

## وثيقة المشروع

### الكويت

اسم المشروع: الحفاظ على وتشجيع تراث الكويت الثقافي

رقم المشروع: 00102378

الشريك المنفذ: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ("المجلس الوطني")

تاريخ البدء: 2017/4/18 تاريخ الانتهاء: 2018/12/31 تاريخ اجتماع لجنة تقييم المشروع: 2017/1/25

### وصف ملخص

تهدف خطة التنمية الوطنية لدولة الكويت (2015-2020) إلى إنجاز الرؤية الطموحة لمستقبل دولة الكويت. إن استثمار الكويت طويل الأجل في الموارد البشرية وتنمية رأس المال الاجتماعي والثقافي عبر تشجيع المعارف والآداب والفنون، إلى جانب ارتباطها المتين بثقافتها الكويتية العربية والإسلامية، يشكل ركيزة صلبة لمواجهة تحديات المستقبل. لقد حددت التطلعات المستقبلية، التي تضمنتها الخطة الإنمائية ومختلف التحليلات المتعلقة بالقطاع الثقافي ودوره في توطيد أركان الهوية الوطنية وتطوير الاقتصاد الثقافي، الإجراءات اللازم اتخاذها في مجال الإصلاح المؤسسي والخدمات الحكومية وزيادة مستوى النشاط والإنتاج الثقافي ونطاق تأثيره في الكويت. ويمثل الهدف العام من المشروع في "صياغة إطار واضح لتنمية الثقافة عن طريق إرساء القواعد اللازمة لقيام مؤسسات ثقافية قوية تعمل وفقاً للمعايير الدولية ومزودة بفرق عمل تمتلك المؤهلات والمهارات المطلوبة لتقديم الخدمات للمجتمع وإنجاز خطط وبرامج ثقافية زاخرة، إضافة إلى إيجاد منصات مؤثرة تشجع على الإبداع والإنتاج في الميدان الثقافي".

صمم المشروع بحيث يحقق المخرجات الخمسة (5) التالية:

- المخرج (1): تدعيم قدرات "المجلس الوطني" من خلال وضع السياسات الثقافية والمؤسسية
  - المخرج (2): تدعيم قدرات "المجلس الوطني" المؤسسية من خلال التركيز على قسم المتاحف
  - المخرج (3): تطبيق خطة تنمية قدرات "المجلس الوطني"، وضع إطار عمل قسم الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية وتعزيز القدرات
  - المخرج (4): نشر وتعميم أعمال "المجلس الوطني" على نطاق واسع
  - المخرج (5): تنفيذ SSC/TRC من خلال وضع الأسس المرجعية والتبادل المعرفي
- ومن المقرر أن تدعم هذه النواتج أهداف التنمية الثقافية المبينة بالتفصيل في خطة التنمية الوطنية 2015-2020. ويهدف المشروع إلى دعم تطلعات واستراتيجيات حكومة دولة الكويت في المجالات التالية: (أ) التعزيز المؤسسي؛ (ب) تطوير المتاحف؛ (ج) تطوير الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية.

### نتيجة مساهمة (وثيقة البرنامج الوطني)

نتيجة #4 في وثيقة البرنامج الوطني: قيام شركات استراتيجية متعددة الأطراف عالمياً وإقليمياً، بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، لدفع عجلة الخطة الإنمائية لما بعد 2015.

### المخارج الإرشادية:

ناتج 1-4: ترسيخ الدور الوطني والمشاركة الوطنية في المجالات الأساسية للخطط الإنمائية الدولية والإقليمية.

الموارد الإجمالية المطلوبة	
1,422,300 دولار أمريكي	الحكومة
1,000,000	مساهمات عينية
422,300	مساهمات عينية
1,422,300 دولار أمريكي	إجمالي الميزانية

تمت الموافقة عليه من قبل (التواقيع)

اليونسكو	المجلس الوطني للثقافة والفنون	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	الأمم المتحدة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية
 الدكتورة/ الطالبة/ أمينة ممثلة الكويت في بلدان الجنوب واليمن - مديرة مكتب اليونسكو الإقليمي في الدوحة	 السيدة/ علية أمين عام المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب دولة الكويت	 السيدة زينب التومي بنجلون المنسق المقيم للأمم المتحدة الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	 خالد مهدي الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والتطوير
التاريخ: 18/04/2017	التاريخ: 18/04/2017	التاريخ: 18/04/2017	التاريخ: 18/04/2017

## أولاً- التحديات الإنمائية

يتصدى المشروع المقترح للتحدي المهم الذي تواجهه التنمية الوطنية في الكويت، ويتمثل ذلك بوجه خاص، وكما حددته الخطة الوطنية للتنمية للكويت 2015-2020، في الارتقاء بمستوى النشاط والإنتاج الثقافي في البلاد. وفيما يتعلق بالجزء الخاص بمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، فسوف يتم التركيز على القضايا الثلاث الرئيسية التالية في التعامل مع هذا التحدي:

- (أ) تعزيز المؤسسات الثقافية من خلال دعم سياسة تقديم الخدمات الثقافية والتخطيط الخاص بها؛
- (ب) التشجيع على تطوير وتعزيز المتاحف؛
- (ج) تشجيع تطوير وتعزيز الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية

تحدد الخطة الوطنية للتنمية للكويت 2015-2020 جوانب النشاط والإنتاج الثقافي، وتشتمل هذه الجوانب على: الآداب والنشر، والمكتبة الوطنية، والمسرح المسرحي في الكويت، ومشهد الفنون البصرية، وقطاع المتاحف، والمعارض العلمية والثقافية، بالإضافة إلى جوانب تراثية أخرى، وذلك لكون هذه الجوانب غير نشطة في الوقت الحاضر بالقدر الكافي لإنجاز الرؤية طويلة الأمد. وتدرج الخطة الإنمائية 2015-2020 المؤشرات الحالية للنشاط الثقافي والتي يُعتقد أنها متدنية بالنسبة إلى عدد السكان في الكويت.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق، عمدت الخطة الإنمائية إلى تعريف الأهداف والسياسات الرئيسية الأربعة التالية لتحقيق التنمية الوطنية في مجال الثقافة:<sup>2</sup>

- (أ) نشر الثقافة والفنون والآداب وبناء الشخصية الكويتية؛
  - (ب) تحديث البنية التحتية الثقافية والنهوض بالتطور التكنولوجي في القطاعات الثقافية والإعلامية؛
  - (ج) الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الكويتي؛
  - (د) تعزيز العلاقات والروابط الثقافية والإعلامية مع العالم الخارجي.
- إضافة إلى ذلك، أكد المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب على هذه المجالات<sup>3</sup> وشدد أيضاً على أهمية المجالات التالية:
- (هـ) ضرورة تشجيع القراءة والإنتاج الفكري، لاسيما في صفوف الأطفال والشباب؛
  - (و) ضرورة حماية الآثار القديمة والتراث التقليدي الكويتي؛
  - (ز) ضرورة تشجيع الاستثمار في مجال السياحة الثقافية.

وفقاً للخطة الإنمائية الكويتية السنوية، تم تحديد 7 ركائز أساسية لها دور حاسم في إنجاز الرؤية الإنمائية الوطنية. وتُعدّ إحدى هذه الركائز المجال الثقافي وتهدف إلى تكثيف النشاط والحضور الثقافي من خلال تصميم برنامج لدعم الثقافة والفنون والإعلام. ويهدف هذا البرنامج إلى زيادة وعي المجتمع الكويتي بالثقافة والآداب والفنون، وتشجيع السياحة الثقافية والترويج للكويت بصفتها مركزاً عالمياً للنشاط الإنساني، الأمر الذي قد يرفع ترتيب الكويت على دليل العلاقات الدولية من 59%، وهو ترتيب الكويت عام 2014، إلى 50% بحلول عام 2020.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> انظر الخطة الوطنية للتنمية للكويت 2015-2020، الجزء الثالث، تحت بند 'الثقافة والفنون والإعلام'، الصفحات 138-139.

<sup>2</sup> انظر الخطة الوطنية للتنمية للكويت 2015-2020، الجزء الثالث، تحت بند 'الثقافة والفنون والإعلام'، الصفحات 141-142.

<sup>3</sup> انظر الفصل 1، القسم 4 من استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للفترة 2015-2020.

<sup>4</sup> انظر الخطة الوطنية للتنمية للكويت 2017-2018، الصفحات 80، 85-86.

في الواقع، شرعت الحكومة بالفعل في تنفيذ مشاريع على طريق تحقيق الأهداف والسياسات المذكورة أعلاه وتخصيص الأموال اللازمة لها. يبين الجدول أدناه مشاريع فعلية صيغت ومولت فيما يجري العمل بتنفيذها:

الوضعية	تاريخ الانتهاء	اسم المشروع*
قيد التنفيذ	2020/3/31	التبادل الثقافي والفني في الكويت والخارج
قيد التنفيذ	2020/3/31	جوائز تقديرية وتشجيعية للفنون والآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية
قيد التنفيذ	2020/3/31	حفريات أثرية
قيد التنفيذ	2020/3/31	دعم وتشجيع شركات المسرح
قيد التنفيذ	2020/3/31	دعم الأعمال الثقافية والفنية الخاصة بتحسين ثقافة الطفل
قيد التنفيذ	2020/3/31	دعم قطاع صناعة الأفلام الكويتي
جديد	2020/3/31	المؤشر الوطني الموحد
قيد التنفيذ	2020/3/31	التقويم الثقافي السنوي لدار الآثار الإسلامية
جديد	2019/3/31	الأرشيف الوطني الإلكتروني

\* مشاريع إنمائية محددة في الخطة الإنمائية الوطنية الثالثة 2017-2018 أسندت إلى المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في معرض التزامها بتطوير القطاع الثقافي في الكويت وإثرائه، تعي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية أنه يتعين عليها الشروع بإصلاحات مهمة في مختلف قطاعات الحكومة، إلى جانب تحسين مستوى كفاءة الإدارة وشفافيتها وفعاليتها فيما يتم العمل على تنمية القدرات البشرية والشروع في تعزيز المؤسسات على نطاق الحكومة بأكملها. ومن هنا، ترغب الأمانة العامة في الاستثمار في تطوير البيئة التحتية الثقافية وتدعيمها، على المستوى المادي والمؤسسي، بما في ذلك تطوير رأس المال البشري اللازم، وذلك ضمن السعي إلى إنجاز الرؤية المستقبلية. وفي هذا الصدد، يُنظر إلى التعاون مع اليونسكو/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ("البرنامج الإنمائي") على أنه استراتيجية فعالة من أجل تحقيق هذه الأهداف. وترى الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية أن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب هو المؤسسة المسؤولة عن إدارة القطاع الثقافي و الشريك في تنفيذ جدول الأعمال الإنمائي فيما يتعلق بالثقافة.

يدرك المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب حجم التحديات التي سيواجهها في المستقبل. وتتضمن وثيقة الاستراتيجية للمجلس على تقييم واضح لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تؤثر على أدائه ومن ثم على أوضاع الثقافة والتراث وإدارتهما بصورة عامة في الكويت.<sup>5</sup>

يؤكد المجلس في تحليله الاستراتيجي على المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز والتي يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>6</sup>

- (أ) الهياكل والأنظمة التي تنظم الثقافة وأداء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب؛
- (ب) قوى العمل المسؤولة عن إدارة القطاع الثقافي؛
- (ج) البنية التحتية المادية للثقافة؛
- (د) البرمجة الخاصة بالثقافة؛
- (هـ) العلاقات مع الجمهور والالتزام مع الأطفال والشباب؛

<sup>5</sup> استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الصفحات 32-45

<sup>6</sup> استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الصفحات 43-45

(و) تطوير مكانة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالإضافة إلى تسويق برامجها وأنشطته والترويج لها.

وقد أكد تقييم خبراء<sup>7</sup> اليونسكو/ البرنامج الإنمائي خلال مهمتهم في الكويت على التحديات التي تواجه تطوير القطاع الثقافي، إضافة إلى التقييم الاستراتيجي الذي أجراه المجلس كذلك التقييم المشترك للمجلس الوطني والمجلس الثقافي البريطاني<sup>8</sup> - حيث حدد التقييم الأسباب المباشرة والكامنة والجذرية التي تقف وراء هذه التحديات.

#### فيما يتعلق بالقدرات المؤسسية وهيكلها وأنظمتها

- يمتلك المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب هياكل تنظيمية وقوى عاملة لكنها ليست متطورة بالحد الذي يكفي لإدارة 7 متاحف واقعة ضمن عهدها إلى جانب مشاريع المتاحف المرتقبة في الكويت العاصمة والمحافظات، هذا بالإضافة إلى المراكز الثقافية في الجزر (كجزيرة فيلكا) والتي قد يُطلب من المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تطويرها أو إدارتها.
- يعاني المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب من مشكلة في الاحتفاظ بالموظفين؛ إذ لا يجري تعديل سلم الرواتب حيث أن رواتب المجلس أقل من رواتب الوزارات/ الإدارات الأخرى المنافسة في الحكومة والتي تستقطب الموظفين الجدد (كوزارة التعليم مثلاً).
- يواجه المجلس صعوبات في التعاقد مع موظفين مختصين: يرتبط هيكل القوى البشرية للمجلس بديوان الخدمة المدنية، وهو هيئة مسؤولة عن خدمات التوظيف في القطاع الحكومي نيابة عن الحكومة بما في ذلك التوظيف في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. يفترق نظام الخدمة المدنية إلى المرنة ويصعب تكييف عملية التوظيف بما يتلاءم مع الاحتياجات الخاصة للمجلس.
- يواجه المجلس صعوبة جمة في العثور على مرشحين كويتيين من حملة الدرجات الجامعية في علم الآثار أو الدراسات المتحفية أو الدراسات الثقافية بوجه عام. يتسبب ذلك في ضآلة مخزون الموارد من المختصين في علم الدراسات المتحفية (museology) في الكويت وبالتالي اعتماده على موظفين من أفرع معرفية شقيقة كالتاريخ أو الجغرافيا أو التصميم الداخلي. لا يساعد ذلك في عملية تأهيل هياكل المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بطاقم متخصص من العاملين مما يؤثر بالتالي على مستويات الأداء ومعايير الإنجاز.
- تفترق استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للسياسات الثقافية المحكمة التي توضح المفاهيم وتنظم العلاقات وتمنح المؤسسة هوية أقوى بصفقتها الهيئية الشاملة التي من المرتقب أن ينضوي تحت لوائها العديد من الكيانات الثقافية (كالمتاحف والمراكز والبرامج وغيرها).
- تحتاج جميع المجالات المتعلقة بالبرمجة الثقافية وترسيخ العلامة الثقافية والتسويق والترويج بالإضافة إلى إشراك الجمهور وأعمال حشد التأييد والتوعية (وكذلك استهداف الأطفال والشباب) إلى التعزيز.
- تدعو استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب إلى نهج متكامل في مجال الثقافة والموروث، غير أن هذا النهج المتكامل لا تعكسه أنشطة المجلس وبرامجه، كما أنه من غير الواضح ما إذا كانت هناك بالفعل آليات تضمن تطبيق هذا النهج في مجريات أعمال المجلس.

<sup>7</sup> د. جياتا ريتشي، مهندس معماري - علم الدراسات المتحفية (museology) - خبير في المصنفات المتحفية (museographer)، السيد إندراس فينكاتاتشيلوم، خبير - الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية، السيد سامي المصري، خبير - تطوير التراث الثقافي، أنا باولينى سمديرة مكتب اليونسكو بالدوحة، السيد بريندان كسار - أخصائي برامج ثقافية، اليونسكو. وقد نفذ الخبراء دراسة للنطاق في الكويت في الفترة من 5 إلى 9 يونيو/ حزيران 2016 كانت الغاية منها توفير المدخلات اللازمة لإعداد تقرير وثيقة مشروع جديد في مجال الثقافة والمشاركة في إعداده، وهو مشروع ينبغي تنفيذه في غضون السنتين المقبلتين والتأكد من توافقه مع الاستراتيجية الوطنية للثقافة للفترة من 2015-2020.

<sup>8</sup> المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب والمجلس الثقافي البريطاني، 2013. احتياجات المتاحف والقطاع الثقافي في الكويت، تقرير تحليلي.

## فيما يتعلق بالبنية التحتية المادية للثقافة، وتحديدًا المتاحف:

- دخل مشروع المتحف الوطني العام الثالث والعشرين من الإنشاء حيث شهد توقعات كبيرة ولا يزال يفصله شوط بعيد عن الاكتمال.
- الحالة الصعبة لبعض المجموعات، وخاصة المجموعات الإثنوغرافية، حيث يحتاج الكثير من المقتنيات للحفظ. كما أن مرافق المختبر غير كافية.
- يجب الارتقاء بمستوى جودة معارض المتحف (باستثناء معارض دار الآثار).
- مفهوم مشروع المتحف الوطني يعتره شيء من الإبهام ويبدو أنه يُدار من منظور البنية التحتية المادية فقط. من الضروري أن يكون لمثل هذه المتاحف مهمة وأهداف واضحة ترتبط بالسياسة الثقافية للبلد وأن يتم شرح مهمتها بالشكل الملائم وأن يسترشد بها تصميم معارض المتحف وبرامجه.
- يعاني المتحف الوطني من ضعف المكانة المميزة، ومع ذلك فإنه يشكل معلماً بارزاً من معالم المدينة وينبغي أن تتفوق مكانته على سائر المرافق الثقافية لأنه يشكل الفضاء الحي الذي يجسد تاريخ الأمة وتراثها وتطلعاتها.
- لغاية الآن، لا تزال القصة الموحدة للمتحف الوطني غير مكتوبة، لذا فإنه من الضروري صياغتها (من خلال المشاركة العامة) والتأكيد عليها كي تحقق الوحدة والتماسك بين مختلف المجموعات التي ستشكل معارض المتحف في المستقبل وتثري برامجه.
- يفتقر متحف الكويت الوطني للرؤية المشتركة والهيكل الإداري اللازم من أجل تفعيل التواصل والتبادل بين أصحاب المصلحة المتعددين والكيانات القيّمة على المتحف، ودار الآثار الإسلامية، والإدارة العليا للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ومتاحف الآثار والتراث، والقبة السماوية (البلانيتاريوم)، وبيت السدو وبيت البدر المجاورين للمتحف... إلى آخره. ومن ثم، ينبغي للرؤية المشتركة لمتحف الكويت الوطني كما صاغها أصحاب المصلحة أن تكون النبراس الذي تهتدي به القرارات المتعلقة بالتجديد المعماري الجاري والأعمال الإنشائية الجديدة.
- ثمة حاجة لمتحف وطني كويتي حديث يغطي التطور التاريخي والحضري والاجتماعي للكويت من العصور القديمة وحتى الزمن الحاضر بحيث يظهر جذور الكويت اليوم. وقد عبّر عن ذلك أيضاً أصحاب مصلحة واستشاريون على نطاق واسع.
- يواجه المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ومشروع تجديد متحف الكويت الوطني تحدياً رئيسياً فيما يتعلق بمؤهلات وعدد موظفي المتحف المتوفرين محلياً. يوجد في المتحف 20 موظفاً قام بالتعاقد معهم المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب يُضاف إليهم 20 موظفاً تعاقدت معهم دار الآثار الإسلامية. ويعمل هؤلاء في جميع دوائر المتحف كإداريين وقيمين للمعارض والمخزن والمختبرات... إلى آخره في مجمع المتحف الوطني. ومن الواضح أن أعداد هؤلاء أقل بكثير مما يحتاج إليه المتحف.

## أما التحديات التي تواجهها دار الآثار الإسلامية، فهي كما يلي:

- يعاني طاقم العاملين في الدار من العمل المرهق ويعملون بأقصى طاقتهم. وينفذ العاملون مهام متعددة للتعامل مع متطلبات البرنامج الثقافي للدار وإدارة مجموعة الآثار. ومن شأن ذلك أن يضعف من قدرة الموظفين على التركيز والتخصص في الموضوع المعني للمجموعة.
- هيكل الدار ليس بالهيكل التقليدي للمتاحف، ويعتمد نموذج التشغيل اعتماداً كبيراً على الخبرات الخارجية.
- قدرات حفظ الآثار محدودة إذا ما أخذنا بالحسبان الحجم الكلي للمجموعة وتنوعها من حيث المواد الثقافية والأهمية.

- يجري الاحتفاظ بالمجموعة (قسم منها) مؤقتاً في مركز اليرموك الثقافي، وذلك بانتظار اكتمال القطاع 9 (بلوك 9) من مجمع المتحف الوطني الذي يحتوي على مرافق تخزين وحفظ أكثر ملاءمة.

### فيما يتعلق بالتحديات التي تؤثر على مجال الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية:

- يخلو القطاع من رؤية ديناميكية للحرف اليدوية في حين تغلب النزعة المحافظة والمحدودية عموماً على الرؤية المتعلقة بأهمية الحرف التقليدية في التراث الثقافي للكويت كما عبّرت عنه الخطة الاستراتيجية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للفترة 2015-2020 والموضحة في معرض التراث بالمتحف الوطني.
- يتضمن الإطار العام للخطة الاستراتيجية إحالة إلى اتفاقية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) لعام 2003 المتعلقة 'بحماية التراث الثقافي غير المادي' التي تلتزم الكويت بها كدولة طرف. ومع ذلك، لا يأتي هذا الإطار على ذكر حقيقة أن الفنون الحرفية اليدوية التقليدية تمثل أحد المجالات الخمس التي حددتها الاتفاقية (إلى جانب التقاليد وأشكال التعبير الشفهي، والفنون الأدائية، والممارسات الاجتماعية، والمعارف والممارسات المتعلقة بالطبيعة والكون).
- لا تأخذ الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للخطة في الحسبان مضامين التراث الثقافي غير المادي المنبثقة عن كونه ينتقل من جيل إلى آخر وكونه تتم إعادة إيداعه باستمرار من قبل المجتمعات المحلية والجماعات استجابة لبيئاتها وتفاعلها مع الطبيعة ومع تاريخها، وكونه يزود المجتمعات والجماعات بالإحساس بالهوية والاستمرارية.
- يتجلى غياب الاستمرارية والافتقار إلى تمثيل الحرف بصفتها فناً حياً أكثر ما يمكن في العروض التي تشتمل عليها معرض التراث بالمتحف الوطني. فبدلاً من تظهير الشخصيات والمواد الحرفية للزوار -لاسيما الأطفال والشباب- كيف تغيرت حياة الكويتيين منذ اكتشاف النفط، تنتمي جميع هذه الشخصيات والمواد المعروضة إلى التاريخ الغابر.
- ثمة حاجة إلى تدريس مبادئ فنون الحرف اليدوية في المدارس. فباستثناء برنامج حلقات العمل في بيت السدو التي تتيح للأطفال عمل مشاريع بالمنسوجات، تنقر الكويت إلى تعليم الفنون والحرف المهمة. بل إن هذا النوع من البرامج، كما يشير كثير من المهنيين والمفكرين، لا غنى عنه إذا ما أرادت الكويت لشبابها أن يصبحوا مواطنين منتجين ومبدعين وفخورين بثقافتهم وهويتهم.
- ينبغي أن يسهم تدريس مبادئ الحرف اليدوية في المدارس أيضاً في الحفاظ على نشر المهارات وبراعة ممارسة الحرفة والتي، لولا هذا النشر، لكانت عرضة لخطر الانقراض، ومن أمثلة ذلك نسج البشت (عباءة رجالية). إن عدد الصناع الحرفيين في مجال صياغة المجوهرات من أبناء البلد أخذ في التناقص حيث أخذ يحل محلهم صناع أجانب من الهند وباكستان بشكل رئيسي. يمكن من خلال برنامج تدريب مهني على الحرف منح الفتيان المتسربين من المدارس بديلاً وظيفياً في متناول اليد.
- من الضروري الاعتراف بالحرف باعتبارها صناعة إبداعية. يمثل دعم الإبداع في مختلف الحقول الثقافية واحداً من المبادئ الخمسة التي تؤمن بها الخطة الاستراتيجية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. إلا أنه من الملاحظ أن مجال الحرف يتعرض للتجاهل أو الإهمال في الأهداف الاستراتيجية للقطاعات التي تركز بدلاً من ذلك على السينما والموسيقى والمسرح والآداب الكويتية.
- على الرغم من الاعتراف العالمي بها كأحد مجالات التراث الثقافي غير المادي، تُعتبر الحرف أيضاً صناعة إبداعية بحسب التعريف الأكثر قبولاً عند مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية<sup>9</sup> من الضروري زيادة الوعي في

<sup>9</sup> ورقة المعلومات الأساسية الصادرة عن أمانة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بخصوص اجتماع الفريق الرفيع المستوى المعني بالاقتصاد والصناعات الإبداعية من أجل التنمية، أكرا، غانا 20-25 أبريل/نيسان 2008.

صفوف صناعات القرار الكويتيين بالدور الكامن للحرف في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وخاصة في السياق الحالي الذي يشهد سعياً نحو بديل للاقتصاد المعتمد على البترول. إن الحرفيين لا يعملون فقط على المحافظة على التراث الثقافي وترويجه فحسب، بل وإثراء هذا التراث وتكييفه حسب الاحتياجات المعاصرة للمجتمع.

## ثانياً - الاستراتيجية

حددت الحكومة الكويتية "انخفاض مستوى النشاط والإنتاج الثقافي في الكويت" باعتباره تحدياً أساسياً وأقرت بهذا التحدي الكبير الذي يواجه التنمية المستقبلية للبلاد والمجتمع. ورغم أن التنمية الوطنية في بلدان مجلس التعاون الخليجي وبلدان عربية أخرى ركزت في العقود الماضية على البنى التحتية والصناعة والتطوير الحضري والخدمات البلدية وعلى التعليم والرعاية الصحية -إلى حد معين- لكننا لم نر إلا في العقد الأخير محاولات جديده لدعم تنمية القطاع الثقافي. تسهم الثقافة في جعل المجتمع صحياً فضلاً عن أن لها تأثير مباشرة على تعزيز شعور أقوى بالسيادة القومية والحفاظ على الهوية الوطنية في وجه العولمة.

واليوم، وبسبب الهبوط الكبير في أسعار البترول، الذي يعد من أكبر المصادر المساهمة في إجمالي الناتج المحلي لبلدان مجلس التعاون الخليجي، تشهد الاستثمارات والجهود الوطنية على صعيد تطوير القطاع الثقافي تصاعداً بسبب الدور الذي تلعبه الثقافة في إذكاء الساحة الثقافية والصناعات الإبداعية، وذلك من خلال صنع المنتجات الثقافية التي تحقق عائداً على المستوى الاقتصادي ناهيك عن سوق العمالة لكونه يسهم في خلق للوظائف التي توفر فرص العمل لمواطني دول مجلس التعاون من الشباب، وفي حالتنا هذه الشباب الكويتي. تخلق الثقافة مجتمعاً راسخ الجذور وهي علامة مهمة ووسيلة للدبلوماسية يمكن للكويت أن تستثمر فيها بقدر أكبر من خلال هذا المشروع.

وضمن مسعاها نحو إنجاز الهدف من التنمية الثقافية، يمكن للحكومة أن تسهم أيضاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لأجندة التنمية المستدامة لعام 2030. بصورة خاصة، سوف يسهم المشروع الحالي في إنجاز أهداف التنمية المستدامة التالية:

**الهدف 4:ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع.**

من خلال الترويج لثقافة السلام ونبذ العنف والمواطنة العالمية وتقدير التنوع الثقافي وتقدير مساهمة الثقافة في التنمية المستدامة.

**الهدف 8:تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.**

تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وفرص العمل اللائق، ومباشرة الأعمال الحرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ووضع وتنفيذ سياسات تهدف إلى تعزيز السياحة المستدامة التي توفر فرص العمل وتعزز الثقافة والمنتجات المحلية بحلول عام 2030.

**الهدف 12:ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.**

وضع وتنفيذ أدوات لرصد تأثيرات السياحة المستدامة، التي توفر فرص العمل وتعزز الثقافة والمنتجات المحلية.

**الهدف 17:تنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة**

تعزيز التعاون الإقليمي والدولي بين الشمال والجنوب وفيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي فيما يتعلق بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار والوصول إليها، وتعزيز تبادل المعارف وفق شروط متفق عليها، بوسائل تشمل تحسين التنسيق فيما بين الآليات القائمة، ولا سيما على مستوى الأمم المتحدة، ومن خلال آلية عالمية لتيسير لتكنولوجيا.

تعزيز الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، واستكمالها بشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين لجمع المعارف والخبرات والتكنولوجيا والموارد المالية وتقاسمها، وذلك بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة في جميع البلدان، ولا سيما البلدان النامية.

تعزيز الدعم الدولي لتنفيذ بناء القدرات في البلدان النامية تنفيذاً فعالاً ومحدد الأهداف من أجل دعم الخطط الوطنية الرامية إلى تنفيذ جميع أهداف التنمية المستدامة، بوسائل تشمل التعاون بين الشمال والجنوب وفيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

تشجيع وتعزيز الشراكات العامة وبين القطاع العام والقطاع الخاص وشراكات المجتمع المدني الفعالة، بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من الشراكات ومن استراتيجياتها لتعبئة الموارد.

وبالتالي، إذا أردنا إيجاد قطاع ثقافي قوي ومنتج يجب علينا تطبيق آلية كاملة؛ آلية تتناسب مع طموحات البلد وتطلعات مجتمعه. إن طموحات الحكومة واضحة، فهي موضحة في رؤية الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بأن الثقافة والتراث يتمحوران حول الآتي:

- الحفاظ على 'الهوية الكويتية' ونقلها إلى الأجيال الشابة؛
- تحسين مستوى الخدمات الثقافية عبر إصلاح المؤسسات الثقافية المكلفة بهذا المهمة وتعزيزها، أي المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب على وجه التحديد؛
- الترويج للسياحة الثقافية وتطوير أصول ثقافية لدعم هذا القطاع الذي يعتبر من القطاعات الرئيسية العاملة على تنويع الاقتصاد الكويتي في المستقبل. وسيعتمد النموذج الاقتصادي إلى حد بعيد على الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار.

على هذا الصعيد، يهدف هذا المشروع إلى دعم الجهات المعنية الكويتية من أجل:

- إنجاز إطار واضح لتنمية الثقافة عن طريق إرساء الأسس التي تقوم عليها مؤسسات ثقافية قوية تعمل طبقاً للمعايير الدولية المعمول بها في الوقت الحاضر.
- وتقديم الخدمات للمجتمع ووضع خطط وبرامج ثقافية زاخرة يقوم على تقديمها موظفون مهرة ومؤهلون بالإضافة إلى تأمين المنصات الفعالة التي تشجع القدرات الإبداعية والإنتاجية في الحقل الثقافي.

وفي معرض سعيه إلى التصدي للتحدي الإنمائي والدفع باتجاه تحقق الأهداف أعلاه، يتبنى المشروع المقترح نهجاً واستراتيجيات تتوافق مع الخطة الوطنية للتنمية للكويت 2015-2020 والنتائج المنشودة من قبل البرنامج الإنمائي/ وثيقة البرنامج الوطني (2015-2020) وتستجيب لأهداف التنمية الوطنية التي لخصتها "رؤية 2035" كما عبر عنها أمير الكويت وكذلك الخطة الإنمائية الكويتية 2015-2020. كما يتوافق المشروع مع برنامج وميزانية اليونسكو من حيث رؤيتها في دعم الدول الأعضاء في المنظمة في "حماية وحفظ ونقل الثقافة والتراث والتاريخ من أجل الحوار والتنمية"، وبوجه خاص عن طريق خلق نُهج مبتكرة والنصح في مجال السياسات من أجل تعزيز دور المتاحف بصفتها وسائل ناقلة للحوار بين الثقافات والتنمية المستدامة، ومن خلال "الأدوار التعليمية والاجتماعية للمتاحف لتحقيق التماسك الاجتماعي ومنع نشوب النزاعات". وسوف تعتمد اليونسكو على الصكوك والتوصيات المحددة للمعايير الدولية المعمول بها حالياً في هذا الصدد، من قبيل التوصية التي صدرت عام 2015 بعنوان "توصية بشأن حماية وتعزيز المتاحف والمجموعات، وتنوعها ودورها في المجتمع"، من أجل التشجيع على نُهج أشمل ترى في الثقافة جسراً للعبور نحو التنمية.



وفي هذا الصدد، يجب أن تتمحور نتائج التنمية الناجحة التي تصورتها مختلف وثائق المعلومات الأساسية حول إيجاد مؤسسات إشرافية قوية وحصينة وفعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة وقادرة على التكيف؛ مؤسسات: (أ) يتم تجهيزها بطاقم عاملين من مواطني الدولة يتمتعون بقدر عالٍ من الكفاءة، و (ب) تستفيد من بيئة السياسات والإطار الناظم الذي يجعلها مؤسسات فعالة على صعيد تعزيز التنوع الاقتصادي والإدارة الشفافة والتنمية المنصفة والشاملة للجماعات الهشة.

من شأن النتائج المشار إليها أعلاه أن تسهم في إصلاح المؤسسات وتعزيزها، وتنمية الموارد البشرية وبناء القدرات، وتنمية قدرات الإدارة الثقافية (بما فيها المتاحف) والارتقاء بالهيكل والنظم، وتطوير الصناعات الإبداعية. ويركز المشروع بشكل خاص أيضاً على النهوض بمستوى التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي عبر تشكيل التحالفات مع بلدان أخرى في مجلس التعاون الخليجي وبلدان شرق آسيا بهدف الاستفادة من تجاربها في مجال التنمية الثقافية بالإضافة إلى تبادل المعارف والخبرات والمشاركة في برامج وأنشطة بناء القدرات في المجال الثقافي.

يعاني الإطار الثقافي الخاص بالثقافة في الكويت من ثغرات يحتاج سدها إلى وقت كي يتسنى لثقافة المؤسسات أن تتضح. وبناء عليه، تحاول النتائج والأنشطة المرتبطة المبينة أدناه سد تلك الثغرات التي تعترى بيئة السياسات الخاصة بالثقافة وهيكل المؤسسات وأدائها وقدرات العاملين بالإضافة إلى الثغرات على صعيد الشفافية والأساس المنطقي الذي يحكم عملية تقديم الخدمات للمجتمع. تعد هذه الخطوات أساسية وبالتالي يتوجب اتخاذها من أجل خلق أساس متين للتنمية وتمهيد الطريق أمام مزيد من التحسينات في المستقبل.

تشتمل جميع الأنشطة الموصوفة تحت كل نتيجة أدناه على عناصر البناء الرسمي للقدرات والدروس التعليمية المدمجة معها حيث يتوجب تطبيقها بمشاركة موظفي المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. تأخذ التقديرات المتعلقة بطاقم الموظفين والميزانية في حسابها الخبراء الذين سيتم توظيفهم عن طريق اليونسكو والذين ستسند إليهم مهام تعتبر حافزة وحاملة لبذور التطور المستقبلي بطبيعتها. تشتمل جميع الأنشطة على عنصر مشاركة الموظفين الداخليين وعنصر الأنشطة المساندة، من قبيل الفعاليات والمؤتمرات والاجتماعات والدراسات وجولات تحديد معايير المقارنة والتقييم. ويتركز دور الخبراء الذين سيوزد المشروع بهم على التخطيط الاستراتيجي والإرشاد. سيتم تطوير هذه الجوانب بمشاركة فريق كويتي محلي يتولى المسؤولية عن العملية الاستراتيجية وجميع الأنشطة التكتيكية والتشغيلية والإنجاز.

## ثالثاً - النتائج والشراكات

### النتائج المتوقعة:

المشروع متوافق مع متواعم مع الاستراتيجية الثقافية متوسطة الأجل لمنظمة اليون سكو (2021-2014 37-2021 C/4) والبرنامج والميزانية (38 C/5)، ومع إطار نتائج ومخرجات الخطة الإستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويرتبط المشروع ببرنامج الثقافة الرئيسي الرابع لمنظمة اليونسكو، والخطة الإستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من خلال ما يلي:

برنامج اليونسكو C/5 38 :

خطة العمل الرئيسية 1: حماية والمحافظة على وتعزيز ونقل الثقافة والتراث والتاريخ تحقيقاً لأهداف للحوار والتنمية  
خطة العمل الرئيسية 2: دعم وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، الحفاظ على التراث الثقافي غير المادي، وتطوير الصناعات الثقافية والإبداعية

نتائج ومخرجات الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:  
شراكات التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي و/أو تعزيزها من أجل الحلول الإنمائية.

وثيقة البرنامج الوطني (CPD) ، خطة عمل البرنامج الوطني (CPAP) : النتائج والمخرجات والمؤشر ذات الصلة:  
المخرج رقم 4: استراتيجية الشراكة متعددة الأطراف على الصعيدين العالمي والإقليمي، بما في ذلك عبر التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتقديم الإستشارات حول أجندة التنمية لما بعد 2015

النتائج رقم 2.4.: تعزيز التراث الثقافي في الكويت

المؤشرات 4.2.1.: تنظيم عدد من المبادرات والإجراءات لتشجيع التراث الثقافي في الكويت

- المخرج (1): تدعيم قدرات "المجلس الوطني" من خلال وضع السياسات الثقافية والمؤسسية
- المخرج (2): تدعيم قدرات ("المجلس الوطني") المؤسسية من خلال التركيز على قسم المتاحف
- المخرج (3): تطبيق خطة تنمية قدرات ("المجلس الوطني")، وضع إطار عمل قسم الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية وتعزيز القدرات
- المخرج (4) نشر وتعميم أعمال ("المجلس الوطني") على نطاق واسع
- المخرج (5): تنفيذ SSC/TRC من خلال وضع الأسس المرجعية والتبادل المعرفي

#### نواتج المشروع:

النواتج الخمسة للمشروع:

المخرج (1): تدعيم قدرات "المجلس الوطني" من خلال وضع السياسات الثقافية والمؤسسية

سينبثق عن هذا الناتج إطار للسياسات الثقافية يضع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في موقع الكيان المنظم والناهض بالأنشطة الثقافية في ضوء اتساع المشهد الثقافي في الكويت والانتقال من دولة الرفاهية إلى اقتصاد قائم على السوق. وينبغي أن يأخذ هذا الإطار في الحسبان أيضاً القضايا الإقليمية والعالمية الراهنة والمستقبلية. وسوف تهتدي عملية استعراض استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بإطار السياسات هذا. وسوف يتمخض عن الناتج 1.1 أيضاً خطة رئيسية شاملة لتنفيذ استراتيجية المجلس تحدد الموارد البشرية اللازمة والخطوط العامة للميزانية لتمكين المجلس من تخطيط متطلباته السنوية وهياكله وموارده البشرية ومتطلبات إعداد التقارير على نحو أفضل، ومناقشة مسار نموه مع الحكومة.

ومن خلال إطار واضح للسياسات واستراتيجية شاملة وخطة رئيسية تنفيذية، سيكون المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في موقع يؤهله بشكل أفضل لتحقيق أهدافه الإنمائية. ينحصر الناتج الحالي بإنجاز تصميم جديد إرشادي لدائرة المتاحف يأخذ بعين الاعتبار الهيكل العام للمؤسسة كي يتسنى له العمل وفقاً للمعايير الحديثة.

سيستبب التوسع في القطاع الثقافي في الكويت في عبء استثماري ضخم للدولة. ولتجنب حدوث ذلك، سيركز الناتج على إشراك القطاع الخاص في عملية إنجاز برامج وأنشطة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. إضافة إلى ذلك، سيتم

صياغة إطار خاص بتعزيز ثقافة الرعاية والمنح الخاصة والصناديق الاستثنائية والصناديق الخاصة للثقافة بغية تجاوز حالة الاعتماد على المال العام في رعاية الثقافة.

### أنشطة محددة مرتبطة بالنتائج 1.1

- عقد جلسة نقاش مائدة مستديرة أو اثنتين بوجود مختصين وطنيين في مجالات مختلفة بما في ذلك علم الاجتماع والعلوم السياسية وعلم السكان والهوية... إلى آخره، من أجل بيان الموقع الذي تتبناه الثقافة في عالمنا اليوم والدور الذي تلعبه في المجتمع؛
- عقد مؤتمر علمي دولي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب حول السياسة الثقافية بهدف التعرف على أحدث الاتجاهات في النقاشات والأفكار الدولية بشأن السياسة الثقافية؛
- تقييم أصحاب المصلحة بشأن مواقف الناس إزاء الثقافة لفهم أحدث التصورات والاتجاهات الوطنية بالإضافة وضع تعريف دقيق للخدمات الثقافية التي يستطيع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تقديمها لجمهوره؛
- صياغة سياسة ثقافية عامة على أساس الأفكار والموضوعات والنزعات والاتجاهات التي يتم تحديدها عن طريق الأنشطة الواردة أعلاه، ومن ثم توزيع/ نشر وثيقة السياسة؛
- استعراض وتحديث استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في إطار وثيقة المشروع المقترح؛
- إعداد خطة تنفيذية رئيسية بما في ذلك إعداد الهيكل التنظيمي لدائرة المتاحف وصياغة مسودة خطة أعمال تركز على التعاقد الخارجي مع كثير من الخبرات في المجالات غير الاستراتيجية وغير القائمة على المحتوى في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

### النتائج 1.2: إنجاز نموذج القرن الحادي والعشرين من مشروع المتحف الوطني الكويتي.

يتمثل في إنجاز المتحف الوطني الكويتي بمفهوم المتاحف في القرن الحادي والعشرين وامتلاكه مهمة واضحة وأهدافاً ودوراً عملياً وإيجابياً في المجتمع وفي المدينة. وستشكل مهمة المتحف هذه، إلى جانب استراتيجياته الخاصة بالاتصال وإشراك المجتمع المحلي، الأساس الذي سيستمد منه الهيكل التنظيمي والتنفيذي للمتحف جوهرهما. وتتطوي هذه العملية على التدريب على العمل بالنسبة للموظفين الذين سيتولون في نهاية المطاف مسئولية تشغيل مجمع المتحف الوطني ومجموعاته وبرامجه، وذلك إلى جانب مساعدتهم في استيعاب المفاهيم المتعلقة بمتاحف القرن الحادي والعشرين ودورهم في المجتمع كعناصر فاعلة في التغيير الإيجابي.

وفي الوقت ذاته، سيشتمل هذا الناتج على إشراف الخبراء على تسليم مشروع متحف الكويت الوطني حيث سيدخلون تحسينات على تصميم المتحف قبل طرحه عطائه للمنافسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الرؤية الموحدة التي صاغها أصحاب المصلحة إلى جانب آخر التطورات على صعيد علم الدراسات المتحفية (museology) وعلم المصنفات المتحفية (museography).

ومن العناصر المهمة المنبثقة عن هذا الناتج، تقييم حالة المجموعات الإثنوغرافية في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تمهيداً لحفظها (في مرحلة لاحقة). وسينطوي ذلك أيضاً على تطوير استراتيجيات للحفظ الوقائي والتدخل لغايات الحفظ والتخزين طويل الأمد.

### أنشطة محددة مرتبطة بالنتائج 1.2:

- عقد جلسة نقاش مائدة مستديرة مع شرائح مختلفة من المجتمع (خبراء في الموضوع المعني، وتجار، ومهندسون معماريون ومخططون، وفنانون وكتاب، وممثلون عن المجتمع المحلي، ووكلاء سياحة، ونحوهم) بهدف دراسة ومناقشة نماذج مختلفة من المتاحف الوطنية في أنحاء العالم مع تحديد الخصوصية التي تملكها الكويت والتي يمكن عرضها في متحف وطني والطموحات والتطلعات التي يريتها الناس من مشروع كهذا؛
- إجراء استقصاء عام (يشمل وسائل التواصل الاجتماعي) لاستطلاع مواقف الناس وتطلعاتهم فيما يتعلق بوجود متحف وطني كويتي؛
- إعداد تصميم للهيكل التنظيمي للمتحف ينجز مهمة المتحف وأهدافه واستراتيجيته المستقبلية على نحو أفضل؛
- إجراء تقييم لمشروع متحف الكويت الوطني الحالي مع اقتراح التحسينات الممكنة إدخالها قبل طرح العطاء للمنافسة؛
- تنسيق عملية تجديد المتحف والأعمال الإنشائية الجديدة والإشراف عليها خلال فترة السنتين، وربما حتى استكمال عملية إعادة التأهيل؛
- وضع دراسة جدوى تقديم خدمات لزوار المتحف داخل مجمع المتحف، من قبيل محلات للمتحف والهدايا ومقصف (كافيتيريا) وما إلى ذلك؛
- متابعة مجموعة معرض دار الآثار الإسلامية في المبنى 3 و4 حتى انتهاء عملية طرح العطاء ومتابعة عملية تركيب واجهات العرض في أروقة العرض؛
- إجراء دراسة جدوى لعرض مجموعة الصباح لمرحلة ما قبل الإسلام في المبنى 17 إضافة إلى برنامج جديد؛
- دعم عملية صياغة استراتيجية حشد التأييد والاتصال الخاصة بالمتحف؛
- تشكيل فريق دعم يكون جزءاً مركزياً من متحف الكويت الوطني ويتولى عملية معاينة حالة المجموعة الإثنوغرافية وصياغة استراتيجيات حفظ المجموعات؛
- تدريب موظفي الحفظ في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب/ ودار الآثار الإسلامية؛
- تدريب موظفي المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب/ ودار الآثار الإسلامية على تخطيط المعارض وفعالية الأداء؛
- تدريب فريق العمل الأساسي بالمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب على أعمال الدعوة وحشد التأييد والتوعية والاتصال القائم على الثقافة؛
- إعداد برنامج متحف خاص بمعرض "تاريخ الكويت"؛
- افتتاح معرض "تاريخ الكويت".

## النتائج 2.1: تحقيق التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من خلال تحديد معايير المقارنة والتبادل المعرفي

تتطوي عملية تحديد معايير المقارنة والتقييم والتبادل المعرفي على التعلم من قصص النجاح وكذلك من الأخطاء التي مرت بها المؤسسات الكويتية وغيرها من مؤسسات بلدان مجلس التعاون الخليجي في مجال تطوير المتاحف. يسهم ذلك في ضمان أن تقوم الخطوة التي سيخطوها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب نحو المستقبل على قدر أكبر من الاستنارة وأنها تستفيد من تجارب الآخرين. وقد أظهرت بلدان خليجية أخرى كعمان والإمارات وقطر جوانب قوة في بعض مجالات النمو الثقافي، الأمر الذي يمكن أن يعزز الدافع نحو توسيع نطاق اختصاص المؤسسات الكويتية التي تعد أكثر رسوخاً بكثير من الناحية الثقافية وخاصة أنها تستفيد من عقود من النشاط الثقافي لكنها تأثرت بالغزو العراقي وباتت اليوم بحاجة إلى النهوض من جديد.

## أنشطة محددة مرتبطة بالنتائج 2.1\*:

- توصيف مزايا التجربة الناجحة لدار الآثار الإسلامية في مجال إدارة المجموعات، وإعداد المعارض، والمعارض المتقلة، والبرمجة الثقافية والتعاون الدولي، وذلك بهدف تحديد عوامل النجاح واستعمالها كنموذج للممارسة الثقافية الناجحة في العالم العربي؛
- اقتراح جولات يكون الغرض منها التعلم من التجارب والخبرات التي طورت في بلدان مجلس التعاون الخليجي وآسيا من خلال عملية التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وذلك بهدف تجنب الأخطاء واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المفاهيم والنماذج والبرامج الأنسب للمؤسسات الكويتية.

\* بالنسبة للنتائج 2.1، سيقوم المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بتقييم الاحتياجات وتغطية الأنشطة التي تقع خارج نطاق اختصاص هذا المشروع. وستقوم اليونسكو بتحديد الفرص وتيسير الحصول على المحتويات. لا توقعات بالنسبة للميزانية في هذا المشروع.

## النتائج 2.2: إنشاء إطار للحرف اليدوية والصناعات الإبداعية

إطار شامل خاص بتطوير الحرف يتضمن أنشطة لها تأثير متعدد الأوجه وتتضمن أثراً اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً في الوقت ذاته. يصنف هذا الناتج الحرف اليدوية على أنها عامل مساهم في الاقتصاد الوطني عن طريق جعلها متساوقة مع مجالات مستهدفة بمزيد من التطوير كقطاع السياحة الثقافية بوجه خاص، وبالتالي تسهم في الجهود الهادفة إلى الحد من الاعتماد على البترول.

جمعية بيت السدو الحرفية عبارة عن مؤسسة نموذجية محسنة استُنسخت في مجالات حرفية أخرى كصياغة المجوهرات والأعمال الحرفية المعدنية والأعمال الخشبية وصناعة السلال والأعمال الجلدية، وتشمل بذلك سلسلة القيمة للصناعة الإبداعية بأكملها حيث تزخر العمليات بتصاميم يتم إدخالها من أجل تطوير خطوط إنتاج جديدة.

## أنشطة محددة مرتبطة بالنتائج 2.2:

- صياغة إطار خاص بتطوير الحرف في الخطة الاستراتيجية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب 2015.2020، وبالتحديد تحت المحور 6 من الأهداف الاستراتيجية للقطاعات ("دعم الفنون الجميلة وتشجيعها وتطويرها")؛
- إجراء دراسة جدوى لتأسيس مركز وطني للحرف التقليدية يقوم على الآتي:
  - دراسة مسحية للحرف الموجودة في الكويت والصناعات الماهرة المشتغلين بكل مهنة؛
  - النتائج التي يتوصل إليها تحليل سلسلة القيمة (إبداع-إنتاج-توزيع-استهلاك) لكل حرفة؛
  - إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للقطاع الحرفي لتحديد احتياجات التجمع والثغرات المطلوب سدها، ومنها مثلاً الدعم المؤسسي للترويج والحماية، والتدريب الفني والإداري، التمويل لغايات الإنتاج، وفرص التوزيع على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي؛
- عقد حلقتي عمل لتطوير المنتجات بإرشاد من مصمم دولي، ويفضل أن يكون هذا المصمم من العالم العربي (الأردن أو مصر أو تونس أو المغرب)؛

- إجراء دراسة في موضوع التسويق من حيث (أ) الطلب من قبل جماعات المستهلكين المحتملين (البعثات الدبلوماسية، والسياح والزوار، والوكالات الحكومية، وأسواق التصدير) و (ب) منافذ توزيع جديدة بالإضافة إلى مخزن منسوجات السدو جيد التصميم، من أجل توزيع المنتجات وذلك من قبيل مراكز التسوق الضخمة (المولات) التي تلعب دوراً مهماً في المجتمع الكويتي الحديث، والمطار والفنادق وما إلى ذلك؛
- تشجيع المشاركة في معرضين تجاريين دوليين للحرف، أحدهما في آسيا (مثلاً معرض جاكارتا التجاري الدولي للحرف اليدوية أو معرض بانكوك الدولي للهدايا والأدوات المنزلية) والآخر في أوروبا/الولايات المتحدة. ويعتبر سوق الفنون الشعبية الدولي في مدينة 'سانتا فيه' بالولايات المتحدة مثالياً بالنسبة لنوع المنتجات السدو التي تربط التصاميم التقليدية بالمواد المعاصرة. ويرحب منظمو هذا المعرض كل سنة بالمشاركين من بلدان لا يُعرف الكثير عن فنونها الحرفية، الحالة التي تنطبق على الكويت.

## الشراكات

سيقوم البرنامج الإنمائي واليونسكو بتنفيذ المشروع بالشراكة مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وجمعية بيت السدو وديوان الخدمة المدنية ودار الآثار الإسلامية وبدعم من المؤسسات

الأكاديمية ومبادرات ومنصات فنية وثقافية خاصة. وسيكون البرنامج الإنمائي واليونسكو مسؤولين عن التنفيذ المناسب للمشروع وتحقيق أهدافه وغاياته. وسوف تعمل المنظمات على ضمان تحديد الخبرات الدولية المطلوبة وتعبئتها وستنشئان الإطار الاستراتيجي والفني اللازم لتوجيه ودعم عمليات تنفيذ مختلف الأنشطة وتحقيق النتائج المنشودة. ومن خلال ذلك، فإنه من المتوقع أن يمتلك المشروع الأسس الأخلاقية والمنهجية والمنطقية على امتداد فترة تنفيذه.

تكون الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية مسؤولة عن إجراء التعديلات الحكومية اللازمة لضمان دعم التغيير المؤسساتي وحدوثه في الوقت المناسب وتلبيته لأهداف المشروع وأن الهيئات الحكومية الأخرى (بما فيها ديوان الخدمة المدنية) تتعاون كي يُكتب لتدخلات المشروع النجاح.

ويكون المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب مسؤولاً عن إجراء كافة التغييرات الداخلية الضرورية على هيكله وأنظمته من أجل ترسيخ عملية التغيير، هذا بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة من داخل المجلس وخارجه بهدف دفع عجلة أنشطة المشروع. على وجه التحديد، سيكون المجلس مسؤولاً عن تعبئة موارد لتغطية جميع التكاليف المرتبطة بتنفيذ حلقات العمل والمؤتمرات والزيارات الخارجية والمشاركة في المعارض وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالنفقات اللوجيستية.

سيتم تعريف الشراكة والتعاون من قبل الهيئات الأخرى وتنظيمهما في إطار اتفاقيات محددة أو مذكرات تفاهم طبقاً لمتطلبات كل نشاط من الأنشطة.

## إشراك أصحاب المصلحة

هناك أربع فئات رئيسية من أصحاب المصلحة في هذا المشروع، وهي:

- (أ) قطاع المؤسسات الحكومية ويتألف من الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب وهيئة الخدمة المدنية ووزارة المالية وغرفة التجارة والصناعة... إلى آخره.
- (ب) الوسط الأكاديمي: الجامعات والكليات ومعاهد الأبحاث... إلى آخره.

ج) المبادرات الفردية والمنظمات غير الحكومية: دار الآثار الإسلامية والجمعيات والتعاونيات وممثلي المجتمع المحلي... إلى آخره.

د) القطاع الخاص: الشركات والمؤسسات والأفراد... إلى آخره.

سيتم إشراك أصحاب المصلحة في إطار أنشطة المشروع وكذلك أيضاً من خلال مختلف التقييمات والآليات التشاركية المقترحة.

### التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي

يبدو أن الكويت تسير على خطى بلدان مجلس التعاون الخليجي الأخرى في أعمال التنمية الثقافية واسعة النطاق. لذا فإنه من المهم بالنسبة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الاطلاع على قصص النجاح التي صنعتها هذه البلدان وكذلك الأخطاء التي وقعت فيها أثناء سيرها على هذا الطريق وأخذ العبرة منها بحيث تسير عملية التطوير الكويتية بسلاسة وتستفيد من تجارب الآخرين. تستطيع الكويت التعلم من التجارب والخبرات التي طورت في مجلس التعاون الخليجي أو المنطقة العربية أو آسيا كي تتبنى المفاهيم والنماذج والبرامج الأكثر ملاءمة للمؤسسات الكويتية.

كذلك، يعتبر بناء قدرات جيل جديد من مهنيي المتاحف من خلال الالتحاق بالدورات الجامعية ذات الصلة في الإمارات العربية المتحدة أو قطر ثمرة مهمة من ثمرات هذا التعاون المستقبلي.

على صعيد آخر، طورت مؤسسات ثقافية آسيوية، مثلاً، نهجاً مهمة وتقديمية في إدارة الثقافة سواء في مجال الثقافة/الفنون التقليدية والحرف أو في مجال علم الدراسات المتحفية. لذا يُفترح التعاون مع مثل هذه المؤسسات فمن شأن ذلك أن يكون مفيداً في تقليص الفجوة الإنمائية التي سيتوجب على المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب سدّها على المديين القصير والمتوسط.

### تعميق المعرفة وزيادة الوعي

سيتم تشجيع الهيئات المضطعة في تنفيذ بعض أنشطة المشروع على نشر وتوزيع الدروس المستفادة من الخبرات التي تحققت لها. إن الترويج لأنشطة المشروع سيجعل ممكناً الوصول إلى الجمهور المحلي والعالمي الذي سيكون مهتماً في فهم تجربة الكويت في مجال التنمية الثقافية والتعلم منها. إن منتجات محددة من قبيل وثائق إطار السياسات، ومجريات المؤتمرات، ومفهوم ونموذج متحف الكويت الوطني واستراتيجية حشد التأييد والاتصال، وحفظ وتنفيذ خط تطوير الحرف الوطنية، هي كلها منتجات لها جانب متعلق بالتوعية لكونها تحاول تنوير قاعدة ضخمة من الجمهور والانهماك معها.

### الاستدامة والتوسع

يتمركز المشروع حول تشكيل فريق أساسي من موظفي المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب سيضطلع بمهمة وضع صياغة المفاهيم الاستراتيجية لمختلف الاستراتيجيات ويكون مسؤولاً أيضاً عن تنفيذها. إن تمكين المجلس لموظفيه من تولي مسؤولية إدارة قطاع المتاحف والتزامه بالسياسات والهيكل والأنظمة التي سيقوم المشروع بتأسيسها كفيلاً بالاستدامة المنجزات والنتائج. إضافة إلى ذلك، تم تصميم المشروع بهدف إعداد مهنين ثقافيين متمرسين وعارفين بأحدث التطورات الحاصلة في

مجالاتهم، وترتبطهم صلة قوية بالشبكات الثقافية في مجلس التعاون الخليجي والعام أجمع، ومتمتعين بالقدرات الفنية التي تؤهلهم صنع قراراتهم بأنفسهم وتولي أعباء مسؤولياتهم على نحو فعال.

## رابعاً- المشروع وإدارة المخاطر

لقد صُمم المشروع بحيث يقدم حلاً شاملاً للتحدي الذي تم تعيينه (راجع التفاصيل في القسم 1 أعلاه) إلى جانب الإسهام في تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع، وهو:

صياغة إطار واضح لتنمية الثقافة عن طريق إرساء القواعد اللازمة لقيام مؤسسات ثقافية قوية تعمل وفقاً للمعايير الدولية ومزودة بفرق عمل تمتلك المؤهلات والمهارات المطلوبة لتقديم الخدمات للمجتمع وإنجاز خطط وبرامج ثقافية زاخرة، إضافة إلى إيجاد منصات مؤثرة تشجع على الإبداع والإنتاج في الميدان الثقافي.

غير أن ثمة مخاطر رئيسية ممكنة ينطوي عليها المشروع قد تحول دون بلوغ الأهداف المرجوة منه وإنجاز النتائج. ونورد فيما يلي أهم هذه المخاطر:

1- الموارد المخصصة للمشروع غير كافية. يتسم المشروع المقترح بالتعقيد وهو يتطلب تسخير المستوى الصحيح من الخبرات التي ستعمل ضمن إطار هيكل إداري مساند ومؤهل. علاوة على ذلك، وكى نجعل من المشروع مستداماً بالكامل، فقد يتعين على المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الالتزام بتغطية جميع المصاريف اللوجيستية المتعلقة بالاستشاريين في البلاد وكذلك بتلك الخاصة بحلقات العمل والمؤتمرات والسفريات الخارجية وغيرها من المصاريف المساندة اللازمة لإنجاز الأنشطة باستثناء أجور الاستشاريين والسفر الدولي.

يتم الحد من هذا الخطر عبر الحصول على الالتزام المالي الصحيح من الحكومة/ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب من مستهل المشروع والتأكد من وجود الموارد الصحيحة ضمن فريق العمل من أجل تسليم نتائج المشروع. وسوف يتم تحديد هذه الموارد في الاتفاقية الثلاثية.

2- هناك عدم مواكبة السلطات المحلية لتطور المشروع كما أنها لا تشارك مشاركة كاملة في عملية إدارة التغيير. ومن شأن هذا أن يبيقي المشروع ونتائجه في الحيز النظري، فضلاً عن أنه لن يساعد المؤسسات الثقافية على تطوير سياساتها وهياكلها وأنظمتها ومواردها البشرية وخدماتها والارتقاء بها إلى المستويات المطلوبة.

يتم الحد من هذا الخطر بتوضيح مستوى الاستثمار المتوقع للسلطات المحلية وتحديد المراحل المفصلية للالتزام المؤسسات ودعمها وتدخّلها الفعال.

3- عدم قيام الفريق الأساسي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بتعبئة الموارد البشرية والمالية بالشكل الكامل من أجل الاستفادة من عملية بناء القدرات والعناصر التدريبية، مما سيفوّت على المشروع فرصة تزويد موظفي المجلس بالمعارف والقدرات اللازمة لتولي مسؤولية إدارة تجربتهم الثقافية الخاصة وإنمائها.

يتم الحد من هذا الخطر عن طريق التأكد من توظيف الفريق الأساسي للمجلس ومن جاهزيته منذ بداية انطلاق المشروع وتخصيص الموارد المالية، وأن يتم كذلك إعفاء الفريق من أية مسؤوليات أخرى بحيث يتفرغ أعضاؤه للتركيز على برنامج بناء القدرات.

الجدوى الاقتصادية والكفاءة



يستفيد المشروع من الدروس التي تم استقاؤها على امتداد عملية تنفيذ البرنامج القطري السابق من قبل البرنامج الإنمائي، ويبني على نجاحاته. ومن خلال تدريب الموارد البشرية الوطنية وبناء قدراتها واستقدام خبرات مهمة للأغراض الاستراتيجية والتدخلات قصيرة الأمد، سيتمكن المشروع من الاعتماد على الموارد الموجودة ومساعدتها على تطوير معاييرها ومستويات إنتاجها. بالإضافة إلى ذلك، سيعتمد المشروع على المحفظة الثقافية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، وهي المحفظة الممولة حالياً، وذلك للاستفادة من المنتجات والفعاليات والمنصات وقواعد الموارد والشبكات في تقليص التكاليف وتجنب تكرار تخصيص الموارد.

#### إدارة المشروع

سيكون هناك مكتب فعلي للمشروع في مباني المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت، بما يكفل التفاعل المباشر مع الإدارة والعاملين على امتداد مدة المشروع. وسوف يتواجد فريق مخصص للمشروع من اليونسكو والبرنامج الإنمائي في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

## خامساً - إطار النتائج

المشروع متوافق مع متواءم مع الاستراتيجية الثقافية متوسطة الأجل لمنظمة اليونسكو (2014-2021 C/4) والبرنامج والميزانية (2018 C/5)، ومع إطار نتائج ومخرجات الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويرتبط المشروع ببرنامج الثقافة الرئيسي الرابع لمنظمة اليونسكو، والخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من خلال ما يلي:

برنامج اليونسكو **C/5 38** :  
**خطة العمل الرئيسية 1**: حماية والمحافظة على وتعزيز ونقل الثقافة والتراث والتاريخ تحقيقاً لأهداف الحوار والتنمية  
**خطة العمل الرئيسية 2**: دعم وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، الحفاظ على التراث الثقافي غير المادي، وتطوير الصناعات الثقافية والإبداعية  
**نتائج ومخرجات الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي**:  
 شراكات التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي و/أو تعزيزها من أجل الحلول الإنمائية.

**وثيقة البرنامج الوطني (CPD) ، خطة عمل البرنامج الوطني (CPAP) : النتائج والمخرجات والمؤشر ذات الصلة:**

المخرج رقم 4: استراتيجية الشراكة متعددة الأطراف على الصعيدين العالمي والإقليمي، بما في ذلك عبر التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتقديم الإستشارات حول أجندة التنمية لما بعد 2015

النتائج رقم 2.4: تعزيز التراث الثقافي في الكويت  
 المؤشرات 4.2.1: تنظيم عدد من المبادرات والإجراءات لتشجيع التراث الثقافي في الكويت

مؤشرات النتائج وفقاً ورد في إطار النتائج وإطار الموارد للبرنامج الوطني [ أو الدولي والإقليمي]، بما في ذلك خط الأساس والمستهدفات:

المؤشرات 1.2.4: تم تنظيم عدد من المبادرات والإجراءات لتشجيع التراث الثقافي في الكويت.

خط الأساس: عقدت عدة أنشطة لتشجيع التراث الثقافي

المخرجات القابلة للتطبيق من الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المخرج 2.4: تشجيع التراث الثقافي للكويت

النتائج المتوقعة	مؤشرات النتائج <sup>10</sup>	مصدر البيانات	خط الأساس		الفترة المستهدفة	طرق جمع البيانات والمخاطر
			السنة	القيمة		
			2017	2018	المجموع	

<sup>10</sup> يوصى بأن يستخدم المشروع مؤشرات النتائج المأخوذة من الإطار المتكامل للنتائج والموارد، حسب وثيقة الصلة، بالإضافة إلى مؤشرات النتائج الخاصة بالمشروع. وينبغي تصنيف المؤشرات حسب نوع الجنس أو الجماعات الأخرى المستهدفة حيثما كان ذلك صلة بالموضوع.

جمع البيانات: وثيقة إطار السياسات الثقافية بنسق المسمودة والنسق النهائي، المخاطر: عدم إنفاذ إطار السياسات الثقافية وعدم نفاذه إلى أعمال المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب	1	-	1	2016	0	(المجلس الوطني)، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	1.1.1 تصميم وتنفيذ إطار سياسات (المجلس الوطني) الثقافية	المخرج 1: تعزيز (المجلس الوطني) من خلال تطوير السياسات الثقافية وإعادة الهيكلة المؤسساتية
جمع البيانات: وثائق التأسيسية المخاطر: عدم تعبير الوثائق التأسيسية بصدق عن تطلعات أصحاب المصلحة	1	-	1	2016	0	(المجلس الوطني)، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	1.2.1 إعداد الوثائق التأسيسية	المخرج 2: التذعيم المؤسسي للمجلس الوطني مع التركيز على قسم المتاحف
جمع البيانات: تسليم وثيقة استعراض مشروع المتحف الوطني ودراسات الجوى المخاطر: عدم أخذ إدارة المشروع الاستعراض والتوصيات بعين الاعتبار.	1	-	-	2016	0	(المجلس الوطني)	2,2 استعراض مشروع المتحف الوطني وإدخال التحسينات عليه	
جمع البيانات: دراسة حالة المجموعة الإثنوغرافية، وثيقة استراتيجيات الحفظ المخاطر: عدم اتخاذ أفراد مخصص مالي لتنفيذ استراتيجيات الحفظ	1	-	-	2016	0	(المجلس الوطني)، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	2,3 مسح المجموعة الإثنوغرافية ووضع مسودة خطة العمل	
جمع البيانات: من تقارير جولات تحديد معايير المقارنة المخاطر: أن يكون ترسيخ جولات تحديد معايير المقارنة لأهداف التعلم ضعيفاً عدم وجود دعم مالي من حكومة الكويت	4	2	2	2016	0	(المجلس الوطني)	1.3 إنجاز عدد من البرامج التدريبية لموظفي المجلس الوطني / متحف الكويت الوطني في مجال الترميم وتنظيم وتنفيذ المعارض	المخرج 3: تنفيذ خطة تنمية القدرات للمجلس الوطني ووضع الإطار الخاص بالحرف اليدوية والصناعات الإبداعية وتعزيز القدرات
جمع البيانات: وثيقة إطار للحرف اليدوية والصناعات الإبداعية المخاطر: عدم تضمين الإطار في الخطة الإنمائية الاستراتيجية للحكومة	1	.	1	2016	0	المجلس الوطني للثقافة والفنون، أصحاب المصلحة، البرنامج الإنمائي، اليونسكو	2.3 وضع إطار الحرف اليدوية	

<p>جمع البيانات: تقارير تقييم حلقات العمل المخاطر : إخفاق حلقة العمل في اجتذاب الاهتمام والعدد المناسب من المشاركين.</p>	2	1	1	2016	0	<p>(المجلس الوطني) ، أصحاب المصلحة، البرنامج الإنمائي، اليونسكو</p>	<p>3.3. إنجاز عدد من ورش العمل التدريبية لمشروع تعاونية المدو</p>	<p>المخرج 4: نشر أعمال المجلس الوطني</p>
<p>جمع البيانات: وثيقة دراسة الجدوى المخاطر : عدم وجود حماسة لإنشاء مؤسسة جديدة وتمويلها</p>	1	.	1	2016	0	<p>(المجلس الوطني) البرنامج الإنمائي، اليونسكو، الإعلام</p>	<p>4.3. إعداد دراسة الجدوى للمركز الوطني للحرف اليدوية التقليدية</p>	
<p>جمع البيانات: استراتيجية الإتصال المخاطر : عدم إيمان الإطار في أجددة الحكومة للتنمية الإستراتيجية</p>	1	1	-	2016	0	<p>(المجلس الوطني) البرنامج الإنمائي، اليونسكو،</p>	<p>1.4. وضع استراتيجية للإتصالات والتواصل</p>	
<p>جمع البيانات: تقارير تقييم ورش العمل المخاطر : إخفاق ورش العمل في جذب المشاركين المناسبين والعدد المطلوب</p>	4	3	1	2016	0	<p>(المجلس الوطني) البرنامج الإنمائي، اليونسكو،</p>	<p>2.4. تنفيذ عدد من ورش العمل التدريبية في مجال الإتصال والتواصل والإتصالات ذات المضمون الثقافي</p>	
<p>جمع البيانات: تقارير رحلة المعايير المرجعية المخاطر : إخفاق رحلات المعايير المرجعية في تحديد الأهداف التعليمية. عدم وجود دعم مالي من حكومة الكويت</p>	4	3	1	2016	2	<p>المجلس الوطني</p>	<p>1.5. عدد الرحلات الخاصة بموضوع المعايير المرجعية (بتسهيل من اليونسكو ودعم مالي من المجلس الوطني)</p>	<p>المخرج 5: تنفيذ SSC/TRC من خلال المعايير المرجعية والتبادل المعرفي والمكانة العالمية</p>
<p>جمع البيانات: تقديم الطلبات المخاطر : عدم تقدم الطلاب الكويتيين للمشاركة في المشروع. عدم وجود دعم مالي من حكومة الكويت</p>	4	4	0	2016	0	<p>المجلس الوطني</p>	<p>2.5. عدد الطلاب الكويتيين المسجلين في برنامج دراسات المتاحف في مجلس التعاون (بتسهيل من اليونسكو ودعم مالي من المجلس الوطني)</p>	

## سادساً - الرصد والتقييم

طبقاً لسياسات وإجراءات البرمجة في البرنامج الإنمائي، سيتم رصد المشروع من خلال خطط الرصد والتقييم التالية [ملاحظة: ينبغي تعديل خطط الرصد والتقييم كي تتناسب مع سياق المشروع حسب الاقتضاء] خطة الرصد

التكلفة (أن وجدت)	الشركاء (إن كان مشتركاً)	الإجراء المتوقع	الوتيرة	الغرض	نشاط الرصد
-	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)، البرنامج الإنمائي، اليونيسكو	ستعالج إدارة المشروع الحالة إذا كان التقييم أبداً من المتوقع	فصلياً (كل ثلاثة أشهر) أو بالوتيرة المطلوبة لكل مؤشر	سيتم جمع بيانات التقدم إزاء مؤشرات النتائج في إطار النتائج والموارد ومن ثم تحليلها لتقييم مدى التقدم الذي أحرزه المشروع في تحقيق النتائج المتفق عليها	تتبع التقدم في النتائج
-	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)، البرنامج الإنمائي، اليونيسكو	تقوم إدارة المشروع بتحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات لإدارة الخطر. يُحرص على الاحتفاظ بسجل المخاطر لتتبع المخاطر المحددة والإجراءات المتخذة.	فصلياً (كل ربع سنة)	تحديد مخاطر معينة قد تهدد إنجاز النتائج المنشودة. تحديد ورصد إجراءات إدارة المخاطر باستخدام سجل المخاطر. يشمل ذلك تدابير وخطط الرصد التي قد تكون مطلوبة وفقاً للمعايير الاجتماعية والبيئية للبرنامج الإنمائي. يتم إجراء التدقيقات وفقاً لسياسة البرنامج الإنمائي في تدقيق إدارة المخاطر المالية.	رصد المخاطر وإدارتها
-	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)، البرنامج الإنمائي، اليونيسكو	تُستخلص الدروس ذات الصلة من قبل فريق المشروع لتستفيد منها قرارات الإدارة	سنوياً على الأقل	سيتم استخلاص المعارف والممارسات السليمة والدروس بانتظام واستقاؤها من مشاريع أخرى وشركاء آخرين وإدماجها في المشروع.	التعلم
-	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)، البرنامج الإنمائي، اليونيسكو	يتم استعراض جوانب القوة والضعف من قبل إدارة المشروع والاستفادة من معلوماتها في قرارات رفع أداء المشروع.	سنوياً	سيتم تقييم جودة المشروع إزاء معايير الجودة المعمول بها في البرامج الإنمائي لتحديد جوانب قوة المشروع وضعفه ومن ثم إبلاغها إلى عملية صنع القرارات الإدارية لتحسين المشروع.	ضمان جودة المشروع سنوياً
-	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)	ستتم مناقشة بيانات الأداء والمخاطر والدروس والعودة من قبل مجلس	على الأقل سنوياً	إجراء استعراض داخلي للبيانات والأدلة من كافة أعمال الرصد بهدف إعادة عملية صنع القرار.	الاستعراض وتصويب المسار

	البرامج الإنمائي، اليونسكو	المشروع واستخدامها لتصويب المسار.	سنواتياً وفصلياً وعند انتهاء المشروع (التقرير النهائي)	سيتم تقديم تقرير عن سير العمل بالمشروع إلى مجلس المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين. ويتألف التقرير من بيانات سير العمل التي تبين النتائج المتحققة إزاء أهداف سنوية محددة مسبقاً على مستوى الناتج، وملخص تقدير جودة المشروع السنوي، وسجل المخاطر المحدث مع تدابير الحد منه، وأية تقارير تقييم أو استعراض يتم إعدادها خلال الفترة.	تقرير المشروع
	البرامج العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)، البرامج الإنمائي، اليونسكو	تقوم تقارير سير العمل بتسجيل مدى التقدم بالمشروع فصلياً وسنوياً ومع نهاية المشروع.	فصلياً	ستجري آلية إدارة المشروع (أي مجلس المشروع) استعراضات دورية لتقييم أداء المشروع واستعراض خطة العمل متعددة السنوات لضمان تخصيص ميزانيات واقعية على امتداد دورة حياة المشروع. وفي السنة النهائية للمشروع، يجري مجلس المشروع استعراض نهاية المشروع لاستخلاص الدروس المستفادة ومناقشة فرص التوسع ومشاركة نتائج المشروع والدروس المستخلصة منه مع فئات الجمهور ذات الصلة.	استعراض المشروع (مجلس المشروع)

### خطة التقييم

اسم التقييم	الشركاء (إن كان مشتركاً)	المخرج ذات الصلة في الخطة الاستراتيجية	النتيجة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	موعد الاكتمال المقرر	أصحاب المصلحة الرئيسيين في التقييم	التكلفة ومصدر التمويل
التقييم النهائي للمشروع	-	7	4	31 ديسمبر 2018	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، (المجلس الوطني)، البرامج الإنمائي، اليونسكو	15,000 دولار أمريكي من ميزانية المشروع

## سابعاً - خطة العمل متعددة السنوات

القيمة <sup>11</sup>	وصف الميزانية	مصدر التمويل	الجهة المسؤولة	الميزانية المقررة			الأنشطة المقررة	النتائج المتوقعة
				المجموع	2018	2017		
10,000			اليونسكو، البرنامج الإنمائي، "المجلس الوطني"	10,000	0	10,000	1.1. إجراء نقاشات دائرة مستديرة بوجود مختصين وطنيين في مجالات مختلفة بما في ذلك الثقافة وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والبيئة والأمن وعلم السكان والهوية... إلخ، من أجل بيان الموقع الذي تتبناه الثقافة في عالمنا اليوم والدور الذي تلعبه في المجتمع	المخرج 1: تعزيز "المجلس الوطني" من خلال تطوير السياسات الثقافية وإعادة الهيكلة المؤسسية
20,000			"المجلس الوطني" ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	20,000	20,000	0	2.1. عقد مؤتمر علمي دولي حول السياسة الثقافية للتعرف على أحدث الاتجاهات في النقاشات والأفكار الدولية بشأن السياسة الثقافية	
45,000			"المجلس الوطني" ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	45,000	0	45,000	3.1. تقييم أصحاب المصلحة بشأن مواقف الناس إزاء الثقافة لفهم أحدث التصورات والاتجاهات الوطنية بالإضافة وضع تعريف دقيق للخدمات الثقافية التي يستطيع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تقديمها لجمهوره	
15,000			"المجلس الوطني" ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	15,000	0	15,000	4.1. صياغة سياسة ثقافية عامة على أساس الأفكار والموضوعات والنزعات والاتجاهات التي يتم تحديدها عن طريق الأنشطة الواردة أعلاه، ومن ثم توزيع/ نشر وثيقة السياسات	
20,000			"المجلس الوطني" ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	20,000	0	20,000	5.1. استعراض وتحديث استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في إطار وثيقة المشروع المقترح	
<b>110,000</b>				<b>110,000</b>	<b>20,000</b>	<b>90,000</b>	<b>المجموع الفرعي للمخرج 1</b>	

										المخرج 2: التدرج المؤسسي للمجلس الوطني مع التركيز على قسم المتاحف
22,000					22,000	0	22,000			1.1. مراجعة تقارير التقييم المؤسسي المتوفرة بشأن قسم المتاحف ضمن الإستراتيجية الشاملة للمجلس الوطني
32,211					32,211	15,000	17,211			2.2. تقييم خدمات وإدارات المتحف الوطني الحالية واقتراح التحسينات الممكنة
35,000					48,000	18,000	30,000			3.2. وضع دراسة جدوى لتنفيذ خدمة عملاء لزوار مجمع المتحف الوطني مثل محلات هدايا وكافتيريا وجولات للزوار
48,000					65,000	45,000	20,000			4.2. متابعة مجموعة معرض دار الآثار الإسلامية في المبنى 3 و 4 حتى تركيب واجهات العرض في أروقة العرض
65,000					39,278	39,278	0			5.2. إجراء دراسة جدوى وبرنامج جديد لعرض مجموعة الصباح لمرحلة ما قبل الإسلام في المبنى 17
39,278					50,000	30,000	20,000			6.2. تشكيل فريق دعم يكون جزءاً مركزياً من متحف الكويت الوطني/المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ويتولى عملية معاينة حالة المجموعة الإثنوغرافية وصياغة إستراتيجيات حفظ المجموعات
50,000					50,000	50,000	0			7.2. إعداد برنامج متحف خاص بمعرض "تاريخ الكويت"
50,000					306,489	197,278	109,211			المجموع الفرعي لنتائج 1.2
306,489										



20,000				20,000	0	20,000	1.3. تقييم إحتياجات تنمية قدرات موظفي المجلس الوطني	المخرج 3: تنفيذ خطة تنمية القدرات المؤسسية للمجلس الوطني ووضع إطار الحرف اليدوية والصناعات الإبداعية وتعزيز القدرات
0			5,000	0	0	0	2.3. عقد جلسات حوارية مع شراخ مختلفة من المجتمع لإستكشاف ومناقشة نماذج مختلفة للمتاحف الوطنية عبر العالم مع تحديد الخصائص المحلية للكويت التي يمكن إظهارها في مشروع المتحف الوطني وتحديد التطلعات والطموحات لمثل هذا المشروع	
15,000			15,000	0	15,000	0	3.3. إعداد دراسة تنفيذية تشكل كافة جوانب تنمية القدرات (جولات دراسية، تدريب مهني، دورات متخصصة وتدريب ... إلخ)	
100,000			100,000	50,000	50,000	0	4.3. تنظيم تدريب تخصصي للمجلس الوطني ودار الآثار الإسلامية في مجال الترميم	
50,000			50,000	25,000	25,000	0	5.3. تنظيم تدريب تخصصي لموظفي المجلس الوطني/ دار الآثار الإسلامية في مجال تنظيم وتنفيذ المعارض	
10,000			10,000	10,000	0	0	6.3. وضع إطار لتنمية الحرف ضمن الخطة الإستراتيجية للمجلس الوطني 2020/2015 تحديدا تحت البند 6 الخاص بالأهداف الإستراتيجية لقطاعات (دعم وتشجيع وتنمية الفنون الجميلة")	
10,000			10,000	0	10,000	0	7.3. القيام بدراسة جدوى لتأسيس مركز وطني للحرف التقليدية	
20,000			20,000	20,000	0	0	8.3. إجراء 2 ورشة عمل لتطوير المنتج بنوعيه من مصمم عالمي يفضل من الشرق الأوسط (الأردن-مصر-تونس أو المغرب)	
0			0	0	0	0	9.3. التعاقد خارجيا لإنجاز 2 دراسة تسويقية، عن الطلب والأخرى عن التوزيع	
5000			5000	5000	0	0	10.3. تسهيل المشاركة في معارض تجارية عالمية	
230,000			230,000	110,000	120,000	0	المجموع الفرعي للمخرج 3	

25,811	المجلس الوطني) ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	25,811	5000	20,811	1.4. إجراء مسح إستقصائي عام بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي لجمع بيانات حول آراء وتطلعات الناس حول متحف الكويت الوطني	المخرج 4: نشر أعمال المجلس الوطني على نطاق واسع
30,000	المجلس الوطني) ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	30,000	30,000	0	2.4. وضع تنفيذ استراتيجيات اتصال وتواصل مجتمعي للمجلس الوطني ومتحف الكويت الوطني	
60,000	المجلس الوطني) ، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	60,000	35,000	25,000	3.4. إجراء تدريب لفريق المجلس الوطني في مجال الترويج والتواصل المجتمعي والإتصال ذو المضمون الثقافي	
115,811		115,811	70,000	45,811	<b>المجموع الفرعي للمخرج 4:</b>	
50,000	المجلس الوطني) البرنامج الإنمائي	50,000	25,000	25,000	1.5. استخدام التجربة الناجحة لدار الأثر الإسلامية - إعداد برامج في مجالات إدارة المقتنيات وتنظيم المعارض العالمية والبرامج الثقافية والتعاون الدولي	المخرج 5: SSC/TRC المعايير المرجعية والتشارك المعرفي والمعاينة الدولية
5000	اليونسكو	5000	2500	2500	2.5. تنظيم رحلات بغرض التعلم من تجارب وخبرات مقارنة في دول مجلس التعاون وأسباً من خلال التنسيق فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي بهدف تقادي الاخطاء واتخاذ قرارات مدروسة عن أفضل المفاهيم والتماذج والبرامج المناسبة للمؤسسات الكويتية	
55,000		55,000	27,500	27,500	<b>المجموع الفرعي للمخرج 5:</b>	
832,300					<b>المجموع الإجمالي</b>	
140,000		140,000	85,000	55,000	مسئول الارتباط - البرنامج الإنمائي	إدارة المشروع
240,000		240,000	120,000	120,000	خبير إستشاري -اليونسكو	
150,000		150,000	75,000	75,000	مساعد مشروع - اليونسكو	
15,000					مصاريف نظرية	
15,000					التقييم	التقييم ]
30,000					المصاريف الادارية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	المصاريف الادارية
1,422,300						<b>الإجمالي</b>

## ثامناً - الحوكمة والترتيبات الإدارية

سيُتبع المشروع طريقة التنفيذ الوطني التي يطبقها البرنامج الإنمائي، حيث سيكون المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب هو الشريك في هذا المشروع. كذلك سيشارك في تنفيذ المشروع كل من دار الآثار الإسلامية وجمعية السدو التعاونية. وستكون إدارة المشروع، وهي إدارة مشتركة تُشكل من قبل البرنامج الإنمائي ومنظمة اليونسكو، مسؤولة أمام الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والبرنامج الإنمائي فيما يتعلق بإنجاز النواتج وتحقيق أهداف المشروع واستخدام موارده بما يتماشى مع أهداف هذه الوثيقة وخطط العمل السنوية. وسوف تتضمن تشكيلة الإدارة المشتركة لمشروع مديراً للمشروع من طرف البرنامج الإنمائي يتولى مسؤولية كافة متطلبات إدارة المشروع وإعداد التقارير بالإضافة إلى تنظيم مختلف الأنشطة وتيسير تنفيذها، ومستشاراً فنياً من طرف اليونسكو لضمان تلبية الدعم الفني للمشروع للأهداف والغايات وأنه يجري العمل على إنجازها بأعلى المستويات الفنية.

سيوفر المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب مكاناً للمكاتب والأثاث والقرطاسية واللوازم المحلية حسب اللزوم لتيسير تنفيذ أنشطة المشروع. كذلك سيغطي المجلس جميع التكاليف المرتبطة بالتعاقد مع طرف خارجي لإجراء البحوث والتقييمات والدراسات، من قبيل تقييم أصحاب المصلحة والبحوث المتعلقة بالجمهور والمكانة المميزة والتشويق وما إلى ذلك. وسيكون المجلس مسؤولاً أيضاً عن تعبئة الموارد لتغطية كافة التكاليف المرتبطة بعملية تنفيذ حلقات العمل والمؤتمرات والزيارات الخارجية والمشاركة في المعارض وغير ذلك من الأنشطة المرتبطة بالتكاليف اللوجيستية. علاوة على ذلك، قد يتعين على المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الالتزام بتغطية جميع النفقات المتصلة باللوازم اللوجيستية للاستشاريين داخل البلاد والنفقات المساندة الأخرى اللازمة لإنجاز الأنشطة باستثناء أجور الاستشاريين ومصاريف السفر الدولي، وذلك من أجل تحقيق الاستدامة التامة للمشروع.

سيُتألف هيكل إدارة المشروع من مجلس المشروع ومسئول ضمان جودة المشروع ومدير المشروع والمستشار الفني كما هو موضح في الرسم البياني أدناه. سيتولى مدير المشروع التابع للبرنامج الإنمائي متابعة الأنشطة اليومية بالإضافة إلى الأجزاء المتعلقة بالتعزيز المؤسسي بالتشاور مع اليونسكو. وسيتولى المستشار الفني التابع لجهة اليونسكو القضايا والخبرات الفنية. وسيتواجد كل من مدير المشروع والمستشار الفني في مكنتيهما في مبنى المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. وسوف تشارك اليونسكو في مجلس المشروع.

سيتم التعاقد مع مدير المشروع عبر عملية تنافسية يقودها البرنامج الإنمائي والأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية وهو الموقع الذي سيعمل منه بشكل أساسي مدير/مديرة المشروع، أي من مبنى المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، حيث سيمضي 5% من وقته الفعلي في مكتب البرنامج الإنمائي إذا اقتضى الأمر. وسوف يتعاون مدير المشروع على نحو وثيق مع المستشار الفني في الشؤون التقنية والتأكد من أنه يجري تنفيذ الأنشطة اليومية بالنيابة عن مجلس المشروع وضمن الترتيبات (الزمنية والمتعلقة بالميزانية) التي وضعها المجلس. وتتمثل المسؤولية الأساسية لمدير المشروع في التأكد من تنمية قدرات الشركاء المسؤولين عن طريق تقديم الدعم المطلوب لتمكينهم من تنفيذ أنشطة المشروع والتأكد من أن المشروع يعمل على تحقيق النتائج المحددة في وثيقة المشروع، وفي حدود المواعيد الزمنية والتكاليف المحددة. وستتم مناقشة أية تغييرات على مراحل الإنجاز ونواتج المشروع مع مجلس المشروع وأخذ موافقته عليها. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن التنسيق مع البرنامج الإنمائي واليونسكو والمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب والأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، وعلى وجه التحديد فيما يتعلق بتأمين المدخلات والخبراء للمشروع. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن إعداد خطة عمل المشروع التفصيلية وميزانيته، وإعداد تقارير بالأنشطة اليومية وسير العمل بالمشروع، وتقديم تقرير ربع سنوي عن مدى التقدم في أعمال المشروع للبرنامج الإنمائي ومجلس

المشروع. ويكون مسئولاً أيضاً عن إدارة ميزانية المشروع ونفقات الرصد وفقاً للأحكام والأنظمة المالية المعيارية للبرنامج الإنمائي، وعن الاحتفاظ بجميع المستندات المالية وغيرها من الوثائق المرتبطة بالمشروع وتحديثها ومرتبطة مدى التقدم العام في أعمال المشروع في نظام "أطلس" الإلكتروني الذي يعتمده البرنامج الإنمائي. وسوف يتألف مجلس المشروع مما يلي:

- الرئيس: هو شخص يمثل الجهة المالكة للمشروع وسيترأس المجموعة. وينهض الرئيس بالمسئولية العامة عن المشروع، ويدعمه ممثل عن الجهة المستفيدة وممثل عن المزود. ويتمثل دور الرئيس في التحقق من أن المشروع يركز على امتداد فترته على تحقيق الأهداف وإنجاز النواتج التي ستساهم في مستوى أعلى من النتائج. ويجب على الرئيس أن يضمن الاستفادة المثلى من المخصصات المالية، وضمان مراعاة التكلفة في المشروع، والموازنة بين مطالب الجهة المستفيدة ومطالب الجهة المزودة - أمين عام المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية - الأمين العام (أو من يفوضه).
- ممثل عن الجهة المزودة: وهو فرد أو مجموعة أفراد يمثلون مصالح الجهات المعنية بتوفير الخبرات الفنية للمشروع. وتتمثل الوظيفة الرئيسية لممثل الجهة المزودة ضمن مجلس المشروع في توفير الإرشاد بخصوص الجدوى والإمكانات الفنية للمشروع. ويجب أن يتضمن دور ممثل الجهة المزودة تمتعه بتفويض لتقديم الموارد المطلوبة أو طلبها. ممثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أو من يفوضه).
- ممثل عن الجهة المستفيدة: وهو فرد أو مجموعة أفراد يمثلون مصالح الجهات التي ستستفيد في نهاية المطاف من المشروع. وتتمثل الوظيفة الرئيسية لممثل الجهة المستفيدة ضمن مجلس المشروع في ضمان أن المشروع يحقق النتائج المنشودة من منظور المستفيدين من المشروع. وهذا الدور يمثل مصالح جميع المستفيدين من المشروع، أو الجهات التي ستتحقق لها غايات منشودة نتيجة لأنشطة المشروع. ويقوم ممثل الجهة المستفيدة برصد التقدم بناء على الغايات المنشودة والتحقق من الجودة. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب أو دار الآثار الإسلامية.

مجلس المشروع مسئول عن اتخاذ قرارات إدارية بناء على توافق الآراء بخصوص المشروع، وعندما يطلب مدير المشروع توجيهات من المجلس، بما في ذلك التوصية بالموافقة على تعديلات للمشروع. ويقوم مجلس المشروع بإجراء استعراض فصلي (كل ثلاثة أشهر) للمشروع أثناء مدة تنفيذه، أو عند إنجاز مراحل رئيسية في المشروع وحسب ما يشير مدير المشروع. وسينفق مجلس المشروع على الحدود المسموح بها للمشروع (أي فيما يتعلق بوقت الإنجاز والميزانية) وذلك أثناء الاجتماع الأول للمجلس. ويقوم مدير المشروع باستشارة المجلس بشأن القرارات التي تنطوي على تجاوز الحدود المسموح بها. ويقوم مسئول ضمان المشروع بدعم مجلس المشروع من خلال تنفيذ وظائف الرصد والإشراف على المشروع على نحو مستقل وموضوعي. وهذا الدور يضمن الإنجاز والإدارة الملائمين للمراحل الرئيسية للمشروع من قبل إدارة المشروع. وسيقوم محلل تابع للبرنامج الإنمائي بدور مسئول ضمان المشروع لدعم العضو التابع للبرنامج الإنمائي في مجلس المشروع.

ستبلغ مدة المشروع سنتان بعد التوقيع على وثيقة المشروع. ستسهم الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بمبلغ 1,975,089 دولار وستوضع أموال الميزانية بحوزة البرنامج الإنمائي بموجب طريقة التنفيذ الوطني. وستتم عملية شراء المعدات والخدمات غير القابلة للاستهلاك من قبل البرنامج الإنمائي وبناء على طلب من الشريك المنفذ و/أو مدير المشروع حالما يتم تعيينه. وينبغي أن يستند طلب الشراء إلى خطة المشتريات التي سيتم تقديمها مع خطة العمل ووفق اتفاقية سيتم توقيعها مع الحكومة. وسيحصل البرنامج الإنمائي على أجر مقابل خدمات دعم التنفيذ وذلك وفقاً لقائمة الأسعار الموحدة. وسيخضع المشروع لتدقيق حسابات مرة واحدة على الأقل خلال مدة المشروع، وذلك استناداً إلى القواعد والإجراءات المالية المعتمدة لدى البرنامج الإنمائي.

وتُحدد كلفة دعم الإدارة العامة وفق معدل ثابت يبلغ 8 في المائة من التمويل المقدم من الحكومة الكويتية، وذلك بموجب اتفاقية تنازل موقعة مع البرنامج الإنمائي. ويغطي دعم الإدارة العامة الخدمات التالية:

- ✓ تحديد المشروع وصياغته وتقييمه.
- ✓ تحديد نموذج التنفيذ وتقييم القدرة المحلية.
- ✓ الإحاطة بالمعلومات لموظفي المشروع وللمستشارين.
- ✓ الإشراف العام والرصد، بما في ذلك المشاركة في استعراضات المشروع.
- ✓ استلام الموارد المالية وتخصيصها والإبلاغ عن أوجه إنفاقها.
- ✓ الدعم التقني الفني والمواضيعي.
- ✓ النظم، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والترويج، ونقل المعارف.

## الهيكل التنظيمي للمشروع

### مجلس المشروع (آلية الحوكمة)

الجهة المزودة  
اليونسكو

المزود الرئيسي  
البرنامج الإنمائي

الجهة المستفيدة  
المجلس الوطني للثقافة والفنون  
والآداب

الرئاسة التنفيذية  
الأمانة العامة للمجلس الأعلى  
للتخطيط والتنمية

المستشار الفني - اليونسكو

مدير المشروع - البرنامج الإنمائي

ضمان جودة المشروع  
محلل برامج - البرنامج الإنمائي

المساعد الإداري - اليونسكو

المخرج 5  
التعاون بين بلدان الجنوب/الثلاثي  
والتبادل المعرفي

المخرج 4  
الاتصالات والعلاقات العامة

المخرج 3  
فريق دعم القرارات

المخرج 2  
فريق تعزيز المؤسسات

المخرج 1  
فريق تطوير المتحف الوطني

## IX. LEGAL CONTEXT AND RISK MANAGEMENT

Select the relevant one from each drop down below for the relevant standard legal text:

1. Legal Context:
- Country has signed the Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)
  - Country has not signed the Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)
  - Regional or Global project
2. Implementing Partner:
- X Government Entity (NIM)
  - UNDP (DIM)
  - CSO/NGO/IGO
  - UN Agency (other than UNDP)
  - Global and regional projects

## X. ANNEXES

1. Project Quality Assurance Report

Program QA standards and rating tool – will be congruent with Project QA.

### Roles and Responsibilities

Responsibilities of the QA Assessor and the QA Approver
---

Project QA Responsibility
---------------------------

<p>QA Assessor UNDP staff responsible for project QA, who is not the project manager or part of the project team (at the CO level, this person is typically a Program Officer responsible for QA of the project)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduct the project QA assessment, in consultation with relevant expertise as necessary. Inputs can include members of the Project Board, individuals providing project assurance, and other stakeholders.</li> <li>- Complete the project QA report</li> </ul>
<p>QA Approver This role must be separate from the QA assessor, functioning at a higher level of accountability for the project (At the CO level, typically the DRR, CD, DCD, or Head of Portfolio).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Review the project QA report for completeness, comprehensiveness, and accuracy with additional support personnel as appropriate.</li> <li>- Adjust and approve the final project QA report as necessary in review with the QA Assessor, including follow up management actions.</li> </ul>

2. Social and Environmental Screening Template

**Project Information**

<b>Project Information</b>	
1. Project Title	Preservation and promotion of Kuwait's cultural heritage
2. Project Number	<b>00102378</b>
3. Location (Global/Region/Country)	UNDP / RBAS / Kuwait

**Part A. Integrating Overarching Principles to Strengthen Social and Environmental Sustainability**

**QUESTION 1: How Does the Project Integrate the Overarching Principles in order to Strengthen Social and Environmental Sustainability?**

*Briefly describe in the space below how the Project mainstreams the human-rights based approach  
By focusing on population groups who are most marginalized, excluded or discriminated against, the project will identify avenues for empowering these groups to know and claim their rights and increase the ability and accountability of individuals and institutions who are responsible for*



respecting, protecting and fulfilling rights (including those relating to cultural expression and practice). This often requires an analysis of gender norms, different forms of discrimination and power imbalances to ensure that interventions reach the most marginalized segments of the population, thus using the body of data and lessons learned through previous and ongoing UNDP initiatives to identify the needs and address them in all relevant project activities, particularly those linked to public engagement, stakeholder assessments, situation analysis, strategy and program formulation, etc. Briefly describe in the space below how the Project is likely to improve gender equality and women's empowerment

The project will be guided by ongoing efforts and commitments to develop the gender-sensitive National Social Development Strategy and Social Security Network for the State of Kuwait, including a component on a National Gender Equality Strategy. Social development priorities based on the NMRDP will be addressed through the overall strategy. Part of the overall strategy would be a gender equality strategy that will also respond to the gender issues and targets articulated in the NMRDP, as well as build on previous initiatives (e.g. Kuwaiti Declaration) and commitments (e.g. CEDAW).

Briefly describe in the space below how the Project mainstreams environmental sustainability

The project will be guided by the new National Environmental Law, the adoption of a Climate Change Mitigation Strategy and Action Plan in light of the outcomes of the United Nations Conference of the Parties (Paris CoP21, November 2015), and support the implementation of the State of Kuwait's obligations to international and regional treaties and conventions on the environment

### Part B. Identifying and Managing Social and Environmental Risks

QUESTION 2: What are the Potential Social and Environmental Risks? <i>Note: Describe briefly potential social and environmental risks identified in Attachment 1 – Risk Screening Checklist (based on any "Yes" responses). If no risks have been identified in Attachment 1 then note "No Risks Identified" and skip to Question 4 and Select "Low Risk". Questions 5 and 6 not required for Low Risk Projects. No Risks Identified</i>	QUESTION 3: What is the level of significance of the potential social and environmental risks? <i>Note: Respond to Questions 4 and 5 below before proceeding to Question 6 No Risks Identified</i>	QUESTION 6: What social and environmental assessment and management measures have been conducted and/or are required to address potential risks (for Risks with Moderate and High Significance)? <i>No Risks Identified</i>
Risk Description No Risk Identified	Impact and Probability (1-5)	Description of assessment and management measures as reflected in the Project design. If ESIA or SESA is required note that the assessment should consider all potential impacts and risks.
No social and environmental risks are expected.	I = P =	NA

[add additional rows as needed]		
<b>QUESTION 4: What is the overall Project risk categorization?</b>		
Low Risk	<b>Comments</b>	
Select one (see <u>SESP</u> for guidance)		
Low Risk	<input checked="" type="checkbox"/>	
Moderate Risk	<input type="checkbox"/>	
High Risk	<input type="checkbox"/>	
<b>QUESTION 5: Based on the identified risks and risk categorization, what requirements of the SES are relevant?</b>		
Check all that apply		
<i>Principle 1: Human Rights</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>Principle 2: Gender Equality and Women's Empowerment</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>1. Biodiversity Conservation and Natural Resource Management</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>2. Climate Change Mitigation and Adaptation</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>3. Community Health, Safety and Working Conditions</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>4. Cultural Heritage</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>5. Displacement and Resettlement</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>6. Indigenous Peoples</i>	<input type="checkbox"/>	NA
<i>7. Pollution Prevention and Resource Efficiency</i>	<input type="checkbox"/>	NA

## SESP Attachment 1. Social and Environmental Risk Screening Checklist

Checklist Potential Social and Environmental Risks		Answer (Yes/No )
<b>Principles 1: Human Rights</b>		
1.	Could the Project lead to adverse impacts on enjoyment of the human rights (civil, political, economic, social or cultural) of the affected population and particularly of marginalized groups?	No
2.	Is there a likelihood that the Project would have inequitable or discriminatory adverse impacts on affected populations, particularly people living in poverty or marginalized or excluded individuals or groups? <sup>12</sup>	No
3.	Could the Project potentially restrict availability, quality of and access to resources or basic services, in particular to marginalized individuals or groups?	No
4.	Is there a likelihood that the Project would exclude any potentially affected stakeholders, in particular marginalized groups, from fully participating in decisions that may affect them?	No
5.	Is there a risk that duty-bearers do not have the capacity to meet their obligations in the Project?	No
6.	Is there a risk that rights-holders do not have the capacity to claim their rights?	No
7.	Have local communities or individuals, given the opportunity, raised human rights concerns regarding the Project during the stakeholder engagement process?	No
8.	Is there a risk that the Project would exacerbate conflicts among and/or the risk of violence to project-affected communities and individuals?	No
<b>Principle 2: Gender Equality and Women's Empowerment</b>		
1.	Is there a likelihood that the proposed Project would have adverse impacts on gender equality and/or the situation of women and girls?	No
2.	Would the Project potentially reproduce discriminations against women based on gender, especially regarding participation in design and implementation or access to opportunities and benefits?	No
3.	Have women's groups/leaders raised gender equality concerns regarding the Project during the stakeholder engagement process and has this been included in the overall Project proposal and in the risk assessment?	No
4.	Would the Project potentially limit women's ability to use, develop and protect natural resources, taking into account different roles and positions of women and men in accessing environmental goods and services? <i>For example, activities that could lead to natural resources degradation or depletion in communities who depend on these resources for their livelihoods and well being</i>	No
<b>Principle 3: Environmental Sustainability:</b> Screening questions regarding environmental risks are encompassed by the specific Standard-related questions below		
<b>Standard 1: Biodiversity Conservation and Sustainable Natural Resource Management</b>		
1.1	Would the Project potentially cause adverse impacts to habitats (e.g. modified, natural, and critical habitats) and/or ecosystems and ecosystem services?	No

<sup>12</sup> Prohibited grounds of discrimination include race, ethnicity, gender, age, language, disability, sexual orientation, religion, political or other opinion, national or social or geographical origin, property, birth or other status including as an indigenous person or as a member of a minority. References to "women and men" or similar is understood to include women and men, boys and girls, and other groups discriminated against based on their gender identities, such as transgender people and transsexuals.

	<i>For example, through habitat loss, conversion or degradation, fragmentation, hydrological changes</i>	
1.2	Are any Project activities proposed within or adjacent to critical habitats and/or environmentally sensitive areas, including legally protected areas (e.g. nature reserve, national park), areas proposed for protection, or recognized as such by authoritative sources and/or indigenous peoples or local communities?	No
1.3	Does the Project involve changes to the use of lands and resources that may have adverse impacts on habitats, ecosystems, and/or livelihoods? (Note: if restrictions and/or limitations of access to lands would apply, refer to Standard 5)	No
1.4	Would Project activities pose risks to endangered species?	No
1.5	Would the Project pose a risk of introducing invasive alien species?	No
1.6	Does the Project involve harvesting of natural forests, plantation development, or reforestation?	No
1.7	Does the Project involve the production and/or harvesting of fish populations or other aquatic species?	No
1.8	Does the Project involve significant extraction, diversion or containment of surface or ground water? <i>For example, construction of dams, reservoirs, river basin developments, groundwater extraction</i>	No
1.9	Does the Project involve utilization of genetic resources? (e.g. collection and/or harvesting, commercial development)	No
1.10	Would the Project generate potential adverse transboundary or global environmental concerns?	No
1.11	Would the Project result in secondary or consequential development activities which could lead to adverse social and environmental effects, or would it generate cumulative impacts with other known existing or planned activities in the area? <i>For example, a new road through forested lands will generate direct environmental and social impacts (e.g. felling of trees, earthworks, potential relocation of inhabitants). The new road may also facilitate encroachment on lands by illegal settlers or generate unplanned commercial development along the route, potentially in sensitive areas. These are indirect, secondary, or induced impacts that need to be considered. Also, if similar developments in the same forested area are planned, then cumulative impacts of multiple activities (even if not part of the same Project) need to be considered.</i>	No
<b>Standard 2: Climate Change Mitigation and Adaptation</b>		
2.1	Will the proposed Project result in significant <sup>13</sup> greenhouse gas emissions or may exacerbate climate change?	No
2.2	Would the potential outcomes of the Project be sensitive or vulnerable to potential impacts of climate change?	No
2.3	Is the proposed Project likely to directly or indirectly increase social and environmental vulnerability to climate change now or in the future (also known as maladaptive practices)? <i>For example, changes to land use planning may encourage further development of floodplains, potentially increasing the population's vulnerability to climate change, specifically flooding</i>	No
<b>Standard 3: Community Health, Safety and Working Conditions</b>		
3.1	Would elements of Project construction, operation, or decommissioning pose potential safety risks to local communities?	No
3.2	Would the Project pose potential risks to community health and safety due to the transport, storage, and use and/or disposal of hazardous or dangerous materials (e.g. explosives, fuel and other chemicals during construction and operation)?	No
3.3	Does the Project involve large-scale infrastructure development (e.g. dams, roads, buildings)?	No
3.4	Would failure of structural elements of the Project pose risks to communities? (e.g. collapse of buildings or infrastructure)	No
3.5	Would the proposed Project be susceptible to or lead to increased vulnerability to earthquakes, subsidence, landslides, erosion, flooding or extreme climatic conditions?	No
3.6	Would the Project result in potential increased health risks (e.g. from water-borne or other vector-	No

<sup>13</sup> In regards to CO<sub>2</sub>, 'significant emissions' corresponds generally to more than 25,000 tons per year (from both direct and indirect sources). [The Guidance Note on Climate Change Mitigation and Adaptation provides additional information on GHG emissions.]

	borne diseases or communicable infections such as HIV/AIDS)?	
3.7	Does the Project pose potential risks and vulnerabilities related to occupational health and safety due to physical, chemical, biological, and radiological hazards during Project construction, operation, or decommissioning?	No
3.8	Does the Project involve support for employment or livelihoods that may fail to comply with national and international labor standards (i.e. principles and standards of ILO fundamental conventions)?	No
3.9	Does the Project engage security personnel that may pose a potential risk to health and safety of communities and/or individuals (e.g. due to a lack of adequate training or accountability)?	No
<b>Standard 4: Cultural Heritage</b>		
4.1	Will the proposed Project result in interventions that would potentially adversely impact sites, structures, or objects with historical, cultural, artistic, traditional or religious values or intangible forms of culture (e.g. knowledge, innovations, practices)? (Note: Projects intended to protect and conserve Cultural Heritage may also have inadvertent adverse impacts)	No
4.2	Does the Project propose utilizing tangible and/or intangible forms of cultural heritage for commercial or other purposes?	No
<b>Standard 5: Displacement and Resettlement</b>		
5.1	Would the Project potentially involve temporary or permanent and full or partial physical displacement?	No
5.2	Would the Project possibly result in economic displacement (e.g. loss of assets or access to resources due to land acquisition or access restrictions – even in the absence of physical relocation)?	No
5.3	Is there a risk that the Project would lead to forced evictions? <sup>14</sup>	No
5.4	Would the proposed Project possibly affect land tenure arrangements and/or community based property rights/customary rights to land, territories and/or resources?	No
<b>Standard 6: Indigenous Peoples</b>		
6.1	Are indigenous peoples present in the Project area (including Project area of influence)?	No
6.2	Is it likely that the Project or portions of the Project will be located on lands and territories claimed by indigenous peoples?	No
6.3	Would the proposed Project potentially affect the human rights, lands, natural resources, territories, and traditional livelihoods of indigenous peoples (regardless of whether indigenous peoples possess the legal titles to such areas, whether the Project is located within or outside of the lands and territories inhabited by the affected peoples, or whether the indigenous peoples are recognized as indigenous peoples by the country in question)? <i>If the answer to the screening question 6.3 is “yes” the potential risk impacts are considered potentially severe and/or critical and the Project would be categorized as either Moderate or High Risk.</i>	No
6.4	Has there been an absence of culturally appropriate consultations carried out with the objective of achieving FPIC on matters that may affect the rights and interests, lands, resources, territories and traditional livelihoods of the indigenous peoples concerned?	No
6.5	Does the proposed Project involve the utilization and/or commercial development of natural resources on lands and territories claimed by indigenous peoples?	No
6.6	Is there a potential for forced eviction or the whole or partial physical or economic displacement of indigenous peoples, including through access restrictions to lands, territories, and resources?	No
6.7	Would the Project adversely affect the development priorities of indigenous peoples as defined by them?	No
6.8	Would the Project potentially affect the physical and cultural survival of indigenous peoples?	No
6.9	Would the Project potentially affect the Cultural Heritage of indigenous peoples, including through	No

<sup>14</sup> Forced evictions include acts and/or omissions involving the coerced or involuntary displacement of individuals, groups, or communities from homes and/or lands and common property resources that were occupied or depended upon, thus eliminating the ability of an individual, group, or community to reside or work in a particular dwelling, residence, or location without the provision of, and access to, appropriate forms of legal or other protections.

	the commercialization or use of their traditional knowledge and practices?	
<b>Standard 7: Pollution Prevention and Resource Efficiency</b>		
7.1	Would the Project potentially result in the release of pollutants to the environment due to routine or non-routine circumstances with the potential for adverse local, regional, and/or transboundary impacts?	No
7.2	Would the proposed Project potentially result in the generation of waste (both hazardous and non-hazardous)?	No
7.3	Will the proposed Project potentially involve the manufacture, trade, release, and/or use of hazardous chemicals and/or materials? Does the Project propose use of chemicals or materials subject to international bans or phase-outs? <i>For example, DDT, PCBs and other chemicals listed in international conventions such as the Stockholm Conventions on Persistent Organic Pollutants or the Montreal Protocol</i>	No
7.4	Will the proposed Project involve the application of pesticides that may have a negative effect on the environment or human health?	No
7.5	Does the Project include activities that require significant consumption of raw materials, energy, and/or water?	No

### 3. Risk Analysis

#	Description	Date Identified	Type	Impact & Probability	Countermeasures / Mngt response	Owner	Submitted, updated by	Last Update	Status
2	Local authorities not on track with project developments	2016	Operational	High	Explain to local authorities the level of investment expected and identify milestones for effective institutional intervention and support	Local institutions, UNDP, UNESCO	Scoping consultant	2016	Identified
3	Planning activities do not take into account institutional realities and local systems	2016	Strategic	High	Brief experts properly on the level of institutional capacities and capabilities for change	UNDP, UNESCO	Scoping consultant	2016	Identified
4	Local institutions do not execute internal changes to enable the project to accomplish its goal successfully	2016	Operational	Medium	Bind local institutions to change agenda and track implementation. Report progress to the governance board	UNDP, UNESCO	Scoping consultant	2016	Identified
6	NCCAL core team not mobilized and not seriously invested in the project implementation process	2016	Operational	High	Make sure the NCCAL core team is identified and mobilized at the outset of the project and that it is fully dedicated to its implementation	NCCAL, UNDP, UNESCO	Scoping consultant	2016	Identified
8	Government fails to commit to establishing a framework for the development of crafts in Kuwait	2016	Operational	High	Explain the framework to the government and secure its support from the outset	GSSCPD, UNDP, UNESCO	Scoping consultant	2016	Identified

4. تقييم القدرات: نتائج تقييم قدرات الشريك المنفذ (بما في ذلك تقييم النهج المنسق للتحويلات النقدية الجزئي)

5. خطة العمل السنوية التفصيلية للسنة الأولى من المشروع

النواتج المتوقعة	النتائج المقررة لعام 2017	الجهة المسؤولة
النتائج 1.1: تعزيز المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب من خلال تطوير السياسات الثقافية وإعادة هيكلة المؤسسات.	1.1.1 إجراء نقاشات دائرية مستديرة بوجود مختصين وطنيين في مجالات مختلفة بما في ذلك الثقافة وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والبيئة والأمن وعلم السكان والهوية... إلخ، من أجل بيان الموقع الذي تتبوأه الثقافة في عالمنا اليوم والدور الذي تلعبه في المجتمع	اليونسكو، البرنامج الإنمائي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
	1.1.2 عقد مؤتمر علمي دولي حول السياسة الثقافية للتعرف على أحدث الاتجاهات في النقاشات والأفكار الدولية بشأن السياسة الثقافية	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.1.3 تقييم أصحاب المصلحة بشأن مواقف الناس إزاء الثقافة لفهم أحدث التصورات والاتجاهات الوطنية بالإضافة وضع تعريف دقيق للخدمات الثقافية التي يستطيع المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب تقديمها لجمهوره.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.1.4 صياغة سياسة ثقافية عامة على أساس الأفكار والموضوعات والنزعات والاتجاهات التي يتم تحديدها عن طريق الأنشطة الواردة أعلاه، ومن ثم توزيع/ نشر وثيقة السياسات.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.1.5 استعراض وتحديث استراتيجية المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في إطار وثيقة المشروع المقترح.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.1.6 إعداد خطة تنفيذية رئيسية بما في ذلك إعداد الهيكل التنظيمي لدائرة المتاحف وصياغة مسودة خطة أعمال تركز على التعاقد الخارجي مع كثير من الخبرات في المجالات غير الاستراتيجية وغير القائمة على المحتوى في المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.	اليونسكو، البرنامج الإنمائي
النتائج 1.2: إنجاز نموذج القرن الحادي والعشرين من مشروع المتحف الوطني الكويتي	1.2.1 عقد جلسات نقاش مائدة مستديرة مع شرائح مختلفة من المجتمع بهدف دراسة ومناقشة نماذج مختلفة من المتاحف الوطنية في أنحاء العالم مع تحديد الخصوصية التي تملكها الكويت والتي يمكن عرضها في متحف وطني والطموحات والتطلعات التي يريتها الناس من مشروع كهذا.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.2.2 إجراء استقصاء عام (يشمل وسائل التواصل الاجتماعي) لاستطلاع مواقف الناس وتطلعاتهم بالنسبة لوجود متحف وطني كويتي.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.2.3 إعداد تصميم للهيكل التنظيمي للمتحف ينجز مهمة المتحف وأهدافه واستراتيجيته المستقبلية على نحو أفضل.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.2.4 إجراء تقييم لمشروع متحف الكويت الوطني الحالي مع اقتراح التحسينات الممكن إدخالها قبل طرح العطاء للمنافسة.	المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي
	1.2.5 تنسيق أعمال تجديد المتحف والأعمال الإنشائية الجديدة والإشراف عليها خلال	المجلس الوطني للثقافة



والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	فترة السنتين، وربما حتى استكمال عملية إعادة التأهيل.	
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	1.2.6 إعداد دراسة جدوى تقديم خدمات لزوار المتحف داخل مجمع المتحف، من قبيل محلات للمتحف والهدايا ومقصف...إلخ.	
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	1.2.7 إعداد برنامج متحف خاص بمعرض "تاريخ الكويت".	
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، البرنامج الإنمائي	2.1.1 توصيف مزايا التجربة الناجحة لدار الآثار الإسلامية في مجال إدارة المجموعات، وإعداد المعارض، والمعارض المتنقلة، والبرمجة الثقافية والتعاون الدولي، وذلك بهدف تحديد عوامل النجاح واستعمالها كنموذج للممارسة الثقافية الناجحة في العالم العربي.	النتائج 2.1: تحقيق التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من خلال تحديد معايير المقارنة والتبادل المعرفي
اليونسكو	2.1.1 اقتراح جولات يكون الغرض منها التعلم من التجارب والخبرات التي طورت في بلدان مجلس التعاون الخليجي وآسيا من خلال عملية التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وذلك بهدف تجنب الأخطاء واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المفاهيم والنماذج والبرامج الأنسب للمؤسسات الكويتية.	
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	2.2.1 صياغة إطار خاص بتطوير الحرف في الخطة الاستراتيجية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب 2015.2020، وبالتحديد تحت المحور 6 من الأهداف الاستراتيجية للقطاعات ("دعم الفنون الجميلة وتشجيعها وتطويرها").	النتائج 2.2: إنشاء إطار للحرف اليدوية والصناعات الإبداعية
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	2.2.2 إجراء دراسة جدوى لتأسيس مركز وطني للحرف التقليدية.	
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	2.2.3 التعاقد مع طرف خارجي لإجراء دراستين تسويقيتين، واحدة عن الطلب والأخرى عن التوزيع. 2.2.5 تيسير المشاركة في معارض تجارية دولية >	
المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، اليونسكو، البرنامج الإنمائي	2.2.4 التعاقد مع طرف خارجي لإجراء دراستين تسويقيتين، واحدة عن الطلب والأخرى عن التوزيع	

6. الشروط المرجعية لمجلس المشروع والشروط المرجعية للمناصب الإدارية الرئيسية

مسودة الشروط المرجعية  
مدير المشروع (متفرغ)

اسم المشروع: الحفاظ على تراث الكويت الثقافي

رقم المشروع: 00102378

اسم الوظيفة: مدير مشروع

موقع مركز العمل: الكويت

مدة العقد المبدئي: 12 شهراً وتمدد حسب الأداء

مدة المشروع: 24 شهراً

نوع العقد: عقد خدمات

درجة العقد: SB 5

معلومات أساسية/السياق المؤسسي

الواجبات والمسئوليات

(أ) ملخص الواجبات الأساسية:

- 1- التأكد من تنفيذ أهداف المشروع وإنجاز المشروع بجميع جوانبه؛
- 2- تنفيذ وإدارة أعمال المشروع اليومية عن طريق الاحتفاظ بسجل تسليم النواتج الفنية والتشغيلية والمالية والإدارية المناسبة وتتبع سير العمل بالمشروع من خلال الرصد وإعداد التقارير؛
- 3- تقديم الخدمات الاستشارية للحكومة والجهات ذات الصلة من وزارات وشركاء محليين ومؤسسات وغيرهم من أصحاب المصلحة فيما يخص السياسات والبرمجة المرتبطة بالمشروع على أن يتم تقديم تلك الاستشارات في الوقت المناسب، والحرص على تيسير عملية البناء المعرفي وتبادل المعارف بين الشركاء؛
- 4- التأكد من إقامة شراكة استراتيجية ودعم عملية الاستغلال الفعال للموارد وتعبئتها لخدمة المشروع؛
- 5- تقديم الإرشاد الفعال لأصحاب المصلحة حول سبل التأكد من تعميم مراعاة الاعتبارات الجنسانية في تنفيذ المشروع.

(ب) المهام والمسئوليات المحددة:

- 1- التأكد من تنفيذ أهداف المشروع وإنجاز المشروع بجميع جوانبه:
  - تنسيق النهج والأساليب والأدوات الناجحة التي طورت في المجالات ذات الصلة وتنظيمها وتصنيفها حسب النظام وإدماجها في إطار مترابط بنسق البرنامج الإنمائي من أجل دعم جهود الحكومة في مختلف الجوانب المتصلة بالطاقة المستدامة؛
- 2- تنفيذ وإدارة أعمال المشروع اليومية عن طريق الاحتفاظ بسجل تسليم النواتج الفنية والتشغيلية والمالية والإدارية المناسبة وتتبع سير العمل بالمشروع من خلال الرصد وإعداد التقارير:

- إدارة وتنسيق أعمال تنفيذ المشروع استناداً إلى وثيقة المشروع ذات الصلة والمقترحات المتعلقة بها بما في ذلك أعمال التوجيه والإشراف على موظفي المشروع والاستشاريين المتعاقد معهم على المدى القصير والمتوسط والطويل، بهدف إنجاز نتائج المشروع؛
- تولي مسؤولية صياغة خطة عمل المشروع التفصيلية والشاملة بما في ذلك بيان الديناميات الهيكلية لجميع أعمال المشروع، وأدوار أصحاب المصلحة، ومراحل الإنجاز في المشروع؛
- رصد مدى التقدم في سير العمل وتنفيذ خطط عمل المشروع التفصيلية والشاملة والبرامج الزمنية للوقائع الرئيسية والمؤلفة من الأعمال المقررة والمسئوليات والمواعيد النهائية المتعلقة بجميع المشاركين الفعليين في المشروع؛
- تجهيز السلع والخدمات للمشروع في الأعمال بما في ذلك وضع مسودة نطاق الاختصاصات وتحديد العمل؛
- مراقبة الموارد المالية وأعمال المحاسبة بما يكفل دقة وموثوقية التقارير المالية؛
- إدارة مخاطر المشروع التي تم تحديدها مبدئياً ورصدها، وتقديم تقرير بالمخاطر الجديدة لمجلس المشروع للنظر فيها واتخاذ القرارات بشأن الإجراء الممكن اتخاذه حسب الاقتضاء، وتحديث حالة هذه المخاطر باستخدام السجل الخاص بمخاطر المشروع؛
- التأكد من نجاح أعمال ضمان جودة وتطبيقها على العمليات المالية والإدارية وعمليات المشتريات الخاصة بالمشروع بما يكفل إجراء هذه العمليات طبقاً للأحكام والأنظمة المعمول بها في البرنامج الإنمائي إلى جانب تقيدها ببرنامج مواعيد المشروع؛
- إعداد تقرير سير العمل (التقدم إزاء الأعمال المقررة، وتحديث القضايا المتعلقة بالمخاطر، والنفقات) وتقديمه لمجلس المشروع وقسم ضمان الجودة؛
- إعداد تقرير المراجعة السنوي وتقديمه لمجلس المشروع ولجنة النتائج؛
- تنفيذ المهمات باستخدام نظام أطلس (ATLAS) بما يتوافق مع العمل المعني؛

- 3- تقديم الخدمات الاستشارية للحكومة والجهات ذات الصلة من وزارات وشركاء محليين ومؤسسات وغيرهم من أصحاب المصلحة فيما يخص السياسات والبرمجة المرتبطة بالمشروع على أن يتم تقديم تلك الاستشارات في الوقت المناسب، والحرص على تيسير عملية البناء المعرفي وتبادل المعارف بين الشركاء:**
- تحديد مصادر المعلومات المتعلقة بالقضايا القائمة على السياسات. وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة وتولييفها في أهداف المشروع؛
  - دعم عملية تطوير السياسات التي تعالج مشكلات واحتياجات الطاقة المستدامة أو تعزيزها بالتعاون مع الحكومة والشركاء الاستراتيجيين الآخرين؛
  - تبادل الخبرات الموضوعية والتنفيذية ذات الصلة مع باقي الزملاء والنظراء (تطوير المنتجات المعرفية استناداً إلى نتائج المشروع التي يجب مشاركتها مع الشركاء في المشروع).

**4- التأكد من إقامة شراكة استراتيجية ودعم عملية الاستغلال الفعال للموارد وتعبئتها لخدمة المشروع:**

- إقامة علاقات متينة مع الشركاء المنفذين؛
- إقامة صلات فعالة مع المشاريع الأخرى للبرنامج الإنمائي ومع مبادرات أخرى في نفس القطاع بغية إبرام شراكات جوهرية وإيجاد أوجه للتآزر.
- إجراء تحليلات وعمليات بحث في المعلومات حول المانحين وإعداد إحاطات موضوعية عن المجالات المحتملة للتعاون فيها، وتحديد الفرص للبدء بمشاريع جديدة، وتقديم توصيات للمانحين بشأن استخدام نُهج معينة من حيث تعبئة الموارد.

**5- تقديم الإرشاد الفعال لأصحاب المصلحة حول سبل التأكد من تعميم مراعاة اعتبارات النوع الجنساني في تنفيذ المشروع:**

- التأكد من تعميم مراعاة المنظور الجنساني بصورة فعالة في كافة أعمال المشروع وخطط العمل والميزانيات والتقارير والبحوث والتحليلات وتحليلها -حيثما اقتضى الأمر بشكل محدد- تحليلاً مفصلاً.
- التأكد من تعميم مراعاة منظور المساواة بين الجنسين في جميع أعمال إدارة الفريق والاستشاريين والموظفين؛
- التأكد من تضمين الإلمام بمسائل المساواة بين الجنسين في أعمال الإدارة المعرفية للمشروع ومنتجاتها.

### مؤشرات الأداء الخاصة بتقييم النتائج

- تنفيذ أعمال المشروع وفقاً لمبادئ البرنامج الإنمائي المتعلقة بالشركات (RBM, Prince2)؛
- توجيه ودعم فريق (فرق) المشروع على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية؛
- تشجيع قيام شراكات جديدة مع مؤسسات وطنية ودولية ذات صلة (بما فيها وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية)؛
- الارتقاء بمستوى تفعيل البيئة القانونية والسياساتية؛
- تعزيز القدرة المؤسساتية والفردية على زيادة الجدوى الاقتصادية للإدارة في المؤسسات ذات الصلة؛
- توزيع الأموال وفقاً لخطة العمل السنوية المقررة؛
- تقديم تقارير نوعية وملتزمة بمواعيدها الزمنية بما يتوافق مع احتياجات البرنامج ومتطلبات المكتب القطري/الشركاء الوطنيين.

### الكفاءات والمؤهلات

#### أ) المؤهلات المؤسسية:

- النزاهة: إظهار الالتزام بمهمة البرنامج الإنمائي ورؤيته وقيمه.
- احترام التنوع: إظهار روح المراعاة والمرونة تجاه الجوانب المتعلقة بالثقافة ونوع الجنس والدين والعرق والجنسية والعمر. ومعاملة الجميع بإنصاف ودون محاباة.
- وضع العملاء في محور الاهتمام: التركيز على التأثير والنتيجة بالنسبة للعميل، والرد الإيجابي على التعليقات والآراء الواردة.
- العمل بروح الفريق: المشاركة في الفرق بفعالية وإظهار مهارات فض النزاعات.
- بناء العلاقات: بناء علاقات متينة مع العملاء والجهات الفاعلة الخارجية.
- إدارة الضغوط: الاحتفاظ بالهدوء والسيطرة على زمام الأمور وبشاشة الوجه حتى تحت الضغوط.
- إظهار روح الانفتاح تجاه التغيير والقدرة على إدارة الأمور المعقدة.

#### ب) المؤهلات في مجال الاختصاص:

- الكفاءة في المجال الإنمائي والتنفيذي: القدرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجية والإدارة القائمة على النتائج والرصد وإعداد التقارير، والقدرة على المساعدة في صياغة البرامج الإنمائية وتنفيذها ورصدها وتقييمها؛
- الحكم على الأمور/صنع القرار: القدرة على تحديد الصعوبات الأساسية في الوضع المعقد واقتراح مسار العمل المؤدي إلى التغلب على هذه الصعوبات.

(ج) المؤهلات الفنية:

الخبرة في تنفيذ/إدارة المشاريع الثقافية والتراثية و/أو المشاريع ذات الصلة؛  
خبرة في إدارة خطط عمل المشاريع وميزانياتها.

(د) التعليم:

درجة الماجستير في الطاقة أو الطاقة المستدامة أو إدارة الموارد الطبيعية أو في مجال البيئة أو المجالات الأخرى ذات الصلة.

(هـ) الخبرة المهنية:

- ما لا يقل عن 7 سنوات خبرة مهنية في إدارة المشاريع ويفضل في مشاريع مماثلة؛
- تعد الخبرة السابقة في تنفيذ مشاريع ثقافية تراثية أو مشاريع ذات صلة ميزة إضافية.
- خبرة في بناء الشراكات في مجال تنفيذ المشاريع وبناء الفرق من بين أصحاب المصلحة بمن فيهم المسؤولين الحكوميين والمؤسسات العلمية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص؛
- خبرة في وضع التقديرات المتعلقة ببناء القدرات والاحتياجات التدريبية، وخبرة في أعمال التقييم والرصد وتتبع سير العمل على مستوى تنفيذ المشاريع والإدارة المعرفية؛
- تعد الخبرة السابقة في منظومة الأمم المتحدة والتعاون ميزة إضافية مهمة؛
- قدرة ممتازة على استعمال برامج الكمبيوتر (مايكروسوفت أوفيس، ووندوز إكس بي، والإنترنت) وامتلاك مستوى ممتاز من مهارات الاتصال وكتابة التقارير والتحليل.

(و) المتطلبات اللغوية:

إتقان اللغتين العربية والإنجليزية كتابة ومحادثة.

