إيماناً بأنها سمات تعبّر عن تفرد جموع الشعب.

### ◆ التراث - الموروث: Heritage

في عام 2001، حددت اليونسكو مفهوم التراث اللامادي، ووقع تبني اتفاقية لحمايته. وبحسب هذه الاتفاقية التي وقعت المصادقة عليها في عام 2007 من قبل أكثر من 87 دولة، فإن التراث اللامادي أو التراث الحي هو المصدر الرئيسي للتنوع الثقافي حيث جاء فيها: «يُقصد بالتراث الثقافي اللامادي الممارسات والتمثيلات والتعبير والمعارف والمهارات وكذا الآلات والأدوات والأشياء الاصطناعية والفضاءات الثقافية المرتبطة بها والتي تعترف بها الجماعات والمجموعات وإذا اقتضت الحال الأفراد باعتبارها جزءاً من تراثهم الثقافي. وهذا التراث الثقافي اللامادي ينتقل من جيل إلى جيل، ويقع بعثه من جديد من قبل الجماعات والمجموعات طبقاً لبيئتهم وتفاعلهم مع الطبيعة ومع تاريخهم، وهو يعطيهم الشعور بالهوية والاستمرارية، بما يساهم في تطوير احترام التنوع الثقافي والإبداع الإنساني».

وبصيغة موسعة فإن التراث الثقافي يشمل الثقافة

الموروثة عن الأجداد، وإن انتقال ذلك التراث في مجموعة بشرية يضمن دوام هويتها.

### ◆ الآثار: Archaeology

وتنقسم الى:

- اللقى المصنوعة المنقولة أو المعثورات المصنوعة: تتألف من المواد التي صنعها الإنسان ويمكن أن تنقل من مكان إلى آخر من دون إحداث تغيير على مظهرها. وهي تشمل على مواد مثل المشغولات الحجرية كالنصال والآواني ومشغولات الزينة كالخرز. كما يمكن أن تشمل - بالنسبة إلى مجتمع ذي تاريخ مكتوب - على الألواح الطينية وعلى سجلات أخرى مكتوبة.

- اللقى المصنوعة الثابتة: تتألف بصورة رئيسية، من البيوت والحُفر والمقابر وقنوات الري، ومنشآت عديدة أخرى، قامت بنائها الشعوب القديمة. وخلافاً للأدوات، فإنه لا يمكن فصل اللقى الثابتة (الظواهر) عن محيطها، من دون أن يحدث تغيير في شكلها.

- اللقى الطبيعية: هي المواد الطبيعية التي توجد جنباً إلى جنب مع الأدوات والمصنوعات الثابتة. وتكشف هذه المعثورات طريقة تفاعل الناس في العصور القديمة مع محيطهم. وتشمل اللقى الطبيعية - على سبيل المثال - البذور وعظام الحيوانات.

- الموقع الأثري: هو المكان الذي يضم الدليل الأثري.

### ◆ المتحف: Museum

يمكن تعريف المتحف بأنه مؤسسة تربوية تعليمية ثقافية وترفيهية دائمة، غير ربحية، تعمل على خدمة المجتمع من خلال قيامها بجمع وحفظ وعرض وصيانة التراث الحضاري والتاريخي الإنساني والطبيعي، لكونه الجهة التي تقوم بجمع وصيانة تراث الإنسانية وتحافظ

## 2 - الاعتبارات الحاكمة: Guidelines

تعتبر القيم الحاكمة إرشادات عامة وتمثل ضمير الاستراتيجية ومحفزا لعملها في البيئة الداخلية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وخارجها في البيئة المحلية والعالمية، وفي ما يلي الاعتبارات والقواعد التي تنطلق منها الاستراتيجية 4 x 5 x 5:

أولا: اعتبار الحس الوطني والانتماء أولوية: من خلال التفاني في خدمة الوطن وترسيخ الهوية الوطنية وضمان تناقل المكتسبات الثقافية للأجيال القادمة.

ثانيا: اعتبار الانفتاح والمزيد من الحرية في التعبير أساسا للتفاعل الحضاري: من خلال تعزيز الإحساس بالقدرة على التعامل مع العالم الخارجي من دون خوف من الاستغلال أو العدوان على الهوية والثقافة المحلية أو التراثية، والإحساس بالانتماء إلى الجنس البشري، والرغبة في التفاهم والتقارب الثقافي والتفاعل مع الثقافات المغايرة بعيدا عن التمايزات المختلفة، وفي مقدمتها جميعا التمايزات العنصرية العرقية، ونبد التطرف الفكري والتعبير السلبي والعنيف.

ثالثا: اعتبار الإبداع أداة حيوية للتنمية الثقافية: من خلال دعم وتطوير القدرات الفردية والجماعية والابتكار المتجدد لتقديم خدمات متميزة، وكذلك تقييم قدرات الموهوبين والمبدعين والمبتكرين ممن يسهمون بأعمالهم في التنمية الثقافية وتحقيق القيمة المضافة.

رابعا: اعتبار الحرية أساسا للإبداع: لأن الإبداع لا يتنفس في المناخ الخانق، بل مكان انبعائه الحقيقي الممكن هو مناخ الحرية، فالقيمة توجه السعي نحو الثقافة الحرة والمبدعة والمسؤولة والهادفة، لكن غير الموجّهة.

خامسا: تعزيز سياسة تشجيع جميع الآراء والمبادرات: سواء من داخل المجلس الوطني للثقافة والفنون

عليه وتعرضه بأساليب مشوقة وممتعة. وتعتبر منظمة المتاحف العالمية (The International Council of Museums - ICOM)، المتاحف بأنواعها المختلفة المكان الأمين الذي يحفظ فيه تراث البشرية الحضاري والفني والصناعي والطبيعي والتاريخي على مر العصور التاريخية المختلفة.

### ◆ الصناعات الثقافية: Cultural Industries

وهي الصناعات التي تتعلق بعمليات الإبداع في مجالات الطباعة والنشر والموسيقى والأوبرا والسينما والأزياء والأفلام والرسم والتصوير والحرف وغيرها من المجالات كنواتج ثقافية وحلول مبتكرة وعناصر جوهرية فنية في نشاطات مثل العمارة والتصميم والإعلان والبرمجيات وغير ذلك.

### ◆ صناعة الإبداع الثقافي: Creative Industries

#### on Cultural Domain

وهي الصناعات التي تقوم بابتكاس وإنتاج وتسويق سلع وخدمات ذات مضمون إبداعي غير ملموس وذات طبيعة ثقافية، تدخل المعرفة والفكر في تحديد قيمته، ويتمتع بحقوق ملكية وفكرية ناتجة عن تزاوج المعرفة بالثقافة.

التعددية الفكرية والثقافية والسياسية بل هناك توحد في ما هو جوهرى والاختلاف في ما هو عرضي، وهذه السمة ساهمت في تماسك المجتمع الكويتي القديم واستمراره وتصدّيه للأخطار الخارجية والداخلية كصف واحد على مر الزمن واختلاف التهديدات.

- الإيجابية مع ما يتم ممارسته في الحياة اليومية، وسيادة التسامح والحواسر والتشاور والوسطية وغياب أشكال التعصب الطائفي أو القبلي أو العرقي.

- التحليّ ببعده أخلاقي يدفع إلى عمل الخير ومساعدة المحتاجين وسيادة قيم التراحم والمودة والاحترام والصدق والأمانة، وهي قيم مستمدة من تعاليم وروح الشريعة الإسلامية ومن عادات المجتمع وتقاليد وخالية من التعصب أو التزمّت أو الطائفية.

- السعي إلى التعلم وتبني الثقافة المستنيرة والتنويرية. - الانفتاح على شعوب العالم وتقدير علاقات الصداقة والتحالف في مساعيها وترك الأثر الطيب والسمعة الحميدة، حيث إن هذه السمة مستمدة من طبيعتها التجارية في الترحل والتنقل ومتطلبات تنمية الحركة الاقتصادية عبر التجارة.

- التحليّ بالتفكير العقلاني والحكمة والنهج الحضاري، وهو ما خلق أرضية صالحة للتفاعل مع الآخرين عبر التاريخ.

- الميل إلى الاستمتاع بشتى أنواع الأدب والفنون والموسيقى والتواصل من خلاله في التعبير والنظر بتقدير وإعجاب لمنتسبيه والبعده عن التصنيف والتمييز سلباً للمبادرات الفنية على مرّ الزمن.

- استشعار الجمال وتذوقه في مختلف صورته. - يُعبر الكويتي بنزعة الفطرية لحب الرياضة وفنونها في كل المحافل الدولية عن هويته الوطنية وثوابت الريادة الكويتية، حيث تشكل الرياضة والألعاب الكويتية، كلعب الورق والألعاب الشعبية على سبيل

والآداب أو خارجه، مع دعم المبادرات الجادة التي لم تكلّل بالنجاح اقتناعاً بضرورة إيجاد مناخ إيجابي حاضن لمفهوم المبادرة ومحفز على ممارستها بما يخدم أغراض المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وفلسفته. سادساً: التركيز على فئة الشباب والناشئة والأطفال: باعتبار هذه الشرائح ركائز مستقبلية ومدخل للتغير الثقافي.

### 3 - سمات الهوية الكويتية Entity Characteristics

تتصف الهوية الكويتية بعدد من السمات من منظور الثقافة، وهي:

- تتمحور الهوية الكويتية حول موطنها الأصلي الكويت، وهي دولة القانون والمؤسسات، حيث لا تفرّق بين أبنائها، وتفاضلهم في ما بينهم يدور دائماً حول التزامهم بواجبات ومسؤوليات المواطنة الكويتية الحقّة. - ممارسة ثوابت وطنية ترتكز على تقوية وإدامة دولة القانون والمؤسسات، مع احترام القانون والحفاظ على السلم المجتمعي، وتكريس السلوكيات والتصرفات النظامية والقانونية والمدنية في النسيج الاجتماعي الوطني.

- تكريس الحس الوطني والولاء للدولة، حيث تستمد قوتها من تاريخها وإرثها الثقافي، وتسعى في تنمية هذا الحسّ والدفع به للأجيال عبر غرس مبادئ الوحدة الوطنية، والحياة المدنية، والانتماء والولاء الوطني الكويتي في قلوب وأذهان صغار السن برواية القصص التراثية والأمثال الشعبية وحواسر الدواوين والمجالس العائلية والعامة وغيرها.

- التماسك والتلاحم بما لا يعني غياب الاختلاف أو

## 5 - دوافع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لتطوير الاستراتيجية

تعتبر الدوافع المحفزات المشجعة والمحركة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لتخطيط استراتيجية أعماله وتحسين ظروف أدائه وبيئته الداخلية وتحليل بيئته الخارجية للتمكن من صياغة مناسبة لرؤيته وأهدافه خلال مدة زمنية قابلة للقياس وراصة للإنجاز، وهذه الدوافع تفصل كالتالي:

### 5.1 عمر المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب والإنجازات الميدانية فيه:

#### 5.1.1 إنشاء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب:

أنشئ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بمرسوم أميري في 17 يوليو 1973 باعتباره هيئة مستقلة تابعة للدولة، ويرأس المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ووزير الإعلام، ويضم في عضويته ممثلين عن جهات حكومية وشخصيات أدبية وثقافية وفنية. وتقع مسؤولية التنفيذ والتطبيق لسياسات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وخطته ومشاريه على الساحتين العربية والدولية على عاتق الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، والتي يُشرف عليها وعلى الأجهزة التابعة لها الأمين العام للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب والذي يضع أنظمتها ويدير الشؤون الفنية والإدارية والمالية.

ويزيد عمر المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الوطني على 40 عاما وهو يرتبط نسبيا بمسيرة دولة الكويت وبالتالي أصبح من الضرورة أن تراجع الأدوار والمسؤوليات المناطة فيه. ونسترجع في هذه الوثيقة

المثال، جزءًا مهمًا من الهوية الكويتية عُرف بها وتغنت بها حضارته.

- ممارسة الكويتي عاداته وتقاليده في المناسبات والفعاليات بصفة فطرية، فيعبر عن ذاته بالزي الوطني والمائدة الغذائية الكويتية ومظاهر الاحتفال بالمواسم، وعند السفر، وفي لقاء الضيف، وذلك عهد فطري لم ينقطع منذ الرعيل الأول.

## 4 - المنطلقات الخمسة

تسعى الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب إلى الحفاظ على خمسة منطلقات وإدراجها ضمن خطتها الاستراتيجية حيث إنها ترى في ضرورة هذه المنطلقات الخمسة حتمية لإنجاح أي توجه في التركيز على الأعمال والأنشطة وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وهذه المنطلقات هي:

- ◆ دعم الإبداع في مختلف مجالات العمل الثقافي.
- ◆ تطوير البنية التحتية الثقافية وتنفيذ المراكز الثقافية في المحافظات.
- ◆ تشجيع القراءة والتدريب على الإنتاج الفكري - الكتابة للأطفال والناشئة.
- ◆ حماية الآثار والموروث الكويتي والتراث الشعبي.
- ◆ تشجيع الاستثمار في السياحة الثقافية.



- حفظ وتوثيق التراث الشعبي والتراث العربي.
- تشجيع الاهتمام بالقراءة والكتابة.
- دعم ورعاية الإبداع الفكري والثقافي المحلي ورعاية الإبداع الفني والموسيقي.
- نشر الثقافة العامة من خلال إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب المتنوعة.

#### 5.1.4 اللجان الاستشارية واللجان العاملة بالمجلس

##### الوطني للثقافة والفنون والآداب:

- حددت المادة العاشرة من مرسوم إنشاء المجلس (تشكيل الأمانة العامة) لجانا دائمة ومؤقتة حسب مقتضيات العمل وتنفيذا لمرسوم إنشاء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وتحقيق أهدافه، فقد اعتاد المجلس الوطني على تشكيل لجان دائمة وتضم هذه اللجان العاملين بالمجلس الوطني من ذوي الاختصاص، بالإضافة إلى نخبة من الأكاديميين والمتخصصين وأصحاب الخبرة والاهتمام بالعمل الثقافي والفكري من الكويتيين ومعظمهم من غير العاملين في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. وتواصل هذه اللجان تقديم الدعم والمشورة، إضافة إلى اقتراح ورسم الخطوط العامة لبرامج المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب المتعددة. وهي اللجان الدائمة للمجلس وتتمثل في:

- لجنة الفنون التشكيلية.
- اللجنة العليا لجائزة الدولة التقديرية والتشجيعية.
- اللجنة العليا لمهرجان القرين الثقافي.
- اللجنة العليا لمعرض الكتاب.
- اللجنة العليا لمهرجان الكويت المسرحي.
- هيئات التحرير لإصدار المجلس.
- لجنة تشجيع المطبوعات والمؤلفات المحلية.
- لجنة دعم المطبوعات الإبداعية وإجازة التفرغ الأدبي.

الأغراض الأساسية التي أنشئ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ليحققها وهي مقتبسة من قانون الإنشاء.

#### 5.1.2 دور وأهداف المجلس الوطني للثقافة

##### والفنون والآداب:

يقوم المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالدور الرئيسي في التنمية الفكرية والثقافية والفنية، ضمن رؤية واضحة تتيح التواصل مع الثقافات العربية والإسلامية والعالمية، ويعمل على تهيئة المناخ المناسب للإبداع في تلك المجالات.

كما يهدف المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب إلى العناية بشؤون الثقافة والفنون والآداب، حيث يتحمل أعباء تنمية وتطوير الإنتاج الفني والأدبي وتوفير المناخ المناسب لهما، واختيار وسائل نشر الثقافة والفنون الجميلة وسبل تدووقها، ويعمل على تمكين الروابط مع الهيئات الثقافية العربية والأجنبية ويضع خطة ثقافية تستند إلى دراسات موضوعية لاحتياجات البلاد. (وفق المادة 2 من المرسوم).

#### 5.1.3 مهام المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب:

- مسح الواقع الثقافي وجمع بيانات عن مجهود الهيئات في ما يتعلق بأوجه أنشطتها.
- القيام بدراسات دورية لتنمية الثقافة والفنون والآداب.
- إصدار المؤلفات والمعاجم والفهارس وتجميع الوثائق والإسهام في نشر الإنتاج الفكري المبتكر والمترجم والاهتمام بالتبادل الثقافي والمشاركة في المعارض والمؤتمرات والمهرجانات والندوات الثقافية والفنية.
- إنشاء جوائز تمنح لأحسن إنتاج محلي في الثقافة والفنون والآداب.

وضعت مجموعة من السياسات المتعلقة بالتنمية الثقافية وهي:

- ◆ تشجيع الإبداع الفني والأدبي ونشر الثقافة الراقية في المجتمع وتوفير عناصر البنية الأساسية الثقافية من المسارح والقاعات وتطوير المتاحف والمكتبات العامة وتنظيم المسابقات الإبداعية في مجالات الفن والأدب.
- ◆ إعادة بناء وترميم الوضع الثقافي بأشكاله المختلفة في البلاد لإحياء تراث الكويت الطويل وإمكاناتها وريادتها في جميع المجالات عبر العقود الطويلة السابقة.
- ◆ تحقيق الانطلاق الفكري الحر والمبدع والخلاق في المجتمع من خلال تذليل كل المعوقات أمام مزيد من الحريات الإعلامية ورفع القيود الإدارية.
- ◆ رعاية نتائج الثقافة والفن والفكر والأدب وتطوير وسائل عرضها من خلال بناء المنشآت الحديثة، مثل: المجمع الثقافي، ومعارض الفنون التشكيلية، والمتاحف.
- ◆ إحياء مكانة الهوايات والقدرات في التعليم العام لبناء جيل مبدع يسهم في تعزيز الوعي الثقافي.
- ◆ نبذ أفكار التطرف والغلو بالعمل على إعلاء فكر الوسطية وتوفير البيئة المناسبة لنموه من خلال الحوار المجتمعي الواسع، من دون حجب على الأفكار أو مصادرة الحق في الاجتهاد أو الاختلاف.
- ◆ الاعتناء بالمكتبات العامة وتجهيزها بأحدث المتطلبات للارتقاء بدورها في تشجيع القراءة والاطلاع الرامي إلى تنوير الأفراد وتنمية التفكير الحر والنقدي والابتكاري.
- ◆ الارتقاء بمكانة المتاحف المختلفة (الوطنية والتاريخية والفنية والعلمية) وكذلك صالات عروض الفنون التعبيرية والتشكيلية وصالات الموسيقى.
- ◆ تشجيع الأعمال الفنية الراقية والهادفة إلى الارتقاء بثقافة الطفل وتنمية مواهبه وصقلها مع مراقبة ما تنتجه الشركات لمسرح الطفل لتجنب تأثيراته السلبية.

- لجنة إجازة النصوص المسرحية.  
- لجنة الأمناء.

### 5.1.5 الأنشطة المحلية والدولية للمجلس الوطني

#### للتحافة والفنون والآداب:

- معرض الكويت للكتاب.
- مهرجان القرين الثقافي.
- المهرجان الثقافي للأطفال والناشئة.
- مهرجان الكويت المسرحي.
- مهرجان الموسيقى الدولي.
- مهرجان أجيال المستقبل.
- مهرجان صيفي ثقافي.
- مهرجان الكويت للسينما.
- الأسابيع الثقافية الكويتية خارج الكويت.
- الأسابيع الثقافية العربية والعالمية داخل الكويت.
- المعرض الشامل للفنانين التشكيليين.
- الأنشطة الأخرى للمجلس الوطني للتحافة والفنون والآداب: (يصدر المجلس الوطني للتحافة والفنون والآداب مجموعة متميزة من السلاسل والدوريات الثقافية العربية، كجريدة الفنون، وسلسلة كتاب عالم المعرفة، ومجلة عالم الفكر، ومجلة الثقافة العالمية، وسلسلة إبداعات عالمية، وسلسلة من المسرح العالمي).

### 5.2 النطق السامي وخطة التنمية لدولة الكويت وسياسات شؤون الفكر والفن والثقافة:

أكد النطق السامي 2013 ضرورة الإصلاح الإداري وما يستلزمه من تطوير الوظائف وتبعاتها وتحسين إجراءات العمل وتركيز الإبداع وتشجيع الطاقات الشابة والتعاون والارتقاء بالخدمات الحكومية.

من جهة أخرى تتناول خطة التنمية في دولة الكويت وضع سياسات لمؤسساتها الحكومية والأجهزة المتخصصة، ومنها المجلس الوطني للتحافة والفنون والآداب حيث



- 1 - واقع الأنشطة الثقافية ودور المؤسسات الثقافية.
  - 2 - الوسائط الإعلامية ومجتمع المعرفة.
  - 3 - ثقافة الطفل.
  - 4 - الثقافة الخليجية والعولمة.
  - 5 - دعم التنمية الثقافية.
  - 6 - الثقافة والذات والآخر.
  - 7 - وضع أسس استشراف العمل الثقافي ميدانيا في دول مجلس التعاون الخليجي.
  - 8 - المشروع الثقافي في دول الخليج.
- لقد ترجمت الاستراتيجية الثقافية لدول مجلس التعاون الخليجي رؤيتها الموحدة لعشر سنوات، وحددت منطلقاتها في التأكيد على الهوية العربية والإسلامية، وأن المشاركة الثقافية حق لكل المواطنين، واعتبار التراث روحا ونبع إلهام، والحوار مع الثقافات الأخرى لتعزيز القيم الإنسانية، وأن اللغة العربية ملزمة في مجالات التعليم والثقافة واستيعاب روح العصر بتوظيف العلم والتكنولوجيا في المجال الثقافي، وأخيرا التكامل الاستراتيجي للسياسات الثقافية لبلدان المجلس.
- وعبرت بدقّة عن أهدافها في التالي:
- 1 - إثراء شخصية المواطن بتعزيز وعيه بعقيدته وتراثه وحرية وكرامته وانتمائه.
  - 2 - الحفاظ على الهوية الحضارية العربية الإسلامية.
  - 3 - التأكيد على أن اللغة العربية هي المكون الأساسي لشخصية المواطن في دول مجلس التعاون الخليجي.
  - 4 - تعزيز الوحدة الثقافية بين دول مجلس التعاون الخليجي بدعم مسيرتها في مناحيها المختلفة من سياسية واجتماعية واقتصادية وإعلامية وإبداعية.
  - 5 - تنمية صيغ التبادل الثقافي بوصفها عنصر التآخي ضمن الإقليم الواحد وعنصر التقارب والتعاون مع الحضارات الإنسانية الأخرى.

### 5.3 دفع الحكومة الكويتية لرفع سقف مؤشرات الأداء الحكومي وإدراج جائزة مؤشر مدركات الإصلاح ضمن وزاراتها وأجهزتها

تدفع الحكومة الكويتية أجهزتها ووزاراتها إلى العمل ضمن منظومة متكاملة من القيم، ومن هذه القيم المعايير المعتمدة لدى جمعية الشفافية لمؤشر مدركات الإصلاح، مثل الأمانة والاستقامة واحترام القانون وتحقيق العدالة ورفض الفساد، واعتبرت جائزة الشفافية مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة فعالية أساسية في تقييم جهود المؤسسات الحكومية.

وقد بلغ التغير الإيجابي 38% في مؤشرات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب عام 2013، حيث بلغ متوسط المؤشر للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب 49.7% وهو مؤشر ضعيف إلى حد ما بالمقارنة مع الجهات الحكومية الأخرى، حيث وصل ترتيب المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب إلى المركز الـ 30 بالترتيب من أصل 49 جهة، وكانت النسبة 53.3% للشفافية و43.8% للنزاهة، والمساءلة 47.1%، والعدالة 60.1%، والتخطيط 41.9%. أما القيادة فنسبتها 52.2%، إذن إجمالي نسب المؤشرات ساهم في تطوير الحاجة إلى استراتيجية موجهة نحو التنافس المؤسسي لمؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة، كما ساهم في تطوير دليل أخلاقيات المهنة.

### 5.4 الاستراتيجيات الثقافية وبرامج الأعمال المنبثقة لدول مجلس التعاون الخليجي

طوّرت الاستراتيجية الثقافية في أعقاب عمل ثقافي خليجي مشترك على مدار يزيد على الثلاثين عاما وبصيغ متنوعة منها: الندوات الفكرية المشتركة ولجان ثقافية وخطط تنمية ثقافية ولجان تنفيذية آخرها الندوة التي عُقدت في الكويت في العام 2008 بثمانية محاور رئيسية، هي:

7 - إنشاء مراكز متقدمة (مكتبات عامة، مجلات ثقافية، مسارح... إلخ) لرعاية وإبراز المواهب وإبداعات الطفل في دول مجلس التعاون الخليجي.

### 5.5 موقع الكويت في الخريطة الثقافية العالمية في المنظمات العالمية وبروتوكولات التعاون

لدولة الكويت موقع مهم في الخريطة العالمية للثقافة، حيث لها العديد من الاتفاقيات والعضويات. منها اتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، وعضوية اللجنة الحوكمية، واتفاقية حماية التراث العالمي، واتفاقية حماية التراث المادي، كما وقّعت على اتفاقية السوق العربية المشتركة التابعة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ومعهد العالم العربي في باريس، والعديد من الاتفاقيات، الأمر الذي أوجب معه التعاون والتشارك وتفعيل مضامين الاتفاقيات من خلال استراتيجية ورؤية واضحة استجابة للتوقعات والتطلعات والأدوار الملقاة على عاتق دولة الكويت في إطار الأممية.

### 5.6 تبني القيادة العليا والإدارة التنفيذية في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب مفهوم الإدارة الاستراتيجية وإدارة المؤسسات:

على نهج الإدارة الحديثة لتغليب العمل المؤسسي والجماعي والإدارة الكمية والمقاييس والمؤشرات لرصد فجوات الأداء عن التخطيط ومفهوم مؤسسة التعلم المستمر والتنمية البشرية، تبنت الأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب نهج تطوير استراتيجية بأدواتها المتعددة لإدارة العمل المؤسسي. وعزمت على أن تدفع بتطبيق نهج متوازن مواصلة الأداء الجماعي المخطط وليس العشوائي وتحويل الأنشطة الثقافية إلى أهداف استراتيجية وتطوير مؤشرات لقياس نجاح الأداء.

6 - اعتبار المنظور القومي والإسلامي بعدا تنمويا وثقافيا.

7 - تعزيز الدور الثقافي للمرأة، والبرامج الثقافية للأطفال.

8 - تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني وخاصة المؤسسات الثقافية بما يخدم الأهداف العامة للاستراتيجية.

واعتمدت الاستراتيجية بمتطلبات لتنفيذ خطتها الثقافية بضرورة إنشاء قاعدة بيانات تكون بمنزلة مرصد ثقافي يجمع النتائج الثقافي في دول مجلس التعاون، وضرورة توفير الدعم الحكومي وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وضرورة تعزيز التشريعات لدعم اللغة العربية وتطوير القوانين ذات الصلة بالثقافة والإعلام وحقوق الملكية الفكرية.

وفصلت الاستراتيجية آليات تنفيذ أهدافها بدقة متناهية وجاءت تلك الآليات كالآتي:

1 - تأسيس مراكز لتوثيق التراث غير المادي في دول المجلس.

2 - تنظيم أنشطة ثقافية وفكرية بشكل دوري بين دول مجلس التعاون الخليجي تعرض فيه التجارب الثقافية والفكرية المختلفة.

3 - تخصيص جوائز تقديرية وتشجيعية للأعمال الفكرية والثقافية المتميزة.

4 - تكريم المبدعين والاحتفاء بإطلاق شخصيات وأعلام الفكر والثقافة في المنطقة على المناسبات والجوائز الثقافية.

5 - ترجمة الأعمال الفكرية والثقافية لمبدعي دول مجلس التعاون الخليجي إلى اللغات الأخرى.

6 - مشاركة المؤسسات الإعلامية في إبراز الحركة الثقافية بمختلف أشكالها.

## 5.7 توصيات عدد من الدراسات الفنية من قبل مستشارين دوليين ومنتديات وتجمعات الشباب الفكرية:

### 5.7.1 دراسة نيلسون:

دراسة نيلسون لتطوير استراتيجية طويلة الأمد للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالتنسيق مع المجلس الثقافي البريطاني، حيث أوكل لمستشار متخصص في دراسة المجالات الثقافية والتي جاءت توصياتها وفق عبارة تصدرت التقرير المقدم من المستشار الفني بأنه: «ليس هناك تنسيق سريع أو حلول سريعة للتحديات التي تواجه المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب والمتاحف والقطاعات الثقافية التابعة له، ولكن إذا تمَّ اتباع منهج مرحلي شمولي على مدى عدة سنوات فمن الأكيد أن تتحقق النتائج التي يطمح إليها تماما المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب والعاملون ضمن هذا المجال في دولة الكويت».

ويقصد المستشار الأجنبي هنا بالمنهج الشمولي: الاستراتيجي. ونشير إلى ما ذكر في توصياته من نقاط الضعف في هذا السياق وأهمها:

- ◆ الحاجة إلى التطوير المهني.
- ◆ الافتقار إلى الخبرات المهنية والحرفية.
- ◆ الحاجة إلى مراجعة البنى والهياكل التنظيمية والإدارية.
- ◆ الحاجة إلى إرشادات على مستوى السياسات والتخطيط المستقبلي.

- ◆ توفير المزيد من فرص العمل للمهنيين والمحترفين من الشباب في مجال العمل الثقافي.
- ◆ أحكام تعليم الفنون للأطفال والشباب الكويتي.
- ◆ العناية بالعملاء وخدماتهم.
- ◆ قلّة الروابط والمشاركة مع الشركاء الدوليين.

- ◆ الحاجة إلى الاستثمار في المتاحف والقوى العاملة فيها.
- ◆ الحاجة إلى الحوار مع وزارات الدولة وأهمها الخدمة المدنية والتعليم العالي والإعلام والسياحة إن توافرت ووزارات حكومات أخرى.
- ◆ تطوير برامج الإنترنت وبرامج التثقيف والمشاركة.
- ◆ تطوير مشاريع رائدة وجديدة.
- ◆ تطوير البعثات التدريبية.
- ◆ تطوير حملات تسويق المنتجات الثقافية.
- ◆ تطوير العلاقة المنتجة مع الأصدقاء والمتطوعين ومجموعات الدعم لأنشطة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

### 5.7.2 توصيات مؤتمر الشباب:

- ◆ جاءت توصيات الشباب دافعة نحو تبني مبادرات وأفكار واعدة أوجبت تطوير استراتيجية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وكانت تطلعات الشباب على النحو التالي:
- ◆ إنشاء شركة مساهمة عامة لإنتاج الأعمال الفنية ذات البعدين الثقافي والإنساني فتكون أعمالا ترتقي إلى العالمية.
- ◆ إنشاء جامعة للثقافة والفنون والآداب كشراكة بين القطاعين الخاص والحكومي يتم ربطها بإحدى الجامعات العالمية المرموقة.
- ◆ إعادة دور المواد الفنية في المناهج التعليمية وتطعيم المناهج التعليمية بالأنشطة الثقافية، وإعادة إحياء مسرح المدارس ومواد الموسيقى والفنون وغيرها من المواد.
- ◆ إعادة النظر في طرق وأساليب عمل الرقابة على الأعمال الفنية بحيث تمنح مساحة أكبر من الحرية.
- ◆ تعزيز تنوع الدعم للأنشطة والمشاريع الثقافية والفنية والأدبية.

## تحليل نقاط الضعف:

نقاط الضعف	
1	نقص الكوادر المتخصصة
2	عدم وجود خطة استراتيجية مكتوبة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
3	عدم توفير النظام المحوسب بين الإدارات المختلفة بالمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
4	ضعف التواصل بين القطاعات، الإدارات والأقسام
5	عدم وجود خطة تدريبية مبنية على احتياجات العاملين وتقييم أدائهم
6	عدم وجود حوافز للموظفين
7	عدم وجود موظفين يتقنون التواصل بلغات أخرى غير العربية
8	عدم تحديث الهيكل التنظيمي
9	عدم تحديث الوصف الوظيفي للموظفين
10	ضعف الإعلان عن أنشطة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
11	عدم وجود منشآت ثقافية مجهزة

## تحليل التهديدات والفرص:

التهديدات	
1	ضعف التواصل مع الجهات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني
2	تقييم عمل المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب من خلال القائمين على العمل وليس العمل نفسه
3	عزوف المجتمع عن القراءة
4	ضعف الوعي بأهمية الحفاظ على المواقع الأثرية والمباني التاريخية
5	عدم انتشار المراكز الثقافية بالكويت
الفرص المتاحة	
1	وجود عدد كبير من المثقفين في الكويت
2	وجود عدد كبير من المؤتمرات وزوار ضيوف للدولة
3	وجود جاليات بثقافات متنوعة
4	وجود مواهب مدفونة وتوفّر فرص اكتشافها
5	وجود مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالشأن الثقافي
6	التعاون مع جهات ترعى العمل التطوعي (مثال: وزارة الشباب، جمعية العمل التطوعي...)
7	وجود رعاية للأنشطة والفعاليات من القطاع الخاص

- ◆ زيادة المرافق الثقافية والفنية في جميع المحافظات.
- ◆ المساهمة في توعية المجتمع بأهمية الثقافة والفنون والآداب عبر توعية الأسرة وتكثيف الإعلانات.
- ◆ إنشاء مراكز لتعزيز المواهب الثقافية بالقياس مع النادي العلمي وإقامة المسابقات المدرسية لمساعدة الأسر والهيئات التعليمية لتشجيع مواهب الأبناء.
- ◆ إنشاء قاعدة بيانات عن الفنانين الكويتيين هدفها التواصل بينهم والاستعانة بخبراتهم في المحافل العامة والدولية.
- ◆ العمل على تفعيل دور مكتبة الكويت الوطنية واستخدام الوسائل الإعلامية لتوصيل رسالتها والتعريف بأهدافها والتشجيع على الزيارات الميدانية من مدارس الكويت لها.
- ◆ إعادة النظر في برنامج الدراسات العليا لطلبة معاهد الموسيقى والمسرح.

5.7.3 دراسة خبير استراتيجيات من المملكة الأردنية: في دراسة لخبير استراتيجيات عكس تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب أهمية حتمية لتطوير استراتيجية أداء لتحسين الوضع الراهن، وكانت نتائج دراسته كالتالي:

## 6 - المراحل المنهجية لتطوير الاستراتيجية

توجد في أدبيات التخطيط الاستراتيجي عدة منهجيات لصياغة الخطط الاستراتيجية. وإن وُجد بعض التفاوت في هذه المنهجيات إلا أن الخطوات الرئيسة المشتركة فيها تبدو كبيرة. وعلى ضوء الأساليب العلمية المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وأكثرها نتيجة وتطبيقاً، يقوم فريق تطوير الاستراتيجية باتباع منهجية مبنية على الطموح المستقبلي والاعتبارات الحاكمة مع الأخذ في الحسبان الواقع الحالي وتطويره معتمداً على مراحل تصاعديّة متسلسلة زمنياً. ويوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية اللازمة لتطوير الخطة:



### 5.8 الرغبة السياسية والمجتمعية الداعمة للاستثمار الأمثل لطاقات الشباب وتوجيه حراكهم إلى حركة ثقافية متنامية وشابة محورها الإبداع ومواكبة المفاهيم العالمية في الاستثمار في الشباب والمواهب والتنقيب عن فرص لإدماج الشباب في التنمية المجتمعية

إن التوجه العام الرسمي وغير الرسمي في المجتمع الكويتي لإدماج طاقات الشباب في الحفاظ على هويتهم الكويتية والإنسانية المتسامحة والبناءة وتوجيه طاقاتهم لمزيد من الإبداع والمساهمة الإيجابية في التنمية الثقافية الكويتية، بات مطلباً عاماً لدى الجميع. فالتوجه لتوفير الفرص المثلى للتعبير عن أوجه الولاء والانتماء لدى أبناء الوطن وتحويل طاقاتهم وانفعالاتهم إلى مبادرات ومشاريع وأفكار إيجابية بناءة، عوضاً عن التوجيه السلبي والدفع بهم إلى تصدير انفعالاتهم السلبية وتحويلها إلى ظواهر دخيلة يسود خلالها العنف والطائفية والتصنيف، كالنزول إلى الشوارع والتجمعات والسلوكيات غير المقبولة، فباتت الحاجة ملحة إلى تطوير أشكال أخرى للتعبير عن حراك الشباب في الساحة الاجتماعية الكويتية كالتوجيه الفني والثقافي لطاقات الشباب، ويُعدّ القطاع الثقافي القطاع الأمثل لتوجيه ورعاية مشاعر تلك المواهب والطاقات الشابة لما يحتويه من تنوع في أشكاله ومنتجاته.

هذا ويُعدّ مؤشر إدماج الشباب وتوجيه طاقاتهم المبدعة في المجالات الثقافية مؤشراً لمستوى الصحة الاجتماعية والسلوكية للمجتمعات وهو معمول به في الدول المتقدمة والمتحضرة، لذا أصبح من الضروري أيضاً تطبيقه في المجتمعات الخليجية والعربية أسوةً بالمجتمعات الدولية.

لقياس الأداء ومستوى الإنجاز. وتهدف هذه المقارنة إلى معرفة مقدار الفجوة المطلوب تجسيدها، والتعرف على الممارسات المثلى المناسبة والاستفادة منها في إعداد الخطة.

#### رابعاً: السيناريوهات المستقبلية

المقصود برسم السيناريوهات وضع أداة تستخدم لفهم ما يحتمل حدوثه في المستقبل والتبعات المترتبة عليه. فهي ليست تنبؤات أو استراتيجيات، وإنما أشبه بفرضيات مستقبلية مختلفة للتعرف على الأخطار والفرص المتعلقة ببعض العوامل الاستراتيجية. وتساعد هذه الخطوة في بناء استراتيجية قادرة على الاستجابة للمتغيرات المحتملة، والتمكن من الاستمرار في جودة الأداء في ظل الظروف المحيطة.

#### خامساً: الخطة الاستراتيجية

يتطلب بناء استراتيجية متماسكة التعرف على الأخطار والفرص المستقبلية المتعلقة ببعض العوامل الاستراتيجية التي تم تصورهما من خلال رسم السيناريوهات. كما يتطلب تحديد رؤية طموحة ورسالة للمرفق، ووضع الأهداف وتحديد الفجوات بين الحال والمآل، وتعيين الخيارات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف وتجسير الفجوات.

#### سادساً: الخطة التشغيلية

في هذه المرحلة من الخطة يتم صياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. كما يتم وضع إطار عام لتنفيذ الاستراتيجية وخارطة طريق بصورة مرحلية من خلال البرامج المقترحة. وكذلك وضع منهجية لإدارة الخطة وآليات تنظيمية للإشراف المستمر على تنفيذها والتأكد من تحقق نتائجها، وإعداد نظام لمراقبة الجودة وقياس الأداء بشكل دوري.

#### أولاً: الإعداد والتحضير

تعدُّ هذه المرحلة الخطوة التحضيرية لبداية مشروع الخطة وانطلاقته وتتضمن التجهيز لإدارة المشروع وهيكلته الإدارية والمالية وتنسيق إعداد الخطة الإعلامية المتزامنة، واختيار مستشاري المشروع، وتحديد فرق العمل والمحاور الرئيسة للخطة.

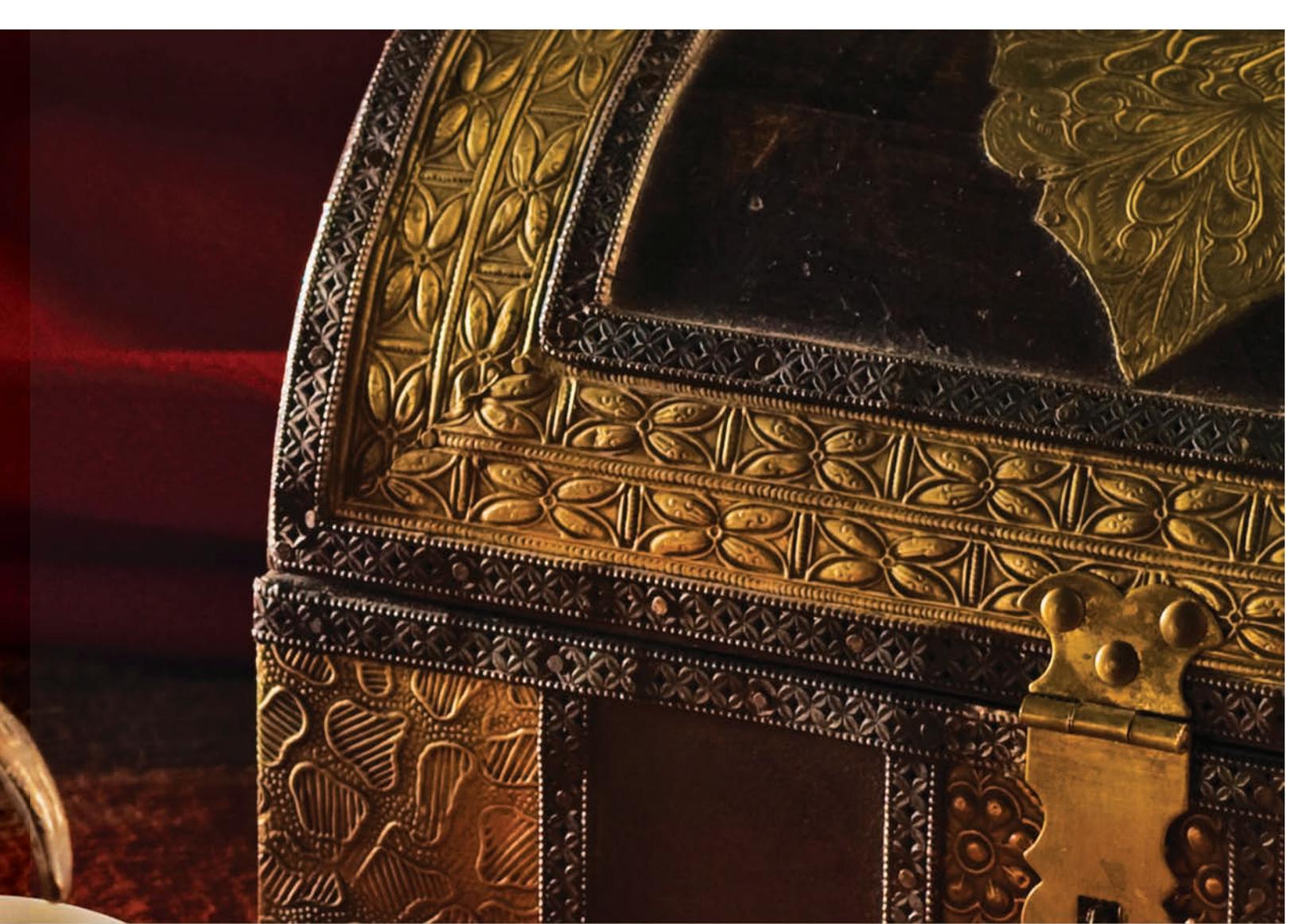
وقد تشكل فريق للتفكير الاستراتيجي يضم قيادات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب (الأمانة العامة)، كما تشكل فريق لدعم تطوير الاستراتيجية عضوية وتمثيل كل قطاعات الأعمال الحيوية الرئيسية في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

#### ثانياً: التحليل وتشخيص الوضع الراهن

وتشمل هذه المرحلة عملية تحديد البيانات والمعلومات وجمعها وحصر الدراسات والوثائق ذات العلاقة وعمل المسح المعرفي لموضوع الخطة، وحصر فئات ذوي العلاقة، وإقامة ورش عمل وإجراء استبيانات لمعرفة التطلعات المستقبلية لذوي العلاقة ومرئياتهم عن الوضع الراهن. ونتيجة لذلك يتم في هذه المرحلة إجراء عملية تقييم وتوصيف شاملة للوضع الراهن للمؤسسة والتطور الذي تمَّ فيها، وقياس الأداء الفعلي لها، ومقارنته بالاحتياجات الحالية والمستقبلية. كما يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات، واستخلاص القضايا الرئيسة وتحديدها والتي يجب أن تعالجها الاستراتيجية.

#### ثالثاً: المقارنات المرجعية والممارسات المثلى

ويُقصد بالمقارنات المرجعية دراسة أفضل الأنظمة والإجراءات الإدارية والممارسات المثلى الخليجية والإقليمية أخذاً في الاعتبار بعض المعايير والمؤشرات المتعارف عليها





## الفصل الثاني

# التحليل الاستراتيجي

1 - قياس الوضع الراهن كما يراه الجمهور المتعامل مع المجلس الوطني

للثقافة والفنون والآداب

2 - التحليل الاستراتيجي

3 - خلاصة التحليل

# التحليل الاستراتيجي

ذلك التواصل الجماهيري، وأنه اقتصر على الإعلان عن الأنشطة والفعاليات في مواسم محددة. ومن جهة أخرى بات جمهور العامة يعلم عن المهرجانات الثقافية تحديدا مهرجان القرين من دون حاجة إلى الإعلان عنه.

في ما يتعلق بدور المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تجاه الطفل والناشئة، لا ترى العينة أي تخصيص للناشئة في أنشطة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وعبرت عن قناعتها باقتصار بعض الفعاليات كالرسم والفنون على الأطفال دون الناشئة، أما من جهة المسارح والمتاحف والآثار والمكتبة الوطنية فهي متنوعة الحضور، ولا يُعرف إن كانت تستهدف شريحة محددة أو واضحة ومعلومة للشريحة التي تستهدفها.

أما عن علاقة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بخطة التنمية وكفاءة العاملين في المجلس، فأشارت العينة إلى عدم علمها بحقيقة دور المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في التنمية الاجتماعية الكويتية، وتعلم العينة أنه يتبع الحكومة من دون ترابط لآلية العلاقة، وترى أن لا وجود لرسالة واضحة

## 1 - قياس الوضع الراهن كما يراه الجمهور المتعامل مع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب

### الجمهور الخارجي

أشارت عينة عشوائية إلى أن الثقافة الكويتية قوية وأصيلة ومنتشرة في ممارسات الحياة اليومية للمجتمع الكويتي رغم اندثار صورة الكويت القديمة، إلا أنها تحيا في نفوس الأسر الكويتية، وأشارت إلى أن العادات والتقاليد جزء أساسي سيتم الحفاظ عليه بالجهود الشخصية أو الحكومية، مع تأكيد العينة على وجود مخاوف من اندثار القيم والعادات والتقاليد واللغة الشعبية والفولكلور الكويتي عند جيل الشباب ومرتادي المدارس الأجنبية والخاصة في الكويت وخارج الكويت من أولاد المبتعثين والعاملين في مؤسسات عالمية أو ممن يتعلمون في المدارس الأجنبية داخل الكويت.

وأشارت العينة إلى أن التواصل الإعلامي ضعيف للتعريف بدور المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وقلّة الإعلان عبر التلفزيون والراديو لتفعيل

المبادرات والمقترحات في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وتطبيق سياسة الباب المفتوح. غير أن العينة لا ترى أن الشكاوى المقدمة يُؤخذ بها على محمل الجدية، بل يحتاج البعض للتعامل مع شكواه إلى اللجوء لخارج المجلس، كقنوات التواصل الاجتماعي، أو وزير الإعلام، لتفعيل التعامل مع شكواه وللحصول على سرعة التجاوب معه.

وتشير العينة إلى وجود درجة عالية من الأمان الوظيفي، بينما أشارت نسبة الرضى الوظيفي إلى تدي الرضى لعدة أسباب؛ أهمها قلة التدريب والتطوير، وطبيعة المسميات الوظيفية الحالية، وتداخل الاختصاصات.

أما تقييم العينة للخدمات والمنتجات الثقافية فاعتبر أن المنتجات جيدة لكنها تفتقر إلى الإعلام والتسويق المناسب. وأشارت إلى أن التقسيم الإداري والتكليف الخاص بإدارة الأنشطة والفعاليات يحتاج إلى توضيح وإعادة توزيع للجهات المعنية وليس تمييز إدارات عن أخرى واستئثارها بالعمل.

أما بالنسبة إلى علاقة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالمؤسسات الخارجية (المحلية والعالمية) فعبرت العينة عن رضاها بمستوى التعاون والعلاقات الإيجابية التي يتمتع بها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وترى أن لدى المجلس الوطني قاعدة عملاء جيدة لكنها ترى أن قاعدة العملاء هذه غير مصنفة وغير مستكملة البيانات.

وفي الختام، أجمعت العينة على أن القدرة التنافسية للمجلس غير قوية، وأن هناك العديد من المشاريع والحملات التي نافستها في وقت زمني قصير وقياسي. كما رحبت العينة بتوصية ضرورة رفع سقف

عن دوره في المجتمع الكويتي أو موقعه في الخارطة الدولية أيضاً.

ومن منظور أوسع لقياس انطباق جمهور العامة المتعاملين وغيرهم، ترى العينة أن تزايد عدد المراكز الثقافية والأنشطة غير الحكومية والتابعة لمؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الخاص أوجد خلطاً في أذهان العينة العشوائية المقيسة عن الصورة الذهنية للمجلس، حيث عبرت العينة عن أنها لا تعلم تبعية الأنشطة المتنوعة التجارية من القطاع الخاص أو مجتمعات التخصص الأهلية وجمعيات النفع العام، ولا تستطيع أن تحكم عما تراه في السوق من جهات ومراكز وجمعيات للفنون ومسارح وفعاليات ما إذا كان يتبع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب أو غيره.

وأخيراً، تؤكد العينة في الاستطلاع ضرورة استقلالية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وإعطائه صفة مستقلة، حيث أشارت إلى أن صفة وزارة مستقلة أسوةً بالدول الأخرى ستعطي فرصة أكبر للإشارة إلى التبعية الحكومية والمزيد من الصلاحيات وستوفر فرصاً أكبر لخدمة حكومية واضحة كباقي الوزارات.

### الجمهور الداخلي (العاملون)

أشارت مجموعات التركيز Focus Groups وعينة من الموظفين إلى أن البيئة التنظيمية بما تحتويه من الهيكل التنظيمي والمسميات الوظيفية غير متناسبة وغير فعالة في خدمة الأداء المؤسسي، كما يعتبر نظام الأجور والمكافآت والحوافز المتوافق مع القوانين الحكومية غير مقبول، أو متناسب، مع حجم التوقعات والتطلعات. من جهة أخرى أشادت العينة بالأسلوب الإداري للإدارة الحالية (الأمين العام) في التعامل مع



تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

### التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتحديات):

البيئة الخارجية هي البيئة التي تقع خارج حدود المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وخارج نطاق سيطرته ورقابته، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعدان أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمجلس، وتعتبر نتائج هذه الدراسات عوامل مساعدة في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وهما:

#### الفرص التي يمكن للمجلس استغلالها:

- توافق النسيج الاجتماعي الكويتي والتفافه حول سمات الهوية الكويتية رغم التفاوت في وجهات النظر لفئات المجتمع.

- اتفاقيات دولة الكويت العديدة والشاملة للمساعدات الاقتصادية والتجارية، والقروض والمنح للدول في جميع أنحاء العالم، فرص حقيقية للانفتاح الثقافي وتبادل الإنتاج الثقافي.

- القدرة المالية لدولة الكويت والاستعداد العالمي وتنامي الفرص الاستثمارية الدولية، فرص حقيقية

القدرة التنافسية مع المؤسسات الحكومية من خلال مدركات الإصلاح والتنافس على الإنتاج الثقافي مع العالم أجمع.

من جانب آخر عكست آراء القيادات الحالية (الأمراء المساعدين) تشخيصاً لاحتياجات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للسياسات الداعمة للحفاظ على الهوية الكويتية، وإبراز دور الدولة في الحفاظ على الإنتاج الثقافي، وتفعيل التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني المحلي والإقليمي والعالمي، ونشر صنائع الحضارة الإسلامية وعلومها وآدابها وثقافتها، ورعاية المبدعين في مجال الثقافة والفنون والآداب.

أما عن أهم القضايا التي قد تؤثر على الاستراتيجية، فاعتبرت القيادات أن النقص في الكوادر وعدم توزيع الموارد البشرية على الجهات بشكل صحيح، وعدم وجود تدريب وتأهيل، وطبيعة الكادر الوظيفي الحالي والنقص في المنشآت الثقافية، من أهم العوامل المؤثرة، ومن أهم التحديات أمام تطبيق أي استراتيجية.

## 2 - التحليل الاستراتيجي

### مفهوم التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتحديات. وكذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة والمواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على

### البيئة الداخلية للمجلس:

وهي تمثل التطبيقات الإدارية والمالية والتنظيمية التي تعطي دلالات محددة على قدرة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ومدى إمكانية توظيفه لأوضاعه الداخلية في استغلال الفرص لتحسين أدائه وتخطيط أهدافه بوضوح وتشخيص عالٍ لنقاط القوة. ونذكر تحديداً:

#### القوة البشرية

يتطلع العاملون إلى بلورة الاستراتيجية كفرصة لتقديم أقصى الجهود لتطوير أداء المجلس. فالكفاءات الشابة تحديداً، لديها الدافع والطموح والرغبة في التغيير للأحسن. فهذا الاستعداد موجود رغم قلة الكفاءة الفنية والتخصص، لذا يمكن القول إن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب يفتقر إلى الكوادر المتخصصة في مجال أعماله وأنشطته، ويحتاج إلى تطوير سياسة التدريب والتطوير الوظيفي والمهني التخصصي.

#### الجانب التنظيمي

الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي التي يتبناها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تؤثر في انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وتتمحور القطاعات فيها حول الاختصاص من دون الالتفات إلى دعم كامل حركة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وارتباط القطاعات عبر طريقة العمل، وعدم وجود نهج إدارة المشاريع، أو فرق العمل التكاملية والهيكل الأفقي والمسطح، معبرا بذلك عن بيئة مستقرة نوعاً ما لكنه استقرار سلبي. كما تستوجب الضرورة إعطاء الاستقلالية التنظيمية

لدعم وتشجيع مشاريع البنى التحتية في القطاع الثقافي للكويت.

- تبني خطة التنمية في القطاع الثقافي والمشاريع الثقافية.

- توافر المكاتب الخارجية وانتشار السفارات الكويتية في العالم.

- البيئة الإقليمية الخليجية المشابهة والمساندة لدعم الثقافة والاهتمام بها.

### المخاطر أو التهديدات التي يجب على المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الحد من تأثيرها على حركة أدائه

- الحركة السياسية واضطرابات البرلمان الكويتي خلال السنوات الأخيرة.

- التغييرات والتشكيلات الوزارية المتكررة.

- مخرجات التعليم الجامعي الحكومي والخاص، والمعاهد التعليمية والمدارس ومناهجها وربطها ودعمها لمجال أنشطة القطاع الثقافي.

- ضعف تنوع اللغات، عدا الإنجليزية والعربية والحاجة إلى لغات عالمية.

- ضعف الإحصاءات الرسمية التي تخدم معرفة مدى التنوع الثقافي.

- ضعف القوانين المشجعة على الانفتاح الاقتصادي والتجاري وتشجيع القطاع الخاص بشكل عام.

- ضعف القوانين المتعلقة بالتوزيع الجغرافي وخدمته لنشر المراكز الثقافية وسهولة الوصول إليها.



المخصصة للنقل والمعدات والتجهيزات بنسبة (19%) (118 ألف دينار). كما أنه تمّ خفض المشاريع الإنشائية والصيانة والاستهلاكيات العامة بمقدار (80 ألف دينار)، وإن كانت تمثل انخفاضاً في حدود 1% إلا أنها قد تشكل صعوبة أمام المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في استكمال بنيته الأساسية وطموحه في زيادة جودة وحجم الخدمات المقدمة. ومما يزيد من سوء الوضع، كترتيبات مستقبلية للبنية الأساسية، أنه تمّ خفض الاعتمادات المخصصة للمشاريع التي يمتد تنفيذها إلى سنوات عدة بمقدار 700 ألف أي خفض بنحو 10% عن 2012 - 2013 وزيادة (620 ألف دينار) للأعمال الإنشائية الصغيرة وترميم وصيانة المنشآت، وكذلك خفض اعتماد الخدمة الإعلامية والاجتماعية بمقدار 400 ألف دينار أي بنسبة 17%.

#### العلاقات العامة والإعلام والتسويق المحلي والدولي

##### والدعاية

بات التحسن الملحوظ في دور العلاقات العامة والإعلام يدعم صورة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ويعكس حرصه على التواصل الاجتماعي مع جمهوره بشفافية وسرعة وذلك تغطية للفعاليات والأنشطة الثقافية. كما باتت إصداراته ومطبوعاته تتداول بكثرة على الساحة الثقافية والفنية، غير أن التحديات ما زالت قائمة في ضرورة وجود استراتيجية إعلامية، ودور أكبر للعلاقات العامة لتتماشى مع تطلعات المجلس وطموحاته.

#### التنسيق والتعاون الحكومي

إن الفرص الحكومية المتاحة أمام المجلس الوطني

لوحداث متخصصة، كالتخطيط الاستراتيجي والعلاقات العامة والتسويق. ويعتبر إنشاء مكتب فني يضم استشاريين متعددين في قطاعات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لدعم القرارات الاستراتيجية ومراجعة الخطط التشغيلية أمراً في غاية الأهمية.

#### الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية المتمثلة في مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة، تعطي خصوصية للمجلس حيث إنها متأثرة بطبيعة العمل والرموز المستخدمة، وطبيعة القيادات الموجودة في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب على المستويات المختلفة. فالثقافة السائدة إيجابية، لكن ثقافة العمل المؤسسي والإدارة الكمية وجودة الخدمة والتركيز على العميل غير متداولة أو منتشرة إضافة إلى أن ثقافة العمل الحكومي والروتيني سائدة في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، واعتبار أن الموظف الحكومي في توظيف دائم وحق مكتسب من الدولة أمر يحد من ثقافة الإبداع والابتكار والمنافسة.

#### الإدارة المالية والدعم المساند

إن الميزانية المالية في الدولة لا تنعكس وفرتها على المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، حيث يتطلع المجلس إلى المزيد من الاستثمار في البنى التحتية، على سبيل المثال زادت الاعتمادات المالية لسنة 2013 - 2014 بمقدار ضئيل (416 ألف دينار) بينما زادت الرواتب بمقدار مليون و 350 ألفاً، وقد استتبع ذلك خفض المصروفات المختلفة والمدفوعات التحويلية بنسبة 14% (303 آلاف دينار)، وخفض المبالغ

الوظيفية والقرارات المتعلقة بالمزايا الخاصة بها تعدّ عائقاً حقيقياً أمام المجلس وأي استراتيجية تشغيلية تقع على عاتق موظفيه. كما يُعدّ افتقار المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ومؤشرات الأداء أمراً في غاية الأهمية.

### التخطيط الاستراتيجي وأدوات متابعة الأداء وقياسه

تعتبر وظيفة التخطيط الاستراتيجي غير نشطة أو فاعلة بمستوى التوقعات في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لاعتبارات كثيرة، أهمها قلة الخبرات العاملة، وطبيعة الأعمال الحكومية، والخطط التشغيلية، وأدوات الرقابة والمتابعة، بالإضافة إلى الهيكلية التنظيمية لتلك الإدارة، والتي تجمع بين الدراسات والبحوث والتخطيط الاستراتيجي، والواجب فصل التخطيط الاستراتيجي عن الدراسات والبحوث، في خطوة لتفعيل دور المهمتين الحيويتين في خدمة الاستراتيجية المقترحة.

ويظهر أن هناك افتقاراً في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب لمفهوم إدارة الأداء القائم على تخطيط الأداء بوضع أهداف للقطاعات والإدارات والمراقبات والأقسام والموظفين كافة، بحيث تكون الأهداف بطريقة ذكية TRAMS، ثم وضع مؤشرات قياس جودة وتوثيق لذلك الأداء، ثم تقويمه وتصنيفه، ووضع خطط لعلاج فجوات الأداء، وتوصيات للتدريب والتطوير، ومعالجة احتياجات الأداء، ومراجعة الحوافز ومراجعة الإجراءات، والسياسات... إلخ، كل ذلك يجعل التخطيط الاستراتيجي، وقياس الإنجاز، ورصد الفجوات ضعيفاً، بل معدوماً لإدارة التخطيط الاستراتيجي.

للتقافة والفنون والآداب تكمن في تفعيل التعاون ونشر أنشطته ومنتجاته الثقافية، فإن الحكومة تمتلك فرصاً جيدة لتفعيل التعاون، مثل الاتفاقيات الحكومية والزيارات الرسمية والمؤتمرات والندوات العالمية التي تعقد في الكويت، والمنح والدعم الحكومي للبلدان، والتبادل التجاري والاقتصادي، غير أنها فرص غير مستثمرة لتسويق الثقافة الكويتية. ويعتبر حجم التنسيق والتعاون ضعيفاً في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب مع الجهات الحكومية وغير الحكومية، كالقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والجمعيات الخيرية العاملة خارج حدود الكويت. وإن وُجد فإنه غير فعال بالشكل الذي يخدم استراتيجية انتشار المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وتسويق أنشطته.

أما عن تفعيل قطاع التعليم الحكومي فالمنهج التعليمية والمواد الفنية لا تخدم نشر الثقافة الكويتية والآثار والمتاحف والتراث كثيراً، فضلاً على قلة الأنشطة المدرسية التراثية أو الثقافية، مقارنة بالتطلعات والتوقعات، لذلك أصبح من الضروري مع التطلعات لاستراتيجية واضحة أن تتطور علاقة التعاون والتنسيق التام مع الأجهزة والوزارات الحكومية من جهة، ومن جهة أخرى مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ذات المصالح المشتركة.

### إدارة الأداء والحوافز

إن اتباع أنظمة الخدمة المدنية وسلّم الرواتب الحكومية وسياسة التعويضات على الأداء والمكافآت قد لا يتناسب مع التحفيز المستهدف للإبداع والتميز. فالمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب يحتاج إلى سياسات حوافز خاصة به، كما أن المسميات

### 3 - خلاصة التحليل

#### النقاط الحرجة:

بناءً على التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية للمجلس، وبناءً على المعايير، تمّ تحديد التحليل الاستراتيجي. وكانت أهم النقاط الحرجة أمام المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب هي:

- دعم وجود آليات لاتخاذ القرار وتوثيق الدورة المستندية لهذه العملية مدعّمة بمحاضر اجتماعات، مع ضرورة الالتزام الجماعي بالقرارات المتخذة وتطبيقها بشكل مهني محترف.

- انتهاج سياسة تقييم القيادات الحالية في المجلس ومديري الإدارات عبر شركة متخصصة لتطوير خطط وبرامج التدريب القيادي.

- انتهاج سياسة إدارة المشاريع وزيادة تمثيل فرق العمل المشتركة من القطاعات جميعها، والتي تسمح بالمزيد من القرارات السريعة فيما يتعلق بالأنشطة المهمة والرئيسية.

- انتهاج سياسة اعتماد المراجعات التي اقترحت بشأن الهيكل التنظيمي وتوزيع اختصاصات الوحدات التنظيمية لخدمة الاستراتيجية المستهدفة.

- ضرورة دعم النهج التكاملي لإدارة الأنشطة والفعاليات بشكل شمولي بحيث يجب أن تتداخل الرونرنامة الثقافية للأنشطة والفعاليات لجميع القطاعات وتضاف إليها الاستراتيجيات الإعلامية والتسويقية والمساندة من إدارات نظم المعلومات والموارد البشرية والتدريب وغيرها لتتكثف جهود المجلس جميعها في خدمة الأنشطة والفعاليات بما يخدم الأهداف الاستراتيجية المقترحة.

- تعزيز أداء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالمزيد من الاستشارات الفنية وزيادة حجم التنسيق والتسويق الدولي لأنشطته.

- ضرورة زيادة القوة البشرية العاملة من خلال التخطيط لها وتنوع الخبرات في التخصصات الرئيسية للمجلس وتوظيف الشباب من حملة المؤهلات الجامعية من الكويتيين وأبناء دول مجلس التعاون الخليجي.

- تطوير وزيادة برامج التدريب التخصصي في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وتخصيص دورات لتأهيل المعينين الجدد وبرامج تأهيل تخصصي للعاملين، كل في مجال قطاعه الرئيس، وتطوير برامج تعلم اللغات والبعثات وبرامج تبادل الخبرات.

- تطوير النظر الإجرائية والقانونية لتعاملات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بما يخدم تبسيط الجوانب التنظيمية والإدارية مع الجهات الحكومية المعنية.

- تطوير نظام لإدارة قاعدة العملاء المستهدفين وزيادة الحملات التسويقية.

- تطوير البنية التحتية للمنشآت وزيادة عدد المراكز.

- وضع برامج متنوعة لتعزيز الهوية الثقافية في المجتمع وتعزيز الثقافة المؤسسية في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- تطوير آليات مقننة للتعامل مع المبدعين والمواهب في مختلف المجالات والتنقيب عنهم واستكشافهم وتطوير قدراتهم.

- تطوير قنوات الاتصال الخارجي مع الجهات ذات العلاقة بعمل المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وتعزيز مستوى التنسيق والدعم الحكومي.

وإدراج هذا التركيز في كل مجالات وأنشطة المجلس.  
 - ضرورة دعم وتشجيع التفاعل مع قنوات التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا المعلومات والعلم التقني.  
 - ضرورة تطوير أداء القسم المختص بالإحصاء وتطوير آلية تقارير المتابعة والتقييم والاستطلاع والتقارير الإدارية عن الأداء العام للمجلس، كما أنه يجب التعامل مع المعلومات لتلك التقارير آلياً.  
 - ضرورة تطوير ودعم وظيفة الإعلام والتسويق المحلي والدولي وزيادة عدد الاستشاريين التخصصيين.  
 - ضرورة دعم وتطوير متابعة العلاقات الدولية بقسم متخصص لتفعيل دور المجلس في الخريطة العالمية.

- تعزيز مفهوم السياحة الثقافية في الكويت داخليا وخارجيا وزيادة ورش العمل والحملات التوعوية والإعلانية والإعلامية المتخصصة.  
 - ضرورة وجود استراتيجية تشغيلية لأعمال المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ومؤشراتها الكمية.  
 - تشجيع ودعم العلاقة الاستراتيجية مع القطاع الخاص واقتراح تشريعات لازمة لدعم الاستثمار المنشود في القطاع الثقافي من القطاع الخاص.  
 - ضرورة التركيز على الناشئة والطفل كنواة استثمار مستقبلي واستراتيجي لدعم قوة ومكانة المجلس للتواصل مع الأجيال بشكل أكثر تخصصاً ووضوحاً،





## الفصل الثالث

# المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية

- 1 – مصفوفة الخيارات الاستراتيجية
- 2 – منظومة القيم
- 3 – الرؤية المستقبلية والرسالة
- 4 – استراتيجية 5x5x4 (الإصدار الأول)
- 5 – استراتيجية 5x5x6 (الإصدار الثاني)
- 6 – مجالات العمل الرئيسية والهيكل التنظيمي
- 7 – الغايات والأهداف الاستراتيجية والإطار العام للخطة التشغيلية

# المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية

## 1 - مصفوفة الخيارات الاستراتيجية

نقاط الضعف	نقاط القوة	
<p>3</p> <p>التغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة</p> <p>W/O = Mini - Maxi</p> <p>4 - 2</p>	<p>1</p> <p>استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة</p> <p>S/O = Maxi - Maxi</p> <p>2 - 3</p>	الفرص
<p>4</p> <p>تقليل نقاط الضعف لتحاishi التهديدات</p> <p>W/T = Mini - Mini</p> <p>2 - 1</p>	<p>2</p> <p>استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها</p> <p>S/T = Maxi - Mini</p> <p>3 - 1</p>	التهديدات

الخلية (3): وفي هذه الحالة سيعمل المجلس على معالجة جوانب الضعف مع محاولة استغلال أقصى الفرص المتاحة.

الخلية (4): في هذه الحالة يجب العمل بشكل دفاعي لتقليل نقاط الضعف الداخلية ومقاومة التهديدات الخارجية.

الخلية (1): في هذه الحالة يسعى المجلس لتعظيم نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة، وبذلك يتجه نحو النمو.

الخلية (2): في هذه الحالة تستخدم نقاط القوة من أجل تقليل التهديدات مع البحث عن فرص جديدة من خلال التنويع في الخدمات المقدمة.

أحكام القضاء من دون تأخير أو إبطاء.

◆ احترام الأديان والمعتقدات والعادات والتقاليد وتوفير بيئة عمل تضمن احترام الكرامات واحترام التنوع الثقافي والديني والعقائدي لكل المواطنين والعاملين.

◆ احترام الرأي الآخر والقدرة على التعبير عن الرأي والتمتع بميزة احترام الآخر والاعتراف بحقه في الوجود وتفهم العوامل التي تكمن وراء التنوع في الرأي والاختلاف فيه.

#### الإبداع:

هو الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميّز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، وتتمثل في:

◆ **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلّاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل، ويمكن التدريب عليها وتمييزها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

◆ **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون في ما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

◆ **الإبداع على مستوى المجلس:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

## 2 - منظومة القيم المؤسسية

تنقسم القيم إلى قيم حاكمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية، وقيم الأداء والعمل المؤسسي. وينص دليل أخلاقيات المهنة على قيم الأداء المؤسسي، لأنه الخارطة الأخلاقية لكيفية إدارة الأداء الوظيفي، ويشكّل تطبيقا لقانون الخدمة العامة.

### 1 - القيم الحاكمة للخطة Core Values

◆ الاستثمار البشري: التنمية والتدريب والتطوير المستمر أساس ومطلب.  
◆ روح الفريق: العمل كفريق.  
◆ القيادة بالرؤية.

### 2 - قيم العمل Business Values

◆ الولاء والانتماء المؤسسي: يمثل مدى قوة ارتباط الموظف بوظيفته وتمسكه بأهدافها وقيمتها، وحرصه المستمر على تحقيق أهدافها، إذ إن هذا الولاء يولد لدى المخلصين حب العمل والسعي الحثيث إلى النهوض به، ويدفعهم إلى المساهمة الفعالة من أجل نجاحه واستمراره من خلال بيئة حاضنة ومشجعة لنموها وانعكاسهما في سلوكهم، ورغبة واضحة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحهما، مع رغبة قوية في الاستمرار في هذه الوظيفية، كما أنه يتجلى في شكل شعور يتولد لدى العاملين، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يفرض عليهم.

#### الاحترام:

◆ احترام القانون وتطبيقه وفقا لقوانين لوائح المجلس والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق

## الاحترافية والمعايير المؤسسية العالمية:

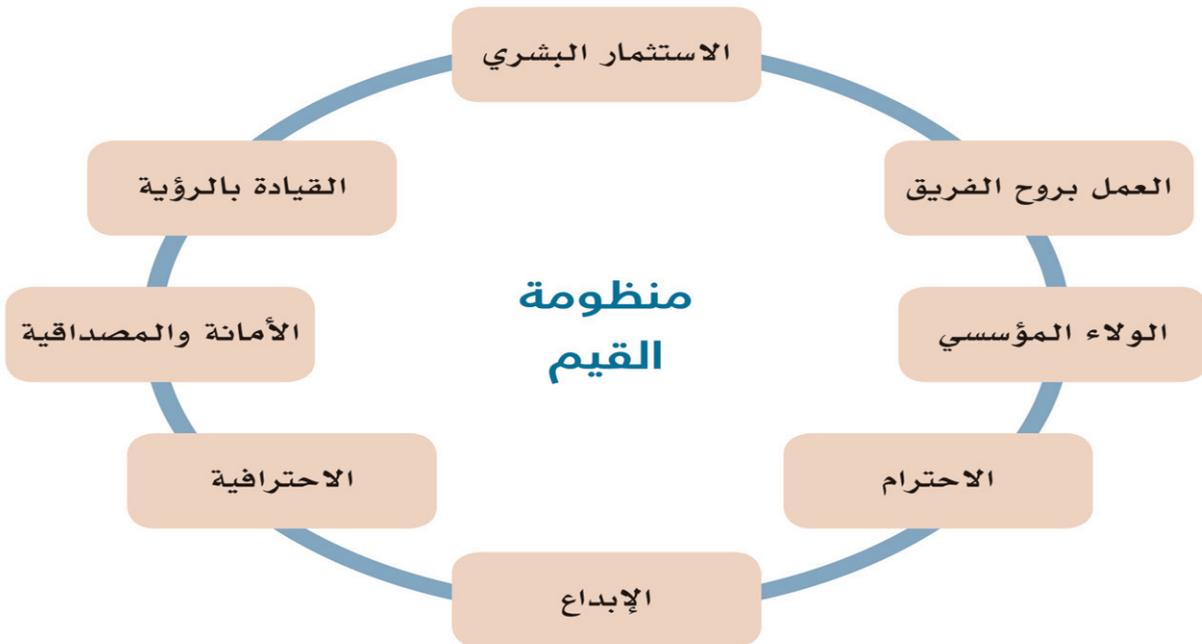
استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدير كل أشكال الموارد الحكومية كالموارد البشرية والمادية والمعنوية بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات الحكومية مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

♦ الأمانة والمصداقية: تعني الأمانة والاستقامة التحلي بكل خلق حميد، مما يتطلب من الموظفين في أداء واجباتهم المهنية بكل تجرد وحياد ومسؤولية. وتتطلب الأمانة، أن يؤدي العمل بكل حياد وتجرد مع الحرص على الالتزام بالقوانين والتشريعات السارية في الدولة. كما تقتضي الأمانة إعطاء العمل من الجهد والمسؤولية والمثابرة، وذلك من خلال البحث والتحليل والتحرّي عن المعلومات والبيانات، وجمع أدلة الإثبات الكافية لإبداء رأي واضح وصريح في كل معلومة أو رد أو استفسار يقدمه، أمينا على معلومات، أو نقل، أمينا على مقتنيات المجلس، فالأمانة قيمة متداخلة في جميع القيم كالسرية والصدق وغيرهما...

♦ الاجتهاد: يتعيّن على الموظف في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين، وأن يتقيد بالعدالة الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية، وأن يقدم النصيحة المناسبة لمسؤوليه وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال أو التسبب.

♦ الكفاءة وتنمية القدرات العلمية والعملية: وتكون من خلال السعي للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكّن الموظف من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة.

♦ الاقتصاد والفعالية: ينبغي على الموظف في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال العام أو إساءة



### 3 - الرؤية المستقبلية والرسالة

#### الرسالة... الغاية السامية

نسعى إلى انفتاح الهوية الكويتية بطابعها الثقافي الفكري والأدبي والفني وترسيخ انتمائها إلى المنظومة الأممية بمفردات هوية ثقافية أصيلة ومبدعة تستدعي الفخر والاعتزاز مع تعاقب الأجيال، وتستجلب التقدّم والازدهار لمجتمعها المحلي والعالمي.

#### الرؤية... الغايات المستقبلية

نسعى إلى أن نصبح المساهم الرئيسي في صناعة الإبداع الثقافي الكويتي ومصدّره إلى العالم عبر ترسيخ الهوية الثقافية الكويتية والحفاظ على مكتسباتها الموروثة. وأن ندعم حركة الثقافة الكويتية ونساندها عبر تشجيع ورعاية الإبداع في شتى مجالات الثقافة والفنون والآداب والتشجيع على القراءة والكتابة والانطلاق الفكري ونبذ التطرف في المجتمع وسيادة التسامح والقبول بالآخر والاهتمام بالطفل والناشئة واستحداث وتطوير البنية الأساسية اللازمة لذلك. وأن نكون نافذة للكويت على العالم فتعبر من خلالها ثقافتنا المتنوعة بصفاتها الأصيلة وقدراتها المبدعة لتعبّر عن سمات وألوان الهوية الكويتية وبكل حرية وقبول لمنتجات الثقافات الأخرى والتفاعل الإيجابي معها.

كما نسعى محلياً لأن تصبح الممارسة الثقافية حقاً لكل مواطن، وأن يكون التعبير عن النفس عبر الأعمال الثقافية متاحاً لكافة أبناء الوطن، وأن تكون الأنشطة الثقافية جزءاً رئيسياً من الحياة الاجتماعية الكويتية كما تكون جزءاً من الحياة الاجتماعية العالمية.

### 4 - استراتيجية 5x5x4

يهدف مدلول معادلة الاستراتيجية إلى تركيز الأطر الفنية للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ومؤشرات الأداء وخطط العمل نحو خمس سنوات عمل وهي مدة تطبيق وصلاحيّة الاستراتيجية، وخمسة منطلقات تؤخذ في الاعتبار دائماً في عمل المجلس خلال مدة تنفيذ استراتيجيته، وتنعكس في قيمه المؤسسية وتدرج ضمن أهدافه وخطط عمله (انظر المنطلقات الخمسة صفحة 23)، والبعد الثالث للمعادلة يكمن في أربعة قطاعات تركيز حيث دمج كل من قطاع الآثار والمتاحف ودار الآثار الإسلامية إلى نقطة تركيز متشابهة أطلق عليه التركيز على المتاحف والآثار والتراث، ثم نقطة تركيز محورية هي الثقافة والفنون وتشمل السينما والمسرح والأدب والشعر والكتاب ومعارضه والفنون التشكيلية، ونقطة تركيز ثالثة محورية أيضاً وهي المكتبة الوطنية باعتبارها محور حفظ وحماية ورعاية الإنتاج الفكري الوطني، أما نقطة الارتكاز أو التركيز الرابعة والأخيرة فهي الأمانة العامة للمجلس أي الأمين العام والقطاعات التنظيمية المساندة والمدرجة في الهيكل التنظيمي، وهي تشكل نقطة محورية لدعم وتركيز الاستراتيجية.

### 5 - 5x5x6 في الاصدار الثاني للاستراتيجية:

تم فصل كل من قطاع الثقافة والفنون وقطاع الآثار والمتاحف ودار الآثار الإسلامية والتراث كخطوة لمزيد من التركيز والارتباط بالهيكل الوظيفي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. هذا ولمزيد من التوضيح ستركز الاستراتيجية على محاور لكل نقطة تركيز أو نقطة ارتكاز استراتيجية، ونعتبر هذه المحاور مداخل رئيسية لتصنيف الأهداف الاستراتيجية وما يتبعها من أهداف تشغيلية ومؤشرات أداء.

#### 5x5x6

- 5 = خمس سنوات عمل مدة تطبيق الاستراتيجية.
- 5 = خمسة منطلقات رئيسية تشكل فلسفة وضمير المجلس خلال انتهاجه خطته الاستراتيجية.
- 6 = ست نقاط تركيز لقطاعات المجلس تتمحور حولها الأهداف الاستراتيجية.

## 6 - مجالات العمل الرئيسية والهيكل التنظيمي

الأثار الإسلامية، وقطاعات ووحدات أخرى مساندة كالعلاقات العامة والإعلام والقطاع المالي والإداري والتخطيط الاستراتيجي والمكتب الفني لدعم القرارات والشؤون القانونية، وتضع الخطة الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للقطاعات الرئيسية والحيوية.

ويشير الرسم التالي إلى الهيكل التنظيمي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب:

ينقسم الهيكل التنظيمي حول قطاعات أعمال رئيسية وهي خمسة قطاعات يمارس المجلس الوطني من خلالها تحقيق أغراضه وأهدافه ويمارس تنفيذ خطته التشغيلية وهي قطاع الثقافة وقطاع الفنون وقطاع الآثار والمتاحف وقطاع مكتبة الكويت الوطنية وقطاع



## 7 - الغايات والأهداف الاستراتيجية

### أمانة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وقطاعاته المساندة

تعتبر الأهداف الاستراتيجية التالية أهدافاً رئيسية لعموم المجلس وتلقى مسؤوليتها على الأمين العام للمجلس وترفع تقارير الإنجاز إلى مجلس الأمناء دورياً عبر استحداث لجنة للمتابعة تنظم مهامها وعضويتها بلائحة تنظيمية.

### المحور الأول: قيادة وتنمية القوة البشرية وتحسين بيئة العمل المؤسسية والثقافية

ويكون ذلك من خلال:

استحداث برنامج لاستقطاب الكفاءات واستحداث نظام التوظيف الذكي ووضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية والتطوير والتدريب

#### ◆ الأهداف التشغيلية

- نشر مفهوم الإدارة الاستراتيجية والإدارة المؤسسية.  
- استحداث برنامج لاستقطاب الكفاءات من الخبرات التخصصية والخريجين الجدد.  
- مراجعة سياسة التوظيف والشواغر وتقييم الكفاءات الحالية وفق مناسبة الكفاءات الحالية للمناصب.  
- تدريب تأسيسي لجميع العاملين وتدريب تخصصي مهني للقطاعات.  
- تطوير السياسات والبرامج والأنظمة للموارد البشرية.

- تأسيس نظام معلوماتي متكامل للموارد البشرية.  
- إعداد مدونة لسلوك العاملين.  
- إعداد أدلة العمل والإرشادات.

- مراجعة وتحديث التوصيف الوظيفي للعاملين لضمان الكفاءة في العمل.

- إعداد دراسة الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب المناسبة وفقاً لأولويات ومتطلبات العمل.

#### ◆ مؤشرات النجاح

- عدد المعيّنين الجدد.  
- معدل الدوران الوظيفي.  
- معدل تنوع الخبرات المنضمة للوظيفة.  
- عدد المستفيدين من التدريب والتطوير.  
- عدد انضمام الخبرات.  
- حركة تعديل الحالة الوظيفية.  
- خطط التدريب والتطوير.

تفعيل نمط القيادة Cultural Leadership Pattern والتواصل وزيادة نسب الارتباط المؤسسي وتطوير برنامج الإعداد للصف الثاني

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- استحداث برامج تطوير القياديين ودعم نمط القيادة الثقافية.  
- استحداث خطط تطوير الصف الثاني.  
- استحداث خطة التعاقب الوظيفي للوظائف الحيوية والقيادية.  
- استحداث تقييم الأداء القيادي واستطلاع معدل الارتباط والرضى الوظيفي على مستوى القطاعات.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- برامج التطوير القيادية ومعدل انتساب القياديين لبرامج التطوير والتدريب.



- عدد المبادرات من الموظفين في شأن تطوير برامج ثقافة مؤسسية.
- دليل أخلاقيات المهنة.

## زيادة الدعم المساند للقطاعات الرئيسة بمراجعة وتطوير البنى التنظيمية والهيكل والإجراءات الإدارية وإدارة الشؤون المالية وإدارة الموارد البشرية

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- استحداث قائمة بالكفاءات الوظيفية.
- استحداث خرائط المسار الوظيفي.
- مراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية واللوائح التنظيمية وسياسة التدريب.
- مراجعة الهياكل التنظيمية بالمسميات الوظيفية.
- مراجعة قائمة الصلاحيات الإدارية والمالية والقانونية.
- تطوير وإعادة هيكلة إدارة التخطيط الاستراتيجي والدراسات والبحوث.
- تطوير وحدة الإحصاء والاستطلاع.
- تطوير وحدة المبادرات.
- تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية.
- تطوير وإعادة هيكلة إدارة العلاقات العامة والتسويق.
- تطوير مكتب الدعم الفني الاستشاري.
- تطوير وحدة لإدارة العمليات التشغيلية وتطوير وقياس الأداء.

- تطوير وحدة التسويق والعلاقات الدولية.

- تطوير وحدة للتدقيق الداخلي.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- وثيقة الكفاءات الوظيفية.
- نسبة التعديل في سياسة إدارة الموارد البشرية والتدريب.

- برامج إعداد الصف الثاني ومعدل انتساب الموظفين لبرامج التطوير والتدريب.
- سياسة التعاقب الوظيفي.

## تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للنمو والإبداع

الثقافة المؤسسية التي تعني في مجملها مجموعة القيم الأساسية والمعتقدات والمبادئ التي تعمل كأساس لنظام إدارة المؤسسة بالإضافة إلى عدد من الممارسات والسلوكيات التي تعزز وتثبت تلك المبادئ الرئيسة.

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- دعم دور العلاقات الداخلية في قسم العلاقات العامة لتعزيز الثقافة المؤسسية وبرنامج سيادة القيم المؤسسية.
- نشر مفهوم الثقافة المؤسسية وتعميمه.
- إعمال منظومة القيم ودليل أخلاقيات المهنة في الأعمال اليومية.
- دعم القيم المؤسسية في كافة أنشطة المجلس وسياساته وتنظيماته الداخلية.
- تطوير برامج متنوعة لتعزيز الثقافة المؤسسية.
- دعم وتطوير مفهوم الاستطلاعات المستمرة لقياس رأي العاملين.
- دعم وتطوير برامج التوجيه والإرشاد الإداري والإرشاد الثقافي.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- البرامج المنفذة لدعم الثقافة المؤسسية.
- منظومة القيم ودليل أخلاقيات المهنة والمخالفات المؤسسية والإجرائية.
- عدد ورش العمل المنعقدة والدورات التدريبية.
- نسب استطلاعات الرأي ربع السنوية.

القطاع الخاص والحكومي والأهلي ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الدولية الموجودة في الكويت).

- شعار المجلس الجديد.

- خطة عمل تخصصية لفريق الإعلام والتسويق وآليات لمعالجة المبادرات وطرق تحسين المنتجات والأنشطة.

**تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني والأجهزة والخدمات الإلكترونية وقنوات التواصل الاجتماعي**

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تدعيم الهوية المؤسسية البصرية والمقروءة من خلال تطوير الموقع الإلكتروني وقنوات التواصل الاجتماعي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- تدعيم قيم المجلس في الشفافية والنزاهة والتواصل مع المجتمع من خلال تطوير الموقع الإلكتروني.

- استحداث مشروع تطوير الموقع الإلكتروني وتطوير الهيكل الأساسي للموقع وتحديد الجمهور المستهدف.

- تشكيل فريق العمل الداخلي للمجلس وطرح الفرصة أمام مؤسسات المجتمع المدني والمبدعين للتعاون في ذلك إضافةً إلى تيسير استجواب التعاون الاستشاري لخدمة أغراض تطوير الموقع بمعايير عالمية.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- معدل الرقابة الدورية على الموقع.

- معدل الرضى ومعدل الاستخدام من المتصفحين للموقع وقنوات التواصل الاجتماعي.

- معدل المبادرات المتعلقة بتطوير الموقع.

- مؤشر جمعية الشفافية المتعلق بجانب الموقع الإلكتروني.

- سدّ فجوات الهيكل التنظيمي والوظيفي والهيكل المستحدثة.

- خرائط المسار الوظيفي وعائلية الوظائف.

- كشف قائمة الصلاحيات المالية والإدارية.

**المحور الثاني: تعزيز وتقوية سمعة ومكانة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في بيئة الأعمال المحلية والعالمية**

**تعزيز سمعة ومكانة المؤسسة القائمة على الاحتراف والانفتاح**

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- دعم وتطوير برنامج لتعزيز العلامة المؤسسية محليا وعالميا.

- استحداث حملة تسويقية وإعلانية لتعزيز الصورة الذهنية في السوق المحلي والخليجي والعالمي.

- مراجعة شعار المجلس وحملة تركيز له بمواصفات عالمية.

- توحيد الإطار العام للمخاطبات والمراسلات وتوابعها لتثبيت الصورة الذهنية وإيجاد الهوية المؤسسية مع جمهور المتعاملين.

- دعم الاستطلاع المستمر لقياس فجوات الصورة الذهنية المستهدفة والواقعية.

- دعم دور العلاقات العامة التعريفي بأنشطة وخدمات ومنتجات المجلس محليا وعربيا وعالميا وتوسعة نطاق المشاركة للأجندة الثقافية.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- سياسة التسويق والدعاية والإعلام والإعلان.

- استطلاعات قياس رأي الجمهور.

- زيارات المسؤولين التبادلية (المجلس والقياديين في



## تطوير نظام العملاء والمتعاملين مع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب

### ♦ الأهداف التشغيلية:

- تشكيل فريق الخدمة والجودة لتنفيذ مشروع قاعدة بيانات المعلومات لخدمة العملاء والمتعاملين والعاملين.
- استحداث وتطوير نظام معلوماتي فعال لخدمة العملاء والمتعاملين والعاملين لزيادة كفاءة أداء المجلس الوطني وتلبية احتياجات العملاء والمتعاملين ولتوجيه مشاريع العاملين في الوحدات المعنية بتطوير الخدمات.
- تحسين مستوى تقديم الخدمات وتطوير نظام جودة الخدمة والشكاوى واستطلاع الرأي.
- تطوير آليات لتكريم العملاء والمتعاملين والعاملين، واستحداث أسبوع خدمة العملاء والمتعاملين في روزنامة الأداء السنوي.
- تدريب العاملين في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب على مفهوم خدمة العميل وجودة الخدمة.

### ♦ مؤشرات النجاح:

- سياسة خدمة العملاء والمتعاملين والعاملين وسياسة جودة الخدمات.
- عدد ورش العمل والدورات التدريبية التخصصية.
- التطبيقات الإلكترونية لنظام المعلومات.
- نماذج الاستطلاع ومعدلات رضى العملاء.
- قواعد معلومات تكريم العملاء والمتعاملين والعاملين في مجال خدمة العملاء.
- عدد المبادرات في مجال جودة الخدمة وخدمة العملاء.
- معدل وجود فريق الخدمة في الفعاليات والأنشطة.

## الارتباط الاستراتيجي مع الأجهزة الحكومية لدعم خطط المجلس وتقوية سمعته ومكانته الحيوية

### ♦ الأهداف التشغيلية:

- تطوير العلاقة الثنائية عبر اتفاقيات شراكة تضع إطاراً للعمل التكاملي وتحديد الأدوار وتنسيق المهام لدعم جهود التنمية الوطنية وخدمة أغراض المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- استهداف الوزارات والأجهزة الحكومية التالية بالتنسيق والتعاون والتشاور التام واستكشاف فرص الاستفادة من هذه الأجهزة لنشر وتسويق الثقافة الكويتية، كما تستهدف هذه الوزارات والأجهزة للمشاركة بالروزنامة الثقافية المحلية والعالمية الخاصة بالمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وهذه الأجهزة تحديداً كالتالي:

### مجلس الوزراء:

- الأمانة العامة لمجلس الوزراء للتعريف السنوي بالخطط والأهداف للمجلس الوطني وبحث سبل التعاون.
- وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية:
- إدارة المناهج والمواد الدراسية.
- تطوير المناهج.
- مواد التربية الفنية.
- إدارة الأنشطة المدرسية.
- الرحلات المدرسية.
- الأنشطة الثقافية.
- المتفوقون والمبدعون والمخترعون.
- المعاقون وذوو الاحتياجات الخاصة.
- جامعة الكويت.
- عمادة التسجيل والقبول.
- قسم الإعلام.
- كلية الآداب - قسم اللغة الإنجليزية ومركز اللغات.

- إيجاد آلية إدارية وإلكترونية - آلية لرسم وتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية.
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيّرات.
- مراجعة عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والأجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- سياسة للموارد البشرية.
- سياسة للتدريب والتطوير.
- سياسة للترقيات والنقل.
- ميزانية الموارد البشرية.
- نظام تطبيق إلكتروني لإدارة الأداء.
- ورش العمل التوعوية للعاملين ولجمهور المتعاملين والموردين وغيرهم.

**تطوير البنى التحتية لنظم وتكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة الخدمات الإلكترونية والمشاريع لقطاعات المجلس والتعاون مع المؤسسات المختصة الحكومية والدولية في مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات.**

**الإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقطاعات الحيوية الرئيسية والمساندة ومراقبة مؤشرات الأداء الكمية والنوعية**

- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وزارة الخارجية:
- الملاحق الثقافية الكويتية.
- الملاحق الثقافية للسفارات في دولة الكويت.
- قسم التعاون الدولي والاتفاقيات الدولية وقسم المراسم والتشريفات - الوفود الدولية.
- اللجنة العليا المنظمة لاحتفالات العيد الوطني.
- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية:
- الإدارة المركزية للإحصاء وقسم الدراسات التنموية والخطط والوثائق التنموية.
- الخدمة المدنية - التسجيل والفرز.
- مراكز الاستشارات والدراسات الاستراتيجية الحكومية.
- وزارة الشباب والهيئة العامة للشباب والرياضة.
- وزارة الإعلام والمكاتب الإعلامية.
- البيئة والأشغال والبلدية والكهرباء - الإدارات ذات الارتباط.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد اتفاقيات التعاون الثنائية.
- معدل الزيارات التبادلية.
- اللائحة التنظيمية لمتابعة العلاقات الحكومية.
- التقارير المشتركة.
- فريق الدعم الداخلي للعلاقات الحكومية.
- إعداد منهج دراسي لوزارة التربية باسم الثقافة الكويتية.
- عدد ورش العمل والزيارات التعريفية للمدارس.
- إعداد دورات تدريبية في مجال تخصص الثقافة والفنون والمتاحف والآثار والتراث.
- التقارير المشتركة والمشاريع بين المجلس والأجهزة الحكومية.

**المحور الثالث: إدارة الأداء المؤسسي تطبيق نظام لإدارة الأداء والتقويم الكمي**

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- نشر مفهوم إدارة الأداء وتعميمه.

## 6.1 الأهداف الاستراتيجية للمكتبة الوطنية

### المحور الأول: دعم وتشجيع وتطوير الإنتاج الفكري الوطني

#### حفظ الإنتاج الفكري الوطني

##### ◆ الأهداف التشغيلية

- إثراء وتنمية مجموعات المكتبة بمختلف مصادر المعلومات الورقية والرقمية.
- الحصول على الكتب والمطبوعات الخاصة بالكويت عن طريق الإيداع القانوني.
- تشجيع الناشرين والمؤلفين والمؤسسات الحكومية على إيداع المطبوعات الجديدة عن طريق التوعية بأهمية قانون الإيداع.
- زيادة مصادر المعلومات بأشكالها التقليدية وغير التقليدية.
- تنمية وتطوير قاعة الكويتيانا ودعمها بمصادر معلومات حديثة مطبوعة وغير مطبوعة.
- تكوين مجموعة من الوثائق والمواد الأرشيفية والصور والأفلام الخاصة بتراث وتاريخ الكويت.

#### تعزيز قيمة التراث العربي ونشره

##### ◆ الأهداف التشغيلية:

- جمع التراث العربي والإسلامي، والعمل على نشره.
- العناية بالمخطوطات العربية والإسلامية لتكون مرجعا للباحثين وللجيل الجديد من النشء المقبل على دراسة التراث العربي والإسلامي.
- إصدار المجلات والدوريات التراثية وتطوير سلسلة التراث العربي ومعجم تاج العروس.

- تطوير أداء مراقبة التراث العربي لتواكب المستجدات والتوجهات العالمية.

- تسجيل كافة المخطوطات والكتب التراثية في سجل إلكتروني خاص للتعريف بها.
- العمل على ترجمة بعض هذه المخطوطات والكتب التراثية إلى اللغات الأخرى، للتعريف بتراثنا العربي.

##### ◆ مؤشرات النجاح:

- عمل برنامج ثقافي (محاضرات - ندوات - معارض) سنوي للتعريف بهذه المخطوطات والكتب التراثية النادرة.
- إعداد وإقامة دورات تدريبية للموظفين في مجال المخطوطات وحفظ التراث.
- إصدار كتيب إعلامي يحتوي على شرح لبعض المخطوطات والكتب التراثية وأهميتها.
- جذب قطاعات المجتمع للتعرف والاطلاع على التراث الكويتي والعربي والإسلامي.
- توفير الإصدارات والمطبوعات التراثية للدارسين والمهتمين.
- إقامة محاضرات ومعارض تهتم بالتراث.
- إنشاء معمل لترميم المخطوطات والوثائق.
- تشكيل لجنة متخصصة لإعداد سياسة تنمية مجموعات المكتبة وإثرائها بالمواد القرائية المتميزة.

##### ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد مصادر المعلومات التي يتم إيداعها بالمكتبة.
- الإعداد الفني للمخطوطات والوثائق وإعداد الأدلة الفنية التي تساعد على الاستفادة منها.
- تطوير الإمكانيات الفنية والبشرية في مجال المخطوطات لتكون المكتبة رائدة في هذا المجال.

- ضبط وحصر الإنتاج الفكري الوطني بأشكاله وأنواعه.
- إنشاء الفهرس الوطني الموحد.

## إنشاء معمل لترميم المخطوطات والوثائق

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- ترميم المخطوطات والوثائق الموجودة في مكتبة الكويت الوطنية وإتاحتها للباحثين.
- الإسهام في الحفاظ على المخطوطات النادرة بوصف ذلك جزءاً من مهام المكتبة في الحفاظ على التراث.
- تنظيم دورات تدريبية متخصصة في صيانة المخطوطات والوثائق.

- الإعداد الفني للمخطوطات والوثائق وإعداد الأدلة الفنية التي تساعد على الاستفادة منها.
- تطوير الإمكانيات الفنية والبشرية في مجال المخطوطات لتكون المكتبة سائدة في هذا المجال سواء على المستوى المحلي أو العربي.
- التنسيق والتعاون والتكامل مع المؤسسات المهتمة بالمخطوطات محلياً ودولياً.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد المخطوطات التي تمّ ترميمها وفهرستها وتصنيفها.
- إعداد قائمة ببليوغرافية بالمخطوطات والكتب النادرة.
- المشاركة في إعداد قائمة ببليوغرافية موحدة للمخطوطات على مستوى الدولة.
- عدد الدورات التدريبية المتخصصة في صيانة وترميم ومعالجة المخطوطات التي تمّت إقامتها أو المشاركة فيها.
- توفير أحدث البرامج التقنية للإعداد الفني للمخطوطات.

- عدد المخطوطات التي تمت فهرستها وتصنيفها وترميمها.

- إعداد قائمة ببليوغرافية بالمخطوطات والكتب النادرة بالمكتبة والمشاركة في إعداد قائمة موحدة للمخطوطات على مستوى الدولة.

- عدد الدورات التدريبية المتخصصة في صيانة وترميم ومعالجة المخطوطات التي تم عقدها.

- توثيق وأرشفة التراث والإنتاج الفكري الوطني وبناء أرشيف حكام الكويت والشخصيات الكويتية

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- بناء قاعدة معلومات آلية تضم مشاهير الكويت في مختلف المجالات وإتاحتها للباحثين.
- إعداد قاعدة بيانات تضم أمراء وحكام الكويت وحصر إنجازاتهم.
- توثيق أعمال وإنجازات علماء ومرجالات الكويت ممن أبدعوا وأنجزوا في مختلف العلوم والفنون.
- توثيق التراث الوطني وإعداده آلياً وفنياً.
- أتمتة النصوص الكاملة لمختارات الكتب والدوريات الكويتية.

- إنشاء أرشيف وطني للصور.

- تأسيس الأرشيف الوطني الكويتي.

### ◆ مؤشرات النجاح

- إنجاز قائمة تضم أمراء وحكام الكويت وحصر إنجازاتهم.
- إعداد قائمة بالشخصيات الكويتية من الرموز الفكرية والأدبية والسياسية.
- تأسيس قاعدة بيانات تحتوي على إنجازات وإسهامات التجار والصناع والحرفيين في الكويت.

## توفير وتطوير الدعم التكنولوجي والمعلوماتي

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- توفير المحتوى الرقمي لمصادر المعلومات للأخذ بأحدث أساليب تكنولوجيا المعلومات.
  - تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني للمكتبة على الإنترنت.
  - زيادة فرص الوصول إلى المحتوى العلمي لمقتنيات المكتبة لأكثر من مستفيد في ذات الوقت.
  - إتاحة خدمات معلوماتية متميزة في المضمون وجذابة في الشكل والتصميم.
  - زيادة أعداد شاشات العرض وكاميرات وأجهزة المراقبة لتشمل جميع القاعات والمداخل.
  - إنشاء معمل رقمي مزود بالأجهزة والبرمجيات ولوازمها لدعم مشروعات رقمنة مصادر المعلومات.
  - إنشاء مكتبة رقمية حديثة ومتجددة تضم كافة أشكال مصادر المعلومات.
  - تطوير بنية تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة.
  - الاستثمار في تحويل الرصيد المعلوماتي التقليدي لدى المكتبة إلى أشكال رقمية.
  - زيادة الاشتراكات في الدوريات وقواعد المعلومات الإلكترونية.
  - تحويل مصادر وأوعية التراث الكويتي إلى الشكل الإلكتروني textfull.
  - توفير الأجهزة الرقمية والمساحات الضوئية والبرمجيات المتطورة لدعم مشروعات الرقمنة.
- ◆ مؤشرات النجاح:
- عدد المشروعات التقنية التي تم تنفيذها.
  - عدد الأوعية والوثائق والصور التي تم تحويلها رقمياً.

- إنشاء وتطوير برنامج كشاف إلكتروني للدوريات الموجودة في المكتبة.

- عدد الدوريات الإلكترونية التي تم الاشتراك فيها.
- عدد أجهزة الحاسب والمساحات التي تم شراؤها.

### المحور الثاني: المكتبات التخصصية وخدماتها للمجتمع الكويتي والإنساني

تطوير وإعداد وتنظيم وتحسين جودة المكتبات التخصصية والمجموعات النوعية وتشمل مكتبة ذوي الاحتياجات الخاصة ومكتبة الأطفال والناشئة والمكتبات الخاصة

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تقديم خدمات معلوماتية لذوي الاحتياجات الخاصة كجزء من المجتمع الكويتي.
- تخصيص مجموعة من الأنشطة المصاحبة لفعاليات الأجنحة الثقافية في المكتبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
- اختيار واقتناء مصادر معلومات حديثة تلبى احتياجات الإعاقات المختلفة (السمعية - البصرية - الحركية - العقلية...)
- تقديم خدمات معلوماتية متنوعة للأطفال والناشئة وتشجيع وتعزيز القراءة والانفتاح على مختلف الثقافات.
- تنمية وتحديث المجموعات المعرفية للأطفال دعماً للتوجه الحكومي والمجتمعي نحو رعاية الأطفال.
- إعداد البرامج والمسابقات الثقافية لتطوير قدرات الطفل العقلية ومهاراته اللغوية والاجتماعية.
- التواصل والتنسيق والتعاون مع المؤسسات المعنية برعاية الأطفال والاحتياجات الخاصة محلياً ودولياً بتبادل الخبرات والمصادر والمشاركة في الأنشطة والفعاليات.

- تقديم محاضرات تغرس قيم التواصل الفكري والاجتماعي والثقافي وأدبيات الحوار بين أبناء المجتمع الكويتي.

- إقامة مسابقات ثقافية ترعى الموهوبين في مختلف المجالات الثقافية والفنية بالاشتراك مع الجهات المتخصصة في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- تنظيم معارض للمطبوعات الورقية والإلكترونية والصور والوثائق واللوحات ترسخ البعد الاجتماعي وتدعم الإبداع والمبدعين.

- وضع آلية لاستخدام مرافق المكتبة لعقد المحاضرات وورش العمل والمعارض من قبل الجهات الأخرى.

- إبراز مقتنيات ومجموعات المكتبة في إطار معلوماتي مهني.

- إعداد دليل إرشادي بمقتنيات وخدمات المكتبة.

- إعداد خطة لتسويق وترويج خدمات المكتبة.

- زيادة الفعاليات الثقافية كالمعارض والندوات والدورات التدريبية للمستفيدين لترسيخ أنشطة المكتبة.

- التغطية الإعلامية المستمرة لكافة الأنشطة والفعاليات التي تقيمها المكتبة.

- القيام بحملات إعلامية لنشر الوعي المعلوماتي بأهمية القراءة وارتياح المكتبات.

- إنشاء وحدة خاصة بالعلاقات العامة والخدمات لإدارة والتنسيق مع الجهات الأخرى بشأن حجوزات القاعات والأنشطة الإعلامية.

- تقديم خدمات معلومات للمستفيدين وتسويق خدمات المكتبة بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد مصادر المعلومات المكتتاة والمناسبة لحاجات الطفل ورغباته وميوله.

- عدد المحاضرات والندوات حول قيمة وأهمية القراءة وغرس عادة القراءة عند الأطفال.

- توفير مواد ووسائل الترويج المختلفة كالقصص والمسرحيات والأفلام السينمائية وأفلام الكرتون الموجهة والألعاب التعليمية والبرمجيات الحديثة.

- توفير مجموعة من الأجهزة الخاصة بذوي الاحتياجات للمساعدة على القراءة.

- شراء برامج وأدوات تدريبية تلبى احتياجات ذوي الإعاقات المختلفة.

- إقامة دورات تعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة لإكسابهم مهارات التعامل مع مصادر المعلومات الخاصة بهم (طريقة برايل...).

#### تطوير ودعم وتسويق الأجندة الثقافية لمكتبة الكويت الوطنية

##### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تقديم مجموعة من البرامج والفعاليات الثقافية الدورية تعكس في مجملها الأوجه الثقافية والأدبية والتاريخية والتراثية الكويتية.

- إلقاء الضوء على القضايا الأدبية والثقافية والمستجدات الفكرية الآنية وطرحها للنقاش.

- التنسيق والتكامل بين دور مكتبة الكويت الوطنية ومؤسسات الدولة الثقافية من خلال المشاركة في كافة الأنشطة والمهرجانات الثقافية والوطنية.

- تقديم محاضرات وندوات عامة تعزز الهوية الوطنية وتؤصل قيم المجتمع الكويتي من خلال التنوع الفكري والثقافي للفعاليات المقدمة من خلال الديوانية الثقافية.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- التنسيق والتواصل مع وسائل الإعلام بأشكالها المختلفة لتوثيق أنشطة وفعاليات المكتبة.
- الإصدارات والمطبوعات التي تبرز وظائف وخدمات المكتبة.
- عدد الباحثين والمراجعين المستفيدين من الخدمات المكتبية وخدمات الإيداع والملكية الفكرية.
- عدد معارض المطبوعات والإصدارات الحكومية التي نظمتها واستضافتها المكتبة.
- عدد المحاضرات والأمسيات الشعرية التي أقامتها المكتبة.
- عدد ورش العمل والمسابقات والمعارض الفنية والثقافية التي تم إنجازها.
- عدد معارض المطبوعات والإصدارات الحكومية التي نظمتها واستضافتها المكتبة.
- إقامة ندوة عن الفن والتراث الموسيقي في الكويت.
- إقامة أمسية شعرية عن إبداعات الشعر الشعبي في الكويت.
- إقامة معرض عن الموروث الشعبي الكويتي (صور - أدوات - تسجيلات...).
- إلقاء محاضرة عن الإصدارات الثقافية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

## المحور الثالث: التعاون التخصصي

## ترسيخ آليات التعاون مع المؤسسات الثقافية والمعلوماتية والمكتبات الوطنية محليا وإقليميا ودوليا

## ◆ الأهداف التشغيلية:

- عقد بروتوكولات التعاون لتفعيل التواصل بين مكتبة الكويت الوطنية والمكتبات الوطنية الإقليمية والدولية.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات المهنية والثقافية محليا ودوليا.
- تقديم المبادرات والمشروعات الفنية لضبط وتطوير آليات العمل.
- التعاون والشراكة مع مؤسسات المعلومات الدولية في تبادل مصادر المعلومات وتنمية الخدمات.
- المساهمة في تطوير البرامج والسياسات واللوائح الفنية في المؤسسات المعلوماتية.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون الموقعة بين المكتبة ومؤسسات المعلومات.
- عدد المشاركات في المؤتمرات والندوات وورش العمل المحلية والدولية.
- عدد الدورات التدريبية التي تم إنجازها بالتعاون مع المكتبات والمؤسسات المعلوماتية محليا وإقليميا ودوليا.
- تفعيل المشروعات التعاونية والمشاركة في المصادر وتطوير الخدمات.
- تبادل الخبرات والكوادر الفنية المدربة لدعم التعاون.

- أعداد الكتب المشجعة والمدعومة والمقتناة.
- مراجعة وتحديث لائحة تشجيع المؤلفات ولائحة دعم المطبوعات الإبداعية
- زيادة الأنشطة الثقافية.
- توفير الدعم المالي بما يتلاءم مع الميزانية التشغيلية للقطاع.
- الموقع الإلكتروني.

### تطوير إدارة المهرجانات الثقافية السنوية وتوسيع قاعدة المستهدفين وتنوع منتجاتها

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تطوير وتقنين الدورة المستندية والجوانب الفنية للمهرجانات الثقافية السنوية.
- استحداث وتطوير قاعدة للبيانات.
- تحسين جودة الخدمات والتسهيلات المقدمة للمهرجانات الثقافية.
- استثمار العلاقات الدولية والمحلية لإثراء قيمة المهرجانات وتوسيع قاعدتها.
- تطوير البنى التحتية اللازمة لتطوير المهرجانات الثقافية.
- تخطيط الحملات الإعلامية والإعلانية للمهرجانات الثقافية بمقاييس احترافية.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- تنوع الأنشطة الثقافية المقدمة واستقطاب العروض العالمية.
- تطوير دليل إجراءات إدارة المهرجانات الثقافية وتطوير النماذج المتخصصة وإدراجها إلكترونياً.
- معدل الرضى الجماهيري ومعدل الإقبال.

## 6.2 الأهداف الاستراتيجية للقطاعات الثقافية والفنون

### المحور الأول: دعم وتشجيع الثقافة الكويتية (الأدب والشعر والنشر والكتاب وإدارة المعارض) - قطاع الثقافة

العمل على تطوير أنشطة قطاع الثقافة والفنون بما يخدم الخطة التنموية لدولة الكويت لدعم الحركة الثقافية وتشجيع رموزها في الخريطة الأممية وحفظ ونشر أعمالها الإبداعية

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- حصر الإصدارات الثقافية الكويتية وتصنيفها واستحداث نظام معلوماتي حديث ومتخصص.
- تشجيع الأدباء والفنانين الكويتيين عن طريق اقتناء أعمالهم الأدبية والفنية ودعم وطباعة إبداعاتهم الأدبية.
- تنظيم ومتابعة أعمال جائزتي الدولة التقديرية والتشجيعية في المجالات الثقافية.
- تفعيل دور المنارات الثقافية وتوسيع تغطيتها لحفظ تاريخ رموزها الثقافية.
- زيادة حصة الندوات والمحاضرات الفكرية في الأجندة الثقافية.
- تطوير آليات تقييم منتجات القطاع.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- التنوع لشرائح المجتمع المختلفة ومجالاتها الثقافية.
- أعداد المتقدمين والفائزين بالجوائز.
- أعداد الحاصلين على إجازة التفرغ الأدبي والفني.



- توفير قاعدة بيانات للأطفال والناشئة الموهوبين والتواصل معهم وإعداد سجل خاص بالأطفال والناشئة الموهوبين في مجالات الإبداع الثقافي والفني بالتعاون مع وزارة التربية لتمثيل الكويت في المسابقات الخليجية والعربية والدولية.

- توفير المحاضرين والمدربين المناسبين للتعامل مع فئات الأطفال والناشئة وتوفير القاعات والوسائل وكافة التسهيلات اللازمة للتشجيع.

## إدارة وتطوير وزيادة النشر والتوزيع

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تحويل الإصدارات الثقافية إلى الإصدارات الإلكترونية لتوسيع قاعدة الانتشار.

- استحداث أسلوب النشر والتوزيع الإلكتروني كأحد أساليب النشر والتوزيع الحديثة في المجلس.

- مراجعة وتحسين طرق النشر والتوزيع ورفع مستوى الكفاءة إلى المقاييس العالمية والاستعانة بالخبرات العالمية لتطبيق الطرق المثلى المتخصصة في النشر والتوزيع.

- استحداث موقع إلكتروني يختص بالنشر والبيع.

- تسويق ونشر الإصدارات محليا ودوليا.

- تطوير منظومة النشر المعلوماتية لخدمة النشر في دول الخليج العربي لمكتسبات الريادة والدعم.

- زيادة تفعيل دور هيئات التحرير للإصدارات وتطوير الآليات المتعلقة بالجوانب العلمية والفنية والتقنية وفق تطوير خطة عامة للنشر لكل إصدار.

- تحسين مواصفات التحرير والطباعة للإصدارات.

- زيادة حصة الإصدارات الخاصة بالطفل والمكفوفين وتنوع ترجمة الإصدارات عبر اللغات العالمية.

- عدد المواقع التخصصية المدرجة للمهرجانات الرئيسية.

## تعزيز مكانة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتنمية ثقافة الطفل والناشئة ضمن خطة المهرجانات السنوية وإدراج أوجه التكنولوجيا التخصصية الحديثة

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- توفير مراكز ثقافية جديّة لرعاية الأطفال والناشئة في بيئة ثقافية وفنية وترفيهية جاذبة.

- تطوير المهرجانات والمراكز المتخصصة للأطفال والناشئة والبني التحتية المخصصة لها (مهرجان أجيال المستقبل للأطفال / مهرجان صيفي ثقافي للأطفال والناشئة.. إلخ).

### ◆ مؤشرات النجاح:

- تنظيم دورات لأطفال الكويت في المرسم الحر والمقالة والشعر والقصة القصيرة وبرامج الكمبيوتر واللغة الإنجليزية والمهارات العلمية ومجالات التميز والإبداع الثقافي والفني.

- زيادة نسبة مشاركة الأطفال والناشئة في المعارض والمسابقات الثقافية والفنية داخل الكويت وخارجها.

- تشكيل لجنة استشارية للنهوض بثقافة الطفل والأخذ بالمبادرات والأساليب الحديثة لتنمية ثقافة الطفل والتعاون مع الجهات المتخصصة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني.

- زيادة أعداد المسابقات والجوائز لأنشطة الأطفال والناشئة.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- الاستمرار في تحسين الإصدارات الحالية المتميزة وفق آليات تقييم وقياس ونشر وتوزيع محترفة.
- قوائم الإصدارات وتنوعها.
- الخطط الإعلامية والتسويقية الخاصة بنشر التعريف للإنتاج الثقافي الكويتي على المستوى العربي والدولي.
- زيادة أعداد الكفاءات الكويتية التي تمارس عملها في إنتاج هذه الإصدارات.
- اللوائح المالية الخاصة بالإصدارات والسلاسل الدورية للمجلس.
- قاعدة البيانات ومنظومة النشر والتوزيع المعلوماتية.
- الموقع الإلكتروني للإصدارات.

## إدارة دعم وتطوير معارض الكتاب

## ◆ الأهداف التشغيلية:

- الإشراف على قاعدة بيانات بخصوص نشاط معارض الكتاب وتحديثها بشكل مستمر.
- نشر الثقافة والتراث والإبداع الكويتي من خلال المشاركة في المعارض المحلية والدولية.
- متابعة تنظيم وإقامة معرض الكويت الدولي للكتاب السنوي. (التنظيم والأنشطة المصاحبة والكتاب والضيوف).
- المشاركة في معارض الكتاب بعد دراسة الجدوى من ذلك وتمثيل المجلس في معارض الكتاب التي يتم الاشتراك بها.
- تنوع معارض الكتاب في الكويت.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- زيادة نسبة التوزيع للإصدارات الكويتية.
- إقامة معارض للكتاب في جميع محافظات الكويت.
- إقامة معارض في المناسبات الوطنية.
- مشاركة الجهات والهيئات الكويتية الأخرى في معارض الكتاب.
- مشاركة المؤلفين الكويتيين بإنتاجهم الأدبي في معارض الكتاب.
- الإشراف على تنظيم معارض الكتاب في دولة الكويت بهدف تنمية وتشجيع ونشر الثقافة في المجتمع الكويتي.
- التنسيق مع دور النشر والمكتبات بشأن المشاركة في معارض الكتاب المحلية.
- متابعة التطورات الثقافية وخصوصاً إقامة معارض الكتاب في الدول العربية والأجنبية.
- زيادة دور النشر المشاركة في المعرض.
- زيادة المبيعات.

### المحور الثاني: دعم وتشجيع وتطوير السينما الكويتية - قطاع الثقافة

### تشجيع السينما الكويتية ومنتجاتها ومبدعيها

## ◆ الأهداف التشغيلية:

- تشجيع المواهب الكويتية عبر التنظيم والمشاركة في المهرجانات السينمائية الخليجية والعربية والدولية.
- تهيئة المناخ والإمكانيات للإنتاج السينمائي.
- تشجيع الإنتاج السينمائي المحلي (أفلام قصيرة - أفلام طويلة - أفلام وثائقية).
- إقامة مهرجان سينمائي في الكويت لتشجيع الكفاءات الكويتية.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- تشكيل لجنة من متخصصين للنهوض بمجال الإنتاج السينمائي.
- إقامة الدورات الفنية المتخصصة في هذا المجال.
- الاستعانة بأصحاب الخبرة في هذا المجال.
- تشجيع الشباب في هذا المجال.
- إقامة وتنظيم دورات وورش فنية وندوات وأسابيع سينمائية محلية وعربية وعالمية تعرض خلالها أحدث الأفلام.

### المحور الثالث: دعم وتشجيع وتطوير الفنون التشكيلية - قطاع الفنون العمل على تطوير مشاركة الفنان الكويتي في مجال التشكيل محليا

## ◆ الأهداف التشغيلية:

- توفير وصيانة البنى التحتية المناسبة للعروض التشكيلية.
- استحداث المشاركات التنافسية للفنانين التشكيليين.
- وضع آليات تنظيمية لمشاركة الفنانين التشكيليين محليا.
- استحداث قاعدة بيانات لحصر الإنتاج التشكيلي والتشكيليين في دولة الكويت.
- تطوير عدد العروض التشكيلية في فروعها المختلفة على المستوى المحلي شكلا ومضمونا.
- التنسيق مع القطاع الخاص لتوسيع دائرة المشاركة التشكيلية المحلية.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد القاعات التشكيلية الجديدة.
- عدد المسابقات والمهرجانات التشكيلية.
- اللوائح التنظيمية لمشاركة التشكيليين.
- إتمام قاعدة البيانات.
- إقامة المعارض التشكيلية المتنوعة محليا وعالميا.

### تطوير برنامج للمشاركات الخارجية في مجال الفنون التشكيلية بفروعها المختلفة

## ◆ الأهداف التشغيلية:

- استحداث قاعدة بيانات للملتقيات والمحافل التشكيلية الإقليمية والعربية والدولية.
- وضع آليات لجغرافية وماهية المشاركات الخارجية.
- تعزيز برنامج العلاقات الدولية الثنائية وتفعيل دور الهيئات الدبلوماسية الكويتية في الخارج في المجال التشكيلي.
- إيجاد فرص لإيفاد فنانين تشكيليين كويتيين للخارج للاحتكاك مع نظرائهم في دول العالم.
- التنسيق مع الهيئات العلمية المحلية والعالمية لاستقطاب الخريجين الكويتيين في مجال التشكيل.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- إتمام قاعدة البيانات.
- اللوائح التنظيمية للمشاركات الخارجية.
- الاتفاقيات الثقافية بين المجلس الوطني والدول المختلفة في مجال التشكيل.
- عدد الفنانين الموفدين من الكويت.
- عدد الخريجين المنتمين لقطاع التشكيل في المجلس الوطني.

## المحور الرابع: دعم وتشجيع وتطوير الحركة الموسيقية الكويتية - قطاع الفنون تطوير إدارة مركز التراث الشعبي وإبراز الأنشطة الموسيقية والفنية

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- حفظ التراث الشعبي في الموسيقى والغناء.
- التعريف بالموهوبين والمبدعين الكويتيين في مجال الموسيقى والغناء.
- العمل على إنشاء أوركسترا كويتي للموسيقى والغناء.
- وضع تصورات إعلامية تحفز حضور الجمهور للفعاليات.
- عمل مراجعة وتقييم للمهرجانات السابقة، ومعالجة مواطن الخلل التي تؤثر سلباً على الحضور.
- مشاركة القطاع الخاص في رعاية المهرجانات الموسيقية.
- تطوير المهرجان الدولي للموسيقى الذي يقيمه المجلس سنوياً.
- الإشراف على مشاركات الفرق الموسيقية الداخلية والخارجية.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- استقطاب فرق عالمية للمشاركة في الفعاليات والأنشطة الثقافية التي يقيمها المجلس.
- تشكيل لجنة من المتخصصين في مجال التراث الموسيقي لوضع الخطط والبرامج الآتية والمستقبلية.
- وضع آلية لاختيار الفرق المشاركة في أنشطة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- إقامة الورش التدريبية في مجال التراث الموسيقي.

- عدد الجوائز التي يتم تحقيقها بالمشاركات الخارجية.

## دعم وتعزيز مشاركة الأطفال والشباب في مجال الفنون التشكيلية

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- استحداث برنامج لمشاركة جيل الأطفال والشباب في المعارض والملتقيات التشكيلية.
- توظيف العلاقات الثقافية الدولية وتفعيلها في مجال الفنون التشكيلية.
- استحداث تشريع مناسب لأولوية التوظيف للمهتمين من جيل الشباب في مجال التشكيل.
- تطوير برنامج تدريبي للشباب في مجال الفنون التشكيلية بفروعها.
- التنسيق مع الجهات العاملة في مجال الأطفال والشباب لاستقطاب المهتمين في مجال التشكيل.
- تطوير برنامج لاكتشاف ورعاية الأطفال والموهوبين في مجال الفنون التشكيلية.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد المعارض التشكيلية للأطفال والشباب وعدد المشاركين بها.
- الاتفاقيات الثقافية الدولية في مجال التشكيل.
- عدد الورش والدورات التدريبية وعدد المشاركين بها.
- تنفيذ برنامج استكشاف ورعاية الأطفال والموهوبين.



## المحور الخامس: الحركة المسرحية الكويتية - قطاع الفنون

### دعم وتشجيع الحركة المسرحية الكويتية وتعزيز التنوع لمنتجاتها وضمان استمرارها للأجيال المستقبلية

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- التعريف بالحركة المسرحية الكويتية في الساحة المحلية وفي المحافل الدولية وإدارة وتنظيم المهرجانات والملتقيات والندوات والأنشطة والفعاليات الداعمة لنشر الحركة المسرحية الكويتية.
- زيادة البحوث والدراسات المستهدفة لتوثيق وتأسيس الحركة المسرحية الكويتية.
- دعم وتشجيع الفرق المسرحية.
- دعم وتطوير البنى التحتية لقطاع المسارح وإدارة وصيانة المرافق المسرحية.
- زيادة وتنوع المشاريع التنافسية للفرق المسرحية وتطوير آليات جديدة للدعم والتشجيع.
- استحداث وتطوير قواعد البيانات المتعلقة بالقطاع المسرحي.
- مراجعة وتطوير لوائح الدعم والتشجيع الخاصة بالقطاع المسرحي.
- حفظ الإنتاج والنصوص والعروض المسرحية الكويتية عبر نظم معلوماتية وتكنولوجية حديثة.
- تطوير قاعدة معلومات المسرحيين الكويتيين.
- تطوير ودعم مسرح الطفل والناشئة وتعزيز مكانته.
- التعاون مع الجهات ذات الارتباط بقطاع المسارح ومنتجاته للارتقاء بالإنتاج المسرحي الكويتي وتواصله مع الأجيال المستقبلية.

- دعم وتشجيع العاملين في القطاع المسرحي داخل وخارج المجلس لتقليل الندرة في الوظائف التخصصية في مجال المسرح.
- تفعيل توصيات مهرجان المسرح المحلي.

#### مؤشرات النجاح:

- زيادة الدعم المالي ولوائح وآليات الدعم.
- متطلبات واحتياجات المسارح القائمة والمستهدفة.
- الندوات التخصصية والمهرجانات والمؤتمرات والدراسات والبحوث التخصصية (مع التركيز على الطفل والناشئة والمسرح المدرسي).
- توافر التجهيزات اللوجستية للمسارح الكويتية.
- قوائم المسرحيين وقواعد المعلومات ومنظومة الأرشيف والحفظ.
- عدد المسابقات والجوائز وحصص الدعم.
- عدد المشاركات المحلية والعالمية.
- تنوع المسارح التخصصية.
- المسارح المستحدثة ومستوى استخدام تكنولوجيا المسارح الحديثة.
- دعم الاهتمام ببرنامج تطوير مسرح الطفل في الكويت

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- استحداث مهرجانات خاصة بمسرح الطفل.
- توظيف العلاقات الثقافية العربية والدولية لتطوير مسرح الطفل.
- تقديم الدعم المالي لإنتاج أعمال مسرحية خاصة بالطفل.
- تطوير برنامج لاكتشاف الأطفال الموهوبين في مجال المسرح مع الجهات ذات الصلة.

## نشر وتسويق الإنتاج المسرحي الكويتي على الساحة الإقليمية والعربية والعالمية

### ◆ مؤشرات النجاح:

- عدد المهرجانات الخاصة بمسرح الطفل.
- عدد الاتفاقيات الثقافية الدولية والعربية بشأن مسرح الطفل.
- حجم الدعم المقدم للأعمال الخاصة بالطفل.
- تنفيذ البرنامج الخاص بالموهوبين مع الجهات ذات الصلة.
- إتاحة الفرص للتهيئة والإعداد الأمثل للشباب الكويتي للانخراط في المجال المسرحي

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تطوير برنامج المشاركة في الأسابيع الثقافية والمشاركات المسرحية في الخارج.
- تطوير آليات المشاركة في المحافل المسرحية الخارجية.
- دعم الفرق الأهلية مادياً للمشاركة في الخارج.
- استحداث قاعدة معلومات للحراك المسرحي الكويتي والقائمين عليه.
- فتح قنوات لتقديم وتسويق العروض المسرحية تجارياً خارج دولة الكويت.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- الاتفاقيات الثقافية الثنائية بين المؤسسة والمؤسسات المقابلة.
- اللوائح الخاصة بالمشاركة.
- عدد المشاركات والمشاركين من المسرحيين في الخارج.

## المحور السادس: التعاون المحلي والدولي - قطاع الثقافة والفنون دعم وتطوير وتنمية العلاقات الثقافية الخارجية لدولة الكويت

### ◆ مؤشرات النجاح:

- وضع برنامج التدريب المذكور وتطبيقه.
- وضع التشريع الخاص بأولوية التوظيف.
- وضع لوائح الدعم المادي.
- اتفاقيات التعاون مع الجهات المعنية بالشباب في مجال المسرح.

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- التواصل مع المنظمات الدولية من خلال:
- الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية (GCC).



- معارض الفنون التشكيلية (الداخلية والخارجية).
- المؤتمرات التي يشارك فيها المجلس الوطني.
- عدد الأسابيع الثقافية داخل وخارج دولة الكويت.
- تنفيذ البرامج المشتركة المقررة من قبل الوزراء
- المسؤولين عن الشؤون الثقافية بدول مجلس التعاون
- والدول العربية الشقيقة والأجنبية الصديقة.
- مشاركات في الاجتماعات التي تنظمها المنظمات
- الدولية.

## مؤشرات عامة لنجاح أداء قطاعات الثقافة والفنون

- ◆ مؤشر القوة البشرية:
  - معدل الأداء.
  - معدل التطوير والتدريب.
  - معدل الرضى الوظيفي.
- ◆ مؤشر الإجراءات والنظم:
  - معدل التحديث والتطوير والتبسيط.
  - معدل الميكنة والتكامل.
- ◆ الأنشطة والفعاليات:
  - عدد الفعاليات والأنشطة.
  - عدد الفعاليات والأنشطة والورش والمؤتمرات
  - والمنتديات.
  - عدد المستفيدين.
  - كمية التنوع والتجديد.
  - عدد القائمين على الفعاليات والأنشطة.
  - مستوى الرضى عن الخدمات.

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ALECSO).
- المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (ISESCO).
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (UNESCO).
- التوقيع على الاتفاقيات الثقافية مع الدول العربية الشقيقة والأجنبية الصديقة والتواصل مع الأشقاء في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- التواصل عالميا مع المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة وغيرها.
- المشاركة في مهرجانيين ثقافيين وفنيين دوليين يقامان في الخارج سنويا.
- إقامة (5) أسابيع ثقافية عربية وأجنبية داخل دولة الكويت سنويا.
- إقامة (5) أسابيع ثقافية كويتية خارج دولة الكويت سنويا.
- تعزيز الثقافة وتوثيق روابط الأخوة والصداقة بين دولة الكويت والدول العربية الشقيقة والأجنبية الصديقة.
- نشر الثقافة في المجتمع والتعرف على ثقافات الشعوب.
- تطوير التعاون في مجالات الثقافة والفنون.
- تبادل الخبرات العربية والدولية في مجال الثقافة والفنون.
- ◆ مؤشرات النجاح
  - عدد المهرجانات الفنية والثقافية.
  - عدد المشاركين في المهرجانات الفنية والثقافية.

- إعادة تأهيل مباني متحف الكويت الوطني.
- رصد المباني التاريخية ذات الأهمية في الذاكرة الوطنية.
- استحداث قائمة بالمباني التاريخية القائمة وتصنيفها.
- استحداث أرشيف وطني للتراث المعماري لدولة الكويت.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المتاحف في (قاعات العرض، المختبرات، التسجيل، الإدارة المتحفية) وجعل المتحف بيئة محببة ونطاقا للمتعة والتعلم الذي.
- مخاطبة الجهات المعنية بدولة الكويت لنقل تبعية المباني التاريخية بالتعاون مع إدارة أملاك الدولة.
- تحديد استغلال المباني.
- وضع خطة لإدارة وتشغيل المتاحف والمراكز الثقافية.
- التعاون مع قسم العمارة بجامعة الكويت في هذا المجال.
- إنشاء السجل الوطني للتراث المعماري.
- إصدار سلسلة من الكتب للمباني التراثية.
- نشر الوعي بأهمية المباني التراثية.
- تحويل المباني التاريخية إلى مواقع ذات صفة سياحية ثقافية.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات داخلية عن التراث المعماري.
- دعوة متخصصين من داخل وخارج الكويت.
- تطوير العروض السمعية والبصرية في قاعات العرض والمكتبة ونظام الدخول وإدارة المقتنيات.
- تركيب أنظمة الحاسب الإلكتروني في المتحف.

#### ◆ مؤشر المشاريع والمبادرات:

- ◆ ترشيد وتوظيف الموازنات:
- نسبة استهلاك الموازنة.
- نسبة الانحراف.
- مؤشرات التحليل المالي.

### 6.3 الأهداف الاستراتيجية لقطاع الآثار والمتاحف والتراث

#### المحور الأول: البناء والتطوير والحماية والمحافظة على المتاحف والمواقع الأثرية والمباني التاريخية (المتاحف والآثار)

##### ◆ الأهداف التشغيلية:

- بناء وتطوير مباني المتاحف في مختلف محافظات دولة الكويت وتوظيف التكنولوجيا المتحفية المتطورة في أنشطة وفعاليات المتحف ليكون متحفا (ذكيا) تفاعليا يواكب أحدث الأنظمة العالمية وتقديم المساعدة والدعم لأصحاب المجموعات الخاصة وفق آلية ومعايير يضعها المجلس.
- حماية وصيانة وترميم المواقع الأثرية المكشوفة وتطويرها وتأهيلها لتكون متاحف مفتوحة تحفظ التراث الثقافي المادي لدولة الكويت.
- حماية وصيانة وترميم المباني التاريخية وتطويرها والاستفادة منها لتكون مراكز للتراث الثقافي بنوعيه المادي واللامادي.
- استحداث متاحف متخصصة في سلسلة المتاحف الجديدة مثل: (متحف الغوص واللؤلؤ، متحف للفنون البحرية، متحف للفنون الشعبية، متحف للتاريخ الطبيعي).

- الآثار الإسلامية وهي في ثلاثة مواقع:
- المركز الأمريكي الثقافي بمبنى المستشفى الأمريكي التاريخي.
- مركز الميدان الثقافي بثنائية عبدالله السالم في منطقة الشعب.
- متحف الكويت الوطني:
- 1 - المخازن ومختبرات الصيانة والترميم في مبنى رقم (9).
- 2 - قاعات العرض المتحفي في مبنى رقم (4+3).
- 3 - مكتبة الكتب النادرة في مبنى رقم (17).
- رعاية المجموعات الأثرية الخاصة ودراساتها والتعريف بها والمحافظة على الموروث الثقافي.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- افتتاح معرض سنوي في المركز الأمريكي الثقافي.
- تجهيز مركز الميدان الثقافي بأحدث المعدات السمعية والبصرية للعروض الموسيقية والمسرحية وتقديم الموسم الثقافي السنوي والأنشطة المصاحبة.
- تجهيز المختبرات ومركز التدريب بمبنى رقم (9) في متحف الكويت الوطني.
- تجهيز المعارض المتحفية وتجهيز الفترينات والحوامل الخاصة بالقطع الأثرية بمبنى رقم (4+3) في متحف الكويت الوطني.
- تركيب نظام الإنذار والمراقبة الإلكترونية في القاعات المتحفية وجميع مباني الدار في متحف الكويت الوطني.
- تجهيز الشروحات ووسائل الإيضاح المتحفية في قاعات العرض.

- استكمال بناء الأنظمة الإلكترونية للمتحف.
- تطوير مختبر التصوير الرقمي.
- استحداث وتطوير وإدارة موقع متاحف دولة الكويت الإلكتروني، وتعميق مفهوم الانتشار الواسع وتعريف العالم برعاية دولة الكويت للفنون والحضارة والثقافة الإنسانية.
- تحديث الأجهزة والمعدات.
- استخدام نظام إدارة المتحف الإلكترونية الذكية لجميع مرافق وخدمات المتحف.
- ربط المباني إلكترونياً وتغطية نطاق الشبكة في المباني وحولها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإرشاد المتحفي والتدريب.
- تنمية مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا والمتاحف من خلال الدورات التدريبية.
- تصميم وكتابة برامج حاسوب خاصة بالبيئة المتحفية.
- تطوير مطبوعات رقمية ونشرات للجمهور.
- تطوير تقنية تحويل الكتب النادرة إلى رقمية لتعرض على شاشات خاصة في المكتبة.
- تجهيز مختبر التصوير الرقمي بأحدث الأجهزة الرقمية للتصوير.
- إنتاج مادة مطبوعة / مرئية باللغتين العربية والإنجليزية، لتكون على توائم مع المعارض «الدائمة / المؤقتة» التي تقام في المتحف محلياً ودولياً.
- إنتاج مطبوعات ونشرات تعريفية تعليمية إلكترونية للزائرين.

#### (دار الآثار الإسلامية)

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- استكمال تجهيز وتطوير المباني التي تشغلها دار

## المحور الثاني: المسح الأثري والتنقيبات (المتاحف والآثار)

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تفعيل قانون الآثار الكويتي.
- تكثيف أعمال المسح والتنقيب الأثري في الأراضي الكويتية.
- حماية المواقع الأثرية.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- دعوة بعثات أثرية للتنقيب عن الآثار لتنفيذ برامج ميدانية في مجال المسح والتنقيب الأثري من معاهد وجامعات متخصصة.
- رسم خارطة رقمية للمواقع الأثرية التي يتم رصدها أثناء عمليات المسح والتنقيبات الأثرية وإدخالها ضمن المخطط الهيكلي لدولة الكويت.
- دعوة 10 بعثات وفرق متخصصة في علم الآثار.
- مخاطبة الجهات المعنية في الدولة لتخصيص المواقع الأثرية.
- تسييج المواقع الأثرية ووضع علامات تحذيرية بعدم العبث بها.
- توقيع اتفاقيات تعاون أثري مع الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- وضع واعتماد برنامج ميداني للبعثات الأثرية.
- تكوين أمرشيف أثري وطني من الدراسات الميدانية للبعثات ليكون مرجعا للباحثين والمتخصصين في علم الآثار.
- تسقيط المواقع الأثرية التي يتم رصدها من نتائج الاستكشافات الأثرية.

- ربط أنظمة المراقبة بين جميع مرافق داس الآثار الإسلامية في متحف الكويت الوطني.
- تركيب شاشات العروض السمعية والبصرية في قاعات المعرض بمتحف الكويت الوطني.
- تركيب المقتنيات الأثرية في الفترينات بمتحف الكويت الوطني.
- نقل الكتب النادرة وعرضها في المكتبة في متحف الكويت الوطني.
- التجهيز للافتتاح الرسمي للمتحف عام 2016.
- رعاية مجموعة الصباح الأثرية ودراستها والتعريف بها ونقل مقتنيات المجموعة إلى مبنى رقم (9) بمتحف الكويت الوطني.
- عمل عقد إعاره يتناسب مع أي مجموعة مقتنيات خاصة قد تتعاقد معها الدولة.
- استحداث عقد إعاره وعرضه على جهات الاختصاص ذات العلاقة في الدولة لأخذ الموافقة عليه.
- توقيع عقد إعاره دائمة ينظم العلاقة بين الطرفين وينظم الحقوق والواجبات والالتزامات المالية والإدارية والقانونية بين الطرفين.
- إيجاد آلية وصياغة معايير لتنظيم العلاقة بين ملاك المجموعات الخاصة والمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- آليات الإشراف على تنفيذ وتفعيل العقود.

- ترميم وصيانة المواقع الأثرية التي كُشف عنها.
- تأهيل وتهيئة المواقع الأثرية ووضع برامج لزيارتها.
- دعوة متخصصين في الصيانة والترميم.
- وضع الخطط لتطوير المختبرات وتزويدها بالأجهزة والأدوات اللازمة.
- وضع برنامج تدريبي لتأهيل الكوادر الوطنية.
- التعاون مع المعاهد والجامعات داخل وخارج الكويت لتدريب الكادر الوطني وفتح المجال لدراسة تخصص ترميم وصيانة القطع الأثرية.
- كتابة تقارير دورية عن حالة المواقع الأثرية ووضع برامج الصيانة والترميم.
- نقل المقتنيات الأثرية إلى المخازن الجديدة وتشغيل نظام التخزين الرقمي.
- بدء إدخال البيانات الخاصة بالمقتنيات الأثرية في النظام الجديد.

### المحور الرابع: التعاون المتحفي الدولي (المتاحف والآثار ودار الآثار الإسلامية)

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- التوعية بالانضمام إلى الاتفاقيات الحكومية والدولية ذات العلاقة بالتراث الثقافي والحضور على الصعيدين الإقليمي والعالمي.
- التواصل والتعريف بالمقتنيات والمعرفة والمشاركة المتبادلة مع المنظمات والمتاحف ذات الصلة والعلاقة.
- استحداث وتطوير برنامج مع المؤسسات العالمية في مجال الثقافة مثل اليونسكو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومع متاحف عالمية زميلة، في مجال صيانة وترميم المقتنيات الأثرية، والتدريب والتأهيل المتحفي (ميوزولوجي) ويكون نواة مركز إقليمي في المنطقة.

- إقامة ندوتين محليتين سنويا لاستعراض نتائج الاستكشافات الأثرية.
- إصدار من 3 إلى 5 دراسات سنويا.
- ترجمة دراستين سنويا.
- إصدار نشرات باللغتين العربية والإنجليزية للنشء وبالبالغين عن التراث الثقافي لدولة الكويت.
- تفعيل التعاون مع مؤسسات الدولة ذات العلاقة لحفظ التراث كالبديعية ووزارة الأشغال.
- التواصل بملخصات الدراسات مع الجهات المتخصصة في وزارة التربية للتواصل بها كدروس أو مناهج لنشر التراث الثقافي وأهميته.

### المحور الثالث: حفظ وحماية وتسجيل المقتنيات (المتاحف والآثار ودار الآثار الإسلامية)

#### ◆ الأهداف التشغيلية:

- ترميم وصيانة التراث الثقافي لدولة الكويت.
- تطوير مخازن المقتنيات الأثرية ونظام التخزين المتحفي.
- استحداث برنامج آلي متطور لحفظ بيانات كل قطعة أثرية.

#### ◆ مؤشرات النجاح:

- تجهيز مختبرات ميدانية ومركزية لترميم وصيانة القطع الأثرية.
- تجهيز مخازن ذات مواصفات عالمية لحفظ وتخزين القطع الأثرية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسجيل وتوثيق القطع الأثرية.
- تجهيز كادر وطني متخصص في الترميم والصيانة للقطع الأثرية.

## ◆ مؤشرات النجاح:

- برنامج لصيانة المواد العضوية في المجموعة لتنفيذ البرنامج.
- التواصل مع مراكز إقليمية في مجال التدريب وتنفيذ المشاريع المشتركة من خلال دعوة اختصاصي كل موسم.
- تنظيم مؤتمر وورش عمل تخصصية سنويا في مجال من مجالات الإدارة المتحفية على المستوى المحلي ثم التطور للمستوى الإقليمي في المركز.
- البدء بإقامة ندوة محلية سنويا ولمدة 4 سنوات مصاحبة لافتتاح الموسم الثقافي السنوي.
- المشاركة في ندوتين وورشتي عمل ومعرضين متخصصين سنويا خارج الكويت.
- استكمال برنامج ترميم وصيانة المقتنيات الأثرية والبدء بتنفيذ 15% سنويا من مشروع ترميم المقتنيات الأثرية.
- توظيف 4 موظفين في كل مجال وإلحاقهم ببرنامج تدريب متحفي متخصص.
- زيادة خبرة الموظفين العملية عن طريق إشراكهم في برنامجين تدريبيين سنويا خلال فترة بناء وتجهيز المتحف.
- استضافة 10 خبراء سنويا لتدريب الموظفين من متاحف ومؤسسات متخصصة.
- عقد دورتين تدريبيتين في مجال حفظ وصيانة وترميم التحف الأثرية في مختبرات المتحف وتوظيف مرممين اثنين في كل مجال من المجالات العضوية وغير العضوية سنويا.
- توظيف خبيرين في مجال المتاحف سنويا.
- إقامة ورش عمل وندوات تخصصية في علم المتاحف وإدارتها.
- المشاركة في 5 معارض عالمية مشتركة من مقتنيات دار الآثار الإسلامية في متاحف عالمية.
- تكتيف الوجود الإعلامي المرافق للمعارض في الخارج.
- إقامة مؤتمرات ومقابلات صحافية وتلفزيونية مع وسائل الإعلام العالمية.
- تنظيم محاضرات على هامش المعارض.

- حضور الاجتماعات الدورية والمؤتمرات وورش العمل.
- حضور اجتماعات اليونسكو الدولية (اللجنة الثقافية) سنويا.
- حضور اجتماعات لجنة التراث العالمية.
- حضور اجتماعات منظمة الإيكروم.
- حضور اجتماعات المنظمة الدولية للعلوم والتربية والثقافة (الإيسكو).
- حضور اجتماعات المنظمة الإسلامية للعلوم والتربية والثقافة (الإيسيسكو).
- حضور اجتماعات مؤتمر الآثار والتراث الحضاري في الوطن العربي.
- حضور الاجتماعات والندوات العالمية التي تقيمها الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- حضور اجتماعات دول مجلس التعاون للأمانة العامة للثقافة.
- إقامة معارض ثقافية دولية ومحلية للتعريف بآثار ومقتنيات دولة الكويت الأثرية.
- تدريب العاملين (تنفيذ دورتين تدريبيتين سنويا بالتعاون مع مؤسسات و متاحف عالمية زميلة).
- تطوير برنامج للتبادل المتحفي وتشجيع التواصل مع مختلف الدول بإرسال الموظفين لتبادل الخبرات مع متاحف عالمية واستحداث برامج تدريب في مجال العلوم المتحفية (ميوزولوجي) والآثار والمتاحف.
- خلق برنامج تبادل الخبرات المتحفية مع المتاحف الزميلة بإرسال موظف واحد سنويا واستقبال موظف واحد من المتاحف الزميلة.
- تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الحديثة في مجال ترميم وصيانة المقتنيات الأثرية من خلال البرنامج.
- تجهيز وتشغيل مختبرات الترميم والصيانة وبدء تنفيذ

## المحور الخامس: البحث والنشر العلمي (المتاحف والآثار ودار الآثار الإسلامية)

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تطوير برنامج التأليف والنشر والترجمة لقطاع الآثار والمتاحف ودار الآثار الإسلامية.
- تطوير النسخ الورقية إلى نسخ إلكترونية واستحداث النشر والأرشيف الإلكتروني المتخصص بالدراسات.
- تأليف ونشر وترجمة أبحاث البعثات الأثرية.
- تحويل مكتبة الكتب النادرة إلى رقمية.
- ترغيب وتحفيز الباحثين والطلبة والعامّة في الاستفادة من البحوث والترجمات.
- التعاون مع المراكز والمعاهد المتخصصة بالنشر والتأليف.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- نشر من 3 إلى 5 أبحاث سنويا.
- ترجمة بحثين إلى اللغة العربية سنويا.
- إصدار كتابين متخصصين في مجال الفنون والتراث والحضارة سنويا.
- ترجمة كتابين من إصدارات الدار إلى لغات أخرى سنويا.
- إصدار كتاب سنوي تخصصي للأطفال.
- تطوير آليات الحصول على المطبوعات ورقيا وإلكترونيا.
- إثراء مصادر المعرفة والمعلومات في مكتبة الكتب النادرة وتوفيرها للباحثين.

## المحور السادس: الأنشطة والفعاليات – الأجندة الثقافية للمتاحف والمباني الأثرية والمقتنيات (المتاحف والآثار ودار الآثار الإسلامية)

### ◆ الأهداف التشغيلية:

- تطوير وإدارة الأنشطة الثقافية لتشجيع السياحة

الداخلية والبرامج التعليمية والتطوعية وورش العمل للأطفال والناشئة والأسرة.

- تطوير الأجندة الثقافية السنوية وتطوير الأنشطة التي تقدم من خلالها وتوسيع قاعدة المشاركة لمختلف قطاعات وفئات المجتمع.

- استحداث وتطوير حملة تسويقية ودعائية للمتاحف.

- تفعيل مشاركة مؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في أنشطة القطاع والتفاعل معها كجزء من التنمية المستدامة.

### ◆ مؤشرات النجاح:

- تنفيذ موسم ثقافي سنوي يستمر طوال العام يقدم أكثر من 150 نشاطا سنويا، يخدم جميع قطاعات المجتمع وفئاته ويتضمن:

- المحاضرات الأسبوعية.
- الأمسيات الموسيقية.
- العروض المسرحية.
- ورش العمل.
- اليوم العائلي المفتوح.
- برنامج الأطفال المفتوح.
- الورش الصيفية.

- إقامة أنشطة متحفية مع متاحف زميلة في مجال تبادل البرامج الثقافية.

- تحقيق نسبة حضور ومشاركة أكبر بنسبة 20% عن الموسم السابق.

- تقديم برامج تدريبية وورش تعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة بالتعاون مع مدارس التربية الخاصة.

- دعم الباحثين من خلال تقديم حوافز بنشر إبداعاتهم وإنتاجهم العلمي وعرضه.

- استحداث برنامج تعليمي مطور للمدارس الحكومية والخاصة.

- مقتنيات المتاحف العالمية.
- إقامة معرضين داخليين سنويا من مقتنيات داس الآثار الإسلامية.
- زيادة في نسبة الحضور محليا وخارجيا في كل معرض عن سابقه بنسبة 10% سنويا.
- المشاركة في المناسبات التي تنظمها الدولة كالمؤتمرات العالمية التي تقام في دولة الكويت.
- إقامة معرضين خارجيين متنقلين سنويا من مقتنيات دار الآثار الإسلامية.
- إقامة معرضين داخليين سنويا من مقتنيات متاحف عالمية.
- إقامة أنشطة محلية وخارجية بالتعاون مع جهات مختلفة لرعاية هذه الأنشطة والمساهمة فيها.
- تنفيذ 25% من خطة المعارض المحلية والخارجية في كل سنة من المدة وهي 4 سنوات مع الموازنات المطلوبة لتنفيذها.

### مؤشرات عامة لنجاح أداء قطاعي المتاحف والآثار والتراث

- معدل المشاريع التطويرية والفعاليات.
- عدد المستفيدين وعدد الزوار وعدد الزيارات الرسمية.
- عدد المشاركات الداخلية والخارجية بالمعارض والبحوث.
- مستوى الصيانة الدورية للمتاحف والمباني الأثرية.
- عدد المنشورات والإصدارات والترجمات.
- عدد الاستشارات الفنية وعدد الدراسات التخصصية.
- عدد المقتنيات المسجلة.
- الزيادة في عدد المتاحف والمقتنيات والمؤلفات.
- نسبة استهلاك الموازنة المخصصة للمتاحف والآثار والتراث.

- تقديم برنامج زيارات أسبوعي للمدارس الحكومية والخاصة باللغتين العربية والإنجليزية.
- زيادة عدد زيارات المدارس خلال العام.
- زيادة عدد المتطوعين الشباب وتدريبهم.
- إقامة برامج توعوية خاصة بالأسرة.
- تشجيع موظفي الداس للانخراط بالبرامج التدريسية والتطوعية.
- إقامة فعاليات خاصة بفئة الناشئة والشباب والأسرة.
- تنفيذ برنامج تطوعي للراشدين وآخر للشباب.
- إقامة ورش عمل للأطفال والناشئة والأسرة.
- استقطاب الخبراء والمختصين لتقديم خبرتهم في هذا المجال.
- إعداد دراسة لاحتياجات الداس من البرامج التدريسية للكوادر والخطط والبرامج التدريسية.
- تحسين البنية التحتية للبرنامج التعليمي التفاعلي في المركز الأمريكي الثقافي وإضافة برامج لفئات جديدة.
- استحداث برامج سنوية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.
- تصميم مواد ومطبوعات تعليمية.
- إصدار نشرات وكتيبات تعليمية.
- تقديم برامج تلفزيونية للترويج للمتحف وخدماته.
- الاشتراك في البرامج الحوارية للتعريف بالمتحف وخدماته.
- تجهيز برامج ومطبوعات إرشادية للزائرين قبل افتتاح المعرض.
- عمل فيلم وثائقي يبين مباني المتحف قبل وبعد الترميم ومراحل البناء.
- استحداث وتطوير خطط للمعارض الخارجية والمحلية من مقتنيات دار الآثار الإسلامية.
- استحداث وتطوير خطط للمعارض المحلية الزائرة من

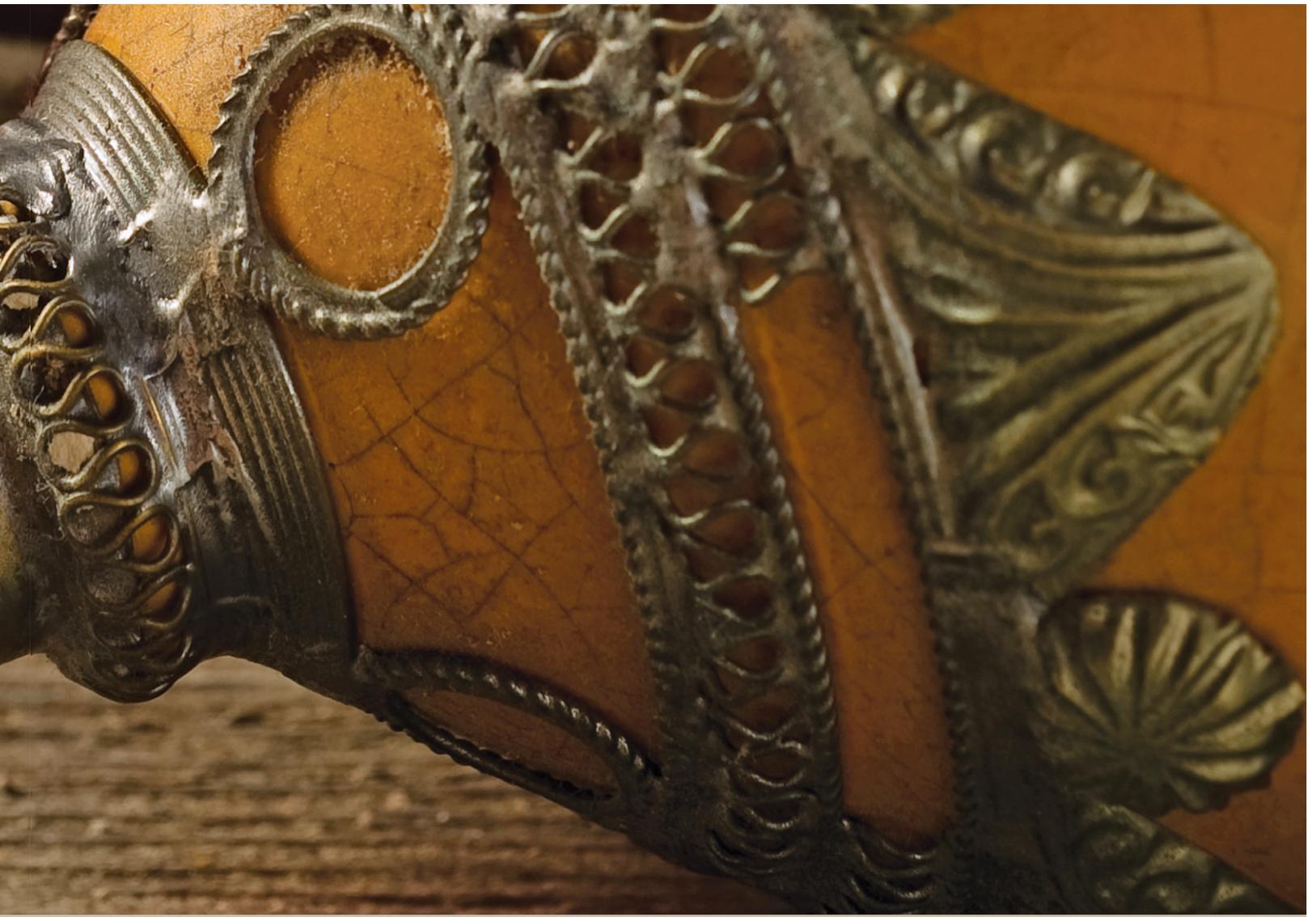
## خريطة الأهداف الاستراتيجية 2014 - 2019

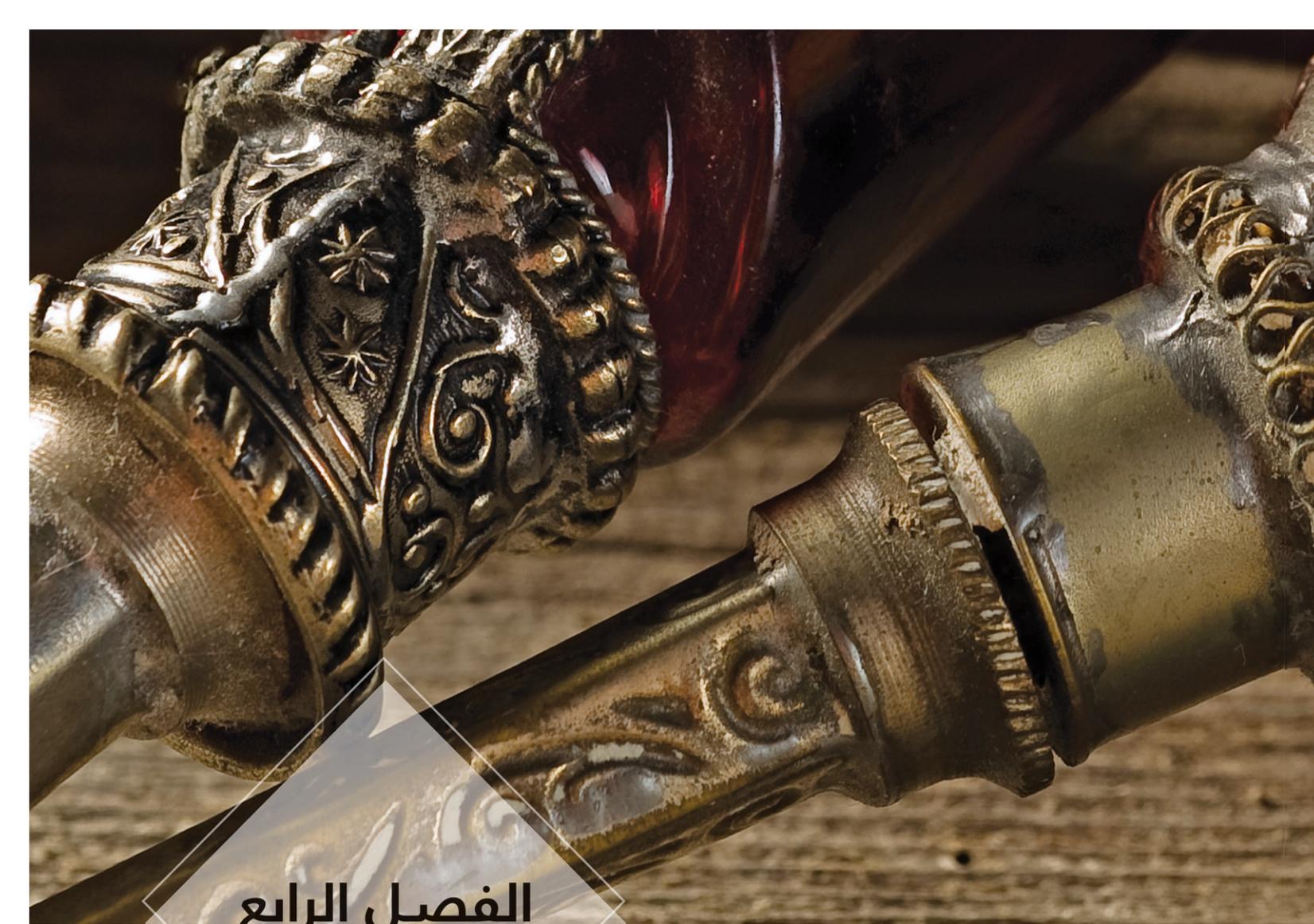
المحاور الرئيسية	اسم المحور	الأهداف الاستراتيجية	القطاع المسؤول (نقاط التركيز)
المحور الأول	قيادة وتنمية القوة البشرية وتحسين بيئة العمل المؤسسية والثقافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استحداث برنامج لاستقطاب الكفاءات واستحداث نظام التوظيف الذكي ووضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية والتطوير والتدريب.</li> <li>- تفعيل نمط القيادة الثقافية Cultural Leadership Pattern والتواصل وزيادة نسب الارتباط المؤسسي وتطوير برنامج الإعداد للصف الثاني.</li> <li>- زيادة الدعم المساند للقطاعات الرئيسة بمراجعة وتطوير البنى التنظيمية والهياكل والإجراءات الإدارية وإدارة الشؤون المالية وإدارة الموارد البشرية.</li> <li>- تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للنمو والإبداع.</li> </ul>	
المحور الثاني	تعزيز وتقوية سمعة ومكانة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في بيئة الأعمال المحلية والعالمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز سمعة ومكانة المؤسسة القائمة على الاحتراف والانفتاح.</li> <li>- تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني والأجهزة والخدمات الإلكترونية وقنوات التواصل الاجتماعي.</li> <li>- تطوير نظام العملاء والمتعاملين مع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.</li> <li>- الارتباط الاستراتيجي مع الأجهزة الحكومية لدعم خطط المجلس وتقوية سمعته ومكانته الحيوية.</li> </ul>	الأمانة العامة للمجلس (الأمين العام)
المحور الثالث	إدارة الأداء المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق نظام لإدارة الأداء والتقييم الكمي.</li> <li>- الإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقطاعات الحيوية الرئيسية والمساندة ومراقبة مؤشرات الأداء الكمية والنوعية.</li> <li>- تطوير البنى التحتية لنظم وتكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة الخدمات الإلكترونية والمشاريع لقطاعات المجلس والتعاون مع المؤسسات المختصة الحكومية والدولية في مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>	

المحاور الرئيسية	اسم المحور	الأهداف الاستراتيجية	القطاع المسؤول (نقاط التركيز)
الأهداف الاستراتيجية للقطاعات	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حفظ الإنتاج الفكري الوطني.</li> <li>- التوثيق والأرشفة للتراث والإنتاج الفكري الوطني وبناء أرشيف حكام الكويت والشخصيات الكويتية.</li> <li>- إنشاء معمل لترميم المخطوطات والوثائق.</li> <li>- توفير وتطوير الدعم التكنولوجي والمعلوماتي.</li> <li>- تعزيز قيمة التراث العربي ونشره.</li> </ul>	المكتبة الوطنية
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وإعداد وتنظيم وتحسين جودة المكتبات التخصصية والمجموعات النوعية وتشمل مكتبة ذوي الاحتياجات الخاصة ومكتبة الأطفال والناشئة والمكتبات الخاصة.</li> <li>- تطوير ودعم وتسويق الأجنحة الثقافية لمكتبة الكويت الوطنية.</li> </ul>	المكتبة الوطنية
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترسيخ آليات التعاون مع المؤسسات الثقافية والمعلوماتية والمكتبات الوطنية محليا وإقليميا ودوليا.</li> </ul>	المكتبة الوطنية
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تطوير أنشطة قطاع الثقافة والفنون بما يخدم الخطة التنموية لدولة الكويت لدعم الحركة الثقافية وتشجيع رموزها في الخريطة الأممية وحفظ ونشر أعمالها الإبداعية.</li> <li>- تطوير إدارة المهرجانات الثقافية السنوية وتوسيع قاعدة المستهدفين وتنويع منتجاتها الثقافية.</li> <li>- تعزيز مكانة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتنمية ثقافة الطفل والناشئة ضمن خطة المهرجانات السنوية وإدراج أوجه التكنولوجيا التخصصية الحديثة.</li> <li>- إدارة وتطوير وزيادة النشر والتوزيع.</li> <li>- إدارة دعم وتطوير معارض الكتاب.</li> </ul>	قطاع الثقافة والفنون

المحاور الرئيسية	اسم المحور	الأهداف الاستراتيجية	المسؤول (نقاط التركيز)	القطاع
الأهداف الاستراتيجية للقطاعات	5	- دعم وتشجيع وتطوير السينما الكويتية ومنتجاتها ومبدعيها.		
	6	- العمل على تطوير مشاركة الفنان الكويتي في مجال التشكيل محليا. - تطوير برنامج للمشاركات الخارجية في مجال الفنون التشكيلية بفروعها المختلفة. - دعم وتعزيز مشاركة الأطفال والشباب في مجال الفنون التشكيلية.		
	7	- دعم وتشجيع وتطوير الحركة الموسيقية الكويتية		قطاع الثقافة والفنون
	8	- دعم وتشجيع الحركة المسرحية الكويتية وتعزيز التنوع لمنتجاتها وضمان استمرارها للأجيال المستقبلية. - دعم الاهتمام ببرنامج تطوير مسرح الطفل في الكويت. - إتاحة الفرص للتهيئة والإعداد الأمثل للشباب الكويتي للانخراط في المجال المسرحي. - نشر وتسويق الإنتاج المسرحي الكويتي على الساحة الإقليمية والعربية والعالمية.		
	9	- دعم وتطوير وتنمية العلاقات الثقافية الخارجية لدولة الكويت.		

المحاور الرئيسية	اسم المحور	الأهداف الاستراتيجية	القطاع المسؤول (نقاط التركيز)
الأهداف الاستراتيجية للقطاعات	10	- البناء والتطوير والحماية والمحافظة على المتاحف والمواقع الأثرية والمباني التاريخية	قطاع المتاحف والآثار والآثار الإسلامية
	11	- المسح الأثري والتنقيبات	قطاع المتاحف والآثار
	12	- حفظ وحماية وتسجيل المقتنيات	قطاع المتاحف والآثار الإسلامية
	13	- التعاون المتاحفي الدولي	قطاع المتاحف والآثار الإسلامية
	14	- البحث والنشر العلمي	قطاع المتاحف والآثار الإسلامية
	15	- الأنشطة والفعاليات - الأجندة الثقافية للمتاحف والمباني الأثرية والمقتنيات	قطاع المتاحف والآثار الإسلامية





## الفصل الرابع

# التطبيق الاستراتيجي

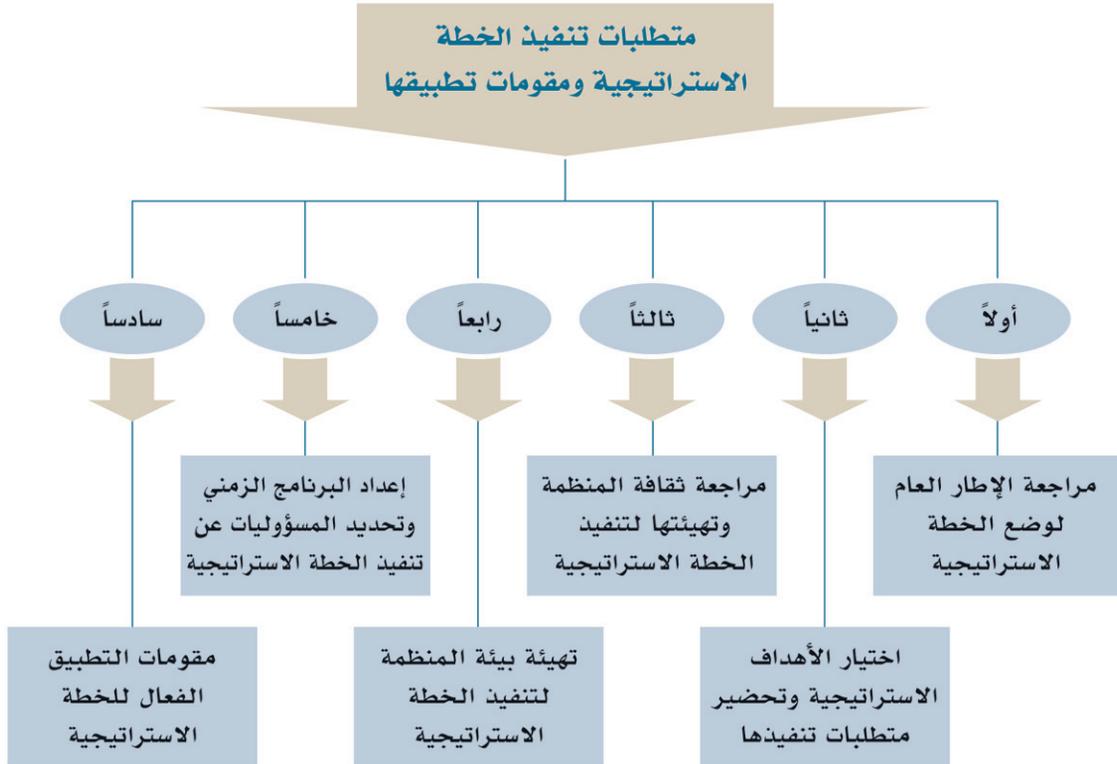
- 1 – متطلبات ومهام تنفيذ خطة تشغيل المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- 2 – نظام الرقابة الاستراتيجية والمتابعة

# التطبيق الاستراتيجي

الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقييم والرقابة.

## 1- متطلبات ومهام تنفيذ خطة تشغيل المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب

يُعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع



النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير:

- معايير كمية مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.
- معايير نوعية مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوى العملاء، درجة ولاء المستهلكين... إلخ.
- معايير زمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة.
- معايير التكلفة: مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسوب الآلي.
- معايير انفتاح أنماط القيادة والإشراف للقياديين والمديرين ومعدلات الارتباط والولاء المؤسسي لكافة العاملين.

#### شروط المعيار الجيد:

- أ - الواقعية: معايير مناسبة للواقع، لا مبالغة فيها.
- ب - الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- ج - الدقة: محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة.
- د - المرونة: يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
- هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير: حتى لا تتعقد العملية الرقابية.

### 3 - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة):

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، ثم توصيل المعلومات والبيانات

إن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعتمد على:

- أ - البناء التنظيمي المناسب. حيث إن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية.
- ب - التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.
- ج - وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل أمثل.
- د - وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة مثل البرامج والموازنة، والإجراءات.
- هـ - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل.

## 2 - نظام الرقابة الاستراتيجية والمتابعة

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب في تحقيقها، ثم توفير التغذية الاسترجاعية Feedback من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربع مراحل هي:

### 1 - مرحلة تحديد ما يجب قياسه:

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.

### 2 - مرحلة وضع معايير الأداء:

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج إلى معرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة. كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات

أ - تحديد أسباب الانحراف: وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحدّ المسموح به، والتركيز على النقاط الاستراتيجية.

ب - معالجة الفجوات: وهي مرحلة يتم فيها وضع الحلول المثلى بناءً على أسباب الفجوات ورسم سيناريوهات التنبؤ بآثار المعالجات الفنية والتوصية بالإجراءات التصحيحية، وتأتي الفجوات إما فجوة أداء سلبية وهي على غير ما خطط له، وإما أن تكون فجوة أداء إيجابية وهي أداء غير متوقع بالزيادة والفائض عمّا خطط له.

ج - قياس أثر الإجراءات التصحيحية.

إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب. وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن استخدام الأدوات التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ - الملاحظة الشخصية: وتتم بقيام المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل، ولو على فترات متباعدة، للوقوف على سير العمليات.

ب - التقارير الرقابية: مثل:

- 1 - تقرير الميزانية العمومية.
- 2 - التقرير الشهري لنسب إنجاز الروزنامة الثقافية.
- 3 - تقارير التشغيل لقطاعات الأعمال.
- 4 - التقرير السنوي عن حالة دوران العمل وتقارير الكفاءة الوظيفية.
- 5 - تقارير الرضى ونتائج الاستطلاعات.

#### 4 - مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، ومن دونها تفقد العملية الرقابية مضمونها. وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتان، هما التعرف على أسباب الانحرافات، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها.



الفصل الخامس

# ضمانات النجاح

- 1 – المبادرات والمشاريع
- 2 – توصيات للنجاح

# ضمانات النجاح

## 1 – المبادرات والمشاريع

تعتبر المبادرات القائمة والجديدة مشاريع تطوير لأداء المجلس المساهم في خطة التنمية

### • المبادرات والمشاريع الجديدة:

م	اسم المشروع	نوع المشروع	الجهة المشرفة على المشروع	دراسة جدوى
1	صناعة ودعم السينما الكويتية	تطويري	قطاع الثقافة	نعم
2	إنشاء الفرقة الوطنية الكويتية للموسيقى	تطويري	قطاع الثقافة	لا
3	تحقيق الكتب التراثية ونشرها	تطويري	قطاع الثقافة	نعم
4	مركز الأحمدى الثقافي	إنشائي	هندسية معمارية	لا
5	خدمات التواصل الاجتماعي	تطويري	مركز نظم المعلومات (الأمين العام)	نعم
6	المتحف التخيلي	تطويري	مركز نظم المعلومات (الأمين العام)	نعم

م	اسم المشروع	نوع المشروع	الجهة المشرفة على المشروع	دراسة جدوى
7	بناء بنية تفاعلية لقاعة الأطفال في مكتبة الكويت الوطنية	تطويري	مركز نظم المعلومات (الأمين العام)	نعم
8	تحويل الإصدارات المرئية إلى مسموعة لذوي الاحتياجات الخاصة	تطويري	مركز نظم المعلومات (الأمين العام)	نعم
9	خدمة الاستديو المتحرك	تطويري	مركز نظم المعلومات (الأمين العام)	نعم

• المشاريع المستمرة:

م	اسم المشروع	نوع المشروع	الجهة المشرفة على المشروع
1	التبادل الثقافي والفني داخل وخارج دولة الكويت	تطويري	قطاع الثقافة
2	جائزة الدولة التقديرية والتشجيعية	تطويري	قطاع الثقافة
3	طباعة إصدارات المجلس الوطني بلغة برايل	تطويري	قطاع الثقافة
4	نشر وتوزيع - إبداعات كويتية	تطويري	قطاع الثقافة
5	مشروع تشجيع الأعمال الثقافية والفنية الهادفة إلى الارتقاء بثقافة الطفل	تطويري	قطاع الثقافة
6	تشجيع الفرق المسرحية	تطويري	قطاع المسارح
7	التقنيات الأثرية	تطويري	قطاع الآثار والمتاحف
8	إعادة تأهيل متحف الكويت الوطني	إنشائي	الإدارة الهندسية
9	إنشاء مقر دائم لبعثات التنقيب	إنشائي	الإدارة الهندسية

## المشاريع الإنشائية للمراكز الثقافية:

- زيادة ساعات العمل أو اللجوء إلى نظام العمل متعدد الفترات (نظام الشفطات).  
- زيادة المراكز الثقافية وتوحيد تصميمها لتركيز الصورة الذهنية وخلق علامة مؤسسية.  
- استحداث وحدة للعمليات المركزية والتشغيل، كما يُوصى باستحداث مكتب استشاري للدعم الفني، واستحداث فريق للتسويق الدولي وإدارة العلاقات الخارجية الدولية، واستحداث وحدة لقياس الأداء والاستطلاع، وتفعيل الجانب الإحصائي والتقارير من وحدة الإحصاء، إضافة إلى استحداث وحدة للمبادرات، ووحدة التوثيق التاريخي، ومركز للتمييز، ويُوصى باستقلالية تبعيتها الإدارية حيث تعتبر جهات مستقلة تتبع الأمين العام.

- تحديث الهياكل التنظيمية للقطاعات.  
- إعمال الهيكل السطحي (الأفقي) وانتهاج أداء الأعمال بفرق العمل وإدارة المشاريع وتفعيل مسميات مديري المشاريع ورؤساء الفرق عوضاً عن النمط التقليدي في الهيكل التنظيمي الهرمي والوحدات التنظيمية المبنية على مسميات المراقبات ورؤساء الأقسام.

- تطوير وظيفتي التخطيط الاستراتيجي والتسويق والعلاقات العامة، وتطوير مفهوم الجودة، والعمل الخفي لتحسين الخدمة.

- تطوير مفهوم إدارة وقياس الأداء الكمي والنوعي في المجلس ووضع مؤشرات نجاح على رؤساء القطاعات والإدارة التنفيذية.

- تطوير برامج تخصصية للمعينين الجدد في مجال عمل القطاعات عند بداية التوظيف.

- تطوير نظم التواصل الداخلي إلكترونياً.

- تطوير برامج لتنمية الثقافة المؤسسية وبرامج

- مشروع مركز الأحمدى الثقافي (جارٍ تصميم المشروع).

- مشروع مركز الجهراء الثقافي.

- مشروع مركز محافظة مبارك الكبير الثقافي.

- مشروع صباح الأحمد الثقافي (جارٍ تصميم المشروع).

- مشروع عبدالله السالم الثقافي (جارٍ طرح وترسية المشروع).

- مشروع دار الأوبرا (جارٍ طرح وترسية المشروع).

- مشروع مركز الفروانية (مرحلة اختيار أحد البيوت الاستشارية للتصميم).

## 2 - توصيات للنجاح

ولغرض إنجاح عملية الاختيار الاستراتيجي، لا بدّ للإدارة الاستراتيجية في المجلس من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح، من أهمها تمسك المجلس بتنفيذ الاستراتيجية، ورصد اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المجلس، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافةً إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المجلس المادية والبشرية.

كما تعتبر التوصيات التالية مهمة لتحقيق نجاح متوازن:

- زيادة نسبة العاملين من الخريجين الجدد وتطوير وتأهيل الكوادر الحالية واستقطاب كوادر ذات خبرات تخصصية.

- تطوير خرائط المسار الوظيفي وخطط للتدريب والتأهيل.

التركيز وتشغيل للخطة الاستراتيجية.  
 - الاستثمار في فريق للتخطيط الاستراتيجي بمعايير عالية التخصص.  
 - تقييم القيادات الحالية عبر مستشار إداري متخصص لرسم خطط التطوير القيادي واستحداث برنامج إعداد القيادات.  
 - اعتماد استطلاعات وظيفية لقياس مستوى الارتباط المؤسسي وربطها بتقييم القيادات.  
 - نشر مفهوم الإدارة الاستراتيجية وثقافة الإبداع.  
 - استحداث لجنة متابعة لربط أداء الأمانة العامة للمجلس مع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب (الأعضاء) لتمكين رسم سياسات مستقبلية هادفة لتقوية المجلس ولتحقيق أغراضه وأهدافه.

التواصل الداخلي واللقاءات الدورية، وتشجيع نقابة داخلية للعاملين وبرامج تطوير القادة.  
 - التعاقد مع شركات تخصصية في الحملات الإعلامية والإعلانية والإنتاج الطباعي.  
 - تطوير شعار المجلس بما يتفق مع شعار الاستراتيجية.  
 - التعاقد مع مستشارين سنويا لكل قطاعات الأعمال في المجلس مع مراجعة العقود الاستشارية الحالية وتقييمها.  
 - تطوير الصفين الثاني والثالث من الشباب في المهنة التخصصية.  
 - تركيز التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء وفصل البحوث والدراسات عن الوحدة التنظيمية، لمزيد من

## د. هنادي عبدالله الحملي

dr.hanadihamli@yahoo.com

### • التحصيل العلمي:

- دكتوراه في الإدارة - إدارة الموارد البشرية  
2006 بريطانيا.
- ماجستير في الإدارة - إدارة المؤسسات 1997  
بريطانيا.
- دبلوم في ممارسة الإرشاد النفسي من معهد  
جلاسر للعلاج 1994.
- بكالوريوس إدارة عامة وعلوم سياسية -  
كلية التجارة جامعة الكويت 1992.
- مخططة إستراتيجية معتمدة - بريطانيا  
2007 من MLI.
- مديرة معتمدة - أمريكا 2010 من  
MPCI.
- خبيرة موارد بشرية عالمية معتمدة وخبيرة  
موارد بشرية معتمدة في دول مجلس التعاون  
الخليجي RII.
- موجهة ومرشدة سلوكية دولية FCI.

- مختصة ومستشارة في التنمية المؤسسية  
والبشرية، خبيرة تنمية إدارية لعدد من الأجهزة  
الحكومية الكويتية، خبيرة تدريب معتمدة  
وعضوة في عدد من جمعيات التدريب والتنمية  
المحلية والعالمية، خبيرة تخطيط إستراتيجي  
معتمدة، موجهة ومرشدة سلوكية ومحاضرة  
أكاديمية زائرة في عدد من الجامعات الخليجية،  
ناشطة في مجال الصحة النفسية وإدارة الذات،  
كاتبة صحافية وعضوة في جمعية الصحفيين  
الكويتية، محاضرة رئيسية في عدد من  
المنتديات التخصصية في مجال التنمية البشرية  
والمؤسسية، مستشارة تطوير مناهج تعليمية  
في علم السلوك الإنساني.

## • المناصب والخبرات الوظيفية:

- صاحبة مؤسسة ومستشارة تنمية بشرية وإدارة مؤسسات - مركز كويست للاستشارات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية 2005 وحتى تاريخه.
- مديرة تطوير - بيت التمويل الكويتي 2007 - فبراير 2013.
- مديرة تطوير أعمال استشارية - شركة الاستثمار البشري (شركة مملوكة لبيت التمويل الكويتي) منذ 2007 - 2012.
- مستشارة تطوير اداري لمؤسسة التعليم الأهلي - الكويت، 2006.
- محاضرة في الجامعة العربية المفتوحة في مملكة البحرين - لمادة إدارة الموارد البشرية لطلبة الدراسات العليا برنامج الماجستير.
- مستشارة موارد بشرية في شركة الاتصالات المتنقلة في مملكة البحرين - 2004.
- مستشارة تطوير إداري - مكتب الإنماء

- الاجتماعي التابع للديوان الأميري - 2002.
- نائبة مدير إدارة التدريب والتطوير في مكتب الإنماء الاجتماعي 1992.
- نائبة مدير إدارة الشؤون الاعلامية والثقافية في الديوان الأميري 1992.
- محاضرة غير متفرغة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي - كلية الدراسات التجارية لمواد إدارة الأعمال منذ العام 1998 وحتى الآن.
- مدربة رئيسية في البرامج السلوكية والإدارية والاجتماعية وخبرات في تصميم الحقائق التدريبية وتقدير الاحتياجات المؤسسية لأغراض التدريب والتطوير الوظيفي وقياس أثر التدريب في منظومة الكترونية ووضع استراتيجيات التدريب وخطط قياس الأداء وسد الفجوات في الأداء ومتحدث رئيسي في العديد من المؤتمرات العالمية ومنتدى التطوير الوظيفي الخليجي.
- ناشطة في مجال تأهيل الذات الإنسانية للتعامل مع الحياة منذ 1994.

