

تحت رعاية حضرة صاحب السمو  
الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح  
أمير الكويت

# منتدى الكويت للشفافية الثاني

تحت شعار (إصلاح الخدمة العامة)

12 - 13 فبراير 2008م



*His Highness*

*Sheikh Sabak Al-Ahmed Al-Jaber Al-Sabah*

*Emir of Kuwait*

حضرة صاحب السمو  
الشيخ صباح الأحمد الجابر  
الصباح  
أمير الكويت

"أمامكم الكثير من التحديات والقضايا المهمة التي تحتاج إلى تعاون السلطتين لانجازها وفي مقدمتها قضايا الأمن، والتنمية الاقتصادية والتنمية البشرية والاهتمام بالتعليم والصحة والإصلاح الإداري، وتحسين الخدمات والمرافق العامة بالإضافة إلى القضايا الأخرى التي تهتم الوطن والمواطنين وانجاز هذه القضايا يتطلب تعاوننا جادا يقوم على حسن النوايا وإحساس بالمسؤولية، واعتماد الحوار البناء لبلوغ الرأي الاصوب، والغاية المثلى، في إطار من نزاهة القصد وصدق القول وإخلاص العمل، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة".

من كلمة حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح  
في افتتاح دور الانعقاد الثالث من الفصل التشريعي الحادي عشر لمجلس الأمة  
2007/10/30م

# الفهرس

الصفحة	الموضوع
5	تمهيد
6	مقدمة
8	الأهداف ::
9	■ الهدف العام والأهداف الفرعية ■ الزمان والمكان، المشاركون ولغة المنتدى
9	برنامج المنتدى
9	أولاً: جلسة الافتتاح
18	■ كلمة راعي المنتدى. ■ كلمة اللجنة المنظمة العليا ■ كلمة منظمة الشفافية الدولية
20	ثانياً: معرض الشفافية للفنون التشكيلية
21	ثالثاً: جلسات عمل المنتدى: الجلسة الأولى - إصلاح الخدمة العامة ::
62	رئيس الجلسة: ■ الدكتور/ عادل الوقيان، الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. المتحدثون ■ الدكتور/ ناصر الصانع، نائب رئيس المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد. ■ السيد/ محمد الرومي، وكيل ديوان الخدمة المدنية ■ السيدة/ سلمى حمد العيسى، مفوض مؤشر مدركات الإصلاح، جمعية الشفافية الكويتية. ■ السيد/ مارتن فورست، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
83	الجلسة الثانية - إصلاح خدمات الصحة :: رئيس الجلسة: ■ الدكتورة/ أحلام المحيسن. المتحدثون: ■ الدكتور/ عادل خالد الصبيح، وزير الصحة الأسبق. ■ الدكتور/ علي المكي، رئيس الجمعية الطبية الكويتية. ■ السيد / رمي فرومنتن، خبير فرنسي.
	الجلسة الثالثة - إصلاح خدمات التربية والتعليم :: رئيس الجلسة: ■ الدكتور / عبدالمحسن حماده، جامعة الكويت المتحدثون ■ الدكتورة/ موضي الحمود، مديرة الجامعة العربية المفتوحة.

- الدكتورة/ سلوى عبدالله الجسار، جمعية الشفافية الكويتية، رئيسة مركز تمكين المرأة.

98

### الجلسة الرابعة - إصلاح الخدمات الأمنية ::

رئيس الجلسة:

- السيد/ وليد عبداللطيف النصف، رئيس تحرير جريدة القبس، الكويتية اليومية

المتحدثون:

- السيد/ علي فهد الراشد، رئيس لجنة الداخلية والدفاع، مجلس الأمة.
- السيد/ سعود عبدالرحمن السمكة، كاتب صحفي
- الدكتور/ العميد حسين علي العبدالسلام، مدير عام الإدارة العامة لمركز البحوث الجنائية والشرطية، وزارة الداخلية.
- السيد/ ثيدور جون سوستن، مؤسسة انترنتي أناليتيكا- الولايات المتحدة الأمريكية.

121

### الجلسة الخامسة - إصلاح خدمات الكهرباء والماء ::

رئيس الجلسة:

- السيد/ عبدالحميد علي عبدالمنعم، رئيس مركز الشفافية للمعلومات.

المتحدثون

- السيد/ أحمد عبدالمحسن المليفي، رئيس لجنة حماية المال العام، مجلس الأمة.
- السيد/ طلال القحطاني، رئيس جمعية المهندسين الكويتية.
- الدكتور/ محمود بوشهري، مدير، معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- السيد/ بول سكوت بريتيثور، البنك الدولي .

137

### الجلسة السادسة - إصلاح خدمات التجارة والصناعة ::

رئيس الجلسة:

- السيد/ سعود الراجحي، عضو جمعية الشفافية الكويتية.

المتحدثون:

- السيد/ توفيق الجراح، رئيس شركة مجمعات الأسواق التجارية الكويتية.
- الدكتورة/ أماني خالد بورسلي، جامعة الكويت.
- السيد/ لورنس أوت، مدير مؤسسة كاسالز، الولايات المتحدة الأمريكية.

157

التوصيات

171

المنظّمون

## تهيد

استمراراً لاهتمام جمعية الشفافية الكويتية بعقد المنتديات العامة و اللقاءات الخاصة بهدف تكثيف جهود الإصلاح ومكافحة الفساد وكذلك تعميق مفهوم الشفافية لدى المسؤولين والمواطنين، فقد قرر مجلس إدارة الجمعية عقد منتدى الكويت للشفافية الثاني تحت شعار "إصلاح الخدمة العامة" حيث تؤكد كافة المؤشرات أن الفساد الإداري والمالي يكمن في أغلب مؤسسات القطاع العام مما ينعكس سلباً وبشكل مباشر على مستوى الخدمة العامة التي يتلقاها الجمهور، وعليه فقد تقرر أن يكون الهدف العام للمنتدى هو إصلاح الخدمة العامة في دولة الكويت طبقاً للأهداف الفرعية التالية:

- (1) صياغة فكر وطني داعم للشفافية ومناهض للفساد في القطاع العام.
- (2) المساهمة في تعزيز الشفافية وزيادة فاعليتها على مستوى المؤسسات والأفراد.
- (3) نقل تجارب دولية ناجحة إلى دولة الكويت في تطوير وإصلاح الخدمة العامة.
- (4) تقديم ومناقشة أوراق علمية متخصصة في موضوع المنتدى تتناسب وواقع القطاع العام الكويتي.
- (5) التقاء للناشطين الكويتيين وغيرهم في مجال الشفافية ومحاربة الفساد ودعم التوجه العام لأن تكون الكويت مركز مالي وتجاري.

وبرعاية كريمة من حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير الكويت (حفظه الله) تم عقد المنتدى في الفترة (12-13) فبراير 2008م وذلك في فندق المارينا (صالة سلوى صباح الأحمد) حيث كانت الدعوة عامة للجمهور.

ورغبة منا في تعميم الفائدة فقد تم إعداد تقرير منتدى الكويت للشفافية الثاني، وبهذا الخصوص أود تسجيل خالص الشكر والتقدير إلى كل الجهات والأفراد الذين قدموا الدعم المادي والمعنوي لجمعية الشفافية الكويتية لعقد هذا المنتدى، ويأتي في مقدمتهم حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير الكويت - حفظه الله ورعاه.

ولا يفوتني تقديم الشكر كذلك لكل من ترأس جلسات عمل المنتدى والمتحدثين الرئيسيين في تلك الجلسات، بالإضافة للمشاركين في حضور ومناقشات المنتدى من المعنيين والمختصين والجمهور الكريم، هذا وقد كان لأجهزة الإعلام المختلفة ودور الصحافة المحلية دوراً بارزاً في تغطية شاملة لفعاليات المنتدى والأنشطة المصاحبة لذلك، مما ساهم بلا شك بجذب اهتمام الكثير من المسؤولين والمواطنين وغيرهم من الأفراد.

فشكراً جزيلاً لمسئولي الإعلام وللصحافيين على جهودهم المتميزة في التغطية الإعلامية الملحوظة. وفقنا الله بما فيه مصلحة وخدمة الكويت.

**صلاح محمد الغزالي**

رئيس مجلس إدارة جمعية الشفافية الكويتية

رئيس اللجنة المنظمة العليا للمنتدى

## المقدمة

في وقت سابق لانعقاد المنتدى، تم تشكيل اللجنة المنظمة العليا للمنتدى برئاسة السيد/ صلاح الغزالي - رئيس مجلس إدارة جمعية الشفافية الكويتية، ويمكن الرجوع لأسماء أعضاء اللجنة تحت الجزء الخاص بالمنظمين للمنتدى. هذا وقد عقدت هذه اللجنة اجتماعات مكثفة للإعداد للمنتدى، وتقرر خلالها أن يتضمن برنامج عمل المنتدى بالإضافة إلى جلسة الافتتاح و حفل الختام ست جلسات عمل كالتالي:

- جلسة العمل الأولى: إصلاح الخدمة العامة
- جلسة العمل الثانية: إصلاح خدمات الصحة
- جلسة العمل الثالثة: إصلاح خدمات التربية والتعليم
- جلسة العمل الرابعة: إصلاح الخدمات الأمنية
- جلسة العمل الخامسة: إصلاح خدمات الكهرباء والماء
- جلسة العمل السادسة: إصلاح خدمات التجارة والصناعة

وقد بلورت اللجنة المنظمة العليا محاور لكل جلسة عمل ويمكن الرجوع لهذه المحاور ضمن هذا التقرير في بداية الجزء الخاص بكل جلسة. كما يتضمن بداية ذلك الجزء اسم من تفضل برئاسة تلك الجلسة وأسماء المتحدثين فيها.

كما حرصت اللجنة على توجيه الدعوة للمشاركة في المنتدى إلى منظمة الشفافية الدولية و عدد من المنظمات العربية والدولية وبعض المتخصصين والخبراء الدوليين للمشاركة في مداورات جلسات العمل المختلفة بالإضافة إلى دعوة عدد من المهتمين والمختصين والمعنيين من أعضاء مجلس الأمة والمسؤولين في الدولة ليساهموا كمتحدثين رئيسيين بجلسات عمل المنتدى.

وحرصا من اللجنة على المشاركة الشعبية في مداورات ومناقشات المنتدى فقد تم تخصيص وقت كاف للمناقشة المفتوحة في كل جلسة، وبناء على هذه الترتيبات فقد كان النقاش ثريا في جميع جلسات العمل وتشعبت الآراء وتعددت التوصيات مما يدل على الاهتمام المتزايد لدى المواطنين بقضايا مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة.

وبهذا الخصوص نود الإشارة بأن هذا التقرير يتضمن برنامج المنتدى التفصيلي ثم تفاصيل جلسة الافتتاح بما فيها من كلمات كل من ممثل راعي الحفل ورئيس جمعية الشفافية الكويتية، وكذلك المدير التنفيذي لمنظمة الشفافية الدولية، بالإضافة إلى أوراق العمل التي قدمها المتحدثون في جلسات العمل المختلفة علما بأن بعض المتحدثين لم يقدموا ورقة عمل و اكتفوا بالحديث العام مؤكدين على أهمية مكافحة الفساد وتحقيق النزاهة والإصلاح والشفافية في مجالات الخدمات العامة.

كما أن البعض من المتحدثين اكتفوا بتقديم شرائح ضوئية (Power Point Presentation) أثناء مشاركتهم في جلسات العمل ولذا فإنها تظهر بهذه الصورة ضمن هذا التقرير. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الضيوف الأجانب المتحدثين باللغة الانكليزية قد تم ترجمة ما قدموه إلى اللغة العربية ويظهر في هذا التقرير النص العربي المترجم ولكن يمكن الرجوع إلى النص الانكليزي في تقرير منتدى الكويت للشفافية الثاني على موقع جمعية الشفافية الكويتية [www.transparency-kuwait.org](http://www.transparency-kuwait.org).

هذا وقد تضمن المنتدى - بالإضافة إلى جلسة الافتتاح الرسمية و حفل الختام - ثلاثة أنشطة رئيسية هي:

- معرض الشفافية للفنون التشكيلية.

● إعلان نتائج مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة (الكويت).

وقد اقتصر حفل الختام على إعلان نتائج مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة بالكويت وتكريم الجهات الثلاث الفائزة بالمؤشر، حيث حصل بيت الزكاة على المركز الأول فيما حصلت الإدارة العامة للإطفاء على المركز الثاني والهيئة العامة للمعلومات المدنية على المركز الثالث، بالإضافة إلى تكريم الفائزين بمسابقة معرض الشفافية للفنون التشكيلية وكذلك تكريم المتطوعين في الأنشطة المختلفة بجمعية الشفافية الكويتية بما فيهم أعضاء اللجنة المنظمة العليا للمنتدى.

والجدير بالذكر فإن السيد/ مرسال الماجدي قام مشكورا بمهمة مقرر جلسة العمل الخاصة بـ (إصلاح الخدمات العامة)، كما أن الدكتورة/ هيا المطيري قامت مشكورة بمهمة مقرر جلسة العمل الخاصة بـ (إصلاح خدمات الصحة)، أما جلسة العمل الخاصة بـ (إصلاح خدمات التربية والتعليم) فقد قامت مشكورة بمهمة مقرر تلك الجلسة السيدة/ نعيمة الفريج، كما قامت مشكورة بمهمة مقرر جلسة العمل الخاصة بـ (إصلاح خدمات الكهرباء والماء) السيدة/ نادية الفريج.

وحيث أن النقاش كان متشعبا ومتداخلا في جميع جلسات عمل المنتدى بالإضافة إلى أن بعض أوراق العمل تضمنت العديد من التوصيات في المجالات التفصيلية المتخصصة التي يمكن الرجوع إليها تحت الجزء الخاص بكل جلسة، لذا فقد جاءت توصيات المنتدى محددة وشاملة لكل المجالات.

أملين أن يساهم هذا التقرير المفصل وكذلك توصيات المنتدى في مساعدة المهتمين والباحثين في مجال الشفافية والنزاهة.

وفقنا الله وإياكم لمكافحة الفساد وتعميق مفهوم النزاهة والشفافية.

نعيمة الشائجي  
المقرر العام للمنتدى

# الأهداف

## الهدف العام للمنتدى:

إصلاح وتطوير الخدمة العامة في دولة الكويت.

## الأهداف الفرعية:

- (1) صياغة فكر وطني داعم للشفافية ومناهض للفساد في القطاع العام.
- (2) المساهمة في تعزيز الشفافية وزيادة فاعليتها على مستويي المؤسسات والأفراد.
- (3) نقل تجارب دولية ناجحة إلى دولة الكويت في تطوير وإصلاح الخدمة العامة.
- (4) تقديم أوراق علمية متخصصة في موضوع المنتدى تتناسب وواقع القطاع العام الكويتي.
- (5) ملتقى علمي للناشطين الكويتيين وغيرهم في مجال الشفافية ومكافحة الفساد.
- (6) دعم التوجه العام لأن تكون الكويت مركز مالي وتجاري.

## الزمان:

أيام الثلاثاء والأربعاء الموافق 12 – 13 فبراير 2008م.

## المكان:

فندق مارينا – مسرح وصالة سلوى صباح الأحمد

## للمشاركة:

الدعوة عامة.

## لغة المنتدى:

اللغة العربية واللغة الانجليزية حسب المتحدث، مع وجود ترجمة فورية من العربية إلى الانجليزية وبالعكس.



# برنامج المنتدى

أولا - جلسة الافتتاح

**كلمة ممثل راعي الحفل**  
**حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح**  
**وزير العدل ووزير الشؤون الاجتماعية والعمل - السيد/ جمال احمد الشهاب**

السيدات والسادات الكرام،

يسعدني نيابة عن سمو أمير البلاد الشيخ صباح الأحمد الصباح حفظه الله، أن أحياكم أطيب تحية، كما يطيب لي أن أعبر عن سرورنا للمشاركة في هذا المنتدى، ونتقدم بالشكر الجزيل على الجهود الكبيرة التي بذلت لإعداد هذا المنتدى بالصورة المشرقة التي نراها.

أنه ليحدونا الأمل جميعاً، بأن تكفل مساعي هذا المنتدى الهام، بالنجاح، وأن يشكل مساهمة جادة، على طريق الارتقاء بالخدمة العامة، بإتباع نهج شامل، لتطويرها، وابتداع التدابير المختلفة، وتوثيق التعاون بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني، لما فيه الخير لشعب الكويت الحبيب.

السيدات والسادة الحضور

إن حكومة دولة الكويت، تقوم بتسخير كافة إمكانياتها، نحو ضمان جودة الخدمة العامة، وذلك بتجسيد سيادة القانون، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة، بما في ذلك سن القوانين المناسبة، ونشر الوعي بين الجمهور.

وإن التعاون ليس مقصوراً على السلطتين التنفيذية والتشريعية، وإنما تتطلب - كذلك - جهود منظمات المجتمع المدني، للوصول إلى تطوير وإصلاح الخدمة العامة.

السيدات والسادات

تطل علينا تقارير المنظمات الدولية ذات العلاقة بمكافحة الفساد بتقاريرها الدورية التي تضع معايير لقياس الفساد في الدول - ولها منا كل الاحترام والتقدير - إلا أننا قد لا نتفق مع كل ما تقوم بنشره من تقارير، وندعوها في هذا السياق أن تضع معيار الممارسة الديمقراطية في الاعتبار، وما يتكشف عن تطبيقاتها من أمور، تجعل القضايا واضحة جلية، بل معلنة للجميع، وهو ما لا تجده لدى دول أخرى، حيث تغيب المعلومة، تفتقد الجراءة.

ولابد من اعتبار الإجراءات المتخذة ضد ما يظهر من فساد، مؤشراً إيجابياً في قياس الدول.

الأخوة والأخوات

في الختام أتقدم بالشكر الجزيل لجميع القائمين على هذه المنتدى، على ما بذلوه من حسن تنظيم، وما تكبدوه من جهد، كما أتمنى لكم جميعاً النجاح، وأن توفق جهودكم المخلصة للوصول إلى قرارات فعالة تحقق الهدف المنشود.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

**كلمة السيد صلاح محمد الغزالي**  
**رئيس مجلس إدارة جمعية الشفافية الكويتية**  
**ورئيس اللجنة المنظمة العليا للمنتدى**

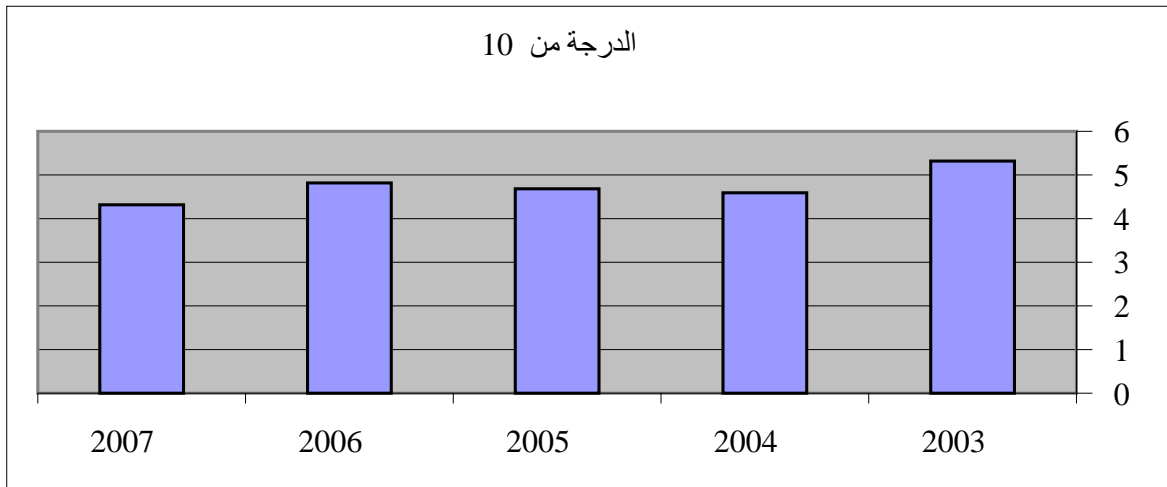
ممثّل راعي الحفل حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير الكويت .. معالي وزير الشؤون الاجتماعية والعمل الأستاذ جمال الشهاب  
 الرئيس التنفيذي لمنظمة الشفافية الدولية الدكتور كوباس دي سوارت  
 ضيوف مؤتمر الكويت للشفافية من الدول الصديقة والشقيقة  
 الإخوة والأخوات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

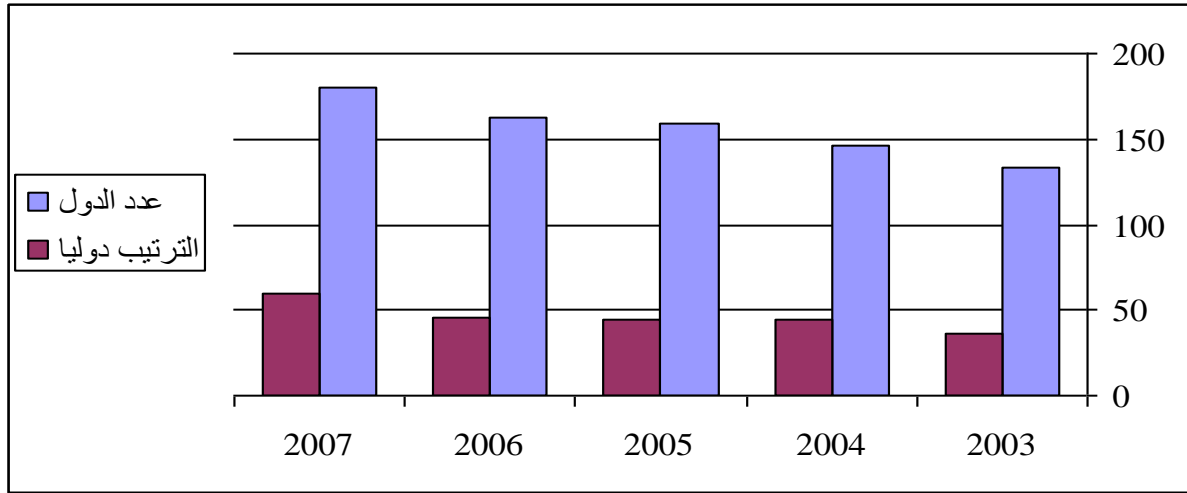
أود في بداية كلامي أن أستعرض معكم وضع دولة الكويت في مؤشر مدركات الفساد الذي يصدر سنويا عن منظمة الشفافية الدولية ويضع ترتيبا لمختلف دول العالم، حيث بدء إدراج الكويت في هذا المؤشر منذ العام 2003م، واستمر حتى آخر مؤشر صدر في العام 2007م.

الدرجة من 10	الترتيب خليجيا	الترتيب عربيا	الترتيب دوليا	عدد الدول	النسبة المئوية (الترتيب من عدد الدول)
5.3	4	4	36	133	72.9
4.6	5	7	44	146	69.8
4.7	5	7	45	159	71.7
4.8	5	6	46	163	71.8
4.3	5	6	60	180	66.66

والرسم التالي يبين الدرجات التي حصلت عليها الكويت في المؤشر خلال السنوات الخمس الأخيرة:



كما يبين الجدول التالي ترتيب الكويت بالمقارنة مع كافة الدول المدرجة في المؤشر خلال السنوات الخمس الأخيرة:



هذا المؤشر.. ماذا يعكس؟ أنه يبين درجة مدركات الفساد في الكويت كما يراها الخبراء، وهي تحديداً تشير إلى إدراك الفساد الموجود في القطاع العام بالدولة، ولما كان القطاع العام في الكويت - شأنه شأن كثير من دول العالم - يقوم بتقديم الخدمة العامة للجمهور، وحيث أن القطاع العام الكويتي يسيطر على أكثر من 90% من الخدمات التي يحصل عليها الفرد.. لذلك فقد جاء اهتمامنا في جمعية الشفافية الكويتية على موضوع (إصلاح الخدمة العامة).. فتم تنظيم هذا المنتدى ليناقد المشاكل الموجودة في أهم الجهات الحكومية في القطاع العام، وسبل وآليات إصلاح تلك الخدمات.. على مستوى الدولة ككل، وفي قطاعات الصحة والتربية والخدمات الأمنية والكهرباء والماء والتجارة والصناعة.

كما قامت الجمعية بتنظيم وتنفيذ (مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة) ليقاس مؤشرات الشفافية والنزاهة والمسائلة والفاعلية والعدالة والتنافسية في الوزارات والمؤسسات الحكومية، حيث ستعلن النتائج لعام 2007م يوم غد الأربعاء في الحفل الختامي للمنتدى.. وفيها يظهر ترتيب تلك الجهات العامة من أفضلها حتى أسوأها.

أيها الإخوة والأخوات، الحضور الكرام

يحاول الكثير من الأشخاص التثبيط من هممنا من باب إشفاقهم علينا، فيقولون تارة أن الخرق يتسع على الراتق، وتارة يقولون بأن مجلس الأمة وغيره من جهات رقابية لم تفلح في الحد الفساد فماذا انتم فاعلون؟ وتارة ثالثة يقولون بأن الجهات المعنية بمحاربة الفساد شريك فيه فما الذي تستطيعون تحقيقه.. وراجع يقول أنكم تصيحون في واد..

فالذي يشفق علينا وعلى جهودنا نقول.. وإلى الذي يحاول أن يثني عزيمتنا فلا يبقى أحد يعلو صوته فوق فساد.

وإلى الذي يحاول إسكاتنا حتى يبرر تقصيره في مواجهة الفساد.

إلى اليأس من الإصلاح، وإلى المحبط من تحقيق التنمية، وإلى من فقد الأمل بالنزاهة، وإلى من تراجعت لديه القناعات بتحقيق العدالة،

إلى كل هؤلاء نقول..

كما نقول إلى العابثين بمقدرات الدولة أمنين من العقاب، ونقول لمستغلي السلطة الممنوحة لهم لتحقيق منافع شخصية،

كما نقول لمقدمي كل ملة وطائفة وقبيلة و عرق و جنس.. على الكويت وشعبها بأكملها، إلى العابثين بأموال الدولة والمقصرين بموجوداتها والناهبين من خيراتها.. إلى كل هؤلاء نقول.. الأمل سيبقى

نعم.. (الأمل سيبقى) في مجلس الوزراء حيث مصادقة الحكومة على اتفاقية الأمم المتحدة لمحاربة الفساد هي البداية الصحيحة للمسير في اتجاه الإصلاح الوطني المنشود، لذلك نأمل من السلطة التنفيذية البدء سريعا، وبدعم من السلطة التشريعية، تنفيذ الالتزامات المترتبة على تصديق الاتفاقية كافة، وأبرزها إنشاء (هيئة مكافحة الفساد).. إصدار قانون حق الاطلاع ، لتحقيق الشفافية في عمل القطاع العام.

(الأمل سيبقى) في المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الذي يضع إستراتيجية وطنية طموحة حتى العام 2030م .. في أن يتأكد من شمولها كل الوسائل التي تضمن النجاح لتلك الإستراتيجية من خلال منع كافة أشكال الفساد التي يمكن أن تقوضها من الداخل.

(الأمل سيبقى) في ديوان الخدمة المدنية ليعضد الجهات العامة بالدولة وفق نظم إدارية واضحة، وإجراءات عمل صحيحة وشفافة، وفي نظام اختيار للقيادات يحقق مصلحة الكويت وليس أغراض سياسية وانتخابية، وفي إصدار "مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة" وإلزام كافة موظفي الدولة بها.

(الأمل سيبقى) في وزارة التربية وهي تستعد لتنظيم مؤتمرها الوطني الكبير بتوجيهات من حضرة صاحب السمو للاهتمام بالعملية التعليمية لتأسيس رؤية تربوية رائدة، في أن تشمل تلك الرؤية تعزيز قيم الشفافية والنزاهة لدى أبناء وبنات الكويت.

(الأمل سيبقى) في وزارة العدل بأن توفر كل الخدمات اللازمة التي من شأنها تسهيل مهمة السلطة القضائية لتحقيق أهدافها.

(الأمل سيبقى) في ممثلي الأمة أعضاء السلطة التشريعية في إقرار (قانون الكشف عن الذمة المالية) للمسؤولين بالدولة، وفي مراجعة نظم مشتريات الدولة كافة وتطويرها بما يكفل حفظ المال العام.. وفي وقف سوء استخدام السلطة لمصالح شخصية داخل المؤسسة النيابية، وأنهم سيعملون على سن التشريعات التي تقلص من استخدام النفوذ لمصالح شخصية وفئوية، حتى ولو كان على حساب النفس.

(الأمل سيبقى) في السلطة القضائية وفي إنجاز استقلالية القضاء إداريا وماليا وفي تجنيب رجال القضاء المشاركة في اللجان لدى أي سلطات أخرى حكومية أو برلمانية، وفي دعم استحداث مجلس الدولة المتخصص في القضاء الإداري لتكون له استقلالية تامة، وفي دعم إصدار قانون رد ومخاصمة القضاة والنيابة العامة والعاملين بالأجهزة المعاونة، وفي دعم إصدار مشروع تعديل قانون إنشاء "المحكمة الدستورية العليا" ومنها حق المواطن بالطعن أمامها مباشرة، وفي دعم إصدار قانون القضاء والمحاكمات العسكرية.

(الأمل سيبقى) في القطاع الخاص الذي نشأ واستمر الكويت بدعمه وتمويله حتى ظهور النفط، ثم استمرت الكويت تحتضنه وتشجعه وتدعمه، بأن يكون القطاع الخاص جزء من عملية الإصلاح المنشود، فيرفض تقديم الرشوة، وينبذ أساليب الفساد، ويساهم في تنمية المجتمع، ويدعم مؤسسات المجتمع المدني فيكون له دور تنموي إلى جانب دوره التجاري.

(الأمل سيبقى) في وسائل الإعلام الوطنية في أن تمارس دورها بجرأة وحرية وصدق، لتشجيع التنمية، ودعم الإصلاح، ومناهضة الفساد، وكشف المفسدين، وتكون جزء وطنيا في نهضة الدولة.

وفي الختام

لا يسعني إلا أن أسجل شكر وتقدير جمعية الشفافية الكويتية، واللجنة المنظمة العليا للمؤتمر إلى حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير الكويت على رعايته الكريمة لهذا المؤتمر، وإلى معالي وزير الشؤون الاجتماعية والعمل الشيخ صباح خالد الصباح على حضوره الشخصي، وإلى منظمة الشفافية الدولية على مشاركتنا في هذا المجهود الوطني.. وشكرا لكل الجهات التي قدمت الرعاية المادية للمؤتمر.. وشكرا لكافة أعضاء اللجنة المنظمة العليا واللجان العاملة بالمؤتمر.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## كلمة الدكتور/كوباس دي سوارت المدير التنفيذي / منظمة الشفافية الدولية

### فيما يلي ترجمة وتلخيص من اللغة الانجليزية لما قدمه د.كوباس خلال جلسة الافتتاح

اسمحوا لي أولاً أن أعطي لمحة تاريخية عن منظمة الشفافية الدولية مع التركيز على انه في التسعينات من القرن الماضي لم تكن هناك إرادة سياسية في سبيل مكافحة الفساد، والمهمة التي باشرت بها منظمة الشفافية الدولية كانت أهدافها بسيطة، من حيث أن المؤسسات الدولية لم تعط الاهتمام الكافي لهذا الأمر - والرشاوى التي تم دفعها في الخارج كانت في كثير من الدول تعتبر بمثابة فئة الضرائب.

- زعم البعض بان تكاليف الفساد المباشرة وغير المباشرة كانت ضئيلة، وفي الوقت نفسه تكمن فيها العناصر الايجابية بحيث أنها تساعد في تكامل النظم السياسية وتحفيز التنمية الاقتصادية عن طريق تهيئة الأسواق غير الرسمية ونظام التسعير، وذلك نظرا لعدم وجود إطار قانوني دولي.
- حالياً أكثر من 90 فرع تابع لمنظمة الشفافية الدولية يوجد في مختلف دول العالم والقضية الرئيسية على جدول أعمال العالم هذا العام عام 2008 هي قضية مكافحة الفساد.
- حالياً كذلك تسقط الحكومات أو يتم انتخابها في أغلب أنحاء العالم بسبب العمل غير المسبوق من قبل المواطنين ضد الفساد.
- خلال السنوات الأخيرة تبلورت أطر قانونية دولية مختلفة مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، واتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، وصندوق النقد الدولي.
- ازدياد قاعدة الأدلة التي توضح التكلفة النقدية للفساد والتي تتجاوز تريليون دولار أمريكي سنوياً، علماً بان لا تتضمن الأموال المكتسبة من عمليات الاختلاس في مجال المشتريات والمناقصات، حيث أن تكلفة الفساد تذهب إلى ما وراء القيمة النقدية.
- الفساد يعوق مسيرة التنمية الفعلية والمستدامة ويتسبب في تفاقم ظاهرة الفقر لدى العديد من الناس ويشوه المنافسة ويقلص النمو الاقتصادي ويثبط الاستثمار الأجنبي المباشر ويؤدي إلى سوء توزيع الموارد النادرة وينتهك حقوق الإنسان ويقوض العدالة الاجتماعية ويضعف من شحة الموارد ويهدد استدامتها الطبيعية ويولد الحصانة غير المرغوبة ويضعف النزاهة المطلوبة ويشوه السياسة العامة وينال من ثقة القطاع العام.
- أما التحديات العالمية فالفقر يأتي في طليعتها من حيث انه حاصل بسبب الفساد، والتغلب عليه هو بحد ذاته عائق رئيسي، والفقراء هم الضحايا الرئيسيون من جراء الفساد، وإذا لم يتوسع نطاق الحرب ضد كل ما يظهر من أشكال الفساد توسعا هائلا على الصعيد الدولي، فسيبقى الفقر أحد الكوارث الاجتماعية في عصرنا هذا، وجهود مكافحة الفساد ما هي إلا محاولة رئيسية في سبيل تحقيق الأهداف الإنمائية الألفية.

## ومن أهم أعمال منظمة الشفافية الدولية حالياً:

- التركيز على الفقر والأولوية التنموية.
- تقرير التنافسية العالمية لعام 2006 عن الصحة والفساد والعمل المناسب.
- الفساد في المعونة الإنسانية (كما هو مبين بالرسم البياني الخاص بمصادر الخطر والصادر في شهر يوليو 2007 بالتعاون مع وكالات المعونة المختلفة مثل ODI و CMI).

## ومن الحقائق الهامة على مستوى الدول والشعوب:

- ملاحظة المستويات العالية من الفساد مع ضعف رقابة المؤسسات ومستويات متدنية من النزاهة في القطاعين العام والخاص، مما يساعد على امتصاص كميات غير محدودة من المساعدات الإنمائية والمعونات الفنية والاستثمار الأجنبي المباشر لعدة عقود من دون الحصول على أي تقدم ملموس في التخفيف من وطأة الفقر.
- وعلى أرض الواقع فإن تنفيذ الاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في دولة مثل اندونيسيا يسهم في الحد من الفساد.

## ومن أولويات أعمال منظمة الشفافية الدولية TI التالي:

- إنشاء آليات فعالة لمراقبة تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من قبل الدول الأعضاء.
- تعزيز تشريعات وإجراءات مكافحة غسل الأموال، ومساعدة البلدان النامية في عملية استرداد موجوداتها
- إدخال آليات حماية المبلغين.

## متابعة تنفيذ اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD:

- إعداد تقارير مرحلية سنوية لمنظمة الشفافية الدولية.
- تجدر الإشارة إلى أن مؤشر دافعي الرشاوى لعام 2006 يدل على أن دفع الرشوة هي عملية لا تزال شائعة بين الشركات من دول OECD، وحسب ما أفاد به المعنيون من الدول ذات الدخل المنخفض في أفريقيا فإنهم يصنفون الشركات الفرنسية والإيطالية على أنها الأسوأ في هذا المجال.
- وتشير تقارير منظمة الشفافية الدولية المرحلية الخاصة بتنفيذ اتفاقية OECD بلأن تسع دول لم تبادر بعد بتنفيذ الاتفاقية، كما أن أربع دول أخرى فقط قامت بتطبيقها في أكثر من قضية.

## المستوى المتدني من الوعي:

أشارت مراقبة المخاطر مؤخرًا (تقرير سيمونز و سيمونز) عن مواقف الأعمال التجارية الدولية نحو استقصاء الفساد إلى أن نصف الناس ليس لديهم إلمام بالاتفاقية، ولا سيما من ناحية الالتزامات القانونية، وهناك 18 ٪ فقط من لديهم معرفة بشكل مبهم.



• ينص البند رقم ( 5 ) من اتفاقية OECD الخاص بمكافحة الرشوة ويقتضى التحقيق والملاحقة القضائية للرشوة الأجنبية " .. لا يجوز أن تتأثر باعتبارات المصالح الاقتصادية الوطنية" أو "التأثير المتوقع على العلاقات مع دولة أخرى..". والإبقاء المبكر لهذا التحقيق بناء على أمر ليس له علاقة بالاستحقاقية القانونية للقضية مما يرسل رسالة واضحة مفادها أن الشركات التي تعقد صفقات تجارية مع الدول التي تدعى حكوماتها أن لها أهمية إستراتيجية هي فوق القانون ويمكن أن تدفع الرشوة بالحصانة .. فهذا النوع من القرار له آثار خطيرة و يقوض مصداقية الاتفاقية.

• ومن الخطوات التي اتخذتها منظمة الشفافية الدولية هي توجيه رسالة إلى توني بلير، ومتابعتها مع الفريق العامل التابع لمنظمة OECD.

لذا فان تعزيز دور المجتمع المدني والقطاع الخاص يعتبر أمرا مهما في مجال أزمة الشرعية السياسية كما أن زيادة التركيز على مساءلة المؤسسات الحكومية من قبل المنظمات غير الحكومية يعتبر أمرا في غاية الأهمية.

ثانيا - معرض الشفافية للفنون التشكيلية

إن اللجوء لاستخدام الوسائل المتنوعة في تعزيز مفهوم وقيم الشفافية والنزاهة بين أفراد المجتمع ضرورة وطنية لتحقيق الوعي بين أكبر شريحة ممكنة من المجتمع. ولا يخفى على أحد أن الفنانين التشكيليين هم شريحة مؤثرة في المجتمع من خلال لوحاتهم المعبرة التي يقدمونها في مختلف المناسبات، لذا تولدت قناعة لدى جمعية الشفافية الكويتية بأهمية التعاون مع الفنانين التشكيليين الذي سيساهم في تعزيز الشفافية لدى المجتمع، وذلك بوجود العديد من اللوحات الفنية المعبرة التي تتناول مفهوم الشفافية.

و قد تم تنظيم المعرض بالتعاون مع الجمعية الكويتية للفنون التشكيلية، وتم افتتاح ذلك المعرض صباح يوم الثلاثاء الموافق 12 فبراير 2008 مباشرة بعد حفل افتتاح المنتدى، ولقد ضم المعرض العديد من اللوحات لمجموعة من الفنانين التشكيليين، كما صدر كتيباً خاصاً باللوحات المشاركة في المعرض، حيث استمر المعرض خلال انعقاد المنتدى، علماً بأنه تم تشكيل لجنة من الجمعيتين لاختيار اللوحات الثلاث الفائزة التي تم الإعلان عنها وتم تكريم الفائزين خلال الجلسة الختامية للمنتدى (يمكن الرجوع إلى الكتيب الخاص بالمعرض المعد من قبل كل من جمعية الشفافية الكويتية والجمعية الكويتية للفنون التشكيلية).

ثالثا - جلسات عمل المنتدى

## جلسة العمل الأولى

### إصلاح الخدمة العامة

- ← رئيس الجلسة: الدكتور/ عادل الوقيان ، الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- ← الدكتور/ ناصر الصانع ، نائب رئيس المنظمة العالمية.
- ← السيدة/ سلمى العيسى ، مفوض مؤشر مدركات الإصلاح ، جمعية الشفافية الكويتية.
- ← السيد/ محمد الرومي ، وكيل ديوان الخدمة المدنية.
- ← السيد/ مارتن فورست ، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

## الدكتور/ ناصر الصانع - عضو مجلس الأمة ونائب رئيس المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد

فيما يلي ملخص لمدخلة الدكتور ناصر الصانع حيث لم يتم تقديم الكلمة مكتوبة:

في بداية حديثي، قدم الشكر إلى جمعية الشفافية الكويتية على دورها وجهودها الطيبة الملموسة في مجال مكافحة الفساد مشيراً إلى أن الكثير من الحكومات تخشى تدخل المجتمع المدني في سياستها وتقييم أدائها.

وتساءل عن ماهية علاقة الشفافية بمكافحة الفساد في الخدمة العامة، حيث أكد بأن هذه العلاقة وثيقة، ففي كثير من الأحيان نجد أن الأموال التي تصرف في تطوير الخدمات العامة لا تذهب إلى ما خصصت إليه من مهام ومشروعات وإنما أغلبها يذهب إلى جيوب بعض المسؤولين، مشيراً إلى أنه خلال عام واحد فإن مبالغ وصلت قيمتها ما يعادل ثلاثمائة مليار دولار كانت مخصصة لأن تصرف في الخدمات العامة ذهبت إلى جيوب بعض المسؤولين ولو وضعت هذه المبالغ في أماكنها الصحيحة لعلجت كثيراً من المشاكل، لذا نستطيع القول أن هناك علاقة وثيقة بين انتشار الفساد وتدني الخدمة العامة.

فالكويت من أكثر الدول إنفاقاً على التعليم وهي من الدول التي يتردى فيها مستوى مخرجات التعليم وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على سوء الإدارة في قطاع التعليم وهي القضية التي يعدل مناقشتها حالياً مؤتمراً وطنياً، وهذا يؤكد مرة أخرى أن الخدمات العامة مرتبطة بالفساد.

أما الأرقام والإحصائيات في العالم فإنها تؤكد على انتشار غول الفساد وزيادة حجمه يوماً بعد يوم، ومكافحة الفساد أصبحت صنعة لا بد من أن نجيدها، وأعتقد أن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد قد حاصرت الفساد في ركن واحد، وقد صادقت الكويت على هذه الاتفاقية وبعد سنة من التصديق سافرنا لتقييم الأداء ولكن الكويت لم تقدم أي شيء ولم تلتزم الحكومة الكويتية بالالتزامات والواجبات التي كانت عليها، وكانت الكويت من الدول التي لم تقدم تقريراً عما قامت الحكومة به، في الكويت لا توجد إستراتيجية وهي أبسط شيء كان من المفترض أن توجد الحكومة ولكن للأسف ليس هناك إستراتيجية وليس هناك تخطيط.

أن دور مؤسسات المجتمع المدني داخل الكويت ضعيف وهيكل الدولة مترهل بشكل غير طبيعي فليس لديه جديده في مكافحة الفساد ولقد دعا سمو أمير البلاد للتجار لإجراء ميثاق لمكافحة الفساد ولم تتخذ أية إجراءات بهذا الخصوص بعد.

منذ عام 2001 أعلنت الحكومة عن تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية واليوم أصبحنا في عام 2008 وقالوا سوف نقوم بعمل بوابة إلكترونية ومن هنا يتضح لنا عدم وجود شفافية أو جدية من قبل القيادة وأن الأوضاع تدار بالخطأ.

كما يمكن أن نلاحظ غياب الأبحاث العلمية التي تكافح الفساد، فللكويت فيها مشكلة في القيادة على مستوى الوزارات فلا يوجد لدينا رموز تقود مكافحة الفساد وتحمل مسؤولية التنمية على عاتقها ولا يوجد لدينا أولويات وأكبر كارثة لدينا هي عدم وجود قيادة سياسية تكافح الفساد، كنا نتمنى وجود وزير أو نائب لرئيس مجلس الوزراء يحمي الإصلاح، فمنذ سنتين خصصت 88 مليون دينار للصحة وقبلها بـ 5 سنوات خصصت 30 مليون واليوم الصحة تعاني من العديد من المشاكل فلدينا الأموال ولكن ليس لدينا قيادة، لذلك أقول لا بد من اختيار القيادة ومعاقبتها إذا لزم العقاب ومكافأتها عند الصواب.

## السيد/ محمد حمد الرومي وكيل ديوان الخدمة المدنية

### جهود الدولة في تطوير الخدمة العامة ومكافحة الفساد

#### أولاً : دور الدولة في تقديم الخدمة العامة

الإدارة العامة هي أداة الدولة في تنفيذ أهدافها وقد اختلفت وظيفة الإدارة العامة في الماضي عنها في الحاضر تبعاً لتغير دور الدولة وأهدافها بين الماضي والحاضر.

فقد كانت الأهداف العامة للدولة في الماضي (خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين) تتسم بضيق نطاقها ومحدودية مجالها، ويعزى ذلك إلى تأثير المذهب الفردي المنتشر آنذاك والذي حصر الأهداف العمومية للإدارة العامة في نطاق الوظائف التقليدية للدولة من صد الغزو وصون الأمن وإقامة العدالة. وبلغه القانون يمكن القول بأن نشاط الإدارة في الماضي كان يأخذ صورة الضبط الإداري الذي تتحدد أهدافه في حفظ النظام العام (الأمن العام – الصحة العامة – السكينة العامة) فضلاً عن صيانة الآداب العامة.

وتعتبر هذه الأهداف بمثابة الأهداف التقليدية للدولة والتي وقف عند حدودها المذهب الفردي الذي يركز أساساً على حرية العمل وحرية الفرد في مزاوله كافة أوجه النشاط الاقتصادي والمهني وعدم تقييد تلك الحريات الفردية ثمة قيود من جانب الدولة إلا في أضيق نطاق.

وبناءً على ذلك لم تتدخل الدولة لدعم الأسرة أو لحماية الأمومة والطفولة أو لرعاية الشيخوخة أو لمحاربة البطالة أو لتحديد ساعات العمل أو تنظيم الأجور أو تقديم بعض التأمينات الاجتماعية أو الخدمات الصحية، كما لم تكن الدولة ملزمة باحترام مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعطي الفرص المتكافئة لجميع المواطنين أو بكفالة مبدأ العدالة الاجتماعية....إلخ. ومن ثم لم يتطرق نشاط الإدارة العامة إلى هذه المجالات جميعاً ولم يكن ذلك من بين وظائفها.

أما في الوقت الحاضر فقد أدى الأخذ بقدر متفاوت من الأفكار الاشتراكية في أغلب دول العالم بما فيها النظم الرأسمالية – بعد الحرب العالمية الأولى – إلى حدوث تغيير في وظائف الدولة التقليدية حيث امتد نطاقها مستهدفاً إشباع بعض الحاجات العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية. وتبع ذلك اتساع نشاط الإدارة العامة وامتداده إلى مختلف الميادين المشار إليها – كما تنوع نشاطها بدءاً برعاية الأسرة وحماية الأمومة والطفولة وتأمين الشيخوخة والبطالة والرعاية الصحية، ومكافحة البطالة والاهتمام بنشر التعليم العام والفني أو المهني ونشر الثقافة العامة والارتقاء بالوعي العام.

وقد ترتب على ذلك كله عدة نتائج هامة:

#### النتيجة الأولى:

زيادة الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العامة، فزادت مسؤولياتها واتسع نشاطها وتضخم بالتالي حجم الجهاز الإداري في الدولة المعاصرة نتيجة لظهور إدارات جديدة لم تكن معروفة من قبل وفي مقدمتها الإدارات العامة الاقتصادية بتأثير التوجيه الاقتصادي، والإدارات العامة المهنية التي ظهرت بفضل سياسة التنظيم المهني والإدارات العامة الخاصة بالتأمين الصحي والتأمينات الاجتماعية بفضل سياسة الرعاية الصحية والاجتماعية.

## والنتيجة الثانية:

- ترتب على اتساع نشاط الإدارة العامة وتعظيم دورها وازدياد أهميتها في الدولة الحديثة بأن أصبح لها من الناحية النظرية على الأقل خصائص عديدة تتصف بها أهمها:
- أنها "إدارة الخدمة العامة" بمعنى أن الإدارة العامة هي وسيلة تقديم الخدمات العامة إلى كافة أبناء الشعب في سائر أنحاء إقليم الدولة وضمان وصولها إليهم على نحو سليم بوصفها حقاً لهم لا بوصفها إحساناً.
- إنها "إدارة للتنمية" وذلك لسعيها وراء تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- إنها "إدارة الرفاهية" أو "إدارة الرخاء" بمعنى أن الإدارة العامة مكلفة بتهيئة الرفاهية والرخاء والعمل على خدمة الشعب وإساعده من خلال مباشرة كافة الأنشطة اللازمة لتنفيذ المهام الأساسية الرامية إلى تحقيق هذه الغاية.
- إنها "إدارة إنسانية" لما يجب أن تتسم به من البعد عن التسلط وقيامها على احترام القيم والمبادئ الإنسانية وحقوق الإنسان.
- إنها "إدارة ديمقراطية" تبعاً لاتجاه الإدارة العامة سيما في الدول المتقدمة إلى تبني الأسلوب الديمقراطي في الإدارة حيث أصبح الانتخاب وسيله لاختيار معظم مجالس إدارات الهيئات اللامركزية خصوصاً المحلية منها.

## النتيجة الثالثة:

ترتب على تضخم الجهاز الإداري في الدول المعاصرة نتيجة زيادة أعبائها واتساع نشاطها تفشي ظواهر سلبية عديدة يمكن التعبير عنها جميعاً بمصطلح "الفساد الإداري" وهو مصطلح يندرج تحته جميع الظواهر السلبية من واسطة ورشوة ومحسوبية واستغلال النفوذ وإساءة استعمال السلطة وهي ظواهر سلبية تعاني منها الأجهزة الحكومية في جميع دول العالم بمقادير متفاوتة.

وبناءً على ذلك تبقى قدرة الدولة على تقديم الخدمات العامة لمواطنيها رهينة رؤية النظام السياسي لطبيعة دور الدولة من ناحية، ومدى قدرة النظام السياسي على ضبط حركة جهازه الحكومي بما يضمن كبح جماح الفساد الإداري في كافة صورته وأشكاله من ناحية أخرى.

## ثانياً: تأثير الخدمات العامة في حياة المواطن

تعتبر الخدمات العامة هي المحك الحقيقي في علاقة المواطن بالدولة. فمن خلال مجموع الخدمات العامة التي تقدمها الدول لمواطنيها يستشعر المواطن دور الدولة في حياته، كما يلمس بنفسه مدى اهتمام الدولة به وحرصها عليه، وهي مسألة ذات أثر حاسم في مدى شعور المواطن بالانتماء للوطن والولاء للسلطة العامة.

وبناءً على ذلك كان اهتمام الدول بتحسين مستوى أداء الخدمة العامة لمواطنيها وتطويرها وتوسيع نطاقها. ولا شك في أن تحقيق هذه الأهداف يظل مرهوناً بمدى قدرة مؤسسات الدولة المختلفة على تنفيذ ما يصدر من قرارات في واقع حياة الجماعة، فضلاً عن قدرتها على مكافحة الفساد الإداري والبيروقراطية



الإدارية وتحقيق المساواة بين المواطنين في الحقوق والتكاليف العامة، ومن ثم عدم التمييز بينهم في الاستفادة من الخدمات العامة وضمان وصولها إليهم على نحو سليم بوصفها حقاً لهم لا بوصفها أحساناً.

## محاور البحث:

### المبحث الأول: واقع الخدمة العامة في دولة الكويت

#### 1) دور الدولة في الخدمة العامة في الدستور الكويتي:

كفل دستور الكويت المساواة في الحقوق والواجبات العامة بين المواطنين، ومن ذلك المساواة أمام القانون وعدم التمييز بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين وحرية الاعتقاد وممارسة الشعائر وحرية الرأي وحرية الإقامة وحرمة المسكن.. الخ.

وهو ما أكدت عليه المادة (29) من الدستور الكويتي والتي تنص على أن:

"الناس سواسية في الكرامة الإنسانية وهم متساوون في الحقوق والواجبات العامة لا تمييز بينهم في ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين".

ولم يغفل الدستور الكويتي التأكيد على مجموعة المبادئ العامة المحددة لدور الدولة ومسئولياتها تجاه رعاياها وتجاه المجتمع ومن ذلك:

- ما نصت عليه المادة "السابعة" من أن العدل والحرية والمساواة دعائم المجتمع.
- وما نصت عليه المادة "الثامنة" من أن الدولة تصون دعائم المجتمع وتكفل الأمن وتكافؤ الفرص للمواطنين.
- وما نصت عليه المادة "التاسعة" من أن الأسرة أساس المجتمع يحفظ القانون كيانها ويقوى أواصرها ويحمى في ظلها الأمومة والطفولة.
- وما نصت عليه المادة "العاشرة" من أن الدولة ترعى النشء وتحميه من الاستغلال وتقيه الإهمال الأدبي والجسماني والروحي.
- وما نصت عليه المادة "الحادية عشر" من أن الدولة تكفل المعونة للمواطنين في حالة الشيخوخة أو المرض أو العجز عن العمل، كما توفر لهم خدمات التأمين الاجتماعي والمعونة الاجتماعية والرعاية الصحية.
- وما نصت عليه المادتان " 13 و 40" من أن التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع تكفله الدولة وترعاه. وأن التعليم حق للكويتيين تكفله الدولة وفقاً للقانون وفي حدود النظام العام والآداب والتعليم الإلزامي في مراحل الأولى وفقاً للقانون، ويضع القانون الخطة اللازمة للقضاء على الأمية وتهتم الدولة خاصة بنمو الشباب البدني والخلقي والعقلي.
- وما نصت عليه المادة "الرابعة عشر" من أن الدولة ترعى العلوم والآداب والفنون وتشجع البحث العلمي.
- وما نصت عليه المادة "الخامسة عشر" من أن الدولة تُعنى بالصحة العامة وبوسائل الوقاية والعلاج من الأمراض والأوبئة.

- وما نصت عليه المادة " 25" من أن الدولة تكفل تضامن المجتمع في تحمل الأعباء الناجمة عن الكوارث والمحن العامة، وتعوض المصابين بأضرار الحرب أو بسبب تأدية وجباتهم العسكرية.
- وما نصت عليه المادة " 41" من أن لكل كويتي الحق في العمل وفي اختيار نوعه، وتقوم الدولة على توفيره للمواطنين وعلى عدالة شروطه.

ويتبين من جميع هذه النصوص أن الدستور الكويتي هجر فكرة الدولة الحارسة التي تنحصر مهامها في الوظائف التقليدية للدولة من دفاع وأمن وإقامة العدل، وتبنى دوراً أوسع للدولة قوامه رعاية الفرد والأسرة وحماية الأمومة والطفولة ورعاية النشء وحمايته والاهتمام بالشباب وتأمين المواطنين في حالة الشيخوخة أو المرض أو العجز عن العمل وتوفير خدمات التأمين الاجتماعي والمعونة الاجتماعية والمساعدات العامة في الكوارث والمحن العامة وبسط التعليم وتشجيع البحث العلمي وتوفير الرعاية الصحية العلاجية والوقائية وإتاحة فرص العمل في ظروف وشروط عادلة.. الخ.

## (2) الخدمة العامة في التشريع الكويتي:

فتحت الأهداف العامة للدولة كما حددها الدستور الكويتي الباب واسعاً أمام الخدمات العامة التي يتعين على مؤسسات الدولة تقديمها للمواطنين تبعاً للدور الواسع للدولة في حياة المجتمع كما رسمه الدستور. وكان لذلك صدهاء في التشريع الكويتي حيث صدرت العديد من التشريعات المنظمة للخدمات العامة التي تقدمها الدولة لمواطنيها والمنشئة للمرافق العامة المنوط بها تلك الخدمات، من ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

### في مجال التعليم:

- القانون رقم ( 11 ) لسنة 1965 في شأن التعليم الإلزامي والذي يجعل التعليم إلزامياً مجاناً لجميع الأطفال الكويتيين من ذكور وإناث من بداية المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة المتوسطة، ويلزم الدولة بتوفير المباني المدرسية والكتب والمعلمين وكل ما يضمن نجاح التعليم الإلزامي من قوى بشرية ومادية، ويعاقب والد الطفل أو ولي أمره إذا تقاعس عن تقديمه للتعليم الإلزامي.
- القانون رقم ( 29 ) لسنة 1966 بتنظيم التعليم العالي والذي يختص بكل ما يتعلق بالمرحلة العليا من التعليم وبالعمل على تزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة، ويعني بإجراء البحوث العلمية وتشجيعها لخدمة المجتمع، والعمل على رقي الآداب وتقديم العلوم والفنون.
- المرسوم بالقانون رقم ( 28 ) لسنة 1981 بإنشاء معهد الكويت للأبحاث العلمية بغرض النهوض بالبحوث العلمية والتطبيقية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية وتشجيع أبناء الكويت على ممارسة البحث العلمي وتنمية روح البحث لدى الجيل الناشئ.
- القانون رقم ( 63 ) لسنة 1982 بإنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بغرض توفير وتنمية القوى العاملة الوطنية بما يكفل مواجهة القصور في القوى العاملة الفنية الوطنية وتلبية احتياجات التنمية في البلاد.

### في مجال الرعاية الصحية:

- المرسوم الأميري الصادر بتاريخ 7/ يناير 1979 في شأن وزارة الصحة العامة والذي أناط بالوزارة: \* تقديم الخدمات الوقائية وحماية المواطنين من الأمراض والمحافظة على صحتهم.

- \* تقديم الخدمات العلاجية للمرضى.
- \* الإشراف على المنشآت والمؤسسات التي تمارس نشاطاً يتعلق بالصحة العامة وعلى العاملين في مجال الخدمات الصحية ووضع الاشتراطات وإصدار التراخيص اللازمة لذلك.
- \* الإشراف على الشؤون المتعلقة بتداول المستحضرات الصيدلانية والمعدات الطبية.
- \* ضبط سجلات المواليذ والوفيات.

### في مجال الرعاية السكنية:

- القانون رقم ( 47 ) لسنة 1993 بإنشاء المؤسسة العامة للرعاية السكنية بغرض تطبيق نظام الرعاية السكنية للأسر الكويتية وخاصة أسر الشهداء والأسرى ومن في حكم وأسر الأيتام القصر وأسر المعاقين وفق أحكام هذا القانون.

### في مجال التأمين الاجتماعي :

- القانون رقم ( 61 ) لسنة 1976 بإصدار قانون التأمينات الاجتماعية والذي يؤمن الشيخوخة والعجز والمرض والوفاة للعاملين في القطاع الحكومي والقطاعين الأهلي والنفطي.
- والمرسوم بقانون رقم (69) لسنة 1980 بإصدار قانون معاشات وتقاعد العسكريين.
- والقانون رقم ( 22 ) لسنة 1978 في شأن المساعدات العامة والذي يقدم المساعدات للأسر والأفراد الكويتيين المقيمين في دولة الكويت الذين يستحقون المساعدة.
- في مجال الرعاية الاجتماعية :
- القانون رقم ( 49 ) لسنة 1996 في شأن رعاية المعاقين والذي تقدم بموجبه الخدمات المنتظمة والمتكاملة والمستمرة للأشخاص المعاقين في المجالات الطبية والاجتماعية والتربوية والتأهيلية والإسكان والمواصلات.
- القانون رقم (67) لسنة 1983 بإنشاء الهيئة العامة لشؤون القصر والتي تتولى :
  - \* الوصاية على القصر من الكويتيين الذين لا ولي ولا وصي لهم وعلى الحمل المستكن الذي لا وصي له.
  - \* القوامة على ناقصي الأهلية وفاقيديها والمفقودين والغائبين من الكويتيين الذين لم تعين المحكمة قياً لإدارة أموالهم.
  - \* الإشراف على تصرفات الأوصياء والقامة الآخرين متى عهدت إليها المحكمة بذلك.
- المرسوم الأميري الصادي بتاريخ 7/ يناير/ 1979 في شأن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، والذي أناط بالوزارة توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين في إطار التكافل الاجتماعي ودعم القوى العاملة والنهوض بالنشاط الرياضي والاجتماعي والحركة التعاونية في البلاد.
- المرسوم رقم (133) لسنة 1992 بإنشاء اللجنة الوطنية لشؤون الأسرى والمفقودين بغرض تأمين عودة الأسرى والمحتجزين والمفقودين إلى وطنهم وذويعهم والعمل على رعاية أسرهم وتوفير ما يحتاجونه من خدمات في ظل كفالة المجتمع الكويتي وتضامن أبناؤه.
- المرسوم رقم ( 63 ) لسنة 1992 بإنشاء مكتب الإنماء الاجتماعي بالديوان الأميري بغرض تجميع الجهود وحشد الإمكانيات المادية والفنية للعمل على معالجة الآثار النفسية والاجتماعية التي خلفها

الغزو العراقي الغاشم وإعادة تأهيل الذات الكويتية لتصبح آمنة مطمئنة تمارس دورها الطبيعي في إنماء مجتمعها وإكمال مسيرة البناء فيه.

### في مجال الأحوال المدنية :

▪ القانون رقم ( 32 ) لسنة 1982 في شأن نظام المعلومات المدنية والذي أنشئ سجلاً كاملاً لجميع الكويتيين يتضمن البيانات الفردية لكل مواطن (الاسم/ الجنس/ فصيلة الدم/ الديانة/ السكن / الحالة الاجتماعية ...إلخ) وجعل لكل فرد مقيد في هذا النظام رقماً مدنياً ثابتاً تلزم جميع الجهات بتدوينه في المعاملات والسجلات والملفات الخاصة بالأفراد.

### في مجال الثقافة والفنون والآداب:

المرسوم الأميري الصادر بتاريخ 17/ يوليو/ 1973 بإنشاء المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب يُعنى بشئون الثقافة والفنون والآداب ويعمل على تنمية وتطوير الإنتاج الفكري وإثرائه، وتوفير المناخ المناسب للإنتاج الفني والأدبي.

ومن جميع ما تقدم يتضح أن الدولة في إطار ترجمة المبادئ التي تبناها الدستور قامت بإنشاء المرافق والإدارات العامة بموجب قوانين أو مراسيم بقوانين أو مراسيم أميرية حسب الأحوال، وعينت لها أغراضها ودورها في تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

ولا يمكن للمراقب أن يرصد في دولة الكويت غياب مجال من مجالات الخدمة العامة لم يتطرق إليه الدستور، أو وجود نقص في الهيئات والمرافق المنوط بها تنفيذ الخدمة العامة، أو في التشريعات المنشئة لها أو المنظمة لأدائها.

وأن كل ما يمكن رصده في هذا الصدد هو القصور في أداء بعض المرافق هنا أو هناك أو حتى الخلل في تقديم بعض الخدمات العامة مما يمكن رده إلى حظيرة الفساد الإداري الذي لا تخلو منه دول العالم قاطبة.

### المبحث الثاني: أثر الفساد الإداري على الخدمة العامة في دولة الكويت

لا سبيل إلى إصلاح وترميم ما قد يعتري تقديم الخدمة العامة للمواطن الكويتي من سلبيات والانطلاق بها نحو آفاق رحبة من التطوير تكفل حصول المواطن على الخدمة العامة بأقل تكاليف وبأيسر السبل كخطوة هامة على درب تحقيق الرفاهية المنشودة لكل أبناء الشعب الكويتي، لا سبيل إلى ذلك كله إلا برصد واقع الخدمة العامة كما تقدم فعلاً للمواطن وتشخيص ما يعتريها من سلبيات أو قصور وانتخاب أفضل الحلول لعلاجها.

ولا مرأى في أن بعض الظواهر السلبية التي قد تشوب أداء الإدارة العامة في دولة الكويت كالرشوة أو الوساطة أو المحسوبية أو استغلال النفوذ أو إساءة استعمال السلطة والتي يمكن التعبير عنها جميعاً بالفساد الإداري، هي العامل الأبرز والأهم في التأثير سلباً في قدرة الأجهزة الحكومية والمرافق العامة على أداء الخدمة العامة بمستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية.

وإذا كان الفساد الإداري ظاهرة عالمية لا تكاد تخلو منه دولة في عالم اليوم باعتباره ظاهرة اجتماعية ترتبط بوجود الجماعة البشرية ذاتها، فأن واجب الدولة هو اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة والكفيلة بعدم تفشي الظاهرة وضمان بقائها تحت السيطرة. بحسبان أن القضاء عليها قضاءً تاماً هو حلم من أحلام البشرية يظل دائماً خارج نطاق قدرات أو سلطات أي دولة.

ولا شك في أن قدرة الدولة على كشف مواطن الفساد الإداري وضبطه والسيطرة عليه يظل مرهوناً برصد أسبابه باعتبارها المدخل إلى تبني الإجراءات والوسائل المنتجة في مكافحته.

## 1) الأسباب العامة لظاهرة الفساد الإداري:

تتعدد أسباب ظاهرة الفساد الإداري - كظاهرة عالمية وتختلف من دولة إلى أخرى. ومع ذلك يمكن رد هذه الظاهرة بصفة عامة إلى أسباب غير مباشره وأخرى مباشره:

### أ. الأسباب غير المباشرة:

- عوامل سياسية، أهمها: فساد نظم الحكم والدكتاتورية وعدم تداول السلطة وغياب الديمقراطية وعدم الشفافية وعدم المساواة والتمييز بين رعايا الدولة على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو الانتماء السياسي.
- عوامل اقتصادية أهمها: فساد النظم الاقتصادية المطبقة وما يؤدي إليه من خلل في إعادة توزيع الدخل القومي وتفاوت الدخل وارتفاع نسب التضخم وتراجع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستوى المعيشة.
- عوامل اجتماعية: كارتفاع نسبة الفقر وانخفاض مستوى التعليم وغياب الوعي الثقافي وضعف الشعور العام بالانتماء وتراجع القيم الدينية والأخلاقية وانخفاض مستوى المعيشة.

### ب. الأسباب المباشرة:

- عوامل إدارية: أهمها غياب التخطيط وسوء التنظيم وغياب التنسيق وضعف الرقابة والبيروقراطية وما ترتبه من تعقيد الإجراءات.
- عوامل قانونية: أهمها كثرة التشريعات وكثرة التعديلات التشريعية، أو وجود نقص أو تناقض أو غموض في بعض التشريعات، أو قصور التشريعات في تحقيق الردع العام في نطاق الوظيفة العامة.

## 2) أسباب الفساد الإداري في دولة الكويت:

من الإنصاف القول بأن الفساد الإداري في دولة الكويت يقل عنه في كثير من دول العالم شرقاً وغرباً وحتى في أعرق الديمقراطيات، والتي قد يبلغ الفساد في بعضها مبلغاً حتى يطال رؤساء دول ورؤساء حكومات وكبار جنرالات الجيوش.

ولعل بروز الظاهرة في الكويت فوق السطح وكثرة الجدل حولها يُعزي بالمقام الأول إلى طبيعة النظام السياسي لدولة الكويت كنظام ديمقراطي له برلمان قوي وصحافة حرة ومناخ عام من الحرية يستظل به الجميع.

ولعل الأسباب الرئيسية للفساد الإداري في دولة الكويت هي أسباب اجتماعية وأسباب إدارية وأسباب تشريعية.

### أ - الأسباب الاجتماعية:

لعل طبيعة تكوين المجتمع الكويتي كمجتمع يغلب عليه الطابع القبلي وما ترتبه هذه الطبيعة من علاقات اجتماعية وثيقة بين أفراد المجتمع تساهم في ظهور ظواهر سلبية كالواسطة والمحسوبية واستغلال النفوذ وجميعها مكوّن أساسي وشريان رئيسي يغذي الفساد الإداري.

### ب - الأسباب الإدارية:

المعروف أن العملية الإدارية هي نظام متكامل من عدد من الأنظمة الفرعية التي تمثل المكونات الفكرية للعملية الإدارية أو ما يعرف بوظائف الإدارة وهي :

(التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

فمن ناحية: يؤدي سوء التنظيم في بعض المرافق إلى ظهور نوع من البيروقراطية وتشابك الاختصاصات مما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات وتأخير تنفيذ المعاملات مما يوفر بيئة مناسبة للفساد الإداري. ومن ناحية أخرى: لما كانت الرقابة هي وسيله قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح.

وكانت الرقابة في نطاق الإدارة تأخذ أشكالاً متعددة ما بين رقابة تشريعية (رقابة البرلمان) والرقابة القضائية (رقابة القضاء) ورقابة الجمهور والصحافة (الرأي العام) وتأتي الرقابة الإدارية في مقدمة أشكال الرقابة فاعلية على الأجهزة الحكومية.

والمعروف أن الرقابة الإدارية تنقسم إلى:

- رقابة داخلية: تتم داخل الوحدة الإدارية بواسطة السلطات الرئاسية من جهة، والإدارات ذات الطابع الرقابي كالإدارات القانونية والإدارات المالية من جهة أخرى.
- رقابة خارجية: تباشرها أجهزة رقابية مستقلة.
- أجهزة مركزية متخصصة: كديوان المحاسبة أو ديوان الخدمة المدنية.
- أجهزة مركزية للرقابة الإدارية بصفه عامه.

ولا شك في أن ضعف الرقابة الداخلية من ناحية وغياب جهاز فعال للرقابة الخارجية من ناحية أخرى تعتبر من أهم أسباب الفساد الإداري في دولة الكويت.

ويرجع ضعف الرقابة الداخلية إلى عدم فاعلية عمليتي التوجيه والتنسيق كنتيجة مباشرة لوصول بعض الأشخاص غير المؤهلين إلى بعض الوظائف الإشرافية.

كما يرجع ضعف الرقابة الخارجية إلى عدم وجود جهاز مركزي للرقابة الإدارية يتولى وظيفة الرقابة من تلقي الشكاوى وإجراء التحريات وجمع الاستدلالات وإجراء التحقيق وكشف وضبط الجرائم التي تقع من الموظفين العموميين أو من غيرهم من غير الموظفين متى كانت تستهدف سلامة واجبات الوظيفة أو الخدمة العامة، وتحريك الدعوى ضد من تثبت مسؤوليته إلى الجهات القضائية المختصة أو التوصية باتخاذ إجراء عقابي معين.

### (3) القصور التشريعي:

تعتبر كثرة التعديلات التشريعية وما قد يشوب بعض التشريعات من عيوب فنية كالتناقض أو الغموض فضلاً عن قصور التشريعات المعمول بها حالياً في تحقيق الردع العام في نظام الوظيفة العامة، سيما في ظل

غياب جهاز مركزي فعال للرقابة الإدارية، ونظام تأديبي متكامل يعمل على تفعيل التشريعات الجزائية والتأديبية المعمول بها حالياً، من الأسباب الرئيسية للفساد الإداري في الكويت. إذ أن ضعف فاعلية العقوبة مع عدم كفاية الأجهزة الرقابية والتأديبية الفاعلة يُزكي الشعور العام لدى الموظف العام بإمكانية الإفلات من العقاب ويجعله أكثر جرأة على مخالفة القانون.

### المبحث الثالث: جهود الدولة في تطوير الخدمة العامة ومكافحة الفساد

تبذل دولة الكويت جهوداً حثيثة في سبيل تطوير الخدمة العامة وتأمين وصولها إلى المواطن الكويتي بانتظام واطراد وفي يسر وسهولة وذلك على صعيدين على التوازي:

الأول: تطوير أسلوب تقديم الخدمة العامة.

والثاني: مكافحة الفساد الإداري.

#### أولاً : فيما يتعلق بتطوير أسلوب تقديم الخدمة العامة

- (1) كان لدولة الكويت فضل السبق في استخدام نظم وتقنية المعلومات في الإدارة والتوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة التي تعتمد على الحاسبات الآلية والشبكة العالمية لنقل وتبادل المعلومات (الانترنت) في تقديم الخدمات العامة للمواطن الكويتي بدلاً من الاعتماد الكلي على العنصر البشري وفق نظم الإدارة التقليدية وذلك بهدف :
  - تبسيط الإجراءات.
  - وسرعة إنجاز المعاملات بما يؤدي إلى التيسير على المواطنين.
  - والتقليل من الأخطاء بما يرفع مستوى الإنتاجية ويرشد الإنفاق العام.
  - وتحقيق أعلى قدر من الشفافية.
- (2) وقعت الحكومة اتفاقية تعاون مع جمهورية سنغافورة للاستفادة من تجربة وخبرات الأخيرة الخاصة بنظام الحكومة الإلكترونية وذلك تمهيداً لنقل وتعميم التجربة بدولة الكويت.
- (3) صدر المرسوم الأميري رقم ( 266 ) لسنة 2006م بإنشاء الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات والحق بوزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء بغرض:
  - وضع خطط وسياسات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الوطني واعتمادها من مجلس الوزراء.
  - الإشراف على عمليات تنفيذ خطة ومشروعات الحكومة الإلكترونية بالتنسيق مع الوزارات والجهات الحكومية.
  - تنسيق كافة أعمال خطط تطوير تكنولوجيا المعلومات فيما بين الجهات الحكومية.
  - إنشاء وإدارة البوابة الإلكترونية الرسمية للدولة.
  - تدريب الكوادر البشرية الفنية العاملة في مجال صناعة التكنولوجيا في البلاد وتنمية قدراتها في هذا المجال.
  - التوعية العامة بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها لدى كافة فئات المجتمع.

(4) أنشئ نظام التوظيف المركزي بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 551 لسنة 1999، وعُهد إلى ديوان الخدمة المدنية بتنفيذه لتحقيق عدة أهداف من بينها إخضاع التعيين في الوظائف العامة في القطاع الحكومي لقواعد تنظيمية محددة ملزمة للجهات الحكومية تضمن استمرار تعيين الكويتيين على مدار السنة المالية لاستيعاب مخرجات التعليم الجامعي والتطبيقي وفق ضوابط محددة تتسم بالشفافية وتحقيق العدالة والمساواة بين الجميع وترسي مبدأ تكافؤ الفرص وذلك بإخضاع التعيين لقواعد عامة مجردة تطبق على الجميع وتكفل لهم فرصاً متساوية وفق مؤهلاتهم وخبرات كل منهم في ضوء مطالب التأهيل اللازمة لشغل تلك الوظائف ومما يؤدي إلى الحد من ظاهرة البطالة.

(5) أنشئ برنامج إعادة هيكلة تركيبة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة لتحقيق الأهداف الآتية :

- وضع وتنفيذ السياسات الرامية إلى دعم توظيف العمالة الوطنية بالقطاعات غير الحكومية سيما القطاع الخاص.
- دعم برنامج توطين العمالة الوطنية في القطاع الخاص بما يؤدي إلى دخول المواطنين الكويتيين في القطاع الخاص بأعداد كبيرة.
- علاج الخلل في تركيبة القوى العاملة على نحو يسمح بزيادة نسبة العمالة الوطنية في قوة العمل عموماً. باعتباره أحد وسائل علاج مشكلة البطالة.
- بذل الجهود للتوسع في فرص العمل في القطاع "العام - الخاص - التعاوني" من خلال إعادة تأهيل المتعطلين عن العمل من خلال برامج التدريب بما يتفق واحتياجات سوق العمل.
- متابعة تنفيذ سياسة إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة على مستوى الجهات غير الحكومية.
- إلحاق غير المؤهلين ببرامج تدريبية بهدف تدريبهم على التخصصات والمهن المطلوبة في القطاع الخاص.
- بذل الجهود في جميع الاتجاهات لاستطلاع وحصر فرص التوظيف بالقطاع الخاص لاستيعاب أكبر عدد ممكن من العمالة الوطنية.

(6) صدر القانون رقم (19) لسنة 2000م في شأن دعم العمالة الوطنية وتشجيعها على العمل في الجهات غير الحكومية.

وشرع هذا القانون لأول مره منح علاوة اجتماعية وعلاوة أولاد للعاملين في القطاع الخاص دعماً لتوطين العمالة في هذا القطاع، وتشجيعها للعمل في غير الجهات الحكومية. كما أقر لأول مره صرف بدل نقدي لكل كويتي عاطل عن العمل تعاطياً مع مشكلة البطالة.

كما جعل التعيين في الجهات الحكومية والشركات التي تمتلك الدولة أكثر من نصف رأسمالها عن طريق الإعلان.

(7) صدر القانون رقم (24) لسنة 1996م في شأن تنظيم التعليم العالي في جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والتعليم في المدارس الخاصة، والذي يلزم الحكومة خلال مدة محددة بتطوير المباني القائمة لكليات ومعاهد ومراكز جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

ثانياً: فيما يتعلق بجهود ومكافحة الفساد الإداري



تبذل دولة الكويت جهوداً حثيثة في مكافحة الفساد الإداري على الصعيدين التنفيذي والتشريعي حيث أنشأت بعض الأجهزة الحكومية لهذا الغرض، كما حرصت على تطوير بعض التشريعات التي تصب في هذا الاتجاه، وبعد ذلك:

## (1) على الصعيد التشريعي:

- أنشئ ديوان المحاسبة بموجب القانون رقم ( 30 ) لسنة 1964 بهدف تحقيق رقابه فعالة على الأموال العامة من خلال مراقبة تحصيل إيرادات الدولة وإنفاق مصروفاتها في حدود الاعتمادات الواردة بالميزانية والاستيثاق من كفاية الأنظمة والوسائل المتبعة لصون الأموال العامة ومنع العبث بها. و رقابة الديوان مسبقاً ولاحقاً وتشمل بوجه خاص حسابات الوزارات والمصالح والإدارات الحكومية وسائر فروعها وكذلك حسابات الجهات ذات الميزانيات المستقلة أو الملحقة بما فيها مجلس الأمة.
  - صدر القانون رقم ( 66 ) لسنة 1993م في شأن إلغاء النصوص المانعة من الرقابة المسبقة لديوان المحاسبة المنصوص عليها في القانون رقم (30) لسنة 1964 أو لأحكام قانون المناقصات العامة رقم (37) لسنة 1064م.
  - صدر قانون حماية الأموال العامة رقم ( 1 ) لسنة 1993 محددًا جرائم المساس بالمال العام والعقوبات المقررة لها.
  - صدر القانون رقم ( 25 ) لسنة 1996 في شأن الكشف عن العمولات والذي جرم كل من يدفع أو يقدم وكل من يتلقى بأي صفة عمولة أو هدية أو عطية أو منحة أو ما أشبه تحت أي تسمية ولو كانت جانبية كمقابل استشارة أو مصاريف إدارية أو خدمات من أي نوع كانت تحقق منفعة مادية أو أدبية أو يعد أو يتلقى وعداً بشيء من ذلك بمناسبة إبرام أو تنفيذ عقد من عقود التوريد والشراء والالتزام والأشغال العامة بما فيها صفقات الأسلحة والمواد العسكرية، أو أي عقد آخر تبرمه الجهات الحكومية أو البلدية أو الهيئات والمؤسسات العامة أو الشركات المملوكة للدولة بالكامل أو التي يكون لها أو لأحد الأشخاص الاعتبارية العامة الأخرى نصيب في رأسمالها لا يقل عن 50%.
  - صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ( 4 ) لسنة 2001م في شأن الإعلان عن الوظائف والذي ألزم الهيئات والمؤسسات العامة التي لا تطبق قانون ونظام الخدمة المدنية، وكذا الشركات التي تملك الدولة أكثر من نصف رأسمالها بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها في جريدتين يوميتين وبلوحة الإعلانات في مقر الجهة أو الشركة، وبإعلان نتائج القبول لشغل الوظائف في الجريدة الرسمية وبلوحة الإعلانات في مقر الجهة أو الشركة.
- فضلاً عن إلزام هذه الجهات بدعوة أحد المختصين من برنامج إعادة هيكلة تركيبة القوى العاملة للمشاركة في عملية فرز طلبات المتقدمين للتوظيف لديها وتطبيق معايير المفاضلة المقررة قانوناً فيما بينهم. (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 7 لسنة 2002م)

## (2) وعلى الصعيد التنفيذي:

- أنشئ نظام مراقبي شئون التوظيف بالوزارات والإدارات الحكومية والجهات الملحقة يتبع ديوان الخدمة المدنية بموجب نص المادة (13/2) من القانون رقم (19) لسنة 2000م.
- وأصدر مجلس الخدمة المدنية قراره رقم ( 10 ) لسنة 2002م في شأن هذا النظام، وحدد اختصاص مراقب شئون التوظيف على النحو التالي:

أ. متابعة تنفيذ أحكام القوانين واللوائح والنظم المتعلقة بشئون التوظيف للتأكد من سلامة تطبيقها في الجهة التي يعمل بها ودراسة المشاكل التي تطرأ في التنفيذ وإعداد التوصيات بشأن الإجراءات اللازمة لعلاجها.

ب. شرح وتوضيح قرارات وتعليمات مجلس الخدمة المدنية وقرارات وتعاميم وكتب الديوان الدورية والفتاوى والمبادئ التي يصدرها وأية تعليمات صادرة من الجهات الرئاسية والجهات الأخرى ذات الصلة، كما يتولى تزويد الجهة بتلك المصادر المشار إليها.

ج. إبداء الرأي فيما يعرض عليه من استفسارات وطلبات ومذكرات وكتب قبل قيام الجهة بإرسالها إلى الديوان.

د. معاونة الجهة في إعداد البيانات الخاصة بمشروع الميزانية السنوية للباب الأول والاشتراك في لجان مناقشتها، ومتابعة تنفيذها بعد إعدادها.

هـ. إمداد الديوان بكافة البيانات التي يطلبها عن الجهة، وكذا بالإحصائيات والكشوف والمعلومات وفقاً لآخر تحديث.

و. تزويد الديوان بالتقارير الدورية نصف السنوية وعند كل طلب عن ملاحظاته وعن مواطن الضعف والخلل التي تكشفته له خلال ممارسته لعمله ومقترحاته بشأنها.

ز. مراجعة كافة الموضوعات والقرارات المتعلقة بشئون التوظيف قبل البت فيها للتأكد من مطابقتها للقواعد القانونية المعمول بها.

- صدر المرسوم الأميري رقم ( 271 ) لسنة 2003م بإنشاء جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية لمتابعة مصالح المواطنين والطلبات المقدمة منهم إلى الجهات الحكومية لضمان وصول الخدمة العامة إليهم مع تحقيق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بينهم ومتابعة ما يقدم منهم من عرائض وشكاوى وتظلمات وفحصها والبت فيها في إطار قوانين الدولة. فضلاً عن تقييم أداء الجهات الحكومية في مجال خدمة المواطنين ومدى التزامها في أداء أعمالها بالسياسة العامة للدولة وفق برنامج عمل الحكومة، وبحث وتحري أسباب القصور في العمل والخدمات والكشف عن عيوب نظم العمل التي تعرقل إنجاز مصالح المواطنين واقتراح وسائل تلافيتها، والتعاون مع الجهات الحكومية في دراسة نظم العمل. وبموجب المرسوم رقم 346 لسنة 2007م حل جهاز متابعة الأداء الحكومي محل الجهاز المشار إليه.

#### المبحث الرابع: دور منظمات المجتمع المدني في الخدمة العامة:

واكب تطور دور الدولة في حياة الفرد والمجتمع بين الماضي والحاضر على الوجه السالف بيانه تطور آخر لا يقل أهمية يتمثل في تزايد منظمات المجتمع المدني بصورة مطردة، وتنوع أغراضها وتعدد صور نشاطها.

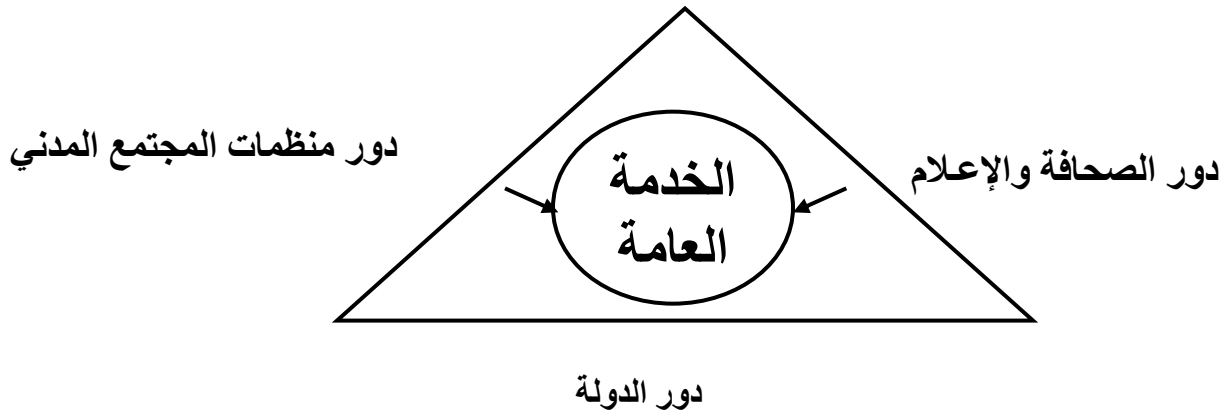
وتلعب تلك المنظمات دوراً بالغ الأهمية في المجتمعات الحديثة في مجال الخدمة العامة.

فمن ناحية : تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً حيوياً وبالغ الأهمية في مكافحة الفساد الإداري وذلك من خلال نشر الوعي بين المواطنين وتبصيرهم بحقوقهم الدستورية والقانونية في تلقي الخدمات الحكومية بوصفها حقوق مشروع كفلها لهم القانون وكذا حقهم في الشكوى حال تقصير الإدارة أو عمال الإدارة في أداء الخدمة.

ومن ناحية أخرى: تتصدى العديد من منظمات المجتمع المدني للعمل العام وتقوم بنفسها على تقديم العديد من الخدمات الحيوية سواء للفرد مثل جمعيات رعاية المرضى بأمراض مستعصية ورعاية أصحاب الاحتياجات الخاصة ورعاية كبار السن وحماية الأمومة والطفولة.... إلخ أو للمجتمع كجمعيات البر والإحسان وحماية البيئة من التلوث وحقوق الإنسان.

ولا شك في أن الدور الذي تلعبه تلك المنظمات في المجتمع لا يقل أهمية عن دور الدولة. ومن ثم فهي في الواقع من الأمر تمثل الضلع الثالث في أضلاع مثلث الخدمة العامة وهي :

- دور الدولة كفاعل أصيل في تقديم الخدمة العامة.
- دور منظمات المجتمع المدني كمتعم لدور الدولة ومكماً له.
- دور الصحافة ووسائل الإعلام ككاشف عن الخلل أو القصور في أداء الخدمة العامة.



## السيدة/ سلمى حمد العيسى مفوض مؤثر مدركات الإصلاح، جمعية الشفافية الكويتية

### الجزء الأول:

مسببات الفساد الإداري في الخدمات العامة.. التحديات وآليات الحد من الفساد

الإصلاح كلمة يكثر تداولها في هذه الأيام.. فماذا تعني كلمة إصلاح؟ الإصلاح هو اشتقاق لكلمة صلح ومعناها كما ورد في لسان العرب أن زال عنه الفساد. والإصلاح في المفاهيم الحديثة تعني التغيير للأفضل، فإذا ما دمجنا بين المعنى الحرفي أو التقليدي وبين المفهوم الحديث لكلمة الإصلاح فسنعرف الإصلاح بأنه عملية إزالة للتجاوزات (الفساد) مع إحداث التغيير نحو الأفضل. ولإصلاح الخدمة العامة لا بد من البدء بتحديد مواقع الخلل (الفساد) ودرجته وأسبابه للقضاء عليه تمهيدا للمرحلة الثانية وهي التحسين والتطوير لتحقيق التغيير المنشود نحو الأفضل.

ولنبدأ بمرحلة التشخيص من خلال تحديد أسباب الفساد.

### أولاً: التحديات والعقبات في إصلاح الخدمة العامة

#### الفساد وأثره على المجتمع:

قبل أن نتطرق لمسببات الفساد في الخدمات العامة لا بد أن نشير إلى أن الفساد هو المرض الذي ينخر في مقومات أي مجتمع، والكشف عن أبعاده وأسبابه هي البداية لأي جهد صادق وتخطيط علمي لإصلاح المجتمع. والفساد هو ظاهرة عالمية وموجود في أغلب دول العالم إلا أن أنواعه ودرجة استشرائه وتغلغله في الأجهزة الحكومية يختلف من بلد إلى آخر باختلاف الأشخاص، والمؤسسات، والثقافات، والمنطقة الجغرافية لكل بلد بحسب أوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبحسب معايير النزاهة والقيم والضوابط الأخلاقية والثقافية السائدة فيه.

تتنفق أغلب الشعوب على أن الفساد خطأ حيث أنه يعكس الجوانب الأخلاقية السلبية مثلما تعكس النزاهة الجوانب الأخلاقية الايجابية.

وللفساد آثار جسيمة على المجتمعات، حيث يلحق ضرراً كبيراً بموارد الدولة وباستقرارها السياسي وتطورها الاقتصادي والاجتماعي وينال من القيم الأخلاقية والعدالة الاجتماعية ويزيد من تكلفة الخدمات العامة ويؤثر على معدلات الأداء والإنتاجية والكفاءة. كما أنه يوهن ثقة الجمهور في المؤسسات الحكومية والإصلاحات السياسية، ويؤدي إلى انتهاك سيادة القانون، ويهدد الديمقراطية الناشئة.

كلمة "الفساد" تحمل الكثير من المعاني كخيانة الأمانة والبعد عن الاستقامة أو المبادئ الأخلاقية، والتحريض على الخطأ باستخدام وسائل غير سليمة أو غير قانونية مثل الرشوة والواسطة والمحسوبية (متمثلة في توظيف المعارف أو إرساء العقود على الأصحاب والمؤيدين) كما أن الفساد يشمل هدر الوقت وضعف الالتزام بساعات الدوام واستخدام الأجهزة والمعدات العائدة للجهة الحكومية لانجاز المصالح الشخصية والتحيز والمحاباة لجماعات وأفراد من دون وجه حق.

وقد عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه إساءة استخدام الوظيفة العامة (استغلال السلطة) لتحقيق منافع خاصة (كمكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين أو على حساب القوانين أو الأعراف أو اللوائح القائمة).

## مسببات الفساد الإداري:

تشير الأبحاث إلى أن مسببات الفساد هي مزيج وخ-لحيط من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية والشخصية.

يقسم نموذج هوبيتس العوامل إلى 3 مستويات: 1

### 1. على المستوى الجزئي Micro level: (التركيز على المستوى الفردي)

هي تلك العوامل التي تتعامل مع الأفراد وعملهم، ووفقا لهذا المستوى فإن جذور مسببات الفساد موجودة في أصحاب النفوس الضعيفة والتي لديها ميل للأنشطة الإجرامية. فالأسباب متجذرة في النفوس الضعيفة كالجشع والطمع. فأخلاق الإنسان هي التي تحدد سلوكياته والقيم الخاطئة أو الفاسدة هي وراء السلوكيات الفاسدة.

فالسماة الشخصية للفرد وظروفه المعيشية وطبيعة عمله وعلاقاته كلها عوامل مؤثرة على صلاحه أو فساده.

### 2. على المستوى المتوسط Meso level: (التركيز على مستوى المنظمة)

هي العوامل التي تتناول خصائص المنظمة، هيكل وقيادة المنظمة وثقافتها وسياساتها، فثقافة وهيكل المنظمة التي يعمل بها الفرد قد تكون هي الدافع للسلوكيات الفاسدة. فالثقافة الفاسدة للمنظمة أو مجموعة العمل هي التي تشكل الحالة المرضية للفساد وتشجع الإنسان للقيام بسلوكيات فاسدة.

إن غياب التخطيط والبيروقراطية المفرطة وطول الإجراءات وضعف الرقابة الداخلية في الجهة الحكومية وغياب الشفافية في العمليات والإجراءات والقرارات وضعف المساءلة ومركزية القرار والصلاحيات المطلقة للمسئول وعدم العدالة في المنظمة وشغل الوظائف الإشرافية والقيادية باعتماد معايير سياسية أو طائفية أو قبلية بعيداً عن معايير الجدارة والكفاءة كلها عوامل محفزة للفساد.

### 3. على المستوى الكلي Macro level: (التركيز على البيئة والمجتمع)

وهي العوامل التي تخص بيئة المجتمع وقوانينه وقد لخص الدكتور عبد الرضا فرج بدر اوي<sup>2</sup> تلك العوامل كما يلي:

#### 1. العوامل الاقتصادية: وتشمل:

- الفقر وانخفاض الدخل والتي لا تؤمن مستوى معيشي مقبول.
- زيادة نسبة البطالة ومحدودية فرص التوظيف.

#### 2. العوامل السياسية: وتشمل:

- عدم الاستقرار السياسي للبلاد.

<sup>1</sup> Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption

<sup>2</sup> الفساد الإداري في العراق- الأسباب ووسائل العلاج

- ضعف العلاقة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، فعدم الشفافية والتهرب من المساءلة من قبل السلطة التنفيذية مع ضعف الدور الرقابي للسلطة التشريعية وسوء استخدام الأدوات الرقابية (كالاستجواب) يعزز حدوث الفساد.
- اعتماد معايير الولاء للتيارات السياسية في التعيين وإشغال الوظائف.

### 3. العوامل الاجتماعية وتشمل:

- انخفاض مستوى التعليم والتحضر والثقافة.
- شيوع قيم القبالية والطائفية في المجتمع يجعل الموظفين يعملون لخدمتها على حساب المصلحة العامة للوطن.
- درجة عدم التجانس العرقي واللغوي<sup>3</sup> في أي مجتمع يرتبط ارتباطا ايجابيا مع مستوى الفساد.
- تصادم القيم الأخلاقية<sup>4</sup>: فبعض المجتمعات لا تميز بين دور الفرد في القطاع العام ودوره في القطاع الخاص، فمثلا منح الهدايا للأصدقاء والأقارب محبذ في القطاع الخاص وقد لا يرى البعض بأسا من عدم ترحيل هذه الممارسات إلى القطاع العام إلا أن تكافؤ الفرص ومعاملة الجميع على قدم المساواة هو الأصل في القطاع العام .
- علماء السلوك<sup>5</sup> يؤكدون بأن المرأة أكثر نزاهة وأمانة ولديها معايير أخلاقية أعلى من الرجل. وفقا لاختبارات تجريبية على الثقافات الذكورية - قد سادت قيم مثل السلطة؛ الثروة والمنصب - تبين أنها أكثر فسادا من ثقافات النساء، والتي تتصف بالتركيز على نوعية الحياة ورفاهية الشعوب الأخرى. كما أثبتت الدراسات البحثية على الموظفين العموميين في عدد من البلدان الأقل نموا، انخفاض نسبة النساء في المناصب العامة زاد من مستوى الفساد.

### 4. عوامل تشريعية وقانونية: وتشمل:

- ضعف النظم القانونية القائمة.
  - قلة القوانين الرادعة للفساد.
- وقد عبر الاقتصادي كلينج جارد<sup>6</sup> عن محفزات الفساد بالمعادلة التالية:
- الفساد = احتكار تقديم خدمة أو سلعة + سلطة تقديرية واسعة - المساءلة
- فعندما يتاح لأي موظف صلاحيات واسعة وبنفس الوقت يتاح له أن يحتكر تقديم خدمة وفي ظل غياب المساءلة والمحاسبة فإن من طبيعة البشر الميل نحو الفساد.
- ولكن هل كل من يمنح صلاحيات مطلقة ويحتكر تقديم الخدمة في ظل غياب المساءلة هو فاسد؟؟ أين الإحساس بالجماعة و المسؤولية من اجل الصالح العام؟

<sup>3</sup> The cause of administrative corruption, hypothesis for central and eastern Europe

<sup>4</sup> Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption

<sup>5</sup> The cause of administrative corruption, hypothesis for central and eastern Europe

<sup>6</sup> التقرير العالمي حول المستوطنات البشرية - تمويل المأوى الحضري

وعليه تم تعديل المعادلة آخذين بعين الاعتبار عامل الأخلاق، فهو العنصر المفقود من المعادلة لتصبح كما يلي:

**الفساد = احتكار تقديم خدمة أو سلعة + سلطة تقديرية واسعة – المساءلة**

## الأخلاق

فالقيم الأخلاقية تلعب دوراً رئيسياً في الحد من الفساد وتعزيز الشفافية، وتحسين المشاركة.

بمعنى إذا كانت قيم الفرد تفوق المنافع المتحققة من الفساد مطروح منها احتمال اكتشافه بالجرم فإن الفرد لن يتجه نحو الفساد مهما احتكر الخدمة وأوتي من صلاحيات وذلك في ظل غياب المساءلة. و أما إذا كان مخزونه الأخلاقي محدود فطمعه بالمنافع حتما سيدفعه نحو الفساد.

وقد اجتهدت وسمحت لنفسني بإجراء بعض التعديلات على معادلة الفساد لتصبح كما يلي:

الفساد = (احتكار تقديم خدمة + سلطة تقديرية واسعة) – (المساءلة + النزاهة + الشفافية + العدالة)

أي أنه متى ما تم تعزيز وتقوية عناصر المساءلة والنزاهة والشفافية والعدالة في مؤسسات القطاع العام على حساب التجاوزات كاحتكار المسئول أو مركزيته في تقديم الخدمة مع منحه صلاحيات واسعة فستكون النتيجة محدودية الفساد.

## ثانياً: آليات الحد من الفساد

هناك شروطاً أساسية لتحجيم الفساد<sup>7</sup>:

1. الوعي العام لدى جمهور المواطنين بأخطار الفساد وضرورة محاربتة على جميع الجبهات.
2. التزام القيادة السياسية في أعلى مستوياتها بمحاربة الفساد في جميع الأجهزة التنفيذية والتشريعية والقضائية.
3. إصرار مؤسسات المجتمع المدني، بما فيها التيارات السياسية والجمعيات والنقابات على مكافحة الفساد.
4. تقوية القدرات المؤسسية لأجهزة الدولة لتنفيذ الإصلاحات وتفاذي القيود والتعقيدات التي لا مبرر لها، وإتباع الأصول المطلوبة في التعيين والترقية والتي تقوم على أساس الكفاءة وحدها.
5. نشر الحقائق وانسياب المعلومات من خلال صحافة حرة وإعلام هادف.
6. العمل الجاد من أجل توفير بيئة اجتماعية في البيوت والمدارس والمكاتب الحكومية تساعد على احترام القواعد والقوانين، واحترام المال العام وحقوق الأفراد، وتساند القيم التي تساعد على محاربة الفساد قولاً وفعلاً.
7. تعاون القطاع الخاص في الحد من الفساد، عن طريق الامتناع عن إفساد الموظفين العموميين، والإبلاغ عن من يطلب منهم الدفع، ووضع المعايير والآليات، وتبني الممارسات التي تحارب الفساد في أعمال هذا القطاع وفي تعامله مع الحكومة وهيئاتها ومشروعاتها العامة.

<sup>7</sup> مؤتمر نحو تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية

ويتضح من هذه الشروط أن محاربة الفساد هي مسؤولية المجتمع كله، ولا تقتصر على الجهود الحكومية، بل إنها تستدعي تعاوناً وثيقاً من كافة الجهات.

### أهم الآليات المقترحة للحد من الفساد الإداري:

للحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام لا بد من تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة والعدالة والفاعلية والتنافسية ونقترح فيما يلي بعض الأدوات لتعزيز القيم المشار إليها.

### أولاً: استراتيجيات وأدوات لدعم الشفافية

1. تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية للتخلص من الوساطة والتي تنتج من البيروقراطية المفرطة.
2. إيجاد أنظمة تسمح للجمهور بالحصول على المعلومة<sup>8</sup> وتضمن حقهم بالاطلاع على البيانات (مشروع حق الاطلاع) لدعم الشفافية في كافة تعاملات الجهات الحكومية.
3. الشفافية في التعيينات والترقيات ونظم الأجور.
4. الشفافية في العمليات واللوائح والإجراءات.
5. الشفافية في التوريدات والمناقصات العامة حيث أن مجال المناقصات العامة هو أحد المجالات الرئيسية التي تحدث فيها تفاعلات مالية بين القطاعين العام والخاص، وهو المرشح الأساسي للفساد والوساطة والمحسوبية والرشوة بكافة أشكالها.
6. نشر ثقافة مكافحة الفساد بإدراجها ضمن مناهج التعليم على مختلف المستويات.
7. تأكيد الدور الرقابي لوسائل الإعلام ومساهمتها في مكافحة الفساد.

### ثانياً: استراتيجيات وأدوات لدعم النزاهة

1. إنشاء مؤسسات متخصصة لمكافحة الفساد<sup>9</sup> (هيئة مكافحة الفساد مثلاً).
2. سن قوانين لمنع تعارض المصالح.
3. تبني قانون كشف الذمة المالية للمسؤولين.
4. ضمانات لحماية المبلغين عن الفساد Whistle Blower Protection
5. مدونات لقواعد السلوك وأخلاقيات المهنة.
6. تحفيز العاملين على مختلف المستويات للعمل وفقاً لأخلاقيات المهنة وتدريبهم عليها.

### ثالثاً: استراتيجيات وأدوات لدعم المساءلة واحترام القانون

1. تقوية نظم الرقابة الداخلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان المساءلة من خلال عمليات التدقيق الداخلي على الإدارات والكشف عن الذمة المالية للمسؤولين.

<sup>8</sup> الدليل اليدوي لمكافحة الفساد

<sup>9</sup> الدليل اليدوي لمكافحة الفساد



2. تنظيم وتقنين الصلاحيات التقديرية<sup>10</sup> (والاستثناءات) للمسؤولين، بما يضمن مراقبة القرارات الناتجة عن تلك الصلاحيات لمنع أي تعارض للمصالح.
3. تشديد العقوبات لمرتكبي الفساد في أحكام القانون المدني والجنائي<sup>11</sup>.
4. إعادة النظر في التشريعات الحالية واستبدال الأنظمة والقوانين البالية بأخرى تعزز مكافحة الفساد في كافة القطاعات.

#### رابعاً: استراتيجيات وأدوات لدعم العدالة

1. وضع معايير وضوابط وشروط لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية.
2. اعتماد الترقية بناء على الأهلية والجدارة وليس على أساس الأسبقية أو القبلية أو العائلة أو الطائفة أو الانتماء السياسي.
3. العدالة في تطبيق القانون على الجميع .
4. منع التوظيف السياسي للوظيفة العامة<sup>12</sup> والناتج من تدخلات نواب البرلمان والمسؤولين بالدولة.

#### خامساً: استراتيجيات وأدوات لدعم الفاعلية

1. وضع خطط إستراتيجية عملية يمكن ترجمتها إلى مشاريع تخدم أهداف الجهة الحكومية مع متابعة تنفيذها.
2. فعالية الهياكل التنظيمية وتبسيطها لتتنغم مع أهداف الجهة الحكومية، ومراجعة الإطار المؤسسي وتحديد مجالات التداخل والتكرار.
3. اللامركزية في الإدارة.
4. الحد من تعقيد العمليات والإجراءات الإدارية<sup>13</sup> وتعزيز الشفافية والتقليل من الروتين الحكومي المسبب للواسطة. وذلك بضمان اتخاذ تدابير وإجراءات واضحة تعزز المنافسة العادلة وتردع النشاط الفاسد عن طريق وجود بيئة تنظيمية مبسطة تلغي التداخل والإفراط في اللوائح.
5. ضمان كفاءة أداء الخدمات العامة وربط الأداء بالإنجاز.

#### سادساً: استراتيجيات وأدوات لدعم التنافسية

1. خصخصة بعض مؤسسات وإدارات القطاع العام لتقليل التكاليف وتحسين الجودة، فالخصخصة تعتبر خطوة إصلاحية حيث سيتم الاستفادة من القطاع الخاص بميزاته الإدارية والهيكلية التنظيمية لتحقيق الكفاءة والجودة والمهنية في إدارة المشاريع والخدمات المقدمة.
2. تحسين الحوافز الإيجابية والرواتب للموظفين لكي تصبح قادرة على التنافس مع نظرائهم في القطاع الخاص وتشجيع المنافسة في القطاعين العام والخاص فوجود التنافس يقلل فرص الفساد.

<sup>10</sup> الدليل اليديوي لمكافحة الفساد

<sup>11</sup> الدليل اليديوي لمكافحة الفساد

<sup>12</sup> د. محمد الرميحي في ندوة القبس عن انتاجية الموظف 13 يناير 2008

<sup>13</sup> الدليل اليديوي لمكافحة الفساد

3. دعم الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني بهدف نشر القيم الأخلاقية وصولاً إلى ممارسات أكثر نزاهة وشفافية (مثل مشروع الشراكة بين الحكومة المكسيكية<sup>14</sup> والمجتمع المدني لتشجيع رقابة المجتمع المدني على الأنشطة الاجتماعية، وقد وزعت الحكومة على المواطنين كتيب مجاني كدليل رقابي).

إذا الخطوة الأولى لتحقيق أي إصلاح في الخدمة العامة يبدأ بمحاربة الفساد وإزالته وأما الخطوة الثانية فهي عملية التنمية والتحسين والتطوير من أجل تحقيق المزيد من الكفاءة في الأداء.

وعليه فإن:

$$\text{معادلة الإصلاح} = \text{محاربة الفساد} + \text{تنمية وتطوير}$$

$$\text{الإصلاح} = (\text{نزاهة} + \text{شفافية} + \text{مساءلة} + \text{عدالة}) + (\text{فاعلية} + \text{تنافسية})$$

ولتفعيل جميع القيم السابقة في مؤسسات القطاع الحكومي فقد أطلقت جمعية الشفافية "مؤشر مدركات الإصلاح" والذي يهدف إلى الاستفادة من المعايير (القيم الستة) بتحويلها إلى برنامج إصلاحي متكامل داخل الجهات الحكومية. وسنتحدث عنه بشيء من التفصيل لاحقاً بعد أن نتطرق لبعض المؤشرات الدولية والتي تطلقها منظمة الشفافية الدولية.

## الجزء الثاني: قياس الأداء في القطاع العام

### أولاً: المؤشرات الدولية

تصدر منظمة الشفافية الدولية مجموعة من المؤشرات الدولية هي باختصار:

#### 1. مؤشر مدركات الفساد CPI<sup>15</sup>

- مؤشر مدركات الفساد يقيم ويرتب الدول على مقياس من صفر إلى عشرة وذلك طبقاً لدرجة إدراك المسؤولين في الدولة والسياسيين لوجود الفساد، حيث يشير الصفر إلى مستويات عالية من إدراك الفساد بينما عشرة تمثل أقل إدراك للفساد. وهو مؤشر مركب يعتمد على بيانات ذات صلة بالفساد تم جمعها عن طريق استقصاءات متخصصة قامت بها مؤسسات مختلفة حسنة السمعة، انه يعكس آراء أصحاب الأعمال والمحللين من جميع أنحاء العالم متضمناً المتخصصين من نفس الدولة الجاري تقييمها ويقوم البروفسور جوهان جراف لامبسدورف على العمل على مؤشر مدركات الفساد وهو من جامعة باساو في ألمانيا بطلب من منظمة الشفافية الدولية.
- يركز المؤشر على الفساد في القطاع العام ويعرفه بسوء استغلال الوظيفة العامة من أجل مصالح خاصة، تطرح الاستقصاءات المستخدمة في إعداد المؤشر أسئلة ذات صلة بسوء استعمال السلطة لتحقيق مصالح شخصية على سبيل المثال، قبول الموظفين الحكوميين الرشاوى إثناء المشتريات أو اختلاس الأموال العامة، كما لا تميز المصادر بين الفساد الإداري والفساد السياسي أو بين الفساد الصغير والفساد الكبير.

<sup>14</sup> الدليل اليديوي لمكافحة الفساد

<sup>15</sup> مؤشر مدركات الفساد CPI لعام 2007 - منظمة الشفافية الدولية

- يعتمد المؤشر للعام 2007 على 14 استطلاعاً ومسحاً قامت بها 12 مؤسسة مستقلة، تسعى منظمة الشفافية الدولية جاهدة لضمان أن المصادر المستخدمة تمثل أعلى درجات الجودة وان الاستقصاءات تم إجراؤها بنزاهة تامة، وكي تكون المعلومات جديرة بالاستعمال يجب أن تتميز بأعلى مستويات الجودة . وعموماً يجب استبعاد أي مزج بين الفساد والقضايا الأخرى مثل عدم الاستقرار السياسي.
- تستخدم استقصاءات المؤشر نوعين من العينات سواء من المقيمين بالدولة محل التقييم أو من غير المقيمين بالدولة.
- يعتبر المؤشر أداة قوية قياس لإدراك الفساد أما درجة الثقة فتختلف من بلد إلى آخر، فالدول كثيرة المصادر تعتبر نتائجها وترتيبها ذات درجة ثقة ودقة عالية.

### كيف تحسن الدولة تصنيفها في مؤشر مدركات الفساد CPI ؟

- يحتاج تحسين مؤشر CPI إلى عدة سنوات حتى تأخذ السياسات الجديدة مفعولها خاصة وان الدراسات التي يعتمد عليها المؤشر تمثل مدى زمني سنتين على الأقل.
- لوحظ تحسن مؤشر CPI لدى الدول التي لديها حريات اقتصادية.
- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات تؤدي إلى خفض المؤشر لذا فإن تبسيط الإجراءات يساهم بشكل كبير في تحسين المؤشر.
- الانفتاح على الأسواق الأجنبية والعالمية.
- إعطاء المرأة حقوقها السياسية وتفعيل وجودها في سوق العمل.
- يرتبط وجود الفساد بتوفر الموارد الطبيعية كالنفط، لذا يتطلب فحص دقيق لعقود النفط وتطوير سبل الحفاظ على الثروة الطبيعية.
- وجود نظام اختبارات للترقيات والحصول على الوظائف.
- زيادة حرية الصحافة مع تحاشي احتكار الصحافة.
- استقلال القضاء.

### 2. مؤشر بارومتر الفساد العالمي GCB<sup>16</sup>

- مقياس الفساد العالمي 2007 لمنظمة الشفافية الدولية هو استقصاء للرأي العام يقيم الرأي العام من حيث مدى الإدراك والتجارب مع الفساد الرشاوى.
- هذا العام (2007) المقياس استطلع آراء أكثر من 63000 شخص في 60 بلداً. (أي بمعدل 1050 عينة لكل بلد).
- المقياس يستقصي آراء الناس حول القطاعات العامة التي هي أكثر فساداً، ورأيهم حول تطور مستويات الفساد في المستقبل القريب، فضلاً عن أداء حكومتهم في ما تقوم به من أجل مكافحة الفساد. المقياس أيضاً يبحث في تجارب المواطنين مع الرشوة، وتجاربهم عن تقديم معلومات عن مدى الطلب منهم لدفع رشاوى عند الاتصال مع مختلف مقدمي الخدمات العامة.
- تعتمد منظمة الشفافية الدولية على مؤسسة جالوب الدولية لتنفيذ العمل الميداني للقياس (المسح) من خلال شبكة فروعها في العالم. وفي بعض الحالات، يرجع إلى أسباب مالية، ولأسباب سياسية أو

<sup>16</sup> بارومتر الفساد العالمي GCB لعام 2007- منظمة الشفافية الدولية

تنظيمية لهذه الفروع يجعلها في وضع لا يمكنها من تنفيذ المقياس في بلد ما في سنة معينة. وإذا لم تتمكن منظمة الشفافية الدولية من تكليف مؤسسة أخرى لإجراء القياس نيابة عنها فإن هذه البلدان تسقط من الدراسة.

- المؤشر يقيس التصورات الشعبية عن الفساد في المؤسسات المحلية مثل الشرطة، والسلطة القضائية والإدارة التنفيذية.
- مقياس الفساد العالمي لمنظمة الشفافية الدولية هو استقصاء للرأي العام، وهذا يعني انه استطلاع للجمهور عامة وليس للخبراء فقط في كل بلد شملها القياس، حيث يتم استطلاع عينة عشوائية تمثل أفراد المجتمع من الرجال والنساء الذين تزيد أعمارهم عن 15 سنة.

### 3. مؤشر دافعي الرشاوى BPI<sup>17</sup>

- مؤشر دافعي الرشاوى هو تقييم لـ 30 دولة من كبار الدول المصدرة بناء على ميول الشركات في هذه الدول لدفع الرشاوى بالخارج، هذا الاستقصاء يبحث في استخدام الرشاوى من شركات مقرها الرئيسي موجود في 30 من كبار الدول المصدرة، وهو يقوم على سؤالين تم توجيههما إلى 11,232 من التنفيذيين في شركات تجارية موجودة في 125 دولة وتم سؤالهم عن الممارسات التجارية للشركات الأجنبية في بلادهم.
- الدول الـ 30 التي أدرجت في مؤشر 2006 والتي تم تقييمها هي: استراليا، النمسا، بلجيكا، البرازيل، كندا، الصين، فرنسا، ألمانيا، هونج كونج، الهند، إسرائيل، ايطاليا، اليابان، ماليزيا، المكسيك، هولندا، البرتغال، روسيا، السعودية، سنغافورة، جنوب أفريقيا، كوريا الجنوبية، اسبانيا، السويد، سويسرا، تايوان، تركيا، الإمارات العربية المتحدة، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية. هذه الدول تعتبر الدول الرئيسية المصدرة سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي ويمثل إجمالي صادراتها ما حجه 80% من الإجمالي العالمي لعام 2005 (المصدر: صندوق النقد الدولي) في حين أن معظم هذه الدول أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ولكن العضوية في هذه المنظمة لم تكن أحد معايير الاختيار حيث أن هناك دول أعضاء مثل الدانمارك والنرويج لم يتم إدراجها في القائمة وتم إدراج بعض الدول الأخرى وليست أعضاء مثل الهند وإسرائيل وسنغافورة وجنوب إفريقيا على سبيل المثال.
- هذا الاستقصاء يوضح نجاح وفشل الحكومات في السيطرة على الفساد في الخارج عن طريق الشركات التي يقع مقرها الرئيسي داخل حدودهم الوطنية ويشير أيضا إلى نجاح وفشل الشركات في ضمان امتثال موظفيها لأعلى معايير ممارسة الأعمال، وهذه هي السمة المحددة المعني بفحصها مؤشر دافعي الرشاوى.
- يمكن لأي بلد أن تحسن من ترتيب تقييمها حيث تعكس نقاط تقييم كل دولة كل من مسئولية السلطات والشركات (بشكل رئيسي الشركات المتعددة الجنسيات) في هذه الدولة.

### الخطوات الأساسية لإنتاج المؤشر:

- تم سؤال المستجوبين أولا: "من قائمة الدول المصدرة (30 دولة)، برجاء اختيار جنسيات الشركات الأجنبية التي تقوم بأكثر الأعمال في بلدك".

<sup>17</sup> مؤشر دافعي الرشاوى BPI- منظمة الشفافية الدولية

- ثم كان عليهم بعد ذلك تقييم الدول بنقاط من 1 إلى 7 حيث تشير 1 إلى انتشار الرشاوى وتشير 7 إلى انعدام الرشاوى وكان السؤال " من خلال تجاربك، إلى أي حد تدفع الشركات من هذه الدول التي اخترتها أموال إضافية غير موثقة أو رشاوى؟".

### كيف تحسن الدولة تصنيفها في مؤشر دافعي الرشاوى BPI ؟

- التزام الحكومات بالتمسك بالاتفاقيات الدولية الحالية ضد الفساد على مستوى الدولة والعمل على تفعيلها بكافة السبل (مثل اتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشاوى أو اتفاقية المم المتحدة ضد الفساد وتمرير القوانين التي تمنع الرشاوى).
- التزام الشركات بإدراج أنظمة الانضباط. يجب أن يتضمن العمل المقاييس الوقائية بالإضافة إلى إجراءات التنفيذ.
- تحتاج الدول المصدرة الكبرى لفرض وتنفيذ تلك القوانين بشكل صحيح كإتاحة الإمكانيات والمصادر اللازمة لضمان إمكانية إجراء التحقيقات والإجراءات القضائية بشكل مستقل ، وكذلك القيام بحملات تعليم وتوعية قوية تضمن أن قطاع الشركات يدرك أن الرشاوى غير قانونية سواء في الوطن أو بالخارج.
- تحتاج مؤسسات الأعمال أن تأخذ التزامها بمكافحة الفساد بجدية أكثر وخصوصاً أن تضمن التزام وسطائها وممثليها في الخارج، يجب على مؤسسات الأعمال بشكل مبدئي تطبيق ومراقبة اللوائح والالتزام ضد الفساد في كل مكاتبها حول العالم ويعتبر التدريب الملائم من الإجراءات الرئيسية التي يجب أن تنفذها الشركات متعددة الجنسيات.

### الفرق بين مؤشر مدركات الفساد CPI وبارومتر الفساد العالمي GCB ومؤشر دافعي الرشاوى BPI: 18

- يختلف CPI عن مؤشر بارومتر الفساد العالمي GCB بأن مؤشر مدركات الفساد يهدف لتقييم إدراك الخبراء لمستويات الفساد في الحكومة والقطاع العام في دول مختلفة بينما باروميتر الفساد العالمي يقيس تجارب عامة الناس مع الفساد.
- يختلف CPI عن مؤشر دافعي الرشاوى BPI بأن مؤشر مدركات الفساد يظهر مستويات الفساد المدركة بالدول في حين BPI يقيس مدى ميل الشركات في الدول المصدرة الرئيسية إلى دفع الرشاوى في الخارج، وبالتالي إلى أداء دور "المورد" للفساد أي أن مؤشر دافعي الرشاوى يعكس فقط وجهات نظر القطاع الخاص على الرشاوى الأجنبية استناداً على تجربتهم مع دول معينة.
- يختلف مؤشر دافعي الرشاوى BPI عن باروميتر الفساد العالمي GCB في أن مؤشر دافعي الرشاوى يقيم جانب العرض الدولي للرشاوى من منظور القطاع الخاص بينما يقيم باروميتر الفساد العالمي مواقف عامة الناس نحو الفساد في بلادهم وتجاربهم معه.

## ثانياً: المؤشر المحلي

### مؤشر مدركات الإصلاح:

- هذا المؤشر يعكس مدركات الموظفين لمدى وجود قيم معينة في الجهات العامة التي يعملون بها، كما يعكس مدركات ونظرة المراجعين متلقي الخدمات من تلك الجهات عن هذه القيم، ومن خلال هاتين الشريحتين سيتم تقييم أداء الجهات الحكومية من الداخل ومن الخارج.

### الفكرة:

- بدأت فكرة مؤشر مدركات الإصلاح بعد أن لوحظ كثرة الأحاديث والكتابات عن تزايد الفساد الإداري والمالي في دولة الكويت وتردي مستوى الخدمة العامة على الرغم من المبالغ الكبيرة التي يتم رصدها في ميزانيات الجهات الحكومية، وهو الأمر الذي انعكس سلباً على صورة الكويت في المحافل الدولية وتراجع ترتيبها في "مؤشر مدركات الفساد- CPI" والذي تعده "منظمة الشفافية الدولية - TI". لذلك كان لابد من رصد أعمال الجهات الحكومية وفق معايير محددة، لنكتشف مكامن الخلل ونرسم خريطة إنفاذ وطني لمؤسساتنا العامة.

### نطاق الفحص:

- تم اختيار مؤسسات القطاع الحكومي كنطاق للفحص نظراً لأهميته ولهيمنته على الأنشطة الاقتصادية والخدمية بالدولة، ولأن تلك المؤسسات تقدم أغلب الخدمات التي يحتاجها الإنسان، فالمؤشر غير معني بالإصلاح في القطاع الخاص أو المجتمع المدني، وان كان قياس الإصلاح في الجهات العامة سوف يعطي مؤشرات لمستوى الإصلاح في كل مؤسسات الدولة الأخرى بما فيها المجتمع والأفراد. وكمرحلة أولية فقد تم اختيار 30 جهة حكومية فقط (التربية، الصحة، التجارة والصناعة، العدل، الأوقاف والشئون الإسلامية، الأشغال العامة، الكهرباء والماء، الداخلية، المواصلات، التعليم العالي، الإعلام، الشئون الاجتماعية والعمل، الجمارك، هيكله القوى العاملة، الخدمة المدنية، الإطفاء، الزراعة والثروة السمكية، التعليم التطبيقي والتدريب، جامعة الكويت، البلدية، شئون القصر، المعلومات المدنية، الشباب والرياضة، البيئة، الصناعة، بنك التسليف والادخار، بيت الزكاة، الخطوط الجوية الكويتية، التأمينات الاجتماعية، الرعاية السكنية) في حين تم تأجيل البقية على أن ينظر في إضافتها في العام القادم.

### أهداف المؤشر:

- يسعى المؤشر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هي:
  - (1) وضع معايير لتقييم أداء الجهات العامة في الكويت وفقاً لمتطلبات الشفافية والنزاهة وتطوير الخدمة.
  - (2) تشجيع المنافسة الإيجابية بين الجهات في القطاع العام والمسؤولين والعاملين فيها.
  - (3) نشر الوعي الإصلاحي بأهمية مكافحة الفساد الإداري والمالي بين العاملين في القطاع الحكومي، وتحريك كافة موظفي الدولة باتجاه واحد هو الإصلاح وتطوير الأداء وتحسين الخدمة والحفاظ على المال العام.
  - (4) يساهم المؤشر، مع مرور الوقت، في تطوير أنظمة ولوائح العمل.

- 5) الاستفادة من المعايير بتحويلها إلى برنامج إصلاحي متكامل داخل الجهات في القطاع العام.
- 6) تسليط الضوء والاهتمام الإعلامي بالجهات العامة المتميزة الأكثر إصلاحاً.

### أثره على مؤسسات القطاع العام:

سيساهم هذا المؤشر في تحقيق مجموعة من المنافع للجهات والمؤسسات الحكومية نوجزها بالتالي:

- تطوير معايير اختيار الإشرافيين والقياديين.
- تحسين الخدمة المقدمة للجمهور.
- تبسيط إجراءات العمل والتخلص من البيروقراطية المفرطة.
- نشر ثقافة الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة بين العاملين في تلك الجهات.
- التركيز على الانجاز.
- الاهتمام بالجودة.
- توفير خريطة تفصيلية للإصلاح المالي والإداري في الجهات العامة وفق متطلبات قوانين الدولة ونظمها.

### أداة قياس:

يوفر مؤشر مدركات الإصلاح ستة معايير رئيسية، وهي عبارة عن مؤشرات فرعية على النحو التالي:

- 1) الشفافية.
- 2) النزاهة.
- 3) المساءلة واحترام القانون.
- 4) الفاعلية.
- 5) العدالة.
- 6) التنافسية.

وتمثل هذه المؤشرات الستة معايير هامة لقياس مؤشرات الإصلاح وذلك في معظم أدبيات إدارة الحكم الرشيد.

### حجم العينة:

- يتعامل مع الجهات الحكومية من خلال شريحتين هامتين وهما شريحة المراجعين وشريحة الموظفين، وإذا أردنا تقييم أي جهة حكومية فمن المهم معرفة رأي تلك الشريحتين، فالموظفين بحكم اطلاعهم على تفاصيل وإجراءات سير العمل يتولون تقييم الجهات التي يعملون بها من الداخل، أما المراجعين فبإمكانهم كمتلقين للخدمة تقييم الجهات العامة من الخارج. وقد تم استطلاع رأي 1707 موظف بالإضافة إلى 2813 مراجع في الجهات الحكومية التي يتم تقييمها (ليصبح المجموع 4520 استطلاع رأي).

## أسئلة استطلاع الرأي:

- بلغ عدد أسئلة استطلاع رأي الموظفين 57 سؤالاً وأما المراجعين فقد بلغت أسئلتهم 25 سؤالاً.
- تم وضع الأسئلة بعد أن تم الاطلاع على العديد من التجارب الدولية والدراسات البحثية في مجال قياس الأداء، ومعايير التميز الإداري، والحوكمة ومراقبة تحسين الأداء الحكومي وأدوات الإصلاح في القطاع العام.. كما تم الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين في تلك المواضيع.. علماً بأن مجلس الأمناء لمؤشر مدركات الإصلاح أشرف على وضع وصياغة الأسئلة، كما تم مراجعتها من قبل أساتذة ومستشارين في علم الإحصاء.. وأخيراً تم إعادة صياغة الأسئلة بصورتها النهائية بعد البدء بالاستطلاع التجريبي.

## مؤشر مدركات الإصلاح على أرض الواقع:

- تم تنفيذ المؤشر على 30 جهة حكومية إلا أن أنه لم يتم الحصول على مراجعين في الهيئة العامة للبيئة، وعلى الرغم من قيامنا باستطلاع رأي الموظفين في الهيئة إلا أنه قد تم استبعاد الجهة من تقييم المؤشر.
- واجهنا بعض الصعوبات في تنفيذ المؤشر حيث رفضت بعض الجهات التعاون ولم تسمح للباحثين بدخول الجهة الحكومية إلا بعد مفاوضات وكتب رسمية ومقابلات مع المسؤولين (علماً بأن لدى جمعية الشفافية موافقة مكتوبة من إدارة الإحصاء المركزي بإجراء استطلاع الرأي في الجهات الحكومية). وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية رفضت التعاون مع الباحثين فلم يتسن لنا الحصول على رأي الموظفين والمراجعين.
- تشير النتائج الخاصة بشريحة الموظفين إلى ما يلي:
  - أفضل رد فعل على مستوى إجمالي الجهات الحكومية كان من نصيب السؤال الخاص بوضوح أهداف جهة العمل لدى الموظفين حيث وافق إجمالي المستفتين على وضوح أهداف الجهة.
  - أكثر ردود الأفعال سلبية على مستوى الجهات الحكومية كانت من نصيب السؤال الخاص بمدى تنظيم لقاءات مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين حيث كانت النتيجة العامة ما بين غير موافق ومحايد وهو ما يشير إلى أن شفافية الاتصال مع الإدارة العليا محدودة من وجهة نظر الموظفين.
  - أكثر ردود الأفعال سلبية لموظفي وزارة الداخلية بعدم الموافقة على السؤال الخاص بمدى وجود دليل معايير لأخلاقيات المهنة.
  - أكثر ردود الأفعال سلبية لموظفي كل من وزارة التربية ووزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ووزارة العدل ووزارة التعليم العالي ووزارة المواصلات ووزارة التجارة والصناعة ووزارة الأشغال العامة والهيئة العامة للشباب والرياضة والهيئة العامة للصناعة ومؤسسة الخطوط الجوية الكويتية والهيئة العامة لشؤون القصر على السؤال الخاص بمدى وجود بعض الموظفين في الجهة متورطين في الفساد الإداري (واسطة، خرق للوائح، تجاوز للصلاحيات المقررة) حيث كانت النتيجة العامة ما بين محايد وموافق (موظفو 13 جهة حكومية يقرون بوجود الفساد الإداري في جهاتهم).



■ بالنسبة لموظفي وزارة الإعلام فقد كانت أكثر ردود الأفعال سلبية على الأسئلة التالية حيث كانت النتيجة ما بين محايد وموافق:

- يستغل بعض الموظفين المال العام لمصالحهم الشخصية (استخدام سيارات جهة عملك، قرطاسيه، أدوات ومعدات، خدمات مراسلين).
- يوجد بعض الموظفين متورطين في الفساد المالي (تجاوزات مالية، رشوة).
- يوجد بعض الموظفين متورطين في الفساد الإداري (واسطة، خرق للوائح، تجاوز للصلاحيات المقررة).

■ بالنسبة للسؤال الخاص بوجود إستراتيجية أو خطة تشغيلية في إطار برنامج عمل الحكومة فقد كانت أكثر ردود الأفعال سلبية بعدم الموافقة في كل من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ووزارة الداخلية ووزارة التربية ووزارة الإعلام ووزارة التجارة والصناعة.

● أما بالنسبة للنتائج الخاصة بشريحة المراجعين فقد أشارت إلى ما يلي:

- أكثر ردود الأفعال سلبية على مستوى الجهات الحكومية بالنسبة لشريحة المراجعين كانت من نصيب السؤال الخاص بعدم وجود موظفين في هذه الجهة متورطين في الفساد الإداري (واسطة، خرق للوائح، تجاوز للصلاحيات المقررة) حيث كانت النتيجة العامة أقرب إلى غير موافق (أي أن الفساد الإداري - حسب منظور المراجعين - منتشر في الجهات الحكومية).
- أكثر ردود الأفعال سلبية لمراجعي وزارة العدل بشأن السؤالين التاليين حيث لم يوافقوا على ما يلي:
  - لا يتم التمييز في تقديم الخدمة بين المراجعين بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين.
  - لا يوجد موظفين في هذه الجهة متورطين في الفساد الإداري (واسطة، خرق للوائح، تجاوز للصلاحيات المقررة).

■ أكثر ردود الأفعال سلبية لمراجعي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بعدم الموافقة على السؤال التالي: يسهل على المراجع إنجاز المعاملة دون واسطة.

■ أكثر ردود الأفعال سلبية لمراجعي جامعة الكويت بعدم الموافقة على السؤال التالي: تقوم هذه الجهة بمحاسبة موظفيها الذين يتسببون بالأخطاء الإدارية أو المالية أو الفنية.

■ أكثر ردود الأفعال سلبية لمراجعي بلدية الكويت بعدم الموافقة على السؤال التالي: لا يتم التمييز في تقديم الخدمة بين المراجعين بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين.

● سيتم إعلان النتائج النهائية لمؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة وبشكل تفصيلي الساعة الواحدة ظهرا من يوم 13 فبراير 2008 على الموقع الإلكتروني لجمعية الشفافية الكويتية وسيتم توزيع الدروع التذكارية على الفائزين الثلاثة الأوائل.

وأخيرا..

فإن مؤشر مدركات الإصلاح سيتيح لنا تقييم الجهات الحكومية سنويا وسيساهم في تشجيع المنافسة الايجابية بين الجهات في القطاع العام مما سينعكس ايجابيا على مستوى الخدمة العامة.

## المصادر:

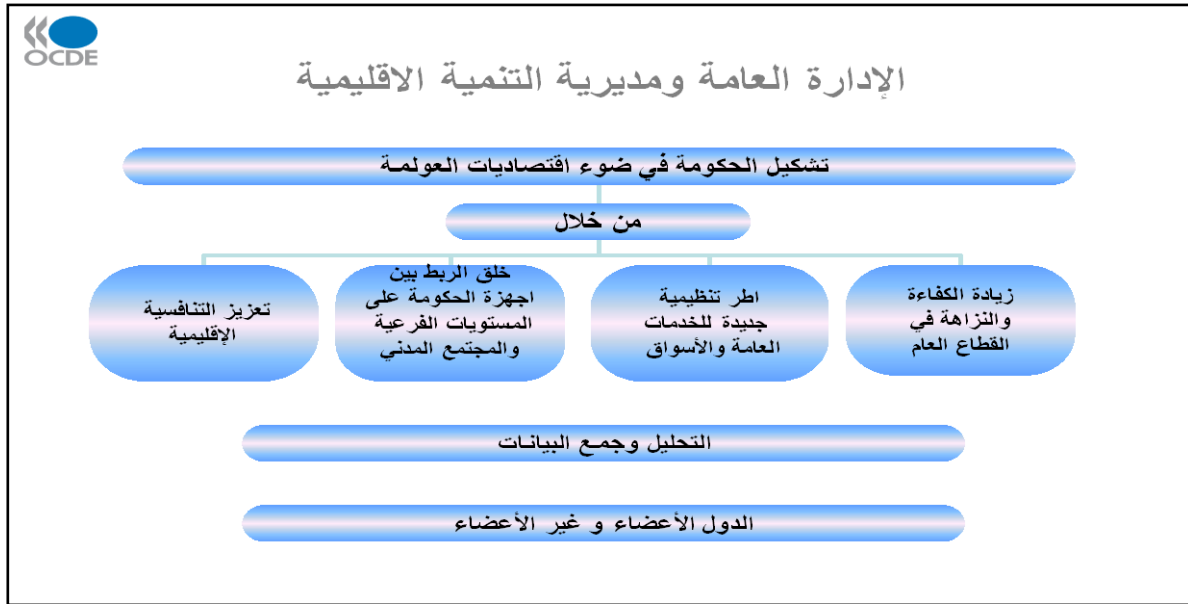
- (1) مؤشر مدركات الفساد CPI لعام 2007  
[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2007](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007)
- (2) بارومتر الفساد العالمي GCB لعام 2007  
[http://www.transparency.org/content/download/27256/410704/file/GCB\\_2007\\_report\\_en\\_02-12-2007.pdf](http://www.transparency.org/content/download/27256/410704/file/GCB_2007_report_en_02-12-2007.pdf)
- (3) مؤشر دافعي الرشاوى BPI  
[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/bpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/bpi)
- (4) اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- (5) التقرير العالمي حول المستوطنات البشرية  
[http://www.transparency.org/tools/e\\_toolkit/tools\\_to\\_support\\_transparency\\_in\\_local\\_governance](http://www.transparency.org/tools/e_toolkit/tools_to_support_transparency_in_local_governance)
- (6) PUBLIC ADMINISTRATION QUARTERLY – المجلة الفصلية للإدارة العامة  
Article title: Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption
- (7) الدكتور عبد الرضا فرج بدر اوي عن الفساد الإداري في العراق- الأسباب ووسائل العلاج مقال نشر في جريدة المنارة – اقتصاد.
- (8) ماري ليس ليف – دراسة بحثية عن أسباب الفساد الإداري – فرضيات لأوروبا الشرقية  
The cause of administrative corruption, hypothesis for central and eastern Europe- University of TARTU- faculty of social science- Department of public administration
- (9) المؤتمر الدولي الأول الذي يعقد في منطقة الشرق الأوسط، بالتعاون مع منظمة الشفافية الدولية ومنظمة الكومنولث، ويشرف عليه المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعنوان " نحو تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية"
- (10) الدليل اليديوي لمكافحة الفساد – منظمة الشفافية العالمية  
[http://www.transparency.org/policy\\_research/ach](http://www.transparency.org/policy_research/ach)
- (11) د.محمد الرميحي في ندوة القبس عن إنتاجية الموظف 13 يناير 2008.

السيد/ مارتن فروست  
المدير بالوكالة لقسم الإدارة العامة والأداء /الإدارة العامة للتنمية الإقليمية والحوكمة  
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

النزاهة وإصلاح القطاع العام  
منهج عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

"فيما يلي ترجمة من اللغة الانكليزية للعرض الذي قدمه المتحدث.

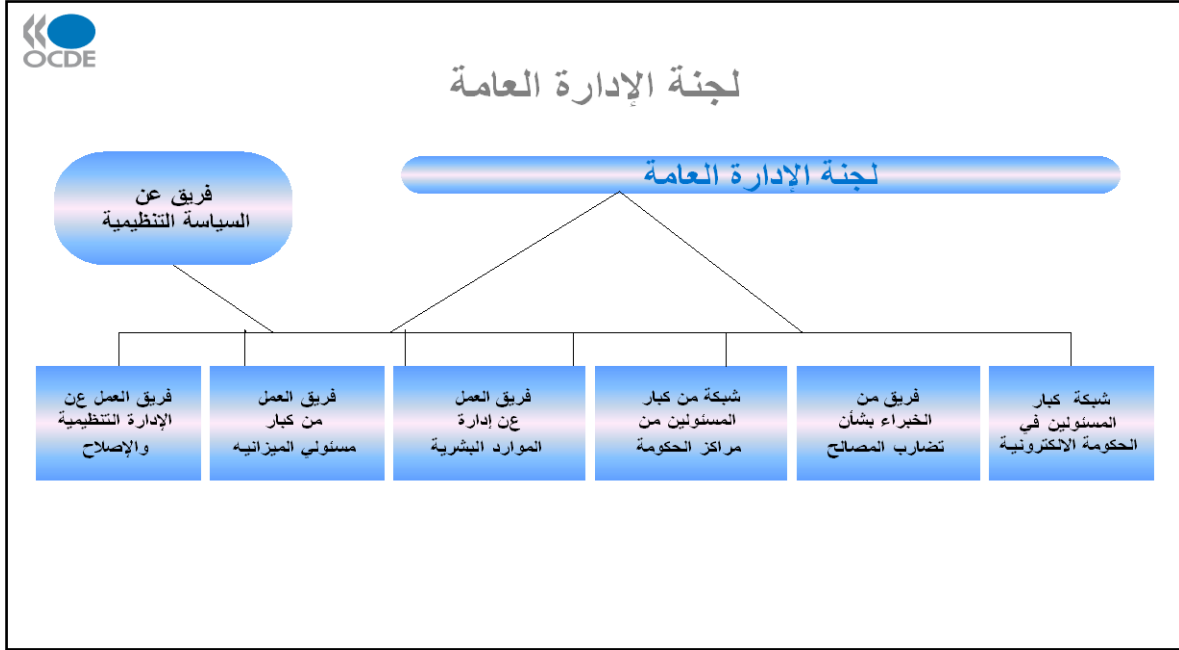
- محاور أعمال الإدارة العامة ومديرية التنمية الإقليمية في مجال الخدمات العامة ومكافحة الفساد التابعة ل OECD.
  - إمكانيات التبادل والتعاون مع الدول العربية (مبادرة الحوكمة للتنمية).
- الهدف من هذا التقديم هو تسليط الضوء بإيجاز على نشاطات منظمة OECD في مجال إصلاح القطاع العام، لاسيما الفساد، وهي توفر أيضا نظرة إجمالية عن العمل التحليلي التي تقوم بها أمانة OECD لدعم هذه الجهود الجبارة.



الإدارة العامة ومديرية التنمية الإقليمية تقدم خدمة استشاري إلى الدول الأعضاء في منظمة OECD، وهي منندى للحكومات والمؤسسات التجارية وغيرها من ممثلي المجتمع المدني من اجل التفاوض البناء لمعالجة تحديات الحوكمة التي تواجهها.

## مجالات السياسات ذات الأولوية:

- العمالة العامة، اللامركزية وإدارة المخاطر.
- الإدارة الإقليمية، صياغة السياسات المفتوحة والشاملة والنزاهة والفساد.
- إعداد الميزانية والإنفاق العام، و تنظيم الجودة والتأثير والقياس.



لجنة الإدارة العامة تقوم بإدارة برنامج أمانة الإدارة العامة والحوكمة بغرض توسيع أهداف السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء، ولدى اللجنة ثلاثة مراقبين من غير الدول الأعضاء: البرازيل وشيلي وسلوفينيا، وتتكون اللجنة من كبار موظفي الخدمة المدنية من دول منظمة OECD الذين تم ترشيحهم كمندوبين من قبل حكوماتهم.

ومجموعة السياسات التنظيمية هي بمثابة منصة التفاوض السياسي عال ي المستوى، ومتعدد التخصصات بشأن الإصلاح التنظيمي في منظمة OECD، معتمدا على خبرة الإدارة العامة، ولجان التجارة والمنافسة.

## منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ماذا نفعل؟

- مساعدة البلدان على تحقيق المستويات العالية من الفعالية والحكم الرشيد.
- تحليل كيفية إدارة الحكومات وعملية الإصلاح في القطاع العام.
- توفير البيانات المقارنة وتحليلها.
- تطوير التوصيات والممارسات الجيدة.
- تقديم وتحليل السياسات والمعلومات الإحصائية.

- مراقبة المتطلبات المتغيرة للمجتمع والسوق.

### منهج عمل OECD تجاه الفساد:

- تعتبر المنظمة الفساد بأنه التهديد الرئيسي للحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية المستدامة.
- تؤكد المنظمة على تعزيز الحوكمة الصالحة في الخدمة العامة للحد من الفساد - وبالتالي معالجة جانب حاسم من جوانب الفساد وهو "جانب الطلب".
- تقوم المنظمة بوضع أدوات مختلفة تستهدف "جانب العرض" للفساد - وذلك عرض الرشاوى.
- تؤيد المنظمة إنشاء بيئة داعمة لمنع الفساد في الإدارة العامة.
- العناصر الأساسية لإستراتيجية بعيدة المدى في سبيل معالجة الفساد هي التبسيط الإداري، والإصلاح القانوني، والحكومة الالكترونية، والمحاسبة والرقابة على التمويل العام والعمالة العامة.
- تعالج المنظمة الأمور والمواضيع الحساسة وهي التفاعل بين القطاعين العام والخاص، ولا سيما في المشتريات وما بعد التوظيف العام.
- تقوم المنظمة بتأييد ومساعدة الدول على تقييم فعالية تدابير النزاهة والحد من الفساد.
- العوامل التي تساهم في زيادة الحوافز وفرص الممارسات الفاسدة في القطاع العام . هي قدرات الحكومة المتضعضة، و المكافأة الغير الكافية لموظفين في القطاع العام، وعدم فعالية التنفيذ القانوني، واللوائح المالية المتراخية، وكلها
- في غياب الرقابة التنظيمية والآليات التنفيذية للتعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص - من خلال الاستعانة بمصادر خارجية، وخصخصة الخدمات والشركات - قد وفرت فرصا جديدة للفساد.
- تضارب المصالح هو خطر رئيسي أمام النزاهة في القطاع العام.
- وهناك خطر آخر وذلك في مجال ما بعد العمالة العامة.

[انعدام الشفافية والنزاهة والمساءلة في القطاع العام يحد من قدرات الحكومات على معالجة الفساد في كثير من الأحيان].

- (1) تقليل البطالة من خلال زيادة مرونة سوق العمل، وتخفيض الحواجز وتحسين المهارات و رأس المال الاجتماعي ( المعارف والمهارات) هي كلها أمور بالغة الاهتمام في دول منظمة OECD مثلا في بريطانيا، أكثر من 3/4 من كبار الموظفين الجدد في المناصب الرئيسية هم من خارج الخدمة المدنية وبعد مضي 3-4 أعوام من الخدمة يعودون إلى القطاعات غير العامة أو الرابعة.

(2) وأغلبية دول منظمة OECD قامت بمراجعة سياسات التوظيف بها حتى بعرض الجديد أو بتعزيز الحظر والقيود الحالية على المسؤولين الذين يتركون الوظيفة العامة، (مثلا، العودة إلى الحكومة، في كندا، وفرنسا، والمكسيك، وهولندا، والبرتغال، وتركيا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة).

(3) هل هذه القواعد والسياسات والممارسات تستطيع تحقيق كل هذه الأهداف؟

- ونادرا يتم تصميم المحظورات لمجالات محددة (خاصة في المجالات ذات الأهمية القصوى التي قلما تتعرض للمخاطر، على سبيل المثال الوكالات التنظيمية - مثلا في اسبانيا، والمشتريات - في الولايات المتحدة).
- ولمعالجة هذه المجالات الخطرة تعمل منظمة OECD على وضع دليل حول الممارسات الجيدة .

### الوسائل: الأدوات القانونية الدولية

- التوصية بقبالية الاقتطاع الضريبي للرشاوى التي يتم دفعها إلى الموظفين العموميين الأجانب (1996).
- اتفاقية منظمة OECD لمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في التعاملات التجارية الدولية (1997).
- التوصية بتحسين السلوك الأخلاقي في مجال الخدمة العامة (1998).
- توجيهات OECD لمؤسسات متعددة الجنسيات (2000).
- التوصية الخاصة بالتوجيهات لإدارة تضارب المصالح في الخدمة العامة (2003).
- توفر OECD منتدى لتحديد الممارسات الجيدة ووضع المعايير لتطوير "البنية التحتية الأخلاقية" السلمية - وهي تتكون من القوانين، والمؤسسات والآليات الإدارية التي تساعد على الحد من الفساد وتعزيز النزاهة في الخدمة العامة.
- دول OECD تلتزم بمراجعة مستمرة وتحديث سياساتها بشأن النزاهة والممارسات من خلال اعتماد أدوات النزاهة التالية:
- التوصية لعام 1998 بشأن تحسين السلوك الأخلاقي في الخدمة العامة.
- التوصية لعام 2003 بشأن التوجيهات لإدارة تضارب المصالح في الخدمة العامة.
- توجيهات OECD لإدارة تضارب المصالح في الخدمة العامة تشير إلى أن الدول تعترف بالتأكد من أن الموظفين العموميين لا يساومون بالنزاهة للمصالح الشخصية في عملية اتخاذ القرار العام، وان المنظمة وضعت مجموعة شاملة من المعايير عن تحديث هياكل الحوكمة من أجل تحديد وإدارة قضايا تضارب المصالح. وفي هذا السياق تم تطوير مجموعة من الأدوات التي ستساعد الحكومات على تطبيق التوجيهات ووضع السياسات موضع التنفيذ. ومنذ اعتماد التوصية لعام 2003، قد قامت 23 دولة من الـ 30 دولة الأعضاء في OECD بتعزيز المعايير في قوانينها وقواعد السلوك فيها، إضافة إلى دعم التدابير التنفيذية لمنع تضارب المصالح. وأخيرا استعرضت المنظمة تأييد مكافحة الفساد في العمالة العامة وترتيبات لتعزيز النزاهة.

- فضائح الفساد الأخيرة قد أبرزت مكامن الخلل في كل أنحاء دورة المشتريات العامة، بما فيها أدوات التقييم وإدارة العقود، وجهود الإصلاح أيضا غالبا ما أهملت استثناءات الإجراءات التنافسية مثل منح العقود الطارئة والمشتريات الدفاعية.
- و من اجل ذلك فإن OECD قدمت محاور مقارنة عن الممارسات لتعزيز النزاهة في كل أنحاء دورة المشتريات من أدوات التقييم إلى إدارة العقود. وحاليا فانها تقوم بوضع قائمة مرجعية لضمان النزاهة على كل مرحلة من مراحل المشتريات.

### المنشورات الرئيسية ل OECD:

- النزاهة في القطاع العام: إطار للقياس.
- النزاهة في المشتريات العامة: الممارسة الجيدة من "أ" إلى "ي".
- إدارة تضارب المصالح: التوجيهات، وتجارب الدول والمؤسسات التابع لها.
- بناء ثقة الجمهور: الإجراءات الأخلاقية في البلدان التابعة لمنظمة OECD.
- الأداة المعنية في خلق الوعي عن مخاطر المؤسسات متعددة الجنسيات في المناطق ذات الحوكمة الضعيفة / OECD.
- دليل الوعي عن الرشوة لمسئولي قياس الضريبة / OECD.
- الحكومة الالكترونية لحكومة أفضل.
- الحكومة الالكترونية لا يمكن الاستغناء عنها.
- الحكومة المفتوحة: تعزيز الحوار مع المجتمع المدني.
- المواطنون كشركاء: المعلومات والاستشارة والمشاركة العامة في صنع سياسات مكافحة الفساد.
- قائمة OECD المرجعية لقادة الحكومة الالكترونية.
- المبادئ التوجيهية لمنظمة OECD في سبيل الإصلاح التنظيمي والأداء.
- القضاء على الروتين الحكومي: مقارنة الأعباء الإدارية عبر الدول.
- القضاء على الروتين الحكومي: الاستراتيجيات الوطنية للتبسيط الإداري.
- تحديث الحكومة: الطريق إلى الأمام.
- سياسات الأجور المتعلقة بأداء الموظفين الحكوميين.
- ترتيبات خاصة بالأداء لكبار موظفي الخدمة المدنية.
- تطوير قيادة القطاع العام.
- أفضل ممارسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لشفافية الميزانية.

- إعداد ميزانية الأداء في دول تابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- مجلة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن إعداد الميزانية.
- تقييم المخاطر المالية من خلال إسقاطات الميزانية طويلة الأمد.

### الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية:

- وضع الموظفين المنخرطين بالخدمة المدنية يتغير في العديد من دول منظمة OECD .
- التوظيف: اتجاه بعيد عن نظم الحياة المهنية – إلى نظم تعتمد على المنصب.
- التحرك نحو نظم المناصب.
- الاستخدام المتزايد عن حوافز الأداء.
- اتجاه نحو ربط الأجر بالأداء.

### وضع الموظفين في الخدمة المدنية يتغير في العديد من دول منظمة OECD:

- على الرغم من أن العمالة المؤقتة أو عن طريق العقود لم يتم إحلالها محل العمالة الدائمة إلا أن هذا الاتجاه ساري تفعيله جزئياً في بعض القطاعات الخاصة.
- المحتمل بان الموظفين الجدد سوف يتم تعيينهم بموجب العقود بدلاً من الخدمة المدنية الدائمة.
- هذا التوجه يخص الموظفين العاديين، ولا يشمل الذين تم تعيينهم بدعم السياسيين ولا موظفي الخدمة المدنية.
- التوظيف اتجاه بعيد عن نظم الحياة المهنية:
- يتم تعيين موظفي الخدمة المدنية من خلال الوثائق الأكاديمية أو الاختيار المبدئي، وأما الترفقيات فتتم حسب توفر الدرجات وليس على أساس الخبرة وممارسة العمل.

### النظم التي تعتمد على المنصب:

- اختيار انسب المرشحين لكل منصب.
  - إمكانية الدخول في منتصف الحياة المهنية.
  - الترفقيات الداخلية والتوظيف الخارجي.
  - الوصول أكثر انفتاحاً.
- هذا الاتجاه يبدو أكثر وضوحاً على المستويات العليا والمهن المحدودة في القطاع العام (مثل كوريا، ولكسمبورغ)، ولكن في بعض البلدان، لا تزال الوظائف غير مفتوحة للمنافسة (مثل اليابان، واسبانيا) مع الاستثناء الرئيسي في الوظائف التعاقدية ذات المستوى العالي (مثل فرنسا وإيرلندا).

### التحرك نحو الطابع الفردي:



- تفاوض شروط التوظيف بصورة فردية.
- تفاوض المكافآت بصورة فردية.
- الحوافز والعقوبات التي تعتمد على الأداء الفردي.

#### ■ -- والانتداب في:

- خلق الوظائف.
- تعيين الموظفين.
- تحديد الرواتب الفردية.

#### ■ -- الاستخدام المتزايد للتقييم وحوافز الأداء:

- جميع دول منظمة OECD على وجه التقريب تتبع منهج إدارة الأداء أو نظام التقييم.
- اعتماد الأجر على أساس الأداء في القطاع العام يعكس فقدان حوافز الثقافة والمساءلة الفردية عن الإدارة العامة.
- اعتماد الأجر على أساس الأداء في القطاع العام التابع لمنظمة OECD وهو احد جوانب التحرك الأوسع نحو زيادة مرونة الدفع و إضفاء الطابع الفردي عليه.
- و تغير هام آخر - خاصة على المستوى الإداري - هو السعي إلى وضع مستوى راتب فردي على محك الصعوبات المحدودة التي تتعلق بوظيفة أو مستوى المسؤوليات.

#### ■ الاتجاه نحو الأجر على حسب الأداء (PRP) مع:

- زيادة استخدام برامج الأداء الجماعي أو المجموعة على مستوى الفريق أو المنظمة.
- اللامركزية في نظم الاتجاه نحو الأجر على حسب الأداء التي تسهل تفويض الوظائف الإدارية.
- مكافأة الأداء المتواضعة نسبياً كالنسبة المئوية من الراتب الأساسي بين الموظفين الذين ليسوا على المناصب الإدارية (نسبة أقصاها 5 %).
- مكافأة عالية حسب الأداء على المستوى الإداري (حوالي 20 %).

#### ■ الاتجاهات في إعداد الميزانية / النفقات العامة:

- السياسات الداعمة للنمو والتنبؤ الاقتصادي المتبصر.
- الالتزام السياسي للانضباط المالي أصبح ذات أهمية قصوى لدى القياديين والمسؤولين.
- التنبؤ بالاقتصاد الكبير.
- تنفيذ اطر الإنفاق على المدى المتوسط (MTEF).
- إعداد ميزانية قابلة الأداء.

#### ■ الاتجاهات الخاصة بالحكومة الالكترونية:

- التغلب على الحواجز الخارجية من خلال:
- تنفيذ اطر قانونية مناسبة.

–ترتيبات الميزانية.

• التغلب على الحواجز الداخلية عن طريق:

–إيجاد قيادة ورؤية مشتركة.

–بناء القدرات والمهارات البشرية.

–تطوير إستراتيجية تقديم الخدمة متعددة القنوات.

**السمات البارزة لمشروع الحكومة الالكترونية التابع ل OECD (ابتداء في عام 2001):**

- الاهتمام بالحكم الرشيد الأوسع وأهداف إصلاح الإدارة العامة.
- الحكومة الالكترونية تعني "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، وخاصة الانترنت، لتحقيق حكومة أفضل".
- الحكومة الالكترونية تتعلق بالحكومة أكثر بدلا من "إلكتروني".
- التركيز على المدى الطويل.

**الاتجاهات في الإدارة التنظيمية والإصلاح:**

- وضع أهداف وأطر واضحة لتنفيذ الإصلاح التنظيمي.
- استعراض اللوائح استعراضا دوريا وتطبيق تقييمات للتأثير التنظيمي.
- القضاء على الروتين الحكومي والحواجز التنظيمية غير الضرورية أمام التجارة والاستثمار.

**كيف تقوم منظمة OECD بدعم إصلاح الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟**

- مبادرة الحوكمة للتنمية "GFD" آلية فريدة من نوعها حول الإدارة العام والسياسات الإقليمية:
  - التي تحركها ملكية 18 من الحكومات العربية.
  - التي تعتمد على خبرات منظمة OECD في مجال إصلاح الإدارة العامة.
- الاتفاق بين الدول العربية ودول منظمة OECD في المجالات التالية:
  - تقاسم خبرات الإصلاح العام، والممارسات الجيدة والدروس المستفادة.
  - تطوير مشترك بحلول إبداعية وقابلة للتنفيذ اعتمادا على الخبرات المتنوعة.

## لماذا تستقطب الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هذا النوع من الأهمية؟

- عملية تحديث الحوكمة معترف بها على نطاق واسع جدا (تقرير التنمية البشرية العربية، وتقرير البنك الدولي، والتقارير الخاصة بالإستراتيجيات الثنائية) من حيث أنها شرط أساسي من أجل تعزيز التنمية المستدامة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- الحوكمة الأفضل لا تزيد الشفافية والمساءلة في القطاع العام فقط، ولكنها أيضا تعتبر أمرا حاسما لتعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل والاستثمار والمشاركة خاصة مشاركة النساء، والاستخدام الفعال للموارد الطبيعية النادرة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

## ما هي المساهمة الوحيدة التي يمكن أن تقدمها مبادرة الحوكمة للتنمية (GFD) والتي تتكون من:

- التزام الدول العربية منذ بدايتها (بعض التفاصيل عن ظهور الحوكمة للتنمية قبل مؤتمر البحر الميت).
- مع آلية مشابهة لما هو موجود في OECD لسياسات الحوار الإقليمي بين الخبراء من الدول العربية وبلدان OECD.
- وهي توفر لواقعي السياسات من الدول العربية فرصة الحصول على الخبرات والنصيحة من مجموعة متنوعة من الثقافات الإدارية والطرق الإصلاحية التي اتخذتها بلدان OECD.

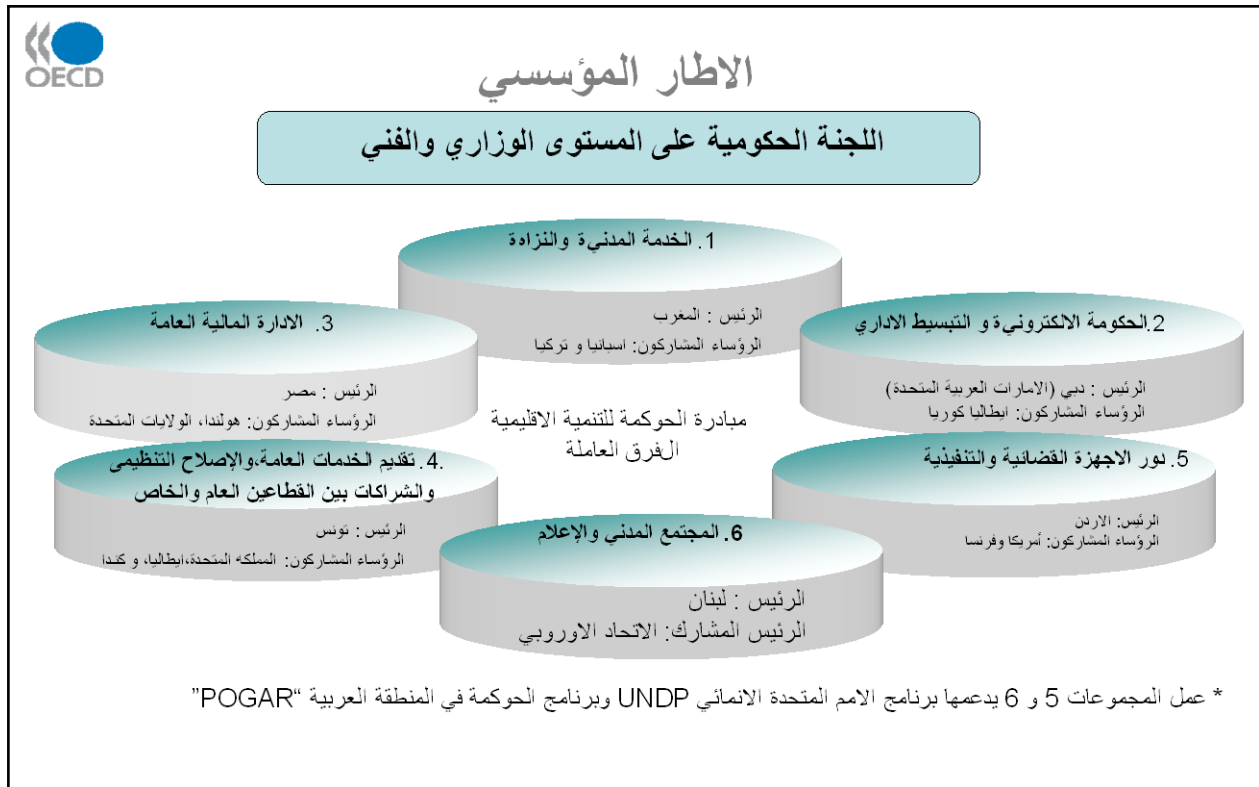
## مبادرة الحوكمة للتنمية تدعم صنع السياسات في ضوء النشاطات الوطنية والإقليمية:

- الحوار والمعرفة وبناء القدرات على المستوى الإقليمي:
  - التحليل والحوار المشترك هو جزء لا يتجزأ من عملية السياسة.
  - بناء القدرات يرتبط بعملية الإصلاح.
  - التوجيهات الإقليمية والممارسات الجيدة تحت تصرف صناعات القرار وواقعي السياسات.
  - التعلم من الرديف / حسد الرديف.
- نصيحة الرديف والشراكة معهم على الصعيد الوطني:
  - مناهج نصيحة المرادفين مفيدة في حل المشاكل وتنفيذ الإصلاح.
  - وضع دراسات التعلم المشترك لمواكبة الإصلاح (مثل المشتريات العامة في المغرب).
- إطار المؤسسات والشبكات على المستوى الإقليمي من أجل الإصلاح:
  - التنسيق مع المؤسسات الإقليمية.
  - الشراكات الداعمة مع المتبرعين الثنائيين ومتعددي الأطراف.
  - المراكز الإقليمية للخبرة.

- تعبئة الموارد.
- مراقبة وقياس التقدم في القطاع العام والجهاز القضائي:
- تطوير سياسة موجهة نحو مؤشرات الحوكمة.
- قياس موثوق به يحسن اتخاذ القرار على أساس الأدلة.

ويبرز الجزء التالي بُعدين من أبعاد مبادرات الحوكمة للتنمية “GFD” نحو إصلاحات الحوكمة في الدول العربية، فمفظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP/OECD، سيبدلان جهودا خاصة لمواكبة عملية الإصلاح من خلال مراقبة النظم وقياسها، وبناء المؤسسات هو هدف هام للتأكد من الاستدامة. وعملية بناء المؤسسات تتكون من (1) الشبكات المحددة و(2) المنظمات المختلفة مثل المراكز الإقليمية.

وأخيرا، فإن هذا الجهد المؤسسي يتطلب تعبئة الموارد و سيتم تناول هذا الموضوع في الشريحة التالية حيث أن له أهمية قصوى في أعين الشركاء.



### ما هو النطاق الموضوعي لـ “الحوكمة للتنمية”؟

قامت الدول العربية في المرحلة التحضيرية بتحديد الأولوية في ست مجالات للإصلاح كتحديات مشتركة رئيسية:

- الخدمة المدنية والنزاهة: مستويات العمالة في القطاع العام أعلى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقابل أي منطقة أخرى في العالم....
- الحكومة الالكترونية...
- إدارة الأموال العامة...
- الإصلاح التنظيمي...
- تم تشكيل فرق عمل لكل مجال من مجالات أولويات الإصلاح ويرأس كل فريق عمل دولة عربية بالمشاركة مع دولة من الدول الأعضاء في OECD، وهذه الفرق العاملة على المستوى الإقليمي تشكل أداة تنفيذية رئيسية لمبادرة الحوكمة للتنمية.
- ويتم تنفيذ مبادرة الحوكمة للتنمية GfD بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وبرنامج الحوكمة في المنطقة العربية (POGAR)، والتي تدعم فرق العمل رقم 5 و6 التابعة لـ GfD.
- ويتم تنسيق مناهج العمل الحكومية مع نشاط وأعمال فرق العمل العاملة في المنطقة تنسيقاً وثيقاً، إضافة إلى التنسيق مع برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابعة لـ OECD.
- تهتم GfD بشكل رئيسي بالإدارة العامة (وليست أداة لتعزيز الديمقراطية).

#### المواضيع الأساسية التي تغطيها OECD هي:

- النزاهة في القطاع العام.
- إدارة الموارد البشرية.
- الحكومة الالكترونية.
- التبسيط الإداري.
- إدارة الإنفاق العام.
- النوعية التنظيمية.
- تقديم الخدمات العامة.
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- العلاقات بين الحكومات على المستوى المحلي والوطني والإقليمي.

## جلسة العمل الثانية

### إصلاح خدمات الصحة

← رئيسة الجلسة: الدكتورة / أحلام حسين المحيسن.

← الدكتور / عادل الصبيح وزير الصحة السابق

← السيد / ريمي فرومنتن الخبير الفرنسي في الخدمات الصحية

← الدكتور / علي المكي رئيس الجمعية الطبية الكويتية

## الدكتور/ عادل خالد الصبيح وزير الصحة الأسبق

**فيما يلي ملخص لمدخلة الدكتور ناصر الصانع حيث لم يتم تقديم الكلمة مكتوبة:**

قدم الدكتور الشكر والتقدير إلى جمعية الشفافية الكويتية على ما بذلته من جهد من أجل تنظيم هذا المنتدى، والخاص بمناقشة موضوع يلمس كل نواحي الحياة الفردية والاجتماعية، والى كل من أسهم في حسن تنظيمه، ثم قدم محاضرته كما يلي:

لقد قمت في الأشهر الأولى من تولي وزارة الصحة عام 1997 بالتركيز على التعرف عن قرب على أعمال وقيادات الوزارة والوقوف على مواطن الخلل وسبل النهوض بالخدمات الصحية والاطلاع على إستراتيجية الوزارة، إن وجدت، وتطوير أو استحداث إستراتيجية مبنية على وضع الوزارة وإستراتيجيتها الحالية وماذا يراد تحقيقه في المستقبل.

خرجت بعد ذلك بمجموعة من الأمور التي يجب التركيز عليها:

(1) لا يمكن تحقيق التطوير الذي نطمح له تحت مظلة الحكومة.. أفعل ما شئت.. من حيث الضبط والربط واللامركزية ووضع اللوائح وتنفيذ المشاريع وشراء المعدات والزيارات المفاجئة وهيكله القطاع.. افعل ما شئت.. سيؤدي كل هذا إلى رفع مستوى الخدمات الصحية نسبيًا ولكن لن يبلغ الطموح الذي نأمل، وذلك يعود لأسباب كثيرة يجمعها كون القطاع تحت مظلة الحكومة ويعمل وفق أنظمتها من حيث التعيين والترقية والفصل والميزانيات وتدخل بعض أعضاء مجلس الأمة والوزراء في كثير من أعمال الوزارة وحماية المقصرين وجداول الرواتب التي تساوي بين المجتهد والمقصر وبين الفاهم والجاهل، ولأن الوزارة جزء من الحكومة فان عليها ضغوط سياسية مع دول صديقة تتعلق بقبول شهادات متدنية لأسباب سياسية وعلاقات بين الدول وغير مستوفية للحد الأدنى.

(2) حجم الإنفاق على القطاع الصحي في الكويت للشخص يقل عن ثلث الإنفاق على القطاع الصحي للشخص في الدول التي يجب أن نكون بمستواها مثل أمريكا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا فمن غير المعقول، ومن العبث التصور أننا بثلث الإنفاق سوف نتحقق مستوى الخدمة بكامل الإنفاق.

وبناء على ما سبق ذكره (نظام عمل حكومي / حجم الإنفاق) خرجت بالآتي:

(1) دور الحكومة: ليس من دور الحكومة تقديم خدمات (بشكل عام) وليس من دورها تقديم خدمات صحية بشكل خاص، ويجب أن يقلص دور الحكومة تدريجياً ليكون دور منظم (Regulator) و يقدم خدمات الوقاية الصحية فقط (الصحة العامة / التطعيمات / التوعية ...) وبعض الخدمات الصحية المتخصصة النادرة التي يعجز القطاع الخاص عن القيام بها.

(2) دور القطاع الخاص: من مسؤوليات القطاع الخاص أن يقدم الخدمات الصحية على اختلافها ويجب أن ينمو بالدرجة الملائمة التي تمكن القطاع الحكومي من التخفف من تقديم الخدمات الصحية.

لكن واقع القطاع الخاص حاليا (1997) غير قادر على تقديم الخدمات الصحية لا بالنوعية الملائمة ولا بالكمية الملائمة.. لذلك اتجهت خطتنا إلى تنمية القطاع الخاص أولا وتشجيعه وجعله قطاع رابح من خلال تقديم التسهيلات من جانب وزيادة عدد المراجعين له من جانب آخر.

ولذلك اتجهت إستراتيجية الوزارة (آنذاك) إلى الآتي:

## 1) تطوير القطاع الخاص:

تسهيل التراخيص للمستشفيات والمستوصفات والمراكز الصحية وتسهيل الحصول على الأراضي وضمان عدم الاتجار بها (مثل الترخيص 200,000 دينار أصبح صفر) فمن ذلك:

- إلغاء شرط موافقة الوزارة المسبقة على المخططات قبل البناء.
- خصخصة بعض الخدمات مثل خدمات الأشعة.
- استحداث عيادات خاصة ملحقة في مستشفيات الحكومة تمت دراستها .. ولم تستكمل.
- إلغاء تسعيرة خدمات القطاع الخاص .. الأمر الذي أدى إلى انخفاض بعضها.
- استحداث نظام فعال للترقيات.
- استحداث نظام الامتحانات لمزاولة المهنة.
- تم تعديل عقود الأراضي بحيث صار بمقدور الوزارة سحب الأراضي في حال عدم الجدية أو المتاجرة بالأراضي.. وقد تم بالفعل سحب عدد من الأراضي.

## 2) خصخصة المرافق الحكومية:

كنا نتطلع بعد ذلك إلى تخصيص المستشفيات الحكومية بالوسائل المتعارف عليها (مزايدة/ إنشاء شركة أو شركات مساهمة / عقود إيجار للمباني والمرافق..) وبذلك يكون المواطن يتلقى خدمات الصحة الوقائية من الحكومة ويتلقى خدمات الصحة العلاجية من قبل القطاع الخاص ضمن نظام تأمين تدفع الدولة تكاليفه ويتحمل المواطن رسوم رمزية بهدف الترشيد وحسن الاستغلال، هذه هي الخطة.

لكن الواقع انحرف من حيث:

- أ. كثرة تغير الوزراء أضعاف الرؤية الإستراتيجية وجعل كل يتمسك بمنصبه وجعل الخدمات الصحية محل تحقيق مكتسبات سياسية وانتخابية (خصوصا ما رأيناه من فورة العلاج بالخارج والتي من أول ضحاياها كثير من مستحقي العلاج في الخارج).
- ب. انحراف عن الإستراتيجية في استحداث الضمان الصحي للوافدين للعلاج في مرافق الحكومة بدلا من القطاع الخاص.
- ج. التوسع في إنشاء المستشفيات (مستشفيات الضمان الصحي) في كل المحافظات مملوكة للدولة.

ختاما وإيجازا:



- الرعاية الصحية لن تتطور للمستوى المرجو تحت مظلة الحكومة.
- ليس هناك سبيل لتطويرها إلا من خلال القطاع الخاص.
- التأمين الصحي للوافدين يدفعه صاحب العمل والتأمين الصحي للكويتيين تدفعه الحكومة هو ضمان حصول الجميع على الرعاية الصحية المناسبة بغض النظر عن مستوى الدخل.

## الدكتور/ علي المكي رئيس الجمعية الطبية الكويتية

### مرنيات الجمعية الطبية الكويتية لإصلاح خدمات الصحة

بدأ حديثه بالتعبير عن شكره إلى جمعية الشفافية الكويتية على هذه الدعوة الكريمة وتخصيص جلسة لإصلاح خدمات الصحة وإتاحة الفرصة للجمعية الطبية الكويتية للمشاركة بالرأي باعتبارها شريك رئيسي في تقديم الرعاية الصحية فيجب أن يكون لها رؤية للإصلاح.

وأكد إن إصلاح النظام الصحي لن يتم بين عشية وضحاها ، فالولايات المتحدة تتحدث عن الإصلاح الصحي، وبريطانيا تتحدث عن الإصلاح الصحي ، فمهوم الإصلاح الصحي هو في الواقع يمس الطريق للتطوير المستمر للرعاية الصحية من خلال النظام الصحي الوطني الذي يجب أن نعرف جميعا إننا جميعا جزء من هذا النظام الصحي.

#### إستراتيجية الصحة العامة:

#### اللامركزية في تقديم الخدمات الصحية:

بدأت وزارة الصحة في تطبيق اللامركزية منذ عام 1984 بإنشاء نظام المناطق الصحية وتم إسناد المهام التنفيذية لإدارات المناطق الصحية وصدر القرار الوزاري رقم 166/1984 بالعمل بنظام المناطق الصحية وحدد الهيكل التنظيمي والوحدات والأقسام حيث تقديم الخدمة بالمنطقة من خلال:

– الرعاية الصحية الأولية.

– المستشفيات (الرعاية الثانوية).

وحدد القرار التنظيم الإداري للعمل واختصاصات مدراء المناطق الصحية والمستشفيات ورؤساء الرعاية الأولية، وفي عام 1998 وبعد مراجعة بعض القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل بالمناطق الصحية صدرت قرارات بتنظيم العمل بالمناطق الصحية 1998/310 واللائحة الإدارية واللائحة المالية والتي أعطت صلاحيات مالية وصلاحيات إدارية أكبر للمناطق الصحية.

وفي عام 2007م صدر قرار وزاري جديد 2007/172 لتطبيق المزيد من اللامركزية وتفويض مدراء المناطق الصحية والمستشفيات بصلاحيات إضافية.

ولا يعني تطبيق اللامركزية أن تصبح كل منطقة صحية جزيرة مستقلة منعزلة عن وزارة الصحة، فان أهداف اللامركزية هي:-

- 1) سهولة اتخاذ القرارات.
- 2) تبسيط الإجراءات للعاملين والمراجعين.
- 3) يسر وسهولة تقديم الخدمة الصحية.
- 4) احتواء التكاليف ترشيد الإنفاق.

5) تدريب المستويات الإدارية المختلفة على اتخاذ القرارات و صقل مهاراتهم من خلال الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات على مستوى المنطقة الصحية والمستشفى.

واحتفظت الإدارات المركزية بالوزارة بمهام رئيسية وهامة وهي:-

1) التخطيط.

2) التدريب.

3) التوجيه.

أي أن تطبيق اللامركزية لا يعنى إلغاء دور الإدارات المركزية بالوزارة بل يعنى تنظيم توزيع الأدوار بين المناطق الصحية والإدارات المركزية بالوزارة.

ولكن هل تطبيق اللامركزية على أرض الواقع بالفعل؟؟ وبالصورة التي تحقق الأهداف المطلوبة؟؟

للإجابة على هذا السؤال يجب فتح حوار موضوعي وبمنتهى الشفافية يشارك بالرأي به كل من له علاقة باللامركزية الصحية والمركزية سواء من المدراء بالمناطق الصحية والمستشفيات أو بالإدارات المركزية، وهل نعاني من تشابك بالاختصاصات بين المناطق الصحية والإدارات المركزية؟؟ وهل يعرف كل كيان إداري دوره وحدوده؟ وهل تم تقديم تدريب كاف لكل مسئول سواء بالمناطق الصحية أو بالمستشفيات أو بالإدارات المركزية على ممارسة صلاحياته وحدود مسؤولياته؟ وهل يعنى تطبيق اللامركزية تخلى الأجهزة المركزية بالوزارة عن دورها ومسئولياتها عن أسلوب وطريق تقديم الخدمة بالمناطق الصحية وترك المسؤولية كاملة للمناطق الصحية والمستشفيات ، وهل يصبح تطبيق اللامركزية عفرا ومبررا لتخلى الأجهزة المركزية بالوزارة عن مسؤولياتها ودورها في تقديم الخدمة؟ وكيف نستفيد من تطبيق اللامركزية لتطوير العمل وتحقيق أهداف سهولة ويسر وجودة الرعاية الصحية ؟ وكيف نستفيد من اللامركزية للارتقاء بجودة الرعاية الصحية؟؟

الجواب هو وجود تصور وآليات عمل محددة لمتابعة تطبيق اللامركزية ، ووجود رقابة من الأجهزة المركزية بالوزارة على تطبيق اللامركزية ، وهذه الرقابة المنهجية والإشراف الموضوعي من الأجهزة المركزية بالوزارة على تطبيق اللامركزية يجب أن تتوازي مع التقدم بتطبيق اللامركزية، مع كل صلاحيات جديدة يجب التفكير في آليات ومنهجيات الرقابة على تطبيق اللامركزية. فان الصلاحيات بدون الرقابة والمساءلة ستعنى الفوضى الإدارية والمالية والفنية وستفتح ثغرات وأبواب إضافية للفساد المالي والإداري والفني.. ويجب التحصين ضد سلبيات اللامركزية .. والتي من الممكن أن تؤدي إلى الفوضى .. ما لم تدرك الوزارة أهمية وجود أجهزة مركزية رقابية قادرة على الإشراف والمتابعة والتدقيق والتوجيه بل والمساءلة والمحاسبة.

نقطة أخرى هامة وهي مؤهلات ومهارات وقدرات القيادات التي ستتولى تطبيق اللامركزية ومدى تأهيلهم وتدريبهم على ممارسة صلاحياتهم ومدى الاستعداد لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار؟

الخلاصة من تطبيق اللامركزية في تقديم الخدمات الصحية أن يكون هناك شفافية في الرؤية والأهداف والبرنامج الزمني الواضح.. والشفافية والوضوح في حدود المسؤوليات الممنوحة لكل مسئول.. وأيضاً وبالتوازي مع كل هذا وجود أجهزة رقابية بالوزارة قادرة على الرقابة والتوجيه والمحاسبة والمسائلة وفقاً لمعايير موضوعية وشفافية كاملة.

أما في غياب الرقابة الداخلية أو في حالة ضعف أجهزة وآليات ومنهجيات الرقابة الداخلية من الأجهزة المركزية بالوزارة على تطبيق اللامركزية فقد تؤدي التوسع باللامركزية إلى فوضى، وتفاوت بين المناطق والمستشفيات في تطبيق القرارات، وهو ما سيؤدي إلى تفاوت بمستويات تقديم الخدمة، وسيمس المريض والرعاية الصحية في النهاية.

لذلك يجب الاستعداد الجيد لكل خطوة قبل تطبيقها، والتأكد من القدرة على التطبيق بالشكل الصحيح، والتدريب على ممارسة الصلاحيات والمسؤوليات، والشفافية الكاملة للخطط والبرامج الزمنية، لأن اللامركزية شعار جيد وبارق ولكنه يجب أن يطبق من خلال خطط وبرامج واضحة ومسؤوليات محددة وآليات ومنهجيات للمحاسبة والرقابة المالية والإدارية والفنية والطبية.

اللامركزية ليست مجرد قرارات، فلدينا قرارات منذ حوالي ربع قرن (بالتحديد منذ عام 1984 عند البدء بتطبيق نظام المناطق الصحية) ولكن اللامركزية هي تحديد واضح للمسؤوليات وتحديد الجهة المسائلة عن تنفيذ كل اختصاص وآلية ومنهجية للرقابة والمحاسبة، ووجود المرجعة والمتابعة والتقييم المستمر للتطبيق، والاستفادة من السليبيات أولاً بأول، وفض أي تشابك بالاختصاصات.

والهاجس الكبير هو أن يؤدي الإسراع في تطبيق اللامركزية إلى تفاوت في تطبيق الصلاحيات والمسؤوليات، وقد يؤثر هذا التفاوت على جودة الخدمة الصحية، وقد يفتح هذا التفاوت بالتطبيق أبواباً للفساد الإداري والمالي والفني في أجواء الفوضى الإدارية.

### هيكلية الرعاية الصحية الأولية:

الرعاية الصحية الأولية هي خط الدفاع الأول بنظام الرعاية الصحية، وطبيب الرعاية الأولية (أو المستوصف) هو أول من يتعامل معه المريض، وقد يكون صورة مشرقة ومشرقة للنظام الصحي ككل، وقد يكون العكس لظروف عديدة.

إذن ما هو دور الرعاية الصحية الأولية؟ وكيف يمكننا من ممارسة دورها ضمن منظومة النظام الصحي ككل؟ وهل تقدم الرعاية الأولية دورها المطلوب منها؟ وهل قمنا بأي مراجعة أو تقييم للرعاية الصحية الأولية؟ وهل كانت هذه المراجعة بطريق علمية منهجية أو أنها مجرد انطباعات وآراء فردية؟ هل الأكثر قدرة على كسب ثقة المواطن بالخدمات الصحية من خلال التواصل المستمر بين طبيب الرعاية الأولية (أو فريق العمل بالرعاية الأولية) وبين سكان المنطقة التي يخدمها المركز (حوالي 30000 من

السكان) وهذا يعنى تحلي العاملين بالرعاية الأولية بمهارات التواصل مع المراجعين والقدرة على تعزي ز الثقة، وهذا يحتاج إلى اختيار العناصر الأفضل، والتدريب والتأهيل بالدورات التدريبية على مهارات تامة مع الآخرين.

الرعاية الصحية الأولية هي الأكثر قدرة على توصيل رسائل التوعية الصحية والتصدي للظواهر السلبية غير الصحيحة (مثل التدخين وزيادة الوزن والسمنة... الخ)، كما أن الرعاية الصحية الأولية هي الأقدر على متابعة الحالات المرضية المزمنة (مثل السكر والضغط وأمراض القلب ... الخ) ، وكذلك فإن الرعاية الصحية الأولية أقل تكلفة من المستشفيات العامة والمستشفيات التخصصية.

### إعادة هيكلة الرعاية الصحية الأولية

تقوية الرعاية الصحية الأولية من خلال:

- المباني والتوسعات والنواحي الجمالية والتي تحقق الخصوصية وتخدم المراجعين من كبار السن والمعاقين.
- التدريب المستمر على مهارات التواصل مع الآخرين.
- دعم دور الرعاية الأولية في التوعية الصحية.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوير الملف الإلكتروني بالرعاية الأولية والربط مع النظام الإلكتروني بالمستشفيات.
- تطوير خدمات الرعاية الأولية للتصدي للظواهر السلبية الصحية (مثل التدخين وزيادة الوزن والسمنة).
- التدريب المستمر لجميع العاملين بالرعاية الأولية.
- التوسع في خدمات طب العائلة العيادات التخصصية التي تتيح الخدمات التخصصية داخل المركز الصحي وتوفر على المراجع عناء الانتقال للمستشفى والانتظار للحصول على موعد والتعامل مع طبيب آخر غير طبيب العائلة المرتبط به بالرعاية الأولية.
- توفير أجهزة معدات التشخيص وتحديث قوائم الأدوية الأساسية بالرعاية الأولية من أن لآخر وفقا للمستجدات.
- تطبيق معايير ونظم الجودة والاعتراف بمراكز الرعاية الأولية والتي تحقق الوصول للمستويات العالمية لجودة الرعاية الصحية وتعزز ثقة المواطن والمستفيد من الخدمات الصحية.
- المساواة بالحوافز والمزايا الوظيفية بين العاملين بالرعاية الصحية والعاملين بالمستشفيات لتحقيق الرضاء الوظيفي والذي ينعكس على جودة الرعاية الصحية.
- التوسع في رعاية المسنين وتطوير الخدمات المقدمة لهم من خلال الرعاية الأولية ضمن فلسفة ومفاهيم الرعاية الأولية.
- تطوير النظم الإدارية بمراكز الرعاية الأولية والتوسع في مشاركة المجتمع بإدارة الرعاية من خلال إفساح المجال للمشاركة المجتمعية برسم سياسات الرعاية الأولية.

## تطوير نظام التأمين الصحي:

صدر قانون التأمين الصحي رقم 199/1 وبالمعمل به بعد عام من صدوره ، وما زالت التجربة وليدة تخضع للتقييم ومن السابق لأوانه أن نحكم على أي تجربة لم تتاح فيها الفرصة للتطبيق الصحيح ، ولكنها خطوة على الطريق للمشاركة في تحمل نفقات أعباء الرعاية الصحية الأولية .. وقد كانت الدولة تتحمل التكاليف للمقيمين والمواطنين لجميع الخدمات الصحية بصورة تكاد تكون فريدة بين دول العام. وقد تضمن قانون التأمين الصحي فرض رسوم على المقيمين نظير التمتع بالخدمات الصحية الأساسية وهذه الرسوم يؤديها المقيم عند وضع الإقامة وعند تجديدها ، وحدد القانون ولائحته التنفيذية التفاصيل الخاصة بتطبيق النظام.

أما سلبيات تطبيق التأمين الصحي والاستعاضة عنه بنظام الضمان الصحي فهي مرتبطة بعوامل كثيرة تتعلق بالتطبيق وقد لا تتعلق بفكرة وفلسفة التأمين الصحي.

وعموما فإن التأمين الصحي هو علاقة بين ثلاثة أطراف : شركة التأمين / الشخص المؤمن عليه / مقدم الخدمة (مؤسسة صحية) ، ولكل طرف أهداف ومتطلباته، وبالتالي فإن المواءمة بين مصالح الأطراف الثلاثة يجب أن يوضع ضم أطر قانونية وتنظيمية لأن هذا النوع من التأمين يتعلق بالصحة. وهنا يأتي دور الجهة المسؤولة عن تنظيم وضبط سوق الرعاية الصحية وهي وزارة الصحة ، وعليها أن تراقب أداء سوق التأمين الصحي ، من النواحي المالية والفنية وجودة الخدمة وفض المنازعات بين الأطراف.

وللأسف الشديد، فإن سلبيات تجربة التأمين الصحي وتحويل النظام إلى الضمان الصحي قد وضعت التجربة عند منعطف حاد بالطريق، ونحتاج الآن إلى تفويم موضوعي للتجربة السابقة والسلبيات والتداعيات التي أطاحت بالتطبيق ! ورصد الدروس المستفادة ووضع استراتيجيات مستقبلية لتطوير نظام التأمين الصحي.

لأن نظام التأمين الصحي ليس بدعة محلية، ولكنه جزء من منظومة التأمين الصحي العالمية، من بينها التأمين الصحي أثناء السفر الذي تتطلبه تأشيرات الدخول للدول الأجنبية وبالتحديد الاتحاد الأوروبي ، ونحن حتى الآن لا نشترط وجود وثيقة تأمين صحي لتغطية الذين يدخلون البلاد بكروت زيادة ، وأيضا لا توجد وثائق تأمين صحي لبعض الخدمات الصحية الإضافية لأن الوثائق الحالية تغطي الخدمات الصحية الأساسية، وعموما فإن تطوير نظام التأمين الصحي يتطلب رؤية واضحة، ومشاركة شفافة من أطراف العلاقة الثلاثية (شركات التأمين / المستفيدين / مقدمي الخدمة سواء كانت الوزارة أن القطاع الخاص) ، والشفافية الكاملة في طرح الأمور ووضع الخطط والبرامج الزمنية ، وحماية مستهلك الخدمة الصحة (وهو المريض) من أي سلبيات قد تحيط ببرامج وخطط التأمين الصحي، وحماية الفئات الخاصة من الأقساط المرتفعة أو الارتفاع بالأقساط نتيجة الارتفاع المضطر بتكاليف الرعاية الصحية.

**الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير الصحة:**

الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير الصحة أصبحت ضرورة نظرا لارتفاع تكلفة الرعاية الصحية والاتجاه نحو خصخصة الخدمات الصحية ببعض المجالات وتطبيق التأمين الصحي.

والنظرة إلى القطاع الخاص يجب أن تكون نظرة إلى شريك بتقديم الخدمة والشراكة تتحقق من خلال:-

- 1) المشاركة بوضع الرؤى والخطط والبرامج.
- 2) القيام بأدوار محددة وواضحة.
- 3) تشجيع القطاع العام من خلال فتح المجالات أمامه للتنافس في تقديمها وفقا للمعايير والاشتراكات التي تضعها الوزارة وتضمن جودة الخدمة الصحية بأبعادها المختلفة.
- 4) الحوار الموضوعي والمستمر بين واضعي السياسات بالقطاع الحكومي وممثلي القطاع الخاص.
- 5) مراجعة التشريعات والقرارات وآليات العمل للتعامل مع القطاع الخاص.
- 6) تدريب العمالة الوطنية للعمل بالقطاع الصحي الخاص.
- 7) الاستفادة من نماذج النجاح وتبادلها بين القطاعين.

### ضبط المصروفات بالقطاع الصحي:

تخضع ميزانية وزارة الصحة كغيرها من ميزانيات الوزارة والهيئات الأخرى للرقابة المسبقة واللاحقة من الجهات الرقابية بالدولة ( ديوان المحاسبة – وزارة المالية – المناقصات المركزية) إلى جانب الرقابة من السلطة التشريعية ومن السلطة الرابعة والصحافة).

وهناك العديد من القوانين والإجراءات والآليات الرقابية على المناقصات والمزايدات والمشروعات.

إلا أن هناك المزيد من الأفكار التي تصلح للدراسة والمنافسة لترشيد الإنفاق واحتواء التكاليف وتحقيق المزيد من الشفافية والرقابة وهي:-

- 1) دعم الرعاية الأولية وفتح عيادات تخصصية بمراكز الرعاية الصحية لتخفيف العبء عن المستشفيات.
- 2) الشراء الموحد للأجهزة والمعدات والمستلزمات الطبية (تجربة دول مجلس التعاون للشراء الموحد للحصول على أفضل الأسعار طبقا لمعايير الجودة).
- 3) تشكيل لجان لاختيار الأجهزة والمعدات الطبية وعدم ترك قرارات الشراء لشخص واحد مهما كانت الثقة به وبمكانته. ووضع عدة مستويات للتدقيق الداخلي للطلبات من حيث الأعداد والنوعية. وإبداء الرأي بالعروض المقدمة من الشركات والشفافية الكاملة بأعمال لجان الأجهزة والمعدات الطبية بالمستويات المختلفة.
- 4) الشفافية الكاملة في اختيار العروض المقدمة من الشركات للمناقصات المختلفة وفقا للمعايير والمواصفات العالمية وتطبيق قواعد الرقابة المسبقة واللاحقة من ديوان المحاسبة والمناقصات المركزية ووزارة المالية.
- 5) التواصل المستمر مع الهيئات والمنظمات العالمية مثل FDA و WHO للاستفادة من المعايير الحديثة للمواصفات للأجهزة والمعدات والأدوية حتى تكون قرارات الاختيار وفقا للاعتبارات والمواصفات العالمية وبعيدا عن أي ضغوط واعتبارات تنافسية بين الشركات.

6) ربط طلبات الأدوية والأجهزة والمعدات بإحصائيات أعداد المرضى والحاجة الفعلية وتقييم التقنيات الحديثة قبل اختيارها واستخدامها. Technology Assessment

### معالجة العجز في ميزانية وزارة الصحة:

من الصعب .. ومن غير الإنصاف الحديث عن العجز في ميزانية وزارة الصحة ولكن قد تكون هناك تضخم ببعض الأبواب (مثل باب الرواتب الذي يستهلك أكثر من 60% من ميزانية الوزارة). وهناك خلط بين الإنفاق على الصحة وميزانية وزارة الصحة. لأن الإنفاق على الصحة يكون من خلال روافد كثيرة ( مباشرة من المريض مباشرة – عن طريق التأمين الصحي – عن طريق الهبات والتبرعات – من الوزارة).

وموضوع اقتصاديات الصحة يحتاج إلى أكثر من مؤتمر ومازالت القيادات والإدارات الصحة حديثة العهد به..

وبالتالي من غير الإنصاف أن نطالب المسؤولين بإجراءات وقرارات حول موضوعات تتعلق باقتصاديات الصحة..

وعموماً فإن البعد الاقتصادي بأي قرار يتعلق بالشأن الصحي يجب أن يكون حاضراً أمام متخذي القرارات .. بمعنى أن يسأل المسؤول معاونه عن تكلفة أي قرار قبل اتخاذه؟؟ مع الشفافية الكاملة بنشر التقارير تكلفة الرعاية الصحية.

### العلاج بالخارج على نفقة الدولة:

العلاج بالخارج على نفقة الدولة يدخل ضمن التزام الدولة بتقديم الرعاية الصحية للمواطنين .. وعند وجود معايير فنية للعدالة والمساواة وآليات وضوابط للتطبيق تسيير للأمور في نطاقها الطبيعي.

أما عند غياب الضوابط أو المعايير أو محاول الالتفات عليها .. أو ضعف أو غياب آليات وضوابط التطبيق قد يتسبب الإيفاد للعلاج في الخارج على نفقة الدولة في زعزعة الثقة بالنظام الصحي الوطني.. و إعطاء صورة سلبية عنه أمام الدول الخارجية.

وهو للأسف مؤشر خطير يمس سمعة النظام الصحي الوطني..

العلاج في الخارج ليس بدعة الكويت .. فإن كل الدول ترسل بعض الحالات للخارج بمراكز عالمية متخصصة ومعدودة بالعالم.. وهذا بسبب ظهور تخصصات دقيقة بمراكز محددة على مستوى العالم .. ومن الممكن عن طريق برنامج استقدام الفريق الطبي من المراكز العالمية التخصصية الذي وضعه مجلس الوزراء الموقر منذ عام 2005 التوفير في ميزانية العلاج بالخارج عن طريق استقدام فافرق الأجنبية من المراكز المتخصصة العالمية.

كما يمكن تطبيق التأمين الصحي الشامل ضمن نظام علامي للتأمين الصحي الشامل عبر العالم بما تغطي تكاليف العلاج في الداخل وفي الخارج.



## التوعية بوسائل الوقاية من الأمراض:

التوعية ليست مسئولية وزارة الصحة فقط ولكنها مسئولية المجتمع بأكمله .. ويجب وجود شراكة مجتمعية وتحالفات لتنفيذ أنشطة وحملات التوعية المناسبة لتغيير أنماط وسلوكيات الإنسان..

وهناك بعض الأمور الهامة في مجال التوعية:-

- (1) مسئولية الطبيب المعالج عن توعية المريض باللغة المناسبة له وبالطريقة المفهومة وتخصيص الوقت الكافي لذلك.
- (2) أولويات التوعية الصحية حسب أولويات وبائيات الأمراض.
- (3) تطوير وسائل وأدوات التوعية بما يتناسب مع التطور بوسائل الإعلام وتقنيات الاتصالات.
- (4) تحديد دقيق للفئات المستهدفة بكل رسالة للتوعية.
- (5) التوعية الصحية المبينة على الأدلة والبراهين Evidence Based.
- (6) دعم المشاركة المجتمعية بأنشطة التوعية الصحية سواء على مستوى المحافظات أو على مستوى الدول ككل (وتطوير أسابع التوعية الصحية بالمناطق الصحية).

## نظم إدارة الخدمات الصحية:

تطوير المباني والخدمات من خلال:

المباني الحالية ترجع لبداية الثمانينات من ثم فان مواصفاتها تتفق مع المواصفات السائدة آنذاك ولا تتفق مع التطورات المتلاحقة بالاشتراطات والمواصفات التي حدثت منذ الثمانينات وحتى الآن:-

وعلى سبيل المثال:-

- التجهيزات والمواصفات اللازمة للمعاقين.
- مواصفات الأمن والسلامة والوقاية من الحريق.
- مواصفات واشتراطات غرف العمليات وغرف العزل والخدج والعناية المركزة.
- مواقف السيارات التي لا تتفق مع الزيادة الهائلة بأعداد السيارات وتضاعف أعداد المراجعين والزوار للمستشفيات.

## تطوير إدارة المستشفيات:

إدارة المستشفيات هي جزء من الإدارة الحكومية والتي تحكمها قوانين ونظم الخدمة المدنية وقانون ديوان المحاسبة والمناقصات.. ومن غير الإنصاف أن ننظر للإدارة داخل المستشفيات خارج هذا الإطار!!  
تطوير إدارة المستشفيات ضرورة .. لأن الإدارة عملية متجددة .. والمستشفى كائن إداري شديد التعقيد ومن ثم فإنه يحتاج إلى نظام إداري متطور وكفاء.. ونحتاج إلى جيل جديد من المدراء يتمتعون بالعلم والمعرفة والمهارات .. ليكملوا مسيرة المدراء السابقين.

الإدارة الصحية هي علم وفن.. وهذا يعني أن المؤهل العالي في الطب والجراحة فقط لا يكفي!! وهذا نعنى أن المؤهل العالي في الإدارة الصحية Health Care Management يجب أن يكون له موقع بخطط وبرامج بعثات الأطباء كتخصص ضروري لا يقل أهمية عن غيره من التخصصات الأكلنيكية، لتأهيل مدراء أكفاء لتولى قيادة المستشفيات بالمستقبل القريب والبعيد.

كذلك فإن الإدارة الصحية لا تتوقف على إدارة المستشفيات فقط!! ولكنها تحتاج إلى رؤساء رعاية صحية أولية مؤهلين ومدربين على الإدارة الصحية الحديثة ، ونحتاج لتدريب رؤساء الأقسام الطبية بالمستشفيات وبالإدارات على علوم وفنون الإدارة الصحية الحديثة.

ويجب النظر للإدارة الصحية ضمن مفهوم شامل ومتكامل لتطوير العمل الصحي.. من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة وبرامج زمنية .. والتواصل بين الإدارة العليا بالوزارة وإدارات المستشفيات.. وتطبيق نظم التميز الإداري ومعايير الأداء المؤسسي على الإدارة الصحية بالمستشفيات ومن خلال تطبيق أنظمة الاعتراف وضمان الجودة.

Health Care Accreditation والتي تشمل معايير الإدارة الصحية ومؤشرات التقييم والمتابعة وهي المنهجية الموضوعية لتقييم الإدارة الصحية وتطوير الإدارة الصحية والاستفادة من نظم المعلومات (IT) لتطوير الإدارة الصحية.

### تطوير الموارد البشرية بالقطاع الصحي:

التدريب استثمار مرتفع العائد .. يجنى ثماره المريض .. والنظام الصحي ككل.. ويجب ألا يكون التدريب مرتكزا على الجوانب الفنية فقط بل يجب أيضا أن يشمل على مهارات الإدارة الحديثة والتعامل مع الآخرين وخدمة العملاء.. وكسب ثقة المستفيدين من الخدمة .. ويجب الاستفادة من تجارب القطاع الخاص لتطوير الموارد البشرية كما يجب إجراء مراجعة مستمرة للقوى العاملة وإعادة التوزيع حسب الحاجة الفعلية وحاجة العمل وإدخال برامج إعادة تأهيل وتطوير للمهارات لبعض الفئات.

### دور مؤسسات المجتمع المدني:

الدور النشط والملموس لمؤسسات المجتمع المدني يجب أن يمتد للقطاعات ذات العلاقة بالصحة مثل:

– الجوانب القانونية ذات العلاقة بالصحة.

– الصحة وحقوق الإنسان.

وهذا إلى جانب دور مؤسسات المجتمع المدني في وضع الرؤى والمقترحات والآليات والمشاركة في تنفيذ البرامج ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية المشتركة.

السيد/ ريمي فرومنتين  
خبير فرنسي في الاستراتيجيات المتكاملة

مكافحة الفساد في قطاعات الصحة

فيما يلي ترجمة من اللغة الانكليزية للعرض الذي قدمه السيد/ ريمي.

الدراسات والتحليلات	المشورة الاستراتيجية	التقييم الهندسي	الاشراف العملي
<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد الاتجاهات الأساسية وتحليل الاحتياجات الجديدة.</li><li>• الدراسات القانونية والجغرافية والجيوبوليتيكية.</li><li>• التقديرات الوبانية.</li><li>• التقييمات والنمذجة المالية.</li><li>• تحديث التكنولوجيا لتنفيذ النظم المعلوماتية الجديدة.</li><li>• التحليل الوظيفي والاستقصاءات الاحتمالية.</li><li>• تحليل البيانات الطبية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• المساهمة في التفكير الاستراتيجي.</li><li>• تحليل التغيرات الهامة وتعريف الملامح الاستراتيجية الجديدة.</li><li>• تفصيل الخطط التنموية.</li><li>• تفصيل الخطط الاستراتيجية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تصميم انواع جديدة من مؤسسات الرعاية (الشبكات الصحية، ومراكز الرعاية الاولى...).</li><li>• البحث عن التآزر لتسهيل الرعاية الدائمة.</li><li>• تقديم الدعم الى المجالس المحلية من اجل تنفيذ قوانين اللامركزية.</li><li>• المساهمة في تقديم طلبات الحصول على الإعانة أو الموافقة.</li><li>• تقييم الشبكات الصحية.</li><li>• مراجعة الهياكل الطبية.</li><li>• تقييم الممارسات المهنية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الدعم في مشاريع معقدة.</li><li>• تدريب موظفي المقرات.</li><li>• صياغة الإجراءات وكتيبات التعليم.</li><li>• المساعدة والصيانة في مجالات العمل.</li><li>• تلبية مقتضيات الهيئات القانونية والسلطات.</li></ul>

المقدمة
<p>الفساد متفش على نطاق واسع</p> <p>قطاعات الصحة عرضة للفساد</p>

## التعريفات

■ الأيذاء، وإساءة الاستعمال، والإفراط:

- عموماً انعدام الانضباط من الجهات...
- الافتقار إلى الصرامة.
- فقدان القواعد.

■ النقص:

- العمل الغير المقصود الذي يؤدي إلى خسارة فادحة.

■ الاحتيال:

- الفعل المتعمد والتفكير المسبق في تحويل المال العام.

## التعريفات

الفساد

إساءة الاستخدامات

% 20-10

الأخطاء

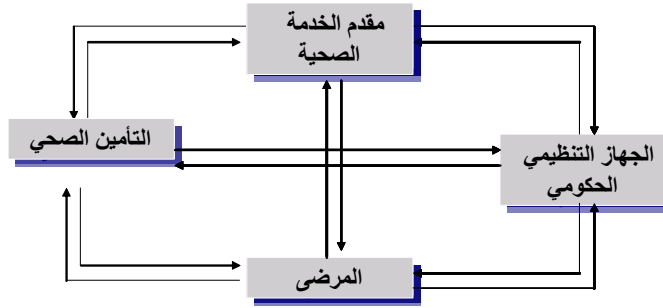
% 5-2

أعمال الغش

% 3-1

## إجراءات الحد من الفساد

ما هو الربط؟



## 1. مقدمو الخدمات الصحية

- أ. الحدود المالية:
  - الميزانيات المخصصة على حساب الفرد.
  - المداخل الشخصية.
- ب. التعليمات الطبية:
  - التقييم المؤسسي.
  - التقييم الذاتي.
- ت. مراقبة الفواتير:
  - إعداد الفواتير المضاعفة.
  - السرقات والتحويلات.

مثال: وصفات مضادات حيوية

## 2. إجراءات المراقبة

- أ. التعليم الصحي:
- البرامج الرامية.
  - إدارة الامراض والأفراد.
- ب. مراقبة الاستهلاك:
- الرعاية غير الملانمة وكثر قوصفات المضادات الحيوية.
  - التجاوزات والاحتيايل في حقوق التأمين.

مثال: برنامج عيادات مرضى السكر

## 3. مكاتب التأمين الصحي

- أ. المراقبة :
- المؤسسة.
  - العمليات.
- ب. الإدارة:
- رفع المسؤوليات.
  - تحسين الوعي.

مثال: مراجعي التأمين الصحي

## 4. الحكومة والأجهزة التنظيمية

أ. قسم المراقبة:

- المراجعة المستقلة للحسابات.
- الاختيار الحازم للمسؤولين.

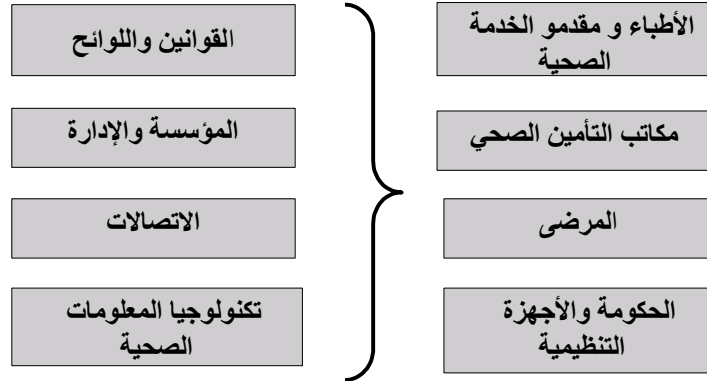
ب. دور البرلمان :

- المراقبة الذاتية .
- تعزيز قواعد السلوكيات الأخلاقية .

مثال: مراجع التأمين الصحي



## المراقبة والأدوات التنظيمية



## 1. الممارسات الطبية

تحديد القوانين

معهد مستقل لبحث المقارنة الفاعلة  
البروتوكولات الطبية والتعليماتالمؤسسة والإدارة  
الاتصالاتالتقييم الطبي المؤسسي  
شبكات الرعايةتكنولوجيا المعلومات  
الصحيةبطاقات الهوية الرقابية لكل مقدمي  
الخدمة الصحية  
مواقع انترنت لشبكات معلوماتية

## 2. المرضى

تحديد القوانين

شبكات الرعاية  
المحاكمات المكثفة

المنظمة والإدارة

مراكز الاتصال  
إدارة الامراض

الاتصالات

حملات التوعية الصحية

تكنولوجيا المعلومات  
الصحيةبطاقة الرقائق الصحية للجميع (microchips)  
السجل الالكتروني الشخصي



## 3. الدافعون

تحديد القوانين

تحليل البيانات المتنوعة

المؤسسة والإدارة

مراقبة أكثر على كل مستوى من  
إجراءات العمل التدريب والتعليم المكثف

الاتصالات

الاتصالات عن التوعية

تكنولوجيا المعلومات  
الصحيةالبيانات  
الرعاية المدارة

## 4. الحكومة وإدارة الدولة

تحديد القوانين

المؤسسة العليا للمراقبة

المؤسسة والإدارة

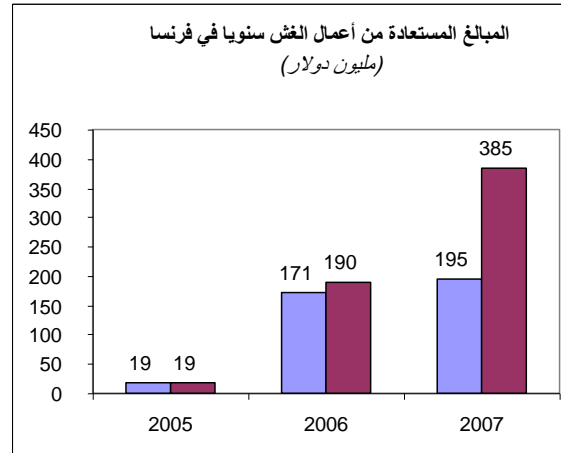
المتطلبات الدقيقة والمنشورة لاختيار  
الموظفين العام التدريب المتواصل لرفع  
الوعي بين الموظفين في القطاع العام

الاتصالات

الاعلام عن الشفافية

تكنولوجيا المعلومات الصحية

## الخلاصة



## جلسة العمل الثالثة

### إصلاح خدمات التربية والتعليم

- ← رئيس الجلسة: الدكتور/ عبد المحسن حماده – جامعة الكويت .
- ← الدكتورة/ موضي الحمود – مديرة الجامعة العربية المفتوحة.
- ← الدكتورة/ سلوى عبد الله الجسار – جمعية الشفافية الكويتية – رئيسة مركز تمكين المرأة.

## الدكتورة/ موزي الحمود مدير الجامعة العربية المفتوحة

### مخرجات الجامعات والمعاهد والاستجابة لمتطلبات سوق العمل

تمتد منظومة التعليم العالي في الكويت لتشمل ضمن نطاقها جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي ومؤخراً الجامعات والكليات الخاصة التي أصبحت تمثل رافداً هاماً ومسانداً لمؤسسات التعليم العالي الحكومية وتعمل هذه المنظومة على خدمة الأهداف الوطنية الخاصة بتأهيل العناصر البشرية المتخصصة والمسلحة بالمهارات والقدرات المعرفية والمعدة للانخراط في سوق العمل والمساهمة في التنمية المجتمعية المنشودة.

من هذا المنطلق سعت الدولة إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للنهوض بهذه المؤسسات من ناحية، ومن ناحية أخرى عمدت إلى توفير شبكة التشريعات والقوانين والأجهزة التي تنظم أعمالها وكان آخر هذه التشريعات قانون الجامعات الخالصة رقم (34) لسنة 2000، كما كان مجلس الجامعات الخاصة هو آخر الهيئات التي أنشئت لهذا الغرض إلى جانب وزارة التعليم العالي.

### التعليم العالي ومتطلبات التنمية:

يرتبط التعليم العالي ومؤسساته بسوق العمل ارتباطاً قوياً وتعتبر الجامعات والمعاهد المصدر الأساسي لتغذية هذا السوق بالعمالة الماهرة والمتعلمة، ولا شك أن كفاءة هذه المؤسسات التعليمية تزداد كلما ارتفعت قدرتها على تزويد خريجها بالمهارات والمعارف التي يتطلبها سوق العمل، لذا تعمل الجامعات جاهدة على التماشي مع خطط التنمية ومتطلبات سوق العمل وذلك عبر توجيه طلبتها إلى التخصصات المطلوبة من ناحية، وعبر تطوير مناهجها وأساليبها التعليمية من ناحية أخرى بما يكفل حسن إعداد القوى البشرية المطلوبة وهو أمر سنتطرق له لاحقاً في الورقة.

وتضم مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت سواء جامعة الكويت أو الهيئة العامة للتعليم التطبيقي ما يقارب ( 43.000 ثلاثة وأربعين ألف طالب وطالبة) إلى جانب ( 18.000 ثمانية عشر ألف طالب) في المعاهد التدريبية وتزود هاتان المؤسسات سوق العمل بما يقارب ( 5000 خمسة آلاف خريج) سنوياً مؤهلين بمؤهلات عليا و(5000 خمسة آلاف أخرى) بدبلومات مهنية، كما أصبحت الجامعات الخاصة تضم قرابة ( 12.000 اثني عشر ألف طالب وطالبة) للعام 2006 وبدأت مخرجاتها تزود السوق بعدد لا يتعدى (300-400 ثلاثمائة إلى أربعمائة خريج) سنوياً ومع المساهمات الكبيرة لهذه المؤسسات في عملية التنمية المجتمعية الآن فإنها تقابل مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تحد من قدراتها التشغيلية ومساهماتها المجتمعية إلى حد كبير ولعل أهم هذه التحديات ما يلي:

1) تزايد الطلب على خريجي التعليم العالي على الرغم من محدودية القدرات الاستيعابية لهذه المؤسسات بالإضافة إلى محدودية برنامج البعثات الخارجية الحكومية مما يجعل أعداد كبيرة من الراغبين بالتعليم العالي يتجهون إلى مؤسسات تعليمية (جامعات) خارجية منخفضة الكفاءة وذات مستوى تعليمي وأكاديمي متدن إلى حد كبير، الأمر الذي يخلق كثيراً من الضغوط السياسية على الجهات الحكومية المختصة لاعتماد مؤهلات هؤلاء التي لا ترقى إلى المؤهلات الصادرة من مؤسساتنا الوطنية، ولعل هذا الأمر يشكل الخطر الداهم الذي سيضرب بعنف مؤسساتنا الوطنية وتأهيل الطاقات البشرية.

(2) الإقبال غير المتوازن على العلوم الإنسانية النظرية مقارنة بالإقبال على العلوم الأساسية والتطبيقية ومما يزيد الوضع سوءاً عدم إيجاد الحوافز المطلوبة في تشريعات العمل وقوانين التوظيف التي تساوي بين الخريجين دون النظر لطبيعة التخصص خاصة داخل الأجهزة الحكومية.

(3) ارتفاع نصيب الإناث وإقبالهن على مؤسسات التعليم العالي مقارنة بنصيب الذكور (ولعل خير مثال على ذلك جامعة الكويت حيث شكلت نسبة الإناث 70% من إجمالي طلبتها) ونسبة الإناث بلغت 66% من جملة طلبة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وذلك لتصبح أمراً مقلقا خاصة مع محدودية الفرص في توظيف الإناث في سوق العمل والخاص.

(4) ضعف الصلة بين التعليم العالي ومؤسساته وسوق العمل خاصة القطاع الخاص والخاضع والهادف للربحية والذي يسعى في غالب الأحوال إلى توظيف الكفاءات الوافدة المدربة وذات الخبرة ويحجم إلى حد كبير عن تدريب الكوادر الوطنية حديثة التأهيل. الأمر الذي رتب ما نشاهده اليوم من بطالة الخريجين إذا أخذت أعداد العاطلين عن العمل من المواطنين حملة الشهادات العليا تزداد وتطول فترة انتظارهم إلى ما يقرب من سنتين للحصول على وظيفة.

(5) تباطؤ جهود التطوير والإصلاح للتعليم الجامعي والتطبيقي والتعليم المهني مما أدى إلى اتساع الفجوة بين مستويات الأداء في المؤسسات الوطنية ومستويات الأداء في مؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم، وهو أمر أصبح يشكل هاجسا للعاملين في حقل التعليم الجامعي ومدعاة إلى الدفع بجهود تطوير وتحديث وبناء إمكانات الجامعات المادية والبشرية.

### متطلبات الإصلاح/ نظرة مستقبلية:

لا شك أن اتساع الفجوة بين التعليم وسوق العمل يعني هدراً كبيراً للموارد سواء المادية أو البشرية التي يتم إعدادها وهو أمر بات يستنزف الموارد من ناحية ويعطل تحقيق أهداف التنمية المنشودة من ناحية أخرى لذلك لا بد من النظر جدياً لتحقيق حملة من الأمور التي تحتاج إلى الإصلاح لعل أهمها:

(1) تشجيع الانخراط في التخصصات العلمية والتخصصات المهنية التي يحتاجها سوق العمل وتعزيز ذلك بالتشريعات المناسبة للتوظيف في القطاع الحكومي خاصة وذلك لتمييز خريجي التخصصات العلمية النادرة والمطلوبة، ولعل سياسة دعم القطاع الخاص ضمن تشريعات دعم العمالة هي الخطوة الأولى في الطريق الصحيح وتحتاج كذلك إلى خطوات أخرى تتكامل معها لتوجيه الطاقات الشابة المؤهلة لخدمة التنمية.

(2) توفير الإمكانات المادية وزيادة الإنفاق على التعليم الجامعي وتشجيع ودعم القطاع الخاص لزيادة استثماراته في قطاع التعليم، فواقع الحال في الكويت يشهد تفوق القطاع الخاص في مجال التعليم العام حيث أصبحت المدارس الخاصة في الكويت الآن تستقطب المواطنين وبأعداد متزايدة مع الوقت، والأمر كذلك في مجال الجامعات الخاصة التي بدأت تستقطب كذلك أعداداً متزايدة ويجب أن نذكر أن برنامج البعثات الداخلية هو توجه في الاتجاه الصحيح.

(3) أهمية إنشاء اختبارات القدرات بعد التخرج وقبل الدخول إلى سوق العمل خاصة للمهن الحاكمة كالأطباء والمهندسين والمدرسين والمحامين والمحاسبين وغيرهم، من قبل جهات معتمدة في الدولة وبحيث يتقدم الخريجون في تخصص معين لامتحانات عامة لا بد من اجتيازها للحصول على الرخصة قبل التوظيف في هذه المهن حتى نضمن حرص الدارسين على الانخراط في الجامعات والمعاهد المعتمدة والتأكد من اكتساب المعرفة والمهارة والقضاء على سوق بيع الشهادات الجامعية الرائجة من الجامعات التجارية التي انتشرت في العالم العربي وحتى الغربي انتشار الأورام السرطانية التي إن لم نأخذ حذرنا منها ستجذب مزيداً

من الباح ثين عن الشهادة بدعم من القوى السياسية التي أصبحت تعبت بكل شيء حتى مستقبل الأجيال والدولة.

4) الدفع بتطوير وإصلاح التعليم العالي وهو الأمر الذي أخذت به كثير من الدول المتقدمة التي أدركت أهمية إحداث الشهادات العلمية في جامعاتها ونظمها، تبعثها وفاقتها دول شرق آسيا كسنغافورة وهونج كونج وماليزية وغيرها وكذلك الدول الخليجية المجاورة كدولة قطر التي دشنت برنامجها في مجال تطوير التعليم على مستوى الدولة، ومن المهم دفع هذا الموضوع الحيوي الذي ولا شك سيدفع بالتعليم العالي إلى آفاق أرحب ومساهمات أعظم في خدمة المجتمع وسوق العمل على حد سواء.

إن عمليات التطوير في هياكل ونظم التعليم العالي أصبحت ضرورة يقتضيها كما أسلفنا التقدم السريع في مجالات المعرفة وفي سبل توصيلها وفي التزاوج المثمر بين المعرفة والتكنولوجيا حتى أصبحت مهارات استخدام هذه التكنولوجيا والتفوق فيها أمراً حتمياً لا غنى عن المتعلم عنه.

كما أصبحت مهارات التواصل عبر اللغات العالمية مهارة مطلوبة وأساسية، وفي هذا المجال ظهرت أنظمة متقدمة لأنماط التعليم الجامعي كالتعلم عن بعد الذي فتح آفاقاً واسعة أمام الراغبين في مواصلة تعليمهم أو الراغبين في تغيير تخصصاتهم وكذلك الهادفين للتعلم المستمر والتعلم الذاتي. كما أتاحت التكنولوجيا وتطورها الفرص العالمية لطالب العلم عبر القارات فاتسعت رقعة التواصل وتناقلت البعثات وهو الأمر الذي نشجع على زيادته ودعمه وكذلك النظر وبنفس القدر إلى ترشيد عملية الابتعاث للمؤسسات المتقدمة علمياً وتقليصها إلى الجامعات ذات التطور البيئي في بعض الدول العربية أو غيرها.. والحرص في اعتماد الجامعات وعدم الخضوع للضغوط السياسية في الاعتراف المتبادل أو ضغوط نواب مجلس الأمة في هذه المعادلات أو في توظيف العناصر الأكاديمية المتواضعة التأهيل في المؤسسات الوطنية.

#### خاتمة:

إن حاجة الكويت للقوى العاملة المؤهلة تأهيلاً عالياً للدفع بتطوير المجتمع والمساهمة في بناءه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي هو ما يدفعنا إلى الحرص على أهمية دعم المؤسسات العليا الجامعية والتطبيقية الحكومية والخاصة والتأكيد على كفاءتها وقدرتها، والحرص على الربط بينها وبين الجهات المستقبلية لخرابجها.

وفي دولة مثل الكويت لازالت العمالة المؤهلة تأهيلاً جامعياً لا تشكل إلا ( 23%) من جملة العمالة الكويتية عام 2005 في سوق العمل، والعمالة الوافدة تشكل 82% من جملة سوق العمل وترتفع نسبة غير المؤهلين من الوافدين إلى ( 81%)، لذلك لا بد من العمل على دفع إمكانات مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وكليات لزيادة قدراتها الاستيعابية وقدراتها الأكاديمية حتى تصبح قادرة على مواكبة التطورات العالمية في ميدان المعرفة من ناحية وقادرة على صياغة العناصر البشرية المزودة بالمعرفة المتطورة والمهارات الحياتية المطلوبة من ناحية أخرى.

ولتحقيق ذلك اعتقد بأهمية استثمار المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم المزمع عقده في 17 الجاري تحت رعاية كريمة من صاحب السمو أمير البلاد كنقطة انطلاق لجهود التطوير والإصلاح المنشود والتعليم العالي ومؤسساته ومخرجاته سواء ما يتم تأهيله منها في الكويت أو خارجها عبر البعثات الدراسية الحكومية والخاصة فكلها تصب في النهاية في مجرى التنمية وهي أهم روافدها، ومن المهم تطبيق الإصلاح وعدم الاكتفاء برفعه كشعار على حين أن واقع الحال يتطلب خلاف ذلك، ومن المهم أن تتكامل الجهود في مؤسسات التعليم العالي من ناحية وجهود أجهزة الدولة المشرفة على تعليم أبنائنا في مؤسسات التعليم العالي

الخارجية من ناحية أخرى وأن يقف مجلس الأمة داعماً ليحسن الإعداد لا راعياً لمن يرغب في شراء الشهادات والوصول بأقصر الطرق.

وفي الختام غني عن القول بأن الفساد المالي تكون آثاره محدودة ولكن الفساد في إعداد البشر يعني العبث بحياة أمة ومستقبل وطن وهي أمانة نرجو من الله أن يعين الجميع على صيانتها ورعايتها.

**الدكتورة/ سلوى عبد الله الجسار**  
**رئيسة مركز تمكين المرأة - جمعية الشفافية الكويتية**

**رؤية في إصلاح خدمات التعليم العام والتعليم الجامعي**

إن قضية الإصلاح التربوي اليوم قضية كل فرد وكل مجتمع وكل دولة حيث يسعى الجميع نحو التطوير من خلال إعداد الإنسان الصالح المنتج والمرتزن ولقد أضحي التعليم أولوية وطنية تتسابق الدول إلى الاهتمام بها ، والاستثمار فيه ومراجعتة بهدف تطويره وتحديثه لمواكبة المستجدات العالمية .

واستطاعت بعض الدول تحقيق نموها الاقتصادي والاجتماعي من خلال التعليم . فالتعليم يعتبر الركيزة الأساسية في نهضة وتطور البلاد. ونلاحظ أن عملية التنمية تركز على الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في بناء المجتمعات ، فبناء الإنسان أبقى من بناء الماديات والتي لا يمكن أن تضع حلولاً لأية مشاكل يعاني منها أي نظام كما أنه لا يمكن الارتقاء بالعملية التعليمية دون حدوث نهضة حقيقية في أنظمة التربية ، فالتربية تعمل على التنمية البشرية ، وإصلاح العملية التربوية هو إصلاح لمسيرة بناء إنسان ، وعليه يتطلب إصلاح التعليم وضع إستراتيجية مستقبلية حقيقية وواقعية ومحددة الأهداف كي نرتقي في مستوى مخرجات التعليم .

**نظرة تشخيصية لواقع التعليم في الكويت:**

لقد أصدرت اليونسكو تقريراً حول الفساد في التعليم ( 2007/6 ) بأن المؤسسات التعليمية في أكثر من 61 بلداً يعانون من الغش الأكاديمي والإداري وهذا ما تضمنه تقريرهم حول ( مدارس و جامعات يعمها الفساد : كيف يمكن مواجهة هذه الظاهرة ) حيث قام بإعداده المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لليونسكو. وتناول التقرير أن ما ينفق على التعليم من مليارات لا يعادل الجهد المتمثل في توفير التعليم للجميع فهو يشكل عائق حول تدني مستوى المعايير التعليمية و بالتالي المستوى التعليمي للطلبة و يرجع أهم الأسباب إلى عدم اعتماد آليات تنظيمية أكثر شفافية تعمل على تعزيز وتأهيل القدرات القيادية والإدارية بأن يكون أكثر قدرة على السيطرة وإدارة النظم التعليمية و حمايتها من الفساد و قد خرج التقرير بتوصيات من أهمها التأكيد على وضع معايير واضحة ذات جودة عالية يشمل إجراءات تشمل إجراءات تحدد مسؤوليات القائمين على النظام التعليمي من خلال عملية التخطيط و تخطيط وتوزيع و استخدام المدارس التعليمية و تحسين مستوى القيادات والإدارة و المحاسبة واتخاذ نظام رقابي يسمح بالتقويم والمتابعة و محاسبة المقصرين.

كما يؤكد تقرير البنك الدولي حول ( إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا ) الصادر في (2008/2) بأن دول الشرق الأوسط قد حققت تقدماً مهماً في عملية إصلاح الأنظمة التعليمية و لكن إن نوعية و جودة التعليم في المنطقة لم تواكب الاحتياجات الاقتصادية المتسارعة و لا زالت هذه الأنظمة لا تستطيع أن تدعم تنمية المهارات التحليلية للطلاب و خاصة التي تتعلق بمهارات حل المشكلات و التفكير الإبداعي.

و لعل التصريح الذي أدلى به نائب رئيس البنك الدولي دانييلا جرجسياني بأننا يجب أن نعترف على أهمية الدور الحيوي الذي يلقيه التعليم في توفير أنواع الفرص أمام الطلاب و يجب أن تضع الدول جهوداً كاملة حول الالتزام السياسي بأن يوجه التعليم ليوافق احتياجات الاقتصاد و أن لا يكون التعليم فقط لحل مشكلة البطالة و إنما في توفير الأعداد الجيدة لممارسة كافة أنواع المهن لذلك من الأهمية أن نوجه الجهود لإعادة النظر في المناهج ومحتوياتها و طرق التعليم لتواكب الاحتياجات الحالية والمستقبلية.



مما سبق نجد أن الدراسة التي قام بها معهد الكويت للأبحاث العلمية بالتعاون مع جريدة القبس حول مؤشرات ثقة رجال الأعمال وثقة المستهلك ومستوى الرخاء الاجتماعي (ديسمبر 2007) تؤكد ما في التقارير السابقة.

فقد ورد في الجدول رقم (8) من الدراسة والتي يتناول المؤشر العام لقياس درجة ثقة الأسر الكويتية و الوافدة في مستوى الخدمات المقدمة لهم من قبل الدولة (ديسمبر 2007) جاء التقييم العام للخدمات التعليمية وفق التالي:

- معدل التقدير جيد على 10.6% والتقدير مقبول (46.0%) والتقدير سيئ (43.4%) حيث بلغ مؤشر الرخاء التعليمي (33.6) نقطة من (100 نقطة) بمعنى أقل من المتوسط ويعتبر هذا المؤشر خطير وبحاجة إلى دراسات تعمل على تشخيص مواطن الخلل.

كما عرض الجدول رقم (9) لنفس الدراسة التوقعات المستقبلية لمستوى الخدمات الحكومية خلال العامين القادمين حيث جاء مؤشر الخدمات التعليمية بمؤشر مرتفع يدل على عدم حدوث أي تغيير في المستقبل القريب وهذه دعوة بعدم التفاؤل حيث وصل نسبة التوقع العام (93.4%) من أصل (100) نقطة (القبس 8 يناير 2008- العدد 12429).

إن من الملاحظ في نتائج الدراسة أعلاه عدم وجود مستوى رضا عن كفاءة الخدمات التعليمية في الكويت من قبل أفراد العينة رغم ارتفاع مؤشرات الاتفاق الحكومي على التعليم ويمكن النظر إلى الجدول التالي والذي يشير إليه تقرير الإحصائية العامة للتعليم (2007/2006) الذي أعدته مراقبة متابعة التغيرات البيئية في قطاع التخطيط بوزارة التربية ان هناك تطور في مصروفات الدراسة وفق التالي:

خدمات التعليم	إجمالي المصروفات	إجمالي الرواتب	ميزانية وزارة التربية من ميزانية الدولة		
	461.198.996	227.062094			
	704.843.718	410032674	7.2		1994-1993
			8.5		2005-2004
	ثانوي	متوسط	ابتدائي	رياض أطفال	تكلفة الطالب
	2068	1547	1596	1975	1994/1993
	2810	1935	1612	2746	2005/2004
					التكلفة بالدينار الكويتي

إن الاطلاع على الدراسات والأدبيات والتقارير التي تناولت موضوع إصلاح التعليم يشير إلى العديد من الانتقادات التي تعرضت لها السياسة التعليمية على مدى أكثر من 25 سنة فقد أشار العديد من الملاحظين

السياسيين والتربويين بأن هناك قصوراً بأداة و آلية عمل هذه السياسات الأمر الذي أدى إلى حدوث خلل وتدني مستوى الخدمات التعليمية في الدولة ولعل من أهم العوامل التي أدت إلى تدني مستوى التعليم :

- السياسة العامة للدولة.
- غياب الفلسفة والرؤية التعليمية.
- المتعلم.
- طرق التدريس وأساليب التعلم.
- نوع الاتفاق على التعليم.
- الأسرة والتحصيل العلمي للمتعلم.
- نظرة المجتمع إلى التعليم.
- المنهج المدرسي.
- مستوى القرار السياسي التعليمي في قطاع التعليم.
- مستوى الإدارة التعليمية والتربوية.
- المعلم.
- المباني والإمكانيات.
- أساليب التقويم والمتابعة.
- أثر وسائل الإعلام في التعليم.
- مجالس المعلمين والآباء.
- أساليب التدريب والتنمية المهنية للعاملين في القطاع التربوي و التعليمي.

لعل متطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية يتطلب تحديد المسؤوليات المهنية والتربوية نحو توضيح الحقائق التي قد تغيب عن العديد من أفراد المجتمع وصناع القرار في المؤسسات التشريعية والتنفيذية والتي يمكن أن نوجزها بالتالي:

- 1) بداية نود أن نؤكد على جميع الجهود التي تقوم بها السيدة معالي الوزيرة والتي تأتي لتؤكد المسؤولية التي تقع على عاتقها فهي تجسد الاهتمام والحرص والتفاني الذي عاهدناه من شخصها وهو التأكيد على الالتزام الكامل باللوائح والقوانين التي دائماً تظل صمام الأمان لمسيرة التعليم في الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الجهاز التعليمي . وإذا ظهرت بوادر القصور والعجز في بعض الخدمات فهذا ليس من العدالة أن يستند إلى شخص الوزيرة وإلى سياسته .

(2) انه نتائج تراكمات تعليمية سابقة والتي بكل أسف من ما نعاني منه وهو القصور في عدم وجود إدارة تعليمية ذات كفاءة عالية تستطيع أن تستوعب عمل المستجديات والمتطلبات على الساحة التعليمية.

(3) إن ما تعاني منه وزارة التربية وباقي الوزارات من بيروقراطية مع أجهزة الدولة الأخرى تؤثر على وجود كافة الخدمات في وقت مناسب وكما في عدم وجود الاستقلالية المالية والإدارية سبب جوهرى في تأخر وصول بعض الخدمات مثل الكتب المدرسية – توفر أعداد المعلمين – نقص في التمديدات وغيرها .

(4) إن التعامل مع القضية التعليمية وبكل أسف لازال تعامل مادياً بحثاً حيث أن المال لا يمكن أن يعالج الخلل والقصور التربوي وانه من الخطأ أن تظل الدولة هي الوحيدة التي تتحمل تكاليف التعليم المتزايدة بمفردها فلا بد أن تكون هناك شراكة بين القطاع التربوي وقطاعات الإنتاج وذلك تأكيد بأن التربية هي شأن مجتمعي هام وخطير ومخرجاته يستفيد منها القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

(5) يجب أن تبدأ وزارة التربية بالاعتماد على نظم تربوية لا مركزية في إدارة القطاعات التعليمية المختلفة سواء داخل الوزارة أم خارجها من خلال التأكيد على العمل بإدارة الفريق والإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير والإبداع وإدارة الجودة الشاملة وهذا لا يمكن إلا من خلال توجيه الأنظمة التعليمية على إعداد القيادة التربوية ذات الكفاءة العالية من المعلمين التربويين والإداريين، والفنيين. نحن نعاني من جوانب خلل كبيرة و أن محاولات التغيير والتجديد لا يمكن الأخذ بها بسبب عدم توافر الكفاءات العالية ذات الجودة في الأداء والإنتاج لأنه وبكل أسف لازالت الأنظمة التعليمية التي تقدم هي الأنظمة تركز على تعليم المعرفة وتلقينها وليست أنظمة التجديد والتوظيف الحياتي الذي أصبح لزاماً أن تواجه متطلبات نمو المتعلم لهذه المرحلة الحالية والمستقبلية.

(6) عدم توافر الإدارة السياسية لدعم خطط واستراتيجيات التطوير من خلال مرونة القيادة السياسية الواعية التي تجعل مصلحة التعليم فوق الاعتبار وهذا ليست بيد وزير التربية فقط وإنما السلطة التشريعية التي يجب ان تعي جيداً بأن إصلاح التعليم لا يكون بمعيار الزمن أو بمفهوم المسكنات المؤقتة نحن الآن نعيش ترسبات إدارة تعليمية تقليدية سابقة وإن مناقشة إصلاح التعليم في الدولة ليست بيد جهة معينة بل مسؤولية الجميع من خلال منظور مؤسس وجماعي وليست فردي أو حزبي أو تيار سياسي أو ديني لأن عندما تصاحب مفاهيم السياسية قيم التعلم فإنها بداية النهاية. إن وضع مدخل علمي ذو منظور موضوعي يجب أن تسند مسؤولية إصلاح التعليم وتطوير إلى المؤسسات التي لها دور أساس في التعليم. فالإقتصاد والإعلام والاجتماع والسياسة لهم دوراً في إصلاح التعليم. فالتربية هي قضية دولة ومجتمع وحكومة ومجلس أمة وليست لجهة معينة فقط .

### آلية تطوير النظام التربوي:

إن عمل تطوير الأنظمة التربوية لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر شروط هامة والتي ذكرها ( الخطيب، 2006 ):

- توافر الإدارة السياسية لدعم خطط واستراتيجيات التطوير التربوي. على ان تقوم القيادة السياسية بتوفير كافة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية للنظم التربوية لتمكينها من القيام بمسئولياتها المتعلقة بتحقيق التنمية البشرية في كافة المجالات .

- اعتماد المنحنى الوظيفي كمدخل لتطوير وتجديد النظم التربوية، وهذا المدخل يتوجه في عملية الإصلاح التربوية بكلية شموليته، بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، بسياساته وخطته وأهدافه وهياكله وبناء التنظيمية والإدارية ومناهجه وطرق وأساليب التدريس والامتحانات والاختبارات والتقويم والإعداد والتدريب بحيث يتم مراعاة جميع عناصر النظام التربوي.
- أن تبدأ وزارة التربية ممارسة للتوجهات الحديثة في مجال إدارة الأنظمة التربوية والتي تعتمد على اللامركزية و الإدارية من خلال الفريق و إدارة التغيير والإبداع وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.
- ضرورة إيجاد نوع من الشراكة بين القطاع التربوي وقطاعات الإنتاج الأخرى في المجتمع هذه الشراكة لا تتحقق إلا من خلال فرض ضريبة لا تقل عن ( 5 % ) مثلاً من أرباح الشركات والصناعات والبنوك والمعاملات التجارية والعقارات بحيث توجه إلى الإنفاق على تحسين التعليم. و من الأهمية أنه لكونه هناك برامج تقويم شاملة لكافة القوانين والتشريعات التي تعمل من خلالها الأنظمة التربوية يهدف التأكيد بأن التعليم هو الأداة نحو بناء الإنسان و أن تحقق التنمية الشاملة لا يكون إلا من خلال تطوير الموارد البشرية.

**مما سبق نرى أن عملية إصلاح التعليم بصورة عامة تتطلب التأكيد على الاهتمام:**

- (1) ظاهرة العولمة.
- (2) الثورة العلمية التكنولوجية.
- (3) التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- (4) البدائل في مجال مصادر التعلم وتنويعه .
- (5) رفع مستوى أداء العاملين في القطاع التربوي والتعليمي .

**مقترح لإطار العام للإستراتيجية التربوية في ظل المستجدات المحلية والعالمية حتى عام 2020:**

ان التعليم المتصف بالفاعلية والجودة العالية يجب أن يقوم على عدة مرتكزات رئيسية وهي:

- (1) تكافؤ الفرص التعليمية.
- (2) مراعاة الفروق الفردية.
- (3) اعتبار البعد الإنساني للطلاب. ( الخطيب والخطيب، 2006: 377 ).
- (4) التأكيد على أهمية التدريب والتنمية المهنية لجميع العاملين في القطاع التعليمي.
- (5) إعادة توجيه أساليب الاتفاق على تطوير التعليم.

**وتطرح النقطة الأولى ( مبدأ التعليم للجميع):**

إن للجميع حق في التعليم، حسب ما جاء في ( ميثاق الأمم المتحدة ) مادة 28 والتي نصت على:

- جعل التعليم الابتدائي إلزامياً ومتاحاً مجاناً للجميع .
- تشجيع تطوير شتى أشكال التعليم الثانوي سواء العام أو المهني وتوفيرها وإتاحتها لجميع الأطفال واتخاذ التدابير المناسبة مثل إدخال مجانية التعليم وتقديم المساعدة المالية عند الحاجة إليها.
- جعل التعليم العالي بشتى الوسائل المناسبة متاحاً للجميع على أساس القدرات.
- جعل المعلومات والمبادئ الإرشادية التربوية والمهنية متوفرة لجميع الأطفال وفي متناولهم.
- اتخاذ تدابير لتشجيع الحضور المنتظم في المدارس والتقليل من معدلات ترك الدراسة.

### الثانية:

معبرة لمقولة الرئيس الأمريكي بوش عن الإستراتيجية التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية : " لقد خطونا خطوة موفقة، ونحن نضع أبصار الأمة على ستة أهداف تربوية قومية طموحة، ووضعتنا غايتنا لتحقيق ذلك عام 2000 فطلبة اليوم لا بد أن نجعل المدارس القائمة أفضل، وأن نجعلها موضعاً لمحاسبة أكبر، وطلبة الغد أعني الجيل القادم لا بد أن نضع جيلاً جديداً من المدارس الأمريكية "، وذلك بجعل المدرسة تناسب لكل تلميذ ملتحق بها.

### الثالثة:

الاهتمام بالقضية القيمة لما لها من مكانة بارزة في حياة الفرد والمجتمع وذلك لمحاربة الفساد بأنواعه وإعداد الفرد المتزن والمنتج ومحاربة التعليم المستهلك الغير الهادف.

### الرابعة:

على رفع معدل حجم الاتفاق على التدريب لأن إصلاح وتطوير التعليم لا يكون إلا في إعادة التأهيل كافة الموارد البشرية وان يصبح التدريب والإعداد والتأهيل أول الأولويات على سلم التغيير.

### الخامسة:

أن الاعتقاد بأن المال يعالج القصور والخلل التربوي فهذا اعتقاد خاطئ فالتعلم الجيد مكلف ولا يمكن الحصول على مخرجات ذات كفاءة نوعية إلا من خلال توجيه وسائل وحجم الاتفاق على التعليم .

**لذلك نود الإشارة إلى أهم هذه المقترحات العامة الإستراتيجية التربوية بدولة الكويت:**

- الإيمان بأهمية إصلاحات في التعليم بهدف مواكبة روح العصر وتحسين عوائد البرامج التربوية ونتائجها.

- إعادة النظر في البرامج التربوية ومضامينها لتصبح قادرة على المنافسة والتأقلم مع متطلبات العصر الحديث، بهدف خلق إنسان جديد قادر على التفكير والابتداع والتميز والمنافسة.
- بناء أنظمة تربوية مرنة وجذابة لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة على الساحة الدولية عبر مسارات التعليم المختلفة الذي يواكب متطلبات المتعلم واحتياجاته.
- التكامل والتعاون في المؤسسات المجتمعية ومؤسسات التعليم والإنتاج وعدم الاقتصار في المدرسة أو الجامعة، أي التحول من النظرة الضيقة إلى النظرة الموسعة للتربية ومصادر التعلم الواسع.
- ان النظام التربوي جزء من منظومة اجتماعية أوسع يؤثر ويتأثر بها، ونجاح الأنظمة التربوية تتأثر إلى حد كبير بطبيعة العلاقة والتغيرات التي تتم في المنظومات الأخرى خاصة الاقتصادية والسياسية والثقافية، أي أن إصلاح التعليم يجب ان يوجه من خلال التخطيط الشامل من كافة القطاعات التنموية في المجتمع.
- مشاركة مجتمعية موسعة لتطوير والإصلاح التربوي وذلك من خلال خطة وطنية تهدف إلى وضع رؤية لتمكين الإصلاح التعليمي والتربوي.
- الاهتمام بالتقويم الشامل للعملية التربوية وعدم الاهتمام فقط بتقويم التحصيل الدراسي لتلاميذ من خلال المراجعة الدورية المستمرة للمؤسسات التعليمية وتقويمها تقويماً داخلياً وخارجياً، وفق ضوابط ومعايير الجودة النوعية في المؤسسات التعلم العام والتعليم العالي.
- ان تكون هناك صيغ شراكة في تمويل قطاع التعليم العام والجامعي، من خلال إتاحة الفرص للقطاع الخاص بالاستثمار في مجال التعليم العام والعالي.
- التوسع في مجال التعليم الفني والمهني والتفكير في مرحلة التعليم العام والتعليم العالي، وضرورة فتح القنوات بين هذه الأنظمة والأنظمة الأخرى من التعليم مع مراعاة المرونة بين أنظمة التعليم المختلفة.
- ان يتم ربط التعليم بسوق العمل ومراكز الإنتاج، والسعي المتواصل لأحداث المواعمة بين برامج التأهيل والتدريب والإعداد لسد حاجة سوق العمل.
- التوسع في برامج التدريب المتواصل أثناء الخدمة مع الاهتمام بالتنوع وأن يسند التدريب إلى الجامعة.
- تبني صيغ الإدارة اللامركزية في العمل الإداري والتربوي وإعطاء المزيد من الصلاحيات للمستويات المختلفة في صناعة القرار.
- توفير مساحة وحرية أكبر وصلاحيات للمدرسين ومديري المدارس والإدارات التعليمية وفي صناعة القرارات المرتبطة بتطوير المحتوى التعليمي، وأساليب التدريس وتقويم المتعلمين.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التعليم المتمركزة حول الحفظ والتلقين، وإحلال بطرائق وأساليب ترتكز على الفهم والنقد والتحليل وحل المشكلات وتنمية مهارات التفكير بأنواعه.

- لا بد من إعادة النظر بدور المعلم في العملية التعليمية فيجب التحول من دور الملحق والمسيطر والمرسل على دور بهدف إعداد المتعلم لممارسة أدواره الحياتية كمواطن منتج.
- البعد عن التسلسل الإداري و الرقابة التعليمية الموجهة، و الدعوة إلى إيجاد مناخ تربوي متبادل وتحكمه السلوكيات الديمقراطية والحريات المدروسة.
- فرض التعليم المفتوح التعليم المفتوح و التعليم عن بعد كبداية تربوية إستراتيجية في مراحل التعليم المختلفة مع التأكيد على أهمية وضع الإجراءات و الضوابط اللازمة لضمان الجودة والكفاءة النوعية.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في أنظمة التقويم و القياس وخاصة الامتحانات و الاستعاضة عنها بطرق و أساليب جديدة ومبتكرة تؤكد على أهمية الأداء و نوعيته و ليس على النتائج.
- تعميق العلاقة بين المؤسسات التربوية و المجتمع من خلال انفتاح المؤسسات التربوية على المجتمع بهدف تعزيز التواصل مع الأسرة و أولياء الأمور و أجهزة الإعلام و كافة مؤسسات المجتمع، لتقوم برسالتها التربوية.
- نشر القيم الإنسانية العالمية التي تؤكد على مفاهيم التسامح و التفاهم المتبادل و نشر قيم الإبداع و المنافسة و الحوار و المناقشة و المحافظة على الهوية الوطنية الإسلامية.
- إنشاء مؤسسات أو مراكز وطنية و إقليمية تتولى مسؤولية رصد الإصلاحات التربوية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة للحكم على مدى صلاحية المؤسسات التعليمية و أفرادها، وان لا تتبع هذه المؤسسات أو المراكز وزارة التربية حتى تحقق الموضوعية في التشخيص و التقويم والمتابعة.

## ثانياً تطوير التعليم الجامعي في دولة الكويت

### توجيهات عامة:

يمثل التعليم الجامعي أحد أهم مجالات المعرفة الأساسية التي تسهم في إثراء الحركة العلمية والثقافية من خلال إعداد وتدريب ما يحتاج إليه المجتمع من كفاءات مهنية وفنية لمختلف مجالات التنمية المختلفة.

لقد خطى التعلم الجامعي في الكويت من برامج تطوير مختلفة والتي مازالت تسهم في نهضة المجتمع بكافة جوانبه ومجالاته إن ما تقدمه جامعة الكويت من مشاريع وبرامج وأنظمة تعليمية في حاجة ماسة إلى عمل مراجعات شاملة وفلسفة متطورة توجه توصية العمليات التعليمية إلى تطوير السياسات والخطط والاستراتيجيات حتى يتم استيعاب كافة مسؤوليات التنمية الحديثة التي تطمح برامج الحكومة في الكويت . ان العمل على ضرورة وجود تخطيط علمي واعى يقوم على قدر كافي من المعلومات والبيانات الدقيقة التي تشمل جميع جوانب التعليم الجامعي من خلال ربط أهداف هذا التعليم وسياسته بأهداف وخطط برامج التنمية الشاملة بحيث ينظر إلى التعليم الجامعي كما أنه من أهم أنواع الاستثمار البشري.

مما سبق ان المرحلة القادمة تتطلب جهود واضحة و محددة يسعى إلى رفع مستوى كفاءة البنية الداخلية لجميع المؤسسات الجامعية والتي نوجزها من خلال برامج عمل ذات فعالية و مرونه سوف تسهم في إصلاح جوانب الخلل و رفع مستوى المخرجات العامة لأنظمة التعليم في جامعة الكويت.

- (1) مراجعة الأهداف العامة للتعليم الجامعي على أن تكون واقعية واضحة و متناسقة و شاملة و متوازنة ترتبط مع أهداف المجتمع الكويتي و متطلبات برامج التنمية الشاملة في الدولة بحيث تسهم في تطوير المجتمع و تلبي احتياجات المواطن الكويتي و تعمل على زيادة إنتاجية و رفع مستوى أدائه.
- (2) التأكيد على تحديد وظيفة أهداف التعليم الجامعي بحيث توجه إلى مصادرها الهامة من خلال: وظيفة التعليم – خدمة المجتمع و مؤسساته ثم دعم البحث العلمي.
- (3) إن وظيفة التعليم الجامعي بحيث ان تكون من خلال تعليم و تدريب و اكتساب الطلبة المعارف و المهارات و القيم التي تناسب المستويات العلمية و التخصصات العلمية بما يخدم أنواع المهن و الوظائف.
- (4) تدريب الطلبة على مهارات البحث العلمي و تشجيع أعضاء هيئة التدريس و العاملين على الإسهام في الأنشطة البحثية مع توفير كافة الاحتياجات المكتبية و التقنية و توفير برامج الدعم المادي و المعنوي و التواصل مع مراكز البحث المحلية و الإقليمية و العالمية لإتاحة المجال إلى اكتساب الخبرات و تبادل المعارف و أن يتم توجيه البحث العلمي لكي يسهم في حل مشكلات المجتمع.
- (5) ان توجه المؤسسات الجامعية إلى تفعيل أدوارها في تطوير المجتمع و مؤسساته الحكومية و الخاصة من خلال الإسهام في وضع الحلول للمشاكل العلمية و تدريب العاملين و التأكيد على حرية التعليم المستمر مع تقديم كافة الخدمات التي يتطلبها المجتمع المدني بكافة مستوياته.
- (6) إن يحظى التعليم الجامعي بكافة سبل الدعم المادي و المعنوي من خلال برامج عمل الحكومة و الدولة و ذلك على أسس علمية يسهم في رفع مستوى مكانة مؤسسات الجامعة و العاملين فيها بحيث يتم مراعاة متطلبات النمو الكمي و النوعي.
- (7) خلق التوازن بين التخصصات في مجال التعل يم الجامعي النظري و التعليم العملي و بين الإمكانيات و التسهيلات التي تقدمها الجامعة و بين المخرجات العامة التي يتطلبها معرفة العمل. لذا يجب ان توجه برامج تربط أنواع التعليم الجامعي ببرامج القوى العاملة بحيث يتم استيعاب جميع أنواع متطلبات السوق المحلي من توفير الكفاءات المهنية و الفنية و العلمية المطلوبة.
- (8) إيجاد آلية تعمل على القيام بمراجعات دورية للتقييم و التطوير الشامل بكافة أنواع البرامج الجامعية كل 5 سنوات للوقوف على مدى تحقيق الأهداف العامة و بما يسمح في تشخيص واقع أداء الطالب و العاملين في القطاع التعليمي و الإداري و الفني و المهني و محاولة إعادة تصحيح مواطن الخلل مع التأكيد على أخذ رأي الميدان و مؤسسات المجتمع حول إجراء مؤسسات الجامعة و عليه تقترح إنشاء مكتب جودة التعليم الجامعي إليه القيام بقياس مدى جودة برامج الكليات و مستوى أعضاء هيئة التدريس و المستوى التحصيلي للطلبة وفق آلية علمية كل ( 4 سنوات مع الربط لقياس جودة أداء مستوى الإدارات و القياديين لكل كلية.



9) تطوير طرق و أساليب التدريس المتبعة الحالية بحيث تصبح أكثر ملائمة لطبيعة المواد الدراسية والتخصصات المختلفة وتواكب مستويات النضج لدى المتعلمين بهدف تطوير مستويات الفهم والتفكير الإبداعي و الابتكاري والتشجيع على التعليم الذاتي واستخدام تكنولوجيا المعلومات مع التأكيد بأهمية ربط البرامج التعليم الجامعي في الكليات بالبيئة المحلية واحتياجات المتعلمين في إعدادهم للمتطلبات الحياتية.

10) دعم الخدمات الجامعية التي تقدم إلى الطلاب و أعضاء هيئة التدريس والعاملين بحيث تشمل الخدمات الإرشادية والتوجيهية والصحية والثقافية والاقتصادية والإعلامية بحيث تهدف إلى التنمية الذاتية والتربوية والمهنية والاجتماعية لهذه الفئات.

11) تطوير الأنشطة التعليمية للجامعة من خلال تحديث وتطوير الهياكل البنائية والتنظيمية للكليات العلمية والأدبية والإنسانية بما يتناسب طبيعة الدراسة في كل كلية آلية بحيث تخدم متطلباتها التعليمية ويسمح بتطوير مستويات الأداء الوظيفي لجميع العاملين بكافة مستوياتهم بهدف تنمية الأداء الوظيفي وخلق فرص التدريب المستمر والتطوير أثناء الخدمة وتنظيم الأعمال الإدارية وفق القوانين واللوائح التي تؤكد على أهمية تطبيقها لضمان مرونة العمل وكشف مواطن الخلل وعلاجه.

12) وضع إستراتيجية عملية متجددة تعمل على تزويد الجامعة بكافة الاحتياجات من العاملين في سلك التدريس أو الإدارة أو الأعمال المهنية المختلفة بحيث تجعل هناك توازناً في ربط برامج الجامعة مع متطلبات سوق العمل والتنمية في المجتمع على أن يكون الخطط الإستراتيجية معتمدة إلى أكثر من عشرة سنوات وفق برمجة زمنية وآلية عمل تنفيذية ترتبط بالمؤسسة و ليس بالقياديين.

13) إن توجيه برامج الدراسات العليا في كليات الجامعة على تطوير مجالات المعرفة الإنسانية وتنشيط الحركة العلمية والبحثية في دولة الكويت وفي خدمة المجتمع ومؤسساته من خلال توجيه البحث العلمي وطرق علمية تجعل جامعة الكويت في مصاف جامعات العالم . لذا يجب تدعيم برامج الدراسات العليا في خلق التنوع والتحديد المستمر والتشجيع على الالتحاق بهذه البرامج مع تقديم كافة الدعم المادي و تأهيل أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في هذه البرامج.

14) التنوع والتحديد في أساليب الامتحانات وبرامج التقويم الجامعي ليتناسب ومستويات الطلبة ومراعاة الفروق الفردية والتنوع في التخصصات العلمية . بما عندهم كفاءة المخرجات العامة.

15) التأكيد على اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير وكفاءة علمية مع الالتزام في العمل على التطوير المستمر لكفاءتهم العلمية والمهنية بما يتناسب النمو والتغيير المستمر على نوعية الطلبة وفق المتطلبات لتغيرات العصر الحالي.

16) العمل على إزالة الفجوة بين الجامعة والمجتمع وذلك بخلق برامج عمل وشراكة تسهم في إحداث تفاعل وتواصل مستمر بين كليات الجامعة والمؤسسات المجتمعية كلاً بحسب التخصص وما يخدم سوق العمل الوظيفي والمهني.

## جلسة العمل الاربعة

### إصلاح الخدمات الأمنية

← رئيس الجلسة: السيد/ وليد عبد اللطيف النصف، رئيس تحرير جريدة القبس الكويتية اليومية .

← الدكتور/ العميد حسين علي اليوسف العبد السلام، مدير عام مركز البحوث الجنائية والشرطية، وزارة الداخلية .

← السيد/ علي فهد الراشد، رئيس لجنة حماية الداخلية والدفاع ، مجلس الأمة.

← السيد/ سعود عبد الرحمن السمكة، كاتب صحفي .

← Mr. Theodore John Swystun

## كلمة رئيس الجلسة السيد/ وليد عبد اللطيف النصف رئيس تحرير جريدة القبس

لا شك في أن مستوى الشفافية في المعلومات الأمنية المتوفرة في الكويت هي بين الأفضل في المنطقة، فإذا قارنا بدول أخرى محيطة نرى أن مستوى التعليم الإعلامي على القضايا الأمنية في الكويت هو في حدود دنيا فيما نرى دولاً "تعتمد أحياناً" إلى طمس تلك القضايا، وإذا تناولتها فهي لا تقول كامل الحقيقة.

ونجد في صحفنا وإعلامنا بشكل شبه يومي نشرات شبه كاملة عن الأحداث المتفرقة، حتى أن بعض الصحف تفرد لها أبواباً خاصة تلقي الضوء عليها لأنها تهم الناس الذي يقبلون على متابعتها بالتفاصيل المملة والحساسة أحياناً، ولذلك عدة أسباب أبرزها الآتي:-

1 - مجتمعنا صغير وبالتالي فإن تردد اسم ما في قضية أمنية يثير فضول كثيرين لمعرفة الأسباب والدوافع والآثار العائلية والاجتماعية المترتبة على ذلك، وهذا يسبب لبعض الصحف أحياناً حرجاً وحيرة بين ذكر الحقيقة كاملة بأسمائها وتفاصيلها وبين ذكر الحد الأدنى من ذلك، وعادة ما نلجأ إلى الحد الأدنى حفاظاً على العائلات ونسيج المجتمع.

2 - في الكويت مؤسسات تعمل على مستوى يعد بين الأفضل في المنطقة حيث هناك نيابيات عامة ومحاكم وقضاء يوصف بأنه عادل ونزيه، ولا ينفع مع بلد فيه مؤسسات دستورية كهذه إخفاء الحقائق عن الناس، ولا شك أن في ذلك ميزة لا يستهان بها تجعل من المجتمع الكويتي على علم ودراسة بما يحصل، وهذا مهم للغاية لأن العلم بالشيء ضروري سواء لتجنبه أو أخذ الحيطة والحذر منه.

3 - الدوائر الأمنية في البلاد ناشطة إلى درجة تصبح قبل الانجازات منسوبة إلى أشخاص بعينهم، وهذا ما نشهده أحياناً" في إلقاء الضوء على هذا الضابط أو ذاك، على هذه الغرفة الأمنية أو تلك، حتى أطلقت تسميات "أسد" و "غضنفر" وخلافه على البعض الذي يظهر على أنه الأقوى في ضبط المخالفات وتعقب المجرمين، ويصدر عن الدوائر المعنية إحصاءات دورية تظهر أعداد ونوع الجرائم والجنح، وفي ذلك إيجابية للدارسين لشؤون المجتمع وتحولاته، والظواهر السلبية النامية فيه، وإذا أحسن درس تلك البيانات والإحصاءات يمكن وضع خطط وقاية أو تركيز الجهد في قطاعات دون أخرى، إذا لا ينفع كثيراً الإعلان عن تلك البيانات إذا لم تستفد منها في أعداد ما يواجهه الظاهرة الأمنية السلبية التي باتت تهدد مجتمعنا في أكثر من جانب مثل المخدرات والاعتصاب وتجاوزات المرور وحوادث السير التي هي في الكويت بين أعلى المعدلات العالمية، إذا علينا وضع الشفافية في خدمة الخطط المسبقة عملاً بمقولة: "درهم وقاية أفضل من قنطار علاج".

بالرغم من كل تلك الإيجابيات التي سبق ذكرها يمكننا أن نؤكد أن هناك خروقات يعرفها الجميع منها الوساطة التي تخرق الإجراءات واللوائح أحياناً، أجل يتدخل أحياناً العامل العائلي والقبلي في بعض الممارسات التي تسمح لأصحاب جرائم و جنح بالتوصل من فعلتهم أو على الأقل بتخفيف ما يجب أن يتحملوه من مسؤوليات لقاء ما اقتر فوه.

وهنا يأتي دور الإعلام في التنبيه عن هذه الممارسات التي لو استفحلت لقصت على كل الميزات التي تحدثنا عنها لجهة الشفافية وحكم القانون واحترام الدستور وخلافه.

فالإعلام المتمتع بحرية نسبية عالية في الكويت مسئول عن ملاحقة هذه القضايا وتنبيه المسؤولين إلى خطورتها. وهنا ندعو المعنيين إلى "تقبل النقد الذي يمكن أن يجدونه لدينا نحن معشر الإعلاميين، فذلك النقد ليس له هدف إلا الإصلاح، وعلى المعنيين عدم معاملة الإعلام الناقد أو الكاشف للحقائق بالتجاهل أو حجب المعلومات أو مقاطعة الصحفيين لأن ذلك لا ينفع أحداً بل فيه ضرر للمجتمع.

ومن الأدوار التي هي على عاتق الإعلام أيضاً نشر مساهمات توعوية تجنب المجتمع مخاطر عديدة متعلقة بالمخدرات وحوادث السير والجرائم الجنسية وخلافه من القضايا الحساسة، وهذا ما نقوم به أحيانا متى توافرت لدينا المعلومات الكافية.

ففي صحيفة القبس على سبيل المثال لا الحصر تهتم كثيراً بالحوادث المرورية والمخدرات ونفرز لها صفحات أسبوعية نستقي معلوماتها من خبراء ومراجع ومصادر أمنية لنضعها في خدمة قوى الأمن والمجتمع.. ومن الأدوار التي علينا القيام بها أيضاً كشف البيروقراطية والروتين لدى جهات على علاقة بخدمة المواطن والوفاة.

فقضايا المرور والجوازات والهجرة تطلب سرعة في البت والانجاز، ولا يجوز أن نرى يوميا طوابير لا آخر لها بانتظار معاملة بسيطة، وعلينا واجب متابعة المحاكمات بتفاصيلها أحيانا للتحقق بمساعدة قضاة ومحامين من احترام القوانين وسرعة البت في القضايا بشكل عادل، وهذه المهمة صعبة أحيانا وتتطلب تعاون كل الأطراف وتضافر كل الجهود لتأتي النتائج على النحو المرجو.

أخيرا أن الكويت مقبلة على طفرة سكانية واقتصادية، فأعداد السكان والوافدين في ازدياد يتطلب زيادة الخدمات الأمنية في قطاعات معينة وتشديدها في قطاعات أخرى. وفي الجانب الاقتصادي يمكن القول أن المستثمر يرغب بطبيعة الحال بأجواء أمان واطمئنان تحت رعاية القانون والأمن، لذا فقضايا الأمن في غاية الأهمية للمجتمع الاقتصادي كما هي مهمة للمجتمع المدني وللجميع.

فلا ازدهار بلا أمن، ولا تكافؤ فرص بلا عدالة ولا تطور بلا تسهيل للإجراءات وتبسيط للمعاملات، ولا رقي لمفاهيم المجتمع المدني بلا قضاء عادل ونزيه.

**الدكتور/ العميد حسين علي البد السلام**  
**مدير عام الإدارة العامة لمركز البحوث الجنائية والشرطية، وزارة الداخلية**

الشفافية مصطلح يعني بإطلاقه عرض الأمر على حالته وكما هو في الواقع دون إخفائه أو إخفاء بعض أجزائه، وذلك لكي يراه الغير بكامل مظهره وجوهره، ومن ثم يحكم عليه إيجاباً أو سلباً، أي عدم حجب أية معلومة عن الغير إلا أن هذا المصطلح تعدى حدود الرؤية والإطلاع إلى سبر الأعماق وتلمس أوجه الخلل والفساد ومن ثم إصلاحه وعلاجه، وقد لخص هذا رئيس جمعية الشفافية الكويتية السيد/ صلاح الغزالي بقوله:

" إن سياستنا في العمل هي الحرص على الانحياز إلى الإصلاح ودعم كل ما يعززهُ والوقوف ضد الفساد وكل ما يقلص من انتشاره دون النظر إلى الأشخاص كما أننا نتحرك ضد كل أشكال الفساد بالوسائل القانونية المتاحة في السلطة التشريعية وفي السلطة التنفيذية وفي جميع مناحي الحياة العامة في محاولة لتكون صوت المجتمع المدني في قضايا الإصلاح بالدولة".

ومن هذا المنطلق سنتقوم هذه الورقة بتسليط الضوء على بعض المحاور بوزارة الداخلية، والتي تعكس اهتمامها بالقيام بواجباتها، وتحسين الخدمات كمياً ونوعياً، والسعي الحثيث لمواكبة المتغيرات الاجتماعية كتوسع الرقعة الجغرافية وزيادة أعداد السكان وما شابه، وكذلك بيان الدور الرقابي الذاتي المتمثل في إنشاء بعض الإدارات الرقابية.

#### **أهمية هذه المحاور:**

تتبع هذه المحاور التي سيتم بيانها أنها خدمات رئيسة تقدمها وزارة الداخلية وتعتبر من صميم أعمالها وواجباتها، وكذلك هي إجراءات وأجهزة إدارية موجودة فعلاً وواقعاً وتحتوي كذلك أرقاماً معبرة، وفي المحصلة النهائية يمكن اعتبارها مقاييس مبدئية ومؤشرات تومي إلى الهدف من هذه الورقة.

#### **الهدف:**

هدف مناقشة هذه الورقة للمحاور المطروحة هو الوصول إلى مؤشر حقيقي لمستوى الشفافية الموجود فعلياً لدى وزارة الداخلية، ودليل حقيقي على إيمان الوزارة بهذا المفهوم.

#### **المحور الأول: استيعاب الخدمات الأمنية للتوسع السكاني و العمراني**

إن النمو العمراني المتسارع في الكويت أدى إلى وجود حاجة ضرورية لاستيعاب الخدمات الأمنية من مخافر ودوريات ومراكز لخدمة المواطن التي تقدمها وزارة الداخلية في دولة الكويت، وذلك نتيجة للتوسع السكاني والعمراني. وبالتالي سوف نسلط الضوء على الآتي:

**الخدمة الأمنية في المناطق السكنية ( مراكز الشرطة ):**

- حرصت وزارة الداخلية على انتشار المخافر في مختلف المناطق السكنية حسب المحافظات الست في البلاد، حيث جاءت على النحو التالي:-

م	اسم المحافظة	عدد المخافر
1	محافظة الجهراء	16 مخفر
2	محافظة العاصمة	16 مخفر
3	محافظة الفروانية	10 مخافر
4	محافظة حولي	9 مخافر
5	محافظة مبارك الكبير	4 مخافر
6	محافظة الأحمدية	13 مخفر

- المخافر قيد الإنشاء والمخافر التي تم تنفيذها ولم تفتتح بعد:

### 1 - محافظة العاصمة :

م	المخفر	القيادة	الوضع الراهن
1	الروضة	الروضة	في مرحلة الطرح
2	الدسمة	عبد الله السالم	قيد التصميم
3	الدعية	أخرى	جاري التنفيذ
4	بنيد القار	=	قيد التصميم
5	المرقاب	=	قيد التصميم
6	الشويخ الصناعية	=	قيد الدراسة

### 2 - محافظة حولي:

م	المخفر	القيادة	الوضع الراهن
1	السالمية	السالمية	قيد التصميم
2	سلوى	=	جاري التنفيذ
3	حطين	أخرى	جاري التنفيذ
4	مبارك العبدالله	=	جاري التنفيذ
5	الصديق	=	قيد التصميم
6	بيان	السرة	جاري التنفيذ

### 3 - محافظة الفروانية :

م	المخفر	القيادة	الوضع الراهن
1	الأندلس	الأندلس	جاري التنفيذ
2	اشبيلية	الرابية	قيد التصميم
3	الفردوس	الفردوس	قيد التصميم
4	خيطان	الفروانية	جاري التنفيذ

قيادته ومخفره خيطان النموذجي	خيطان	قيده التصميم
------------------------------	-------	--------------

#### 4 - محافظة مبارك الكبير:

م	المخفر	القيادة	الوضع الراهن
1	قيادة ومخفر أبو فطيرة	صباح السالم	قيده التصميم
2	مبارك الكبير	أخرى	جاري التنفيذ
3	المسيلة	=	قيده التصميم
4	الفنيطيس	=	قيده التصميم

#### 5 - محافظة الأحمدى:

م	المخفر	القيادة	الوضع الراهن
1	فهد الأحمد	أخرى	جاري التنفيذ
2	نقطة أمنية شرق الأحمدى	=	قيده التصميم

#### 6 - محافظة الجهراء:

م	المخفر	القيادة	الوضع الراهن
1	الصبية	المطلاع	جاري التنفيذ
2	جابر الأحمد	أخرى	جاري التنفيذ
3	سعد العبدالله (أ)	=	جاري التنفيذ
4	سعد العبدالله (ب)	=	جاري التنفيذ

- 1-2 وإيماناً من الوزارة بتطوير تلك الخدمات التي تقدمها للمواطنين مع التوسع العمراني والسكاني، فقد حرصت الوزارة على انتشار مراكز الخدمة في المناطق السكنية في كل من:-

م	اسم المحافظة	عدد مراكز الخدمة	عدد السكان
1	محافظة الجهراء	مركزين	403904
2	محافظة العاصمة	6 مراكز	494445
3	محافظة الفروانية	مركزين	896410
4	محافظة حولي	3 مراكز	696436
5	محافظة مبارك الكبير	مركز واحد	209677
6	محافظة الأحمدى	3 مراكز	617359
	<b>المجموع</b>		<b>3318231</b>

بالإضافة إلى تكثيف الدوريات ، وتطبيق الأنظمة والقوانين على جميع المخالفين بهدف تحقيق العدالة ، وإقامة نقاط التفتيش الثابتة والمتحركة داخل المناطق السكنية وخارجها .

1-2 إعادة الهيكلة الإدارية لوزارة الداخلية أو بعض قطاعاتها عدة مرات لمواكبة المتغيرات الاجتماعية وإنشاء إدارات نوعية جديدة لمواكبة ازدياد بعض الجرائم كالإدارة العامة للمخدرات.

### المحور الثاني : سلامة الإجراءات الشرطية وتنفيذها بعدالة ومساواة

- ◇ نحن بحاجة إلى دعم كل فئات مجتمعنا لنؤدي عملنا الشرطي بشكل فعال ، ولكل فئات مجتمعنا الحق في الحصول على حماية أمنية من الأجهزة الشرطية .
- ◇ يجب على الأجهزة الأمنية الإعلان بفعالية عن نوايانا وإجراء اتنا للنجاحات التي حققناها ، كما أننا بحاجة إلى التواصل الفعال داخل الجهاز الأمني .
- ◇ من سلامة الإجراءات الشرطية تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للتأكد من أننا نقوم بتوظيف وتطوير والمحافظة على قوة شرطية متنوعة الأعراف ، تعكس تنوع الفئات التي تستفيد من خدماتنا.

### حرصت وزارة الداخلية في سبيل تحقيق المحور أعلاه على أن تحقق عنصران:

#### أولاً: تأهيل وإعداد رجل الشرطة قبل تخرجه ومزاولته للعمل وسلطاته

رجل الشرطة يستمد سلطته وصلاحياته من القانون ، وخصوصاً قانون الإجراءات وبعض القوانين الخاصة بقانون المرور وقوانين الجناح الخاصة والتي تنظم العمل بهم لوائح تنفيذية.

فهذه القوانين واللوائح تمنح رجل الشرطة سلطات وترتب عليه واجبات وتعطيه حقوق كالتحري والاستيقاف والقبض والتفتيش وتنفيذ الأحكام القضائية كالإعدام والسجن المؤبد والسجن المؤقت ، وإستحصال الغرامات وما شابه ... وكذلك حالات إطلاق النار.

ولما لهذه الإجراءات من أهمية وخطورة كبيرة من إساءة استعمالها ولأنها تتعلق بالحريات العامة التي كفلها الدستور بحدود القوانين واللوائح ، فقد حرصت وزارة الداخلية على أن تتضمن هذه القوانين والقواعد القانونية التي تبين وتنظم سلطات رجل الشرطة أن تتضمنها المناهج التعليمية في كلية الشرطة ومعهد الشرطة ومدرسة الشرطة ، ولا يتم تخريج طالب هذه المؤسسات السابقة إلا بعد أن يقسم الطالب الخريج أمام الله و ثم أما مسئوليه بأن يحترم هذه القوانين واللوائح ، وأن يتم تطبيقها على الجميع دون تمييز.

■ وفيما يلي كشف بالمقررات الدراسية التي تقدم للطلبة كمناهج دراسية في أكاديمية سعد العبد الله الأمنية:

م	المقرر	م	المقرر
1	نظام الشرطة الكويتي	2	مبادئ التحقيق الجنائي
3	الأدلة الجنائية المادية	4	البحث الجنائي
5	تطبيقات البحث الجنائي	6	الدفاع المدني



7	تطبيقات الدفاع المدني	8	المرور
9	العلاقات العامة والإعلام الأمني	10	المخدرات
11	تطبيقات المخدرات	12	الإرهاب
13	الخدمات الإدارية للشرطة	14	تطبيقات الخدمات الإدارية للشرطة
15	أمن الدولة	16	أمن المنشآت
17	تطبيقات أمن المنشآت	18	إدارة شرطة
19	الطب الشرعي	20	أصول القانون ( نظرية القانون )
21	أصول القانون ( نظرية الحق )	22	القانون الدستوري 1
23	القانون الدستوري 2	24	القانون الإداري 1
25	القانون الإداري 2	26	الأحوال الشخصية
27	قانون الجزاء العام	28	القانون الدولي العام
29	الحقوق والحريات العامة	30	قانون الجزاء الخاص 1
31	قانون الجزاء الخاص 2	32	الجنسية ومراكز الأجانب
33	تطبيقات الجنسية ومراكز الأجانب	34	قانون الإجراءات الجزائية
35	قانون الإجراءات الجزائية ( قاعة بحث )	36	اللغة العربية
37	اللغة الإنجليزية 1	38	اللغة الإنجليزية 2
39	علم الإجرام	40	علم العقاب
41	الأمن الاجتماعي	42	الإدارة العامة
43	انحراف الأحداث	44	علم النفس الجنائي
45	علم النفس القضائي	46	الحاسب الآلي
47	القدرات التعبيرية	48	طرق البحث العلمي

### ثانياً : مراقبة أداء رجل الشرطة بعدم ممارسته الفعلية للعمل

ومضت وزارة الداخلية بخطوات أبعد من إعداد وتأهيل رجل الشرطة تأهيلاً قانونياً وشرطياً مهنيًا من خلال المناهج والتدريبات العسكرية ، بل وأنشأت إدارة للرقابة والتفتيش ، والتي وظيفتها مراقبة الأداء في كل أجهزة وزارة الداخلية، وتلقي الشكاوى بحق رجال الشرطة والتحقيق فيها ، واقتراح الجزاءات المناسبة للمخطئ أو المتجاوز.

ودأبت الوزارة بأجهزتها الرقابية ومتابعتها للشكاوى على الكشف عن أي عنصر فاسد أولاً بأول وتوقيع الجزاء المناسب بحقه، والتخلص منه.

وكذلك امتدت الشفافية وتعززت بالطلب من كل القطاعات وأجهزة الوزارة بالرد على ما ينشر بالصحف من شكاوى واستفسارات وبيان الحقائق سواء عن طريق الناطق الرسمي للوزارة أو إدارة العلاقات العامة والتوجيه المعنوي ، والسماح لكثير من اللجان والهيئات

والجمعيات الرسمية أو الأهلية كلجان حقوق الإنسان والصليب الأحمر والهلال الأحمر ومنظمات العفو الدولية وشئون اللاجئين بعمل زيارات للجهات التي تخصصهم في الوزارة والإطلاع بأنفسهم على الأوضاع وسير العمل كالسجون ومواقع حجز المبعدين وما شابه.

### المحور الثالث: دور الأمن في تشجيع الاستثمار

هناك مقولة مشهورة في عالم المال والاستثمار وهي " رأس المال جبان " فالاستثمار كالبذرة يحتاج إلى بيئة ملائمة لكي ينمو ويثمر، ولعل الاستقرار الأمني يعد من أهم العناصر التي تحقق تشجيع ونمو الاستثمار، ووزارة الداخلية ومن خلال تعاونها وتنسيقها مع وزارات الدولة المعنية تلعب دوراً مهماً من خلال بعض إداراتها المختصة في تشجيع الاستثمار:

أولاً: يتحقق الأمن العام بعموميته وشموليته عن طريق فرض الأمن والسكينة من خلال مراكز الشرطة والدوريات والأجهزة المختصة بمكافحة واكتشاف الجرائم بأنواعها .

ثانياً: الإدارة العامة للهجرة تقوم بدور مهم وفعال في تشجيع الاستثمار عن طريق اختصاصاتها وهي:

- ◇ تنظيم عملية دخول السياح الأجانب إلى البلاد وخروجهم منها ، وإقامتهم فيها.
- ◇ الإشراف على دخول الأشخاص وخروجهم من المنافذ.
- ◇ حفظ ملفات الإقامة للوافدين وتدوين المخالفات التي تصدر منهم والتأشير عليها بالمغادرة النهائية.
- ◇ إصدار إقامات عمل للعمالة الوافدة بناءً على تصاريح عمل تصدرها الإدارة مسبقاً.
- ◇ إصدار تأشيرات زيارة وتأشيرات مرور، وتأشيرات سياحية.
- ◇ اتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بمنع السفر ومنع دخول البلاد، وإعداد قوائم الممنوعين وتوزيعها على كافة المنافذ ووزارة الخارجية.
- ◇ تنفيذ جميع التشريعات التي تنظم العمالة المنزلية ( ساعات الراحة – رواتب، وغيرها) وكافة الإجراءات المتعلقة بهذا الشأن.
- ◇ تنظيم معاملات الدبلوماسيين الأجانب.
- ◇ التنسيق بين الإدارات التابعة للإدارة العامة ، وتقديم الخبرة والمشورة لها فيما يختص بقانون الإقامة ولائحته التنفيذية.
- ◇ ختم جوازات سفر المواطنين والمقيمين والزائرين من دخول وخروج عبر منافذ الدولة.

### المحور الرابع: التكنولوجيا و الخدمة الأمنية

- ◇ التكنولوجيا هي المجال الذي يهتم بإنتاج المعلومات و معالجتها و تخزينها وإدارتها سواء كانت نصاً أو صوتاً أو صورة.

- ◇ تمثل الحكومة الإلكترونية الخطوة الأولى نحو تفعيل سبل استخدامات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الحكومية لخدمة المواطنين والمقيمين من أجل تعزيز اللامركزية في الأداء الخدمي باستخدام وسائل الاتصال وتطبيقاتها لإنجاز المعاملات.
- ◇ من هذا المنطلق تقوم وزارة الداخلية في دولة الكويت بتقديم مجموعة من الخدمات الإلكترونية من الممكن الاستفادة منها عن طريق موقع الوزارة الإلكتروني على شبكة الإنترنت [www.moi.gov.kw](http://www.moi.gov.kw).

#### حيث يقدم الموقع خدمات أهمها:

- ◇ دفع المخالفات المرورية عن طريق الربط ما بين مراكز الخدمة والإدارة العامة للمرور.
- ◇ معاملات الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر.
- ◇ معاملات الإدارة العامة للهجرة.

#### بالإضافة إلى الاستعلام عن:

- ◇ حالات جواز السفر.
- ◇ حالات منع السفر بالربط مع الإدارة العامة لتنفيذ الأحكام.
- ◇ الاستعلام عن الكفالة وانتهائها.
- الربط ما بين إدارات تنفيذ الأحكام المختلفة ( جنائي – مدني – مرور ) وبين مراكز الخدمة المنتشرة، وذلك لتسهيل وإنجاز العمل بالسرعة الممكنة، وكذلك لتسهيل القبض على من لدية أحكام ( جنائية).
- تقوم الإدارة العامة لنظم المعلومات بتقديم دورات تدريبية خاصة باستخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته لموظفي وزارة الداخلية ( مرفق كشف بالدورات التي تعقد في الإدارة العامة لنظم المعلومات بمركزها ( الفر وانية – السرة).

#### المحور الخامس: الأمن ومفهوم الخدمة العامة

لقد قامت وزارة الداخلية بدولة الكويت بتوفير مراكز للخدمة العامة في المناطق السكنية لتقديم كافة الخدمات التي يستفيد منها المواطن بشكل أساسي، كما تعد من الإسهامات الهامة التي قدمتها الوزارة لسيير معاملات المواطنين.

#### 1 5 تطوير مهارات مقدمي الخدمات الأمنية:

- ◇ قامت وزارة الداخلية بتوفير الكوادر الوطنية الشابة المؤهلة والقادرة على تنفيذ المعاملات بأسلوب حضاري يرتقي بمستوى تقديم هذه الخدمات.
- ◇ كما قامت على طرح مشروع التعاون مع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب كونها أكبر صرح تعليمي في دولة الكويت وذلك لاستقطاب وتعيين الشباب الكويتي للعمل في مراكز خدمة المواطن.

### يشمل البرنامج التدريبي على عدة برامج تدريبية منها :

- ◇ استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت.
- ◇ مادة اللغة الإنجليزية والعربية.
- ◇ مادة العلاقات العامة والتعامل مع الجمهور.
- ◇ مادة قوانين وإجراءات معاملات وزارة الداخلية.
- ◇ بالإضافة إلى التدريب الميداني في مراكز الخدمة على استخدام أنظمة الوزارة العاملة في تنفيذ المعاملات. والتدريب الميداني في مراكز الخدمة على فترتين لإعطاء المتدربين معلومات إضافية تكون ما يتلقونه من مواد علمية وعملية.
- كما يتم متابعة أداء هؤلاء الخريجين من قبل القائمين والمسؤولين في مراكز الخدمة، وأظهرت المؤشرات الأولية على نجاح هذا المشروع الذي خلق نقلة نوعية في مستوى التعامل مع المراجعين.
- تسعى وزارة الداخلية دائماً لتطوير مهارات مقدمي الخدمات الأمنية، وذلك بالتحاقهم بمجموعة من الدورات التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهاراتهم وهي كالتالي:
- ◇ دورة فن التعامل مع المراجعين.
- ◇ دورة التميز في خدمة المراجعين.
- ◇ دورة فن الاتصال بين الموظف والمراجع.
- ◇ دورة تطوير الذات.
- ◇ دورة الشخصية الناجحة.
- ◇ دورة اتخاذ القرار وحل المشكلات.

كشفت بالدورات التدريبية التي يعقدها مركز نظم المعلومات:

### 1- مركز تدريب السرة:

اسم الدورة	م	اسم الدورة	م
دورة تأسيسية ( تطبيقات مايكروسفت)	22	Internet + Out Look	1
صادر و وارد	23	Photo shop	2
الإنترنت والحكومة الإلكترونية لمتخذي القرار	24	Front page + Flash	3
نظام الإبعاد	25	Excel	4
سكرتارية تنفيذية	26	نظام شئون القوة	5
Power Point	27	نظام الإقامات	6
نظام إستعلام هجرة	28	نظام الدخول والخروج	7
نظام استعلام المرور	29	نظام الجنسية	8
نظام تأشيرات قطاع خاص	30	دورة تنشيطية ( تطبيقات مايكروسفت)	9
تطوير المهارات الإدارية باستخدام تقنية المعلومات لمتخذي القرار	31	نظام المركبات	10
ACCESS INTO + ADV	32	نظام القضايا	11
برنامج الجداول الإلكترونية Excel	33	نظام رخص القيادة	12
نظام الرقابة الأمنية	34	نظام الرقابة الأمنية	13
شئون العاملين	35	Windows + Word	14
VB INTO + ADV	36	شئون العاملين	15
شبكة الإنترنت Out Look	37	نظام تحصيل رسوم الهجرة	16
نظام الاستعلام العام	38	نظام المركبات قطاع خاص	17
Ms Project	39	نظام تنفيذ الأحكام	18
نظام رخص القيادة	40	نظام المخالفات	19
نظام الجنسية	41	نظام تحصيل الرسوم مرور	20
		نظام التأشيرات	21

## 2- مركز تدريب الفر وانية:

اسم الدورة	م	اسم الدورة	م
دورة تأسيسية ( تطبيقات مايكروسفت)	7	نظام شئون العاملين	1
VB INTO + ADV	8	دورة تنشيطية ( تطبيقات مايكروسفت)	2
ACCESS	9	Photo shop	3
صادر و وارد	10	Excel	4
Internet + Out Look	11	Front page + Flash	5
مقدمة الحاسب الآلي Win + Word	12	Ms Project	6

## 25 تطوير الخدمة في ترخيص السواقة و المركبات:

◇ لقد قامت وزارة الداخلية مؤخراً بإنشاء ( المجلس الأعلى للمرور ) بناء على القرار الوزاري رقم (1993/209) برئاسة السيد وكيل وزارة الداخلية وعضوية كل من:

- وكيل وزارة التربية.
- وكيل وزارة الأشغال العامة.
- وكيل وزارة الإعلام.
- وكيل وزارة التخطيط.
- مدير عام بلدية الكويت.
- نائب رئيس جهاز خدمة المواطن وتقييم أداء الجهات الحكومية .
- مدير عام مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- عميد كلية الهندسة والبتترول.
- رئيس الجمعية الكويتية للسلامة المرورية.
- الوكيل المساعد لشئون المرور.
- الوكيل المساعد للشئون القانونية.

◇ يعتبر الواقع المروري في دولة الكويت من مشكلات شكلت هاجساً أمنياً خطيراً على جميع المستويات ، ومن خلال البحوث و الدراسات التي قام بها المجلس تم استخلاص مجموعة من التوجيهات فيما يتعلق بتطوير الخدمة في ترخيص السواقة و المركبات:-

- (1) الحرص على الالتزام بشروط الأمان والسلامة في المركبات.
- (2) توحيد رخصة القيادة و مدة سريانها.
- (3) تسجيل السيارات و ترخيص سير المركبات و توحيد أنظمتها.

بالإضافة إلى أهم انجازات المجلس فيما يختص بنطاق ترخيص السواقة و المركبات:

- (1) التشدد بتطبيق قرار وزير التجارة والصناعة بشأن حظر استيراد المركبات المستعملة والتي مضى على صنعها 5 سنوات ( مرفق قرار وزارة التجارة رقم 2005/39).
- (2) وضع ضوابط جديدة بشأن منح رخص السوق للوافدين.

◇ كما يقوم المجلس بالعديد من الفعاليات والأنشطة منها الزيارات والمسابقات و الدورات التدريبية و الملتقيات. و يحتوي على برنامج ( التوعية المرورية ) الذي يتضمن جميع المخالفات المرورية و عقوباتها بالإضافة إلى العديد من الإحصاءات التي تسهم في معرفة الوضع المروري في دولة الكويت.

### 3 5 تطوير الخدمة في إدارات الجنسية و جوازات السفر و الهجرة:

- ◇ لقد قامت وزارة الداخلية بدولة الكويت بتقديم خدماتها المتنوعة في كل من الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر و الإدارة العامة لشئون الهجرة.
  - ◇ أما فيما يتعلق بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر فهي تقدم خدمتين أساسيتين وهما ( طلبات معاملات الجنسية ) و ( طلبات معاملات الجوازات).
- وفيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها الإدارة العامة لشئون الهجرة:

- (1) الزيارة العائلية.
  - (2) الزيارة التجارية.
  - (3) الزيارة للعلاج.
  - (4) الزيارة الحكومية.
  - (5) سمة دخول التحاق بعائل.
  - (6) سمة دخول للعمل في القطاع الحكومي.
  - (7) سمة دخول للعمل في الأهلي.
  - (8) سمة عودة.
- مع توضيح المستندات المطلوبة لكل منها.

- ◇ أما فيما يتعلق بتطوير الخدمة في إدارات الجنسية و جوازات السفر والهجرة ، وتذكير المقيمين و الكفلاء بقرب انتهاء الإقامة وكذلك المواطنين بقرب انتهاء جوازات السفر وما شابه من وثائق .

### المحور السادس: الطرق الآمنة

- ◇ أصبحت حوادث المرور هاجساً يؤرق جميع شرائح المجتمع ، والحد منها والتقليل من أخطارها مسئولية تتقاسمها جهات متعددة وعلى رأسها وزارة الداخلية ، إحصاءات الأمم المتحدة حول أعداد الوفيات بسبب الحوادث المرورية بلغ مليون و 200 ألف حالة وفاة ، وتعتبر دولة الكويت من الدول التي ترتفع فيها معدل الوفيات مقارنة بالسكان . ومن هذا المنطلق يمكن طرح بعض التوصيات التي من شأنها الإسهام في التقليل من الحوادث وتوفير الطرق الآمنة للسائقين:

- 1 - التنسيق مع وسائل الإعلام ويتم من خلالها إعطاء النصائح المرورية لمستخدمي الطريق والإعلام عن كل طارئ وجديد حول قضايا المرور وبخاصة تحديد مواقع الاختناقات المرورية وبتصوير الحوادث المرورية الكبيرة التي ينتج عنها أضرار جسيمة من وفيات وإصابات وإجراء اللقاءات مع المشتركين بالحادثة في الموقع وفي المشافي لبيان كيفية وقوع الحادث من قبلهم وكيف كان يمكن تفادي الوقوع فيه ، بالإضافة إلى المقابلات في

- الإذاعة الصباحية مع المسؤولين بالمرور لبيان حركة السير وأماكن الازدحام والحوادث ،  
وحالة الطقس وغيره.
- 2 - التنظيم المناسب لأماكن انتظار السيارات والعمل على زيادة أماكنها وتحسين كفاءتها لما  
من شأنه أن يساعد على تقليل مشكلات المرور وحوادثه.
- 3 - إقامة المراكز التجارية ومراكز العمل خارج المدينة.
- 4 - التوعية المرورية الشاملة بإعداد برامج توعوية متكاملة لقائدي المركبات.
- 5 - دراسة إمكان الحد من تراخيص القيادة للمركبات.
- 6 - الإسراع في تنفيذ مشروع مترو الأنفاق ومشاريع النقل الجماعي.
- 7 - زيادة المبالغ المخصصة لتطوير الطرق.
- 8 - تشكيل لجنة أخرى تضع تصوراتها المستقبلية لحل المشكلة بشكل جذري في الأجل  
الطويل، وهذا يتطلب خبراء كويتيون وأجانب متخصصون لوضع تصور لحل المشكلة  
المرورية في الأجل الطويل.
- 9 - الابتعاد عن المجاملات والمحسوبيات على حساب أرواح أبنائنا وأرواح البشر والممتلكات  
العامة والخاصة ، وعدم التهاون في تطبيق القوانين واللوائح الخاصة.

### المحور السابع: دور المواطن في تحسين الخدمة الأمنية

- ◇ الوعي الأمني في حقيقة الأمر مطلب الإنسان العاقل السوي وبدون الأمن فلا حياة وبدون  
رجال الأمن فلا ضبط ولا أمل بأن يعيش الإنسان في أمان، فدرجة الأمن تحددها العلاقة بين  
رجل الأمن والمواطن في علاقة طردية فكلما زاد الفهم والتفهم قلت الجريمة ودب الأمن  
وكلما ضعفت العلاقة زادت نسبة الجرائم، إذ أن العامل المشترك هو تعميق الوعي الأمني لكل  
من رجل الأمن والمواطن.
- ◇ من هنا أصبح لزاماً على أجهزة الأمن السعي قدماً لكسب ثقة المواطن وتعميق ذلك الوعي  
الأمني وتحويل دور المواطن من مستفيد فقط إلى علاقة مشتركة يقوم الفرد بدور تعاوني  
ومؤيد لرجل الأمن.
- ◇ لذا وجب على الأجهزة المختصة رفع الوعي الأمني لكل مواطن ومقيم وتعزيز التعاون بينهما  
ومختلف شرائح المجتمع ودعم قنوات الاتصال بين المواطنين من خلال الحملات وبرامج  
التوعية للقيام بدورهم انطلاقاً من الحس الوطني.
- ◇ هناك وسائل تمكن المواطن من الإسهام في تحقيق الأمن لمجتمعه ووقايته من الجريمة أهمها:
- 1 - المبادرة في الإبلاغ عن الجرائم وذلك يساعد على كشف تلك الجرائم ويسهل  
القبض على مرتكبيها ومعاقبتهم.
- 2 - ضرورة المحافظة على المتطلبات والممتلكات الشخصية وعدم التهاون بحمايتها.
- 3 - المحافظة على أفراد أسرته كي لا يتعرضوا للانحراف.



4 - تشكيل لجان أو فرق في المناطق من سكان المنطقة كل في حيه أو منطقته للمراقبة مع ربطها مع الدوريات والمخافر.

◇ إن للأجهزة الأمنية دور مهم في مجال التوعية بمخاطر الجريمة، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في المدارس والجامعات والمؤسسات الأهلية والحكومية لتنفيذ برامج التوعية الأمنية، عن طريق إلقاء المحاضرات والندوات.

◇ بالإضافة إلى التركيز على دور الأسرة في التهيئة الاجتماعية فهي مطلب أساسي، فالأسرة هي المدرسة الأولى للفرد التي تشكل شخصيته، ويتعلم منها العديد من وظائف التنشئة الاجتماعية.

#### المحور الثامن: دور الإعلام في تطوير الخدمات الأمنية

◇ يتوقف وجود الإعلام الأمني كعنصر فعال وناجح على مدى اهتمام الأجهزة الأمنية وقناعتها بأهمية هذا النوع من الإعلام، الذي يعتمد في تغذيته على مدى تعاون الأجهزة الأمنية التي تقدم المادة العلمية والحقائق الأمنية إلى وسائل الإعلام.

◇ بالإضافة إلى الدور الكبير التي تقوم به إدارة العلاقات العامة والتوجيه المعنوي في تقديم البرامج التليفزيونية المستمرة ( الأمن معكم ) علاوة على الرسائل والفتايات الأمنية الدورية التي تعرض على شاشات التليفزيون كموسم (بداية العام الدراسي لطلبة المدارس) وموسم السفر(العطلة الصيفية).. الخ، كما تقوم بإلقاء المحاضرات والندوات للمراحل المختلفة في المدارس بالموضوعات الأمنية التي تهتم المجتمع والحياة الاجتماعية.

◇ فتحالف الإعلام والأجهزة الأمنية أمر ضروري لحماية المجتمع وسلامته. والاعتبارات التالية يمكن أن تفيد في تدعيم مثل هذا التحالف:

1 - أن تنمي الأجهزة الأمنية الثقة بينها وبين وسائل الإعلام من خلال المعلومات التي تقدمها.

2 - أن تكون المعلومات صادقة ومؤسسة على الحقائق الثابتة، ومن واقع البيانات الرسمية والسجلات.

3 - أن توفر السبل والوسائل التي تمكن وسائل الإعلام من الاتصال الفوري المباشر بالأجهزة الأمنية في كل الأوقات والمناسبات.

4 - أن تحرص الأجهزة الأمنية على أن تكون بياناتها واضحة ومحددة وليست غامضة ومبهمة.

5 - أن تلتزم الأجهزة الأمنية الجدية في التعامل مع كافة وسائل الإعلام ومندوبيها.

6 - أن تنأى الأجهزة الأمنية ما استطاعت عن قول (لا تعليق) لأن مثل هذا التصريح يجمد جهود وسائل الإعلام.

7 - أن تحرص الأجهزة الأمنية على الرد على استفسارات المعلقين والمحريين والمراسلين أولاً بأول.

## المحور التاسع: إدارة الشرطة البيئية

- ◇ لم يعد مفهوم الأمن يقتصر على الدور التقليدي بل تعدى ذلك لتشمل المنظومة الأمنية كافة مجالات الحياة والتي من ركائزها الأساسية البيئة بمكوناتها.
- ◇ يتمثل دور الشرطة لحماية البيئة أساساً في المساهمة في مكافحة التلوث البيئي، من خلال القضاء على الأسباب أو تقليل آثاره الضارة إلى أقل قدر ممكن.
- ◇ ويأتي هذا الدور من خلال الخطط التي تقوم بوضعها الإدارة العامة للدفاع المدني، المسئولة عن:

- 1 - وضع التدابير اللازمة للدفاع المدني في جميع الظروف طبقاً لأحكام قانون الدفاع المدني واللوائح والقرارات المنظمة له.
- 2 - إعداد خطط السلامة الخاصة بوقاية المنشآت والمؤسسات والمشروعات والمرافق العامة ووسائل المواصلات البرية والبحرية والاتصالات السلكية واللاسلكية.
- 3 - إعداد الخطط لمواجهة الكوارث العامة وإعداد متطلباتها والتصدي لها.
- 4 - إعداد الخطط للوقاية من أخطار الحرب وإعداد متطلباتها والتصدي لها.
- 5 - إعداد الخطط للوقاية من أخطار الحرب وإعداد متطلباتها ومواجهتها بتنظيم الوسائل الخاصة بها.
- 6 - تبادل المعونة بين القوات المسلحة والحرس الوطني والجهات المعنية وبين المحافظات في أعمال فرق الدفاع المدني وتكوين الفرق المدنية السريعة وإعدادها لنجدة المناطق السكنية.

◇ هناك إدارة مختصة في الشؤون البيئية ( إدارة الوقاية المدنية ) فمن اختصاصاتها :

- 1 - تطبيق قواعد الحماية المدنية في أوقات الحرب والسلم.
- 2 - إعداد وتنفيذ نظم الكشف عن التلوث الصناعي والكيميائي والإشعاعي وإجراءات الوقاية منه، وكيفية التخلص من آثاره.
- 3 - إعداد وتجهيز فرق ونقاط الكشف عن الإشعاعات المختلفة وإجراءات التخلص منها.

◇ قامت الإدارة العامة للدفاع المدني بتقديم مقترح لإنشاء إدارة شرطة بيئية تابعة لمؤسسات الحماية المدنية ( مرفق نسخة من الاقتراح ).

وختاماً ومما سبق من عرض لبعض الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية كماً وكيفاً ، ومن استعراض للدور الرقابي الذي تقوم به بعض الإدارات والتي اختصاصها أنها تراقب وتقيم ، وتحاسب على التقصير إن وجد، ولا يخفى كذلك الدور الرقابي لبعض المنظمات والجمعيات الرسمية والغير رسمية ( كجمعيات حقوق الإنسان ومنظمات الصليب الأحمر والهلال الأحمر)،

والدور الهام للنيابة بالإشراف على السجون وتطبيق القوانين، والدور الهام للصحافة في عرض الشكاوى والتحقيقات المستمرة عن أعمال شتى أجهزة وزارة الداخلية ونشاطاتها.

كل ما سبق يعتبر أدوات رقابية وإصلاحية تجعل أعمال وأنشطة هذه الوزارة دائماً تحت الضوء وتميز أو تقصير العاملين بها تحت المجهر، مما يجعل عجلة التقويم والإصلاح والتطوير مستمرة لا تقف.

السيد/ ثيدور جون سوستن  
رئيس مؤسسة ترينيتي اناليتيكا

تنظيم مبادرات مكافحة الفساد داخل الخدمات الأمنية

"فيما يلي ترجمة من اللغة الانكليزية للعرض الذي قدمه السيد/ ثيدور

المقدمة:

- أسباب الفساد معقدة ومتشعبة، وتنشأ عن الطبيعة البشرية المعرضة للأخطاء، ولم يعد في إمكاننا القضاء على الفساد كما لا يمكن تغيير الطبيعة البشرية تغييرا جذريا .
- كل ما نستطيع عمله هو السيطرة على الظروف التي تسهل الفساد، ومن ثم نأمل القضاء عليه كظاهرة هيكلية ومؤسسية.
- ثمة أدبيات كثيرة ومتنامية تدل على أفضل الممارسات التي تمخضت عن تجارب الدول والثقافات الأخرى من أجل محاربة الفساد.
- رغم انه لا يمكن تطبيق كل هذه الممارسات تطبيقا مباشرا كما هو الوضع في الكويت، إلا انه لا يزال في وسعنا أن نتعلم منها ونتفادى دفع قيمة الحصان مرتين".
- محاربة الفساد داخل الخدمات الأمنية، في أي بلد، تواجه تحديات إضافية تتعلق بطبيعة الخدمات الأمنية، ومثلها مثل ثقافات فرعية داخل مجتمع أكبر، حيث لها عاداتها وقواعد سلوكها ووجهة نظر خاصة عن السلطة والشرعية.
- هذا النوع من "التفرد" معناه أن مناهج العمل المتبعة في قطاعات أخرى لمكافحة الفساد قد لا تنطبق على هذا القطاع.
- هذه الاختلافات تشكل بحد ذاتها مشكلة على مستويات معينة في حين توفر لنا أيضا سبيلا إضافيا للتغيير التنظيمي والثقافي ضمن بيئات مختلفة على مستويات أخرى.

ثقافة الخدمات الأمنية الفرعية:

- الاعتبار عموما أنها واجب بدلا من وظيفة.
- التفكير دائما على وجه التقريب (عند البدء في استلام الوظيفة) إنها مهنة على مدى الحياة، بدلا من أن تكون قصيرة الأمد.
- الارتباط العائلي متعدد الأجيال – يتبع الأبناء في كثير من الأحيان آبائهم في المهنة.
- العلاقات الحميمة بين موظفي الخدمة الأمنية غالبا ما تخلق جو عمل غير رسمي مما يتسبب بتكثيف تواجد مثل هذه الفئات في نفس الدوائر لمدة طويلة.

- التقدير والاحترام المبالغ فيه للسلطة والشرعية بحكم التدريب والتعود نفسيا قلما يجعل الموظفين ينتقدون أو يعترضون على فئة كبار الضباط والمعنيين.
- عقلية نحن وهم تنظر إلى أي تدخلات خارجية بعين الشك و الريبة.
- الولاء الشخصي الشديد لزملائه من الضباط.
- عندما يصيب الفساد إدارة أو خدمة فهي تكون بصورة تدريجية، ولكن دائما هناك استجابة لظروف بيئية خارجية، مثلا، عدم زيادة الأجور لفترات طويلة، والتدخل السياسي في عمليات الترقية، وتكاليف المعيشة المتزايدة، وانخفاض عام لمفهوم المهنة وأهميتها لدى المجتمع.
- ضعف فهم الطبيعة الحقيقية لهذه الأحداث المتسببة، إلا انه يبدو أن الفساد داخل الخدمات الأمنية ظاهرة دورية، والفهم الصحيح لأسبابها المحددة ضمن الثقافات المجتمعية قد تمكننا من تغيير هذه الدورة.

### المرجعية إطار نظري:

- "يمكن فهم فساد الشرطة بشكل أفضل، ليس على انه سلوك حصري منحرف للضباط، بل من حيث انه سلوك جماعي يسترشد من المعايير المتناقضة المرتبطة بالمؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد الفاسدون، أي الانحراف المؤسسي." (Roebuk & Barker (1973).
- أي تدخل بشأن مكافحة الفساد يجب أن يكون على مستوى المجموعة ويعالج السلوك الجماعي بشكل مباشر، لان التدخلات المستهدفة على المستوى الفردي سيكون لها أثر هامشي. (Stoddard (1968).

### العناصر المشتركة للتدخلات الناجحة ضد الفساد :

- آلية "نيو بروم" (الشخص الجديد الذي تولى منصبا عاليا في مؤسسة ما والمحمّل بأن يقوم بالتغييرات الوظيفية) الفرد القوي الذي يمثل مبادرة ضد الفساد في المسؤولين عن الخدمة الأمنية والجمهور (من خلال وسائل الإعلام)، على سبيل المثال ، تيدي روزفلت، كمفوض الشرطة في مدينة نيويورك في نهاية القرن الثامن عشر.
- تعزيز القدرة على القيام بالتحقيق الداخلي واعتماد الإستراتيجية المعدة مسبقا داخليا وخارجيا. وتشير الأبحاث إلى أن فعالية هذه القدرة تستوجب إشراك الجمهور في عملية التحقيق الداخلي، وذلك من خلال أمين مظالم الشرطة، ومجالس المراجعة المدنية الخ. والتغطية الإعلامية أمر ضروري، ومن الواجب أن تكون صلاحية المراجعة الخارجية تحت تصرف جهاز خارج دائرة سلطة القيادة للخدمة الأمنية، مثلا قد تكون أيدي خدمات مراجعة الحسابات الوطنية، ومكتب الإدارة والرقابة، الخ...
- في عملية التحقيق أو المراجعة يجب تحميل المسؤولية على الإدارة بوجود فساد بين من هو تحت إشرافها، و القول "أنا لست مسئولا لأنني لم أكن اعرف بوجوده فيهم،" غير مقبول للدفاع.

- كشف الذمة المالية الكاملة للإدارة المتوسطة وجميع المعينين سياسياً وقت التعيين، وبصفة دورية أثناء مدة خدمتهم، وعند الإفراج عنهم أو الاستقالة من مناصبهم مع العقوبات الجنائية على عدم الالتزام .
- تناوب الموظفين بصفة دورية على مراكز العمل الأخرى لتعطيل تشكيل "خلايا" الفساد داخل الإدارات والخدمات.
- إحالة الشركاء من مختلف مستويات الخبرة والسن، والخلفية، وتناوب الشركاء في كل من ثلاث إلى خمس سنوات.
- إجراء عمليات الفرز لتخفيض مستوى المنخرطين بالخدمة غير المرغوب فيهم، بما في ذلك القيام بالتجربة النفسية. (المراجع See Arrigo 2003).
- آليات الضمانة الشاملة للمبلغين عن الفساد.
- التدريب الأخلاقي الدوري لدعم القواعد لأن المتوقع منها التمسك بالخدمة.
- الاستعراض المرئي من قبل المنظمات الدولية في تدقيق عملية مكافحة الفساد ومشاركة كبار موظفي الإدارة والخدمة على نفس القدر من الأهمية في عملية التدقيق الخارجي للإدارات الوطنية الأخرى.
- إنشاء هيئة وطنية أكاديمية أو مدرسة تدريب أثناء الخدمة لتسهيل إعادة تصميم الثقافة الداخلية لبيئة العمل بالمشاركة الدولية.
- إعادة صياغة معايير وإجراءات العمل الداخلي لإزالة الغموض الإجرائي والصلاحية التقديرية لدى الموظفين التنفيذيين، فكلما زاد مستوى حرية التصرف لديهم زادت إمكانية إساءة استخدام تلك السلطة التقديرية والتنفيذية.
- مطاردة الفساد والتعقب من خلال المحاكمة الجنائية، والإجراءات التأديبية والتقاعد الإلزامي المبكر.
- وضع عقوبات إضافية من أجل مواجهة المشاكل المعقدة في شئون الموظفين مع الأخذ بالاعتبار اختيار المساومة في تطوير أداءه أو إنهاء خدماته.
- مصادرة جميع الأرباح المكتسبة بسبب ممارسات الفساد، إضافة إلى تنفيذ غرامات وعقوبات قد تؤدي بالسجن إذا ثبتت الإدانة للمتسببين بالفساد.
- فرض الحظر مدى الحياة ضد الخدمة على أي منصب ثقة لدى الجمهور في حالة الإدانة.
- نشر إدانات الأعضاء المتورطين بالفساد في سلك الخدمة الأمنية، لأن الاستماع الإداري داخل الغرف المغلقة لا يؤدي إلا إلى تعزيز موقف الجمهور ضد الإدارة بأنه "ما من أمر يجري القيام به" وإقناع أعضاء الخدمة الأمنية بان الإدارة سوف "تعتني بنفسها" بغض النظر عن مستوى التجاوزات.

**الفكرة النهائية:**

"الفساد هو غيظ من فيض: العلامة البارزة لعدم كفاءة الحوكمة توفر تحديا وفرصة لمكافحة الفساد، فالتحدي هو أن الفساد لا يمكن معالجته بوجود فراغ تحليلي أو تنفيذي ، ومن ثم فالجهود المبذولة في سبيل مكافحة الفساد يجب أن يكون عليها طابع محلي، ويتم تشكيلها استنادا إلى فهم الحوكمة المحلية، واعتبارا على العوامل المؤسسية التي تشجع الفساد في القطاع العام". Schacter and Shah (2001)

لمزيد من الاستفسار و المناقشة أو توجيه أسئلة يمكن التواصل على البريد الالكتروني  
tswystun@trinity-analytica.com أو العنوان التالي:

Theodore John Swystun CMC Principal Research Officer - Trinity Analytica, Inc.  
848 North Rainbow Blvd., #510 - Las Vegas, Nevada 89107-1103 United States

## References

- Arrigo, B. A. (2003) Police Corruption and Psychological Testing: A Strategy for Pre-employment Screening. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 47(3): 272-290.
- Bordua, D. J. and A. J. Reiss, Jr. (1966) Command, Control, and Charisma: Reflection on Police Bureaucracy. *The American Journal of Sociology*. 72(1): 68-76
- Maor, M. (2004) Feeling the Heat? Anticorruption Mechanisms in Comparative Perspective. *Governance*. 17(1): 1-28.
- Michael, B. (2002) Issues for national Anti-Corruption Training Programmes in Central and Eastern Europe. Unpublished Paper presented to the Working Group on Preventing Corruption at the 11th Annual NISPAcee Conference.
- Punch, M. (2000) Police Corruption and its Prevention. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 8(3): 301-324.
- Roebuck, J. B. and T. Barker (1974) A Typology of Police Corruption. *Social Problems*, 21(3): 423-437.
- Schacter, M. and A. Shah (2001) Look Before you Leap: Notes for Corruption Fighters. Policy Brief No. 11. Ottawa, Canada: Institute on Governance
- Stoddard, E. R. (1968) The Informal "Code" of Police Deviancy: A Group Approach to "Blue-Coat Crime". *The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science*. 59(2): 201-213
- Tisné, M. and D. Smilov (2004) From the Ground Up: Assessing the Record of Anticorruption Assistance in Southeastern Europe. Policy Studies Series. Budapest, Hungary: Center for Policy Studies, Central European University.



## جلسة العمل الخامسة

### إصلاح خدمات الكهرباء والماء

- ← رئيس الجلسة: السيد/ عبد الحميد على عبد المنعم، رئيس مركز الشفافية للمعلومات.
- ← السيد/ أحمد عبد المحسن المليفي ، رئيس لجنة حماية المال العام، مجلس الأمة .
- ← الدكتور/ محمود بوشهري، مدير معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- ← السيد/ طلال القحطاني ، رئيس جمعية المهندسين الكويتية.
- ← Mr. Paul S. Prettitore

**كلمة رئيس الجلسة**  
**السيد/ عبدالحميد علي بالمنعم**  
**رئيس مركز الشفافية للمعلومات**

موضوعنا في هذه الجلسة كما تعلمون سوف يتناول إصلاح خدمات الكهرباء والماء، و قبل أن ينتقل بنا الأساتذة الأفاضل ما بين أساسيات المشكلة وآفاق حلها، دعوني أستعرض معكم في عجلة سريعة، وجهة نظر مواطن عادي.

منذ عدة سنوات وكلنا هنا يعاني من مشكلة انقطاع الكهرباء، سواء القطع المبرمج أو غير المبرمج مع بدايات كل صيف وحتى قبل أن يفكر أحد منا في قضاء أجازته خارج البلاد، ولكم أن تتصوروا كم هي مشكلة مرعبة في صيف ترتفع حرارته عن الخمسين درجة مئوية.

كما أن مناطق كثيرة داخل الكويت عانت من مشكلة انقطاع المياه على فترات متفاوتة والوقوف في طابور الانتظار، وما يعنيه ذلك أيضا من استغلال مادي لهذا الظرف وعبء إضافي على جيب المواطن.

وكلنا يستغرب ويتساءل، بينه وبين نفسه على الأقل، كيف تعاني دولة نفطية غنية وصغيرة، سواء في مساحتها أو عدد سكانها، من مثل هذه المشكلات غير المنطقية بالنسبة لنا، والتي قد تجد مبرراتها في دول أخرى غير الكويت.

وبالتأكيد فإن هذه المعاناة قد ساقطت أي منا إلى وضع تصوره الشخصي لأسباب هذه المشكلة، فتحدثنا عن غياب الرؤية وعدم التخطيط، وسوء الإدارة وضعف الكفاءة والتربص، ورائحة الفساد هنا وهناك، وسرعة تعاقب الوزراء دون استقرار و... و... و....

قائمة طويلة، قبل أن أنهيا دعوني أخبركم بمعلومة قد تكون صادمة لكثيرين..

هل تعلمون أن الاعتمادات المخصصة في ميزانية وزارة الكهرباء و الماء للسنة المالية الحالية التي ستنتهي نهاية مارس القادم 2008م تشكل نسبة 22.6% من الميزانية العامة لدولة الكويت؟ بما يزيد عن سبعة مليارات دولار، كلها تقريبا في الباب الثاني (المستلزمات السلعية والخدمات) والباب الرابع (المشاريع الإنشائية والصيانة) وليس في باب الرواتب كما قد يتبادر لأذهان البعض!

وهذا الرقم يزيد أكثر من الربع قليلا عن المعتمد للوزارات الأمنية مجتمعة! أعنى وزارات الداخلية والدفاع والحرس الوطني، ويزيد عن ضعفين ونصف للمعتمد للتربية والتعليم، ويوازي تقريبا أربعة أضعاف المعتمد للصحة العامة، وأخيرا فإنه يوازي أكثر من أربعة أضعاف المعتمد للأشغال العامة.

إن أقل ما تقوله هذه الأرقام هو أن مسيرة وزارة الكهرباء والماء، مع كل التقدير لانجازاتها، تظل تحمل في ثناياها دلالات واضحة لمأساة إهدار المال العام في الكويت.

و لنترك المتخصصين يتحدثون

## السيد/ طلال القحطاني رئيس جمعية المهندسين الكويتية

فيما يلي ملخص العرض الذي قدمه المتحدث السيد القحطاني.

لم تعد مشكلة الكهرباء والماء التي تلمس حياة كل مواطن ووافد خافية على أحد، ومن هذا المنطلق تم عرض الوضع السائد في الدولة مع التركيز على نقاط أساسية تلعب دورا رئيسيا في عملية الإصلاح والمنع من تحقيق أي تقدم ملموس في مسيرة تحسين وتعزيز خدمات الكهرباء والماء منها:

1. عدم وجود مخطط هيكلية دائم للبلاد يتم تنفيذه على أرض الواقع.
2. خطط قصيرة المدى دون رؤية إستراتيجية في ضوء ما تشهد الدولة من توسع عمراني وتطور معماري وإنشائي، وتخطيط غير متكامل بشأن تكوين مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة وإدارة الطاقة وموارد المياه.
3. القرارات غير الفنية المبنية على ردود الأفعال بدون الأخذ في الاعتبار الخطط الخمسية الشاملة.
4. القرارات الفنية والمهنية المأخوذة تحت الضغوط والتأثيرات الخارجية، مثل الضغط من القطاع الخاص في شئون الوزارة ومناقصتها، وبالتالي جعلها ساحة للمنافسة التجارية غير الشريفة ولتصفية الحسابات السياسية.
5. عدم تسكين الكفاءات في المناصب الإشرافية والقيادية وعشوائية التخطيط والتدريب وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تجاهل الحوافز المادية ودورها في الاستقرار الوظيفي.. علما بأن قلة عدد المزاولين للمهنة الهندسية وخاصة في المناصب الرئيسية حيث يوجد فقط 1073 في المهنة الهندسية من إجمالي الموظفين وعددهم 9699 في هذا القطاع.
6. غياب الوعي المجتمعي وفقدان التضامن والتكاتف بين جمعيات النفع العام والقطاعين الحكومي والخاص.

والجدير بالذكر أن المشروع الوطني لترشيد الطاقة ما كان من نصيبه النجاح لو ما تعاونت وتكاتفت جهود الأجهزة المدنية والخاصة والعامّة، كما أن نجاح هذا المشروع قد وفر في ثلاثة شهور فقط أكثر من 66 مليون دينار من وقود تشغيل المحطات، و 9500 طن من غاز ثاني أكسيد الكربون خلال شهرين، وقلل الانبعاثات الغازية والفاخرة الفعلية على المواطن.

وختاماً يمكن الاستنتاج بأننا في الكويت نحتاج إلى إستراتيجية عمل تحدد معالم مستقبل البلاد ومشاريعها المستقبلية وهي نقطة الانطلاق لعملية الإصلاح في مجال الكهرباء والماء وغيرها من مشاريع البنية التحتية.

الدكتور/ محمود عبدالعزيز بوشهري  
معهد الكويت للأبحاث العلمية

إصلاح سياسات الدعم الاستهلاكي في دولة الكويت – الكهرباء والماء

النمط الاستهلاكي وإجمالي الدعم المقدم: الكهرباء والماء:

خلال العقود الثلاث الماضية شهدت دولة الكويت ارتفاعاً في استهلاك الكهرباء والماء وبمعدلات متزايدة فاقت معدل النمو السكاني والنمو الاقتصادي للدولة ككل.

– معدل النمو السكاني 3.5%

– معدل النمو الاقتصادي 6.5%

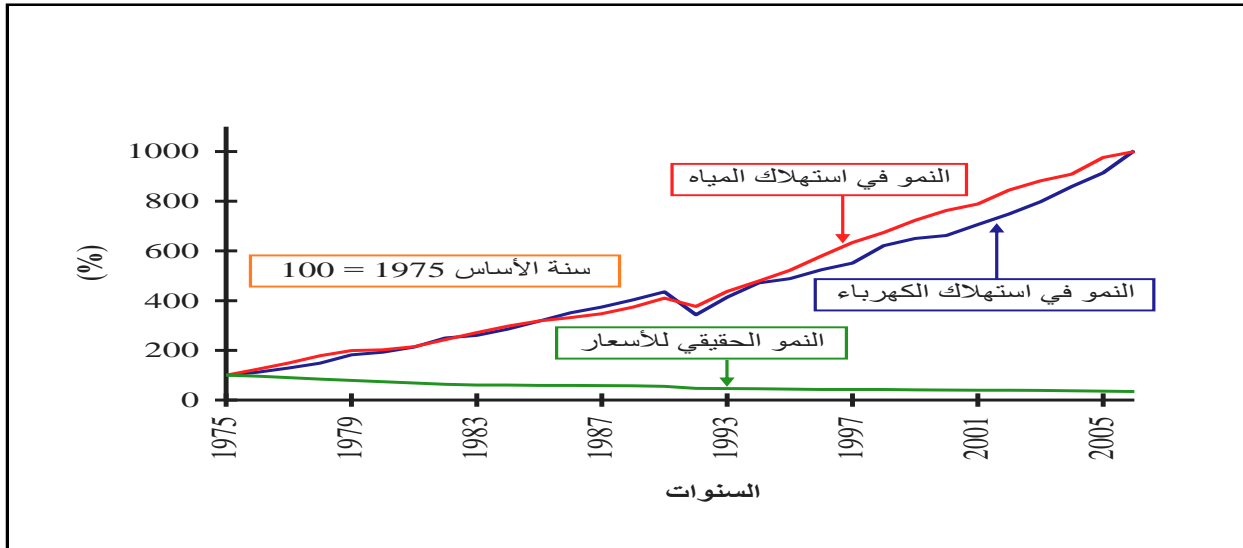
بلغ متوسط النمو السنوي لاستهلاك الكهرباء والماء في دولة الكويت 8.7% و 9.1%، على التوالي.

النمو السنوي في أسعار الكهرباء والماء:

– الاسمية 0%

– الأسعار الحقيقية – 3.1%

نمط استهلاك الكهرباء والماء في دولة الكويت:



العوامل التي ساهمت في زيادة استهلاك الكهرباء والماء:

- دعم أسعار الكهرباء والماء.
- ارتفاع متوسط دخل الأسر والتغير في نمط الحياة.
- التوسع في القطاعات الاقتصادية / الإنتاجية.
- غياب القواعد التنظيمية التي تساعد على خفض استهلاك الكهرباء والماء.

### التوزيع القطاعي لاستهلاك الكهرباء والماء

المياه (جالون إمبراطوري)	الكهرباء (كيلووات ساعة)	نوعية / طبيعة المستخدم
67.5	60.5	القطاع العائلي حصة القطاع العائلي من الاستهلاك الكلي (%)
18.4	19.8	القطاع الصناعي حصة القطاع الصناعي من الاستهلاك الكلي (%)
6.6	0.9	القطاع الزراعي حصة القطاع الزراعي من الاستهلاك الكلي (%)
7.5	18.8	القطاع الخدمي حصة القطاع الخدمي من الاستهلاك الكلي (%)
100.0	100.0	إجمالي القطاعات الاقتصادية

- القطاع العائلي يقصد به القطاع السكني الخاص والقطاع الاستثماري.
- القطاع الخدمي يشمل بقية القطاعات بما فيها القطاع الحكومي وقطاع الجملة والتجزئة والبناء.

### التحديات التي تواجه متخذ القرار السياسي والاقتصادي:

- قصور في استيفاء احتياجات المجتمع من الكهرباء والماء وضعف وتدهور في شبكات التوزيع.
- ارتفاع التكلفة المالية المخصصة لدعم برامج الكهرباء والماء.
- أسعار الكهرباء الحالية ساعدت على خلق أنماط استهلاكية غير مثلى ومسرقة.
- التوقع بزيادة الطلب المستقبلي على الكهرباء والماء ومن ثم زيادة حدة الفجوة بين الطلب والعرض في حال ثبات مستويات الإنتاج دون تغير.

### الدعم الحكومي المقدم لقطاع الكهرباء والماء:

- في العام 2006/2005 بلغت تكلفة خدمة الكهرباء والماء 29.08 فلس KWH و 3.494 دينار IG/1000.
- دعم الكهرباء والماء يقارب 93% و 77% من التكلفة الإجمالية لإنتاج الكهرباء والماء.

إجمالي القطاعات الاقتصادية	القطاعات الاقتصادية الأخرى	القطاع العائلي		مقدار الدعم الحكومي المقدم
		الأسر الوافدة	الأسر الكويتية	
1,119	437	266	416	الكهرباء (مليون دينار)
290	94	66	130	المياه (مليون دينار)
1,409	531	332	546	إجمالي الدعم

### الخيارات المتاحة أمام الحكومة:

- الخيار الأول: تخصيص موارد مالية ضخمة لبناء محطات توليد الكهرباء والماء.
- الخيار الثاني: التوعية الإعلامية واستخدام التقنيات الذكية في ترشيد الاستهلاك.
- الخيار الثالث: زيادة الأسعار لخفض حجم الاستهلاك والدعم إلى مستويات مقبولة اقتصادياً

يمكن الدمج بين هذه السياسات في المدى المتوسط إلا أن الخيار الثالث هو الأفضل اقتصادياً في المدى القصير.

### إصلاح سياسة الأسعار كمنهج اقتصادي تطبيقي:

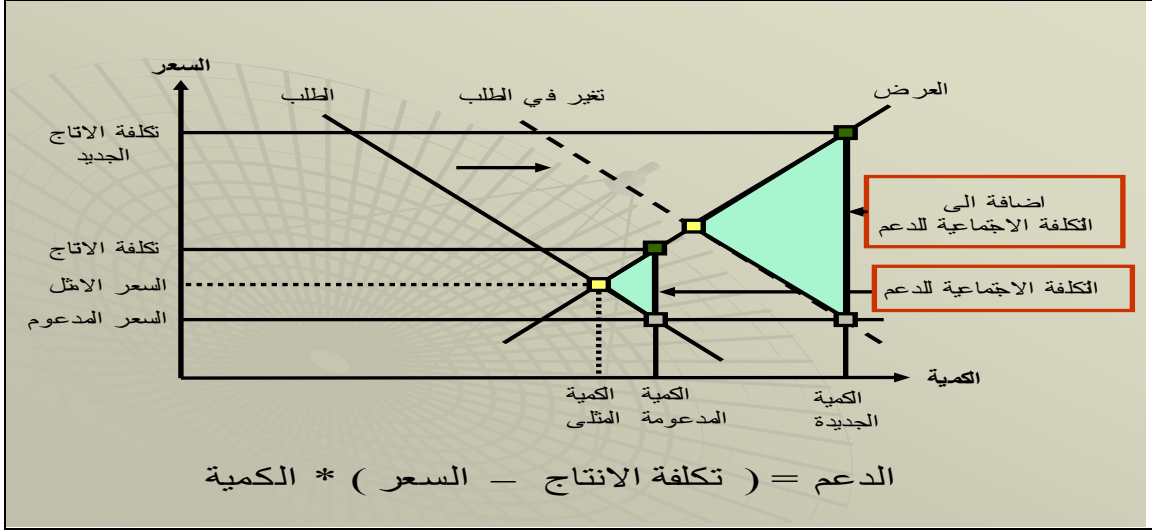
يجب إعادة النظر في سياسة تسعير الكهرباء والماء والعمل على إصلاحها واستخدامها كأداة اقتصادية.

### المنافع المباشرة:

- ترشيد الاستهلاك والحد من الإسراف في هذه الموارد الحيوية.
- تخفيض حجم الدعم الحكومي وتحسين نمط توزيعه.
- تطوير رؤية سليمة حول احتياجات دولة الكويت لمحطات طاقة وتطليه جديدة وفقاً للطلب الأمثل.
- تطوير المنظومة البيئية في الدولة وحمايتها من التلوث المصاحب لعملية إنتاج الكهرباء والماء.

### المنافع غير المباشرة:

- تشجيع المستهلكين على استخدام الأجهزة الذكية لترشيد الاستهلاك طوعية.
- خفض في المبالغ المالية المخصصة لحمات التوعية.
- خفض في المبالغ المالية المخصصة لمعالجة المياه.
- خلق الأرضية المناسبة للقطاع الخاص لتبني مشاريع إنتاج الكهرباء والماء.



$$\text{الدعم} = (\text{تكلفة الإنتاج} - \text{السعر}) \times \text{الكمية}$$

الآثار الاقتصادية الناتجة عن تغير هيكل أسعار الكهرباء والماء كما هو مقترح في خطة التنمية للدولة:

### هيكل الاسعار المقترح للقطاع العائلي

السعر المقترح	الشرائح الاستهلاكية
[ فلس لكل كيلواط ساعة ]	الكهرباء ( كيلواط ساعة - شهر )
2	[0 - 6000]
6	[6001 - 9000]
8	[9001 - 12000]
10	أكثر من 12000
[ دينار لكل 1000 جالون ]	الماء ( 1000 جالون - شهر )
0.800	[1 - 8000]
1.250	[8001 - 12000]
1.500	أكثر من 12000



توزيع استهلاك الكهرباء والماء والدعم الحكومي حسب دخول الاسر الكويتية

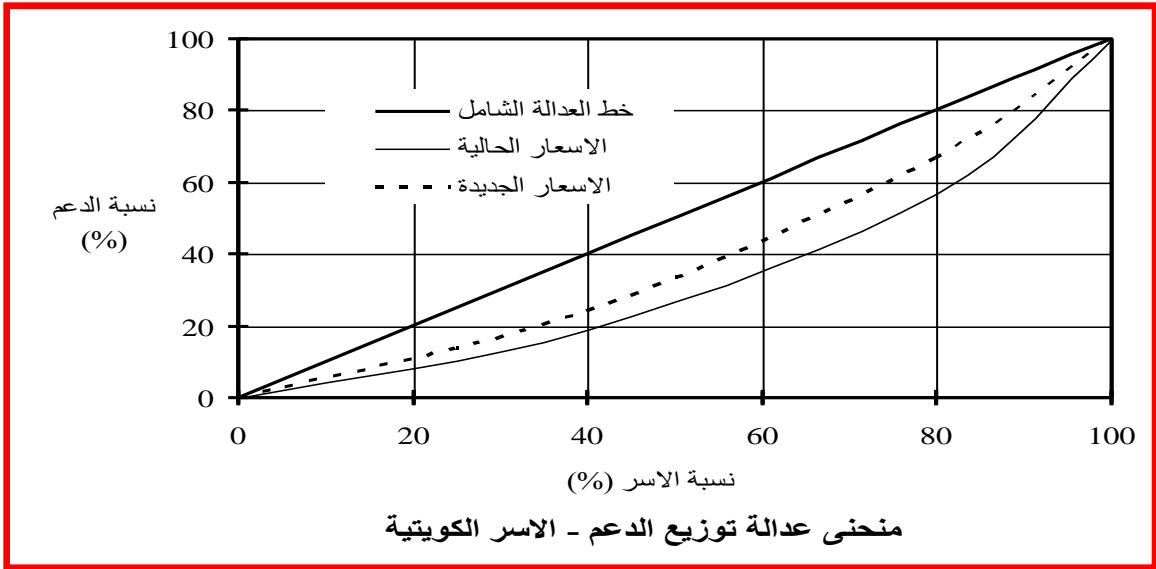
مجموعات الدخل			مؤشرات الاسرة
العشرون بالمائة العليا (20%)	الأربعون بالمائة الوسطى (40%)	الأربعون بالمائة الدنيا (40%)	
11 3,900	9 1,882	7 1,073	متوسط عدد الأفراد متوسط الدخل الشهري (دينار)
45 22,500 609	15 7,500 203	7 3,500 95	<b>الكهرباء</b> متوسط الإنفاق الشهري على الكهرباء (دينار) متوسط الاستهلاك الشهري (كيلوواط ساعة) متوسط قيمة الدعم الحكومي الشهري على الكهرباء (دينار)
39 48,750 131	28 35,000 94	16 20,000 54	<b>الماء</b> متوسط الإنفاق الشهري على المياه (دينار) متوسط الاستهلاك الشهري من المياه (جالون امبراطوري) متوسط قيمة الدعم الحكومي الشهري على المياه (دينار)
741	297	149	اجمالي الدعم الحكومي الشهري للكهرباء والماء (دينار)

الآثار الناتجة عن تطبيق هيكل الأسعار الجديد للكهرباء والماء

مجموعات الدخل			مؤشرات الاسرة
العشرون بالمائة العليا (20%)	الأربعون بالمائة الوسطى (40%)	الأربعون بالمائة الدنيا (40%)	
1,583 71.5	166 8.5	0 0	<b>الكهرباء</b> إجمالي الترشيد السنوي (مليون كيلوواط ساعة) إجمالي الخفض في الدعم السنوي (مليون دينار)
1,426 17.5	1,855 23.0	733 9.5	<b>الماء</b> إجمالي الترشيد السنوي (مليون جالون) إجمالي الخفض في الدعم السنوي (مليون دينار)

## الآثار الكلية الناتجة عن تطبيق هيكل الاسعار الجديد للكهرباء والماء

إجمالي الترشيد كنسبة من الاستهلاك الكلي (%)	الوفر في الهدر - الاستهلاك الغير مستفاد منه (مليون دينار)	الخسارة في القوة الشرائية للأسر (مليون دينار)	اجمالي الخفض في الدعم (مليون دينار)	اسر المجتمع
5%	36	44	80	الكهرباء
4%	16	34	50	الماء
-	52	78	130	الاجمالي



### التوصيات العامة:

- يجب تبني مشروع إعادة هيكلة أسعار الكهرباء والماء كمشروع وطني يهدف إلى ترشيد الاستهلاك وخفض حجم الدعم الحكومي.
- يجب ربط الأسعار مع شرائح استهلاكية ودخل الأسر وعدد الأفراد المكونة لها.
- من المفيد أن يصاحب سياسة تغيير الأسعار دعم مالي مباشر لا يتعدي الخسارة في منفعة المستهلك حتى يقبل المستهلكين طواعيةً الزيادة المقترحة في الأسعار.
- يجب تبني مشروع إعادة هيكلة أسعار الكهرباء والماء كمشروع وطني يهدف إلى ترشيد الاستهلاك وخفض حجم الدعم الحكومي.
- يجب ربط الأسعار مع شرائح استهلاكية ودخل الأسر وعدد الأفراد المكونة لها.

– من المفيد أن يصاحب سياسة تغير الأسعار دعم مالي مباشر لا يتعدى الخسارة في منفعة المستهلك حتى يقبل المستهلكين طواعيةً الزيادة المقترحة في الأسعار.

الدخل الشهري للأسر وعدد الأفراد المكونة لها							فئات الشرائح الإستهلاكية
أكثر من 3000 دينار			.....	أقل من 1000 دينار			← دخل الأسرة
أكثر من 8	4 - 7	1 - 3	.....	أكثر من 8	4 - 7	1 - 3	← عدد أفراد الأسرة
2	3	4		0	0	0	الكهرباء : شهر / كيلوات ساعة [ أقل من 4000 ]
2	3	4		0	0	2	[ من 4000 - 6000 ]
4	4	8	.....	1	1	2.5	[ من 6000 - 8000 ]
5	6	12		1.5	1.5	3	[ من 8000 - 12000 ]
7.5	10	15		2	2	3.5	[ من 12000 - 16000 ]
10	12	15		2.5	2.5	4	[ أكثر من 16000 ]

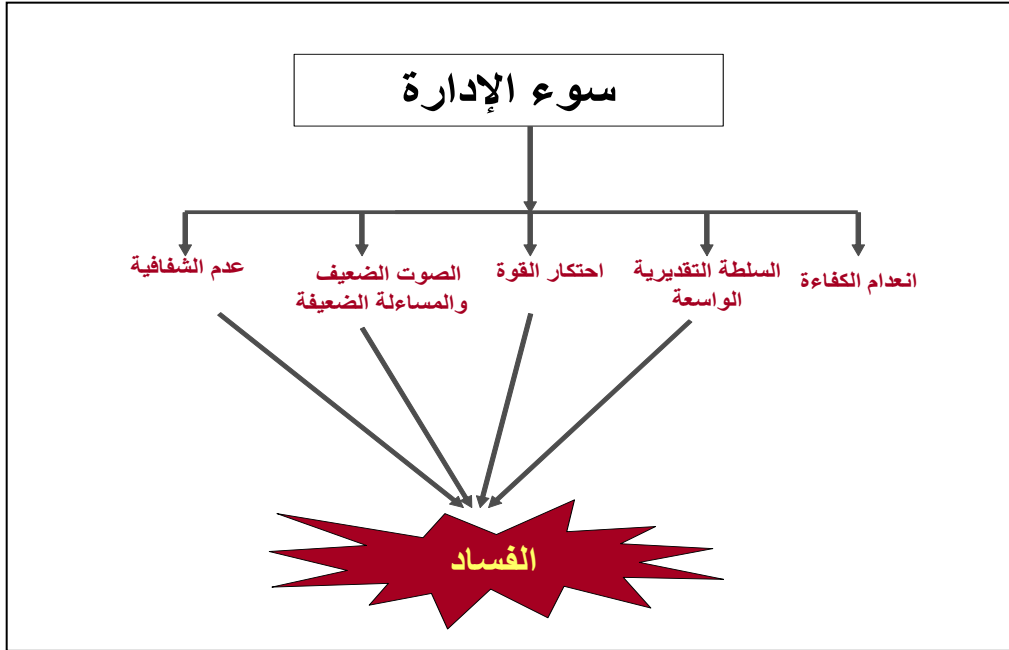
## السيد/ باول سكوت بريتييتور - خبير قانوني في البنك الدولي

### البنك الدولي ومكافحة الفساد

"فيما يلي ترجمة من اللغة الانكليزية للعرض الذي قدمه المتحدث السيد باول.

#### أساس أنشطة البنك الدولي في مجال مكافحة الفساد:

- الفساد من أكبر العقبات التي تعترض سبيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يقوض التنمية من خلال تشويه سيادة القانون وإضعاف بناء المؤسسات التي تدعم النمو الاقتصادي.
- الآثار الضارة للفساد تؤثر بصورة خاصة على الفقراء .
- الفساد يقلل من فاعلية السياسات والبرامج التي ترمي إلى تقليص الفقر.
- للحد من التأثير المستشري للفساد بطريقة مستدامة، يجب النظر إلى ما وراء الأعراض لمعالجة أسباب الفساد.
- منذ عام 1996، قدم البنك الدولي الدعم لأكثر من 600 برنامج لمكافحة الفساد ولهبادرات الحوكمة التي طورتها البلدان الأعضاء.
- الفقراء هم أشد تضررا من التدهور الاقتصادي ، وأكثر اعتمادا على توفير الخدمات العامة، واقل قدرة على تحمل التكاليف الإضافية المرتبطة بالرشوة والفساد والاختلاس من الامتيازات الاقتصادية.



## الفساد:

$$(الاحتكار) + (الصلاحية) - (المساءلة) - (الشفافية) = (الفساد)$$

## تعزيز مشاركة البنك الدولي:

مبادئ لإستراتيجية الحوكمة والتحديات لمكافحة للفساد:

- التركيز على الحوكمة و تحديات مكافحة الفسادGACعلى أساس الانتداب لتقليل الفقر.
- يجب ان يكون العمل بللاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد على نطاق الدولة وبمساعدها.
- التنفيذ يتكيف مع الظروف الخاصة السائدة في كل بلد - ولا يوجد نموذج لـ “ نظام واحد يناسب الجميع”.
- البنك الدولي يقوم بعمله حتى في البلدان التي فيها المستوى الحكومي متدني.

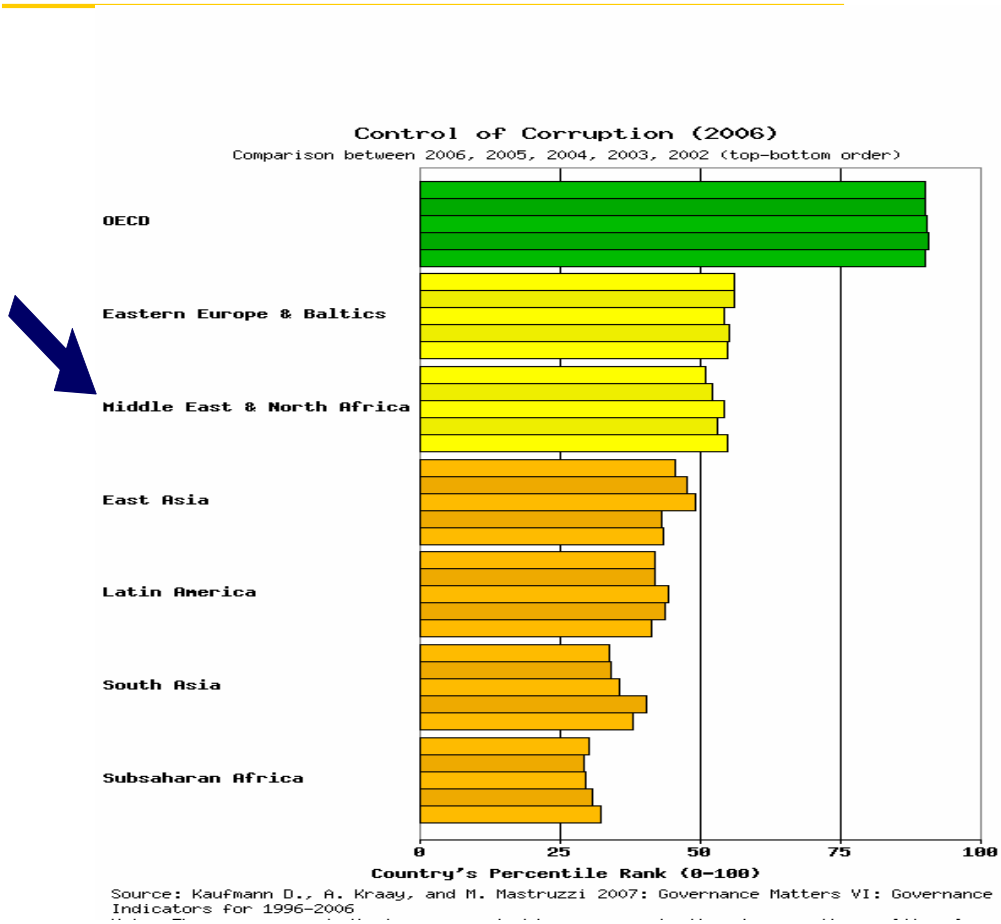
## إستراتيجية الحوكمة وتحديات مكافحة الفساد:

- الانخراط مع الفئات المتنفة من أصحاب المصلحة.
- البنك الدولي سوف يعمل جاهدا على تعزيز وعدم تمرير الإجراءات والمعاملات غير المشروعة.
- العمل مع الحكومات والجهات المتبرعة وغيرها من العناصر الفاعلة على الصعيدين المحلي والدولي للتأكد من وجود منهج عمل منسق ومنسجم.

## الحوكمة وتحديات مكافحة الفساد بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:

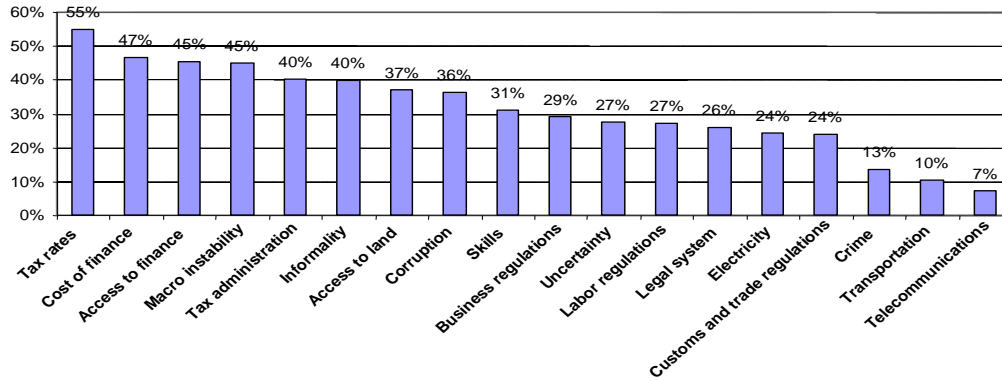
- أكبر القطاعات العامة في العالم.
- المركزية المفرطة.
- محدودية الشفافية والمساءلة.
- السلطة التنفيذية القوية مقابل السلطة التشريعية والقضائية.
- انعدام مؤسسات المساءلة المستقلة.
- المجتمع المدني متخلف في مجال مكافحة الفساد.
- محدودية الشفافية وحرية الصحافة.
- محدودية الاستقلالية للجهات التنفيذية.
- الفساد متفش بمستويات متفاوتة في جميع القطاعات العامة.

# ولكن من المفاجأة أن أداء المنطقة كان أفضل من المتوقع ...



## من ماذا يشكو اصحاب اشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا

Probability of finding a given constraint to investment major or severe  
(non-weighted average in 7 MENA countries, %)



Source: ICA Surveys

World Rank	Regional Rank	Country	2007 CPI Score	2006 CPI Score	Confidence Range	Surveys Used
32	1	<b>Qatar</b>	6.00	6.00	5.4 - 6.4	4
34	2	<b>United Arab Emirates</b>	5.70	6.20	4.8 - 6.5	5
46	3	<b>Bahrain</b>	5.00	5.70	4.2 - 5.7	5
53	4	<b>Oman</b>	4.70	5.40	3.9 - 5.3	4
		<b>Jordan</b>	4.70	5.30	3.8 - 5.6	7
60	6	<b>Kuwait</b>	4.30	4.80	3.3 - 5.1	5
61	7	<b>Tunisia</b>	4.20	4.60	3.4 - 4.8	6
72	8	<b>Morocco</b>	3.50	3.20	3.0 - 4.2	7
79	9	<b>Saudi Arabia</b>	3.40	3.30	2.7 - 3.9	4
99	10	<b>Lebanon</b>	3.00	3.60	2.2 - 3.6	4
		<b>Algeria</b>	3.00	3.10	2.7 - 3.2	6
105	12	<b>Djibouti</b>	2.90	-	2.2 - 3.4	3
		<b>Egypt</b>	2.90	3.30	2.6 - 3.3	7
131	14	<b>Yemen</b>	2.50	2.60	2.1 - 3.0	5
		<b>Libya</b>	2.50	2.70	2.1 - 2.6	4
		<b>Iran</b>	2.50	2.70	2.0 - 3.0	4
138	17	<b>Syria</b>	2.40	2.90	1.7 - 2.9	4
178	18	<b>Iraq</b>	1.50	1.90	1.3 - 1.7	4
-	-	<b>Average Score</b>	3.80	3.96	-	-

### المرافق العامة الماء / الكهرباء:

- قد اثر الفساد على كل عملية ونشاط في مجال الكهرباء.
- فساد العهد في كثير من الأحيان يمثل مشكلة خطيرة.
- الفساد وعدم الكفاءة في الخدمات العامة يرتبطان بضعف الحوكمة.
- الفقراء عادة يتحملون وطأة الفساد.
- علاقة المؤسسات التابعة للحكومة تجعل الخط غائما وغير واضح بين سياسات الملكية والعمليات عند تنفيذ سياسة الحكومة.

### استراتيجيات مكافحة الفساد في المرافق:

- تعزيز المساءلة و تحصين المؤسسات.
- تحفيز التزام الموظف.

### خمسة عناصر رئيسية للمرافق:

- قبول المشكلة وبناء اتفاق واسع بين واضعي السياسة وصناع القرار وأصحاب المصالح الرئيسيين.
- تشكيل تحالف.
- تحسين عمليات المرافق.
- تعزيز و دعم الآليات المؤسسية للمساءلة.
- تشجيع المشاركة العامة.



## جلسة العمل السادسة

### إصلاح خدمات التجارة والصناعة

← رئيس الجلسة: السيد/ سعود الراجحي، جمعية الشفافية الكويتية.

← السيد/ توفيق الجراح، رئيس شركة مجمعات الأسواق التجارية الكويتية.

← الدكتورة/ أماني خالد بورسلي، جامعة الكويت .

← Mr. Lawrence Ott

## السيد/ توفيق الجراح رئيس شركة مجتمعات الأسواق التجارية

الحديث عن وزارة التجارة والصناعة متشعب إلى درجة أنه يتناول جملة قطاعات وقضايا تنسجم حيناً وتتناقض أحياناً أخرى، بداية تجدر الإشارة إلى أن الوزارة معنية بقطاعات عديدة من التجارة والعقار والتأمين والفنادق وصناديق الاستثمار وتأسيس الشركات والجمعيات العمومية والقوائم الصناعية ورعاية المنافسة وحماية المستهلك وغيرها من القطاعات غير المتجانسة، والتي قد يكون كل واحد منها بحاجة لوزارة خاصة أو جهاز لمتابعته والاهتمام برعايته.

وكلنا يعرف الحال التي وصلت إليها الإدارة العامة عموماً في الكويت، ووزارة التجارة ليست بمنأى عن هذا الحال الذي تسود فيه قلة الإنتاجية وطول الإجراءات والبيروقراطية، فضلاً عن بعض الفساد في مكامن محددة.

يمكننا أن نبدأ من الصناعة حيث مشكلة القوائم الصناعية المتفاقمة منذ زمن ليس بقصير، وفي هذا القطاع وشجون لا تنتهي أبرزها ان توزيع القوائم على الصناعيين يأتي متقطعا لا نعرف متى يبدأ متى يقفل الباب، وثمة أسئلة حول كيفية التوزيع؟ وعلى من؟ ووفق أي الأولويات؟ ان لم نقل أي الضغوط والمحسوبيات، وهذا الملف تعقد لدرجة أن الوزارة طلبت الاستعانة بجهات دولية لدرس الطلبات والحاجات لإعادة ترتيب الأولويات من جديد.

وتبقى المشكلة الأكبر في ندرة القوائم المطروحة علماً بأن الدولة أكبر مالك للعقار لدرجة الاحتكار شبه الكامل، كما أن القوائم التي طرحت لا تجد متابعة جادة من قبل المعنيين لمعرفة جدية استخداماتها وجدوى المشاريع التي قامت عليها.

ثم نأتي إلى قطاع الشركات التجارية لنكتشف ان القانون الخاص بها قضى عليه عدة عقود بلا تحديث، والقانون المعمول به يرقى إلى زمن الروبية أيام كانت التجارة مقتصرة على حركة محدودة جداً، لم تستطع الوزارة المضي قدماً في تحديث قانون الشركات على الرغم من مرور سنوات على ورشة العمل بدأت بهذا الخصوص، أما قطاع العقار الذي تعمه الفوضى فقد انبرت الوزارة قبل سنوات أيضاً لتأسيس ما يسمى بالمقاصة العقارية لتنظيم التداول وزيادة الشفافية في هذا القطاع الحيوي، لكن هذه المقاصة تجر ذيول الخيبة منذ سنتين لتضارب المصالح وقلة الفاعلية، ولا زلنا اليوم لا نعرف على وجه التحديد حقيقة التداولات العقارية وكيفية تنظيمها.

أما الحديث عن دور وزارة التجارة في الجمعيات العمومية فله تشعبات وثغرات يعرفها القضاء منذ سنوات طويلة، فالقضايا التي لجأ أصحابها إلى المحاكم معروفة لدى الجميع وتهم شركات ومجموعات لا يستهان بها، ولم تستطع الوزارة على مدى كل السنوات الماضية إزالة الالتباسات في هذا المضمار، فهي تمارس رقابة لا نعرف جدواها ولا صلاحيتها ولا حتى مداها علماً أن الجميع متفق على أن الجمعية العمومية سيدها نفسها ومع ذلك تتوالى القضايا إلى المحاكم لقصور مسؤولية وزارة التجارة.

أما عن دور الوزارة في البورصة فهو ملتبس أيضاً حيث أن الوزير هو رئيس لجنة السوق، وفي هذا الصدد ندد تقرير لصندوق النقد الدولي بتضارب المصالح وتداخل المنصب السياسي مع الفني، والنتيجة شهدنا أحدث فصولها السنة الماضية في أشهر قضية شهدتها البورصة هي أزمة

تحديد الأسهم، كما أن الوزارة ترعى قرارات للجنة السوق هي مدار جدل وشد وجذب مثل الإدراج وشروطه وزيادة رؤوس الأموال وتحديد علاوات الإصدار والدمج وغيرها من القضايا التي باتت ساحة القضاء تعج بها لأن الأدوار غير موزعة بشفافية بين وزارة التجارة والجهات الأخرى المعنية.

والحديث متصل إلى تأسيس الشركات ومنح التراخيص حيث أشار تقرير للبنك الدولي إلى ان الوزارة طرف في تعقيدات وطول إجراءات تضع الكويت في مراتب غير جاذبة للاستثمار بالنظر إلى وصول تلك الإجراءات في قطاعات معينة إلى 113 إجراء تستغرق 35 يوم عمل، فهل يعقل في بلد مثل الكويت أن تتعقد الإجراءات أحيانا إلى هذه الدرجة.

رب قائل يقول أن الوزارة ليست الطرف الوحيد في هذه المعادلة التي تنتسب لتطال دوائر ووزارات أخرى، لكن ذلك لا يعفي الوزارة من واجب البحث السريع والجددي عن حلول جذرية تطرحها على مجلس الوزراء لإقرارها مثل الذي اعتمده عدة دول عربية وعالمية لجهة إنشاء الشباك الموحد للتراخيص، كما أن الوزارة معينة بتراخيص ذات علاقة بقطاعات غير ذات علاقة بينها بدءا من صناديق الاستثمار ومرورا بتأسيس الشركات ووصولاً إلى شركات الطيران على سبيل المثال لا الحصر، وكلنا يذكر كيف ان التراخيص تفتح بلا مقدمات ثم تقفل من دون سابق إنذار، وخير مثال على ذلك ما حصل في تراخيص الطيران حيث منحت وبسرعة عدة تراخيص وأقل الباب سريعا، بالمقابل يشهد قطاع التأمين فورة تراخيص باتت تهدد هذا القطاع برمته، فلا نعرف أحيانا الأسباب والمسببات للتقنين هنا والتشدد هناك، وإذا كان هناك مبررات فإن الوزارة قاصرة بإعلامها ومسئوليتها عن شرح تلك المبررات لإقناع الناس والمستثمرين بها، فالغموض أو قلة الشفافية أو القصور الإعلامي يجعل المراقب مشكك لسبب أو من دون سبب لتطرح أسئلة عميقة عن المستقبل وهويته وغير المستقبل ولماذا؟

على صعيد آخر، فإن وزارة التجارة معينة بملف التفاوض الدولي نحو خطوات الانفتاح، مثل الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية التي لا نعرف دوافع الاستحياء في المضي قدما نحو الانضمام الكامل وتطبيق شروطه، علما بلأن عدة قوانين مطلوبة ومعروفة منذ زمن بعيد ولم تحرك الوزارة ساكنا لإقرارها مثل قوانين حماية المنافسة ومنع الاحتكار، كما أن الوزارة معينة بملف الانفتاح الخليجي واتفاقية التبادل الحر مع الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي، إنها تعمل على عدة جبهات بشكل غير متجانس، ليس هناك من خطة واضحة المعالم للانفتاح، ما من مسطرة واحدة تحكم ذلك وبالتالي تجر هذه الملفات روتيننا سنة بعد سنة من دون تقدم يذكر.

وشر البلدية ما يضحك عندما رأينا كيف أن قطاع السياحة بين ليلة وضحاها بات في عهدة التجارة بعدما تخلت عنه وزارة الإعلام، وبالتالي أصبحت الفنادق في عهدة الوزارة أيضا، حتى ان ملفا بسيطا مثل ملف تصنيف المنشآت الفندقية والسياحية يستغرق أشهرا وسنوات بتعقيدات يعرفها جيدا أهل القطاع المعني.

أما مكتب الاستثمار الأجنبي في الوزارة فهو الآخر أشبه بجهاز مشلول مضى على إنشائه سنوات طويلة ولم نر له أي أثر فاعل حتى العام الحالي، حتى ان البعض دعا إلى إلغائه لتقوم على أنقاضه هيئة مستقلة، وهذه الضحية مثل ضحايا أخرى أبرزها المنطقة الحرة التي ذاع صيت سحبها من مستثمريها وطال الآفاق لتقود إلى التأميم المرذول في كل العالم إلا في كوبا وكوريا والكويت، إننا فعلا نسير عكس التيار.

فكما رأينا فإن الملفات متشعبة وحصرها يحتاج إلى وقفة طويلة لا مجال لذكرها كلها في هذه المداخلة السريعة، لكن الثابت أن هناك "شراكة" بات حلها أكثر من ضروري والمطلوب فك التشابكات الغربية التي تتفاهم لتتقاطع صلاحيات الوزارة مع بنك الكويت المركزي والبورصة ووزارات المواصلات والمالية والأشغال فضلا عن البلدية وغيرها.

## الدكتورة/ أماني بورسلي – جامعة الكويت

### آثار تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم

تساؤلات:

- (1) على أي أساس يتم اختيار أعضاء مجالس الإدارات في الهيئات والمؤسسات الحكومية؟
- (2) على أي أساس يتم اختيار أعضاء مجالس الإدارات في الشركات الكويتية (هل هناك آلية أخرى تتم قبل عملية انتخاب الأعضاء)؟
- (3) هل يؤخذ في الاعتبار عوامل التخصص والكفاءة والخبرة وعدم تعارض المصالح عند الاختيار؟
- (4) هل تم وضع تشريع أو لائحة للحوكمة في دولة الكويت؟
- (5) هل حددت تشريعاتنا تعريفا واضحا للعضو المستقل؟
- (6) نسمع بشكل يومي عن ضبط حالات تلاعب في الأسواق العالمية والتي تؤدي إلى ضياع أموال المستثمرين في السوق ولكننا نادرا ما نسمع عن تلك الحالات في سوقنا؟ هل هذا يعني أن الأمور مسيطر عليها والرقابة محكمة؟
- (7) ما مدى صحة وجود منصب العضو المنتدب المطبق في بعض الدول بما فيها دولة الكويت؟
- (8) هل تؤدي مجالس الإدارات دورها المفترض؟

للإجابة على مجموعة التساؤلات أعلاه لا بد من التعرف على مبادئ وأساسيات الحوكمة OECD والتي يمكن تطبيقها أو تقديم عناصرها ومتطلباتها الأساسية عن طريق قانون الشركات التجارية وقانون تنظيم السوق المالي وفي اللوائح الصادرة ذات العلاقة.

عندما تنفصل الملكية عن الإدارة مع زيادة حجم الشركة وتحولها إلى شركة عامة تبرز أهمية كفاءة نظام الحوكمة وضرورة أن تدار الشركة بما يحقق أفضل مصلحة للملاك لتعظيم الربحية ، وتهدف الحوكمة إلى وجود نظام يضمن كفاءة وسائل رقابة ومساءلة إدارة الشركة أمام حملة الأسهم بهدف حماية أموالهم، ولقد زاد في الأونة الأخيرة الاهتمام بدور مجلس الإدارة في الدول المتقدمة والدول في طور التقدم نتيجة لبروز مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركة واستمرارية وجودها، وتعتبر كفاءة كل من مجلس الإدارة ومدققي الحسابات ومحلي المال للشركة (صمامات الأمان) سر نجاح واستمرارية وجودها، لهذا بدأت الدول منذ بداية التسعينيات، كردة فعل لضعف أداء أو انهيار عدد من الشركات الرائدة فيها بوضع وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بما يتناسب مع القواعد والتشريعات المنظمة لها، وعادة ما تصدر اللوائح الداخلية للحوكمة في الدول المتقدمة من

قبل أي من الجهات الآتية: الهيئات الرقابية، أو البورصات، أو الشركات الرائدة، أو الناشطين من المساهمين الرئيسيين، أو جمعيات أعضاء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين إلا أنها تصدر فقط من قبل الهيئات الرقابية أو الحكومات في الدول الناشئة.

تعرف الحوكمة على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات والسياسات والقوانين التي تؤثر في الطريقة التي تدار وتراقب بها الشركات بطريقة تعزز وتضمن كفاءة أعلى وأداءً مالياً أفضل ويقلل الحاجة لرقابتها.

إن الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ الحوكمة هو ضمان تماشي أهداف إدارة الشركة مع أهداف المساهمين، فوجود نظام عادل للحوكمة سوف يكفل توافق أهداف المساهمين مع أهداف إدارة الشركة ويعزز من ثقة المستثمرين بكفاءة النظام الذي يحمي حقوقهم، إن تدني ترتيب دولة الكويت عالمياً من المرتبة 46 إلى 60 في مؤشر مركات الفساد ليُعتبر دليلاً قاطعاً على عدم مراعاة التشريعات في دولة الكويت لمعايير الحوكمة وعدم إدراك فوائد تطبيقها، ويعزى تدني مرتبة دولة الكويت في المؤشر إلى عدة أسباب منها على سبيل المثال: تداخل المصالح، وضعف التشريعات، وعدم وجود آلية واضحة لاختيار القيادات، وقصور في الشفافية والمعلومات، وغياب المؤسسات الرقابية ومؤسسات مكافحة الفساد للقطاع العام (هيئة مكافحة الفساد) والقطاع الخاص (هيئة سوق المال)، وضعف الرقابة، وعدم مساءلة ومحاسبة المفسدين.

وفيما يلي عرض لأهم العناصر الأساسية الواجب توافرها في المبادئ الخاصة بنظام الحوكمة:

#### 1) أهداف الشركة:

يجب أن ينعكس هدف الشركة على معايير الحوكمة المحددة فعلى سبيل المثال تهدف معظم الشركات إلى تعظيم ربحية المساهمين.

#### 2) مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة:

لا بد من أن تميز المعايير بين مسؤوليات الأعضاء ومسؤوليات الإدارة التنفيذية، ويعتبر التخطيط ووضع إستراتيجية الشركة والكشف المبكر عن المخاطر عن طريق الدور الرقابي من أهم مسؤوليات المجلس بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المسؤوليات كالاتي:

– رسم الإستراتيجية والأهداف بالإضافة إلى التأكد من قيام الإدارة بتنفيذ هذه الأهداف.

– التأكد من وجود نظام للرقابة والتدقيق الداخلي عالي الكفاءة والجودة.

– رقابة أنشطة المدراء التنفيذيين.

– اختيار المدير العام.

– التأكد من كفاءة وسلامة نظام الإفصاح.

– التأكد من أن الشركة تدار بطريقة تراعي وتحترم سلوكيات وأخلاقيات المهنة.

### 3) تكوين مجلس الإدارة:

ترتكز هذه المجموعة على فرض وجود أعضاء مستقلين في المجلس، ومدى استقلالية المجلس عن الجهاز الإداري وضرورة فصل منصبى المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة.

### 4) المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة:

ترتكز هذه المعايير على ضرورة توفر مؤهلات وتخصصات معينة بالأعضاء كاشتراط تمتع العضو بخبرات في مجال معين، والاستقلالية والحيادية، ومدى توفر الوقت لدى العضو للقيام بالمهام المطلوبة، تشتراط معايير الحوكمة إمام العضو بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية بالإضافة إلى إلمامه ببعض أساسيات القانون بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة.

### 5) ترشيح أو تعيين الأعضاء:

ضرورة مراعاة عامل الشفافية ووضوح عملية اختيار الأعضاء حيث اعتمد النظام البريطاني والأمريكي على سبيل المثال على أن تتم عملية الاختيار من قبل لجان التعيينات والتي يجب أن تبتعد عن سلطة المدير العام لتفادي تضارب المصالح ، كما تشتراط المعايير أن تتكون هذه اللجان من الأعضاء المستقلين، فعلى سبيل المثال، يجب عدم مشاركة المدير العام أو أي عضو من موظفي الشركة في عملية الاختيار، تم فرض هذه الضوابط في لوائح الحوكمة لعدد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ماليزيا، كوريا، جنوب أفريقيا، الهند.

### 6) نسبة الأعضاء المستقلين إلى نسبة الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية:

تتطلب معظم اللوائح الخاصة بالحوكمة على ضرورة أن تكون نسبة الأعضاء المستقلين أعلى من نسبة الأعضاء المدراء أو قد تتطلب تواجد ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل في المجلس ، حيث برزت في الآونة الأخيرة مطالبات بشأن تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارات الشركات ويقصد بالعضو المستقل العضو من لا يعمل في الشركة وليس لديه أي مصالح مشتركة مع الشركة ، وعلى الرغم من توفر معلومات غنية عن أعضاء مجلس الإدارة في السوق الأمريكي تتوفر في موقع EDGAR on Line إلا أنها لا تعتبر كافية أو كفيلا بالكشف عن ماهية العلاقة ما بين العضو وإدارة الشركة.

فوفقا لبعض منظمات الحوكمة العالمية لا يعتبر الأعضاء الآتي وصفهم كأعضاء مستقلين:

- العضو الذي تربطه بالمدير العام أو بأفراد الإدارة العليا صداقة.
- العضو الذي تربطه صلة قرابة مع المدير العام أو أي مدير تنفيذي بالشركة.
- العضو الذي تربطه مصالح مشتركة مع الشركة كتقديم خدمات استشارية أو مالية.
- مدققو الحسابات ومكاتب المحاماة التي تتولى شؤون الشركة.
- رؤساء الجمعيات الخيرية الذين يحصلون على تبرعات ورعايات من الشركة.

## 7) استقلالية رئيس مجلس الإدارة عن إدارة الشركة (فصل المناصب):

إبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل الأعضاء المستقلين في المجلس. وقد يتم بموجب اللائحة وضع إرشادات بشأن تحديد دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على حدة. فعلى سبيل المثال، اشترطت مبادئ الحوكمة في ماليزيا عند قيام نفس الشخص بشغل المنصبين في نفس الوقت أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين. تعتبر وظيفة مراقبة ومحاسبة الإدارة العليا من أهم وظائف مجلس الإدارة لذلك يعتبر من غير المجدي أن تنبثق هذه الرقابة والمحاسبة والمساءلة عن فريق تتراسه الإدارة متمثلة بالمدير العام ومما يعني أيضا أن المدير العام قد عين لتقييم أداءه الخاص مما يعتبر مثالا صريحا على تعارض المصالح. وعادة ما يؤدي فصل المنصبين إلى إبقاء السلطة المطلوبة مع المجلس في حين أن دمج المنصبين يؤدي إلى نقل السلطة وتحويلها كلية إلى الإدارة بعيدا عن المجلس.

## 8) لجان المجلس:

تفرض معظم مبادئ الحوكمة في استراليا، بلجيكا، فرنسا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية عدم ترأس الأعضاء ممن يشغلون مناصب إدارية في الشركة أي من اللجان الرئيسية كلجنة التعيينات، لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والمزايا. كما قامت بعض الدول بتحديد عدد الأعضاء ووضع سقف أدنى لأعضاء لجنة التدقيق.

## 9) الإفصاح:

على الرغم من أن نصوص الإفصاح عادة ما تنظم وتفرض عن طريق قانون الأوراق المالية في معظم الدول إلا أنه يتم وضع متطلبات إفصاح إضافية لرفع الشفافية وزيادة كفاءة الإفصاح في اللائحة الخاصة في الحوكمة. وكأمثلة على تلك المتطلبات الإفصاح عن بيانات تفصيلية عن أعضاء مجلس الإدارة للكشف عن مدى وجود مصالح أو بشكل مباشر أو غير مباشر بالشركة.

العوامل التي تؤدي إلى وجود قصور في دور أعضاء مجلس الإدارة:

## 1) "Interlocking" تشابك مناصب أعضاء مجلس الإدارة:

عند اختيار الأعضاء المستقلين (من ليس لهم علاقة بالشركة) في مجالس الإدارات يجب الابتعاد عن "التشابك" كونها تخلق تعارضا في المصالح، فوجود ظاهرة "التشابك" تقلل بشكل كبير من فعالية أداء المدراء المستقلين في مجالس الإدارات في أداء دورهم الرقابي.

ففي حالة لدراسة قضية شركة "أمريكان إكسبرس" كشفت التحقيقات عن وجود اتفاق ما بين مدير عام الشركة "جيمس روبنسون" وبين العضو في مجلس إدارة الشركة "درو لويس" والذي يشغل منصب المدير التنفيذي لشركة "يونيون باسيفيك" لتبادل مصالح مشتركة بينهم ، حيث كان السيد روبنسون يشغل منصب عضو مجلس إدارة لشركة "يونيون باسيفيك" ويترأس اللجنة التي تحدد رواتب المدراء، وفي قضية أخرى حدثت لشركة "كارتر هولبي هيل" حيث قام السيد "فيليب هولبي"



الذي يشغل منصب مدير عام لها وعضو مجلس إدارة لدى بنك أميرিকা Bank of America (يترأس لجنة تحديد الرواتب) ، بالاتفاق مع أحد الأعضاء من البنك في الشركة بشأن التصويت ضد حملة استحواذ استهدفت الشركة.

## (2) عامل الوقت:

عند اختيار عضو مجلس إدارة كثير المشاغل يفقد الأمر فاعليته في أداء الدور الرقابي ، Lipton, Rosen & Katz أكبر الباحثين في هذا المجال اتفقوا على أن أكبر مشكلة ترتبط بدور عضو مجلس الإدارة المستقل هي ضيق عامل الوقت، حيث وجد أن المجلس يجتمع 8 اجتماعات في السنة أو أقل وأن غالبية الوقت يستثمر في المجمات والرسميات ، ولقد توصل الباحثون إلى أنه يجب أن يستثمر العضو عدد 100 ساعة سنويا على الأقل في أداء مسؤولياته على الوجه الأكمل.

(3) المجمات والرسميات في مقابلات الأعضاء في اجتماعات مجالس الإدارات.

(4) سلبية مجلس الإدارة في مناقشة أو تحدي قرارات الإدارة.

(5) عدم فصل منصب المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة وسيطرة المدير العام على المجلس.

(6) عدم ربط رواتب المدراء والموظفين في الإدارات العليا بالأداء المالي وأرباح الشركة.

(7) قصور البيانات والمعلومات التي تقدم لأعضاء مجلس الإدارة.

البيانات الواجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة (Check List):

- قوائم مالية ميزانيات وقوائم التدفقات النقدية ومقارنتها بالفترات السابقة وتعليق الإدارة على أسباب وجود تباين إن وجد بين النتائج.
- محاضر اجتماعات اللجان الإدارية.
- التقارير المنشورة لمحلي ومستشاري الاستثمار عن الشركة ومنافسيها.
- تقارير الخاصة بنتائج استبانات الموظفين.
- تزويد المجلس بجميع الأخبار والمقالات المنشورة عبر وسائل الإعلام عن الشركة.

منهجية صندوق النقد والبنك الدولي الخاصة في تقييم نظام الحوكمة في الدول ومراجعة سريعة لحالة الكويت

## المجموعة الأولى:

(1) ينص المبدأ الأول على كفاءة بنية الحوكمة المتوفرة في نصوص القوانين في توفير الحماية اللازمة لحقوق المستثمرين، وتتعلق تلك الحقوق (1) كفاءة حفظ وتسجيل الأوراق المالية، (2) نقل

الملكية، (3) كفاءة الإفصاح الدوري وتوفير المعلومات اللازمة في التوقيت المناسب للمستثمرين (Fair Disclosure)، (4) طريقة اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

إن نظام النقص وسجل الشركات المدرجة يحفظ بموجب القانون لدى شركة المقاصة الكويتية، إلا أن سجل الشركات غير المدرجة قد يتواجد لدى الشركات أو لدى مدقق الحسابات، وتتم عملية نقل ملكية الأوراق المالية للشركات المدرجة بسهولة تحت رقابة إدارة البورصة وشركة المقاصة الكويتية إلا أن عملية نقل الأوراق المالية للشركات غير المدرجة فإنها تعتبر غير منظمة ، ويعتبر ضعف أو غياب الرقابة عن الشركات غير المدرجة في السوق الرسمية من أهم المشاكل الجوهرية التي يعاني منها السوق في الوقت الحالي وتعتبر من أهم أسباب عدم تلبية الكويت لمتطلبات هذا المبدأ.

أما فيما يتعلق بكفاءة الإفصاح، فعلى الرغم من توفر التقارير الدورية للشركات المدرجة إلا أن البيانات اللازمة لتلبية متطلبات الحوكمة للشركات العامة فإنها تعتبر غير كافية وبحاجة إلى تشريع يفرض مزيداً من التفاصيل ، كما أن السوق يعاني من مشكلة توقيت الإفصاح واحتمالية استفادة جملة من المساهمين على حساب باقي المستثمرين من المعلومات التي يتم الإفصاح عنها (تداول بناء على معلومات داخلية).

تتم انتخابات أعضاء مجلس الإدارة بالاقتراع السري بموجب المادة 141 من قانون الشركات كما يتم أيضاً انتخاب رئيس ونائب رئيس مجلس الإدارة بالاقتراع السري بموجب المادة 145 من قانون الشركات، وعلى الرغم من أن الانتخابات السرية تعتبر مفضلة وفقاً لمعايير الحوكمة العالمية إلا أن عدم وجود معايير تتعلق بألية اختيار أعضاء مجلس الإدارة كغياب عوامل الاختصاص والكفاءة والخبرة يمثل أحد أهم أسباب ضعف تلبية هذا المعيار في دولة الكويت ، كما أن طريقة التصويت تسمح للجهة التي تمتلك أغلبية أسهم الشركة السيطرة على مجلس الإدارة ، وفقاً للمادة 156 لكل مساهم عدد من الأصوات يعادل عدد أسهمه (One share one Vote - Non cumulative). أي أن القانون لا يحمي الأقليات من المساهمين مما يؤدي إلى عدم وجود تمثيل لهم في المجلس.

(2) ينص المبدأ الثاني على ضرورة مشاركة المساهمين في جميع القرارات المصيرية للشركة كالتعديلات في عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة أو زيادات رأس المال.

تعقد الجمعية العامة مرة في السنة وفقاً للمادة 154 من قانون الشركات ويجوز قيام حملة ربع أسهم الشركة الدعوة إلى عقد جمعية غير عادية وفقاً للمادة 159، ولا يجوز تعديل أي من العقد التأسيسي أو التصرف بالشركة أو حل الشركة أو اندماجها أو تخفيض رأس المال إلا عن طريق جمعية عامة غير عادية وتصدر القرارات بموافقة أغلبية تزيد عن نصف مجموع أسهم الشركة وفقاً للمادة 158 ، وتعتبر نصوص هذه المواد متماشية مع متطلبات المبدأ أعلاه إلا أنه يجب أن يتم تفصيل الأمور الواجب تمريرها عن طريق موافقة أغلبية حملة الأسهم.

(3) ينص المبدأ الثالث على ضرورة دعم مشاركة المساهمين في اجتماعات الجمعيات العامة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كافة الإجراءات الخاصة بالتصويت ومواعيد ومواقع الاجتماعات وجدول الأعمال والمواضيع المطروحة ومنح الفرصة لهم بطرح أسئلة أو مواضيع للمناقشة في الاجتماعات.

تنظم المواد 154-160 من قانون الشركات شؤون الجمعيات العامة وغير العادية إلا أن هذه المواد بحاجة إلى مراجعة وتحديث بما يوفر الحماية للمستثمرين كفرض وجود مراقبين من الأجهزة الرقابية كوزارة التجارة والصناعة وهيئة سوق المال ووضع ضوابط زمنية على الفارق الزمني بين موعد انعقاد الجمعية ومواعيد الإعلان عن الأرباح وتوزيعها.

(4) ينص المبدأ الرابع على مدى تنظيم القانون لعمليات الدمج والاستحواذات وإعادة الهيكلة.

لا تنظم النصوص القانونية الحالية ولا اللوائح لعمليات الاستحواذ والدمج، وعادة ما تنظم هذه النصوص في القانون الخاص بتنظيم السوق المالي، ولقد تم عن طريق مقترح القانون الخاص بتنظيم السوق المالي وإنشاء هيئة رقابية له وضع النصوص القانونية اللازمة إلا أنه لم يتم تمرير هذا القانون حتى الآن.

(5) ينص المبدأ الخامس على مدى تنظيم القانون لوظيفة مدير المحافظ والصناديق الاستثمارية ومدى وضع الضوابط التي تمنعهم من استغلال أموال المستثمرين.

على الرغم من وجود قانون رقم 31 الصادر في عام 1990 في شأن تنظيم تداول الأوراق المالية وإنشاء صناديق الاستثمار إلا أنه لا يعتبر كافياً ولا يرقى إلى المتطلبات العالمية لضبط مدراء الصناديق ولضبط تعاملات الحلفاء التي قد تصب في مصلحة الجهات التي تدير المحافظ على حساب أموال المستثمرين في المحافظ الاستثمارية.

## المجموعة الثانية:

(1) ينص المبدأ الأول على مدى ضمان بنية الحوكمة المتوفرة في النصوص القانونية معاملة جميع المستثمرين بما فيهم الأقليات بعدالة بحيث يتم تعويضهم في حال انتهاك حقوقهم. لذلك يجب أن يتمتع جميع المساهمين بحقوق تصويت متساوية.

(2) ينص المبدأ الثاني على ضرورة تجريم القوانين للتداول بناء على معلومات داخلية وتعامل الحلفاء ووضع عقوبات صارمة لها.

تم بموجب المادة 184 مكرر فرض عقوبة غرامة لا تقل عن 10 دنانير ولا تزيد عن 200 دينار كل من خالف نص المادة 140 التي تمنع أعضاء مجلس الإدارة فقط من استغلال المعلومات التي تصل لهم بحكم منصبهم للحصول على منافع شخصية، ونصت المادة كذلك على أنه يجوز للمحكمة مصادرة الأسهم موضوع المخالفة!! أي أن القانون لم يحاسب ولم يجرم أي شخص يرتكب هذه الجريمة إلا في حال كونه عضو مجلس إدارة كما أنه لم يضع الضوابط ولم يتم تجريم جميع الممارسات الخاصة بتعاملات الحلفاء (Self Dealing) والتي غالباً ما تصدر عن الشركات التي تدير الصناديق الاستثمارية أو تتم بين أعضاء مجلس الإدارات ومدراء الشركات، لذا تعتبر القوانين والتشريعات بهذا الشأن قاصرة تماماً ولا تلبي المتطلبات العالمية، ويوصي البنك الدولي على ضرورة قيام التشريعات بإيضاح تعريف الحلفاء كما يوصي بضرورة أن تحتوي لجنة التدقيق المحاسبي فقط أو على مدراء مستقلين.

(3) ينص المبدأ الثالث على ضرورة إفصاح الإدارة والمجلس عن أية معلومات أو أخبار جوهرية قد تؤثر على سعر سهم الشركة.

### المجموعة الثالثة:

تتعلق هذه المجموعة بمدى تنظيم علاقة الشركة بكل من الموردين والعملاء والموظفين والدائنين ومدى قيام التشريعات بحماية حقوقهم بما يضمن حماية سمعة الشركة.

### المجموعة الرابعة:

- (1) ينص المبدأ الأول على ضرورة أن تضمن بنية الحوكمة المتوفرة في النصوص القانونية كفاءة الإفصاح من حيث الدقة والتوقيت.
- (2) ينص المبدأ الثاني على ضرورة أن تكون البيانات المالية مدققة من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل معين من قبل لجنة التدقيق بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية وأن يتم الإفصاح عن البيانات غير المالية.
- (3) ينص المبدأ الثالث على أن تضمن جهة التدقيق صحة البيانات المالية للتأكد من أنها تعكس وضع الشركة وأداءها المالي الحقيقي وأنها أعدت وفقاً لأفضل المعايير المحاسبية العالمية.
- (4) ينص المبدأ الرابع على ضرورة تصديق أعضاء مجلس إدارة الشركة والمدراء وبشكل منتظم على دقة البيانات المالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي.

### المجموعة الخامسة:

تتعلق مبادئ هذه المجموعة بمسؤوليات مجلس الإدارة وأعضائه:

- (1) ينص المبدأ الأول على ضرورة أن يضمن هيكل الحوكمة في الدولة رقابة فعالة من المجلس على إدارة الشركة مع وجود نظام للمساءلة.
- لذا من المفترض أن يتم تزويد أعضاء المجلس بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم كما يتوجب على الأعضاء العمل على تحقيق أفضل مصلحة لحملة أسهم الشركة، لذلك يتوجب أن يحمل عضو المجلس الولاء للشركة وأن يبذل عناية الشخص الحريص على مصالح الشركة في أداء واجباته، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في رسم إستراتيجية وأهداف الشركة، فالمجلس هو الذي يحدد رسالة ورؤية الشركة وهو الذي يحفز الإدارة على وضع أفضل الخطط المستقبلية للشركة واتخاذ القرارات الإستراتيجية (إعادة الهيكلة، الاستحواذات والدمج، زيادات رؤوس الأموال...)، كما أن للمجلس سلطة إقالة المدير العام عند ضعف أدائه وسلطة الضغط على الجهاز الإداري لتقديم أفضل معايير الأداء عبر مجموعة من الوسائل: كزيادات الرواتب والعلاوات وصور أخرى من صور المزاي المالية والإدارية، والمجلس هو الجهة التي تقوم بالتأكد من أن قرارات وإجراءات الإدارة العليا تصب في مصلحة المستثمرين، وأخيراً المجلس هو الذي يستقطب أفضل الكفاءات للعمل في إدارة الشركة وهو الذي يختار الإدارة العليا بما فيها المدير العام.
- تم بموجب المادة 139 من قانون الشركات وضع الضوابط الخاصة بالأعضاء كوجوب ملكية العضو لنسبة 1% من رأس مال الشركة وعدم جوازيه أن يكون للعضو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود أو الصفقات التي تعقد لصالح الشركة (مادة 151)، إلا أن الرقابة على مدى الالتزام بهذه المادة غير فعالة بسبب غياب الجهاز الرقابي.

ومن الملاحظ أن دور المجالس ينشط في أوقات الأزمات (ضعف أداء أو تهديد شركة أخرى بالاستحواذ)، فعلى سبيل المثال، قام مجلس إدارة جنرال موتورز بإقالة المدير العام للشركة بسبب ضعف أداء الشركة وكذلك الأمر لشركات ويستغهاوس، أميركان أكسبرس، أي بي إم، كوداك ، حيث أجبر مدراء تلك الشركات على الاستقالة إثر ضعف أداء شركاتهم على المدى الطويل ، ولقد انتقدت مجالس الإدارات بسبب عدم أدائها لأهم دور لها وهو الدور الرقابي وانتظارها لفترات طويلة لحين وجود أزمة تستدعي تحركهم، ولقد تم إيعاز ضعف أداء الأعضاء لعامل المجاملة الاجتماعية وإلى سيطرة المدير العام على المجلس (صعوبة انتقاد أداء الإدارة عند سيطرة المدير العام على كل أمور الشركة وعلى عملية اختيار الأعضاء وعلى تحديد مكافأاتهم).

في دولة الكويت يجب أن يتم إصدار لائحة تفصيلية ودليل إرشادي يحتوي على ضوابط ومسؤوليات الأعضاء كما يتوجب إلغاء شرط الملكية الذي نصت عليه المادة 139 لإعطاء حرية أكبر في عملية اختيار وتركيب الأعضاء.

**أهم أسباب فشل وإشهار إفلاس الشركات العملاقة (إنرون، وورلد كوم، وتيكو):**

- 1) سيطرة المدير العام على كل شؤون الشركة وعلى مجلس الإدارة.
- 2) ضعف معايير التدقيق الداخلي.
- 3) سياسات واستحوادات غير مدروسة بهدف النمو وزيادة حجم الشركة.
- 4) عدم مصداقية المحللين الماليين للشركة (عمولات مدفوعة من الشركة لرفع تقييم سهم الشركة).
- 5) سلبية وضعف مجلس الإدارة في أداء دورهم الرقابي.
- 6) تلاعب وتزوير في البيانات المالية وحسابات الشركة.
- 7) ضعف التنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
- 8) مبالغة في رواتب المدراء وعدم ربط الرواتب بالأداء المالي للشركة.
- 9) ضعف معايير الحوكمة المطبقة.

أي أن معظم المشاكل التي تعاني منها الشركات تعزى بشكل رئيسي إلى قصور في أداء أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بدورهم الرقابي للكشف المبكر عن المشاكل وضعف أو غياب معايير الحوكمة الحديثة.

السيد/ لورنس أوت - مدير مؤسسة كاسلز / الولايات المتحدة الأمريكية

## أزمة الفساد – كارثة اقتصادية ووباء اجتماعي

"فيما يلي ترجمة من اللغة الانكليزية للعرض الذي قدمه المتحدث السيد لورنس".

السيدات والسادات

من وجهة نظر اقتصادية الفساد يدمر حياة المجتمع والمسيرة الاقتصادية، والواضح بان حكومة فاسدة سيئة جدا للتجارة، وتجارة فاسدة هي أيضا سيئة للحكومة، وهذا مثال كلاسيكي للمنظمات والأفراد الذين يفضلون التضحية بالنتائج الممتازة ذات المدى البعيد مقابل المكاسب الشخصية المتوقعة ذات المدى القصير.

وعلى العموم فان نتائج الفساد خطيرة حيث انه يقضى على ثقة المواطنين في الحكومة وينال من شرعيتها ويضعف أداء الخدمة العامة كما يؤدي إلى تفاقم الفقر وفتح منافذ الجرائم المنظمة والإرهاب، والاهم في هذا السياق أن الفساد يزج مسيرة التنمية الاقتصادية ويؤثر عليها.

والبند 10 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ينص على: "المؤسسات التجارية يجب عليها العمل على مكافحة الفساد بجميع أشكاله بما فيه الابتزاز و الرشوة" وتقيد تقارير الأمم المتحدة أن الفساد يعيق التنمية الاقتصادية كما يشوه التنافسية ويمثل مخاطر هامة ضد القانون والسمعة ، والفساد مكلف جدا للأعمال التجارية من حيث انه يزيد عبأ ماليا إضافيا تبلغ قيمته التقديرية 10 % أو أكثر اضافة إلى تكاليف الأعمال التجارية في كثير من أنحاء العالم، وكما ان تقارير البنك الدولي تقيد بأن حوالي تريليون دولار أمريكي يصرف سنويا على الرشاوى.

وتقرير اتحاد الدول الأفريقية يبين أن أفريقيا تخسر كل عام ما قيمته نحو 148 بليون دولار من أجل الفساد وهذا يمثل 25% من الإنتاج المحلي الإجمالي للقارة، ومن منظور فردي يمكن أن تكون هذه التكلفة مذهلة للغاية، وقد جاء في تقرير منظمة الشفافية الدولية أن الرشاوى التي تخسرها الأسر – بطريق غير مباشر – في غانا ونيجيريا و الكاميرون تبلغ 20% من دخل كل فرد.

ونمو الشركات متعددة الجنسيات وزيادة التركيز على الإدارة المؤسسية في أنحاء العالم أيضا يُلزم الشركات أن تتخذ تدابير كبح جماح الفساد حتى تتمكن من الحماية لسمعته ومساهمتها، وضوابط الشركات الداخلية بدأت تأخذ في الاعتبار بصورة متزايدة القضايا التي لها صلة بالأخلاقية والنزاهة، وعديد من مديري الاستثمار يستشهدون بهذه الضوابط دليلا على أن الشركات تتبع ممارسات تجارية جيدة وأن إدارتها بدأت تتحسن.

قامت وزارة التجارة الأمريكية مؤخرا بتوقيع عقد مع شركة "كاسالس واسوسريتيس" Casals & Associates لإجراء برنامج مكثف "تدريب المتدربين" لتتقيف ممثلي القطاع الخاص من منطقة القوقاز وآسيا الوسطى وأوروبا الشرقية ببرامج التقيد، تحتوى على قواعد السلوك والإدارة المؤسسية وذلك كوسيلة مناهضة للفساد، فضلا عن تطوير "دليل الأخلاقيات التجارية" الذي هو متوفر الآن

على شبكة الانترنت، و بالتالي فقد تم إجراء برنامج مماثل عن موضوع السلوك للمسؤولين في واشنطن وموسكو.

أما المجالات الأخرى فقد تم العمل مع الجمعيات المهنية والجامعات المختارة في العديد من الدول لاعتماد الممارسات الأخلاقية ولإجراء "برنامج تصديق الأخلاقيات" مفاده توفير المعلومات وتكنولوجيا الانترنت، حيث يتم بناء شراكات قوية مع شبكات الشركات الناشئة التي تدعم المسؤولية الاجتماعية والمؤسسية وتبذل جهودها لإدراج مكافحة الفساد وممارسة الشفافية باعتبارها قضايا أساسية تمارسها في جميع أنشطتها و أعمالها، جنباً إلى جنب مع المجمعات الشعبية والمجتمع المدني بصفة عامة، والغاية الرئيسية هي تجنب تضارب المصالح ، وتنفيذ هذه الفعاليات - كجزء من هذا الجهد الميداني - بالتعاون مع فروع منظمة الشفافية الدولية والمسؤولين الحكوميين وكبار رجال الأعمال لتسهيل تطبيق اتفاقيات النزاهة في المشتريات الرئيسية للحكومة ومقاولات الخدمة، والهدف هو مساعدة رجال الأعمال إلى جانب الحكومة على إعادة وضع سياسة المراقبة ودور أكبر للمصدقية.

أما مكافحة القانونية الدولية ضد الفساد فقد نشطت في السنوات الأخيرة استناداً إلى اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD لمكافحة رشوة المسؤولين العموميين الأجانب في التداولات التجارية العالمية وذلك بمساعدة تطبيق بنود الاتفاقية الأمريكية ضد الفساد وكذلك بنود اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعمول بها اعتباراً من ديسمبر 2005.

والكل على دراية تامة بالجانب السلبي للفساد ولكن السؤال يبقى - هل هناك شيء يمكن فعله تجاه ذلك؟ لذا أقدم لكم اليوم بعض الأفكار والأمثلة من مناهج العمل التي اتخذناها والآخرين في السنوات العشرة الماضية في سبيل مكافحة الفساد ، والشركة الاستثمارية الدولية " كاسالس واسوسيتيس " Casals & Associates تعمل في أكثر من اثنتي عشرة دولة في أنحاء العالم في مجال مكافحة الفساد منذ أوائل التسعينات ، حيث أن مصطلح "الفساد" لم يكن يذكر في أغلب المجتمعات، وقد ركزنا اهتماماتنا في السنوات الـ 19 الماضية على قضايا الفساد في أكثر من 30 دولة من القارات الخمس، ومعظم دراساتنا الأولى تم إعدادها تحت إشراف المنظمات الدولية مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والبنك الدولي والمؤسسات المعنية بالإدارة المالية الحكومية ، وكان من المعتقد أن تنظيم الإدارة المالية الوطنية مع أنظمة الإدارة المالية المتكاملة سوف يؤدي إلى مسائل شفافيتها أكبر، من حيث أن لديها ح لئومة الكترونية تساعد على جعل المؤسسات المالية الحكومية أكثر شفافية حتى على مستوى البلديات والدولة إضافة إلى المستوى الاتحادي.

وفي العقدين الماضيين نحن في شركة Casals & Associates أصبحنا أكثر ارتباطاً بأزمة الفساد، وهي كارثة، وبدأنا ننظر إليها باستخدام المصطلح الاقتصادي يعني العرض والطلب، ونعتقد أن معادلة العرض والطلب يجب أن تكون متوازنة لمنهج ناجح في تقليل الفساد ، أما العرض فتأتي الحكومة في الصف الأول على جميع المستويات، والطلب يشمل كل من القطاع الخاص بما في ذلك قطاع التجارة ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام ، ولا يزال الفساد يزدهر ليس فقط لأن الحكومات غالباً ما تكون عرضة للفساد بل في كثير من الأحيان من أجل انعدام الرغبة بين المواطنين أنفسهم، حيث انهم يتقبلون الفساد أو أنهم متلبسون به.

تجدد الإشارة إلى أن بعض الدراسات الاستقصائية الوطنية أثبتت بأنها وسيلة فعالة للمساعدة على تحديد المواقف الحالية تجاه الفساد في بلد ما ، وهذه الوسيلة ستعاون بلاشك على تطوير

منهجيات العمل لمعالجة مشاكل الفساد ولقياس تبعاتها ، فمثلا نحن على وشك البدء في العمل بمشروع المسح الوطني في أرمينيا حيث نطبق منهجية "التثليث" التابعة للبنك الدولي وذلك لمسح مستوى الأسر وأصحاب الشركات والمسؤولين العموميين عن كيفية وقوعهم ضحايا للفساد ، وعادة تستخدم نتائج هذه الدراسة المنهجية لتشخيص مدى ومكانم الخلل المؤسسي، وللمساعدة على تحديد أولويات الإصلاح ولصياغة سياسة التفاوض ، هذا وقد أشار البنك الدولي إلى ان هذا الإجراء سيكون كفيلا في تحديد مبالغ التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المترتبة من جراء الفساد ، وفي المستقبل يمكن استخدام هذه المعلومات كأدلة للنقاش مع المسؤولين في المجال التنفيذي ومع المشرعين لزيادة الإصلاحات في الأنظمة ولتقليص مستوى الفساد فيها ، علما باننا استخدمنا منهجية مماثلة في كل من نيجيريا، مدغشقر، ألبانيا، هيدوراس ونيكاراغوا - ضمن أمور أخرى - وذلك كجزء من المشروعات الممتدة والمعنية بمكافحة الفساد.

وبفضل هذه الدراسات الاستقصائية وبمساعدة ذوي الخبرة استطعنا تحديد عدد من المجالات التي لها تأثير كبير على القطاع التجاري والاقتصادي، حيث لا يمكن الحد من الفساد ومراقبته إلا بمعالجة تلك المجالات.

### حقوق الملكية الفكرية:

وضع قوانين الملكية الفكرية وتطبيقها كأحد المقومات الأساسية للحد من الفساد مع غياب الأجهزة التنفيذية للمراقبة تؤدي إلى تكلفة الإنتاج المنخفضة والحصول على النسخ المزيفة، مما يوفر فرص المنافع الكبيرة للذين يغشون النظام ، لكن العاملين في السوق السري من القطاع الخاص والمسؤولون الحكوميون فليدهم وجهة نظر مغايرة بذلك.

ومؤخرا أنجزنا مشروعا لمكافحة الفساد في ألبانيا يعالج نفس المشكلة حيث تبين لنا أن قوانين براءات الاختراع والعلامات التجارية في ألبانيا لم يتم تنفيذها لأسباب مختلفة، وكان المحامون والقضاة وأصحاب الشركات في ألبانيا إما لا يعرفون القوانين أو كانوا يتجاهلونها، وفي حالة فقدان الفهم الصحيح وعدم وجود الأجهزة التنفيذية في الواقع أصبح هذا المجال لقمة سائغة للفساد في ذلك البلد، ومن خلال هذا المشروع تناولنا مجالين أساسيين الأول: تحسين القدرات التشغيلية للسلطات التنفيذية المسؤولة عن حقوق الملكية الفكرية ، والثاني: نشر الوعي بين قادة رجال الأعمال والقضاة عن الإجراءات التنفيذية والتشريعية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية.

ولقد تمكنت شركة "ك اسالس واسوسييتيس" Casals & Associates بسبب عملها مع الحكومة من إنشاء مكتب وطني للمحافظة على حقوق الطباعة التي لم تكن في حيز الوجود من قبل وساعدت على تعزيز عمليات مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية.

وعلى جانب تجاري قمنا برعاية سلسلة من اجتماعات المائدة المستديرة بخصوص حقوق الملكية الفكرية في المدن الرئيسية من أنحاء البلاد وذلك بالتعاون مع مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية والغرف التجارية المحلية، والهدف من هذه الاجتماعات هو خلق الوعي بين قادة الأعمال التجارية حول إجراءات تسجيل الملكية الفكرية والدفاع عنها و حماية أفضل لحقوق الملكية الفكرية وكيفية توفير زيادة في الأرباح.



أما المجال الحيوي الآخر الذي له تأثير مباشر على التجارة فهو مسألة القدرة التنافسية، والمجتمع التجاري أكثر حيوية من مجموعات متنامية ومستمرة تابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وهو عنصر حاسم في الحد من الفساد.

ومازلنا نعمل منذ ثلاث سنوات ماضية في المكسيك لدعم الإصلاحات وبلورة السياسات العامة التي تشجع القدرة التنافسية في الأعمال التجارية الصغيرة، حيث يتم التركيز على سياسات عامة وبرامج تم تصميمها لتعزيز التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ونعمل مع مؤسسة البحوث المكسيكية ومؤسسة IDEA لإجراء دراسة تجريبية في خمس دول أخرى على خمس برامج بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تدعمها تلك الدول، ولتقييم البرامج الناجحة في تلك الدول، وحاليا نعمل مباشرة مع وزارة الاقتصاد لتعديل القوانين الحالية التي تدير برامج توفير المساعدة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التابعة للحكومة المكسيكية وذلك لتطوير وتحسين معايير الاختيار التي تشجع الإنتاجية ومؤشرات الأداء لقياس النتائج.

والجزء الأكبر من هذه الأعمال يتركز على البرامج التي تؤيد الحاضنات التجارية ، والهدف من كل هذه الفعاليات هو تشكيل شبكة المؤسسات المكسيكية المستدامة وتنظيمها ودعمها على جميع المستويات بما في ذلك المنظمات التجارية وغرف التجارة ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية، وفي غضون خمس سنوات من العمل في المكسيك هناك أمر أثار اهتمامنا وذلك ان الحكومات المحلية على مستوى الدولة أو البلديات تميل أكثر إلى دعم التدابير المكافحة للفساد وتنفيذها وتعتمد على شفافية ومساءلة أكبر مقابل الحكومة الاتحادية.

أما بالنسبة للنقطة التالية وهي تطوير الحكومة الالكترونية وتنفيذها كوسيلة فعالة لزيادة الشفافية والمساءلة وللمحد من الفساد فهذا يدعو إلى الارتياح، حيث أن كثير من الحكومات على جميع المستويات تستخدم الوسائل الالكترونية لتكون أنشطتها أكثر كفاءة وشفافية ، ولقد ظهرت بوادر المكافحة المتجددة ضد الفساد في أوائل عام 1990 بالتعريف المنهجي للكمبيوتر وبرمجياته في وزارات المالية وفي مكاتب المراقبين العاملين من أجل تنفيذ نظم الإدارة المالية المتكاملة ، وهذه النظم المالية المتكاملة بالفعل كان لها تأثير كبير على الحد من الفساد الحكومي في كثير من البلدان النامية، حيث تنتشر حاليا في العديد من بلدان جنوب الصحراء الإفريقية.

وكثير من التفاعلات الحكومية مع الجمهور تحدث الآن على الخط من خلال شبكة الانترنت ، والقضاء على الوساطة الحكومية تقلل فرصة الرشاوى والعمولات، وكذلك يصعب محو السجلات الالكترونية أو التخلص منها مقارنة بالفواتير والوصلات الورقية، وتستفيد الكثير من الحكومات من مواقعها على الانترنت لتجعل عملية المشتريات أكثر شفافية بإدراج المشتريات الحكومية ومنح العقود عليها ، ومفادها مساعدة الأعمال التجارية لأنها تخلق أرضية سهلة للتلاعب ، وكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لم تتمكن سابقا من المشاركة في عملية الشراء الحكومي تستطيع الآن أن تنافس وتفوز بالعقود، كما تساعد الحكومة الالكترونية على تداول الأعمال التجارية في معظم الأحيان من خلال إسراع التفاعلات الحكومية وجعلها أكثر كفاءة و اقل تكلفة.

حاليا نحن نعمل مع حكومة الباراغواي في أمريكا الجنوبية في مجال عمليات الحد من الفساد، وتحسين الكفاءة، والعمل بالحكومة الالكترونية اللذان يعتبران عنصرا هاما في هذا المجال ، فمثلا نعمل على تنفيذ نظام رقمي لبطاقات الهوية الوطنية، وهذا النظام سيسهل إنتاج رخص القيادة الرقمية، وعلى صعيد آخر نبذل الجهود في ربط جميع شبكات الكمبيوتر المحلية المتهاكة في

الوزارات المختلفة تحت إطار نظام متكامل واحد، وأيضا هنا من خلال حوكمة أفضل فالكفاءة والشفافية والمساءلة تلعب دورا كبيرا في سبيل الحد من الفساد.

ومجال المشتريات هو قضية مهمة أخرى مع تأثير كبير على الفساد، وهي قضية حاسمة بين الحكومة والقطاع التجاري على جميع المستويات، وبالتالي نقطة بارزة لعمليات الفساد، الرشاوى والعمولات وغيرها من أشكال الفعاليات الإجرامية، وهناك منظمة واحدة قادت محاولات الإصلاح في مجال المشتريات هي منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية / لجنة المساعدات الإنمائية OECD/DAC، حيث قامت أخيرا بإنشاء مشروع مشترك للمشتريات يعتبر بمثابة منتدى دولي لأخصائيي المشتريات وهو يمثل مؤسسات متعددة الأطراف بما فيها وكالات التعاون الثنائي والدول النامية التي لها صلة مع إصلاح نظام المشتريات، كما ان عليها مسؤولية تنفيذ ما جاء في إعلان باريس بشأن فعالية المعونات الفنية والتزاماتها: "تعزيز الأنظمة الوطنية للمشتريات، دعم تنمية القدرات، والاستفادة من أنظمة الدولة المحلية"، وهذا المنهج الذي تم إعادة النظر فيه يعتمد على عاملين أساسيين هما المشتريات والإدارة المالية العامة.

وهكذا قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية / لجنة المساعدة الإنمائية OECD/DAC بتطوير منهجية جديدة لتقييم قدرة الدول النامية على الشراء، وتعتبر هذه المنهجية من أفضل الممارسات على الصعيد الدولي، وهي أيضا تعالج الهياكل القانونية والمؤسسية بقدر من التفصيل التي تؤثر على المشتريات، وآليات المراقبة وقوى السوق، وقد تم إعداد تقرير قياس مشتريات الدولة (CPAR) لأول مرة في باراغواي باستخدام هذه المنهجية الجديدة التي نفذها بنك التنمية للولايات الأمريكية بالتعاون مع البنك الدولي في عام 2006، وعملية مماثلة لقياس مشتريات الدولة في تشيلي على وشك البدء بالتنفيذ تحت إشراف بنك التنمية للولايات الأمريكية.

ولو كان النجاح من نصيب جهود تقليل الفساد، فالقطاع الخاص يجب أن يعتمد على نماذج تجارية تتفق مع الإدارة المؤسسية الحديثة والممارسات التجارية الأخلاقية، وعلى سبيل المثال لا الحصر، يجب على الحكومات تصميم السلوكيات الحديثة المتعلقة بالقوانين البيئية والعمل والملكية الفكرية وتنفيذها، وامتدادا لهذا النهج، يستحسن إيجاد سبيل لدعم إنشاء "المجالس الوطنية التنافسية" على غرار مجلس الولايات المتحدة للمنافسة، ومسئوليتها جمع قادة التجارة الوطنية والحكومة والأكاديمية والنقابية من أجل تصنيف ورسم خريطة تنافسية في الأسواق العالمية، وإسراع نمو اقتصادي ووضع برامج تثقيفية وتدريبية تضمن خلق مهارات ورفع إنتاجية العمال.

في أبريل عام 2007 بدأنا العمل في باناما للمساعدة على إدارة التحالف العالمي التنموي التي أنشأتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في عام 2002، وهذا التحالف كما يسمونه، يقوم بتعبئة الأفكار والجهود والموارد من الحكومات ودوائر الأعمال التجارية والمجتمع المدني من أجل تشكيل تحالفات بين القطاعين العام والخاص، ولتحفيز النمو الاقتصادي، وتطوير الشركات والقوى العاملة فيها، ومعالجة القضايا الصحية والبيئية وتوسيع فرص الوصول إلى العلم والتكنولوجيا، وفي السبعينات بلغ معدل تدفقات الموارد من الولايات المتحدة إلى البلدان النامية 70% وذلك بالمساعدة الرسمية للتنمية حيث كان 30% فقط من القطاع الخاص، أما اليوم فتدفعات الموارد من الولايات المتحدة إلى البلدان النامية تبلغ 85% من القطاع الخاص، و 15% من القطاع العام، وهذه التغيرات في تدفقات الموارد تشير إلى ظهور قطاع خاص رابح وقطاع غير حكومي كمشاركين كبار في عملية التنمية، ومنهج عمل التحالف العالمي للتنمية يستجيب لهذه البيئة المتغيرة ليكون مطابقا

لشروط الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، ويكون ذا فاعلية في تلبية الأهداف التنموية من خلال توحيد قواها إلى جانب الموارد وقدرات القطاعات الرئيسية الأخرى.

وباستخدام هذه الآلية في بنما حاولنا تعبئة الجهود والموارد من الجهات الحكومية والتجارية والمجتمع المدني لتنفيذ المشاريع المشتركة لمكافحة للفساد، وقدمت المنظمات المتبرعة وحكومة بنما الأموال المطلوبة إلا أنها كانت بشروط معينة، مثلاً، كانت مسؤولية المشاريع أن تبين وجود حد أدنى من زيادة نسبة الموارد من 1-إلى-1 بين الجهات المتبرعة وشركائها ، ويتوجب أن تكون التبرعات الخاصة تعادل على الأقل 100% مقابل مبلغ التمويل المتوقع عن طريق التبرع.

وأخيراً يجب الأخذ بالاعتبار أن الفساد لا يتحدد في عالم نامي أو عالم متقدم، و لا في أي منطقة جغرافية، وليس هو مفهوم الحصانة! والتميز التقليدي بين مناهج العمل "من أعلى إلى أسفل" (أي الحكومة) و"من الأسفل إلى الأعلى" (أي المجتمع المدني)، لذا فانه في سبيل محاربة الفساد لكل من ذلك مزاي و عيوب، وهنا يظهر مجال جديد من التفكير مما يربط الطرفين عن طريق زيادة تحكم المواطنين بالموارد العامة مما يعرف بـ "المساءلة الاجتماعية" ومعناها القدرة على مطالبة موظفي المؤسسات العامة، وأرباب العمل في القطاع الخاص ومقدمي الخدمات من حيث أنهم مسؤولون عن سياساتهم، وأعمالهم وما يستخدمون من أموال ، والمساءلة الاجتماعية هي منهج عمل طالبت بها المجتمعات المدنية لبناء حكومة مسؤولة وشفافة ومتجاوبة. وبعض المجالات التي تأتي ضمن هذا المنهج الميزانية التشاركية، وكذلك وصول الجمهور إلى المعلومات (خاصة المالية)، وربط منظمات المجتمع المدني بالشبكات "سلاسل الدعوة" واستعمال وسائل الإعلام بفعالية.

ومن أول أمثلة برامج المساءلة الاجتماعية التي تم دراستها دراسة تفصيلية كانت الميزانية التشاركية في البرازيل ، أما البرامج التي جاءت إلى حيز الوجود فيما بعد فقد تبنتها دول أوروبا وأفريقيا، وهذا أفضل مثال للمنهج العملي "من الأسفل إلى الأعلى" الذي يتمتع بروابط مع الحكومة أيضاً.

وفي البرازيل قامت الإدارة المحلية وجمعيات الإقليمية بتشكيل 16 ميزانية مقاطعات لمعالجة عملية الميزانية ، وهذه الميزانيات مسؤولة عن تطوير تقديرات المصروفات الرأسمالية لميزانية البلديات، وربط النظام بشكل فعال مع المواطنين في إجراءات صنع القرار عن طريق إضفاء الطابع الرسمي على دور المنظمات من الأسفل إلى الأعلى ، وهكذا ساهمت في بناء مجتمع مدني أكثر حيوية إلى جانب إعادة توزيع الثروة بالتساوي ، وجعلت الموظفين السياسيين مسؤولين عن وعودهم، وتحسنت الخدمات العامة وفي نهاية المطاف تقللت الفساد، وخاصة محاباة الأقارب والأصدقاء في بنود الميزانيات، وهذا النوع من المساءلة الاجتماعية من قبل منظمات المجتمع المدني لقطاعات الأعمال التجارية التي غالباً ما تساعد وسائل الإعلام هي وسيلة هامة للحد من الفساد الحكومي من خلال قدر أكبر من المساءلة.

وثمة جانب آخر من هذا المنهج العملي الشامل هو "المحاسبة الاجتماعية"، وهي مجرد تنظيم جماعة من المواطنين لتحليل مشكلة ومراقبة أدائها، واقتراح بدائلها، ثم تتعقب هذه الجماعة أداء مشروع أو مؤسسة وتراقب ذلك ، وعندما تكتشف عدم الكفاءة وممارسات يشوبها الفساد تبلغ السلطات والمجتمع ، وكذلك تعمل في معظم الأحيان مع وسائل الإعلام المحلية للتبليغ بفعالية أكثر عن المواطنين الذين يختلفون عن أنظار القانون ، وقد تبين على مدى العقد الماضي أن هذا المنهج العملي فعال للغاية في تحفيز المشاركة الاجتماعية وفي زيادة الشفافية والمساءلة كثير من الحالات.

وهناك مثال مثير للاهتمام بمشروع مدته خمس سنوات في كولومبيا - دولة تعيش منذ زمن طويل في ظل العنف والفساد - حيث ان المواطنين الذين يقومون برقابة المشاريع في كولومبيا يطلق عليهم "Veedurias". وقد قامت الغرفة التجارية المحلية في كارتا جينا - المدينة الساحلية - برعاية خمسة من هذه الجماعات المحلية من ضمنهم مواطنين لمراقبة الأعمال الإنشائية لنظام النقل الجماعي وثلاثة مجتمعات رياضية أخرى كإجراءات تحضيرية لألعاب أمريكا الوسطى ومنطقة البحر الكاريبي في عام 2006 ومتابعة كل منها، وأدركت الغرفة التجارية والمحاسبون الاجتماعيون التابعون لها، في بداية هذه المشاريع بأن العمل مع مكتب رئيس البلدية ومقاولي المشروع أمر صعب جدا، ولكن من خلال بناء العلاقات البناءة وبفضل المهنيين ذوي الخبرة في مجموعاتها بدأ الاعتراف بالغرفة التجارية على أنها شريكة قيّمة في هذه المشاريع الإنشائية ، وهذا مثال ممتاز لرجال الأعمال الذين يبذلون الجهود في مجال الحد من الفساد عن طريق تشجيع المزيد من الشفافية والمساءلة.

وأخيرا، من أهم أهداف محاربة الفساد هي توسيع الرغبة وتطبيق تدابير مكافحة الفساد في القطاعين الحكومي والخاص، وغالبا ما يعتبر الفساد مشكلة كبيرة نشأت نتيجة لعدم فعالية الإدارة، قد لا يكون هذا من أحسن الوسائل العملية من حيث الفعالية أو الاستدامة ، وعلى مدى السنوات القليلة الماضية ابتدعت شركة Casals & Associates منهج عمل فريد للتدريب المسمى بـ"التعميم" لمعالجة الفساد باعتباره قضية قطاعية، ففي هذه العملية تقوم بجمع فئة واسعة من أصحاب المصالح الذاتية لدراسة العمليات والنظم وتحديد المواقع التي تحتاج إلى المساعدة لتحسين الشفافية والمساءلة في مجالات الصحة والطاقة والزراعة والبيئة، وكثيرا ما يشير المشاركون إلى تفاعلات الحكومة مع القطاع الخاص ويعتبرونها مجالا أساسيا يحتاج إلى تغيير أولا بأول ، فمثلا- جزء من جهود عملية التعميم في نيجيريا- أشار المشاركون إلى خطوات ملموسة يمكن اتباعها للحد من الفساد في القطاع النفطي والمشتريات العامة والترخيص ، وحتى الآن فقد تم تنفيذ هذه البرامج في أمريكا الوسطى وأوكرانيا وفي كثير من أنحاء افريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

هذه مجرد مناهج عملية عديدة في سبيل الحد من الفساد تؤثر ايجابيا ومباشرة على الدولة وحياة المجتمع، وستساعد على إيجاد مزيد من الشفافية والمساءلة في تحفيز حوكمة ذات كفاءة أكثر ، فبعض منها تم ابتكاره، وبعض آخر تم تجربته وتبين أنه مناسب ، وإذا تم كبح جماح الفساد أو استئصاله فالكل فائز، الحكومة، وقطاع الأعمال، والمجتمع المدني.

مرة أخرى، أقدم الشكر إلى جمعية الشفافية الكويتية على دعوتها للمشاركة في هذا المنتدى، وأتمنى مواصلة هذا الحوار في المستقبل. علما بأنه يتوفر لدي منشورات ومواد أخرى تتناول بعض المواضيع التي تم التطرق لها بصورة مختصرة ومتوفرة بمزيد من التفصيل، وختاما يسرني ان أوجه لكم جميعا الدعوة للاتصال بي أو بزملائي في مكتبنا بمقر الشركة في واشنطن، عبر البريد الإلكتروني [Iott@casals.com](mailto:Iott@casals.com) أو الهاتف: 9201234-703-1. حيث أننا نرحب بتقاسم المعلومات بشأن ما نعتبره من أهم القضايا في عصرنا الحاضر.

## التوصيات

تحت رعاية حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير الكويت حفظه الله، نظمت جمعية الشفافية الكويتية (منتدى الكويت للشفافية الثاني) خلال الفترة من 12 إلى 13 فبراير 2008م، وذلك تحت شعار "إصلاح الخدمة العامة".

وبعد الاستماع إلى المحاضرات العلمية التي قدمها المشاركون في المنتدى وإلى المناقشات التي دارت في كل جلسة عمل، فقد تم التوصل إلى التوصيات التالية:

أولا - على مستوى دولة الكويت:

### (1) على مستوى السلطتين التشريعية والتنفيذية:

- ضرورة الإسراع في إقرار قانون مكافحة الفساد للحد من أعمال الفساد المالي والإداري بالدولة.
- ضرورة الإسراع في إصدار قانون حق الاطلاع الذي يسمح للجمهور الحصول على المعلومة لدعم الشفافية في كافة تعاملات الجهات الحكومية.
- إقرار (قانون الكشف عن الذمة المالية) للمسؤولين بالدولة.
- مراجعة القوانين واللوائح المنظمة لمشتريات الدولة كافة وتطويرها بما يكفل حفظ المال العام.
- سن التشريعات التي تقلص من استخدام النفوذ لمصالح شخصية وفئوية.
- الشفافية في التوريدات والمناقصات العامة حيث أن مجال المناقصات العامة هو أحد المجالات الرئيسية التي تحدث فيها تفاعلات مالية بين القطاعين العم والخاص، وهو المرشح الأساسي للفساد والواسطة والمحسوبية والرشوة بكافة أشكالها.

### (2) على مستوى السلطة القضائية:

- استقلالية القضاء إداريا وماليا.
- استحداث مجلس الدولة المتخصص في القضاء الإداري لتكون له استقلالية تامة.

### (3) وسائل الإعلام:

- أهمية ممارسة وسائل الإعلام الوطنية لهورها بجرأة وحرية وصدق، لمناهضة الفساد، وكشف المفسدين.

## ثانيا - إصلاح الخدمة العامة

لتعزيز الشفافية والنزاهة بالدولة التي من شأنها أن تساهم في إصلاح الخدمة العامة، فإن المنتدى يوصي بما يلي:

### (4) استراتيجيات وأدوات لدعم الشفافية:

- تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية للتخلص من الوساطة والتي تنتج من البيروقراطية المفرطة.
- التأكيد على الشفافية في التعيينات والترقيات ونظم الأجور.
- الالتزام بشفافية اللوائح والإجراءات والعمل على تطبيقها.

### (5) استراتيجيات وأدوات لدعم النزاهة:

- سن قوانين لمنع تعارض المصالح في الوظيفة العامة.
- توفير ضمانات لحماية المبلغين عن الفساد Whistle Blower Protection
- وضع مدونات لقواعد السلوك وأخلاقيات المهنة.
- تحفيز العاملين على مختلف المستويات للعمل وفقا لأخلاقيات المهنة تدريبهم عليها.

### (6) استراتيجيات وأدوات لدعم المسائلة واحترام القانون:

- تقوية نظم الرقابة الداخلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان المسائلة من خلال عمليات التدقيق الداخلي على الإدارات والكشف عن الذمة المالية للمسؤولين.
- تنظيم وتقنين الصلاحيات التقديرية (والاستثناءات) للمسؤولين، بما يضمن مراقبة القرارات الناتجة عن تلك الصلاحيات لمهّنع أي تعارض للمصالح.
- تشديد العقوبات لمرتكبي الفساد في أحكام القانون المدني والجنائي.

### (7) استراتيجيات وأدوات لدعم العدالة:

- وضع معايير وضوابط وشروط لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية.
- اعتماد الترقية بناء على الأهلية والجدارة وليس على أساس الأسبقية أو القبلية أو العائلة أو الطائفة أو الانتماء السياسي.
- العدالة في تطبيق القانون على الجميع.
- منع التوظيف السياسي للوظيفة العامة والناتج من تدخلات وانواب البرلمان والمسؤولين بالدولة.

### (8) استراتيجيات وأدوات لدعم الفاعلية:

- وضع خطط إستراتيجية عملية يمكن ترجمتها إلى مشاريع تخدم أهداف الجهة الحكومية مع متابعة تنفيذها.

- فعالية الهياكل التنظيمية وتبسيطها لتتناغم مع أهداف الجهة الحكومية، ومراجعة الإطار المؤسسي وتحديد مجالات التداخل والتكرار.
- اللامركزية في الإدارة.
- الحد من تعقيد العمليات والإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية والتقليل من الروتين الحكومي المسبب للواسطة. وذلك بضمان اتخاذ تدبير وإجراءات واضحة تعزز المنافسة العادلة وتردع النشاط الفاسد عن طريق وجود بيئة تنظيمية مبسطة تلغي التداخل والإفراط في اللوائح.
- ضمان كفاءة أداء الخدمات العامة وربط الأداء بالإنجاز.

#### (9) استراتيجيات وأدوات لدعم التنافسية:

- خصخصة بعض مؤسسات وإدارات القطاع العام لتقليل التكاليف وتحسين الجودة.
- تحسين الحوافز الايجابية والرواتب للموظفين لكي تصبح قادرة على التنافس مع نظرائهم في القطاع الخاص وتشجيع المنافسة في القطاعين العام والخاص فوجود التنافس يقلل فرص الفساد.
- دعم الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني بهدف نشر القيم الأخلاقية وصولاً إلى ممارسات أكثر نزاهة وشفافية.

ثالثاً - إصلاح الخدمات الصحية ::

#### (10) الإستراتيجية الصحية:

- زيادة المخصصات المالية للقطاع الصحي بضعفي ما هو معمول بها في السنوات الأخيرة.
- استقطاب شركات صحية عالمية تتولى كل منها الخدمات الصحية في محافظة كاملة.
- تحويل دور الوزارة إلى ديوان عام يختار الشركات الأجنبية الكبيرة ويضع النظم واللوائح والمواصفات والشروط ويقوم بدور منح الترخيص للقطاع الخاص والإشراف عليه ومراقبته.
- التركيز على التوفير في ميزانية العلاج بالخارج عن طريق استقدام الفرق الأجنبية من المراكز المتخصصة العالمية.

#### (11) الإدارة الصحية:

- تطوير العمل الصحي من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة وبرامج زمنية والتواصل بين الإدارة العليا بالوزارة وإدارات المستشفيات.
- تطبيق اللامركزية في إدارة الوزارة عن طريق تنظيم وتوزيع الأدوار بين المناطق الصحية والإدارات المركزية بالوزارة، مع وجود آليات عمل واضحة للرقابة من قبل الجهاز المركزي بالوزارة.
- تكون الرقابة والتوجيه والمحاسبة والمسائلة وفقاً لمعايير موضوعية وشفافية كاملة، وإن تكون الأجهزة التنفيذية المسؤولة عن تطبيق اللامركزية قوية بالقدر الذي يمنع الفوضى.



- مواكبة التوسع السكاني والعمراني في المستشفيات والمراكز الصحية.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوير الملف الإلكتروني مع ربطه بين الوزارة والمستشفيات.

## (12) الرعاية الصحية الأولية:

- تطوير خدمات الرعاية الأولية للتصدي للظواهر السلبية الصحية (مثل التدخين وزيادة الوزن والسمنة).
- التوسع في رعاية المسنين وتطوير الخدمات المقدمة لهم من خلال الرعاية الأولية.
- توفير أجهزة ومعدات التشخيص وتحديث قوائم الأدوية الأساسية بالرعاية الأولية من أن لآخر وفقا للمستجدات.
- التوسع في خدمات طب العائلة والعيادات التخصصية التي تتيح الخدمات التخصصية داخل المركز الصحي، وتوفر على المراجع عناية الانتقال للمستشفى والانتظار للحصول على موعد والتعامل مع طبيب آخر غير طبيب العائلة.
- تطبيق معايير ونظم الجودة والاعتراف بمراكز الرعاية الأولية والتي تحقق الوصول للمستويات العالمية لجودة الرعاية الصحية بما يعزز ثقة المواطن والمستفيد من الخدمات الصحية.
- تطوير النظم الإدارية بمراكز الرعاية الأولية والتوسع في مشاركة المجتمع بإدارة الرعاية من خلال إفساح المجال للمشاركة المجتمعية.

## (13) التأمين الصحي :

- إجراء تقويم موضوعي للتجربة السابقة من نظام التأمين الصحي والسلبيات والتداعيات التي أطاحت بالتطبيق، ورصد الدروس المستفادة ووضع استراتيجيات مستقبلية لتطوير نظام التأمين الصحي.
- تطوير نظام التأمين الصحي من خلال رؤية واضحة ومشاركة شفافة من أطراف العلاقة الثلاثية (شركات التأمين / المستفيدين/ مقدم الخدمة) والشفافية الكاملة في طرح الأمور ، وحماية الفئات الخاصة من الأقساط المرتفعة، ووضع وثائق تأمينية خاصة وبأسعار منافسة لبعض الفئات غير القادرة على تحمل الأقساط العالية ، وضبط مالية التأمين لضمان خلوها من الفساد.

## (14) الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير الصحة:

- المشاركة بوضع الرؤى والخطط والبرامج ، مع توزيع الأدوار على القطاعين العام والخاص بشكل محدد وواضح، من خلال حوار موضوعي ومستمر بين واضعي السياسات بالقطاع الحكومي وممثلي القطاع الخاص.
- تشجيع القطاع الخاص من خلال فتح مجالات التنافس أمامه لتحقيق جودة الخدمة الصحية بأبعادها المختلفة.

- مراجعة التشريعات والقرارات وآليات العمل للتعامل مع القطاع الخاص في القطاع الصحي.
- تدريب العمالة الوطنية للعمل بالقطاع الصحي الخاص.
- الاستفادة من نماذج النجاح وتبادلها بين القطاعين العام والخاص محليا ودوليا.

#### (15) ضبط المصروفات بالقطاع الصحي:

- تشكيل لجان لاختيار الأجهزة والمعدات الطبية وعدم ترك قرار الشراء لشخص واحد، ووضع عدة مستويات للتدقيق الداخلي وإبداء الرأي بالعروض المقدمة من الشركات.
- الشفافية الكاملة في اختيار العروض وفقا للمعايير والمواصفات العالمية وتطبيق قواعد الرقابة المسبقة واللاحقة من ديوان المحاسبة والمناقصات المركزية ووزارة المالية.
- التواصل المستمر مع الهيئات والمنظمات العالمية للاستفادة من المعايير الحديثة لمواصفات الأجهزة والمعدات والأدوية.
- ربط طلبات الأدوية والأجهزة والمعدات بإحصائيات أعداد المرضى والحاجة الفعلية.

#### (16) تطوير المباني والخدمات:

- الاهتمام ببلتجهيزات اللازمة لاحتياجات المعاقين وفقا للمواصفات والمعايير الدولية.
- الالتزام بمواصفات الأمن والسلامة والوقاية من الحريق ، ووضع خطط دورية للصيانة والالتزام بها.
- التأكيد على مواصفات واشتراطات غرف العمليات وغرف العزل و الخدج والعناية المركزة.
- مراجعة وضع مواقف السيارات التي لا تتفق مع الزيادة الهائلة بأعداد السيارات وتضاعف أعداد المراجعين والزوار للمستشفيات.

#### (17) تطوير الموارد البشرية بالقطاع الصحي:

- تطوير إدارة المستشفيات عن طريق تأهيل مدراء أكفاء لتولى قيادة المستشفيات بالمستقبل القريب والبعيد.
- منع مفهوم "التكويث" في الخدمة الطبية، ومنع التوظيف لأسباب سياسية في هذا القطاع الحيوي الذي يتعلق بصحة وحياة البشر.
- احتواء التدريب - عدا الجوانب الفنية - على مهارات الإدارة الحديثة للتعامل مع الآخرين وخدمة العملاء.
- كسب ثقة المراجعين ورضاهم، مفهوم يجب تطبيقه في المراكز الصحية.
- إجراء مراجعة مستمرة للقوى العاملة وإعادة التوزيع وإدخال برامج إعادة تأهيل وتطوير لمهارات العاملين، و تدريب رؤساء الأقسام الطبية بالمستشفيات والإدارات على علوم وفنون الإدارة الصحية الحديثة.
- وجوب تجنب حالات تعارض المصالح، ومحاسبة من يستغل وظيفته لتحقيق أغراض شخصية.

رابعاً - إصلاح خدمات التربية والتعليم ::

### (18) إستراتيجية التعليم:

- توفير الإمكانيات المادية وزيادة الإنفاق على التعليم الجامعي ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي من خلال برامج عمل الحكومة والدولة مراعاة لمتطلبات النمو الكمي والنوعي.
- دفع إمكانيات مؤسسات التعليم العالي لزيادة قدراتها الاستيعابية وقدراتها الأكاديمية لمواكبة التطورات العالمية من كل ناحية.
- أن تكون هناك صيغ شراكة في تمويل قطاع التعليم العام والجامعي، من خلال إتاحة الفرص للقطاع الخاص بالاستثمار في مجال التعليم العام والعالي.
- تشجيع ودعم القطاع الخاص لزيادة استثماراته في قطاع التعليم وتكثيف برنامج البعثات الداخلية.
- التوسع في مجال التعليم الفني والمهني وربطها بمرحلتي التعليم العام والتعليم العالي، وضرورة فتح القنوات بين هذه الأنظمة والأنظمة الأخرى من التعليم مع مراعاة المرونة بين أنظمة التعليم المختلفة.
- تبني صيغ الإدارة اللامركزية في العمل الإداري والتربوي وإعطاء المزيد من الصلاحيات للمستويات المختلفة في صناعة القرار.

### (19) الاتجاهات الحديثة لإصلاح التعليم وتطويره:

- فرض التعليم المفتوح والتعليم عن بعد كبداية تربوية إستراتيجية في مراحل التعليم المختلفة مع التأكيد على أهمية وضع الإجراءات والضوابط اللازمة لضمان الجودة والكفاءة النوعية.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في أنظمة التقويم والقياس وخاصة الامتحانات والاستعاضة عنها بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة تؤكد على أهمية الأداء و نوعيته وليس على النتائج.
- إعادة النظر في البرامج التربوية ومضامينها لتصبح قادرة على المنافسة والتأقلم مع متطلبات العصر الحديث، بهدف خلق انسان جديد قادر على التفكير والابداع والتميز والمنافسة.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التعليم المتمركزة حول الحفظ والتلقين، وإحلال طرق وأساليب تركز على الفهم والنقد والتحليل وحل المشكلات وتنمية مهارات التفكير بأنواعه.
- تدريب الطلبة على مهارات البحث العلمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على الإسهام في الأنشطة البحثية مع توفير كافة الاحتياجات المكتبية والتقنية وتوفير برامج الدعم المادي والمعنوي والتواصل مع مراكز البحث المحلية والإقليمية والعالمية.
- تطوير طرق وأساليب التدريس المتبعة الحالية بحيث تصبح أكثر ملائمة لطب شريحة المواد الدراسية والتخصصات المختلفة والتشجيع على التعليم الذاتي واستخدام تكنولوجيا المعلومات مع التأكيد بأهمية ربط برامج التعليم الجامعي في الكليات بالبيئة المحلية واحتياجات المتعلمين في إعدادهم للمتطلبات الحياتية.

- تطوير الأنشطة التعليمية للجامعة من خلال تحديث وتطوير الهياكل البنائية والتنظيمية للكليات العلمية والأدبية والإنسانية، وخلق فرص التدريب المستمر أثناء الخدمة.

## (20) مخرجات الجامعة والمعاهد والاستجابة لمتطلبات السوق:

- تشجيع الانخراط في التخصصات العلمية و التخصصات المهنية وتعزيز ذلك بالتشريعات المناسبة
- تقديم الاختبارات المهنية بعد التخرج وقبل الدخول إلى سوق العمل ، وخاصة رخصة مزاوله المهن الحاكمة – الأطباء والمهندسين والمدرسين والمحامين والمحاسبين.. وغيرهم – من قبل جهات معتمدة في الدولة.
- أن يتم ربط التعليم بسوق العمل ومراكز الإنتاج، والسعي المتواصل لإحداث المواءمة بين برامج التأهيل والتدريب والإعداد لسد حاجة سوق العمل.
- تعليم وتدريب واكتساب الطلبة المعارف والمهارات والقيم التي تناسب المستويات العلمية والتخصصات العلمية بما يخدم أنواع المهن والوظائف.

## (21) ترسيخ النزاهة وقيم المواطنة الصالحة في التعليم:

- الأخذ بمعايير شفافية المدارس المعمول به في كثير من دول العالم المتحضر.
- القضاء على سوق بيع الشهادات الجامعية ، ومنع تدخل أي أطراف في دعم من يرغب في شراء الشهادات والوصول بأقصر الطرق.
- تأسيس رؤية تربوية رائدة تشمل تعزيز قيم الشفافية والنزاهة لدى أبناء وبنات الكويت
- نشر ثقافة مكافحة الفساد بإدراجها ضمن مناهج التعليم والأنشطة الطلابية على مختلف المستويات.

## (22) الرضا الوظيفي للمعلم والإداري:

- التوسع في برامج التدريب المتواصل أثناء الخدمة مع الاهتمام بال نوعية، وان يسند التدريب إلى الجامعة.
- توفير مساحة وحرية أكبر وصلاحيات للمدرسين ومديري المدارس والإدارات التعليمية في صناعة القرارات المرتبطة بتطوير المحتوى التعليمي وأساليب التدريس وتقويم المتعلمين.
- إعادة النظر بدور المعلم في العملية التعليمية والتحول من دور الملقن والمسيطر والمرسل، بهدف إعداد المتعلم لممارسة أدواره الحياتية كمواطن منتج.
- التأكيد على اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير وكفاءة علمية ، مع الالتزام في العمل على التطوير المستمر لكفاءتهم العلمية والمهنية.
- البعد عن التسلسل الإداري والرقابة التعليمية الموجهة، والدعوة إلى إيجاد مناخ تربوي متبادل تحكمه السلوكيات الديمقراطية والحرية المدروسة.

## (23) تطوير المناهج الدراسية:

- إنشاء مؤسسات أو مراكز وطنية وإقليمية تتولى مسؤولية رصد الإصلاحات التربوية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة للحكم على مدى صلاحية المؤسسات التعليمية وأفرادها، على أن لا تتبع هذه المؤسسات أو المراكز وزارة التربية حتى تحقق الموضوعية في التشخيص والتقويم والمتابعة.
- الاهتمام بالتقويم الشامل للعملية التربوية وعدم الاهتمام فقط بتقويم التحصيل الدراسي للطلاب، وذلك من خلال المراجعة الدورية المستمرة للمؤسسات التعليمية وتقويمها داخليا وخارجيا وفق ضوابط ومعايير الجودة النوعية في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي.
- نشر القيم الإنسانية العلمية التي تؤكد على مفاهيم التسامح والتفاهم المتبادل و نشر قيم الإبداع والمنافسة والحوار والمناقشة والمحافطة على الهوية الوطنية الإسلامية.
- التنوع والتجديد في أساليب الامتحانات وبرامج التقويم الجامعي ليتناسب ومستويات الطلبة ومراعاة الفروق الفردية والتنوع في التخصصات العلمية.
- إنشاء مكتب جودة التعليم الجامعي ويسند إليه القيام بقياس مدى جودة برامج الكليات ومستوى أعضاء هيئة التدريس والمستوى التحصيلي للطلبة وفق آلية علمية كل 4 سنوات، مع الربط لقياس جودة أداء مستوى الإدارات والقياديين لكل كلية.

#### 24 سياسات البعثات التعليمية الخارجية والداخلية:

- عدم الخضوع لأي من الضغوط في اعتماد الجامعات أو في توظيف العناصر الأكاديمية متواضعة التأهيل في المؤسسات الوطنية.
- تدعيم برامج الدراسات العليا في خلق التنوع والتجديد المستمر والتشجيع على الالتحاق بهذه البرامج مع تقديم الدعم المادي وتأهيل أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في هذه البرامج.

#### 25 المشاركة المجتمعية:

- مشاركة مجتمعية موسعة للتطوير والإصلاح التربوي وذلك من خلال خطة وطنية تهدف إلى وضع رؤية لتمكين الإصلاح التعليمي والتربوي.
- تعميق العلاقة بين المؤسسات التربوية والمجتمع من خلال انفتاح المؤسسات التربوية ، بهدف تعزيز التواصل مع الأسرة وأولياء الأمور وأجهزة الإعلام وكافة مؤسسات المجتمع.
- التكامل والتعاون في المؤسسات المجتمعية ومؤسسات التعليم والإنتاج وعدم الاقتصار على المدرسة أو الجامعة، أي التحول من النظرة الضيقة إلى النظرة الموسعة للتربية.
- العمل على إزالة الفجوة بين الجامعة والمجتمع وذلك بخلق برامج عمل وشراكة تسهم في إحداث تفاعل وتواصل مستمر بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية كلا بحسب التخصص وما يخدم سوق العمل الوظيفي والمهني.

خامسا - إصلاح الخدمات الأمنية ::

## 26) استيعاب الخدمات الأمنية للتوسع السكاني والعمراني:

- ضرورة الإسراع في توفير مراكز الشرطة – المخافر – لتقديم خدمات شرطية في جميع المناطق السكنية.
- أهمية توفير الأعداد اللازمة من الموظفين المدنيين والعسكريين في كل مخفر على مدار الساعة.
- توفير التدريب اللازم للعاملين في تلك المخافر للتعامل مع مختلف شرائح المجتمع الكويتي وغير الكويتي.
- أهمية توفير التكنولوجيا في المخافر لتقديم الخدمات الأمنية المطلوبة.
- الاهتمام بغرف الحجز "النظارة" وغرف الانتظار بحد أدنى من النظافة والتأثير.

## 27) سلامة الإجراءات الشرطية وتنفيذها بعدالة ومساواة:

- منح صلاحيات واسعة لإدارة الرقابة والتفتيش في الوزارة لضبط المخالفات والتجاوزات التي يقوم بها المسؤولين والموظفين بالوزارة.
- وضع خط ساخن للموظفين والجمهور لتلقي الشكاوى حول أي تجاوزات من أي مسئول أو موظف بالوزارة يستخدم سلطاته لتحقيق أغراض شخصية.
- إشراك ممثلين عن المجتمع المدني في نظر الشكاوى التي تتلقاها الوزارة.
- تشديد العقوبات على المتجاوزين من الموظفين بالوزارة مع شفافيتها للجمهور.
- التواصل مع وسائل الإعلام في الكشف عن أي تجاوزات وتوضيح الإجراءات التي اتخذتها الوزارة.
- عدم التهاون في تطبيق القوانين واللوائح المرورية ، وتفعيل القانون بتنفيذ بنوده على مخالفين قواعد المرور بدون تفرقة بين أحد.

## 28) التكنولوجيا والخدمة الأمنية:

- ضرورة الإسراع في ادخال النظم التكنولوجية في ادارة أعمال وزارة الداخلية.
- يجب تطوير موقع الوزارة على شبكة الانترنت لتقديم المزيد من الخدمات مع زيادة الشفافية في الأخبار وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لكافة الخدمات.
- أهمية ربط المخافر إلكترونياً مع كافة الإدارات في وزارة الداخلية.

## 29) الأمن ومفهوم الخدمة العامة:

- ضرورة تطوير مهارات مقدمي الخدمات الأمنية من خلال المزيد من التدريب والرقابة على الأداء.
- ضرورة زيادة مراكز الخدمة العامة التابعة لوزارة الداخلية في المناطق السكنية وزيادة عدد الخدمات التي يتم تقديمها.
- أهمية تحسين الخدمة الهاتفية 777 من خلال سرعة الرد على المكالمات، وكفاءة العاملين في الخدمة.

### (30) الطرق الآمنة وحل مشاكل ازدحام الطرق:

- وضع آليات إعلامية خاصة لإبلاغ السائقين عن الحوادث المرورية لحظة وقوعها لتغيير مسارات الطريق.. كاللوحات الإرشادية الإلكترونية بجانب الطريق مربوطة مركزيا، ومحطة FM خاصة بالمرور في أوقاف الطوارئ.
- دراسة زيادة الحارات في الطريق الواحد المزدهم أخذا من الطريق المحاذي له في الاتجاه الآخر عند نقاط معينة، كأن يكون الطريق في الأوضاع الطبيعية 4 حارات ذهابا ومثلها 4 حارات عودة وفي حال الزحمة يكون أحدها خمس حارات والآخر ثلاث حارات.
- التنظيم المناسب لأماكن انتظار السيارات والعمل على زيادة أماكنها وتحسين كفاءتها.
- إقامة المراكز التجارية ومراكز العمل خارج العاصمة.
- الإسراع في تنفيذ مشروع مترو الأنفاق وإطلاق مشاريع النقل الجماعي.
- تحديد حارة - يسار الطريق - مخصصة للسيارات التي تنقل أكثر من راكب في الطرق المزدهمة.

### (31) دور المواطن في تحسين الخدمة الأمنية.

- دعوة المواطنين والمقيمين بشكل مستمر للإبلاغ عن الجرائم ، فذلك يساعد على كشف تلك الجرائم ويسهل القبض على مرتكبيها ومعاقبهم.
- حث الأسرة على ممارسة دورها في المحافظة على أفراد الأسرة كي لا يتعرضوا للانحراف.

### (32) دور الإعلام في تطوير الخدمات الأمنية:

- تتمتع الثقة بين الأجهزة الأمنية ووسائل الإعلام من خلال المعلومات التي تقدمها.
- أن تكون المعلومات صادقة ومؤسسه على الحقائق الثابتة، ومن واقع البيانات الرسمية والسجلات، وأن تكون بياناتها واضحة ومحددة وليس غامضة ومبهمة.
- أن توفر السبل والوسائل التي تمكن وسائل الإعلام من الاتصال الفوري المباشر بالأجهزة الأمنية في كل الأوقات والمناسبات.
- أن تلتزم الأجهزة الأمنية الجدية في التعامل مع كافة وسائل الإعلام و مندوبيها ، وأن تقوم بللرد على استفسارات المعلقين والمحريين المرسلين أولا بأول.

### (33) إدارة الشرطة البيئية.

- ضرورة إنشاء "شرطة بيئية" ، تقوم بالتنسيق مع وزارة الداخلية، بهدف المساهمة في مكافحة التلوث البيئي، بللقضاء على أسبابها وتقليل آثاره الضارة.
- تطوير التشريعات الخاصة بالحماية البيئية، ووضع نظام عقوبات رادع لكل من يتجاوز على البيئة من الجهات والشركات الحكومية ومن الشركات والمصانع والمؤسسات في القطاع الخاص ومن الأفراد.
- الالتزام بالشفافية في الإعلان عن كل الظواهر البيئية السلبية للجمهور.

سادسا - إصلاح خدمات الكهرباء والماء ::

### (34) إستراتيجية الكهرباء والماء:

- ضرورة وضع خطط بعيدة المدى ذات رؤية إستراتيجية لتلبية التطور المعماري والإنشائي والتوسع العمراني حتى يتم التخطيط المتكامل ل توفير الكهرباء والماء في الوقت المناسب وبصورة مستمرة.
- تحديث البيانات في المخطط الهيكلي للدولة تمشيا مع المستجدات الحالية والاحتياجات المستقبلية والاسراع بتنفيذ مشاريعه.
- التخطيط الجيد لاستيعاب الطلب المتزايد للكهرباء والماء المواكب ل تطور التنموي في البنية التحتية.

### (35) تخصيص خدمات الكهرباء والماء:

- يجب البحث جديا بدائل الطاقة الكهربائية.
- تحويل إدارة الكهرباء والماء الى شركات عامة شبيهة بالقطاع النفطي.
- خلق تعاون وثيق وتكاتف بين القطاع العام والخاص ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني في عملية إصلاح هذا القطاع ، وذلك ضمنا لتفعيل المساءلة المؤسسية وتفاديا لعمليات الفساد وتعزيزا لمفهوم الشفافية المطلوبة.

### (36) تسعير خدمة الكهرباء والماء لشرائح المجتمع:

- يجب تبني مشروع إعادة هيكلة أسعار الكهرباء والماء كمشروع وطني يهدف الى ترشيد الاستهلاك.
- ضرورة ربط الأسعار مع شرائح استهلاكية ودخل الأسر وعدد الأفراد المكونة لها.
- من المفيد ان يصاحب سياسة تغير الأسعار دعم مالي مباشر لا يتعدى الخسارة في منفعة المستهلك حتى يقبل المستهلكين طواعية الزيادة المقترحة في الأسعار.

### (37) تحصيل المستحقات من متلقي الخدمة:

- ضرورة تعاون المواطن في تحمل المسؤولية في شأن تخفيض الاستهلاك.
- يجب مكافأة الملتزم بالسداد من خلال الحصول على أفضل خدمة، ومعاقبة غير الملتزم بالسداد.
- تشجيع المشاركة العامة في تحمل مسؤوليات تحسين الخدمة.
- تشجيع الجهات والشركات والأفراد على دفع قيمة الاستهلاك من خلال تطبيق لوائح الأسعار ونظام التحصيل.
- توفير البيانات الصحيحة للاستهلاك، ووضع نظام جيد للتحصيل، مع الجدية في التطبيق.

سابعا - إصلاح خدمات التجارة والصناعة ::



### 38) إصلاح النظم الاقتصادية:

- الانتهاء من إصلاح وتطوير النظام الضريبي.
- إصلاح وتطوير نظام الجمارك.
- تعديل قانون المناقصات العامة بما يكفل حفظ المال العام ويعزز النزاهة في المناقصات الحكومية.
- إصدار قانون هيئة أسواق المال بما يحقق المزيد من الشفافية والعدالة.
- تطوير قانون الشركات التجارية المنظم للقطاع الخاص.
- البدء في تنفيذ قانون أملاك الدولة والانتهاه من وضع لوائح المنظمة وهيكله التشغيلي.
- شفافية إدارة شئون الشركات في وزارة التجارة والصناعة، ومنع تضارب المصالح لدى لعاملين في الوزارة.
- اتخاذ إجراءات حازمة لوقف ظاهرة اختفاء الملفات والأوراق الخاصة في وزارة التجارة والصناعة.

### 39) تبسيط الإجراءات:

- تقليص الخطوات اللازمة لترخيص وتجديد الرخص التجارية والصناعية.
- فك التشابك بين صلاحيات وزارة التجارة والصناعة مع بنك الكويت المركزي والبورصة ووزارات المواصلات والمالية والأشغال.
- إدخال نظام الحكومة الالكترونية في خدمات وزارة التجارة والصناعة بأسرع وقت ممكن أسوة بما تحقق على مستوى البورصة.

### 40) تنافسية السوق والحد من الاحتكار.

- تطوير وتنفيذ قوانين "حقوق الملكية الفكرية" والقيام بالتوعية حول الإجراءات الخاصة بتسجيل الملكية الفكرية وحمايتها.
- تفعيل إجراءات منع الرشوة وسوء استغلال السلطة وتوفير نظام حازم لردع الفاسدين.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- تطبيق نماذج التجارة في القطاع الخاص بما في ذلك الإدارة المؤسسية وممارسات التجارة الأخلاقية.
- الإسراع باستكمال إجراءات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وتطبيق شروطها بما في ذلك قوانين حماية المنافسة ومنع الاحتكار، والإسراع بإنهاء إجراءات ملف الانفتاح الخليجي وكذلك اتفاقية التبادل الحر مع الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد الأوروبي.

### 41) إشراك القطاع الخاص في تطوير الخدمات التجارية:

- النهوض بإدارة المناطق الحرة.
- تطوير إدارة الموانئ.
- إنشاء هيئة مستقلة تعني بتسهيل إجراءات الاستثمار الأجنبي في الكويت.
- تطوير قطاع السياحة وتسهيل إصدار تراخيص للمؤسسات الفندقية والسياحية.

#### 42 دور ايجابي للبنك المركزي

- الزام القطاع الخاص بمعايير حوكمة الشركات.
- تنظيم القروض التي تقدمها البنوك وشركات الاستثمار.
- المراقبة الدقيقة لعمليات غسل الأموال.

#### 43 الحماية من الغش التجاري:

- حماية المستهلك من أعمال الغش التجاري وارتفاع الأسعار غير المبرر.
- تقوية الأجهزة الرقابية على الأفراد والأنظمة المسؤولة عن المشتريات
- توسيع تطبيقات التدابير المضادة للفساد الاقتصادي في القطاع الحكومي والخاص.

#### 44 حوكمة الشركات :

- تحديد آلية خاصة بتعيين مراقبين على الشركات من الأجهزة الرقابية كوزارة التجارة والصناعة وهيئة سوق المال.
- تكثيف الرقابة على الشركات غير المدرجة في السوق الرسمي تفاديا لحدوث مشاكل جوهرية تؤثر سلبا على مستوى أداء سوق الأوراق المالية.
- إصدار تشريع خاص عن كفاءة إفصاح الشركات المدرجة بتوفير المعلومات التفصيلية اللازمة مع التأكيد على منع تسرب تلك المعلومات التي يتم الإفصاح عنها إلى الغير.
- التأكد من وضع نصوص قانونية كفيلة بتنفيذ قانون عمليات دمج الشركات والاستحواذ وإعادة الهيكلة.
- وضع وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بما يتناسب مع القواعد والتشريعات المنظمة لها ، وحرية إصدار اللوائح الداخلية للحوكمة في الجهات المعنية مثل الهيئات الرقابية، والبورصة، والشركات الرائدة، و الجمعيات العمومية ولدى أعضاء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين.

# المنظـمـون

اللجنة المنظمة العليا للمنتدى:

رئيس اللجنة المنظمة العليا	صلاح محمد الغزالي
نائب الرئيس ورئيس اللجنة المالية	صلاح عبدالعزيز الحميضي
مقرر المنتدى	نعيمة عبدالرحمن الشايجي
منسق العلاقات الدولية	حمود عقلة العنزي
رئيس المركز الإعلامي	فاطمة محمد المفروح
رئيس لجنة العلاقات العامة	ماجد مفرج المطيري
رئيس اللجنة الإعلامية	فاطمة عايد الرشيدى