

تحديات التحول إلى إدارة حكومية فعالة

السيد / د. خالد مهدي

الأمين العام للمجلس

الأعلى للتخطيط والتنمية

مقدمة

إن نجاح التنمية بالدولة يرتكز بشكل أساسي على ضرورة ترسيخ الإدارة الحكومية الفعالة بالدولة، فكافة قطاعات الدولة تحتاج إلى الإدارة النشطة حتى تحقق النجاح وتسير ثابتة نحو التنمية وتحقيق رؤية الدولة، كما إن النجاح يتوقف على قدرة الإدارة الفعالة ومهارة القياديين بالدولة.

إن كفاءة الحكومة وتنمية رأس المال البشري، وتنوع هيكل الاقتصاد من مسؤوليات الإدارة، وفي هذا السياق نرى أن هيمنة الدولة على كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية تتطلب إعادة النظر بتخفيف هيمنتها على معظم الأنشطة الاقتصادية، والاتجاه نحو تخصيص هذه الخدمات والأنشطة بما يساهم في تخفيف الكثير من الأعباء التي تتحملها الدولة.

أولاً: أهم التحديات في الإدارة الحكومية الفعالة

➤ عدم وجود استراتيجية للتنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري في الدولة:

يرجع بدرجة كبيرة إلى عدم قيام مجلس الخدمة المدنية بوضع استراتيجية تقوم بدور فعال في هذا الخصوص. وقد أشار المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في تقارير متعددة (بين عامي ٢٠١٠-٢٠١٢) إلى أن غياب هذه الاستراتيجية يترك آثاراً سلبية متعددة على الأداء الإداري للجهاز الحكومي. كما أشار البنك الدولي في تقارير عدة آخرها التقرير الصادر في (فبراير ٢٠١٤) إلى حاجة القطاع العام في دولة الكويت إلى مداخل غير تقليدية طويلة الأجل لتخفيض الوظائف ورفع الكفاءة، وتعديل هيكل الأجور والإصلاح التشريعي والتنظيمي.

➤ استمرار هيمنة المعوقات الإدارية والمؤسسية:

توضح نتائج متابعة خطط التنمية السنوية السابقة أن المعوقات الإدارية والمؤسسية لا تزال تمثل عائق كبير أمام تنفيذ مشروعات خطة التنمية.

وقد أشار تقرير لجنة السياسات العامة والتنمية الإدارية بالمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الصادر في (يناير ٢٠١٤) إلى أن الدورة المستندية بشكلها الحالي طويلة للغاية ولا تتناسب مع الطموح التنموي للدولة، إضافة إلى أن غياب وجود سقوف زمنية للعديد من إجراءات تنفيذ مشروعات الخطط التنموية أدى إلى أن معدلات إنجاز المشروعات لا يتناسب مع معدلات الزيادة في الطلب على الخدمات الحكومية.

➤ أثار اختلالات الأوضاع المؤسسية والأداء المؤسسي على تنافسية الدولة وقطاع الأعمال والخدمات العامة:

إن تقرير التنافسية العالمية لعام (٢٠١٣/٢٠١٤) يصنف عدم كفاءة البيروقراطية الحكومية للعام الثاني على التوالي، كأكبر عقبة أمام أداء الأعمال في دولة الكويت.

ويوضح الجدول رقم (١) أن ترتيب دولة الكويت على مؤشر المؤسسات (ضمن مؤشر التنافسية

العالمية) قد شهد تذبذباً دون أن يحقق تقدماً ملموساً بين عامي (٢٠٠٩/٢٠١٠)، (٢٠١٣/٢٠١٤). كما يوضح الجدول التفصيلي بالملحق (جدول م/٣) تراجع ترتيب دولة الكويت على أغلبية عناصر المؤشر (المؤشرات الفرعية) بين عامي (٢٠١٩/٢٠١٠)، (٢٠١٣/٢٠١٤) وعلى الأخص مؤشرات: عبء اللوائح والأنظمة الحكومية، الهدر في الإنفاق الحكومي، المحاباة في القطاع الحكومي، ومستوى الشفافية في صنع السياسات العامة.

جدول رقم (١) - موقع دولة الكويت على مؤشر المؤسسات ٢٠٠٩-٢٠١٠/٢٠١٥-٢٠١٦

عدد الدول	ترتيب دولة الكويت		السنة
	خليجياً	عالمياً	
133	6	51	2010/2009
139	6	46	2011/2010
142	6	47	2012/2011
144	6	51	2013/2012
148	6	49	2014/2013
144	6	55	2015/2014
140	6	56	2016/2015

أحد محاور مؤشر التنافسية العالمية

المصدر: مركب من التقارير السنوية لمؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي للفترة: ٢٠٠٩/٢٠١٠-٢٠١٥/٢٠١٦.

٢٠١٥-٢٠٠٩/٢٠١٠-٢٠١٥/٢٠١٦/WEF. The Global Competitiveness Report. Geneva: WEF.

لوحظ أن دولة الكويت تسجل تراجعاً كبيراً في ترتيبها العالمي على مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال بين عامي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ (من المركز ٧٩ - إلى المركز ٨٦).

جدول رقم (٢): ترتيب دولة الكويت على مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال:

التغيير في الترتيب	مرتبة أنشطة الأعمال ٢٠١٤	مرتبة أنشطة الأعمال ٢٠١٥
↓ -7	79	86
التغيير في مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء (نقاط مئوية)	أنشطة الأعمال 2014 مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء	أنشطة الأعمال 2015 مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء
↑ 0.06	63.05	63.11

المصدر: من التقريرين السنويين لمؤشر ممارسة أنشطة الأعمال للبنك الدولي للسنتين: ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

يوضح التحليل التفصيلي للمؤشرات الفرعية لمؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال جدول رقم (٣) أن هناك تراجعاً بين عامي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ وبدرجات متفاوتة، على كافة المؤشرات الفرعية لمؤشر ممارسة الأعمال. الأمر الذي يشير إلى تفاقم العقبات المؤسسية والإدارية في بيئة الاستثمار والأعمال بالدولة والمتعلقة ببدء الأعمال، تراخيص البناء، تسجيل الممتلكات، الحصول على الائتمان، حماية المستثمرين، التجارة عبر الحدود، وتنفيذ العقود.

جدول رقم (٣) - بيان ترتيب دولة الكويت واتجاهات ودرجة التغير على المؤشرات الفرعية لمؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال بين تقريرَي عامي ٢٠١٤ - ٢٠١٥

المؤشر	2015	2014	التغيير في الترتيب
بدء النشاط التجاري	150	146	4-ê
استخراج تراخيص البناء	98	98	لا تغيير
الحصول على الكهرباء	93	86	7-ê
تسجيل الملكية	69	68	1-ê
الحصول على الائتمان	116	111	5-ê
حماية المستثمرين الأقلية	43	43	لا تغيير
دفع الضرائب	11	10	1-ê
التجارة عبر الحدود	117	111	6-ê
إنفاذ العقود	131	131	لا تغيير
تسوية حالات الاعسار	127	125	2-ê

المصدر: من التقريرين السنويين لمؤشر ممارسة أنشطة الأعمال للبنك الدولي للسنتين: ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

وبالمثل، فإن ترتيب دولة الكويت على مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشراته الفرعية يسجل تراجعاً كبيراً في عام مقارنة بعام ٢٠١٠، وهو تراجع يرتبط بمستوى الخدمات الجمركية وجودة وتنافسية الخدمات اللوجستية، وغيرها.

جدول رقم (٤) - موقع دولة الكويت خليجياً وعربياً وعالمياً على مؤشر الأداء اللوجستي عامي ٢٠١٠ - ٢٠١٤

عدد الدول	الترتيب		السنة
	خليجياً	عالمياً	
155	3	36	2010
	6	70	2012
	5	56	2014

1. تضخم قوة العمل بالقطاع الحكومي وتداعياته المالية والإدارية:

يشير تقرير البنك الدولي الصادر في (فبراير ٢٠١٤) الى تركيز ٨٧٪ من العمالة الكويتية في القطاع الحكومي، وتشكل العمالة الكويتية نسبة لا تزيد عن ٣٪ من حجم العمالة في القطاع الخاص.

وينعكس هذا التضخم الوظيفي سلبيًا على الميزانية العامة للدولة في شكل تصاعد نسبة مخصصات الرواتب والأجور بصورة تصاعدية حذرت من تداعياتها المنظمات الدولية (كالبنك وال صندوق)، والأطراف المحلية مثل اللجنة الاستشارية الاقتصادية، واللجنة الاقتصادية في المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

2. تراجع مستوى الشفافية والنزاهة في الخطة الإنمائية الأولى:

على الرغم من تحسن ترتيب دولة الكويت بمؤشر مدركات الفساد العالمي في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١، إلا أنه عاود التراجع مرة أخرى ليصل إلى المركز ٦٩ عالمياً في تقرير عام ٢٠١٣، وهو مركز أدنى من ترتيب الدولة على المؤشر لدى بدء تطبيق الخطة الإنمائية الأولى ٢٠١٠/٢٠١١-٢٠١٣/٢٠١٤.

كما جاءت في المركز الأخير خليجياً في عامي ٢٠١٢، ٢٠١٣ على التوالي. وهي تطورات تتطلب سرعة إعادة اصدار وتفعيل تطبيق قانون الهيئة العامة لمكافحة الفساد بصورة عملية وسريعة. وقد أولت الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية اهتماماً كبيراً لقضية الشفافية والفساد في الدولة، مما عاود تحسن ترتيب الدولة على المؤشر حيث بلغت عالمياً المركز ٥٥، وخليجياً المركز الخامس عام ٢٠١٥.

جدول رقم (٥) - موقع دولة الكويت على مؤشر مدركات الفساد ٢٠٠٩-٢٠١٥

عدد الدول	ترتيب دولة الكويت		السنة
	خليجياً	عالمياً	
180	6	66	2009
178	6	54	2010
183	5	54	2011
176	6	66	2012
177	6	69	2013
167	5	55	2014
167	5	55	2015

المصدر: مركب من التقارير السنوية لمؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية لسنوات متعددة: ٢٠٠٩-٢٠١٥

:TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions Index .Berlin -

جدول م/٣ - يوضح ترتيب دولة الكويت واتجاهات ودرجة التغيير على المؤشرات الفرعية لمؤشر المؤسسات (تنافسية المؤسسات الكويتية ضمن مؤشر التنافسية العالمية) بين عامي ٢٠١٤/٢٠١٠، ٢٠١٣/٢٠٠٩

اتجاه ودرجة التغيير	الترتيب ٢٠١٤/٢٠١٣	الترتيب ٢٠١٠/٢٠٠٩	المؤشرات الفرعية لمؤشر المؤسسات
6↑	39	45	حقوق الملكية
15↓	62	47	حماية الملكية الفكرية
5↑	59	64	استغلال الأموال العامة
27↓	56	39	ثقة الجمهور بالسياسيين
12↑	36	48	استقلالية القضاء
39↓	100	61	المحابة في قرارات مسئولي الحكومة
20↓	102	82	الهدر في الإنفاق الحكومي
30↓	145	115	عبء اللوائح والأنظمة الحكومية
28↓	66	38	كفاءة النظام القانوني في فصل المنازعات
15↓	49	34	كفاءة النظام القانوني
5↓	113	108	درجة الشفافية في صنع السياسات الحكومية
-	60	60	تكلفة الإرهاب على الأعمال
10↓	14	14	تكلفة الجريمة والعنف على الأعمال
5↓	29	24	الجريمة المنظمة
14↓	46	42	كفاءة خدمات الشرطة
17↓	72	55	السلوك الأخلاقي للمؤسسات
9↑	56	65	متانة التدقيق وإعداد التقارير
14↓	117	103	كفاءة مجالس الإدارات
24↑	60	84	حماية مصالح صغار المستثمرين
-	54	--	مدفوعات غير نظامية ورشاي
-	31	---	مدى قوة حماية المستثمرين
-	----	----	خدمات حكومية لتحسين أداء الأعمال

المصدر: مركب من التقريرين السنويين لمؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي للسنتين: ٢٠١٠/٢٠٠٩-و- 2013/2014

.WEF. The Global Competitiveness Report .Geneva: WEF.2009/2010,2013/2014-

ملخص لأهم تحديات الإدارة الحكومية الفاعلة في دولة الكويت:

حيث يعاني اداء القياديين أو المدراء في الدولة من ما يلي:

- النمطية في الأداء.

- العمل من خلال رد الفعل وليس الفعل. (إدارة الأزمات).

- يوضح الشكل التالي: عناصر تطوير الإدارة الحكومية الفاعلة

- اتباع أساليب العمل القياسية
- الإفصاح والشفافية

- التخطيط
- التنظيم
- التنفيذ
- الرقابة



- مؤشرات قياس الأداء
- تقييم أداء الخطة
- تحديد المعوقات
- المستهدفات الكمية

- التدقيق والتوازن
- جودة التعليم
- قيم العمل
- أخلاقيات الوظائف
- العامة (مدونة السلوك)

يوضح الجدول التالي: ملخص دور الخطة الانمائية ٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٩/٢٠٢٠ في رسم السياسات اللازمة لدعم الإدارة الحكومية الفاعلة:

سياسات الخطة الانمائية	آليات تطوير الإدارة الحكومية الفاعلة
<p>١- التوسع النسبي في عدد المقبولين والخريجين من التخصصات العلمية والمهنية المطلوبة في سوق العمل الكويتي، من خلال تفعيل آليات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والمهني في مؤسسات التعليم العالي، لتوجيه الطلبة نحو التخصصات المطلوبة في سوق العمل الحكومي والخاص.</p> <p>٢- تطوير آلية فعّالة لربط مخرجات البحث العلمي بالأولويات التنموية، من خلال العمل على تطوير البرامج والمشاريع المتخصصة بدراسة الاحتياجات التنموية للدولة.</p>	<p>ربط التعليم بسوق العمل</p>
<p>١- القيام بتقليص خطوات وإجراءات الدورة المستندية بتعديل المراسيم وقرارات مجلس الوزراء والقرارات الوزارية والقوانين ذات الصلة بذلك.</p> <p>٢- وضع سقف زمني لكافة الجهات المعنية بالموافقات على أي مشروع خلال فترة زمنية محددة، تعدّ بعدها موافقة تلقائية، وتحملها المسؤولية في حالة التأخر في الرد.</p> <p>٣- سرعة البت في تراخيص مشروعات القطاع الخاص؛ مثل المستشفيات الخاصة والمدارس، مع وضع سقف زمني محدد للموافقة.</p> <p>٤- استكمال خطط تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية، للتحول من نمط الخدمات المجزأة إلى مبدأ الخدمة الشاملة والمتكاملة في القطاع الحكومي.</p> <p>٥- رفع كفاءة تنفيذ الجهات لمشروعاتها التنموية من خلال استيفاء متطلبات الدورة المستندية والمتابعة الحثيثة لتنفيذ خطوات إنجاز المشروعات وفق الجداول الزمنية الموضوعية في الخطط السنوية.</p> <p>٦- وقد تم إدراج مشروع المنهجية الموحدة لتنفيذ وإدارة المشروعات الحكومية لوزارة المالية من ضمن وثيقة الإصلاح المالي والاقتصادي للدولة.</p>	<p>اجراءات التشغيل القياسية: تتمثل في مجموعة توجهات تتبع خطوة بخطوة من قبل مختلف الموظفين لإنجاز مهمة ما بطريقة فعالة ومنتجة. إذا تمت صياغة إجراءات التشغيل القياسية بصورة صحيحة وتم الالتزام بها فإنها تساعد على الحفاظ على الجودة وإنجاز المهام المختلفة في وقت محدد. كما يجب التأكيد على أن تكون معلنة لجميع العاملين. وتصاغ إجراءات التشغيل القياسية مبدئياً لما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ لضمان أن كافة الخطوات المنجزة في أي عملية متناسقة مع بعضها بغض النظر عن وقت إنجازها والمسئول عن تنفيذها. ➤ لتفادي التكرار الذي يحدث في إعادة التنفيذ بسبب تجاوز خطوات ضرورية لإنجاز العملية. ➤ لضمان مطابقة متطلبات السلامة والصحة والبيئة. ➤ لضمان مطابقة الأنظمة الحكومية. ➤ لكي تستخدم كوثيقة مرجعية للموظفين الجدد. ➤ لكي تستخدم كوثيقة متابعة ومراجعة للمراجعين والمدققين الداخليين وكذلك في عملية الإشراف من قبل الإدارة.

سياسات الخطة الانمائية	آليات تطوير الإدارة الحكومية الفاعلة
<p>١- ترسيخ قيم العمل في المؤسسات الحكومية، بهدف رفع الإنتاجية وضبط التسبب في العمل.</p> <p>٢- تعميم تطبيق مدونات قواعد السلوك وأخلاقيات الإدارة العامة في كافة الجهات الحكومية، لضبط العمل الحكومي وتحفيز التميز والإبداع، وتطبيق معايير للنزاهة والشفافية وفق متطلبات</p> <p>٣- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومكافحة وحماية المبلغين عن وقائع الفساد.</p>	قيم العمل وعناصر مدونة السلوك
<p>١- وضع آليات وقواعد جديدة تنظم تعيين وترقية القيادات العليا بالقطاع الحكومي على أسس الجدارة والكفاءة، وتفعيل الاهتمام بتدريب وتنمية القيادات الحكومية، وتبني معايير لقياس الأداء ترتبط بالإنجاز والإنتاجية وتنفيذ مشروعات خطط التنمية، وتطبيق نظام عقود الأداء المرتبط بالنتائج في شغل الوظائف القيادية.</p> <p>٢- تطوير وتعديل نظام المحاسبة والعقاب بالنسبة للمساءلة الإدارية والتأديبية.</p>	تطوير أداء القيايين والمدراء بالدولة

ثانيا: توجهات مقترحة متوسطة الأجل لتحسين دور الإدارة الحكومية الفاعلة في الدولة:

- ١- النظرة الاستراتيجية الشاملة للإدارة الحكومية الفاعلة من خلال تطوير: (الهيكل التشريعية، والتنظيمية، والمالية، والبشرية، والتكنولوجية).
- ٢- التوجه بالأداء والجودة. باستخدام (نظم قياس الأداء المؤسسي والفردية).
- ٣- خصخصة بعض الخدمات الحكومية، أو إدارتها بمعرفة القطاع الخاص.
- ٤- سرعة تعديل واصدار وتفعيل قانون الهيئة العامة لمكافحة الفساد.
- ٥- تطبيق آليات غير تقليدية لتعزيز الشفافية الحكومية (مثل: مدونات قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الإدارة العامة - سواء على مستوى القطاع الحكومي).
- ٦- وضع ضوابط لقوة العمل من خلال ترشيد هيكل الأجور وقواعد التوظيف بالقطاع الحكومي ووضع ضوابط للتعيينات الجديدة بالقطاع الحكومي. إضافة إلى إحلال العمالة الوافدة في القطاع الحكومي بالبديل المناسب من العمالة الوطنية، وفتح فرص عمل مجزية للخريجين بالقطاع الخاص، بما يحد من الضغوط على التوظيف الحكومي والانفاق على الباب الأول.
- ٧- وضع الآليات اللازمة لخفض الانفاق على المهام الرسمية وترشيد العلاج بالخارج، وتوفير البدائل المناسبة لتوفير معظم العلاج داخل الدولة من خلال توفير البنية التحتية المناسبة والكفاءات اللازمة.
- ٨- وضع نظم وآليات مؤسسية وإدارية لإقرار المشروعات الحكومية الكبرى، وضبط تكاليفها من خلال تطبيق نظام خبراء إدارة الاستثمارات العامة، بإشراف جهات دولية غير هادفة للربح تختص

بتقييم المشاريع ودراسته دون أي تعطيل لإقرار المشروع.

٩- وضع معايير جديدة لتقييم ومساءلة القيادات الحكومية وذلك بتفعيل المادة رقم ٦٠ من نظام الخدمة المدنية، والمتعلقة بتوقيع العقوبات التأديبية على شاغلي مجموعة الوظائف القيادية والتي تنص على التدرج في العقوبة طبقاً لما يلي:

١- التنبيه كتابة من الوزير.

٢- توجيه اللوم.

٣- الفصل من الخدمة.

على أن يتم ذلك طبقاً لنتائج اجراءات التحقيق لكل من تسبب في التأخير، وسرعة البت في دراسة المناقصات والممارسات والمشاريع التي ترتب عليها انسحاب صاحب العطاء الأقل سعراً، وتحميل المال العام مبالغ إضافية.

كما يجب تفعيل القرار رقم ٢١ لسنة ٢٠١٥ الصادر من ديوان الخدمة المدنية، والمتعلق بشأن تقييم شاغلي الوظائف القيادية، وخاصة فيما يتعلق بتقدير أداء القيادي في تطوير أساليب العمل ورفع كفاءة الأداء، وقدرته على تلافي الملاحظات النهائية للجهات الرقابية.

الإضافة إلى متابعة أداء القيادي في تنفيذ خطة التنمية بالجهة ونسبة الانجاز بشكل عام، بما يضمن سير العمل وفق البرنامج الزمني المحدد دون أي تباطؤ أو تأخير غير مبرر. واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتكريس الانضباط الوظيفي في الدوائر الحكومية المختلفة، والقضاء على مظاهر التسبب والانفلات وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب من خلال ربط امتيازات الوظيفة الحكومية بالإنتاجية والانضباط.

١٣- إعادة فرز المتطلبات التشريعية والمؤسسية، والعمل على وقف انشاء أي جهات أو هيئات حكومية جديدة مقترحة خلال الخمس سنوات القادمة. واسناد أي متطلبات أو مهام جديدة مقترحة للجهات الحكومية القائمة.

١٤ - سرعة اصدار قانون البديل الاستراتيجي، لوقف مطالب الجهات بالكوادر الخاصة، والاستناد إلى كادر موحد وعادل لكافة الجهات الحكومية دون المزيد من الضغط على بند الأجور، بالباب الأول من الميزانية العامة للدولة.

ثالثاً: أهم التحديات التي تتطلب ضرورة تعزيز دور القطاع الخاص والحد من هيمنة القطاع العام واجراء اصلاح اقتصادي بالدولة (رؤية الكويت ٢٠٣٥):

أدت هيمنة الدولة على كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية إلى تضاعف أعداد المواطنين العاملين لدى الدولة، وبتكلفة مالية تفوق بكثير القيمة المضافة المتحصل عليها من عملهم. مما نتج عنه ارتفاع الضغوط على ميزانية الدولة المعتمدة على مصدر وحيد للدخل وهو إيرادات بيع النفط، وهو مصدرناضب لا محالة ويتعرض بشدة للتقلبات الموسمية والأساسية.

من هذا المنطلق، يتضح أنه قد حان الوقت لوضع تصور يدعم تحقيق رؤية تنموية ومالية جديدة تهدف إلى مواجهة تداعيات استمرار النهج الحالي، وترتكز على التنمية المستدامة، وحفظ حقوق ومصالح الأجيال القادمة، وتساهم في تحقيق رؤية حضرة صاحب السمو أمير البلاد حفظه الله ورعاه في ترسيخ دور الكويت كمركز مالي وتجاري إقليمي رئيسي.

وتخلص رؤية الدولة ٢٠٣٥ إلى: أن تنوع مصادر الاقتصاد الوطني، تتطلب الحد من تقلبات أسعار النفط بأسلوب فعال، من خلال شراكات وطنية قوية منتجة تمتد عملها داخل وخارج الكويت، لتبني اقتصاداً متوازناً قوياً يوفر فرص العمل المنتجة للشباب، ويحقق بذلك تحسناً في مستوى معيشة المواطنين ورفاهيتهم، كما يعزز من احتياطي الأجيال القادمة، ويخفف من الأعباء الإدارية للدولة ونقاط التوتر السياسي، بما يمكنها من أداء مهامها السيادية بفاعلية أكثر.

الأمر الذي يتطلب خلق فرص مشجعة لمساهمة واسعة النطاق للمواطنين كي يشاركوا في تنمية الدولة وتنوع مصادر الاقتصاد، وذلك بإعادة النظر في دور الدولة الاقتصادي والخدمات العامة، وإعادة هيكلة الميزانية العامة للدولة لعلاج تلك التحديات والمصاعب، وبما يرفع عن كاهل الدولة الكثير من الأعباء التي تتحملها وترهق موازنتها وتخفيف هيمنتها على معظم الأنشطة الاقتصادية، والاتجاه نحو تخصيص هذه الخدمات والأنشطة. ولتحقيق هذا الهدف المنشود، على الحكومة أن تقدم برامج وفرص استثمارية مقنعة وجذابة للمواطنين من خلال مشروع تنموي رائد وواسع النطاق، يهدف إلى تحسين مستوى الخدمات العامة، ويرشد استهلاكها، ويحقق تحسناً ملموساً وعادلاً لمستوى معيشة المواطنين.

رابعاً: البرنامج التنفيذي المقترح للحد من هيمنة القطاع العام على النشاط الاقتصادي للدولة:

يرتكز البرنامج التنفيذي المقترح على ثلاثة ركائز أساسية:

الركيزة الأولى: مشروع التخصيص العام

١. تقليص مسؤوليات الدولة الخدمية من خلال تعزيز القطاع الخاص في تملك وإدارة مختلف مؤسسات الخدمات العامة.
٢. تحويل اهتمام المواطنين من الإلحاح على الدولة لزيادة رواتبهم إلى كيفية زيادة أرباحهم من خلال التوجه للمؤسسات المخصصة الجديدة.
٣. ترسيخ مبدأ الثواب والعقاب وتحرير الأسعار من خلال ترسيخ قاعدة أن جودة الانتاج مرتبطة بالسعر.
٤. التخصيص بشكل تدريجي على مراحل خمسية مع سنوات الخطة، على أن يبدأ التخصيص بالخدمات التي لا تتطلب أي تشريعات جديدة، ومراجعة خطوات التنفيذ وتقويمها حسب الحاجة والتجربة، على أن يكون بنهاية مشروع التخصيص قد تم الانتهاء من تخصيص كافة المؤسسات العامة التي تنتج الخدمات العامة من مدارس ومستشفيات وهواتف أرضية.
٥. فتح مجالات الصناعات النفطية والبتروكيماوية للقطاع الخاص (ما عدا شركات الانتاج).

وتوزيع أسهم شركات الخدمات بين المواطنين جميعاً وبالتساوي بأسعار تشجيعية.

٦. تخصيص الشركات المملوكة للدولة من قبل القطاع الحكومي بما لا يقل عن خمس شركات حكومية.

الركيزة الثانية: برنامج إعادة هيكلة الموازنة العامة للدولة

١. تبني برنامج الإصلاح المالي المقترح طبقاً لما سبق توضيحه، والذي يركز على ترشيد الإنفاق الحكومي باتجاه تقليص الإنفاق الجاري وزيادة الإنفاق الرأسمالي، ومعالجة أسباب الهدر في أبواب الميزانية المختلفة.

٢. الاستمرار في الاحتفاظ باحتياطي للأجيال القادمة لا يقل عن ١٠٪ من إيرادات النفط السنوية.

٣. تحمل الدولة جانب المصروفات العامة للدولة، وتكاليف أقساط شبكة الأمان الاجتماعي.

٤. في حالة وجود فائض في الميزانية العامة للدولة، يتم دراسة التوزيع العادل بين احتياطي الأجيال القادمة والاحتياطي العام، وجزء آخر يتم توزيعه على المواطنين بالتساوي.

الركيزة الثالثة: خطوات إصلاحية مقترحة مرافقة

١. الالتزام بأسلوب ميزانية الأساس للحد من تفاقم الانفاق الجاري الحكومي، والتركيز على الانفاق الاستثماري لتنفيذ مشاريع خطة التنمية.

٢. وقف فوري لكافة الكوادر الجديدة والاسراع في تنفيذ الكادر الموحد لتحقيق العدالة بين المواطنين.

٣. الامتناع عن تأسيس الهيئات الإدارية الحكومية الجديدة الا للضرورة القصوى.

٤. ترشيد كافة التعيينات الجديدة، وخاصة العشوائية منها غير الضرورية في أجهزة الدولة، وتقنين إعانة البطالة لحين حصول المستفيد منها على العمل المناسب.

٥. حماية العمالة الوطنية من استيراد العمالة الأجنبية المنافسة لها في نفس المجال، بما يسهم في تحقيق سياسة الإحلال الوظيفي، ويسهل من سياسة تكويت الوظائف في الدولة والقطاع الخاص.

٦. إعادة تسعير كافة الخدمات الحكومية (مثل الكهرباء والماء) بحيث تدفع المستهلك إلى الحد من الإسراف وترشيد استهلاكه.

٧. الإسراع في تعديل وإصدار كافة التشريعات المتعلقة بالشأن الاقتصادي والتي يمكن أن تسرع من عملية التنمية، وتحرك المشروعات الاستثمارية. منها:

- تعديل وتفعيل القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٧ في شأن حماية المنافسة (٢٠٠٧/١٠).

- تفعيل القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠١٠ الخاص بتأسيس شركات كويتية مساهمة تتولى بناء وتنفيذ محطات القوى الكهربائية، وتحلية المياه في الكويت.

- اصدار قانون إنشاء مؤسسة عامة للكهرباء والماء.
- تفعيل القانون رقم ١١٦ لسنة ٢٠١٤ الخاص بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- الاسراع في اصدار قانون انشاء شركة للبريد.
- قانون الصناعة.
- قانون الطيران المدني.
- قانون الاعسار وحقوق الدائنين، لتحسين ترتيب الدولة على مؤشر سهولة تسوية حالات الاعسار، لتحسين ترتيب الدولة على مؤشر سهولة ممارسة الأعمال.
- قانون السياحة.
- قانون نشاط التامين، لتحسين ترتيب الدولة على مؤشر حماية حقوق الأقلية من المستثمرين.
- قانون السجل التجاري.
- تعديل القانون رقم ٣٧ لسنة ٢٠١٠ الصادر في شأن عمليات التخصيص وخاصة ضرورة تعديل المواد التي تتعارض مع أهداف ومفاهيم التخصيص.
- خامسا: اقتران عملية الإصلاح الإداري والاقتصادي للدولة بوضع رؤية استراتيجية لتنوع هيكل الاقتصاد تركز على أهم النقاط التالية:
- ١- تعزيز دور الاستثمارات الوطنية والأجنبية المباشرة من خلال تفعيل القانون رقم ١١٦ لسنة ٢٠١٣ بشأن تشجيع الاستثمار المباشر، حيث يهدف القانون إلى جذب واستقطاب وتشجيع الاستثمار المباشر في البلاد بشقيه الأجنبي والمحلي، ويدخل في ذلك ما يلي:
- تطوير وتحسين بيئة الاستثمار وتسهيل الإجراءات وإزالة المعوقات أمام المستثمرين، وتوفير سبل الدعم والتسهيلات المختلفة لتشجيع الاستثمار المباشر في البلاد.
- تعميق الوعي لأهمية الاستثمار المباشر ولاسيما الأجنبي منه، والترويج للبيئة الاستثمارية الكويتية وفرص الاستثمار المباشر المتاحة فيها، وذلك بكافة الوسائل الدعائية والتعريفية والترويجية.
- حث المستثمرين على نقل وتوطين واستعمال التكنولوجيا ووسائل الإنتاج والتشغيل وأساليب الإدارة والخبرات الفنية والتسويقية الحديثة والمتطورة.
- العمل على تشجيع الشراكات المحققة لأهداف التنمية بين المستثمر الكويتي والمستثمر الأجنبي.
- تنوع مصادر الدخل الوطني في دولة الكويت، وخلق فرص عمل للعمالة الوطنية ورفع إنتاجيتها ومهاراتها المهنية في استخدام أحدث التكنولوجيا وفقاً لأفضل المعايير العالمية المعتمدة بهذا الشأن.
- ١- تشجيع ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بتفعيل دور الصندوق الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال مشروعات تنموية حقيقية يتم إدراجها في الخطط السنوية للخطة

الانمائية الثانية (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٢٠/٢٠١٩) والبدء في دعم حوالي ٦٠٠ مشروع صغير أو متوسط.

٢- اشراك الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار المباشر في جذب الاستثمارات، والعمل على زيادة حجم الاستثمارات المباشرة بنسبة ٣٠٠٪ من خلال الاجراءات التالية:

- إجراء مسح لفرص الاستثمار المباشر الممكنة في البلاد والترويج لها، وبيان المزايا والإعفاءات والضمانات التي يتمتع بها المستثمرون.

- تلقي طلبات المستثمرين ودراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها وفقاً لأحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية.

- إنشاء المناطق الاقتصادية واقتراح مواقعها في إطار المخطط الهيكلي العام بالتنسيق مع الجهات المعنية.

- تأسيس أو المساهمة في رأس مال شركات متخصصة لإنشاء أو إدارة حاضنات أعمال للمشروعات التي تحقق أهداف الهيئة.

- التنسيق مع كافة الجهات ذات العلاقة والمختصة من أجل تبسيط وتسهيل الإجراءات والخدمات اللازمة لتحسين وتطوير البيئة الاستثمارية في دولة الكويت في ضوء المعايير والتقارير الدولية، وذلك بما يكفل تشجيع الاستثمار المباشر داخل دولة الكويت.

- التنسيق مع الجهات المعنية من أجل توفير التسهيلات التمويلية والائتمانية الممكنة لتشجيع الاستثمارات التي تحتاجها البلاد.

- مراقبة ومتابعة أداء الاستثمارات المباشرة في البلاد والتعرف على أي معوقات قد تعترضها والعمل على تذليلها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

١- تنوع هيكل الانتاج من خلال تنمية الثروة السمكية والقطاع الزراعي، والصناعات التحويلية، والتنوع من خلال العناقد الصناعية والاستثمار في عدد من الأنشطة الصناعية الرئيسية.

٢- تطوير رأس المال البشري، بتنمية كافة المهارات والقدرات اللازمة لدى الانسان الكويتي طبقاً لما ورد بسياسات ومشروعات الخطة الانمائية الثانية، والخطط السنوية لها.

٣- تكريس مفهوم رأس المال المعرفي من خلال عدد من المشروعات والبرامج التطويرية التي تركز على تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية، وضمان مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

ونظراً لأن تطور قطاعات الانتاج التقليدية في الدولة بات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتطور المعرفة، لذلك يجب تضمين منتجات قطاعات الانتاج التقليدية قدراً متزايداً من المعارف والابتكارات، لتحقيق معدل نمو حقيقي للنتائج القومي للدولة من خلال قطاعات يغلب عليها الطابع الخدمي المعرفي.

لذا فقد تبنت الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية تضمين خطة السنة الثالثة برنامج متكامل لدعم وتكريس اقتصاد المعرفة بالدولة لتحقيق أحد أهم الأهداف الإنمائية لمرتکز اقتصاد متنوع ومستدام.

ويتضمن البرنامج عدد من المشروعات التنموية الهامة لمعهد الكويت للأبحاث العلمية، وجامعة الكويت وغيرهم من الجهات المختصة بهدف تكريس أنشطة البحث والتطوير للعمل على تحقيق التالي:

- تطوير منتجات قائمة

- ابتكار منتجات جديدة

- تخفيض تكلفة إنتاج منتجات قائمة أو زيادة حجم الإنتاج الفعلي بهدف زيادة صافي القيمة المضافة المتحصل عليها ومنها زيادة وتنوع الناتج المحلي الإجمالي للدولة.



تحديات الإدارة الفعالة في الكويت

خالد مهدي

الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

عدد الترتيب	ترتيب دولة الكويت		السنة	اتحاد ودرجة التغيير	الترتيب	الترتيب	المؤشرات الفرعية لمؤشر المؤسسات
	خليجياً	عالمياً			٢٠١٣/٢٠١٤	٢٠٠٩/٢٠١٠	
				٥ ↑	٥٩	64	استغلال الأموال العامة
133	٦	٥١	٢٠٠٩/٢٠١٠	٢٧ ↓	٥٦	39	نقل الجسور والمياه
				١٢ ↑	٣٦	48	استغلال الأضواء
139	٦	٤٦	٢٠١٠/٢٠١١	٢٩ ↓	١٠٠	61	المطابق لقرارات مجلسي الحكومة
				٢٠ ↓	١٠٢	82	الاجور في الإفراج الحكومي
142	٦	٤٧	٢٠١١/٢٠١٢	٣٠ ↓	١٤٥	115	صحة المرافق والمنظمة الحكومية
				٥ ↓	١١٣	108	درجة المشاركة في صنع السياسات الحكومية
144	٦	٥١	٢٠١٢/٢٠١٣	١٧ ↓	٧٧	55	المواك الأختار المؤسسات
				٩ ↑	٥٦	65	مسانة التخليق وإعداد الكادر
148	6	٤٩	٢٠١٣/٢٠١٤	٢٤ ↑	٦٠	84	ضمانه مصالح صغار المستثمرين
				-	٥٤	-	منوع حافز غير تنظيمية ورشوي
144	٦	٥٥	٢٠١٤/٢٠١٥	-	-	-	خدمات حكومية لتحصين أداء الأعمال
				-	-	-	
14٠	٦	٥٦	٢٠١٥/٢٠١٦				

تحديات الإدارة الحكومية الفاعلة

Double Bulge
Youthful Population 75%
Public Sector Bloating 360k



» هيمة الدولة على كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية

» تضاعف أعداد المواطنين العاملين لدى الدولة

» اعتماد الدولة على مصدر وحيد للدخل وهو إيرادات بيع النفط



الإظافة لتنمية الإنسان واستدامة الاقتصاد

عناصر تطوير الإدارة الحكومية الفعالة

الإدارة	التخطيط	التنظيم	التحفيز	التقييم
الحكومة	أساليب العمل القياسية	الإفصاح والشفافية	العنصر البشري	مواصلة المخرجات
	جودة التعليم	قيم العمل	الاداء المؤسسي	خطة عمل
	مؤشرات تقييم الأداء	المستهدفات الكمية		



الخطة الإنمائية ٢٠١٥-٢٠٢٠

السياسات اللازمة لدعم الإدارة الحكومية الفعالة

ربط التعليم بسوق العمل

- التوسع النسبي في عدد المعقولين والخريجين من التخصصات العلمية والمهنية المطلوبة في سوق العمل الكويتي
- تطوير آلية فعالة لربط مخرجات البحث العلمي بالأولويات التنموية

اجراءات التشغيل القياسية

- التقييم بتكليف خطوات وإجراءات الدورة للمستندية
- وضع سقف زمني لكافة الجهات المعنية بالموافقات على أي مشروع خلال فترة زمنية محددة
- سرعة البت في ترخيص مشروعات القطاع الخاص
- استكمال خطط تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية
- رفع كفاءة تنفيذ الجهات لمشروعاتها التنموية من خلال استفاد متطلبات الدورة للمستندية
- وقد تم إخراج مشروع المنهجية الموحدة لتنفيذ وإدارة للمشروعات الحكومية لوزارة المالية

قيم العمل وعناصر مدونة السلوك

- ترسيخ قيم العمل في المؤسسات الحكومية
- تعميم تطبيق مبادرات قواعد السلوك وأخلاقيات الإدارة العامة في كافة الجهات الحكومية
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

تطوير أداء القياديين والإداريين والفنيين

- وضع آليات وقواعد جديدة تنظم تعيين وترقية القيادات العليا بالقطاع الحكومي على أسس للجدارة والكفاءة
- تطوير وتحديث نظام المحاسبة والحساب بالنسبة للمساعدة الإدارية والتنفيذية

توجهات استراتيجية لتحسين الإدارة الحكومية

» التوجه بالأداء والجودة

» تخصيص بعض الخدمات الحكومية

» تقوية الهيئة العامة لمكافحة الفساد

» إنتمية وتقييم ومساءلة القيادات الحكومية



الإبلاغ لتلميح الإنسان واستدامة الاقتصاد