الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت

Government HWKMA Program

□

□

□

الإصدار الأول

2021

©الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية 2021

قائمة المحتويات

1. مقدمة 2

2. مبادئ الحوكمة المؤسسية 2

3. المؤشرات الدولية الخاصة بالحوكمة في القطاع الحكومي 3

4. أهداف الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري 4

5. منهجية تنفيذ الإطار الوطني 4

6. إدارة المخاطر التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي 5

7. متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي 6

8. تنفيذ الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت 8

9. خطوات تطبيق منظومة الحوكمة المؤسسية 11

10. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة بالقطاع الحكومي 12

11. البرامج المقترحة لتطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي 14

12. الخطة التنفيذية لتطبيق برنامج الحوكمة 16

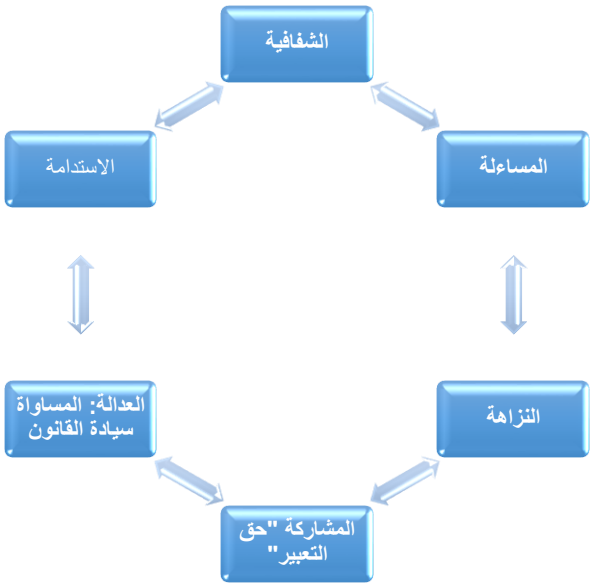
ملحق (1) تحليل إسهامات الأطراف المعنية بالحوكمة في الجهاز الإداري بدولة الكويت 19

1. مقدمة

تساهم الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية للمجتمع. ولقد اهتمت المنظمات الدولية في مختلف المجالات "الاقتصادية- السياسية- الاجتماعية..." بمفهوم الحوكمة باعتباره يمثل المدخل الحقيقي لصون الصالح العام. وساهمت عدد من المؤسسات الدولية مثل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة "UNDP" ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبنك الدولي بعدد من التعريفات لمفهوم الحوكمة، وتتنوع التعريفات المطروحة للمفهوم حسب توجه كل جهة. وفى ضوء تلك التعريفات يمكن وضع تعريف إجرائي للحوكمة في سياق الجهاز الإداري بالدولة بأنها "مجموعة من القيم والقواعد والإجراءات المؤسسية للإدارة الرشيدة للمال العام بهدف تحقيق المنفعة العامة للمواطنين"، وعلى الجانب المؤسسي يمكن أن تعرف بأنها: "مجموعة الأطر التشريعية والمؤسسية والأخلاقية التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة".

2. مبادئ الحوكمة المؤسسية

تشير المرجعيات الدولية في أدبيات الحوكمة إلى عدد من المبادئ المتعلقة بالحوكمة وهي:



وتمثل المبادئ السابقة إطارا توجيهيا لتفعيل مبادئ الحوكمة بالقطاع الحكومي أو الخاص أو منظمات المجتمع المدني، ولا تمثل غاية في حد ذاتها، بل وسيلة من أجل تحقيق المنفعة والصالح العام. كما أن تطبيق تلك المبادئ يرتبط بمجموعة من المتطلبات منها الإطار التشريعي والتطوير والتحديث الإداري، والثقافة المؤسسية والمجتمعية.

كما يجدر الإشارة إلى أن المبادئ المجردة للحوكمة يصعب تنفيذها، ومن ثم اتجهت معظم الأدبيات إلى صياغة تلك المبادئ في شكل أدلة إجرائية ومؤشرات ووحدات قياس حتى يمكن رصدها ووضعها في شكل إجراءات مؤسسية بمخرجات محددة.

3. المؤشرات الدولية الخاصة بالحوكمة في القطاع الحكومي

تصدر المنظمات الدولية المعنية العديد من التقارير الدورية الخاصة بتقييم وضع الحوكمة سواء في الدول أو القطاعات، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD's governance indicators)، ومجموعة المؤشرات المجمعة لمنظمة الشفافية العالمية (Transparency International's Aggregated Governance Indicators)، والمؤشر العالمي للنزاهة (Global Integrity's index)، ومؤشر البنك الدولي المجمع للحوكمة(World Bank Research Institute's Aggregated Governance Indicators) .

فيما يلي عرض بتطور قيم وترتيب دولة الكويت في مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.

السنة	الدرجة من 100	الترتيب دوليا (180 دولة)	الترتيب عربيا (21 دولة)	الترتيب خليجيا (6 دول)
2011	46	54	5	5
2014	44	67	7	6
2016	41	75	7	6
2017	39	85	8	5
2018	41	78	8	5
2019	40	85	9	6
2020	42	78	8	6

المصدر: تقرير مؤشر مدركات الفساد (CPI) – منظمة الشفافية الدولية عام 2020

4. أهداف الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري

يسعى الإطار الوطني لتحقيق عدد من النتائج كما يلي:

4.1. نظام مؤسس وفعال للحوكمة بالجهاز الإداري الحكومي.

4.2. ثقافة واعية ومواطن ممكن من الحقوق تعزز فعالية منظومة الخدمات العامة.

4.3. تعظيم العائد والقيمة العامة المضافة من إنفاق المال العام.

4.4. جهاز إداري حكومي يحقق الرفاهية للمواطن والمكانة الدولية المتميزة.

5. منهجية تنفيذ الإطار الوطني

يوظف الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري عدد من الإقترابات التي تساهم في بناء منظومة متكاملة تعتمد على بناء على الخبرات السابقة في ذات المجال والإنتاج المفاهيمي والأكاديمي خلال الفترة الماضية، وفي سياق من الشراكة مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمنظمات الدولية المعنية بالحوكمة والاستعانة بالممارسات الدولية المتميزة والتي تناسب حالة الجهاز الإداري بدولة الكويت.

يعتمد الإطار على نموذج متكامل لعدد من المتغيرات المترابطة من أجل ضمان فعالية التنفيذ ومؤسسية المخرجات الخاصة بالبرامج المنفذة وتحقيق الاستدامة للإطار المقترح. يتكون الإطار المقترح من خمس محاور رئيسية وهي تمثل بخمس أحرف باللغة الإنجليزية تنطق حوكمة باللغة العربية (HWKMA) كما يلي:

H **Human resources**	الموارد البشرية بالجهاز الإداري الحكومي ممكنة ولديها من القدرات وبيئة العمل ما يؤهلها لأداء المهام الموكلة اليها بفعالية وفى سياق من المساءلة.
W **Whistleblowing Framework**	توفر إطار مؤسسي يدعم عمليات الشفافية والنزاهة والمحاسبية والإبلاغ عن المخالفات، ويضع آلية لحماية الأفراد والمنظمات للمشاركة في تعزيز النزاهة.
K **Knowledgeable citizen**	تمكين وتوعية المواطن بما يدعم عمليات المشاركة الفعالة والواعية من قبل المواطنين في تفعيل الإطار الوطني للحوكمة.
M **Management process re-engineering**	إعادة هندسة العمليات الإدارية للقضاء على المشكلات البيروقراطية التي تعرقل المعاملات وتفتح المجال للمخالفات الإدارية. وتأتى هندسة الأعمال كمتطلب جوهري وضروري في ظل تأثر المناخ العام للأعمال والاستثمار بالعقبات الناتجة عن الترهل التنظيمي بالجهاز الإداري وضرورة التحول نحو الحكومة الرقمية "الذكية".
A **Auditing and Assurance**	المراجعة والتدقيق المستمر لضمان مؤسسية واستدامة منظومة الحوكمة في الجهاز الإداري بالدولة.

6. إدارة المخاطر التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي

لا شك أن تطبيق الحوكمة المؤسسية هو أحد الضرورات لتحقيق التنمية المستدامة، لا سيما بعدما أشارت معظم الأدبيات الدولية المتعلقة بالممارسات الجيدة في مجال التنمية المستدامة إلى أهمية الانتقال من مجرد الحديث عن مشاركة المجتمع في العمليات التنموية، إلى إشراك المواطن في عمليات اتخاذ القرار وتقييم عوائده، وأيضا تحقيق المساءلة عن حدوث أية تقصير، و يجب الإشارة أنه على الرغم من أن مفهوم الحوكمة يتضمن إعطاء الحق للمواطن لمتابعة ومساءلة الجهاز الإداري، إلا أن ذلك قد يؤثر على أداء المنظمات الحكومية من عدة أوجه كما يلى:

6.1. تخوف العاملين داخل الأجهزة من كثرة عمليات المساءلة، ومن ثم يزداد التردد لاتخاذ قرارات قد تحتاجها المؤسسات الحكومية من أجل إحداث نقلة نوعية، وهو ما يؤثر على مناخ الابتكار داخل المنظمات العامة والذي يعتبر مطلبا جوهريا من أجل بناء رأس المال المعرفي، ومن ثم إحداث تغيير إيجابي داخل تلك المنظمات لصالح تقديم خدمات متميزة للمواطن.

6.2. الربط المتزايد بين تطبيقات الحوكمة ومكافحة الفساد يخلق توجهات سلبية لدى العاملين بالجهاز الإداري على اعتبار أن الحوكمة سوف تكون سيف مسلط عليهم باستمرار، ومن ثم تظهر عمليات المقاومة الشديدة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

6.3. ضعف الوعي لدى بعض المواطنين حول مفهوم المصلحة العامة، قد يؤثر سلبيا على نجاح تجربة الحوكمة، حيث يؤدى إلى بروز قضايا على الساحة نظرا لخلافات شخصية.

6.4. قد يؤدى عدم التوازن بين كل من أصحاب الحقوق "المواطن" وكافلي الحقوق " الجهات الحكومية" مقدمة الخدمات إلى إرباك داخل الجهاز الإداري، حيث أن سرعة الطلبات الضاغطة من البيئة الخارجية تفوق الإجراءات والخطوات التي يتخذها الجهاز الإداري من أجل تطوير أداءه، لا سيما إذا صاحب ذلك أيضا ضعف الوعي لدى المواطن بأهمية الشراكة مع الجهاز الإداري لتطوير الخدمات، وأن توظف الشفافية والمساءلة بشكل بناء.

6.5. عدم وضوح الأدوار بين الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية، قد يؤدي إلى عمليات التضارب وتحمل الجهاز الإداري بالمزيد من العقبات التي تحد من قدراته على الانطلاق وتطوير أدائه، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الخطوط الفاصلة بين حق التدخل والإشراف والرقابة سواء من الجهات المعنية أو المؤسسات وبين حق الجهاز الإداري في التمتع بمساحة للابتكار والإبداع وتحمل مسئولية ما يقوم به من أعمال.

وبناء على التحليل السابق فإنه يجدر الاهتمام بالمخاطر المشار اليها عند صياغة الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال وضع مصفوفة تحليل المخاطر لتحديد كل مرحلة من مراحل تطبيق وتعميم الحوكمة بالجهاز الإداري، ومن ثم وضع عدد من الضوابط للسيطرة على تلك المخاطر أو التقليل من أثارها. وفى هذا السياق يمكن وضع تصور مقترح حول أهم المراحل ودرجة المخاطر التي قد تنتج عنها، ومن ثم يجب

وضعها في مراحل تالية لعمليات التطبيق بعد أن تحقق برامج الحوكمة عدد من المكتسبات التي تؤسس لتغييرات بدرجة أكبر، ويمكن صياغة المراحل كما يلي في إطار برنامج زمني قوامه 36 شهر:

المرحلة	التوجه الرئيسي للبرامج	المخاطر	الفترة الزمنية المقترحة
الأولى	البناء المؤسسي للحوكمة	ضعيفة	الشهر 1-الشهر 24
الثانية	مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة	متوسطة	الشهر 12-مستمرة
الثالثة	مشاركة المجتمع في تقييم أداء الجهاز الإداري	عالية	الشهر 24 – مستمرة
الرابعة	تمثيل المجتمع في منظومة حوكمة المنظمات العامة (مجالس الأمناء والإدارات اللجان المجتمعية الاستشارية لجان الاستماع.....)	عالية	الشهر 30 – مستمرة اختيار بعض النماذج للتطبيق التجريبي وتقييم النتائج
الخامسة	مساءلة المجتمع للجهاز الإداري	عالية جدا	يتم إعداد دراسة تقدير موقف في الشهر 36 لتحديد درجة المخاطر في ضوء النتائج المحققة للمرحلة الأولى لتطبيق الإطار الوطني للحوكمة

7. متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي

ويشير التحليل السابق للمخاطر التي قد تنتج عن تطبيق الحوكمة المؤسسية إلى أهمية توفر عدد من المتطلبات لضمان التطبيق الفعال لمفهوم الحوكمة المؤسسية منها الضوابط الخارجية والتي تشير إلى مجموعة الأطر التشريعية والثقافية التي تحكم بيئة العمل وكذلك الأطر الرقابية ودرجة التطور في وعي وثقافة المجتمع، ومجموعة المحفزات الخارجية لتبني فكر وممارسات الحوكمة في القطاع الحكومي مثل متطلبات جذب الاستثمار والتقارير الدولية التي تصدر بشكل دوري وتقيس مدى التقدم الحادث في كل دولة فيما يخص الحوكمة.

وعلى الجانب الآخر توجد مجموعة من الضوابط الداخلية والتي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة الحكومية، وكذلك الثقافة التنظيمية ومدى قدرة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي للتعامل مع مستجدات تطبيق الحوكمة. وفيما يلي أمثلة لعدد من المتطلبات اللازمة لحالة الجهاز الإداري الحكومي في دولة الكويت لتقليل المخاطر التي قد تنتج عن تطبيق الحوكمة:

7.1. بناء قيادة لديها رؤية استراتيجية داخل المنظمات العامة، مما يساعد على إحداث التوازن المطلوب بين تحقيق الحوكمة وتوفير البيئة المؤسسية الملائمة للعاملين داخل الجهاز الإداري. حيث تتحمل القيادة الإدارية الواعية مسئولية تحقيق المرحلة الانتقالية من جهاز حكومي يتمتع بحصانة كبيرة إلى جهاز يُقيم أداؤه بشكل مستمر ويتعرض لحملات تتعلق بالأداء والإنجازات وغير ذلك من النقد في المجال العام.

7.2. وضع خطة استراتيجية وطنية شاملة لإصلاح الجهاز الإداري، تكون الحوكمة جزء منها وذلك لضمان عدالة تحقيق الإصلاح المنشود بالجهاز الإداري، وبالتوازي إعطاء مساحة أكبر للحوكمة المؤسسية فيما يخص عمليات المساءلة والشفافية، ومن الأمثلة على ذلك:

المتطلب الإداري	العائد على تطبيق الحوكمة المؤسسية
وضع إجراءات إدارية معيارية للجهاز الإداري (Standard Operating Procedures)	المحاسبة على التأخر في تحقيق المخرجات المخططة
تطبيق مفهوم الإدارة الموجهة بالنتائج وموازنة البرامج والأداء	المساءلة الخاصة بتحقيق القيمة العامة من إنفاق الموازنة العامة للدولة (الفعالية والكفاءة)
تطبيق نظام إدارة الأداء Performance Management System ونظم اختيار القيادات الإدارية المبني على الجدارة	المساءلة حول الأداء
وضع دليل النزاهة بالمنظمات العامة ومدونات السلوك	المحاسبة على نزاهة الموظف العام

7.3. نشر الوعي بمفهوم الحوكمة المؤسسية داخل الجهاز الإداري بالدولة، وربطها بمفاهيم أكثر إيجابية، مثل صون المال العام، وزيادة رضاء المواطنين، والحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للموظف العام أمام المواطن، وغير ذلك من المداخل المختلفة التي يمكن أن تساهم في خلق ثقافة إيجابية مشجعة لتبني مفاهيم الحوكمة. ويمكن في هذا الإطار دراسة تجارب عالمية ناجحة، حيث تم توظيف العلوم الاجتماعية والسلوكية في إحداث التغييرات المطلوبة وهو ما أصطلح على تسميته (NUDGE)، كما يمكن رصد أهم الممارسات الجيدة في مجال تطبيق الحوكمة داخل القطاع الحكومي بدولة الكويت ومن ثم استخدام تلك النماذج الإيجابية.

7.4. توظيف عدد من المداخل السلوكية لتحقيق التغيير مثل: مفهوم التجربة الإرشادية (Pilot)، وذلك لتحقيق عدد من النجاحات السريعة (Quick Wins) في المجالات الأقل خطورة بالنسبة للقطاع الحكومي، ومن ثم يتم اكتساب مساحة أكبر من التأييد من داخل الجهاز الإداري لهذا التغيير، وكذلك مفهوم ابدأ بتجربة صغيرة تحقق نجاحا.

8. تنفيذ الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت

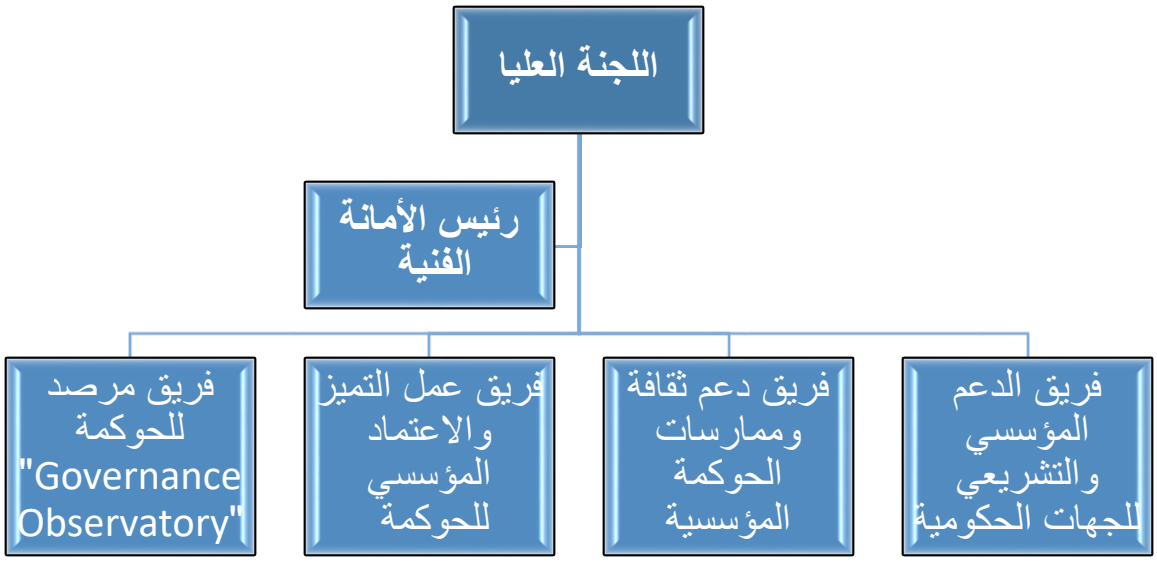
يمثل الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري بدولة الكويت أحد المتطلبات الهامة لإطلاق طاقات الجهاز الإداري والذي يمثل بدوره قاطرة التنمية لتحقيق رؤية الكويت 2035م، ومن ثم يقترح أن تشكل لجنة عليا وطنية للإشراف على تنفيذ الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي تضم في عضويتها ممثلين للأطراف المختلفة المعنية بحوكمة القطاع الحكومي كما يلي:

القطاع	الجهات
الحكومي	○ ديوان المحاسبة ○ ديوان الخدمة المدنية ○ جهاز المراقبين الماليين ○ إدارة الفتوى والتشريع ○ جهاز متابعة الأداء الحكومي ○ الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات
الأكاديمي	○ أساتذة في مجالات القانون والإدارة العامة والمالية العامة والتخصصات ذات الصلة
القطاع الخاص	○ ممثل للقطاع الخاص يرشح من خلال غرفة التجارة والصناعة
المجتمع المدني	○ الجمعية الاقتصادية الكويتية ○ جمعية الشفافية الكويتية ○ منظمات المجتمع المدني الأخرى

وتختص اللجنة العليا بالإشراف على وضع خطة عامة لحوكمة الجهاز الإداري ومتابعة تنفيذ تلك الخطة، واتخاذ القرارات بما يتماشى مع مستجدات عمليات التنفيذ. وتضع اللجنة برنامج زمني يتضمن مؤشرات ومخرجات محددة مما يمكن من متابعة تنفيذ البرنامج.

ويقترح أن يكون مقر اللجنة مجلس الوزراء حتى يعطى لها الوزن المناسب من الاهتمام من قبل الجهات الحكومية، أو الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية كمقترح بديل.

ويتبع اللجنة أمانة فنية " يمكن أن تكون نواة لإنشاء مركز الحوكمة المؤسسية" تتكون من عدد من الخبراء في مجال القانون والإدارة العامة والمحاسبة وذلك للقيام بالأعمال اللازمة للجنة العليا من تخطيط وتوثيق ومتابعة وغير ذلك من المتطلبات اللازمة، ويراعى التدقيق في اختيار أعضاء الأمانة الفنية من حيث كفاءة المرشح أو الأمانة في عدم الإفصاح عما تقوم به اللجنة العليا من أعمال، وتدار أعمال الأمانة الفنية من خلال رئيس فريق عمل بدرجة مدير إدارة. ويتكون الهيكل التنظيمي للأمانة الفنية كما يلي:



وتتكون الأمانة الفنية من عدد مناسب من العاملين المنتدبين من الجهات الحكومية ذات الصلة (ديوان الخدمة المدنية- ديوان المحاسبة- جهاز متابعة الأداء الحكومي- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية- إدارة الفتوى والتشريع)، ويتم اختيار أحد العناصر المتميزة لإدارة الأمانة الفنية سواء من داخل الجهاز الإداري أو أحد الأشخاص ممن يتمتعون بقدرات فنية وإدارية عالية تسمح بإدارة البرنامج سواء على المستوى السياسي أو الإداري. وتتولى الأمانة الفنية القيام بكل الاعمال التي من شأنها تيسير أعمال اللجنة العليا سواء من حيث التخطيط والمتابعة والاتصالات والإعداد للقاءات والتوثيق والتنسيق، وتباشر الأمانة الفنية عملها من خلال عدد من فرق العمل مسئولياتها كما يلي:

8.1. **فريق الدعم المؤسسي والتشريعي للجهات الحكومية**. يضع الفريق خطة تنفيذية لبناء قدرات المنظمات الحكومية وصقل القيادات من خلال الاستراتيجيات المختلفة مثل: برامج التدريب المتقدمة، تنظيم الندوات والمؤتمرات، الاستعانة بالخبرات المحلية والدولية لتقديم الدعم الفني في مقار أعمالهم، وتنظيم عمليات المعايشة القصيرة لبعض التجارب الناجحة (Temporary Duty Assignment). ويضع الفريق خطة عمل متكاملة لمراجعة التشريعات اللازمة سواء بالاقتراح أو التعديل وذلك للمساهمة في توفير إطار مرجعي قانوني لتطبيق مبادئ الحوكمة.

8.2. **فريق دعم ثقافة وممارسات الحوكمة المؤسسية**. يخطط الفريق لتغيير ثقافة العاملين بالقطاع الحكومي وكذلك المجتمع نحو أهمية تبنى ثقافة الحوكمة "النزاهة والشفافية والمساءلة" وآلية تفعيل تلك المبادئ. ويوظف الفريق في هذا الإطار التجارب الدولية الناجحة والمتميزة مثل حالة المملكة المتحدة وسنغافورة وماليزيا في توظيف العلوم الاجتماعية والسلوكية في تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وهو ما يطلق مصطلحا عليه اقتراب "NUDGE". كما يوظف فريق العمل الوسائل الإعلامية المختلفة متضمنة وسائل التواصل الاجتماعي من أجل توصيل رسائل للمواطنين وكذلك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. كما يتولى فريق العمل مسئولية تعميم الجوانب المهنية والسلوكية وذلك من خلال تنفيذ برامج لتعميم آليات تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة بالاستناد على الخبرات المحلية والدولية مثل "مدونة السلوك الوظيفي" ويمكن الاعتماد في ذلك على الدليل الإرشادي الصادر من مكتب الأمم المتحدة المعني بالجريمة والمخدرات "UNODC"، وكذلك ميثاق المواطن كما في حالة نموذج بريطانيا، أو ميثاق العميل كما في حالة بعض دول شرق أسيا.

8.3. **فريق عمل التميز والاعتماد المؤسسي للحوكمة (Institutional Accreditation)**. يصمم الفريق بالتنسيق مع الخبراء المعنيين وبناء على الخبرات الدولية والمحلية في هذا الصدد ـ الدليل الإجرائي للحوكمة المؤسسية. ويمثل الدليل الإجرائي مدخلا مهما لوضع خارطة طريق للمؤسسات الحكومية من أجل وضع خطتها الاستراتيجية لتحقيق الحوكمة المؤسسية، ويضع فريق العمل مجموعة من القواعد والآليات التي تضمن إتباع الجهات الحكومية للدليل من خلال نظام الاعتماد المؤسسي. ويتم تصميم نظام الاعتماد المؤسسي بالاستعانة بخبرات محلية ودولية في هذا الشأن.

8.4. **فريق مرصد للحوكمة Governance Observatory**: ويتولى المرصد تحليل ومراجعة المؤشرات الدولية الخاصة بالحوكمة بدولة الكويت وكذلك إجراء المقارنات اللازمة لتحديد أوجه التطوير المطلوبة لتحسين مرتبة دولة الكويت بالمؤشرات، وكذلك إجراء المسوح والدراسات اللازمة من أجل تطوير الحوكمة في القطاع الحكومي. كما يتولى المرصد إنشاء قائمة المؤشرات الخاصة بالحوكمة المؤسسية للقطاع الحكومي وتحديد الجهات المسئولة ويتولى جمع البيانات الخاصة بتلك المؤشرات وإصدار تقرير دوري (ربع سنوي) عن التقدم الحادث في أداء الجهات المختلفة فيما يخص تطبيق برنامج الحوكمة. كما ينظم فريق العمل مؤتمرا سنويا يهدف لمناقشة التجارب الدولية الناجحة وأيضا تبادل الخبرات مع تجارب الدول الأخرى. ويمكن أن يمثل المؤتمر أحد العلامات البارزة لدولة الكويت من خلال وضعها على خريطة المؤتمرات الدولية المعنية بقضايا في مجال تطور القطاع العام، كما يتولى الفريق إدارة المعرفة الخاصة بالحوكمة المؤسسية داخل القطاع الحكومي من خلال جمع وتحليل وترجمة الممارسات الدولية المتميزة في مجال الحوكمة ونشرها من خلال ربط الجهات بموقع إلكتروني وعمل مسابقات في مجال الكتب العلمية في مجال الحوكمة وكذلك تشجيع المؤسسات الاكاديمية من أجل تناول مفهوم الحوكمة المؤسسية بالقطاع الحكومي بالعرض والتحليل.

و يجدر الإشارة هنا إلى أن فرق العمل يجب أن تعمل في ظل إطار شامل لبرنامج الحوكمة المقترحة وبدرجة عالية من التنسيق، سواء بين الفرق أو على مستوى التطبيق الميداني، كما يمكن أن تنفذ برامج مشتركة، و يجب مراعاة التسلسل المنطقي لتنفيذ الأنشطة، وأيضا يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن برنامج الحوكمة المقترح هي محور ضمن محاور الإصلاح الإداري الشامل، ولكن ركزت الورقة الخاصة بالحوكمة على الأبعاد المتعلقة بها من أجل صياغة البرنامج بشكل متكامل.

9. خطوات تطبيق منظومة الحوكمة المؤسسية

يتطلب تطبيق الحوكمة المؤسسية عدد من الخطوات وهي تصميم الإطار والدليل الوطني للحوكمة؛ وبناء قدرات الجهات الحكومية؛ والمراجعة والتدقيق على عمليات التطبيق؛ وأخيرا الاعتماد وتحفيز التميز. ويبين الشكل التالي الخطوات الرئيسية والفرعية لعمليات التطبيق:



10. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة بالقطاع الحكومي

تشهد دولة الكويت العديد من الإسهامات المتميزة في مجال تفعيل الحوكمة المؤسسية، سواء على مستوى مؤسسات القطاع الحكومي أو منظمات المجتمع المدني أو القطاع الخاص. ولا شك فإن تلك المبادرات تمثل نواة مهمة من أجل وضع منظومة متكاملة لدعم الحوكمة المؤسسية. ويأتي ضمن قائمة هذه الجهات ديوان المحاسبة، وديوان الخدمة المدنية، والمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية"، وجهاز متابعة الأداء الحكومي، وجهاز المراقبين الماليين، والجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الفتوى والتشريع، والهيئة العامة لمكافحة الفساد "نزاهة"، ومنظمات المجتمع المدني مثل: الجمعية الاقتصادية الكويتية، وجمعية الشفافية الكويتية. وقد تم تحليل الإسهامات الخاصة بالجهات من منظور تفعيل الحوكمة في الجهاز الإداري بالدولة. ملحق (1) يتضمن تحليل إسهامات الأطراف المعنية بالحوكمة في الجهاز الإداري بدولة الكويت.

تشير مراجعة إسهامات الأطراف المعنية بالحوكمة في الجهاز الإداري بدولة الكويت إلى عدد من الدروس المستفادة ومنها:

10.1. ضعف التنسيق المشترك بين الجهات المعنية بالحوكمة المؤسسية.

10.2. لا توجد مظلة شاملة تحدد الخطوات أو المنهجية التي يجب اتباعها لإحداث نقلة نوعية في حالة الحوكمة المؤسسية بالقطاع الحكومي.

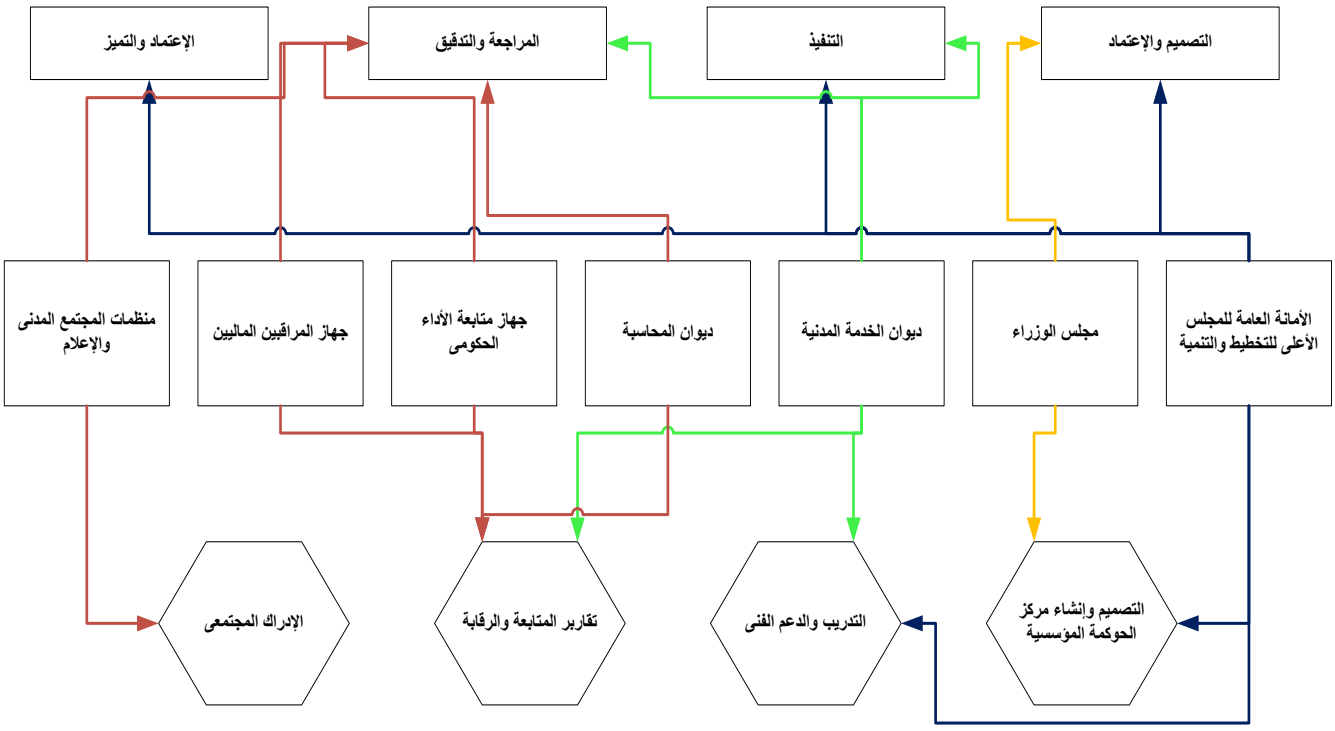
10.3. تركز معظم المجهودات على إطار الحوكمة بشكل منفصل عن بقية المنظومة الإدارية، وهو ما لا يستقيم معه تحقيق الحوكمة على أرض الواقع، ذلك أن الحوكمة لها متطلبات ومخاطر يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

10.4. ضرورة تحديد الجهة المرجعية والجهة المسئولة عن إدارة عمليات الحوكمة بالقطاع الحكومي.

10.5. توجد مجهودات في سبيل صياغة مسودات وأطر لتفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي تم طرحها بواسطة منظمات المجتمع المدني مثل الجمعية الاقتصادية الكويتية، وجمعية الشفافية الكويتية ومجهودات أخرى لكتاب وباحثين تحتاج لأن يتم مراجعتها ووضعها في إطار متكامل.

10.6. التركيز على الإطار القانوني للحوكمة مثل تطبيق اللوائح والتشريعات وعمليات الانضباط الإداري، في حين أن مفهوم الحوكمة يتعدى ذلك إلى مسائل تتعلق بالممارسات والأخلاقيات المهنية.

ويقترح الإطار علاقة تنسيقية بين الجهات الشريكة كما يلي:



11. البرامج المقترحة لتطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي

في ضوء العرض السابق لكيفية رسم خارطة الطريق الخاصة بالإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري بدولة الكويت، يمكن وضع تصور حول أهم البرامج المقترحة للمراحل الزمنية المختلفة والتي يمكن أن يتم تعديلها في ضوء نتائج العمل الميداني أو ظهور مستجدات أخرى. كما يلي:

المرحلة	التوجه الرئيسي للبرامج	البرامج المقترحة
الأولى	البناء المؤسسي للحوكمة	أ. تشكيل اللجنة الوطنية العليا للحوكمة بالجهاز الإداري الحكومي ووضع الهيكل التنظيمي للأمانة الفنية لها والأدوار والمسئوليات. ب. برنامج تصميم وإنتاج دليل الحوكمة الموحد للجهاز الإداري. ج. برنامج الاعتماد المؤسسي للحوكمة (تصميم دليل الحوكمة المؤسسية- تشكيل لجنة الاعتماد المؤسسي في مجال الحوكمة- وضع معايير جائزة التميز المؤسسي في مجال الحوكمة...). د. برنامج دعم النزاهة والشفافية بالمنظمات الحكومية (مدونات السلوك- ميثاق المواطن، تدريب العاملين بالجهات الحكومية على الأداء المهني ومعايير النزاهة والشفافية والمحاسبية). ه. برنامج دعم الحوكمة في القطاع الحكومي (برنامج بناء القيادات الاستراتيجية والعاملين بالجهات الحكومية- وإدارة المعرفة الخاصة بالحوكمة في القطاع الحكومي "تنظيم المؤتمرات السنوية- رصد الممارسات الجيدة وطرحها للعاملين بالقطاع الحكومي- رصد نماذج ناجحة داخليا....).
الثانية	مشاركة المجتمع في عمليات صنع السياسات العامة	و. برنامج توعية المجتمع بمفاهيم الحوكمة والممارسة الجيدة. ز. برنامج إدارة الحوارات المجتمعية الخاصة بالسياسات العامة (تنفيذ حلقات نقاشية واجتماعات مع جمهور المواطنين لإثراء منظومة الحوار المجتمعي كآلية تشاورية لصنع السياسات العامة). ح. برنامج الشراكة مع منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.
الثالثة	مشاركة المجتمع في تقييم أداء الجهاز الإداري وآلية تعيين القيادات التنفيذية	ط. برنامج تعميم آلية الاعتماد المؤسسي الإلكتروني الذاتي بواسطة الجهات مع مراجعة الجهات المعتمدة. ي. وضع آلية لمساءلة القيادات التنفيذية بالجهاز الإداري عن نتائج ومخرجات المشروعات والبرامج التنموية. ك. دعم الصحافة الاستقصائية التنموية. ل. تقييم حالة الجهاز الإداري والخطوات المستقبلية اللازمة للتحول نحو دعم دور المجتمع في تقييم أداء المنظمات الحكومية. م. برنامج ربط منظومة حوافز للجهات الحكومية بنتائج التقدم في تحقيق درجة مرضية في الاعتماد المؤسسي للحوكمة.
الرابعة	تمثيل المجتمع في منظومة حوكمة المنظمات العامة (مجالس الإدارات والأمناء- اللجان	ن. دراسة ووضع النموذج الوطني لمشاركة المجتمع في إدارة المنظمات العامة (نظام مجالس الإدارات والأمناء- اللجان الاستشارية المجتمعية-...). س. برنامج الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات.

المرحلة	التوجه الرئيسي للبرامج	البرامج المقترحة
	المجتمعية الاستشارية لجان الاستماع..)	
الخامسة	مساءلة المجتمع للجهاز الإداري	ع. برنامج مراجعة الإطار التشريعي للحوكمة واقتراح حزمة التشريعات اللازمة (قانون الخدمة المدنية- قانون اختيار القيادات- حق الحصول على المعلومات-...) والإعداد لإصدار ميثاق لحوكمة القطاع الحكومي. ف. برنامج إنشاء مرصد الحوكمة "تطوير قياسات الرأي العام ومستوى رضا المواطنين"، وإصدار التقرير الوطني السنوي للحوكمة. ص. برنامج إنشاء آلية مستقلة لتظلمات المواطنين من قرارات الجهاز الإداري "مراجعة النماذج الدولية". ق. برنامج تطبيق الحوكمة الإلكترونية (البيانات التفاعلية – قياسات الرأي العام من خلال الموقع الإلكتروني- مشاركة المواطنين في صناعة السياسات العامة). ر. برنامج التحول نحو موازنة الأداء والبرامج وتقييم العائد التنموي وطرحه للنقاش العام.

12. الخطة التنفيذية لتطبيق برنامج الحوكمة

في ضوء البرامج المقترحة للمراحل الزمنية الثلاث، تم صياغة خطة زمنية لتنفيذ الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري بدولة الكويت كما يلي:

البرنامج	الجهة الشريكة مع اللجنة العليا	السنة الأولى				السنة الثانية				السنة الثالثة			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
المرحلة الأولى: البناء المؤسسي للحوكمة													
أ. تشكيل اللجنة الوطنية العليا للحوكمة بالجهاز الإداري الحكومي ووضع الهيكل التنظيمي للأمانة الفنية لها والأدوار والمسئوليات "مركز الحوكمة المؤسسية"	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية												
ب. تصميم وإنتاج دليل الحوكمة الموحد للجهاز الإداري	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية												
ج. برنامج الاعتماد المؤسسي للحوكمة	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية ديوان الخدمة المدنية												
د. برنامج دعم النزاهة والشفافية بالمنظمات الحكومية	ديوان الخدمة المدنية الهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة)												
المرحلة الثانية: مشاركة المجتمع في عمليات صنع السياسات العامة													
أ. برنامج توعية المجتمع بمفاهيم الحوكمة والممارسة الجيدة.	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية وزارة الإعلام المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب												
ب. برنامج إدارة الحوارات المجتمعية الخاصة بالسياسات العامة.	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية "مركز الكويت للسياسات العامة" منظمات المجتمع المدني												

البرنامج	الجهة الشريكة مع اللجنة العليا	السنة الأولى				السنة الثانية				السنة الثالثة			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ج. برنامج الشراكة مع منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية												
المرحلة الثالثة: مشاركة المجتمع في تقييم أداء الجهاز الإداري													
أ. برنامج تعميم آلية الاعتماد المؤسسي الإلكتروني الذاتي بواسطة الجهات مع مراجعة الجهات المعتمدة.	ديوان الخدمة المدنية الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات												
ب. وضع آلية لمساءلة القيادات التنفيذية بالجهاز الإداري عن نتائج ومخرجات المشروعات والبرامج التنموية	ديوان الخدمة المدنية ديوان المحاسبة												
ج. تقييم حالة الجهاز الإداري والخطوات المستقبلية اللازمة للتحول نحو دعم دور المجتمع في تقييم أداء المنظمات الحكومية	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية												
المرحلة الرابعة: تمثيل المجتمع في منظومة حوكمة المنظمات العامة (مجالس الأمناء- اللجان المجتمعية الاستشارية- لجان الاستماع...)													
أ. دراسة ووضع النموذج الوطني لمشاركة المجتمع في إدارة المنظمات العامة.	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية												
ب. برنامج الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية												
ج. دعم الصحافة الاستقصائية التنموية	وزارة الإعلام												
د. برنامج ربط منظومة حوافز للجهات الحكومية بنتائج التقدم في تحقيق درجة مرضية في الاعتماد المؤسسي للحوكمة	ديوان الخدمة المدنية												

البرنامج	الجهة الشريكة مع اللجنة العليا	السنة الأولى				السنة الثانية				السنة الثالثة			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
المرحلة الخامسة: مساءلة المجتمع للجهاز الإداري													
أ. برنامج مراجعة الإطار التشريعي للحوكمة واقتراح حزمة التشريعات اللازمة.	إدارة الفتوى والتشريع												
ب. برنامج إنشاء مرصد الحوكمة "تطوير قياسات الرأي العام ومستوى رضا المواطنين"، وإصدار التقرير الوطني السنوي للحوكمة.	الهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة)												
ج. برنامج إنشاء آلية مستقلة لتظلمات المواطنين من قرارات الجهاز الإداري "مراجعة النماذج الدولية".	الهيئة العامة لمكافحة الفساد (نزاهة)												
د. وضع وتنفيذ استراتيجية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.	الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات												
ه. إنشاء وحدات تقييم المشروعات والبرامج الحكومية بالجهات المركزية لتقييم أداء البرامج وربطها بالمؤشرات الدولية.	جهاز متابعة الأداء الحكومي												
و. برنامج التحول نحو موازنة الأداء والبرامج وتقييم العائد التنموي وطرحه للنقاش العام.	وزارة المالية												

ملحق (1) تحليل إسهامات الأطراف المعنية بالحوكمة في الجهاز الإداري بدولة الكويت

الجهة	الاختصاصات	أهم الإسهامات
ديوان المحاسبة	• يهدف ديوان المحاسبة إلى تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة بما يكفل حمايتها وضمان استخدامها الاستخدام الأمثل. • التأكد من كفاية الأنظمة والوسائل المتبعة لصيانة الأموال العامة ومنع العبث بها. • الإسهام في معاونة الجهات على انتظام الأعمال المالية والمحاسبية بها، والعمل على إيجاد الحلول لما يواجهها من صعوبات خلال أدائها لمهامها.	أعد مجموعة من الوثائق الخاصة بدعم الحوكمة والممارسات المهنية داخل ديوان المحاسبة وأثناء تطبيق أعمال الرقابة على الجهات الحكومية الخاضعة مثل: دعم الجودة والتدقيق الداخلي- وضع أدلة شئون عاملين وأدلة تنظيمية- دليل أخلاقيات العمل المهني، والحوكمة في العمل الرقابي- الإفصاح عن عمليات تضارب المصالح- نشر التقارير الرقابية.
مجلس الخدمة المدنية	أنشئ بموجب المرسوم بالقانون رقم (15) لسنة 1979، ويعمل في إطار السياسة العامة للحكومة على تحديث الإدارة العامة وتطوير نظم الخدمة المدنية في الجهات الحكومية ورفع كفاءة العاملين فيه، واقتراح مشروع القوانين واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية وإبداء الرأي فيما تقترح منه، واقتراح إنشاء الهيئات والمؤسسات العامة وإبداء الرأي في مشروع إنشائها. يوجد به عدد من اللجان منها: اللجنة الاستشارية لتقديم الآراء والاقتراحات لحل مشاكل الإدارة الحكومية، لجنة تطوير النظم الوظيفية، ولجنة متابعة الخطة الخمسية للتطوير الإداري.	
ديوان الخدمة المدنية	صدر قانون رقم (67) لسنة 1996 بتعديل تسمية ديوان الموظفين إلى ديوان الخدمة المدنية، ويتولى الديوان المسئوليات والمهام المتعلقة بشئون العاملين المدنيين بالدولة مثل: التوظيف، والتدريب، والهياكل التنظيمية، والترقيات وغير ذلك. وعلى وجه العموم يختص الديوان بالنظر في رفع مستوى الخدمة العامة وضمان سير العمل الحكومي على وجه مرض. والقيام بأعمال أمانة سر مجلس الخدمة المدنية، وما يتطلبه ذلك من نشاطات ومجهودات تتعلق بالتحضير للاجتماعات، وإعداد البحوث والدراسات والتقارير التي يطلبها المجلس في نطاق اختصاصه.	

الجهة	الاختصاصات	أهم الإسهامات
المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية	أنشئ مجلس التخطيط والتنمية بموجب مرسوم رقم 323 لسنة 2008 برئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه من الوزراء وعضوية كل من نائب رئيس مجلس الوزراء وعدد من الوزراء المعنيين، محافظ البنك المركزي، وعدد من الأعضاء من ذوي الكفاءة والخبرة على أن يكون من بينهم ممثلون لمؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. يتولى المجلس الإشراف على إعداد الرؤية المستقبلية و تحديد الأهداف الاستراتيجية للدولة ووضع استراتيجيات وخطط التنمية وبرامج عمل الحكومة، والمشاركة في رسم السياسات العامة واقتراح التشريعات والنظم و المشروعات التنموية الكبرى لتحقيق الأهداف التنموية ورفعها إلى مجلس الوزراء لاعتماده، وإعداد الملاحظات عن تقارير ديوان المحاسبة بشأن عمل الأجهزة الحكومية وردود الحكومة عليها و اقتراح الإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الملاحظات.	إبراز أهمية الحوكمة المؤسسية للقطاع الحكومي من خلال تضمين محور كامل حول الحوكمة المؤسسية تحت ركيزة إدارة حكومية فاعلة. وكذلك دعم المشروعات والبرامج التنموية التي تدعم الحوكمة والنزاهة والشفافية.
جهاز متابعة الأداء الحكومي	أنشئ الجهاز بمرسوم رقم 346 لسنة 2007، ويختص الجهاز بمتابعة تنفيذ قرارات رئيس مجلس الوزراء لدى الجهات المعنية وإعداد تقارير دورية بشأن الموقف التنفيذي لكل منها والتنسيق مع هذه الجهات بغرض التأكد من تحقيق هذه القرارات والأهداف المنشودة منها واقتراح ما يلزم في هذا الشأن. ومتابعة الموقف التنفيذي للمشروعات الحكومية داخل كل وزارة أو جهة حكومية بالتنسيق مع هذه الجهات في ضوء البرنامج الزمني المعتمد للتنفيذ. ووضع نظم لاستطلاع الرأي في مستوى الأداء الحكومي وسبل الارتقاء به، ودراسة تقارير ديوان المحاسبة عن نتائج الفحص والمراجعة السنوية للجهات.	الاشتراك في متابعة وتنفيذ مشروع الحوكمة و مكافحة الفساد بالتعاون مع البنك الدولي والجهات الحكومية المعنية وجمعيات المجتمع المدني ووضع التصورات المناسبة للقوانين والتشريعات اللازمة لبرنامج الحوكمة ومكافحة الفساد وفقا لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (طبقا للموقع الإلكتروني للجهاز).
جهاز المراقبين الماليين	أنشئ بقانون رقم 23 لسنة 2015م، ويتشكل الجهاز من رئيس بدرجة وزير، يتولى إدارته وتصريف شؤونه وتمثيله في الاتصال بالجهات المعنية، ويعين بموجب مرسوم لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة – بناء على ترشيح وزير المالية – ويكون له نائب ورؤساء قطاعات يصدر بتعيينهم مرسوم لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة، بناء على ترشيح وزير المالية، ويلحق بالجهاز العدد اللازم من المراقبين الماليين والموظفين الإداريين والمعاونين والخبراء من التخصصات المختلفة، لتمكينه من القيام بمهامه. ويمارس الجهاز دوره الرقابي الذي يستهدف: تحقيق رقابة مسبقة فعالة على الأداء المالي للدولة، وضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء المالي العام، وتعزيز المصداقية والثقة بالإجراءات المالية، والتأكد من مطابقة الأداء المالي للقوانين والأنظمة واللوائح والتعاميم والقرارات المنظمة لها، وتقديم الاستشارات والإرشادات اللازمة للشئون المالية للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز، ومتابعة تحصيل الإيرادات العامة للدولة.	– وضع دليل أخلاقيات مهنة المراقب المالي. – وضع دليل أخلاقيات الوظيفة العامة ومبادئ السلوك المهني. – الدليل التنفيذي لاختصاصات المراقبين الماليين. – تعميم رقم (3) لسنة 2018 بشأن الإجراءات الخاصة بتنفيذ أحكام المادة (14) من القانون رقم (23) لسنة 2015 المتعلقة بالامتناع عن توقيع الاستمارة.

الجهة	الاختصاصات	أهم الإسهامات
إدارة الفتوى والتشريع	استحدثت الإدارة في سنة 1960م ، تخضع لإشراف وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء في دولة الكويت، ولها رئيس يعتبر المستشار القانوني لحكومة الكويت بحسب قانون إنشائها، يعاونه مستشارون ومحامو دولة وموظفون. تختص الإدارة بعدة مهام توازي أعمال مجلس الدولة في الأنظمة القانونية المماثلة، وبالذات أقسام الإفتاء والتشريع في مصر وفرنسا اللتين تعدان المصدر الرئيس للتشريعات والأوضاع القانونية في أغلب الدول العربية المعاصرة، كما تقوم بمهمة تمثيل الدولة أمام المحاكم الداخلية والخارجية وهيئات التحكيم المحلية والدولية.	
الهيئة العامة لمكافحة الفساد	هيئة مستقلة محايدة أنشئت بموجب القانون رقم (2) لسنة 2016، كاستجابة لمتطلبات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. تتولى مسئولية وضع استراتيجية وطنية شاملة للنزاهة والشفافية ومكافحة الفساد وإعداد الآليات والخطط والبرامج المنفذة لها، ومتابعة تنفيذها مع الجهات المعنية، تلقي التقارير والشكاوى والمعلومات بخصوص جرائم الفساد والإحالة لجهة التحقيق المختصة، و تلقي وفحص إقرارات الذمة المالية، وحماية المبلغين عن الفساد وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة، ومراقبة الفساد في العقود التي تبرمها الدولة، ومتابعة استرداد الأموال والعائدات الناتجة عن جرائم الفساد، ودراسة التشريعات والأدوات القانونية المتعلقة بمكافحة الفساد بشكل دوري واقتراح التعديلات اللازمة عليها لمواكبة الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، و دراسة وتقييم التقارير الصادرة عن المنظمات المحلية والإقليمية والدولية المتعلقة بمكافحة الفساد والاطلاع على وضع الكويت فيها واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، والتنسيق مع وسائل الإعلام لتوعية المجتمع وتبصيره بمخاطر الفساد والممارسات الفاسدة وآثارها وكيفية الوقاية منها ومكافحتها، واتخاذ التدابير الكفيلة بمشاركة منظمات المجتمع المدني في التعريف بمخاطر الفساد وآثاره على المجتمع وتوسيع دور المجتمع في الأنشطة المناهضة للفساد ومكافحته، وطلب التحري من الجهات المختصة عن وقائع الفساد المالي والإداري والكشف عن المخالفات والتجاوزات وجمع الأدلة المتعلقة بها، والطلب من الجهات المختصة إقامة الدعاوى الإدارية والمدنية اللازمة و إحالة الوقائع التي تتضمن شبهة جريمة جزائية إلى جهة التحقيق المختصة.	في مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية ووضع القواعد يتم التنسيق لإجراء دراسة حول مدى تطبيق قواعد الحوكمة على الجهاز الحكومي بالتنسيق مع معهد الكويت للأبحاث العلمية.

الجهة	الاختصاصات	أهم الإسهامات
الجمعية الاقتصادية الكويتية	أسست الجمعية الاقتصادية الكويتية سنة 1970 في دولة الكويت، كإحدى مؤسسات المجتمع المدني لتكون شريكا فعالا ومؤثرا في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال دعم السياسات الإصلاحية للدولة والارتقاء بتنافسية وشفافية الاقتصاد الكويتي، والمساهمة في توفير الاستشارات والدراسات الاقتصادية والمالية للقطاعين العام والخاص، وتعزيز الوعي الثقافي والاقتصادي والمالي لدى أفراد المجتمع، وتمكين جيل متقدم من المهنيين ورجال الأعمال من تطوير الأداء المهني لبناء مجتمع المعرفة، فضلا عن التركيز على دور العنصر البشري في تطوير أنشطة مؤسسات المجتمع المدني لاسيما في المجال الاقتصادي والمالي، إضافة إلى مد جسور التواصل مع المؤسسات والمنظمات الاقتصادية الدولية.	- تصميم دليل مراجعة ممارسات الحوكمة في القطاع العام. - مجموعة من الإصدارات والندوات حول تحقيق الإصلاح الإداري في القطاع العام في الكويت. - دراسة نحو إصلاح القطاع العام في دولة الكويت: برنامج عمل حكومي لصياغة وتطبيق سياسات الإصلاح الإداري في القطاع العام وعرض أربع سياسات مقترحة من الإصلاحات الإدارية.
جمعية الشفافية الكويتية	أشهرت جمعية الشفافية الكويتية، وفق نظامها الأساسي المعتمد من مجلس الوزراء في 2006م، وهي جمعية ذات نفع عام.	- توفر مجموعة من المرجعيات العلمية حول عمليات الشفافية ومكافحة الفساد وتعطى دلالات مقارنة لنماذج بعض الدول الأخرى. - طورت مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة، ويتم تنفيذ جائزة الكويت للشفافية والإصلاح تحت رعاية سمو رئيس مجلس الوزراء.