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

مبادئ الإدارة العامة إطار شامل للمعايير التي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يتوقعها المواطنون والشركات من الإدارة العامة الحديثة. وقد تم تصميمها لتوجيه توسيع الاتحاد الأوروبي وإدارات الجوار في جهودها الإصلاحية لمعالجة أوجه القصور في إداراتها العامة وتلبية متطلبات الاتحاد الأوروبي بشأن أحد "أساسيات" عملية الانضمام.

تم تطوير المبادئ من قبل سيجما SIGMA، وهي مبادرة مشتركة بين الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بتمويل أساسي من الاتحاد الأوروبي، بناء على طلب المفوضية الأوروبية (EC). وتستند المبادئ إلى *مكتسبات الاتحاد الأوروبي القائمة، والصكوك القانونية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية*، والمعايير الدولية الأخرى، فضلا عن الممارسات الجيدة للاتحاد الأوروبي وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

SIGMA
Creating Change Together

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

تم إصدار هذه الوثيقة بمساعدة مالية من الاتحاد الأوروبي (EU). ولا تنبغي الإشارة إليها على أنها تمثل الآراء الرسمية للاتحاد الأوروبي أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو البلدان الأعضاء فيها أو الشركاء المشاركين في برنامج سيجما. الآراء المعبر عنها والحجج المستخدمة هي آراء المؤلفين.

تمت الموافقة على هذا التقرير من قبل لجنة الحوكمة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال إجراء مكتوب في 1 سبتمبر 2023.

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

يخضع استخدام هذه الوثيقة ، سواء كانت رقمية أو مطبوعة ، للشروط والأحكام الموجودة على صفحة موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية http://www.oecd.org/termsandconditions.

يرجى الاستشهاد بهذا المنشور على النحو التالي:
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023) ، *مبادئ الإدارة العامة* ، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، باريس ، https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-ARA.pdf

صورة الغلاف: غلاف © elettaria / Shutterstock.com

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023)

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

جدول المحتويات

مقدمة 6

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

تطوير السياسات و تنسيقها 15
المبدأ 2: تكون السياسات العامة متجانسة ومنسقة بشكل فعال من طرف مركز الحكومة؛ و يتم إعداد القرارات وإبلاغها بطريقة واضحة وشفافة 16
المبدأ 3: تخطط الحكومة وتراقب السياسات العامة بطريقة فعالة وشاملة ، بما يتماشى مع الحيز المالي الحكومي. 16
المبدأ 4: يتم تطوير السياسات العامة على أساس الأدلة والتحليل ، باتباع قواعد واضحة ومتسقة لوضع القوانين ؛ و تكون القوانين واللوائح متاحة بسهولة. 17
المبدأ 5: يتم التشاور بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين الرئيسيين وعامة الجمهور بنشاط أثناء تطوير 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

الخدمات التجارية وإدارة الموارد البشرية 21
المبدأ 8: يوازن إطار التوظيف بين الاستقرار والمرونة ، ويضمن مساءلة الموظفين العموميين ويحميهم من التأثير غير المبرر والفصل غير المشروع. 22
المبدأ 9: تجتذب 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 متحمسون ويتقاضون أجورا عادلة وتنافسية ويتمتعون بظروف عمل جيدة. 23
المبدأ 12: التطوير المهني وإدارة المواهب والأداء تعزز مهارات الموظفين العموميين وكفاءتهم وفعاليتهم وتعزز قيم الخدمة المدنية. 24

التنظيم والمساءلة والرقابة 25
المبدأ 13: تنظيم الإدارة العامة وتنظيمها يعززان المساءلة والفعالية والكفاءة. 26
المبدأ 14: توزيع المسؤوليات توزيعا واضحا بين مستويات الحكومة، مع الأخذ بمبدأ التبعية والاستقلال الذاتي المحلي، وتيسير التنسيق بين المؤسسات مع آليات الرقابة الفعالة. 26
المبدأ 15: تكون الإدارة العامة شفافة ومفتوحة. 26
المبدأ 16: يقوم البرلمان وأمين/ والي المظالم والمؤسسة العليا لمراجعة الحسابات بالتدقيق الفعال في الإدارة العامة. 27
المبدأ 17: يدعم الحق في حسن الإدارة من خلال الإجراءات الإدارية والمراجعة القضائية والمسؤولية العامة. 28
المبدأ 18: وجود نظام متماسك وشامل للنزاهة في القطاع العام يقلل من مخاطر الفساد. 29

تسليم الخدمات والرقمنة 31
المبدأ 19: يكون المستعملون هم محور تصميم الخدمات الإدارية وتقديمها. 32
المبدأ 20: تقدم الإدارة العامة خدمات مبسطة وعالية الجودة. 32
المبدأ 21: يمكن الوصول بسهولة إلى الخدمات الإدارية عبر الإنترنت وغير متصل ، 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

إدارة المالية العامة. 35

المبدأ 23: الميزانية السنوية شاملة وتصاغ في 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 الموازنة بما يتماشى مع التقديرات والتقارير المتعلقة بها بطريقة شاملة وشفافة، مما يسمح بالتدقيق في الوقت المناسب. 36

المبدأ 26: تدير هيئات الإدارة العامة الموارد بطريقة فعالة ومتوافقة لتحقيق أهدافها. 37

المبدأ 27: المراجعة الداخلية للحسابات تحسن إدارة هيئات الإدارة العامة. 38

المبدأ 28: تستند تشريعات المشتريات العمومية، بما في ذلك الشراكات والامتيازات بين القطاعين العام والخاص، إلى مبادئ المساواة في المعاملة وعدم التمييز والشفافية والتناسب والمنافسة، ويدعمها إطار سليم للإدارة. فهرنهايت 39

المبدأ 29: تجري السلطات المتعاقدة عمليات الاشتراء العمومية، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بكفاءة واقتصاد. 40

المبدأ 30: يكفل وجود نظام مستقل لاستعراض المشتريات معالجة الشكاوى بفعالية وسرعة وكفاءة. 41

المبدأ 31: تخضع جميع الأموال العامة لمراجعة فعالة من قبل مراجع حسابات مستقل يوفر ضمانا بشأن استخدام الموارد العامة ويساعد على تحسين أداء القطاع العام. 42

المبدأ 32: تتمتع الحكومات الإقليمية والمحلية بالموارد والاستقلال المالي الكافي لممارسة اختصاصاتها، مع الإشراف المالي لتعزيز الإدارة المالية المسؤولة. 42

مقدمة

هدف مبادئ الإدارة العامة وتركيزها

وضعت سيجما SIGMA، وهي مبادرة مشتركة بين الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بتمويل أساسي من الاتحاد الأوروبي، مبادئ الإدارة العامة ("المبادئ") استجابة لطلب من المفوضية الأوروبية (EC)، وذلك بهدف استخلاص قيم ومعايير الحوكمة العامة الرشيدة التي يمكن أن توجه توسيع الاتحاد الأوروبي وإدارات الجوار في جهودها الإصلاحية ومعالجة أوجه القصور في إداراتها العامة.

المبادئ إطار شامل للمعايير التي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يمكن أن يتوقعها المواطنون والشركات من إدارة عامة حديثة. وعلى الرغم من عدم وجود نموذج وحيد لتنظيم وأداء الإدارة العامة، يمكن استخدام المبادئ، إلى جانب إطار الرصد المصاحب لها، كدليل لإصلاحات الإدارة العامة وأداة لتقييم التقدم المحرز.

وتستند المبادئ إلى *مكتسبات* الاتحاد الأوروبي القائمة، وتوصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمعايير الدولية الأخرى، فضلا عن الممارسات الجيدة للاتحاد الأوروبي وبلدان المنظمة. فالمبادئ تشكل الإطار الأساسي لتوجيه دول توسيع الاتحاد الأوروبي حول كيفية بناء إدارة عامة أفضل. حيث أن عملية الرصد وفقا للمبادئ، إلى جانب المعايير الدولية الأخرى، يرشد ويدعم التحليل الذي تنجزه المفوضية الأوروبية لتحديد مدى توافق البلدان مع معايير الاتحاد الأوروبي. وفي مجالات المبادئ التي توجد فيها تشريعات للاتحاد الأوروبي، تتماشى المبادئ مع *مكتسبات الاتحاد*. وإلا ففي حالة وجود أي غموض، ترجح صيغة تشريعات الاتحاد الأوروبي.

وبالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تشكل المبادئ أداة لنشر معايير الإدارة العامة الرشيدة ولزيادة تأثير المنظمة في الإدارات التي تعمل فيها سيجما. ويمكن أيضا للسياسيين والموظفين العموميين من البلدان الأخرى التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية أن يستخدموا الإطار كأداة للتحسين المستمر لنظم الإدارة العامة وكتوجيه لتعزيز قدرة إداراتهم العامة على وضع سياسات أفضل من أجل حياة أفضل، وتوفير خدمات عالية الجودة تركز على المستعملين، وإدارة الأموال العامة بكفاءة، وكذلك في جهودهم الرامية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وبناء ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.

أهمية الإدارة العامة الجيدة للاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يدرك الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحوكمة العامة الرشيدة عامل حاسم لتحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية وتحسين نوعية الحياة، فضلا عن مواجهة التحديات الرئيسية في المجتمع اليوم وفي المستقبل. وتتبادل المنظمتان وجهات النظر حول القيم التي تحدد الحوكمة العامة الرشيدة.

وتساعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاتحاد الأوروبي الحكومات على معرفة سياقاتها المتزايدة التعقيد وتحسين الحوكمة العامة من خلال توفير منصة للحوار السياسي وتبادل الخبرات ووضع التوصيات وتوفير البيانات والتحليلات الدولية المقارنة اللازمة.

و قد تم تعريف مفهوم "الإدارة الجيدة" في الاتحاد الأوروبي بشكل تدريجي وتم تضمينه في المادة 41[1] من ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية في عامي 1993 (كوبنهاغن) و 1995 (مدريد)، أبرز المجلس الأوروبي أن القدرات الإدارية والمؤسسية لتنفيذ *المكتسبات بفعالية* والقدرة على تحمل التزامات العضوية شروط أساسية لعضوية الاتحاد الأوروبي.[2] كما حددت سيجما في 1999مفهوم الفضاء الإداري الأوروبي.[3]

[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] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999)، *المبادئ الأوروبية للإدارة العامة*، أوراق سيجما رقم 27، منشورات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باريس، https://doi.org/10.1787/5kml60zwdr7h-en. تضمن الحيز الإداري الأوروبي مكونات مثل الموثوقية والقدرة على التنبؤ والمساءلة والشفافية ، فضلا عن الكفاءة الفنية والإدارية والقدرة التنظيمية والاستدامة المالية ومشاركة المواطنين.

في استراتيجيتها للتوسيع لعام 2014[4]، سلطت المفوضية الأوروبية الضوء على إصلاح الإدارة العامة باعتباره أحد "أساسيات" عملية الإمتداد وحددت المجالات المواضيعية الستة التي ستشكل فيما بعد هيكل المبادئ. وتضع منهجية توسيع الاتحاد الأوروبي المنقحة المعتمدة في عام 2020 "مجموعة الأساسيات" في صميم مفاوضات الانضمام:

"يجب تعزيز المصداقية من خلال تركيز أقوى على الإصلاحات الأساسية الضرورية للنجاح على مسار الاتحاد الأوروبي. وسوف تصبح هذه الأساسيات أكثر أهمية في مفاوضات الانضمام. كما سيتم فتح المفاوضات حول الأساسيات أولا وإغلاقها أخيرا وسيحدد التقدم في هذه الأمور الوتيرة الإجمالية للمفاوضات". [5]

وتعالج الأساسيات 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 بشأن سياسة توسيع الاتحاد الأوروبي الغرض الرئيسي للإدارات العامة من الاستجابة للمخاوف الناشئة وتقديم الخدمات لصالح المواطنين ، فضلا عن أوجه القصور الرئيسية في بلدان الامتداد :

"يجب أن تكون المؤسسات والإدارات العامة مستجيبة للشواغل المجتمعية وفعالة في تنفيذ السياسات. لا يزال تحديث الإدارات العامة مصدر قلق رئيسي في جميع أنحاء المعنية بالتوسع. إذ يستمر التسييس في تقويض قدرات وجاذبية الإدارات العامة كصاحب عمل. وفي الوقت الذي نجد فيه وعيا باحتياجات الإصلاح الرئيسية لإنشاء إدارات أكثر مهنية وقائمة على الجدارة بشكل عام، ستكون هناك حاجة إلى مزيد من القيادة والجهد لتحسين تخطيط السياسات والمالية العامة وإدارة الأفراد والمساءلة".[6]

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

"وتهدف المفوضية إلى ضمان درجة عالية من الاتساق في نهجها السياسي، بما في ذلك بعد الانضمام، وذلك بمواصلة إبراز أهمية الإدارة العامة ذات الجودة النوعية، وبتوفير إطار تقييم مكافئ لقياس نوعية الإدارة العامة. ويروم ذلك تجنب وضع يتم معه قلب الإصلاحات الإيجابية المتعلقة بوظيفة عمومية تنبني على مبدئ الجدارة والاستحقاق و"التي تم الحصول عليها بشق الأنفس" رأسا على عقب بعد أن يصبح البلد عضوا في الاتحاد الأوروبي ".[7]

في مارس 2022 ، أكد الوزراء الأوروبيون المسؤولون عن الإدارة العامة على الحاجة إلى خدمات مدنية جذابة وحديثة ومبتكرة تكون مثالا يحتذى به ، وخدمات عامة شفافة ومرنة تلبي توقعات المستخدمين ، وخدمات عامة رقمية عالية الجودة وشاملة تحترم القيم الأوروبية.[8]

في نوفمبر 2022، في اجتماع للجنة الحوكمة العامة على المستوى الوزاري، التزم وزراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "بتعزيز وتشجيع وتقوية أسس الديمقراطيات مع الاعتراف بأنها يجب أن ترقى إلى مستوى تحديات توقعات المواطنين المتزايدة والمتغيرة من حيث التمثيلية والاستجابة والحكومة المفتوحة ونزاهة المؤسسات، وكذلك السياسات الخضراء بما في ذلك من خلال الأساليب المبتكرة

---

[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] 57 COM (2020) 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/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf.

[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.

في القطاع العام "و "مواصلة الجهود لبناء مؤسسات عامة مهنية وفعالة وناجعة، وقيادات عالية الأداء وموظفون مدنيون لدعم ديمقراطيات أقوى".[9]

الأساس المنطقي لطبعة منقحة لمبادئ الإدارة العامة (2023)

نشرت الطبعة الأولى من مبادئ الإدارة العامة في 2014. ثم طورت سيجما SIGMA هذه الطبعة المنقحة من أجل: 1) تحديث الإطار بما يتماشى مع أحدث المعايير والممارسات في الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنظمات الدولية الأخرى؛ 2) الاستجابة بشكل أفضل للتحديات التي تواجه المجتمع اليوم وغدا والحاجة إلى إدارات عامة سريعة الاستجابة ومرنة لمعالجة الأولويات السياسية المتطورة ومطالب المواطنين. وقد صممت المبادئ لتكون "محايدة من حيث السياسات"، مما يمكن الإدارات العامة التي تتبعها من تحقيق الأولويات السياسية لحكوماتها أو أهدافها الاقتصادية 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 الإصدار الجديد أهمية التبني الكامل لإمكانات الرقمنة، والدروس المستفادة خلال جائحة كوفيد-19 العالمية (تعزيز مرونة الإدارة العامة وصمودها، وتعزيز مرونة ترتيبات العمل)، فضلا عن توقع مساهمة الإدارة العامة في التصدي للتحديات البيئية، بما في ذلك تحديات تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي.

توحد هذه النسخة الجديدة مبادئ امتداد الاتحاد الأوروبي ومناطق الجوار، وتعبر بشكل أكثر وضوحا وإيجازا عن قيم الاتحاد الأوروبي ومعايير الإدارة العامة الجيدة. وحيثما توجد معايير خاصة بالانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، يتم إبرازها بشكل منفصل. كما توسع مبادئ 2023 النطاق إلى ما هو أبعد من الحكومة المركزية لتشمل المستويات الإقليمية والمحلية للحكومة، بهدف تعزيز نهج سياسي متماسك. ويعكس التنقيح أيضا الخبرة والدروس المستفادة من المفوضية الأوروبية وسيجما منذ 2014، من خلال المشاركة المباشرة مع الإدارات الوطنية وعمليات الرصد المنتظمة.

وتركز الطبعة الجديدة على قيم الإدارة العامة الجيدة دون أن تكون إلزامية، حيث تختلف النهج العملية لبلدان الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحقيق القيم والمعايير المشتركة التي تعبر عنها المبادئ. تتمثل مهمة سيجما SIGMA في تعزيز وشرح تلك القيم والمعايير، ودعم توسيع الاتحاد الأوروبي وإدارات الجوار بالمشورة بشأن النهج الممكنة والممارسات الجيدة لدول الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحقيق تلك القيم.

يجب أن تقرر الحكومة الوطنية وتيرة وطريقة مواءمة الإدارة العامة الوطنية مع معايير الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مع مراعاة السياق الوطني والتقاليد الإدارية وتوقعات مواطنيها. وبهذا المعنى، فإن إدارة التغيير تكتسي أهمية حيوية لنجاح الإصلاحات، لذلك لا بد من التخطيط للتغيير بشكل واقعي وإبلاغه بفعالية لضمان مشاركة أصحاب المصلحة، بمن فيهم القادة السياسيون.

نطاق تطبيق مبادئ الإدارة العامة

ينبغي أن تنطبق المبادئ على الصعيد العالمي قدر الإمكان على جميع هيئات الإدارة العامة. ويشمل ذلك مراكز الحكومة، والوزارات التنفيذية، والوكالات الحكومية، والهيئات التنظيمية، وغيرها من مؤسسات الحكومة المركزية التي تؤدي الوظائف الأساسية للإدارة العامة: وضع السياسات وتنفيذها، بما في ذلك تقديم الخدمات الإدارية. وينبغي أن تكون الترتيبات الخاصة لمؤسسات محددة محدودة ومبررة ومتناسبة.

ويشمل تطبيق المبادئ القضاء والبرلمانات 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 دون الوطنية (الإقليمية والمحلية). وهناك مبدآن مخصصان (14 و32) يسترشد بهما صانعو القرار بشأن التبعية والاستقلال المالي والجوانب الهيكلية الرئيسية الأخرى للحوكمة المتعددة المستويات.

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

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

لا يزال هيكل طبعة 2023 من مبادئ الإدارة العامة يتبع المجالات المواضيعية الستة المحددة في استراتيجية الامتداد لعام 2014. ولتجسيد مضمون المبادئ على نحو أفضل، أصبح المجال المواضيعي الرابع، الذي كان يسمى سابقا "المساءلة"، هو الآن "التنظيم والمساءلة والرقابة". تمت إضافة "الرقمنة" إلى "تقديم الخدمات".

المجالات المواضيعية	القيم الجوهرية
الإستراتيجية	تضمن الحكومة الرؤية الاستراتيجية والقيادة لإدارة عامة رشيقة ومبتكرة ومحسنة باستمرار تستجيب للتحديات الجديدة.
وضع 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، تسترشد بالأدلة والتحليلات السليمة.
الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية	يتصرف الموظفون العموميون بمهنية ونزاهة وحيادية. ويتم تعيينهم وترقيتهم على أساس الجدارة وتكافؤ الفرص ويتوفرون على 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 آليات مساءلة داخلية وخارجية محددة بوضوح. وتحمي هيئات الرقابة القوية حقوق المواطنين والمصلحة العامة.
تقديم الخدمات والرقمنة	تضع الإدارة العامة المستخدمين في المركز وتقدم خدمات عالية الجودة يمكن الوصول إليها بسهولة عبر الإنترنت أودون وصلها بالأنترنت لجميع الأشخاص والشركات. وتتيح الرقمنة اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، وعمليات فعلية وفعالة، فضلا عن خدمات عالية الجودة ومتاحة.
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 الشروط المسبقة التالية فتعد حاسمة للتنفيذ الفعال للقيم الواردة في كل مبدأ. وهي مدرجة على مستوى إطار الرصد لتفادي تكرارها عند التطرق لكل مبدأ.

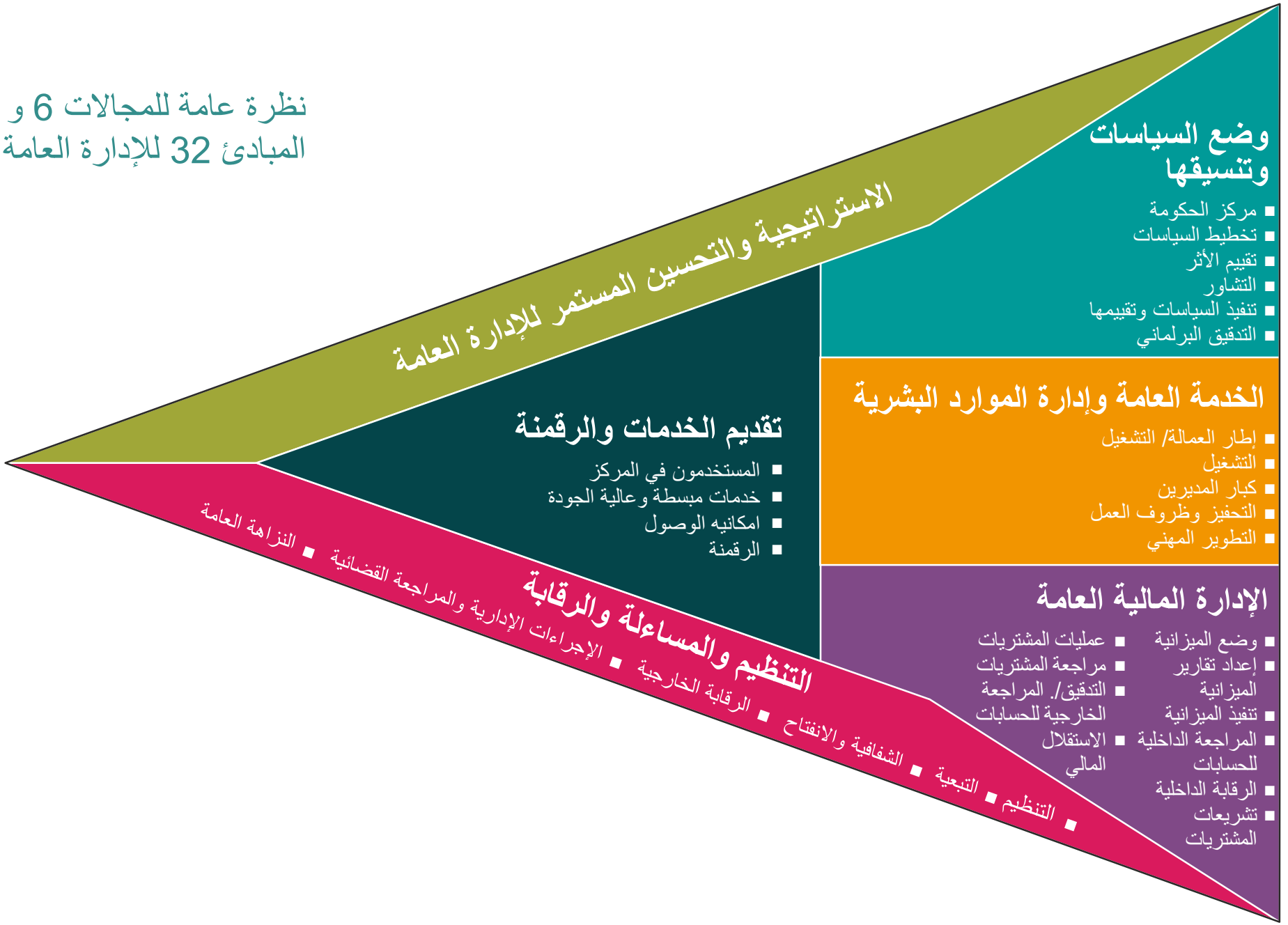
- الإطار التشريعي الملائم (التشريعات الأولية والثانوية على حد سواء)
- إنشاء هيكل مؤسسي وتنظيمي مع مسؤوليات محددة بوضوح ، فضلا عن القدرات الكافية للمؤسسات المسؤولة
- الأشخاص المناسبون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة ، بدعم من الإدارة الجيدة
- التوجه نحو نتائجها على المواطنين والشركات
- قرارات حكومية مستنيرة بأدلة وبيانات موثوقة
- المراقبة المنهجية وتقييم الأداء لإنشاء حلقة التعلم والتغذية الراجعة
- ثقافة تنظيمية تستوعب القيم والسلوكيات المرغوبة
- إدارة التغيير

إطار الرصد

ويكمل إطار الرصد المبادئ والمبادئ الفرعية عن طريق تحديد المعايير ومقاييس الأداء، وإعطاء وزن معين للمعايير، ووضع المؤشرات والمؤشرات الفرعية المقابلة لذلك. تقيس المعايير العوامل التمكينية-والمتطلبات المذكورة أعلاه لنجاح الإصلاحات والتنفيذ الفعلي لها (كيفية أداء الإدارة في الممارسة العملية) والنتائج والآثار اللاحقة (كيف يؤثر أدائها على المجتمع). وتعبر قيم المؤشرات عن نضج المكونات ذات الصلة للإدارة العامة، وتوفر قيمة إجمالية تتراوح بين 0 (الحد الأدنى) و100 (الحد الأعلى) لكل مبدأ.

يدرك النهج العام أنه لا توجد طريقة قياس واحدة يمكنها التقاط القضايا المعقدة المتعلقة بالتغيير التنظيمي والتغيرات في السلوك الاجتماعي بشكل كامل. للوصول إلى تقييم متوازن ، من الضروري الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من البيانات الإدارية والدراسات الاستقصائية والإحصاءات والمقابلات وما إلى ذلك ثم التحقق منها. ولذلك تستند المؤشرات إلى مجموعة من المؤشرات الفرعية، بالاعتماد على منهجيات مختلفة.

نظرة عامة للمجالات 6 و المبادئ 32 للإدارة العامة



الإستراتيجية

تضمن الحكومة **الرؤية الاستراتيجية والقيادة** لإدارة عامة رشيقة ومبتكرة ومحسنة باستمرار تستجيب للتحديات الجديدة.

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

أ. من المسلم به أن إصلاح الإدارة العامة يمثل أولوية سياسية وينعكس في جداول الأعمال السياسية ذات الصلة.

ب. ويغطي جدول أعمال شامل للبرنامج، يتم وضعه من خلال وثائق تخطيط مخصصة، جميع مجالات الإصلاح ويعزز التحسين المستمر ومرونة الحركة واستجابة الإدارة العامة للأولويات والتحديات الوطنية والعالمية المتطورة.

ت. يتم تنسيق إصلاح الإدارة العامة على المستويين السياسي والإداري. وتخصص موارد كافية وتنفذ الإصلاحات المخطط لها وترصد على نحو فعال.

ث. ويجري بانتظام التشاور مع جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة وإشراكهم في تخطيط ورصد برنامج تقييم الأداء؛ يتم التواصل بشأن إصلاح الإدارة العامة بشكل فعال ويتم تعزيز قيم الإدارة العامة الجيدة.

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

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، تسترشد بالأدلة والتحليلات السليمة.

المبدأ 2: تكون السياسات العامة متجانسة ومنسقة بشكل فعال من طرف مركز الحكومة؛ ويتم إعداد القرارات وإبلاغها بطريقة واضحة وشفافة.

أ. يمكن مركز الحكومة [10] عملية تنسيق السياسات وييسرها عبر الوزارات والمؤسسات ذات الصلة لضمان اتساقها بشكل عام ولضمان نتائج سياسة أفضل وأكثر استدامة.

ب. تنسق مؤسسات مركز الحكومة ووحداتها الداخلية وتتعاون بفعالية لضمان نتائج جيدة للسياسات.

ت. يتم إعداد القرارات الحكومية والموافقة عليها ومتابعتها بطريقة شفافة وفعالة وفي الوقت المناسب، بناء على قواعد وإجراءات واضحة، من خلال هياكل صنع القرار ذات الصلة، بما في ذلك الجلسات الحكومية.

ث. تقوم مؤسسة مركز الحكومة ذات الصلة بمراجعة جميع العناصر المقدمة للحصول على موافقة الحكومة النهائية باستمرار للتحقق من امتثالها للقواعد والمعايير المعمول بها.

ج. يساعد التنسيق المركزي للاتصال الحكومي، الداخلي والخارجي على حد سواء، في النهوض بأجندة السياسة الوطنية ومواجهة المعلومات الخاطئة والمضللة.

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

المبدأ الفرعي المناسب للبلدان المرشحة للاتحاد الأوروبي والبلدان المحتمل ترشحها فقط

خ. تضع الحكومة وتنفذ إجراءات أفقية واضحة لتنظيم عمليات التكامل الأوروبي الوطنية (EI) بتنسيق من مؤسسة مركز الحكومة المسؤولة. يتم تحديد أدوار ومسؤوليات جميع المؤسسات ذات الصلة المشاركة في عملية التكامل الأوروبي تحديدا واضحا، بما في ذلك ما يتعلق بتحويل قانون الاتحاد الأوروبي إلى قوانين داخلية.

المبدأ 3: تخطط الحكومة وتراقب السياسات العامة بطريقة فعالة وشاملة، بما يتماشى مع الحيز المالي للحكومة.

أ. إنشاء نظام منسق ومتسق لتخطيط السياسات ورصدها والإبلاغ عنها، مع إجراءات واضحة ومسؤوليات مؤسسية رئيسية.

ب. يجري تخطيط وتنفيذ الأولويات وجدول الأعمال السياسيين، على النحو المبين في برنامج الحكومة أو غيره من البيانات السياسية المماثلة، على نحو فعال من خلال وثائق تخطيط السياسات ذات الصلة.

ت. وثائق السياسات والتخطيط المالي متماسكة ومتسقة مع بعضها البعض من حيث أولويات السياسة وأهدافها وأنشطتها.

ث. تفي وثائق تخطيط السياسات بمتطلبات الجودة وتحتوي على تحليلات ومعلومات كافية، بما في ذلك بشأن أهداف السياسات ومؤشرات مقرونة بأهداف وبإطار للرصد. ويتم تطويرها بطريقة تشاركية ومتاحة للجمهور.

ج. تشمل وثائق تخطيط السياسات تقديرات التكاليف المالية التي تتماشى مع الميزانيات المتوسطة الأجل والميزانية السنوية، والموارد المالية المتاحة لضمان التنفيذ السلس والكامل.

ح. يجري بانتظام رصد الأداء والنتائج، بما في ذلك تحقيق أهداف السياسات ومؤشرات النتائج، والإبلاغ عنها؛ ويتم نشر تقارير المراقبة في الوقت المحدد لإتاحة المجال أمام عملية التدقيق العام.

خ. يتم توفير التوجيه وضمان الجودة والدعم المنهجي للمؤسسات أثناء تصميم وثائق تخطيط السياسات ورصدها والإبلاغ عنها.

المبادئ الفرعية ذات الصلة بالدول المرشحة للاتحاد الأوروبي والبلدان المحتمل ترشحها فقط

د. تم دمج عملية تخطيط التكامل الأوروبي (EI) بشكل كامل في أنظمة تخطيط السياسات الحكومية الشاملة. خطط التكامل الأوروبي EI متماسكة ومتوافقة مع وثائق التخطيط الحكومية الأخرى.

ذ. تنفذ الحكومة بشكل فعال خطط التكامل الأوروبي من خلال تحديد أولويات الالتزامات المتعلقة التكامل الأوروبي وتقدير تكاليفها، مع الأخذ في الاعتبار الموارد والقدرات المتاحة للإدارة.

[10] مركز الحكومة (CoG): الهيكل الإداري الذي يخدم السلطة التنفيذية (الرئيس أو رئيس الوزراء ، ومجلس الوزراء بشكل جماعي). لدى CoG مركز الحكومة مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأسماء عبر البلدان، مثل الأمانة العامة، ومكتب مجلس الوزراء، والمستشارية، والمكتب / وزارة الرئاسة، ومكتب مجلس الوزراء، وما إلى ذلك. في العديد من البلدان، يتكون مركز الحكومة CoG من أكثر من وحدة واحدة.

.

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

أ. يتم وضع سياسة حكومية كاملة لتعزيز التنظيم الأفضل وصنع السياسات القائمة على الأدلة والشاملة وتطبيقها في الممارسة العملية أثناء تطوير السياسات والصياغة التشريعية.

ب. لدى الوزارات قواعد وإجراءات داخلية واضحة للتخطيط والإدارة الفعالة لتطوير السياسات والصياغة التشريعية.

ت. يتم اعتماد تقييم الأثر التنظيمي (RIA)، أو أداة (أدوات) أخرى مماثلة، واستخدامها بشكل منهجي لدعم تطوير السياسات، وتسهيل التشاور وإبلاغ صانعي القرار في جميع المراحل الرئيسية لصنع السياسات، والتي تغطي التشريعات الأولية والثانوية، بما فيها تلك المتعلقة بالتأثير على البيئة والمناخ عند الضرورة.

ث. يجري النظر في الخيارات البديلة غير التنظيمية، وإمكانيات التبسيط التنظيمي، وآليات الرصد والإنفاذ الفعالة، وتحليلها بشكل منهجي أثناء وضع السياسات.

ج. يجري تحليل جميع الآثار المحتملة لمقترحات السياسة العامة تحليلا منهجيا؛ وتبذل جهود معقولة لتحديد الآثار الرئيسية كميا وماليا، بما في ذلك التكاليف الإضافية على ميزانية الدولة والشركات والمواطنين.

ح. يتناسب اختيار نهج تحليلية محددة ومستوى تحليل خيارات السياسة العامة مع مدى تعقيد المسألة قيد النظر ونطاق الآثار المتوقعة.

خ. تكفل مهام الإشراف على تقييم الأثر التنظيمي ومراقبة الجودة والدعم والتوجيه التنفيذ الكامل والمتسق للقواعد والمنهجيات القائمة، وتعزز نوعية تحليل السياسات، وتعزز القدرات، وتمكن من التحسين المستمر للنظام.

د. تكون القوانين واللوائح واضحة ومتماسكة ومتسقة في المحتوى والهيكل والأسلوب واللغة.

ذ. ويمكن الوصول بسهولة إلى جميع التشريعات الأولية والثانوية، بما في ذلك الصيغ الموحدة، وإتاحتها مجانا من خلال قاعدة (قواعد) بيانات مركزية على الإنترنت. تكون وثائق التوجيه الإداري والنماذج والمواد الأساسية للامتثال للوائح متاحة بسهولة للشركات والمواطنين.

ر. تتعاون المستويات الحكومية الوطنية والإقليمية والمحلية وتنسق بنشاط لضمان الاتساق التنظيمي وصنع السياسات القائمة على الأدلة عبر الولاية القضائية المحلية بأكملها.

المبادئ الفرعية ذات الصلة بالدول المرشحة للاتحاد الأوروبي والبلدان المحتمل ترشحها فقط

ز. ويشكل نقل مكتسبات *الاتحاد الأوروبي* وتنسيقها القانوني جزءا لا يتجزأ من عملية وضع السياسات الشاملة. تعتمد القرارات المتعلقة بحالات النقل الفردية لقوانين الاتحاد الأوروبي على الأدلة والتحليلات التي تم جمعها من خلال تقييم الأثر التنظيمي والتشاور العام.

س. تضمن القواعد والإجراءات والأدوات الخاصة، مثل جداول التوافق وترجمة قانون الاتحاد الأوروبي إلى اللغة (اللغات) الوطنية، التنسيق القانوني الفعال للتشريعات الوطنية مع *مكتسبات* الاتحاد الأوروبي وتقليل مخاطر تلميع الأمور بلا فائدة.

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

أ. يتم وضع الإجراءات وتطبيقها ومراقبتها باستمرار لتمكين المشاورات العامة الاستباقية والفعالة مع أصحاب المصلحة وعامة الناس، مما يسمح للشركات والمنظمات غير الحكومية والمواطنين، بما فيهم الفئات الضعيفة، بالمشاركة في صنع السياسات الحكومية وتوجيهها.

ب. يتم التشاور مع عامة الناس بطريقة متاحة وشفافة.

ت. تجري الوزارات حوارا بناء مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين وتجمع وتحلل وتستخدم جميع الردود عند وضع اللمسات الأخيرة على اقتراح السياسة. وهي تقدم تقارير شفافة عن نتائج عملية التشاور العام وكيف شكلت آراء الاستشاريين السياسة وأثرت عليها.

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

ج. وتقدم الوزارة الرائدة تقارير عن نتائج المشاورة المشتركة بين الوزارات كجزء من الوثائق المقدمة للدورات الحكومية.

ح. تكون آليات حل النزاعات المشتركة 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. وتنفذ الأنشطة التحضيرية اللازمة للتنفيذ الفعال للقوانين والسياسات، مثل اعتماد تشريعات ثانوية ومواءمتها مع التشريعات الأخرى، وإعداد التوجيهات، والاتصال، وبناء القدرات، قبل أن تدخل السياسات حيز التنفيذ الكامل.

ب. تتلقى الشركات والمواطنون إخطارا مسبقا بالتغييرات المزمعة في القواعد 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 التنظيمي، بناء على بيانات قوية وذات صلة، بما في ذلك جمع الأدلة من خلال التعليقات المباشرة والمشاورات مع أصحاب المصلحة المتأثرين.

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

ج. ويجري استعراض مخزون اللوائح بانتظام لضمان أن تظل اللوائح ذات صلة ومحدثة وتسهم في السياسات العامة المتعلقة بتبسيط العبء التنظيمي غير الضروري والحد منه.

ح. وتجرى 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. تأخذ إجراءات الإنفاذ في الاعتبار صورة وسلوك كيانات منظمة محددة.

د. تشارك الحكومة في التعاون التنظيمي الدولي والإقليمي لتحسين الجودة التنظيمية والاتساق ، وزيادة الامتثال وتحقيق نتائج سياسية أفضل وأكثر استدامة.

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

أ. يدقق البرلمان السياسات الحكومية بشكل فعال ويشرف على صنعها. ويضمن البرلمان أن يكون التشريع الذي تم سنه واضحا وموجزا ومفهوما.

ب. وتناقش 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. وتتقاسم الحكومة مع البرلمان جميع وثائق السياسات والمواد الداعمة، مثل تقييمات الأثر التنظيمي والتقارير المتعلقة بنتائج المشاورات العامة. ويتم تنقيح المواد الداعمة، إذا لزم الأمر، لتعكس أي تعديلات رئيسية تم الاتفاق عليها خلال المناقشات البرلمانية.

ح. ولا تستخدم الإجراءات الاستثنائية و/أو المختصرة لاعتماد القوانين استخداما مفرطا، لإتاحة الوقت الكافي للإعداد والتدقيق. وفي حالة استخدام هذه الإجراءات، يجرى استعراض لاحق لهذه القوانين في أقرب وقت ممكن لتقييم أهمية وفعالية القواعد والإجراءات التنظيمية.

خ. تقوم الحكومة بمراجعة جميع المقترحات التشريعية الجديدة التي بدأها أعضاء البرلمان والتعليق عليها لتسليط الضوء على عدم اتساق السياسات المحتملة 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.

الخدمات التجارية وإدارة الموارد البشرية

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

[11] يقصد بالموظفين العموميين، لأغراض تطبيق المبادئ، موظفي 1) الوزارات والوكالات، بما في ذلك الهيئات التنظيمية، (2) مكاتب/أمانات رئيس الوزراء ومجلس الوزراء والإدارات الرئاسية، (3) البرلمان، والمؤسسة العليا لمراجعة الحسابات، ووالي المظالم، والمحاكم، وغيرها من الهيئات المستقلة؛ 4) الإدارات الإقليمية والمحلية. ولا تنطبق المبادئ على المسؤولين والقضاة والمدعين العامين المنتخبين والمعينين سياسيا. كما لا تنطبق على موظفي الدعم التقني في هيئات الإدارة العامة (مثل السائقين وعمال النظافة). ويمكن للتشريعات الوطنية أن تعتمد 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 المسؤولية على المستوى السياسي عن المنطقة.

ب. وتنص التشريعات المتعلقة بالخدمة العامة على نطاقات مادية وأفقية ورأسية واضحة وكافية.[13]

ت. الموظفون العموميون ملزمون بالتصرف بمهنية وحياد ولهم الحق في رفض التعليمات غير القانونية، ويتمتعون بالحماية من التدخل السياسي وغيره من التدخلات غير المبررة في حكمهم المهني.

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

ج. لا يجوز فصل الموظفين العموميين أو تخفيض رتبتهم إلا بناء على معايير موضوعية ينظمها القانون، بعد اتباع الإجراءات القانونية الواجبة ورهنا بالمراجعة القضائية.

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

خ. وهناك هيئة مركزية، تتمتع بصلاحيات كافية، تتولى 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 تسمح بسياسة الخدمة العامة القائمة على الأدلة.

المبدأ 9: تجتذب 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 الميزانية لضمان حجم القوى العاملة المناسب، والمزيج المناسب من الكفاءات والمهارات والخبرات لتحقيق مهمتها، مع مراعاة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ب. ويعين الموظفون العموميون من خلال منافسات شفافة ومفتوحة، على أساس الجدارة.

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

ث. تجتذب الإدارة العامة مجموعة جيدة من المرشحين المؤهلين بتسويق السمعة المتميزة لصاحب العمل وأدوات التوظيف الأخرى.

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

ح. وتتألف لجان الاختيار من أعضاء مؤهلين لإجراء تقييم المرشحين مقابل متطلبات 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 وفي الوقت المناسب وسهولة الاستخدام وتدعمها الأدوات الرقمية.

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

ر. تتيح عمليات الإلحاق بالعمل التكيف السريع مع الوظيفة وجوانبها التنظيمية، بحيث يشعر الموظفون الجدد بالثقة والكفاءة ويقدمون أداء جيدا.

---

[12] ويجب أن تنطبق المبادئ الفرعية 8 (ج) و(د) و(ه) على الأقل 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 خط التقسيم الأعلى والأدنى بين المعينين السياسيين والموظفين العموميين وموظفي الدعم التقني. يشير النطاق المادي إلى الموضوعات التي ينظمها القانون. يشير النطاق الأفقي إلى الهيئات التي ينطبق عليها القانون.

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. وتستند 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. وتدعم 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 المؤسسي والذاكرة.

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

أ. تقدم الإدارة العامة حزمة تنافسية من التعويضات المالية وغير المالية: المكافآت والمزايا ، وفرص التطوير والتوظيف ، والأمن الوظيفي ، وبيئة عمل محترمة وشاملة ، لجذب وتحفيز واستبقاء الموظفين والفرق ذات المهارات والكفاءات المطلوبة.

ب. وتشجع الإدارة العامة الأجر المتساوي عن العمل المتساوي،[15] داخل المؤسسات الفردية وعلى نطاق الإدارة العامة على حد سواء، وذلك بتحديد المرتب الأساسي في تصنيف الوظائف. وتؤسس البدلات والاستحقاقات الأخرى على معايير موضوعية يحددها القانون وتكفل عدم وجود أي نوع من التمييز في الأجور.

ت. نظام الرواتب ميسور من حيث التكلفة المالية/ الضريبية. ويمكن التنبؤ بتطور تكاليف الأجور.

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

ج. توفر هياكل الدرجات والأجور فرصا للترقي في الرواتب.

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

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. وتشرك الإدارة العامة النقابات العمالية وممثلي الموظفين في الحوار الاجتماعي.

---

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

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

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

أ. لقد حدد الموظفون العموميون بوضوح أهدافا 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. وتعمل الإدارة العامة بنشاط 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 التطوير المهني والأداء.

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

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

التنظيم والمساءلة والرقابة

يتسم تنظيم الإدارة العامة **بالكفاءة** والفعالية على جميع مستويات الحكومة. وتتسم هيئات الإدارة العامة **بالانفتاح والشفافية** وتطبق آليات مساءلة داخلية وخارجية محددة بوضوح. تحمي هيئات الرقابة القوية حقوق المواطنين والمصلحة العامة.

المبدأ 13: تنظيم وإدارة الإدارة العامة يعززان 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. وقد أسندت الوزارات مسؤوليات لتوجيه أداء الوكالات التابعة والإشراف عليه وإدارته، 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، من خلال ضمان تحديد واضح للواجبات وخطوط المساءلة.
ر. تستخدم المنظمات في الإدارة العامة أدوات إدارة الجودة المعترف بها لتعزيز القدرات المؤسسية وتعزيز التحسين المستمر.
ز. تقلل هيئات الإدارة العامة من بصمتها البيئية من خلال تنظيم العمل وإدارة الموارد.
س. يكون المدراء على جميع المستويات قد حددوا بوضوح المسؤوليات، وفوضوا سلطة اتخاذ القرارات، والاستقلالية والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المسؤولون عنها.
ش. تنسق هيئات الإدارة العامة وتتعاون عبر حدودها التنظيمية و عبر القطاعات.

المبدأ 14: توزيع المسؤوليات بوضوح بين مستويات الحكومة، وتبني مبدأ التبعية والاستقلال الذاتي المحلي، وتيسير التنسيق بين المؤسسات مع آليات الرقابة 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. وتيسر هياكل التنسيق الفعالة مواءمة السياسات والأولويات على جميع مستويات الحكومة.
ح. تتعاون الحكومات الإقليمية والمحلية وتشكل شراكات لتعزيز تطوير وجودة 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. تكون الحكومة قد وضعت أهدافا استراتيجية لتعزيز الانفتاح والشفافية في الإدارة العامة، وأسندت مسؤوليات واضحة إلى جهات فاعلة 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؛ يتم وضعها بدقة في القانون.

ث. وتساعد الإدارة العامة الأطراف على تحديد المعلومات المطلوبة وتقدمها على الفور في الشكل المطلوب ومجانا، باستثناء تكلفة الاستنساخ والتسليم.

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

ح. تحدد المسؤولية عن رصد الامتثال للتشريعات المتعلقة بالإعلام، وعن توفير التوجيه وفرض الجزاءات، وتنفذ 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. وتتاح على نطاق واسع إمكانية الوصول إلى المعلومات والبيانات الفوقية ذات الصلة التي تحتفظ بها السلطات العامة والمؤسسات العامة وبيانات البحوث الممولة من القطاع العام لأغراض تجارية وغير تجارية.[17]

ذ. تكشف هيئات الإدارة العامة بشكل استباقي عن المعلومات العامة، وهي معلومات ذات صلة وكاملة ودقيقة ومحدثة متاحة ومفهومة ومقروءة آليا ومفتوحة الشكل وقابلة لإعادة الاستخدام.

المبدأ 16: يقوم البرلمان وأمين/ والي المظالم والمؤسسة العليا لمراجعة الحسابات بالتدقيق الفعال في الإدارة العامة.

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

ب. يدعم البرلمان بنشاط الأمانة العامة للتظلمات والمجلس الأعلى للحسابات 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 التشريع والممارسة. يتمتع والي المظالم بقدرات مؤسسية كافية لممارسة ولاية هيئته ويتمتع بثقة الجمهور.

ث. ويشترط التشريع وتضمن الممارسة العملية خلقا رفيعا ونزاهة وخبرة وتجربة مهنية مناسبة لدى الشخص المسؤول عن ممارسة مهام والي المظالم.

ج. وتكون ولاية والي المظالم أو مؤسسة معادلة له – والتي تشمل منع وتصحيح سوء الإدارة في جميع هيئات الإدارة العامة، وحماية وتعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية - مكرسة في التشريع ونافذة. ويتمتع والي المظالم بسلطات مناسبة للتحقيق في الحالات الفردية والقضايا النظامية.

ح. وتنفذ هيئات الإدارة العامة بفعالية توصيات والي المظالم، بما في ذلك التوصيات المنهجية.

خ. إن استقلالية المجلس الأعلى للحسابات واستقلالية رئيسه وأعضائه بجميع أشكالها منصوص عليهما في الدستور، ومحميتان قانونا ومحترمتان في الممارسة العملية.

د. يتمتع المجلس الأعلى للحسابات بالقدرات الكافية لممارسة ولايته ويتمتع بثقة الجمهور.

ذ. إن ولاية المجلس الأعلى للحسابات، التي تغطي الامتثال والتدقيق المالي والأداء في جميع هيئات الإدارة العامة، منصوص عليها في التشريع ويتم تنفيذها في الممارسة العملية.

ر. تنفذ هيئات الإدارة العامة توصيات المجلس الأعلى للحسابات بشكل فعال، بما فيها التوصيات النظامية.

[16] "المستند" يعني أي نوع من حائزي المعلومات، أيا كان شكلها أو صيغتها (مستند ورقي، مستند إلكتروني، قاعدة بيانات إلكترونية، شريط صوتي أو سمعي بصري، صورة فوتوغرافية، إلخ).

[17] التوجيه (الاتحاد الأوروبي) 1024/2019 الصادر 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: يدعم الحق في حسن الإدارة من خلال الإجراءات الإدارية والمراجعة القضائية والمسؤولية العامة.

أ. وتجري الإجراءات الإدارية وفقا لمبادئ الشرعية، بما في ذلك الممارسة القانونية للسلطة 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 أسباب قراراتها، وتخطر الأطراف وتبلغهم بالحق في الاستئناف. يسمح بالاستثناءات في الحالات التي يكون فيها القرار مفيدا تماما لمصلحة جميع الأطراف المعنية ولم يطلبه أي طرف.

ث. وتكفل آليات الطعن الإدارية الداخلية، في حال إنشائها، الوصول السريع والسهل إلى سبل الانتصاف القانونية الفعالة.

ج. تراقب الحكومة أداء الأنواع الفردية من الإجراءات الإدارية ، ونتائج الطعون الإدارية الداخلية ، وكذلك الطعون القضائية ، وإذا لزم الأمر ، تعالج أي تحديات تتعلق بكفاءة الإدارة وفعاليتها وشرعيتها.

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

خ. ويتوفر القضاء الإداري على الولاية والموارد اللازمة لضمان التنفيذ الفعال لقرارات جيدة تنفذ بفعالية.

د. يتم جبر الأفراد والأشخاص الاعتباريين وتعويضهم تعويضا عادلا عن الأضرار الناجمة عن المخالفات من قبل أصحاب السلطة العامة.

ذ. تقوم الإدارة العامة بتحليل أسباب دفع التعويضات 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. وتعرف اللوائح 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 إبلاغها وإنفاذها بشكل فعال.

ث. تشجع آلية الشكاوى التي يسهل الوصول إليها والموثوقة 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 المتسق 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 الجزاءات برصد نظام قائم على المخاطر للإعلان عن الأصول، وتوجد آليات للتحقيق في التناقضات بين الأصول الشخصية والإيرادات المعلنة والمعاقب عليها.

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

ذ. يعمل 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 الوكالات 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] التوجيه (الاتحاد الأوروبي) 2019/ 1937 الصادر 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

تضع الإدارة العامة **المستخدمين في المركز** وتقدم خدمات عالية الجودة و**متاحة** بسهولة عبر الإنترنت ودون الوصل بالأنترنت لجميع الأشخاص والشركات. تتيح الرقمنة اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات وعمليات فعالة وناجعة.

المبدأ 19: يكون المستعملون محور تصميم وتقديم الخدمات الإدارية.

أ. تضع الحكومة وتنسق سياسة تشمل الحكومة بأكملها من أجل التحسين المستمر لتصميم وتقديم الخدمات الإدارية العامة ، بناء على احتياجات المستخدمين المتطورة.

ب. تشرك هيئات الإدارة العامة المستخدمين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وخبراتهم وإشراكهم بنشاط في تصميم وإعادة تصميم الخدمات الإدارية العامة (الإنشاء المشترك-).

ت. تجري الإدارة العامة مراجعات منتظمة للإجراءات الإدارية القائمة لتبسيط الخدمات وتحسينها ، مما يقلل من التكلفة والوقت والوجود المادي اللازم.

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 المستخدمين ، وتبلغها للمستخدمين ، 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 لمستخدمي الخدمة.

ب. تنظم الإدارة العامة وتقدم الخدمات العامة في شكل "أحداث حياة".

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

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

[19] اللائحة (الاتحاد الأوروبي) 2018 /1724 للبرلمان الأوروبي والمجلس المؤرخة 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] ودون الوصل بالأنترنت، 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 المستخدمون بجولة مستخدم سلسة مع إمكانية التفاعل رقميا مع أي جزء من الإدارة، إذا رغبوا في ذلك.

ب. يتمتع جميع المستخدمين المحتملين بإمكانية الوصول المادي إلى الخدمات العامة عالية الجودة ضمن مسافة معقولة، من خلال التعاون مع هيئات الإدارة العامة المعنية والتنسيق عبر مستويات الحكومة وداخلها.

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

ث. وتكفل الإدارة العامة أن يتمكن المستخدمون 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. وتستخدم 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 لمستعملي الخدمات (لغات الأقليات وفقا للقانون، والضعف البصري والسمعي، إلخ...).

[20] توجيه الاتحاد الأوروبي 2016 /2102 الصادر 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. تكون السجلات العامة رقمية من حيث التصميم، وإدارة البيانات متماسكة ومنهجية، لضمان الجدارة بالثقة والجودة العالية للبيانات والوصول إليها، مع الاستخدام النشط للبيانات ومشاركتها داخل الإدارة العامة وخارجها.

ت. تعمل قابلية التشغيل البيني للسجلات العامة (القانونية والدلالية والتنظيمية والتقنية) عبر الإدارة العامة على تحسين الخدمات وتسهيل عمليات التكامل عبر الحدود.[21]

ث. الهوية الرقمية سهلة الاستخدام ، وخدمات التوقيع الرقمي والثقة ، والدفع الرقمي وحلول التسليم الرقمي متاحة بسهولة للجميع ، وتم سنها بشكل قانوني ، وعملية تقنيا ومستخدمة على نطاق واسع.[22]

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

ح. تعزز الإدارة العامة الإمكانيات الرقمية والتكنولوجيات 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 ، ولا سيما حماية البيانات الشخصية ، ويبني ثقة الجمهور من خلال تطبيق أطر الوقاية وبناء القدرات الكافية.[23]

د. تضع الإدارة العامة وتنفذ سياسة مستهدفة لجذب المواهب والقيادة الرقمية والحفاظ عليها ، وتعزيز المهارات والعقلية الرقمية بين الموظفين العموميين.

ذ. تتعاون الإدارة العامة بنشاط مع أصحاب المصلحة المعنيين لتعزيز إعادة استخدام الحلول الرقمية التي تم تطويرها باستخدام الميزانية العامة لتعزيز نظام بيئي تعاوني 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] اللائحة (الاتحاد الأوروبي) رقم 2014/910 للبرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 23 يوليو 2014 بشأن خدمات تحديد الهوية والثقة الإلكترونية للمعاملات الإلكترونية في السوق الداخلية وإلغاء التوجيه 93/1999 / EC ، https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.257.01.0073.01.ENG.

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

إدارة المالية العامة

تقوم الإدارة العامة بتخطيط وإدارة المالية العامة لضمان **استدامتها** **وشفافيتها** وللسماح 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 وتصاغ في إطار متوسط الأجل يتسم بالمصداقية والتدوير، وتوازن بين احتياجات السياسات والقيود المالية.

أ. يتم إعداد الميزانية بما يتماشى مع التشريعات ذات الصلة والتقويم الصادر عن وزارة المالية الذي يتيح للجهة المكلفة بالميزانية الوقت الكافي لإعداد مقترحاتها.

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

ت. ويربط إطار الميزانية المتوسطة الأجل السياسة المالية بالسياسات القطاعية بوضع حدود قصوى مفصلة متوسطة الأجل للوزارات التنفيذية كأساس لإعداد الميزانية السنوية، وتوافق الحكومة على ذلك.

ث. وتنسق 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 و تهم جميع النفقات والإيرادات العامة والمخاطر المالية والنفقات الضريبية والالتزامات متعددة السنوات.

خ. يتم تقديم الميزانية من الناحية الإدارية والاقتصادية والوظيفية والبرنامجية ، 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 خط أنابيب مشروع الاستثمار الرأسمالي. تعرض وثيقة الميزانية تكاليف الاستثمارات متعددة السنوات ، ويتم تقييم مخاطرها المالية وتكاليف الصيانة.

ذ. ولدى 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. ويتماشى 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 ، 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 في غضون الموعد النهائي القانوني. يدير ويراقب ويقدم تقارير منتظمة عن أي التزامات مستحقة ، مثل متأخرات الدفع.

د. إن الاقتراض الحكومي لتمويل فجوات التمويل أمر حكيم ومستدام، بما يتماشى 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 المعتمدة 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] وهو في شكل يعكس شكل الميزانية، ويشرح الاختلافات عن أرقام الميزانية، ويتضمن تحليلا لأصول الدولة وخصومها، 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. وتقدم 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 ومتوافقة لتحقيق أهدافها.

أ. ويطبق إطار للرقابة الداخلية في جميع أنحاء الإدارة العامة ويتسق مع الأنظمة الأخرى ذات الصلة، بما فيها اللوائح المتعلقة بإدارة المالية العامة، ومع المعايير الدولية.

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

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

ث. ومن الواضح أن المديرين على جميع المستويات قد حددوا المسؤوليات، وفوضوا سلطة اتخاذ 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، وتضمن ترتيبات الحوكمة القوية التحكم في الشركات المملوكة للدولة والشركات الإقليمية / المحلية التابعة.

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

[24] توجيه المجلس EU/85/2011 المؤرخ 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: المراجعة الداخلية للحسابات تحسن إدارة هيئات الإدارة العامة.

أ. وتنفذ المراجعة الداخلية للحسابات بصورة متسقة في جميع أنحاء الإدارة العامة، على أساس الترتيبات التنفيذية التي يحددها التشريع، تمشيا مع تعاريف معهد مراجعي الحسابات الداخليين.

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

ت. يمكن تكييف هيكل وتنظيم وظيفة التدقيق الداخلي مع نوع المؤسسة وحجمها وتعقيدها. ويشمل ذلك إمكانية مشاركة 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 المراجعة الداخلية للحسابات. تغطي الخطط السنوية المنظمة بأكملها وتستند إلى تقييم التشغيل الفعال لإدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية وإعداد التقارير في المنظمة ، بما في ذلك مجموعة متنوعة من أنواع التدقيق.

ح. وتجري وحدات المراجعة الداخلية للحسابات عمليات مراجعة حساباتها وتقدم تقارير عنها وفقا لمعايير المراجعة الداخلية للحسابات وأدلة ومدونات قواعد السلوك، التي تتسق مع المبادئ التوجيهية لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين.

خ. ويقوم كبار المديرين بتنفيذ توصيات المراجعة الداخلية للحسابات، ويكفل المدققون الداخليون المتابعة والرصد المنهجيين للقبول والتنفيذ.

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

ذ. يعمل ضمان الجودة الداخلية والتقييم الدوري للجودة الخارجية باستمرار على تحسين جودة التدقيق الداخلي.

ر. وحيثما يوجد تفتيش مالي، يكون مكملا لدور المراجعة الداخلية للحسابات.

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

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

أ. تعكس تشريعات المشتريات العامة، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات، المبادئ المعترف بها دوليا، مثل القيمة مقابل المال، والمنافسة الحرة، والشفافية، وعدم التمييز، والمساواة في المعاملة، والاعتراف المتبادل، والتناسب.

ب. وتمتثل تشريعات المشتريات العامة، بما فيها ما تعلق منها بالشراكات بين القطاعين العام والخاص 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. ويعهد 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 الاشتراء المركزية التي تتمتع بالسلطة والموارد اللازمة.

ح. وتقوم هيئة مشتريات مركزية برصد نظام المشتريات والإشراف عليه وتقييمه وتحديد التحسينات الممكنة. وهو يتيح للجمهور الوصول إلى البيانات الموحدة المتعلقة بعمليات المشتريات العامة (بما في ذلك منح العقود والأداء).

[27] التوجيه EU/23/2014 للبرلمان الأوروبي والمجلس المؤرخ 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، الأمر التوجيهي 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 ، والتوجيه 2009/81 / EC الصادر 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 المتعاقدة العاملة 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. يوجه تحليل شامل للاحتياجات وأبحاث السوق عملية إعداد المشتريات الفردية مع تحديد النتائج المرجوة.

ب. تكون الإجراءات التنافسية أساليب اشتراء موحدة، ولا تستخدم السلطات المتعاقدة إجراءات أخرى إلا في ظروف استثنائية مبررة على النحو الواجب.

ت. وتستفيد عمليات المشتريات العامة من استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، مثل الاتفاقات الإطارية، ونظم الشراء الدينامية، وإنشاء هيئات وترتيبات شراء مركزية يمكن أن تخفض تكاليف المعاملات، وتوفر أسعارا أكثر تنافسية، وتبسط المناقصات.

ث. وتستخدم السلطات المتعاقدة على نطاق واسع نظام مشتريات إلكتروني يشمل جميع مراحل عملية الشراء.[29]

ج. وتتضمن وثائق الشراء مواصفات تقنية واضحة ومناسبة وغير متحيزة، فضلا عن معايير واضحة وغير تمييزية للاختيار النوعي للمشغلين الاقتصاديين تتناسب مع العقد المحدد وتقتصر على تلك التي تكفل توفر المشغل الاقتصادي على القدرات القانونية والمالية والتقنية والمهنية لتنفيذ العقد بنجاح. ولا تفرض وثائق المشتريات حواجز لا مبرر لها أمام المشاركة في المشتريات العمومية أو أي 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. وتدمج السلطات المتعاقدة الاستدامة (أي المعيار البيئي والاجتماعي[30]) في جميع مراحل دورة الشراءات، 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. ويتمتع المجتمع المدني بإمكانية الوصول الكافي وفي الوقت المناسب إلى المعلومات في كل مرحلة من مراحل عملية المشتريات العمومية، 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؛ و يتم تدبير إدخال التعديلات على العقود في الوقت المناسب ولا تحد من المنافسة.

ص. تطبق السلطات المتعاقدة صكوكا لقياس اقتصاد إجراءات الشراءات العمومية وفعاليتها وكفاءتها ولتقييم أداء العقود.

---

[29] التوجيه EU / 24/2014 الصادر عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات العامة ، وإلغاء التوجيه EC / 18/2004 ، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj ؛ التوجيه 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 وإلغاء التوجيه EC / 17/2004 ، http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj.

[30] التوجيه رقم EU/24/2014 الصادر عن البرلمان الأوروبي والمجلس بتاريخ 26 فبراير 2014 بشأن المشتريات العامة والتوجيه رقم http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj والتوجيه 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

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

أ. ويحدد تشريع المشتريات آليات وإجراءات معالجة الشكاوى امتثالا للمعايير الدولية، بما في ذلك التدابير المؤقتة، وعدم فعالية العقود والعقوبات البديلة، ويشمل العقود العامة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والامتيازات.

ب. وفي الحالات التي تنشأ فيها هيئة مراجعة مستقلة (بدلا من محكمة عادية)، يضمن الهيكل المؤسسي ممارسة وظائف هيئة المراجعة وأعضائها وفقا لمعايير الاستقلالية والشفافية.

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

ث. ويمكن بسهولة الوصول إلى نظام المراجعة وسبل الانتصاف من جانب المشغلين الاقتصاديين، دون تمييز أو تكلفة مفرطة أو عبء إداري.

ج. وتولي عملية المراجعة الاعتبار الواجب لتحقيق الأهداف الرئيسية للشراءات العمومية (ولا سيما مردود النقود من خلال المنافسة المفتوحة والشفافة وغير التمييزية)، بدلا من الأخطاء والإغفالات الشكلية البحتة، ولا سيما تلك التي لا تؤثر على نتائج عملية الاشتراء.

ح. ويمكن أن تكون قرارات هيئة المراجعة/ إعادة النظر غير القضائية موضوع مراجعة قضائية أو مراجعة من جانب هيئة أخرى تكون محكمة أو هيئة قضائية ومستقلة عن كل من السلطة المتعاقدة وهيئة إعادة النظر.

خ. تنشر دون تأخير بيانات شاملة عن اجراءات سبل الانتصاف، بما في ذلك جميع قرارات هيئة المراجعة، مشفوعة بمبررات كاملة على موقع مركزي متاح مجانا للمشتريات العمومية، مما يكفل توسيع نطاق الوصول إلى السوابق القضائية 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 لمراجعة فعالة من قبل مراجع حسابات مستقل يوفر ضمانا بشأن استخدام الموارد العامة ويساعد على تحسين أداء القطاع العام.

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

ب. تغطي ولاية المجلس الأعلى للحسابات جميع الأموال والسياسات العامة.

ت. يقوم المجلس الأعلى للحسابات أو غيره من المدققين المحترفين والمستقلين بمراجعة جميع الأموال العامة بشكل دوري وفقا لمعايير التدقيق الدولية، من خلال التدقيق المالي والرقابة على الامتثال والأداء.

ث. يتمتع المجلس الأعلى للحسابات بإمكانية الوصول غير المقيد إلى مباني ووثائق ومعلومات الكيانات الخاضعة للمراجعة من أجل الاضطلاع بمسؤولياته القانونية على النحو السليم.

ج. إن تنظيم المجلس الأعلى للحسابات وحوكمته وإدارة موارده البشرية، فضلا عن تخطيطه الاستراتيجي لعمليات التدقيق وغيرها من الأنشطة، يسمح للديوان بتنفيذ ولايته والتحسين المستمر لقدراته المؤسسية والمهنية.

ح. يحافظ المجلس الأعلى للحسابات على إجراءات إدارة الجودة والأخلاقيات على المستوى التنظيمي، وفقا للمعايير الدولية.

خ. وتقارير مراجعة الحسابات موجزة وتتضمن توصيات ذات صلة ومفيدة، وتوجد إجراءات لمتابعة تقارير مراجعة الحسابات.

د. يتواصل المجلس الأعلى للحسابات 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 المجلس الأعلى للحسابات ويتخذ القرارات بناء عليها ويتابعها.

المبدأ 32: تتمتع الحكومات الإقليمية والمحلية بالموارد والاستقلال المالي الكافي لممارسة اختصاصاتها، مع الإشراف المالي لتعزيز الإدارة المالية المسؤولة.

أ. ويحدد القانون توزيع الموارد المالية على مستويات الحكومة، مما يضمن تنوع الإيرادات وحقوق الاقتراض مع التخفيف 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. تستمد الحكومات الإقليمية والمحلية مواردها المالية جزئيا من الضرائب والرسوم والتكاليف المحلية، والتي لديها القدرة على تحديد سعرها.

ج. مخصصات الحكومات الإقليمية والمحلية لها تصنيف وظيفي وتقتصر على الحالات التي تكون فيها هناك حاجة إلى 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

مبادئ الإدارة العامة هي إطار شامل للمعايير التي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يتوقعها المواطنون والشركات من الإدارة العامة الحديثة. وقد تم تصميمها لتوجيه بلدان امتداد الاتحاد الأوروبي وإدارات الجوار في جهودها الإصلاحية لمعالجة أوجه القصور في إداراتها العامة وتلبية متطلبات الاتحاد الأوروبي بشأن أحد "أساسيات" عملية الانضمام.

تمت بلورة هذه المبادئ من قبل سيجما SIGMA ، وهي مبادرة مشتركة بين الاتحاد الأوروبي و ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، بتمويل أساسي من الاتحاد الأوروبي ، بناء على طلب المفوضية الأوروبية (EC). وتستند المبادئ إلى *مكتسبات الاتحاد الأوروبي القائمة، والصكوك القانونية لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية*، والمعايير الدولية الأخرى، فضلا عن الممارسات الجيدة للاتحاد الأوروبي وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ديزملا فشرتكا

www.sigmaweb.org

www.sigmaweb.org/monitoring

www.par-portal.sigmaweb.org

www.linkedin.com/company/sigma-programme

العنوان البريدي
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/سيجما
2 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