

# الاستراتيجية 2017

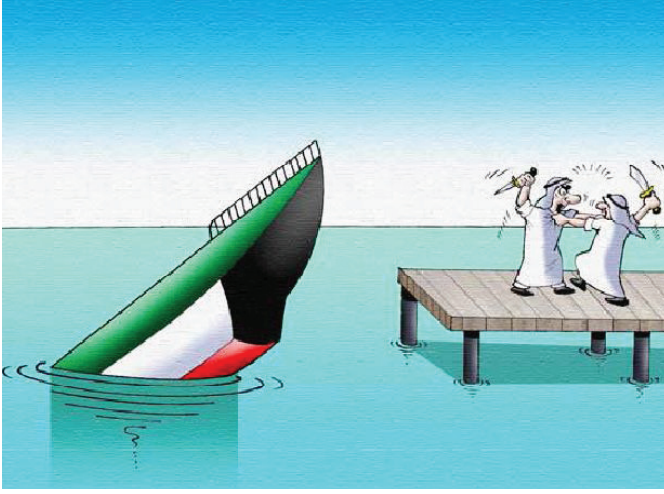
المأسسة ، المعايير الدولية ، الناس والقيم ،  
التشريع ، حكم القانون ، الجهات العامة



## الفهرس

صفحة	الموضوع
٥	تمهيد
٧	أولا - حول الاستراتيجية
٩	ثانيا - لماذا الإدارة الرشيدة؟
١٦	تحليل وتشخيص واقع الجمعية SWOT Analysis
١٣	ثالثا - جمعيتنا
	- الرؤية
	- الرسالة
	- القيم
	- المبادئ والسياسات
١٧	رابعا - مجالات العمل (الأولويات)
	(١) المؤسسة
	(٢) المعايير الدولية
	(٣) الناس / القيم
	(٤) التشريع
	(٥) حكم القانون
	(٦) الجهات العامة
٢١	خامسا - المشاريع والبرامج والآليات
٢٣	سادسا - الخاتمة





## تمهيد

خلال الخطة الاستراتيجية الأولى (٢٠٠٨ - ٢٠١٢) استطاعت الجمعية أن تحقق إنجازات كبيرة في مناهضة الفساد بصفتها جمعية أهلية تطوعية، بدءاً من التواصل مع مجلس الأمة للمصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وانتهاء بصدر قانون الهيئة العامة لمكافحة الفساد، كما انتشرت ثقافة واسعة بأهمية الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة، وخطورة الفساد بشتى أنواعه وصوره ومجالاته، حدث ذلك كله في ظل إمكانيات متواضعة للجمعية، ومتطوعين غير متفرغين ولكنهم يحملون إيماناً بالوطن وإصراراً وعزيمة على تقديم كل ما هو خير للكويت، مع إنكار كبير للذات، وظروف كويتية غاية في الصعوبة لعمل هادف وبناء مناهض للفساد.

في مقابل هذا العمل الطموح والدؤوب للجمعية، نجد أن الفساد السياسي والإداري والمالي غير قليل، من متاجرة بالنفوذ واستغلال للمنصب العام لتحقيق أغراض شخصية، وتعارض في ما بين المصالح العامة والخاصة، مما جعل التنمية تتعطل في الكويت، وبدأت الدول الصديقة والجارّة تتفوق علينا في مجالات عدة بعد أن كانت الكويت تسبقهم في معظم الميادين، كما صارت الكويت طارداً للمستثمر الوطني فضلاً عن المستثمر الأجنبي، وبدأ الناس يقعون ضحايا للفساد في ميادين الصحة والتعليم والإسكان والبلدية وخدمات الدولة المتواضعة في كل مكان.

لذلك، فإن تحدي الفساد لكويت متميزة ورائدة هو تحدٍ حقيقي، وإن بقيت أحوال الفساد - لا سمح الله - على ما هي عليه، فلن تبقى الكويت على حالها بل سيزداد الفساد ويكثر ضحاياه في كل مكان، وستخفق كافة خطط التنمية مهما رصدت لها من أموال طائلة، والحل لا يكون إلا بقرار صادق وسريع وفاعل بمحاربة الفساد في أجهزة الدولة، وهو قرار يجب أن يتخذه المسؤولون في الكويت، في كل المواقع.

إننا في جمعية الشفافية الكويتية عازمون على مواصلة عملنا، وتحقيق نجاحات أخرى في طريق تحرير الكويت من الفساد والمفسدين، من خلال تشريعات أفضل، وإنفاذ للقوانين أسرع وأعدل، بالتعاون مع شرائح كبيرة من المجتمع.

والله ولي التوفيق.

صلاح الغزالي

رئيس مجلس الإدارة



## حول الاستراتيجية

من نحن؟

الأعضاء المنتسبون للجمعية يقل عددهم عن ثلاثمئة عضو كويتي من الرجال والنساء، تختلف ظروف تطوعهم من عام لآخر، لذلك فإن عدد الذين يدفعون اشتراكات سنوية ويحق لهم حضور الجمعية العمومية السنوية بمعدل (١٠٠ - ١٢٥) عضواً.

ويدير الجمعية مجلس إدارة يتكون من تسعة أعضاء يتم انتخابهم كل سنتين، من المتطوعين، كما يتبع الجمعية عدة لجان يديرها منها هيئة إدارية تتكون من ثلاثة إلى سبعة أعضاء، مثل المفوضية الأهلية لشفافية الانتخابات، ومركز الفرعة والإرشاد القانوني، ومؤشر مدركات الإصلاح، ومركز تمكين المرأة.. وغيرها.

وبسبب الإمكانيات المالية المتواضعة للجمعية، فإن عدد العاملين فيها خمسة موظفين متفرغين، وأربعة يعملون في الفترة المسائية فقط.

### نطاق الاستراتيجية والغاية منها

تم تحديد الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية بخمس سنوات تمتد من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٧، مع إمكانية مراجعتها سنوياً، وهي تشكل الإطار العام لعمل الجمعية، سواء للجمعية العمومية التي تضم كافة الأعضاء العاملين، أو لمجلس الإدارة الذي يتولى إدارة أعمال الجمعية طوال العام، أو للجان الجمعية المتعددة الدائمة منها والمؤقتة، بالإضافة إلى العاملين في الجمعية.

كما أن نشر هذه الخطة الاستراتيجية من شأنه أن يساعد الآخرين على فهم رؤية الجمعية ورسالتها ومجالات عملها بشكل أفضل، فتزيد نقاط الالتقاء والتعاون لتحقيق

أهدافنا المشتركة نحو كويت تتمتع بمتطلبات الإدارة الرشيدة وفقا للمعايير الدولية الحديثة.

## عملية وضع الاستراتيجية

لقد غطت وثيقة (الخطة الاستراتيجية الأولى) الفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢م وقد نجحنا في تحقيق إنجاز هدف أساسي ورئيسي من تلك الخطة والذي تمثل في صدور مرسوم بقانون رقم (٢٤) لسنة ٢٠١٢ بإنشاء الهيئة العامة لمكافحة الفساد والأحكام الخاصة بالكشف عن الذمة المالية في ٢٥/١١/٢٠١٢، حيث إن الهيئة ستتولى القيام بجوانب كثيرة ومتعددة تتعلق بتعزيز النزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد، وتتلقى إقرارات الذمة المالية من المسؤولين في الدولة وتوفر الحماية اللازمة للمبلغين عن الفساد.

والآن جاء دور إعداد (الخطة الاستراتيجية الثانية ٢٠١٣ - ٢٠١٧) لجمعية الشفافية الكويتية للسنوات الخمس القادمة، لاستكمال الجهود الأهلية لمناهضة الفساد في الكويت.

ونظرا إلى أن وضع خطة استراتيجية للفترة القادمة أمر متشعب ومتخصص يحتاج جهدا فنيا ومكثفا وتشاركيا، فإن مجلس الإدارة شكل "فريق استراتيجية الشفافية" للقيام بهذه المهمة، يتكون من (١١) عضوا.

ثم انطلقت أعمال فريق استراتيجية الشفافية بأن قام بتحليل وتشخيص واقع الجمعية SWOT Analysis ، على المستوى الداخلي للتعرف على نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses ، وعلى المستوى الخارجي للتعرف على الفرص المتاحة Opportunities والتهديدات المستقبلية Threats .

ثم قام فريق استراتيجية الشفافية بزيارة أصحاب المصالح Stakeholder وعددهم (٢٢) شخصية، من المسؤولين في الجهات العامة التي تتقاطع أعمال الجمعية معهم، وأعضاء في مجلس الأمة، وممثلين عن الجماعات السياسية، وشخصيات عامة سياسية واقتصادية، ووسائل إعلام مرئية ومسموعة، فضلا عن أعضاء الجمعية، للتعرف على رؤاهم في شؤون الجمعية ودورها مستقبلا.

واستمر عمل الفريق لثلاثة شهور هي الربع الأول من عام ٢٠١٣م، عقد فيها (٧) اجتماعات رئيسية إضافة إلى عدة اجتماعات أخرى للجان الثلاث التي انبثقت عنه، حيث توصلنا من ذلك إلى مجموعة كبيرة من الأفكار خضعت للمناقشة والتحليل، ومراجعة تجارب الجمعية وواقعها، فتمكن الفريق من صياغة الاستراتيجية الجديدة.. ثم تم رفعها لمجلس إدارة جمعية الشفافية الكويتية وقد اعتمدها بالإجماع.





## لماذا الإدارة الرشيدة

الحكم الرشيد أو الإدارة الرشيدة<sup>1</sup> قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي يلتزم بتطوير موارد الدولة ونموها، طويلة الأمد على أجيال متعددة، وهي الإدارة التي توفر النزاهة والمساءلة، بواسطة الناس، وتضمن احترام المصلحة العامة، وتستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عامة أفراد المجتمع.

ولعل الناظر إلى واقع الحال في الكويت يوقن أن أجهزة الدولة بحاجة إلى جرعات كبيرة ومتكررة من الإدارة الرشيدة، فنتائج الكويت في مؤشر مدركات الفساد الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية هي على النحو التالي:

السنوات	الدرجة من 10	الترتيب دوليا	الترتيب عربيا	الترتيب خليجيا
2003	5.3	35	4	5
2004	4.6	44	7	5
2005	4.7	45	7	5
2006	4.8	46	6	5
2007	4.3	60	6	5
2008	4.3	65	7	5
2009	4.1	66	8	6
2010	4.5	54	7	6
2011	4.6	54	5	5
2012	4.4	66	6	6

<sup>1</sup> حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ولا يقتصر وجود الفساد على قطاع دون غيره، بل هو موجود في كافة أجهزة الدولة، كما لا ينحصر الفساد في النوع الإداري أو المالي، بل يمتد إلى أنواع كثيرة من الفساد السياسي والانتخابي والتشريعي، وحتى مرفق القضاء تضرر أداؤه كثيراً بسبب تردي الخدمات المصاحبة والتي تؤثر سلباً على مدد التقاضي وتنفيذ أحكامه.

وقد أدى سوء الإدارة إلى تعثر مسيرة التنمية في الكويت التي كانت تسبق من حولها في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، فصارت في آخر الركب خليجياً، فالخدمات الإسكانية في أسوأ أحوالها، حيث ينتظر المواطنون في طابور طويل يمتد لقرابة عشرين سنة للحصول على السكن الحكومي، والخدمات الصحية غير جيدة رغم مجانية كثير منها، وقطاع التعليم في تراجع كبير ولا تملك الدولة سوى جامعة حكومية واحدة منذ الاستقلال، أما مخافر الشرطة المعنية بإنفاذ القوانين فصارت مكاناً غير آمن لمرتاديه يعج بالفوضى والتسيب وسوء الإدارة ورداءة الخدمة.

كما كان الفساد سبباً مباشراً لسقوط مجلس الأمة المنتخب في ٢٠٠٩م وسقوط الحكومة في حينها بعد فضيحة قضايا فساد كبيرة اتهمت فيها أطراف حكومية ونيابية، وخرج الناس إلى الشارع رغم أنهم لا يملكون مشروعاً إصلاحياً، سوى أنهم يعبرون عن رفضهم للفساد.. ففقد قطاع عريض من المجتمع ثقته في الطبقة السياسية من وزراء وبرلمانيين، كما فقدوا ثقتهم في الدولة، وهو أمر في غاية الخطورة، فتفشيت العصبية كبديل لغياب القانون.

إن الإدارة الفاسدة تقود الكويت إلى الخلف، ولا حل إلا بتمكين الإدارة الرشيدة بمفاهيمها الدولية الرائدة، لذلك سنتعاون في المرحلة القادمة مع كل من الحكومة، لنعينها على تحقيق المزيد من الشفافية والنزاهة والمساءلة والعدالة، ونتعاون مع مجلس الأمة ليقوم بدوره التشريعي والرقابي على الوجه الأفضل الذي يحقق التميز في التشريع والعدالة في المساءلة ولكي يكون المجلس محفزاً لتطویر أداء الحكومة والجهات العامة.

## تحليل وتشخيص واقع الجمعية

### SWOT Analysis

#### داخليا:

**نقاط القوة Strengths** ، تتمتع الجمعية بعدد من نقاط القوة التي تفيدها في تأدية رسالتها، منها:

- (١) دعم شخصي للجمعية من حضرة صاحب السمو.
- (٢) اسم الجمعية معروف وهو ذو سمعة جيدة.
- (٣) استقلالية عمل الجمعية.
- (٤) تنوع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية بحيث تمثل كافة شرائح المجتمع.
- (٥) قيم الجمعية نبيلة.
- (٦) أهداف الجمعية سامية، وتنال الإجماع عليها.
- (٧) لوائح الجمعية تؤكد على مؤسسية عملها.
- (٨) علاقات جيدة مع السلطات الثلاث.
- (٩) علاقات جيدة مع مختلف الجماعات السياسية.
- (١٠) علاقات إقليمية متنوعة وجيدة.
- (١١) خبرات أعضاء الجمعية متنوعة.
- (١٢) القدرة على توفير مقر مناسب للجمعية.
- (١٣) تنامي دور المجتمع المدني في عملية الإصلاح.
- (١٤) صدور قانون الهيئة العامة لمكافحة الفساد الذي يؤكد على دور المجتمع المدني في الشفافية ومكافحة الفساد وواجب الهيئة في التنسيق مع الجمعية.
- (١٥) انتشار ثقافة وفهم "الشفافية" و "مكافحة الفساد" بشكل جيد.

**نقاط الضعف Weaknesses** لدى الجمعية عدد من نقاط الضعف ينبغي معالجتها، منها:

- (١) لا يوجد خطة استراتيجية للتمويل، ومصدر تمويلها شبه وحيد بنسبة تزيد على ٧٥%.
- (٢) لا يوجد مدير متفرغ.
- (٣) الإعلام والعلاقات العامة في الجمعية لا تتناسب وحجم عملها ونوعيته.
- (٤) تفاعل أعضاء الجمعية ليس بمستوى سمعة الجمعية وطموحها.
- (٥) التواصل مع المتطوعين غير دائم.
- (٦) ضعف التواصل مع شرائح اجتماعية متنوعة.

- (٧) لا توجد خطة لاستقطاب أعضاء فاعلين.
- (٨) ضعف الاهتمام بالشباب.
- (٩) ضعف آليات المراجعة والتقييم.
- (١٠) ضعف التنسيق بين الأعضاء في مواقف الجمعية.
- (١١) تباين في مستوى أداء لجان الجمعية، واحتمال إساءة بعضها للجمعية.

## خارجياً:

**الفرص المتاحة Opportunities** والتي يمكن للجمعية الاستفادة منها في تنفيذ استراتيجيتها:

- (١) نشأة الهيئة العامة مكافحة الفساد وحمية الاستفادة من خبرات الجمعية.
- (٢) تقديم الاستشارات والتدريب.
- (٣) مركز فني متخصص لاستطلاعات الرأي.
- (٤) التركيز على القطاع الخاص.
- (٥) التركيز على القطاع النفطي.
- (٦) الاستفادة من أعضاء الجمعية بشكل أكبر.
- (٧) المنظمة العربية للشفافية والنزاهة.
- (٨) توسع النشاط خليجياً، وعضوية في مجلس التعاون الخليجي.
- (٩) علاقة أقوى مع الكتاب والفنانين لدعم أهداف الجمعية.
- (١٠) الاستفادة من الشخصيات الوطنية ذات الخبرة الطويلة، بهدف تعزيز النزاهة.
- (١١) الاستفادة من التجارب الدولية ونقلها للكويت في شأن الإدارة الرشيدة وتطبيقاتها.

**التحديات المستقبلية Threats** التي ينبغي الحذر منها لأنها تؤثر سلباً على نجاح الجمعية:

- (١) نقص أو توقف التمويل.
- (٢) محاربة قوية للجمعية من جانب فاسدين متنفذين.
- (٣) ضغوط سياسية من أطراف شعبية للتأثير على مواقف الجمعية المستقلة.
- (٤) نقص المعلومات.
- (٥) ضعف تعاون مجلس الأمة.
- (٦) ضعف تعاون بعض الجهات العامة.
- (٧) الأزمات السياسية في البلد قد تؤثر على تجانس أعضاء الجمعية العمومية وتماسك مجلس إدارتها.
- (٨) تفشي الفساد في السلطة التشريعية.
- (٩) ثقافة متفشية حول بعض مظاهر الفساد، مثل: الوساطة.
- (١٠) فهم خاطئ لدور الجمعية لدى جماعات وأفراد.



## جمعيتنا

### تعريف

جمعية الشفافية الكويتية منظمة نفع عام أهلية تطوعية غير ربحية، مشهرة وفقا للقانون الكويتي، تأسست في ٢٠٠٥/٣/٧م، وتم إشهارها - بناء على موافقة مجلس الوزراء - في الجريدة الرسمية "الكويت اليوم" في ٢٠٠٦/٣/٢٦م؛ وهي فرع وطني لمنظمة الشفافية الدولية.

تسعى الجمعية للعمل على تكريس الإدارة الرشيدة وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة ومناهضة الفساد بمختلف الأدوات والأساليب القانونية التي تسمح بها أنظمة الدولة؛ وللجمعية علاقات تعاون وتنسيق مع العديد من المنظمات الأهلية ذات الأهداف المشتركة محليا وفي العالمين العربي والدولي.

الموقع الإلكتروني: [www.transparency-kuwait.org](http://www.transparency-kuwait.org) يضم كافة الأخبار والدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيدة في الكويت ومختلف دول العالم.

### الرؤية

جمعية رائدة مستقلة عادلة، تعمل على تمكين ثقافة الإدارة الرشيدة في الكويت.

### الرسالة

تعمل الجمعية بمهنية عالية، لتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة، في كافة قطاعات الدولة، وفقا لأفضل المعايير الدولية الحديثة.

## القيم

- ١- **الشفافية** : حق الفرد في الحصول على المعلومات، وهي قيمة تحرص الجمعية على تعزيزها في المجتمع وتأكيدا عبر القوانين واللوائح، في الجهات العامة والسلطة التشريعية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي أعمال الجمعية.
- ٢- **المساءلة** : لا ديمقراطية حقيقية حيث لا مساءلة ولا محاسبة، هذه قيمة تعمل الجمعية على تأكيدها في القوانين واللوائح المعنية، وحرصها في ثقافة أعضاء الجمعية خاصة وفي المجتمع بشكل عام.
- ٣- **النزاهة** : وفق الدستور الكويتي والقوانين المنبثقة عنه، التي تحت على النزاهة وتجريم الفساد وسوء استخدام السلطة، تعمل الجمعية على تعزيز النزاهة والاستقامة، مبتدئة بأعضاء الجمعية.
- ٤- **التضامن** : التصدي للفساد ومقاومة المفسدين أمر تزداد فرص نجاحه بتضامن أعضاء الجمعية وتكاتف المصلحين محليا وإقليميا ودوليا، أفراداً ومؤسسات.
- ٥- **الشجاعة** : إن مناهضة الفساد والعمل على الحد من مصالح مستغلي السلطة لمنافع شخصية، يواجه بمقاومة قوية من قبلهم، ويتطلب شجاعة كبيرة من المتصددين لهم من أبناء الكويت ومن أعضاء الجمعية، وفقا للقوانين والنظم واللوائح.
- ٦- **العدل** : يجب أن تلتزم الجمعية بالعدل حين تحكم على الأمور التي تتصدى لها، وأن تبتعد عن قصد تحقيق أي منافع شخصية فيما تتبناه من آراء، وأن لا يكون لها هدف غير تحقيق المصلحة العليا للوطن وللإنسانية.
- ٧- **الديمقراطية** : تؤمن بها الجمعية وتعمل على تعزيزها في الكويت، سواء في علاقة الأعضاء فيما بينهم داخل الجمعية، أو في المجتمع.
- ٨- **الاستقلالية** : تكون الجمعية مستقلة في مواقفها وأنشطتها عن أي طرف رسمي أو جماعات مصالح، مع إدراك أهمية بناء الشراكات.

## المبادئ والسياسات

جمعية الشفافية الكويتية تلتزم بمجموعة من المبادئ والسياسات في مختلف أنشطتها وبرامجها، على النحو التالي:

- ١- التعاون مع جميع الجهات العامة والجماعات والمنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد داخل الكويت، وكذلك مع الجهات الدولية الملتزمة بمحاربة الفساد، لبناء تحالف قوي يحقق أهداف الجمعية.
- ٢- الالتزام بالانفتاح والأمانة والمساءلة في علاقتنا مع كل من نعمل معه وتجاه بعضنا البعض
- ٣- أن نكون ديمقراطيين، غير منحازين سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً لأي طرف على حساب أهدافنا ومبادئنا.
- ٤- مناهضة الرشوة والفساد بشدة وبشجاعة أينما ثبت وجودها، في كافة المؤسسات، بعيداً عن الأشخاص والحالات الفردية.
- ٥- أن تكون المواقف التي نتخذها قائمة على تحليل سليم وموضوعي ومهني وعلى معايير بحثية دقيقة.
- ٦- لا نقبل إلا التمويل الذي لا يضر بقدرتنا على التعامل مع القضايا بحرية ودقة وموضوعية.
- ٧- القيام بتوفير تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن نشاطاتنا لأصحاب العلاقة المعنيين.
- ٨- أن نحترم ونشجع احترام الحقوق والحريات الأساسية.
- ٩- السعي لتمثيل متنوع في لجان الجمعية.
- ١٠- الحيادية السياسية : تكون الجمعية طرفاً محايداً يراقب الالتزام بالقوانين واللوائح، وتصدر بشأنها تقارير دقيقة وموضوعية (مثل مراقبة الانتخابات).





## مجالات العمل (الأولويات)

جمعية الشفافية الكويتية منظمة أهلية تطوعية محلية تعمل وفق قانون كويتي، كما أنها تتعاون مع منظمات أهلية تطوعية دولية ذات تجارب عريقة، ومن هذه الحقيقة وهذا الواقع، فإن الجمعية وضعت لها أولويات في مجالات عمل تم تحديدها ستعمل على التركيز عليها في السنوات القادمة حتى عام ٢٠١٧ وكنا ثقة بأننا سننجز أشياء كثيرة، وهي:

- (١) **المأسسة** - تعتبر الجمعية نواة مكافحة الفساد في الكويت، لذا ينبغي الاهتمام ببنائها المؤسسي حتى تكون قوية وفاعلة بشكل دائم.
- (٢) **المعايير الدولية** - الاستفادة من مفاهيم ونماذج الإدارة الرشيدة التي تعززت في كثير من دول العالم المتحضر، باعتبارها مرجعا فكريا.
- (٣) **الناس / القيم** - تحسين ثقافة المجتمع وقيمه في نبذ الفساد والفاستدين، فذلك هو المنطلق لتعزيز الإدارة الرشيدة في أجهزة الدولة كافة.
- (٤) **التشريع** - هو المكان الأول الذي تتأصل فيه الإدارة الرشيدة للانطلاق نحو منع الفساد بثتى أنواعه.
- (٥) **حكم القانون** - التشريعات تصدر لتطبق على الجميع بمساواة وعدالة.
- (٦) **الجهات العامة** - فالكويت يديرها قطاع عام يعاني من الفساد بدرجات عالية.



## الأهداف الاستراتيجية لكل مجال عمل

١. المؤسسة - تعتبر الجمعية نواة مكافحة الفساد في الكويت، لذا ينبغي الاهتمام  
ببنائها المؤسسي حتى تكون قوية وفاعلة بشكل دائم:
  - ١.١. نظام أساسي ولوائح داخلية ومالية بمعايير فُضلى.
  - ١.٢. خطة استراتيجية طموحة مع متابعة للتنفيذ وتقييم للأداء بشكل مستمر.
  - ١.٣. أعضاء ومتطوعون على قدر كبير من الشفافية والنزاهة والحيادية والمهنية.
  - ١.٤. أمانة عامة فاعلة ذات خبرة تدير العمل اليومي لأنشطة الجمعية.
  - ١.٥. التعليم والتدريب المستمر لأعضاء وموظفي ومتطوعي الجمعية، من خلال الاطلاع على أفضل المعايير والنماذج الدولية.
  - ١.٦. بناء شبكات وتحالفات قوية محليا ودوليا لمناهضة الفساد.
  - ١.٧. توفير التمويل اللازم لأعمال الجمعية دون التأثير على استقلاليتها.
٢. المعايير الدولية - الاستفادة من مفاهيم ونماذج الإدارة الرشيدة التي تعززت في كثير من دول العالم المتحضر، باعتبارها مرجعا فكريا:
  - ٢.١. التواصل والتشبيك مع أفضل المنظمات الأهلية الدولية في مجالات تعزيز الحكم الرشيد للاستفادة من النماذج وللمشاركة في المشاريع.
  - ٢.٢. الوجود والتواصل مع المنظمات الرسمية العالمية في مكافحة الفساد على المستويات الدولية والوطنية.
  - ٢.٣. الاستفادة من الاتفاقيات الدولية المعنية بالإدارة الرشيدة بشكل عام وبمكافحة الفساد بشكل خاص، ومتابعة إنفاذها في الكويت.
٣. الناس / القيم - تحسين ثقافة المجتمع وقيمه في نبذ الفساد والفاستدين، فذلك هو المنطلق لتعزيز الإدارة الرشيدة في أجهزة الدولة كافة:

- ٣.١. تمكين المجتمع عامة، وتمكين المرأة والشباب خاصة، وفقا لأفضل المعايير الدولية في مناهضة الفساد، بمهنية عالية.
- ٣.٢. التعاون مع الجهات العامة والخاصة في الإعلام، وفي التربية والتعليم وفي الأوقاف ودور العبادة، لنشر ثقافة الشفافية والنزاهة والمساءلة والعدالة، مع التركيز على الناشئة.

#### ٤. التشريع - هو المكان الأول الذي تتأصل فيه الإدارة الرشيدة للانطلاق نحو منع الفساد بشتى أنواعه:

تعمل الجمعية، بالتعاون مع الحكومة ومجلس الأمة، ومع المجتمع والإعلام، على توفير وتعزيز ما يلي:

- ٤.١. نزاهة الانتخابات وفعاليتها.
- ٤.٢. شفافية البرلمان ونزاهة أعضائه.
- ٤.٣. استكمال ومراجعة التشريعات المعنية بتعزيز الإصلاح ومكافحة الفساد.
- ٤.٤. أداء البرلمان في حسن الرقابة والمحاسبة للحكومة.



## ٥. حكم القانون - التشريعات تصدر لتطبق على الجميع بمساواة وعدالة:

- ٥.١. تمكين الناس من متابعة أداء الأجهزة المعنية لضمان إنفاذ القوانين .
- ٥.٢. التوعية العامة بأهمية تطبيق القوانين للحد من الإفلات من العقاب .impunity
- ٥.٣. تعزيز دور القضاء للبت في القضايا دون إبطاء وللإسراع في تنفيذ أحكامه.
- ٥.٤. تعزيز المواطنة الصالحة والحد من تفشي العصابات.
- ٥.٥. متابعة إنفاذ القوانين واللوائح التي تتولاها الجهات العامة والمعنية في القطاع الخاص، ودعم جهود تطويرها.

## ٦. الجهات العامة - فالكويت يديرها قطاع عام يعاني من الفساد بدرجات عالية:

- تعمل الجمعية، بالتعاون مع المسؤولين والموظفين في الجهات العامة، وبدعم من المجتمع والإعلام، لتحقيق الأهداف التالية:
- ٦.١. تعزيز دور الهيئة العامة لمكافحة الفساد في تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها، ودعم جهودها في مكافحة الفساد.
  - ٦.٢. توفير معايير محددة لإصلاح الجهات العامة وترويجها وتطبيقها.
  - ٦.٣. دعم آليات واضحة تساهم في مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجهات العامة.
  - ٦.٤. التعاون مع جهات حكومية في إصلاح خدمات عامة محددة (مثل: الصحة، البلدية، التربية، الشؤون الاجتماعية والعمل، النفط) لتوفير النموذج المؤسسي الصالح.
  - ٦.٥. دعم وتعزيز مكانة المسؤول الصالح في الجهات العامة، وإظهار الحالات الجيدة لتعميم القدوة، والحالات الفاسدة للتنبيه من الأخطاء.



## المشاريع والبرامج والآليات

### خطة سنوية

بناء على المادة (٢٧) من النظام الأساسي للجمعية، يقدم مجلس الإدارة "مشروع الميزانية المقبلة" للاجتماع السنوي للجمعية العمومية، على أن يتضمن خطة سنوية تشغيلية بالعناوين الرئيسية، لذا ينبغي أن تتضمن (مشاريع وبرامج وأنشطة) لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

### لجان الجمعية

كما ينبغي الاهتمام ببناء مؤسسات داخل الجمعية تحظى بقدر كبير من الحرية في العمل والاستقلالية في الإدارة والقرار، مع الالتزام بنظم ولوائح الجمعية واستراتيجيتها، مثل:

- (١) منتدى الكويت للشفافية.
  - (٢) مؤثر مدركات الإصلاح في الجهات العامة.
  - (٣) المفوضية الأهلية لشفافية الانتخابات.
  - (٤) مركز الفرعة والإرشاد القانوني.
  - (٥) مركز الشفافية للمعلومات.
  - (٦) مركز تمكين المرأة.
  - (٧) المفوضية الدولية للشفافية الكويتية.
- كما أن هناك إمكانية لتطوير الأداء في برامج الشباب.

## آليات جديدة

- ينبغي تطوير آليات جديدة لتعزيز الشفافية ومناهضة الفساد في :
- الأمن والدفاع.
  - الصناعات النفطية.
  - الصناديق السيادية.

## شراكة حكومية

مجلس الوزراء هو المهيمن على مصالح الدولة ورسم السياسات العامة للحكومة، ويتابع تنفيذها ويشرف على سير العمل في الإدارات الحكومية<sup>٢</sup>، لذا يتطلب تحسين الإدارة الرشيدة والخدمة العامة وتخليصها من شوائب الفساد التعاون مع الحكومة في ذلك ، وأوجه التعاون وأشكاله ووسائله متعددة، يجب البحث في تحسينها وتطويرها، ومنها:

- التنسيق لتسهيل مهام عمل الجمعية باستقلالية: مثل مراقبة الانتخابات حيث يتم التنسيق مع الجهات الرسمية المسؤولة عن إدارة الانتخابات دون تدخل في أعمال الجمعية، وكذلك التنسيق في مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة لعمل الدراسات اللازمة باستقلالية.
- اللجان المشتركة: يمكن تشكيل لجان مشتركة لتعزيز النزاهة في الجهات العامة ، مثل: الصحة، البلدية، التربية ، الشؤون الاجتماعية والعمل.
- تقديم اقتراحات القوانين: حيث تعد الجمعية اقتراحات قوانين وتتعاون مع الحكومة ومجلس الأمة للأخذ بها.
- التدريب: أن تقدم الجمعية برامج تدريبية لموظفي الدولة من خلال التعاقد والتعاون معها.

كما يمكن أن تكون هناك صيغ عمل وشراكة وتنسيق مع الحكومة بأشكال متعددة، وذلك لتمكين الإدارة الرشيدة في الجهات العامة.

## التمويل

يعتبر التمويل عصب تطور عمل الجمعية باعتبارها منظمة تطوعية غير ربحية، لذلك تضع الجمعية استراتيجية تمويل خاصة، كما تضع لها لجنة تتولى شؤونها، وخطة عمل تشغيلية سنوية، يتابعها مجلس الإدارة، تتنوع فيها وسائل جمع التمويل ومصادر الإيرادات.

## التقييم والتطوير

يعتبر التقييم أحد أهم أساليب تطوير الأداء وتحسين الأعمال في أي منظمة، لذلك ينبغي الاهتمام بوضع نظام تقييم أداء دوري لكل برنامج ومشروع ونشاط ، يشتمل على مؤشرات نجاح قابلة للقياس.

<sup>٢</sup> دستور دولة الكويت ، مادة (١٢٣).



## الخاتمة

رغم صعوبة الطريق وامتلائه بعقبات الفساد، وقلة سالكي طريق الإصلاح، إلا أن لدينا إيمانا قويا بفرص نجاحنا، لأسباب متعددة، فالجمعية تتوقع أداء مميزا لحليف استراتيجي نشأ مؤخرا وهو الهيئة العامة لمكافحة الفساد، كما أن مع الجمعية نخبة من الأعضاء والمتطوعين، وكذلك لديها شبكة واسعة من العلاقات والأصدقاء الذين يؤمنون برؤى الجمعية ورسالتها.

نسأل الله التوفيق

