

وكمة في تفعيل أدوار الأجهزة الرقابية

مركبات وتفعيل دورها في عملية التنمية

تنوعاً والوئناً. وفي الكويت، كما في معظم الدول العربية والإسلامية الأخرى، نجد أن هذه الهويات الصغرى يمكن أن تؤثر على تطبيق مبادئ "دولة المواطنة" المتمثلة بالمساواة، والعدالة، والديموقراطية... وهي المبادئ التي تمثل روح ومنطلق أعمدة الحوكمة التسعة.

إن "الهويات الصغرى" تفرص في الكويت حماية مبالغاً فيها لبناء العائلة أو القبيلة، أو الطائفة، أو الحزب، ظالمين أو مظلومين. وهذا ما يؤثر سلباً على احترام القانون ومؤسسات الدولة. بل إن بعض القيم المجتمعية السائدة تجعل من هذه الحماية واجباً يتعرض من لا يلتزم به إلى لوم وتآنيب من يشاركونه هويته الصغرى. كما أننا نلاحظ تسامحاً مجتمعياً واضحاً تجاه بعض صور الفساد كالرشوة، والتزوير، وإخفاء الحقيقة، والتجاوز على أملاك الدولة... وقد سبق لمنتدى الخليج للتنمية" أن أكد في العديد من توصياته على أن لا معنى للحوكمة أو الحكم الصالح خارج إطار دولة المواطنة المتساوية. وهي توصية تجمع عليها المؤسسات الدولية كافة المعنية بالحوكمة.

2 - الاقتصاد الريعي والنمط التنموي: من أهم النتائج التي انتهت إليها الدراسات عن علاقة الفساد بالتنمية والأداء التنموي، أن الاقتصادات الريعية - التي ترتفع فيها درجة الاعتماد على إنتاج وتصدير المواد الخام - هي اقتصادات تخلق بيئة حاضنة للفساد. وأن الفساد الإداري والمالي يزداد حتماً وانتشاراً كلما ازدادت هيمنة القطاع العام، وكلما ارتفعت نسبة الإنفاق العام إلى الناتج المحلي الإجمالي. كما يوجد ارتباط مماثل بين الفساد وكل من حجم دعم الأسعار، وتضخم الجهاز الحكومي، والأداء الاقتصادي المتعثر.

إذا، الطبيعة الريعية للاقتصاد الكويتي والسماوات العديدة الناجمة عنها أو المصاحبة لها تشكل بيئة حاضنة للفساد، مقاومة للحوكمة. غير أن المشكلة الحقيقية - في اعتقادنا - ليست في "الريع" بحد ذاته، ولكن في كفاءة وتطبيقه، وفي عدالة توزيعه. والدول التي تراوغ في تطبيق القانون بعدل وحزم، هي الدول التي ينتشر فيها الفساد سواء كان اقتصادياً ربيعياً أو لم يكن. وإذا كان من أهداف مؤتمرننا هذا أن يتقصى مدى نزاح الحوكمة وأجهزتها الرقابية في تقليل الهدر ومكافحة الفساد، فإن من مسؤوليتهم - أيضاً - أن يتحرى دور الهدر والفساد في إحباط جهود الحوكمة وأجهزتها. من جهة أخرى، أكدت ورقة نشرت عام 2013 عن العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي (مقاساً بحجم الناتج القومي الإجمالي) في دول مجلس التعاون الخليجي، أنه على الرغم من تبني هذه الدول للكثير من الأنظمة واللوائح وقيامها بإنشاء العديد من هيئات الرقابة، فإن أداءها في مؤشرات الحوكمة ما زال دون المستوى المقبول. وما زال من الصعب الحديث فيها عن علاقة إيجابية بين النمو الاقتصادي وتحسن مؤشرات الحوكمة العالية.

3 - ضعف الإدارة العامة: في يناير 2012، رفعت "اللجنة الاستشارية لبحث التطورات الاقتصادية" تقريرها إلى حضرة صاحب السمو أمير البلاد -حفظه الله ورعاه-. وقد انتهت التقرير إلى القول إن جذور الأزمة الاقتصادية تعود بالمدرجة الأولى إلى ضعف الكفاءة التنفيذية للحكومة. وقصّل التقرير أسباب هذا الضعف فذكر: ترهل الحجم، تدني الإنتاجية، عدم الانضباط الوظيفي، اختلال مفاهيم العمل والإنتاج والإبداع، قصور الكفاءات والقدرات الإدارية وعجزها عن قيادة عملية الإصلاح. كما تحدث التقرير بكل شفافية عن: تدخل السلطات والاختصاصات، وتنازل الحكومة عن بعض سلطاتها الدستورية تفادياً لاستخدام الأدوات الرقابية التنبؤية، وتعدد الطبقات الرقابية التي لم تتجفع في الحد من الفساد ولكنها نجحت في تعطيل المشاريع. إذا، كلمة السر في نجاح الحوكمة هي كفاءة الإدارة العامة. بمعنى أننا يجب أن نجحنا بتوفير التوافق السياسي المطلوب لإقرار برنامج الإصلاح، سيبقي نجاح هذا الإصلاح موضع شك حقيقي ومبرر. إن الإدارة الكويتية بوضعها الراهن ستكون أولى "ضحايا" تطبيق الحوكمة وقواعدها وتفعيل أجهزتها بشكل صحيح. ومن الطبيعي

- إذا - أن تكون هذه الإدارة (بوضعها الحالي) هي بالذات المسؤولة عن نجاح الحوكمة وتشكيل أجهزتها. 4- نظام التعليم: ثمة إجماع على أن النظام التعليمي في الكويت يحتاج إلى "تغيير" جذري يتناول فلسفته ومناهجه ومؤسساته، ويشمل كل من مرحله وأنواعه وأطرافه، ليقيضي على بطالة الخريجين السافرة والمقتعة، ويثني أزمته ندرة الاختصاصيين والمهنيين. وهما الظاهرتان اللتان تعاضيان جنباً إلى جنب في مخرجات نظامنا التعليمي.

ويذكر طوني بلير في تقريره عن الرؤية المستقبلية لدولة الكويت أنه "رغم الارتفاع النسبي لعدل الإنفاق الحكومي على تعليم المواطن الكويتي، فإن نظام التعليم في الكويت قد أخفق في تعزيز التوجه نحو الأداء المتميز، كما أخفق في توفير راس المال البشري المطلوب لسوق عمل تقوم على المنافسة والقطاع الخاص".

إن نظام التعليم في الكويت، الذي يخرج أعداداً متزايدة من حملة الشهادات، ودفعات متواضعة من المتعلمين، يشكل ضغوطاً مرهقة على الحوكمة بمعظم مبادئها وأجهزتها. فمن المحال أن تأخذ من المرء أكثر مما يملك، ومن المستحيل أن تبني حكماً رشيداً على نظام تعليمي قاصر، تشكل مخرجاته غالبية الجهاز الحكومي الذي يفترض به أن يقود الإصلاح والتغيير، وأن يصمم وينفذ نظام الحوكمة ويدير أجهزته.



مجد جمال الدين



مبارك الرفاعي

الرفاعي: ممارسات الحوكمة السليمة تسهم في إيجاد بيئة تتسم بالعدالة والنزاهة والتنافسية والشفافية

تطبيقات الحوكمة تساعد على تحقيق الأهداف الحكومية المرجوة بكفاءة وفاعلية

وقعت من يده.

5 - علاقة الهيئات الرقابية بالجهات التي تخضع لرقابتها: من أهم شروط فاعلية ونجاح الأجهزة الرقابية وانظمتها هو قدرة هذه الأجهزة على خلق جو من الثقة المتبادلة بينها وبين الهيئات والجهات التي تخضع لرقابتها وتقوم بتقييم أدائها، وإيجاد جو الثقة هذا ينبغي أن يتم التقييم انطلاقاً من مبدأ التصحيح والإصلاح واعتماد الموضوعية والحياد، وليس من باب تصيد الأخطاء والتمسك بالشكليات. ذلك أن عملية التقييم لا تهدف إلى التشكيك والتشهير وزعزعة الثقة في الهيئات العامة. بل تهدف إلى توضيح الحقائق التي تساعد على كشف أوجه الخلل والعمل على إصلاحها، كما تساعد على خلق أجواء الثقة والانفتاح، والحد من احتمالات التدخلات والضغوط السياسية.

6 - الحق في الاطلاع: الحق في الاطلاع" هي أن يكون لكل شخص "الحق في الاطلاع" على المعلومات والآليات المتعلقة بإصدار القرار. والشفافية - بهذا المعنى - تعتبر شرطاً ضرورياً لتحسين وتطوير طرق العمل وتعزيز المعايير الأخلاقية، ما يساعد على محاربة الفساد ويثبت الثقة في الهيئات العامة. غير أن هذه الأهمية البالغة للشفافية لا تحول دون تفهمنا

1 - الهويات الصغرى: في الكويت، كما في كل دول العالم، يحمل المواطن إلى جانب هويته الوطنية هويات صغرى عدة تعطي الأوطان

وجه الخصوص، من التجاذبات والضغوط السياسية. وبالمقابل، لا بد لهؤلاء القياديين من أن يتمتعوا بقدر كاف من الشجاعة يضع حداً للضغوط والتدخلات النافذة.

4 - إغفال البعد التنموي في المساءلة: المساءلة هي خضوع الهيئات العامة للمحاسبة عن أعمالها وأدائها. بمعنى أن المساءلة لا تقتف عند حدود الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، بل تمتد إلى أبعاد أعمق مثل وضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف، وتقصى مدى تحقيقها في حدود الموازنات المعتمدة، ووفق الشروط والأساليب والمدد المحددة. علماً أن الرقابة لا يمكن أن تكون كافية من دون وضوح كامل في توزيع الصلاحيات، وأن المساءلة لا يمكن أن تكون عادلة من دون نظام واضح وفعال وملعن.

وبصورة عامة، يمكننا القول إن القوانين المنظمة لعمل الجهات الرقابية في

الكويت تركّز جل اهتمامها على مدى التزام الهيئات العامة باللوائح والأنظمة والاعتمادات والإجراءات في الجوانب المالية والإدارية والتنظيمية، أما المساءلة عن الخطئة والاستراتيجية وتحقيق الأهداف فما زالت تعاني من إغفال شبه كامل. وهذا ما دعا أحدهم إلى القول إن حوكمة الهيئات العامة في الكويت أشبه بمن تتساقط من جيبه مئات الدنانير وهو منهمك بالبحث عن "العشرة فلوس" التي

الأيدينا إلى نمط رئاسة الوزير المختص، لما فيه من تضيق على الاستقلالية. 3 - اختيار القيادات: من المعروف أن رفع أداء مؤسسات الدولة يعتمد على اختيار قياداتها العامة، كما أنه لا توجد أسس واضحة يستند إليها الاختيار. بل إن عملية الاختيار غالباً ما تتم بعيداً عن الأسس العلمية، استناداً إلى المعرفة الشخصية، وفي إطار التوازنات السياسية المجتمعية المرغوبة. وهذا الأسلوب في الاختيار ليس مقتصراً على مجالس إدارات الهيئات العامة فحسب. وإنما يتعداه - غالباً - إلى اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية.

إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

الكويت تركّز جل اهتمامها على مدى التزام الهيئات العامة باللوائح والأنظمة والاعتمادات والإجراءات في الجوانب المالية والإدارية والتنظيمية، أما المساءلة عن الخطئة والاستراتيجية وتحقيق الأهداف فما زالت تعاني من إغفال شبه كامل. وهذا ما دعا أحدهم إلى القول إن حوكمة الهيئات العامة في الكويت أشبه بمن تتساقط من جيبه مئات الدنانير وهو منهمك بالبحث عن "العشرة فلوس" التي

الأيدينا إلى نمط رئاسة الوزير المختص، لما فيه من تضيق على الاستقلالية. 3 - اختيار القيادات: من المعروف أن رفع أداء مؤسسات الدولة يعتمد على اختيار قياداتها العامة، كما أنه لا توجد أسس واضحة يستند إليها الاختيار. بل إن عملية الاختيار غالباً ما تتم بعيداً عن الأسس العلمية، استناداً إلى المعرفة الشخصية، وفي إطار التوازنات السياسية المجتمعية المرغوبة. وهذا الأسلوب في الاختيار ليس مقتصراً على مجالس إدارات الهيئات العامة فحسب. وإنما يتعداه - غالباً - إلى اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية.

إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

اختيار قيادات أجهزتها التنفيذية. إننا نعرف دور التوازنات السياسية والمجتمعية والقرابية والصدقية، ونعرف تماماً أنه من المتعذر إلغاء هذا الواقع بسرعة وبمجرد إصدار مراسيم بذلك. كل ما نأمله خلال اشترط الكفاءة العالية في كل الأحوال، ومن خلال المخاضلة بين أكثر من مرشح كفاء. ومن جهة أخرى، يجب أن نحذر القياديين في الهيئات العامة عموماً، وفي الرقابية منها على

وأضاف أن الفساد المالي والإداري يعكس على أداء القطاع العام بشكل سلبي، كما يؤدي إلى عزوف وهروب رؤوس الأموال سواء المحلية أو الأجنبية نتيجة تولد بيئة طاردة للاستثمار في الدولة بشكل عام ويؤثر بشكل كبير على مفهوم العدالة والمساواة في توزيع الثروة الوطنية بين فئات المجتمع.

وأشار إلى أن هناك أوجه عدة للفساد المالي والإداري ومنها انتشار الرشوة، والتعدي على المال العام، والتلاعب في المستندات والوثائق الرسمية، والإهمال، وضعف الإنتاجية والتسبب الوظيفي، وتسريب المعلومات السرية الخاصة بالمؤسسة، وتقضي المحسوبة، وغسل الأموال وأسادة استغلال النفوذ والسلطة.

وعن الهدر في الإنفاق العام قال إن الهدف من الإنفاق العام يكمن في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ككل، وبالتالي يجب على الدولة أن تسعى إلى الاستخدام الأمثل لخواردها عن طريق ترشيد عملية الإنفاق والحد من الهدر للأموال العامة.

الاستقلال المالي والإداري

بدوره أكد مدير الإدارة الاقتصادية في غرفة تجارة وصناعة الكويت المستشار ماجد جمال الدين أن الحديث عن الحوكمة في جوهره هو حديث عن العدالة والرقابة والمساءلة.

وقال إن إنشاء الهيئات العامة قد تمّ في ظل غياب الأسس الواضحة لاستخدامها، ما أدى إلى خلق العديد من المعوقات التي تضعف فاعلية الحوكمة وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وأكد جمال الدين في كلمته أن العرض التالي يختصر ملامح أهم هذه المعوقات على صعيد التشريع والإدارة والسياسة وهي:

1 - مفهوم وحدود الاستقلال الإداري والمالي: تتمتع الهيئات العامة بدرجات مختلفة من الاستقلال الإداري والمالي، وفق الغاية من أنشائها، والوظيفة التي تقوم بها. ويعني الاستقلال الإداري - بمفهومنا - حق الهيئات العامة في التصرف واكتساب الحقوق، وتحمل الالتزامات، واتخاذ القرارات من دون الحاجة إلى المصادقة عليها من الوزير المختص. كما يعني أن تتولى هذه الهيئات وضع اللوائح الداخلية اللازمة لتنظيم عملها وشؤون موظفيها، وإصدار اللوائح والتعليمات للمتعاملين معها والخاضعين لرقابتها. ويعني الاستقلال المالي - بدوره - أن يكون للهيئة العامة ميزانية خاصة تصد وفق قواعد يحددها قانون أنشائها، وأن تكون مواردها المالية كافية لتمويل نفقاتها وأنشطتها.

إن منح الهيئة العامة استقلالاً مالياً وإدارياً يعني على الإطلاق أنها أصبحت جزيرة منفصلة فاعلة 133 من الدستور تؤكّد - كما رأينا - على الموازنة بين مفهوم الاستقلال ومفهوم الرقابة والتوجيه، وترك للشريعات أن تضع هذه الموازنة في أطرها السليم من دون تعارض أو تناقض بين المفهومين، ومن دون أن يبقى أحدهما الآخر. غير أن التشريعات الكويتية لم تتصدّ لهذه المهمة أو لم تتجج بها، الأمر الذي أدى - في حالات كثيرة - إلى فهم خاطئ أو ملتبس لمضمون وحدود مفهوم الاستقلالية ومفهوم الرقابة والتوجيه في آن معاً ومن المؤكد أن يعكس ذلك سلباً على أداء العديد من الهيئات العامة.

إن الوزير المختص يمارس على الأجهزة الحكومية التابعة له سلطة رئاسية مباشرة، أما سلطة الهيئات العامة فهي سلطة وصائية والفرق بين السلطتين هو أن السلطة الوصائية أضيق حدوداً وأضعف وسيلة من السلطة الرئاسية، إذ لا يمكن ممارستها إلا بناء على نص قانوني صريح، وفي حدود هذا النص. وبالتالي، لا يمتلك الوزير توجيه أو أمر أو تعليمات ملزمة إلى الهيئات العامة المستقلة الوصائية، لأن هذا من سمات التبعية الإدارية والتراتب الرئاسي التي لا تتفق مع الاستقلال الإداري والمالي.

من هنا، لا بد للتشريعات المعنية المختلفة أن تبين تفاصيل السلطة الوصائية التي يمارسها الوزير المختص، بما في ذلك عزل القائمين على الهيئات العامة يجب أن يبتعد عن الشخصية وعن الضغوط السياسية، وأن يتم استناداً إلى معايير موضوعية محددة ومعلنة سلفاً.

2 - الأنماط الإدارية غير الملائمة: في البداية، اختارت التشريعات الكويتية لإدارة الهيئات العامة نمطاً يقوم على مجلس إدارة يرأسه الوزير المختص، وتتألف أغلبيتها من أعضاء معينين بحكم وظائفهم الحكومية، مع أقلية متواضعة يمثل فيها ذوو الخبرة والاختصاص من العاملين في القطاع الخاص أو خارجه. ومن الواضح أن هذا النمط يعطي الوزير المختص سلطة رئاسية غير مباشرة إن صح التعبير، ويضع أغلبية أعضاء مجلس الإدارة عن موظفي الحكومة في حرج من طرح آراء أو اتخاذ مواقف لا تتفق مع آراء ومواقف رئيس المجلس (الوزير) الأمر الذي يجرح استقلالية الهيئات العامة. وقد تلمس المشرع الكويتي هذه الحقيقة، فحاول الحد من آثارها، وطور هذا النمط بحيث يرأس الهيئة العامة شخص غير الوزير المختص.

ومع تسارع وتزايد إنشاء الهيئات العامة المستقلة، توجهت التشريعات الكويتية نحو نمط جديد لإدارة هذه الهيئات من قبل أشخاص متفرغين بالكامل، وسواء كان الدافع إلى هذا المنحى دافعاً سياسياً يتمثل في إقصاء القطاع الخاص أم لم يكن، فإنه قد حرم إدارة الهيئة العامة من خبرة و"تحرر" ممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص. كما أن عدم وضوح مسألة توزيع السلطات بين مجالس الإدارة المتفرغة والإدارة التنفيذية قد أثار نزاعاً حاداً حول الاختصاصات والصلاحيات، أساءت إلى أداء ومصادقية بعض هذه الهيئات. غير أن عدم نجاح نمط الأعضاء المتفرغين في الكويت يجب