

# تحقيق التميز المؤسسي: بناء القدرات في القطاع الخاص كمحفز لإصلاح مؤسساتنا العامة وتحقيق أهدافها

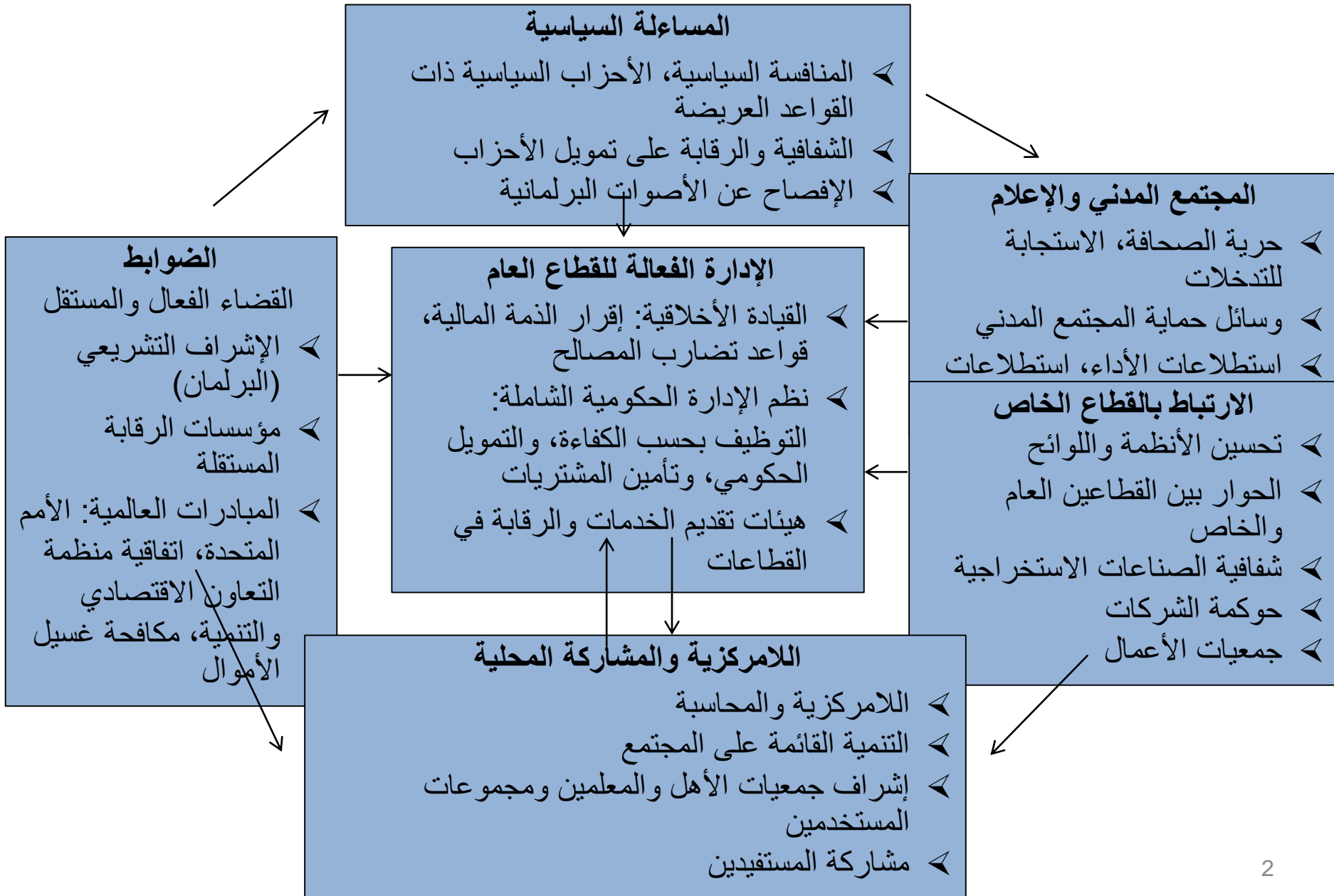
المؤتمر الخامس عشر لمنتدى التطوير الوظيفي الخليجي  
«التعليم المؤسسي»

12 فبراير 2017

يقدمه:

مناف عبدالعزيز الهاجري  
الرئيس التنفيذي، شركة المركز المالي الكويتي "المركز"

# الاطار العام للتميز المؤسسي: أبعاد الحوكمة الرشيدة



- القطاع العام هو بوابة دخول رئيسية لتغيير ثقافتنا الريعية، ومن ثم تحقيق العدالة الاجتماعية وبالتالي استعادة الثقة
- في غياب وجود قطاع عام قوي ومنتج، أي حديث عن خلق القطاع الخاص للوظائف هو أمر غير واقعي لأن تمكين القطاع الخاص لا يتم إلا عبر قطاع عام فاعل وعميق

الكويت هي أدنى دول مجلس التعاون الخليجي في تصنيف مؤشر سهولة الأعمال- تدني الكفاءة  
تكلفة أيضاً

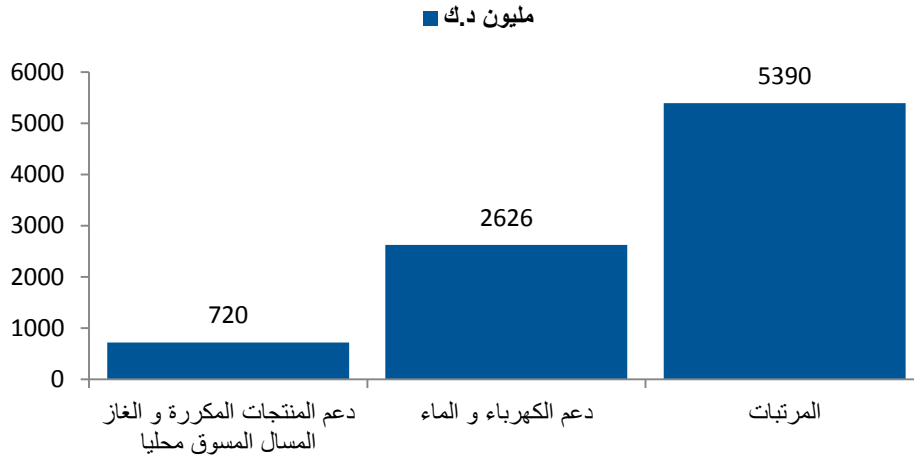
سهولة أداء الأعمال – تصنيف 2016-2017

الدولة	التصنيف 2016	التصنيف 2017
الإمارات	31	26
البحرين	65	63
عُمان	70	66
قطر	68	83
السعودية	82	94
الكويت	101	102

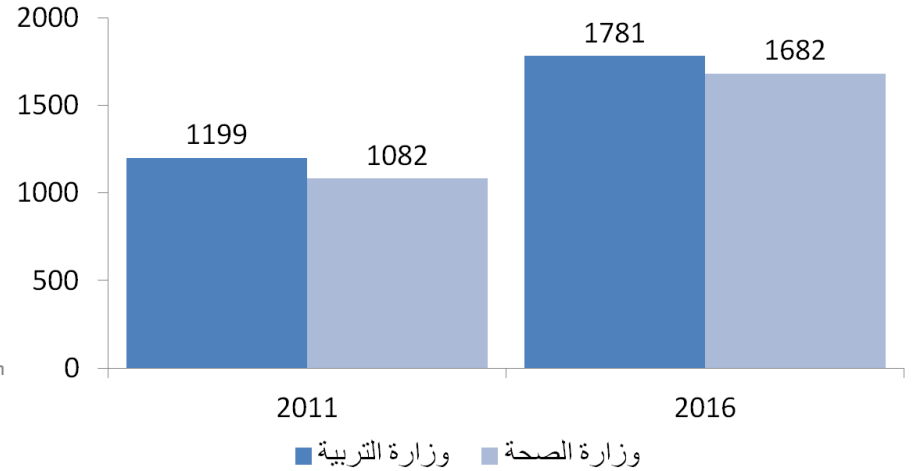
المصدر: البنك الدولي

## استعادة الثقة وتسويق السياسات: تضارب السياسات عامل طارد للثقة

### ميزانية 2015/16



### المصروفات الحكومية الجارية مليون د.ك



مثال لتضارب السياسات: الهدر في الميزانية يتجاوز بشكل كبير الوفر عبر رفع دعم الوقود والكهرباء، وبالتالي من الصعب تسويق مثل هذه السياسات على المواطن أو توقع روح شراكة عاليه منه





- تتمتع أرامكو بتميز مؤسسي متوافق مع المعايير العالمية في الصناعة النفطية لكونها مؤسسات توظيفية تنافسية، وجاذبة لمعظم الشباب السعودي الموهوب، وتعتمد على ميزانيات مستقلة محمية نسبيا حتى في أوقات التقشف
- تعمل أرامكو وفق قواعد و قوانين مستقلة، وتعتمد على موارد أكبر مما يتوفر لباقي الإدارات في القطاع العام
- قامت أرامكو بإدارة جزء كبير من المشاريع الصناعية، والبنى التحتية الناجحة في المملكة العربية السعودية، والتي لم يتم إدارتها من قبل المؤسسات التقليدية للدولة مثل الوزارات المعنية.
- جذب الاستثمارات الاجنبية و تعزيز الشفافية من خلال طرح 5% من أرامكو (100 مليار دولار)

- جزر الكفاءة: مؤسسات فاعلة ومحصنة بفضل سياسات موارد بشرية تسعى للتميز وأنظمة رقابة داخلية ومساءلة متطورة، وسط بيئة أعمال متراجعة
  - تحفيز المستثمرين الأجانب من خلال الإعفاءات الضريبية للاستثمار في الكويت
  - التوقيع مع IBM وجنرال إلكتريك وHuawei في أول عام
  - جذب ما قيمته 2 مليار دولار أمريكي من الاستثمار الأجنبي المباشر
  - تدفق الصفقات من المشاريع الجديدة لخلق 995 فرصة عمل للكويتيين في السنوات الخمس المقبلة
- الدروس المستفادة: التميز المؤسسي لا يمكن تحقيقه إلا بسياسات الموارد البشرية السليمة، ومؤشرات قياس الأداء الواضحة وأطر الحوكمة الرشيدة



## عقبة تحول دون فعالية المؤسسات الفاعلة وكوادرها البشرية: الإتكالية والتسويق عبر شركات الاستشارات الأجنبية

- فشل المستشارون الأجانب في تطوير بناء القدرات البشرية الوطنية لتضارب المصالح
- توجهها دوافع تجارية بصورة كبيرة
- الدراسات الكثيرة تؤدي إلى مماثلة في اتخاذ القرارات ومن ثم ضعف في المساءلة
- لم تلتفت المؤسسات إلى حاجتها لبناء قدرات بشرية لتستوعب المعرفة التي تجلب عبر المستشارين ومؤسسات التنمية الدولية
- وقفة تقييم للاستعانة بالمستشارين، والمؤسسات الدولية لم نستفد من أفضل ما لديها وهو التنمية البشرية
- يجب اختيار آليات أخرى لدعم المؤسسات من أجل بناء القدرات والعمق والاستقلالية في المؤسسات.
- ويمكن لبرامج الدعم الفني للمؤسسات العامة من المؤسسات الوطنية ذات السجل القوي،
- وبرامج الجامعات للمؤسسات العامة من تدريب وأبحاث أن تكون خيارات أخرى
- وبرامج التعاون بين القطاع الخاص وجمعيات النفع العام نحو قطاعات محددة
- كل ذلك يخلق نسيج مؤسسي أمتن بنقاش مجتمعي فاعل يعمق السياسات ويرفع من فعاليتها





## الموارد البشرية: الجدارة في الخدمة المدنية والفرص العادلة في القطاع الخاص هي ما يحتاجه الشباب

---

- سياسات الموارد البشرية لدينا بعيدة عن معيار الجدارة
- وبالتالي سوق العمل لدينا لا ينافس أسواق أخرى مثل دبي وقطر
- الشباب إلى فرص عادلة في جميع القطاعات وليس إلى مجرد دعم مالي لتمويل المشاريع
- دعم الشباب هو ذهنية وليس شعار
- يجب أن تركز هذه الذهنية نحو تحفيز الشباب لقيمتين أساسيتين في المجتمع هما المعرفة والعمل ومن ثم تسخير برامجنا المختلفة بهذا الاتجاه
- يجب أن تكون الفرص العادلة في جميع القطاعات – قبل المال - الأساس

## استعادة الثقة والشعارات: الاتصالات الفعالة هي أساس النجاح

• لدينا الكثير من الشعارات المضللة وغير الصحيحة

• ماذا يعني تمكين الشباب؟

مثال: شعار تمكين الشباب- ماذا يعني هذا الشعار؟

- تعجيل الترقيات على حساب اكتساب الخبرات؟
- خلق الوظائف؟
- توفير فرص عادلة؟

المعايير الوطنية الواضحة للمأزق الذي يواجهه الشباب:

- القطاع العام: فرص عادلة في التوظيف وفي الحوافز
- القطاع الخاص: خلق وظائف
- لن يتحقق خلق الوظائف في القطاع الخاص بدون قطاع عام فاعل وداعم



# مأزق الابتكار في المؤسسات العامة: مازال الابتكار مجرد مفهوم تجريدي أكثر من كونه قيمة اجتماعية نفهم مخاطرها ومتطلباتها بشكل مهني



- لا يتم تحفيز المؤسسات والقادة لأخذ المخاطر
- الخلط رقابيا بين المخاطر المحسوبة والفساد أدى إلى تعطل التنمية
- ضعف المساءلة وغياب مؤشرات قياس الأداء هي السبب الرئيسي
- وبالتالي، معظم الأحاديث عن الابتكار دافعا تجاري بحت وتدور في الفلك النظري التجاري

الابتكار يجب أن يتحول من مجرد مفهوم تجريدي إلى قيمة راسخة متأصلة في مؤسساتنا



## نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في مؤسسات القطاع العام

القوة	الضعف
<p>الفرص</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. مساحة واسعة للتحسين في ظل انخفاض القدرة التنافسية</li> <li>2. مساحة واسعة لتحقيق وفورات نظرا للإنفاق غير المنضبط</li> </ol>	<p>المخاطر</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الفشل والاختلال الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى مخاطر في النسيج المؤسسي والمجتمعي</li> <li>2. انخفاض الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالاستدامة الاقتصادية</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. دعم قوي من موازنة الدولة</li> <li>2. إدارة عملاقة</li> <li>3. موارد متنوعة</li> <li>4. بنية تحتية قوية من الخدمات الأساسية</li> <li>5. عامل استقرار اجتماعي</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. غياب الهدف الاقتصادي القابل للقياس (مثل خلق الوظائف، أو رفع درجة التنافسية) رغم صياغة الرؤية منذ زمن</li> <li>2. ضعف الاستقلاليه</li> <li>3. ضعف سياسات الموارد البشرية المحفزة</li> <li>4. ضعف الانتاجيه والمساءلة</li> </ol>

الإصلاح المالي بزيادة العائدات وخفض النفقات

تعزيز مشاركة القطاع الخاص

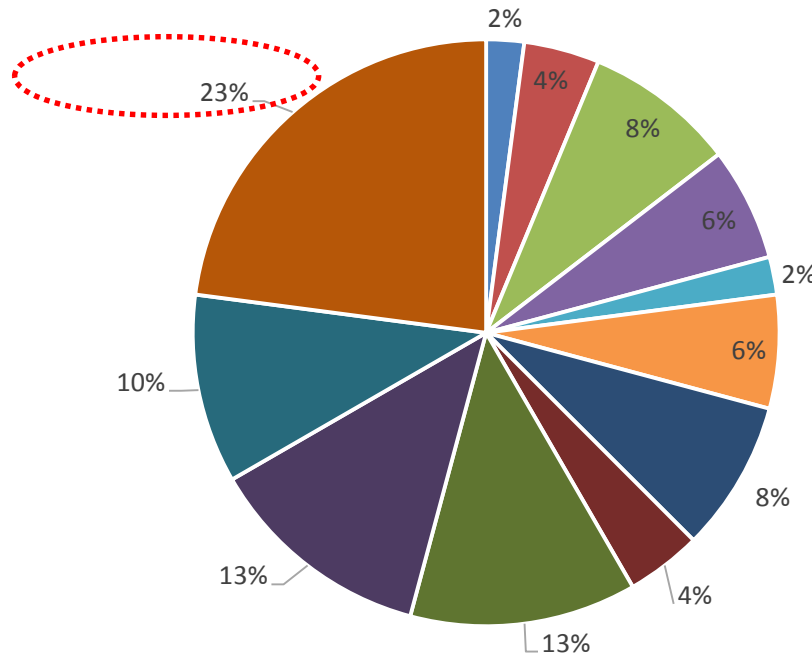
دور الدولة في الاقتصاد

تعزيز مشاركة المواطنين في تملك المشاريع

إصلاح سوق العمل

## الخدمات المالية: القطاع الأكثر تنظيماً في الكويت

مؤشر للإصلاحات في بعض القطاعات في الكويت 2013 – النصف الأول من 2016



1. القطاع المالي يخضع لنصيب الأسد من الإصلاحات بعد تأسيس هيئة أسواق المال إضافة إلى بنك الكويت المركزي
2. فجوة رقابية لصالح القطاع المالي بالنسبة للقطاعات الأخرى
3. مثال: إجراءات رقابة غسيل الأموال المحكمة في القطاع المالي تتجاوز أية قطاع آخر



المصدر: مارمور للأبحاث

## يختص الكتاب الخامس عشر (حوكمة الشركات) من اللائحة التنفيذية الجديدة للقانون رقم 7 لسنة 2010 بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته على تعليمات قواعد حوكمة الشركات

- القاعدة الأولى: بناء هيكل متوازن لمجلس الإدارة
- القاعدة الثانية: التحديد السليم للمهام والمسؤوليات
- القاعدة الثالثة: اختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- القاعدة الرابعة: ضمان نزاهة التقارير المالية
- القاعدة الخامسة: وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية
- القاعدة السادسة: تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية
- القاعدة السابعة: الإفصاح والشفافية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب
- القاعدة الثامنة: احترام حقوق المساهمين
- القاعدة التاسعة: إدراك دور أصحاب المصالح
- القاعدة العاشرة: تعزيز وتحسين الأداء
- القاعدة الحادية عشر: التركيز على أهمية المسؤولية الاجتماعية

# القواعد الإثنتي عشرة للحوكمة\*

- المشاركة الديمقراطية
- توفير احتياجات المواطن
- الكفاءة
- الشفافية
- احترام القانون
- مراعاة القواعد الأخلاقية
- بناء القدرات
- الإنفتاح والابتكار
- التنمية المستدامة
- الإدارة المالية السليمة
- احترام حقوق الإنسان وتنوع الثقافات
- محاسبة المسؤولين

\* مركز الخبرة لإصلاح الحكومات المحلية التابع للاتحاد الأوروبي





### نحو إصلاح القطاع العام في الكويت: أربع سياسات مقترحة من الإصلاحات الإدارية – سبتمبر 2013

كان الهدف من المبادرة المساهمة بشكل فاعل في صنع القرار عن طريق تزويد متخذي القرار بسياسات قابلة للتطبيق والتواصل مع المجتمع من أجل تعزيز التنشيط وزيادة الوعي. ونشرت هذه المبادرة في جريدة القبس في 27 يوليو 2013. وأعدت المبادرة استناداً إلى دراسة أجراها د. ستيفان هيرتوغ، محاضر في مجال السياسات المقارنة في قسم الحكومة في كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية.



### برنامج العمل الحكومي المقترح لصياغة وتطبيق سياسات الإصلاح الإداري في القطاع العام الكويتي – أبريل 2014

كان الهدف من الإصدار توفير نقطة انطلاقاً لتدشين خطوات إصلاحية قابلة للتطبيق دون التنازل عن جوهر الإصلاحات الملحة لتحقيق التوازن في اقتصاد الدولة. ويرتكز التقرير على أربع سياسات رئيسية لإصلاح القطاع العام منبثقة من دراسة د. ستيفان هيرتوغ، وهي:

- الإصلاح الشامل للقطاع العام من خلال إدخال مبادئ الحكم السليم بصورة إلزامية إلى القطاعات الحكومية (الشفافية، والنأي عن تضارب المصالح، وقياس الأداء، والمحاسبة).
- بناء قاعدة قوية من القادة للإدارة العامة.
- خلق "جزر كفاءة" في القطاع العام وحماية استقلاليتها.
- بناء آليات التنسيق بين الهيئات الحكومية وتعزيزها.



### دليل مراجعة ممارسات الحوكمة في القطاع العام من أجل رفع كفاءة مؤسسات الدولة – يناير 2015

كان الهدف من الكتيب ترتيب مخرجات التوصيات الهامة التي جاءت في الورشة القانونية بتاريخ 15 يونيو 2014، وتقديم مقترحات الجهات المشاركة في كتيب هو بمثابة ميثاق للحوكمة في أجهزة الدولة على النحو التالي:

- ميثاق حوكمة لأجهزة الدولة في الكويت.
- حق المواطن في الطعن القضائي في المسائل الإدارية وضرورة إنشاء قضاء متخصص للطعن في القرارات الإدارية.
- اعتماد مبدأ وآلية المشاورات العامة لتحقيق مستوى متقدم من الشفافية في عمليات دراسة واعتماد وإقرار القوانين واللوائح والأنظمة وضمان فعاليتها العملية وحسن تطبيقها من الجهات المعنية.

1. أطلقت شركة المركز المالي الكويتي "المركز" عبر شراكتها مع الجمعية الاقتصادية الكويتية، وضمن برنامجها للمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية مبادرة "تحقيق الإصلاح الإداري في القطاع العام". وتأتي هذه المبادرة استشعاراً للدور المحوري الذي سيلعبه القطاع الحكومي والهيئات المستقلة في المرحلة القادمة لحماية المناخ الاقتصادي ورفع التنافسية وتعزيز قيم النزاهة والشفافية ومبادئ الحكم الرشيد.
2. وبناءً على الأدبيات والتوصيات الصادرة عن أنشطة المبادرة وبمشاركة خبراء مختصين، تم تصميم وإعداد دورة تدريبية حول الإصلاح الإداري في القطاع العام في الكويت تهدف إلى تعريف المشاركين بقواعد الحوكمة ودورها الحيوي في تعزيز الممارسات السليمة وتحسين بيئة العمل. وقدم البرنامج التدريبي خبير مختص، حيث ناقش مجموعة من المحاور الهامة في مجال تطبيق قواعد الحكم الصالح في مؤسسات الدولة.
3. تم تقديم هذه الدورة لموظفي «ديوان المحاسبة» خلال الفترة 15 إلى 18 مايو 2016 تحت عنوان "الحكم السليم في مؤسسات الدولة والإصلاحات الإدارية المستحقة" كجزء من البرنامج المدرج في خطة التدريب السنوية 2016/2017. ومن ثم تمت دعوة الوزارات ومراكز العمل المهمة في القطاع العام للمشاركة في الدورة التي عقدت مرة أخرى خلال الفترة من 5 إلى 7 ديسمبر 2016، حيث شهدت مشاركة عدد من المنتسبين لجهات حكومية والشركات والمؤسسات. ومنها جامعة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الهيئة العامة للقوة العاملة، الهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، الهيئة العامة للاستثمار، وزارة التجارة والصناعة.

### الأه داف

1. حقوق المواطن في الحصول على الخدمات بشكل يلبي احتياجاته وعلاقة ذلك بمعنى الحكم الصالح.
2. ميثاق حوكمة وشفافية للمؤسسات الحكومية.
3. تضارب المصالح كعائق أمام الحكم الصالح في المؤسسات.
4. سياسات الموارد البشرية التي يتطلبها الحكم السليم.
5. تنصيب القادة وفق الجدارة وبمنهجية وبشكل محايد دون اعتبارات اجتماعية أو سياسية.
6. قياس الأداء.
7. المحاسبة.
8. بناء القدرات وتعميق المؤسسات.
9. سهولة ممارسة الأعمال وعلاقة ذلك بالإصلاح الإداري.
10. التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر.
11. أهمية الحكم الصالح وفاعلية المؤسسات وعلاقة ذلك بتراجع اسعار النفط في دول مجلس التعاون الخليجي.
12. مكافحة الفساد وعلاقة ذلك بالإصلاحات الإدارية.

النهاية