

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا
لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ
الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا»



حضرة صاحب السمو أمير البلاد
الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح



سمو ولي العهد
الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح



سمورئيس مجلس الوزراء
الشيخ ناصر المحمد الأحمد



وزير العدل ووزير الأوقاف والشؤون الإسلامية
الدكتور عبد الله معتوق المعتوق



محتويات الوثيقة

٢	كلمة فريق التخطيط الاستراتيجي
٥	توطئة مهمة
٦	تعريف
٩	الاعتبارات الحاكمة لاستراتيجية الوزارة
١٢	الفصل الأول: الوضع الراهن
١٣	أولاً: تشخيص واقع الوزارة كما يراه المعنيون (جمهور الوزارة)
٢٠	ثانياً: تشخيص واقع الوزارة كما يراه المعنيون (العاملون في الوزارة)
٢٠	جوانب القوة والفرص المتاحة
٢٣	جوانب الضعف والصعوبات المتوقعة
٢٦	الفصل الثاني: المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية
٢٧	أولاً: قيم الوزارة (Values)
٢٨	ثانياً: الرؤية المستقبلية (Vision)
٢٩	ثالثاً: مجالات العمل الرئيسية (Lines of Business – LOBs)
٣٢	رابعاً: الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals) مؤشرات النجاح (Success Indicators) والأهداف (Objectives)
٥٢	الفصل الثالث: المبادرات التنفيذية
٦٠	الفصل الرابع: آليات المتابعة والتقييم (دليل متابعة الخطة)
٦٨	الفصل الخامس: ضمانات النجاح (السياسات العامة لتنفيذ الاستراتيجية)

كلمة فريق التخطيط الاستراتيجي

إنه لا يخفى على أحد أن وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية تسعى بكل ما أوتيت من قوة لأداء الدور المناط بها في رعاية الشأن الديني في المجتمع... وهذا الدور الحيوي للوزارة يتطلب منها أن تسابق الزمن في صياغة برامج عملها. فكان عليها أن تأخذ بالمنهج العلمي في تخطيط برامجها ومشاريعها التنموية، مؤصلة بذلك مرجعية العمل المؤسسي وموثقة لكافة إسهاماتها لبناء الدولة في ظل مسيرة النماء والعطاء.

وقد حرصت الوزارة على تأكيد مفهوم تكامل الأدوار للنهوض بالتزاماتها ذات الصلة بقطاع الشؤون الإسلامية في برامج عمل الحكومة، ومن ثم أصبح لزاماً عليها أن تقنن لكل قطاع تنظيمي بها أهدافه وبرامجه، وأن يضع خطة أداء تشغيلية تستوعب طموحاتها المستقبلية وتقي بمجالات عمل الوزارة.. وتعكس رسالة كل قطاع المنبثقة من قيم العمل التي فُعلت على ضوءها رؤية الوزارة والاعتبارات الحاكمة لخطةها الاستراتيجية.

على أن الوفاء بالتزامات هذه القطاعات لا يقتصر على مجموعة تنظيمية دون أخرى بل تتكامل فيما بينها لا أن تتبادل أدوارها التنظيمية ووفق خطوات مدروسة.

لقد أدركت الوزارة ضرورة ارتباط مفهوم التخطيط القادر على وضع الغايات المستقبلية ضمن أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية وضرورة تحديد أساليب العمل للوصول إلى غايات الوزارة.. وأهدافها المتصفة بالمرونة وفق تصور متناغم متسق مع ما حوله من معطيات ويخدم في مجموعته الرؤية الاستراتيجية للوزارة.

وهنا لا بد أن نؤكد على الدور القيادي في صياغة توجهات وتكوين رؤى تدعم التنمية المستقبلية.. ودور الإدارة في حل المشكلات والصعوبات التي تحدث أثناء التنفيذ في التوقيتات المناسبة بما يحفظ للأداء استمراريته ويحقق أعلى عائد من الخدمة التي تؤديها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية كجزء من منظومة الأمن الاجتماعي في البلاد.. وذلك إدراكاً من الإدارة العليا لطبيعة عملها.. فكان عليها أن تحدد وبدقة ماهية ما يعترضها.. وأن تحاول امتلاك الطموح الكافي والقدرة والقرار لبناء استراتيجية تستشرف المستقبل وأن تحوّل هذه الطموحات إلى برامج عمل قابلة للتحقيق في ظل قدرات أجهزتها العاملة.. وتنعكس بوضوح على سلم أولوياتها.

وتأسيسا عليه.. شكلت الوزارة فريقاً للتخطيط الاستراتيجي وأناطت به دراسة خطتها التنموية.. ووضع الحلول للمعوقات التي أثرت في أداء تلك الخطط.. مع تأكيدها على أهمية توفير القدر اللازم من البرامج التدريبية لمنتسبيها.. أخذة بزمام المبادرة وتمية الطموح والإبداع لديهم فضلاً عن توعيتهم بأن نجاحات الوزارة ما هي إلا ثمرة لنجاحات موظفيها.

وقد اهتم فريق التخطيط الاستراتيجي بتشخيص الوضع الراهن في مجالات عمل أجهزة الوزارة التي عكستها خطط التنمية السابقة، وإعداد تصور للخطة المستقبلية للسنوات الخمس القادمة بما يتفق مع الإطار العام للدور الوظيفي لها وضمن برنامج عمل الحكومة.

وقام هذا الفريق بتحديد فئات المعنيين من داخل وخارج الوزارة، وعقد لقاءات مع الجهات الحكومية لاعتبارات المسؤولية التضامنية للجهاز الحكومي.. ونظمت حوارات ونقاشات مع مؤسسات المجتمع المدني من أهلية وجمعيات نفع عام.. ونخب من قيادات وشخصيات مجتمعية كويتية وغير كويتية.. رجالية ونسائية.. فضلاً عن الزعامات الروحية ومنتسبي الطوائف الدينية.. الذين لم ييخلوا علينا بوقتهم وفكرهم وآرائهم الأمر الذي مكننا من صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية المستقبلية للوزارة.

ولعل خير دليل على منهج الوزارة الآخذ بقيم التسامح والاعتدال في برامج عملها أنها اقتبست من الآية الكريمة عبارة **الأمة الوسط** لتكون شعاراً لخطتها التنموية المستقبلية.. فالوسطية أسلوب عمل ومنهج حياة حرصت الوزارة على إبرازه في شتى مناشطها كونها راعية للشأن الديني في البلاد.

ومن منطلق حرص الوزارة على توفير كافة أعمال الخطة الاستراتيجية.. وضماناً لشفافية العمل.. ولتنفيذ آليات المتابعة والتقييم.. ولتبسيط الإجراءات.. قامت الوزارة ببرمجة الخطة ووثائقها المصاحبة من برامج عمل ومؤشرات أداء ونماذج الإعداد والمتابعة وآليات تقييم الأداء.

والشكر في الختام لكل من ساهم في إنجاز وثيقة الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية حتى خرجت بهذه الصورة المشرفة داعين الله عز وجل أن يجزيهم خيراً.. ونسأله تبارك وتعالى أن يسدد على طريق الخير خطانا أجمعين.. ويوفقنا لمزيد من العطاء في خدمة البلاد والعباد.

الفصل التمهيدي

- حاجة الوزارة إلى هذه الخطة الاستراتيجية
- تعريفات ومصطلحات مهمة
- الإعتبارات الحاكمة لاستراتيجية الوزارة

توطئة مهمة

التخطيط الاستراتيجي هو: "تصور مستقبل مرغوب فيه والتعرف على سبل تحقيقه"

- انطلاقاً من هذا المفهوم، قامت وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية برسم معالم مستقبلها للسنوات الخمس القادمة من خلال استراتيجية شاملة يكون من شأنها أن تعزز الدور الذي يمكن أن تلعبه الوزارة في قيادة التوجيه الديني في البلاد على المستوى الحكومي الرسمي، وتنسيق جهود هذا التوجيه على المستوى الشعبي والتطوعي وبلورتهما في صورة مؤسسية.
- واعتباراً لما يجري في عالمنا اليوم من متغيرات محلية وإقليمية ودولية، وهي متغيرات لا يمكن أن تتف منها وزارة معنية بالتوجيه، كوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، إلا موقف المبادر إلى رصدها، والمساهم في تشخيصها، والحريص على تحييد سلبياتها وتوظيف إيجابياتها لصالح ديننا الحنيف ووطننا الذي نعتز به.
- أما ما تشده الوزارة من هذه الخطة، هو أن تتمكن من تأدية مهمتها المنوطة بها وفق مرسوم إنشائها، وضمن المجال الخاص بها في برنامج عمل الحكومة: مجال الشؤون الإسلامية، وأن تتمكن من تأدية هذه المهمة أداءً يتسم بالشمولية، ويتصف بالمؤسسية، ويتميز بالطموح.
- وتأسيساً على كل ما سبق .. جاءت حاجة الوزارة إلى هذه الاستراتيجية من خلال مبادرة قيادية:
أداتها: روح المشاركة الجماعية في إعداد الخطة. ومحركها: دعم قيادي متواصل، وتدريب إستشاري مكثف، وشراكة مجتمعية محفزة (على المستويين الرسمي والشعبي). ومنهجها: دراسة ماضي الجهود السابقة دون الوقوف عنده، وتشخيص الواقع الحالي للوزارة دون التمرکز حوله، وصولاً إلى تصميم أفضل لصوره المستقبل المنشود لهذه المؤسسة للسنوات الخمس القادمة.

تعريف لمرادفات الخطط والبرامج ومؤشرات الانجاز

قبل الدخول في عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية المرتبطة بها، فيما يلي مجموعة من المرادفات والعبارات المهمة ذات العلاقة، مع توضيح موجز لمضامينها المقصودة في هذه الوثيقة:

١. الخطة الاستراتيجية: (Strategic Plan)

تتمثل الخطة الاستراتيجية للوزارة في مجموعة من المكونات المترابطة التي تشمل "القيم" وتبدأ بـ "الرؤية"، وتتبع بعدد من "مجالات العمل" ومن ثم بمجموعة من "الغايات والأهداف" ضمن كل مجال من هذه المجالات، على أن تتبع هذا كله بعدد من المؤشرات التي يتم قياس مدى نجاح الاستراتيجية قريباً أو بعداً منها.

٢- قيم العمل: (Values):

القيمة في اللغة هي مفرد "القيم" وهي ثمن الشيء أو قيمته، ومعنوياً تعني الفضيلة التي هي دوماً وسطاً بين نقيضين، أما اصطلاحاً فهي "مجموعة المبادئ" التي يختارها الأفراد أو المنظمات أو الجماعات محركاً من محركات سلوكهم، وعاملاً مؤثراً في قراراتهم، وبمعنى آخر: هي "التوجهات المتبناة من قبل المؤسسة في فترة الخطة".

٣- الرؤية: (Vision):

الرؤية هي صورة ذهنية مستقبلية تريد منظمة ما أن تكون عليها بعد فترة زمنية مختارة، وتأتي مصاغة في العادة بعبارات مختصرة سهلة الفهم، وتتسم عادة بنسبة من الثبات طيلة سنوات الخطة (على الأقل). وعليه فالرؤية تمثل هنا الطموح (القابل للتحقيق) الذي يرجو كل من ينتسب إلى الوزارة الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة (٢٠٠٦/٢٠٠٧ - ٢٠١٠/٢٠١١).

٤- مجالات العمل: (Lines of Business):

المجال هو نطاق العمل الذي يطلب من الوزارة التحرك من خلاله. ويتضمن كل مجال عدداً من الغايات والأهداف والمؤشرات وبرامج العمل الموصلة للرؤية المنشودة.

٥- الغاية الاستراتيجية: (Strategic Goals):

الغاية هي أمر يستهدف تحقيقه والوصول إليه على المدى البعيد، الذي يتجاوز في غالب الأحيان فترة العام الواحد، وقد تمتد إلى ٥ سنوات، والغاية تكون منبثقة من إحدى مجالات العمل، وتتكامل مجموعة الغايات المنطوية تحت مجال عمل معين لدعم ذلك المجال.

٦- الهدف: (Objectives):

الهدف هو أمر يستهدف تحقيقه على مدى زمني أقصر من المدى المرتبط بـ "الغاية"، ويكون منبثقاً ومرتبباً بتلك "الغاية" بحيث يكون لكل غاية مجموعة من "الأهداف" التي يكمل بعضها بعضاً، وفي غالب الأحيان يتحدد الهدف بمؤشر وقيمة كمية تستهدف للوصول إليها.

٧- مؤشر النجاح: (Success Indicators):

مؤشر النجاح هو دليل مرتبط بهدف معين ذو قيمة كمية ومحدد بمدة زمنية تمتد من عدة أشهر إلى عدة سنوات للوصول إلى تلك القيمة الكمية المنشودة.

٨- دراسة الواقع وفقاً لآلية (SWOT):

من بين عدة آليات لتشخيص الوضع الراهن للوزارة تم تبني آلية الـ (SWOT) المشهورة والتي ترمز إلى:

- الـ (S) وتأتي رمزاً لكلمة (Strengths) وتعني نقاط القوة التي تتميز بها الجهة المعنية موضع التشخيص.
- الـ (W) وتأتي رمزاً لكلمة (Weaknesses) وتعني نقاط الضعف التي تشوب نشاط الجهة موضع التشخيص.
- الـ (O) وتأتي رمزاً لكلمة (Opportunities) وتعني الفرص المتاحة للجهة موضع التشخيص.
- الـ (T) وتأتي رمزاً لكلمة (Threats) وتعني الصعوبات المتوقعة (أو المخاطر) التي قد تمنع الجهة موضع التشخيص مستقبلاً من استكمال تقدمها في تنفيذ الخطة.

٩- برنامج العمل: (Programs)

برنامج العمل يمثل مجموعة الأنشطة والبرامج والمشاريع التي يتم من خلالها الوصول لمؤشر النجاح.

١٠- الخطة التشغيلية: (Operational Plan)

الخطة التشغيلية هي مجموعة "مؤشرات النجاح" المنبثقة من الأهداف والغايات لكل مجال، وما يتفرع من هذه المؤشرات من "برامج عمل ومشاريع وأنشطة" يتم من خلالها تحقيق مؤشرات النجاح المستهدفة.

١١ - مسئولية مباشرة (م م):

ونعني بذلك أن الإدارة المعنية هي المسئولية بشكل مباشر عن تنفيذ البرامج والأنشطة المؤدية للوصول إلى مؤشر النجاح المقصود، ومسئولة كذلك عن إعداد الميزانيات المرتبطة بهذه الأنشطة، ومكلفة بإعداد أية تقارير خاصة بالأنشطة والبرامج.

١٢- مسئولية دعم (م د):

ويعني ذلك أن الإدارة المعنية هي المسؤولة عن تقديم الدعم الفني أو المعلوماتي أو الإعلامي للبرامج والأنشطة المؤدية للوصول إلى مؤشر النجاح المقصود، وقد يكون للإدارة دور في المساهمة في ميزانية هذه الأنشطة والبرامج والمشاركة في إعداد التقارير المرتبطة بها بالتعاون مع الإدارة المسؤولة بشكل مباشر عنها.

١٣ - مسئولية إحاطة (م إ):

ويعني ذلك أن الإدارة المعنية يجب أن تتم إحاطتها وأتزويدها بالمعلومات والبيانات المتعلقة بمجموعة الأنشطة والبرامج المؤدية للوصول إلى مؤشر النجاح المقصود.

١٤- المعنيون بالخطة (Stakeholders):

المعنيون هم تلك الشريحة البشرية التي يعنيهم أمر استراتيجية الوزارة، سواء كانوا من المؤثرين فيها أو من المتأثرين بها، وسواء كانوا من داخل الوزارة أو من جمهورها المستهدف. ويمثل المعنيون في هذه الاستراتيجية العامل المهم في تشكيلها، والعنصر الأساسي في بلورتها، وعليهم يقع الدور الأكبر في متابعتها وتقييمها.

١٥ - الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

المقصود بالهيكل التنظيمي في هذه الوثيقة (كلفظ عام) هو ليس الترجمة الفعلية لمرادفها باللغة الإنجليزية (Organizational Structure)، بل المقصود هو أقرب إلى ما يسمى بالخريطة التنظيمية (Organizational Chart)، ذلك أن لفظ الهيكل التنظيمي بمفهومه العلمي يتجاوز لفظ الخريطة التنظيمية المستخدم في هذه الوثيقة إلى معنى أشمل يضم الإختصاصات المناطة بالوحدات الإدارية المختلفة وخطوط العلاقات بين مستويات السلطة الممنوحة لكل وحدة منها.

الإعتبرات الحاكمة لاستراتيجية الوزارة

فيما يلي مجموعة الإعتبرات والقواعد التي تنطلق منها استراتيجية الوزارة:

أولاً: إعتبر أن التنمية فريضة إسلامية:

ونعني بهذا أننا نستهدف إعادة رسم الدور المطلوب ممارسته من قبل المواطن والمقيم في دعم "التنمية المجتمعية" على أساس "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". يتقنه من حيث أن الصلاة عبادة، وإجادة العمل الوظيفي عبادة، وممارسة المواطنة الحقبة عبادة، وحسن التعامل مع

ثانياً: إعتبر أن القيام على أمر التوجيه الديني هو مهمة الوزارة الأساسية:

ونعني بذلك، أن الوزارة هي الجهاز الرسمي للدولة المعني بمهمة الدعوة الإسلامية والتوجيه الديني من حيث: الإشراف عليه، وتنسيق جهوده، وتفعيل آلياته، والتأكد من أنه يمارس ضمن ضوابط لا تخالف الشرع، ولا تعاكس الفطرة، ولا تخل بلحمة المجتمع الكويتي وأمنه واستقراره.

ثالثاً: تعزيز وسطية الإسلام شعاراً وممارسة:

ونعني بها أننا حريصون على أن تمثل شعار الخطة: (الأمة الوسط) واقعاً في تعاملنا، وحاكماً لقراراتنا، ومهيماً على ترتيب علاقة مجتمعنا الكويتي بالمجتمعات الأخرى. وذلك لأن الوسطية كانت وستظل هي السمة الغالبة على طبيعة المجتمع الكويتي قديماً في شعائره التعبدية، وإطروحاته الفكرية، وممارساته الأخلاقية، وعلاقاته المجتمعية، بل وحتى تحركاته السياسية.

وإذ تؤكد الوزارة حرصها على أن يكون هذا الطرح الوسطي هو المهيمن على غاياتها، والموجه لبرامجها، والمحرك لأنشطتها فإنها تؤكد أيضاً أهمية أن يُصار إلى تحديد منهج علمي لمفهوم الوسطية الذي نعنيه، ومعنى الوسطية الذي نتبناه، ومظاهر الوسطية التي ننشدها.

رابعاً: التعامل مع دور المرأة في المجتمع الكويتي من منظور تنموي:

ونعني به أننا نؤمن عند التعامل مع قضية المرأة في هذه الإستراتيجية بضرورة الفصل بين ما يشرعه الدين القويم، وبين ما يمليه العرف أو تفرضه التقاليد حول المرأة في المجتمع الكويتي ودورها (بل أدوارها) التنموية. مع أهمية أن يقترن ذلك كله بتأهيل القيادات النسائية لتمكينها من المساهمة الفاعلة لأداء دورها التنموي في المجتمع على جميع المستويات ولمختلف الشرائح.

خامساً: معالجة ظاهرة تعدد مراكز الفتوى والتوجيه الفقهي:

ونعني بذلك أن تتم معالجة هذه الظاهرة وفق مجموعة من الاستحقاقات، يأتي في مقدمتها:

- أن تتمتع آليات الفتيا بروح المبادرة في القضايا العامة،
- أن يحظى الشخوص المتصدين للفتيا والتوجيه بالقبول الرسمي والشعبي.
- أن يحصل التكامل بين الإصرار على ترسيخ مرجعية الفتوى (في الوزارة) وبين إتاحة الفرصة (لمن تتوفر فيهم الشروط الشرعية) نحو مزيداً من حرية البحث والاجتهاد.

سادساً: إعتبار أن الشورى واحترام الدستور هما من مقومات النظام الكويتي التي يقرها ديننا الحنيف:

ونعني بذلك أن الشورى كانت وسنظل هي سمة العلاقة بين الحاكم والمحكوم في دولة الكويت، وإن احترام الدستور هو سلوكاً قبل أن يكون نظاماً، وممارسة قبل أن يصبح شعاراً، وأن لهذه الشورى الدستورية جذوراً تبدأ في التربية الأسرية والمدرسية للنشئ، ولا تقف عند حدود الممارسة اليومية لشؤون الدولة والبرلمان.

سابعاً: ترسيخ الممارسة المؤسسية:

ونعني بذلك أنه لضمان النجاح في كل الاعتبارات السابقة كان الاعتبار الأهم الذي تشده الوزارة في خطتها الاستراتيجية هذه هو استكمال وتطوير البنى المؤسسية المختلفة فيها، قانونية كانت أم إجرائية، ومالية كانت أو إدارية، وداخلية كانت أم ذات علاقة بالجمهور، وفنية كانت أم تلك التي تتعلق بمواردها البشرية. كما أن هذا الاعتبار يعني أيضاً أن تركز الخطة على الشفافية في التشخيص، والمشاركة في القرار، والعناية بالعاملين بإعتبار أن هذا كله جزءاً من مقومات الثقافة المؤسسية للوزارة.

تلكم هي الإعتبارات الحاكمة لهذه الاستراتيجية

الفصل الأول: الوضع الراهن

تشخيص واقع الوزارة كما يراه المعنيون

أولاً: من جمهور الوزارة الخارجي

ثانياً: العاملون في الوزارة

أولاً: واقع الوزارة في أعين المعنيين من الجمهور (External Stakeholders)

١- فيما يتعلق ببنى العمل المؤسسي في الوزارة:

أ - الخطط والإستراتيجيات:

أشار العديد من المعنيين بأن وزارة الأوقاف تعتبر من الوزارات التي قطعت شوطاً في مجال إعداد وبلورة وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، حيث بدأت علاقة الوزارة بالخطط الخمسية منذ عام ١٩٩٠م، تبلورت هذه الجهود في خطط خمسية متتالية، منها ما أعدته الوزارة في خطتها الخمسية (١٩٩٩-٢٠٠٠)م التي تميزت بشموليتها وتضمنها لغايات وأهداف انبثقت منها مجموعة من البرامج والأنشطة التي غطت مختلف مجالات العمل في الوزارة. وتلى ذلك قيام الوزارة بإعداد الخطة الخمسية (٢٠٠٠-٢٠٠٥)م منطلقة من تقييمها لانجازات الخطة التي سبقتها، وساعية بناءً على ذلك إلى تطلعات وغايات تأخذ في الاعتبار تلك الانجازات وتسد أية إخفاقات أو ثغرات في الخطط السابقة.

ويشير عدد ممن تمت مقابلتهم إلى أن حجم الانجاز في الخطة الحالية (٢٠٠٠-٢٠٠٥) ما زال دون المستوى المطلوب لأسباب عديدة، منها ما يرجع إلى مبررات خارجية تتحدد بشكل رئيسي في عدم الحصول على الاعتمادات المالية المطلوبة للمشاريع والبرامج، ومنها ما هو مرتبط بقدرة الوزارة على متابعة التنفيذ للبرامج والمشروعات المنبثقة من تلك الخطة.

ب - القيم والثقافة المؤسسية للوزارة:

كان من الواضح خلال حلقات النقاش التي دارت بين المعنيين الذين تمت مقابلتهم إلى أن ما هو مفقود في خطط الوزارة هو بلورة مجموعة من القيم الوظيفية التي يجب أن تمثل المرجعية في توجيه العاملين والمعنيين تجاه تحقيق الخطة الاستراتيجية المنشودة. هذه القيم التي تمثل بمجموعها "الثقافة المؤسسية للمنظمة" وهي التي يجب أن تشبع في بيئة العمل داخل الوزارة، وكذا خلال التعامل مع جمهورها الواسع .

ج - العملية القيادية وتكوين الصف الثاني في الوزارة:

رغم ما أشاد به بعض المعنيين من أن روحاً من التفاؤل بالاستقرار قد بدت تسري في الوزارة، إلا أن العديد ممن تمت مقابلتهم أشاروا إلى أن الوزارة - كما أشار هؤلاء المعنيون- قد عانت نسبياً خلال

السنوات الأخيرة من عدم الاستقرار على المستوى القيادي نظراً لتعاقب العديد من الوزراء عليها، والذين كان لكل منهم أولوياته وأجندته وأسلوبه الخاص في العمل، الأمر الذي نتج عنه بالتالي تغير متسارع في أولويات البرامج والمشاريع ووتيرة تنفيذها.

وعليه .. فقد أشار عدد من المعنيين إلى أهمية تدريب الطاقم القيادي في الوزارة (وكيل - وكلاء مساعدون - مدراء ومن في حكمهم) على كيفية المضي قدماً في تنفيذ الاستراتيجية المنشودة دون التأثير كثيراً بالتغيير الوزاري المتكرر. الأمر الذي يتطلب بالطبع الإرتقاء بنمط التدريب القيادي في الوزارة من ناحية، وترسيخ مبدأ نقل الخبرة عبر تكامل الأجيال القيادية من ناحية أخرى.

وفي هذا الصدد، وفيما يتعلق بالتدريب القيادي بالذات، أشار المعنيون إلى أن ثمة نمطية واضحة مازالت تهيمن على الأساليب التدريبية التي تستخدمها الوزارة، الأمر الذي يؤكد أهمية إعداد برامج تدريب متطورة في آليات تنفيذها تبتعد عن تلك الأساليب النمطية في التقديم والعرض، وينتج عنها معالجة حقيقية وميدانية للمشكلات التي يواجهها الطاقم القيادي في الوزارة، وتكون أقرب إلى ما يسمى " بالتدريب الاستشاري " بحيث تساهم هذه الآلية التدريبية الجديدة في النمو الذاتي للطاقم القيادي الحالي من جانب، ومن جانب آخر تساهم في بناء صف قيادي ثاني (وربما ثالث) يكون متمسكاً بعملية تنفيذ هذه الاستراتيجية وتحسينها من أي تغيرات سلبية محيطة.

د - الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل:

أشار عدد من المعنيين إلى أن حجم المسؤوليات والمهام المناطة بالوزارة، وتعدد الأنشطة والبرامج الموجهة لجمهورها يتطلب التفكير جدياً في إعادة هيكلة نظم العمل لدى الوزارة كي تتمكن من عرض خدماتها وبرامجها ضمن نسيج متكامل مع المؤسسات الشقيقة للوزارة، المتمثلة ببيت الزكاة والأمانة العامة للأوقاف.

كما أن ذلك يتطلب - وفقاً لما أشار له بعض المعنيين - دراسة وتحديث وتطوير (بل وإعادة هندسة) إجراءات العمل داخل الوزارة بما يزيد من سرعة الإنجاز ويرفع من كفاءة الأداء، كما أشاروا أيضاً إلى ضرورة أن تسعى الوزارة إلى التوسع في استخدام الحاسب الآلي ونظم المعلومات المتطورة في أداء أعمالها ومتابعة برامجها.

هـ - القوى البشرية والتدريب:

أكد المعنيون أن الوزارة ما زالت جهة غير جاذبة للعناصر والكوادر المتميزة، وأن ذلك يؤثر بالتالي على كفاءة ومستوى العمل، مما يتطلب التفكير في عوامل ومزايا جذب للوصول إلى مستوى تنافسي مع المؤسسات الأخرى، خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار أن الوزارة تحاكي بأنشطتها وبرامجها أبعاداً

فكرية وإيمانية وإجتماعية وربما سياسية أيضاً، وهي إعتبرات تتطلب قدراً كبيراً من التعامل المتزن مع الجمهور على جميع المستويات .

كما أكد عدد كبير ممن تمت مقابلتهم على أهمية وجود نظام متكامل " للقوى البشرية " في الوزارة يتضمن كل المكونات ذات العلاقة، إبتداءً من معايير وإجراءات " الاختيار والتعيين " .. مروراً ببرامج " التأهيل والتدريب " .. وإنتهاءً ببرامج " نقل المعرفة " وتبادل الخبرات.

كل ذلك يتطلب - وفقاً لرأي المعنيين - توفير برامج مكثفة ومتطورة لتأهيل وتدريب القوى البشرية المنتسبة إلى الوزارة موظفين كانوا أم متطوعين، ورجالاً كانوا أم من العناصر النسائية.

٢- فيما يتعلق بالتواصل الإعلامي مع جمهور الوزارة

أكد معظم المعنيين على أن الوزارة تتعامل مع جمهور واسع ومتنوع في أعمارهم ومستوياته الثقافية والفكرية، بل وحتى العقائدية (كون الوزارة معنية أيضاً بأصحاب الديانات الأخرى)، وذلك من خلال نوافذ اتصال متعددة تأتي في مقدمتها نافذة المسجد الذي يتصل مسئولوه مع الجمهور عبر ما يزيد عن الألف مسجد، ومن خلال ما يزيد عن الخمسمائة منبراً من منابر خطب الجمعة .

وأشار عدد من المعنيين أيضاً إلى أنه ورغم كبر حجم وتنوع مشارب هذا الجمهور الذي تتعامل معه الوزارة، إلا أنها ما زالت تعاني من ضعف الجانب الإعلامي أو الرسالة الإعلامية الموجهة لهذا الجمهور الواسع، وأنه وإن كانت هناك جهوداً طيبة قد بذلت في هذا الإتجاه، إلا أنها لم تحقق تلك الطموحات التي تتوافق ومستوى المهام المناطة بالوزارة. (مثال يستشهد به دائماً هو: الرسائل الإعلامية الناجحة في مشروع: إصالاتي).

كما وذكر المعنيون أيضاً أن الوزارة تعاني من ضعف في العلاقات مع قياديين المؤسسات الأخرى، وبالذات تلك التي بينها وبين الوزارة خطوط ومسارات ومصالح عمل مشتركة، مما قد يضيع على الوزارة فرصاً ومكاسب عديدة.

وهذا بمجموعه - كما يرى المعنيون- يبرز أهمية التجديد والتطوير في آليات ومضامين الخطاب الإعلامي التي يجب أن تعمل الوزارة على توجيهه لهذا الجمهور (أفراداً ومؤسسات)، خاصة إذا ما أخذ في الإعتبار طبيعة المجتمع الكويتي من جانب وانفتاحه على الثقافات والمتغيرات العالمية المحيطة من جانب آخر، وما مر به مجتمعنا الكويتي مؤخراً من أحداث الإرهاب والتطرف من جانب ثالث.

٣- فيما يتعلق بدور الأئمة والخطباء

كان من أبرز القضايا التي ركز عليها المعنيون من خارج الوزارة، هو ضعف وتواضع آليات التوجيه في المساجد متمثلة بشكل رئيسي في أداء الأئمة من أبعاد متعددة، تمثلت في عدم شمولية المعارف التي تتوفر لدى بعضهم كي يقوموا بالدور الذي يمكن إعتباره مرجعية لأهل المسجد بفئاتهم العمرية المختلفة. كما تمثل هذا الضعف بالنسبة للأئمة (كما يرى بعض المعنيين) في نوعية القضايا التي يتعرض إليها الإمام من مسائل: فقهية كانت أو إجتماعية أو نفسية.

وأما بالنسبة للخطباء، فقد تمثلت معالم الضعف (وفق رأي بعض المعنيين) في جمود بعض الخطب من حيث المحتوى وعدم مواكبتها لمتطلبات الجمهور، أو المتغيرات والتأثيرات التي يعايشونها، وكذلك ضعف أسلوب الخطابة والتوجيه وقلة الجوانب الإبداعية فيه.

كما أن عدداً كبيراً من المعنيين أشار في معرض تشخيصه لواقع الأئمة والخطباء اليوم إلى أن ذلك ينطلق من حرصه على هذه الشريحة المهمة في الوزارة، وتثمينه للدور الذي يمكن أن تلعبه مستقبلاً، وذلك نظراً لعظم مكانة الإمام والخطيب لدى الناس، وتنوع المهام والمسئوليات الملقة عليهما تجاه جمهور المصلين ومرتادي المساجد من شباب وشيوخ وفتيات ونساء. وقد أكد البعض أيضاً أن أهمية دورهما (الإمام والخطيب) إنما ينبع أيضاً من تسارع المتغيرات من حولنا، وما يتطلبه كل ذلك من ضرورة تميز كل من الإمام والخطيب في التوجيه والتواصل مع جمهور المصلين، وذلك تحقيقاً لرسالة المسجد ذات الأبعاد: الإيمانية والتعبدية والثقافية والاجتماعية.

وأيضاً.. ركز المعنيون على ضرورة حيازة كل من الإمام والخطيب على مهارات تمكنه من حسن استخدام الخطاب الإسلامي في التوجيه، ذلك الخطاب: العميق في محتواه، الواعي للمتغيرات من حوله، والمدرک لمتطلبات جمهور المصلين وأن يقدم هذا الخطاب ضمن وعي فقهي متزن، وثقافة شرعية متكاملة، وأسلوب وعظي مبدع، وتواصل فعال مع مشكلات المجتمع العامة والخاصة.

٤- فيما يتعلق بالمرجعية الفقهية وتعدد مراكز الضتيا

لعل من أكثر القضايا التي ردها عدد ممن تمت مقابلتهم (وبالذات ضمن شريحة الأئمة والخطباء) هي تنوع وتعدد ما يطرح في الساحة من آراء فقهية وتوجهات فكرية تتطلب توفر القدر الكبير من "التوضيح والتنقيف والتوجيه"، والتي يعتبرها الإمام أو الخطيب إحدى أهم المصادر المؤثرة على دوره المنتظر "سلباً أم إيجاباً".

كما أكد العديد من المعنيين الذين تمت مقابلتهم على ضرورة بذل الوزارة لجهود أكبر في دعم "المرجعية الفقهية" لفتيا الوزارة، وأن تكون الآراء الفقهية المطروحة ميسرة وتتواكب في سرعة توصيلها للجمهور مع سرعة المتغيرات المحيطة بهم، وأن تستخدم الوزارة في مثل هذا التوصيل للفتيا آليات إدارية تحقق التكامل بين ما تنتهي إليه هيئة الإفتاء، وبين ما يراه أصحاب العلم والرأي من أئمة وخطباء تتوفر فيهم شروط المفتين ومتطلبات الإفتاء.

٥- فيما يتعلق بدور الوزارة تجاه الشباب:

أكد العديد من الذين تمت مقابلتهم على ضرورة إهتمام الوزارة بفتة الشباب لحمايتهم من الظواهر الأخلاقية والاجتماعية المستجدة على المجتمع الكويتي، سواء تلك الأفكار المنطلقة من فهم متطرف لنصوص الدين الإسلامي، أو تلك الأفكار المؤدية إلى نوع من الانفلات الأخلاقي والانحراف السلوكي. وأن يتم إعداد البرامج والأنشطة الخاصة بتحسين هؤلاء الشباب من الظاهرتين (التطرف والانحراف) بناءً على دراسات ميدانية مستفيضة، وتحليل علمي دقيق لواقع هذه الفئة ومتطلباتها، ونوع التوجيه الأفضل لها، وأن يتم ذلك بالأساليب المتطورة سواء في التشخيص أو العلاج، على أن تتكامل أنشطة وبرامج الوزارة بهذا الخصوص مع مؤسسات التوجيه الأخرى في البلاد -الرياضية والشبابية والإعلامية والتربوية والاجتماعية- (الحكومية منها والأهلية).

ولعل مما يضاف هنا حول علاقة دور الوزارة بالشباب، هو ما ذكره المعنيون من أهمية أن تبادر الوزارة إلى توجيه أنشطتها إلى هؤلاء الشباب في أماكن تواجدهم، ومواقع منتدياتهم، دون الإكتفاء بمن يرتاد منهم المساجد، أو يواظب ذاتياً على حضور الدروس والمحاضرات.

٦- فيما يتعلق بالحوار والتواصل الفكري مع الآخر:

إن مما أبرزه المعنيون على إختلاف توجهاتهم الفكرية وإنتماءاتهم المذهبية في لقاءاتهم مع فرق الوزارة المختلفة هو تسمينهم لمثل هذه اللقاءات إبتداءً، إذ أشار العديد منهم إلى أهميتها من ناحية، وضرورة إستمرارها من ناحية ثانية، وأنها تمثل نقلة نوعية وتوجهاً مطمئناً في أداء الوزارة القادم من ناحية ثالثة.

غير أن هذه اللقاءات أيضاً والتي اتسمت بالصراحة والجرأة من قبل المعنيين كما اتسمت بالتحلي بروح التقبل وسعة الصدر من قبل فرق الوزارة المختلفة، هذه اللقاءات أظهرت -عند بعض المعنيين- وجود نوع من الفجوة (تبدو كبيرة لديهم) في التواصل بينهم وبين الوزارة. ولقد أشار بعضهم إلى ضرورة تكرار اللقاءات التي تمت معهم أثناء إعداد هذه الاستراتيجية حتى لا تتحول الفجوة إلى جفوة بين الوزارة وبين أصحاب بعض التوجهات الفكرية، أو شخصيات العمل الخيري، أو رموز العمل السياسي، أو الفعاليات الإقتصادية في البلاد، أو القائمين على مؤسسات المجتمع المدني.

كما أكد عدد من هؤلاء المعنيين على ضرورة أن تتحول مثل هذه اللقاءات إلى قنوات تواصل مفتوحة، وحلقات حوار حرة، بل ومنتديات فكرية شبه دائمة. مؤكدين على أهمية أن تكون لهذه القنوات صفة الإستمرارية، وألا تتطلق - كما هو في الغالب - من ردود أفعال تتطلبها المرحلة والظروف التي يمر بها المجتمع.

وأظهرت تلك اللقاءات أيضاً حرص جميع الشرائح ممن تمت مقابلتهم وتطلعهم إلى المشاركة الفاعلة في مثل هذه المنتديات إن تمت. بل وحماسهم في إثراء ما سيصدر عنها من أنشطة وبرامج يكون من شأنها أن تقلل من تلك "الفجوة" المشار إليها، بل وترتقي بها من مستوى يكتفي بمجرد اللقاء والتفاهم، إلى مستوى يؤصل التنسيق والعمل المشترك بين الطرفين: الوزارة وأصحاب تلك الشرائح.

٧- فيما يتعلق بالشراكة المجتمعية في التوجيه والتنمية:

كرر العديد من المعنيين الذين تمت مقابلتهم موضوع حاجة الوزارة إلى دعم التوجيه المتزن والمتكامل الذي تتضافر فيه الجهود، ويكون هناك إتفاق على أساسياته ومتطلباته بما يحقق الوصول إلى المشاركة المجتمعية السليمة في التنمية.

كما أن الأطراف المعنية التي تمت مقابلتها (الحكومية منها والأهلية) أكدت على أن حجم المشكلات الاجتماعية (والشبابية منها بالذات) هو أكبر في حقيقته من قدرة الوزارة منفردة على مواجهته، الأمر الذي يتطلب منها قدراً كبيراً من التنسيق والتعاون مع غيرها عبر لقاءات عدة يتم خلالها بلورة آلية مؤسسية تحقق الحجم المطلوب من المشاركة المجتمعية في التنمية والتوجيه وتقديم الحلول اللازمة لتلك المشكلات .

٨- فيما يتعلق بالعمل الخيري:

أشار العديد من الذين تمت مقابلتهم إلى أن الجمعيات الخيرية الكويتية كسبت خلال السنوات الماضية خبرة ميدانية متميزة وحققت نجاحات في مختلف ميادين العمل الإغاثي. كما أشاروا إلى أن المرحلة المقبلة تتطلب صيغة جديدة متكاملة لهذا النوع من العمل التطوعي .

وقد تباينت آراء المعنيين حول مستوى ونوعية الدور الذي يمكن أن تقوم به الوزارة في هذا الصدد، بين طرف يرى أن تلعب الوزارة دور "الموجه والمهيمن" على العمل الخيري، وطرف يرى أن يكون دور الوزارة (بالتعاون مع مؤسساتها الشقيقة: بيت الزكاة والأمانة العامة للأوقاف) دوراً "تسويقياً" يقدم الدعم ويدرب الكوادر العاملة في المجالات الفنية والإدارية. الأمر الذي من شأنه أن يرتقي بهذا العمل الذي

كسب سمعة وخبرة طيبة على مستوى العالم الإسلامي، بل وحتى في المحافل الدولية. ويرى فريق ثالث من المعنيين أنه قد بات ملحاً اليوم - نظراً لما يمر به عالمنا الإسلامي من متغيرات بعد ما عرف بأحداث ١١ من سبتمبر- أن تتم إعادة هيكلة العمل الخيري التطوعي بحيث يكون لأجهزة الدولة الرسمية اليد الطولى في إدارة وتنفيذ مثل تلك الأعمال، وذلك إنطلاقاً من أن هذا سيساهم في مزيد من الإطمئنان لدى الدول المستفيدة من أن أموال هذا العمل الخيري ستصرف في أماكنها الصحيحة، وضمن القنوات الرسمية للدولتين: المانحة والقابضة .

٩- فيما يتعلق بالنشاط النسائي داخل (وخارج) الوزارة:

لقد كان من أوائل المجموعات التي تمت مقابلتها من المعنيين (Stakeholders) هم من العناصر النسائية حيث أجمعت آرائهن تقريباً على أن الجهد النسائي في الوزارة هو جهداً - رغم تميزه- لا يتناسب وحجم القطاع النسائي بالوزارة: الكبير من حيث العدد والمتنوع من حيث الطاقات.

كما كان من لب ما انصب عليه رأيهن كمعنيات بأن هناك انقطاعاً قد يبدو واضحاً بين الجهد النسائي المبذول داخل الوزارة وبين القطاعات النسائية الأخرى في البلاد، ربما بسبب اختلاف الانتماء الفكري/الفئوي/الطائفي بين الطرفين، أو بسبب إحصاء العناصر النسائية الوزارية عن إحصاء نفسها في ميادين العمل النسائي الأخرى في الدولة ذات الأبعاد: الفكرية مثلاً أو الصحفية أو السياسية أو حتى الرياضية.

وأيضاً.. كان من ضمن ما وجه للقطاع النسائي الوزاري من نقد هو تركيز هذا العدد الكبير من الموظفات والمسئولات في القطاع على الابتكار في العمل التنفيذي فقط، والإبداع في الفعاليات الأسرية ليس إلا، وسط غياب واضح لديهن لقدرات عالية في صناعة الخطط والاستراتيجيات، أو في فهم النظم واللوائح، أو حتى في التطبيق الجيد للإجراءات المحاسبية والمالية الرسمية، سواء داخل أروقة الوزارة أو ضمن اشتراطات وزارة المالية .

١٠- فيما يتعلق بالعلاقات الخارجية للوزارة:

أشار عدد من المعنيين ممن تمت مقابلتهم من داخل وخارج دولة الكويت، أن واقع الوزارة اليوم بخصوص نشاطها الخارجي هو واقع يتسم بالتباين بين نجاح واضح فيما يتعلق بفرض تقديم الدعم المالي والفني لمراكز إسلامية متعددة في الخارج، وبين تأخر في قدرة الوزارة على المتابعة الإدارية والمحاسبية لبرامج تلك المراكز وأنشطتها المختلفة.

كما أكد عدد من هؤلاء المعنيين أيضاً ضعف عملية التبادل المعلوماتي بين الوزارة وتلك المراكز من حيث ندرة التقارير الدورية المشخصة لواقع هذه المراكز وطبيعة أدائها ومدى تحقيقها لأهدافها، أو حتى درجة استثمارها للمنح المالية التي تكون الوزارة قد منحتها إياها في أوقات سابقة.

ثانياً: تشخيص واقع الوزارة كما يراه المعنيون (العاملون في الوزارة) (Internal Stakeholders)

تمثل البنود أدناه رسداً موجزاً للواقع الميداني للوزارة، وتشخيصاً لمجالات عملها المرتبطة بأدائها العام في إداراتها المختلفة، وذلك كما شخصه عدد من المدراء فيها. وقد تم اتباع آلية محددة في رصد ذلك الواقع تعرف بأدبيات التخطيط الاستراتيجي اليوم بإسلوب الـ (SWOT)، الذي تم تعريفه في الفصل الخاص بذلك سابقاً.

وفيما يلي شرح لما أسفر عنه تشخيص واقع الوزارة وفقاً لآلية الـ (SWOT) المذكورة، نستعرضها هنا بإيجاز تاركين تفاصيل هذا الواقع للاطلاع عليها في المرفقات الملحقة بهذه الوثيقة، (تم إعتبار نتائج التشخيص وفق رأي عدد من الإدارات المختارة كعينة فقط).

ولقد تم أدناه ترتيب نتائج التشخيص المتعلقة بالبنود الأربعة لمنهجية (SWOT).

أولاً: جوانب القوة والفرص المتاحة

١- توجد في الوزارة - كما أشار عدد من تمت مقابلتهم من موظفيها - أرشيف ثري يحوي حصيلة الفتاوى السابقة منذ ٢٨ سنة تقريباً، وبها نخبة طيبة من العلماء أصحاب المؤهلات العلمية العالية والدراية بأصول الفقه والاجتهاد والتخصص في المذاهب الفقهية الأربعة المعروفة، مع تمتعهم بخبرة طويلة في مجال ممارسة الإفتاء ويحظى بعضهم بالتواجد والقبول الشعبي. كما تتقيد فتيا هؤلاء في الغالب بالمذاهب الفقهية المعتبرة مع اختيار الأيسر منها لحال المستفتين محلياً وخارجياً. يضاف إلى ذلك كله - كما يؤكد بعض من تم استطلاع رأيهم من داخل الوزارة - عدم تدخل الإدارة العليا في الوزارة في قرارات هيئة الفتوى أو لجانها حفاظاً على استقلاليتها مع انضباط واضح لدى هذه الهيئة بلوائح محددة لا تخرج عنها في كافة الأحوال.

٢- وأشار المعنيون أيضاً إلى تميز مشهود له في الوزارة في نشاط الإعلام الديني والمسجد الكبير، من حيث قدرة كبيرة على التواصل مع المجتمع المحلي (والدولي بالنسبة للمسجد الكبير)، ونمو للخبرة العلمية والعملية في رصد الظواهر المجتمعية بالتعاون مع مراكز البحث والدراسات العامة والخاصة في داخل الكويت (بالنسبة لإدارة الإعلام الديني). يتزامن هذا مع تنامي الخبرة الفنية في التواصل مع شرائح المجتمع باستخدام وسائل إعلامية وإعلانية متنوعة وحديثة لطرح مفاهيم قيمة طوال العام مع توفر قاعدة معلوماتية (نوفاً وكماً) عن هذه الشرائح المجتمعية المستهدفة في البرامج الدينية التي تبثها الوزارة. يؤكد ذلك كله قدرة لدى المعنيين بالشأن الإعلامي في الوزارة على إقامة علاقات متميزة مع محرري وكتاب الزوايا في الصحف المحلية.

٣- في الجوانب المالية، أكد المعنيون أن هناك كمّاً من تراكم الخبرات العملية الكبيرة لدى العاملين بالإدارة المالية بشأن إعداد وتنفيذ الميزانية بعد إقرار وإعداد الحساب الختامي لكل سنة مالية، مع وجود مساندة رسمية داعمة من الإدارة العليا بالوزارة، ووجود نظم ولوائح مالية واضحة تحقق الأسس السليمة للصرف ضمن احتياجات الوزارة. أما في الجوانب الإدارية فقد كان مما أبرزه تشخيص الواقع وفق رأي بعض المعنيين هو القدرة على توفير المعلومة (الإدارية) بسرعة مناسبة وبدقة واضحة لمتخذي القرار في الوزارة.

٤- أما بخصوص نشاط المساجد في الوزارة فقد أكد المعنيون بأن من نقاط قوة الإدارات التابعة لهذا النشاط هي توفر ميزانية من الوزارة ومن الأمانة العامة للأوقاف وكذلك من المتبرعين بشكل كاف لتغطية معظم النشاطات الأساسية لهذه المساجد سواءً الفنية منها أو الثقافية أو الوعظية، أو حتى تلك المتعلقة بشؤون الصيانة البسيطة أو الجذرية لمساجد الوزارة.

٥- كما أن من نقاط القوة فيما يتعلق بنشاط المساجد في الوزارة هو دقة المتابعة الإجرائية لخطب الجمعة فيما يقارب ٦٨٠ مسجداً جامعاً تقريباً، إذ أظهرت الإحصائيات أن عدد ما سجل ويسجل عادة من مخالفات لا يتعدى ما نسبته ٠,٠٦ % في أعلى الأحوال. يضاف إلى هذه الإنضباطية الإجرائية سرعة التعامل مع شكاوى المواطنين عبر توفّر هواتف المسؤولين في قطاع المساجد لدى المصلين والعاملين. يضاف إلى ذلك ما ذكره عدد من المعنيين من أن كادر الأئمة الذي أقر حديثاً يعد حافظاً جيداً لهذه الشريحة المهمة.

٦- ويظهر نشاط المسجد الكبير معلماً واضحاً من معالم القوة وفقاً لما أجمع عليه العديد ممن تمت مقابلتهم من داخل الوزارة، كونه يمثل - وفقاً لرأي هؤلاء - قصة نجاح في تيسير عبادة المصلين، وتزايد أعداد وشرائح الزائرين، وتناغم روح الأداء بين العاملين.

٧- وفيما يتعلق بنشاط الوزارة الخارجي، فقد أظهر التشخيص للوزارة وجود طاقات شابة معنية بشأن تفعيل مثل هذا النشاط، وأن هناك اهتماماً من قيادة الوزارة بهم كون هذا النشاط يمثل واجهة لصورة البلاد الخارجية من جهة، ولدور الكويت في دعم الفكر المعتدل من جهة أخرى.

٨- أما فيما يتعلق بنشاط الحج فقد أكد المعنيون من أن هناك تراكماً جيداً للخبرة الذاتية لمكتب شؤون الحج بعد سنوات عديدة من العمل مع حملات الحج الكويتية من جهة، والجهات الرسمية بالملكة العربية السعودية من جهة أخرى، مع توفر معايير دقيقة للرقابة على تلك الحملات داخل الكويت، وفي المناسك، كما أن نشاط الحج بأكمله يخضع حالياً إلى تقييم شامل لأدائه.

٩- وفيما يتعلق بالنشاط النسائي في الوزارة، فقد أظهر التشخيص الأولي للوضع الراهن بأن هناك قناعة واضحة لدى قيادة الوزارة بأهمية نشاط التنمية الأسرية الذي تمارسه الإدارة المختصة، وأن هذه القناعة تترجم من حين لآخر بالدعم الذي تلقاه مشاريع تلك الإدارة (من جانب) وبتطعيم الإدارة بالخبرات الإستشارية اللازمة عبر مستشارين من أهل الإختصاص (من جانب آخر).

١٠- أما ثقافياً .. فقد أظهر تشخيص الواقع أن للوزارة إصدارات ثقافية لازلتنا نجد صداها واضحاً في العالم الإسلامي (خارج دولة الكويت) ولعل مجلة الوعي الإسلامي تقف على رأس هذه الإصدارات. حيث أن عمر المجلة الطويل (٢٩ عاماً)، وتراكم خبرات الفنيين فيها، وسمعتها في مناطق الأقطاب الإسلامية (٧٥٠ مشتركاً)، وكذا نجاحها في الإبتعاد عن كل ما يثير الخلاف المذهبي أو الفكري، كل هذا أضفى بعد قوة واضحة على مثل هذا الجهد الثقافي المبذول في الوزارة.

١١- وفي البعد الثقافي ذاته، كان مما شخصه المعنيون من داخل الوزارة كنقاط قوة هو تنوع مصادر المعلومات الإسلامية التي يوفرها نشاط المكتبات في الوزارة (أو في المساجد)، مع الحرص على إقتناء بعض أمهات الكتب التراثية ذات الطبقات الأولى. يضاف إلى ذلك كله نشاط مماثل في إقتناء وفهرسة المخطوطات النادرة مع التعامل الكيميائي الحذر معها الذي يسهل الإستفادة منها من قبل المهتمين.

١٢- وفيما يتعلق بنشاط الدراسات الإسلامية في الوزارة، فقد أشار المعنيون إلى ضخامة حجم ومسئولية هذا النوع من النشاط وأهميته كونه يقوم على التنقيح الشرعي للعديد من الدارسين والدارسات من مختلف الأعمار والشرائح والفئات (١٨ ألف منتسباً)، ويشرف على هؤلاء ما يقارب ٨٠٠ معلماً ومعلمة، يخدمهم ما يقارب الألف موظف وموظفة (معينين ومكلفين). الأمر الذي يجعل نشاط الدراسات الإسلامية رديفاً موازياً لنشاط الفكر والثقافة في الوزارة، ولنشاط المساجد فيها (في شقه الشرعي). وهنا يشير هؤلاء المعنيون إلى أنه من الفرص التي أتاحت لهم هو ما تلقاه الإدارة المعنية بالدراسات الإسلامية من دعم من قبل قيادة الوزارة من جانب، وما تلمسه ذات الإدارة من إقبال عليها من قبل الجمهور المستهدف من جانب آخر. (يستثنى من ذلك ضعف التحكم في نسب التسرب بين هؤلاء كما ذكر المعنيون).

١٣- وأخيراً .. تتلخص الفرص المتاحة كما رآها عدد من المعنيين من داخل الوزارة في أن الآلية الحالية التي تدير عليها الوزارة في إعداد الاستراتيجية والتي تسعى من خلالها إلى إشراك أكبر قدر ممكن من خارج الوزارة (جهات حكومية - خاصة - ومجتمع مدني) ومن داخل الوزارة (قياديين، مدراء، مراقبين - موظفين)، هذه الآلية تشكل في نظر هؤلاء فرصة يمكن إستثمارها لصالح الوزارة في التواصل مع كثير من هذه الجهات مستقبلاً. ويتوج ذلك كله - كما ذكر الذين تمت مقابلتهم من داخل الوزارة- بالدعم الذي تبديه قيادة الوزارة لعملية التخطيط الاستراتيجي فيها ولمتطلباتها الفنية والإدارية والمالية والبشرية.

ثانياً: جوانب الضعف والصعوبات المتوقعة

١- رغم توفر نخبة من العلماء لدى الوزارة، ومع كثافة أنشطتها الثقافية والوعظية إلا أن التواصل والاقتراب من الجمهور عبر الوسائل الإعلامية سواءً المقروءة أو المسموعة أو المرئية ما زال ضعيفاً - وفقاً لما أكده عدد من المعنيين من منتسبي الوزارة. كما أن هناك ضعفاً في روح المبادرة من قبل الوزارة في تبني أنشطة وفعاليات شرعية من شأنها المساهمة في إبراز دور هيئة الفتوى، والتأخر - المبرر في كثير من الأحيان - في التصدي للقضايا العامة والساخنة التي تفرض نفسها على الساحة. وكذا تأخر الإجابة على أسئلة بعض المستفتين مما يحوجهم إلى عرض أسئلتهم على جهات أو شخصيات شرعية أخرى. يضاف إلى ذلك كله ضعف الاتصال مع المساجد وأئمتها لنشر الفتاوى وشرحها تمهيداً لتوصيلها للجمهور.

٢- كما ذكر بعض المعنيين أنه مما يعد من الصعوبات التي تواجه العمل الوزاري فيما يختص بنشاط الفتيا هو تعدد المرجعيات الشرعية محلياً وخارجياً واختلاف مناهجها في الفتوى، وكذا ضعف الخلفية العلمية لمخرجات كلية الشريعة وقلة خبرتهم الإدارية والفنية، مع عدم تفرغ أعضاء هيئة الفتوى لأعمالها وانشغالهم بأعمالهم الأخرى الأساسية.

٣- أوضح عدد من المعنيين أيضاً أن هناك ضعفاً واضحاً لدى الوزارة في الترويج (Marketing) لأنشطتها، خاصة إذا ما أضيف لذلك أن كوادر الإعلام والإعلان داخل الوزارة هي طاقات قليلة، شابة، وتحتاج إلى صقل أكثر جودة وتدريب أدق تحديداً، وبالذات مع تسارع التقنية الفنية في مجالي الإنتاج الإعلاني والإعلامي.

٤- وفي الجانب الإداري، يظهر واضحاً أن من نقاط الضعف التي أبداها المعنيون هي عدم توازن الهيكل التنظيمي الحالي وتداخل إختصاصات وحداته التنظيمية، مع قلة الموظفين أصحاب الخبرات (خاصة من الكويتيين) المنتسبين لهذا النوع من النشاط داخل الوزارة (نظراً لعدم توفر ذات الحوافز التي تتوفر للعاملين في بعض القطاعات الأخرى).

٥- يضاف إلى ذلك طول سلسلة إجراءات الجهات الرسمية في توظيف الكفاءات وأصحاب التخصصات مما يؤثر سلباً على سير العمل في كافة أنشطة الوزارة وقد يتسبب في تأخير بعض مشاريعها.

٦- أما في المساجد، فقد أظهرت اللقاءات التي عقدت مع المعنيين من ذات القطاع أن هناك قلة واضحة في عدد ملاحظي المساجد في الوحدات الإدارية مع ضعف خبرة الجديد منهم، وكذا قلة عدد المهندسين في الوحدات الفنية مع عدم كفاية برامج التدريب التخصصي لهم، وقلة البيوت المخصصة

للسادة الأئمة والمؤذنين، وضعف آلية الربط بين إدارة الإسناد (في المساجد) وإدارة الشؤون الإدارية (في الوزارة) الأمر الذي يربك آليات إتخاذ القرار لدى الجهتين، مع عدم توفر شبكة معلومات لربط الإدارات المعنية بنشاط المساجد معاً. كما يمكن أن يضاف إلى ذلك كله إنشغال كلاً من الإمام والخطيب عن مهمته الأساسية كونه غير متفرغ أصلاً لها (ينطبق هذا على عدد منهم فقط). ولعل من أبرز ما تم تشخيصه من نقاط الضعف في هذا الصدد (نشاط المساجد) هو تناقص الاقبال على الأنشطة الثقافية والوعظية للمسجد إما بسبب الفتور الواضح من قبل الجمهور المستهدف، أو بسبب إفتقار بعض إصدارات المساجد إلى العمق الفكري، أو المحتوى الجاذب، أو آلية العرض غير النمطية.

٧- وفي الشق الهندسي الإنشائي في المساجد، يشير بعض المعنيين إلى حاجة الوزارة الماسة إلى إعادة النظر في آليات الإشراف على بناء المساجد نظراً لعدم توفر منهجية واضحة في ذلك تربط بين روعة التصميم وجودة التشييد والقدرة على توفير التكاليف.

٨- أما في جانب الأئمة والخطباء، فبالرغم مما أشرنا إليه سابقاً في موضعه من هذه الوثيقة من تميز قطاع المساجد بدقة في ضبط مواضيع الخطبة، وحزم في التعامل مع مخالفات ميثاق المسجد، إلا أن سياسة معاقبة المخطئ هذه لم ترادفها سياسة مكافأة المحسن، وآلية مراقبة المخالف لم ترافقها طرق تساهم في إثابة المجد وتشجيع المثابر، وبالطبع يستتشي المعنيون من هذا كله ما تم البدء به مؤخراً من نشاط تكريم المتميزين من الأئمة والخطباء الذي - إن إستمر - سيكون إيذاناً بالتخلص المبكر من نقطة الضعف هذه حتى قبل أن ترى هذه الاستراتيجية طريقها إلى التنفيذ الكامل.

٩- وفي ذات الصدد (الأئمة والخطباء) كان مما رصدته الواقع الذي تم تشخيصه هو الحاجة إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الإمام وجمهور المصلين (في بعض المساجد على الأقل) من حيث جرأتهم عليه أحياناً، وتدخلمهم في شؤون المسجد الإدارية والفنية أحياناً أخرى. فإذا أضيف إلى ذلك إنتماء الإمام أو المؤذن إلى جنسية (غير كويتية) كانت الظاهرة الأكثر وضوحاً. الأمر الذي يتطلب - وفقاً لرأي المعنيين- من الوزارة وقمة تقييم هامة في هذا الإطار.

١٠- وفي الجانب النسائي .. يظهر التشخيص - وفقاً لمن تمت مقابلتهن - قلة في الطاقات البشرية المتمكنة التي تمارس نشاط التنمية الأسرية (على سبيل المثال) ، مع عدم ملائمة التخصصات التي يتم تعيينها في الوزارة لطبيعة العمل في مثل هذه الإدارة . الأمر الذي ينعكس أحياناً في تأخرها في التصدي لبعض المشكلات والقضايا التي تواجه المرأة والفتاة والطفل في البيئة المحلية .

١١- وفي النشاط المتعلق بالإصدارات الثقافية، ورغم ما أشرنا إليه من الانتشار الخارجي لمجلة الوعي الإسلامي مثلاً (كدليل على نقاط القوة)، إلا أن قلة إنتشار مثل هذه المجلة داخل دولة الكويت والمنطقة الخليجية اعتبره البعض - ممن تمت مقابلتهم - أمراً سلبياً. يضاف إلى ذلك النقص الشديد في الكوادر الصحفية المؤهلة، وإعاقة بعض اللوائح الإدارية والمالية لعمل المجلة، وعدم قدرة المجلة إلى وقتنا الحاضر على تفعيل دورها مع الجمهور المستهدف محلياً (بدرجة عالية)، وخارجياً (بدرجة أقل).

١٢- أما في الجوانب المالية - وبالرغم من التميز السابق ذكره في ضبط الأداء المالي في الوزارة- فقد أظهر التشخيص حاجة القائمين على تصريف الأمور المالية فيها إلى التحلي بمزيد من روح الإبداع في التنفيذ، والتمتع بقدرات عالية في إبتكار كل ما يسرع من آليات إعداد الميزانيات، ويعزز طرق مراقبة الصرف، ويقوي طرق المطالبة بالبنود دونما إخلال بلوائح العمل، أو الإجراءات المؤسسية، أو القواعد التي تضعها وزارة المالية.

١٣- ويقف نشاط التدريب - وفقاً لما أظهره تشخيص الواقع - موقفاً مماثلاً. فقد أشار المعنيون إلى نمطية في التنفيذ - رغم تزايد عدد الدورات التدريبية مؤخراً -، وإلى ضعف المتابعة - رغم اقتناع الجميع بأهمية متابعة المشارك بعد الدورة-، وإلى محدودية في الميزانية - رغم إمكانية البحث عن بدائل أخرى تتيحها الوزارة -. يخفف من هذا بالطبع ما تحاوله الوزارة مؤخراً من عقد إتفاقيات مع جهات إستشارية خاصة لإعادة هيكلة التدريب فيها وبالذات فيما يتعلق بنشاط الحاسب الآلي.

١٤ - أشار العديد من المعنيين من داخل الوزارة إلى ضعف جانب "التنسيق والعمل الجماعي" فيها، وأن توسيع أنشطة وبرامج ومشاريع الوزارة يستلزم الاستعجال بإتخاذ إجراءات مؤسسية تضمن الحد اللازم من "تنسيق العمل" من خلال تبادل المعلومات وتنسيق الجهود والعمل بروح "الفريق الواحد" لا بعقلية الجزر المنعزلة.

١٥- وأخيراً .. تتلخص بعض العقبات المتوقعة في تخوف مرتقب من أن حدوث تحول في البيئة المحيطة بالوزارة يكون من شأنه - إن تم- أن يؤثر سلباً على روح التفاؤل التي بدأت تدب بين منتسبي الوزارة بسبب فرصة المشاركة الجماعية في التخطيط التي تتيحها الاستراتيجية الحالية.

الفصل الثاني: المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية

أولاً: قيم العمل في الوزارة (Values)

ثانياً: الرؤية المستقبلية (Vision)

ثالثاً: مجالات العمل الرئيسية (Lines of Business - LOBs)

رابعاً: الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals) والأهداف المرتبطة بها ومؤشرات النجاح

الكمية (Success Indicators)

المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية

أولاً: قيم العمل في الوزارة:

من واقع مجموعة اللقاءات والمقابلات التي كانت إحدى أدوات إستخلاص آراء المعنيين (Stakeholders)، تمكن فريق التخطيط الرئيسي الذي كلف بإعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة إلى إستبطان مجموعة من القيم، نوردتها أدناه:

الوسطية:

ونعني بها أن الوزارة حريصة على تمثل شعار: "الأمة الوسط"، من حيث أن الوسطية كسمة للدين الإسلامي تعني: وسطية الفكر والعقيدة، ووسطية الممارسة التعبدية، ووسطية المنبع الثقافي، ووسطية السلوك الأخلاقي. مؤكداً في ذلك كله على أنه كلما علا صوت الوسطية، كلما خفت نفمتا النشاز في كل مجتمع، ألا وهما نفمتا: الإنحراف والتطرف، إذ لا افراط ولا تفريط .

الريادة:

ونعني بها الحرص على أخذ زمام المبادرة في الفتوى، والريادة في الانجاز وفق معايير أداء عالية من قبل العاملين بحيث تكون الوزارة بمثابة القدوة التي يحتذى بها في هذا الصدد.

الشراكة:

ونعني بها أن تتبنى الوزارة برامج ومشاريع واتفاقات مشتركة مع الأطراف ذات العلاقة المباشرة (وغير المباشرة)، من جهات حكومية، وجمعيات أهلية، ومؤسسات قطاع خاص، مع حرص الوزارة على بناء علاقات ومد جسور متينة مع أصحاب القرار في تلك الجهات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.

تنمية العاملين:

ونعني بذلك العمل على حسن اختيار موظفين على درجة عالية من الوعي بالدور المناط بهم في الوزارة، مع تقديم برامج تأهيل وتدريب وتنمية شاملة لهم، وتوفير فرص ومزايا وظيفية جاذبة للعناصر المتميزة منهم، ومن ثم إيجاد البرامج المؤدية إلى الاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

الإبداع:

ونعني به أن يتم أداء العمل على جميع مستوياته ومجالاته المختلفة بأساليب وطرق مبتكرة متميزة، من خلال بذل الجهد في تبني الأفكار الجديدة المتطورة، والتي تؤدي إلى الكفاءة العالية في الأداء، والفعالية في تحقيق الأهداف والغايات المؤسسية.

العمل المؤسسي:

ونعني به السعي لتكامل مكونات العمل المؤسسي في الوزارة من خطة استراتيجية واضحة الرؤية، وبرمجة زمنية دقيقة التوقيت، ونظم لائحية واضحة من حيث المحتوى، مرنة من حيث التطبيق، وآلية لإتخاذ القرارات تكون مدروسة من حيث المعلومات وشعبية من حيث القبول، على أن يضاف إلى ذلك كله ثقافة مؤسسية تضمن التفاعل الإيجابي لمنتسبي الوزارة مع قيم العمل السابقة: قولاً وممارسةً.

ثانياً: الرؤية المستقبلية للوزارة

بذل فريق التخطيط الإستراتيجي جهداً ذهنياً مكثفاً من خلال نقاشات ومداولات وتمحيص للأفكار والأطروحات التي قدمت من قبل جميع المعنيين من خارج وداخل الوزارة، وتداول الفريق بعد ذلك مجموعة الأفكار المشتركة التي تم تجميعها في عدة صياغات كان خلاصتها الصياغة التالية التي تمثل ما يراه المعنيون لما يجب أن يكون وتسعى إليه الوزارة.

الرؤية المستقبلية للوزارة: جهاز حكومي يسهم في التنمية المجتمعية وفق فهم إسلامي يدرك الواقع ويستشرف المستقبل

ثالثاً: مجالات العمل الرئيسية

إستخلاصاً من الرؤية والقيم الحاكمة لها، فإن برامج وأنشطة ومشاريع الوزارة يتم إنجازها وفق مجموعة من مجالات العمل التي تشكل مجموعها تحركاً متكاملاً تجاه هذه الرؤية.

المجال الأول: علوم القرآن والسنة وشؤون الفكر والثقافة:

يعني هذا المجال بالقضايا الفكرية والتثقيف الشرعي المرتبط بواقع المجتمع، والتعامل معهما وفق برامج متنوعة ومتكاملة منبعا من علوم القرآن الكريم (حفظاً وتطبيقاً) والسيرة النبوية المطهرة (علماً وإقتداءً)، ويتم تنفيذها من قبل كفاءات متخصصة وذات قدرة على التعامل مع المتغيرات من حولها. كما يُعنى هذا المجال أيضاً بترويض القيم الإسلامية في نفوس شرائح المجتمع المختلفة (رجالاً - نساء - ناشئة .. إلخ). غير أن أهم ما يشمله هذا المجال هو العمل على تعزيز "الفكر المعتدل" و"المنهجية الوسطية" المستمدة من تعاليم القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف، وهذا هو السرف في ربط البعدين معاً: علوم القرآن والسنة وشؤون الفكر والثقافة.

المجال الثاني: المساجد:

يُعنى هذا المجال بتنفيذ البرامج والأنشطة الخاصة بتمكين الوزارة من جعل المسجد مركز إشعاع ومنازة توجيه تشارك فيه أطراف متخصصة في عمليات التوجيه، وتنفيذ برامجه بمشاركة الأطراف المعنية بتمية المجتمع. هذا بالطبع بالإضافة إلى تعزيز الجهود الحالية للوزارة في الاهتمام بالبنية الأساسية للمسجد من مباني وخدمات وصيانة ونحوها.

المجال الثالث: الإفتاء والبحوث الشرعية:

يُعنى هذا المجال بترويض مفهوم المرجعية الفقهية على المستويين الحكومي والشعبي، من خلال إحداث التفاعل بين الجمهور والآراء الفقهية الصادرة عن الوزارة، والتأكيد على ما سارت عليه الوزارة من تبني فقه الاعتدال في معالجة قضايا المجتمع. كما يركز هذا المجال على الاهتمام بدور الموسوعات الفقهية والمخطوطات الإسلامية والبحوث الشرعية في تبيان رأي الدين في القضايا العامة والخاصة.

المجال الرابع: الإعلام:

يُعنى هذا المجال بتوصيل رسالة الوزارة لجميع أفراد ومؤسسات المجتمع وذلك تحقيقاً لأعلى درجات التعريف بهذه الرسالة من جهة، وتأكيداً لمبدأ الشراكة في تحمل أعبائها التوجيهية من جهة أخرى . كما يركز هذا المجال على توسيع نطاق الإعلام القيمي الهادف، وإستثمار الأدوات الإعلامية المتاحة لنشر قيم الاعتدال والوسطية، وترسيخ مفاهيم تنموية مرتبطة بتعاليم الدين الحنيف والشريعة السمحاء.

المجال الخامس: التواصل المحلي والدولي:

يُعنى هذا المجال بالاتصال والتواصل مع جميع الأطراف المعنية بقضايا الشأن التنموي من شخصيات ومؤسسات وجهات حكومية وأهلية وخاصة (داخل وخارج البلاد)، وذلك بما يعزز التأكيد على نبذ التعصب والغلو، ويعمق التفاعل الإيجابي مع الحضارة المعاصرة مع الحفاظ على السمات الأساسية للهوية الإسلامية. كما يركز هذا المجال على تأكيد مهمة الوزارة كواجهة لدور دولة الكويت النشط في دعم الثقافة الإسلامية المعتدلة عبر تواجدها الفاعل في المحافل الدولية المختلفة.

المجال السادس: العمل المؤسسي:

يُعنى هذا المجال بتطوير عناصر ومكونات العمل المؤسسي داخل الوزارة وفق معايير وأسس عالمية معتمدة، حيث يغطي هذا المجال: عمليات تخطيط البرامج ومتابعة تنفيذها، وتقديم برامج التنمية المستمرة للعاملين تحقيقاً للمستويات العالية في الإنجاز. كما يُعنى هذا المجال بهياكل ونظم وإجراءات العمل، وبمتابعة ترسيخ الثقافة التنظيمية الموصلة إلى الأداء المتميز في جميع المجالات أعلاه.

تابع ثالثاً: المجالات المساندة

ينبغي التأكيد هنا إلى أن ما سبق من مجالات العمل يمثل فقط مجالات العمل الرئيسية في الوزارة التي ينبغي أن تركز عليها الاستراتيجية، وهذا يعني بالطبع أن هناك عدداً من المجالات المساندة والداعمة لهذه المجالات الأساسية، ومن أهمها (مثالاً لا حصراً) ما يلي: (دون أن يقلل كون المجالات التالية مساندة من أهميتها كمجالات ذات شأن في تسيير الاستراتيجية وفي نجاحها -أو فشلها- في المقام الأول).

١- المجال الأول: مجال الدعم الإداري والقانوني المساند:

ونعني به كل ما يتعلق من متابعات إدارية، ضوابط قانونية، وإجراءات تنظيمية، وقرارات تنفيذية من شأنها أن تيسر العمل في المجالات الست السابقة من جانب، وتتأكد من أنه يسير وفق نظم الخدمة المدنية المعمول بها في الدولة كون الوزارة في منشئها هي جهة حكومية.

٢- المجال الثاني: مجال الدعم المالي المساند:

ونعني به القيام بكل ما من شأنه توفير الإسناد المالي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية على الوجه الأكمل مع التأكد من أن ما يتم تخصيصه من ميزانيات، وصرفه من بنود، وتنفيذه من إجراءات إنما يتم وفقاً لنظم وتعاليم الجهات الرقابية المعتمدة في الدولة بشقيها التشريعي والتنفيذي .

٣- المجال الثالث: مجال الدعم المعلوماتي المساند

ونعني به أن يتم توفير كل ما تحتاجه الاستراتيجية من بيانات، وما تتطلبه من إحصائيات، وماترثيه من برمجيات (Software)، وما تتطلبه من أجهزة (Hardware) وذلك دعماً لتنفيذ برامج وأنشطة هذه الاستراتيجية بصورة تكفل لها سرعة الأداء وحسن التنفيذ ودقة المتابعة، والحصول على المعلومة بسلاسة ويسر.

وغني عن القول هنا .. أن المجالات المساندة المذكورة أعلاه هي أمثلة ليس إلا.

رابعاً: الغايات الاستراتيجية - الأهداف - المؤشرات لكل مجال عمل^١:

أولاً: الغايات الاستراتيجية والأهداف المتعلقة بمجال القرآن الكريم والسنة النبوية والفكر والثقافة:

الغاية الأولى: رفع مستوى اقبال المواطنين على القرآن وتنمية القارئ على تحفيظه:

- الهدف ١: تنمية الاقبال على حفظ القرآن الكريم .
- الهدف ٢: توفير المناخ الملائم لتنمية حفظة كتاب الله الكريم .
- الهدف ٣: تخريج حفظة كتاب الله عز وجل .
- الهدف ٤: تعزيز القدرات الفنية للكوادر البشرية المحفظة للقرآن الكريم وتطوير أدائهم .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: إعداد برنامج إعلامي حول فضل حفظ القرآن والإنهاء من إعداده خلال ٦ أشهر من بدء الخطة.
- مؤشر نجاح ٢: زيادة أعداد المقبلين على حلقات حفظ القرآن بنسبة ١٠٠% خلال سنوات الخطة.
- مؤشر نجاح ٣: زيادة عدد دور القرآن بنسبة ٤٠% خلال سنوات الخطة.
- مؤشر نجاح ٤: إجراء ٣ مسابقات سنوية على مستوى دور القرآن الكريم في علوم القرآن المختلفة.
- مؤشر نجاح ٥: تخريج عدد ١٠٠ من المحفظين الحاصلين على شهادات تخصصية خلال سنوات الخطة.
- مؤشر نجاح ٦: عقد عدد ٢٠ دورة تخصصية خلال سنوات الخطة للمحفظين.
- مؤشر نجاح ٧: إشراك الكوادر الفنية المتخصصة في التحفيظ في عدد ٥ برامج على مستوى العالم الإسلامي.
- مؤشر نجاح ٨: إقامة عدد ٤ دورات تدريبية متخصصة لرفع كفاءة المعلمين/المعلمات في دور القرآن سنوياً.
- مؤشر نجاح ٩: تقديم الدعم لعدد ٢٥ برنامجاً لتحفيظ القرآن ينفذ من قبل مؤسسات أخرى خلال سنوات الخطة.

^١ - ملحوظة مهمة: من ضمن المعايير التي استخدمت في تحديد المؤشرات أعلاه (كل أو بعض ما يلي):

أ = مقارنة الأداء السابق (نشاط المؤشر) بالأداء المطلوب في ذات النشاط (SWOT)

ب = المقارنة مع الأداء الأفضل الممارس في جهات مماثلة لنشاط المؤشر (Best Practices)

ج = تقديرات الميدان التي يتبناها المعنيون بنشاط المؤشر (Stakeholders)

د = الرؤية المستقبلية: أي الطموح المطلوب تحقيقه فيما يتعلق بنشاط المؤشر بغض النظر عن واقعه (Vision)

هـ = تقديرات اعتبارية من الفريق الاستشاري بناءً على استبيانات إحصائية من واقع الوثائق التي إطلع عليها الفريق.

الغاية الثانية: تخريج الحفظة المتقنين وتنمية مهارات وعلوم الحفظ
الهدف ١: إيجاد بيئة تعليمية متميزة في تحفيظ القرآن والترغيب في حفظه.
الهدف ٢: تنوع حلقات تحفيظ القرآن وزيادة أعداد المتسبين.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إعداد نظام موحد لمستويات وشروط الحفظ والاجتياز لكل مرحلة خلال ٦ أشهر من البدء بالخطة.

مؤشر نجاح ٢: فتح حلقات للحفظة تستوعب ٥٠٠ حافظ وحافضة بزيادة (١٠٠)% سنوياً.
مؤشر نجاح ٣: فتح عدد ٨ حلقات للقراءات العشر الصغرى (الشاطبية والدرة) خلال سنوات الخطة.
مؤشر نجاح ٥: فتح عدد ٤ حلقات للقراءات الزائدة على العشر (نظم التوالي) خلال سنوات الخطة.
مؤشر نجاح ٦: عقد ٤ دورات تنويرية لأهالي الحفظة في كل محافظة سنوياً.

الغاية الثالثة: رفع مستوى الإلمام والافتداء بهدي وسيرة النبي صلى الله عليه وسلم
الهدف ١: إعداد البرامج الإعلامية لتثقيف الفئات العمرية المختلفة بهدي النبي صلى الله عليه وسلم.
الهدف ٢: تنفيذ البرامج العملية للتوجيه تجاه الافتداء بهدي النبي صلى الله عليه وسلم.
الهدف ٢: تنفيذ الدراسات والبحوث للتعرف على سبل تطوير آليات الالتزام بهدي النبي صلى الله عليه وسلم.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إعداد دراسة ميدانية حول سبل توعية المجتمع بسيرة النبي صلى الله عليه وسلم خلال ٦ أشهر.

مؤشر نجاح ٢: إعداد برنامج إعلامي قيمى لتوجيه الشباب للاهتداء بالسنة النبوية وذلك خلال ٦ شهر.
مؤشر نجاح ٣: إعداد إصدارات إعلامية موجهة للأطفال للاقتداء بالرسول الكريم.
مؤشر نجاح ٤: عقد ٤ حلقات تلفزيونية وثمان إذاعية حول هدي النبي صلى الله عليه وسلم سنوياً.
مؤشر نجاح ٥: إقامة منتدى سنوي حول السيرة النبوية.
مؤشر نجاح ٦: عقد ٤ برامج مشتركة مع المؤسسات المعنية بالشباب حول السيرة النبوية العطرة سنوياً.

الغاية الرابعة: ترسيخ القيم الإسلامية والأخلاقية في المجتمع بجميع فئاته العمرية
الهدف ١: التوسع في أنشطة وبرامج مراكز ودور القرآن الكريم.
الهدف ٢: تطوير مناهج وبرامج وآليات العمل في هذه الدور والمراكز.
الهدف ٣: التنسيق والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني فيما يتعلق بتربية النشء على الأخلاق والفضائل الدينية.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: زيادة عدد الرسائل التوعوية للطلبة والطالبات بنسبة ٣٠% سنوياً.
- مؤشر نجاح ٢: زيادة زوار موقع ملتقى السراج المنير على الإنترنت بنسبة ٢٠% سنوياً.
- مؤشر نجاح ٣: إضافة مادة "مبادرات وطنية" كمقرر جديد إلى مناهج ملتقى السراج المنير، خلال ٦ أشهر.
- مؤشر نجاح ٤: تطوير مناهج ملتقى السراج المنير خلال ٦ أشهر من بدء الخطة.
- مؤشر نجاح ٥: زيادة عدد مراكز ملتقى السراج المنير بما لا يقل عن ١٠% سنوياً.
- مؤشر نجاح ٦: إنشاء مركز تدريبي متعدد الأغراض يخدم الجوانب الشرعية والتربوية للنشئ خلال سنة من الخطة.
- مؤشر نجاح ٧: عقد عدد ٥ بروتوكولات تعاون وعمل مشترك مع الجهات ذات العلاقة سنوياً.

الغاية الخامسة: التوعية بالمفاهيم والقيم الإسلامية وبالذات ما يتعلق منها بمعالجة المشكلات

التي تواجه المجتمع:

- الهدف ١: المساهمة في المعالجة الفكرية للمشكلات التي تواجه المجتمع في مختلف مجالات الحياة.
- الهدف ٢: توجيه الطاقات نحو تنمية روح التراحم والتكافل بين أفراد المجتمع.
- الهدف ٣: توجيه الاهتمام بفئات المجتمع التي تحتاج إلى رعاية توجيهية خاصة.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: إعداد دراسة حول الجوانب الشرعية المتعلقة بالمشاكل الاجتماعية خلال ٦ أشهر من بدء الخطة .
- مؤشر نجاح ٢: تنظيم عدد ٢٥ برنامج حوار تلفزيوني حول القضايا والمشكلات الاجتماعية سنوياً.
- مؤشر نجاح ٣: عمل عدد ٦ حملات إعلامية توجيهية تبث روح التراحم والتكافل في المجتمع سنوياً.
- مؤشر نجاح ٤: عقد ندوة سنوية حول المشكلات والقضايا الاجتماعية الملحة في حينها .
- مؤشر نجاح ٥: إعداد ٣ إحصاءات رقمية عن مشاكل الشباب وطموحهم سنوياً.
- مؤشر نجاح ٦: إقامة عدد ٥ برامج مشتركة مع مؤسسات تقدم رعاية للفئات الخاصة من المجتمع (سنوياً).

الغاية السادسة: الدعوة للتفاعل الإيجابي مع الحضارة المعاصرة مع الحفاظ على سمات الهوية الإسلامية

الهدف ١: تدعيم التواصل مع المسلمين وغيرهم وإبراز دور الكويت الحضاري الواسطي الداعم لخطط التنمية في العالم.

الهدف ٢: تشجيع المساهمات والمبادرات للمؤسسات والأفراد المرتكزة على دور الإسلام في إثراء الحضارة المعاصرة .

الهدف ٣: دعوة المسلمين للتخصص في العلوم المعاصرة، والمشاركة الفاعلة في استيعابها وتطويرها .

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إعداد دراسة عن واقع العالم الإسلامي، بالذات ما يتعلق بأهداف الوزارة خلال ٤ أشهر من الخطة.

مؤشر نجاح ٢: إعداد دراسة شاملة حول إعادة قراءة التاريخ الإسلامي خلال السنة الأولى من الخطة.

مؤشر نجاح ٣: عقد ٢ لقاء مع الجمعيات الخيرية الكويتية حول موضوع أولويات العمل للأقليات المسلمة.

مؤشر نجاح ٤: عقد ٣ لقاءات مع أصحاب الطوائف الأخرى في الكويت للتعرف على قضاياهم ومطالبهم.

مؤشر نجاح ٥: نشر ٢٠ موضوعاً كل سنة في مجلة الوعي الإسلامي تؤكد على مفهوم الاعتدال والوسطية.

مؤشر نجاح ٦: إعداد دراسة فقهية لتعريف المسلمين بالضوابط الشرعية للتعامل مع معطيات الحضارة المعاصرة.

مؤشر نجاح ٧: عقد ندوتي نقاش سنوياً حول القضايا الفكرية المعاصرة لتأصيل الحوار مع الحضارات.

الغاية السابعة: التوسع في برامج التنمية المجتمعية ذات العلاقة بالعمل النسائي

الهدف ١: تقييم شامل لتجربة العمل النسائي في الوزارة.

الهدف ٢: التأصيل العلمي الشرعي للقضايا المعاصرة ذات العلاقة بالمرأة .

الهدف ٣: تفعيل البرامج والأنشطة الموجهة للأسرة.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إجراء دراسة تقييم لتجربة العمل النسائي خلال ٦ أشهر من بدء العمل بالخطة.

مؤشر نجاح ٢: إعداد ٣ دراسات متعلقة بقضايا المرأة والأسرة في بعدها الشرعي خلال ٦ أشهر.

مؤشر نجاح ٣: عقد عدد ندوة أو حلقة نقاشية (إقليمية) حول قضايا المرأة - الأسرة - الطفل كل عامين.

مؤشر نجاح ٤: تقديم عدد ١٥ بعثة دراسية في مجال قضايا المرأة والأسرة والطفل خلال سنوات الخطة.

مؤشر نجاح ٥: المشاركة في عدد ٣ ندوات أو مؤتمرات دولية حول قضايا المرأة خلال سنوات الخطة.

الغاية الثامنة: تفعيل مساهمة الوزارة مع اللجان الخيرية في نشر تعاليم الدين الإسلامي

الهدف ١: التنسيق مع الجمعيات واللجان الخيرية العاملة داخل وخارج الكويت.

الهدف ٢: تقديم البرامج الدينية والتوعوية لمختلف الجاليات.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إعداد دراسة حول مجالات التنسيق بين الوزارة والجمعيات الخيرية خلال **ستة** أشهر من بدء الخطة.

مؤشر نجاح ٢: عقد ندوة إسلامية **سنوية** للجمعيات الإسلامية الدولية.

مؤشر نجاح ٣: إنجاز **١٠٠** محاضرة ولقاء للجاليات الإسلامية في الكويت سنوياً.

مؤشر نجاح ٤: إيجاد عدد **٥** مراكز لرعاية الجاليات المسلمة للتوعية بالمفاهيم الشرعية خلال سنوات الخطة.

مؤشر نجاح ٥: إقامة مركز متخصص في مطار الكويت لتوزيع كتيبات تثقيفية ذات علاقة خلال **٤** أشهر.

الغاية التاسعة: التأكيد على الوحدة الوطنية ونبذ الفرقة والتعصب والغلو

الهدف ١: إذكاء روح الولاء والانتماء والتعريف بمبادئ الإسلام التي تحض على الالتزام بالقوانين والنظام العام.

الهدف ٢: التصدي الفكري للدعاوى التي تحول دون تماسك الوحدة الوطنية للمجتمع، أو تؤدي إلى تشتت الجهود وهدر الإمكانيات .

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إقامة **منتديين** فكريين **سنوياً** لتبادل وجهات النظر المختلفة حول مواضيع الوحدة الوطنية.

مؤشر نجاح ٢: عقد **٤** حلقات نقاشية للقاء الشباب والتحدث معهم للوصول إلى أرض خصبة من الحوار البناء.

مؤشر نجاح ٣: إنتاج عدد **٣** فلاشات إذاعية وتلفزيونية لغرس تأكيد الدين لمعنى الانتماء الوطني .

مؤشر نجاح ٤: إعداد وتنفيذ مواد صحفية لعدد **٣** **تحقيقات** حول الوحدة والانتماء ونبذ التعصب (سنوياً).

مؤشر نجاح ٥: توزيع **٣ آلاف** **فلاير** مع الصحافة المحلية **مرتين** في العام حول مواضيع الانتماء ونبذ التطرف.

مؤشر نجاح ٦: طباعة **٣** بحوث فقهية وفكرية حول نبذ التفرق في القضايا الخلافية كل **٤** أشهر.

- الغاية العاشرة: مواصلة تطوير أعمال الحج والعمرة بهدف رفع مستوى الخدمة.
- الهدف ١: تنمية العلاقة مع الجهات الرسمية والأهلية المعنية بشئون الحج في المملكة العربية السعودية.
- الهدف ٢: تطوير آليات الاشراف على حملات الحج والعمرة.
- الهدف ٣: تنفيذ برامج الحج والعمرة الخاصة بالوزارة.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: إجراء دراسة لأولويات تطوير أداء الحملات فنياً وإدارياً ومالياً خلال ٦ أشهر من بدء الخطة.
- مؤشر نجاح ٢: تفعيل آلية عمل مندوب الوزارة في المملكة العربية السعودية وتقييم هذه الآلية كل ٦ أشهر.
- مؤشر نجاح ٣: ربط الحملات آلياً عن طريق الإنترنت مع المكتب خلال ٦ أشهر من بدء تنفيذ الخطة.
- مؤشر نجاح ٤: ترتيب عدد ٤ لقاءات للجنة شئون الحج مع أصحاب الحملات سنوياً.
- مؤشر نجاح ٥: عقد عدد ٤ دورات تدريبية سنوياً لأصحاب الحملات لزيادة الإبداع لديهم قبل موسم الحج.
- مؤشر نجاح ٦: إنشاء مجمع يشمل جميع حملات الحج خلال سنتين من بدء الخطة.

ثانياً: الغايات الاستراتيجية والأهداف المتعلقة بمجال المساجد:

الغاية الأولى: تفعيل دور المسجد كمركز إشعاع في المجتمع :

الهدف ١: تعزيز رسالة المسجد في المجتمع في الجوانب الإيمانية والتعبدية، وفي جوانب التوجيه الإسلامي العام في القضايا المجتمعية .

الهدف ٢: توثيق روابط المسجد بالبيئة المحلية من خلال برامج موجهة يقوم على تنفيذها أئمة المساجد .

الهدف ٣: التعاون بين المسجد والبيت والمدرسة لتوفير الجو المناسب لممارسة النشئ للعبادات .

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: تطوير معايير تقييم خطب الجمعة بما يتوافق ومتطلبات المرحلة خلال ٤ أشهر من بدء الخطة.

مؤشر نجاح ٢: عقد ٣٦ حلقة شرعية سنوياً في عدد ٦ مساجد من مساجد كل محافظة.

مؤشر نجاح ٣: عقد ١٢ ندوة سنوية في المسجد الجامع في كل محافظة.

مؤشر نجاح ٤: إقامة ١١ أسبوع ثقافي بواقع أسبوع كل شهر في إحدى المحافظات. (عدا شهر رمضان الكريم).

مؤشر نجاح ٥: تكوين مجالس المساجد بمعدل ٣٥% من إجمالي المساجد كل عام.

مؤشر نجاح ٦: بلورة وتنفيذ عدد ٦ برامج مشتركة مع وزارة التربية.

الغاية الثانية: تعزيز الأنشطة التنموية من خلال المساهمة في خلق المناخ المواتي لها داخل المسجد.

الهدف ١: المساهمة في إثراء ثقافة التنمية وتوظيف الأنشطة الشرعية والفقهية في المسجد لمواضيع دعم حركة نمو المجتمع .

الهدف ٢: الدعوة إلى المحافظة على المال العام وصيانة المرافق وعدم الاسراف .

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إعداد دراسة حول دور المسجد في الدعوة للمحافظة على المال العام خلال أربعة أشهر من الخطة.

مؤشر نجاح ٢: عقد ٢٠ ندوة في المساجد لحث المجتمع على تعبئة إمكاناته لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مؤشر نجاح ٣: عقد مؤتمر سنوي للائمة والخطباء لإثراء قضايا المجتمع سنوياً.

مؤشر نجاح ٤: تخصيص مواضيع خطب الجمعة بنسبة ٣٠ من إجمالي الخطب لقضايا تنموية (مثل البيئة والمياه).

مؤشر نجاح ٥: المشاركة سنوياً في عدد ٣ حملات للتوعية في قضايا مجتمعية ملحة تحدد في حينها.

الغاية الثالثة: تنمية القائمين على أعمال وبرامج المساجد

- الهدف ١: تطوير آليات ونظم الاختيار والتعيين للأئمة والخطباء والمؤذنين .
الهدف ٢: تطوير برامج ومزايا التقدير والتحفيز للعاملين في خدمة المساجد .
الهدف ٣: تطوير برامج التأهيل والتدريب للعاملين في خدمة المساجد .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: مراجعة وتحديث إجراءات الاختيار والتعيين للأئمة والخطباء **سنوياً** مع بداية الخطة.
مؤشر نجاح ٢: إنشاء مركز متكامل للتدريب في مبنى الوزارة الجديد خلال **سنة** من بدء العمل بالخطة.
مؤشر نجاح ٣: عقد برنامج **سنوي** تدريبي متكامل للأئمة والقياديين والعاملين في المساجد.
مؤشر نجاح ٤: تأسيس معهد لتخريج الدعاة المتمكنين في العلوم الشرعية والعصرية خلال **سنتين**.
مؤشر نجاح ٥: إعداد دراسة حول سبل تطوير أوجه الرعاية والتكريم للأئمة والخطباء والمؤذنين خلال **٦ أشهر**.

- مؤشر نجاح ٦: ترتيب جولات خارجية للأئمة والخطباء لتبادل الخبرة **بمعدل مرة كل سنة**.
مؤشر نجاح ٧: تنفيذ برنامج تناقسي **سنوي** بين العاملين في مساجد المحافظات .
مؤشر نجاح ٨: إقامة المؤتمر الخليجي للمساجد كل **٣ سنوات**.

الغاية الرابعة: الاهتمام بالجوانب الفنية والإنشائية والمعمارية للمساجد.

- الهدف ١: توفير أعمال الصيانة اللازمة للمساجد .
الهدف ٢: الاهتمام بالأعمال الإنشائية والمعمارية للمساجد .
الهدف ٣: تنفيذ الخطة الخمسية الخاصة ببناء المساجد الجديدة .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: إعداد دراسة متكاملة لمتطلبات المحافظات من المساجد والمصلين خلال **أربعة أشهر** من الخطة.
مؤشر نجاح ٢: إنشاء عدد **٥٠** مسجداً جديد خلال سنوات الخطة.
مؤشر نجاح ٣: إعادة بناء **٥** مساجد كل سنة.
مؤشر نجاح ٤: تقليل عدد البلاغات عن شكاوى المواطنين حول مشكلات تتعلق بالمسجد بنسبة **٢٠%** سنوياً.
مؤشر نجاح ٥: تنفيذ جداول الصيانة الجذرية بواقع **١٠٠** مسجد سنوياً.
مؤشر نجاح ٦: عقد إتفاقيات مع مؤسسات المجتمع ذات الإختصاص بالشؤون الفنية والهندسية والمعمارية والإنشائية لتطوير المساجد في هذه الجوانب .
مؤشر نجاح ٧: الوصول إلى نسبة تخضير لساحات المساجد (كمسطح أخضر) تعادل **٨٠%** مع نهاية الخطة.

الغاية الخامسة: جعل المسجد الكبير مركزاً للاشعاع الديني والحضاري والتربوي والثقافي والاجتماعي:

- الهدف ١: إبراز الجوانب الحضارية للتاريخ الإسلامي وفنون العمارة والنقش والخط العربي.
الهدف ٢: إبراز جماليات بناء المسجد الكبير وأنشطته المختلفة عبر الوسائل الإعلامية.
الهدف ٣: الاستمرار في إقامة أنشطة وبرامج دينية واجتماعية وثقافية يحتضنها المسجد الكبير.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: استقبال عدد ٨ آلاف متسابق للقرآن الكريم سنوياً.
مؤشر نجاح ٢: استقبال ١٥٠ ألف زائراً سنوياً لصفحة المسجد في الإنترنت.
مؤشر نجاح ٣: إقامة ٢ لقاءات علمية شرعية سنوياً بواقع ٥٠ مشاركاً لكل لقاء.
مؤشر نجاح ٤: إقامة ٣ برامج سنوياً للجاليات الإسلامية بواقع ٤٠٠ مشاركاً ومشاركة.
مؤشر نجاح ٥: إعداد ندوة كل سنتين عن العمارة والخط العربي.
مؤشر نجاح ٦: عمل برنامج تعليمي لفنون العمارة الإسلامية والخط العربي لعدد ٢٠ مرشداً ومرشدة كل سنتين.

الغاية السادسة: تهيئة المسجد الكبير كمعلم إسلامي ينشده الناس :

- الهدف ١: استقبال زوار المسجد الكبير ضمن برامج تعريفية مشوقة وهادفة .
الهدف ٢: تطوير الخدمات العامة للمسجد الكبير .
الهدف ٣: المحافظة على مباني ومرافق المسجد وتطويرها .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: استقبال ٤٠ ألف زائر وزائرة بواقع ٨ آلاف زائر في السنة.
مؤشر نجاح ٢: تشغيل عدد ٥٠ رحلة للزوار الأجانب سنوياً من فنادق الكويت إلى المسجد الكبير.
مؤشر نجاح ٣: تهيئة المسجد لاستقبال عدد ١٠٠ ألف مصلي في شهر رمضان القادم بواقع زيادة ١٠% سنوياً.
مؤشر نجاح ٤: تجهيز عدد ٦ مراكز خدمة خاصة للأنشطة وفعاليات الوزارة والجهات الحكومية.
مؤشر نجاح ٥: إنشاء المبنى الثقافي والإعلامي خلال سنة من بدء الخطة.
مؤشر نجاح ٦: إنشاء مركز الزيارات النسائي خلال ٦ أشهر من بدء العمل بالخطة .

ثالثاً: الغايات الإستراتيجية والأهداف المتعلقة بمجال الإفتاء والبحوث الشرعية:

الغاية الأولى: إعداد وإصدار الموسوعات الإسلامية بأساليب عصرية تساعد على التفقه في الدين:

- الهدف ١: إستكمال إصدار وطباعة الموسوعة الفقهية.
- الهدف ٢: إعداد مجموعة من الموسوعات والأدلة الفقهية.
- الهدف ٣: ترجمة الموسوعة الفقهية للغات ذات الأهمية والاستخدام.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إدخال الموسوعة الفقهية كاملة إلى الـ CD على أن يتم الإنتهاء من ذلك خلال سنوات الخطة.

- مؤشر نجاح ٢: البدء بترجمة الموسوعة الفقهية للغة الإنجليزية خلال فترة الخطة.
- مؤشر نجاح ٣: الإنتهاء من ترجمة الموسوعة الفقهية كاملة إلى اللغة الأردنية خلال فترة الخطة.
- مؤشر نجاح ٤: إصدار "موسوعة الحج والعمرة" عام ٢٠٠٧م ضمن سلسلة الموسوعات الموضوعية.
- مؤشر نجاح ٥: الإنتهاء من مشروع "موسوعة الزكاة" عام ٢٠١٠م ضمن سلسلة الموسوعات الموضوعية.

مؤشر نجاح ٦: إنتاج أقراس مدمجة لدليل الفتاوى الإعلامية خلال ٤ أشهر من بدء الخطة.

الغاية الثانية: تفعيل دور الدراسات والبحوث الشرعية في تلبية احتياجات المجتمع :

- الهدف ١: إعداد الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالقضايا الاجتماعية.
- الهدف ٢: إعداد الدراسات والبحوث الفقهية في مجال الوسطية والاعتدال.
- الهدف ٣: إعداد الدراسات والبحوث الفقهية ذات العلاقة بقضايا الأسرة والشباب والفتيات.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إصدار ٨ دراسات/أبحاث في القضايا المستجدة التي يحتاجها المجتمع بواقع دراستين كل عام.

- مؤشر نجاح ٢: تحقيق ١٠ كتب من كتب التراث الإسلامي بواقع كتابين كل عام.
- مؤشر نجاح ٣: إعداد فهرسة تحليلية لمجموعة مراجع في بعض المذاهب بواقع مرجعين في كل مذهب خلال الخطة.

الغاية الثالثة: تطوير آليات بيان الحكم الشرعي في القضايا العامة والخاصة:

- الهدف ١: التوسع في خدمات الفتوى عبر الهاتف.
- الهدف ٢: زيادة وتطوير القوى البشرية المخصصة لخدمات الفتيا.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: استكمال طباعة جميع أجزاء سلسلة مجموعة الفتاوى الشرعية وفهارسها خلال عام ٢٠١٠م.

مؤشر نجاح ٢: استحداث وسيلة إعلامية للتعريف بخدمة الفتوى الهاتفية في الوزارة خلال ٦ أشهر من الخطة.

مؤشر نجاح ٣: زيادة عدد ساعات الخدمة في الفتوى الهاتفية بنسبة ٢٠% سنوياً.

مؤشر نجاح ٤: زيادة عدد المفتين في هيئة الفتوى بعدد اثنين من السادة المفتين كل سنتين.

الغاية الرابعة: اقتناء المخطوطات الإسلامية وحفظها بطريقة عصرية تسهل الانتفاع بها.

الهدف ١: اقتناء المخطوطات الأصلية والمصورة من مصادرها المختلفة.

الهدف ٢: فهرسة وتنظيم المخطوطات باستخدام الآليات المتطورة.

الهدف ٣: تعقيم وترميم المخطوطات وفق التقنيات المتطورة.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: اقتناء أكثر من ٢٤٠٠ (الرقم الحالي) مخطوط أصلي بمعدل ٢٠ مخطوطاً كل عام.

مؤشر نجاح ٢: اقتناء أكثر من ٣٠ ألف مخطوطاً مصوراً خلال سنوات الخطة.

مؤشر نجاح ٣: إصدار عدد ٢ فهارس ومخطوطات مع استمرار إصدار الفهارس والأدلة بمعدل فهرس كل سنتين.

مؤشر نجاح ٤: تقييم أكثر من ٤٠٠٠ (الرقم الحالي) مخطوطاً أصلياً بمعدل ٥٠ مخطوطاً سنوياً.

مؤشر نجاح ٥: فهرسة وتصنيف المخطوطات الأصلية والمصورة وتحميلها على الحاسب الآلي خلال سنة.

مؤشر نجاح ٦: ترميم وصيانة المخطوطات الأصلية (١٤٠ مخطوطاً أصلياً)، واستمرار الترميم بمعدل ٣٠ مخطوطاً.

مؤشر نجاح ٧: تعقيم أكثر من ٢٨٠٠ (الرقم الحالي) مخطوطاً أصلياً، واستمرار التعقيم بمعدل ٣٠ مخطوطاً سنوياً.

الغاية الخامسة: تعزيز الدور الفاعل للمكتبات الإسلامية في نشر الثقافة الإسلامية وتوثيق الروابط مع جهات البحوث

الهدف ١: اقتناء المجلدات الإسلامية المهمة.

الهدف ٢: تسهيل وسائل الاستفادة من خدمة المكتبات الإسلامية.

الهدف ٣: تطوير قاعدة المعلومات حول جهات الإفتاء والبحوث.

الهدف ٤: توثيق العلاقة بمؤسسات وجهات الإفتاء.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: اقتناء أكثر من ١٢٠ ألف مجلداً مطبوعاً (الرقم الحالي) بمعدل ٣٠٠ كتاب في السنة .
- مؤشر نجاح ٢: اقتناء أكثر من ١٠٠ ألف رأس موضوع (الرقم الحالي) بمعدل ١٢٠٠ رأس موضوع سنوياً.
- مؤشر نجاح ٢: تكتيف الدوريات والفهارس والأدلة لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ رأس موضوع خلال ٦ أشهر من الخطة.
- مؤشر نجاح ٣: إصدار عدد ٣ بيليوغرافيا موضوعية سنوياً.
- مؤشر نجاح ٤: المشاركة في عدد ٥ مؤتمرات محلية/دولية في مجال المكتبات الإسلامية خلال سنوات الخطة .
- مؤشر نجاح ٥: تبادل الإصدارات/الأبحاث/الوثائق مع مجامع فقهية/لجان فتوى/مراكز علمية/كليات متخصصة دورياً.

رابعاً: الغايات الاستراتيجية والأهداف المتعلقة بمجال الإعلام:

الغاية الأولى: التأكيد على مكانة الكويت كراعية للثقافة الإسلامية المعتدلة لدى الجمهور الداخلي والخارجي:

- الهدف ١: ايجاد وتطوير وسائل اتصال جديدة ونوعية مع الجمهور الخارجي.
- الهدف ٢: التواجد الدائم، الفعال في الفعاليات الثقافية الإسلامية (خليجياً - عربياً - دولياً).
- الهدف ٣: تصميم منظومة إعلامية تعبر عن الرسالة الفكرية الوسطية للوزارة.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: اطلاق وتدشين الموقع الإلكتروني للوزارة خلال ٣ أشهر من بدء العمل بالخطة.
- مؤشر نجاح ٢: إنتاج برنامج تلفزيوني يؤكد على الثقافة الوسطية كل ٤ أشهر.
- مؤشر نجاح ٣: إنتاج إصدارات صوتية حول الثقافة الوسطية سنوياً.
- مؤشر نجاح ٤: إنتاج برنامج تلفزيوني واحد خلال ٤ أشهر من بدء العمل حول قضايا إسلامية مختلفة.
- مؤشر نجاح ٥: المشاركة في عدد ٤ منتديات إعلامية سنوياً.

الغاية الثانية: توسيع نطاق الإعلام القيمي التنموي الهادف:

- الهدف ١: إعداد المواد الإعلامية القيمية.
- الهدف ٢: استثمار الأدوات الإعلامية لنشر القيم الهادفة.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني لمشروع نفائس القيمي لتعزيز العبادات.
- مؤشر نجاح ٢: التعاون مع ١٠ مواقع إلكترونية متخصصة لبث مادة الإعلام القيمي سنوياً.
- مؤشر نجاح ٣: استثمار خدمة SMS في بث ٥٠ رسالة سنوياً.
- مؤشر نجاح ٤: ارسال ١٠٠٠٠٠٠ بريد الكتروني للتعريف بالإعلام القيمي ورسائل الإعلام الديني سنوياً.
- مؤشر نجاح ٥: بناء علاقات جديدة مع عدد ٥ مؤسسات إعلامية سنوياً.
- مؤشر نجاح ٦: تنفيذ حملة سنوية تغطي عدد ٣ قيم مجتمعية.
- مؤشر نجاح ٧: إعداد مواد إعلامية تتعلق بالأسرة والفتيات والطفل بمعدل مادة إعلامية كل شهر.

الغاية الثالثة: الإعلام عن جهود الوزارة وسياساتها وأهدافها وخططها وبرامجها:

- الهدف ١: الإعلان عن برامج وأنشطة الوزارة في مختلف وسائل الإعلام.
- الهدف ٢: التعاون والتنسيق مع كافة وسائل الإعلام بما يخدم أهداف الوزارة.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: إعداد تقرير تحليلي عن أثر البرامج الإعلامية الخاصة بالوزارة على الشرائح المعنية خلال ٤ أشهر
- مؤشر نجاح ٢: عمل برنامج على الحاسب لأرشفة ما ينشر عن الوزارة خلال ٣ أشهر من بدء العمل بالخطة.
- مؤشر نجاح ٣: إعداد مطبوعات متكاملة عن برامج وأنشطة قطاعات وإدارات الوزارة خلال **شهرين** من الخطة
- مؤشر نجاح ٤: إعداد وتنفيذ ٦ برامج تلفزيونية وإذاعية سنوياً حول أنشطة وبرامج الوزارة.
- مؤشر نجاح ٥: إنتاج **برنامج** تلفزيوني وإذاعي لتوثيق جهود الوزارة في الخارج من خلال مبعوثيها الخارجيين.

خامساً: الغايات الاستراتيجية لمجال التواصل الداخلي والخارجي.

الغاية الأولى: التواصل مع جميع شرائح ومؤسسات المجتمع المعنية بالشأن الإسلامي الداخلي والخارجي:

- الهدف ١: مد جسور التواصل مع جميع المستفيدين من خدمات الوزارة .
الهدف ٢: تطوير آليات وطرق الإستفادة من ضيوف وزوار الوزارة الذين تستضيفهم دورياً.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: بناء قاعدة بيانات شاملة بمؤسسات وشخصيات معنية بأهداف الوزارة تحدث كل ٣ أشهر .
مؤشر نجاح ٢: إعداد تصور حول آليات التواصل مع المؤسسات/الشخصيات أعلاه خلال فترة **شهرين** من الخطة
مؤشر نجاح ٣: تسجيل وإنتاج ٥ برامج تلفزيونية وإذاعية لضيوف الوزارة كل سنة.
مؤشر نجاح ٤: تنفيذ برامج تواصل مع سفراء الجاليات الإسلامية التي تنظم الوزارة نشاطاً لها ورفع تقرير بذلك.
مؤشر نجاح ٥: تنفيذ برنامج التواصل مع المؤسسات والشخصيات المحلية، وإعداد تقرير عن ذلك كل ٣ أشهر.

الغاية الثانية: التنسيق والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في ميدان تنمية المجتمع:

- الهدف ١: بلورة بروتوكولات تعاون مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في ميدان تنمية المجتمع .
الهدف ٢: تنفيذ برامج مشتركة مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في ميدان تنمية المجتمع .
الهدف ٣: تطوير الدور التكاملي للوزارة مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بالتنمية المجتمعية.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: عقد ٥ حلقات نقاشية (Symposium) مع مؤسسات المجتمع المدني سنوياً .
مؤشر نجاح ٢: بلورة إتفاقيات تعاون مع ٥ من مؤسسات المجتمع المدني خلال سنوات الخطة.
مؤشر نجاح ٣: الإنتهاء من تحديد أطر العمل الخاص بتعاون الوزارة مع المؤسسات الإصلاحية خلال **عام** من الخطة.
مؤشر نجاح ٤: إعداد نظام متكامل يعالج أوضاع التائبين سواء من الجوانب المالية/الاجتماعية/الوظيفية خلال **عام**.
مؤشر نجاح ٥: فتح مركز خاص للتائبين من المحكومين بعد تنفيذ أحكامهم خلال ٨ أشهر من بدء الخطة.

الغاية الثالثة: تعميق الوعي المجتمعي بأهمية البذل الاجتماعي والتفاعل الإيجابي مع الشأن الإسلامي العام:

الهدف ١: التركيز على قضايا التنمية المجتمعية وتعزيز التفاعل الإيجابي مع قضايا العالم الإسلامي.
الهدف ٢: مد جسور التعاون والعمل المشترك مع الجهات المعنية بالشأن الإسلامي داخل وخارج الكويت.

الهدف ٣: تطوير وتنسيق الجهود الخاصة بالمساعدات الخارجية التي تشرف عليها الوزارة.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: تطوير معايير وأسس تقديم الدعم للمؤسسات والجمعيات الإسلامية خلال ٣ أشهر من بدء الخطة.

مؤشر نجاح ٢: إنتاج إصدار مرئي عدد ١ سنوياً حول الدور التنموي للعمل الخيري.

مؤشر نجاح ٣: تضمين مواضيع القضايا الإسلامية في خطب الجمعة بشكل دوري بمعدل **مرة كل شهرين**.

مؤشر نجاح ٤: تعزيز موارد لجنة التعاون الإسلامي بحيث يصل إلى ٢ مليون دينار خلال سنوات الخطة.

مؤشر نجاح ٥: عقد عدد ١٠ مذكرات تفاهم بين الوزارة والمؤسسات ذات العلاقة خلال سنوات الخطة.

مؤشر نجاح ٦: توثيق المساعدات التي تقدمها الكويت للعالم الإسلامي في دليل تفصيلي خلال **سنة** من بدء الخطة.

الغاية الرابعة: التواصل مع المؤسسات والشخصيات الفاعلة في مجال العمل النسائي:

الهدف ١: إقامة برامج وأنشطة مشتركة مع الأطراف المعنية بالشأن النسائي .

الهدف ٢: عقد إتفاقيات تعاون مع المؤسسات المعنية بالعمل النسائي .

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: عقد عدد ٢ لقاء حوار مع المؤسسات ذات العلاقة بالشأن النسائي محلياً.

مؤشر نجاح ٢: عقد عدد ٤ لقاءات نقاش وحوار مع قيادات العمل الإسلامي في المؤسسات الخيرية.

مؤشر نجاح ٣: إعداد صيغة لتبادل الخبرات مع القيادات النسائية في الوزارات الأخرى خلال **شهرين** من الخطة.

مؤشر نجاح ٤: بلورة وتوقيع إتفاقيات تعاون مع عدد ٥ مؤسسة نسائية محلية أو إقليمية أو دولية خلال الخطة.

مؤشر نجاح ٥: عقد ملتقى إقليمي وآخر محلي لمناقشة أبرز القضايا النسائية والأسرية.

مؤشر نجاح ٦: عقد عدد ٣ برامج حوارية مع الفتيان والفتيات من خلال المدراس والجامعة والأندية الرياضية.

سادساً: الغايات الاستراتيجية والأهداف المتعلقة بمجال العمل المؤسسي:

الغاية الأولى: تطوير آليات إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

- الهدف ١: صياغة الخطة الاستراتيجية من واقع برنامج عمل الحكومة والشأن الإسلامي .
الهدف ٢: التأكيد على استيعاب أجهزة الوزارة لوثيقة الخطة ومفاهيم التخطيط خلال السنة الأولى.
الهدف ٣: تنفيذ الخطط التشغيلية في إطار البرنامج الزمني ومحددات الأداء.
الهدف ٤: تقديم برامج تدعم القيم والثقافة المؤسسية المرغوبة.

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: صياغة الخطة الاستراتيجية وبرامجها التشغيلية ووضع آليات التقييم والقياس.
مؤشر نجاح ٢: تحديد الجدول الزمني للتنفيذ موزعاً على **السنوات** .
مؤشر نجاح ٣: البرمجة الآلية لوثيقة الخطة وآليات تقييم وقياس الأداء بما في ذلك عمليات إعداد ومتابعة **الخطط السنوية** والبرامج التشغيلية.
مؤشر نجاح ٤: إصدار مواد إعلامية في **السنة الأولى** حول موضوعات الخطة وقياسها الاستراتيجية (SMS / بروشورات / دليل تعريفي).
مؤشر نجاح ٥: إصدار تقرير الأداء **السنوي** في الخطة الخمسية .
مؤشر نجاح ٦: إعداد محاضرات وندوات وحلقات نقاشية مع إصدارات تُعنى بالتقييم والثقافة المؤسسية المرغوبة كما تُعنى بالتقييم الوظيفية مرة سنوياً.
مؤشر نجاح ٧: تنفيذ مسابقات تنافسية بين وحدات العمل في مجال الالتزام بالخطة المعتمدة والتقييم الوظيفية المدرجة عليها (**سنوياً**).

الغاية الثانية: تطوير الهياكل التنظيمية ونظم العمل المؤسسي

- الهدف ١: تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة .
الهدف ٢: تحديث بطاقات الوصف الوظيفي ومتابعة العمل بها .
الهدف ٣: تطوير دليل إجراءات وسياسات العمل في الوزارة .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: تحديث أدلة الهيكل التنظيمي ومراجعته دورياً
مؤشر نجاح ٢: أخذ موافقات الجهات المسؤولة في الدولة عن الهيكل التنظيمي لإعتماده النهائي عند الحاجة.
مؤشر نجاح ٣: مراجعة الهيكل التنظيمي كل ٣ سنوات على الأقل ما لم تحدث حاجة تنظيمية (٢٠٠٨).
مؤشر نجاح ٤: دراسة تقييمية للهندسة التنظيمية في الوزارة (الهيكل) عام ٢٠٠٩.
مؤشر نجاح ٥: استحداث بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف الجديدة.
مؤشر نجاح ٦: استكمال دليل الإجراءات ومراجعته **سنوياً** لتحديث محتواه.

الغاية الثالثة: تنمية القوى البشرية في الوزارة .

- الهدف ١: تأسيس المشروع الوقفي للتنمية البشرية .
- الهدف ٢: خلق بيئة العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين العاملين .
- الهدف ٣: استقطاب قوى بشرية مؤهلة للعمل في الوزارة .
- الهدف ٤: إعداد وتنفيذ برامج التأهيل والتطوير للعاملين في الوزارة .
- الهدف ٥: تخطيط البرامج التدريبية وإعداد خططها على السنوات .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: إستكمال الدراسة المتعلقة بالمشروع الوقفي للتنمية البشرية.
- مؤشر نجاح ٢: وضع حوافز مادية ومعنوية (سنوياً) .
- مؤشر نجاح ٣: تكريم الإدارة والقطاع الذي ينجز مشاريعه المدرجة على الخطة (سنوياً)
- مؤشر نجاح ٤: إعداد دراسة لجذب قوى بشرية متميزة لأجهزة الوزارة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ .
- مؤشر نجاح ٥: بلورة آلية لربط البرامج التدريبية بالوصف الوظيفي تحدث سنوياً .
- مؤشر نجاح ٦: تدريب الموظفين وإشراكهم في مؤتمرات وندوات حول قضايا المرأة بواقع (٣) برامج سنوية.
- مؤشر نجاح ٧: إنشاء مركز متكامل للتدريب يتبع إدارة التطوير والتدريب في مبنى الوزارة الجديد ويخدم عموم أجهزة الوزارة (٢٠٠٨) .
- مؤشر نجاح ٨: وضع خطة التدريب السنوية بإرشاد دليل الاحتياجات التدريبية.
- مؤشر نجاح ٩: قياس الأثر التدريبي (دراسة تقييمية) بعد إنتهاء موسم التدريب السنوي بـ ٣ شهور.
- مؤشر نجاح ١٠: وضع خطة الابتعاث والإجازات الدراسية السنوية في ضوء احتياجات الوزارة.

الغاية الرابعة: صياغة وتنفيذ برامج التنمية القيادية .

- الهدف ١: تفعيل تفويض الصلاحيات لقطاعات ووحدات العمل .
- الهدف ٢: تنفيذ برامج التأهيل والتدريب القيادي في الوزارة .
- الهدف ٣: تنفيذ برامج التدريب القيادي للموظفات .
- الهدف ٤: رعاية الإبداع والتميز الريادي بين منتسبي الوزارة .

مؤشرات النجاح الكمية:

- مؤشر نجاح ١: تدريب القياديين على برنامج التفويض الإداري (مرة سنوياً) .
- مؤشر نجاح ٢: عقد برنامج متخصص للقيادات العليا والوسطى (سنوياً) .
- مؤشر نجاح ٣: تأهيل مجموعة من قياديين الصف الثاني (المراقبون) لتولي المسؤولية المستقبلية عبر برنامج متكامل مدته ٦ أشهر إلى سنة (سنوياً) .

مؤشر نجاح ٤: عمل دبلوم إداري عالي مدته سنة خاص بفئة المدراء للترشيح لشغل الوظائف القيادية العليا (سنوياً).

مؤشر نجاح ٥: انتقاء وتدريب ٤ كفاءات نسائية في المجال الشرعي.

مؤشر نجاح ٦: تصميم وتنفيذ برنامج شامل مكثف لإعداد مفتيات سنوياً.

مؤشر نجاح ٦: تكريم الموظف صاحب الاقتراح المميز والمبدع (مرتان سنوياً).

مؤشر نجاح ٧: إنشاء نظام إداري أو وحدة إدارية أو مركز لرعاية الإبداع.

الغاية الخامسة: دعم وتطوير نظم العمل وأليات المتابعة في الوزارة.

الهدف ١: تطوير نظم العمل الإدارية والمالية .

الهدف ٢: تطوير أليات المتابعة في أعمال الوحدات التنظيمية .

الهدف ٣: تطوير النظم الآلية وتقنية المعلومات المستخدمة سنوياً.

الهدف ٤: الدعم الآلي لأجهزة الوزارة.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إصدار أدلة نظم العمل الداخلية الخاصة بالوزارة وتوزيعها على المستفيدين (الوصف الوظيفي / خدمات الوزارة / الهيكل التنظيمي / الإجراءات) (٢٠٠٧).

مؤشر نجاح ٢: تطوير نظام الربط بين الخطة والميزانية ٢٠٠٥/٢٠٠٦.

مؤشر نجاح ٣: تنفيذ برنامج ألي للمتابعة الإدارية لأعمال الأجهزة التنفيذية.

مؤشر نجاح ٤: وضع الخطة السنوية لإحتياجات الوزارة من النظم الآلية وأجهزة الحاسب.

مؤشر نجاح ٥: تطوير قواعد البيانات الآلية الإدارية والمالية سنة ٢٠٠٦.

مؤشر نجاح ٦: تطوير الشبكة الآلية لمبنى ديوان الوزارة وتحديث كافة قواعد البيانات.

مؤشر نجاح ٧: مشروع التراسل الإلكتروني لعموم الوزارة للدخول في الحكومة الإلكترونية (٢٠٠٥-٢٠٠٦).

مؤشر نجاح ٨: ربط الأفرع الخارجية للوزارة بشبكها المركزية بواسطة الألياف الضوئية fiber optics ٢٠٠٦.

الغاية السادسة: توفير الدعم المعلوماتي للمستفيدين من خدمات مركز المعلومات .

الهدف ١: تطوير نظم الدعم الفني والتقني لمركز المعلومات .

الهدف ٢: زيادة الدعم المعلوماتي للوزارة وتطوير موارده لخدمة المستفيدين.

مؤشرات النجاح الكمية:

مؤشر نجاح ١: إنشاء صفحة لمركز المعلومات ضمن موقع الوزارة خلال ٦ أشهر من السنة الأولى للخطة.

مؤشر نجاح ٢: تطوير البرنامج الآلي لمكتبة مركز المعلومات خلال ٦ أشهر من السنة الأولى للخطة .

مؤشر نجاح ٣: تبني إصدارات فكرية إدارية بحد أقصى ٣ إصدارات سنوياً .

مؤشر نجاح ٤: إنشاء **قاعدة** بيانات معلوماتية توثق ما يكتب في قضايا الشأن الإسلامي وإصدارات الوزارة .

مؤشر نجاح ٥: إعداد (١٠٠) ملف خلال سنوات الخطة حول قضايا الساعة وأخرى تخدم أعمال الوزارة.

مؤشر نجاح ٦: إصدار مواد تدعم إتخاذ القرار وتوثيق إنجازات الوزارة **سنوياً**.

الفصل الثالث: المبادرات التنفيذية

(مقترحات يمكن تنفيذها خلال السنة الأولى من الخطة)

أمثلة لبعض المبادرات (للسنة الأولى من الخطة)

١ - حلقات التواصل وندوات الحوار الفكري مع الآخر:

إن من أبرز - وربما أيسر- ما يمكن المبادرة به للبدء بتنفيذ بعض ما تنادي به الاستراتيجية هو عقد مجموعة من اللقاءات التي يمكن أن تكون على شكل: ندوات مصغرة - حلقات حوار ونقاش - منتديات علمية - مؤتمرات إقليمية ودولية، وذلك وفق خطة وبرنامج عمل يمكن أن يمتد لعدة سنوات، على أن تهدف هذه المنتديات إلى تعزيز روح التواصل التي بدت واضحة بين الوزارة والمعنيين بشأنها (Stakeholders).

المبادرة المقترحة:

أن يتم تشكيل فريق عمل متخصص ربما يكون دائماً (خلال سنوات الخطة) يباشر مهمة خاصة تعنى بعملية بالتواصل هذه من بداية (أو قبل) انطلاق الاستراتيجية .
إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالشخصيات والمؤسسات المعنية بأعمال الوزارة ممن تم الالتقاء بهم خلال فترة بناء الاستراتيجية والذين أسميناهم (Stakeholders) مع إعداد برنامج عمل للتواصل معهم من خلال مسؤولي وحدات العمل المختلفة في الوزارة.

٢ - تعزيز العمل كضيق داخل الوزارة:

تأسيساً على ما ذكره عدد من المعنيين حول حاجة الوزارة إلى تأصيل روح العمل التنسيقي والإبتعاد عن ما سُمي بـ (الجزر المنعزلة)، فإن إحدى الإجراءات التي يمكن البدء بها هنا هي ما نشرحه في المبادرة التالية:

المبادرة المقترحة:

تشكيل فريق أو لجنة للتأكد من تنسيق المهام التي توكل للوكلاء المساعدين ومدراء الإدارات، وتكون برئاسة وكيل الوزارة بحيث تعقد مرة كل شهرين مثلاً، على أن تكون لهذه اللقاءات بنود ثابتة تتمثل في الآتي:

تقرير عن أبرز إنجازات الوزارة على المستوى الخارجي (خارج الوزارة) وسير العمل في المشروعات والبرامج الكبرى للوزارة، بحيث يدخل من ضمن ذلك: نتائج المهام الرسمية للوزير والوكيل ومسؤولي الوزارة - أبرز ما أعتد في مجلس الوزراء فيما يتعلق بأعمال الوزارة - نتائج زيارات ضيوف ووفود الوزارة... إلخ.

- عرض لإحدى الإدارات (أو عدد منها) تقدم فيه تقريراً شاملاً عن أداء تلك الإدارة في خطتها الحالية، وكذا الإطار العام لخطتها المقبلة.
- تناول قضية أو موضوع رئيسي يتعلق بأعمال الوزارة بالبحث والمناقشة بحيث تعد حوله ورقة أو دراسة مسبقة، ويمكن أن تكون هذه المواضيع: شرعية أو فنية أو إدارية بحيث يكون هذا البند بمثابة زيادة وتبادل للمعرفة المؤسسية بين الإدارات.
- ويقترح أن يكون مثل هذا اللقاء الدوري علنياً بحيث يُدعى له (حضوراً فقط) بقية مدراء الإدارات ومراقبوها، وربما بعض رؤساء الأقسام عند الضرورة.

٣ - وحدة الأفكار والتطوير:

- تبين من خلال ما تطرحه الاستراتيجية التي بين أيدينا، ضرورة التحرك وفق آليات العمل المؤسسي لبلورة الأفكار وتطويرها وصياغتها ومن ثم تحويلها إلى برامج عمل. من هذا المنطلق أنشئت مؤخراً في الوزارة لجنة تُعنى بتلقي الأفكار والمقترحات ومن ثم مناقشتها وإختيار المناسب منها لتحويلها إلى برامج عمل لتطوير أداء الوزارة.

المبادرة المقترحة:

- إنشاء وحدة فنية تكون مهمتها نشر مفاهيم: التطوير وتحسين الأداء، وآليات توليد الأفكار الإبداعية والتميزة لإحداث نقلة نوعية في أداء الوزارة المؤسسي: تفكيراً وتنفيذاً.
- أن يتم إختيار وتأهيل موظفين من نوع خاص لهذه الوحدة، وتوفير ميزانيات للبرامج واللقاءات والأنشطة التي يمكن أن تنبثق منها.

٤ - القيم والثقافة المؤسسية:

- كان من الواضح - وفقاً لما أظهرته الاستراتيجية - الحاجة إلى بلورة آلية عملية لتعزيز مجموعة القيم الوظيفية التي يجب أن تمثل المرجعية في توجيه العاملين والمعنيين تجاه تحقيق الرؤية المنشودة. هذه القيم هي التي تمثل بمجموعها "الثقافة المؤسسية" والتي يجب أن تشجع سواءً في بيئة العمل داخل الوزارة، أو من خلال التعامل مع جمهورها الواسع، مع أهمية أن تعبر هذه القيم عن هوية الوزارة.

المبادرة المقترحة:

- عقد مجموعة من لقاءات العصر الذهني على جميع مستويات الوزارة لبحث القيم التي أقرتها الاستراتيجية، وإستخلاص التصرفات والسلوكيات التي تدعم تلك القيم.
- تبني آلية مبسطة (إستبيان) لقياس مستوى الالتزام بالقيم التي تتبناها الاستراتيجية بحيث يتم قياس ذلك بشكل دوري (مرة كل سنتين).
- بلورة وصياغة مجموعة من البرامج التدريبية التي تصب نتائجها في ترسيخ ودعم هذه القيم الوظيفية التي أقرتها الاستراتيجية.

٥- تطوير وتدريب قيادات الوزارة:

- من أهم عناصر العمل المؤسسي التي أظهرتها الاستراتيجية والتي تضمن القدر الكافي من الاستقرار والاستمرارية للمشاريع والبرامج والخطط هو فعالية الأداء القيادي في الوزارة. وهنا تأتي أهمية الإسراع في مبادرة إخضاع الطاقم القيادي للوزارة إلى نوع من التدريب الموجه والمبرمج بصورة تزودهم بالتطوير المطلوب في الأداء دون الإخلال بإنشغالهم اليومي في متابعة أعمالهم التنفيذية.

المبادرة المقترحة:

- تبني منهجية جديدة في عرض وتقديم برامج التأهيل والتدريب القيادي في الوزارة (مثال: **Crestcom Methodology**)، وبالذات ضمن العناصر النسائية فيها.
- العمل على أخذ زمام المبادرة في تبيان الجهود المبذولة تجاه إعداد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية وبرامج العمل، وذلك للمستويات القيادية المختلفة في الوزارة.
- إتخاذ الإجراءات الإدارية التي من شأنها تفويض الصلاحيات لقطاعات ووحدات العمل المختلفة، للمحافظة على التوازن في توزيع المسؤوليات والمهام.

٦- الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل:

تتطلب الاستراتيجية التي بين أيدينا أن يصار إلى التفكير جدياً في تنظيمات وهيكل ونظم تمكن الوزارة من عرض خدماتها وبرامجها من ناحية، ومن ناحية أخرى تساهم في تحديث إجراءات العمل داخل الوزارة بما يرفع من سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء.

المبادرة المقترحة

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للوزارة بما يفعل آليات تحقيق الرؤية المنشودة من خلال مجالات العمل المختلفة التي تصب في هذا الاتجاه. وفقاً لما تم إقتراحه من تعديلات مطلوب إجرائها في الهيكل التنظيمي المنبثق من هذه الاستراتيجية.
- استثمار نتائج الجهد الذي بذل في مجال مشروع إعداد الوصف الوظيفي وتحديد الإحتياجات التدريبية للوزارة من خلال متابعة الإلتزام بهذه النتائج لضمان العمل بها بعد إعادة ترتيبها (الوصوف والإحتياجات) وفق الهيكل التنظيمي المقترح .
- بذل الجهد الحثيث نحو إعداد دليل متكامل لإجراءات وسياسات العمل في الوزارة خلال فترة وجيزة لا تتجاوز عام من تاريخ البدء بهذه الاستراتيجية.

٧ - القوى البشرية:

تضم الوزارة عدداً كبيراً (يقارب الـ ٥ آلاف) من العاملين مما يستدعي وجود نظام متكامل "للقوى البشرية" يتضمن كل المكونات ذات العلاقة، إبتداءً من إجراءات "الاختيار والتعيين"، ومروراً ببرامج "التأهيل والتدريب" وإنتهاء ببرامج "المسار الوظيفي" وتبادل الخبرات. لكن هذا النظام المتكامل - ربما يأخذ وقتاً - الأمر الذي يمكن معه طرح المبادرات التنفيذية التالية:

المبادرات المقترحة:

- إدخال بند الدورات التدريبية كأحد عناصر تقييم الموظف .
- إيجاد بيئة من التنافس بين الموظفين سواء على المستوى الجماعي (وحدات العمل) أو المستوى الفردي، وذلك من خلال نظام جائزة الأداء المتميز .
- إعداد ميثاق عمل للموظفين، ينظم العمل، ويوجه الجهود، ويكون بمثابة دستوراً للعمل داخل الوزارة .
- التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية في الدولة (الجامعة - التعليم التطبيقي) بشأن تطوير برامج تدريبية خاصة بالمخرجات المؤهلة للعمل في الوزارة، وبما يدعم عمليات تنفيذ برامج الوزارة من خلال تأهيل متكامل للمعينين الجدد.
- البدء بتنفيذ نظام تقييم كفاءة حديث لقياس أداء الموظف من عدة محاور أشبه بنظام الـ (٣٦٠) المعمول به في عدة مؤسسات محلية وإقليمية.

٨- التميز في خدمة جمهور الوزارة: (أفراداً ومؤسسات)

نظراً للتنوع الواسع في جمهور الوزارة فإن الاستراتيجية تبرز أهمية التجديد في آليات ومضامين الخدمة التي يجب أن تعمل الوزارة على تقديمها لهذا الجمهور، خاصة إذا ما أخذ في الإعتبار طبيعة المجتمع الكويتي وافتتاحه على الثقافات والمتغيرات العالمية من حولنا. ومن ضمن ما يمكن إقتراحه من مبادرات بهذا الخصوص:

المبادرة المقترحة:

- تبني آلية متكاملة تعرف اليوم بمجالس تقييم الخدمة (Customer Pannels) لقياس درجة رضی جمهور الوزارة بشرائحه المختلفة عما يقدم لهم من خدمة تتعلق بطبيعة أعمال الوزارة.

٩ - الأئمة والخطباء:

نظراً لما يمثله الإمام والخطيب - ضمن جهاز عمل الوزارة - من أهمية قصوى في توصيل الرسالة المناطة بها، لذا يصبح من المهم تأكيد أهمية تفرغهما - وبالذات الإمام على الأقل- ليمارسا مهامهما في أفضل صورة. ومن هنا تصبح الحاجة إلى إنشاء مؤسسة متخصصة تعنى بـ "تأهيل وتدريب وتطوير الأئمة والخطباء" من جميع الجوانب المعرفية والثقافية والاجتماعية والنفسية بحيث يكون الإمام بمثابة "المرجعية" الشرعية والمقبولة التي يثق الجميع بعلمها وقدرتها على التعامل مع شرائح متنوعة من الجمهور. ومن المبادرات الممكنة إقتراحها في هذا الصدد:

المبادرات المقترحة:

- تطوير أسس ومعايير الاختيار والتعيين للأئمة والخطباء وبما يتوافق ومتطلبات المرحلة المقبلة.
- استثمار المتميز من الأئمة والخطباء في تطوير المستجدين، والاستفادة من ذوي الخبرة منهم في مزاملة المبتدئين وفق آلية تأهيلية تعرف اليوم في عالم التدريب بالآلية الـ: **Coaching**.

- توفير المواد والمراجع العلمية والشرعية التي تعين الإمام والخطيب على أداء دوره من خلال التقنيات والآليات المتطورة المستخدمة في بحث ونشر وتوصيل المعلومة.
- تسهيل الإجراءات الإدارية ذات العلاقة بالمتطلبات الشخصية الخدمية للأئمة والخطباء، والتي تصب في مجملها في "تقدير واحترام" مكانة وشخص الإمام والخطيب.
- عقد لقاءات دورية للأئمة والخطباء لضمان التواصل بينهم لتبادل الخبرات والتجارب، ويمكن أن تتسع هذه اللقاءات لتشمل المستوى الإقليمي والدولي.
- تصدي الوزارة لما يواجهه الأئمة والخطباء والدعاة من حين لآخر من نقد غير مبني على أسس علمية في وسائل الإعلام، وبما يحافظ على مكانة الإمام والخطيب العلمية والشرعية.

١٠ - نشاط التثقيف والتوجيه الديني في الوزارة:

إن أهمية نشاط التثقيف والتوجيه الديني في الوزارة ينبع من كونه المنتج الأساسي للوزارة بإعتبارها إحدى وزارات التوجيه في البلاد. الأمر الذي يعني ضرورة إحداث الربط الوثيق بين البرامج الدينية والثقافية والغايات الاستراتيجية التي تطرحها الخطة التي بين أيدينا. ومما يمكن طرحه من مبادرات في هذا الصدد ما يلي:

المبادرات المقترحة:

- السعي إلى صياغة مناهج الدراسات الإسلامية بشكل يؤدي إلى حصول المشاركين على شهادات إتمام تكون معتمدة من قبل مؤسسات أكاديمية مما يتطلب أن تعمل الوزارة على التنسيق مع عدد من المؤسسات المتخصصة محلياً أو خارجياً بهذا الخصوص.
- توفير برامج تدريب مكثفة ومستمرة لمدرسي ومدرسات إدارة الدراسات الإسلامية بإعتبارهم القائمين على تنفيذ هذه المناهج المشار إليها أعلاه، وبما يزيد من فعالية هذه البرامج ويرفع من مستوى الاقبال والإستفادة منها.
- قياس حجم الإستفادة من هذه المناهج وتبني الأخذ بأدوات قياس دقيقة لمعرفة درجة ومستوى الإستفادة منها (درجة التفاعل معها - مستوى التعلم - مدى تغيير السلوك - الأثر الإيجابي على البيئة المحيطة)

١١ - المرجعية الفقهية:

إذا كان من أكثر القضايا التي تشغل الإمام والخطيب، هي تنوع وتعدد ما يطرح في الساحة من آراء فقهية وتوجهات فكرية فإن هذا يؤكد ضرورة بذل الوزارة لجهود مضمّنة في دعم "المرجعية الفقهية" لها، عبر بثها لآراء فقهية ميسرة تتواكب مع المتغيرات المحيطة بالإمام والخطيب، بل وبجمهور الوزارة ككل. ومن المبادرات الممكن إتخاذها في هذا الشأن:

المبادرة المقترحة:

- مناقشة سريعة للسياسة التي تسيّر عليها الوزارة حالياً تجاه القضايا والمواضيع الفقهية التي تطرح على هيئتها الشرعية، وعمّا إذا كانت الوزارة سوف تستمر في سياسة إنتظار السؤال قبل الرد وتوضيح الحكم الفقهي، أم ستتبّع سياسة المبادرة في بيان الردود والآراء الفقهية في القضايا العامة دون إنتظار من يستفتيها.

١٢- دور الوزارة تجاه الشباب:

كان مما أكده العديد من المعنيين ممن تمت مقابلتهم في هذا الشأن هو أهمية السعي سريعاً نحو التنسيق مع المؤسسات المعنية بالشباب (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - وزارة التربية - وزارة الداخلية) لتحديد وتفعيل الدور الذي يمكن أن تقوم به الوزارة تجاه الشباب.

المبادرات المقترحة:

- عقد دروات متخصصة للإدارات والأطراف التي تتعامل مع الشباب والفتيات بالوزارة وذلك في مجال الآليات والأساليب الحديثة للتعامل مع هذه الشرائح من المجتمع.

- التوسع في الحملات الإعلامية القيمية الموجهة للشباب والفتيات، مع تبني آليات متطورة لقياس أثر ونتائج هذه البرامج.

- استثمار الدعم الذي تحظى به اللجنة الخاصة بوضع آليات حماية الشباب من الانحراف والتطرف (والتي تم تشكيلها مؤخراً برئاسة معالي وزير الأوقاف) وذلك لتعزيز دور الدراسات المنهجية (القيمية) في التعامل مع هاتين الظاهرتين (التطرف والانحراف) بما يعزز شعار الوزارة في إستراتيجيتها (الأمّة الوسط) من ناحية، وبما يساهم من ناحية أخرى في تأكيد أن معالجة الوزارة لقضية التطرف أو الانحراف هي معالجة ذات بعد إستراتيجي.

١٣- المرأة والتنمية الأسرية:

من القضايا التي كانت محط تأكيد وتركيز من قبل غالبية المعنيين من الذين تمت مقابلتهم قضية: الدور التنموي للمرأة في الوزارة (بشكل عام) والجهد المطلوب بذله للارتقاء بنشاط التنمية الأسرية (بشكل خاص). وقد حدد عدد من المعنيين والمعنيات مجموعة من الغايات والأهداف تمثل في مجموعها تأطيراً للدور المطلوب من الوزارة إتخاذه في هذه الاستراتيجية في مجال العمل النسائي عموماً داخل الوزارة. ومن هذه الغايات التي يتطلب ترجمتها فيما بعد إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية، ما يلي:

١- الغاية الأولى: تحقيق الريادة في رفع مستوى الوعي الديني والثقافة الشرعية بين مختلف شرائح النساء في المجتمع.

٢- الغاية الثانية: رفع الكفاءة المهنية التخصصية لدى العناصر النسائية من العاملات في سلك التدريس والإشراف الفني والإداري في الوزارة.

٣- الغاية الثالثة: زيادة الاهتمام بالتأصيل العلمي والفقهي لأبرز القضايا المعاصرة المتعلقة بالمرأة والأسرة والطفل.

- ٤- الغاية الرابعة: السعي إلى إيجاد إعلام نسائي جاد يطرح القضايا النسائية المتداولة على الساحة المحلية والإقليمية والدولية من منظور وسطي معتدل.
- ٥- الغاية الخامسة: تكريس التعاون الفعال والتنسيق بين الجهات النسائية العاملة في الوزارة ومثيلاتها في ذات المجال في الجهات المؤسسية التطوعية الأخرى (محلياً وإقليمياً).

المبادرات المقترحة:

- عقد سلسلة من الدورات التدريبية بشكل عاجل تختص بمواضيع الغايات الثانية والرابعة أعلاه على أن تتبع هذه الدورات ما يعرف بمنهجية تدريب المدربين. بمعنى أن تنتهي هذه السلسلة بتأهيل عدد من المدربات من داخل الوزارة ممن ستوكل لهن بعدها تدريب بقية العناصر النسائية .
- إعادة النظر في آليات الإختيار والإختبار للمتقدمات للوظائف ذات الطبيعة النسائية في الوزارة باستخدام منهجية تعرف بـ (DISC) وتتكون من شقين يسمى أحدهما بالـ (HJA) ويختص بتحديد مواصفات الوظيفة، ويسمى الثاني بـ (PPA) ويختص بمواصفات الشخص المطلوب لتلك الوظيفة، ومن ثم يتم البحث في مدى تطابق الإثنين معاً (HJA) و (PPA)

١٤- التوصل إلى مفهوم علمي محدد للوسطية:

سبق أن أشرنا في صدر هذه الوثيقة على أن هذه الاستراتيجية إذ تؤكد على أن يكون الطرح الوسطي هو المهيمن على غاياتها، والموجه لبرامجها، والمحرك لأنشطتها فإنها تؤكد أيضاً أهمية أن يُصار إلى تحديد منهجي علمي لمفهوم الوسطية الذي نعنيه، ومعنى الوسطية الذي نتبناه، ومظاهر الوسطية التي ننشدها.

المبادرة المقترحة:

- أن تبادر الوزارة إلى تشكيل فريق متخصص من داخل وخارج المؤسسة تتلخص مهمته العاجلة في الخروج بإصدار فكري يحدد المفهوم العلمي للوسطية من حيث: تعريفها، وحدودها، ومظاهرها، وكذلك آليات تطبيقها في أرض الواقع.

١٥- وأخيراً يمكن طرح بعض المشاريع التالية كمبادرات:

- مشروع: التواصل الحضاري مع دول العالم عبر شبكة الإنترنت.
- مشروع: الأدب الإسلامي ودوره في بناء العقلية والنفسية المتزنة ذات الفكر الوسطي.
- مشروع: الإعجاز العلمي في القرآن والسنة وأثره في تطوير العقل البشري.
- مشروع: الحضارة الإسلامية ودورها مع الحضارات الإسلامية الأخرى .
- مشروع: جماليات . . الحملة الإعلامية لتعزيز قيم الجمال في السنة النبوية المطهرة .
- مشروع: مصفوفة القيم . . المعالجة القيمية لظاهرة التطرف بين الشباب في المجتمع الكويتي.
- مشروع: الإعلام الإسلامي ودوره في تحقيق الوسطية والاعتدال.
- مشروع: البحث في إمكانية التوصل إلى نظرية إسلامية للإدارة بالتعاون مع جهات مختصة.

الفصل الرابع: آليات المتابعة والتقييم

دليل

إعداد ومتابعة وتنفيذ وتقييم

الاستراتيجية والخطط التشغيلية

أولاً: أهمية هذا الدليل:

- يحتوي هذا الدليل على العناصر والمكونات الأساسية لـ "إطار متكامل" يغطي جميع الجوانب والإجراءات التي تضمن حسن إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييمها من فترة إلى أخرى لكي تصب نتائجها ومخرجاتها في تحقيق الغايات والأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية للوزارة.

- ويأخذ هذا الدليل أهميته من كونه يقدم صورة واضحة وشاملة للخطة الاستراتيجية بمكوناتها الأساسية من القيم الوظيفية " و "الرؤية" ومن ثم "مجالات العمل والغايات والأهداف" التي تصب بمجموعها في الوصول إلى "النتيجة" المنشودة من الإستراتيجية..

- ومن ثم يحدث الربط الوثيق بين "الخطة الإستراتيجية" و "الخطط التشغيلية" لمختلف وحدات العمل في الوزارة من قطاعات وإدارات ومكاتب وأقسام عبر مجموعة من "مؤشرات النجاح" التي تنطوي تحتها مجموعة "الأنشطة والبرامج والمشاريع" المختلفة .

- يتحقق هذا الربط من خلال تحديد واضح ودقيق لـ "الخطوات والإجراءات" المطلوب إتباعها من قبل جميع الإدارات ووحدات العمل المختلفة في الوزارة المعنية بإعداد "الخطة الاستراتيجية" و "الخطط التشغيلية" المنبثقة منها، ومتابعة تنفيذها، ورفع تقارير التقييم الدورية للتعرف على مستوى الانجاز والأداء تجاهها.

- إلا أن ما تجب الإشارة إليه في هذا الإطار هو ضرورة أن يوجد في الخطة ما يعرف بمدير الاستراتيجية والذي هو أقرب إلى ما يسمى بـ (Project Manager) حيث تناط مهمة تفعيل دليل المتابعة والتقييم هذا من خلال هذا المدير والذي نقترح أن تتكفل به إدارة التخطيط والمعلومات في الوزارة .

ثانياً: مكونات الدليل:

- يتكون هذا الدليل الذي فصله أدناه من:

- الجزء الأول: القواعد العامة المتعلقة بإعتماد المشاريع وبرامج العمل في هذه الخطة.
- الجزء الثاني: إجراءات إعداد الخطط التشغيلية (السنوية) انطلاقاً من الاستراتيجية.
- الجزء الثالث: إجراءات متابعة التنفيذ (تنفيذ الاستراتيجية والخطط التشغيلية).
- الجزء الرابع: إجراءات تقييم الخطة (تقييم التنفيذ ورفع التقارير بشأنه).
- الجزء الخامس: مجموعة من النماذج المصاحبة (٤ نماذج مرفقة).

الجزء الأول:

القواعد العامة المتعلقة بإعتماد المشاريع وبرامج العمل:

مادة (١)

للوزارة خطة إنمائية خمسية تسمى بـ (الاستراتيجية) ينبثق منها خطط عمل سنوية تسمى بـ (الخطط التشغيلية)، ويتم مراجعتها (الاستراتيجية وخططها التشغيلية) بشكل دوري من قبل الجهات المختصة في الوزارة (مجلس الوكلاء - لجنة التخطيط - فريق التخطيط الرئيسي) كل فيما يخصه.

مادة (٢)

يمكن إجراء تعديلات على هذه الاستراتيجية وخططها التشغيلية من قبل الجهات المختصة المذكورة في المادة (١) أو جهات أخرى ذات علاقة، كل حسب الصلاحيات المخولة إليه، بهدف تحقيق التوازن بين ثبات المكونات الرئيسية للخطة ومرونة البرامج والأنشطة المنبثقة منها.

مادة (٣)

أية تعديلات مقترحة على "القيم الوظيفية" أو "الرؤية" أو "مجالات العمل الرئيسية" يجب أن تعرض وتعتمد من قبل "مجلس الوكلاء".

مادة (٤)

أية تعديلات مقترحة على "الغايات الاستراتيجية" يجب أن تعرض وتعتمد من قبل "لجنة التخطيط" في الوزارة.

مادة (٥)

أية تعديلات مقترحة على "مؤشرات النجاح" أو "برامج العمل والمشاريع" المرتبطة بها تعرض على "فريق التخطيط الرئيسي" للمناقشة وإبداء الرأي.

مادة (٦)

يتم إعداد ميزانيات البرامج والمشاريع من قبل الإدارات المختلفة وترفع إلى لجنة الميزانية، ومن ثم ترفع للجنة التخطيط في الوزارة للاعتماد النهائي.

الجزء الثاني:

إجراءات إعداد الخطط التشغيلية (السنوية) إنطلاقاً من الاستراتيجية

مادة (٧): الغايات والأهداف

يتم مناقشة وإعداد وبلورة الغايات والأهداف وفق المبادئ والإجراءات التالية:

- تتسم الغايات والأهداف الخاصة بالاستراتيجية وبالخطط التشغيلية بالثبات والاستمرارية، إلا أن ذلك لا يمنع من إجراء تعديلات بالإضافة أو الإلغاء وفق متطلبات مواكبة المتغيرات المحيطة ببيئة العمل.

- أي تعديل على ذلك يجب أن يعرض على الجهة المختصة (أنظر الجزء الأول) قبل فترة كافية تحدد من قبل إدارة التخطيط والمعلومات. وتكون ذات الإدارة هي المعنية بالتحضير الفني والإداري لإتماعات التعديل بالتنسيق مع الإدارة المعنية .

- في حالة الموافقة على أية تعديلات في الغايات، فإن ذلك يتطلب أن تقوم الإدارات المعنية بمراجعة الأهداف ومؤشرات النجاح المنبثقة والمرتبطة بتلك الغايات وتعديلها بما يلبي متطلبات تحقيق الغايات الجديدة بعد التعديل.

- يجب التأكد من أن هناك ترابطاً وتكاملاً بين الغايات والأهداف والمؤشرات، بحيث تؤدي مجموعة الأهداف والمؤشرات إلى الوصول للغاية الشاملة لها. وتقع مسؤولية التأكد هذه على عاتق فريق التخطيط الإستراتيجي، أو أي عدد من أعضائه يتم تكليفهم بهذه المهمة.

- يجب ضمان التنسيق مع الإدارات ذات العلاقة، خاصة بالنسبة لتلك الغايات التي تقع أهدافها وبرامجها تحت مسؤولية عدة إدارات. وتتكفل إدارة التخطيط والمعلومات بالتأكد من إتمام عملية التنسيق هذه.

مادة (٨): مؤشرات النجاح

يتم مناقشة وإعداد وبلورة مؤشرات النجاح وفق المبادئ والإجراءات التالية:

- تمثل مؤشرات النجاح خلاصة ما يجب أن ينتج عن البرامج والمشاريع، مما يتطلب مناقشة مستفيضة من قبل الإدارات لتحديدها بشكل دقيق يحقق درجة عالية من التوازن بين الواقعية والطموح في نص كل مؤشر. وتقع مسؤولية التأكد من درجة المشاركة في صنع المؤشر على إدارة التخطيط والمعلومات، كونها تمثل: مدير الخطة (Strategy Manager).

- يجب التأكد من انطباق المواصفات الفنية التالية على مؤشرات النجاح، وهي:
- أن يكون المؤشر مستقبلياً: بمعنى أن يطرح نتيجة تأمل الوصول إليها في المستقبل.

- أن يكون المؤشر مكمماً: بمعنى أن يحوي قيمة (كمية أو نوعية) قابلة للقياس.
- أن يكون المؤشر طموحاً: بمعنى أن تتوفر فيه نسبة معقولة بين الواقعية والطموح.
- تعمل الإدارات على تحديد مؤشرات النجاح (وفقاً للمواصفات أعلاه) بحيث يحدد لكل مؤشر نجاح فترة زمنية للتنفيذ التي قد تبدأ بعدة أشهر، وقد تمتد إلى 5 سنوات (سنوات الخطة).
- على الإدارة المعنية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى التي تشترك في تحقيق مؤشر النجاح المستهدف وفق 3 درجات من التنسيق تم تحديدها سابقاً هي: مسؤولية مباشرة (م م)، أو مسؤولية دعم (م د)، أو مسؤولية إحاطة (م أ). (أنظر تعريفات: م م - م د - م أ) في الجزء الخاص بها من هذه الوثيقة.
- حال تحديد الفترة الزمنية لتحقيق مؤشر النجاح حسب السنوات، فإن الخطوة التالية هي توزيع هذه القيمة الكمية على فترات التنفيذ الثلاث (كل أربعة أشهر) خلال سنة الخطة، وذلك وفق النماذج المخصصة لذلك، (لا ينطبق هذا بالطبع على المؤشرات التي تقل الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذها عن 4 شهور).

مادة (٩): البرامج والمشاريع والأنشطة

يتم مناقشة وإعداد وبلورة البرامج والمشاريع والأنشطة وفق المبادئ والإجراءات التالية:

- تقوم كل إدارة أو مجموعة إدارات وما يندرج تحتها من مراقبات وأقسام بتحديد الأنشطة والبرامج والمشاريع التي من شأنها أن تصب وتؤدي إلى الوصول لمؤشر أو مجموعة مؤشرات النجاح ذات العلاقة .
- يتم استخدام النماذج المخصصة لكل برنامج ومشروع، ونشاط (والمرفقة مع هذا الدليل).
- يجب أن تحرص الإدارة ووحدات العمل المعنية على توفير قدر كاف من الوقت لمناقشة البرامج والمشاريع والأنشطة المطلوبة لتحقيق كل مؤشر وذلك ضماناً لتحقيق درجات عالية من الجودة في إنجازها.

مادة (١٠): القوى البشرية والميزانيات والبرمجة الزمنية

يتم مناقشة وبلورة القوى البشرية والميزانيات والجداول الزمنية وفق الإجراءات التالية:

- حال تحديد البرامج والأنشطة والمشاريع، فإن ذلك يتطلب تحديد متطلبات تنفيذها من الميزانيات والقوى البشرية مباشرة، وتقع مسؤولية هذا التحديد على الإدارة المعنية .
- يتم استخدام النماذج المخصصة لذلك مع أهمية تحديد مواصفات القوى البشرية المطلوبة من ناحية المؤهل والخبرة وأية مواصفات إضافية، وتتكفل بذلك الإدارات المعنية.
- يتم حساب الميزانية المطلوبة لكل نشاط وبرنامج ومشروع، لفترة 5 سنوات، فإن لم يكن ذلك بالإمكان، فإن الفترة يجب ألا تقل عن عام كامل .
- يتم الالتزام بالفترات والمواعيد الزمنية التي تحدد سنوياً من قبل الإدارات المعنية .

الجزء الثالث:

إجراءات متابعة التنفيذ (تنفيذ الاستراتيجية والخطط التشغيلية)

مادة (١١): إجراءات المتابعة

تتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية وخططها التشغيلية وفق الإجراءات التالية:

- يتم متابعة انجازات الخطط السنوية كل ٤ أشهر وفقاً للتواريخ المحددة من قبل إدارة التخطيط والمعلومات بشأن إعداد تقارير الانجاز المذكورة تفصيلاً في الجزء الرابع من هذا الدليل .
- يتم التنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بتنفيذ برامج مؤشرات النجاح والتي تكون مسئوليتها مسئولية دعم أو إحاطة للاتفاق على قيمة أو نسبة الانجاز. وذلك لرصدها ضمن تقارير الانجاز الدورية موضع الإعداد.

مادة (١٢): إعادة توزيع مؤشرات النجاح

يتم التعامل مع ما تم إنجازه من مؤشرات النجاح وفق الإجراءات التالية:

- في حالة كون قيمة الانجاز الفعلية والمستهدف تحقيقها خلال إحدى فترات المتابعة الثلاث (كل ٤ أشهر) تقل عن القيمة "المتوقع إنجازها" ، فإن ذلك يتطلب ترحيل الكم غير المنجز إلى الفترات المتبقية الأخرى من السنة، على ألا يخل ذلك بإجمالي ما هو متوقع إنجازه خلال العام، مع ضرورة توضيح الأسباب.
- في حالة الرغبة في ترحيل ما هو مستهدف تحقيقه خلال سنة التنفيذ إلى السنة التالية، أو الحاجة إلى اعتمادات مالية أو قوى بشرية إضافية، فإن ذلك يتطلب أخذ الموافقة من قبل الجهة المختصة في الوزارة (مجلس الوكلاء - لجنة التخطيط - فريق التخطيط الإستراتيجي الرئيسي - إدارة الشؤون المالية - إدارة الشؤون الإدارية - إدارة التخطيط والمعلومات - الإدارة المعنية) كل فيما يخصه ويتناسب مع درجة الصلاحية المخول بها .

الجزء الرابع: إجراءات تقييم الخطة (تقييم أداء التنفيذ ورفع التقارير بشأنه)

مادة (١٣): آلية التقييم

- يتم تقييم الأداء لمختلف الإدارات وقطاعات العمل في الوزارة وفق المبادئ والإجراءات التالية:
- تكون المنهجية التي يتم استخدامها في تقييم الاستراتيجية وخططها التشغيلية هي ما يسمى بمنهجية: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card)، ويصدر بشرحها لاحقاً دليل منفصل خاص بذلك.
- يتم تقييم الأداء (من حيث مدى تنفيذ الاستراتيجية وخططها التشغيلية) كل ٤ أشهر، وذلك وفقاً لما يتم تحديده من تواريخ مسبقة من قبل إدارة التخطيط والمعلومات كونها مدير الخطة .
- تهدف هذه التقارير إلى معرفة مستوى النجاح الذي تم تحقيقه خلال فترة التقييم لكي تتمكن الإدارات من اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع هذا المستوى من خلال إجراء أية تعديلات لازمة على مؤشرات النجاح وما يرتبط بها من برامج وأنشطة للفترة التالية.

مادة (١٤): تقارير الانجاز الدورية

يتم التعامل مع تقارير الانجاز الدورية وفقاً للمبادئ والإجراءات التالية:

- ١ - تقارير الانجاز وفقاً لمجالات العمل والغايات الاستراتيجية:
- تهدف هذه التقارير إلى تقديم صورة متكاملة عن أداء الوزارة وبما يمكن الإدارة العليا من التعرف على حجم الانجاز وفقاً لمجالات العمل الستة والغايات المنطوية ضمن كل مجال .
- يتم إعداد هذه التقارير من خلال الاستعانة بالبيانات والمعلومات الواردة من قبل إدارات ووحدات العمل المختلفة عن حجم الانجاز لكل مؤشر من مؤشرات النجاح الخاصة بكل غاية وما يرتبط بها من أهداف.
- ٢ - تقارير الانجاز وفقاً لقطاعات العمل والإدارات المعنية:
- تهدف هذه التقارير إلى تقديم صورة عن الانجاز المحقق وفقاً لقطاعات العمل والإدارات التابعة لها.
- يتم إعداد هذه التقارير من خلال الاستعانة بالبيانات المختلفة والخاصة بكل إدارة ووحدة عمل في الوزارة.

٣- التقارير السنوية:

- تهدف التقارير السنوية إلى تقديم صورة متكاملة عن أداء الوزارة لعام كامل، أو لعدة سنوات بحيث تعرض إنجازات الوزارة خلال سنوات التنفيذ، وبما يمكن الجهات المعنية في الوزارة من إتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع وتحسين جودة الأداء للعام المقبل.
- تعد التقارير السنوية وفقا للتواريخ والمواعيد المحددة من قبل إدارة التخطيط والمعلومات.

الفصل الخامس: ضمانات النجاح
أو
السياسات العامة لتنفيذ الاستراتيجية

ضمانات النجاح: (السياسات العامة)

عند الإذن لهذه الاستراتيجية بالبدء لابد من الإنتباه إلى مجموعة من إحتياجات وضوابط (سياسات) عامة تحكم سير العمل في الخطة بشكل عام، وإن لم ترتبط إرتباطاً مباشراً بأي من المجالات الستة التي أفرزتها هذه الاستراتيجية . ووفقاً للنموذج المتبنى، فإن نجاح كل جهد تخطيطي يعتمد على ما يسمى بضمانات نجاح التنفيذ، والتي يصبح من الواجب توفيرها قبل المضي قدماً بمكونات هذه الاستراتيجية إلى ميدان التطبيق العملي.

وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه الضمانات (السياسات):

- ١- السعي الحثيث إلى نشر كل - أو بعض - مكونات هذه الاستراتيجية بين جميع العاملين في الوزارة تبعاً لمستوياتهم الوظيفية المختلفة للتأكد من تفهمهم لها وتبنيهم لبنودها .
- ٢- الإسراع في إعداد مجموعة من الخطط التشغيلية السنوية التي تنطلق من مؤشرات النجاح الكمية المنشورة في هذه الاستراتيجية، بحيث تحدد متطلبات كل (غاية - هدف - مؤشر) من الطاقات البشرية والإدارية والمالية، يضاف إليها تحديد البرمجة الزمنية اللازمة.
- ٣- يجب التأكد من أن الخطط التشغيلية المشار إليها تنطلق أساساً من الإطار العام الذي حددته هذه الاستراتيجية مع تضمنها لفترات تقييم مرحلية للأداء وفقاً لما هو مفسر في دليل تنفيذ الخطة المشار إليه في ثانيا هذه الوثيقة.
- ٤- التأكيد على سياسة التفويض وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في العمل تنظيراً وممارسة، بحيث لا تثقل كواهل مستويات وظيفية بالعمل دون أخرى. وأن يتم تناول عملية صناعة القرار في الوزارة ضمن أطر المداورات الجماعية الشورية ما أمكن ذلك.
- ٥- لابد من القيام بعملية إحصائية سريعة - أشبه بعمليات الجرد المكتبي، وذلك بهدف تحديد دقيق لنوعية ومستوى العلاقات الشخصية التي تمتلكها قيادات الوزارة مع الأطراف المختلفة من أفراد ومؤسسات، وذلك بغية التعرف على وسائل وبرامج استثمار هذه العلاقات فيما يتعلق بتنفيذ هذه الاستراتيجية.
- ٦- العمل على تعميم استخدام الأسس والمعايير العلمية في سياستي التوظيف والتطوع في الوزارة بحيث يتم استقطاب ذوي الكفاءة والتخصص في المجالات ذات الصلة.

- ٧- العمل على تجزئة هذه الاستراتيجية (الخمسية) إلى مراحل محددة بحيث:
 - تتركز أولويات المرحلة الأولى منها (السنة الأولى والثانية) في مجال تأكيد الوسطية وإظهار التميز المؤسسي في العمل، وفي مقدمته التدريب.
 - في حين تركز أولويات المرحلة الثانية منها (السنة الثالثة والرابعة) على التواجد الإعلامي المكثف وإبراز الدور المرجعي للفتوى على المستويين الرسمي والشعبي.
 - وتتلور المرحلة الأخيرة منها (السنة الخامسة والأخيرة) في التركيز على تقييم النجاح (كلياً) فيما تم إنجازه خلال السنوات الـ ٤ السابقة عبر شبكة من قنوات التواصل (المحلي والدولي) مع قائمة المعنيين (**Stakeholders**) الذين ساهموا في بناء هذه الاستراتيجية من داخل أو خارج الوزارة .
 - على أن يتم تناول كل مرحلة أعلاه بمجموعة من الخطط التشغيلية السنوية ونصف السنوية التي تخضع لتقييم دوري مستمر.
- ٨- العمل على توخي روح العصر والتكنولوجيا الحديثة فيما تمارسه الوزارة من أساليب وما تنفذه من وسائل لتطبيق بنود هذه الاستراتيجية.