الأمانة العامة
المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية
General Secretariat of the Supreme Council for Planning and Development

المركز الوطني للأبحاث التنموية
National Development Research Center

كويت جديدة
NEWKUWAIT

تقرير حول

قياس كفاءة الجهاز الإداري للدولة ودوره في تحقيق رؤية الكويت 2035

ديسمبر 2018

فريق إعداد التقرير

م	الأسماء	المسمى الوظيفي
1	أحمد جاعد العنزي	مدير إدارة
2	عواطف هادي الشمري	مراقب الدعم المعلوماتي
3	هدى سالم العوضي	مراقب الأبحاث والبدائل التنموية (بالإنابة)
4	د.علي علجان	خبير تحليل اقتصادي
5	منيرة مساعد الرندي	مساعد منسق إداري
6	دلال ملحان العجمي	منسق إداري معاملات

قائمة المحتويات

مقدمة 3

I.مفهوم الجهاز الإداري ومكوناته 4

1. مفهوم الجهاز الإداري 4

2. مكونات الجهاز الإداري 4

II.أهمية دور الجهاز الإداري في تحقيق الرؤية 5

1. تنمية الموارد البشرية 5

2. توفير بنية أساسية متطورة 6

3. الحوكمة وترشيد الإنفاق 6

4. تحسين بيئة الأعمال 6

III.مفهوم الكفاءة وطرق قياسها 7

1. مفهوم الكفاءة 7

2. مؤشرات الكفاءة 8

IV.كفاءة الجهاز الإداري في دولة الكويت: تحليل مقارن مع بعض الدول 8

1. كفاءة الإنفاق الحكومي 8

2. مؤشر الحكم الرشيد العالمي 9

3. كفاءة الجهاز الإداري 11

V.التوصيات 15

المراجع 16

الملاحق 18

مقدمة

يحتل الجهاز الإداري مكانة هامة في الدولة باعتباره الأداة التي يتم من خلالها تفعيل السياسات وتحقيق البرامج وتنفيذ المشاريع بهدف تحقيق الأهداف التنموية. ويتمثل دور الجهاز الإداري في توفير الخدمات العامة للسكان من مواطنين ومقيمين مع الحرص على أن تكون تلك الخدمات ذات جودة عالية، يتم الحصول عليها في ظروف ميسرة وبكلفة منخفضة.

وقد تطور هذا الدور مع تطور نظرية الدولة في الدول المتقدمة الذي تحول من دور المهيمن والمتحكم في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية الى دور المحفز والمنظم والمراقب دون التخلي عن عدد من النشاطات الحيوية والاستراتيجية مثل التعليم والصحة الى جانب مجالات تختص بها الدولة كالأمن والدفاع. وحتى لا يكون الجهاز الإداري عبئا على الاقتصاد بفعل تضخمه وترهله وعدم فاعليته، ظهرت نظريات حديثة تدعو إلى تخلي الدولة لفائدة القطاع الخاص عن الأنشطة التي لا تمس القطاعات الحيوية والتي تتوفر فيها قواعد المنافسة القائمة على العرض والطلب وحصر تدخل الدولة في الجانب التنظيمي (التشريعي) والرقابي وتوفير البيئة المحفزة للقطاع الخاص. وقد برز في العقد الأخير مفهوم جديد أطلق عليه تسمية "الحكومة الرشيقة" باعتبارها هدفا تسعى كل الدول المتقدمة الى تحقيقه.

وقد جاءت رؤية الكويت 2035 متناغمة مع هذا التوجه فيما يخص دور الدولة حيث تنص على "تحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار، يقوم فيه القطاع الخاص بقيادة النشاط الاقتصادي، وتذكي فيه روح المنافسة وترفع كفاءة الإنتاج في ظل "**جهاز دولة مؤسسي داعم، يرسخ القيم ويحافظ على الهوية الاجتماعية، ويحقق التنمية الاجتماعية والتنمية المتوازنة، ويوفر بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة**".

ومن هنا تبرز أهمية قياس أداء الجهاز الإداري وتقييم كفاءته من خلال إبراز مواطن القوة والعمل على تدعيمها ورصد مواطن الضعف وتقويمها وإصلاحها، وهو ما يهدف إليه هذا التقرير الذي يتناول في جزئه الأول المفاهيم المرتبطة بتعريف الجهاز الإداري ودوره في تحقيق الرؤية ويتناول الجزء الثاني مفهوم الكفاءة ومنهجية قياسها ويقدم التقرير في جزئه الثالث تقييما لكفاءة الجهاز الإداري في دولة الكويت ومقارنتها بمجموعة من الدول الأخرى لاستخلاص مكامن القوة لتعزيزها وعناصر الضعف لتلافيها.

I. مفهوم الجهاز الإداري ومكوناته

1. مفهوم الجهاز الإداري

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم موحد متفق عليه للجهاز الإداري وتعددت الآراء باختلاف التسميات بين من يتحدث عن الجهاز الإداري باعتباره "القطاع العام" (Public Sector) بمفهومه الواسع الذي يشمل الحكومة المركزية (الوزارات والهيئات) والسلطات المحلية (البلديات) وكذلك المؤسسات المملوكة للدولة بالكامل، وبين من يرى أن الجهاز الإداري يقتصر على "الجهاز الحكومي" (Government)، أي يتصل بالجهاز التنفيذي للدولة، وهنالك من يتوسع في تعريف الجهاز الاداري ليشمل السلطات الثلاث: السلطة التنفيذية، السلطة القضائية والسلطة التشريعية. وأيا كانت التسميات فإن هنالك في المقابل شبه إجماع على دور الجهاز الإداري الذي يتمثل في تحقيق المنفعة العامة وضمان حسن تنظيم وإدارة المرفق العام وتقديم الخدمة العامة الى مستحقيها والعمل على تحقيق أهداف الدولة.

2. مكونات الجهاز الإداري

وفي دولة الكويت، صدر عن ديوان الخدمة المدنية [1] تعريف للجهة الحكومية باعتبارها "كل وزارة أو إدارة أو وحدة إدارية تكون ميزانيتها ضمن الميزانية العامة للدولة أو ملحقة بها". وقد ربط الديوان بين الجهاز الإداري والميزانية العامة للدولة حيث جاء في الوثيقة أن "الميزانية العامة للدولة كأصل تتضمن جميع نفقات وإيرادات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة. وقد أشارت الوثيقة الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية الى بعض الاستثناءات وهي الميزانيات الملحقة التي تخص الهيئات العامة التي لا تعد من الناحية القانونية منفصلة عن الدولة وفي نفس الوقت لا تعد من المؤسسات العامة، والميزانيات المستقلة والتي تهم الإدارات والهيئات والمؤسسات العامة المتمتعة بالشخصية المستقلة عن الدولة والتي تمارس نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا...

ويتضح مما سبق أن الجهاز الإداري في دولة الكويت يتكون من الوزارات والإدارات والوحدات الإدارية التي تكون ميزانيتها ضمن الميزانية العامة للدولة وكذلك الهيئات العامة التي تكون ميزانيتها ملحقة بتلك الميزانية [2] ولا تعتبر من ضمن الجهاز الإداري، الإدارات والهيئات والمؤسسات العامة المتمتعة بالشخصية المستقلة والتي لها ميزانية مستقلة [3] عن ميزانية الدولة.

---

[1] وثيقة صادرة عن ديوان الخدمة المدنية: www.csc.net.kw/firstdoc.htm.

[2] تذكر الوثيقة من ضمن الجهات ذات الميزانية الملحقة: مجلس الأمة، بلدية الكويت وجامعة الكويت

[3] تذكر الوثيقة من بين الجهات ذات الميزانية المستقلة كلا من مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، البنك المركزي، الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، معهد الكويت للأبحاث العلمية ووكالة الأنباء الكويتية.

II. أهمية دور الجهاز الإداري في تحقيق الرؤية

وردت في البيان المتضمن لرؤية الكويت 2035 إشارة واضحة لدور الجهاز الإداري في تحقيق الأهداف الواردة في الرؤية باعتباره "**جهاز دولة مؤسسي داعم، يرسخ القيم ويحافظ على الهوية الاجتماعية، ويحقق التنمية الاجتماعية والتنمية المتوازنة، ويوفر بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة**".

ويعتبر الجهاز الإداري في كل دولة الأداة التي بواسطتها تتمكن الحكومة من تنفيذ خططها وبرامجها وسياساتها بغاية تحقيق الأهداف التنموية. وقد بينت الدراسات أن مدى كفاءة الجهاز الإداري يعتبر من بين أهم العوامل التي تحدد قدرة أي دولة على تحقيق التنمية والارتقاء بأداء الاقتصاد ككل.

وفى ضوء الأهداف الاستراتيجية الطموحة التي حددتها رؤية دولة الكويت 2035، يعتبر الارتقاء بأداء الجهاز الإداري والرفع من كفاءته من بين أهم الشروط الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف. وتبرز أهمية هذا الدور في العديد من المجالات نذكر منها خاصة تعبئة الموارد المادية والبشرية الضرورية وحسن إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل سعيا الى تعظيم مردوداتها على الاقتصاد والمجتمع ككل، توفير البنية الأساسية المتطورة، الحوكمة والعمل على ترشيد الانفاق العام وتوفير بيئة أعمال محفزة. ونستعرض فيما يلي أوجه الدور الذي يتعين على الجهاز الإداري الاضطلاع به حسب المجالات.

1. تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها الاقتصاديات الحديثة في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة وقد بينت الدراسات أن البلدان التي حققت أعلى نسب للنمو على المدى الطويل هي تلك التي استطاعت الارتقاء برأس المال البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل من أجل خلق الثروة. وقد أبرزت تلك الدراسات تجارب ناجحة لعديد من الدول التي نجحت في هذا المجال مثل كوريا الجنوبية وسنغافورا وماليزيا وفنلندا التي تمكنت بالرغم من قلة مواردها الطبيعية من تحقيق نسب نمو مرتفعة ساهمت في الرفع من مستوى الدخل الفردي لمواطنيها. وقد تمكنت تلك البلدان من تحقيق تلك النتائج بفضل السياسات التي انتهجتها في مجالات مثل التربية والتعليم والتدريب، والصحة والبحث والابتكار والتي كان للجهاز الإداري الدور الأساسي في تنفيذها.

2. توفير بنية أساسية متطورة

إن وجود بنية تحتية متطورة يعتبر شرطا أساسيا للنمو لما لها من دور في دفع النشاط الاقتصادي وتوطين الاستثمار كما يعتبر من بين العناصر المحددة لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر. وتتكون البنية التحتية من الطرقات والموانئ والمطارات والسكك حديدية وشبكات الصرف الصحي والمنشآت العامة كالمستشفيات والمدارس والكليات وغيرها، كما تشمل أيضا شبكات الاتصال والمعلومات. وغالبا ما يكون الجهاز الإداري هو المسؤول عن توفير الاستثمارات الضرورية لإقامة تلك المنشآت العامة كما يسهر على حسن تنفيذ المشاريع وإدارة المرافق العامة.

3. الحوكمة وترشيد الإنفاق

إن حسن إدارة الجهاز الإداري للمرافق العامة وقدرته على توفير الخدمات الضرورية للمواطن بأقل كلفة ممكنة وبجودة عالية يحتاج الى وضع نظام للحوكمة يضبط قواعد الاستخدام الأمثل للموارد وترشيد الانفاق واجتناب الهدر. ويقوم نظام الحوكمة على مبدأ المساءلة الذي تضطلع به هيئات المراقبة والمحاسبة وتحكمه ضوابط قانونية تكرس الشفافية ومحاربة كل التجاوزات التي من شأنها أن تلحق الضرر بالمال العام مثل الفساد والمحسوبية وتضارب المصالح والكسب غير المشروع.

4. تحسين بيئة الأعمال

في ظل العولمة، تلعب بيئة الاعمال دورا رئيسيا في تحديد تنافسية الدول، أي قدرتها على الرفع من مستوى معيشة مواطنيها وتحقيق الرفاه لهم عبر خلق الثروة وتعظيم إنتاجية عوامل الإنتاج وجلب الاستثمارات الأجنبية بإمكانياتها المالية الضخمة وقدرتها على جلب التكنلوجيا المتطورة التي تساهم في خلق فرص العمل المنتجة.

ويشمل تحسين بيئة الأعمال وإقامة المشاريع وتسهيل إجراءات العمل وإصدار التراخيص وتقليص الدورة المستندية وسرعة الحصول على الخدمات الضرورية من كهرباء وماء والربط بشبكات الاتصال وشبكات الصرف الصحي وسرعة إنجاز عمليات التخليص الجمركي أثناء التصدير أو الاستيراد. ويعتبر الجهاز الإداري المسؤول الأول عن توفير تلك الخدمات وكلما اتسم أداؤه بالكفاءة كلما تحسنت بيئة الاعمال وبالتالي تحسن الترتيب التنافسي للدولة.

III. مفهوم الكفاءة وطرق قياسها

I. مفهوم الكفاءة

لم يتوصل الباحثون الى مفهوم موحد للكفاءة حيث وردت العديد من المفاهيم اختلفت باختلاف المجالات والاهداف من وراء دراستها. إلا أنه في المجمل، تركز اهتمام الباحثين في تعريف الكفاءة على العلاقة بين المدخلات (inputs) والمخرجات (outputs) لأي نشاط وتمخض عن هذه العلاقة مفهومان متلازمان هما الكفاءة (efficiency) والفعالية (effectiveness).

ويرى بعض الباحثين أن "تحليل الكفاءة (Efficiency) يرتكز في الأساس، على دراسة وتحليل العلاقة بين المدخلات (Inputs)، والمخرجات (Outputs) ومن ثم فهو يختلف عن مفهوم الفعالية (Performance) الذي يركز على دراسة وتحليل جانب المخرجات فقط، دون الالتفات لجانب المدخلات.

فالكفاءة تستهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للمدخلات (أو الموارد)، وذلك عن طريق تعظيم المخرجات الناتجة عن استخدام قدر معين من تلك المدخلات، أو تقليل المدخلات اللازمة للحصول على قدر معين من تلك المخرجات."[4]

وتقيس الكفاءة مدى قدرة نظام ما أو وحدة ما على تحقيق نتيجة معينة باستخدام أقل ما يمكن من الموارد أو تحقيق قدرا أقصى من النتائج باستعمال مستوى معين من الموارد. أما الفعالية فهي القدرة على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الموارد المستخدمة. وهكذا نرى أن الكفاءة هي أشمل من الفعالية بما أنها أنجح الطرق لتحقيق الهدف في حين أن الفعالية تهتم فقط بمدى تحقيق الهدف دون الاهتمام بالموارد المستخدمة لذلك.

وتوصف الكفاءة بأنها استخدام الوقت والطاقة والمال وغيرها من الموارد بطريقة يكون فيها معدل الهدر هو الحد الأدنى ويكون الناتج المحقق هو الحد الأقصى. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا وجود وحدتين تنظيميتين تتمتعان بنفس الموارد البشرية والمالية وكلفتا بتحقيق نفس الأهداف، فإذا ما حققت الأولى الأهداف في مدة هي نصف المدة التي حققت فيها الوحدة الثانية نفس الأهداف فإن الوحدتان تتميزان بالفعالية (تحقيق الأهداف) الا أن الوحدة الاولي تتميز أيضا بالكفاءة لكونها اختصرت الوقت لتحقيق تلك الأهداف خلافا للوحدة الثانية التي تعتبر فعالة ولكنها ليست بنفس الكفاءة.

[4] د. هبه محمود الباز: قياس كفاءة الإنفاق العام في مصر ومقترحات للارتقاء بها، معهد التخطيط القومي، القاهرة (2014).

2. مؤشرات الكفاءة

برزت في السنوات الأخيرة مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Index: KPI) كطريقة لقياس الأداء اعتمدتها العديد من المنظمات الدولية وكذلك الدول للتقييم والمقارنة. وتعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنة بين ما تحقق وما هو مستهدف أو بين ما تحقق وبين الإطار المرجعي أو ما اصطلح على تسميته بالمقارنة المرجعية (Benchmarking).

وبخلاف المؤسسات الربحية المرتبطة بالسوق مثل الشركات الخاصة حيث يسهل تقييم المدخلات والمخرجات، فإن قياس كفاءة الجهاز الإداري يطرح العديد من الإشكاليات المرتبطة بطريقة احتساب المدخلات (inputs) والمخرجات (outputs) كمرحلة ضرورية لاحتساب المؤشرات، ذلك أن الخدمات التي يسديها الجهاز الإداري عادة ما تكون سلعة عامة (Public Good) ليس لها سوق يحدد الثمن كنتيجة للعرض والطلب وإن كان لها ثمن فهو لا يمثل القيمة الحقيقية لتلك الخدمة، وفي سعيها لتقييم كفاءة اقتصاديات الدول، فقد حاولت العديد من المنظمات [5] الالتفاف على تلك الصعوبات باعتماد المقارنة المرجعية التي تمكن من تقييم مدى تقدم دولة ما في مجال معين مقارنة بأفضل الممارسات.

IV. كفاءة الجهاز الإداري في دولة الكويت: تحليل مقارن مع بعض الدول

في هذا الجزء من التقرير، سنحاول تقديم حصر لنتائج بعض الدراسات والتقارير التي اهتمت بقياس أداء الجهاز الحكومي في دولة الكويت بالمقارنة مع بعض الدول، سواء منها تلك الواقعة في محيطها الخليجي، أو تلك التي يتسم اقتصادها بخصائص مشابهة.

1. كفاءة الإنفاق الحكومي

على الرغم من تحسن مستواها مقارنة بالفترات السابقة، احتلت الكويت المرتبة الأخيرة خليجيا والتاسعة عربيا و 59 عالميا في كفاءة الإنفاق الحكومي وفق آخر تحديث لمؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2018/2017 الذي يقيس مدى كفاءة الحكومات في تجنب التبذير والإسراف الحكومي وقدرتها على إنفاق الإيرادات الحكومية على المشروعات والمبادرات والخدمات والسلع بكل كفاءة بما يضمن مصلحة المواطن، ويقيم تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي كفاءة 136 حكومة من حكومات العالم بشأن التدابير التي تشمل الاسراف في الانفاق الحكومي، وعبء التنظيم وشفافية صنع السياسات، ويقيس المنتدى الاقتصادي العالمي كفاءة الجهاز الحكومي باعتبارها عاملا محددا للقدرة التنافسية لأي بلد وعنصرا من عناصر النمو الاقتصادي.

[5] البنك الدولي (Doing Business Index)، المنتدى الاقتصادي العالمي (Global Competitiveness Index) وغيرها.

جدول 1: ترتيب كفاءة البلدان الخليجية في إنفاق الإيرادات الحكومية

الدولة	الترتيب عالميا	قيمة المؤشر
الإمارات	1	6.2
قطر	4	5.8
السعودية	7	5.3
عمان	10	5.1
البحرين	22	4.3
الكويت	**59**	**3.4**

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي.

2. مؤشر الحكم الرشيد العالمي

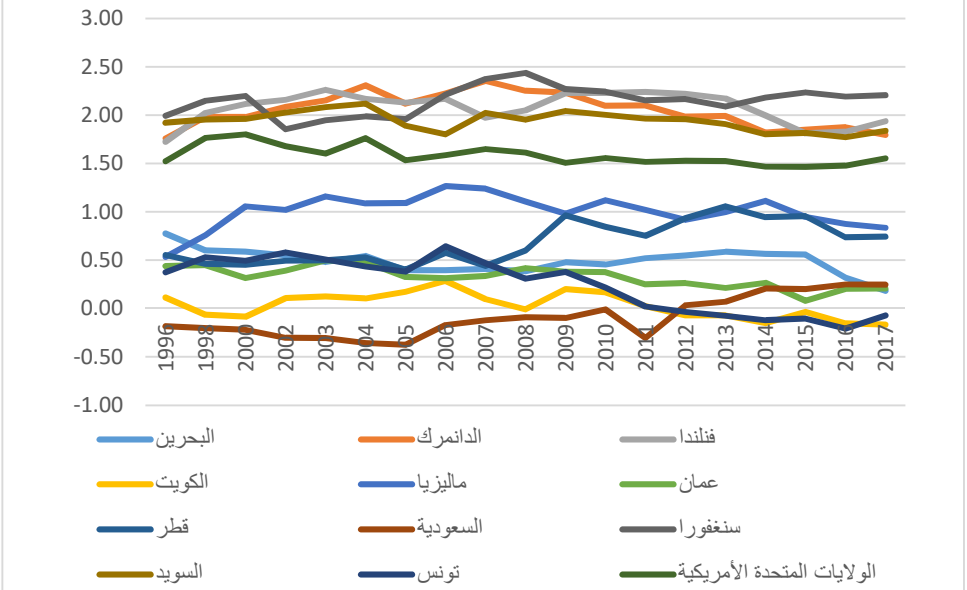
مؤشر الحكم الرشيد العالمي[6] الذي يصدره البنك الدولي هو عبارة عن قاعدة بيانات بحثية توجز آراء عدد كبير من الشركات والمواطنين والخبراء الذين شملهم الاستطلاع في البلدان الصناعية والبلدان النامية بشأن نوعية الحوكمة وقد تم جمع هذه البيانات من عدد من الدراسات الاستقصائية لمعاهد البحوث والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الدولية وشركات القطاع الخاص. ويعتمد هذا المؤشر على ستة أبعاد هي:

قدرة المواطن على إسماع صوته للمسئولين والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فعالية الحكومة، جودة التنظيمات، سيادة القانون ومكافحة الفساد.

[6] The World Bank, The Worldwide Governance Indicators (WGI)

وسوف نتناول بالتحليل فيما يلي الجانب الذي يخص فعالية الحكومة الذي يقيس تصورات نوعية الخدمات العامة ونوعية الخدمة المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية ونوعية وضع السياسات وتنفيذها ومصداقية التزام الحكومة بتلك السياسات.

شكل 1: تطور كفاءة الجهاز الحكومي



المصدر: The World Bank, The Worldwide Governance Indicators (WGI)[1]

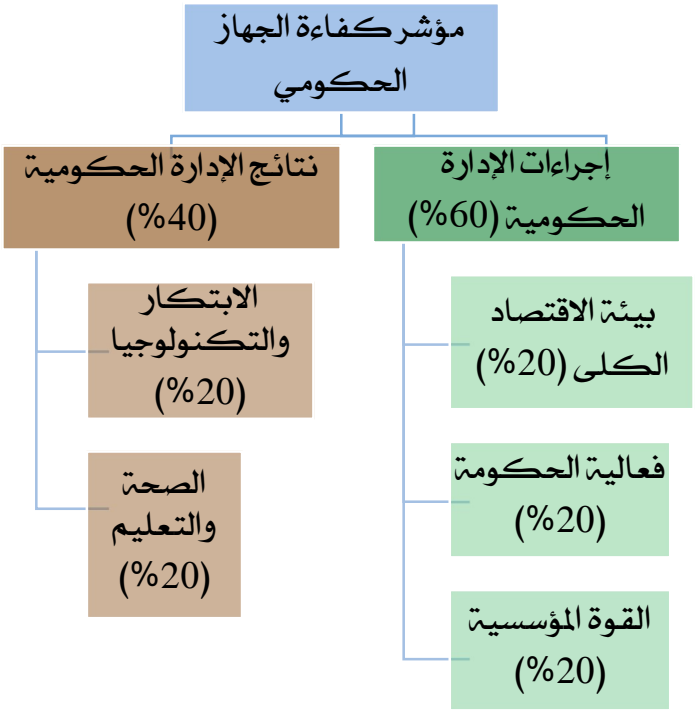
ويتضح من خلال الشكل أن البلدان الإسكندنافية وسنغافورا تتمتع بجهاز حكومي الأكثر كفاءة في العالم تليها الولايات المتحدة الامريكية، ومن بين الدول الخليجية الأربعة التي شملها هذا المؤشر ظلت البحرين تحضي بالجهاز الحكومي الأكثر كفاءة ضمن هذه الدول لفترة طويلة إلا أن السعودية نجحت في الرفع من كفاءة جهازها الحكومي بشكل كبير وانتزعت المرتبة الأولى خليجيا من البحرين في الآونة الأخيرة. أما دولة الكويت، فبعد أن سجل جهازها الحكومي بعض التحسن خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 الى 2006، اتسم خلال السنوات الأخيرة باتجاه نحو الانخفاض مما جعله الأقل كفاءة من بين مجموع الدول الخليجية سنة 2017.

3. كفاءة الجهاز الإداري

في دراسة صادرة عن الأكاديمية الرئاسية للاقتصاد الوطني والإدارة العامة الروسية [7]، قام الباحث بهذه الدراسة بتطوير منهجية لقياس كفاءة الجهاز الإداري وتطبيقها على عدد من الدول التي تعتمد اقتصاداتها على الموارد الطبيعية، ومن بينها دولة الكويت.

وقد قام الباحث باقتراح مؤشر رئيسي لكفاءة الجهاز الحكومي يحتسب كمعدل ترجيحي لمؤشرين ثانويين إثنين هما إجراءات الإدارة الحكومية (60%) ونتائج الإدارة الحكومية (40%).

شكل 2: مكونات مؤشر كفاءة الجهاز الحكومي



المصدر: Nikola Kjurchiski: Public Administration Efficiency in Resource Economies

[7] Nikola Kjurchiski: Public Administration Efficiency in Resource Economies, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2014.

ويتكون كل مؤشر ثانوي من مجموعة من العناصر كالتالي:

القوة المؤسسية:

- مؤشر الشفافية والفساد الدولي
- عدم انتظام دفع الرشاوى
- استقلال القضاء
- المحسوبية في قرارات الحكومة
- شفافية السياسات الحكومية
- حرية التنظيمات والجمعيات
- حرية التعبير والمعتقد
- موثوقية خدمات الشرطة.

فعالية الحكومة:

- الثقة في السياسيين
- الهدر في الانفاق الحكومي
- عبء اللوائح الحكومية
- كفاءة الإطار القانوني في تسوية النزاعات
- كفاءة الإطار القانوني أمام التحديات التنظيمية
- تحويل وجهة الاموال العامة
- سيادة القانون
- الأداء الحكومي

بيئة الاقتصاد الكلي:

- الموازنة الحكومية كنسبة مئوية من الناتج المحلى الاجمالي
- قوة حماية المستثمر
- التضخم كنسبة مئوية
- إجمالي الديون الحكومية كنسبة مئوية من الناتج المحلى الإجمالي
- حقوق الملكية
- تكاليف الجريمة والعنف بالنسبة لممارسة الأعمال
- الجريمة المنظمة

- الانفاق الاستهلاكي الحكومي كنسبة مئوية من الناتج المحلى الإجمالي.

الابتكار والتكنولوجيا:

- القدرة على الابتكار
- نوعية مؤسسات البحث العلمي
- جودة البنية التحتية
- اعتماد التكنولوجيا
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- الحرية الذاتية والحقوق الفردية
- علاقة الأجر بالإنتاجية
- التدفقات الصافية للاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة مئوية من الناتج المحلي الاجمالي.

الصحة والتعليم:

- معدل وفيات الرضع (لكل ألف مولود حي)
- الإنفاق على الصحة العامة (٪ من الناتج المحلي الاجمالي)
- نسبة صافي الالتحاق الصافية بالتعليم الابتدائي
- معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين (٪ من السكان 15 عاما فما فوق)
- النفاذ الى الانترنت في المدارس
- اجمالي الانفاق العام على التعليم (٪ من الناتج المحلي الاجمالي)
- جودة النظام التعليمي.

وقد جاءت نتائج احتساب المؤشر كما يبرزه الجدول التالي، أن الكويت احتلت المرتبة 15 من بين 53 دولة شملتها الدراسة وبقيمة مؤشر لقياس كفاءة الجهاز الحكومي تقدر ب (4.138)وهي قيمة تتجاوز معدل العينة الذي يبلغ(3.911)، وقد احتلت دولة قطر المرتبة الخامسة ضمن العينة والأولى ضمن الدول الخليجية، تليها الإمارات التي احتلت المركز السابع من بين الدول المشمولة بالدراسة، في حين احتلت السعودية المرتبة الثالثة خليجيا والعاشرة ضمن العينة.

ويتضح من خلال تحليل نتائج المؤشر أن كفاءة الجهاز الحكومي لدولة الكويت تفوق بقليل معدل كفاءة الدول المضمنة في العينة، إلا أن هذه الكفاءة تعد ضعيفة بالمقارنة مع دول مثل النرويج أو كندا، وهي الأقل من بين الدول الخليجية المشاركة في العينة. كما أن كفاءة الجهاز الحكومي بدولة الكويت تفوق مثيلاتها في كل من إيران ومصر والجزائر.

وإذا ما أخذنا في الاعتبار المكونات الثانوية للمؤشر العام، يتضح أن عنصر القوة الوحيد في أداء الجهاز الإداري لدولة الكويت يكمن في بيئة الاقتصاد الكلي حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 5.646 وهي قيمة تفوق معدل العينة (4.721) وتعتبر ثاني أفضل قيمة ضمن العينة. ويمكن القول أن أداء الجهاز الحكومي يعاني من بعض أوجه القصور أهمها القوة المؤسسية، فعالية الحكومة والابتكار والتكنولوجيا.

جدول 2: مؤشر كفاءة الجهاز الحكومي لدولة الكويت وعدد من الدول

الدولة	القوة المؤسسية	فعالية الحكومة	الصحة والتعليم	بيئة الاقتصاد الكلى	الابتكار والتكنولوجيا	إجراءات الإدارة الحكومية	نتائج الإدارة العامة	مؤشر كفاءة الجهاز الحكومي	الترتيب
النرويج	6.074	5.536	5.757	5.385	4.838	5.665	5.298	5.518	1
كندا	5.994	5.193	5.73	5.043	4.937	5.41	5.334	5.38	2
ايسلندا	5.851	4.891	5.794	4.769	5.094	5.17	5.444	5.28	3
استراليا	5.857	4.936	5.592	5.135	4.738	5.31	5.165	5.252	4
قطر	5.048	5.187	5.122	5.518	4.365	5.251	4.743	5.048	5
تشيلي	5.678	5.081	4.911	5.211	4.345	5.324	4.628	5.045	6
الامارات العربية المتحدة	4.695	4.806	4.72	5.706	4.232	5.069	4.476	4.832	7
ماليزيا	4.45	4.599	5.088	5.128	4.332	4.726	4.71	4.719	8
السعودية	4.11	4.456	4.802	5.554	3.953	4.706	4.377	4.575	10
عمان	4.418	4.584	4.747	5.417	3.686	4.806	4.216	4.57	11
البحرين	4.18	4.41	4.912	5.181	3.759	4.59	4.336	4.488	12
جنوب افريقيا	4.775	3.849	3.899	4.484	3.734	4.369	3.817	4.148	14
الكويت	3.803	3.462	4.533	5.646	3.248	4.304	3.89	4.138	15
ايران	3.192	3.049	4.331	4.232	3.079	3.491	3.705	3.577	36
الاتحاد الروسي	2.926	2.576	4.67	4.258	3.439	3.253	4.055	3.574	37
مصر	3.37	2.851	3.972	4.1	3.129	3.44	3.55	3.484	39
نيجيريا	3.504	2.973	2.505	4.223	2.996	3.567	2.751	3.24	46
الجزائر	2.863	2.363	4.082	4.061	2.469	3.096	3.275	3.168	48
فنزويلا	2.506	1.751	4.535	2.907	2.771	2.388	3.653	2.894	51
المعدل	4.384	4.029	4.721	4.840	3.850	4.418	4.285	4.365	

المصدر: Nikola Kjurchiski: Public Administration Efficiency in Resource Economies

٧.التوصيات

إن الرفع من كفاءة الجهاز الإداري في دولة الكويت يعتبر من بين ركائز التنمية المستدامة وعاملا محددا في تحقيق رؤية الكويت 2035، وهو ما يتطلب العمل على الارتقاء بأدائه وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة وتلافي النقائص.

وفي ضوء التحليل السابق، يمكن التقدم بالتوصيات التالية للارتقاء بكفاءة الجهاز الإداري في دولة الكويت:

- الحد من الإنفاق الاستهلاكي الحكومي وتوجيهه نحو الاستثمار في البنية التحتية والبحث والتطوير.
- محاربة الهدر في الإنفاق الحكومي وتعزيز آليات المراقبة والمساءلة والمحاسبة.
- الرفع من إنتاجية الجهاز الإداري ومزيد من ربط سلم الأجور والمكافآت بالإنتاجية.
- الرفع من جودة البنية التحتية.
- الارتقاء بالأداء الحكومي في قطاعي الصحة والتعليم.
- تعزيز مكانة الحكومة الإلكترونية (egovernment).
- التقليص من الدورة المستندية لتوطين الاستثمار الوطني وجلب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- محاربة الفساد وحماية التبليغ عنه.
- إرساء منظومة للحوكمة الرشيدة.
- اعتماد نظام للنفاذ الى المعلومة لمزيد الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تعزيز دور القانون والمؤسسات والنأي بالعمل الحكومي عن التجاذبات السياسية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث عدد 06/2008، – جامعة ورقلة، الجزائر.
- د. هبه محمود الباز، قياس كفاءة الإنفاق العام في مصر ومقترحات للارتقاء بها، مسودة ورقة من أو ا رق بحث "بعض قضايا إصلاح المالية العامة في مصر" تمهيدا للنشر في سلسلة "كراسات السياسات"، القاهرة، ديسمبر 2014.
- أ. د. محمد بن ابراهيم التويجري، معايير الكفاءة وتحسين الأداء في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Nikola Kjurchiski: Public Administration Efficiency in Resource Economies, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2014.
2. Teresa Curristine, Zsuzsanna Lonti and Isabelle Joumard, Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities, OECD Journal on Budgeting, Volume 7 – No. 1, 2007.
3. Antonio Afonso, Ludger Schukneght and Vito Tonzi, Public Sector Efficiency: An International Comparison, European Central Bank Working Papers Series, July 2003.
4. Cai Zhonghua, Wang Ye, Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement, Physics Procedia 25 (2012) 793 – 799.
5. M. Shamsul Haque, Theory and Practice of Public Administration in Southeast Asia: Traditions, Directions, and Impacts, Intl Journal of Public Administration, 30: 1297–1326, 2007.
6. Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi (2010). "The Worldwide Governance Indicators: A Summary of Methodology,

7. Data and Analytical Issues". World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.
8. Van de Walle, S. (2008). Comparing the performance of national public sectors: Conceptual problems. International Journal of Productivity and Performance Management, 57(4): 329-338.
9. Diana Marieta Mihaiu, Alin Opreana and Marian Pompiliu Cristescu, Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, Romanian Journal of Economic Forecasting – 4/2010.
10. Popa Florina, Elements on the Efficiency and Effectiveness of the Public Sector**,** Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVII, Issue 2 /2017.
11. Mario Hak, Anton Devčić, Measuring the Efficiency of the State Administration Through the Key Performance Indicators, European Scientific Journal December 2016 /SPECIAL/ edition.
12. Richard Boyle, Measuring Public Sector Productivity: Lessons from International Experience, Institute of Public Administration, Irland, 2006.

الملاحق

النتائج التفصيلية لمؤشر كفاءة الجهاز الحكومي للدول الغنية بالموارد الطبيعية (يتبع)

الترتيب	مؤشر كفاءة الجهاز الحكومي	نتائج الإدارة العامة	إجراءات الإدارة الحكومية	الابتكار والتكنولوجيا	بيئة الاقتصاد الكلى	الصحة والتعليم	فعالية الحكومة	القوة المؤسسية	الدولة
1	5.518	5.298	5.665	4.838	5.385	5.757	5.536	6.074	النرويج
2	5.38	5.334	5.41	4.937	5.043	5.73	5.193	5.994	كندا
3	5.28	5.444	5.17	5.094	4.769	5.794	4.891	5.851	ايسلندا
4	5.252	5.165	5.31	4.738	5.135	5.592	4.936	5.857	استراليا
5	5.048	4.743	5.251	4.365	5.518	5.122	5.187	5.048	قطر
6	5.045	4.628	5.324	4.345	5.211	4.911	5.081	5.678	تشيلي
7	4.832	4.476	5.069	4.232	5.706	4.72	4.806	4.695	الامارات العربية المتحدة
8	4.719	4.71	4.726	4.332	5.128	5.088	4.599	4.45	ماليزيا
9	4.597	4.358	4.757	3.747	5.538	4.968	4.398	4.336	بروناي دار السلام
10	4.575	4.377	4.706	3.953	5.554	4.802	4.456	4.11	السعودية
11	4.57	4.216	4.806	3.686	5.417	4.747	4.584	4.418	عمان
12	4.488	4.336	4.59	3.759	5.181	4.912	4.41	4.18	البحرين
13	4.42	3.742	4.872	3.431	4.838	4.053	4.659	5.117	بوتسوانا
14	4.148	3.817	4.369	3.734	4.484	3.899	3.849	4.775	جنوب افريقيا
15	4.138	3.89	4.304	3.248	5.646	4.533	3.462	3.803	الكويت
16	4.113	3.775	4.338	3.379	4.403	4.17	3.997	4.615	ناميبيا
17	4.078	4.068	4.085	3.687	4.517	4.448	3.474	4.263	ترينيداد وتوباغو
18	4.06	4.009	4.093	3.573	4.71	4.446	3.565	4.005	اندونيسيا
19	4.05	4.276	3.899	4.075	4.543	4.476	3.109	4.046	منغوليا
20	4.001	3.648	4.237	3.367	4.516	3.929	3.787	4.407	غانا
21	3.951	4.163	3.81	3.6	4.308	4.727	3.228	3.894	المكسيك
22	3.913	4.018	3.844	3.645	5.037	4.39	3.225	3.269	كازاخستان
23	3.878	3.905	3.861	3.698	5.133	4.112	3.215	3.235	أذربيجان
24	3.852	3.805	3.884	3.269	4.701	4.341	3.051	3.9	بيرو
25	3.84	4.012	3.726	3.378	4.337	4.646	3.128	3.712	كولومبيا
26	3.839	4.023	3.716	3.538	3.626	4.507	3.324	4.198	جامايكا
27	3.834	3.359	4.151	3.192	4.677	3.526	3.775	4	زامبيا
28	3.829	3.824	3.833	3.51	4.306	4.138	3.348	3.844	غيانا
29	3.762	3.604	3.867	3.133	3.861	4.075	3.35	4.39	سورينام

الملاحق

النتائج التفصيلية لمؤشر كفاءة الجهاز الحكومي للدول الغنية بالموارد الطبيعية

الدولة	القوة المؤسسية	فعالية الحكومة	الصحة والتعليم	بيئة الاقتصاد الكلى	الابتكار والتكنولوجيا	إجراءات الإدارة الحكومية	نتائج الإدارة العامة	مؤشر كفاءة الجهاز الحكومي	الترتيب
غابون	3.582	3.386	3.667	5.148	2.919	4.039	3.293	**3.74**	30
بوليفيا	3.751	3.236	4.431	4.12	3.087	3.702	3.759	**3.725**	31
تنزانيا	3.719	3.486	3.932	4.341	3.128	3.849	3.53	**3.721**	32
اكوادور	3.658	2.769	4.54	4.21	3.273	3.546	3.907	**3.69**	33
تيمور	3.799	3.177	3.784	4.849	2.724	3.941	3.254	**3.666**	34
ليبيا	3.429	2.991	4.094	5.013	2.764	3.811	3.429	**3.658**	35
ايران	3.192	3.049	4.331	4.232	3.079	3.491	3.705	**3.577**	36
الاتحاد الروسي	2.926	2.576	4.67	4.258	3.439	3.253	4.055	**3.574**	37
موزامبيق	3.687	3.101	3.113	4.289	3.316	3.692	3.214	**3.501**	38
مصر	3.37	2.851	3.972	4.1	3.129	3.44	3.55	**3.484**	39
قيرغيزستان	2.997	2.395	4.446	4.006	2.865	3.133	3.656	**3.342**	40
بوركينا فاسو	3.841	3.122	2.463	4.54	2.734	3.835	2.598	**3.34**	41
موريتانيا	3.117	3.034	3.061	4.395	2.939	3.515	3	**3.309**	42
مالى	3.387	3.064	2.633	4.498	2.882	3.649	2.758	**3.293**	43
الكاميرون	3.085	2.627	3.377	4.614	2.757	3.442	3.067	**3.292**	44
زمبابوى	3.116	2.517	3.968	4.163	2.65	3.265	3.309	**3.283**	45
نيجيريا	3.504	2.973	2.505	4.223	2.996	3.567	2.751	**3.24**	46
سيراليون	3.605	3.281	1.846	4.236	2.876	3.707	2.361	**3.169**	47
الجزائر	2.863	2.363	4.082	4.061	2.469	3.096	3.275	**3.168**	48
كوت ديفوار	3.411	2.702	2.625	3.888	2.9	3.334	2.762	**3.105**	49
غينيا	3.204	2.794	2.462	3.512	2.515	3.17	2.488	**2.897**	50
فنزويلا	2.506	1.751	4.535	2.907	2.771	2.388	3.653	**2.894**	51
اليمن	2.461	2.2	3.165	3.976	2.415	2.879	2.79	**2.844**	52
اليمن	2.659	2.216	2.085	4.367	2.392	3.081	2.238	**2.744**	53
المعدل	3.944	3.496	4.120	4.588	3.406	4.009	3.763	3.911	

المصدر Nikola Kjurchiski: Public Administration Efficiency in Resource Economies, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2014.