

I. التوصيات وخطة العمل

230. اقترحت التوصيات وخطة العمل التالية بناء على مراجعة اجراها فريق البنك الدولي لكي تأخذها حكومة الكويت بعين الاعتبار. يتضمن محتوى التقرير المزيد من التوصيات المفصلة.

231. خطة العمل والتوصيات الأساسية

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة
مرحلة التخطيط		
P.1	تحسين عملية التخطيط الوطني الحالي ليشمل اهداف للتنمية الاقتصادية و البشرية ومجالات استراتيجية وطنية اخرى للخروج بخطة استراتيجية (وطنية) شاملة ومتكاملة، تتمثل بعملية واحدة: (1) المخطط الهيكلي للكويت، (2) خطة الكويت الوطنية للتنمية، (3) خطط القطاعات. الأثر: ستسهل عملية تخطيط استراتيجي متناغمة ومتناسقة وجود دورة تنفيذ مشاريع رأسمالية اكثر كفاءة. حيث تزيل عدم الوضوح الحالي، والتداخل، والفجوات الموجودة في البيئة الحاضنة لدورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية. كما سيكون لدى الخطط الناتجة برامج ومشاريع استثمارية تلبي بشكل اكبر الحاجات الوطنية والأهداف والكفاءة المراد تنفيذها	مجلس التخطيط الأعلى، وبلدية الكويت، والجهات القطاعية.

الجهات المنفذة	P.2 اختيار المشاريع الرأسمالية بالاعتماد على دراسة الجدوى والأولويات والأهداف المحددة في عملية تخطيط استراتيجي واحدة. رتب القرارات وصمم الروابط بين برنامج تخطيط المشروع، وعملية التصميم والإعداد مع تنفيذ المشاريع. الأثر: ينتج تبني أفضل لدورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية، و دعم اوسع نتيجة تطبيق الأولويات الوطنية وزيادة الكفاءة الناتجة عن وضوح الروابط بين كافة مراحل دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية.	
مجلس التخطيط الأعلى، وشركة نفط الكويت وبلدية الكويت	P.3 استحداث دليل للتخطيط و توفير الأراضي على ان تُطبقها شركة نفط الكويت. الأثر: ستأخذ شركة نفط الكويت بعين الاعتبار كمية وجودة وموقع الأراضي المطلوبة لتطوير عملية تجهيز وتحديد وجدولة هذه الأراضي. سيؤمن ذلك كمية كافية من الأراضي لكافة المشاريع الامر الذي سيزيد كفاءة عملية تخصيص الأراضي وسيزيل الارتباك الناتجة عن عدم كفاية الأراضي المخصصة.	
بلدية الكويت	P.4 استحداث عملية إدارة الأراضي (تخصيص الأراضي). كما وعلى العملية التي تمت مراجعتها أن تعالج المشاكل المتعلقة بعملية تخصيص الارض خلال مرحلة التصميم (مثل انتهاء فترة التخصيص). الأثر:	

	سوف يؤمن ويحافظ ذلك على ارض متاحة لكافة المشاريع، كما سيقال ذلك الوقت اللازم لتخصيص الأرض، وسيزيل الإرباك الناتج عن عدم مناسبة الأرض خلال فترة التنفيذ.	
وزارة المالية	P.5 مُحاذاة ودمج عملية وضع الموازنة مع التخطيط بوضع برنامج استثماري ضمن منظار مالي (موازنة) لعدة سنوات وتوحيد عملية (تطوير) متكررة (فاعلة) ضمن نهج موحد لعدة سنين¹. كما ويجب تقييم استدامة برنامج الاستثمار العام بمراجعة التكاليف السنوية الآجلة (راجع الملحق 7) للمشاريع الرأسمالية. الأثر: المساعدة في تطوير وتنفيذ برنامج استثماري عام من أجل توفير إطار العمل لتحديد الأولويات للمشاريع الرأسمالية والمحافظة على التناسق بين البرنامج والنشاط الاقتصادي الكلي والمحددات و تقلص المشاكل المرتبطة بالموازنة مثل انتهاء صلاحية الموازنة ، تسوية الحسابات والموافقات على النفقات الجارية.	
الهيئة العامة للبيئة	P.6 تحسين وتنفيذ (القوانين والأنظمة) عملية تصنيف المناطق البيئية ودمجها بعملية التخطيط. الأثر: سيحسن التقييم البيئي والاجتماعي المبكر خصائص المشروع وسيضمن مطابقته للقوانين وعدم وقوعه بمزالق تنظيمية وتأخير عند التنفيذ.	

¹ يتطلب اعتماد إطار ميزانية شاملة ذات أمد متوسط سلسلة من الخطوات بما فيها اعتماد إطار مالي كلي فعال، وتطوير الاستراتيجيات القطاعية الفاعلة، وتحديد تكاليف لهذه الاستراتيجيات (والمشاريع)، وغيرها من الاستراتيجيات القطاعية. غير انه من الممكن استحداث منهجيات لتقدير التكاليف بغية تقدير تبعات التكاليف المتكررة للإنفاق الاستثماري على الموازنة العامة كخطوة مبدئية تجريبية نحو تطوير إطار موازنة ذات امد متوسط

مجلس التخطيط الأعلى وبلدية الكويت	تطوير نظام تخطيط يعتمد على نظام المعلومات الجغرافية (GIS) ، وأن يُوجد اعتماده، حيث سيعزز ويحسن عملية التخطيط، كما سيغطي متطلبات المشروع التخطيطية وعملية تخصيص الأراضي الجديدة. الأثر: إن مشاريع مخطط لها بشكل أفضل، ومستندة على معلومات شاملة وحديثة ستحسن كفاءة تنفيذها.	P.7
-----------------------------------	---	-----

مرحلة التصميم

مجلس الوزراء، ولجنة اختيار الاستشاريين.	توسيع تفويض الجهات المنفذة المؤهلة بإعطائهم المساحة لاختيار والتعاقد مع الاستشاريين للعقود ذات تكلفة 50000 أو أكثر دون الحاجة لموافقات مسبقة من لجنة اختيار الاستشاريين. وفي نهاية المطاف وفي مرحلة لاحقة انتهاء دور لجنة اختيار الاستشاريين. الأثر: إن تجنب إشراك لجنة اختيار الاستشاريين في عدد كبير من المشاريع الصغيرة وذات الخطر القليل، وإنهاء المراسلات والنقاشات والنزاعات المتأتية عن إشراكها، سيبسر عملية اختيار الاستشاريين.	D.1
لجنة اختيار الاستشاريين	بناء قدرات موظفو إدارة المشتريات في الجهات المنفذة لتمكينها من اختيار الاستشاريين وإرساء، وإدارة عقود الاستشاريين.	D.2

	الأثر: تحسين مقدرة الجهات المنفذة على اجراء المهام بأنفسهم وان تتم محاسبتهم عن أي تأخير يطرأ. ذلك سيحسن مقدرتهم على ادارة التصميم وبالتالي سيزيد من كفاءتهم.	
لجنة اختيار الاستشاريين	D.3 تنقيح آلية التأهيل وإعداد القائمة المصغرة من الاستشاريين من خلال إشراك أكبر للجهات التنفيذية، وتطوير نظام ادارة المعلومات لدعم العملية. الأثر: تقليل المشاكل المتعلقة بالاستشاريين المؤهلين والتأخير المتعلق بذلك	
ديوان المحاسبة	D.4 تطوير وتعميم و تنفيذ قوائم التدقيق/ دليل لمتطلبات ديوان المحاسبة اللازمة للمراجعة والامر باستخدامه. الأثر: تقليل حالات تقديم ملفات غير مكتملة لديوان المحاسبة، والتخلص من التأخير المتعلق بإتمام المتطلبات لكي يقوم ديوان المحاسبة بالمراجعة.	
الجهات المنفذة	D.5 إشمال الشروط المرجعية للتصميم بمهام يقوم بها الاستشاريين لتحديث المساحة (الطبوغرافي ووجود المرافق تحت الأرض) في موقع المشروع، كذلك من أجل اجراء الفحص الجيوتقني للتربة في	

	مختبرات فحص التربة المرخصة وفق المعايير الهندسية (تحدد في الشروط المرجعية عدد الابار، وعينات وتقديم تقرير فحص التربة). الأثر: يقلل فرصة عدم توافر وعدم مناسبة الأرض للمشروع عند بداية أو خلال أو في نهاية مرحلة التصميم، كما ويتخلص من التأخير والإجراءات المتأثية عن عدم توافر الأرض. عدم التأخر في تنفيذ المشروع بسبب أخطاء في التصميم أو الأساسات، وتقلل أوامر التغيير والتكاليف المترتبة عليها أيضا	
D.6	تطوير ونشر وتحديث وحدة قاعدة بيانات اسعار مواد الإنشاء، والاعمال الانشائية ، والخدمات بصورة تعكس السوق الكويتي. الأثر: يحسن ذلك تقديرات التكاليف خلال مرحلة إعداد وثائق المناقصة، كما ويقلل خطر مراجعة الموازنة وكافة الخطوات والتأخير المترتبة عليها. ويقلل أيضا وقوع إلغاء لعملية الشراء بسبب عروض الاسعار التي تفوق بكثير التكلفة التقديرية.	إدارة شؤون و أنظمة المشتريات أو جهاز الإحصاء بالتشاور مع كل من لجنة المناقصات المركزية ولجنة اختيار الاستشاريين.
	تطبيق أجراء ادارة مراقبة تغير التصميم يتضمن عرض الأسباب والموافقات المطلوبة.	لجنة اختيار الاستشاريين والجهات التنفيذية

	الأثر: يزيد من جودة إعداد متطلبات التصميم قبل البدء بالتصميم ويقلل أوامر التغيير خلال وبعد مرحلة التصميم.	
D.7	تمكين أفراد لجنة الترخيص الذين هم ممثلين من الجهات المنظمة لجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع إلى الجهات الذين يعملون بها. الأثر: يحسن ذلك من كفاءة إجراءات عملية الترخيص ويقلل الاعتماد على الجهات المنظمة للحصول على الموافقات اللازمة لبدء المشاريع.	بلدية الكويت والجهات المنظمة
D.8	إعداد وثائق معيارية للشروط العامة لعقود الخدمات الاستشارية، والأشغال، والسلع، والخدمات، وكذلك إعداد وثائق مناقصات معيارية لكافة الأمور الأساسية ولأهم القطاعات المختلفة و طلب عروض، ونماذج تقارير تقييم العطاءات وفرض استخدامهم من قبل كافة الجهات المنفذة. الأثر: سيقلل ذلك الوقت الذي تستغرقه الجهات المنفذة في إعداد وثائق المناقصة/ الشروط المرجعية، بشكل كبير. كما ويقلل الوقت الذي تحتاجه لجنة المناقصات المركزية/ لجنة اختيار الاستشاريين لمراجعة وثيقة المناقصة، كما ويقلل الوقت	على مجلس الوزراء تشكيل لجنة (مثلاً من لجنة المناقصات المركزية، لجنة اختيار الاستشاريين، ووزارة المالية، إدارة الفتوى والتشريع، وديوان المحاسبة، ووزارة الأشغال العامة، ووزارة الكهرباء والماء، المؤسسة العامة للرعاية السكنية، والجامعة وجهات أخرى من القطاع الخاص) لصياغة هذه المستندات، وعلى إدارة الفتوى والتشريع مراجعتهم.

	الذي يحتاجه مقدم العطاء لمراجعة وثيقة المناقصة والوقت اللازم لإعداد العطاء أو العروض. ويقلل أيضا الحاجة للمراجعة المسبقة التي تُجريها إدارة الفتوى والتشريع. وسيزيد هذا بدوره درجة محاسبة الجهات المنفذة.	
D.9	تعديل قوانين ديوان المحاسبة وإدارة الفتوى والتشريع لرفع حد المراجعة المسبقة التي يقوم بها ديوان المحاسبة وإدارة الفتوى والتشريع للجهات المنفذة المؤهلة والموثوقة (مثل وزارة الأشغال العامة) كما ورفع حد المراجعة المسبقة لقيمة عليا و/أو العقود عالية المخاطر. وفي مرحلة متقدمة العمل على التخلص من المراجعة المسبقة. الأثر: تسهيل وتحسين كفاءة اختيار الاستشاريين وإجراءات عمليات إدارة المشتريات. تقليل عدد الخطوات والجهات المشاركة في اختيار الاستشاريين وعملية إدارة المشتريات، كما وتخلصنا من المرسلات، والنقاشات، والخلافات المترتبة على هذه الاجراءات. كما سيصبح عمل ديوان المحاسبة متلائماً مع الممارسة الدولية. أضف الى ذلك أنه سيزيد محاسبة الجهات المنفذة.	مجلس الوزراء، وديوان المحاسبة، وإدارة الفتوى والتشريع.
D.10	توضيح وتيسير عملية الترخيص، بوضع على سبيل المثال معايير توضيح المتطلبات التنظيمية. والسماح بالموافقات التنظيمية المتوازية إن امكن. والسماح بالبداية المشاريع بعد انجاز مراحل مهمة ومحددة (على سبيل المثال الاعتراف بموافقة الدور الاستشارية) والانتفاع من نظام الترخيص الالكتروني.	بلدية الكويت والجهات المنظمة

	الأثر: تحسين كفاءة عملية الترخيص وتقليل الاستناد على الدورة الطويلة للموافقات التنظيمية اللازمة لبدء المشاريع.	
مرحلة التنفيذ		
إدارة الفتوى والتشريع	1.1 على إدارة الفتوى والتشريع إنهاء مراجعتها لمسودة قانون المشتريات كما وعلى الحكومة تقديم مسودة قانون المشتريات لمجلس الأمة بعد الأخذ بملاحظات إدارة الفتوى والتشريع. الأثر: سيحسن ذلك نظام إدارة المشتريات العام في الكويت بشكل جوهري كما وسيعالج عدد من المشاكل التي تسبب تأخير في عملية الشراء وفي دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية.	
مجلس الوزراء ولجنة المناقصات المركزية	1.2 يجب أن يكون اشراك لجنة المناقصات المركزية في العقود ذات الحدود العليا والعقود عالية المخاطر. وحتى اقرار وسن مسودة قانون المشتريات يجب القيام بتعديل قانون المناقصات العامة لزيادة حدود المراجعة المسبقة التي تجريها لجنة المناقصات المركزية لمستوى يخفض عدد العقود التي تُراجع لجنة المناقصات المركزية لتصل نسبة محددة (على سبيل المثال حتى تصل نسبة 50%). الأثر: سيؤدي ذلك الى جعل جُل تركيز لجنة المناقصات المركزية ينصب على المشاريع عالية الخطورة والمشاريع الكبيرة، كما وسيعجل	

	عملية الشراء ويقلل التأخير الحاصل في دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية. وحين يتم التعامل كليا مع عمليات الشراء للعقود الصغيرة من الجهات التنفيذية نفسها فإن ذلك سيقطل زمن دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية نتيجة توفير الوقت الذي تستغرقه إجراءات لجنة المناقصات المركزية لهذه المشاريع الصغيرة.	
1.3	إعداد دراسة جهوزية لنظام مشتريات حكومي إلكتروني، حيث يتم اعداده بناء على وضع خرائط اولية تتضمن المهام التالية: 1- اختيار الاستشاريين (افراداً او مؤسسات)؛ 2- زيارة دول يمكن التعلم من خبرتها؛ 3- اجراء تقييم جهوزية؛ 4- تقييم البنى التحتية للإنترنت وحاجات الاتصال؛ 5- إعداد تقرير عن جهوزية تقييم نظام المشتريات الإلكترونية؛ 6- تطوير خطط عمل لتنفيذ نظام المشتريات الإلكترونية 7- تنظيم ورشات عمل ترويجية وإتمام التقارير. الأثر: سيوفر نظام المشتريات الإلكترونية درجة اكبر من الشفافية والمحاسبة لدولة الكويت. وسيساعد على محاربة الفساد وسيزيد أيضا المنافسة. أضف الى أن وجود مجموعة بيانات غنية يوفرها هذا النظام سيساعد على قياس اداء عمليات المشتريات مما سيعزز انظمة الشراء العامة ويجعل أبعادها أكثر استراتيجية. كما سيقطل هذا النظام بوقت قصير من تكلفة تنفيذ الإجراءات سواء للجهات المنفذة، لجنة المناقصات المركزية، لجنة اختيار الاستشاريين، والجهات المنظمة والمتناقصين، كما وسيسرع عملية الشراء وسيحفز المنافسة من خلال تقليل طلبات الشراء المباشرة.	على مجلس الوزراء تشكيل لجنة لإنجاز هذه المهمة ويجب أن تتضمن اللجنة: لجنة المناقصات المركزية، وزارة المالية، ولجنة اختيار الاستشاري، ووزارة الاتصالات.
1.4	على لجنة المناقصات المركزية أن تقيس اداءها باستخدام	لجنة المناقصات المركزية

	مؤشرات معدة خصيصا للقيام بهذا الغرض، على أن يُنفذ ذلك كل ثلاثة أشهر. وسيضمن إعداد تقارير حول مدى ضبط التوقيت، وخطط بناء القدرات والإنجازات، ومراقبة توقيع العقود، والشكاوى والتأخير. على لجنة المناقصات المركزية اصدار تقارير كل ثلاثة أشهر وتسليمها لمجلس الوزراء، وكافة الجهات المنفذة، ومجلس التخطيط الاعلى، وجهاز متابعة الأداء الحكومي على أن يتم نشرها على موقع لجنة المناقصات المركزية الالكتروني. الأثر: سيزيد ذلك من مستوى شفافية لجنة المناقصات المركزية وسيزيد مصداقية اللجنة عند المواطنين الكويتيين. ستجري اللجنة مراقبة ذاتية عن التأخير الحاصل في إدارة المشتريات وتعالج التأخير بطريقة ناجعة لتقليل وقت دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية.	
الجهات المنفذة ولجنة المناقصات المركزية	تعزيز تخطيط الشراء بإعداد ونشر خطة سنوية للمشتريات ودمجها بشكل اكبر مع عملية إعداد الموازنة. الأثر: عندما توحيد وتراجع جهات كلجنة المناقصات المركزية ولجنة اختيار الاستشاريين جميع خطط المشتريات لكافة الجهات المنفذة سيصبح ممكنا أن تراجع الخطط لتتطابق قدرة الجهات المنفذة ، ولجنة المناقصات المركزية، ولجنة اختيار الاستشاريين، والقطاع الخاص (مقاولين واستشاريين).	1.5

لجنة المناقصات المركزية والجهات المنفذة	1.6 يجب تقديم نهج أكثر تفصيلاً، قائماً على القيمة بالتعامل مع تقييم ومقارنة العطاءات، حيث ينظر لأبعد من اسعار العروض، بحيث يأخذ بعين الاعتبار الجودة مقابل المبلغ المدفوع، والجودة، وكفاءة الأداء لمقدم العطاء. الأثر: سيقلل ذلك فرص ارساء العطاء على متناقص ليس لديه القدرة على تنفيذ العقد، أو ان قيمة العطاء لا يعكس أسعار السوق مما يعرض كل من جودة الأشغال وانجاز العقود في حينها للخطر.	1.6
الجهات المنفذة	1.7 تقليل فترة التسعين يوم من توقيع العقد حتى اصدار أمر المباشرة في العمل لتصبح حوالي 30 يوم. الأثر: سيقلل ذلك فترة دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية بمقدار شهرين أو أكثر في بعض المشاريع.	1.7
الجهات المنفذة	1.8 تضمين العقد للإطار الزمني لموافقة الجهات المنفذة على البرنامج الزمني لتنفيذ العقد. على الجهات المنفذة ان تراقب أسبوعياً مدى تطبيق خطة البرنامج الزمني.	1.8

	الأثر: لن تقوم الجهات المنفذة بتأخير اقرار البرنامج الزمني، وبالتالي سيضبط المقاول الموارد على نحو يعالج التأخير في تنفيذ العقد.	
الجهات المنفذة	1.9 تضمنين العقد لمتطلب يلزم المقاول بإعداد خطة حول سلامة "امن" الموقع (ويجب ان يتضمن العقد ووثائق المناقصة الحد الأدنى من محتويات الخطة)، على أن يعد الخطة شخص مختص ومتمرس في موضوع سلامة موقع الأنشاء، كما ويجب أن يكون مطلع على بيئة الكويت. ويجب ان يقر مهندس المشروع هذه الخطة بعد التشاور مع إدارة الإطفاء. الأثر: سيقلل ذلك احتمالية نشوب الحرائق في موقع المشروع الامر الذي سيقلل التأخير المحتمل في دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية الذي يصل لحوالي 6 أشهر في المشاريع التي تنشب الحرائق فيها. كما سيقلل ذلك الخسائر التي قد يتحملها المقاول، والجهات التنفيذية، وشركات التأمين.	
الهيئة العامة للقوى العاملة	1.10 يجب على الهيئة العامة للقوى العاملة مراجعة إجراءات إصدار تأشيرة العمل بدقة ويجب تعميم المتطلبات اللازمة لإصدار التأشيرات للجهات المنفذة، كما ويجب إعلام الجهات المنفذة بالوقت اللازم لإصدار التأشيرات. الأثر:	

	سُيقل ذلك من التأخير في تنفيذ المشاريع الناتج عن قلة العمال.	
الجهات المنفذة	يجب على المسؤولين في الجهات المنفذة تفويض مهندس/مدير المشروع للقيام بالموافقة على أوامر التغيير ضمن نسبة محددة من قيمة العقد، على أن يكون مهندسو/ مدراء المشروع مسؤولين عن قراراتهم. وأوامر التغيير التي تتجاوز الحد والتي تتطلب موافقة وكيل الجهة المنفذة المساعد يجب ان تتم معالجتها خلال 7 أيام من وصول الملف الكامل لمكتبه. الأثر: سييسر اتخاذ القرارات خلال تنفيذ العقد، وسيقل كثيرا من التأخير الناتج عن مراجعة أوامر التغيير.	1.11
الجهات المنفذة	على الجهات المنفذة تعيين مهندسين مُتمرسين كمدرء مشاريع، على ان يتم التعيين بعد اتمامهم التدريب المطلوب واجتيازهم الاختبار المطلوب. يجب تعيين مدير المشروع ذاته منذ الخطوة 0 (خطوة اعداد ملخص المشروع) وصولا للخطوة 7 (خطوة انجاز وتسليم المشروع). وتقع عليه مسؤولية إنجاز المشروع في الوقت المحدد لذلك ضمن جميع مراحل دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية. الأثر: سيضمن ذلك الملكية والمحاسبة منذ البداية وحتى انجاز	1.12

	المشروع. كما وسيضمن ذلك تقليل وقوع الاخطاء والتأخير خلال التخطيط، وتخصيص الأرض، والتصميم، والتنفيذ الامر الذي سيقفل وقت دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية بشكل عام.	
الجهات المنفذة	على الجهات المنفذة الامتناع عن تغيير الموصفات والشروط بصورة كبيرة خلال تنفيذ العقد إلا في حال وجود اسباب مقنعة للتعديل (مثل أن تكون الموصفات قد عفى عليها الزمن، أو التأخير الكبير في ارساء العقد). ويجب على الجهات المنفذة مراجعة الموصفات بعناية خلال مراجعتهم للتصميم في مرحلة التصميم. الأثر: سيقفل ذلك الحاجة لإجراء تعديلات على التصميم بعد إقراره، وإصدار ترخيص البناء، وخلال فترة الإنشاء. كما ويمكن من تقليل زيادة التكاليف والوقت اللازم لإنجاز المشروع.	1.13
الجهات المنفذة	على الجهات المنفذة ولجنة المناقصات المركزية التأكد أن وثائق المناقصة تشمل متطلبات بان مقدم العطاء له القدرة على تنفيذ العقد الذي قدم عطاءه على أساسه أو أي عقد تحت التنفيذ أو تم ترسيته عليه في الوقت ذاته. و يجب تحديد المتطلبات بعناية (مثل التدفق النقدي، المعدل السنوي لدوران رأس المال، ووجود فريق مقاول مخصص ومنفصل لكل عقد). الأثر:	1.14

	يضمن ذلك أن لدى المقاولين المقدرة على تنفيذ العقد قبل القيام بمنحه. كما وسيقلل تجاوزات الوقت و التكلفة للمشروع.	
الجهات المنفذة	1.15 على الجهات المنفذة التخطيط للموافقة على كافة أوامر التغيير قبل تشكيل لجنة استلام المشروع. ويجب على وكيل الجهة المنفذة المساعد أن يرتب اجتماعاً اسبوعاً مع طاقم عمله، يعقد خصيصاً لمعالجة أوامر التغيير والمشاكل الأخرى التي تتم مواجهتها خلال دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية، وأيضاً لمعالجة مشاكل تجاوزات الوقت و التكلفة. الأثر: سيضمن ذلك انجاز المشاريع وتسليمها للمستفيد (مالك المشروع) دون تأخير. كما وسيقلل تجاوزات الوقت و التكلفة.	

مرحلة الرقابة والتقييم

جهاز متابعة الأداء الحكومي	M.1 انشاء وتفعيل وتنفيذ مهمة الرقابة والتقييم، وأن تتضمن المهمة السياسات، وإطار عمل وظيفي، ونظام يدعم دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية وتعالج المهمة كافة جوانب مرحلة الرقابة والتقييم وفقاً لأفضل الخبرات الدولية المتبعة في هذا الشأن، وتشمل: ➤ جهاز أعلى مخول بالرقابة وأخذ الإجراءات وفرض القرارات على الجهات الحكومية (وهو الدور الموكل الآن بمجلس الوزراء)، ➤ مجلس التخطيط الأعلى وجهاز متابعة الاداء الحكومي، ➤ الجهات المنفذة ➤ جهات الرقابة، كديوان المحاسبة الأثر:	
----------------------------	---	--

	ستقود مرحلة الرقابة والتقييم دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية للوصول إلى التحسن المتواصل في الكفاءة والفعالية خلال كافة المراحل.	
جهاز متابعة الأداء الحكومي	تأسيس سياسات وإطار عمل للتواصل وإعداد التقارير وكشف المعلومات. وإشمال نظام الرقابة والتقييم الذي يطبقه مجلس التخطيط الأعلى على المزيد من المعايير ومؤشرات الأداء الأساسية (والذي يستخدمه جهاز متابعة الاداء الحكومي)، من أجل قياس وتقييم اداء دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه بإعداد تقارير مفيدة للفئات المستهدفة ذات الصلة. الأثر: سيحسن وجود درجة أعلى من الشفافية والمحاسبة الأداء وسيقلل الاخطاء والانتهاكات.	M.2
جهاز متابعة الأداء الحكومي والجهات المنفذة	تحسين/تأسيس وحدة للمتابعة والرقابة والتقييم ضمن الجهات المنفذة تتضمن التدقيق الداخلي على كافة المستويات. الأثر: سيعزز وجود مراقبة أكبر للعمليات تحسين جودة وأداء الأعمال، كما وسيقلل فرص الأخطاء والتجاوزات.	M.3
الجهات المنفذة	عمل خطة تصعيديه فعاله لمعالجة عدم التجاوب أو مستوى الكفاءة، وإن تاخذ الإجراءات لمعالجة التقصير الواقع في الوقت المناسب. الأثر:	M.4

	يضمن ذلك اتخاذ إجراءات مدروسة وفعالة عند الحاجة للوصول لحلول سريعة وفعالية لأية مشاكل او انحرافات تُواجه خلال دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية، الأمر الذي يقلل حدوث التأخير	
الجهات المنفذة	تحسين نظام الرقابة والتقييم على مستوى الجهات المنفذة لكي يلائم المتطلبات الجديدة ولأن يتضمن مؤشرات أداء أساسية وأهداف على مستوى الجهة المنفذة وربط هذه المؤشرات بمتطلبات نظام مجلس التخطيط الأعلى. الأثر: يؤدي وجود مراقبة تشغيلية أفضل متماشية مع مراقبة ذات مستوى استراتيجي لتجاوز أفضل وأكثر فعالية وكفاءة خلال دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية.	M.5
جهاز متابعة الأداء الحكومية.	إنشاء وتفعيل سياسات واجراءات التصاعد والمحاسبة على كافة المستويات مع متطلبات وجود تدابير تصحيحية كافية. الأثر: إن زيادة المساءلة سيحسن الأداء ويقلل وقوع الأخطاء والتجاوزات.	M.6
مجلس التخطيط الأعلى وجهاز متابعة الأداء الحكومي	إنشاء وتفعيل آليات التقييم على كافة المستويات لمساعدة الجهات المنفذة على قياس أداءها والوصول لأهدافها، ومجلس التخطيط الأعلى لتحسين عملية التخطيط الوطني.	M.7

	الأثر: إن تحسين المعرفة وإلمام الإدارة بالمعلومات سيؤدي إلى تحسين مستمر في دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية على الأصعدة كافة.	
جهاز متابعة الأداء الحكومي والجهات المنفذة	تقديم وتضمين نظام ضمان الجودة في الجهات المنفذة وفقا للمعايير الدولية (مثل المنظمة الدولية للمعايير، ومعايير التميز، ومعايير الإدارة المالية وغيرها). الأثر: يقلل تحسين جودة العمليات وقوع الأخطاء، والتجاوزات وإعادة العمل.	M.8
القدرة المؤسسية وجوانب متداخلة أخرى		
الجهات المنفذة	التأكد من أن لدى كل جهة منفذة وحدة تخطيط استراتيجي فعالة مسؤولة أمام الإدارة العليا من أجل دعم عمل لجنة التخطيط، وأن تكون مسؤولة عن إعداد تخطيط استراتيجي لعدة سنوات يتضمن: وضع خطط القطاع الخاصة، إرشاد وإدارة مشاركة الجهة المنفذة في عملية التخطيط الوطني، والقدرة على التخطيط لتمكين الجهة المنفذة من تنفيذ الخطة، وتطوير الخطط التشغيلية، وتطوير أطر الرقابة والتقييم للخطة. الأثر:	CC.1

	إن بناء كفاءة التخطيط الاستراتيجي سيؤدي لتناغم وتناسق أكبر بين عملية وضع الخطة الوطنية للتنمية، والقطاع (المالك) وأهداف القطاعات ذات الصلة، مع تحسن تدريجي لكفاءة التنفيذ. وسيشمل توافر معلومات متسقة في النظام تمكين تطوير بيانات شاملة ودقيقة لأغراض الرقابة والتخطيط.	
الجهات المنفذة	تفويض الجهات المنفذة بتشكيل اطر عمل لتفويض الصلاحيات عبر نهج متدرج يبدأ بتمكين المدراء أخذ القرارات في مراحل مبكرة من العملية. يمنح التفويض بعد اكتساب المعرفة. الأثر: ان عملية اعطاء مسؤولية اتخاذ القرار للمستوى الأقرب لتنفيذ الحل يقلل الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات عندما تكون التغيرات بسيطة.	CC.2
ديوان الخدمة المدنية وزارة المالية	أن يقدم ديوان الخدمة المدنية الموارد للوزارات الراغبة بتجريب نماذج جديدة من برامج بناء القدرات، كالتوجيه والإرشاد، وتظليل العمل، وأن يتم ذلك خاصة للمجالات الذي يعد بناء القدرات فيها أولوية. الأثر:	CC.3

	يمكن تجريب مناهج جديدة تختلف عن النظام المعتاد قبل تغيير القوانين. يمكن من اختبار هذه المناهج قبل اعتمادها.	
الجهات المنفذة	على الجهات المنفذة تعزيز التغييرات بالطواقم المهنية المؤهلة لدعم عملية إدارة التغيير. وعلى الجهات أيضا ضمان وجود تواصل فعلى مع الموظفين على جميع المستويات. الأثر: يزيد من احتمالية نجاح إدارة عمليات التغيير الجارية حالياً في عدد من الجهات المنفذة.	CC.4
الجهات المنفذة والجهات المنظمة	على الجهات المنفذة عمل مسار منفصل لتنفيذ المشاريع الرأسمالية. حيث ينبغي ان يتبع العمل على دورة تنفيذ مشاريع الرأسمالية عملية إدارية منفصلة (من إدارة مراسلات، وسجلات، وسير عمل) عن اي عمل اخر تقوم به الجهة المنفذة. إن ما ذكر آنفا مطلوب تطبيقه خصيصا في الجهات المنفذة ولكن يجب تنفيذه أيضا في كل الجهات المشاركة في دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية، كتلك التي تقوم بالمراجعات التنظيمية (مثل ديوان المحاسبة وإدارة الفتوى والتشريع). الأثر: إن ذلك سيعطي الأولوية لتنفيذ المشاريع ويضمن أن كافة الأمور المتعلقة بدورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية لا تقع في متاهات وتتاخر.	CC.5

مجلس الوزراء، الجهات المنفذة،	على الحكومة ان تفرض أوقات عمل معيارية لإنجاز خطوات	CC.6
والجهات المنظمة	دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية. كما وينبغي تحديد تواريخ انجاز الأنشطة لكل خطوة في دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية لضمان فعالية الإجراءات. يجب صقل أوقات العمل المعيارية مع مرور الوقت بناء على قياس أكثر واقعية للوقت المقبول للعمل. يجب دمج هذا الإجراء في نظام إدارة الأداء. ويجب إضافة أوقات العمل المعيارية وأوقات الإنجاز المتوقعة لنماذج المراسلات والنظام الإلكتروني، حيث تستخدم كمنبهات وتعليمات واضحة بشأن المواعيد النهائية. الأثر: في حال تطويرها ستستخدم هذه المعايير كمؤشر لتركيز الاجراء العلاجي على الحالات التي تقع خارج نطاق المستويات المقبولة. كما ستوفر هذه المعايير اساس نموذج تفويض يتجنب إرسال كافة المشاكل إلى الإدارة العليا للبت في حلها.	
ديوان الخدمة المدنية بالتشاور مع الجهات المنفذة	على ديوان الخدمة المدنية وضع وصف وظيفي لفئات جديدة من الوظائف ذات المستوى الاحترافي في مجال إدارة المشتريات، وإدارة المشاريع، وهي وظائف تتطلب شهادات احتراف ومعترف بها، مع وجود الحوافز المناسبة لتشجيع المرشحين. الأثر: توفر حوافز للموظفين ليسعوا وراء شهادات متخصصة تتلاءم مع مسؤولياتهم في هذه المجالات الاساسية.	CC.7

CC.8	على الجهات المنفذة تحسين ادارة المراسلات ونظم وعمليات البريد بتضمينها مزايا جديدة كالعمل الآلي حيث توجه المراسلات آلياً لفريق المشروع. وتصميم مسار المراسلات بحيث توجه مباشرة لمديري المشاريع (المنسقين) متجاوزاً المسار الطويل المطبق حالياً في الوزارات. كما ينبغي تضمين النظام للمذكرات الآلية، وأن يطبق ذلك على المراسلات الواردة والصادرة. حتى تنفيذ ذلك على مؤسسات استخدام البريد الالكتروني كوسيلة للتواصل بين بعضهم البعض. الأثر: من المتوقع أن يكون للتحسينات على أنظمة البريد والمراسلات وقع جوهري على الوقت الكلي لدورة تنفيذ المشاريع الرأسمالي، لأنه عادة ما يعزى التأخير لإجراءات المراسلات الطويلة.	الجهات المنفذة
CC.9	ينبغي السعي للاستفادة من فرص التطوير المناسبة التي تُبرز كفاءات قيادية في التفكير المبدع والابتكار كأدوات للقيادة. الأثر: تعزيز قدرات وكفاءة القيادة في التفكير المبدع والابتكار يشجع على تطوير مناهج وحلول من داخل المؤسسة نفسها.	ديوان الخدمة المدنية
CC.10	يجب إجراء تحليل مفصل لإجراءات وخطوات تنفيذ المشاريع، في كل جهة منفذة وكل جهة منظمة بما في ذلك لجنة المناقصات المركزية، لجنة اختيار الاستشاريين، وديوان المحاسبة، وإدارة	على مجلس الوزراء توجيه تعليمات لوزراء ورؤوس الجهات المنظمة للقيام بالتحليل واعادة رسم سير العمل ومن ثم تقديم تقرير عن الإنجاز للمجلس.

	الفتوى والتشريع، وبلدية الكويت، والهيئة العامة للبيئة، من أجل إزالة الخطوات التي لا تشكل قيمة اضافية. وبناء على هذا التحليل تقوم الجهات المنفذة والمنظمة بإعادة رسم الإجراءات المتعلقة بدورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية بصورة أكثر فعالية. الأثر: سيؤدي ذلك الى التخلص من "الخطوات غير الضرورية"، مما سيسير سير العمل ويحقق افضل النتائج المرجوة منه. وفي حال تطوير هذا التحليل فإنه سيقفل كثيرا الاطار الزمني لدورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية.	
CC.11	على الجهات المنفذة عمل اتفاقية مستوى الخدمة فيما بينها. تعتمد الكثير من مراحل دورة تنفيذ المشاريع الرأسمالية على إجراءات تتم بين عدة اقسام داخل الجهة المنفذة وجهات أخرى. تنظم اتفاقية مستوى الخدمة الوقت، والمتطلبات، ونتائج الإجراءات التي تتم بين الأقسام أو الجهات. إن اعتماد اتفاقية مستوى الخدمة ضروري، عندما لا يوجد أنظمة تحدد أوقات العمل المعيارية. يجب إجراء تحليل لتحديد النقاط التي من المفيد تطبيق اتفاقية مستوى الخدمة فيها، كما ويجب أن يُعرف الاتفاق على مستوى الخدمة معايير اتفاقية مستوى الخدمة ومن ثم يطبق حيث لتطبيقه فائدة. تحدد معايير اتفاقية مستوى الخدمة الأمور المتعلقة بالامتثال والأوقات المتوقعة وجوانب أساسية أخرى للمعاملات بين الجهات.	الجهات المنفذة

	الأثر: توفر اتفاقية مستوى الخدمة متابعة شفافة للنتائج كما ويوفر قاعدة بيانات لتحسين الإجراءات المستهدفة.	
ديوان الخدمة المدنية بالاستشارة مع وزارة المالية، لجنة المناقصات المركزية، ولجنة اختيار الاستشاريين، والجهات المنفذة الأساسية، وجهاز متابعة الأداء الحكومي.	يجب تطوير خطط حكومية واسعة للتدريب من أجل زيادة الاحترافية والمؤهل في مجالات ادارة المشاريع، وإدارة المشتريات، والتخطيط، والتقييم، والرقابة لضمان وجود محترفين في هذه المجالات لدى كل جهة تنفيذية. ويجب مراقبة تنفيذ خطة التدريب من خلال قياس مؤشرات أداء خاصة. الأثر: إن زيادة عدد المحترفين في هذه المجالات يعزز عملية اتخاذ القرارات ويضمن اجراء عمليات الرقابة والاشراف في كل مستوى من مستويات العملية.	CC.12
ديوان الخدمة المدنية	تفويض ديوان الخدمة المدنية لتشكيل مجموعات مهنية في المجالات المذكورة لتعزيز مجتمع يتشارك فيه أعضائه الخبرات الرائدة وكذلك تعزيز التعلم من الأقران. الأثر: الاعتراف بأن الجماعات المهنية وسيلة لتعزيز التطور المهني وتبادل المعلومات.	CC.13