

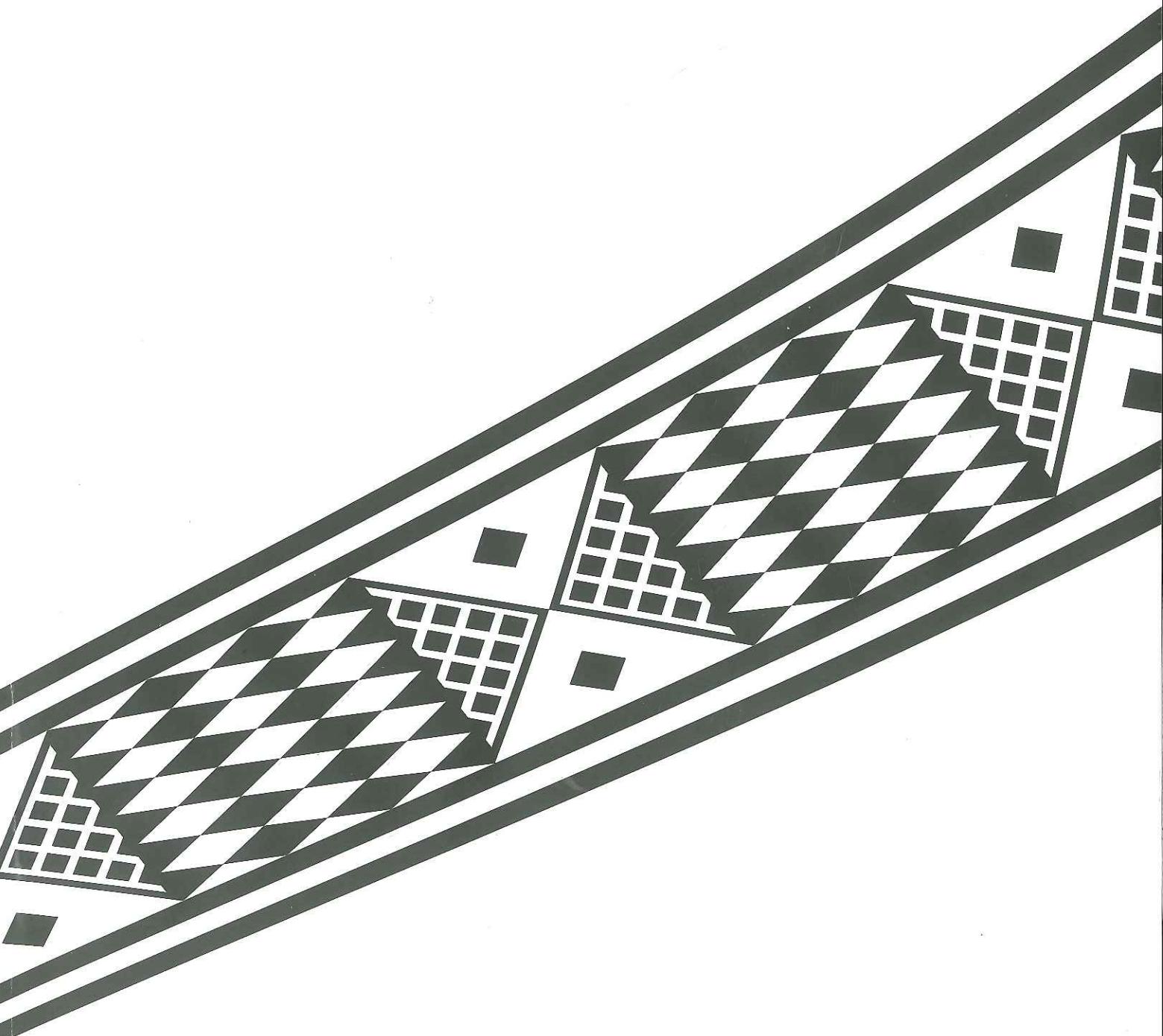


# رؤیة الکویت ٢٠٣٥

ملخص تنفيذی

## جدول المحتويات

٥	كلمة معالي الشيخ ناصر صباح الأحمد الجابر الصباح، وزير شؤون الديوانالأميري
٦	كلمة توني بلير، رئيس وزراء المملكة المتحدة السابقة
٨	١) قاعدة انطلاق متبعة
١٠	٢) دعائم مستقبل الكويت
١٤	٣) التحديات العشر أمام مستقبل الكويت
٢٤	٤) سيناريو التقاعدين
٣٦	٥) رؤية الكويت ٢٠٣٥
٣٩	٦) أجندة الإصلاح
٥٢	٧) وضع الرؤية حيز التنفيذ
٥٦	٨) الملحق
٥٧	أ- المنهجية ب- شكر وتقدير



# كلمة معالي الشيخ ناصر صباح الأحمد الجابر الصباح، وزير شؤون الديوانالأميري

بسم الله الرحمن الرحيم

لطالما خذلت حضرة صاحب السمو أمير دولة الكويت الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه عن رؤيته للكويت، التي تستند إلى تاريخنا كشعب مبادر وناشط في التجارة البحرية، وإلى تراثنا الثقافي الغني كأمة متسامحة وشعب كريم ومعطاء، وبفضل هذه الأساسين الشينه، يمكن للكويت أن تتحول إلى مركز تجاري ومالي إقليمي رائد، لترسخ مكانتها من جديد كدولة رائدة وتفتح طرق تجارة وتوسيع نطاق التعاون إلى مساحة تتدلى إلى آسيا الوسطى والصين. وفي الوقت نفسه، يتعين علينا العمل على تطوير إمكانات شعبنا وضمان حماية ثروات الكويت، بصرحتها وطبيعتها وبيتها، من أجل الأجيال القادمة.

ولا شك في أن هذا التفكير الطموح، يعد ضرورياً لتجاوز التقلبات التي تواجهها الدولة، والمتمثلة في: فقدان التوازن بين الاقتصاد النفطي وغير النفطي؛ وبين القطاع العام الضخم والقطاع الخاص الصغير والأكثر تنافساً؛ وبين أبناء الكويت والوافدين.

لقد تم إجازة الكثير من العمل وتقدم الكثير من المقترنات منذ أن تبلورت رؤية حضرة صاحب السمو الأمير، حيث قمنا بتفويض السيد توني بلير، رئيس وزراء المملكة المتحدة السابق، والصديق الدائم للكويت، بدراسة المقترنات الحالية، واستكمالها بأفكار جديدة، ورصد المجالات الحساسة، وتوفير رؤية خارجية جديدة للفرص والتحديات التي تواجهنا.

وأشمرت جهود السيد بلير وفريق عمله في إصدار تقرير شامل يحدد بوضوح التحديات التي تقف أمامانا والإصلاحات المطلوبة لتحقيق رؤية حضرة صاحب السمو أمير البلاد. وقد كشف التقرير أن نظامنا الحالي ليس نظاماً مستداماً، ولكنه أبرز أيضاً أن وطننا الحبيب يمتلك كافة المقومات اللازمة لترسيخ أساس متين لمستقبل مزدهر، وينبغي على الحكومة في خططها وبرامجها الحالية والمستقبلية، أن تسترشد بالمبادئ المذكورة في هذا التقرير الذي يشكل في جوهره دعوة إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة.

ولقد أرتأى صاحب السمو الشيخ ناصر صباح الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه وضع تقرير السيد بلير في متناول أيدي شعب الكويت، لا سيما أن خال المسيطرة التي يتوجب علينا خوضها جمِيعاً. يتوقف على تعاوننا وعملنا معاً انطلاقاً من محبتنا وإخلاصنا المطلقين لوطننا المفدى. ونحن نأمل أن يسهم هذا التقرير في فتح أبواب الحوار المنفتح والبناء حول مستقبلنا المشترك والخطوات التي ينبغي علينا اتخاذها لمواجهة التحديات واغتنام الفرص. فلكل منا دور منوط به، سواء للحكومة، أو مجلس الأمة، أو المجتمع المدني بكل أبنائه، وكلنا أمل بسماع صدى قوي لكل خطوة.

الشيخ ناصر صباح الأحمد الصباح



## كلمة توني بلير

على الكويت الآن اتخاذ قرار مصيري بشأن مستقبلها، فهي تستند إلى تاريخ عريق، ومتلك إمكانات ضخمة، كما أن شعوبها يتمتع بالمهارات المتميزة والقدرة على الإبداع. ولكن الحقيقة الواضحة هي أنه ما لم يكن هناك تغيير في سياساتها، فسيحول ذلك دون تحقيق كامل إمكاناتها، وتضييع هذه المواهب دون جدوى.

وإذا لم يتم اتخاذ الخطوات المناسبة، فإن المستقبل سيكون مبهماً، إذ سيشهد تعداد سكان الكويت بحلول عام ٢٠٣٥ نمواً بنسبة الضعف، إن ٨٠٪ من المواطنين يعملون في القطاع العام، صحيح أن الاحتياطات النفطية ضخمة، حيث تشكل عائدات النفط نسبة تصل إلى ٩٠٪ من إجمالي الناتج المحلي، إلا أن هذه الاحتياطات ستتناقص مع مرور الزمن، ناهيك عن أن العالم سيشهد بالتأكيد نقلة بتبعد فيها عن الكربون في ضوء الخالق من ظاهرة الاحتباس الحراري، وفي حين أن الأنظمة التعليمية والصحية تشهد معدلات أعلى من الإنفاق مقارنة بالآخرين الأوروبيين، إلا أن نتائجها لا تزال أقل بكثير فالكويت، الدولة التي تملك إنذاراً خارياً استثنائياً وعرضاً، بلغت الآن مرحلة برى فيها رواد الأعمال بأنفسهم مقيدون، لدرجة أن أنظارهم أصبحت تتجه نحو الخارج لا نحو الوطن بحثاً عن الفرص.

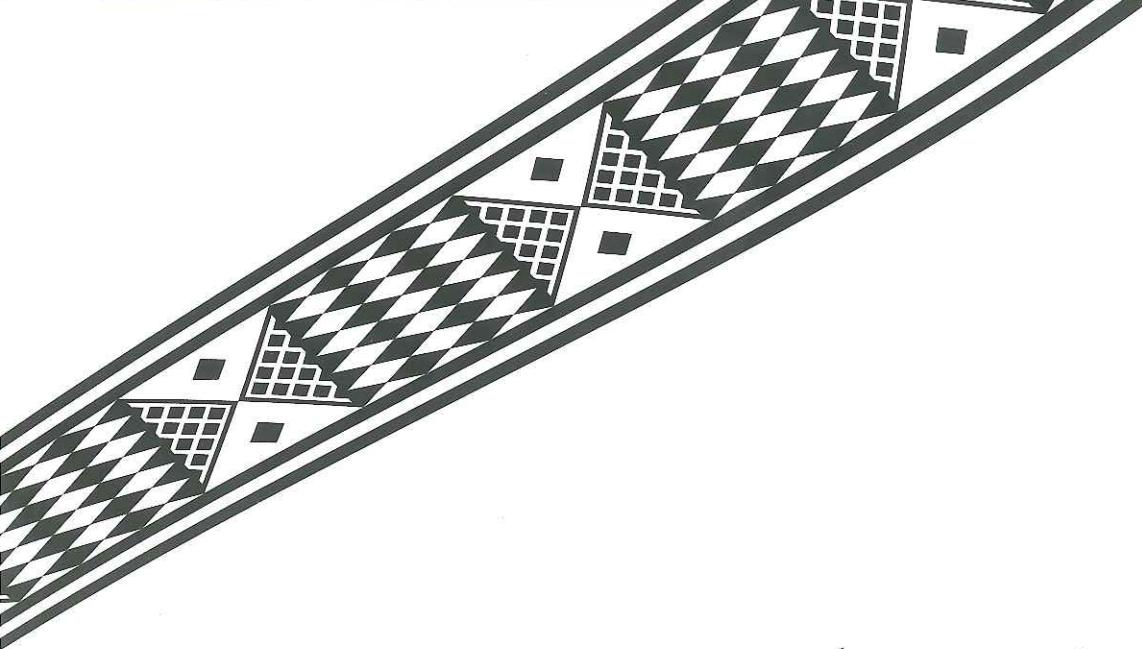
وبصراحة، ليس بمقدور الكويت أن تحافظ على مسارها الحالي، فإما أن تغير وإنما أن تتراجع، وفي الماضي، عندما كانت الظروف تتطلب مناقشة واختبار وتنفيذ هذا التغيير، بدا النظام السياسي عاجزاً، حيث استمرت العلاقة بين مجلس الأمة والمملكة تواجه طريقاً مسدوداً.

ولحسن الحظ، وفي أعقاب انتخابات مجلس الأمة الأخيرة، برزت إنجازات جديدة في سياسات الكويت، فقد قامت الحكومة بتقدم خطة خمسية طموحة للاقتصاد والقطاع العام، وحسنت العلاقة بين الحكومة ومجلس الأمة، وتعززت الثقة بإمكانية تمرير التشريعات الرئيسية.

وينبع على قيادة الكويت اليوم، البناء على هذا الرسم الطموح، والذي قدماً نحو إجراء التغييرات الضرورية للمستقبل.

وبناء على ما تقدم، فإن تجميل هذه الرسالة لن يكون مجيداً، فالآن وقت الاختيار، إذا كان الكويتيون يرغبون في تحقيق المستقبل الذي يستحقونه، فمن الضروري إحداث تغييرات عميقه وجذرية.

يقترح تقريرنا "رؤية الكويت ٢٠٣٥"، الذي شارك في إعداده فريق من الخبراء الكويتيين والأجانب، هذه البقة من التغييرات، فهو يحلل التحديات الحالية ويقدم الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتمكن الكويت من استعادة مكانتها العظيمة والوصول إلى طاقاتها القصوى، ويستند التقرير إلى الرؤية الحكيمية المستوحاة من التوابا الصادقة والصريحة لحضره صاحب السمو أمير البلاد.



وفي حين أن وجود رؤية مستقبلية أمر مهم، فإن الأهم حالياً هي "الكيفية" التي تمثل في القدرة والإرادة على تحقيق الأهداف. ويقترح التقرير مجموعة من الإصلاحات الدقيقة في كافة المجالات، والتي لو طبقت بنجاح ستُسهم في تصبح مسار الدولة، من ضمنها إصلاحات في بيئه الأعمال من شأنها تعزيز مسؤوليتها، وكفاءتها ومهنيتها. وإصلاحات في القطاع العام من أجل تقليل الهدر فيه والتركيز على جودة النتائج، وإصلاحات في الأنظمة الاجتماعية من أجل تكين مكافأة المهارات لكلا الجنسين، وازدهار القدرات الطبيعية للدولة، والاستفادة من الإرث الثقافي الغني الذي تمتلكه الأمة. وفي حين أن قرار إجراء الإصلاحات الضرورية يبقى بيد أبناء الكويت والذين يشغلون المناصب القيادية، فإننا على الأقل، سنشير إلى الأهداف التي ينبغي أن تركز عليها هذه الإصلاحات.

ولقد أعددنا لهذا التغيير برنامجاً طموحاً وضخماً لمواجهة هذا التحدي.

ومن هنا، ينبغي الآن الانتقال إلى المرحلة التالية، أي إيجاد تنظيم بعيد المدى لإمكانات وإجراءات الحكومة في كافة المجالات الرئيسية، من أجل إجاز المهمة بالشكل المطلوب، وقد اقترحنا أيضاً كيفية تنفيذ ذلك. أما القطاع الحكومي، فإن الجزء الأصعب في تحقيق الرؤية لا يكمن في توفير الرؤية، ولكنه يتمثل في وضعها حيز التنفيذ، ولكننا على ثقة راسخة بأن ذلك سيكون أمراً مقدوراً عليه. وبالنسبة لدولة تمتلك تاريخاً وقدرات ومقومات مثل الكويت، فإنها لا تمتلك خياراً آخر إذا كانت راغبة بصياغة مستقبلاً لها بصورة خاكي رؤيتها لنفسها. ولا شك في أن التحدي سيكون قاسياً، إلا أن مواجهته ستكون بحد ذاتها خطوة غنية بالتشويق والفائدة.

تونى بليز



# قاعدة انطلاق متينة

شهدت الكويت على مدار النصف قرن الماضي، مرحلة تحول سريع من مجتمع تقليدي قائم على الصيد البحري والتجارة، إلى دولة متطرفة وثرية، حيث عاشت الكويت خلال الخمسين عاماً الماضية تحولات قل نظيرها في تاريخ العالم، وقد أثبتت أبناء الكويت قدرتهم الاستثنائية على مواكبة التغيرات السريعة.

فواصض متواصلة في الميزانية. وفي عام ٢٠٠٩، قدرت قيمة ممتلكات "الهيئة العامة للاستثمار" بما يزيد على ١٠٠ مليار دولار أمريكي، وتعد الهيئة حالياً سابع أكبر صندوق ثروة سيادي في العالم. ونتيجة لذلك، لا تقتصر النظرية إلى الكويت على أنها مستثمر مرموق في كافة أنحاء العالم، بل خطى أيضاً بتصنيف ائتماني مرموق في المجتمع المالي الدولي.

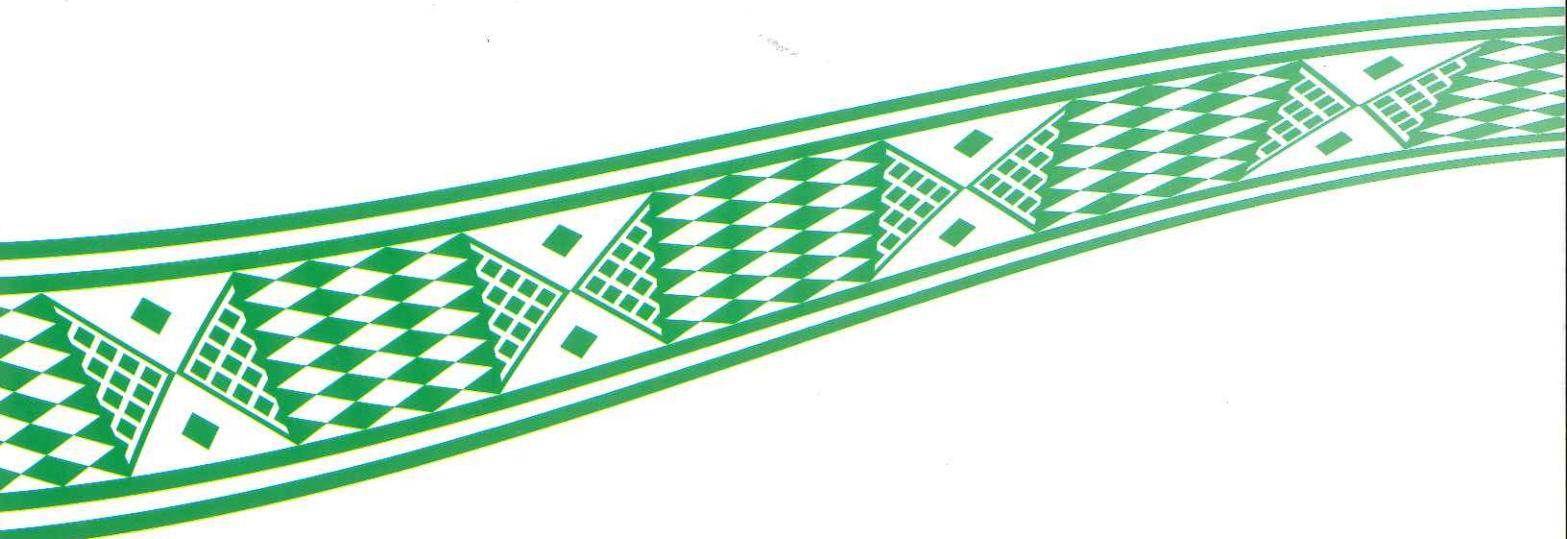
بعد معدل إنتاج الكويت من النفط للفرد، ثانٍ أعلى إنتاج في العالم، ونظرًا لوفرة مواردها الهيدروكربونية، احتلت الكويت المرتبة ١١ كأغنى دولة في العالم، حيث بلغ إجمالي الناتج المحلي للفرد نحو ٤٠ ألف دولار أمريكي (وفقاً لتعادل القوة الشرائية) في عام ٢٠٠٩. ويتمنع شعب الكويت بخدمات اجتماعية سخية مجاناً، إلى جانب مستويات دخل عالية، وحتى أن البطالة قليلة نسبياً بين أبنائها.

قدم العقد الأول من القرن ٢١ للكويت، وحتى اندلاع الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨، ازدهاراً اقتصادياً متميزاً. وقد ساهم الارتفاع المستمر في أسعار النفط في دفع عجلة النمو، وإيجاد قاعدة اقتصادية متينة، فقد شهد الاقتصاد نمواً حقيقياً بمعدل متوسط قدره ٢٧٪ سنوياً (٢٠٠٨-٢٠١٠)، وحققت الحكومة





# دعائِم مُستقبل الكويت





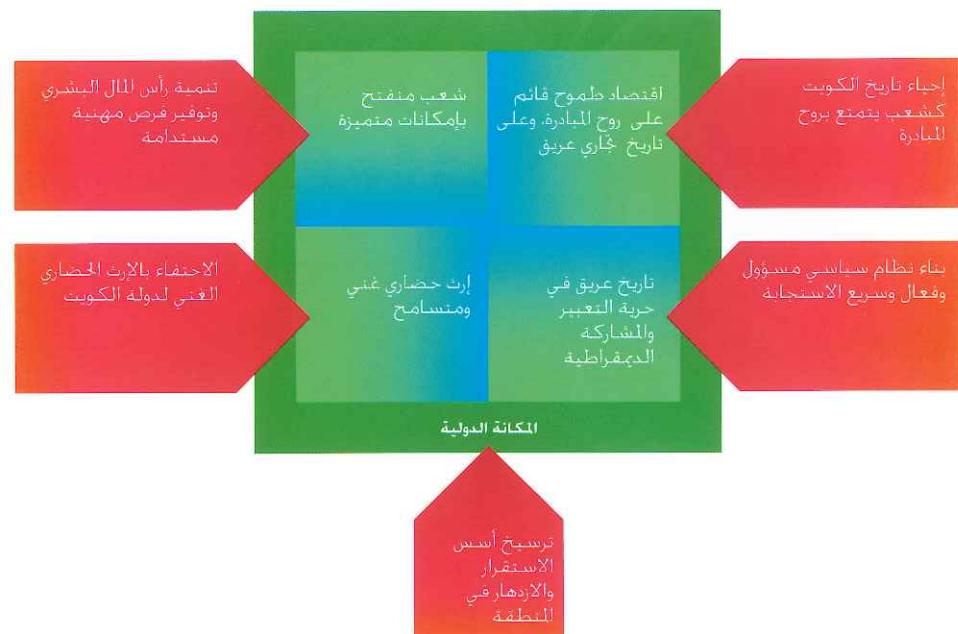


اقتصاد طموح قائم على روح المبادرة، وعلى تاريخ خارجي عريق، خلال فترة طويلة من تاريخها، جنت الكويت دخلها من خلال التجارة بشكل رئيسي، حيث أن أبناء الكويت لا يزالون من أمهر رجال الأعمال في المنطقة، كما أن الاستثمارات الكويتية تواجد في كافة أرجاء العالم.

وتنعم الدولة أيضاً بموقع جغرافي متميز عند ملتقى ثلاثة بلدان تتميز ساحتها الشاسعة وأهميتها الجغرافية والسياسية وهي السعودية والعراق وإيران، التي تتميز بأسواقها العالمية الضخمة والمبشرة بمزيد من النمو في المستقبل، كما تتركز في هذه المنطقة معظم موارد الطاقة في الكورة الأرضية، وبوفر الموقع الجغرافي المميز لدولة الكويت في شمال الخليج بوابة طبيعية إلى أماكن واعدة وغنية، ويرسخ مكانتها كواحدة من أبرز البقاع الاستراتيجية في الاقتصاد العالمي.

من أجل بناء مستقبل واعد، فإن على الكويت الاستناد إلى، بالإضافة إلى مواردها النفطية الواسعة، الدعائم الراسخة التي تمتلكها (الشكل ١):

### الشكل ١) دعائم مستقبل الكويت ينبغي لرؤية الكويت ٢٠٣٥ أن تبني على الدعائم القوية التي تمتلكها الدولة



**إرث حضاري غني ومتسامح.** في حين يوفر الموقع الجغرافي الاستراتيجي فرصاً اقتصادية متميزة للكويت، فإنه بضعها أيضاً في قلب تاريخ وحضارة المنطقة، فهي تقع عند ملتقى العديد من أقدم حضارات العالم، ولقد ساهمت موجات الهجرة في تشكيل وإعادة تشكيل الكويت، لتتطور تدريجياً هيكلها الخاصة وصلاتها مع العالم عبر النظر بعين إلى الصحراء وبآخر إلى البحر، وت تلك الكويت تراثاً غنياً ومفهومات استثنائية تتيح لها ترسیخ مكانتها كمركز حضاري إقليمي، ناهيك عن كونها دولة إسلامية تتمتع بوحدة من أكثر الثقافات انفتاحاً في المنطقة.

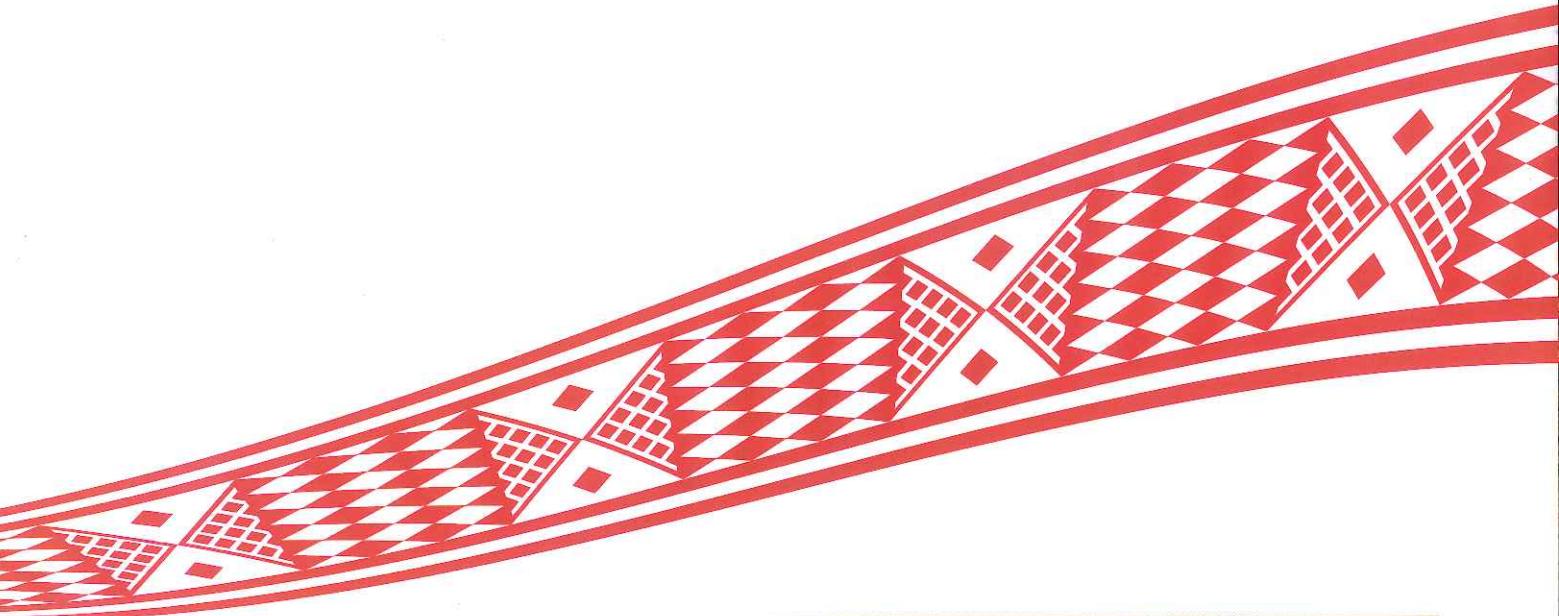
**شعب منفتح بإمكانات متميزة.** يتمتع أبناء الكويت بالكثير من الجوانب المتميزة، فهم رواد أعمال وهواة مواجهة المخاطر بالفطرة، كما أنهم يتميزون بقدرتهم العالية على مواكبة التغيرات الكبيرة، حيث سبق لهم أن عاشوا نقلة نوعية بعد الاستقلال، لا تصاهمها أية دولة أخرى من حيث السرعة والاتساع، فشعب الكويت عمل بطبعه، وبتلك قدرة متميزة على البقاء، جعلت بوضوح في السرعة التي تغلب فيها على الآلام التي سببها الاجتياح العراقي، وهو أيضاً شعب منفتح على العالم، فمنذ العصور القديمة جال الكويتيون أنحاء العمورة، وتفاعلوا مع الحضارات والأديان الأخرى، وبادلوها الاحترام.

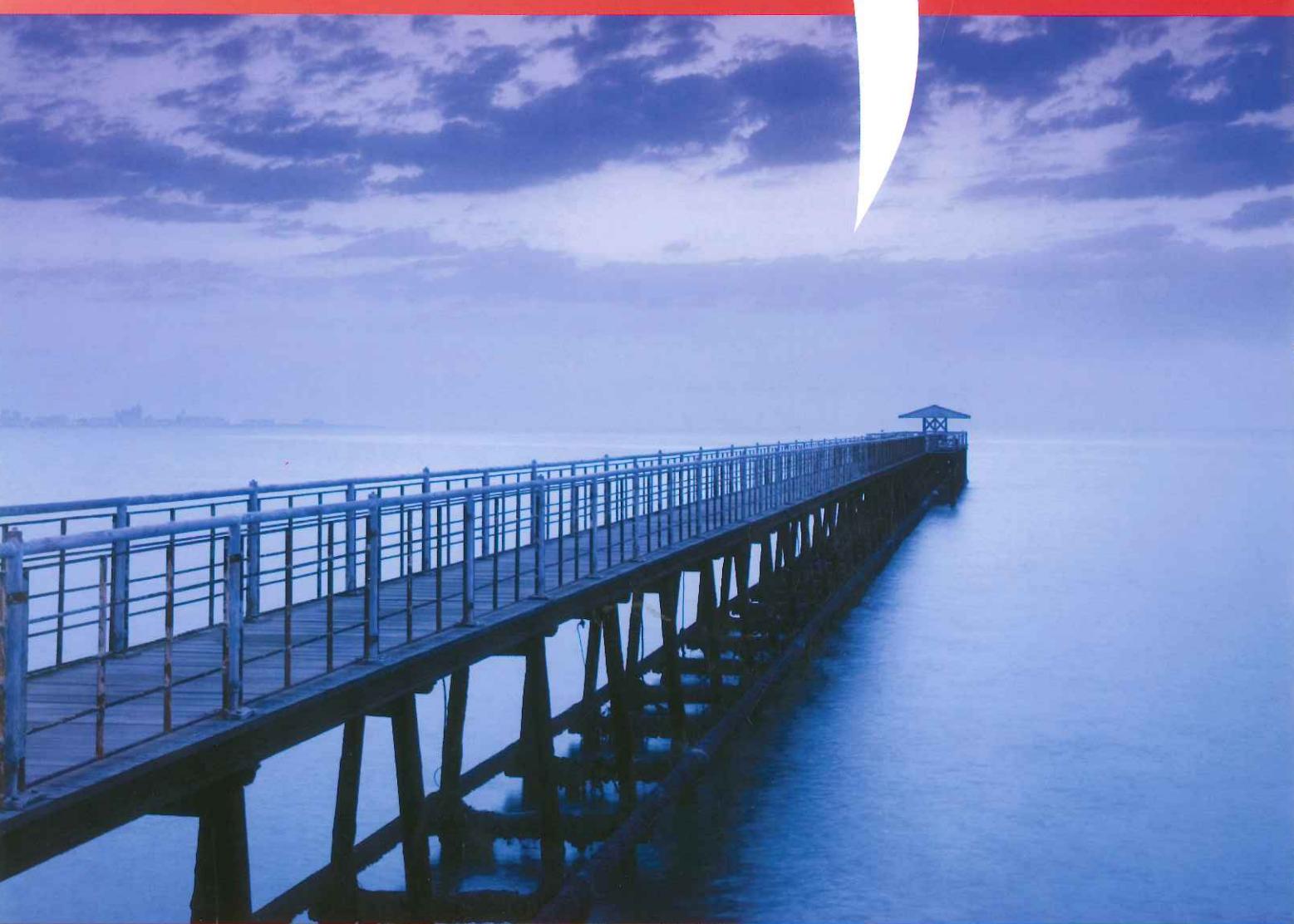
**تاريخ عريق في حرية التعبير والمشاركة الديمقراطية.** تعد الكويت سباقة على مستوى العالم العربي في دعم الحرية الفردية وترسيخ المشاركة الديمقراطية، فقد كانت أول دولة خليجية تضم برلماناً منتخبًا بحرية، تنشط فيه الحركات والتكتلات السياسية، كما أن الصحافة الكويتية تتمتع بالقدر الأكبر من الحرية في المنطقة. وتتجلى هذه الروح الحرة والتسامحة في أيدي صورها من خلال **الديوانية** التي تعد مجلساً شعبياً للحوار في الكويت، ومكاناً رئيسياً لتداول النقاشات السياسية.



# التحديات العشر أمام المستقبل

رغم أن الكويت دولة قائمة على أساس متينة،  
فإن البلد تواجهه الآن تحديات يمكن أن تهدد مستقبلها







## ١ التحدي الديموغرافي

- تشير التوقعات إلى أن تعداد سكان الكويت سيشهد نمواً بمعدل الصعب بحلول عام ٢٠٣٥، بمتوسط نمو سنوي قدره .٪٣، إذ يتوقع زيادة تعداد المواطنين من ١١ مليون نسمة في عام ٢٠٠٩ إلى ١٣ مليون نسمة بحلول عام ٢٠٣٥، ونظرًا للتغير الملائم الديموغرافية، يتوقع أن تحقق القوى العاملة نمواً أسرع من السابق، ومن شأن أي تأجيل لسن التقاعد، أو ازدياد في نسبة مشاركة القوى العاملة بين المواطنين أن يفرض ضغوطاً إضافية، وبالتالي فرض تحديات مضاعفة على الحكومات المستقبلية، تتمثل في:
- عجز القطاع العام عن استيعاب الأجيال القادمة بال معدل نفسه. أي أنه سيكون من غير الممكن الحفاظ على نسبة الاستيعاب الحالية في القطاع العام، والتي تبلغ حوالي ٨٠٪ من الكوادر المحلية، بنفس الأجور المرتفعة نسبياً وشروط العمل المريحة.
  - هناك طلب متزايد على توفير بنية تحتية جديدة، ومشاريع الإسكان والخدمات مثل الماء والكهرباء، إضافة إلى الحاجة المتزايدة لتطوير الأنظمة الحالية.

رغم أن الكويت تستند إلى أساس متينة وراسخة، إلا أنها ما زالت تواجه اليوم تحديات كبيرة قد تهدد مستقبلها. وفي حين كانت الثروات النفطية نعمة على الدولة، إلا أنها قادت أيضاً إلى دور أكثر حكماً وسيطرة، لعبته الحكومة المركزية في إدارة الشؤون الاقتصادية، الأمر الذي أدى بدوره إلى ضعف نسبي في روح المبادرة في مجال الأعمال والإقدام على المخاطر لدى أبناء الكويت.

وتعد الأنظمة الحالية لإدارة الاقتصاد، وضمان المعايير الاجتماعية وتوزيع الثروات، غير قادرة على مواكبة هذه التحديات الجديدة. فمن شأن نقاط الضعف الهيكلي هذه، مضارفاً إليها التغيرات السكانية والتحولات السريعة في البيئة الاقتصادية العالمية، أن تخلق مجموعة من التحديات التي ينبغي على الكويت مواجتها لبناء قواعد مستقبلها المستدام المنشود.

**تعد الأنظمة الحالية لإدارة الاقتصاد، وضمان المعايير الاجتماعية وتوزيع الثروات، غير قادرة على مواكبة هذه التحديات الجديدة.**

## ٢ خدي الطاقة

• **الخواوف حول أسعار النفط.** قد تشهد أسعار النفط تقلبات كبيرة ومتواصلة على مدار الأعوام القليلة القادمة، ولكن الاستكشافات والتوسّع في موارد الطاقة البديلة، إلى جانب ابتعاد العالم تدريجياً عن وقود الهيدروكربون، الناجم عن الخواوف حول ظاهرة الاحتباس الحراري، من شأنها فرض مزيد من الضغوط على ربحية النفط الكويتي.

• **مخاطر نضوب الاحتياطي بسرعة أكبر.** في حين ذكرت الأرقام الرسمية أن الاحتياطات تجاوزت ١٠٠ مليار برميل في عام ٢٠٠٧، إلا أن بعض الشركات دارت حول هذه الأرقام منذ قامت صحيفة عالمية مرموقه في قطاع النفط بنشر مقالة في عام ٢٠٠٦، تخمن أن احتياطات النفط الكويتية هي في الواقع أقل بـ٤٥% من التقديرات الرسمية.

في عام ٢٠٠٨، حققت الكويت حوالي نصف إجمالي ناقتها المحلي مباشرة من النفط، بينما اعتمدت النسبة العظمى المتبقية من الاقتصاد، بشكل مباشر أو غير مباشر، على الفرص التي وفرتها العائدات النفطية. أضاف إلى ذلك أن ٩٦٪ من صادرات الدولة في عام ٢٠٠٩ كانت من منتجات الطاقة.

وببساطة، يشكل النفط مصدر رزق بالنسبة للكويت. كما أنه سيبقى المساهم الأكبر في الاقتصاد لسنوات طويلة قادمة. فالاحتياطات النفطية تعد من بين أكبر الاحتياطات في العالم، ويمكن لها أن تستمر لفترة تزيد بكثير عن ٣٥ عاماً القادمة. حتى في ظل زيادة معدلات الإنتاج بالتماشي مع استراتيجية "مؤسسة البترول الكويتية" الرامية لزيادة الإنتاج إلى ٣,٥-٣,٥ مليون برميل يومياً بحلول ٢٠٣٠.

وعلى الرغم من هذا الأمان الظاهري، هناك بعض التحديات الملحة في قطاع النفط، والتي يمكن قهرها فقط عبر الحد من إعتماد الدولة الإجمالي على النفط:

• **الخواوف حول التوسيع في إنتاج النفط.** تمت مناقشة توسيع الإنتاج من ٢,٣ مليون برميل في اليوم حالياً في عام ٢٠٠٩، إلى ٣,٥ مليون برميل يومياً في المستقبل، لسنوات طويلة، ولكن التقدم البطيء والتحديات التقنية وقيود أوبك، تثير شكوكاً كبيرة حول سرعة التوسيع الممكنة.

• **انخفاض معدل الإنتاج للفرد.** قد يؤدي استمرار النمو السكاني حسب معدلاته الحالية إلى انخفاض معدل إنتاج النفط للفرد الكويتي، من ٧٥١ برميل سنوياً في عام ٢٠٠٩ إلى ما يتراوح بين ٥٤٧-٣٥٩ برميلاً سنوياً في عام ٢٠٣٥. وفقاً لحجم الإنتاج، أي بانخفاض يصل حتى ٥٪.





## ٤ تحدي التنوع الاقتصادي

لم تتمكن الكويت حتى تاريخه من تعزيز التنوع في اقتصادها إلى مستويات كافية. وعلاوة على ذلك، فإن الطلب على النفط لا يزال يقود بشكل غير مباشر جزءاً كبيراً من الاقتصاد غير النفطي.

ويبدو أن هناك وعي متزايد ضمن المجتمع الكويتي بضرورة التنوع الاقتصادي، وأن معظم هذا التنوع ينبغي أن يقوده القطاع الخاص. وبالفعل، ووفقاً لرؤية حضرة صاحب السمو أمير دولة الكويت الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح، تمتلك الدولة الإمكانيات المتميزة التي تتيح لها ترسیخ مكانتها كمركز مالي وجاري رائد على مستوى المنطقة.

من جهة أخرى، هناك عدد من التحديات التي ينبغي مواجهتها، مثل:

- **بيئة الأعمال في الكويت:** بيئه الأعمال ليست جاهزة بعد للتوسيع الفوري في القطاع الخاص، الأمر الذي يضع الدولة في مرتبة متاخرة على جداول المسار الدولي للتنافسية. وبعوقي بيئه الأعمال ومناخ الإستثمارات الدولية عن تحقيق المكانة النشودة.

وتتعكس بيئه الأعمال المفعمة بالتحديات، من خلال مستويات الإنتاجية المنخفضة، تقف عتبة إنتاجية العامل في القطاع غير النفطي عند ١٧٪ من إنتاجية العامل في الولايات المتحدة، أي أن العامل في الولايات المتحدة ينتج بمعدل أربعين أضعاف إنتاج العامل في الكويت، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة في الثروات.

## ٣ التحدي المالي

خلال الفترة بين ٢٠١٨-٢٠٠٩، بلغ متوسط حصة العائدات النفطية في موازنات الحكومة الكويتية ٩٦٪. ومن شأن هذا الانكشاف الزائد على النفط أن يترك الحكومة تحت رحمة تقلبات أسعار النفط العالمية، التي تشهد بالأساس العديد من التقلبات الراهنة، وأن يؤدي أيضاً إلى صعوبة في توقع العائدات الحكومية، والحد من قدرة صانعي القرار على تصور روئي موثوق للنمو والتعهد بالالتزامات تجاه المشاريع الهمة. وبخلاف معظم البلدان الأخرى، فليس في الكويت ارتباط بين النمو في الاقتصاد الإجمالي (غير النفطي)، ونمو العائدات الحكومية.

ومن المتوقع لهذه الخواص الهيكيلية في عائدات الحكومة، مفترضة بالتقدير السكاني المتزايد من يتناقضون أجوراً سخية ومنافع اجتماعية من الحكومة، أن تؤدي على الأغلب لعجز في الميزانية في المستقبل القريب (على الأغلب خلال الفترة بين ٢٠١٨-٢٠١٢). وقد يصل هذا العجز إلى مستويات يصعبتجاوزها بحلول عام ٢٠٣٥ في حال عدم تطوير النظام الحالي بشكل جوهري.

**بخلاف معظم البلدان الأخرى،  
فليس في الكويت ارتباط  
بين النمو في الاقتصاد  
الإجمالي (غير النفطي).  
ونمو العائدات الحكومية.**



• **قطاع النقل والخدمات اللوجستية:** يسهم النمو التمثي

لل الصادرات غير النفطية بدور كبير في دفع عجلة قطاعي  
النقل والخدمات اللوجستية في المنطقة، ومن المتوقع لهذه  
ال الصادرات أن تنمو بمعدل أربعة أضعاف بحلول عام ٢٠١٠. من  
جهة أخرى، تعد الكويت غير مجهزة لاغتنام هذه الفرص، نظراً  
لعدم كفاءة بنية تحتية اللوجستية، وتشريعاتها القيمة،  
وعوائق البيروقراطية.

وفي الوقت الذي تعكف فيه الدول المجاورة في المنطقة على  
بناء إمكانات ضخمة، تواجه الكويت خطر ضياع هذا القطاع  
من بدها. على الرغم من مزاياها الجغرافية وتاريخها العريق في  
هذا المضمار.

• **القطاع المالي:** في ضوء الأهمية المتزايدة لدول مجلس  
التعاون الخليجي، رصدت "دراسة الكويت ٢٠٢٠" التي أعدتها  
"بنك الكويت المركزي" إدارة الثروات وأسوق رأس المال كدعائم  
للنماء الاقتصادي، ولكن يتمنى للكويت اغتنام الفرص في  
هذا القطاع، ينبغي عليها مواكبة أربعة مجالات رئيسية  
ليتاح لها أن تتطور كمركز مالي رائد:

- الوصول إلى العملاء / الأسواق
- سوق عمل من وأسلوب حياة جذاب
- بيئة قانونية داعمة
- الترويج على مستوى العالم



## ٥ التحدي على مستوى الشعب

• "عقلية المنح الحكومية"، يتوقع العديد من أبناء الكويت أن توفر الحكومة فرص توظيف متميزة دون جهد مقابل من جانبهم، وفي الوقت الراهن، فإن ٨٠٪ من أبناء الكويت الذين يمتلكون عملاً، يعملون في وظائف حكومية، ونتيجة لذلك، تضم الكويت واحداً من أكبر القطاعات العامة في العالم، يوظف ١٩٪ من إجمالي العاملين (الكويتيين والوافدين) مقارنة مع سنغافورة، حيث أن الـ ٧٪ من العمال الحكوميين يكفون لتوفير الخدمات الحكومية، وكذلك النرويج بنسبة ٦٪ والولايات المتحدة بنسبة ٤٪.

وإن كانت الكويت ترغب بالانتقال إلى وضع أكثر استدامة، والحفاظ على استقرار التعداد الإجمالي للموظفين في القطاع العام، فإنه ينبغي على حوالي ٧٧٪ من الشباب الكويتي الداخل إلى سوق العمل الانضمام إلى القطاع الخاص.

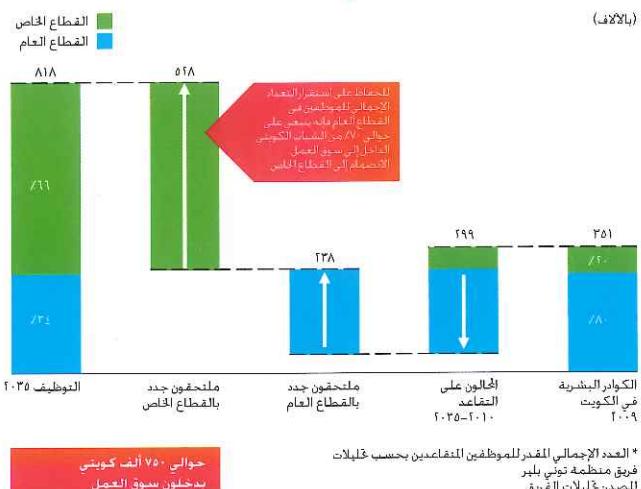
**إن كانت الكويت ترغب بالانتقال إلى وضع أكثر استدامة، والحفاظ على استقرار التعداد الإجمالي للموظفين في القطاع العام فإنه ينبغي على حوالي ٧٧٪ من الشباب الكويتي الداخل إلى سوق العمل الانضمام إلى القطاع الخاص.**

إذا كانت الكويت ترغب في بناء نظام اقتصادي مستدام، فإنه ينبغي على أجيالها المستقبلية العمل بشكل أوسع في القطاع الخاص. وللأسف، فإن جيل الشباب في الدولة ليس مستعداً بعد للعمل في القطاع الخاص، حيث يتم تحديد الأجر أساساً على مستوى الإنتاجية، وحيث يرتبط التقدم الوظيفي بالجدرة والإجازات. ولقلب هذه المعادلة إلى الوجه العكس، ينبغي على الفور معالجة المسألتين التاليتين:

- **النظام التعليمي الذي لا يبدو أنه يعزز التوجه نحو الأداء والتميز**: كان نظام التعليم في الكويت، يحظى بتقدير كبير على مستوى دول الخليج، ولكن الحال لم يعد كذلك حالياً. وعلى الرغم من الارتفاع النسبي لعدل الإنفاق الحكومي على التعليم للفرد، فإن النظام الحالي يعجز عن توفير رأس المال البشري والمؤهلات المطلوبة لسوق العمل القائمة على القطاع الخاص.

وما زال طلاب الكويت يحلون في المراتب الأخيرة على قائمة امتحانات المعايير الدولية مثل "التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم" (TIMMS)، و"دراسة التقدم في ثقافة القراءة الدولية" (PIRLS)، كما أن انخفاض معدلات التسجيل الجامعي في الكويت يشير إلى أن النظام الحالي لا يوفر حواجز فعالة لغالبية أبناء الكويت لتابعة التعليم العالي.

**الشكل ٢) توقعات النمو في سوق العمل بالكويت**



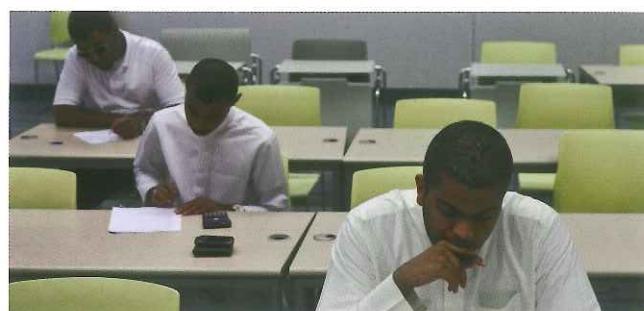
## ٦ التحدي الاجتماعي

- **البيئة.** تواجه الكويت تحديات من التحديات البيئية التي تتدرج من معالجة النفايات، وانبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون وثاني أكسيد الكبريت المرتفعة مقابل الفرد، إلى تضاؤل أعداد الحيوانات الصحراوية والبحرية الطبيعية. ومن أجل معالجة هذه المشاكل بالسرعة الالزامـة، يتـعـين على المجتمع الكويـتي تعـزيـز وعيـه البيـئـي عـلـى كـافـة المـسـتـوـيـات.
- **الثقافة.** يصعب تحقيق التغيير في عقليـة سـكـان الـكـويـت وترسيـخ مـكانـة الـدـولـة كـمـركـز عـالـيـ، دون التركيز مـجدـداً عـلـى الثـقـافـة والـفـنـون. وـمـن شـأن المؤـسـسـات الثقـافـية الأـقوـيـ أن تـسـاعـد أـبـنـاء الـكـويـت عـلـى تعـزيـز قـاعـدة مـعـارـفـهـم، وـتـفـدـيرـ الجـوانـبـ الـمحـيـطـةـ بـهـمـ مـباـشـرـةـ وـخـارـجـياـ بـشـكـلـ أـفـضلـ.

على الرغم من الإنفاق الحكومي الكبير في معظم المجالات الاجتماعية، إلا أن مخرجات وجودة الخدمات العامة لا تزال بعيدة عن مواكبة أفضل الممارسات الدولية:

- **الرعاية الصحية.** تـنـتـلـ الـكـويـت حـالـيـاً وـاحـدـةـ منـ أـعـلـىـ المـرـاتـبـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ الـعـالـمـ منـ حـيـثـ مـعـدـلاتـ الإـصـابـةـ بـالـسـمـنـةـ وـمـرـضـ السـكـريـ. أـضـفـ إـلـىـ ذـلـكـ اـرـتـفـاعـ مـخـاطـرـ الإـصـابـةـ بـتـعـقـيـدـاتـ أـخـرـىـ مـثـلـ أـمـرـاـضـ الـقـلـبـ وـالـشـرـابـينـ وـالـتـيـ ستـكـبـدـ الـدـولـةـ خـسـائـرـ كـبـيـرـةـ مـنـ حـيـثـ الـمـوارـدـ، وـالـتـيـ تـؤـثـرـ عـلـىـ عمرـ الـإـنـسـانـ.
- وـتـشـهـدـ هـذـهـ مـشاـكـلـ تـفـاقـمـاًـ مـتـزاـيدـاًـ. عـلـىـ الرـغـمـ مـنـ الإنـفـاقـ السـخـيـ الذـيـ تـبـذـلـهـ الـحـكـومـةـ عـلـىـ الرـعاـيـةـ الصـحـيـةـ، التـيـ تـنـفـقـ نـحـوـ ٥٧٩ـ دـوـلـارـ أـمـرـيـكـيـ لـلـفـرـدـ (٢٠٠٦)ـ بـعـدـ أـعـلـىـ مـعـظـمـ دـوـلـ مـجـلـسـ التـعـاوـنـ الـمـالـيـجـيـ.

وـتـبـعـ أـسـبـابـ هـذـهـ مـشاـكـلـ التـواـصـلـةـ مـنـ دـمـ كـفـاعـةـ التـرـكـيزـ عـلـىـ الـوقـاـيـةـ، وـبـنـيـةـ التـحـتـيـةـ الصـحـيـةـ غـيـرـ المـطـوـرـةـ، وـالـاعـتـمـادـ مـتـزاـيدـ عـلـىـ الرـعاـيـةـ الطـبـيـةـ فـيـ الـخـارـجـ، بدـلـاًـ مـنـ بـنـاءـ التـحـصـصـاتـ الـخـلـيـلـةـ.





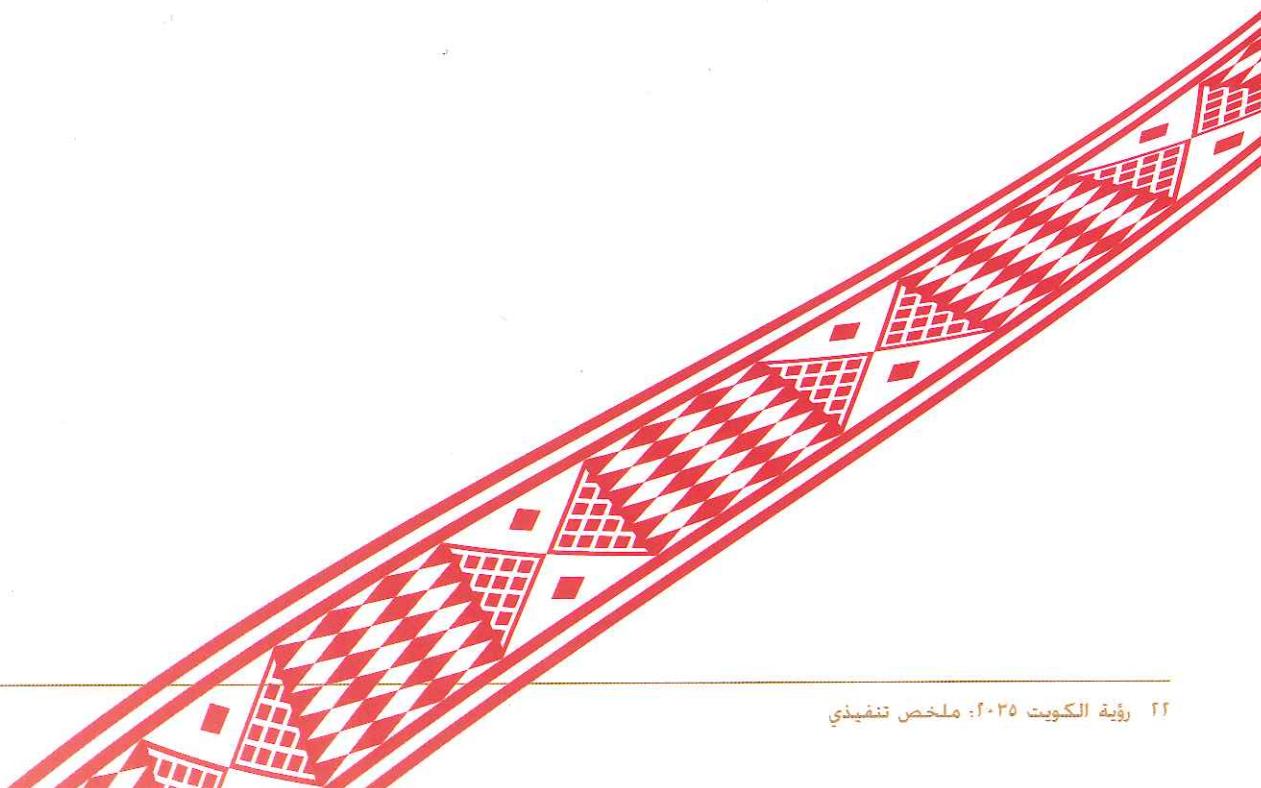
## ٨ تحدي التعاون الفعال والموثوق

يشهد الشرق بروز قوى جديدة، وحيث أن الصين والهند لن خلا محل مظلة الأمان الأمريكية في المستقبل المنظور، فإنهما سينتقلان إلى لعب دور اقتصادي وأمني أكبر في المنطقة. ولقد شهد العالم زيادة ملحوظة في التحالفات الإقليمية مع الدول الصغيرة والمتوسطة التي تضافت جهودها سوية من أجل حماية أنفسها وتعزيز حضورها الدولي. ولا تزال دول مجلس التعاون الخليجي على عتبة هذه المرحلة، وسيكون من الضروري في المستقبل الإجماع على المصالح المشتركة من أجل تحقيق التقدم الحقيقي كتحالف موحد.

## ٧ التحدي الجغرافي

تقع فرص النمو الاقتصادي الإقليمي بالنسبة للكويت بشكل رئيسي، في البلدان شمال البلاد، والتي تميز بنعدها السكاني الكبير، ومواردها الضخمة وقدراتها على النطوير، ولا شك في أن تعزيز التعاون الاقتصادي مع جيرانها في الشمال سيعود بالنفعة المتبادلة. ويوفر فرص نمو متميزة للاقتصاد الكويتي.

غير أن المنطقة تشهد عدم استقرار متواصل، وتشكل مصدراً للمخاوف الأمنية على مستوى العالم، ومن أجل الاستفادة من الفرص الاقتصادية الكامنة في المنطقة، يتطلب على الكويت أن تعمل بالتعاون مع شركائها على ترسیخ استقرار هذه البلدان، وهي مهمة ليست بالسهلة في ظل التاريخ المعاصر.



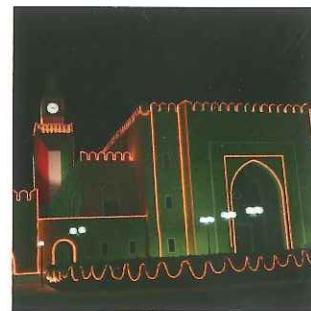
## ٩ خدي النظرة المسبقة

### ١٠ التحديات في تحقيق الأهداف والحكومة

معظم التحديات المذكورة هنا ليست بجديدة، وقد تم رصدها سابقاً من قبل قيادة الدولة، كما تم أيضاً تقديم المقترنات الجيدة حول كيفية مواجهة هذه التحديات، ولكن للأسف، فإن تحقيق التغيير الجوهرى ما زال بعيداً.

وببدو أن تحقيق النتائج عبر ممارسات الحكومة الفعالة يشكل التحدى الأكبر أمام الكويت في الوقت الحاضر، ففي حال لم تتمكن الدولة من تطوير نظام قادر بحق على توفير النتائج للشعب، فإن مستقبل الأجيال القادمة سيكون عرضة للتهديد.

ينظر العالم إلى الكويت على أنها دولة ذات إمكانات متميزة، إلا أنها تُرى أيضاً كبلد لم يشغل بعد مكانه الحقيقي، ولا يرتقي إلى مستوى الفرص المتوفرة أمامه. ومن الواضح أن هذه الرؤية تعود بآثار سلبية على التأثير الدولي للكويت، وكذلك على طموحاتها الاقتصادية، فالكويت بحاجة إلى البناء على صورتها التاريخية العريقة كدولة عصرية، متميزة، منفتحة، ومعطاء.





# سيناريو التقاعس

## عجز الميزانية الهيكيلية المحتمل خلال العقد المقبل

سيقود سيناريو التقاعس النظام الحالي نحو اختلال كبير في التوازن المالي. وفي حال واصلت الحكومة استيعاب الأجيال الكويتية القادمة في القطاع العام، كما اعتادت على مدار العقود القليلة الماضية، وإذا واصل هذا القطاع نموه حتى على افتراض تصف المعدل الذي شهدته خلال السنوات الماضية، فإنه من المحتتم أن تصاب الدولة بعجز بحلول عام ٢٠١٨ أو حتى قبل ذلك، وذلك وفقاً لأسعار النفط ومعدلات إنتاجها.

**ستُسْهِم** معوقات زيادة إنتاج النفط في تفاقم الأزمة. في حال تواصلت الأزمات التي تواجه "مؤسسة البترول الكويتية" في تطوير قدرتها الإنتاجية، فإن الميزانية الهيكيلية قد تصاب بعجز أكبر من المتوقع. وإذا حافظ الإنتاج على مستوياته الحالية عند ٣٠ مليون برميل يومياً، فإن الميزانية قد تصاب بالعجز بفترة أبكر حتى من عام ٢٠١٨.

أمام الكويت الخيارات التالية: إما يخاطر التحديات المقبلة ومواصلة العمل على نفس منوال الماضي القريب، أو أن تواجه التحديات المقبلة وتتخذ قرارات جريئة لضمان مستقبلها.

وهناك خيارات ليس بوسع الحكومة أن تتخذها بمفردها، إذ يتquin على الشعب والقطاع الخاص أيضاً إجراء التعديلات وتقديم التضحيات من أجل ضمان النجاح. وتشتمل التغييرات الضرورية على ق沃لات جذرية في الأسلوب الذي عملت فيه الدولة على مدار العقود القليلة الماضية، لا سيما خلال الأعوام التي تلت الاجتياح العراقي. ولاشك في أن التغيير ليس بعملية سهلة، ولكن تكاليف التقاعس بحد ذاتها أكبر بكثير.

## ليس التغيير بعملية سهلة، ولكن تكاليف التقاعس بحد ذاتها أكبر بكثير

١. يفترض السيناريو المتوسط أن سعر النفط الكويتي هو ٨٠ دولاراً أمريكيّاً، إضافة إلى زيادة الإنتاج إلى ٣٠ مليون برميل يومياً. ولا بعد هذا السيناريو خياراً متاحاً، ووفقاً لسيناريو أكثر تشاوئاً، يكون فيه سعر النفط ٦٠ دولاراً، وبقاء الإنتاج عند مستوىه الحالي، فإن الحكومة ستكون أمام عجز محقق خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٢.

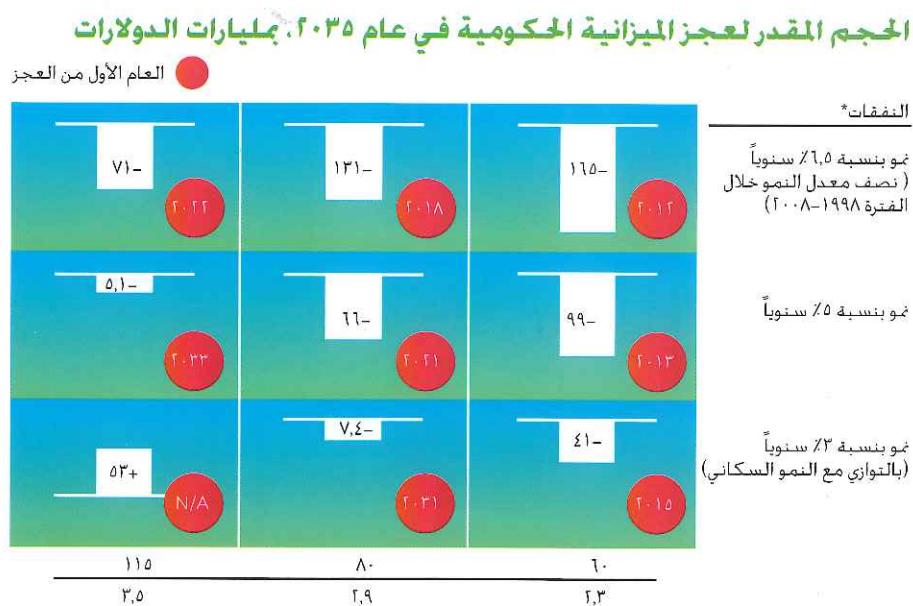
# الإنفاق الاجتماعي

وقد يكون توضيح أسباب طرح التغيير في مرحلة لاحقة من أجل عكس عجلة عجز الميزانية المتتامي، أكثر صعوبة لشعب غير راغب بتغيير أسلوب حياته. كما أن فرصة الكويت تحقيق نظام مستدام واستعادة مكانها الرائدة في منطقة الخليج، ستتعذر بسرعة أكبر من المتوقع في حال عدم اتخاذ الخطوات العملية على الفور، إذ أن تداعيات التقاعس قد تكون هائلة بالفعل. وفي غضون أربعة إلى سبعة أعوام من اليوم، قد تجد الحكومة نفسها مضطورة إلى وضع يحافظ فيه على السلام الداخلي عبر سياسات "التحكم بالأضرار"، والتي من شأنها إفلاس البلد على المدى الطويل، وبما أنه ليس بمقدور الكويت أن تتغاضى عن هذه المخاطر، فإن الرؤية الجديدة وأجندة الإصلاح الشامل هي عناصر حتمية من أجل التغلب على خديبات الحاضر وافتئام وعود الغدبشرة.

**مخاطر خسارة احتياطي الأجيال القادمة.** إذا استمر حال الكويت دون إصلاح أو تغيير فإنه قد تنشأ ضغوطات تفرض الإنفاق من صندوق الأجيال القادمة لتغطية العجز الحاصل. وفي حال استسلمت الحكومة مثل هذه المتطلبات، فإن الإدخارات الحالية قد تناكل بحلول عام ٢٠٢٧.

**خفض الإنفاق الاجتماعي ومستويات الأجور.** قد تضطر الحكومة إلى خفض الإنفاق الاجتماعي كخيار بديل لإدارة ميزانية متولها الديون، أو استنزاف احتياطي الأجيال القادمة. ومع احتمال انخفاض إنتاج النفط للفرد حتى ٥٠٪ بسبب النمو السكاني، فقد يكون من الضروري أن يأتي خفض الإنفاق على رواتب القطاع العام والرعاية الصحية والتعليم، كانعكاس لهذا الانخفاض المتنامي في الموارد المتوفرة.

**الشكل ٣) ستواجه الإدارة العامة صعوبات متزايدة في استيعاب الكوادر الوطنية المتadmية، مع عجز في الميزانية خلال سنوات قصيرة.**



٢٠٣٥ سعر النفط

دولار أمريكي للبرميل

الإنتاج اليومي

٢٥.٣ بلايين برميل يومياً

\* على إفتراض أن النفقات الحكومية في ٢٠٠٩ تساوي ٤٢ مليار دولار

\*\* على إفتراض أن الإيرادات غير النفطية تعادل ٧٪ من عائدات النفط بين ٢٠٣٥-٢٠١٠

المصدر: الإذاعة الأمريكية لمعلومات الطاقة، وزارة المالية، البنك المركزي

# رؤية الكويت ٢٠٣٥

"بحلول ثلثينات القرن الحالي، ستنستعيد دولة الكويت مكانها كدولة رائدة على مستوى منطقة الخليج من جديد، وستكون المركز الرئيسي للتجارة الدولية والطاقة والخدمات في شمال الخليج، وبواحة للبلدان الشمالية النامية والشاسعة وما بعدها. وستستند قوتها على مجتمعها المتميز بتسامحه وتنوعه، واقتصادها القوي والمتنوع الذي يقوده القطاع الخاص، وأصحاب الخبرات الواسعة، وأفضل البنية التحتية التي تربطها بالبلدان المجاورة".



## ينبغي أن تحيي الكويت إرثها المتميز في روح المبادرة، وتطلق العنان للطاقات القصوى لاقتصادها.

يتعين على القطاع الخاص أن يتولى دفع عجلة النمو الاقتصادي المتتسارع، بينما تشارك الحكومة بدور داعم ومساند فقط، وينبغي أن تستفيد الكويت من موقعها الجغرافي المتميز في منطقة غنية بالنفط، وعند تقاطع اقتصادات وثقافات رئيسية كبرى، وعلى طول طرق التجارة الحيوية التي تربط بين أوروبا وأسيا.

ومن خلال إحياء تاريخها العريق كدولة نشطة جارياً، ستصبح الكويت بوابة للتدفق التجاري القادر من الشمال كمركز إقليمي رئيسي للطاقة. وعلى المدى البعيد، يجب توسيع نطاق طرق التجارة والتعاون وصولاً إلى آسيا الوسطى والصين، والبناء على التاريخ العريق لطريق الحرير. ويجب أيضاً أن توفر خدمات الأعمال والمال المتطرفة الدعم للقطاعات الداعمة الكبرى مثل الطاقة والخدمات اللوجستية، والاستحواذ أيضاً على حصتها المنصفة من الأعمال المصرفية الإقليمية.

## تحقيق التقدير الواسع لمهارات وخبرات وتفاني أبناء الكويت.

تتمثل رؤيتنا في أن يعمل غالبية أبناء الكويت في القطاع الخاص، فمن شأن نظام تعليمي متقدم، إعداد جيل من الكويتيين المنافسين في سوق العمل، مما سيدفع كبرى الشركات العالمية إلى السعي وراء المهارات الكويتية لشغل المناصب المحلية والدولية، حيث سيحظى أبناء الكويت بالتقدير الكبير كشعب نشيط ومبدع. ومن شأن تقليل القطاع العام أن يتيح له توفير الخدمات بأسلوب فعال ومتواكب مع العملاء، يدفعه الأداء المتميز.

## **يجب أن تكون الكويت منارة تشع بالديمقراطية، وتحتاج بنظام سياسي شاركي وفعال، ويخدمصالح العام.**

تسعد الحاجة وجود حكومة مسؤولة تتميز برؤيتها الطموحة، وتعمل إلى جانب مجلس أمة مسؤول، من أجل تحقيق أهداف الدولة. ويعين على الحكومة قيادة الدولة وفقاً لخطة واضحة وإمكانات متميزة على تحقيق النتائج، بينما يمارس مجلس الأمة حقوقه وواجباته الدستورية بأسلوب فعال وبناء. ويجب أن يأتي الصالح العام في مقدمة الأولويات، وأن لا يتم التفريط فيه لأية مصالح فردية أو قبليه أو شخصية.

## **يجب أن تبني الكويت جوانبها الثقافية الغنية، وأن تحظى بتتنوع الطبيعة المرة والمنفتحة ل مجتمعها المتسامح.**

توفر للكويت الفرصة التي تتيح لها أن تشتهر كمكان تبني فيه جسور التواصل، وتتقارب فيه المجتمعات، ويتطور فيه التفكير الإبداعي المنفتح بناء على العادات الإسلامية المتسامحة. وعلى الكويت أن تشتهر أيضاً كوجهة ثقافية تضم باقة واسعة من المعالم الثقافية عالمية المستوى.

## **يجب أن يُنظر إلى الكويت كقوة اقتصادية ودولة ذات أهمية استراتيجية.**

من خلال العمل الهدف دون كلل أو ملل على تعزيز الاستقرار والنمو في المنطقة، وعبر توفير الدعم والمساندة للدول المحتاجة، ستسعى الكويت اسمها الالمعنون كمساهم رئيسي في السلام والازدهار العالمي.

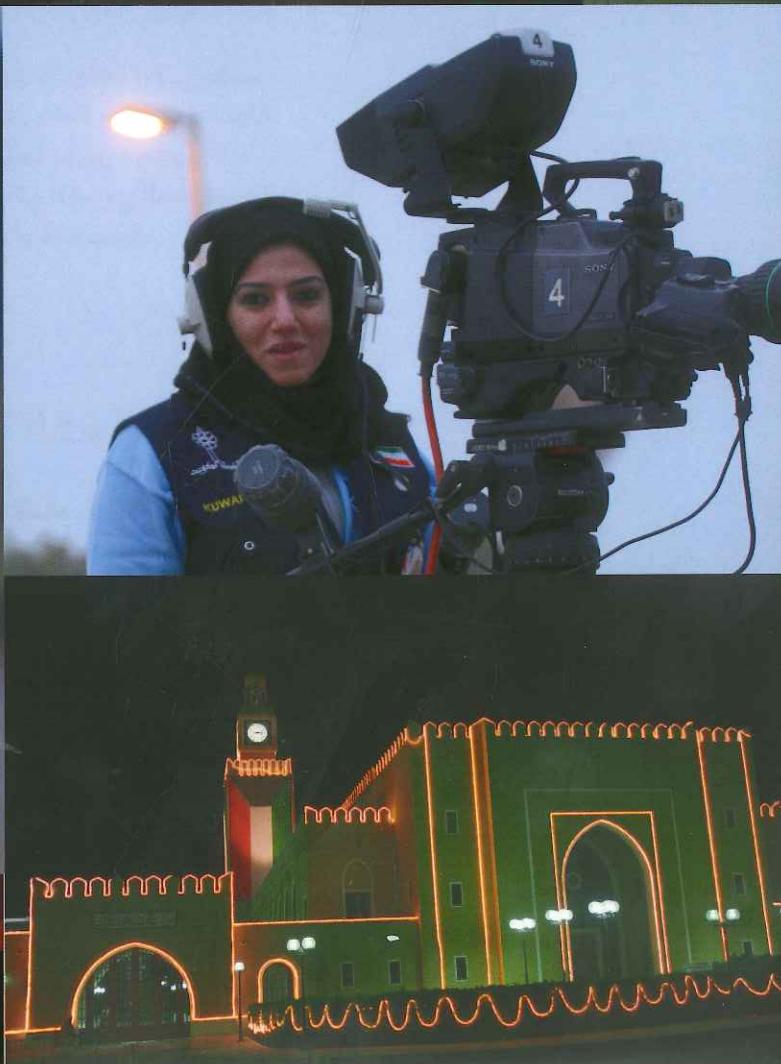
معاً



متنوع

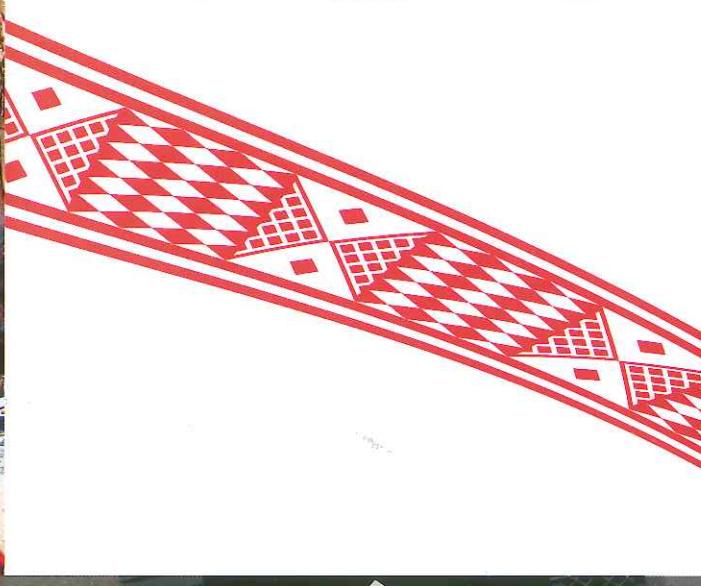
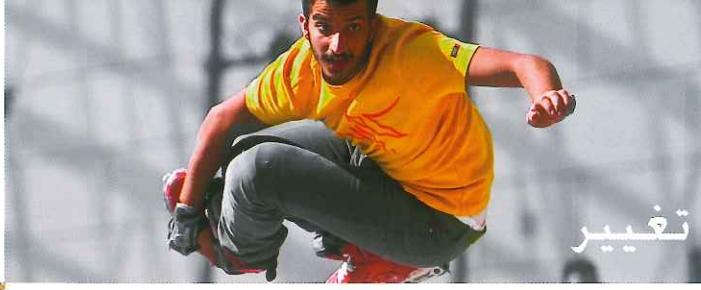


مثقف



متحضر

لَا نظير لها





# أجندة الإصلاح

تمتلك الكويت المقومات التي تتيح لها  
ترسيخ مكانتها كمركز للقوة الاقتصادية  
وأمة ذات أهمية استراتيجية







## تحويل قطاع النقل والخدمات اللوجستية إلى حافز رئيسي للنمو

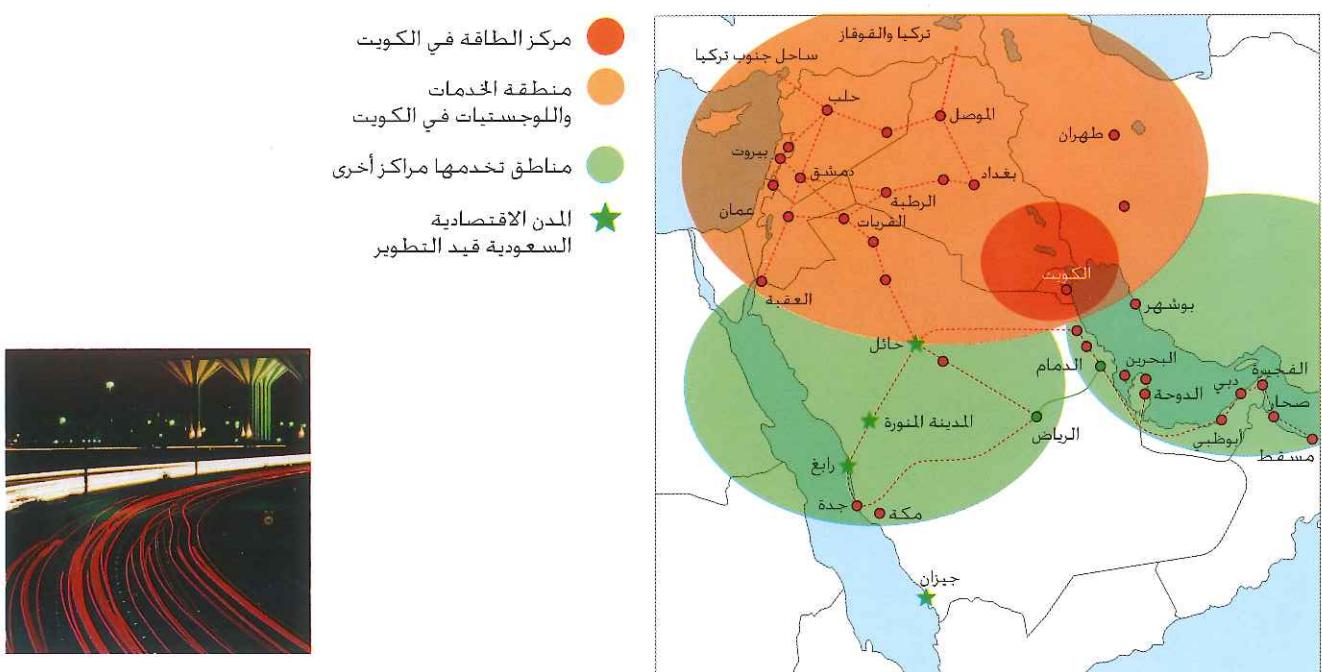
رؤية ٢٠٣٥

وكما يوضح (الشكل ٤)، فإن المركز الكويتي سيكمل مراكز الخدمات الأخرى في المنطقة مثل:

- أ) محور دبي- أبوظبي، الذي يوفر خدماته لصالح دولة الإمارات، وقطر والبحرين مباشرة، بينما يوفر فرصاً مرموقة للتجارة والخدمات اللوجستية، والمالية، والأعمال، والتوفيق لمنطقة جنوب الخليج والقسم الجنوبي من إيران
- ب) المركز المرتقب في السعودية حول المدن الاقتصادية الجديدة، ليخدم سوقها المحلية الواسعة

يجدر بالكويت أن تصبح مركزاً إقليمياً رائداً للتدفق التجاري القادم من الشمال، ومن شأن بناء بنية نقل فتحية جديدة ومنتظمة، ومتكونة البيئة التنظيمية، ومزودي الخدمات العالميين أن يشكلوا الدعامة الرئيسية للقطاع التنموي. وبسهم الموقع الجغرافي التميز للدولة على الطرف الشمالي للخليج العربي، وقربها من طرق التجارة الرئيسية بين الشرق والغرب، والشمال والجنوب، في جعل الكويت بوابة طبيعية للبلدان الواقعة التي تتمتع بمساحة شاسعة وموارد وحضارات غنية. ومن المتوقع أن تشهد هذه البلدان، بما فيها العراق وإيران، وشمال السعودية، وشرق تركيا، ومنطقة المشرق العربي، وجمهوريات القوقاز وعلى المدى المتوسط، حتى بلدان آسيا الوسطى والصين بإمكاناتها المتميزة في النمو والتي ستعزز نشاطها التجاري وتتوفر الفرص المتميزة للتعاون الاقتصادي والاستثمارات.

الشكل ٤) نموذج البلدان المجاورة



ج. بناء مركز خدمات متعدد الوحدات وعالي المستوى، قادر على أن يصبح بوابة إلى الشمال.

وتتضمن الخطوات: تطوير منطقة خدمات لوجستية متكاملة وعالية القدرات، تلبي متطلبات السوق المحلية والتدفق التجاري الفادم من الشمال.

#### د. تطوير هيكلية قطاع التجارة والخدمات اللوجستية.

وتضم المبادرات: استقطاب شركات التجارة واللوجستيات الدولية، عبر نشاطات مخصصة لذب المستثمرين، وتأسيس برامج مخصصة لتطوير الكوادر البشرية، وشخصنة الشركات الحكومية في القطاع.

#### هـ. مراجعة خطط التطوير الشامل الحالية للمدن وللقطاعات الجموعية الاقتصادية (clusters)، وتطوير الاستراتيجيات للاستثمارات من بلدان متعددة في مشاريع البنية التحتية داخل وخارج الكويت.

**يوفـر المـوقـع الجـغرـافـي المـميز لـلكـويـت فـي شـمـال الـخـليـج، فـرـصـة أـن تـكـون بـوـاـبة طـبـيـعـيـة لـلـمـناـطـق الـجاـوـرـة الـغـنـيـة، وـيرـسـخ مـكـانـتـها كـواـحـدـة مـن أـبـرـز النـقـاط الـاسـتـراتـيـجـيـة فـي الـاقـتصـاد الـعـالـيـ.**

## أجندة الإصلاح

تضم عملية خوبيل الكويت إلى مركز رائد للنقل والخدمات اللوجستية خطوتين رئيستين، الأولى في تحسين عمليات وقدرات البنية التحتية الحالية، والثانية في تطوير منطقة مرموقة للخدمات اللوجستية، لتشكل منصة تتيح للكويت أن تصبح المركز الرائد للخدمات اللوجستية في شمال الخليج.

### أ. تطوير إمكانات البنية التحتية الحالية:

- تطوير البنية التحتية لموانئ الكويت
- بذل الجهود لدفع عجلة سكة الحديد في دول الخليج
- تحديث بنية سكة الحديد الوطنية وفقاً لخطه الكويت الثالثة
- ترقية شبكات الطرق الداخلية وفقاً لخطه الكويت الثالثة
- تحديث وتوسيع المطار، وتطوير قدرات الشحن الجوي وفقاً لخطه الكويت الثالثة

### بـ. طـرـح تـرـيـبـات بـديـلـة لـإـدـارـة الـبنـيـة الـتحـتـيـة الـحـالـيـة، بـما فـي ذـلـك:

- دراسة إمكانية تخصيص إدارة المرفأ والمطار الحاليين
- تقديم إطار العمل التنظيمي المناسب لإدارة المخصصة
- تقليل الأعباء الناجمة عن قوانين وإجراءات الجمارك
- تطوير نظام التأشيرات



## تطوير مركز مالي رائد

٢٠٣٥ رؤية

### أجندة الإصلاح

- أ. بناء قطاع مالي محلي عالمي المستوى.
- وتنصمن الخطوات: توفير خدمات مصرفية عالمية المستوى للأفراد، ولعب دوراً قوياً في العمليات المصرفية العامة (بما في ذلك تطوير سوق الأوراق المالية، وتطوير مشروع حيوي للسوق المالية)، وتوسيع سوق التأمين.

### ب. إدارة الثروات وفقاً للمعايير العالمية.

- دمج المسؤولية التنظيمية عن إدارة الثروات في هيئة تنظيمية واحدة، وخسین هيكلية منح التراخيص، وتحسين مهارات وقدرات خبراء إدارة الثروات، وتطوير إجراءات الموافقة على الصناديق، ودعم مؤسسات الاستثمار العالمية الرائدة.

### ج. تطوير أسواق رأس المال في الكويت.

- مواصلة خسین النظام التنظيمي
- تطوير سوق الكويت للأوراق المالية، وتشييدها لتصبح استثماراً إقليمياً.

### د. تطبيق عوامل تمكين المركز المالي الكويتي الرائد في مكانها المناسب:

- تعزيز التواصل مع المنطقة، وتوفير التدريب الاحترافي، وتطوير التشريعات والترويج لمركز الكويت المالي.

على الكويت أن تصبح مركزاً مالياً رائداً على مستوى المنطقة، يركز على إدارة الثروات وأسواق رأس المال، ويحظى بدعم قطاع مالي محلي عالمي المستوى، يلبي احتياجات مواطنبي وشركاء الكويت. ويجب على المؤسسات المالية في الدولة أن توفر المنتجات والخدمات المالية المتقدمة، وبناء شهرة دولية بالأداء المتميز.

وسينتمنى عدد من المؤسسات الكويتية بمواقع وعلاقات متميزة في منطقة الخليج وما بعدها، لتتيح للمركز المالي في الكويت تحقيق مكانته الرائدة في المنطقة، بمناطقها الخاتمة.

## توسيع وتمكين قطاع الطاقة

رؤية ٢٠٣٥

### ج. تطوير قطاع الكهرباء من أجل تحسين موثوقية التغذية بالطاقة.

وتتضمن الخطوات:

- تقليص الهدر الاستهلاكي للكهرباء، عبر مراجعة هيكليات التسعير في القطاع، وإلغاء الدعم الحكومي للمنتجات والخدمات تدريجياً، وطرح معايير إنسانية أشد صرامة
- خصيل الفوائير غير المدفوعة كرادع للهدر الاستهلاكي
- تطوير عمليات وزارة الكهرباء والماء
- تحسين إجراءات التعاقد لزيادة الطاقة الإنتاجية
- تسريع عملية ربط الشبكة الوطنية بالشبكات الأخرى في دول الخليج

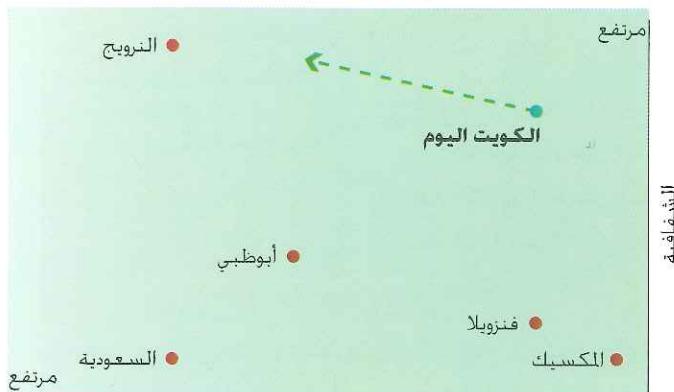
### د. تعزيز استغلال الموارد المتوفرة

وتتضمن المبادرة الرئيسية في هذا المجال، وضع الحلول لكافحة مشاكل عدم الكفاءة المتعلقة بالغاز الطبيعي، وتهيد الطريق للمصفاة الرابعة.

### هـ. دراسة خيارات البتروكيميات، من خلال ترسیخ تمیز الكويت في قطاع البتروكيميات

وـ. بناء مركز إقليمي للطاقة يغطي المنطقة التي تتركز فيها ١٥٪ من احتياجات النفط العالمية، وذلك من خلال استقطاب المقرات الإقليمية لشركات النفط العالمية، والموردين، وقطاع الدعم، مثل خدمات الهندسة، وتقنيات حقول النفط، واستشاري الأعمال والخدمات المالية المتعلقة بالطاقة.

### الشكل ٥) يتعين على الكويت أن تنتقل بحكمة قطاع النفط نحو نموذج النرويج



الحماية من التدخل السياسي في العمليات اليومية

بحلول عام ٢٠٣٥، يجب أن تكون الكويت قد بحثت في تطوير مواردها النفطية بالكامل، وأن يكون القطاع موزجاً للتنافسية وفقاً للمعايير الدولية ومصدراً موثقاً للنفط الخام، والمنتجات المكررة والبتروكيميات، لكل من الكويت والأسواق العالمية المتقدمة. ومن الضروري أيضاً توسيع طاقات الدولة في كافة فئات سلسلة القيمة (value chain) بما فيها: التتفقيب والإنتاج، التكرير، الغاز الطبيعي والبتروكيميات، وأن تفتتحم الكويت الفرصة للعب دوراً رئيسياً في القطاع المريح للبتروكيميات القائم على الإيثان في منطقة الشرق الأوسط.

### أجندة الإصلاح

#### أ. تعديل نموذج حوكمة قطاع النفط، وعزله عن التدخلات السياسية والشعبية

ومن أهم الخطوات:

- تعديل ترتيبات الحكومة بالتماشي مع النموذج النرويجي (أو ما شابه)
- مواكبة أهداف قطاع النفط مع الأجندة الوطنية
- تعزيز كفاءة إجراءات العمل والتعيين من أجل التغلب على محاباة وتفضيل الأقارب في قطاع النفط

#### بـ. الانفتاح على الخبراء الدوليين

إذا كانت الكويت ترغب بالارتقاء بالطاقات الكاملة لمواردها الهدروكروبونية، فإنها بحاجة إلى زيادة فرص المشاركه الأجنبية في قطاع الطاقة؛

- ترسیخ الشفافية والموثوقية في الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى
- توفير المواد الأولية بأسعار معقولة يمكن توقعها المنتجى البتروكيميات
- توفير الدعم التنفيذي الموثوق للمستثمرين الدوليين



## تسهيل الوصول إلى والانتفاع من الأراضي

رؤية ٢٠٣٥

ت. عرض الأراضي الحكومية بالزاد، وتأسيس سوق فرعية للأراضي الصناعية

خ. الاستعانة بالقطاع الخاص لتطوير الأراضي العامة والبنية التحتية عبر:

- توسيع نطاق فرص تطوير الأراضي المتوفرة لتشمل القطاع الخاص
- ضمان إطار العمل الصحيح لمشاركة القطاع الخاص في تطوير الأراضي والبنية التحتية
- د. تأسيس سلطة مركبة للأراضي شبيهة بالنظام المعمول في سنغافورة.

تعمل على:

- وضع وتنفيذ كافة القوانين التنظيمية لتقسيم المناطق
- توزيع الأراضي العامة
- تعزيز شفافية السوق
- الإشراف على صحة سوق الأراضي
- مراجعة متطلبات الاستحواذ على الأراضي

يجب أن يكون الوصول السهل إلى والانتفاع من الأراضي ميزة تنافسية تتمتع بها الكويت، لتكون الرائدة على مستوى المنطقة في تسهيل الوصول إلى الأرض والبنية التحتية للمشاريع والأفكار الواحدة، حيث تكون سوق الأراضي نشيطة ومنصفة ويسهل الوصول إليها، وتتسم كذلك بوفرة البيانات، وتفكمها قوى السوق، ويجب أن يتم تغذية هذه الدائرة الحميدة بشكل متزايد عبر توفير للأراضي المطورة للشركات الجديدة، وإبقاء أسعار الأرض عند معدلات منافسة على مستوى المنطقة، وينبع أيضاً تأسيس عدد من القطاعات الجموعية الاقتصادية (clusters) إلى جانب البنية التحتية المخصصة حسب القطاع، لتتيح للشركات الناشئة التوسع بسرعة.

### أجندة الإصلاح

ينبع على عملية إصلاح سوق الأراضي أن تعالج مسائل متعددة في كافة جوانب ونشاطات القطاع، من أجل إيجاد سوق نشطة بأسعار منافسة إقليمياً، وبوضوح (الشكل ١) خطوات هذه العملية، متبوعة بتوصيات مهمة.

أ. **تطبيق خطة الكويت الثالثة**، التي تحدى متطلبات التنمية في مجالات البنية التحتية والإسكان، والتي افتقرت إلى الجدية والسرعة في التنفيذ في الماضي.

### الشكل ١) تسهيل الوصول إلى والانتفاع من الأراضي

السوق	التطوير (الأرض والعقارات)	الاستحواذ/ التوزيع/ التحصير	التخطيط/ التحضير
المصدر: فريق التحليل			
<b>النتائج</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أسواق واسعة، بأسعار تنافسية للأراضي التجارية والصناعية</li> <li>• سوق جانبية للأراضي الصناعية أيضاً</li> <li>• مشروع قوي</li> </ul>	<p><b>ج. تسخير القطاع الخاص لتطوير الأراضي والبنية التحتية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع نطاق فرص تطوير الأراضي المتوفرة لتشمل القطاع الخاص</li> <li>• تنويع معاذج إشراك القطاع الخاص في تطوير الأرض والبنية التحتية</li> <li>• ضمان إطار العمل الصحيح لمشاركة الخاصة</li> </ul>	<p><b>ب. تعزيز الأراضي عبر المزادات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأسيس إجراءات عامة شفافة لبيع الأراضي العامة بالزادات</li> <li>• تأسيس سوق جانبية للأراضي الصناعية</li> </ul>	<p><b>أ. تطبيق خطة الكويت ٣</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعديل خطة الكويت ٣ حسب التوصيات المذكورة في تقريرنا، وتطوير خريطة طريق لتطبيقها</li> <li>• تكوين فريق لتطبيق خطة الكويت ٣ وضمان الدعم والشراء من مختلف الهيئات الفادرة على لعب دور مهم</li> </ul>
			<b>د. تأسيس سلطة مركبة للأراضي، تعمل على</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع وتنفيذ كافة القوانين التنظيمية لتقسيم وإعادة تقسيم المناطق، وتوزيع الأراضي العامة، وتنفيذ قوانين التقسيم</li> <li>• تعزيز شفافية السوق، والإشراف على صحة سوق الأراضي، ومراجعة متطلبات الاستحواذ على الأراضي</li> </ul>

## الحد من البيروقراطية

رؤية ٢٠٣٥

### ب. تسهيل الإجراءات وتعزيز الكفاءة

تطوير مركز متكملاً لعمليات تأسيس الشركات، من أجل تسريع الإجراءات وتحسين التنسيق بين الهيئات:

- تقليل عدد الهيئات المرتبطة بتأسيس الأعمال إلى الحد الأدنى
- معايرة (standardisation) إجراءات الفحص والتفتيش عبر طرح قوائم اختبارات توضح المتطلبات لكافة الأطراف
- جمع إجراءات الفحص ذات الطبيعة المشابهة
- تطبيق نظم المتابعة والمحاسبة على الإجراءات الحكومية
- زيادة الضغط الزمني على الإجراءات الحكومية عبر تحديد ونشر فترات زمنية محددة لتوفير المواقف

### ج. إزالة عوائق البيروقراطية المتبقية أمام التجارة الدولية

تقليل عبء قوانين وإجراءات الجمارك، وتسريع إجراءات التجارة الدولية، وتأسيس مناطق جمركية متكملاً، وتطوير وتحسين نظام التأشيرات.

إن دولة الكويت جديرة بأن تكون واحدة من أكثر وجهات الأعمال جاذبية في المنطقة، حيث ينبغي أن لا تبقى البيروقراطية عائقاً أمام أداء الأعمال في الدولة. ويجب أن يحظى المستثمرون المحليون والعالميون بالدعم الإداري المتميز من السلطات، من أجل تأسيس وتوسيع شركاتهم، ومن المهم أيضاً إزالة عوائق البيروقراطية من أمام التجارة الدولية، مما يتبع ترسيخ مكانة الكويت كمركز تجاري عالمي.

### أجندة الإصلاح

#### أ. تقليل متطلبات تأسيس وتشغيل الشركات

النقاط الرئيسية:

- تقليل التكاليف المباشرة لتأسيس الشركات، عبر خفض الرسوم العامة على الترخيص والتسجيل إلى أدنى حد ممكن، وخفض متطلبات رأس المال الأدنى إلى الصفر
- تقليل تكاليف تشغيل وإغلاق الشركات عبر:-
  - تأسيس التجديد التلقائي للتراخيص والتسجيل التجاري
  - مراجعة قوانين الإفلاس لتوافق مع المعايير الدولية

تمتلك الكويت المقومات التي  
تتيح لها ترسيخ مكانتها  
كمركز للقوة الاقتصادية وأمة  
ذات أهمية استراتيجية



## إيجاد فرص منصفة ومتقاربة في السوق

رؤية ٢٠٣٥

ب. وضع قانون لكافحة الاحتكار ولجنة للتنافسية، وتوفير أرضية للتنافس العادل بين المشاريع الصغيرة والكبيرة.

### ج. الحد من تدخلات الحكومة في السوق:

- خصخصة معظم المشاريع التي تملكها الدولة خارج قطاع الطاقة، لاسيما المشاريع المهمة للتطور المستقبلي وذلك التي تؤثر على سمعة الدولة

### د. رفع القيود عن المستثمرين الخارجيين، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

- رفع القيود الحالية عن ملكية الأجانب
- رفع شروط الكفالة للسماح للشركات الأجنبية بالعمل في الكويت دون كفيل
- تعزيز تنافسية نظام الضرائب
- تطوير "مكتب استثمار رأس المال الأجنبي" بما يتيح له توفير استشارات ومعلومات موثوقة للشركات الأجنبية الراغبة في دخول سوق الكويت، والترويج بنشاط للكويت في الأسواق الأجنبية.

يجب أن يوفر السوق فرصاً متساوية للجميع، وأن تكون أسواق المنتجات والخدمات قائمة على أرضية متساوية. ومن موقعها كجهة تنظيمية، بتعيين على الحكومة أن تحارب الاحتكارات، ونکبح السلوكيات المناهضة للتنافسية، لتكون حالات الفساد بمثابة استثناءات لا قاعدة عامة. ويتجزب على النظام القضائي أيضاً أن يشتهر بتوفير بيئة عادلة وموثوقة.

وعلى الكويت أن تختزن أعداداً كبيرة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة من كافة أنحاء العالم، مما يتيح لها تحقيق فائدة كبيرة من انتقال المعارف والخبرات. ومن شأن التنافسية العالمية في الاقتصاد المحلي أن تحرز الشركات على توفير الجودة العالمية والأسعار المنخفضة، وإفساح المجال أمام الشركات المحلية لتلعب أدواراً إقليمية رائدة في مجالات اختصاصها.

## أجندة الإصلاح

### أ. مكافحة الفساد والمعاملة المتحيزية عبر:

- تأسيس هيئة مستقلة لمكافحة الفساد، ترفع تقاريرها لرئيس الوزراء مباشرة
- تحسين إجراءات التعين الحكومية عبر تطبيق المعايير الدولية
- تغيير النظرة للفساد وجعلها توازي الجريمة الفادحة
- الافصاح عن مشاركات السياسيين في التجارة وقطعان الاعمال
- استعادة الأصول المسروقة

## تكوين موارد مالية متينة ومستدامة

### أجندة الإصلاح

#### أ. وقف الزيادة المتسارعة في معدلات التوظيف في القطاع العام والأجور

المزاج بين المرتبات المغربية والراحة في العمل يجذب أغلبية كبيرة من الكويتيين للعمل في القطاع العام، وهذا بعد غير قابل للإستمرار من الناحية المالية. وعلى الحكومة:

- وقف التعيين غير المحدود لموظفي القطاع العام والحفاظ على استقرار العدد الإجمالي لموظفي القطاع العام، وبالتالي خفض حصةهم في سوق العمل بشكل تدريجي
- وقف الزيادات الإجمالية لرواتب كافة الموظفين في القطاع العام

#### ب. وقف أشكال الإنفاق الحكومي عبر مبادرات المخصصة ومن بين هذه المبادرات:

- المراجعة المنهجية للتکاليف التشغيلية في الوحدات المختلفة، ومعايرتها وتطويرها لمواكبة المعايير الدولية
- تعهيد بعض الخدمات للمزودين في القطاع الخاص، وشخصنة العمليات الحكومية
- تقليل الدعم الحكومي للمنتجات والخدمات بشكل تدريجي

بحلول عام ٢٠٣٥، يجب أن تكون الكويت قد فتحت في خسین الإنفاق العام، وتنويع الموارد الحكومية، من أجل تكوين قاعدة مالية متينة ومستدامة للمستقبل. وفي حين سيحافظ النفط على مكانته كمصدر دخل مهم للكويت، يجب أن تلعب أشكال جديدة من الدخل، مثل الضرائب ورسوم الخدمات، دوراً متزايداً في موارد الحكومة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الحكومة أن تتمتع بمرنة وسلامة أكبر، وأن تقوم بتقليل الدعم الحكومي للمنتجات والخدمات بشكل كبير لتحقيق لأسعار السوق الحرة أن تسود.

ومن شأن النظام الجديد لإدارة الموارد المالية الحكومية أن يوفر وضعاً مالياً أكثر أماناً، بل ومجموعة كبيرة من الآثار الجانبية الإيجابية. كما ينبغي أيضاً نشوء اتفاقية جديدة بين القطاعين الحكومي والخاص، وطرح الضرائب كجزء من الاتفاقية الجديدة. وفي المقابل، يتبعن على القطاع الحكومي أن يقوم بتحسين جذري لبيئة الأعمال عبر إزالة معوقات النمو وتسيير نشاط الأعمال.

**فإن الرؤية الجديدة وأجندة الإصلاح الشامل هي عناصر حتمية من أجل التغلب على تحديات الحاضر واغتنام عودة الغد المبشرة.**





### ج. تقليل الإنفاق من رأس المال على مشاريع البنية التحتية والتنمية

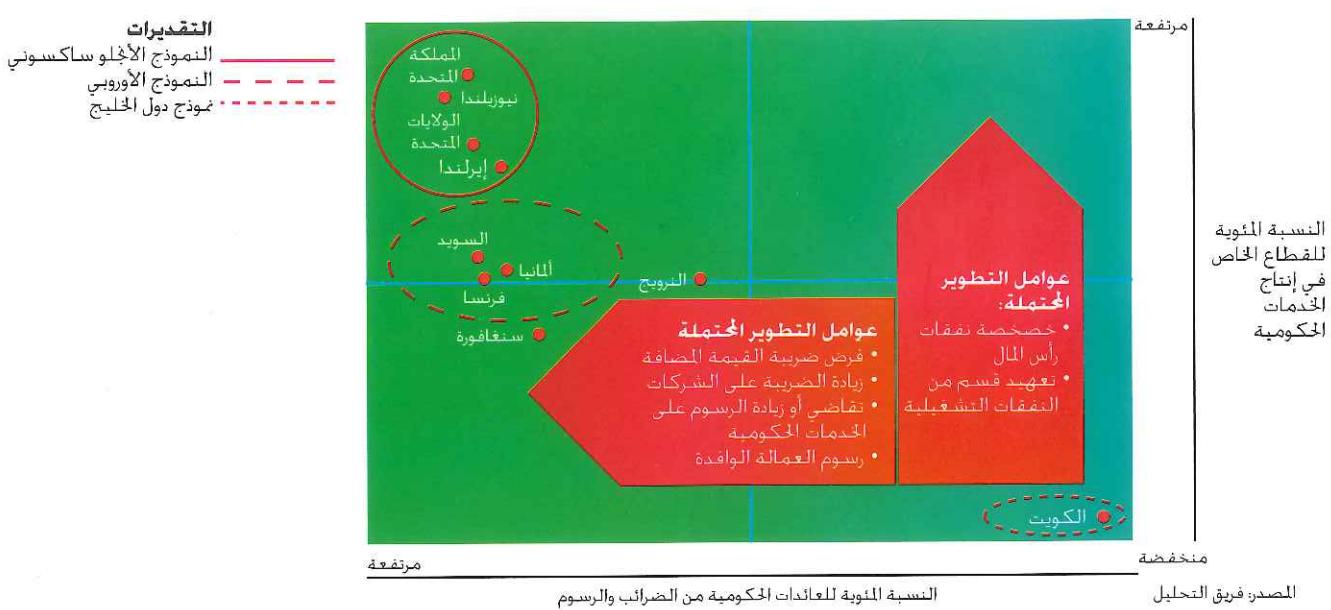
وذلك من خلال تطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص، من أجل تمويل المشاريع الكبرى واستخدام أكبر لتمويل المشاريع الكبرى عبر القروض.

### د. تطوير استراتيجية لتنوع الدخل الحكومي على المدى المتوسط

على الحكومة أن تبحث أيضاً عن أشكال مختلفة لتوليد العائدات، مثل الضرائب والرسوم على الخدمات، والتي تتطلب معدلاتها خليلاً دقيقاً، مع مراعاة الحاجة إلى تأسيس بيئه أعمال جذابة ومحفظ عليها من أجل شركات القطاع الخاص.

وتعد ضريبة القيمة المضافة على مستوى دول الخليج، والضرائب النخفضة على الشركات، والرسوم على العمالة الوافدة، خيارات أكثر جاذبية بالنسبة للكويت. ولا ينبغي حالياً النظر في ضريبة على الدخل الشخصي في الكويت، كتلك المفروضة في معظم البلدان حول العالم.

**الشكل ٧) مساهمة القطاع الخاص في الخدمات الحكومية**



# تغيير ديناميكيات سوق العمل

## أجندة الإصلاح

رؤى ٢٠٣٥

- أ. تعزيز المهنية وتضييق شروط العمل في القطاع العام:
- وذلك عبر تأسيس أنظمة منهجية لإدارة الأداء في القطاع العام.
  - وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للموظفين الأفراد
  - المتابعة المنتظمة لمسيرة التقدم نحو الأهداف (ومواصلة تقييم مهارات الموظفين)
  - مكافأة الأداء الجيد (بأشكال مالية وغير مالية)
  - دعم تطور فرق العمل
- ب. تأسيس "الهيئة الوطنية للشفافية" التي ستتولى:
- دعم المؤسسات المختلفة في تطبيق برامج تطوير الأداء
  - توفير أدوات إدارة الأداء وفقاً لأفضل الممارسات
  - تعزيز شفافية الأداء في كافة هيئات ومؤسسات القطاع العام

يجب أن تضم الكويت سوق عمل يوفر فرص التوظيف المتميزة والمنتهية لكافة أبناءه، في القطاعين العام والخاص. وبحلول عام ٢٠٣٥، يجب أن يكون غالبية الكويتيين (نسبة الثلثين على الأقل) يعملون في القطاع الخاص، مما سيوفر تقسيماً سليماً بين التوظيف في القطاع العام والخاص، متواافقاً أكثر مع نماذج البلدان الأخرى. وينبغي أن يواصل الوافدون لعب دور مهم في اقتصاد الكويت.

وسينكون أبناء الكويت الخيار المفضل للتعيين بالنسبة للشركات والمؤسسات، نتيجة لحصولهم على تعليم أفضل، واندفاعهم للأداء المتميز وأخلاقهم المهنية العالية. ويجب على الكويتيين كذلك قبول أن فرص العمل ومستوى المعاشات ستستند مباشرة إلى مؤهلاتهم التعليمية والمهنية.

ويجب أن تنشط الإدارات العامة في دعم التطور الإجمالي للاقتصاد والقطاع الخاص، وتساهم في أهداف تعزيز الأداء والشفافية، وأن تكون أكثر مرنة وكفاءة، وستعكس المعاشات في القطاع العام مستوى أداء الموظفين، كما هو الحال في معايير القطاع الخاص.

من شأن النظام التعليمي المتتطور  
تعزيز المكانة التنافسية لأبناء الكويت  
في سوق العمل



#### و. خسین المخوافیز الماليه وظروف العمل فی القطاع الخاص:

- تطوير نظام علاوات التوظيف الوطني
- تعديل نظام الحصص الحالي من خلال استخدام نظام التسعيروالخوافیز الماليه في تطبيق نظام الحصص، من أجل الحد من الأعباء الإدارية
- تطوير قانون العمل لمواكبة المعايير الدولية

قد تكون هذه الإصلاحات صعبة، ومن المحمّل أيضًا أن تلقى معارضة سياسية غير قليلة، وببدء عملية التحول الآن، فإن الإطار الزمني الطويل سيبتيح تعديلات تدريجية، وفي حال عزمت الدولة على تأجيل عملية الإصلاح، فإن الانتقال في مرحلة لاحقة سيكون أشد إيلاماً بكثير.

#### ج. تحقیق التوافق بين المعاشات فی القطاع العام ومعدلات السوق.

◦ تعديل حجم القطاع العام إلى المستويات الدولية عبر الحفاظ على استقرار عدد الموظفين بالرغم من ازدياد عدد السكان

#### ه. إعداد الكويتيين للقطاع الخاص عبر التدريب والتعيين حسب المكان المناسب:

دعم الشركات المستعدة للإعداد وتوفير التدريب عبر:

- تقديم العون في تكاليف تدريب القطاع الخاص
- دعم الشركات في تطوير المناهج وأساليب التعليم
- منح الشهادات الرسمية لبرامج التدريب في الشركات (ما يتبيّن تمييز المدرب على المستوى الوطني وتمكنه من نقل المهارات المكتسبة إلى زملائه)
- تقديم فرص التدريب المنهاج في القطاع الخاص للطلاب
- تحدّيث "برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة"



# تطوير نظام التعليم

رؤية ٢٠٣٥

## ج. توجيه الأداء للمدارس:

- تعزيز المنافسة بين المدارس
  - تقديم مكونات القطاع الخاص في نظام المدارس العامة
  - إتاحة تعهيد (outsource) إدارة القطاع الخاص للمدارس، حيث يمكن للمزودين توفير الحلول الشاملة للحكومة، من أجل تكوين مدارس عالية الأداء
  - تعيين الرعاة من الشركات من أجل استكمال التمويل الحكومي للمدارس
  - توحيد نظام الامتحانات وإجراء التفتيش على المدارس
  - تأسيس وحدة مستقلة للمراقبة والتقييم
- ج. تطوير وتطبيق تعليم مهني وجامعي من خلال خصائص العرض المطروح والتأكد من مناسبته لمتطلبات السوق، ومن خلال متابعة أداء المؤسسات التعليمية القائمة والجديدة
- د. توسيع نطاق العروض التعليمية والانتفاع بالأنظمة العالمية.

مواصلة فتح نظام التعليم أمام المزودين من القطاع الخاص في كافة المستويات، وتأسيس معاهد للتدريب الاختصاصي تخرج أشخاصاً متعددين لشغل الوظائف وتحقيق الأداء المتفوق في القطاعات الحورية لاقتصاد المستقبل.

سيتيح تجديد نظام التعليم سلاسة في دمج المواطنين في سوق العمل التنافسية التي تتطلب مؤهلات جيدة. وبحلول عام ٢٠٣٥، يجب أن تمتلك الكويت نظام تعليم يعرف بأنه الأفضل في المنطقة، ويوفر منهجاً عالي الجودة ويركز على الأداء. ما سيتيح إعداد الطلاب بشكل يلبي متطلبات الاقتصاد المعاصر والمنافسة على المستويات الدولية.

## أجندة الإصلاح

### أ. نقوية مهنة التعليم.

- استقطاب المرشحين الوعادين والمحفاظ عليهم، وزيادة أجور المدرسين
- تطوير عملية تعيين المدرسين (مثلاً تحديد شروط العمل كمدرس ويفضل أن تكون صارمة)
- تطوير التدريب العملي للمدرسين أثناء الدراسة الجامعية وخلال فترة العمل
- تطوير سبل توجيه أداء المدرسين عبر التقييم ونظام المكافآت القائم على الأداء

### ب. تعزيز سبل توجيه أداء الطلاب:

- قياس أداء الطلاب بواسطة نظام امتحانات أفضل، من خلال طرح نظام امتحانات موحدة على مستوى الدولة وقائمة على المعايير في كافة المواد، بدءاً من الصف الرابع وما فوق
- توضيح مزايا التفوق للطلبة: تسهيل الوصول إلى المدارس البارزة في التعليم الإعدادي والثانوي بالاعتماد على الأداء، ومكافأة الأداء الجيد عبر برامج المنح الدولية المختارة والدقيقة، وتأسيس "جمعية التكريمالأميري" للموهوبين، وربط مستويات أجور الالتحاق بوظائف القطاع العام بالأداء المدرسي السابق.



رؤية ٢٠٣٥

## بناء نظام رعاية صحية أقوى

### أجندة الإصلاح

#### تعزيز أنماط الحياة الصحية وتغيير السلوكيات

- تنظيم الحملات المستمرة والممولة جيداً لتعزيز الوعي العام والتي تستهدف الشاكل الصحي العامة الملحة الناجمة عن السلوكيات (مثل السمنة ومرض السكري والتدخين..).
- إدراج لصاقات الأغذية وبيانات العناصر الغذائية على منتجات الطعام وقوائم المأكولات في المطاعم
- تنظيم وفرة وأسعار الأطعمة غير الصحية ومنتجات التبغ، مثل الزيادة المتواصلة في أسعار هذه المنتجات عبر الضرائب أو فرض استخدام لصاقات المنتجات المثبتة، وربما تضمينها "رسائل صحية صادمة" (shock advertising) توضح الآثار الصحية السيئة لاستخدام التبغ
- التشجيع على ممارسة الألعاب الرياضية في المدارس والمجتمع، بما في ذلك توفير منشآت أفضل في المدارس والراكز الصحية الجديدة ومعقولة التكاليف في المجتمع
- الترويج لنماذج تشكل قدوة إيجابية في أنماط الحياة في المجتمع، بما في ذلك الشخصيات الرياضية

يجب أن تسعى الكويت إلى نظام رعاية صحية يركز على الوقاية ويوفر العلاج المتميز بتكاليف معقولة، كما ينبغي على الدولة مواصلة الاستثمار بقوة في الرعاية الصحية، والاستفادة من هذه الموارد بفعالية أكبر من اليوم.

ويجب توفير عدد كافٍ من الخبراء الطبيين المتمرسين (الأطباء الممرضين والممرضات، فنيي المختبر) من أجل توفير الرعاية الأولية الفعالة (الوقاية، وإدارة الأمراض المزمنة) والرعاية الخاصة، محلياً.

ويجب إدارة منشآت الرعاية الصحية وفقاً للمعايير الدولية. ويجب عدم الحاجة للسفر للعلاج في الخارج إلا في الحالات الاستثنائية، والمتعلقة بالأمراض غير السائدة بين أبناء الكويت، وعدم ضمان وجود أخصائيين داخل البلد.



- ج. الانضمام إلى شبكة دولية مرموقه وتعزيز حضور الكويت في ساحة الصحة الدولية.**
- تأسيس مراكز علاج وأبحاث متخصصة ترتكز على أمراض محددة
  - المشاركة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات الطبية الدولية، من أجل إشهار إنجازات المراكز المحلية المتخصصة
  - دعم المقالات الدولية في الصحف التي يراجعها الأفران حول برامج الأبحاث والإصلاح في الكويت
  - لعب دور أكثر فاعلية في منظمة الصحة العالمية، والتركيز على الفعاليات ذات الأهمية الخاصة بالكويت وتمويل هذه الفعاليات بوضوح
  - التأكيد على الصورة الإنسانية للدولة عبر القيام بتبرعات واضحة لمواجهة المشاكل الصحية في بلدان العالم الثالث

- ب. تطوير البنية التحتية لقطاع الرعاية الصحية**
- تحديد النظام الصحي وفقاً لنموذج (hub-and-node) الذي يؤكد على الوقاية بقدر التأكيد على العلاج، وأن ينقسم قطاع الرعاية الصحية الأولية إلى قسمين:
- قسم الممارسة الذي يعني بالعلاج والرعاية
  - قسم الوقاية المصمم لتوجيه المرض حول كيفية العناية بأنفسهم بشكل أفضل، وعيش حياة صحية
- ومن الخطوات الأخرى:
- تسهيل استضافة الكويت للشخصيات الطبية البارزة على المستويات الثنائية (secondary) والثلاثية (tertiary)
  - تقليل السباحة الطبية إلى الخارج
  - تقديم التشريعات الأفضل في فئتها لمراقبة الأداء في كافة أنحاء قطاع الرعاية الصحية (العام والخاص)
  - تطوير تقنية المعلومات من أجل تعزيز الكفاءة في مجمل النظام
  - تعزيز مشاركة القطاع الخاص في الرعاية الصحية، حيث سيتم مع الزمن تطوير مجموعة من شراكات القطاعين العام والخاص، تلبي المتطلبات على الخدمات في الكويت
  - توضيح أهداف النتائج المنشودة وإلزام كافة الأطراف المعنية بها



## حماية البيئة وتعزيز التنمية الخضراء

### رؤية ٢٠٣٥

طرح شروط صارمة لإعداد التقارير في القطاع، وفرض عقوبات رادعة على المخالفين، وتغيير النظرة إلى سوء الإدارة البيئية من "شريك في الفعل" إلى "تصرف إجرامي". تعزيز دور "الهيئة العامة للبيئة" وتمكينها من إجراء تحقيقات مفصلة ومستقلة حول الحالات البيئية، وفرض القانون عبر فريق خاص، بالتعاون والتنسيق مع وزارات الحكومة الأخرى.

تطوير مشاريع مستقبلية صلبة ذات أهمية وطنية كبيرة لتطبيق أفضل ممارسات المعايير البيئية، وحماية الأنظمة البيئية في أماكن تنفيذ هذه المشاريع.

#### ج. معالجة القضايا الأخلاقية بنشاط وفاعلية

- تطوير سبل إدارة النفايات، بما في ذلك الإدارة المتخصصة للمكبات
- حماية الكائنات الصحراوية والبحرية
- تطوير وسائل مراقبة التهديدات البيئية المحلية والخارجية
- وضع وتطبيق الحلول الإقليمية لبعض المسائل المحلية والتهديدات البيئية الإقليمية، بما في ذلك تلوث الخليج العربي

#### د. أن تصبح الكويت مستثمراً معروفاً في الطاقة الخضراء

حيث يكون ذلك مجدياً، الاستثمار في مشاريع الطاقة البديلة في المنزل، حيث ينبغي على الكويت أن تنظر بجدية إلى السبل البديلة لتصانع الطاقة والتحلية الخاصة بها. ودعم مشاريع الطاقة الخضراء في الخارج، إضافة إلى برامج حبس الكربون.

بحلول عام ٢٠٣٥، يتعين على الكويت أن تكون دولة معروفة باحترامها للطبيعة، وسعيها لدفع عجلة التنمية الاقتصادية بطريقة مستدامة وصادقة للبيئة. ويجب استخدام الموارد، بما فيها الطاقة والمياه، بكفاءة عالية، وأن تخطي المعايير الدولية والتشريعات البيئية الصارمة باحترام المواطنين والقطاع.

وبذلك الوقت، يجب أن تمتلك الدولة عدداً من المحميات البيئية والمنتزهات الوطنية التي تحظى الكائنات البرية المحلية والطيور المهاجرة.

ويجب تعزيز المضور الدولي للكويت عبر الاستثمارات في الطاقة الخضراء وبرامج حبس الكربون.

### أجندة الإصلاح

#### أ. استخدام الموارد الطبيعية بكفاءة

من شأن نظام حواجز قائم على الأسعار أن يسهم في حدّ المواطنين والشركات على استخدام موارد الطاقة بكفاءة أكبر، والتخلص من ممارسات الهدر.

#### ب. تطوير التشريعات وسبل التنفيذ

طرح إطار عمل تنظيمي منطوري وشامل لحماية وإدارة البيئة، حيث تصبح حماية الكائنات الطبيعية، والبيئة البحرية، وجودة الهواء وحيوانات الصحراء، أولوية واضحة لدى الجميع. ويجب أن يكون تقديم أفضل ممارسات الصحة والسلامة ونظام الإدارة البيئية، الذي طبقته "مؤسسة البترول الكويتية" منذ عام ١٩٩٥، إلزامياً في كافة أنحاء الكويت.

# بناء وجهة للثقافة والترفيه، وصرح للرياضة والإعلام

رؤية ٢٠٣٥

## أجندة الإصلاح

البحث في الإمكانيات الواسعة لدولة الكويت، من أجل تطوير مركز حقيقي للثقافة والفنون، وينبغي ألا تكون الاستراتيجية الثقافية للدولة قائمة على مشروع واحد أو مشروعين بارزين فقط، بل على منهجية شاملة ومتكاملة جمع بين المتحف، والترفيه، والتسلية، والفعاليات الرياضية.

### أ. تطوير "نواة" لمركز فني عالي المستوى.

بناء وتطوير "نواة" تضم أربعة متاحف تزدهر وتتمحور حولها الحياة الثقافية في الكويت:

- متحف الفن الإسلامي
- متحف الحضارات الشرقية القديمة
- متحف الفن المعاصر
- المتحف الوطني الجديد

### ب. بناء بنية فنية متنوعة للفنون الإبداعية.

يجب أن تضم المبادرات بناء ما يلي:

- أكاديميات رائدة للفنون
- مركز عربي للسينما
- مسرح الكويت الوطني ودار الأوبرا

بحلول عام ٢٠٣٥، يجدر بالكويت أن تكون مركزاً ثقافياً رائداً لمنطقة الخليج، والاستفادة من موقعها الجغرافي المتميز عند ملتقى بلاد فارس القديمة، وبلاد الرافدين، والجزيرة العربية، ليصبح واحدة ذات طابع ثقافي متميز

وأن تختضن الدولة المتاحف عالية المستوى، وتبني بيته فنون إبداعية وبصرية لا تضاهي في الشرق الأوسط، وتعزز من العمارة المبتكرة، وتعيد صياغة فضائها المفتوح، وتدعم الفنانين والمهوبين، وتغدو بالانتصارات الرياضية.

ويتعين على الكويت أيضاً أن تواصل تعزيز الصحفة الحرة والبيئة المشجعة لحرية التعبير من أجل بناء قطاع إعلامي قائم على هذه المبادئ ومرموق عالمياً.

وعلى الكويت أيضاً الارتقاء بتراثها الإسلامي الغني، من أجل بناء دولة تعدد فيها العدالة، والمساوة، والتسامح والسلام، فيما يومية ورسائل تعبير عن الإسلام العدل، وأن تعرف البلد كمكان تبني فيه جسور التواصل، وتقرب فيه المجتمعات، ويتطور فيه التفكير المفتوح القائم على الإرث الإسلامي الغني.

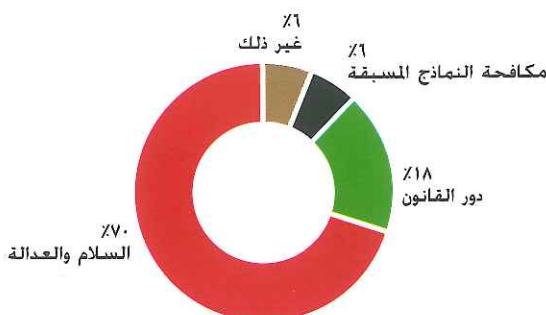
يجب أن تعرف الكويت كمكان  
تبني فيه جسور التواصل،  
وتتقارب فيه المجتمعات، ويتتطور  
فيه التفكير المفتوح القائم  
على الإرث الإسلامي الغني





- ج. التركيز على التاريخ وتأسيس المرافق التي تعزز الصورة الوطنية
- تعزيز دور الإسلام في التثقيف العام. يجب أن يتعلم الأطفال في مدارسهم عن ثقافتهم الدينية الغنية والتسامحة، وقيمها الإنسانية السمحّة. ولا ينبغي أن تركز الدروس على ممارسة الشعائر وحفظ الآيات فقط. بل وأيضاً على تشجيع مشاركة الطلاب في الحوار حول معنى الإسلام في حياتهم اليومية، وسلوكيّهم الأخلاقي. وإيجاد الحلول لختلف مسائل الحياة اليومية. وكذلك المسائل الراهنة الملحة مثل السلام والعدالة لأهميتها للشعب الكويتي.
  - الارتقاء بالعالم العمارة والمساحات الطبيعية
  - التشجيع على إبداع الصرح العمارية المبتكرة لتعانق آفاق مدن الكويت. وتجديد وترميم وسط مدينة الكويت حول برج التحرير.
  - الحديث البنية التحتية لمرافق الرياضة والترفيه:
  - خوبل الإستاد الوطني الجديد إلى صرح ترفيهي رياضي متعدد الأغراض، يعكس الإمكانيات العمارية المتميزة التي تتمتع بها الكويت
  - تطوير منشآت رياضية ومرافق ترفيه عائلية أخرى
  - تطوير قطاع إعلام رائد على مستوى المنطقة
  - قيادة الإعلام العربي عبر الارتقاء بنموذج الصحافة الكويتية الحرة.
  - توفير الخدمات للمنطقة، بما في ذلك الخدمات الإعلامية الإقليمية والدولية، والتدريب والتربويّ للصحافيين وصانعي الأفلام، الخ
  - تطوير قطاع داعم للإعلام

**الشكل (٨) المساهمة الدينية الأهم في بناء المستقبل، وفقاً لدراسة شملت أبناء الكويت.**



# الأمن والرخاء في عالم متغير

رؤية ٢٠٣٥

## ب. توطيد الروابط الاقتصادية مع جيران الكويت

سيتيح تعزيز الأمن في المنطقة للكويت، أن يتحقق الفائدة من مزيجها الطبيعي، وبالتحديد مدخلها البري والبحري الذي لا يضاهى إلى كبرى الأسواق في البلدان المجاورة في الشمال. وسيتطلب تحقيق هذا الهدف من الكويت، أن تقوم ببناء علاقات اقتصادية ولوجستية وطيبة مع جيرانها، والتعاون والاستثمار المشترك، وتبادل الخبرات والمهارات ورعاية المشاريع المشتركة.

### ج. تأسيس "الهوية الإعلامية للكويت"

حتاج الكويت إلى أن تشتهر مرة أخرى بنظامها الديمقراطي العصري، ونجاحها الاقتصادي، وكرمها تجاه البلدان الأخرى. ويمكن لمبادرات مختلفة أن تساعد في هذا السياق، مثل:

- الدعم والمشاركة في الحلول الدولية للمسائل الملحّة
- مواصلة دعم المبادرات في مجال التنمية الدولية
- لعب دور بارز في محاربة ظاهرة التغير المناخي
- إعادة تأكيد وإطلاق صورة وسمعة (brand) الكويت عبر الإدارات المتخصصة للهوية الإعلامية، وجهود التسويق المستمرة

**من خلال العمل الهدف  
دون كل أو ملل على تعزيز  
الاستقرار والنمو في المنطقة،  
وعبر توفير الدعم والمساندة  
للدول المحتاجة، ستعيد  
الكويت اسمها اللامع  
كمساهم رئيسي في السلام  
والازدهار العالمي**

يتعين على الكويت أن تستعيد دورها التاريخي كقوة بارزة في منطقة الخليج، وأن ينظر إليها مجدداً كمنارة للديمقراطية وقوة دافعة لبناء جسور التواصل بين البلدان والثقافات. ومن موقعها كصانع للسلام ووسطي قوي، ستحظى الكويت بتقدير البلدان الأخرى التي ستنتظر إليها كشريك جدير وموثوق، وأخيراً، أن تواصل الكويت بناء سمعتها كشريك ومستثمر دولي سخي، يساهم في خير ونماء العالم أجمع.

وبالنسبة لمسائل الأمن، أن تواصل الكويت اعتمادها على شركائها وحلفائها التقليديين والتعاون معهم، وأن تتطور أيضاً إطار عمل أمني متنوع يضمّن البيئة المسالمة التي تتيح لاقتصادها الازدهار دون القلق من الأزمات الدولية وعدم الاستقرار، وبذلك، يجب أن تسعى الكويت إلى استكمال ترتيباتها الأمنية التقليدية، عبر منهجية جديدة ثلاثة المحاور، تضم دول مجلس التعاون، وهيئة إقليمية جديدة للأمن، والتعاون عبر منطقة الخليج الواسعة.

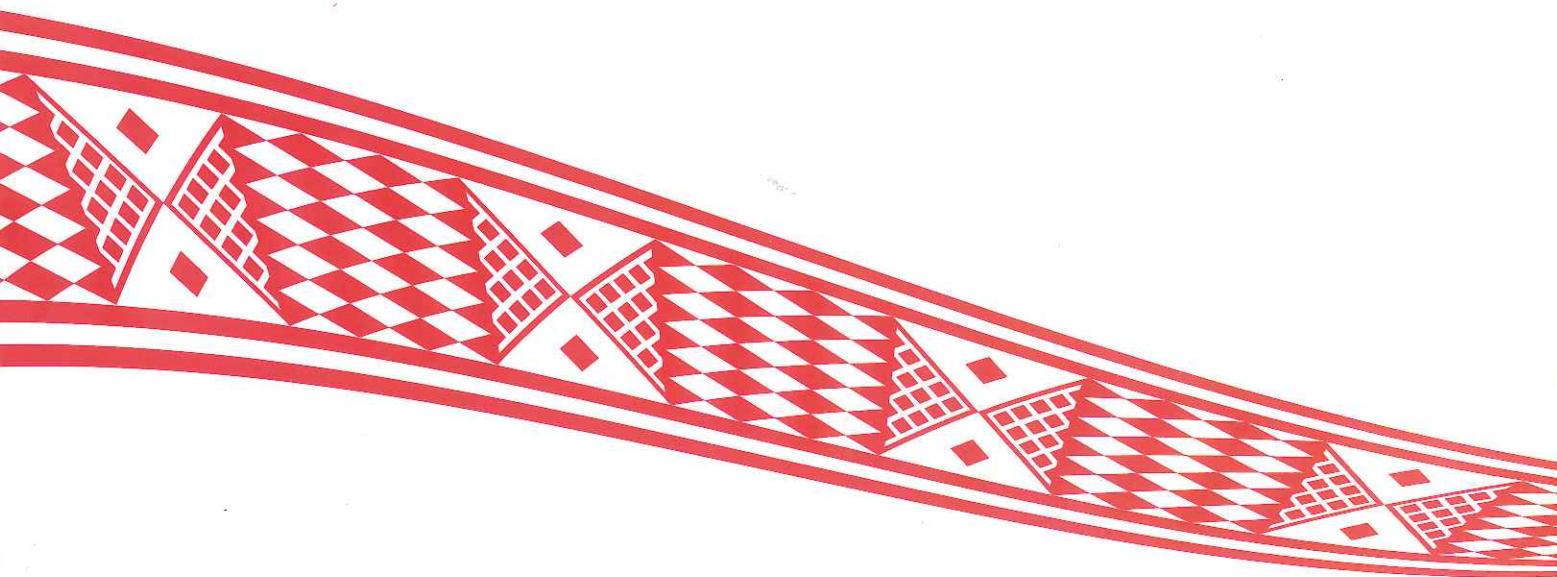
### أجندة الإصلاح

#### أ. تطوير استراتيجية أمنية ثلاثة المحاور.

- تعزيز التحالقات الأمنية الحالية بقوى أكبر وبناء تحالفات جديدة
- توطيد دور دول مجلس التعاون في مجالات الأمن والدفاع المشترك
- الدعوة إلى تأسيس منظمة للأمن والتعاون في منطقة الخليج، على غرار "اتفاقية هلسنكي" في الحرب الباردة، تضم آليات منهجية لحل الأزمات، وأنظمة إنذار مبكرة، ومنهجيات إدارة الأزمات بالطرق السلمية



# وضع الرؤية حيز التنفيذ







## وضع الأهداف وإدارة الأداء.

شكلت إجراءات تحديد مؤشرات الأداء ووضع الأهداف، وقياس الأداء المؤسسي مقابل هذه الأهداف، ميزة قياسية لإدارة القطاع الخاص على مدى عقود طويلة. وتعد هذه الأنظمة القائمة على الأداء جديدة نسبياً في القطاع العام وبين المؤسسات الدولية، ولكنها تشهد استخداماً متزايداً حول العالم، فهناك أعداد متزايدة من الإدارات الحكومية التي تطبق هذه الأدوات في الإدارة القائمة على الأداء، من أجل تعزيز شفافيتها وموثوقيتها لدى ناخبيها، وبالتالي لتصبح مؤسسات مدارة بشكل أفضل.

وينبغي أن تتبع حكومة الكويت هذه الأمثلة، وتحدد مجموعة من الأهداف ومقاييس الأداء التي ستقيس بها تقدمها وأدائها الذاتي. ويمكن لمثل لوحة المتابعة (dashboard) هذه أن تصبح واحدة من أبرز أدوات الحكومة لدفع عجلة أجندة التنمية.

يمثل هذا التقرير مجموعة متنوعة من التوصيات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والسياسة الدولية، والتي من شأن تطبيقها بالشكل الصحيح أن يسهم في التطوير الكامل للدولة.

وقد يبدو عدد التوصيات وأثرها الإجمالي ضخماً في البداية، إلا أنه، وبوجود الهيكلية الصحيحة وآليات التطبيق ومراقبة وتقدير التقدم المناسبة، فإن هذا البرنامج الطموح لدولة الكويت يمكن تقسيمه إلى خطوات منفصلة وسهلة الإدارة والتنفيذ.



## تأسيس القوة الوطنية الداعمة عبر التواصل الواضح والمتواصل.

يمكن تطبيق أي برنامج إصلاحي رئيسي، في حال ضمان مبادئ الشعب له فقط، وهو أمر صحيح أيضاً حتى في الأنظمة الأكثر ديمقراطية والتي تضم صحفة حرية ونافذة. وستتحقق الحكومة فائدة كبيرة من نقل طموحات ورسالة الرؤية وحاجات الإصلاح الضرورية، وإيصالها إلى الجمهور بشكل مسبق، وإلى مجلس الأمة بشكل خاص.

## تعزيز إمكانات الحكومة والارتقاء بقدراتها المهنية على التطبيق

يجب تعزيز كفاءة الحكومة وقدراتها المهنية من أجل تحقيق الجموعة الواسعة من الإصلاحات المطلوبة، حيث من الضروري توفير تركيبة السياسة الواضحة والمناسبة من أجل ضمان وضع الإصلاحات الاقتصادية في سياقها المناسب والحصول على إطار عمل تنظيمي فعال. ويجب أن تعمل آلية تحقيق الأهداف المطروحة عن كثب إلى جانب القيادة والإجراءات الحكومية من أجل التركيز على الأولويات. ويجب استباق وتقدير المسائل الاستراتيجية الكبيرة أمام الكويت، وتضمينها في السياسة عند الضرورة. ومن المهم أيضاً أن تستمر الحكومة في توصيل رسالتها ومراحل تقديمها مع شعب الكويت بشكل منتظم.

ويجب بناء فريق متخصص من أجل التركيز على عملية التطوير وأن يقوم أبناء الكويت المهرة من القطاعين الحكومي والخاص بقيادة هذه المسيرة. وأن ينضم إليهم عند الإمكانيات الخبراء الدوليين في الإصلاح و مجالات التخصص ذات الصلة.

الشكل ٩) مراحل مختلفة لإحدى حملات التواصل





## الملحق

- روح المبادرة: Entrepreneurship
- الحكومية: Governance
- مركز متكم: One-stop-shop
- قطاعات مجتمعية اقتصادية: Clusters
- سلسلة القيمة: Value Chain
- بirocratic: Red Tape
- لوحة المتابعة: Dashboard

## المنهجية

في عام ٢٠٠٨، كلف الديوانالأميري السيد توني بلير، رئيس الوزراء السابق للمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والصديق الدائم للكويت، بدراسة الوضع الحالي واقتراح رؤية شاملة وأجنبية إصلاح للكويت. وأقيم هذا المشروع تحت رعاية معالي الشيخ ناصر صباح الأحمد الصباح، وزير شؤون الديوانالأميري. وقام بالإشراف على العمل اليومي للفريق المتعدد بوقت كامل، الدكتور إسماعيل الشطي، مستشار سمو الشيخ ناصر محمد الأحمد الصباح رئيس مجلس الوزراء.

وتوجه السيد توني بلير بعدة زيارات إلى الكويت خلال إجراء هذه الدراسة، حيث التقى بأعضاء الحكومة، وأعضاء البرلمان الحاليين والسابقين، وممثلين عن مجتمع الأعمال والمجتمع المدني، وخبراء فنيين، وصحفيين، والعديد غيرهم من الأفراد البارزين في مجتمع الكويت. وفضلاً عن هذه الزيارات، حرص بلير على التواصل المستمر مع فريقه في الكويت، حيث عقد ثلاثة ورش عمل في لندن، وقام بمراجعة التحليلات بشكل منتظم، وقاد عملية تطوير التوصيات. كما شارك في قيادة العمل، السيد جوناثان باول، رئيس الموظفين لدى السيد توني بلير أثناء سنوات عمله كرئيس للوزراء في المملكة المتحدة، إلى جانب الدعم الكبير الذي قدمه العديد من صناع القرار الحاضرين من شبكة السيد بلير، لأعضاء الفريق وعمله.

وأجرى فريق من ستة مستشارين اتخذوا من الكويت مقراً لهم، أكثر من ١٠٠ لقاء، وقاموا بتنفيذ التحليلات، ومراجعة التقارير الحالية، وتطوير وختام التوصيات، وضم الفريق ثلاثة مستشارين دوليين وثلاثة مستشارين كويتيين من القطاع الخاص. وتولى قيادة فريق بلير الدكتور ستيفان كريسيل، بينما كان رشا النباري، ألف هينيستروسا، صالح العتيقي، وفهد البدر، أعضاء في الفريق.

وحيث الفريق بدعم مجموعة مكونة من أربعة كويتيين آخرين تم تعينهم من قبل حكومة الكويت من الجهات التالية: الديوانالأميري، والجامعة الأمريكية للتخطيط والتنمية، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، واشتملت قائمة أعضاء الفريق على الدكتور عبدالحميد علي حسين، إيمان المطيري، ضياء بوريسلي، سوسن الرشود، وننوجه بالشكر الخاص إلى الدكتور غسان الصبيح، مستشار معالي وزير شؤون الديوانالأميري، ولولوة النعمة على دعمهما المتواصل.

## شكر وتقدير

بفضل الدعم الكبير من حكومة الكويت، يأتي هذا التقرير الذي ما كان من الممكن إعداده لو لا هذا الدعم المتميز ولقد أثرت أعمالنا اللقاءات العديدة التي تنسنت لنا مع القادة والمفكرين من مختلف أنحاء المجتمع الكويتي، والاقتصاد والوسط الأكاديمي والسياسي، إضافة إلى العديد من موظفي الوزارات، ونعرب عن امتناننا الكبير للذين ساهموا في إعداد هذا التقرير، عبر تخصيص وقتهم لنا، ومشاركتنا خبرائهم ومعارفهم، وصبرهم الكبير.

وأستند فهمنا لكافحة جوانب السياسة إلى لقاءات مع كبار الموظفين الحكوميين، والخبراء، والأكاديميين، ورجال ونساء قطاع الأعمال، إضافة إلى المواطنين الكويتيين أصحاب المعرفة بالموضوع.

ونود أياً أن نتوجه بالشكر الخاص إلى كافة الشركات والمؤسسات المحلية والدولية، التي شاركتنا بخبراتها الواسعة، وأبحاثها ومواردها. وهي: "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية"، "بنك الكويت المركزي": "معهد الكويت للأبحاث العلمية": "الجمعية الاقتصادية الكويتية": "مؤسسة الكويت للتقدم العلمي": "شركة أجيليت": "مؤسسة البترول الكويتية": "الهيئة العامة للاستثمار": "غرفة تجارة وصناعة الكويت": "العهد الدبلوماسي الكويتي": شركة "مكنزى أند كومباني": "سوسيوس جروب" لندن: "بوز أند كومباني الشرق الأوسط": "المجلس البريطاني" في الكويت: "مجموعة رويدل دوتشر شل": "إيكو" للاستشارات البيئية: "اكويلايريوم": "دار الآثار الإسلامية": "مشروع المراكز الثقافية": "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي": "البنك الدولي": "صندوق النقد الدولي".

وتشاور الفريق أيضاً مع خبراء آخرين في شبكة معارف تونى بلير في المملكة المتحدة وغيرها من البلدان المذكورة مثل سنغافورة والولايات المتحدة، وتضم قائمة معاهد الأبحاث التي قدمت لنا العون الكبير كلاً من "معهد بروكائز"، و"معهد واشنطن".

وأخيراً، نحن مدینون بالشكر الكبير لفريق العمل في الديوانالأميري، الذي ساهموا بجهود كبيرة في تلبية احتياجاتنا المتعددة خلال هذه العملية الطموحة، وباختصار لم يكن إعداد هذا التقرير ممكناً لو لا صبرهم وتشجيعهم الكبير.