SIGMA
Creating Change Together

OECD

A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

إصدار 2023

مبادئ الإدارة العامة

نوفمبر 2023

إصدار 2023

مبادئ الإدارة العامة

تشكل مبادئ الإدارة العامة إطاراً شاملاً للمواصفات التي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يمكن أن يتوقعها المواطنون وأصحاب الأعمال من الإدارة العامة الحديثة. لقد تم تصميم المبادئ لتسترشد بها الدول المرشحة للانضمام للاتحاد الأوروبي والدول المجاورة له في تنفيذ الإصلاحات ومعالجة أي قصور في ادارتها العامة وتلبية واحدة من المتطلبات الاساسية لعملية الانضمام للاتحاد الأوروبي.

تم تطوير هذه المبادئ من قبل سيجما (SIGMA)، والتي هي مبادرة مشتركة ما بين الاتحاد الأوروبي(EU) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ، وتم تمويل العمل من قبل الاتحاد الاوروبي بناء على طلب المفوضية الأوروبية (EC).

ترتكز المبادئ على مكتسبات الاتحاد الأوروبي القائمة، والأدوات القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) والمعايير الدولية الأخرى، بالإضافة للممارسات الجيدة لدول الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء في OECD.

SIGMA
Creating Change Together

A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

تم إصـــدار هذه الوثيقة بتمويل من الاتحاد الأوروبي (EU). وهي تمثل آراء المؤلفين فقط ولا تمثل الآراء الرسمية للاتحاد الأوروبي أو منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أو البلدان الأعضاء فيها أو الشركاء المشاركين في برنامج سيجما.

تمت الموافقة على هذا التقرير من قبل لجنة الحوكمة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصـــادية من خلال الإجراء الموثق في الأول من سبتمبر 2023.

لا تخل هذه الوثيقة، وكذلك أي بيانات وأي خريطة واردة فيها، بوضع أي إقليم أو سيادته عليه، أو بتعيين الحدود والحدود الدولية، أو باسم أي إقليم أو مدينة أو منطقة.

يخضع استخدام هذه الوثيقة، سواء كانت رقمية أو مطبوعة، للشروط والأحكام الموجودة على الموقع الالكتروني لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. http://www.oecd.org/termsandconditions.

يـــرجـــى الاســـتشـــهـــاد بـــهـــذا الـــمـــنشـــور عـــلـــى الـــنـــحـــو الـــتـــالـــي:
منظمـة التعـاون والتنميـة الاقتصـــادية (2023) ، *مبـادئ الإدارة العـامـة* ، منظمـة التعـاون والتنميـة الاقتصـــادية ، بـاريس ، https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-ARA.pdf

صورة الغلاف: غلاف © elettaria / Shutterstock.com

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2023)

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية / SIGMA - 2 شارع أندريه باسكال 75775 باريس سيديكس 16, فرنسا
+33 (0) 1 45 24 82 00 | sigmaweb@oecd.org | www.sigmaweb.org

جدول المحتويات

المقدمة 6

الإستراتيجية 13
المبدأ 1: وضع برنامج شامل وموثوق ومستدام لإصلاح الإدارة العامة وتنفيذه بنجاح، مما يعزز الابتكار والتحسين المستمر. 14

تطوير السياسات وتنسيقها 15
المبدأ 2: تتميز السياسات العامة بتنسيق فعّال وتناغم يديره مركز الحكومة؛ حيث يُعد القرار ويُعلَن بشكل واضح وشفاف. 16
المبدأ 3: تخطط الحكومة وتراقب السياسات العامة بطريقة فعالة وشاملة تتوافق مع الإمكانيات المالية المتاحة للحكومة. 16
المبدأ 4: يتم تطوير السياسات العامة على أساس الأدلة والتحليل، ويتم اتباع قواعد واضحة ومتسقة لوضع القوانين؛ وتكون القوانين واللوائح متاحة بسهولة. 17
المبدأ 5: يتم التشاور بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين الرئيسيين وعامة الجمهور أثناء وضع السياسات. 17
المبدأ 6: تنفيذ السياسات العامة وتقييمها بفعالية، مما يعزز نتائج السياسات ويخفض التكاليف والأعباء التنظيمية. 18
المبدأ 7: يدقق البرلمان بشكل فعال في صنع السياسات الحكومية ويضمن الاتساق العام للسياسة والتشريعات. 19

الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية 21
المبدأ 8: يوازن إطار التوظيف بين الاستقرار والمرونة، ويكفل مساءلة الموظفين العموميين ويحميهم من التأثير غير المبرر والفصل غير المشروع. 22
المبدأ 9: تستقطب الإدارة العامة وتوظف أشخاصا أكفاء على أساس الجدارة وتكافؤ الفرص. 22
المبدأ 10: يتم تعزيز القيادة الفعالة من خلال الكفاءة والاستقرار والاستقلالية المهنية واستجابة كبار المديرين الخاضعين للمساءلة. 23
المبدأ 11: الموظفون العموميون يتم تحفيزهم ويتقاضون أجورا عادلة وتنافسية ويتمتعون بظروف عمل جيدة. 23
المبدأ 12: التطور المهني وإدارة المواهب والأداء يعززان مهارات الموظفين العموميين وكفاءتهم وفعاليتهم وقيم الوظيفة العمومية. 24

التنظيم والمساءلة والرقابة 25
المبدأ 13: يعزز تنظيم وإدارة الإدارة العامة المساءلة والفعالية والكفاءة. 26
المبدأ 14: المسؤوليات موزعة بوضوح بين مستويات الحكومة، وتحقق مبدأ التبعية والاستقلال الذاتي المحلي، وتيسر التنسيق بين المؤسسات مع وجود آليات للرقابة الفعالة. 26
المبدأ 15: تكون الإدارة العامة شفافة ومفتوحة. 26
المبدأ 16: يقوم البرلمان وأمين/ والي المظالم والجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) بالرقابة الفعالة على الإدارة العامة. 27

تقديم الخدمات والرقمنة 31
المبدأ 19: يتم التركيز على متلقي الخدمة عند تصميم وتقديم الخدمات الإدارية. 32
المبدأ 20: تقدم الإدارة العامة خدمات مبسطة وعالية الجودة. **فهرنهايت** 32
المبدأ 21: يمكن الوصول بسهولة إلى الخدمات الإدارية عبر الإنترنت وبدونه، مع مراعاة الاحتياجات والخيارات والقيود المختلفة. 33
المبدأ 22: تتيح الرقمنة اتخاذ قرارات قائمة على البيانات وسياسات وخدمات وعمليات فعالة وكفؤة وسريعة الاستجابة في الحكومة بأكملها. 34

الإدارة المالية العامة 35
المبدأ 23: الميزانية السنوية شاملة ومصاغة ضمن إطار متوسط الأجل يتسم بالمصداقية والتدوير، وتوازن بين احتياجات السياسات والقيود المالية. 36
المبدأ 24: تدعم الحكومة تنفيذ الميزانية وتقديم الخدمات من خلال ضمان السيولة على المدى القصير والمتوسط. 36
المبدأ 25: تنفذ الحكومة الميزانية بما يتماشى مع التقديرات والتقارير المتعلقة بها بطريقة شاملة وشفافة، مما يسمح بالتدقيق في الوقت المناسب. 37
المبدأ 26: تدير هيئات الإدارة العامة الموارد بطريقة فعالة تتوافق مع تحقيق أهدافها. 37
المبدأ 27: التدقيق الداخلي يحسن إدارة هيئات الإدارة العامة. 38
المبدأ 28: تستند تشريعات المشتريات العامة، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات، إلى مبادئ المساواة في المعاملة وعدم التمييز والشفافية والتناسب والمنافسة، ويدعمها إطار سليم للإدارة. **فهرنهايت** 39
المبدأ 29: تجري السلطات المتعاقدة عمليات الشراءات العمومية، بما في ذلك في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بكفاءة واقتصاد. 40
المبدأ 30: يكفل وجود نظام مستقل لمراجعة المشتريات معالجة الشكاوى بفعالية وسرعة وكفاءة. 41
المبدأ 31: تخضع جميع الأموال العامة لتدقيق فعال من قبل مدقق حسابات مستقل يوفر ضمانا بشأن استخدام الموارد العامة ويساعد على تحسين أداء القطاع العام. 42
المبدأ 32: الحكومات الإقليمية والمحلية لديها الموارد والاستقلال المالي الكافي لممارسة اختصاصاتها، مع وجود الرقابة المالية لتعزيز الإدارة المالية المسؤولة. 42

المقدمة

الهدف العام وجوانب التركيز لمبادئ الإدارة العامة

تم تطوير هذه المبادئ من قبل سيجما (SIGMA)، والتي هي مبادرة مشتركة ما بين الاتحاد الأوروبي (EU) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وتم تمويل العمل من قبل الاتحاد الاوروبي بناء على طلب المفوضية الأوروبية (EC). وذلك بهدف استخلاص قيم ومعايير الحوكمة الرشيدة للقطاع العام والتي من الممكن أن تسترشد بها البلدان المرشحة للانضمام للاتحاد الأوروبي والبلدان المجاورة في جهودها الإصلاحية ومعالجة اية قصور في ادارتها العامة.

وتشكل المبادئ إطاراً شاملاً للمواصفات التي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يمكن أن يتوقعها المواطنون والاعمال من الإدارة العامة الحديثة. وعلى الرغم من عدم وجود نموذج موحد لتنظيم وعمل الإدارة العامة، الا أنه يمكن استخدام المبادئ، إلى جانب إطار التقييم المصاحب لها، كدليل لتنفيذ إصلاحات الإدارة العامة وكأداة لتقييم التقدم المحرز.

تم بناء المبادئ على مكتسبات الاتحاد الأوروبي القائمة، وتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمواصفات الدولية الأخرى، بالإضافة للممارسات الجيدة لدول الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

تشكل المبادئ الإطار الأساسي الذي تسترشد به البلدان المرشحة للانضمام للاتحاد الأوروبي لبناء إدارة عامة أفضل، وتستند اليها المفوضية الأوروبية بالإضافة الى المواصفات الدولية الأخرى لمتابعة وتقييم واقع حال الدول ومدى توافق ادارتها العامة مع معايير الاتحاد الأوروبي.

يجب ان تتماشى المجالات المختلفة للمبادئ مع تشريعات الاتحاد الأوروبي الموجودة، ولكن في حال وجود أي شك فعندها تسود تشريعات الاتحاد الأوروبي.

يُعَدُّ إطار المبادئ أداة رئيسية تعتمد عليها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لنشر معايير الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة ولزيادة تأثيرها على الإدارات ضمن الدول التي تعمل بها SIGMA. ويمكن للسياسيين والموظفين العموميين في البلدان التي تخضع لمرحلة انتقالية استخدام هذا الإطار كأداة لتحسين نظم الإدارة العامة بشكل مستمر، ولتوجيه جهودهم نحو وضع سياسات تعزز الحياة المجتمعية وتوفير خدمات عالية الجودة تركز على المواطنين، بالإضافة إلى إدارة الأموال العامة بكفاءة. كما يُعتَبَرُ هذا الإطار مساهمًا مهمًا في جهود هذه الإدارات في تعزيز الشفافية والمساءلة وبناء ثقة المواطنين في الأنظمة الحكومية.

أهمية الإدارة العامة الجيدة للاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

يدرك الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أهمية الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة كعامل حاسم في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية، بالإضافة إلى تحسين نوعية الحياة ومواجهة التحديات الرئيسية في المجتمع اليوم وفي المستقبل. وتقوم المنظمتان بتبادل الآراء ووجهات النظر حول القيم التي تحكم الحوكمة العامة الرشيدة.

وتساعد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والاتحاد الأوروبي الحكومات على فهم سياقاتها المتزايدة التعقيد وتحسين الحوكمة في ادارتها العامة من خلال توفير منصة للحوار وتبادل الخبرات حول السياسات ووضع التوصيات وتوفير المقارنات والبيانات والتحليلات الدولية اللازمة.

تم تعريف مفهوم "الإدارة الجيدة" في الاتحاد الأوروبي بشكل تدريجي وتم تضمينه في المادة 41 [1] من ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية. وفي عام 1993 في كوبنهاغن وعام 1995 في مدريد، أبرز المجلس الأوروبي أن القدرات الإدارية والمؤسسية لتنفيذ تشريعات وقوانين الاتحاد الأوروبي بفعالية والقدرة على تحمل التزامات العضوية هي شروط أساسية للانضمام لعضوية الاتحاد الأوروبي. كما حددت سيجما في عام 1999[2] مفهوم المساحة الإدارية الاوروبية[3] (بيئة إدارية منسقة ومتكاملة عبر الدول الأوروبية).

في استراتيجيتها للتوسع لعام 2014[4]، سلطت المفوضية الأوروبية الضوء على إصلاح الإدارة العامة باعتباره أحد "أساسيات" عملية التوسع وحددت المجالات والمحاور الستة التي ستشكل فيما بعد هيكل المبادئ. ووضع الاتحاد الأوروبي ضمن منهجية التوسع التي تم مراجعتها واعتمادها عام 2020 "مجموعة الأساسيات" في صميم مفاوضات الانضمام:

"يجب تعزيز مصداقية الدول خلال مسيرتها نحو الانضمام للاتحاد الأوروبي وذلك من خلال التركيز بشكل أقوى على الإصلاحات الأساسية الضرورية.، وسوف تصبح هذه الإصلاحات الأساسية أكثر أهمية عند اجراء مفاوضات الانضمام وسيتم اعطاءها الأولوية والبدء في المفاوضات حولها أولا وإغلاقها أخيرا، وسيحدد التقدم في هذه الأمور الوتيرة الإجمالية للمفاوضات".[5]

وتعالج أساسيات عملية التوسع للاتحاد الأوروبي، القضايا الرئيسية الشاملة والمترابطة التي تتراوح بين سيادة القانون، ومكافحة الفساد، وحقوق الإنسان، وأداء المؤسسات الديمقراطية وإصلاح الإدارة العامة. وسوف تسترشد المفاوضات في هذه المجالات، *من جملة أمور*، بخرائط الطريق؛ وستكون خارطة الطريق بشأن إصلاح الإدارة العامة من بين المعايير المطلوبة من البلدان المتفاوضة.

في أكتوبر 2022 ، حدد بيان المفوضية الأوروبية حول سياسة توسيع الاتحاد الأوروبي ، الغرض الرئيسي للإدارات العامة بأن تكون مستجيبة للمخاوف الناشئة وتقدم الخدمات لصالح المواطنين بالإضافة لأوجه التقصير الرئيسية في البلدان المشمولة في توسع الاتحاد الاوروبي :

"يجب أن تكون المؤسسات والإدارات العامة مستجيبة لاهتمامات المجتمع وفعالة في تنفيذ السياسات. لا يزال تحديث الإدارات العامة مصدر قلق رئيسي في جميع أنحاء الدول المشمولة بالتوسع. إذ يستمر تسييس الإدارة العامة في التقليل التدريجي من قدراتها وجاذبيتها كصاحب عمل. وفي الوقت الذي نجد فيه وعيا باحتياجات الإصلاح الرئيسية لإيجاد إدارات أكثر مهنية وقائمة على الجدارة بشكل عام، ستكون هناك حاجة إلى مزيد من القيادة والجهد لتحسين عمليات التخطيط والمالية العامة وإدارة الأفراد والمساءلة".[6]

ولزيادة الاتساق، تقوم المفوضية الأوروبية بمواءمة نهجها في الحوار مع الدول الأعضاء والبلدان المرشحة بشأن أهمية جودة الإدارة العامة:

"تهدف المفوضية إلى ضمان درجة عالية من الاتساق في نهجها السياسي حتى بعد الانضمام، وذلك بمواصلة إبراز أهمية جودة الإدارة العامة وبتوفير إطار تقييم مكافئ لقياس ذلك لتجنب انعكاس الإصلاحات الإيجابية التي تم تحقيقها بصعوبة بعد

---

[1] https://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/41-right-good-administration.

[2] https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html.

[3] OECD (1999), *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers No. 27, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5kml60zwdr7h-en. The European Administrative Space included components such as reliability, predictability, accountability and transparency, as well as technical and managerial competence, organisational capacity, financial sustainability and citizen participation.

[4] COM (2014) 700 final ، رسالة من المفوضية إلى البرلمان الأوروبي والمجلس واللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية ولجنة المناطق ، استراتيجية الإمتداد والتحديات الرئيسية 2014-15 ، https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-strategy-paper_en.pdf-20141008/12

[5] COM (2020) 57 نهائي ، رسالة من المفوضية إلى البرلمان الأوروبي والمجلس واللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية ولجنة المناطق ، تعزيز عملية الانضمام - منظور موثوق به للاتحاد الأوروبي لغرب البلقان ، https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0057.

[6] COM (2022) 528 final ، رسالة من المفوضية إلى البرلمان الأوروبي والمجلس واللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأوروبية ولجنة المناطق ، 2022 رسالة بشأن سياسة توسيع الاتحاد الأوروبي ، ص. 20 ، https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf.

أن يصـــبح البلد عضـــوا في الاتحاد الأوروبي، ومثل على ذلك انعكاس الإصـــلاحات المتعلقة بالوظيفة العامة وتبني مبدئ الجدارة والاستحقاق " [7]

في مارس 2022، أكد الوزراء الأوروبيون المســؤولون عن الإدارة العامة على الحاجة إلى خدمة مدنية جذابة وحديثة ومبتكرة تكون مثالا يحتذى به، وخدمات عامة شـــفافة ومرنة تلبي توقعات المســـتخدمين، وخدمات عامة رقمية عالية الجودة وشـــاملة تحترم القيم الأوروبية.[8]

التزم وزراء منظمة التعاون والتنمية الاقتصـــادية خلال اجتماع اللجنة الوزارية لحوكمة القطاع العام في نوفمبر 2022، "***لتعزيز وتشـــجيع وتقوية أســـس الديمقراطيات مع الاعتراف بأنها يجب أن ترقى إلى مســـتوى التحديات في توقعات المواطنين المتزايدة والمتغيرة من حيث تمثيلهم في المؤسسات الحكومية، والاستجابة والحكومة المفتوحة ونزاهة المؤسسات و السياسات الخضراء من خلال الأســاليب المبتكرة في القطاع العام" و "مواصـــلة الجهود لبناء مؤســـســـات عامة مهنية وفعالة وكفؤة، وقيادات عالية الأداء وموظفون مدنيون تدعم بناء الأنظمة الديموقراطية".*** [9]

اسباب مراجعة مبادئ الإدارة العامة وإصدار نسخة 2023

تم اصـــدار النســـخة الأولى من مبادئ الإدارة العامة عام 2014. طورت ســـيجما SIGMA هذه النســـخة الجديدة من أجل: 1) تحديث الإطار بما يتماشـــى مع أحدث المعايير والممارســـات المطبقة في الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصـــادية والمنظمات الدولية الأخرى؛ 2) الاستجابة بشكل أفضل للتحديات التي تواجه المجتمع اليوم وغدا والحاجة إلى إدارات عامة سريعة الاستجابة ومرنة للتعامل مع الأولويات الســياســية المتطورة ومطالب المواطنين. وقد صـــممت المبادئ لتكون "محايدة من حيث الســياســات"، مما يمكن الإدارات العامة التي تتبعها من تحقيق الأولويات السياسية لحكوماتها أو أهدافها الاقتصـادية أو الاجتماعية أو البيئية أو الأمنية على نحو أفضل.

من المتوقع اليوم أن تكون الإدارات العامة أكثر رقمية ومرونة وابتكارا وأكثر مراعات للبيئة مما كانت عليه في 2014. ويعكس الإصـــدار الجديد أهمية التبني الكامل لإمكانات الرقمنة، والدروس المســـتفادة خلال جائحة كوفيد-19 العالمية (تعزيز ســـرعة ومرونة الإدارة العامة وترتيبات العمل)، فضـــلا عن توقع مســـاهمة الإدارة العامة في التصـــدي للتحديات البيئية، بما في ذلك تحديات تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي.

توحد هذه النسخة الجديدة المبادئ في البلدان المشمولة بتوسع الاتحاد الأوروبي ومناطق الجوار، وتعبر بشكل أكثر وضوحا وإيجازا عن قيم الاتحاد الأوروبي ومعايير الإدارة العامة الجيدة. وحيثما توجد معايير خاصـــة بالانضـــمام إلى الاتحاد الأوروبي، يتم إبرازها بشـــكل منفصـــل. وبهدف تعزيز نهج اعداد ســـياســـات مترابطة ومتماســـكة تم توســـيع نطاق مبادئ 2023 النطاق إلى ما هو أبعد من الحكومة المركزية لتشـمل المسـتويات الإقليمية والمحلية. وتعكس المراجعة أيضـا الخبرة والدروس المسـتفادة للمفوضـية الأوروبية وسـيجما من خلال المشاركة المباشرة مع الإدارات الوطنية وعمليات الرصد المنتظمة منذ 2014.

وتركز النســـخة الجديدة على قيم الإدارة العامة الجيدة ولكن بشـــكل مرن ودون إلزام، حيث تتفاوت المنهجيات المطبقة لتحقيق القيم والمعايير المشـــتركة التي تعبر عنها المبادئ ما بين بلدان الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصـــادية. وتتمثل مهمة ســـيجما SIGMA في ترويج وشـرح تلك القيم والمعايير، ودعم إدارات الدول المرشـحة لدخول الاتحاد الأوروبي ودول الجوار وتقديم المشـورة لها حول المنهجيات الممكن تطبيقها وتعريفها بالممارســـات الجيدة لدول الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصـــادية لتحقيق تلك القيم.

يجب أن تقرر الحكومات الوطنية وتيرة وطريقة مواءمة إدارتها العامة مع معايير الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية لاقتصـادية آخذة بعين الاعتبار الســـياق الوطني والتقاليد الإدارية وتوقعات مواطنيها، وعليها الانتباه لإدارة التغيير وأهميته لنجاح الإصـــلاحات،

---

[7] الاتحاد الأوروبي (2021) ، دعم الإدارات العامة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي لتنفيذ الإصلاحات والاستعداد للمستقبل ، *29 أبريل 2021* ، ص *21* ، https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en.

[8] *إعلان استراسبورغ بشأن القيم والتحديات المشتركة للإدارات العامة الأوروبية* ، (2022)، https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration_common_values_challenges_european%20public_administrations_1.pdf.

[9] *إعلان بناء الثقة وتعزيز الديمقراطية*، (2022)، https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0484.

وبالتالي فانه يتوجب عليها التخطيط للتغيير بشكل واقعي، والاعلان عنه بفعالية لضمان مشاركة أصحاب المصلحة في التغيير بما فيهم القيادات السياسية.

نطاق تطبيق مبادئ الإدارة العامة

ينبغي، قدر الإمكان، أن تطبق المبادئ على جميع مواقع ومستويات الإدارة العامة، وتشمل مراكز الحكومة، والوزارات التنفيذية، والمؤسسات الحكومية، والهيئات التنظيمية، وغيرها من إدارات الحكومة المركزية التي تؤدي الوظائف الأساسية للإدارة العامة؛ وضع السياسات وتنفيذها، بما في ذلك تقديم الخدمات الإدارية. وينبغي أن تكون الترتيبات الخاصة لمؤسسات معينة محدودة ومبررة ومتناسبة مع احتياجات تلك المؤسسات وخصوصية عملها.

ويمتد نطاق تطبيق المبادئ ليشمل القضاء والبرلمان والهيئات الدستورية المستقلة، مثل أمين المظالم (والي المظالم) أو الجهاز الأعلى للرقابة المالية، مع احترام استقلالها الدستوري وخصوصيات هذه المؤسسات.

وتنطبق المبادئ أيضا على مستويات الحكم المختلفة (الإقليمية والمحلية). ويسترشد صانع القرار بالمبدأ 14 والمبدأ 32 لتحديد التبعية والاستقلال المالي والجوانب الهيكلية الرئيسية الأخرى للحوكمة المتعددة المستويات.

هيكلية مبادئ الإدارة العامة: 6 مجالات للإدارة العامة، 32 مبدأ، 270 مبدأ فرعي

لا يزال هيكل مبادئ الإدارة العامة الوارد في الإصدار 2023 يتبع نفس الترتيب الوارد في الإصدار 2014 وبنفس المجالات الستة المحددة مع تعديل مسمى المجال الرابع ليصبح "التنظيم والمساءلة والرقابة" بدلاً من "المساءلة"، وإضافة "الرقمنة" إلى مجال "تقديم الخدمات" وذلك لعكس مضمون المبادئ بشكل أفضل.

المجالات	القيم الجوهرية
الإستراتيجية	تضمن الحكومة القيادة والرؤية الاستراتيجية لإدارة عامة رشيقة ومبتكرة تتحسن باستمرار وتستجيب للتحديات الجديدة.
تطوير السياسات وتنسيقها	تضمن الحكومة مواءمة السياسات والميزانيات وتخطيطها بفعالية وتنسيقها عبر الحكومة بأكملها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها مقابل أهداف السياسة المحددة بوضوح. وتضع الوزارات سياسات عامة متماسكة من خلال عملية مفتوحة وتشاركية تستند على الأدلة والتحليلات السليمة.
الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية	يتصرف الموظفون العموميون بمهنية ونزاهة وحيادية. ويتم تعيينهم وترقيتهم على أساس الجدارة وتكافؤ الفرص ولديهم الكفاءات المناسبة لأداء مهامهم بفعالية.
التنظيم والمساءلة والرقابة	يتسم تنظيم الإدارة العامة بالكفاءة والفعالية على جميع مستويات الحكومة. وتتسم هيئات الإدارة العامة بالانفتاح والشفافية وتطبق بوضوح آليات مساءلة داخلية وخارجية محددة. وتحمي هيئات الرقابة القوية حقوق المواطنين والمصلحة العامة.
تقديم الخدمات والرقمنة	تركز الإدارة العامة على المستخدمين، وتقدم خدمات عالية الجودة من السهل لجميع الأشخاص والأعمال الوصول إليها بشكل مباشر أو عبر الإنترنت. وتتيح الرقمنة اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، وعمليات كفؤة وفعالة، وخدمات عالية الجودة وسهل الوصول اليها.
الإدارة المالية العامة	تقوم الإدارة العامة بتخطيط وإدارة المالية العامة لضمان استدامتها وشفافيتها والسماح بتحقيق أهداف السياسة العامة. وتوجد ترتيبات للرقابة والشراء والإشراف لضمان الاستخدام الاقتصادي والكفء والفعال للموارد العامة المشتركة بين جميع مستويات الحكومة.

ويحدد الاثنا وثلاثون مبدئا (32) القيم والسلوكيات والنتائج، في حين توفر ***المبادئ الفرعية المائتان وسبعون (270)*** إرشادات أكثر تفصيلا بشأن كيفية تحقيق هذه النتائج وضمان القدرة الإدارية الكافية.

أما المتطلبات التالية فتعد حاسمة للتنفيذ الفعال للقيم الواردة في كل مبدأ. وهي مدرجة على مستوى إطار الرصد والتقييم لتفادي تكرارها عند التطرق لكل مبدأ.

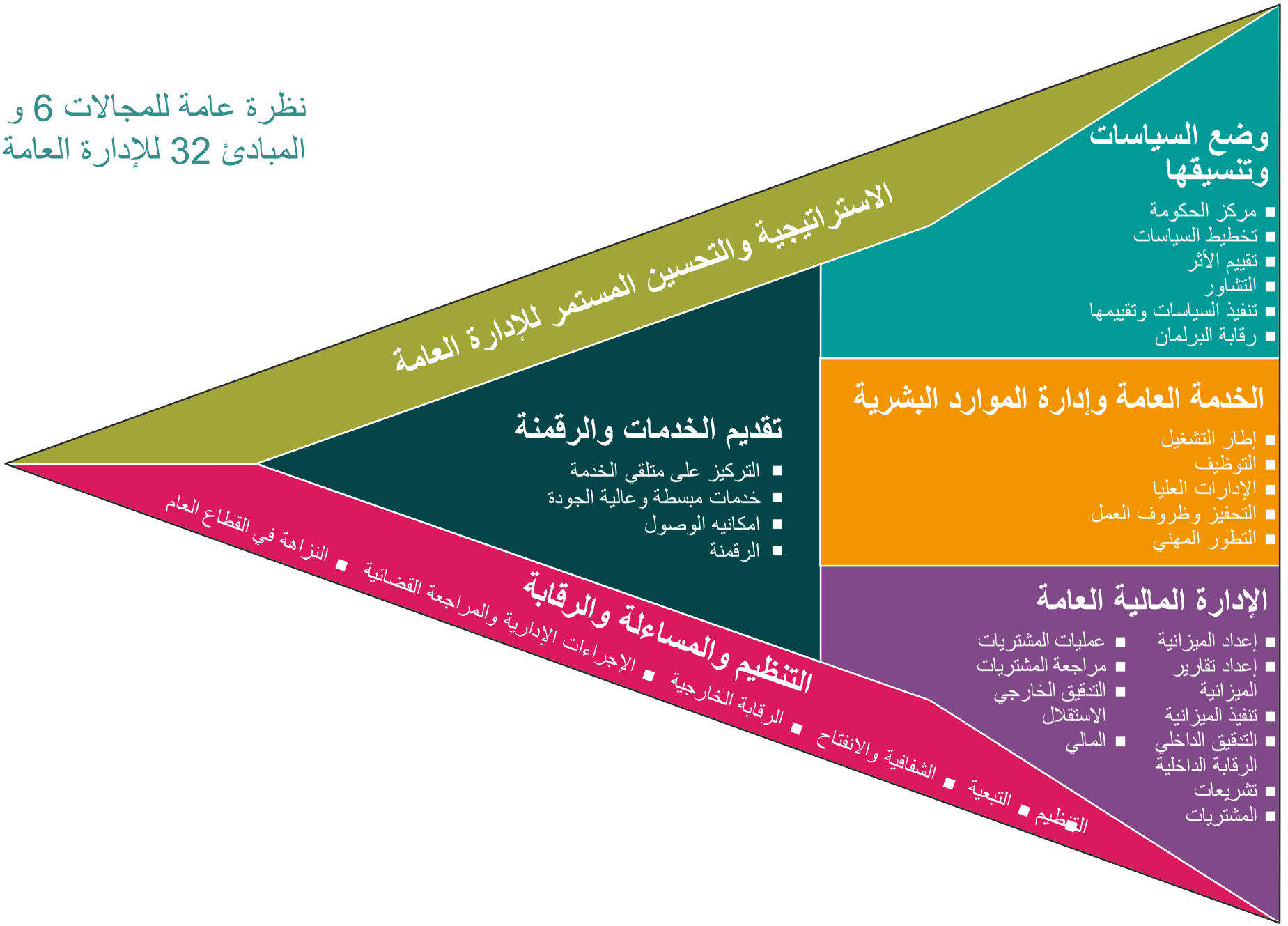
- الإطار التشريعي الملائم (التشريعات الأولية والثانوية على حد سواء)
- إنشاء هيكل مؤسسي وتنظيمي مع مسؤوليات محددة بوضوح، ووجود القدرات الكافية للمؤسسات المسؤولة
- وجود الأشخاص المناسبون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة مدعومين بالإدارة الجيدة
- التركيز على تحقيق النتائج للمواطنين والأعمال
- قرارات حكومية تستند على الأدلة والبيانات الموثوقة
- المتابعة والتقييم المنتظم للأداء لإنشاء حلقة التعلم والتغذية الراجعة
- ثقافة تنظيمية ترسخ القيم والسلوكيات المرغوبة
- إدارة التغيير

إطار الرصد

يتكامل إطار الرصـد مع المبادئ الرئيسـية والمبادئ الفرعية عن طريق تحديد المعايير والمقارنات المعيارية للأداء، وتحديد وزن للمعايير، ووضـع المؤشـرات والمؤشـرات الفرعية المقابلة لذلك. تقيس المعايير الممكنات والمتطلبات المذكورة أعلاه لتقييم مدى نجاح الإصـلاحات والتنفيذ الفعلي لها (كيفية أداء الإدارة في الممارسـة العملية) والنتائج والآثار اللاحقة (كيف يؤثر أدائها على المجتمع). وتعبر قيم المؤشـرات عن نضج مكونات لإدارة العامة، وتوفر قيمة إجمالية تتراوح بين 0 (الحد الأدنى) و100 (الحد الأعلى) لكل مبدأ.

بشكل عام، لا توجد طريقة قياس واحدة يمكنها التقاط جميع القضايا المعقدة المتعلقة بالتغيير التنظيمي والتغيرات في السلوك الاجتماعي. وللوصـــول إلى تقييم متوازن فإنه من الضـــروري الحصـــول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من البيانات الإدارية والدراســـات الاسـتقصـائية والإحصـاءات والمقابلات وما إلى ذلك ثم التحقق منها، وعليه فقد تم اعتماد مجموعة من المؤشـرات الفرعية المشـتقة من منهجيات متنوعة.

نظرة عامة للمجالات 6 و المبادئ 32 للإدارة العامة



الإستراتيجية

تضمن الحكومة **القيادة والرؤية الاستراتيجية** لإدارة عامة رشيقة ومبتكرة تتحسن باستمرار وتستجيب للتحديات الجديدة..

المبدأ 1: وضع برنامج شامل وموثوق ومستدام لإصلاح الإدارة العامة وتنفيذه بنجاح، مما يعزز الابتكار والتحسين المستمر.

أ. الإقرار بأن إصلاح الإدارة العامة يمثل أولوية سياسية وينعكس في الأجندة السياسية ذات الصلة.

ب. تطوير أجندة شاملة لإصلاح الإدارة العامة ووضعها ضمن خطط تفصيلية تغطي كافة مجالات الإصلاح، وتكون مرنة ومستجيبة للأولويات الوطنية والتطورات والمتغيرات العالمية وتعزز نهج التحسين المستمر.

ت. تنسيق إصلاح الإدارة العامة على المستويين السياسي والإداري. وتخصيص موارد كافية للإصلاحات وتنفيذ ومتابعة الخطط بفعالية.

ث. التشاور مع جميع أصحاب العلاقة بشكل منتظم وإشراكهم في عملية التخطيط والمتابعة لإصلاح الإدارة العامة؛ يتم توصيل المعلومات بشأن إصلاح الإدارة العامة بشكل فعال ويتم تعزيز قيم الإدارة العامة الجيدة.

ج. تشجع هيئات الإدارة العامة وتتبادل الحلول والمنهجيات المبتكرة عبر الإدارة العامة بأكملها.

تطوير السياسات وتنسيقها

تضمن الحكومة **مواءمة السياسات والميزانيات** وتعمل على التخطيط لها وتنسيقها عبر الحكومة بأكملها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها مقابل أهداف السياسة المحددة بوضوح وفعالية. وتضع الوزارات سياسات عامة مترابطة من خلال نهج تشاركي ومنفتح يستند على الأدلة والتحليلات السليمة.

المبدأ 2: تتميز السياسات العامة بتنسيق فعّال وتناغم يديره مركز الحكومة؛ حيث يُعد القرار ويُعلَن بشكل واضح وشفاف.

أ. يكون مركز الحكومة [10](CoG) مسؤولا عن تمكين وتيسير عملية تنسيق السياسات عبر الوزارات والمؤسسات ذات الصلة لضمان تناغم السياسات العامة وتحقيق نتائج أفضل ومستدامة.

ب. تعمل مؤسسات مركز الحكومة ووحداتها الداخلية على التنسيق والتعاون بشكل فعال لضمان تحقيق نتائج سياسات جيدة.

ت. يتم إعداد القرارات الحكومية والموافقة عليها ومتابعتها بطريقة شفافة وفعالة وفي الوقت المناسب وبناء على أسس وإجراءات واضحة ومن خلال قنوات صنع القرار الرسمية المعتمدة، بما في ذلك الجلسات الحكومية.

ث. تقوم المؤسسة المعنية في مركز الحكومة بمراجعة جميع الامور المقدمة للحصول على موافقة الحكومة النهائية للتحقق من امتثالها للقواعد والمعايير المعمول بها.

ج. يساعد التنسيق المركزي للاتصال الحكومي الداخلي والخارجي في تقدم أجندة السياسة الوطنية ومواجهة المعلومات الخاطئة والمضللة.

ح. تضمن الإجراءات والآليات الفعالة والمرنة استمرار اتخاذ القرارات الحكومية في حالات الأزمات وإدارة المخاطر الخارجية؛ وتستخدم الحكومة الاستشراف الاستراتيجي لتوقع السيناريوهات المستقبلية والاستعداد لها.

المبدأ الفرعي الخاص بالبلدان المرشحة لدخول الاتحاد الأوروبي والبلدان المحتمل ترشحها فقط

خ. تضع الحكومة وتنفذ إجراءات أفقية واضحة تنظم عمليات الاندماج الوطني الأوروبي (EI)، وتتولى المؤسسة المعنية في مركز الحكومة تنسيق ذلك. ويتم تحديد أدوار ومسؤوليات جميع المؤسسات المشاركة في عملية الاندماج الأوروبي بوضوح، بما في ذلك تحويل قانون الاتحاد الأوروبي إلى قوانين داخلية.

المبدأ 3: تخطط الحكومة وتراقب السياسات العامة بطريقة فعالة وشاملة تتوافق مع الإمكانيات المالية المتاحة للحكومة.

ب. إنشاء نظام واضح ومتجانس لتخطيط ومتابعة وإعداد التقارير عن السياسات يتضمن إجراءات واضحة وتحديد للمسؤوليات المؤسسية الرئيسة.

ت. تخطيط وتنفيذ الأولويات والاجندات السياسية الواردة في برنامج الحكومة أو غيره من البيانات السياسية المماثلة بفعالية ومن خلال خطط السياسات ذات العلاقة.

ث. وثائق السياسات والخطط المالية مترابطة ومتسقة مع بعضها البعض من حيث أولويات السياسة وأهدافها وأنشطتها.

ج. تحقق وثائق تخطيط السياسات متطلبات الجودة وتحتوي على تحليلات ومعلومات كافية، بما في ذلك الأهداف والمؤشرات المقرونة بالمستهدفات وبإطار للمتابعة. ويتم تطويرها بطريقة تشاركية ويتم اتاحتها للجمهور.

ح. تشمل وثائق تخطيط السياسات تقديرات للتكاليف المالية والتي تتماشى مع الميزانيات المتوسطة الأجل والميزانية السنوية، ويتم توفير الموارد المالية لضمان التنفيذ السلس والكامل.

خ. يتم متابعة الأداء والنتائج بما في ذلك تحقيق أهداف السياسات ومؤشرات النتائج واعداد التقارير حولها بانتظام، ويتم نشر تقارير المتابعة في الوقت المحدد لإتاحة المجال للعموم الاطلاع عليها وتقييمها.

د. يتم توفير التوجيه وضمان الجودة والدعم المنهجي للمؤسسات أثناء تصميم وثائق تخطيط السياسات ومتابعتها واعداد التقارير عنها.

[10] مركز الحكومة: الهيكل الإداري الذي يخدم السلطة التنفيذية (الرئيس أو رئيس الوزراء، والحكومة بشكل جماعي). تختلف تسميات مجلس الحكومة عبر الدول بشكل كبير، مثل الأمانة العامة، ومكتب الحكومة، والمستشارية، ومكتب/وزارة الرئاسة، ومكتب مجلس الوزراء، وغيرها. في العديد من البلدان، يتكون مجلس الحكومة من أكثر من وحدة.

.

المبادئ الفرعية ذات الصلة فقط بالدول المرشحة والمحتمل ترشحها للانضمام للاتحاد الأوروبي

ذ. تكون كافة الخطط المتعلقة بعملية التكامل مع الاتحاد الأوروبي (EI) جزءًا من أنظمة التخطيط الحكومي الشـــامل، وتكون متماشية ومتجانسة مع باقي الوثائق والخطط الأخرى التي تحددها الحكومة.

ر. تنفذ الحكومة خطط التكامل مع الاتحاد الأوروبي (EI) بشـــكل فعال من خلال تحديد الأولويات وتقدير الكلفة للالتزامات ذات الصلة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة وقدرات الإدارة.

المبدأ 4: يتم تطوير السياسات العامة على أساس الأدلة والتحليل، ويتم اتباع قواعد واضحة ومتسقة لوضع القوانين؛ وتكون القوانين واللوائح متاحة بسهولة.

أ. يتم وضع سياسة للحكومة بأسرها تهدف الى تعزيز التنظيم الأفضل وصنع السياسات الشاملة والقائمة على الأدلة، ويتم تطبيق هذه السياسة في الممارسة العملية أثناء تطوير السياسات والصياغة التشريعية.

ب. لدى الوزارات قواعد وإجراءات داخلية واضحة للتخطيط والإدارة الفعالة لعملية تطوير السياسات وصياغة التشريعية .

ت. يتم اعتماد تقييم أثر التشريعات (RIA) أو أية أداة أخرى مماثلة، ويتم استخدامها بشكل منتظم لدعم تطوير السياسات، وتسهيل التشـــاور ودعم صـــنع القرار خلال كافة المراحل الرئيسـية لصـــنع الســياســـات، وبحيث تغطي كافة التشـــريعات، الأولية منها والثانوية، بما فيها تلك المتعلقة بالتأثير على البيئة والمناخ عند الضرورة.

ج. يتم، عند تطوير الســياســـات، النظر والتحليل بشـــكل منهجي للخيارات البديلة غير التنظيمية، وإمكانيات تبســيط التشـــريعات، والآليات الفعّالة لمراقبة وإنفاذ هذه السياسات.

ح. يجري تحليل منهجي لجميع الآثار المحتملة للسـياسـات المقترحة؛ وتبذل الجهود اللازمة لتحديد وتقدير الآثار الرئيسـية، بما في ذلك التكاليف الإضافية على ميزانية الدولة والأعمال والمواطنين.

خ. يتناسب اختيار نهج التحليل ومستوى تحليل الخيارات للسياسة مع مدى تعقيد المسألة قيد النظر ونطاق الآثار المتوقعة.

د. تضـــمن مهام الإشـــراف على تقييم أثر التشـــريعات (RIA) ومراقبة الجودة والدعم والتوجيه، التنفيذ الكامل والمتســق للقواعد والمنهجيات القائمة، وتعزز جودة تحليل السياسات، وتعزز القدرات، وتمكن التحسين المستمر للنظام.

ذ. تكون القوانين والأنظمة واضحة ومترابطة ومتسقة في المحتوى والهيكل والأسلوب واللغة .

ر. يمكن الوصـــول لجميع التشـــريعات الأســاســية والثانوية بما فيها النسـخ الموحدة بســهولة وتكون متاحة بالمجان من خلال قاعدة (قواعد) بيانات مركزية على الإنترنت. وتكون وثائق الارشـاد الإداري والنماذج والمواد الضـرورية للامتثال للتشريعات متاحة بسهولة للأعمال والمواطنين.

ز. التعاون والتنســيق بين الجهات الحكومية على الصـــعيد الوطني والإقليمي والمحلي يتم بشـــكل فعّال لضـــمان التناغم التنظيمي وصياغة السياسات استنادًا إلى الأدلة عبر كامل السيادة المحلية.

المبادئ الفرعية ذات الصلة فقط بالدول المرشحة والمحتمل ترشحها للانضمام للاتحاد الأوروبي

س. تحويل مكتسبات الاتحاد الأوروبي وتوحيد القوانين يشكل جزءًا لا يتجزأ من عملية تطوير السياسات الشاملة. وتعتمد القرارات الخاصـــة بحالات التحويل الفردية لقوانين الاتحاد الأوروبي على الأدلة والتحليل الذي يتم جمعه من خلال تقييم أثر التشـــريعات والتشاور العام.

ش. تضـــمن القواعد والإجراءات والأدوات الخاصـــة، مثل جداول التوافق وترجمة قانون الاتحاد الأوروبي إلى اللغة (اللغات) الوطنية، التنسيق القانوني الفعال للتشريعات الوطنية مع *تشريعات* الاتحاد الأوروبي وتقليل مخاطر المبالغة في التنفيذ.

المبدأ 5: يتم التشاور بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين الرئيسيين وعامة الجمهور أثناء وضع السياسات.

أ. يتم وضـــع الإجراءات التي تمكن المبادرة في التشـــاور الفعال مع أصـــحاب المصـــلحة وعامة الناس ويتم تطبيقها مراقبتها باستمرار، مما يسمح للأعمال والمنظمات غير الحكومية والمواطنين، بما فيهم الفئات الضعيفة، بالمشاركة في صنع السياسات الحكومية وتوجيهها.

ب. يتم التشاور مع عامة الناس بطريقة متاحة وشفافة.

ت. تنفذ الوزارات حوارات بناءة مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين وتجمع وتحلل وتستخدم جميع الردود عند وضع اللمسات الأخيرة على السياسة المقترحة وتقدم تقارير شفافة عن نتائج عملية التشاور العام وكيف أثرت آراء الذين تم التشاور معهم على شكل السياسة النهائي.

ث. تتم المشاورات بين الوزارات استنادا إلى قواعد وإجراءات واضحة، مما ييسر إجراء مناقشات فعالة بشأن السياسات ونتائجها.

ج. تقدم الوزارة المسؤولة عن السياسة المقترحة تقارير عن نتائج التشاور بين الوزارات ضمن الوثائق التي ترفعها لجلسات الحكومة.

ح. تكون آليات حل النزاعات بين الوزارات مدمجة في عملية صنع القرار على المستويين الإداري والسياسي، وتستفيد هذه الآليات استفادة كاملة من خبرة الإدارة لتمكين الحل الأمثل للنزاعات قبل مناقشة القضية المتنازع بشأنها من قبل الحكومة.

المبدأ 6: تنفيذ السياسات العامة وتقييمها بفعالية، مما يعزز نتائج السياسات ويخفض التكاليف والأعباء التنظيمية.

أ. يتم تحضير الأنشطة اللازمة للتنفيذ الفعال للقوانين والسياسات، مثل اعتماد تشريعات ثانوية ومواءمتها مع التشريعات الأخرى، وإعداد التوجيهات، والاتصال، وبناء القدرات، قبل أن تدخل هذه السياسات حيز التنفيذ الكامل.

ب. يتم إخطار أصحاب الأعمال والمواطنين مسبقا بالتغييرات المقبلة في القوانين واللوائح التي ستؤثر عليهم، ويتم إتاحة الوقت الكافي للمجموعات المتأثرة للتكيف مع الإطار التنظيمي الجديد والمواءمة معه.

ت. تراقب المؤسسات المسؤولة بشكل فعال عملية تنفيذ السياسات وتضمن الامتثال لها، بناء على بيانات قوية وذات صلة، بما في ذلك جمع الأدلة من خلال التعليقات المباشرة والتشاور مع أصحاب المصلحة المتأثرين.

ث. يعد التقييم اللاحق للقوانين والسياسات الرئيسية جزءا لا يتجزأ من أجندة التنظيم الأفضل ويرتبط بالتحليل الذي يتم إجراؤه أثناء تطوير السياسة. تتيح الإدارة العامة نتائج التقييم للجمهور وتستخدمها لتطوير السياسة المستقبلية.

ج. يتم مراجعة مخزون التشريعات بانتظام لضمان أن تبقى ذات صلة ومحدثة وتسهم في السياسات العامة المتعلقة بتبسيط والحد من العبء التنظيمي غير الضروري.

ح. تنفذ عمليات التفتيش على أساس تحليل المخاطر ومراعاة مبدأ التناسب. ويتم التخطيط لها وتنفيذها بطريقة منسقة وشفافة لتقليل الأعباء وزيادة الامتثال وضمان الاستخدام الفعال للموارد العامة.

خ. يتم تعزيز الامتثال للوائح الحالية من خلال توفير المعلومات والإرشادات والقوائم المرجعية وغيرها من الأدوات. وتأخذ إجراءات الإنفاذ في الاعتبار طبيعة وسلوك مؤسسات منظمة محددة.

د. تتعاون الحكومة مع الجهات الدولية والإقليمية في مجال التنظيم لتحسين جودة القوانين وتنسيقها، وزيادة الامتثال لهذه القوانين وتحقيق نتائج سياسات أفضل وأكثر استدامة.

المبدأ 7: يدقق البرلمان بشكل فعال في صنع السياسات الحكومية ويضمن الاتساق العام للسياسة والتشريعات.

أ. يدقق ويشرف البرلمان على صنع السياسات الحكومية بفعالية ويضمن أن التشريعات المصادق عليها واضحة وموجزة ومفهومة.

ب. تناقش اللجان البرلمانية المبادرات التشريعية وتدققها، بمشاركة فاعلة من وزراء الحكومة وكبار الموظفين العموميين، وتضمن التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مع التقليل أيضا من أي مخاطر للتأثير الخارجي غير المبرر.

ت. تنسق الحكومة خطة عملها التشريعية بشكل وثيق مع البرلمان وتتبادل بانتظام المعلومات حول المبادرات التشريعية الجديدة.

ث. يضمن البرلمان التخطيط الفعال والنظر في الوقت المناسب في جميع المقترحات التشريعية.

ج. توفر الحكومة للبرلمان جميع وثائق السياسات والمعلومات المعززة لها، مثل تقييمات الأثر التنظيمي والتقارير المتعلقة بنتائج التشاورات العامة. وإذا لزم الأمر، يتم مراجعة هذه المعلومات والوثائق لتعكس أي تعديلات رئيسية تم الاتفاق عليها خلال المناقشات البرلمانية.

ح. لا تستخدم الإجراءات الاستثنائية و/أو المختصرة لاعتماد القوانين استخداما مفرطا، لإتاحة الوقت الكافي للإعداد والتدقيق. وفي حال استخدام هذه الإجراءات، يتم تنفيذ مراجعة لاحقة لهذه القوانين في أقرب وقت ممكن لتقييم أهمية وفعالية القواعد والإجراءات التنظيمية.

خ. تقوم الحكومة بمراجعة جميع المقترحات التشريعية الجديدة التي يقترحها أعضاء البرلمان وتقدم ملاحظاتها عليها لتسليط الضوء على احتمالية عدم اتساق السياسات ومخاطر التنفيذ، مثل خلق مهام غير ممولة.

د. تقدم الخدمات البرلمانية المشورة والدعم المبنيين على الخبرة لأعضاء البرلمان لبدء وصياغة قوانين جديدة تستند إلى الأدلة مع مدخلات يساهم بها أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ذ. يراجع البرلمان بانتظام تنفيذ القوانين الرئيسية والسياسات العامة لتقييم فعاليتها ومساءلة الحكومة.

الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية

يتصرف الموظفون العموميون[11] **بمهنية ونزاهة وحيادية**. ويتم تعيينهم وترقيتهم على أساس الجدارة وتكافؤ الفرص ولديهم الكفاءات المناسبة لأداء مهامهم بفعالية. لأداء مهامهم بفعالية.

11

لأغراض تطبيق المبادئ، يقصد بالموظفين العموميين، موظفي (1الوزارات والمؤسسات، بما في ذلك الهيئات التنظيمية، (2)مكاتب/أمانات رئيس الوزراء ومجلس الوزراء والإدارات الرئاسية، (3)البرلمان، والمؤسسة العليا للتدقيق، وديوان المظالم، والمحاكم، وغيرها من الهيئات المستقلة؛ (4الإدارات الإقليمية والمحلية .ولا تنطبق المبادئ على المسؤولين المنتخبين والمعينين سياسيا والقضاة والمدعين العامين .كما لا تنطبق على موظفي الدعم الفني في هيئات الإدارة العامة (مثل السائقين وعمال النظافة) ويمكن للتشريعات الوطنية أن تطبق نطاقا أوسع من التعاريف المذكورة أعلاه.

المبدأ 8: يوازن إطار التوظيف بين الاستقرار والمرونة، ويكفل مساءلة الموظفين العموميين ويحميهم من التأثير غير المبرر والفصل غير المشروع.[12]

أ. لدى الحكومة سياسة واضحة بشأن الخدمة العامة، ويتم تحديد نطاق المسؤولية على المستوى السياسي.

ب. تنص التشريعات المتعلقة بالخدمة العامة على مواد واضحة وكافية تغطي النطاق الأفقي والعامودي[13]

ت. الموظفون العموميون ملزمون بالتصرف بمهنية وحياد ولهم الحق في رفض التعليمات غير القانونية، ويتمتعون بالحماية من التدخل السياسي غير المبرر وأية تدخلات أخرى في حكمهم المهني.

ث. يخضع الموظفون العموميون للمساءلة والأطر الأخلاقية والتأديبية ويمكن تحميلهم المسؤولية في الحالات التي يثبت فيها سوء السلوك طبقا للإجراءات القانونية السارية.

ج. لا يجوز فصل الموظفين العموميين أو تخفيض رتبتهم إلا بناء على معايير موضوعية ينظمها القانون وباتباع الإجراءات القانونية السارية وتكون خاضعة للمراجعة القضائية.

ح. تستخدم الإدارة العامة التوظيف المؤقت في حالات مبررة وفي حدود زمنية معقولة.

خ. تتولى هيئة مركزية، تتمتع بالصلاحيات الكافية، قيادة وتنسيق نظام إدارة الموارد البشرية للخدمة العامة بفعالية، وتقدم الدعم لهيئات الإدارة العامة، وترصد التنفيذ.

د. تتمتع هيئات الإدارة العامة بقدرات كافية لإدارة الموارد البشرية المهنية.

ذ. يدعم نظام المعلومات الفعال عمليات إدارة الموارد البشرية ويوفر البيانات التي تدعم تطوير سياسة خدمة عامة قائمة على الأدلة.

المبدأ 9: تستقطب الإدارة العامة وتوظف أشخاصا أكفاء على أساس الجدارة وتكافؤ الفرص.

أ. تقوم الإدارة العامة بتحليل الموارد البشرية (HR) وإعداد وتنفيذ خطط الموارد البشرية المتوافقة مع الموازنة لضمان حجم القوى العاملة المناسب، والمزيج المناسب من الكفاءات والمهارات والخبرات لتحقيق رسالتها، آخذة بعين الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ب. يعين الموظفون العموميون على أساس الجدارة ومن خلال منافسات شفافة ومفتوحة.

ت. تدعم سياسات وممارسات التوظيف الشاملة التنوع وتكافؤ الفرص في الإدارة العامة.

ث. تستقطب الإدارة العامة مجموعة جيدة من المرشحين المؤهلين للتوظيف من خلال تسويق السمعة المتميزة لمكان العمل واستخدام أدوات التوظيف الأخرى

ج. يستند التوظيف إلى توصيف دقيق للوظائف يوفر مواصفات المرشح المطلوبة للأداء الفعال (الخبرة والمعرفة والمهارات والكفاءات)، والتي تنعكس في إعلانات الشواغر، إلى جانب ظروف العمل والمرتب.

ح. تتألف لجان الاختيار من أعضاء مؤهلين لتقييم المرشحين وفقاً لمتطلبات الوظيفة، دون أي تضارب في المصالح، وبعيدا عن التأثير السياسي.

خ. توفر طرق الاختيار تقييما عادلا وصحيحا للخبرة والمعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء الوظيفة وتمكين اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة.

د. تتسم عمليات التوظيف والاختيار بالكفاءة والتوقيت المناسب وسهولة التطبيق وتكون مدعومة بالأدوات الرقمية.

---

[12] يجب على الأقل، تطبيق المبادئ الفرعية 8 (ج) و(د) و(ه) على الموظفين العموميين في إدارة الحكومة المركزية الذين يشاركون مشاركة مباشرة في ممارسة السلطة والواجبات العامة الرامية إلى حماية المصلحة العامة للدولة. وتشمل هذه المهام عادة المديرين، والموظفين العموميين المسؤولين عن صياغة القوانين، والقرارات الإدارية والمتعلقة بالمشتريات العامة، والمفتشين، وموظفي الأمن، والدبلوماسيين.

[13] يشير النطاق الرأسي إلى الخط الفاصل بين المسؤوليات والصلاحيات لكل من السياسيين، والموظفين العامين وموظفي الدعم الفني، ويشير النطاق المادي إلى الموضوعات التي ينظمها القانون. ويشير النطاق الأفقي إلى الهيئات التي ينطبق عليها القانون.

ذ. يتم إبلاغ المتقدمين بقرارات التوظيف في الوقت المناسب ولهم الحق في طلب التبرير والاستئناف من خلال القنوات الإدارية والقضائية.

ر. تتيح عمليات الالتحاق بالعمل، التكيف السريع مع الوظيفة والمنظمة، بحيث يشعر الموظفون الجدد بالثقة والكفاءة ويقدمون أداء جيدا.

المبدأ 10: يتم تعزيز القيادة الفعالة من خلال الكفاءة والاستقرار والاستقلالية المهنية واستجابة كبار المديرين الخاضعين للمساءلة.[14]

أ. يعرف القانون كبار المديرين بكونهم فئة محددة. كما يتم تحديد نطاق الإدارة العليا تحديدا كافيا، بما يكفل عدم معاملة المناصب الإدارية العليا في الوزارات والوكالات على أنها مكاتب/ مناصب سياسية.

ب. تصبح المناصب الإدارية العليا جذابة من خلال التوظيف العادل والأجور التنافسية والتحديات المهنية والاستقلالية والتخفيف من المخاطر المهنية.

ت. تستند إجراءات التوظيف إلى الجدارة، وتتوخى المهنية، وتتسم بالنزاهة والشفافية، مما يسمح باختيار وتعيين كبار المديرين ذوي الخبرة والمعرفة والمهارات والكفاءات الكافية على مستوى عال لأداء وظائفهم بشكل جيد وفقا لمعايير محددة مسبقا.

ث. تدعم سياسات وممارسات التوظيف تكافؤ الفرص والتوازن بين الجنسين وعدم التمييز في المناصب الإدارية العليا.

ج. لدى كبار المديرين في الإدارة العامة أهداف محددة بوضوح ، تتماشى مع مهمة المنظمة وأهداف الحكومة ، ويتم تقييم أدائهم بانتظام.

ح. يتمتع كبار المديرين في الإدارة العامة باستقلالية مهنية وإدارية كافية تمكنهم من تحمل مسؤولية إدارة الموظفين والموارد والعمل.

خ. يقوم كبار المديرين في الإدارة العامة بتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع احتياجات الوظيفة، في الحاضر والمستقبل.

د. يعزز استقرار الإدارة العليا استمرارية الأداء والذاكرة المؤسسية.

المبدأ 11: الموظفون العموميون يتم تحفيزهم ويتقاضون أجورا عادلة وتنافسية ويتمتعون بظروف عمل جيدة.

أ. تقدم الإدارة العامة حزمة تنافسية من التعويضات المالية وغير المالية: الأجور والمزايا ، وفرص التطوير والتوظيف ، والأمن الوظيفي ، وبيئة عمل محترمة وحاضنة/ دامجة ، لجذب وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين والفرق ذات المهارات والكفاءات المطلوبة.

ب. تشجع الإدارة العامة على منح الأجر المتساوي لنفس العمل[15] داخل المؤسسات الفردية وعلى نطاق الإدارة العامة ككل، وذلك من خلال تحديد المرتب الأساسي في تصنيف الوظائف. وتؤسس البدلات والمزايا الأخرى على معايير موضوعية يحددها القانون وتكفل عدم وجود أي نوع من التمييز في الأجور.

ت. كلفة نظام الرواتب منطقية ويمكن التنبؤ بتطور تكاليف الأجور.

ث. نظام الرواتب شفاف لكافة الموظفين والعموم، مع ضمان درجة كافية من الحماية للبيانات الشخصية الحساسة.

ج. توفر هياكل الدرجات والأجور فرصا للزيادة في الرواتب.

ح. يشكل الأجر المرتبط بالأداء، في حالة الأخذ به، نسبة محدودة من الراتب، ويستند إلى معايير واضحة ويوفر حوافز تتماشى مع المصلحة العامة.

---

[14] ينطبق مصطلح "كبار المديرين" على أعلى مستويات الإدارة المهنية في هيئات الإدارة العامة والتي يدخل من خلالها المديرون في تفاعلات مباشرة مع القادة السياسيين. ويسري على كبار الموظفين العموميين في الوزارات (الأمناء والوكلاء العامون)، والمديرون العامون للإدارات الوزارية أو ما يعادلها في الوزارات، ورؤساء الأجهزة. ولا ينطبق على القيادات السياسية في السلطة التنفيذية (رئيس الوزراء، الوزير، نائب الوزير، وزير الدولة السياسي وما شابه ذلك).

[15] الارشادات رقم EC/54/2006 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس الأوروبي في 5 تموز/يوليه 2006 بشأن تنفيذ مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة بين الرجل والمرأة في مسائل التوظيف والمهن (أعيدت صياغته)، http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj.

خ. تهتم الإدارة العامة برفاهية الموظفين ، بما في ذلك سلامتهم وصحتهم ورضاهم عن العمل ومشاركتهم. وتراقب رفاهية الموظفين بانتظام لتحسين ظروف العمل.

د. تتوفر ترتيبات عمل مرنة لموظفي الإدارة العامة (المكتب، العمل عن بعد، بدوام جزئي، العمل الهجين، إلخ) على جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي لتعزيز الإنتاجية والتوازن بين العمل والحياة وتقليل البصمة البيئية.

ذ. تشرك الإدارة العامة النقابات العمالية وممثلي الموظفين في الحوار الاجتماعي.

المبدأ 12: التطور المهني وإدارة المواهب والأداء يعززان مهارات الموظفين العموميين وكفاءتهم وفعاليتهم وقيم الوظيفة العمومية.

أ. لدى الموظفون العموميون أهدافا محددة وواضحة لإدارة أدائهم بما يتماشى مع مهمة وأهداف المنظمة. وتوفر تقييمات الأداء تغذية راجعة للموظفين العموميين، وتعترف بأصحاب الأداء الجيد، وتحدد احتياجات المواهب والتطوير، وتعالج ضعف الأداء.

ب. تشجع الإدارة العامة بشكل فعال على تعزيز التعلم المستمر للموظفين العموميين، وإجراء تحليل للاحتياجات التدريبية وإعداد خطط التدريب.

ت. يتم تنفيذ خطط التدريب وتمويلها بشكل فعال من خلال الميزانية. لتعزيز التعلم والأداء الوظيفي ، يأخذ تصميم وتقديم البرامج التدريبية في الاعتبار حاضر ومستقبل المنظمة والمتدربين واحتياجاتهم لتحسين المهارات.

ث. تستخدم الإدارة العامة التنقل الأفقي للموظفين العموميين لتلبية الاحتياجات التنظيمية وإدارة المواهب وتعزيز التطور المهني والأداء.

ج. تتاح للموظفين العموميين فرص للتقدم الوظيفي والترقية على أساس الجدارة والأداء.

ح. تدعم سياسات وممارسات التطوير الوظيفي والتنقل في الخدمة العامة التنوع والاندماج.

التنظيم والمساءلة والرقابة

يتسم تنظيم الإدارة العامة **بالكفاءة والفعالية** على جميع مستويات الحكومة. وتتسم هيئات الإدارة العامة **بالانفتاح** والشفافية وتطبق آليات محددة وواضحة للمساءلة الداخلية والخارجية. وتحمي هيئات الرقابة القوية حقوق المواطنين والمصلحة العامة.

المبدأ 13: يعزز تنظيم وإدارة الإدارة العامة المساءلة والفعالية والكفاءة.

.

أ. يتم تنظيم الإدارة العامة وفقا لتصنيف واضح ومتسق للهيئات، بناء على وظائفها الرئيسية.

ب. تحافظ الآليات الفعالة على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة محكما وعقلانيا. يتم إنشاء هيئات الإدارة العامة ودمجها وإنهاؤها بناء على تحليل سليم *للأثر المسبق* .

ت. يكون الوزراء مسؤولون سياسيا عن أداء هيئات الإدارة العامة في مجالات السياسة العامة الخاصة بكل منهم.

ث. تتولى الوزارات مسؤولية توجيه وإدارة والاشراف على أداء الجهات التابعة لها ، مع وجود ترتيبات تنظيمية مناسبة وقدرات كافية.

ج. هيئات الإدارة العامة التي تؤدي وظائف تنفيذية، بما في ذلك الهيئات التنظيمية، مسؤولة أمام الحكومة من خلال الوزارات المختصة.

ح. تستفيد الهيئات التنظيمية من مستوى الاستقلالية المطلوب لأداء وظائفها بفعالية.

خ. تتمتع الهيئات الدستورية ومؤسسات الرقابة بالاستقلالية وهي مسؤولة أمام البرلمان.

د. تعمل هيئات الإدارة العامة في إطار للمساءلة يستند إلى أهداف ومؤشرات أداء واضحة.

ذ. يسهم التنظيم الداخلي لهيئات الإدارة العامة في الأداء الفعال للوظائف والتنسيق الأفقي، وذلك من خلال ضمان التحديد الواضح للواجبات وخطوط المساءلة.

ر. تستخدم المنظمات في الإدارة العامة أدوات إدارة جودة معترف بها لتعزيز القدرات المؤسسية وتعزيز التحسين المستمر.

ز. تقلل هيئات الإدارة العامة من بصمتها البيئية من خلال تنظيم العمل وإدارة الموارد.

س. يكون للمدراء على جميع المستويات مسؤوليات محددة وواضحة، ولديهم التفويض والصلاحيات لاتخاذ القرارات، والاستقلالية والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المسؤولون عنها.

ش. تنسق هيئات الإدارة العامة وتتعاون عبر حدودها التنظيمية و عبر القطاعات.

المبدأ 14: المسؤوليات موزعة بوضوح بين مستويات الحكومة، وتحقق مبدأ التبعية والاستقلال الذاتي المحلي، وتيسر التنسيق بين المؤسسات مع وجود آليات للرقابة الفعالة.

أ. يحدد البرلمان بموجب القانون تقسيم الاختصاصات والحقوق والواجبات عبر مستويات الحكومة لتجنب التداخل وتعزيز الشفافية.

ب. تتمتع الحكومات الإقليمية والمحلية باستقلالية لأداء اختصاصاتها في حدود القوانين المعمول بها.

ت. تمارس السلطات المختصة الإشراف على الحكومات الإقليمية والمحلية بناء على القانون. ويكون هذا الإشراف متناسبا ومتوازنا ويحترم استقلاليتها في صنع القرار، ويميز بين الاختصاصات الخاصة والمفوضة وينص على الانتصاف في حالة الإخلال.

ث. تقوم آلية مستقلة بحل تضارب الاختصاصات والمسؤوليات بين مستويات الحكومة.

ج. تيسر هياكل التنسيق الفعالة مواءمة السياسات والأولويات على جميع مستويات الحكومة.

ح. تتعاون الحكومات الإقليمية والمحلية وتشكل شراكات لتعزيز وتطوير جودة الخدمات العامة.

خ. يتم إسناد الاختصاصات إلى مستوى الحكومة الأقرب إلى المواطنين ، مع مراعاة مدى وطبيعة المهمة والكفاءة والاقتصاد ، وكذلك حجم الحكومات الإقليمية والمحلية.

المبدأ 15: تكون الإدارة العامة شفافة ومفتوحة.

أ. لدى الحكومة أهدافا استراتيجية لتعزيز الانفتاح والشفافية في الإدارة العامة، وأسندت مسؤوليات واضحة لأطراف محددة.

ب. للأفراد، بما في ذلك غير المقيمين، والأشخاص الاعتباريين الحق القانوني في الوصول إلى المعلومات العامة دون تبرير طلبهم.

ت. تشمل المعلومات العامة جميع المعلومات المسجلة في الوثائق[16] التي تحتفظ بها الإدارة العامة أو الأفراد أو الأشخاص الاعتباريون الذين يمارسون السلطة العامة. ولا توجد استثناءات إلا عندما تكون هناك أسباب قاهرة لتصنيف المعلومات بالسرية؛ والتي يتم تحديدها بدقة في القانون.

ث. تساعد الإدارة العامة الأطراف على تحديد المعلومات المطلوبة وتقدمها على الفور في الشكل المطلوب ومجانا، باستثناء تكلفة إصدار النسخ والتوصيل.

ج. على الإدارة العامة الإفصاح عن أسباب رفض إتاحة المعلومات العامة، ويحق للأطراف استئناف هذا القرار أمام هيئة مستقلة أو أمام المحاكم.

ح. يتم تحديد وتنفيذ المسؤولية عن رصد الامتثال للتشريعات المتعلقة بالمعلومات العامة، وعن توفير التوجيه وفرض العقوبات بشكل واضح،

خ. تحتفظ الإدارة العامة بسجلات محدثة للوثائق، وتضع وتتبع القواعد المتعلقة بحفظ الوثائق وإتلافها من أجل الحفاظ على دليل يسهل العثور عليه للأنشطة والقرارات العامة.

د. تتاح إمكانية الوصول لإعادة استخدام المعلومات والبيانات التفصيلية ذات الصلة بها والتي تحتفظ بها السلطات والمؤسسات العامة وبيانات البحوث الممولة من القطاع العام لأغراض تجارية وغير تجارية على نطاق واسع.[17]

ذ. تكشف هيئات الإدارة العامة بشكل استباقي عن المعلومات العامة، والتي يجب أن تكون ذات صلة وكاملة ودقيقة ومحدثة ومتاحة ومفهومة ومقروءة آليا وبصيغة مفتوحة قابلة لإعادة الاستخدام.

المبدأ 16: يقوم البرلمان وأمين/ والي المظالم والجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) بالرقابة الفعالة على الإدارة العامة.

أ. يقوم البرلمان ولجانه بالمراقبة الدقيقة والفعالة للسلطة التنفيذية وجودة عملها، وذلك من خلال جلسات الاستماع والأسئلة الموجهة إلى الحكومة والاستفسارات البرلمانية ومن خلال تقييم السياسات العامة والرقابة على الميزانية.

ب. يدعم البرلمان بشكل كبير الأمانة العامة للتظلمات والمؤسسة العليا للتدقيق في وظائفهما الرقابية من خلال ضمان الموارد الكافية والنظر في تقاريرهما وحث الحكومة على تصحيح أوجه القصور التي حددتها هيئات الرقابة.

ت. تكون استقلالية والي المظالم مكفولة في التشريعات والممارسات العملية. ويكون لدى والي المظالم القدرات المؤسسية الكافية لتنفيذ المهام المحددة له ويتمتع بثقة الجمهور.

ث. تحدد التشريعات الخبرات المهنية والأخلاقيات والنزاهة المناسبة لدى الشخص المسؤول عن ممارسة مهام والي المظالم وتكون مضمونة بالممارسة العملية.

ج. المهام القانونية لوالي المظالم أو أي مؤسسة موازية له، والتي تشمل منع وتصحيح سوء الإدارة في جميع هيئات الإدارة العامة، وحماية وتعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية، منصوص عليها في التشريعات ويتم تنفيذها. يتمتع والي المظالم بسلطات مناسبة للتحقيق في الحالات الفردية والقضايا النظامية.

ح. تنفذ هيئات الإدارة العامة بفعالية توصيات والي المظالم، بما في ذلك التوصيات النظامية.

خ. استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) واستقلالية رئيسها وأعضائها، بجميع أشكالها، منصوص عليها في الدستور، وتتمتع بالحماية القانونية ويتم احترامها في الممارسة العملية.

د. لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) القدرات الكافية لممارسة مهامها وتتمتع بثقة الجمهور.

ذ. المهام القانونية للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI)، والتي تشمل الامتثال والتدقيق المالي وتدقيق الأداء في جميع هيئات الإدارة العامة، منصوص عليها في التشريع ويتم تنفيذها في الممارسة العملية.

ر. تنفذ هيئات الإدارة العامة توصيات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) بشكل فعال، بما فيها التوصيات النظامية.

---

[16] "المستند" يعني أي نوع من الوثائق التي تتضمن المعلومات، بغض النظر عن الشكل او الصيغة (مستند ورقي، مستند إلكتروني، قاعدة بيانات إلكترونية، شريط صوتي أو مرئي، صورة فوتوغرافية، إلخ).

[17] الارشادات الأوروبية رقم 1024/2019 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 20 يونيو 2019 بشأن البيانات المفتوحة وإعادة استخدام معلومات القطاع العام (إعادة صياغة) ، http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj.

المبدأ 17: يتم الحفاظ على حق الإدارة الجيدة من خلال الإجراءات الإدارية والمراجعة القضائية والمساءلة العامة.

أ. يتم تنفيذ الإجراءات الإدارية وفقا لمبادئ الشـــرعية، بما في ذلك الممارســـة القانونية للســـلطة التقديرية، واليقين القانوني، والمساواة، والحياد، والتناسب.

ب. يمكن للأطراف المشاركة في الإجراءات الإدارية ممارسة حقها في الاستماع إليها والوصول إلى ملفات الدعوى.

ت. وتبين الإدارة العامة أسـباب قراراتها، وتخطر الأطراف وتبلغهم بالحق في الاسـتئناف. يسـمح بالاسـتثناءات في الحالات التي يكون فيها القرار مفيدا تماما لمصلحة جميع الأطراف المعنية ولم يطلبه أي طرف.

ث. تكفل آليات الاستئناف الإدارية الداخلية، في حال إنشائها، الوصول السريع والسهل للإجراءات القانونية الفعالة.

ج. تراقب الحكومة أداء الإجراءات الإدارية الفردية، ونتائج الاسـتئناف الإدارية الداخلية، وكذلك الاسـتئناف القضـائي، وإذا لزم الأمر، تعالج أي تحديات تتعلق بكفاءة الإدارة وفعاليتها وشرعيتها.

ح. يتمتع الأفراد والأشخاص الاعتباريون بإمكانية الوصول الفعلي إلى محكمة مستقلة للطعن في مشروعية الإجراءات والقرارات الإدارية، والحصول على حماية فعالة لحقوقهم في الوقت المناسب.

خ. يتم تصحيح الاضرار التي تعرض لها الافراد والأشخاص الاعتباريين ويتم تعويضهم تعويضا عادلا عن الاضرار الناتجة عن أخطاء صحاب السلطة العامة

د. تقوم الإدارة العامة بتحليل أسـباب دفع التعويضـات وتتخذ إجراءات للتعلم من الأخطاء لتجنب أو تقليل أخطاء مماثلة في المستقبل.

المبدأ 18: وجود نظام متماسك وشامل للنزاهة في القطاع العام يقلل من مخاطر الفساد.

أ. وضعت الحكومة أهدافا استراتيجية للحد من مخاطر الفساد والتهديدات التي تتعرض لها النزاهة، استنادا إلى تحليل المخاطر والبيانات.

ب. تعرف التشريعات مجموعة شاملة من أفعال الفساد وانتهاكات النزاهة بأنها جرائم جنائية ومدنية و/أو إدارية، بما في ذلك العقوبات المتناسبة.

ت. توجد قواعد وقيم للسلوك الأخلاقي في جميع أنحاء القطاع العام ويتم التعريف بها وإنفاذها بشكل فعال.

ث. تشجع آلية الشكاوى الموثوقة والتي يسهل الوصول إليها على الإبلاغ عن انتهاكات النزاهة والثقافة التنظيمية المفتوحة.

ج. يحمي القانون المبلغين عن المخالفات من جميع أنواع الأعمال الانتقامية، ويمكنهم الإبلاغ بشكل سري إلى هيئة تضمن المتابعة.[18]

ح. ويدير النظام المتماسك حالات تضارب المصالح، ويوفر التوجيه والإجراءات اللازمة للحل وقائمة بأوجه عدم التوافق بين الوظائف العامة والأنشطة الخاصة، ويخفف من مخاطر العمالة العامة السابقة واللاحقة، على سبيل المثال من خلال فترات التهدئة.

خ. وتقوم هيئة عامة تتمتع بسلطة إصدار العقوبات برصد نظام مبني على المخاطر للإعلان عن الأصول، وتوجد آليات للتحقيق في التناقضات بين الأصول الشخصية والإيرادات المعلنة وإصدار العقوبات بخصوصها.

د. يتم تحديد أنشطة الضغط والتأثير والشفافية ويتم إجراؤها بنزاهة.

ذ. يوجد نظام فعال لإدارة مخاطر النزاهة ومراقبتها في جميع مؤسسات القطاع العام.

ر. يتم الكشف عن انتهاكات النزاهة والتحقيق فيها ومعاقبتها بإنصاف وموضوعية في وقت مناسب، مع خيار الاستئناف.

ز. تتبادل هيئات الإدارة العامة المعلومات مع سلطات إنفاذ القانون للسماح بالتعاون بين المؤسسات والتحقيقات الجنائية؛ وتبلغ الجمهور بنتائج القضايا، مع احترام السرية.

س. تقوم الهيئة المسؤولة بجمع البيانات الإحصائية بانتظام لرصد فعالية أنظمة مكافحة الفساد والنزاهة العامة.

[18] الارشادات الأوروبية رقم 2019 /1937 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 23 أكتوبر 2019 بشأن حماية الأشخاص الذين يبلغون عن انتهاكات لقانون الاتحاد ، http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj.

تقديم الخدمات والرقمنة

تركز الإدارة العامة على **متلقي الخدمة**، وتقدم خدمات عالية الجودة من السهل لجميع الأشخاص والأعمال الوصول إليها بشكل مباشر أو عبر الإنترنت.
تدعم **الرقمنة** اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، وعمليات كفؤة وفعالة، وخدمات عالية الجودة وسهل الوصول اليها.

المبدأ 19: يتم التركيز على متلقي الخدمة عند تصميم وتقديم الخدمات الإدارية.

أ. تضع الحكومة وتنسق سياسة للحكومة بأكملها تهدف إلى التحسين المستمر لتصميم وتقديم الخدمات الإدارية العامة بناء على احتياجات متلقي الخدمة المتطورة.

ب. تشجع هيئات الإدارة العامة على التفاعل مع متلقي الخدمة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتجاربهم وتشجيعهم على المشاركة بفاعلية في تصميم وإعادة تصميم الخدمات الإدارية العامة (الإنشاء المشترك).

ت. تنفذ الإدارة العامة مراجعات منتظمة للإجراءات الإدارية القائمة لتبسيط الخدمات وتحسينها ، مما يقلل من التكلفة والوقت والحضور الشخصي المطلوب.

ث. عند تصميم وتنفيذ سياسات وخدمات جديدة ، تضمن الإدارة العامة عدم إنشاء أعباء وتكاليف إدارية غير ضرورية.

ج. تضع الإدارة العامة معايير الخدمة ، وتحددها مع متلقي الخدمة وتبلغهم بها ، وتقوم بتحديثها بانتظام لتعكس الظروف والتوقعات المتغيرة.

ح. تراقب الإدارة العامة بانتظام جودة الخدمة مقابل معايير التسليم والمقاييس الأخرى ، لتعلم الدروس وتحسين تصميم الخدمة وتقديمها.

المبدأ 20: تقدم الإدارة العامة خدمات مبسطة وعالية الجودة.[19]

أ. تضمن الإدارة العامة تبسيط تقديم الخدمات لتوفير أقصى قدر من الراحة لمتلقي الخدمة.

ب. تنظم الإدارة العامة وتقدم الخدمات العامة الحياتية (التي تمس حياة متلقي الخدمة مباشرة).

ت. تقدم الإدارة العامة خدمات إدارية استباقية، حيث تستخدم التنبؤ والأتمتة لتقديم الخدمات حيث يلزم.

ث. يتمتع متلقي الخدمة بالحق القانوني في تزويد الإدارة العامة بالمعلومات والوثائق مرة واحدة فقط. وتطبق الإدارة العامة هذا الحق باستمرار.

[19] التشريعات الأوروبية رقم 2018 /1724 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 2 أكتوبر 2018 التي تنشئ بوابة رقمية واحدة لتوفير الوصول إلى المعلومات والإجراءات والمساعدة وخدمات حل المشكلات، http://data.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj.

المبدأ 21: يمكن الوصول بسهولة إلى الخدمات الإدارية عبر الإنترنت[20] وبدونه، مع مراعاة الاحتياجات والخيارات والقيود المختلفة.

أ. تطبق الإدارة العامة تقديم خدمة متعددة القنوات، تجمع بين القنوات عبر الإنترنت والقنوات (بمساعدة رقمية) غير الموصولة بالإنترنت، بحيث يتمتع متلقي الخدمة بجولة مستخدم سلسة مع إمكانية التفاعل رقميا مع أي جزء من الإدارة، إذا رغبوا في ذلك.

ب. يتمتع جميع متلقي الخدمة المحتملين بإمكانية الوصول الشخصي والمباشر للخدمات العامة عالية الجودة ضمن مسافة معقولة، وذلك من خلال التعاون ما بين هيئات الإدارة العامة المعنية والتنسيق عبر مستويات الحكومة وداخلها.

ت. تأخذ الإدارة العامة في الاعتبار الاحتياجات المتنوعة لمختلف مجموعات متلقي الخدمة في تقديم الخدمات (بما في ذلك ما يتعلق بالقدرة البدنية والفكرية والمهارات الرقمية واللغة) وتضمن عدم وجود حواجز أمام الوصول إلى الخدمات.

ث. تكفل الإدارة العامة أن يتمكن متلقي الخدمة من العثور بسهولة على قنواتهم المفضلة وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بحقوقهم والتزاماتهم وخدماتهم والمؤسسات التي تقدمها، على سبيل المثال من خلال كتيب قائمة الخدمات.

ج. تستخدم هيئات الإدارة العامة، في أدوات الاتصال الخاصة بها (المواقع الشبكية، والنشرات، والاستمارات، وما إلى ذلك) وفي سياق القرارات الإدارية، لغة موجزة ومفهومة تنقل جميع المعلومات ذات الصلة بطريقة تتناسب مع الظروف المتنوعة لمتلقي الخدمات (لغات الأقليات المعرفة بالقانون، والضعف البصري والسمعي، إلخ...).

[20] الارشادات الأوروبية رقم 2016 /2102 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 أكتوبر 2016 بشأن إمكانية الوصول إلى المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول لهيئات القطاع العام، http://data.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj.

المبدأ 22: تتيح الرقمنة اتخاذ قرارات قائمة على البيانات وسياسات وخدمات وعمليات فعالة وكفؤة وسريعة الاستجابة في الحكومة بأكملها.

أ. تضمن الإدارة العامة القيادة والتنسيق والقدرة على إنشاء استراتيجيات وخدمات حكومية فعالة ومتكاملة ورقمية.

ب. لضمان موثوقية البيانات وجودتها وسهولة الوصول إليها، يكون تصميم السجلات العامة رقميا وتكون إدارة البيانات محوكمة ومنهجية، مع الاستخدام النشط للبيانات ومشاركتها داخل الإدارة العامة وخارجها.

ت. تدعم قابلية التشغيل البيني للسجلات العامة (القانونية والدلالية والتنظيمية والتقنية) عبر الإدارة العامة، تحسين وتسهيل التكامل في تقديم الخدمات.[21]

ث. تتوفر هوية رقمية سهلة الاستخدام والتوقيع الرقمي وخدمات الثقة الرقمية والدفع الرقمي وحلول التسليم الرقمية للجميع بسهولة، منصوص عليها بالتشريعات وفعالة من الناحية التقنية ومستخدمة على نطاق واسع.[22]

ج. البنية التحتية الرقمية للحكومة وأنظمة المعلومات قابلة للتطوير ومرنة ومصممة للمستقبل.

ح. تعزز الإدارة العامة الإمكانيات الرقمية والتكنولوجية الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك من خلال إطار تنظيمي مرن، مع التخفيف من المخاطر بشكل كاف.

خ. يضمن التخفيف من مخاطر الأمن السيبراني والخصوصية حماية البيانات، وبالأخص حماية البيانات الشخصية، ويبني ثقة الجمهور من خلال تطبيق أطر الوقاية وبناء القدرات الكافية.[23]

د. تصمم الإدارة العامة وتنفذ سياسات تستهدف جذب والحفاظ على المواهب والقيادات الرقمية، وتعزيز المهارات الرقمية والتفكير الرقمي بين الموظفين.

ذ. تتعاون الإدارة العامة بنشاط مع أصحاب المصلحة المعنيين لتعزيز إعادة استخدام الحلول الرقمية التي تم تطويرها باستخدام الأموال العامة لتطوير نظام بيئي تشاركي لتوفير واستخدام الخدمات الرقمية على مستوى الاقتصاد.

---

[21] تماشيا مع المعايير المتاحة على المستويين الوطني والدولي ، بما في ذلك الإطار الأوروبي للتشغيل البيني: COM (2017) 134 final ، *إطار التشغيل البيني الأوروبي - استراتيجية التنفيذ* ، https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2017:134:FIN.

[22] التشريعات الأوروبية رقم 2014/910 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 23 يوليو 2014 بشأن خدمات تحديد الهوية والثقة الإلكترونية للمعاملات الإلكترونية في السوق الداخلية وإلغاء الارشادات الاوربية رقم 93/1999 / EC ، https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.257.01.0073.01.ENG.

[23] التشريعات الأوروبية رقم 2016 /679 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 27 أبريل 2016 بشأن حماية الأشخاص الطبيعيين فيما يتعلق بمعالجة البيانات الشخصية وحرية حركة هذه البيانات ، (التشريعات العامة لحماية البيانات) ، http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj.

الإدارة المالية العامة

تقوم الإدارة العامة بتخطيط وإدارة المالية العامة لضمان **استدامتها وشفافيتها** والسماح بتحقيق أهداف السياسة العامة. وتوجد ترتيبات للرقابة والشراء والإشراف لضمان الاستخدام الاقتصادي والكفء والفعال للموارد العامة المشتركة بين جميع مستويات الحكومة.

المبدأ 23: الميزانية السنوية شاملة ومصاغة ضمن إطار متوسط الأجل يتسم بالمصداقية والتدوير، وتوازن بين احتياجات السياسات والقيود المالية.

أ. يتم إعداد الميزانية بما يتماشى مع التشريعات ذات الصلة والمدد الزمنية الصادرة عن وزارة المالية والذي يتيح للجهات الوقت الكافي لإعداد ميزانياتها المقترحة.

ب. تعد وزارة المالية كل عام، إطارا متوسط الأجل للمالية العامة يتضمن أهداف السياسة العامة لمجاميع المالية العامة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات مقبلة، وذلك استنادا إلى إسقاطات الاقتصاد الكلي المعلنة، ويحترم قواعد المالية العامة المنصوص عليها في التشريع.

ت. يربط إطار الميزانية المتوسطة الأجل ما بين السياسة المالية والسياسات القطاعية من خلال وضع حدود قصوى مفصلة متوسطة الأجل للوزارات التنفيذية كأساس لإعداد الميزانية السنوية، وتوافق الحكومة على ذلك.

ث. تنسق الوزارات إعداد الميزانية داخل قطاعاتها لمواءمة مسؤوليات السياسات مع مخصصات الميزانية القطاعية.

ج. تعمل هيئة الرقابة المستقلة على تحسين الانضباط المالي من خلال نشر تقارير عن جودة التوقعات والافتراضات الكلية في إطار تقديرات الميزانية وامتثال الحكومة للقواعد المالية القانونية ومن خلال تقديم المشورة للحكومة بشأن مسائل السياسة المالية.

ح. وثائق الميزانية السنوية شاملة وتتضمن جميع النفقات والإيرادات العامة والمخاطر المالية والنفقات الضريبية والالتزامات متعددة السنوات.

خ. يتم تقديم الميزانية بالأبعاد الإدارية والاقتصادية والوظيفية والبرامجية، وتستخدم معلومات الأداء غير المالي. يتم تتبع النفقات المتعلقة بسياسات مثل التحول الأخضر والمساواة بين الجنسين لتقييم تأثير المبادرات التي توجد فيها أهداف أو غايات ذات صلة.

د. تدعم معايير الاختيار الموضوعية عملية اختيار المشاريع الاستثمارية وتحديد الأولويات. تعرض وثيقة الميزانية تكاليف الاستثمارات متعددة السنوات ، ويتم تقييم مخاطرها المالية وتكاليف الصيانة.

ذ. لدى البرلمان ما يكفي من الوقت والموارد لتحليل مقترح الميزانية ومناقشته والموافقة عليه قبل بداية السنة المالية الجديدة.

ر. تحفز الحكومة مشاركة المواطنين في عملية وضع الميزانية من خلال إتاحة مجموعة كاملة من وثائق الميزانية للجمهور، وإعداد ميزانية المواطن واستخدام أدوات الموازنة المفتوحة.

المبدأ 24: تدعم الحكومة تنفيذ الميزانية وتقديم الخدمات من خلال ضمان السيولة على المدى القصير والمتوسط.

أ. تقوم هيئة الإدارة العامة المسؤولة بجمع الإيرادات بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية باستخدام الأدوات الإلكترونية.

ب. يتماشى تحقيق الإيرادات مع تقديرات الميزانية.

ت. لدى الحكومة نظرة عامة كاملة على رصيدها النقدي اليومي ، باستخدام حساب الخزينة الموحد والإشراف على الأرصدة في جميع الحسابات المصرفية الأخرى.

ث. تدعم الحكومة موثوقية بياناتها المالية من خلال التسوية المنتظمة بين نظام معلومات الخزينة ونظم المعلومات المحاسبية وبيانات الحساب المصرفي.

ج. تضمن وظيفة إدارة النقد إمكانية تلبية الالتزامات دائما ضمن الإطار الزمني القانوني وذلك باستخدام توقعات التدفق النقدي والوصول إلى سوق رأس المال لمعالجة النقص النقدي.

ح. يضمن نظام الرقابة أن مؤسسات القطاع العام لا تتجاوز مخصصات ميزانيتها من خلال الالتزام بالإنفاق غير الممول.

خ. تفي الحكومة بالتزاماتها ضمن المدد الزمنية القانونية وتدير وتراقب وتقدم تقارير منتظمة عن أي التزامات مستحقة، مثل متأخرات الدفع.

د. الاقتراض الحكومي لتمويل فجوات التمويل يكون حكيم ومستدام ويتماشى مع استراتيجية إدارة الديون متوسطة الأجل واستراتيجية المالية العامة المنشورة.

ذ. تخفف الحكومة من المخاطر المالية لعبء الديون الذي لا يمكن تحمله من خلال تركيز تفويض اقتراض الحكومة المركزية ووضع قيود قانونية على الاقتراض أو الضمانات من قبل الكيانات العامة الأخرى.

المبدأ 25: تنفذ الحكومة الميزانية بما يتماشى مع التقديرات والتقارير المتعلقة بها بطريقة شاملة وشفافة، مما يسمح بالتدقيق في الوقت المناسب.

أ. تنفذ الحكومة الميزانية بما يتماشى مع الاعتمادات الموافق عليها والقواعد المالية وأهداف الأداء.

ب. تراقب وزارة المالية تنفيذ الميزانية طوال السنة المالية وتنشر بانتظام معلومات تنفيذ الميزانية لتمكين اتخاذ القرارات الفعالة والشفافية.

ت. تراقب الحكومة المركزية باستمرار مخاطر المالية العامة وتشرف على الأداء المالي السنوي، بما في ذلك الالتزامات الطارئة للحكومات المحلية والإقليمية والشركات المملوكة للدولة والشراكات ذات الصلة بين القطاعين العام والخاص.

ث. يتم تحديد المعايير الوطنية لإعداد التقارير المالية والمحاسبة ومواءمتها مع الحد الأدنى من المتطلبات المعمول بها للبلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي[24] وتمكن من توفير البيانات المتوافقة مع النظام الأوروبي للحسابات (ESA2010).

ج. التقرير المالي السنوي للحكومة شامل ويستند إلى إطار مناسب للتقارير المالية،[25] ويعرض بشكل متناسق مع الميزانية، ويشرح الاختلافات عن أرقام الميزانية، ويتضمن تحليلا لأصول الدولة والتزاماتها، ويحتوي على معلومات الأداء غير المالي التي تقارن النتائج مع أهداف الأداء.

ح. تقدم الحكومة معلومات عن استثمار رأس المال في تقريرها المالي السنوي أو تقرير منفصل.

خ. تقدم الحكومة، في تقريرها المالي السنوي أو في تقرير منفصل، معلومات عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الهامة لسياساتها ومشترياتها وعملياتها.

د. تقوم الحكومات المحلية والإقليمية والشركات المملوكة للدولة والصناديق الخارجة عن الميزانية بإعداد ونشر البيانات المالية السنوية المدققة.

ذ. تنشر الحكومة تقريرها المالي السنوي في موعد لا يتجاوز ستة أشهر بعد نهاية السنة المالية. ويقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمراجعة التقرير، ويناقشه البرلمان قبل مناقشة الميزانية المقبلة.

المبدأ 26: تدير هيئات الإدارة العامة الموارد بطريقة فعالة تتوافق مع تحقيق أهدافها.

أ. يتم تطبيق إطار للرقابة الداخلية في جميع أنحاء الإدارة العامة يكون متوافق مع المعايير الدولية ومع الأنظمة الأخرى ذات الصلة، بما فيها التشريعات المتعلقة بإدارة المالية العامة.

ب. تقوم وزارة واحدة بتنسيق عملية تنفيذ الرقابة الداخلية، واستعراض التقدم المحرز، وتقديم تقارير سنوية إلى الحكومة عن تطور الرقابة الداخلية في القطاع العام.

ت. المديرون العامون مسؤولون عن تنفيذ أنظمة الإدارة والضبط لتي تضمن الإدارة القانونية والفعالة والكفؤة والاقتصادية للعمليات والأصول والموارد.

ث. يوجد لدى المديرين على جميع المستويات تحديد واضح للمسؤوليات، وتفويض باتخاذ القرارات، والاستقلالية والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المسؤولون عنها.

ج. تنتج كل منظمة معلومات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب للمديرين حول الأداء وتنفيذ الميزانية وحول المشاريع الاستثمارية الكبرى.

ح. تقوم هيئات الإدارة العامة بتحديد وتقييم المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها بشكل دوري، بما فيها المخاطر الاقتصادية أو البيئية، وتقوم بتنفيذ التدابير اللازمة للتخفيف منها.

خ. تحدد الحكومة بوضوح العلاقة بين منظمات المستوى الأول والهيئات التابعة لها وترتيبات الحوكمة القوية التي تضمن السيطرة على الشركات المملوكة للدولة والشركات الإقليمية / المحلية التابعة.

د. تشمل نظم الإدارة والرقابة العامة إجراءات لمنع المخالفات والغش وكشفها والإبلاغ عنها، وضمان التنسيق والتحقيق في الغش والفساد والمعاقبة عليهما في الوقت المناسب.

---

[24] الارشادات رقم EU/85/2011 الصادرة عن المجلس بتاريخ 8 نوفمبر 2011 بشأن متطلبات أطر ميزانية الدول الأعضاء، http://data.europa.eu/eli/dir/2011/85/oj.

[25] المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) أو المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) أو الإطار الوطني للإبلاغ المالي.

المبدأ 27: التدقيق الداخلي يحسن إدارة هيئات الإدارة العامة.

أ. تُنفذ عمليات التدقيق الداخلي بصورة منتظمة في جميع الإدارات العامة وعلى أساس الترتيبات التنفيذية التي يحددها التشريع وتماشياً مع تعاريف معهد مدققي الحسابات الداخليين.

ب. تقوم الحكومة بمواءمة وتنسيق التدقيق الداخلي على المستوى المركزي ، وتقوم بإصدار التشريعات الفرعية والإرشادات المنهجية القابلة للتطبيق في جميع أنحاء القطاع العام.

ت. يمكن تكييف هيكل وتنظيم مهام التدقيق الداخلي مع نوع المؤسسة وحجمها وتعقيدها. ويشمل ذلك إمكانية التشارك في خدمات التدقيق الداخلي.

ث. يوفر التدقيق الداخلي تأكيدا مستقلا وموضوعيا، ويقدم تقاريره مباشرة إلى رئيس المؤسسة [26].

ج. لدى هيئات الإدارة العامة خطة استراتيجية محدثة ومعتمدة رسميا لتنفيذ التدقيق الداخلي. تغطي الخطط السنوية المنظمة بأكملها وتستند إلى تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والتدقيق الداخلي وإعداد التقارير في المنظمة، بما في ذلك مجموعة متنوعة من أنواع التدقيق.

ح. تنفذ وحدات التدقيق الداخلي عمليات التدقيق لحساباتها وتقدم تقارير عنها وفقا لمعايير التدقيق والأدلة ومدونات قواعد السلوك، والتي تتسق مع المبادئ التوجيهية لمعهد المدققين الداخليين.

خ. يقوم كبار المديرين بتنفيذ توصيات التدقيق الداخلي ويضمن المدققون الداخليون المتابعة والرصد المنهجيين للقبول والتنفيذ.

د. يحمل المدققون الداخليون شهادة وطنية أو عالمية معترف بها وتضمن هيئة التنسيق التطوير المهني المستمر للمدققين الداخليين.

ذ. يعمل ضمان الجودة الداخلية والتقييم الدوري للجودة الخارجية على التحسين المستمر لجودة التدقيق الداخلي.

ر. حيثما يوجد تفتيش مالي، يكون مكملا لدور التدقيق الداخلي.

[26] ينطبق على الرئيس الفردي أو الهيئة الإدارية الجماعية.

المبدأ 28: تستند تشريعات المشتريات العامة، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات، إلى مبادئ المساواة في المعاملة وعدم التمييز والشفافية والتناسب والمنافسة، ويدعمها إطار سليم للإدارة.[27]

أ. تعكس تشـريعات المشـتريات العامة، بما في ذلك الشـراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات، المبادئ المعترف بها دوليا، مثل القيمة مقابل المال، والمنافسـة الحرة، والشـفافية، وعدم التمييز، والمسـاواة في المعاملة، والاعتراف المتبادل، والتناسب.

ب. تمتثل تشريعات المشتريات العامة، بما فيها الخاص بالشراكات بين القطاعين العام والامتيازات، للمعايير الدولية المعمول بها، وتعزز الكفاءة وتضمن توازنا تنظيميا يتناسب مع حجم العقود وطبيعتها ومخاطرها.

ت. لدى الإدارة العامة سياسات واضحة وشاملة لتطوير نظام المشتريات العامة على المدى الطويل، بما في ذلك نظم الشراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات.

ث. تسعى السلطات المتعاقدة[28] إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشتريات المستدامة، بما في ذلك المشتريات المراعية للبيئة، مع الحفاظ على التوازن والاتساق مع الأهداف الأولية للمشتريات.

ج. يعهد إلى هيئة ذات ولاية سياسية وقانونية واضحة على المستوى المركزي بمهمة وضع السياسات لتوجيه وإدارة إصلاح المشتريات العامة. وتتوزع المهام والمسؤوليات الرئيسية لتنفيذ نظام المشتريات العامة بوضوح بين مؤسسات الشراء المركزية والتي تتمتع بالسلطة وتتوفر لديها الموارد اللازمة.

ح. تقوم هيئة مشـتريات مركزية برصـد نظام المشـتريات والإشـراف عليه وتقييمه وتحديد التحسـينات الممكنة وتتيح للجمهور الوصول إلى البيانات الموحدة المتعلقة بعمليات المشتريات العامة (بما في ذلك منح العقود والأداء).

---

[27] الإرشادات الأوروبية رقم EU/23/2014 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن منح عقود الامتيازات، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj، الأمر التوجيهي EU/ 24/2014 للبرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات العامة، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj، الارشادات الأوروبية رقم EU/25/2014 الصادر عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات من قبل الكيانات العاملة في قطاعات المياه والطاقة والنقل والخدمات البريدية ، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj ، والارشادات الأوروبية رقم 2009/81/EC الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 13 يوليو 2009 بشأن تنسيق إجراءات منح عقود أعمال معينة ، عقود التوريد وعقود الخدمات من قبل السلطات أو الكيانات المتعاقدة في مجالات الدفاع والأمن http://data.europa.eu/eli/dir/2009/81/oj.

[28] يشمل مصطلح "السلطات المتعاقدة" في هذه المبادئ الكيانات التي تبرم العقود والعاملة في قطاعات المرافق.

المبدأ 29: تجري السلطات المتعاقدة عمليات الشراءات العمومية، بما في ذلك في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بكفاءة واقتصاد.

أ. تضع السلطات المتعاقدة خطط مشتريات سنوية أو متعددة السنوات ، تتماشى مع تخطيط الميزانية ، وتنشرها في الوقت المحدد. تعتمد عملية إعداد المشتريات الفردية على تحليل شامل للاحتياجات وأبحاث السوق مع تحديد النتائج المرجوة.

ب. الإجراءات التنافسية هي طرق الشراء القياسية، وتستخدم السلطات المتعاقدة الإجراءات الأخرى فقط في الظروف الاستثنائية المبررة بشكل سليم.

ت. تستفيد عمليات الشراء العامة من استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، مثل الاتفاقيات الإطارية، ونظم الشراء الديناميكية، وإنشاء هيئات شراء مركزية ووضع ترتيبات يمكن أن تخفض تكاليف المعاملات، وتوفر أسعارا أكثر تنافسية، وتبسط المناقصات.

ث. تستخدم السلطات المتعاقدة بشكل واسع نظام مشتريات إلكتروني يشمل جميع مراحل عملية الشراء.[29]

ج. تتضمن وثائق الشراء مواصفات تقنية واضحة ومناسبة وغير متحيزة، بالإضافة الى معايير واضحة ومحايدة للاختيار النوعي للمشغلين الاقتصاديين تتناسب مع العقد المحدد وتقتصر على تلك التي تضمن أن المشغل الاقتصادي تتوفر لديه القدرات القانونية والمالية والتقنية والمهنية لتنفيذ العقد بنجاح. ولا تفرض وثائق المشتريات عوائق لا مبرر لها أمام المشاركة في المشتريات العامة أو أية متطلبات إجرائية مرهقة بلا مبرر.

ح. معايير إرساء العقد، المحددة مسبقا في وثائق الشراء، ذات صلة بموضوع العقد وتكفل التقييم الموضوعي للعطاءات الذي يسفر عن إرساء العقد على أكثر العطاءات فائدة من الناحية الاقتصادية من حيث المعايير المحددة للسعر أو التكلفة ومن حيث اعتبارات الجودة.

خ. تدمج السلطات المتعاقدة الاستدامة (أي المعيار البيئي والاجتماعي[30]) في جميع مراحل دورة الشراء، مع ضمان الحفاظ على الشفافية وعدم التمييز والمنافسة.

د. تدمج السلطات المتعاقدة مشتريات الابتكار في ممارساتها.

ذ. يكون سوق المشتريات العامة تنافسيا ويجذب اهتمام المشغلين الاقتصاديين المحليين والدوليين، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

ر. الدعم الاستشاري والتشغيلي بشأن تطبيق وتفسير تشريعات المشتريات العامة سريع وعملي ومفيد ومناسب.

ز. يوجد نظام جيد الأداء ومستدام يدعم اكتساب موظفي المشتريات والجهات الفاعلة الأخرى الخبرة الاحترافية المستمرة في نظام المشتريات.

س. يتمتع المجتمع المدني بإمكانية الوصول الكافي إلى المعلومات وفي الوقت المناسب في كل مرحلة من مراحل عملية المشتريات العامة، بما في ذلك التخطيط وأداء العقود، لرصد المشتريات العامة والعمل كضمانة ضد الممارسات غير الشفافة وغير التنافسية والاستخدام غير الكفء وغير الفعال للموارد العامة.

ش. يتم تسليم السلع أو الأعمال أو الخدمات المشتراة وفقا للعقد من حيث الوقت والجودة والتكلفة والشروط التعاقدية الأخرى؛ ويتم ادارة التعديلات على العقود خلال الوقت المناسب وبشكل لا يعيق المنافسة.

ص. تطبق السلطات المتعاقدة أدوات لتنفيذ المقارنات المعيارية للاقتصاد وفعالية وكفاءة إجراءات الشراء العامة وتقييم أداء العقود.

---

[29] الارشادات الأوروبية رقم EU / 24/2014 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات العامة ، وإلغاء الارشادات رقم 18/2004/EC ، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj ؛ الإرشادات الأوروبية رقم EU / 25/2014 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات من قبل الكيانات العاملة في قطاعات المياه والطاقة والنقل والخدمات البريدية وإلغاء الارشادات الأوروبية رقم 17/2004 / EC ، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj.

[30] الارشادات الاوروبية رقم EU/24/2014 الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات العامة http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj والارشادات الأوروبية 2014/25/EU الصادرة عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj

المبدأ 30: يكفل وجود نظام مستقل لمراجعة المشتريات معالجة الشكاوى بفعالية وسرعة وكفاءة.[31]

أ. تحدد تشـريعات الشـراء آليات وإجراءات معالجة الشـكاوى امتثالا للمعايير الدولية، بما في ذلك التدابير المؤقتة، وعدم فعالية العقود والعقوبات البديلة، ويشمل العقود العامة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والامتيازات.

ب. في الحالات التي تنشـأ فيها هيئة مراجعة مسـتقلة (بدلا من محكمة عادية)، يضـمن الهيكل المؤسـسـي ممارسـة وظائف هيئة المراجعة وأعضائها وفقا لمعايير الاستقلالية والشفافية.

ت. تتيح عملية المراجعة معالجة الشكاوى وحلها بسرعة وفعالية وكفاءة.

ث. يمكن للمشغلين الاقتصاديين الوصول بسهولة إلى نظام المراجعة ومعالجة الشكاوى دون تمييز أو تكلفة مفرطة أو عبء إداري.

ج. تأخذ عملية المراجعة بعين الاعتبار تحقيق الأهداف الرئيسـية للشـراء العام (وبالأخص القيمة مقابل المال من خلال المنافسـة المفتوحة والشـفافة وغير التمييزية)، بدلا من الأخطاء والإغفالات الشـكلية البحتة، ولا سـيما تلك التي لا تؤثر على نتائج عملية الشراء.

ح. تكون قرارات هيئة المراجعة غير القضـائية موضـوع مراجعة قضـائية أو مراجعة من جانب هيئة أخرى تكون محكمة أو هيئة قضائية ومستقلة عن كل من السلطة المتعاقدة وهيئة المراجعة.

خ. تنشر بيانات شاملة عن اجراءات معالجة الشكاوى، بما في ذلك جميع قرارات هيئة المراجعة، مع المبررات الكاملة دون تأخير على موقع الكتروني مركزي متاح مجانا للمشتريات العامة، مما يضمن وصول أوسع إلى القرارات القضائية السابقة من خلال محرك بحث شامل.

[31] الأمر التوجيهي للمجلس EEC/665/89 المؤرخ 21 ديسمبر 1989 بشأن تنسيق القوانين واللوائح والأحكام الإدارية المتعلقة بتطبيق إجراءات المراجعة على منح عقود التوريد العام والأشغال العامة، http://data.europa.eu/eli/dir/1989/665/oj، وتوجيه المجلس CEE/13/92 المؤرخ 25 فبراير 1992 بشأن تنسيق القوانين واللوائح والأحكام الإدارية المتعلقة بتطبيق قواعد المفوضية الأوروبية بشأن إجراءات الشراء الخاصة بالكيانات العاملة في قطاعات المياه والطاقة والنقل والاتصالات السلكية واللاسلكية، http://data.europa.eu/eli/dir/1992/13/oj، التوجيه EC/66/2007 الصادر عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 11 كانون الأول/ديسمبر 2007 فيما يتعلق بتحسين فعالية إجراءات المراجعة المتعلقة بمنح العقود العامة، http://data.europa.eu/eli/dir/2007/66/oj.

المبدأ 31: تخضع جميع الأموال العامة لتدقيق فعال من قبل مدقق حسابات مستقل يوفر ضمانا بشأن استخدام الموارد العامة ويساعد على تحسين أداء القطاع العام.

أ. استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) واستقلالية رئيسه وأعضائه بجميع أشكاله منصوص عليها في الدستور، وهي محمية قانونا ومحترمة في الممارسة العملية.

ب. تغطي صلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) جميع السياسات والأموال العامة.

ت. يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) أو غيره من المدققين المحترفين والمستقلين بمراجعة جميع الأموال العامة بشكل دوري وفقا لمعايير التدقيق الدولية ومن خلال التدقيق المالي والتدقيق على الامتثال والأداء.

ث. يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) بإمكانية الوصول غير المقيد إلى مباني ووثائق ومعلومات الكيانات الخاضعة للتدقيق من أجل الاضطلاع بمسؤولياته القانونية على النحو السليم.

ج. تنظيم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) وحوكمته وإدارة موارده البشرية وتخطيطه الاستراتيجي لعمليات التدقيق وغيرها من الأنشطة، يتيح له القيام بمهامه والتحسين المستمر لقدراته المؤسسية والمهنية.

ح. يحافظ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) على إجراءات إدارة الجودة والأخلاقيات على المستوى التنظيمي، وفقا للمعايير الدولية.

خ. تقارير التدقيق موجزة وتتضمن توصيات ذات صلة ومفيدة، وتوجد إجراءات لمتابعة تقارير التدقيق.

د. يتواصل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) على نطاق واسع حول أنشطته ونتائج التدقيق من خلال وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية وغيرها من الوسائل ويجعل تقاريره متاحة للجمهور في الوقت المناسب.

ذ. ينظر البرلمان ولجانه، وفقا لآلية قائمة، بانتظام في تقارير الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) ويتخذ القرارات بناء عليها ويتابعها.

المبدأ 32: الحكومات الإقليمية والمحلية لديها الموارد والاستقلال المالي الكافي لممارسة اختصاصاتها، مع وجود الرقابة المالية لتعزيز الإدارة المالية المسؤولة.

أ. يحدد القانون توزيع الموارد المالية على مستويات الحكومة، مما يضمن تنوع الإيرادات وحقوق الاقتراض والتخفيف من المخاطر المالية المتمثلة في زيادة عبء الديون الذي لا يمكن تحمله.

ب. تعمل آلية المساواة المالية الشفافة والتي يمكن التنبؤ بها على موازنة الموارد بين الحكومات الإقليمية والمحلية.

ت. يتم إجراء الرقابة المالية، من قبل السلطات العامة أو المدققين الخارجيين، للنظر في الوضع المالي للحكومات الإقليمية والمحلية، وتدعم الاستخدام الفعال للأموال وتساعد على منع الاختلالات المالية.

ث. تحصل الحكومات الإقليمية والمحلية على جزء من مواردها المالية من الضرائب والرسوم والأجور، والتي لديها القدرة على تحديد معدلها.

ج. مخصصات الحكومات الإقليمية والمحلية لها تصنيف وظيفي وتقتصر على الحالات التي تتطلب تحفيز التنفيذ الإقليمي والمحلي للسياسات الوطنية و/أو الدولية.

ح. تتناسب الموارد المالية للحكومات الإقليمية والمحلية مع مهامها ومسؤولياتها وتضمن الاستدامة المالية والاعتماد على الذات.

ARABIC

اقرأ على الإنترنت

إصدار 2023

مبادئ الإدارة العامة

تشكل مبادئ الإدارة العامة إطاراً شاملاً للمواصفات التي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يمكن أن يتوقعها المواطنون وأصحاب الأعمال من الإدارة العامة الحديثة. لقد تم تصميم المبادئ لتسترشد بها الدول المرشحة للانضمام للاتحاد الأوروبي والدول المجاورة له في تنفيذ الإصلاحات ومعالجة أي قصور في ادارتها العامة وتلبية واحدة من المتطلبات الاساسية لعملية الانضمام للاتحاد الأوروبي.

تم تطوير هذه المبادئ من قبل سيجما (SIGMA)، والتي هي مبادرة مشتركة ما بين الاتحاد الأوروبي(EU) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ، وتم تمويل العمل من قبل الاتحاد الاوروبي بناء على طلب المفوضية الأوروبية (EC).

ترتكز المبادئ على مكتسبات الاتحاد الأوروبي القائمة، والأدوات القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) والمعايير الدولية الأخرى، بالإضافة للممارسات الجيدة لدول الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء في OECD.

اكتشف المزيد

www.sigmaweb.org

www.sigmaweb.org/monitoring

www.par-portal.sigmaweb.org

www.linkedin.com/company/sigma-programme

العنوان البريدي
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية/سيجما 2 SIGMA شارع أندريه
باسكال 75775 باريس سيديكس 16 فرنسا
sigmaweb@oecd.org ☎ +33 (0) 1 45 24 82 00

SIGMA
Creating Change Together

A joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU